

Sami Johansson

F-LIIGASEUROJEN TALOUDELLISEN TILAN ARVIOINTI TULEVAISUUDEN LIIGALISENSSIJÄRJESTELMÄSSÄ

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Tammikuu 2022

TIIVISTELMÄ

Sami Johansson: F-liigaseurojen taloudellisen tilan arviointi tulevaisuuden liigalisenssijärjestelmässä
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma; laskentatoimi
Ohjaaja: Ihantola, Eeva-Mari
Tammikuu 2022

Tämän tutkielman tarkoituksena on syventää ymmärrystä urheiluseurojen taloudelliseen tilaan vaikuttavista tekijöistä sekä keinoista, jolla seurojen taloudelliseen tilaan vaikuttavia tekijöitä voidaan tehokkaasti ja vertailukelpoisesti mitata. Lisäksi pyritään osoittamaan, kuinka seurat pystyisivät tehostamaan ja kehittämään omaa talouden hallintaansa. Tutkielmassa perehdytään myös liigalisenssijärjestelmiin ja niiden toimintaan. Näihin aiheisiin syvennytään käsittelemällä Suomen salibandyn pääsarjan F-liigan lisenssijärjestelmää ja sen mahdollisia kehitystarpeita sekä analysoimalla F-liigajoukkueiden taloutta. Salibandy on Suomessa lajina mielenkiintoisessa vaiheessa, jossa lajin urheilullinen kehitys on ollut vahvaa, mutta seurojen taloudellinen toiminta ei kenties ole kasvanut aivan samaa tahtia. F-liigan strategia tähtää vahvaan kaupalliseen kasvuun, joka tapahtuu vain seurojen kaupallisen kasvamisen avulla.

Tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua, kyselylomaketta sekä taloudellisen aineiston analyysia muun muassa kvantifioinnin sekä tilinpäätösanalyysin keinoin. Teemahaastattelut liigalisenssijärjestelmien kanssa tiiviisti työskennelleiden henkilöiden kanssa auttoivat luomaan aiheesta kokonaisvaltaisen kuvan, vaikka olemassa oleva kirjallisuus lisenssijärjestelmistä on erittäin niukkaa.

Tutkielman keskeisimpinä tuloksina havaittiin muun muassa F-liigaseurojen nykyisen taloudellisen tilan olevan muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta pääosin melko hyvä, ja tunnuslukuanalyysin mukaan maksuvalmius on seuroissa keskimäärin hyvällä tasolla, vakavaraisuuden ja kannattavuuden ollessa vähintäänkin tyydyttäviä. Myös tulevaisuus nähtiin seuroissa realistisen optimistisesti, joskin tutkielman haastattelut vahvistavat myös urheiluseurojen tukalan tilanteen Suomessa, etenkin koronaviruspandemian kanssa. F-liigan nykyisen lisenssijärjestelmän vertailukelpoisuuden ja ajantasaisuuden puute olivat eräitä keskeisimpiä havaintoja, joihin on syytä kiinnittää huomiota tulevaisuuden F-liigalisenssijärjestelmää kehittäessä.

Avainsanat: urheiluseurat, talouden hallinta, liigalisenssijärjestelmä, yhdistys

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	1
1.1 F-liiga	1
1.2 Tutkimusongelma ja työn tavoite	1
1.3 Keskeiset rajaukset ja perustelut	2
1.4 Metodologia.....	3
1.5 Tutkielman rakenne	4
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	6
2.1 Yhdistykset.....	6
2.2 Sidosryhmäteoria.....	9
2.3 Kontingenssiteoria	11
2.4 Tilinpäätösanalyysi	13
2.5 Vapaaehtoistyöntekijät.....	14
2.6 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä	17
3 METODOLOGIA JA METODIT	21
3.1 Aineisto.....	21
3.2 Aineiston keruu.....	22
3.3 Aineiston analyysi.....	23
3.4 Tutkielman reliabiliteetti ja validiteetti	24
4 EMPIRIAOSUUS	28
4.1 Liigalisenssijärjestelmät	28
4.1.1 F-liigan nykyisen liigalisenssijärjestelmän kuvaus.....	30
4.1.2 Millainen on hyvä liigalisenssijärjestelmä?	32
4.2 Taloudellinen aineisto	34
4.2.1 Tilinpäätökset	34
4.2.2 Lisenssihakemusten talouslomakkeet.....	40
4.3 Kyselylomake seuroille	50
4.3.1 Henkilöstörakenne.....	50
4.3.2 Vapaaehtoistyöntekijät	51
4.3.3 Nykyinen liigalisenssijärjestelmä.....	53
4.3.4 Ammattilaisuus	55
4.3.5 Talous	56
4.3.6 Tulevaisuus	60
4.4 Yhteenveto empiriaosuuden tuloksista	61
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	67
LÄHTEET	72
LIITTEET	77

1 JOHDANTO

1.1 F-liiga

F-liiga (aiemmin Salibandyliiga) on Suomen salibandyn korkein sarjataso. Salibandyn Suomen mestaruudesta on pelattu vuodesta 1986 lähtien. Vuoden 2020 toukokuussa Salibandyliigasta tuli brändiuudistuksen myötä F-liiga. F-liigan uusi kausi alkaa aina syyskuussa ja päättyy huhtikuuhun. Tämän vuoksi niin tässä tutkielmassa kuin yleisestikin kausista puhutaan kahden vuoden yhdistelmänä, kuten 2022–2023, jolloin kausi alkaa 2022 syksyllä ja loppuu 2023 keväällä.

Miesten F-liigan joukkumäärä kaudella 2021–2022 on vielä 14, mutta kaudesta 2022–2023 alkaen joukkumäärä putoaa sarjauudistuksen myötä 12:een (F-liiga, 2021a). F-liigaan kuuluu myös F-liigan naisten sarja, mutta rajauksen vuoksi tässä tutkielmassa F-liigasta puhuttaessa, on kyse nimenomaan vain miesten F-liigasta.

F-liigan strategiaan kuuluu sarjan vahva kaupallistuminen ja tämän myötä tulevaisuudessa saavutettava seurojen ammattimaistuminen (F-liiga, 2021b). Jotta tälle kehitykselle pystytään tarjoamaan mahdollisimman hedelmälliset olosuhteet, on myös seurojen taloudenhallinnan kehittämiseen panostettava aiempaa enemmän. Lisenssijärjestelmän avulla seurojen toimintaa voidaan pyrkiä ohjaamaan kohti kestävämpää talouden hallintaa ja näin muodostaa edellytykset taloudellisesti tehokkaampaan ja kokonaisvaltaisempaan toimintaan.

1.2 Tutkimusongelma ja työn tavoite

Tämän tutkielman tavoitteena on analysoida F-liigaseurojen nykyistä taloudellista tilaa ja niiden talouteen vaikuttavia tekijöitä, sekä pyrkiä syventämään ymmärrystä seurojen talouden hallinnan kehittämisen- ja tehostamistarpeista sekä -keinoista. Lisäksi F-liigan nykyistä liigalisenssijärjestelmää tarkastellaan toisaalta suhteessa seurojen taloudellisen tilan arviointiin ja toisaalta seurojen talouden hallintaan.

Tutkimusongelmaa on mielekkäintä lähestyä tutkimuskysymysten muodossa. Tutkimuskysymyksiä ovat:

- Mitkä asiat vaikuttavat keskeisimmin seurojen taloudelliseen tilaan ja kuinka näitä taloudelliseen tilaan vaikuttavia asioita voidaan mahdollisimman tehokkaasti ja vertailukelpoisesti mitata?
- Kuinka edellä mainittujen asioiden perusteella voidaan kehittää F-liigan nykyistä liigalisenssijärjestelmää?
- Kuinka seurat voisivat tulevaisuudessa hallita talouttaan entistä paremmin?

1.3 Keskeiset rajaukset ja perustelut

Tutkielman aihepiirinä ovat urheiluseurojen johtaminen ja taloushallinto sekä urheiluseurojen kestävän talouden kannalta merkittävimpien asioiden tunnistaminen. Koska tutkielmassa käsiteltävät urheiluseurat ovat pääosin yhdistysmuotoisia, tutkielman aihe kytkeytyy myös yhdistysten ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden toimintaan. Yhdistysten taloudellisen toiminnan lainalaisuudet yhdistettynä urheilun yhä kiihtyvään kaupallistumiseen antoivat erittäin mielenkiintoiset lähtökohdat tälle tutkielmalle. Kirjallisuudessa tähän liittyen puhutaan yhdistyksen sijaan paljon voittoa tavoittelemattomista organisaatioista (non-profit organization). Yhdistysmuotoisista urheiluseuroista puhuttaessa käytetään kirjallisuudessa usein termejä non-profit sport organization, non-profit sport club, amateur sport organization, amateur sport club.

Tutkielmassa analysoidaan miesten F-liigajoukkueiden taloutta kolmen vuoden ajalta. Aineistona toimii tilinpäätökset sekä lisenssihakemukset, jotka kunakin kautena liigassa pelanneet joukkueet ovat toimittaneet lisenssivaatimusten mukaisesti kausille 2017–2018, 2018–2019 sekä 2019–2020. Lisäksi parhaillaan meneillään olevan koronaviruspandemia ja sen aiheuttamat vaikutukset joukkueiden talouteen on otettu huomioon vain taustatekijänä, jotta tutkielmasta voisi olla aidosti hyötyä niin sanotussa normaalitilanteessa, jolla tässä tapauksessa tarkoitetaan tilannetta ilman pandemiaa ja sen aiheuttamia rajoituksia. Tutkielmassa pyritään siis pureutumaan seuratalouden avaintekijöihin kuitenkin poissulkematta koronaviruspandemian ilmiselviä vaikutuksia.

Aivan kaikkia F-liigaseuroja ei otettu mukaan tutkielmaan, vaan rajauksen osalta tehtiin päätös rajata edellä mainitun kolmen kauden tarkasteluajanjaksolla vain yhden kauden mukana olleet pois. Lisäksi joukkueiden oli oltava mukana tutkitun ajanjakson viimeisellä kaudella. Täten tarkasteltavaksi joukkuemääräksi valikoitui 12 joukkuetta. Tuoreimman pelatun kauden (2020–2021) aineistot päätettiin rajata pois tästä tutkielmasta. Tutkielmassa mukana olleet kolmen kauden dokumentit on tarkoituksella valittu niin, että ne edustavat ajanjaksoa ennen koronaviruspandemiaa. Tämä nähdään sopivana valintana, sillä tutkielman pääfokus yritetään säilyttää seuratalouden peruseriaatteissa, vaikkakin pandemia vaikutti ja vaikuttaa edelleen myös urheiluseurojen talouteen merkittävästi.

1.4 Metodologia

Tutkielma on toteutettu pääosin kvalitatiivisella tutkimusstrategialla, jossa käytetään myös kvantitatiivisia keinoja, jotta on mahdollista muodostaa mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys tutkimuskohteesta. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään tutkimuksen kohdetta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 181).

Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus nähdään usein toisiensa vastakohtina, vaikka tämä ei välttämättä ole lainkaan totta. Ensinnäkään niitä ei ole mielekäästä tai kenties mahdollistakaan erottaa tarkkarajaisesti, toiseksi nykyään ne nähdään yhä enemmän toisiaan täydentävinä kuin kilpailevina tutkimussuuntina. Esimerkkinä edellä mainitusta voidaan mainita esimerkiksi kvantitatiivinen survey-tutkimus, joka tehdään, jotta pystytään paremmin muodostamaan vertailtavia ryhmiä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym., 2009, 136–137.) Tässä tutkielmassa kvalitatiivista osuutta täydennetään aineistolla, joka voidaan nähdä kvantitatiivisena.

Lisäksi tutkielma voidaan nähdä tapaustutkimuksena (case study). Hirsjärven ym. (2009, 134–135) mukaan tapaustutkimuksessa on yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta tapauksia, jotka ovat jotenkin suhteessa toisiinsa. Hirsjärvi ym. (2009, 134–135) mainitsee myös tapaustutkimuksen ominaispiirteitä; tähän tutkielmaan erinomaisesti sopiva kuvaus on muun muassa se, että aineistoa kerätään käyttäen useita eri metodeita, kuten haastatteluita, havaintoja ja dokumentteja tutkimalla.

1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäinen pääluke on luonnollisesti johdanto. Johdannon jälkeen päästään tutkielman teoreettisen viitekehyksen esittelyyn. Tässä luvussa syvennytään aihepiirin kannalta tärkeään olemassa olevaan kirjallisuuteen. Teoreettinen viitekehys alkaa yhdistysten ominaispiirteiden tarkastelulla, josta edetään sidosryhmäteoriaan, kontingenssiteoriaan sekä tilinpäätösanalyysiin syventymisen kautta vapaaehtoistyöntekijöihin ja heidän rooliinsa urheiluseuroissa. Lopuksi esitetään vielä yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä, joka pyrkii nivomaan edellä esiteltyjä asioita vielä selkeämmin yhdeksi ehjäksi kokonaisuudeksi.

Kolmannessa pääluvussa esitellään tarkemmin tutkielman teossa käytetyt menetelmät. Luvussa käydään läpi, mistä tutkielman aineisto koostuu sekä kuinka aineisto soveltuu tutkielman tavoitteiden toteuttamiseen. Lisäksi luvussa kuvaillaan tutkimusprosessia, kuten aineiston keruuta ja sen analyysitapoja sekä arvioidaan tutkielman reliabiliteettia ja validiteettia.

Neljäs pääluku on tutkielman empiriaosuus ja se jäsentyy neljään alalukuun. Empiriaosuus aloitetaan alaluvulla liigalisenssijärjestelmistä, ja se sisältää muun muassa nykyisen liigalisenssijärjestelmän esittelyn sekä syventymisen hyvän liigalisenssijärjestelmän ominaisuuksiin. Toisessa empiriaosuuden alaluvussa käsitellään taloudellinen aineisto, johon kuuluu tilinpäätökset sekä liigalisenssihakemusten talouslomakkeet. Kolmannessa empiriaosuuden alaluvussa käsitellään seurajohtajille lähetettyä kyselylomaketta. Empiriaosuuden lopettavassa alaluvussa käsitellään vielä sen keskeisimmät tulokset. Viidennessä pääluvussa päästään tutkielman tärkeimpien tulosten yhteenvetoon sekä johtopäätöksiin. Näistä pyritään esittämään ehyt kokonaisuus.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Yhdistykset

Koska urheiluseurat lajista riippumatta ovat Suomessa pääosin yhdistysmuotoisia, yhdistyslain 5 § (YhdL 5 §) on tämän tutkielman kannalta keskeisessä osassa:

”Yhdistys saa harjoittaa vain sellaista elinkeinoa tai ansiotoimintaa, josta on määrätty sen säännöissä tai joka muutoin välittömästi liittyy sen tarkoituksen toteuttamiseen taikka jota on pidettävä taloudellisesti vähäarvoisena.”

Kun yhdistystä verrataan osakeyhtiöön, merkittävin ero talouden kannalta katsottuna on yhdistysten voittoa tavoittelematon luonne. Yhdistykset eivät saa jakaa ylijäämää omistajilleen osakeyhtiön osingonjaon tavoin. Sen sijaan niiden täytyy keksiä ylijäämälle muita, yhdistyksen jäseniä hyödyttäviä käyttötarkoituksia. Yhdistyksen toinen muista yhteisöistä erottava tekijä on yhdistyksen avoin luonne; yhdistykseen liittymistä ei voida rajoittaa esimerkiksi samalla tavoin kuin esimerkiksi osakkeenomistajaksi tulemistä (Perälä & Perälä, 2006, 20).

Yhdistyksen toiminnan pääasiallinen tarkoitus ei saa olla taloudellinen (Halila & Tarasti, 2017, 96). Vain sellaisen elinkeinon tai ansiotoiminnan harjoittaminen on yhdistykselle sallittua, josta on mainittu sen säännöissä tai on muuten taloudellisesti vähäarvoista (Lydman, Kemppinen, Laaksonen & Lahti, 2018, 240–241). Urheiluseurat määrittävät tuloverolaissa yleishyödyllisiksi yhteisöksi (Vero.fi, 2021, kappale 1.1; Lydman ym., 2018, 462; TVL 22.2 §). Tämä on seurojen talouden kannalta oleellinen tieto sikäli, että yleishyödyllisiä yhteisöjä verotetaan kevyemmin. Mikäli urheilun ympärillä tapahtuvan liiketoiminnan rooli seuran toiminnassa kasvaa merkittäväksi ja toimintaa hallitsevaksi, on mahdollista jakaa toiminta perinteiseen urheiluseuratoimintaan, joka on yhdistys

ja urheiluliiketoimintaan, esimerkiksi edustusjoukkue, harjoittavaan osakeyhtiöön. Tällöin osakeyhtiön omistajana toimii yhdistys.

Kuten edellä mainittiin, Suomessa urheiluseuratoiminta luetaan yleishyödylliseksi, joten yhdistysmuotoinen urheiluseura on myös yleishyödyllinen yhteisö. Yhdistys yhteisömuotona verrattuna osakeyhtiöön voidaan nähdä sekä etuna että haittana seuran näkökulmasta. Toisaalta se tarjoaa verohuojennuksia, jäsenmaksujen, osinkojen, korkojen, lahjoitusten ja yleishyödylliseen toimintaan saatujen avustusten ollessa verovapaita tuloja (Vero.fi, 2020). Toisaalta taas elinkeinotoiminta sekä osin kiinteistötulo on myös yleishyödylliselle yhdistykselle veronalaista, eikä yleishyödyllinen yhteisö todennäköisesti pysty osakeyhtiön tavoin harjoittamaan laajaa elinkeinotoimintaa vaarantamatta yleishyödyllistä statustaan.

Edustusjoukkueen yhtiöittämisestä erinomaisena esimerkkinä toimii jääkiekon Liiga, jossa edustusjoukkueiden taustayhtiöt ovat osakeyhtiöitä, seurojen junioritoiminnan ollessa yhdistyksen alla (EY, 2020, 3, 12). Tässä yhteydessä on syytä kuitenkin mainita, että jääkiekon Liiga on pystynyt viemään taloudellisen toimintansa muiden lajien suomalaisia liigoja huomattavasti pidemmälle johdonmukaisen toiminnan sekä jääkiekon poikkeuksellisen kansansuosion myötä. Vaikka täysin samanlainen tilanne muissa lajeissa on melko haastavaa saada ainakin kunkin liigan kaikkien joukkueiden mitassa toteutettua, on se erinomainen tavoite, johon pyrkiä.

Voittoa tavoittelemattomien urheiluorganisaatioiden taloudellinen tutkimus on pääosin keskittynyt katto-organisaatioiden toimintaan (ks. esim. Clune, Boomsma & Pucci, 2019; Omondi-Ochieng, 2018; Winand, Zintz & Scheerder, 2012), mutta myös yksittäisiä seuroja on tutkittu (ks. esim. Musso, Richelieu & Francioni, 2016; Wicker, Longley & Breuer, 2015). Tämän tutkielman kannalta on hyödyllistä syventyä myös katto-organisaatioita koskevaan tutkimukseen, sillä niiden voittoa tavoittelematon toiminnan luonne on yhteinen tekijä. Lisäksi katto-organisaatioiden toiminnan laajuus verrattuna yksittäisiin seuroihin on eri tasolla, mikä asettaa tiukempia vaatimuksia myös niiden taloudenhoidolle. Katto-

organisaatiolla ei yksinkertaisesti ole hävittää varaa hävittää jäsenseurojensa varoja riittämättömällä tai huolimattomalla taloudenhoidolla.

Voittoa tavoittelemattomien urheiluorganisaatioiden suorituskykyä (performance) koskevia tutkimuksia on tehty jonkin verran. Winandin, Vosin, Claessensin, Thibautin ja Scheerderin (2014) artikkelissa näitä tutkimuksia on kerätty yhteen artikkeliin ja niiden löydöksiä käsitellään lyhyesti. Kuten todettua, nämä keskittyvät pääosin lajien katto-organisaatioihin, mutta artikkelissa käsitellään myös useampaa urheiluseuroihin keskittyntä tutkimusta. Myös O'Boyle ja Hassan (2014) ovat käsitelleet suorituskyvyn hallintaa ja mittaamista tutkivia artikkeleita urheilun kansallisen tason katto-organisaatioiden kontekstissa.

Nowy, Wicker, Feiler ja Breuer (2015) artikkelissaan urheiluorganisaatioiden suorituskyvystä kuvasivat voittoa tavoittelevien ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden toimintaa erinomaisesti panosta (input) ja tuotosta (output) käyttäen. Yhdistykset siis käyttävät voittoa panoksena, jotta pystyvät tuottamaan hyötyä yhdistyksen jäsenille. Osakeyhtiöissä panoksen ja tuotoksen suhde taas on päinvastainen, kun osakeyhtiöiden tärkein tuotos on voittoa osakkeenomistajilleen (Nowy ym., 2015, 155–158).

Perälä ja Perälä (2006) kuvaavat teoksessaan aatteellisen yhteisön toiminta-ajatusta hyvin samankaltaisella tavalla kuin Nowy ym. (2015). Yhdistys hankkii tuloja suorittaakseen menoja, joilla tuottaa suoritteita jäsenilleen, kun taas niin sanotusti normaalia liiketoimintaa harjoittava yritys suorittaa menoja, joilla tuottaa suoritteita, joita myymällä se yrittää saada mahdollisimman paljon tuottoa osakkeenomistajilleen. (Perälä & Perälä, 2006, 29–30.)

Suomalaisten urheiluseurojen taloutta koskevia vertaisarvioituja tutkimuksia on tehty melko vähän, mutta niiden toimintaa on tutkittu kokonaisvaltaisesta näkökulmasta jonkin verran (mm. Koski & Mäenpää, 2018; Szerovay, 2016; Koski, 1995) sisältäen myös talouden käsittelyä. Nämäkin tutkimukset on tosin tehty vain muutaman tutkijan toimesta. Toisaalta Koski ja Mäenpää (2018, 12) mainitsevat, että seuratoiminnan kehittymisen tutkimusta on Suomessa todennäköisesti pidemmältä ajalta kuin missään muualla.

2.2 Sidosryhmäteoria

Sidosryhmäteorian (stakeholder theory) mukaan organisaation menestys on riippuvaista sen sidosryhmistä. Freemanin, Harrisonin, Wicksin, Parmarin ja de Collen (2010, 28) mukaan sidosryhmälähtöinen lähestymistapa liiketoiminnassa voidaan nähdä mahdollisimman paljon arvonnauomisena sidosryhmille, tekemättä niin vähän sellaisia kompromisseja kuin mahdollista, joissa jokin sidosryhmä häviää. Joskus tällaisia päätöksiä on väistämättä tehtävä, ja sidosryhmäteorian mukaan silloin johtajien on alettava miettimään arvoa menettäneiden sidosryhmien tilanteen parantamista mahdollisimman pian. (Freeman ym., 2010, 27–29.)

Donaldson ja Preston (1995, 66–67) toteavat artikkelissaan sidosryhmäteorian olevan kuvaileva (descriptive), välineellinen (instrumental) sekä normatiivinen (normative). Esteve, Di Lorenzo, Inglés ja Puig (2011) kuvaavat näitä ulottuvuuksia kenties hieman helpommin ymmärrettävästi. Kuvailevaa ulottuvuutta he täsmentävät lauseella ”meidän pitäisi tehdä niin, koska se auttaa meitä ymmärtämään organisaatiotamme ja sen ympäristöä”, välineellistä ulottuvuutta taas lauseella ”meidän pitäisi tehdä niin, koska se on lopulta kannattavaa” ja normatiivista ulottuvuutta ”meidän pitäisi tehdä niin, koska se on oikein” (Esteve ym., 2011, 425).

Tutkielmassa hyödynnetään pääosin sidosryhmäteorian kuvailevaa lähestymistapaa. Toisaalta myös välineellistä ulottuvuutta hyödynnetään omalta osaltaan. Friedmanin, Parentin ja Masonin (2004, 173) mukaan kuvaileva lähestymistapa voi esiintyä esimerkiksi kuvauksina siitä, kuinka johtajat ajattelevat johtamisesta, miten hallituksen jäsenet ajattelevat sidosryhmien tarpeista tai kuinka organisaatioita aidosti johdetaan. Urheiluseuralle siitä voi olla hyötyä muun muassa paremman tietoisuuden muodossa seuran omien päätösten vaikutuksista eri ryhmiin, sekä paremmasta oman toimintaympäristönsä hahmottamisesta ja ymmärryksestä.

Lisäksi sidosryhmäteoria sopii erinomaisesti tähän tutkielmaan, sillä se ottaa huomioon monet muutkin näkökulmat, kuin pelkän taloudellisen arvon tuottamisen. Urheiluseurojen talouteen kuitenkin vaikuttavat välillisesti lukuiset eri asiat, joista vain murto-osa on puhtaasti taloudellisia. Kun seurat huolehtivat muun toimintansa toteuttamisesta hyvin, se luo parempia edellytyksiä myös seurojen talouden saralle. Sidosryhmien analysoinnin avulla seurat voivat myös kenties tunnistaa oman toimintansa puutteet ja tällä tavoin vaikuttaa positiivisesti toimintansa kehittymiseen.

Sidosryhmiksi määritellään ryhmät ja yksilöt, jotka ovat perustellusti kiinnostuneita organisaation toiminnasta ja ne ryhmät ja yksilöt, joihin organisaatio tukeutuu pyrkiessään saavuttamaan asettamansa tavoitteet (Freeman, Harrison & Zyglidopoulos, 2018; Freeman, 1984). Sidosryhmiä voivat myös olla tahot, jotka ovat kiinnostuneita yrityksen toiminnasta, vaikka yritys ei itsessään olisikaan riippuvainen heistä millään tavoin (Donaldson & Preston, 1995, 66–67). Urheiluseuroille tärkeimpiä sidosryhmiä ovat muut urheiluseurat, fanit, yleisö, yhteistyökumppanit, sponsorit ja koulut (Varmus, Kubina, Koman & Ferenc 2018, 4).

Sidosryhmäajattelun tavoitteena on pyrkiä luomaan suhteita, jotka pidemmällä aikavälillä palvelevat organisaation tärkeimpiä sidosryhmiä yhtä lailla kuin organisaatiota itseään. Toisin sanoen, pyritään löytämään ”win-win-win-win-win -suhteita”, joissa ei ole selkeitä häviäjiä lainkaan (Freeman ym., 2018, 2–3). Myös tässä voidaan nähdä yhteys urheiluseurojen toiminnan ja sidosryhmäteorian välillä. Eräs urheiluseurojen tärkeimmistä rahoituksen lähteistä on urheilusponsorointi (ks. mm. Dietl, Özdemir & Schweizer, 2017, 77-78; Wicker ym., 2013, 6-7). Vähitellen myös urheilusponsoroinnin ajatusmalli on siirtynyt yksipuolisesta vastikkeettomasta urheiluseuran tukemisesta kohti molemminpuolista yhteistyötä, josta myös sponsoroiva taho hyötyy aidosti jollakin tavoin. Urheilusponsoroinnin lisäksi tämä kehitys mukailee sidosryhmäteoriaa myös ihmisten ajattelun kehittymistä esimerkiksi yritys vastuullisuusasioissa, jotka nähtiin vielä muutama vuosikymmen sitten

enemmän tai vähemmän ylimääräisenä ajan haaskauksena, mutta josta on vähitellen kasvanut merkittävä kilpailuetu asian parhaiten hoitaneille.

Sidosryhmien tyytyväisyyden vaikutusta voittoa tavoittelemattomien urheiluorganisaatioiden suorituskykyyn on tutkittu aiemmassa kirjallisuudessa ja onkin johdonmukaisesti todettu, että sidosryhmien tyytyväisyys on merkittävä vaikuttaja organisaatioiden suorituskykyyn (O'Boyle & Hassan, 2014, 307). Sidosryhmäajattelun tärkeys korostuu entisestään, kun kyseessä ei ole osakeyhtiö, sillä muiden sidosryhmien kuin osakkeenomistajien intressit saavat yhä suuremman merkityksen. Tämän tutkielman seurojen ollessa pääosin yhdistysmuotoisia, onkin sidosryhmäteoria jo tämän vuoksi hyvä sovellettavaksi.

Sidosryhmäteoriaa urheilukontekstissa on tutkinut muun muassa Miragaia, Brito ja Ferreira (2016), jotka tutkivat sidosryhmien roolia voittoa tavoittelemattomien urheiluorganisaatioiden tehokkuudessa. He mainitsevat artikkelissaan, että vaikka urheiluorganisaatioiden tehokkuutta on tutkittu melko paljon, valtaosa on keskittynyt ammattilaisorganisaatioihin ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden kontekstissa sidosryhmien vaikutuksen tutkimukselle on tarvetta (Miragaia ym., 2016, 114–115). He nostavat lisäksi hyvin tärkeän huomion esiin: vaikka organisaatio on voittoa tavoittelematon, se ei tarkoita sitä, että se olisi taloudellisesti kannattamaton. Myös voittoa tavoittelemattoman organisaation on tärkeää pyrkiä toimimaan taloudellisesti tehokkaasti, jotta se pystyy toteuttamaan missiotansa niin hyvin kuin mahdollista (mm. Lang, Ströbel & Nagel, 2019, 209).

2.3 Kontingenssiteoria

Kontingenssiteoria on sidosryhmäteorian tavoin eräs organisaatioteoria. Kontingenssiteorian mukaan useat kontingenssit, kuten teknologia, organisaation koko ja sidosryhmät vaikuttavat organisaation käyttäytymiseen ja toimintaan. Lisäksi kontingenssiteoria antaa ymmärtää, että ei ole vain yhtä ja ainoaa optimaalista tapaa johtaa organisaatiota, vaan kuhunkin organisaatioon

optimaalinen tapa vaihtelee muun muassa kunkin organisaation vallitsevasta sisäisestä ja ulkoisesta tilanteesta, kuten ympäristöstä, ominaisuuksista, sidosryhmistä ja teknologiasta, riippuen. (Wicker, Feiler & Breuer, 2013, 121; Donaldson, 2001, 1–3).

Donaldsonin (2001, 8–11) teoksessa mainitaan, että vaikka rakenteellisen (structural) organisaatioiden kontingenssiteorian tutkimus saattaa olla melko kirjavaa, kolme asiaa toistuu:

1. Kontingenssin ja organisaation välinen suhde
2. Kontingenssin muutos aiheuttaa muutoksen organisaation rakenteeseen
3. Kontingenssin ja organisaation välinen yhteensopivuus vaikuttaa suorituskyykyyn

Organisaation ja kontingenssin välille pyritään löytämään mahdollisimman hyvä yhteensopivuus (fit), ja mikäli esimerkiksi organisaation rakenne sopii tiettyyn kontingenssiin, vaikuttaa se positiivisesti organisaation suoriutumiseen (Donaldson, 2001, 184–185). Sama toimii myös päinvastoin; sopimattomuus vaikuttaa negatiivisesti suoriutumiseen. Samasta syystä yhteensopivuus (fit) ja sen löytäminen on avainasemassa kontingenssiteoriassa.

Wicker ym. (2013, 128) tutkivat artikkelissaan muun muassa voittoa tavoittelemattomien urheiluseurojen liikevaihdon vaihtelevuutta, ja eräänä löydöksenä heillä oli, että niissä liikevaihto vaihtelee tyypillisesti enemmän kuin muiden alojen voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Eräänä syynä tähän he näkivät urheiluseurojen sidosryhmien suuremman lukumäärän. Heidän artikkelinsa yhdistelee organisaatioteoriaa juuri kontingenssiteorian osalta sekä taloudellista perspektiiviä portfolioteorian avulla.

Dietlin ym., (2017) artikkelissa tutkitaan sponsorien kanssa toimimista ja siihen liittyvien ulottuvuuksien ulkoistamista kolmen eri teorian avulla, joista yhtenä on kontingenssiteoria. Heidän tutkimuksensa eräs keskeinen löydös on, että perinteisen kontingenssiteorian ulkopuolisiksi kontingenssifaktoreiksi voidaan

nostaa seuran koko sekä ammattimaisuuden taso (Dietl ym., 2017, 88–90), kun puhutaan sponsoroinnin ja sponsorisuhteiden ylläpidon ulkoistamisesta.

2.4 Tilinpäätösanalyysi

Tilinpäätösanalyysi pohjautuu viralliseen tilinpäätökseen, sen liitteisiin ja muuhun käytettävissä olevaan tietoon (Heikinmatti, Jahkonen, Kanervisto, Kekki, Marjomaa, Ruusulaakso & Toivio, 2017, 7). Tilinpäätösanalyysia kuvataan normaalisti yrityksen taloudellisen tilan arvioimiseksi ja muun muassa toisiin yrityksiin vertaamiseksi päätöksentekoa varten. Sen avulla pystytään muun muassa tarkastelemaan yrityksen kannattavuutta, liiketoiminnan riskejä tai vaikkapa kasvua. Tilinpäätöksistä saadaan tietoa, joka kiinnostaa monia yrityksen sidosryhmiä, kuten esimerkiksi asiakkaat, työntekijät, sijoittajat ja velkojat. (Kallunki, 2014, 12–13, 16, 18–19.) Tässä tutkielmassa tilinpäätöksiä analysoimalla pyritään saamaan ymmärrystä joukkueiden taloustilanteista ja talouden toimintaedellytyksistä. Koska käsiteltävien urheiluseurojen taloudellinen toiminta ei ole yhtä laajaa kuin taloudellista toimintaa pääasiallisesti harjoittavien yritysten, se asettaa tilinpäätösanalyysin luotettavuudelle tiettyjä rajoitteita. Edellä mainitun takia tässä tutkielmassa pyrittiin saamaan sekä lisenssihakemusten talouslomakkeiden että seuroille lähetetyn kyselyn avulla laajempi ymmärrys kussakin seurassa vallitsevasta taloustilanteesta.

Tunnuslukuanalyysi voidaan nähdä eräänä tilinpäätösanalyysin osana, jonka pääasiallinen tarkoitus on saattaa tilinpäätöksistä saatava runsas numeroaineisto helpommin tulkittavaan ja selkeään muotoon. Tunnuslukuanalyysilla pyritään siis kuvaamaan toteutunutta taloudellista tilaa numeerisessa muodossa käyttämällä tilinpäätöstietoja. (Kallunki, 2014, 203–204.) Tässä tutkielmassa käytettävät tilinpäätösanalyysin keinot ovat pääosin juuri tunnuslukuanalyysia.

Yhdistysten tunnuslukuanalyysissa ei välttämättä ole mahdollista tai mielekäästä laskea kaikkia osakeyhtiöistä tavallisesti laskettavia, tuloslaskelmatietoja käyttäviä tunnuslukuja. Tämä johtuu siitä, että aatteelliset yhteisöt ja säätiöt,

joihin myös lähes kaikki tutkielman seurat kuuluvat, tekevät tuloslaskelman erilaisen kaavan mukaan kuin osakeyhtiöt (KPA 3 §). Tutkielmassa tarkastellaan kahtatoista eri joukkuetta, joiden lähtökohdat tarkastelujaksolle ovat hyvin erilaisia, jonka vuoksi tutkielman tulkinnoissa ei myöskään ole mielekästä kiinnittää suurta huomiota yksittäisten tunnuslukujen arvoihin, vaan sen sijaan on syytä painottaa, millaista kehitys on verrattuna edellisiin tilikausiin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö yksittäisiin arvoihin olisi syytä kiinnittää lainkaan huomiota. Tutkielman tarkoitusta paremmin palvelee kuitenkin trendiin keskittyminen ja trendin takana olevien syiden selvittäminen. Tarkempaa tarkastelua tilinpäätösanalyysin keinoin empiriaosuudessa kappaleessa 4.2.1.

2.5 Vapaaehtoistyöntekijät

Vapaaehtoistyöntekijöiden merkitys urheiluorganisaatioille on todella suuri. Erityisesti voittoa tavoittelemattomille urheiluorganisaatioille ne ovat välttämätön ehto. Koska voittoa tavoittelematon organisaatio ei välttämättä samalla tavoin liiketoimintaa harjoittavan organisaation kanssa pysty palkkaamaan kyseistä tehtävää varten kaikkein ammattitaitoisinta tekijää, sen on usein hyödynnettävä vapaaehtoistyöntekijöitä. Tällöin kyseessä olevan organisaation on välillä niin sanotusti tyydyttävä kenties hieman ammattitaidoltaan heikompaan valintaan, sillä voittoa tavoittelevat yritykset pystyvät houkuttelemaan ammattitaitoisimmat korkean palkan avulla. Tästä huolimatta myös voittoa tavoittelematon organisaatio pyrkii järjestämään toimintansa mahdollisimman tehokkaasti, jolloin on varmistuttava, että vapaaehtoiselle annetaan työkalut pystyä parhaimpaansa oman tietotaitonsa puitteissa. Sen vuoksi vapaaehtoisten johtamisessa olisi tärkeää pyrkiä pääsemään parhaaseen yhteensopivuuteen henkilön motiivien ja organisaation välillä. Cable ja Parsons (2001) käyttävät tästä termiä ”person-organization fit”, joka kuvastaa asiaa erinomaisesti (ks. myös Taylor, Doherty ja McGraw (2008, 89–92).

Koska vapaaehtoistyöntekijöiden rooli myös suomalaisessa urheilukentässä on korvaamaton, on asiaa syytä tarkastella tarkemmin. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU:n vuonna 2019 tekemän julkaisun mukaan

urheiluseuratoiminnassa vapaaehtoistyön taloudellisen arvon arvioitiin Suomessa olevan 700 miljoonaa euroa, kun seurojen päätoimisten työntekijöiden työn arvoksi arvioitiin 170 miljoonaan. Arviot perustettiin vaihtoehtoiskustannuksiin, eli mihin hintaan sama työpanos olisi hankittavissa markkinoilta. (KIHU, 2019). Monen seuran toiminta olisi nykyisessä muodossaan vaarassa loppua ilman vapaaehtoisia, sillä taloudelliset resurssit eivät yksinkertaisesti riittäisi korvaamaan vapaaehtoisten panosta, mikäli seurat olisivat pakotettuja hankkimaan sen työmarkkinoilta.

Vapaaehtoisten johtaminen urheiluseuroissa voidaan (Downwardin, Robinsonin, Bodet'n ja Chelladurain (2012) mukaan jaotella karkeasti kolmeen osaan; rekrytointi ja palkkaaminen (recruiting and hiring), orientaatio ja harjoittelu (orientation & training) sekä arvioiminen ja säilyttäminen (evaluation and retention). Heidän mukaansa vapaaehtoisten johtamiseen ja heidän tyytyväisyyteensä panostaminen on välttämätöntä, sillä usein he ovat kosketuksissa asiakasrajapinnassa, jolloin mielikuva esimerkiksi urheiluseurasta rakentuu heidän toimintansa pohjalta (Downward ym., 2008, 172)

Vapaaehtoisten rekrytoinnissa tulisi huomioida ja pyrkiä tunnistamaan heidän motiivinsa toimia vapaaehtoisina (mm. Østerlund, 2013; Downward ym., 2012, 159–161.) Tällä tarkoitetaan, että organisaation olisi syytä pysähtyä ja tosissaan keskittyä siihen, millaisia kokemuksia tai muuta aineetonta pääomaa vapaaehtoiset työskentelyllään haluavat saavuttaa ja minkälaisia hyötyjä he olettavat siitä heille kenties tulevaisuudessa olevan. Kun organisaatiossa aletaan ymmärtämään, mitä vapaaehtoistyöntekijät tulevat pestiltään hakemaan, vähitellen heitä ja heidän ratkaisujaan ja toimintatapojaan voidaan myös ymmärtää paremmin. Paremman ymmärryksen myötä organisaation vapaaehtoisten johtaminen tulee helpommaksi ja organisaation toimintaa pystytään täten tehostamaan.

Downward ym. (2012, 160-161) mukaan vapaaehtoisten rekrytoimista helpottaa huomattavasti, mikäli tietoa mahdollisista pesteistä on ehdokkaille saatavilla etenkin pienellä vaivalla ja selkeästi. He mainitsevat myös, että jo seuran toiminnassa mukana olevat vapaaehtoiset ovat erinomainen rekrytointikanava;

mikäli he ovat tyytyväisiä he kenties voivat ehdottaa uusia vapaaehtoisia ja kertoa hyviä kokemuksiaan eteenpäin. Rekrytointiprosessissa oleellista on myös pyrkiä sijoittamaan vapaaehtoinen sellaiseen asemaan organisaatiossa, joka vastaa hänen kyvykkyyttään. Näin varmistetaan toisaalta tehtävän olevan riittävän haastava, jotta vapaaehtoisen mielenkiinto pysyy yllä, ja toisaalta taas näin organisaatio hyötyy eniten vapaaehtoisen panoksesta.

Orientaatio- ja harjoitteluvaihe on taas toisaalta työnteon mukavuuden kuin toisaalta sujuvuudenkin kannalta erittäin tärkeää. Tällöin organisaation ja vapaaehtoisen väliin syntyy ymmärrys siitä, mitä vapaaehtoiselta odotetaan. Lisäksi orientaatiovaiheen huolellinen läpivienti organisaation taholta ennaltaehkäisee konfliktitilanteita vaikkapa asiakaspalvelutilanteissa, kun perehdytys on hoidettu kunnolla. (Downward ym., 2012, 159–163; 172–173).

Downwardin ym. (2012, 161–162) teoksessa mainittiin, että Rossman ja Schlatter (2003) jaottelivat kolmeen osaan sen informaation, joka organisaation olisi syytä tarjota vapaaehtoisille orientaatiovaiheessa:

- 1) Millainen organisaatio on kyseessä ja mikä on vapaaehtoistyön rooli organisaatiolle? Mikä organisaatio pyrkii saavuttamaan?
- 2) Normaalin työpäivän kuvaaminen. Millaisia tehtäviä vapaaehtoiset suorittavat päivän aikana ja missä järjestyksessä?
- 3) Organisaation säännöt, käytännöt, menettelytavat sekä kyseiseen tehtävään vaadittavat erikoistaidot

Tällaisten perustietojen ollessa tiedossa, on helppo nähdä tehtävän onnistuvan huomattavasti paremmin sekä lisäksi mahdollinen alun epätietoisuuden aiheuttama ahdistus vähenee. Organisaatioiden on syytä hoitaa myös orientaatio- ja harjoitteluvaihe hyvin, eikä jättää vapaaehtoisten huomioimista vain rekrytointivaiheeseen sen onnistuttua. Orientaatiovaihe voidaan joskus nähdä myös rekrytointivaiheen viimeisenä osana. (Taylor ym., 2008, 81–83.)

Jotta organisaatio pystyy toimimaan tehokkaasti, toimintaa on pystyttävä kehittämään jatkuvasti. Tähän liittyy olennaisesti etenkin vapaaehtoisten

johtamisen osa-alue arviointi ja säilyttäminen. Vapaaehtoistyön arviointia on syytä tehdä jatkuvasti ja säännöllisesti. Nykyisten vapaaehtoistyöntekijöiden säilyttämiseen avainsana on tyytyväisyys. Vapaaehtoisten säilyttämiseen liittyy aivan samoja asioita kuin normaalin palkkatyöläisenkin työtyytyväisyyteen, eron asiaan tekee palkka. Vapaaehtoisten pysyvyyteen myötävaikuttaakseen, heidän työtyytyväisyyteensä on syytä kiinnittää todella paljon huomiota, sillä vapaaehtoinen jättää matalammalla kynnyksellä tehtävänsä palkan aiheuttaman kannustimen puuttuessa. Muun muassa aito kiinnostus työympäristöön, vapaaehtoisten tyytyväisyyteen vapaaehtoistyöstä saataviin kokemuksiin, arvostuksen näyttämiseen ja yksinkertaisesti kiittämiseen korostuu vapaaehtoisten pitkäaikaisessa pitämisessä (Downward ym., 2012, 172–173).

Edellä jo mainittu Cablen ja Parsons (2001) person-organization fit vaikuttaa vapaaehtoisten johtamisen jokaiseen vaiheeseen rekrytoinnin alusta alkaen. Varsinkaan suurissa organisaatioissa ei tietenkään pystytä jokaisen yksilön kohdalla katsomaan parasta person-organization fit:iä, mutta näin toimimalla pystyttäisiin saavuttamaan optimaalinen ja mielekäs työympäristö.

2.6 Yhteenveto teoreettisesta viitekehuksesta

Liigalisenssijärjestelmiä koskevaa tieteellistä tutkimusta ei onnistuttu löytämään, joten sitä on todennäköisesti hyvin niukasti tai ei lainkaan. Tämän vuoksi liigalisenssijärjestelmiä ei teoreettisessa viitekehyksessä pystytty käsittelemään, vaikka kyseessä onkin ilmeisen olennainen osa tutkielmaa. Tarkempi liigalisenssijärjestelmien käsittely tapahtuu asiantuntijahaastatteluiden pohjalta kappaleessa 4.1.

Teoreettiseen viitekehukseen on koottu F-liigaseurojen toiminnalle olennaisimpia ja tärkeimpiä asioita. Seurojen toiminta etenkin taloudellisesti muuttuu haastavammaksi koko ajan, ja esimerkiksi juuri salibandyssa harrastajamäärät putosivat koronapandemian vuoksi merkittävän paljon (Salibandyliitto, 2021). Pelkästään tämä tarkoittaa seurojen tulojen vähenemistä, joka täytyy kattaa

muualta saatavilla tuloilla. Myös F-liigan kaupallinen strategia tavoittelee kiihtyvää kaupallistumista, jota ei pystytä saavuttamaan ilman taloudellisen tilan jatkuvaa parantamista. F-liigajoukkueiden taloudellisen tilan jatkuva arviointi mahdollistaa taloudellisen toiminnan kehittymisen, joka taas on olennainen osa kaupallista kasvua.

Kontingenssiteorian oletuksia on havaittu hyödyllisiksi tutkia myös urheilun kentässä (Wicker ym., 2013, 131), ja tämän vuoksi se nähtiin myös tämän tutkielman kannalta hyvänä lisänä teoreettiseen viitekehykseen ja sitä kautta työkaluna empiiristen havaintojen tulkitsemiseen. Seurojen tilinpäätöksistä tehtävällä tilinpäätösanalyysillä pyrittiin saamaan taloudellinen näkökulma tarpeeksi kokonaisvaltaisesti mukaan. Sidosryhmäteorian ja kontingenssiteorian tietyt samankaltaisuudet toisaalta täydentävät toisiaan ja toisaalta molemmilla on tämän tutkielman kannalta omat vahvuutensa. Kontingenssiteoria ottaa laajemmin huomioon kontingenssitekijöitä myös sidosryhmien ulkopuolelta, kun taas sidosryhmäteoria sopii varsinkin yhdistysmuotoiseen urheiluseuratoimintaan erinomaisesti. Sidosryhmiä voidaan jopa pitää yhtenä kontingenssina seuroille. Vaikka suomalaisia urheiluseuroja on tutkittu holistisesti melko paljon etenkin Pasi Kosken toimesta (ks. mm. Koski, 1995), puhtaasti suomalaisten urheiluseurojen taloudelliseen tilaan tai sen kehittämiseen keskittyviä tutkimuksia löytyy hyvin rajallisesti.

Yhdistysten toiminnan yleishyödyllinen luonne sekä kyseisen yhteisömuodon tarjoamat verohuojennukset, joihin viitattiin kappaleessa 2.1, antavat osakeyhtiömuotoiseen toimintaan verrattuna selkeitä etuja. F-liiga on siinä mielessä kiinnostavassa kehitysvaiheessa, että joidenkin näkökulmien mukaan osakeyhtiömuodon tarjoamat mahdollisuudet voivat alkaa vaikuttamaan entistä houkuttelevimmilta. Mikäli F-liigan kaupallinen kasvu jatkuu, osakeyhtiön olemassaolon tarkoituksen mahdollistama laajempi taloudellinen toiminta tulee yhä enemmän kyseeseen myös F-liigan osalta. Kuten Suomessa suurimmissa palloilusarjoissa, kuten esimerkiksi jääkiekon Liiga ja jalkapallon Veikkausliiga ovat tehneet, F-liigassa pelaavien edustusjoukkueiden yhtiöittäminen nousee ajan myötä yhä vahvemmin harkittavaksi vaihtoehdoksi.

Jotta yhtiöittäminen voisi olla realistinen vaihtoehto, myös nykymuotoisessa yhdistystoiminnassa on syytä kehittää taloudelliseen toimintaan uusia toimintatapoja samanaikaisesti vanhoja toimintatapoja kehittäen ja tehostaen. Kuten kappaleessa 2.5 käytiin läpi, vapaaehtoisilla on merkittävä panos seuran toimintaan ja myös vapaaehtoisten kanssa mahdollisimman tehokkaaseen ja toisaalta vapaaehtoisten kannalta motivoivaan sekä viihtyisään työskentely-ympäristöön on syytä pyrkiä, jotta organisaatio pystyy toimimaan mahdollisimman tehokkaasti.

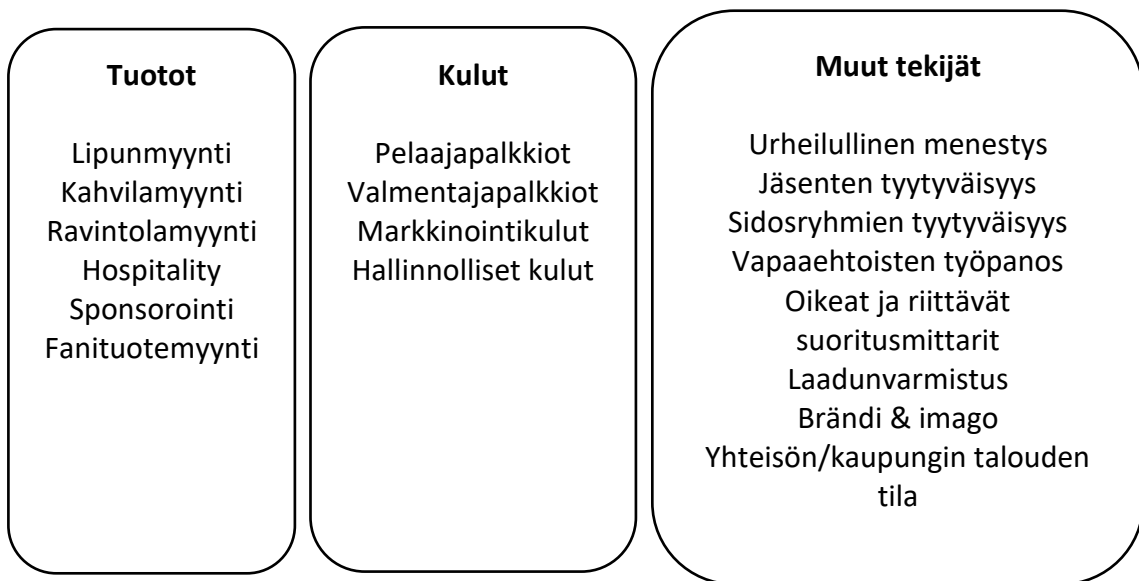
Yhdistystoiminnan luonteen ja sidosryhmäteorian yhtymäkohdat antavat empiiristen havaintojen tarkastelulle ja johtopäätösten tekemiselle erinomaisen työkalun F-liigaseurojen taloudellisen sekä kokonaisvaltaisen toiminnan kehittämistä silmällä pitäen.

Toisaalta F-liigan tulevaisuuden kaupallisen kasvun sekä mahdollisen yhtiöittämisen ja toisaalta taas seurojen nykyisen yhdistysmuotoisen toiminnan vuoksi teoreettinen viitekehys nähtiin tarpeelliseksi havainnollistaa kahden eri ulottuvuuden muodossa. Nämä ulottuvuudet ovat voittoa tavoittelematon sekä ammattilaisurheiluroganisaatio. Kontingenssiteoriaan pohjaten seuraavassa tarkastellaan tekijöitä, jotka näyttäisivät olemassa olevan kirjallisuuden perusteella vaikuttavan urheiluseuran taloudelliseen menestymiseen.

Voittoa tavoittelemattomalla sektorilla taloudelliseen suoriutuskykyyn on nähty vaikuttavan muun muassa urheilullinen menestys, jäsenten tyytyväisyys, vallitseva taloudellinen tila, organisaation brändi ja imago sekä organisaation suorituksen mittaaminen ja laadunvarmistus (Downward ym., 2012, 77), sidosryhmät ja heidän tyytyväisyytensä organisaatioon (O'Boyle & Hassan, 2014), kaupungin, kunnan tai yhteisön koko ja taloudellinen tilanne (Wicker & Breuer, 2015) sekä satunnaisten työntekijöiden (Downward ym., 2012, 214-218) ja vapaaehtoisten hyödyntäminen (Downward ym., 2012, 160-162; Cable & Parsons, 2001).

Ammattilaisseuran talouteen vaikuttaa Stewartin (2007, 48) mukaan muun muassa liikevaihto, joka muodostuu median, match day -tuottojen (lipputuotot, areenalla myytävät ruoka ja juoma), fanituotteiden, sponsorituottojen ja muiden

tuottojen yhdistelmästä sekä kulut, jotka muodostuvat pelaajien ja valmentajien palkoista sekä hallinnollisista ja markkinoinnillisista kuluista. Liikevaihdon ja kulujen optimaalinen hallinta on siis ammattilaisseurojen taloudessa kaiken ydin. Downward ym. (2012, 75) ovat koonneet tunnuslukuja, joilla analysoidaan ammattilaisurheiluorganisaation taloudellista suoriutumista. He mittaavat kannattavuutta muun muassa tuottoprosentilla sekä sijoitetun pääoman tuotolla, maksuvalmiutta muun muassa quick ratiolla ja current ratiolla ja vakavaraisuutta omavaraisuusasteella sekä nettovelkaantumisasteella.



Kuvio 1: Yhteenveto seurojen talouteen teorian perusteella vaikuttavista tekijöistä.

3 METODOLOGIA JA METODIT

3.1 Aineisto

Aineisto muodostuu F-liigajoukkueiden kullekin kaudelle lisenssihakemuksessa toimittamista tilinpäätöksistä ja talouslomakkeista, lisäksi lisenssijärjestelmiä koskien järjestettiin kaksi asiantuntijahaastattelua, jotka toteutettiin teemahaastatteluina. Tarkasteluajanjaksolla mukana olleiden seurojen seurajohtajille lähetettiin lisäksi Google Forms -kyselylomake. Kunkin kauden talouslomakkeista saadaan muun muassa kulloinkin kyseessä olevalle kaudelle budjetoidut tuotot ja kulut sekä hakemusta edeltävän kauden tuotto- ja kulutoteumat. Tilinpäätöksistä saatiin näiden lisäksi vielä lisää talouslukuja, joita voitiin hyödyntää.

Vain lisenssihakemuksia ja tilinpäätöksiä analysoimalla ymmärrys seurojen taloudellisesta tilasta ensinnäkin olisi jäänyt vajavaiseksi ja toiseksi kuva hyvin todennäköisesti olisi muodostunut liiallisesti subjektiivisesti tutkijan omista päätelmistä. Asioiden todellinen luonne voi olla hyvin erilainen kuin tutkijan omat päätelmät, eikä tällainen täten tietenkään ole mielekäs lähtökohta tutkimiselle. Lisäksi urheiluliiketoiminnan ja urheiluseuran toiminnan monet eri osa-alueet ja useat muuttujat tekevät kokonaisvaltaisen ymmärryksen muodostamisesta todella haastavaa pelkkien talouslukujen pohjalta. Muun muassa edellä mainituista syistä nähtiin tarpeelliseksi laatia kyselylomake, joka lähetettiin kaikille F-liigaseuroille.

Kaiken kaikkiaan tutkielmassa käytetty aineisto on melko laaja ja sopii erinomaisesti tutkielman tavoitteiden toteuttamiseen. Aineiston vahvuutena voidaan nähdä muun muassa se, että mukana on sekä kvantitatiivista että laadullista aineistoa, ja tarpeeksi monesta eri näkökulmasta tarkasteltuna. Mukana on puhtaasti taloudellista kvantitatiivista dataa, mutta kyselylomakkeen myötä myös kokonaisvaltaisen ymmärryksen luomisen kannalta tärkeää

laadullista näkemystä erilaisten tilanteiden syistä ja seurauksista nimenomaan seurajohdon positiosta katsottuna.

3.2 Aineiston keruu

Kuten johdannossa mainittiin, tutkielman lähestymistapa on kvalitatiivinen, mutta lisäksi se sisältää myös kvantitatiivisia vivahteita. Muun muassa lisenssihakemuksista ja tilinpäätöksistä saadaan myös kvantitatiivista dataa, jota pyritään analysoimaan teoreettisen viitekehyksen sekä tutkielman muun aineiston kanssa keskinäisessä vuoropuhelussa. Lisäksi seurajohtajille tehtävän kyselyn tuottama aineisto voidaan nähdä kvantitatiivisena (Hirsjärvi ym., 2009, 193–194).

Tilinpäätökset sekä lisenssihakemuksen talouslomakkeet saatiin suoraan F-liigalta. Osa näistä tiedoista on luonteeltaan arkaluontoisia, joten seurojen anonymiteetistä on huolehdittu erityisellä huolellisuudella. Jotta tutkimuksessa käytettyyn aineistoon päästiin käsiksi, tehtiin F-liigan kanssa salassapitosopimus.

Aineisto muodostuu seurojen tilinpäätösten ja lisenssihakemusten lisäksi teemahaastatteluista sekä kyselylomakkeesta, joka lähetettiin kaikkien F-liigaseurojen seurajohtajille. Teemahaastatteluita asiantuntijoiden kanssa tehtiin ennen kyselyn lähettämistä kaksi. Näissä pyrittiin saamaan syvällisempi kuva lisenssijärjestelmistä niin yleisesti lajista riippumatta kuin nimenomaan salibandyn osalta.

Teemahaastattelua pidetään strukturoidun haastattelun ja avoimen haastattelun välimuotona ja se on yleinen menetelmävalinta kvalitatiivisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi ym., 2009, 208). Tähän tutkielmaan teemahaastattelu valittiin tiedonkeruumenetelmäksi sen takia, että se antaa tutkijalle mahdollisuuden reagoida haastateltavan vastauksiin, puuttua väärinkäsityksiin tai tarvittaessa muuten keskustella haastateltavan kanssa aiheesta. Se antaa myös tutkijalle vapauden muuttaa käsiteltävien asioiden järjestystä, sekä mahdollisuuden

esittää tarkentavia kysymyksiä tilanteen edellyttämällä tavalla, mikäli jokin vastaus sitä vaatii. (Hirsjärvi ym., 2009, 204–205; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 84–86, 88.) Lisäksi keskeisin ja kokonaisvaltaisin tieto muun muassa urheilun lisenssijärjestelmistä aiheen tietynlaisen arkuuden vuoksi ei ole julkaistuna missään. Nimenomaan lisenssijärjestelmien kanssa useiden lajien pääsarjoissa työskennelleiden henkilöiden näkemysten ja karttuneen tietotaidon myötä uskotaan saatavan paras mahdollinen aineisto lisenssijärjestelmien osalta tätä tutkielmaa varten. Nämä asiantuntijahaastattelut toteutettiin etäyhteydellä Teams-palaverina ja ne äänitettiin puhelimen sanelinta käyttäen. Ennen molempia haastatteluita tarkistettiin, että äänenlaatu on riittävän hyvää tällä tavalla nauhoitettaessa. Haastatteluiden jälkeen ne litteroitiin sanasta sanaan tarkempaa käsittelyä varten.

Lisää aineistoa tutkimukseen saadaan kaikille F-liigaseuroille lähetetyllä kyselyllä. Tutkimusmenetelmänä kysely on tehokas, sillä saman kyselyn voi lähettää laajalle joukalle (Hirsjärvi ym., 2009, 195). Eri lähtökohdista niin taloudellisesti kuin urheilullisestikin ponnistavien seurojen toiminnan ymmärtämisen kannalta on keskeistä saada myös seurojen johdosta näkemystä sekä kommenttia vallitsevasta tilanteesta. Tämä tarve pyritään kattamaan juuri kyselylomakkeen avulla. Kyselylomake on tehty Google Forms -työkalulla sen helppokäyttöisyyden vuoksi niin tutkijan kuin vastaajankin näkökulmista katsottuna. Tämän kyselyn avulla saatiin muodostettua perustietoa seurojen ajatuksista niin taloudesta, vapaaehtoistyöntekijöistä, ammattimaisuudesta kuin henkilöstörakenteesta. Kun kyselyyn oli käyty vastaamassa, Google Forms -työkalun avulla saatiin helposti kaikki tiedot koottua yhteen Excel-laskentataulukon, joista niitä oli helppoa tarkastella ja ottaa käsittelyyn.

3.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysitapaa mietittäessä päädyttiin valitsemaan teoriaohjaava sisällönanalyysi. Puoliammattilaisurheiluseurojen taloutta koskevien tieteellisen tutkimuksen vähyyden johdosta teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmä on

melko ilmeinen valinta. Lisäksi tämän tutkielman aihe on hyvin spesifi, eikä esimerkiksi liigalisenssijärjestelmissä ole julkista kirjallisuutta juurikaan. Tämän vuoksi teoriaohjaavan sisällönanalyysin tarjoamat työkalut ovat sopivia tälle tutkielmalle. Koska muun muassa sidosryhmäteoria sopii erinomaisesti tämän tutkielman aihepiiriin, valinta antaa mahdollisuuksia hyötyä toisaalta teoriasta ja toisaalta aineistosta kumpuavista oivalluksista.

Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineistolähtöisen sisällönanalyysimenetelmän tavoin aineiston ehdoilla. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin aineistolähtöisestä erottaa kuitenkin se, että empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 133.) Teoriaohjaavan sisällönanalyysin voidaan siis ajatella olevan aineistolähtöisen sisällönanalyysin ja teorialähtöisen sisällönanalyysin välissä.

Aineiston koostuessa lukuisista eri osa-alueista, myös sen analysointitapoja on tutkielmassa monia. Aineistoa analysoitiin teemoittelemalla sekä laadullisella sisällönanalyysilla. Nämä käsitteet ovat hyvin lähellä toisiaan, ja tämän tutkielman kontekstissa niillä lähinnä tarkoitetaan Tietoarkiston (2021) kuvausta; keskitytään siihen, mistä asioista, aiheista ja teemoista aineisto kertoo. Tilinpäätöksiä analysoitiin luonnollisesti tilinpäätösanalyysin työkaluilla, etenkin tunnuslukuanalyysilla. Kyselylomakkeen vastauksia kvantifioitiin, minkä avulla pyrittiin pääsemään selville koko F-liigan mittakaavassa vallitsevista asenteista ja käsityksistä. Talouslomakkeita käsiteltiin vertailukelpoisuuden takaamiseksi niin, että euromääräisten lukujen sijaan saatiin prosentuaalisia lukuja F-liigaseurojen taloudesta. Tällä tavoin päästiin tekemään vertailua myös euromääräisesti eri kokoluokan seurojen välillä.

3.4 Tutkielman reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkielman onnistumisen kannalta on tärkeää arvioida sen luotettavuutta eli validiteettia sekä toistettavuutta eli reliabiliteettia. Validiteetilla tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän sopivuutta; mitataanko juuri sitä, jota on tarkoituskin mitata? Validiteettiin voi vaikuttaa esimerkiksi kyselylomakkeen

kysymyksien epäselvä ulkomuoto, jolloin vastaajat voivat käsittää kysymyksen täysin eri tavalla kuin lomakkeen laatinut tutkija on sen tarkoittanut. (Hirsjärvi ym., 2009, 231–232.) Reliabiliteetti tarkoittaa taas mittauksen tai tutkimuksen kykyä olla antamatta sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen reliabiliteettiä voidaan kuvata esimerkiksi niin, että kun kaksi tutkijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, voidaan tuloksia pitää reliabeleina. (Hirsjärvi ym., 2009, 231.) Laadullisessa tutkimuksessa validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden käyttöä ja niiden sopivuutta on kuitenkin kritisoitu niiden alkuperän, joka on määrällisessä tutkimuksessa, johdosta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 160–161).

Tässä tutkielmassa otettiin huomioon tutkimuksen luotettavuus jo sen suunnitteluvaiheesta alkaen. Jo alusta alkaen pääosin kvalitatiivinen tutkimussuuntaus on ollut melko selvä valinta tämän aiheen tutkimiseen, joskin joidenkin kvantitatiivisten ominaisuuksien yhdistämisen tuomat mahdolliset hyödyt tunnistettiin myös melko aikaisessa vaiheessa. Koska läpi tutkimusprosessin on tiedostettu, että esimerkiksi liigalisenssijärjestelmää kehittäessä on otettava huomioon niin F-liigan taustaorganisaation kuin F-liigaseurojenkin näkökulmat, nähtiin olevan tutkimustulosten luotettavuuden kannalta tärkeää yhdistellä erilaisia aineistonkeruumenetelmiä.

Niin F-liigajoukkueiden rehellisten, suodattamattomien näkökulmien kuin toisaalta ei-julkisten talouslukujen saaminen oli eräs huolenaihe tutkielmassa suunniteltaessa. Ne liittyvät tutkielman aiheeseen erottamattomasti, eikä tästä aiheesta olisi ollut kovinkaan hyödyllistä tutkia ilman näitä. Kyseinen ongelma päädyttiin ratkaisemaan laatimalla F-liigan kanssa salassapitosopimus, jonka olemassaolosta informoitiin myös seuroja kyselylomaketta lähetettäessä.

Tutkimustyössä erilaisten metodien, teorioiden, tutkijoiden tai tiedonlähteiden yhdistelemistä kutsutaan triangulaatioksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 166–167). Triangulaation käyttötarkoituksesta käytiin aluksi keskustelua, jonka mukaan triangulaation avulla saavutettaisiin mahdollisesti totuus. Kuitenkin tämän ajattelun vastapainoksi kehittyi toinen suuntaus, joka painottaa, että triangulaatio on työkalu hankkimaan tutkimukselle leveyttä ja syvyyttä, eikä niinkään selvittämään absoluuttista totuutta. Tällöin triangulaatiota voidaan käyttää apuna

tutkimuksen totuuden ongelmaan tai tutkittavan ilmiön kokonaisvaltaiseen hahmottamiseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 166–168.) Tässä tutkielmassa on käytetty triangulaatiota nimenomaan jälkimmäisenä mainitussa tarkoituksessa.

Sekä Hirsjärven ym. (2009, 233) että Tuomen ja Sarajärven (2018, 168–169) teoksissa mainitaan Denzinin käyttämä triangulaation jaottelu neljään päätyyppiin:

1. Metodologinen tai metodinen triangulaatio, eli useiden menetelmien käyttö samassa tutkimuksessa
2. Tutkijatriangulaatio, eli useiden tutkijoiden käyttö samassa tutkimuksessa
3. Teoreettinen triangulaatio, eli useiden teorioiden käyttö samassa tutkimuksessa
4. Aineistotriangulaatio, eli useiden erilaisten aineistojen, kuten kysely, haastattelu, havainnointi, dokumenttien analyysi, käyttö samassa tutkimuksessa.

Tässä tutkielmassa on käytetty etenkin aineistotriangulaatiota parhaan ja mahdollisimman kattavan kokonaiskuvan saamiseksi. Kuten edellä jo mainittiin, myös metodologista triangulaatiota on tässä tutkielmassa harjoitettu tutkielman ollessa pääosin kvalitatiivinen, mutta esimerkiksi seurojen talouslomakkeiden ja tilinpäätösten käsittelyssä hyödynnettävillä kvantitatiivisilla vivahteilla. Jo tutkielman alkuvaiheessa nähtiin, että niin metodologisen triangulaation kuin aineistotriangulaation avulla tutkielmaan on mahdollista selkeää lisäarvoa ja ilman niitä tutkielma olisi todennäköisesti voinut jäädä näkökulmiltaan huomattavan paljon suppeammaksi.

Ihantolan ja Kihnin (2011, 51) validiteettia ja reliabiliteettia käsittelevässä artikkelissaan he huomauttavat, että kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusotetta yhdistelevä niin sanottu mixed methods -tutkimus ei automaattisesti paranna tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. He kuitenkin myös mainitsevat, että huolellisesti tehtynä tutkimusotteiden yhdistely ja muu tutkimuksen sisäinen triangulaatio voivat lisätä havaintojen luotettavuutta ja autenttisuutta (Ihantola & Kihn, 2011, 51). Juuri tätä aspektia on pyritty tätä

tutkielmaa tehdessä hyödyntämään mahdollisimman hyvän reliabiliteetin ja validiteetin saavuttamisessa.

4 EMPIRIAOSUUS

4.1 Liigalisenssijärjestelmät

Kirjallisuuden ulkopuolelta on nostettava yksi aivan olennainen osa tätä tutkielmaa: liigalisenssijärjestelmät. Liigalisenssijärjestelmä on liigaorganisaation puolelta kyseiseen liigaan osallistuville joukkueille asetettuja suosituksia, vaatimuksia ja ehtoja, jolla pyritään turvaamaan kyseisen seuran toimintakyky seuraavan kauden osalta niin urheilullisesti, organisatorisesti, olosuhteellisesti kuin taloudellisesti. Kukin joukkue tekee liigalisenssihakemuksen kullekin kaudelle, ja ilman liigalisenssiä ei joukkue ole oikeutettu osallistumaan sarjaan.

Liigalisenssijärjestelmistä ei kuitenkaan ole juurikaan aiempaa kirjallisuutta, johon nähdään muutama erityinen syy. Ensinnäkään läheskään kaikkien joukkueurheiluliigojen lisenssijärjestelmät eivät ole julkisia, jolloin niistä on hyvin hankalaa saada tietoa ja varmasti osittain tämän vuoksi tutkimus aiheesta on hyvinkin rajoittunutta. Toiseksi, mikäli lisenssijärjestelmiä tutkitaan, se tapahtuu hyvin luultavasti omaa lisenssijärjestelmäänsä laativan, kehittävän tai uusivan organisaation toimesta, eikä uudistustyötä varten tehtävä tiedonhaku ja tieto tällöin tule suurelle yleisölle välttämättä milloinkaan saatavaksi. Kuitenkin lisenssijärjestelmien kuvaaminen on tämän tutkielman kannalta erityisen tärkeää, sillä kuten johdannossa mainittiin, eräs tutkielman tavoitteista on kehittää F-liigan nykyistä liigalisenssijärjestelmää. Liigalisenssijärjestelmien kuvaaminen mahdollisimman kattavasti pyrittiin hoitamaan lisenssijärjestelmien kanssa tiiviisti tekemisissä olleiden tahojen kanssa toteutettujen teemahaastatteluiden myötä.

F-liigalle taloudellisen tilanteen ja talouden hallinnan kannalta realistisesti saavutettavia, melko läheisiä verrokkeja voisivat kenties olla etenkin Suomen jääkiekon toiseksi korkein sarjataso Mestis, Korisliiga sekä hieman kauempana ja kunnianhimoisempana tavoitteena jalkapallon Veikkausliiga.

Liigalisenssijärjestelmiin tutustussa jo ensi silmäyksellä huomaa sekä Mestis-että Veikkausliigalisenssin olevan huomattavasti yksityiskohtaisemmin laadittu kuin F-liigalisenssi. Huomioon otettavaa on kuitenkin se, että esimerkiksi kaikki Veikkausliigajoukkueet sekä valtaosa Mestisjoukkueista toimii jo osakeyhtiömuotoisesti, jolloin kirjanpitolain ja -asetuksen sekä osakeyhtiölain asettamat taloudellisen raportoinnin vaatimukset tekevät myös lisenssijärjestelmissä vaadittavien dokumenttien laadinnasta muutenkin pakollista. Tilanne on F-liigan osalta toistaiseksi hieman erilainen, sillä sarjapaikka myönnetään toistaiseksi yhdistykselle, eikä osakeyhtiömuotoista toimintaa ole kuin harvoilla joukkueilla. Nämä harvatkaan eivät välttämättä järjestä osakeyhtiönsä toimintaa pelkästään edustusjoukkuetta varten, vaan niiden olemassaololla voi olla muita tarkoituksia. Yhdistyksillä ei ole yhtä tiukkoja vaatimuksia esimerkiksi taloudellisen raportoinnin suhteen kuin osakeyhtiöillä, jolloin yhdistysmuotoisissa seuroissa ei välttämättä ole resursseja, osaamista tai kumpakaan edellä mainittua, jotta osakeyhtiömuodon vaatimat raportit saataisiin laadittua.

Kuten kappaleessa 3.1 mainittiin, liigalisenssijärjestelmiä koskevat asiantuntijahaastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Tästä metodivalinnasta hyödyttiin molemmissa asiantuntijahaastatteluissa, sillä keskustelu laajeni myös haastatteluihin valmiiksi mietittyjen teemojen ulkopuolelle. Ennako-odotusten mukaisesti näiden kahden haastattelun avulla saatiin melko kattava kuva joukkuelajien liigalisenssijärjestelmien tilasta, niille keskeisistä ja oleellisista asioista sekä myös saatiin asetettua F-liigan nykyisen lisenssijärjestelmän tilaa perspektiiviin. Haastateltavina toimivat Jääkiekkoliiton talousjohtaja Jaakko Luumi sekä F-liigan toimitusjohtaja Kimmo Nurminen. Luumi on jääkiekon Liigan ja Mestiksen lisenssijärjestelmien lisäksi myös aiemmin työskennellyt tiiviisti Veikkausliigan lisenssijärjestelmän kanssa. Nurmisella on vankka kokemus niin liike-elämästä, pörssiyritysten liiketoiminnan johtamisesta ja kehittämisestä kuin salibandysta, jonka kehityksen hän on nähnyt viimeisen 30 vuoden aikana.

4.1.1 F-liigan nykyisen liigalisenssijärjestelmän kuvaus

F-liigan nykyinen liigalisenssijärjestelmä koostuu monien muiden joukkuepallolajien tavoin urheilullisen kelpoisuuden vaatimuksista, oikeudellisen ja taloudellisen kelpoisuuden vaatimuksista, olosuhdevaatimuksista sekä organisatorisista vaatimuksista. Liigalisenssin myöntäminen vaatii tämän kokonaisuuden jokaisen osa-alueen vaatimusten täyttämisen. Urheilullinen kelpoisuus koostuu seuran juniorijoukkueiden ja edustusjoukkueen yhteydestä, eli seuralla on oltava toimivaa junioritoimintaa, jolla se pystyy tuottamaan omia junioripelaajia edustusjoukkueeseen. Lisäksi F-liigajoukkueen vastuvalmentajan pätevyydelle on olemassa vaatimuksia. Oikeudellisen ja taloudellisuuden kelpoisuuden osiossa on määräyksiä taloudellisten raporttien toimittamisesta, vaatimuksia veloista, yhdistyksen toimintaan liittyvistä asioista sekä tilintarkastuksesta. Taloudellisen kelpoisuuden osioon kuuluu myös talouslomake, jonka sisältöjä käydään tarkemmin läpi kappaleessa 4.2. Olosuhdevaatimukseen kuuluu pelikenttää sekä katsomokapasiteettia koskevia asioita. Organisatoriset vaatimukset liittyvät F-liigajoukkueen toiminnan eri osa-alueista vastaaviin henkilöihin. Tarkempia määrittelyitä ei valitettavasti tässä tutkimusraportissa voida talousosiota lukuun ottamatta tehdä, sillä F-liigan liigalisenssijärjestelmä ei ole julkinen dokumentti.

F-liigan toimitusjohtaja Nurminen mainitsi, että nykyisen F-liigan liigalisenssijärjestelmän eräs keskeisiä puutteita on se, että seurojen ilmoittamat talousluvut eivät perustu mihinkään faktiseen raportointijärjestelmään. Seurat ilmoittavat luvut Excel-tiedostoon ja tämän Nurminen näkee selkeänä kehityskohteenä. Tulevaisuuden tahtotilaksi hän mainitsee kaikkien F-liigajoukkueiden yhteisen järjestelmän, josta niin seurat kuin lisenssin myöntäjä pystyisivät hakemaan tapahtumaperusteiset aikaskaalatut tapahtumat pienellä vaivalla. Nykyinen Excel-taulukkomalli talouslomakkeissa poissulkee lisenssin myöntäjän mahdollisuuden todentaa lukujen oikeellisuus. Lisäksi mahdollisuus jopa väärin lukujen ilmoittamiselle on teoriassa olemassa.

Nykyisen liigalisenssijärjestelmän heikkona kohtana nähtiin osin edellä mainitusta asiasta johtuva haasteellisuus määrittää koko F-liigan yhteisiä

tunnuslukuja. Tähän on syynä taloudellisten lukujen todentamattomuuden lisäksi myös seurakohtaiset erot taloudellisten raporttien tarkkuudessa. Osa joukkueista raportoi tilinpäätöksissään edustusjoukkueen lukuja, osa taas koko seuran lukuja tai jopa emoseuran lukuja. Lisäksi tilikaudet voivat eri seuroilla olla eri pituisia. Tämä aiheuttaa epäjohdonmukaisuutta, eivätkä luvut täten aina ole aivan optimaalisesti vertailtavissa.

Verrattaessa esimerkiksi Veikkausliiga- tai Mestisliisenssiin, eräs asia, joka loistaa F-liigaliisenssissä poissaolollaan on taloudellisten varoitussignaalien puuttuminen. Niin Mestis- kuin Veikkausliigaliisenssiin sisältyy hyvinkin samankaltaiset, tarkasti määritellyt talouden varoitussignaalit. Mikäli tällainen talouden varoitussignaali täyttyy, on molemmissa verrokkiliigaliisenssijärjestelmissä määritelty selkeät toimenpiteet, joita lisenssin myöntäjän taholta tällöin lisenssinhakijaseuroilta vaaditaan toteutettavaksi (Mestisliisenssi s. 5-6, Veikkausliigaliisenssi s. 9-15). F-liigaliisenssiin verrattuna edellä mainitut liigaliisenssijärjestelmät myöskin ohjaavat jossakin määrin toimintaa kohti oikeaa suuntaa, kun taas nykyiseen F-liigaliisenssiin ei ole lainkaan kirjattu mitään talouden indikaattoreita, puhumattakaan seuroja ohjaavista toimenpiteistä, joita indikaattorien täytyminen aiheuttaisi.

Nykyisestä F-liigan liigaliisenssijärjestelmästä puhuttaessa haastattelussa esille tuli myös se, ettei asenneilmasto nykyistä liigaliisenssijärjestelmää kohtaan ole välttämättä kovinkaan suotuisa. Nurmisen mukaan liigaliisenssin hakuprosessi saatetaan valitettavasti osissa joukkueista kokea ylimääräistä työtä vaativaksi ponnisteluksi, jotta vain selvitetään lisenssiä koskevat ehdot ja hädin tuskin saadaan liigaliisenssi seuraavalle kaudelle, sen enempää kiinnittämättä huomiota esimerkiksi asioiden pitkäjänteisempään kehittämiseen.

Asiantuntijahaastatteluiden perusteella arvioituna F-liiga ja Mestis ovat saman kaltaisessa tilanteessa; sarja on urheilullisesti hyvässä tilassa, mutta kaupallinen kasvu nähdään melko haastavana. Nurminen mainitsee salibandyn kehittyneen vakavasti otettavaksi huippu-urheiluksi, mutta organisaatiot ja niiden taloudellinen aspekti eivät ole pysyneet tämän kehityksen tahdissa. Vuoden 2020 keväällä alkanut koronapandemia on ollut kaikille urheiluseuroille todella

valitettava asia, mutta Nurminen näkee myös asian kääntöpuolen. Pandemia pakotti F-liigaseurat miettimään vaihtoehtoisia ansaintamalleja tosissaan, sillä normaalitilanteessa merkittävää tulonlähdettä, eli pääsylipputuottoja, ei yhtäkkiä saatu lainkaan. Tässä tapauksessa äärimmäisen negatiivinen asia toimi kuitenkin jossakin määrin myös positiivisen muutoksen ajurina.

Edellä on esitelty nykyistä F-liigan liigalisenssijärjestelmää, ja pyritty tuomaan esiin siinä olevia keskeisiä eroja toisiin kotimaisiin palloiluliigojen lisenssijärjestelmiin. Näiden havaintojen perusteella on myös pyritty tunnistamaan keskeisiä ongelmakohtia F-liigan liigalisenssijärjestelmästä. Seuraavassa kappaleessa perehdytään asiantuntijahaastatteluiden perusteella siihen, millainen olisi optimaalisesti toimiva liigalisenssijärjestelmä sekä mitä se vaatii, sen enempää keskittymättä mihinkään spesifiin lajiin.

4.1.2 Millainen on hyvä liigalisenssijärjestelmä?

”Varmaan sitä kun miettii, niin aina kun puhuu lisensseistä, niin kannattaa kaikkialla pitää mielessä, että se perusajatus on se, että autetaan seuroja kehittämään omaa toimintaa. Että pyritään heti alusta saakka viestinnällä hoitamaan se, että se ei oo seurojen käyttämistä, vaan se on sitä toiminnan kehittämistä. Se sanoma kannattaa tuoda kaikkialla aina systemaattisesti, niin se alkaa pikkuhiljaa sitten toivon mukaan iskostumaan sinne seurakenttään.”

- Jaakko Luumi, Jääkiekkoliiton talousjohtaja

Läpi asiantuntijahaastatteluiden toistui teema, joka oli nimenomaan se, että mikään lisenssijärjestelmä ei ole seuroja vastaan, vaan nimenomaan seuroja varten. Lisenssijärjestelmän pitäisi ennen kaikkea olla seuroja avustava ja seuroja tukeva, jolloin seurat saavat lisenssistä jotakin sellaista, jolla ne pystyvät omaa toimintaansa kehittämään niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Toisaalta edellä mainittu vaatii seuroilta lähtökohtaisesti vastaanottavaista asennetta myös seurojen puolelta. Asiantuntijahaastatteluiden perusteella lisenssijärjestelmät kuitenkin voidaan joskus myös nähdä eräänlaisena pakollisena pahana, jossa

seuroja ja heidän tekemistään vain kytätään, eikä sen tarjoamia hyötyjä toiminnalle edes haluta nähdä. Tällainen asenne seuran puolelta vaikuttaa merkittävästi lisenssijärjestelmän hyödyllisyyteen heidän toiminnalleen. Mikäli asenne on jo valmiiksi kielteinen, voi lisenssin tarjoamat hyödyt helposti jäädä ensinnäkin ymmärtämättä ja toiseksi, osaksi tästä syystä saavuttamatta.

Myös näkemys siitä, että lisenssijärjestelmän talousosion täytyy lähtökohtaisesti olla vaativa, jotta se ohjaa seuroja kehittämään toimintaansa, oli haastatteluiden läpi läsnä. Mikäli sellaisia standardeja ei ole, joita seurojen pitää saavuttaa, insentiivi oman toiminnan kehittämiseksi ei ole kovinkaan voimakas ja näin seurat voivat jäädä polkemaan paikoilleen tai jopa taantua. Tällaisia tilanteita lisenssijärjestelmän tarjoamin työkaluin olisi syytä pystyä välttämään.

Koska jokaisen joukkueen tilanne on erilainen, optimaalisessa lisenssijärjestelmässä jokaisen joukkueen tilanne otetaan huomioon yksittäin. Luumi mainitsi, että esimerkiksi Suomen jääkiekon pääsarjan Liigan lisenssijärjestelmässä tehdään juuri näin. Joukkueille on määritetty yhteneväiset kriteerit, joilla niitä tarkastellaan. Osana tarkastelua jokaisen joukkueen taloudellisesta tilanteesta esitetään tietyt seurakohtaiset tunnusluvut, ja niiden pohjalta joukkueille tehdään kullekin räätälöity lisenssikäsittely. Tämä kuitenkin vaatii lisenssikomitealta paljon resursseja ja osaamista, eikä se välttämättä toistaiseksi ole realistista Suomessa kovinkaan monessa palloiluliigassa.

Lisenssitarkastelussa käytettävien tietojen on syytä olla ensinnäkin tarkkoja, toiseksi vertailukelpoisia vuosien sekä koko liigan joukkueiden kesken ja kolmanneksi jollakin tavoin todennettavissa. Tämän lisäksi järjestelmä, josta sekä lisenssin myöntäjä että seurat näkisivät reaaliaikaisesti seuraavaa koskevaa taloudellista dataa ja pystyisivät näin ollen seuraamaan kehitystään, tekisi lisenssijärjestelmästä kenties tehokkaamman. Mikäli tällaisen järjestelmän myötä seuroissa aktiivisesti ja säännöllisesti seurattaisiin omia talouslukuja, kenties sillä vähitellen olisi kehittävä vaikutusta myös päivittäisen toiminnan laatuun talouden osalta.

4.2 Taloudellinen aineisto

Taloudellista aineistoa esitettäessä on käytetty erinäisiä graafeja ja taulukoita asioiden havainnollistamiseen. Joukkueiden anonymiteetin takaamiseksi joukkueiden oikeat nimet on poistettu ja ne on korvattu nimillä "Joukkue A-L". Järjestys näiden joukkueiden välillä on erilainen kussakin grafiikassa, jotta tunnistamista ei esitetyistä tiedoista pysty tekemään. Näin ollen päättely, jossa kustakin taulukosta käydään katsomassa esimerkiksi Joukkue E:n luvut ja pyritään hahmottamaan kokonaisuutta, on turhaa, sillä Joukkue E voi tarkoittaa vaikkapa jokaisessa tilastossa eri joukkuetta. Tutkielman tavoitteena on saada nimenomaan käsitystä F-liigasta kokonaisuutena, ei niinkään yksittäisinä joukkueina, ja näin ollen tämä nähtiin parhaaksi valinnaksi, samalle taaten erinomaisen anonymiteetin joukkueille.

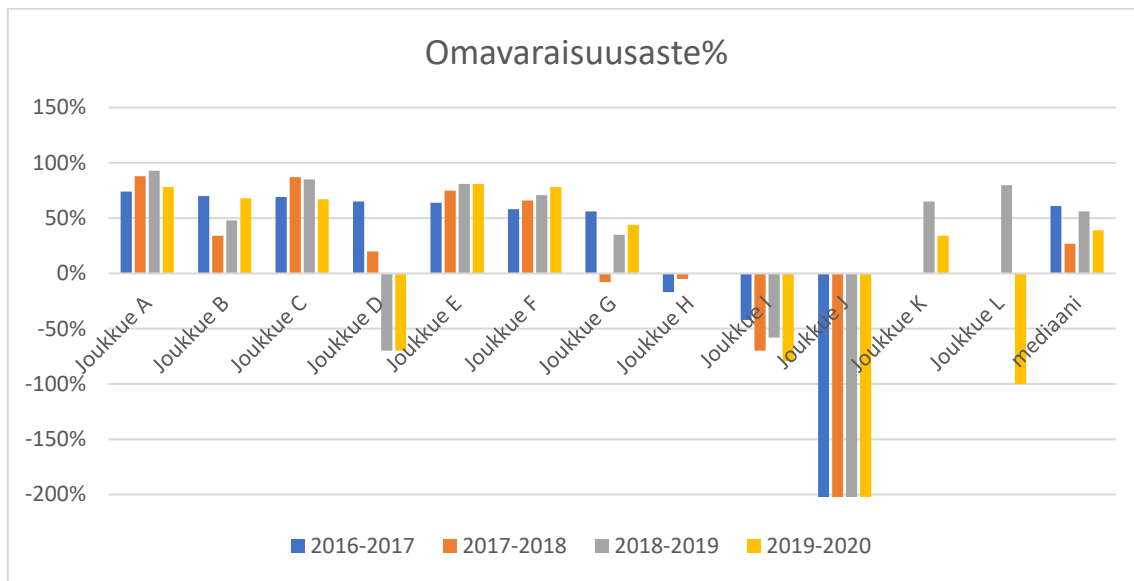
4.2.1 Tilinpäätökset

Osana tämän tutkimuksen aineistoa ovat joukkueiden kunkin kauden liigalisenssiä varten toimittamat tilinpäätökset. Näistä tilinpäätöksistä saatiin neljän vuoden tiedot, myös edellistilikauden vertailutiedon ollessa tutkielmaan valitun ajanjakson ensimmäisen kauden tilinpäätöksissä. Kahden joukkueen osalta tilinpäätöstietoja ei ollut saatavilla kuin kahden kauden ajalta.

Tilinpäätösanalyysin keinoin pyrittiin tarkastelemaan muun muassa F-liigaseurojen vakavaraisuutta, kannattavuutta ja maksuvalmiutta. Erityisesti tunnuslukuanalyysin keinoin pyritään saamaan ymmärrystä F-liigaseurojen talouden kehityssuunnasta kollektiivina. Anonymiteetin varmistamiseksi kunkin kaavion kohdalla joukkueet on laitettu eri sattumanvaraiseen järjestykseen ja niiden tunnisteet on poistettu.

4.2.1.1 Vakavaraisuus

Vakavaraisuutta lähdettiin tarkastelemaan omavaraisuusasteen avulla. Omavaraisuusaste nähtiin parhaiten yhdistysten talouteen soveltuvaksi, sillä siinä ei verrata tuloslaskelman ja taseen lukuja. Omavaraisuusasteella mitataan vakavaraisuuden lisäksi myös tappionsietokykyä sekä kykeneväisyyttä selviytyä veloistaan pitkällä aikavälillä (Heikinmatti ym., 2017, 69–70).



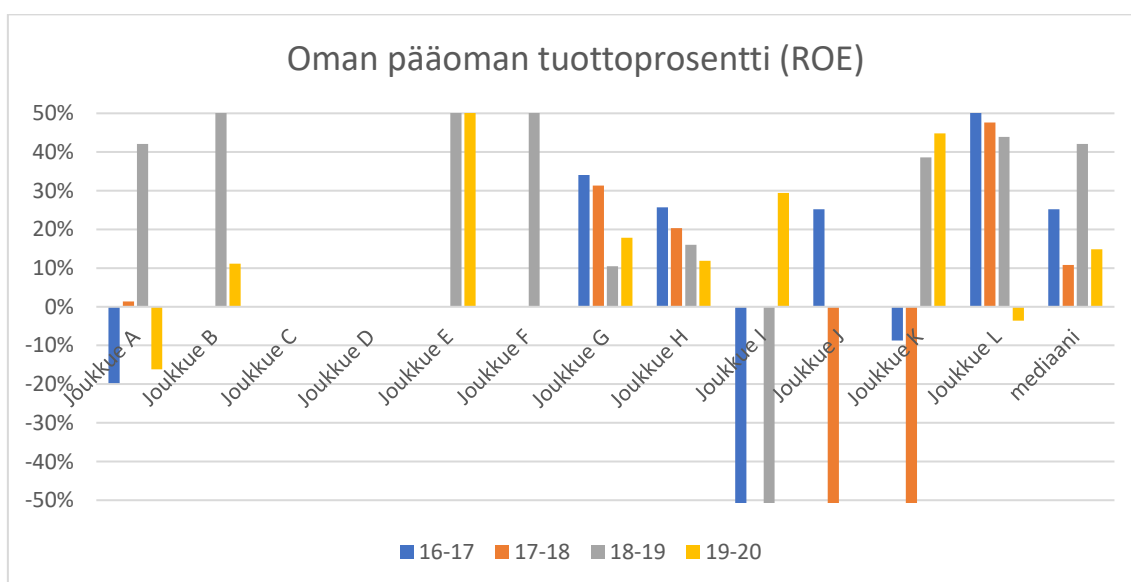
Kaavio 1: F-liigajoukkueiden omavaraisuusasteet 2016–2020.

Heikinmatti ym. (2017, 70) määrittelemien ohjearvojen mukaan alle 20 %:n omavaraisuusaste on heikko, 20 % - 40 % omavaraisuusaste on tyydyttävä ja yli 40 %:n omavaraisuusaste on hyvä. Näihin ohjearvoihin peilaten F-liigajoukkueiden omavaraisuusasteet ovat enemmistön osalta hyvällä tasolla, vaikkakin joidenkin joukkueiden tilanne vaikuttaa omavaraisuusasteen kannalta tarkasteltuna hyvin heikolta. Kaavio 1:stä voidaan havaita, että etenkin joukkue J:n tilanne on jo useita vuosia ollut todella huolestuttavalla tasolla. Näin alhainen omavaraisuusaste asettaa toiminnan jatkuvuuden melko kyseenalaiseksi. F-liigajoukkueiden keskiarvoa ei nähty mielekkääksi laskea omavaraisuusastetta, sillä kaavio 1:n joukkue J:n omavaraisuusaste olisi vääristänyt keskiarvoa liikaa ja näin ollen hyöty olisi jäänyt olemattomaksi.

Yksittäisiä kausia tarkasteltaessa, omavaraisuusasteen osalta parhaat kaudet ovat olleet 2016–2017 sekä 2018–2019. Näillä kausilla omavaraisuusastemediana oli ensiksi mainitulla kaudella 61 % ja jälkimmäisellä 56 %.

4.2.1.2 Kannattavuus

F-liigajoukkueiden kannattavuutta päädyttiin tarkastelemaan oman pääoman tuottoprosentin (ROE) avulla. ROE kuvaa sitä, kuinka paljon oman pääoman avulla on pystytty tuottamaan tulosta. ROE lasketaan jakamalla tilikauden nettotulos omalla pääomalla. (Kallunki, 2014, 103–104). Koska osalla F-liigaseuroista oli oma pääoma negatiivinen, ei kaikkien joukkueiden kaikkien kausien osalta saatu mielekkäitä tuloksia ROE:sta. Negatiivinen oma pääoma oli jopa 14 havainnossa 44:stä, joten tämä rajasi havaintojen määrää oleellisesti. Alma Talentin (n.d.) ohjearvojen mukaan alle %:n ROE on heikko, 5–10 % on välttävää, 10–15 % on tyydyttävä, 15–20 % on hyvä ja yli 20 % on erinomainen.



Kaavio 2: F-liigajoukkueiden oman pääoman tuottoprosentti (ROE) kausina 2016–2020.

Sen lisäksi, ettei kaikkien seurojen osalta saatu mielekkäitä tuloksia ROE:sta negatiivisen oman pääoman takia, näkyy kaaviossa 2 todella suurta vaihtelua

seurojen ja jopa saman seuran eri kausien välillä. Mediaanihavainnot ovat olleet joka kausi vähintäänkin tyydyttäviä, joskin suuri määrä negatiivisen oman pääoman havaintoja, jotka olisivat suurella todennäköisyydellä heikkoja, on jäänyt pois. Tilanne siis ei aivan näin hyvä todellisuudessa ole, kuin miltä pelkkää kaaviota 2 katsomalla voisi vaikuttaa. ROE saa joukkueiden keskuudessa pääosin erinomaisia arvoja (Kaavio 2) ja vaikuttaakin, että valtaosa F-liigajoukkueista on onnistunut saamaan hyvin tuottoa omalle pääomalleen. Melko suuria ROE:n arvojen vaihteluita voi selittää oman pääoman suhteellisen pienen määrä, joka ei keskiverto-osakeyhtiöihin verrattuna ole suurella osalla seuroista samaa kokoluokkaa.

Yksittäisten todella suurten tai pienten ROE:n arvojen nähtiin vääristävän keskiarvoa merkittävästi, joten keskiarvo päätettiin jättää pois tarkastelusta tämän vuoksi. Lisäksi ROE:ta tulkitessa tulee muistaa, että varsinkaan yhdistysmuotoisessa urheiluseuratoiminnassa ei oman pääoman merkitys ole seurojen harjoittamassa taloudellisessa toiminnassa aivan yhtä suuri kuin vaikkapa normaalia liiketoimintaa harjoittavalla osakeyhtiöllä. Tämän vuoksi on syytä tulkita ROE:n antamia arvoja varauksella.

Koska tarkastelujakson alussa vallinnut taloudellinen tila vaikuttaa merkittävästi kaikkiin tarkastelujakson tilikausiin, tarkastellaan jäljempänä myös seuran oman pääoman kehitystä edelliseen kauteen verrattuna. Tämän avulla pyritään pääsemään kiinni myös heikoimmissa tilanteissa olevien seurojen oman pääoman kehityssuuntaan. Yhdistysten taloudessa oman pääoman muutos juontaa juurensa todella usein voitollisiin tai tappiollisiin tilikausiin, sillä yhdistys ei osakeyhtiön tavoin voi jakaa omaa pääomaansa jäsenilleen (Lydman ym., 2018, 165–166).

Taulukko 1: F-liigajoukkueiden oman pääoman kehitys edeltävään kauteen verrattuna

	2017–2018	2018–2019	2019–2020
Joukkue A	kasvanut	kasvanut	kasvanut
Joukkue B	kasvanut	kasvanut	kasvanut
Joukkue C	kasvanut	kasvanut	kasvanut
Joukkue D	pienentynyt	kasvanut	kasvanut
Joukkue E	pienentynyt	kasvanut	kasvanut
Joukkue F	pienentynyt	kasvanut	kasvanut
Joukkue G	x	x	pienentynyt
Joukkue H	kasvanut	kasvanut	pienentynyt
Joukkue I	kasvanut	kasvanut	pienentynyt
Joukkue J	pienentynyt	pienentynyt	pienentynyt
Joukkue K	pienentynyt	pienentynyt	pienentynyt
Joukkue L	x	x	pienentynyt

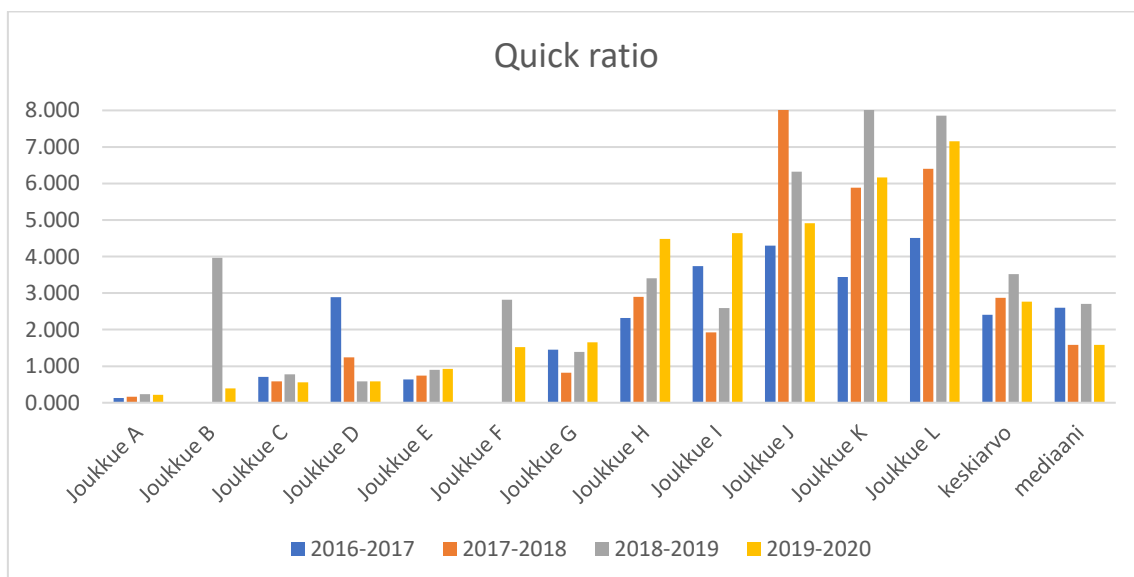
Yllä olevasta taulukko 1:stä havaitaan, että 25 % tutkielman F-liigajoukkueista on pystynyt kasvattamaan omaa pääomaansa jokainen kausi valitun ajanjakson aikana. Vastaavasti voidaan myös havaita, että kahden joukkueen osalta kehitys on ollut jatkuvasti negatiivista. Lisäksi tarkastelujakson viimeisellä kaudella jopa puolilla joukkueista on oman pääoman määrä pienentynyt. Oman pääoman pieneneminen useita kausia peräkkäin on asia, jonka juurisyyt vaativat ehdottomasti tarkempaa tarkastelua, toisaalta seuran itsensä toimesta ja toisaalta myös lisenssiä myöntävän tahon puolesta.

4.2.1.3 Maksuvalmius

Maksuvalmiudesta puhuttaessa tarkoitetaan kykyä hoitaa kaikki maksut ajallaan, edullisimmalla mahdollisella tavalla. Toisaalta taas heikko maksuvalmius ilmenee kalliin lisärahoituksen käyttönä, erääntyneinä maksuina sekä niistä johtuvien korkojen toteutumisenä. (mm. Heikinmatti ym., 2017, 74–75; Alma Talent, u.a.).

F-liigajoukkueiden maksuvalmiuteen pyrittiin pääsemään kiinni quick ration avulla. Heikinmatti ym. (2017, 74–75) mukaan quick ratiolla mitataan yrityksen mahdollisuutta selviytyä lyhytaikaisista velvoitteistaan rahoitusomaisuudellaan. Rahoitusomaisuudeksi luetaan lyhytaikaiset saamiset sekä rahat ja pankkisaamiset. Valinta quick ration ja current ration välillä oli melko helppo ja looginen valinta, sillä current ratiossa otetaan mukaan myös vaihto-omaisuus ja oletetaan, että se pystytään lyhyellä aikavälillä muuttamaan rahaksi. Kuitenkaan vaihto-omaisuutta ei toiminnan luonteen takia F-liigaseuroilla ole merkittävästi, jonka johdosta päädyttiin maksuvalmiutta tarkastelemaan vain quick ration muodossa.

Quick ratiolle Heikinmatti ym. (2017, 75) ovat määritelleet ohjearvot, joiden mukaan sen ollessa alle 0,5 maksuvalmius on heikko, yli 0,5 mutta alle 1 maksuvalmius on tyydyttävä ja mikäli quick ratio on yli 1, maksuvalmius on hyvä. Quick ration ollessa yli 1, rahoitusomaisuus siis riittää kaikkien lyhytaikaisten velkojen maksuun ja täten riskit toiminnan jatkuvuuteen liittyen ovat hyvin hallinnassa. Näiden ohjearvojen mukaan tarkasteltuna vaikuttaa, että keskimäärin F-liigajoukkueiden maksuvalmius on ollut hyvällä tasolla.



Kaavio 3: F-liigajoukkueiden quick ratiot kausina 2016–2020.

Quick ratiolla mitattuna F-liigajoukkueet ovat kollektiivisesti huolehtineet melko hyvin maksuvalmiudestaan. Toki myös poikkeuksia löytyy, mutta Heikinmatin ym. (2017, 75) ohjearvojen mukaan tarkasteltuna sekä F-liigajoukkueiden keskiarvo että mediaani on kaikilla tarkastelluilla kausilla ollut hyvä. Keskiarvoa tarkasteltaessa on kuitenkin otettava huomioon, että yksittäisten joukkueiden erinomaiset luvut voivat vaikuttaa keskiarvon välittämän kuvan realistisuuteen ja sitä onkin tämän vuoksi syytä tulkita varauksella.

4.2.2 Lisenssihakemusten talouslomakkeet

4.2.2.1 Talouslomakkeen esittely

F-liigalisenssiä hakiessaan joukkueen on toimitettava talouslomake, josta ilmenee kuluneen kauden toteutuneet tuotot ja kulut, sekä tulevalle kaudelle budjetoidut tuotot ja kulut. Tuotot on talouslomakkeessa jaoteltu seuraaviin kategorioihin; kerätyt jäsen- ja osallistumismaksut, kasvattajarahat ja mahdolliset siirtokorvaukset, kausikorttien myynti, pääsylippujen myynti, mainospaikkojen myynti ja yhteistyösopimukset, varusteiden myynti, fanituotteiden myynti, muut varainhankinnan tulot, tuet (kaupunki, emoseura tms.), muut mahdolliset tuotot, barter-vaihtona mailayhteistyö, barter-vaihtona asuste- ja kenkä- yms. Yhteistyö, barter-vaihtona kuljetus/matkustaminen, barter-vaihtona mediatila, paino yms., barter-vaihtona muut mahdolliset tuotot.

Barter-vaihto tarkoittaa eräänlaista vaihtokauppaa, jossa kaupan molemmat osapuolet niin sanotusti maksavat osuutensa muulla tavoin kuin rahallisesti, esimerkiksi vaihtamalla hyödykkeitä. Näin saatavat tuotot lasketaan kirjanpidossa liikevaihdoksi huolimatta siitä, millä osto maksetaan. (Leppiniemi, Leppiniemi & Kaisanlahti, 2000).

Kulut taas on jaoteltu seuraaviin kategorioihin; osallistumismaksut (liiga ja cup), pelaaja- ja muut lisenssit, siirtokorvaukset ja kasvattajarahat, erotuomarikulut, muut liigaotteluiden järjestämiskulut, matkakulut liigassa ja cupissa (kuljetus,

majoitus, ruokailu), osallistumismaksut erilaisiin turnauksiin, muut harjoitusturnausten ja -otteluiden kulut (mm. Matkakulut), leiritysten kulut, harjoituspaikkojen vuokrat ja muut kulut, välineiden, varusteiden ja laitteiden hankintakulut, palkat ja palkkiot sivukuluineen (pelaajat ja toimihenkilöt), kilometrikorvaukset ja päivärahat (pelaajat ja toimihenkilöt), terveyden ja sairaanhoidon kulut, vakuutuskulut (muut kuin lisenssivakuutuksen), mahdolliset muut kilpailu- ja harjoitustoiminnan kulut, markkinointi ja mainonta, tiedotus ja viestintä, paino- ja kopiokulut, edustus- ja PR-kulut, muut varainhankinnan kulut, kaikki muut mahdolliset kulut, mahdolliset kirjanpidon poistot.

Koska lomakkeen yksittäisiä osia on lukumääräisesti hyvin paljon, eivätkä kaikki luvut ole välttämättä relevantteja tutkielman kannalta yksinään, päädyttiin ratkaisuun, jossa kategorioita luokiteltiin yläkategorioihin. Tässä perimmäisenä ajatuksena pidettiin olennaisuutta ja tärkeyttä seurojen talouden kannalta. Urheiluseurojen taloudesta on tehty tutkimuksia, ja niiden mukaan pääsylipputuotot ovat merkittävä osa niiden kokonaistuottoja. Esimerkiksi Deloitte (2020, 5) tekemän raportin mukaan Euroopan suurimpien jalkapalloseurojen tuotoista keskimäärin hieman alle 20 % muodostaa matchday revenue, joka tarkoittaa pelipäivänä syntyviä tuottoja, joista pääsylipputuotot ovat merkittävä osa. Verrattuna F-liigaan Euroopan suurimmat jalkapallojoukkueet saavat merkittävästi enemmän tuottoja sekä otteluiden lähetysoikeuksista että fanituotemyynistä, joten tämän perusteella voidaan ajatella pääsylipputuottojen merkityksen jopa olevan F-liigassa vieläkin suurempi. Tämän vuoksi tuottojen osalta ensimmäiseen yläkategoriaan otettiin pääsylippujen myynti sekä kausikorttien myynti. Tätä yläkategoriaa nimitetään tutkielmassa pääsylipputuotoiksi.

Toinen erittäin merkityksellinen tulonlähde urheiluseuroille maailmanlaajuisesti on sponsorointi- sekä yhteistyökumppanuustuotot. F-liigalisenssi-prosessissa tähän kategoriaan on yhdistetty myös mainosmyyntituotot. Urheilussa yhteistyökumppanuuksiin kuuluu usein myös pelipaitanäkyvyyttä tai muuta mainospaikkänäkyvyyttä seuran ottelutapahtumissa. Talouslomakkeen kategoria mainospaikkojen myynti ja yhteistyösopimukset päätettiin sisällyttää sellaisenaan yläkategoriaksi, sillä sen merkitys joukkueiden taloudelle on itsessään todella

merkittävä. Sitä nimitetään sponsori- ja mainosmyyntituotoiksi. Lisäksi tämä kategoria sisältää jo itsessään valmiiksi yhdistettynä varsinkin suomalaisille urheiluseuroille merkittäviä tulonlähteitä sponsoroinnin ja mainosmyynnin muodossa.

Kolmannen tuottojen yläkategorian kanssa päädyttiin ratkaisuun, jossa jäljelle jääneet tuottojen kategoriat yhdistetään muut tuotot -yläkategoriaksi. Ratkaisuun vaikutti seurojen jäljelle jääneiden kategorioiden verrattain pieni merkitys kokonaistuottoihin, jolloin niiden tarkempaa erittelyä tai ryhmittelyä ei nähty tutkielman kannalta tarpeelliseksi. Täten muut tuotot -yläkategorian muodostavat kerätyt jäsen- ja osallistumismaksut, kasvattajarahat ja mahdolliset siirtokorvaukset, varusteiden myynti, fanituotteiden myynti, muut varainhankinnan tulot, tuet (kaupunki, emoseura tms.), muut mahdolliset tuotot, barter-vaihtona mailayhteistyö, barter-vaihtona asuste- ja kenkä- yms. Yhteistyö, barter-vaihtona kuljetus/matkustaminen, barter-vaihtona mediatila, paino yms., barter-vaihtona muut mahdolliset tuotot.

Suomalaisessa joukkuepallolussa perinteisesti suurimpia menoeriä ovat pelaajien ja valmentajien palkat sekä otteluiden järjestämiseen liittyvät kulut. Nämä liittyvät puhtaasti seuran urheilupuoleen. Hallinnolliselta puolelta markkinointiin liittyvät kulut ovat normaalisti myös melko merkittävä menoerä. Tässä tutkielmassa päädyttiin kulujen yläkategorioiden osalta jaottelemaan ne neljään osaan. Ensimmäiseen yläkategoriaan palkat ja muut korvaukset luetaan talouslomakkeen kategoriat palkat ja palkkiot sivukuluineen (pelaajat ja toimihenkilöt) sekä kilometrikorvaukset ja päivärahat (pelaajat ja toimihenkilöt). Tällä kategorialla päästään käsiksi joukkueen rakentamisesta aiheutuviin kuluihin.

Toiseen yläkategoriaan valittiin kulukategoriat, jotka liittyvät otteluihin ja harjoitteluun. Näitä ovat talouslomakkeen kategoriat osallistumismaksut (liiga ja cup), erotuomarikulut, muut liigaotteluiden järjestämiskulut, matkakulut liigassa ja cupissa (kuljetus, majoitus, ruokailu), osallistumismaksut erilaisiin turnauksiin, muut harjoitusturnausten ja -otteluiden kulut (mm. Matkakulut), leiritysten kulut,

harjoituspaikkojen vuokrat ja muut kulut sekä mahdolliset muut kilpailu- ja harjoitustoiminnan kulut.

Kolmas kulujen yläkategoria päädyttiin muodostamaan talouslomakkeen kategorioista markkinointi ja mainonta, tiedotus ja viestintä sekä edustus- ja PR-kulut. Tähän kategoriaan valittiin ne kulut, joilla pyritään jollakin tavoin tuomaan esille seuran toimintaa ja täten myös välillisesti saamaan lisää rahaa seuran toimintaan.

Neljänneksi kulujen yläkategoriaksi päätettiin valita loput kolmen edellä mainitun yläkategorian ulkopuolelle jääneet kategoriat. Tätä muut kulut -yläkategoriaa edustavat pelaaja- ja muut lisenssit, siirtokorvaukset ja kasvattajarahat, välineiden, varusteiden ja laitteiden hankintakulut, terveyden ja sairaanhoidon kulut, vakuutuskulut (muut kuin lisenssivakuutuksen), paino- ja kopiokulut, fanituotteiden ostot, muut varainhankinnan kulut, kaikki muut mahdolliset kulut sekä mahdolliset kirjanpidon poistot.

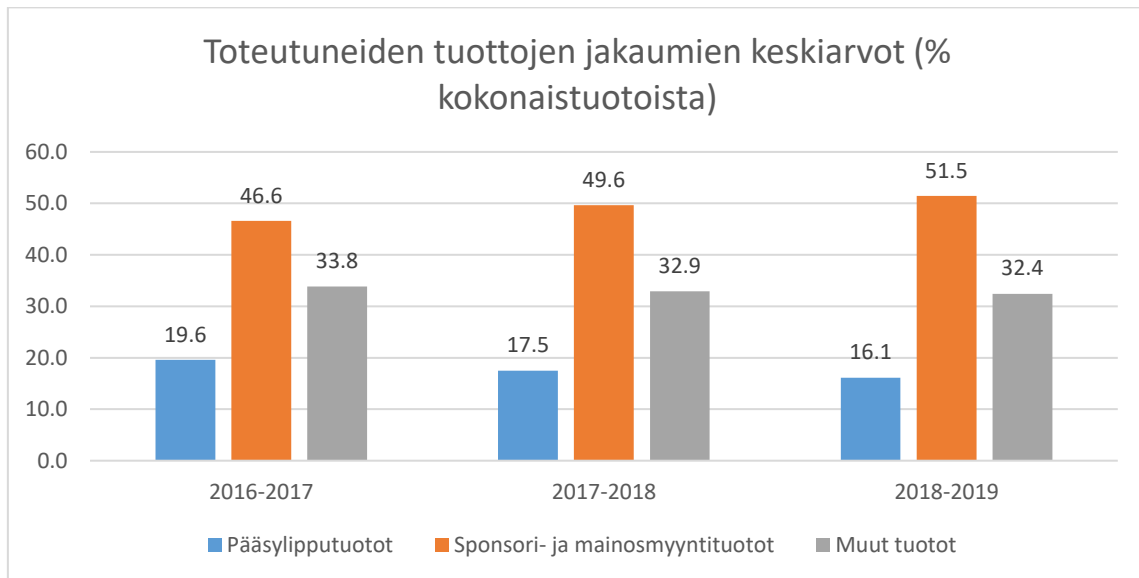
4.2.2.2 Talouslomakkeiden tuottojakaumat

Kullekin kaudelle tehtävien lisenssihakemuksien talouslomakkeista löytyy edellisen kauden toteumat ja lisenssihakemuskauden budjetoidut luvut. Tästä syystä kauden 2019–2020 toteumia ei ollut tutkielman aineistossa saatavilla, joten toteumat ovat kausilta 2016–2017, 2017–2018 ja 2018–2019. Kuten myös tilinpäätöksistä tehdyissä analyyseissa, pyritään talouslomakkeista seuraamaan kehityssuuntia sekä lisäksi määrittelemään seurojen tuotto- ja kulurakennetta.

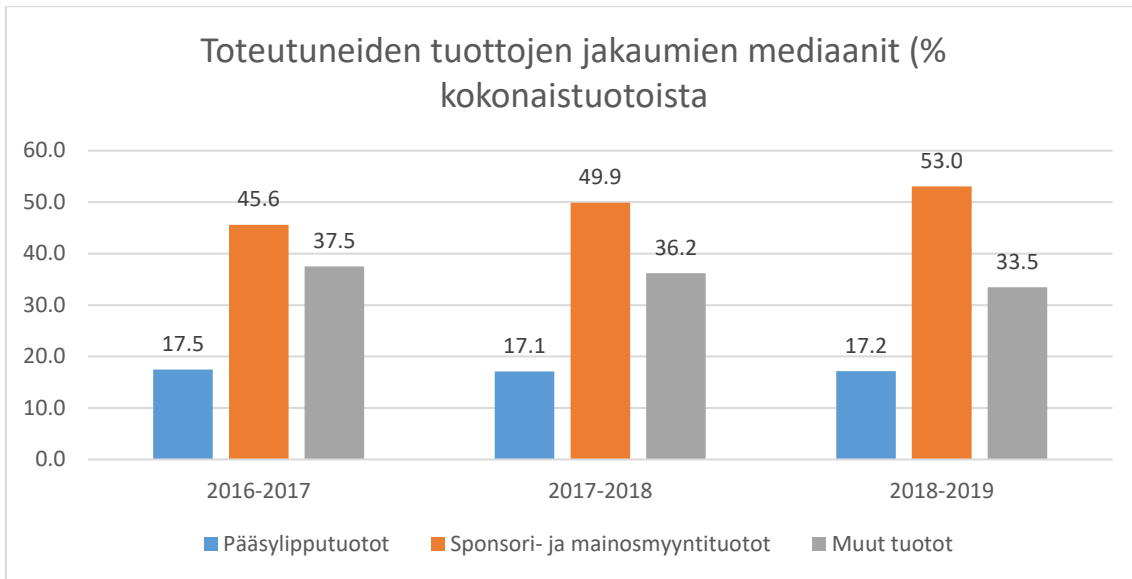
Kuten kaaviosta 4 voidaan havaita, keskiarvoisesti sponsori- ja mainosmyyntituottojen merkitys on kasvanut tarkastelujakson aikana yli puoleen kokonaistuotoista. Kaaviosta 5 taas nähdään, että mediaani on noussut vielä keskiarvoakin merkittävämmiin, eli yli 7,5 prosenttiyksikköä. Seurat ovat siis yhä enenevässä määrin olleet riippuvaisia sponsori- ja mainosmyyntituotoista tarkasteluajanjakson aikana.

Samaan aikaan pääsylipputuottojen keskimääräinen osuus kokonaistuotoista on vuosittain pienentynyt (Kaavio 4). Lipputuottojen mediaaniosuus on pysynyt käytännössä samana koko tarkastelukauden ajan, kuten kaaviosta 5 ilmenee. Pääsylipputuottojen osuus kokonaistuotoista on siis ollut laskusuunnassa jo ennen koronaviruspandemian alkua, joka tietenkin myös omalta osaltaan aiheuttaa merkittäviä lisähaasteita yleisön saamiseen katsomoihin. Luonnollisesti pääsylipputuottojen osuuden laskeva trendi on negatiivinen asia, kun mietitään seurojen talouden jatkuvuutta.

Muiden tuottojen osuus on sekä keskiarvolla että mediaanilla mitattuna ollut loivassa laskussa. Tarkasteluajanjaksolla muiden tuottojen osuuden keskiarvo on laskenut noin 1,4 prosenttiyksikköä (Kaavio 4), kun taas muiden tuottojen osuuden mediaani on laskenut noin 4 prosenttiyksikköä (Kaavio 5).



Kaavio 4: Tutkielmassa mukana olleiden F-liigajoukkueiden toteutuneiden tuottojen jakaumien keskiarvot (% kokonaistuotoista)

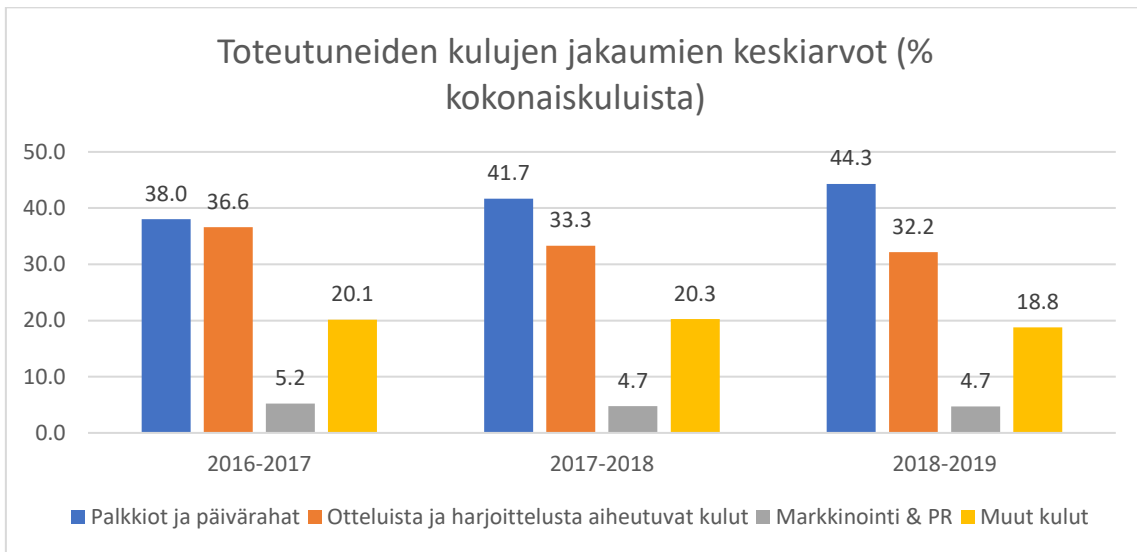


Kaavio 5: Tutkielmassa mukana olleiden F-liigajoukkueiden toteutuneiden tuottojen jakaumien mediaanit (% kokonaistuotoista)

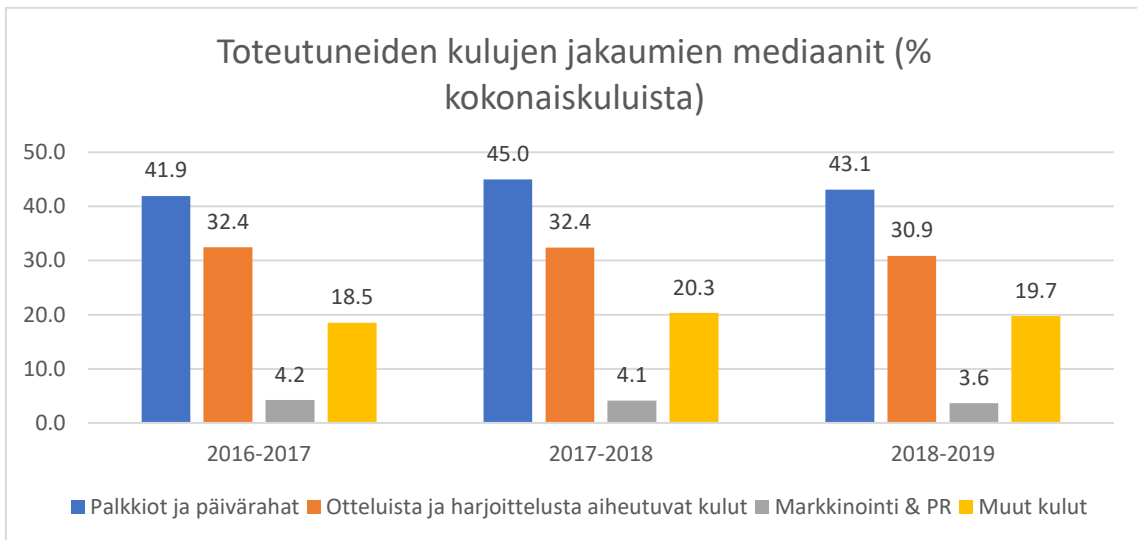
4.2.2.3 Talouslomakkeiden kulujakaumat

Palkkioiden ja päivärahojen keskiarvoinen osuus F-liigaseurojen kokonaiskuluista on kasvanut tarkastelujakson aikana yli 6 prosenttiyksikköä, kasvaen joka kausi (Kaavio 6). Mediaaniosuus palkkioista ja päivärahoista on ollut korkeimmillaan kaudella 2017–2018, josta se on hieman laskenut seuraavalle kaudelle. Otteluista ja harjoituksista aiheutuvat kulut ovat keskiarvolla mitattuna tarkasteluajanjakson aikana laskeneet noin 4 prosenttiyksikköä, myös mediaanilla mitattuna kehitys on ollut samansuuntaista, tosin lasku on ollut ainoastaan hieman alle 1,5 prosenttiyksikköä. (Kaavio 7).

Sekä markkinoinnin ja PR:n kulut että muut kulut ovat pysyneet niin keskiarvolla kuin mediaanillakin mitattuna melko tarkasti samalla tasolla koko tarkasteltavan ajanjakson ajan. Varsinkin markkinointi- ja PR-kulujen suhde on pysynyt lähes muuttumattomana, muutoksen ollessa alle yhden prosenttiyksikön molemmilla edellä mainituilla mittareilla mitattuna. Muiden kulujen osuus on vaihdellut koko tarkasteluajanjakson aikana kahden prosenttiyksikön sisällä niin mediaanin kuin keskiarvon osalta. (Kaaviot 6 ja 7).



Kaavio 6: Tutkielmassa mukana olleiden F-liigajoukkueiden toteutuneiden kulujen jakaumien keskiarvot (% kokonaiskuluista)



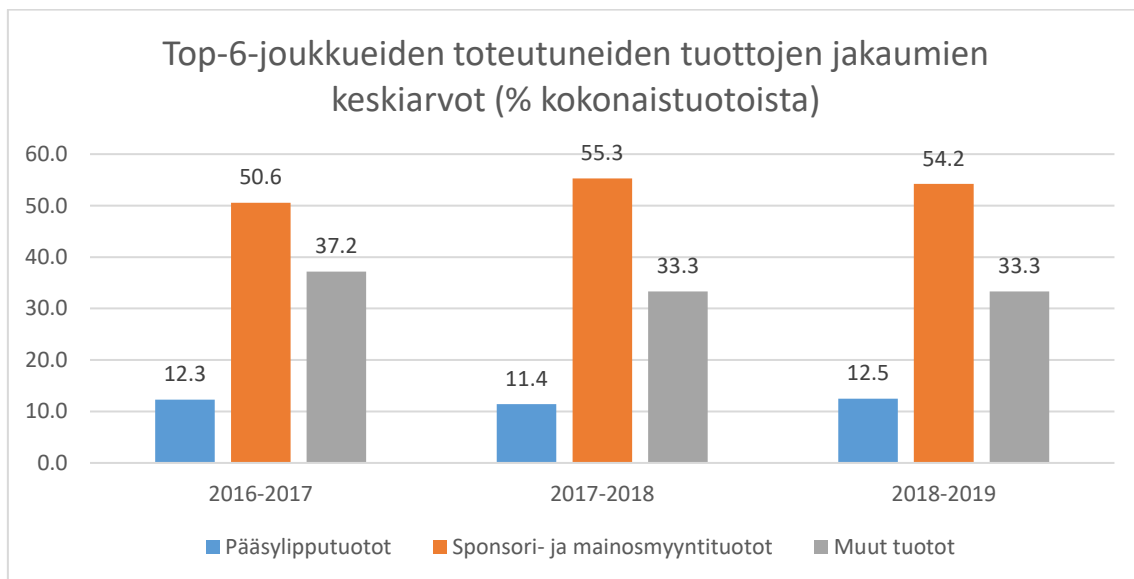
Kaavio 7: Tutkielmassa mukana olleiden F-liigajoukkueiden toteutuneiden kulujen jakaumien mediaanit (% kokonaiskuluista)

4.2.2.4 Joukkueiden jaottelu urheilullisen menestyksen perusteella

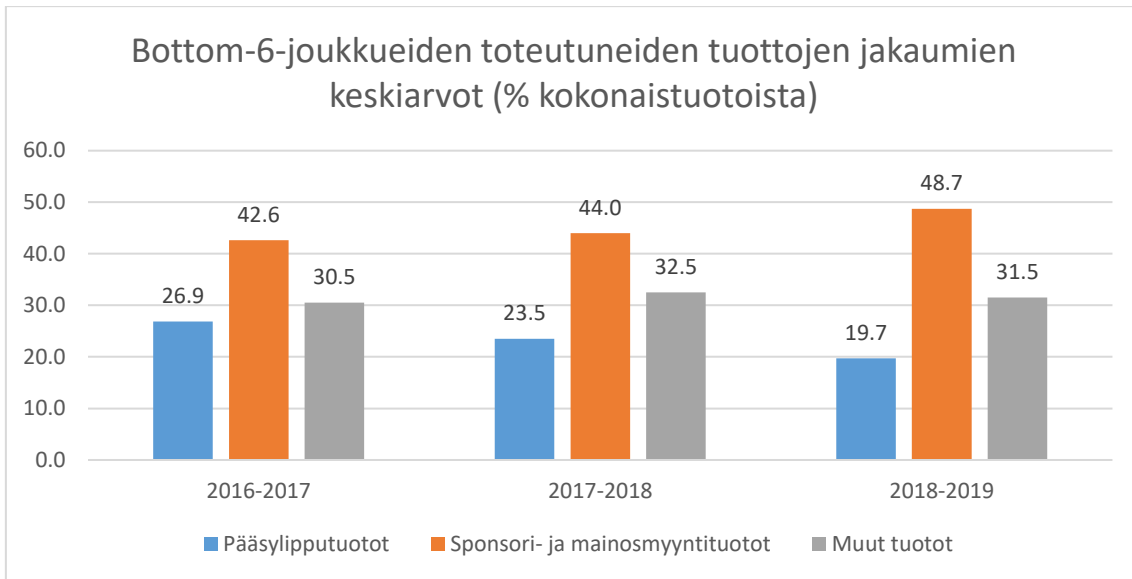
Edellä on esitelty F-liigan tilannetta kaikkien tutkielmassa mukana olleiden tuottojen ja kulujen muodostumista hyödyntäen jakaumien keskiarvoja ja mediaaneja. F-liigan kaupallistuminen vaatii kaikkien F-liigaseurojen, niin

urheilullisesti parhaiden kuin heikoimpienkin, hyvää suoriutumista taloudellisesti. Tämän vuoksi joukkueet nähtiin tarpeelliseksi jaotella urheilullisen menestyksen mukaan parempaan ja heikompaan puoliskoon. Jakoperusteeksi valittiin kauden 2019–2020 runkosarjan sijoitukset, sillä kaikki tutkielmassa mukana olleet joukkueet ovat olleet kyseisellä kaudella mukana ja tämän vuoksi niitä voidaan vertailukelpoisesti keskenään vertailla. Lisäksi kyseinen kausi keskeytettiin koronaviruspandemian vuoksi pudotuspelien aikana, joten kauden lopullisia sijoituksia ei tämän vuoksi ole olemassa.

Seuraavassa on tutkielmassa mukana olleiden, kauden 2019–2020 runkosarjan parhaiden kuuden (top-6 joukkueet) sekä heikoimpien kuuden (bottom-6-joukkueet) toteutuneiden tuottojen ja kulujen jakaumien keskiarvot erikseen. Puhuttaessa top-6-joukkueista, tarkoitetaan sillä sijoille 1–6 runkosarjassa sijoittuneita. Puhuttaessa taas bottom-6-joukkueista, tarkoitetaan sillä top-6:n ulkopuolelle jääneitä tutkimuksessa mukana olevia kuutta joukkuetta.

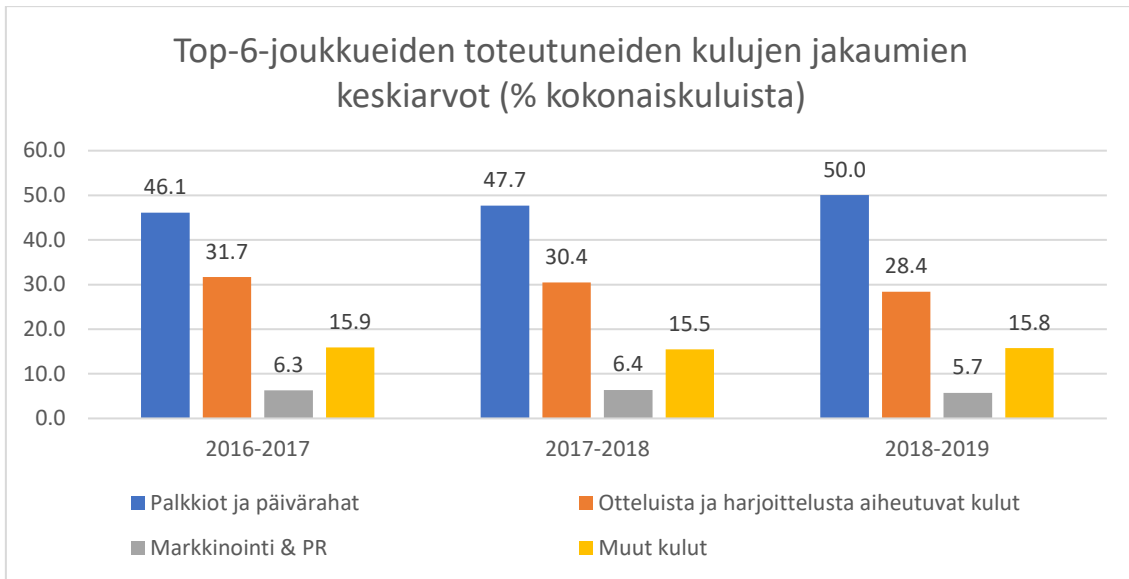


Kaavio 8: Tutkielmassa mukana olleiden top-6-joukkueiden toteutuneiden tuottojen jakaumien keskiarvot (% kokonaistuotoista)

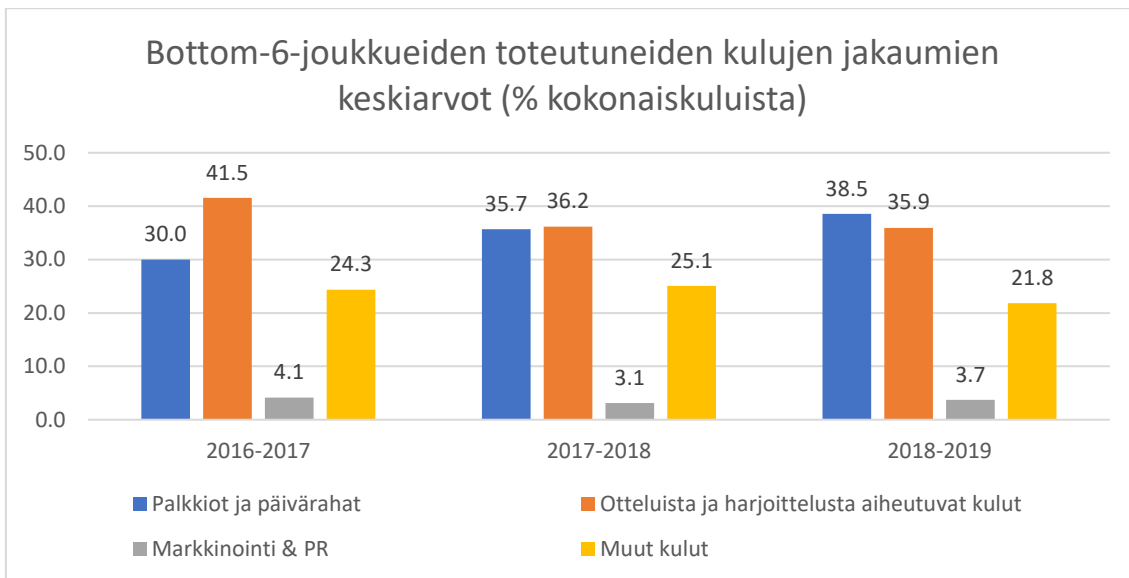


Kaavio 9: Tutkielmassa mukana olleiden bottom-6-joukkueiden toteutuneiden tuottojen jakaumien keskiarvot (% kokonaistuotoista)

Vertailtaessa kaavioita 8 ja 9, huomataan sekä pääsylipputuotoissa että sponsori- ja mainosmyyntituotoissa olevan selkeitä eroja top-6- ja bottom-6-joukkueiden välillä. Etenkin pääsylipputuottojen osuus tuotoista on todella paljon suurempi bottom-6-joukkueilla kuin top-6-joukkueilla. Kehitys on bottom-6-joukkueilla ollut pääsylipputuottojen osalta vuosittain laskussa, kun taas sponsori- ja mainosmyyntituottojen merkitys on kasvanut vuosittain. On kuitenkin huomioitavaa, että pienimmilläänkin, ero top-6- ja bottom-6-joukkueiden välillä on ollut pääsylipputuottojen osalta yli 7 %, joten ero on selkeä. Sponsori- ja mainosmyyntituottoja tarkasteltaessa huomataan, että myös niiden osalta ero on kaventunut top-6 ja bottom-6 joukkueiden kesken hieman alle kuuteen prosenttiyksikköön. Muiden tuottojen osuus on kaikkein lähimpänä toisiaan näistä tuottokategorioista.



Kaavio 10: Tutkielmassa mukana olleiden top-6-joukkueiden toteutuneiden kulujen jakaumien keskiarvot (% kokonaiskuluista)



Kaavio 11: Tutkielmassa mukana olleiden bottom-6-joukkueiden toteutuneiden kulujen jakaumien keskiarvot (% kokonaiskuluista)

Kun verrataan top-6- ja bottom-6-joukkueiden kulujakaumien keskiarvoja, voidaan havaita palkkioiden ja päivärahojen osuuden olevan huomattavasti korkeammat top-6-joukkueiden osalta. Ero tässä kulukategoriassa on merkittävä, pienemmilläänkin se on ollut yli 11 prosenttiyksikköä. Palkkioiden ja päivärahojen osuuden ollessa top-6-joukkueiden osalta suurempi, otteluista ja harjoittelusta aiheutuvat kulut sekä muut kulut ovat osuudeltaan bottom-6-

joukkueilla top-6-joukkueita suurempia. Markkinointi & PR-kulujen osalta voidaan huomata, että niiden osuus top-6-joukkueiden kokonaiskuluista on ollut selkeästi suurempi kaikkien kausien osalta. (Kaavio 10 ja 11).

4.3 Kyselylomake seuroille

Kuten jo aiemmin mainittiin, eräs tutkielman osa on kyselylomake, joka lähetettiin kaikille seurantajaksolla vähintään kaksi vuotta F-liigassa (tai edeltäjässä Salibandyliigassa) mukana olleille. Kyselylomake koostuu kuudesta eri osiosta, johon kuuluvat osiot henkilöstörakenteesta, vapaaehtoistyöntekijöistä, nykyisestä liigalisenssijärjestelmästä, ammattilaisuudesta, taloudesta sekä tulevaisuudesta. Tarkemmin kyselylomaketta voi katsoa liitteestä (Liite 1).

Kyselylomakkeessa käytettiin niin avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä kuin väitteitä. Väitteisiin vastausvaihtoehdot olivat kaikkein yleisimmän Likert-asteikon, 1–5, mukaisia. Kysymystyypit pyrittiin valitsemaan kutakin kohtaa parhaiten palvelevalla, eniten informaatiota tarjoavalla tavalla, kuitenkin ottaen huomioon mahdollisimman myös hyvän kyselyyn vastaamisen sujuvuuden.

Kyselyyn vastasi seitsemän joukkuetta tarkasteluun otetusta 12 joukkueesta, joten vastausprosentiksi saatiin noin 58,3 %. Tämä edustaa jo selkeää enemmistöä tarkasteluajanjaksolla mukana olleista seuroista, jolloin otos on varmasti keskimääräisesti melko hyvin seuroja edustava. Kuten aiemminkin empiriaosuudessa, joukkueiden anonymiteetistä on huolehdittu. Tässä luvussa käytettyjen lainausten joukkueet ovat esitetty kuten esimerkiksi ”Joukkue 3”. Järjestys ei myöskään tässä ole sama kuin missään kappaleessa 4.2 esitellyissä kaavioissa.

4.3.1 Henkilöstörakenne

Seurojen henkilöstörakenteeseen liittyen kyselylomakkeessa tiedusteltiin, kuinka paljon seuralla on kokopäiväisiä ja osa-aikaisia työntekijöitä eri organisaation

osa-alueilla. Näitä osa-alueita olivat hallinto, valmennus, talous, myynti, markkinointi, viestintä sekä muu. Lopuksi oli kysymys, moniko seuratyöntekijä työskentelee palkkatuella, oppisopimuksella tai muilla vaihtoehtoisilla palkkaustavoilla.

Kyselyyn vastanneissa seuroissa selkeästi eniten palkallisia työntekijöitä on ennako-odotusten mukaisesti valmennuksessa. Tämä on toki erittäin looginen havainto otettaessa urheiluseuran toiminnan luonne huomioon. Toiseksi eniten palkallisia työntekijöitä on hallinnollisissa tehtävissä. Talous oli kyselylomakkeen osa-alue, jossa oli vähiten palkallisia työntekijöitä.

4.3.2 Vapaaehtoistyöntekijät

Vapaaehtoistyöntekijöistä kirjoitettiin hieman yleisemmin jo teoreettisessa viitekehyksessä kappaleessa 2.5. Tässä osiossa keskitytään nimenomaan F-liigajoukkueisiin. Kyselylomakkeessa ollut osio vapaaehtoisista koostui tiedustelusta, montako vapaaehtoista kussakin seurassa työskentelee päivittäin, viikoittain, kuukausittain ja harvemmin. Lisäksi vapaaehtoisiin liittyen esitettiin kuusi väitettä, johon vastattiin Likert-asteikolla 1–5. Vapaaehtoisosion lopuksi oli vielä avoin kysymys, kuinka vapaaehtoisia motivoidaan.

Kyselyyn vastanneissa seuroissa toimi vastausten mukaan vapaaehtoistyöntekijöitä keskimäärin päivittäin 12,57, viikoittain 89,4, kuukausittain 41,4 ja harvemmin 6,43. Vastaavat mediaaniarvot ovat päivittäin 2, viikoittain 50, kuukausittain 30 ja harvemmin 0. Huomioon otettavaa on, että yksittäiset suuret vastaukset nostavat keskiarvoa huomattavasti, joka selittäänee melko suuret erot mediaanien ja keskiarvojen välillä. Luvuista voidaan joka tapauksessa päätellä, että ilman vapaaehtoisia monen seuran olisi mahdotonta pyörittää toimintaansa samalla tavoin, mikäli vapaaehtoistyön korvaava työpanos pitäisi ostaa markkinahintaan.

Ensimmäinen väite oli ”vapaaehtoistyöntekijöitä on helppo saada mukaan toimintaan”. Vastausten ääripäät olivat 1 (täysin eri mieltä) ja 5 (täysin samaa

mieltä). Vastausten keskiarvo tähän väitteeseen oli 2,43 ja mediaani 3. Yksikään seura vastannut 4 tai 5. Tämä kieli jo ennakkoonkin melko helposti pääteltävissä olleesta vapaaehtoisten rekrytoinnin vaikeudesta.

Vastaukset väitteen ”vapaaehtoistyöntekijöiden merkitys seuran toiminnalle”, jossa 1 kuvasi erittäin pientä ja 5 erittäin suurta merkitystä, osoittautui melko yksimieliseksi juuri vapaaehtoistyöntekijöiden tärkeyden suuntaan. Vastausten keskiarvo oli 4,29 ja mediaani 4. Tämä havainto on hyvin linjassa vapaaehtoistyöntekijöitä ja voittoa tavoittelemattomia urheiluorganisaatioita käsittelevän kirjallisuuden kanssa, jossa heidän tärkeyttään organisaatioille korostetaan (mm. KIHU, 2019).

Seuraavat kaksi väitettä liittyivät vapaaehtoistyöntekijöiden merkityksen muutoksiin. Ensimmäinen näistä oli ”vapaaehtoistyöntekijöiden merkitys seuralle on pienentynyt/kasvanut viimeisen kolmen vuoden aikana”. Tässä väitteessä 1 tarkoitti, että pienentynyt huomattavasti ja 5 kasvanut huomattavasti. Vastausten keskiarvo oli 3,29 ja mediaani 3. Toinen väite oli muuten identtinen, mutta siinä arvioitiin tilannetta tulevan kolmen vuoden osalta. Tähän väitteeseen vastausten keskiarvo oli 3,43 ja mediaani 3. Seurat siis arvioivat vapaaehtoistyön merkityksen kasvaneen, mutta vain hieman viimeisten kolmen vuoden aikana. Lisäksi he arvioivat merkityksen kasvavan edelleen tulevan kolmen vuoden aikana, joskin melko maltillisesti.

Seuraavat kaksi väitettä liittyivät vapaaehtoisten palkitsemiseen. Ensimmäinen näistä oli ”vapaaehtoiset saavat konkreettisen palkkion työstään” ja toinen oli muuten identtinen, mutta sanan ”konkreettisen” tilalla oli sana ”rahallisen”. Molemmissa vastaus 1 tarkoitti ei koskaan ja 5 tarkoitti aina. Konkreettisen palkitsemisen kohdalla vastausten keskiarvo oli 3,43 ja mediaani 3, kun taas rahallisen palkitsemisen kohdalla sekä keskiarvo että mediaani olivat 2..

Lisäksi vapaaehtoisosion lopussa oli avoin kysymys ”miten vapaaehtoistyöntekijöitä motivoidaan?” Monesta vastauksesta ilmeni, että vapaaehtoisia motivoidaan osoittamalla eri tavoin heidän roolinsa tärkeyden huomioimisella, joka voi tapahtua yksinkertaisesti vaikkapa vain keskustelemalla

ja kiitosten antamisella. Lisäksi heitä muistetaan muilla henkilökohtaisilla huomionosoituksilla, joka voi olla esimerkiksi seuratuote tai muuta pientä. Vapaaehtoistyöntekijöille järjestetään myös tapahtumia, joissa heille tarjotaan veloituksetta ruokaa ja juomaa.

4.3.3 Nykyinen liigalisenssijärjestelmä

F-liigan nykyisestä liigalisenssijärjestelmästä oli kyselylomakkeessa neljä kohtaa, jossa oli väitteitä nykyisestä F-liigalisenssijärjestelmästä. Väitteillä pyrittiin kartoittamaan kokemuksia nykyisen järjestelmän toimivuudesta sekä myöskin vallalla olevia asenteita liigalisenssijärjestelmää kohtaan. Näiden kysymysten tarpeellisuudesta varmistuttiin lisenssijärjestelmiä koskevien asiantuntijahaastatteluiden myötä, joissa esille tuli asenteiden mahdollinen vaikutus järjestelmän hyötyihin.

Väite ”nykyinen liigalisenssijärjestelmä tuntuu kärjistetyksi sanottuna ’välttämättömältä pahalta’” oli ensimmäisenä. Vastaus 1 tarkoitti täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Tässä väitteessä kaikki muut vastausvaihtoehdot saivat vastauksia, paitsi 1. Vastausten keskiarvo oli 3,14 ja mediaani 3, joista voitiin päätellä mielipiteiden olleiden melko neutraaleita tämän väitteen osalta, joskin hieman siihen suuntaan kallellaan, että lisenssijärjestelmä tuntuu niin sanotusti välttämättömältä pahalta. Mikään kyselyyn vastanneista seuroista ei ollut täysin eri mieltä väitteen kanssa. Kappaleessa 4.1.2 sivuttiin tätä asiaa, sillä myös asiantuntijahaastatteluissa tuli esille, että seurojen asenteet liigalisenssijärjestelmää kohti voivat olla juuri edellä mainitun kaltaisia. Tämän kyselylomakkeen perusteella yksittäisten joukkueiden osalta kyseinen käsitys näyttää pitävän paikkansa, mutta koko F-liigan mitassa ei tämän väitteen perusteella voida sanoa samaa.

Seuraavana väitteenä oli ”nykyinen liigalisenssijärjestelmä tuntuu olevan olemassa seurojen hyvinvointia varten”. Asteikko 1–5 oli samanlainen kuin edellisessäkin väitteessä. Tähän väitteeseen vastattiin kaikkia muita vastausvaihtoehtoja, paitsi 5, eli mikään seura ei ollut täysin samaa mieltä

väitteen kanssa. Tämän väitteen vastausten keskiarvo oli 2,57 ja mediaani 3. Vain yksi vastaus oli yli 3, eli väitteen kanssa jollakin tasolla samaa mieltä. Tämän väitteen perusteella vaikuttaa, ettei nykyistä lisenssijärjestelmää koeta seuroja avustavana läheskään siinä määrin kuin sen olisi tarkoitus olla. Tämä on huolestuttava havainto ja tilanteen korjaaminen vaatii F-liigan puolelta parempaa viestintää seurojen suuntaan. Kuten jo aiemmin kappaleessa 4.1.2 mainittiin, liigalisenssijärjestelmän optimaalinen toimivuus vaatii seurojen ja liigaorganisaation välistä hyvää kommunikointia sekä vastaanottavaista asennetta.

Kolmas väite liigalisenssijärjestelmistä kuului seuraavasti: ”Nykyinen liigalisenssijärjestelmä ajaa seurat kehittämään toimintaansa pitkäjänteisesti”. Vastaukset 1–5 tarkoittivat samaa kuin kahden edellisenkin väitteen kohdalla. Myös tähän väitteeseen vastattiin kaikkia muita vastausvaihtoehtoja, paitsi täysin samaa mieltä (5). Vastausten keskiarvo oli 2,86 ja mediaani 3. Tämänkin väitteen kohdalla vastausten keskiarvo on toimivan lisenssijärjestelmän kannalta katsottuna negatiivisella puolella neutraalia (3), eli kyselyyn vastanneiden seurojen kollektiivinen kanta kallistuu hieman siihen suuntaan, ettei nykyinen liigalisenssijärjestelmä ohjaa seurojaan kehittämään toimintaansa pitkäjänteisesti. F-liigan toimitusjohtaja Nurmisen haastattelussa kävi ilmi, että nimenomaan kaikkien, ei vain osan, seurojen pitkäjänteinen toiminnan kehittäminen on keskeinen edellytys F-liigan taloudelliselle kasvulle. Myös tähän on sen vuoksi syytä kiinnittää erityistä huomiota, ja liigalisenssijärjestelmää kehittäessä ottaa myös seurojen näkökulmia huomioon, jotta tämän väitteen paikkansapitävyys voisi kasvaa.

Viimeinen väite nykyisestä lisenssijärjestelmästä liittyi lisenssivaatimusten täyttymiseen: ”Liigalisenssin ehtojen täyttämiseksi...”, vastaus 1 tarkoitti ”ponnistellaan kerran vuodessa” ja vastaus 5 ”tehdään ympäri vuoden töitä”. Vastausten keskiarvo oli 2,57 ja mediaani jälleen 3. Vastauksia tuli ainoastaan vaihtoehdoille 1, 2 ja 3. Tämä voi viestiä eri asioista; joko liigalisenssin ehtojen täyttäminen ei vaadi niiden eteen päivittäistä työskentelyä seuroilta tai sitten seurat pyrkivät järjestelmään asiat niin, että aina seuraavaan deadlineen mennessä saadaan järjesteltyä hetkeksi siihen kuntoon, jota lisenssi vaatii.

Kaiken kaikkiaan kyselylomakkeen lisenssijärjestelmiä koskevat kohdat viestivät ainakin jonkin asteisesta tyytymättömyydestä sekä negatiivisesta suhtautumisesta lisenssijärjestelmää kohtaan. Kaikkien neljän väitteen kohdalla keskiarvo oli lähempänä negatiivista ääripäätä. Etenkin se, että seurat eivät koe lisenssijärjestelmän olevan heitä varten on huolestuttavaa niin lisenssijärjestelmän toimivuuden kuin F-liigan kaupallisen kasvun näkökulmasta.

4.3.4 Ammattilaisuus

F-liigan kaupallinen strategia tähtää siihen, että myös ammattilaispelaajia olisi yhä enemmän. Muun muassa vuoksi kyselylomakkeeseen sisällytettiin myös osio ammattilaisuudesta. Ammattilaisuus määriteltiin Sosiaali- ja terveysministeriön (2020) mukaan ammattiuurheilijaksi lasketaan 11 650 euroa tai enemmän pelikauden tai muun vuoden mittaisen ajanjakson aikana urheilemisella tienannut urheilija. Tämä otettiin ammattilaisuuden rajaksi myös tässä tutkielmassa. Puoliammattilaispelaajan tässä tutkielmassa määriteltiin tienaaavan pelikaudessa 5000–11 649 euroa. Kolmas luokka, eli junioripelaajat ja vähemmän tienaatvat pelaajat 4999 euroa tai vähemmän pelikaudessa. Kaikki edellä mainitut summat ovat bruttosummia.

Kyselylomakkeessa seurajohtajia pyydettiin arvioimaan, kuinka moni F-liigajoukkueen sopimuspelaajista kuuluu kuhunkin edellä mainittuihin kategorioihin, eli ammattilainen, puoliammattilainen sekä juniori- tai vähemmän tienaaava pelaaja. Lisäksi heiltä kysyttiin, millaiseksi he olettavat tilanteen kehittyvän seuraavan kolmen vuoden aikana. Näiden lisäksi heiltä tiedusteltiin muun muassa, kuinka moni F-liigajoukkueen pelaajista käy pelaamisen ohella töissä ja kuinka moni opiskelee.

Kyselyyn vastanneiden joukkueiden osalta ammattilaispelaajien keskiarvomäärä oli 1,43 per joukkue. Puoliammattilaisia arvioitiin olevan keskimäärin 6,29 ja juniori- tai vähemmän tienaaavia pelaajia 15,71. Mediaanivastaus oli 1 ammattilaispelaaja, 6 puoliammattilaispelaajaa ja 15 juniori- tai vähemmän

tienaavaa pelaajaa. Jo pelkästään tämä kertoo siitä, että matka kohti täysammattilaissarjaa on vielä melko pitkä ja myös sen, ettei pelkkä nykyinen joukkueiden taloudellisen toiminnan taso riitä, mikäli F-liigasta halutaan saada aidosti kaupallisempi ja ammattimaisempi urheiluliiga. Myös F-liigan toimitusjohtaja Nurminen totesi teemahaastattelussa, että mikäli taloudellista kasvua aiotaan saavuttaa, joukkueiden olisi yhä enenevässä määrin keskityttävä kehittämään myös vaihtoehtoisia ansaintatapoja ainoastaan pääsylipputuottoihin ja yhteistyösopimukseen keskittymisen sijaan.

Joukkueiden tulevaisuuden näkymistä ammattilaisuuden suhteen saatiin vastauksia jokaiseen suuntaan. Kyselyyn vastanneista seurajohtajista enemmistö oli sitä mieltä, että heidän joukkueissaan tilanne kehittyy parempaan suuntaan tulevan kolmen vuoden aikana, mutta myös tilanteen pysyminen ennallaan sekä jopa heikentyminen nykytilanteeseen nähden sai kannatusta osakseen. Vastausten perusteella vaikuttaa kuitenkin siltä, etteivät joukkueet ainakaan lähivuosina odota toimintansa ammattimaistuvan kovinkaan suurella nopeudella. Vaikkakin vastaukset olivat enimmäkseen positiivisen kehityksen suuntaisia, tämä kielii myös seurojen tietynlaisesta realistisuudesta nykytilannettaan kohtaan, mikä voidaan nähdä hyvänä asiana tulevan kehityksen kannalta. Kaiken kaikkiaan positiivisten arvioiden voidaan nähdä indikoivan joukkueiden melko positiivisia odotuksia oman toimintansa asteittaisesta kehittymisestä, joka on niin kaikkien seurojen kuin F-liigankin edun mukaista.

4.3.5 Talous

Kyselyn talousosio pyrki kartoittamaan, kuinka seurojen taloutta käytännössä hoidetaan. Kysymyksiä oli erittäin laajasti talouteen liittyen, ja talousosio olikin selkeästi eniten kysymyksiä sisältänyt osio. Kysymyksiä oli yhteensä 19, jotka sisälsivät niin avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä kuin avoimia kysymyksiä.

Varsin yleistä on, että urheiluseuran taloutta hoitaa tilitoimisto. Asiantuntijahaastatteluissa tuli lisäksi esille, että ei ole myöskään tavatonta, että

esimerkiksi paikallinen tilitoimisto ja seura tekevät yhteistyötä, eikä seuran tällöin yhteistyön nojalla välttämättä tarvitse maksaa palveluista aivan samaa hintaa kuin täysin yhteistyösopimuksen ulkopuolisen tahon tuottaessa samat palvelut. Kyselyssä viisi seuraa seitsemästä vastasi, että seuran taloutta hoitaa tilitoimisto. Kaikki seurat eivät siis ole ulkoistaneet talouden hoitoa, vaan hoitavat sen kokonaan itse. Kaikki seurat, jotka ilmoittivat tilitoimiston hoitavan taloutta jossakin määrin, käyttävät tilitoimistojen kirjanpidon ja palkanlaskennan palveluita. Muita seurojen käyttämiä tilitoimistojen palveluita on maksatus, ostojen ja myyntilaskutus sekä raportointi ja sen kehittäminen.

Seuran taloudenhoitajan kokemus talouden johtamisesta nähtiin läpi F-liigaseurojen keskimäärin erittäin hyväksi. Väite ”seuran taloudenhoitajalla on kokemusta talouden johtamisesta” ja seurojen arviointien keskiarvo asteikolla 1 (ei juurikaan) – 5 (erittäin paljon) oli jopa 4,29. Taloudenhoitajien päätyön ammattinimikettä kysellessä vastauksia olivat muun muassa talouspäällikkö, toimistopäällikkö, toimitusjohtaja, toiminnanjohtaja ja kiinteistöjohtaja. Taloudenhoitajien koulutustausta taas vaihteli toisen asteen koulutuksen ja ylemmän korkeakoulututkinnon välillä.

Kun kysyttiin, miten seuran maksuvalmius muuttuu kauden aikana, vastauksista löytyi kahdenlaista trendiä. Selvällä enemmistöllä ajanjakso toukokuusta heinäkuuhun oli maksuvalmiuden kannalta kaikkein vaikeinta aikaa. Lisäksi hajavastauksia sai ympärivuotisen stabiilin maksuvalmiuden lisäksi myös huhtikuu ja elokuu. Tulovirtojen vähyys mainittuina kuukausina mainittiin usein maksuvalmiuden muuttumisen syyksi. F-liigakausi ulottuu normaalisti syyskuusta huhtikuuhun, jolloin seurat saavat esimerkiksi pääsylipputuottoja otteluistaan. Varmasti osittain tämän vuoksi myös maksuvalmius F-liigakauden aikana on parempi ja kauden ulkopuolisina kuukausina huonompi.

”Seura ei ota juurikaan riskejä talouden osalta, vaan iso puskurit halutaan säilyttää jatkuvasti. Näkynyt korona-aikana siinä, ettei lomautuksille ole ollut taloudellista painetta.”

- Joukkue 1 maksuvalmiudesta ja rahoitusrakenteesta

Kysyttäessä seurojen rahoitusrakenteesta, kovinkaan syvällisiä vastauksia ei saatu. Suurin osa joukkueista oli tyytyväisiä nykyiseen rahoitusrakenteeseensa, ja myös rahoitusrakenteen kehityksen suunta nähtiin yleisesti hyvänä. Kuitenkin myös negatiivisempia ja toiminnan puutteita tai kehitystarpeita indikoivia vastauksia saatiin:

”Enemmän saatava liiketoimintaa osaksi seuran toimintaa.”

- Joukkue 2 rahoitusrakenteesta

”Myynti haaste, kun siihen ei ole yhtä tekijää, joka keskittyisi vain siihen.”

- Joukkue 3 rahoitusrakenteesta

Seurajohtajilta tiedusteltiin myös, kuinka taloutta seurataan sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Lyhyellä aikavälillä tarkoitettiin tässä tapauksessa esimerkiksi kuukausittain, kun taas pitkä aikaväli tarkoitti puolivuositain, vuosittain tai harvemmin. Neljä kyselyyn vastannutta joukkuetta ilmoitti seuraavansa taloutta samalla tavoin, oli kyse sitten lyhyestä tai pitkästä aikavälistä. Lyhyen aikavälin esille tulleita seurantakeinoja oli muun muassa kassavirtaennusteet, myynnin edistyminen, laskutus, toteutumien vertailu budjettiin ja edellisiin kausiin ja tavoitteisiin, jatkuva mittareiden ja tunnuslukujen arvioiminen, rahaliikenteen tarkastelu, osto- ja myyntireskontra. Pitkän aikavälin talouden seurannan keinoista mainittiin muun muassa myynnin ja strategiatavoitteiden seuranta, tuloslaskelman kehityksen seuranta, myynnin toteutuman seuranta ja budjetin pitävyden seuranta.

F-liigajoukkueiden näkemys talousosaamisesta omassa seurassaan on positiivinen; jopa kuusi seitsemästä oli sitä mieltä, että talousosaaminen omassa seurassa on riittävällä tasolla. Täsmälleen sama osuus saatiin kyllä-vastauksille kysymykseen ”onko taloudenhoitoon käytettävissä riittävästi aikaa?”. Näiden kysymysten perusteella F-liigan strategian mukaiselle kaupalliselle kasvulle olisi seuroissa heidän omasta mielestään hyvät edellytykset.

”Suomessa (politiikka, ihmiset, yritykset) arvostus urheilua kohtaan nolla, ja resurssit sekä rahat käytetään liitto, valtakunnalliset järjestöt, urheiluopistot jne. Brändillä pärjätään.”

- Seura 4 seuran taloudenhoidon haasteista kysyttäessä

Tiedusteltaessa suurimpia haasteita taloudenhoitoon liittyen, eräänä merkittävänä haasteena esiin nousi luonnollisesti ja odotetusti koronaviruspandemia. Muita seurojen esille nostamia haasteita olivat muun muassa tulovirtojen vaikea ennustettavuus, tulovirtojen kasvattaminen nopeammin, joukkueiden pysyminen sovitussa budjetissa ja myynti ja siihen ajan löytäminen.

Koska koronaviruspandemian osattiin jo arvioida aiheuttavan merkittäviä haasteita kaikille urheiluseuroille ennen tutkielman alkua, lisättiin kyselylomakkeeseen myös kysymys nimenomaan pandemian aiheuttamista haasteista. Alla muutamia lainauksia vaikutuksista.

”Seuran toimintaan erityisesti matalan kynnyksen harrastajien määrien osalta ja tapahtumien toteutuksien osalta. Taloudellisesti n. 275 000 euroa ns. tuloja jäänyt saamatta koronan johdosta, jonka johdosta vastaava summa on jouduttu paikkaamaan eri tukien avulla, korvaavalla varainkeruulla ja säästöinä/leikkauksina. Olemme onnistuneet kiitettävästi.”

- Joukkue 5 koronaviruspandemian vaikutuksista

”Aika pienet, selvittiin muutamien tuhansien eurojen tappioilla kokonaisuutena.”

- Joukkue 6 koronaviruspandemian vaikutuksista

Kun seuroilta kysyttiin F-liigan/Salibandyliiton roolista seurojen taloudenhoidossa, aiheutti se monenlaisia reaktioita, niin puolesta kuin vastaan. Yleisimpiä vastauksia olivat ”ei ole roolia”, ”ei minkäänlainen” ja ”pienenä”. Osalla seuroista oli melko jyrkkä mielipide, ettei liigaorganisaation tulisi luoda liikaa rajoitteita seurojen toiminnalle, kuten alla olevasta esimerkkilainauksesta käy ilmi:

”Oleellista että liitto ja liiga ei tule sotkemaan seuroja (etteivät aseta turhia mainosrajoitteita, turhia yhteisiä aikaa vieviä seurantasysteemejä jne). EI SAA TULLA SOTKEMAAN. Rahaa sieltä ei saa koska sinne pitää palkata loputtomiin ihmisiä.”

- Joukkue 7

4.3.6 Tulevaisuus

Tulevaisuuden osalta kyselylomakkeen avulla pyrittiin tiedustelemaan seurojen mielenkiintoa taloudellisen toimintansa kehittämiseen eri osa-alueilla. Kysymykset liittyivät seurojen kesken yhteisiin liiketoimintamalleihin ja -prosesseihin, keskitettyyn ohjelmisto- ja palveluhankintaan ulkopuolisen tahon, kuten F-liiga, tukemana sekä seurojen talouden ja liiketoiminnan raportoinnin kehittämiseen. Kysymyksien vastausvaihtoehdot olivat yksinkertaisesti kyllä tai ei. Kaikissa kolmessa kysymyksessä oli lukumääräisesti sama vastausjakauma, vain kaksi vastanneista seitsemästä vastasi kuhunkin kohtaan kyllä. Kaiken kaikkiaan mielenkiinto oman toiminnan kehittämistä kohtaan edellä mainittujen keinojen avulla oli melko matalaa.

Luonnollisesti moniin ei-vastauksiin voi olla lukuisia eri syitä. Kenties seurat eivät koe tarvitsevansa apua kyseisissä asioissa ja ovat tyytyväisiä asioiden nykyiseen tilaan. Mahdollisesti koko liigan mitassa toteutetut toimenpiteet eivät ole aikaisemmin onnistuneet, ainakaan kaikkien seurojen mielestä. On kaikei myös mahdollista, ettei seuralla vain yksinkertaisesti ole resursseja osallistua tämän kaltaisiin projekteihin esimerkiksi ajanpuutteen takia. Asenne ei aina myöskään ole kaikkein vastaanottavaisin, kuten seuraavasta lainauksesta ilmenee:

”Vastasin ei keskitettyihin ja raporttien kehittämiseen, kun en kestä mitään liiton pakko-operaatioita”

- Joukkue 8 tulevaisuuden kiinnostuksen kohteista kysyttäessä

4.4 Yhteenveto empiriaosuuden tuloksista

F-liigan lisenssijärjestelmän talousosion kehittämiseen löydettiin empiirisen tarkastelun avulla selkeitä kehityskohteita. Yksi suurimmista kehityskohteista tämän hetken lisenssiprosessissa on esitelty Excel-malli, jolla joukkueet raportoivat talousluvuistaan. Tämä aiheuttaa sen, ettei joukkueiden ilmoittamia lukuja pysty todentamaan, sillä ne eivät perustu mihinkään raportointijärjestelmään. Se voi johtaa potentiaalisesti joukkueiden puolella houkutukseen tehdä väärinkäytös ja liioitella tai kaunistella tiettyjä lukuja kauemmas todellisuudesta.

Toinen selkeä kehityskohde nykyisessä F-liigan liigalisenssijärjestelmässä on vertailukelpoisuus. Nykymallilla joukkueiden on lisenssihakemuksensa mukana toimitettava viimeisin tilinpäätös sekä talouslomake. Kun osa raportoi tilinpäätöksessään pelkän edustusjoukkueen ja osa taas koko seuran talouslukuja, vertailukelpoisuus kärsii oleellisesti. Vertailukelpoisuutta hankaloittaa myös nykyinen seurojen tilikausien erilainen pituus ja ajankohta, josta aiheutuu se, että lisenssimenettelyssä keväällä vaadittava tilinpäätös voi olla jo melko vanha, eikä välttämättä anna kaikkein tarkinta kuvaa seuran taloudellisesta tilasta lisenssinhakuhetkellä.

Nykyistä lisenssiprosessiin kuuluvaa talouslomaketta olisi syytä vähintäänkin kehittää nykypäivän vaatimuksia paremmin vastaavaksi. Esimerkiksi otteluiden muunlaista kaupallista hyödyntämistä kuin pääsylipputuotot ei ole lainkaan huomioitu. Näitä ovat teoreettisessa viitekehyksessäkin esiin nousseet kahvila- ja ravintolamyynti, erilaiset VIP-myyntit sekä muunlaiset seuran tarjoamat hospitality-palvelut esimerkiksi yrityksille ja muille suuremmille ryhmille. Kyselylomakkeesta kävi ilmi, että seurojen maksuvalmius muuttuu kauden aikana, eikä rahaa tule tasaisesti kassaan vuoden aikana. Tämän johdosta talouslomakkeeseen olisi kenties syytä lisätä tarkempi tarkastelu esimerkiksi vuosineljänneksittäin tai kuukausittain kuten Korisliigassa (ks. Korisliiga

talouslomake). Jo pelkästään tämä voisi tuoda liigaorganisaatiolle hieman lisää kosketuspintaa joukkueiden talouden tilaan vuoden eri aikoina sekä tarjota työkaluja huomata ja puuttua mahdollisiin ongelma- tai kehityskohtiin. Toisaalta tällä tavoin myös seurat olisivat niin sanotusti pakotettuja miettimään budjettejaan tarkemmin myös kuukausitasolla, mikäli näin ei jostain syystä tähän mennessä ole tehty.

Nykyiseen F-liigan lisenssijärjestelmään on ehdottomasti syytä lisätä taloudellisen tilan huononemisesta kertovia indikaattoreita, kuten esimerkiksi Mestiksellä ja Veikkausliigalla on omissa lisensseissään (Mestis-lisenssi, 5-6; Veikkausliigalisenssi, 9-15). F-liigan on syytä kehittää samalla ajatuksella omaan lisenssiinsä indikaattoreita, joista seuran taloudellisen tilan huononemista pystyttäisiin ennakoimaan jo nykyistä paremmin. Näin pystyttäisiin paremmin välttämään ja ennaltaehkäisemään tilanteita kuten kappaleessa esimerkiksi 4.2.1.1, jossa joukkueen J omavaraisuusaste on useamman vuoden ajan ollut erittäin hälyttävissä lukemissa.

Niin Mestiksessä kuin Veikkausliigassakin nämä talouden varoitussignaalit liittyvät muun muassa tilintarkastuskertomukseen, omaan pääomaan ja nettovarallisuuteen. Näistä voisi sellaisenaankin ottaa mallia myös F-liigalisenssin talousosan indikaattoreihin, tietenkin asianosaisilta luvan kysymällä. Lisäksi esimerkiksi vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta voitaisiin seurata jatkuvasti tietyillä tunnusluvuilla, kuten omavaraisuusaste ja quick ratio, osana lisenssivaatimuksia. F-liigan olisi syytä harkita myös Mestiksen käyttämää toimintatapaa; mikäli seura ei tietyllä ajanjaksolla saavuta tietyissä tunnusluvuissa määriteltyä rajaa, voitaisiin se velvoittaa tekemään tarkempaa raportointia tietyn ajanjakson, jossa seuran talouden tervehtymistä pystyttäisiin seuraamaan yksityiskohtaisemmin sekä avustamaan siinä.

Seurojen taloudellista tilaa tarkasteltaessa otettiin tilinpäätösanalyysivaiheessa tarkasteluun myös tarkasteluajankohtaa edeltävä kausi, sillä se löytyi luonnollisesti vertailutietona tarkasteluajanjakson ensimmäisen kauden tilinpäätöksestä. Tämän vuoksi tilinpäätöksistä tehtäviä havaintoja kunkin

tunnusluvun osalta oli 44, sillä kahden joukkueen osalta tilinpäätöksiä ei ollut kahden kauden ajalta saatavilla.

F-liigajoukkueiden taloudellinen tila empiriaosuudessa käytettyjä tunnuslukuja tarkastelemalla vaikuttaa kollektiivina vähintäänkin tyydyttävältä. Erityisesti maksuvalmius tämän tutkielman metodein tarkasteltuna näyttää F-liigaseuroilla hyvältä. F-liigaseurat ovat kollektiivina myös huolehtineet omasta vakavaraisuudestaan enemmistön osalta melko hyvin. Vakavaraisuus jakoi kuitenkin joukkueet huomattavasti selkeämmin niin sanotusti hyviin ja heikkoihin. Samaa trendiä voidaan havaita myös kannattavuutta tarkasteltaessa. Tarkasteltaviin joukkueisiin mahtuu tietenkin muutamia huolestuttavan heikossa taloudellisessa tilassa olevia, mutta vastaavasti erinomaisesti taloutensa hoitavia vaikuttaa olevan enemmän.

Talouselämäkertojen tarkastelusta oli havaittavissa muutamia selkeitä kehityskaaria; tuottojen osalta koko F-liigan leveydeltä sponsori- ja mainosmyyntituottojen osuus on kasvanut jatkuvasti koko tarkastelujakson ajan, samoin pelaaja- ja valmentajapalkkioiden osuus kokonaiskuluista on ollut jatkuvassa nousussa. Samaan aikaan otteluista ja harjoittelusta aiheutuvien kulujen osuus kokonaiskuluista on ollut F-liigassa laskutrendissä koko tarkastelujakson ajan.

Eräs mittari liigan taloudelliselle kasvulle voi olla palkkojen ja palkkioiden nousu; tällä mittarilla tarkasteltuna vaikuttaa vähintäänkin siltä, että suunta on oikea. Tarkasteluajanjakson aikana palkkojen ja palkkioiden osuus seurojen kokonaiskuluista on noussut. Tutkielmassa käytettävissä olleiden tietojen perusteella voidaan nähdä, että koska tarkasteluajanjakson aikana ei havaittu erityistä ulkoista syytä, joka vaikuttaisi seurojen kulurakenteeseen, F-liiga on onnistunut taloudellisessa kasvussa palkkoilla mitattuna. Lisäksi kyselylomakkeen vastauksista on aistittavissa, että myös tulevaisuuden tavoitetila seuroissa on kasvaa taloudellisesti, jotta kyetään tarjoamaan yhä useammalle pelaajalle puoliammattilais- ja ammattilaissopimuksia.

Joukkueiden jakaminen top-6 ja bottom-6-joukkueisiin toi esiin mielenkiintoiset erot tuotto- ja kulurakenteissa. Pääsylipputuottojen merkityksen kehitys bottom-6-joukkueille on tarkastelujaksolla ollut keskimäärin laskevaa, mutta verrattuna top-6-joukkueisiin, pääsylipputuottojen osuus on alhaisimmillaankin ollut lähes kaksinkertainen. Sponsori- ja mainosmyyntituottojen osuus on taas top-6-joukkueilla huomattavasti suurempi. Kulupuolella pelaaja- ja valmentajapalkkioiden sekä markkinointi- ja PR-kulujen merkitys on top-6-joukkueilla odotetusti merkittävästi suurempi kuin bottom-6-joukkueilla. Luonnollisesti parempaa palkkaa maksavat joukkueet saavat houkuteltua parhaat pelaajat riveihinsä ja näin ollen myös edellytykset urheilulliseen menestykseen ovat paremmat. Myös markkinointi- ja PR-kulujen ero on nähtävissä melko loogisena; koska rahaa menee pelaajiin ja valmentajiin enemmän, pyritään markkinoinnin ja PR-keinojen avulla luomaan rahavirtaa myös takaisin seuraan päin. Toisaalta voidaan nähdä etenkin pienempien palkkojen vaikuttavan otteluista ja harjoittelusta aiheutuvien kulujen osuuden suuruuteen bottom-6-joukkueiden osalta.

Kontingenssiteoriasta voidaan löytää edellä esiteltyihin löydöksiin selviä yhteneväisyyksiä. Mikäli seuralla on parempi taloudellinen tilanne, voidaan sitä johtaa täysin eri lailla esimerkiksi pelaajahankintojen osalta. Tämä taas lisää mahdollisuutta menestyä urheilullisesti. Aiempien vuosien urheilullinen menestys voi houkutella sekä pelaajia että yleisöä ja tämän myötä myös pääsylipputuottoja. Lisäksi esimerkiksi joukkueen kotikaupunki vaikuttaa talouteen siinä määrin, että esimerkiksi harjoittelu on oletettavasti huomattavasti kalliimpaa Helsingissä kuin Nurmossa suuren asukasmäärän vuoksi. Lisäksi pienessä kaupungissa voi olla helpompaa houkutella lipun ostavaa yleisöä, sillä todennäköisesti kilpailu muiden lajien ja seurojen kanssa on pienempää suureen kaupunkiin verrattuna.

Koska F-liigaseurat ovat yhdistysmuotoisia, eivät he osakeyhtiöiden tavoin pysty harjoittamaan liiketoimintaa. Kuten tutkielmassa on aiemminkin tullut esille, yhdistykset voivat harjoittaa vain sellaista elinkeino- tai ansiotoimintaa, joka on mainittu sen säännöissä tai on muuten taloudellisesti vähäarvoista (Lydman ym., 2018, 240–241). Lisäksi salibandy lajina on toistaiseksi niin pieni, ettei seuroilla ole tarvittavaa määrää resursseja palkata yhtä henkilöä, joka hoitaa pelkästään

taloutta. Nämä asiat lisäävät jo osakeyhtiömuotoisellekin urheiluseuratoiminnalle hyvin tärkeiden sidosryhmien, kuten yhteistyökumppanien, vapaaehtoistyöntekijöiden sekä seuran kotikaupungin merkitystä. Sidoryhmäteorian mukaisesti voitaneen rohkaista seuroja keskittymään erityisesti sidosryhmien hallintaan. Kyselylomakkeen vastaukset esimerkiksi vapaaehtoiisiin liittyen kielivät, että toimintaa heidän kanssaan voitaisiin tehdä johdonmukaisemmin ja täten saada myös seuran toimintaa tehokkaammaksi.

Vapaaehtoistyöntekijöiden osalta kyselylomakkeen vastauksista havaitut rekrytoimisen vaikeus ja heidän kiistaton tärkeytensä F-liigaseuroille antavat kannustimen kiinnittää kenties nykyistä enemmän huomiota nykyisten vapaaehtoistyöntekijöiden motivointiin, jota heistä saadaan tyytyväisiä ja sitä kautta muita positiivisia vaikutuksia seuralle. Kaiken kaikkiaan vapaaehtoistyöntekijöiden kanssa toimimisessa päästään parhaaseen tulokseen, kun löydetään paras mahdollinen Cablen ja Parsons (2001) mainitsema person-organization fit.

Paras yhteensopivuus organisaation ja vapaaehtoisen välillä löytyy, kun päästään vapaaehtoisen omista odotuksista pestiään kohtaan perille. Kontingenssiteorian mukaisesti Egli ym. (2004, 364) toteavat, että vapaaehtoisten odotuksiin vaikuttaa monet asiat, kuten organisaation koko, tavoitteet ja kulttuuri. On kuitenkin muistettava, että vapaaehtoisten johtaminen on paljon muutakin kuin pelkästään odotuksiin liittyvää toimintaa, vaan monet vapaaehtoisten kokemat hyödyt liittyvät myös työstä saataviin kokemuksiin (Egli ym., 2014, 363) ja vapaaehtoisen motiiveihin (mm. Downward, 2012).

Niin kirjallisuudesta (mm. KIHU, 2019) kuin seurojen vastauksista kyselyyn ilmenee, että seuroissa toimii vapaaehtoisina suuri määrä ihmisiä. Pelkästään tämä on peruste kiinnittää huomiota heidän johtamiseensa. Empiriaosuuden perusteella Østerlundin (2013, 160) mainitsemat suositukset urheiluorganisaatioille etenkin kehittää oma strategia vapaaehtoisten rekrytoinnille sekä kommunikoinnin jatkuva ylläpitäminen heidän kanssaan ovat asioita, joihin ei vielä juurikaan kiinnitetä huomiota ja joihin perehtymällä voitaisiin saada lisää tehokkuutta seurojen toimintaan. Myös Dwyerin ym. (2013, 198) esiin

nostamat vapaaehtoisten osallistaminen päätöksiin sekä kiinnostuksen osoitus heidän kehittymistään kohtaan ovat asioita, jotka voisivat kohentaa heidän motivaatiotaan.

Seurajohtajien vastauksista kyselylomakkeeseen on aistittavissa selkeää optimistisuutta tulevaisuutta kohtaan, ja enemmistö näkee toimintansa laajentuvan tulevina vuosina. Kuitenkin samaan aikaan esimerkiksi kyselyn tulevaisuusosion vastaukset antoivat hieman päinvastaista signaalia; halukkuus muun muassa oman taloudenhoidon kehittämiseen oli melko alhaista. Koska kuitenkin suurin osa seurajohtajista näki esimerkiksi oman seuransa toiminnan laajenevan ammattilaisuuden näkökulmasta tulevaisuudessa, onkin mielenkiintoista pohtia tämän pienen ristiriitaisuuden syytä.

On mahdollista, että seuroissa on pidetty vallitsevaa tilannetta hyvänä, eikä haluta muuttaa niin sanotusti toimivaa toimintatapaa. Koronaviruspandemian aiheuttamat vaikeimmat ajat seuroille ovat jo todennäköisesti takana ja niin sanottuun normaaliin arkeen kiinni pääseminen voi tuntua tässä hetkessä turvalliselta, ja sen vuoksi aiheuttaa tietynlaista muutosvastarintaa sinänsä järkevillekin kehitysehdotuksille. Jotta liigan ammattimaisuus kehittyä tulevaisuudessa, on seuroissa oltava myös halua kehittyä jatkuvasti pelkän vallitsevan tilan ylläpitämisen sijaan. Kun kaikki seurukset kehittyvät, F-liiga kehittyä.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tavoitteena oli luoda syvällisempää ymmärrystä F-liigaseurojen taloudellisesta tilasta sekä liigalisenssijärjestelmän vaikutuksesta seurojen taloudellisen tilan arviointiin ja seurojen talouden hallintaan. Tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena, käyttäen tutkimusmenetelminä teemahaastatteluita, kyselylomaketta sekä taloudellisen aineiston tarkastelua. Näin pyrittiin saamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen ymmärrys tutkielman aiheesta.

Eräs oleellinen ratkaistava ongelma nykyiseen liigalisenssijärjestelmään liittyen on se, kuinka pystyttäisiin kommunikoimaan seuroille, että liigalisenssi ja muukin talouden seuranta ja kehittäminen liigaorganisaation toimesta on nimenomaan seuroja varten? Tämän tavoitteen onnistuneella toteuttamisella luotaisiin kaikkein parhaimmat lähtökohdat seurojen talouden kehittämiseksi. Empiriaosuuden perusteella vaikuttaa siltä, että F-liigaorganisaation ja seurojen välillä on edelleen tiettyä kitkaa, joskin se näyttää olevan vähentymään päin. Vaikuttaa siltä, että jossakin määrin seuroissa koetaan F-liigaorganisaation toimien olevan jopa enemmän seuroille haitallista kuin hyödyllistä.

Kun lisenssiehdot ovat vaativat, seurat voivat myös varmistua, että oman seuran lisäksi muut seurat hoitavat talouttaan vähintään lisenssin vaatimalla tavalla. On muille seuroille vain positiivinen asia, mikäli muutkin seurat voivat taloudellisesti hyvin. Se on myös yksi liigan kaupallistumisen ja tämän myötä mahdollisen tulevaisuuden ammattimaistumisen edellytyksistä. Empiriaosuudessa seurojen tunnuslukuja tarkasteltaessa selviää, että hajonta etenkin omavaraisuusasteen sekä oman pääoman tuoton suhteen oli melko suurta. Jotta F-liiga kykenee kasvamaan kaupallisen strategiansa mukaan, vaatii se kaikkien joukkueiden pitkän aikavälin panostusta talouteensa; jos pelkästään osa haluaa kasvaa ja kehittyä, liigan on hyvin haastavaa saavuttaa kestävää taloudellista kasvua.

F-liigan toimitusjohtaja Nurminen totesi, monet nykyisen lisenssijärjestelmän ongelmat juontavat juurensa talouden Excel-lomakkeella toteutettavaan talouslukujen raportointiin. Kuten jo useasti tässä tutkielmassa on mainittu, lukujen todentamattomuus sekä ajantasaisuuden puute aiheuttavat merkittävää haittaa tehokkaalle talouden seurannalle. Lisäksi tilikausien ajoittuminen eri ajanjaksoihin sekä seurojen väliset erot raportoinnissa pelkän edustusjoukkueen ja koko seuran välillä tekevät F-liigajoukkueiden välisen taloudellisen tilan vertailun erittäin haastavaksi.

Liigaorganisaation kannalta katsottuna seurojen raportointi olisi erittäin tärkeää saada johdonmukaiseksi. Nykyisessä lisenssijärjestelmässä on toki taloudellisen raportoinnin osalta vaatimuksia, mutta nykyiset määritelmät antavat kenties turhan paljon liikkumavaraa seuroille. Jotta seurojen taloutta pystytään optimaalisesti seuraamaan ja vertailemaan, esimerkiksi tilinpäätökset olisi hyvä olla samalta ajalta. Mikäli tämä aika ajoittuu eri kohtaan kuin seuran tilikausi, kaikilta seuroilta voisi vaatia esimerkiksi välitilinpäätöksien avulla raportointia tietyltä ajalta.

Sekä seurojen talouden hallinnan kehittämisen että liigalisenssijärjestelmän kehittämisen näkökulmasta jonkinlainen keskitetty talouden raportointijärjestelmä olisi erittäin hyödyllinen. Sieltä seurat itse pystyisivät seuraamaan talouttaan reaaliajassa ja saisivat tuotettua erilaisia raportteja taloudestaan, voisi auttaa etenkin talouden suunnittelussa ja toisaalta havainnoimaan omaa toimintaansa. Liigalisenssijärjestelmän näkökulmasta tällaisen raportointijärjestelmän käyttöönotto kaikissa F-liigaseuroissa toisi ratkaisun moneen nykyisen liigalisenssijärjestelmän ongelmaan. Mikäli lisenssivaatimukseen lisättäisiin tarkempaa raportointia, tällainen järjestelmä mahdollistaisi monen, esimerkiksi aikaskaalatun raportin tuottamisen pienellä vaivalla.

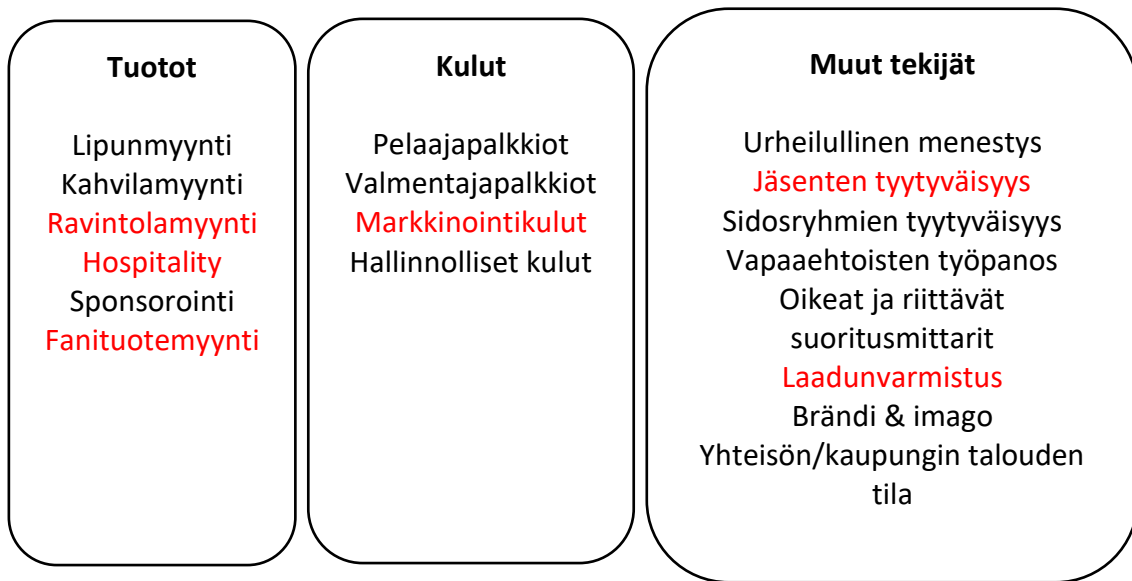
Myös nykyiset vertailukelpoisuuden ja ajantasaisuuden ongelmat ratkeaisivat vähintäänkin osittain, mikäli joukkueet koko F-liigan laajuudelta ottaisivat tämän kaltaisen raportointijärjestelmän käyttöönsä. Tällöin pystyttäisiin myös huomattavasti helpommin määrittelemään F-liigan yhteisiä tunnuslukuja, jotka taas helpottaisivat lisenssin myöntäjän työtä muun muassa huomattavasti

helpomman vertailemisen myötä. Myös seuroille nämä yhteiset tunnusluvut toisivat konkretiaa talouden hallintaan, kun ymmärrys tunnuslukuihin vaikuttavista taloudelle tärkeistä asioista lisääntyisi. Eräs haaste kaikille F-liigajoukkueille yhteisen raportointijärjestelmän käyttöönottamisessa on sen maksaminen. Empiirisen tarkastelun perusteella seuroissa ei olla kovinkaan halukkaita tällaisiin projekteihin, jolloin yhteinen raportointijärjestelmä vaatisi F-liigalta mahdollisesti pitkäaikaistakin subventointia. Toisaalta lisenssivaatimuksiin voitaisiin lisätä tietyn raportointijärjestelmän käyttö, mutta tällä tavoin signaali seurojen suuntaan voisi olla liikaa niin sanotusti pakottamista ja aiheuttaa tarpeetonta vastarintaa. F-liigan olisi kuitenkin syytä harkita subventointia, sillä menestyksekkäästi käyttöönotettuna positiiviset vaikutukset seurojen ja sitä kautta F-liigan talouteen voisivat olla parhaimmillaan pitkäaikaisia ja merkittäviä.

Osa nykyisen F-liigalisenssijärjestelmän huonoa vertailukelpoisuutta joukkueiden välillä johtuu siitä, että vain osa raportoi edustusjoukkueen lukuja ja osa koko seuran lukuja. Jotta seurojen talouden hallinta kehittyisi entisestään, edustusjoukkueen ja koko seuran lukuja olisi syytä seurata erikseen. Lisäksi vertailukelpoisuus lisenssin myöntäjän puolelta parantuisi huomattavasti, kun seurat ilmoittaisivat uskottavasti edustusjoukkueen ja koko seuran taloustilanteet erikseen. Nykytilanteessa kun joukkueet toimittavat dokumentit, niistä ei saada parasta hyötyä irti, mikäli tilinpäätöksessä raportoidaan koko seuran lukuja, mutta talouslomakkeeseen raportoidaan vain edustusjoukkueen luvut.

Kaupallista kasvua tavoiteltaessa F-liigaseurojen yhtiöittäminen on asia, jonka hyödyllisyyttä tulevaisuudessa kannattaa pohtia. Teoreettisessa viitekehyksessä lakien, säädösten ja kirjallisuuden perusteella esitellyt yhdistysmuotoisuuden haitat ja hyödyt pitivät empiirisen tarkastelun mukaan hyvin paikkansa. Muun muassa haastatteluiden perusteella edustusjoukkueen yhtiöittäminen ei välttämättä vielä ole kannattavaa, mutta mikäli seurat kykenevät kasvamaan taloudellisesti, yhtiöittäminen yhä kasvavien tulovirtojen mukana voi tulla yhä realistisemmaksi vaihtoehdoksi. Eräs edustusjoukkueen yhtiöittämisen hyödyistä olisi junioritoiminnan turvaaminen; tällöin edustusjoukkueen taloudellinen sakkaaminen ei vaarantaisi seuran junioritoimintaa.

Eräs motivointikeino joukkueille talouden hallintansa parantamiseen voisi olla eräänlainen kilpailu, jossa parhaiten joillakin tietyillä suhteellisilla mittareilla omaa talouttaan kehittänyt joukkue saisi rahapalkinnon. Tämän voisi järjestää joko kertaluonteisesti tai useamman kerran. Elmore-Østerlund, Cuskelly, Høyer-Kruse, & Voldby (2021) tutkivat Tanskassa tämän kaltaisen kertaluonteisen kilpailun vaikuttavuutta yhdistysmuotoisten urheiluseurojen suorituskykyyn. Tutkimukseen otettiin 62 kilpailuun osallistuvaa ja 64, jotka eivät osallistuneet, ja tulos oli selvä; jopa 3–4 vuoden jälkeen kilpailusta, osa kilpailun aikaansaamista muutoksista muun muassa seuran toimintatapoihin kantoivat edelleen (Elmore-Østerlund ym., 2021, 449–450). Ideana on saada tehostettua toimintaa ensin lyhyemmällä aikajänteellä ja kun edistyminen huomataan, motivoi se jatkamaan hyödylliseksi todettuja toimintatapoja.



Kuvio 2: Yhteenveto seurojen talouteen teorian perusteella vaikuttavista tekijöistä empiiristen havaintojen jälkeen, poikkeavuudet teoriaan punaisella tekstillä

Kun empiirisen tarkastelun tuloksia ruvetaan vertailemaan aihepiiriin aiempaan kirjallisuuteen (Kuvio 2), huomataan, että ainakaan F-liigan tapauksessa osa teorian mukaan seurojen taloudelliseen tilaan oleellisesti vaikuttavista tekijöistä ei ole ainakaan aivan yhtä merkittävässä roolissa kuin kirjallisuus voisi antaa

ymmärtää. Esimerkiksi fanituotteiden ja ravintola- ja hospitality-palveluiden merkitys (Deloitte, 2020, 5; Stewart, 2007, 48) ei noussut juurikaan noussut esille empiirisessä tarkastelussa. Tämä on aivan selkeä eroavaisuus suurimpiin lajeihin, kuten Euroopassa jalkapallo ja Pohjois-Amerikassa amerikkalainen jalkapallo, koripallo, baseball ja jääkiekko. Eräänä syynä tähän voidaan nähdä juuri lajin koko ja suosio. Pienemmässä lajissa kuten salibandy, liikkuu huomattavasti vähemmän rahaa kuin jo suosionsa vakiinnuttaneissa lajeissa suurilla markkina-alueilla. Lisäksi lajin maantieteellinen levinneisyys voidaan nähdä toisena syynä asialle.

Muutenkin pääosin tutkielman löydökset mukailevat näiden osalta aiempaa kirjallisuutta, mutta esimerkiksi Stewartin (2007, 21) taulukon mukaan sponsoroinnin merkitys olisi F-liigan tapauksessa korkeintaankin vähäistä. Tämä voidaan kuitenkin tämän tutkielman empiiristen havaintojen perusteella todeta vääräksi, sponsoroinnin ollessa toistaiseksi eräs tärkeimmistä seurojen rahoituksen lähteistä. Myöskään markkinointikulujen (Stewart, 2007), jäsenyytyväisyyden eikä laadunvarmistuksen (Downward, 2012) osalta ei tehty tässä tutkielmassa juurikaan havaintoja.

Aihepiirin tutkimuksen varsinkin salibandyn osalta ollessa niukkaa, jatkotutkimukselle aiheesta olisi ehdottomasti tarvetta. Mikäli esimerkiksi talousluvut tulevat nykyistä julkisimmiksi tulevaisuudessa, lukujen tutkimus ja tarkempi vertailu voisi antaa entistä kattavamman kuvan siitä, miten salibandy vertautuu suurimpiin lajeihin Suomessa, kuten jääkiekko, jalkapallo tai koripallo. Lisäksi kun koronaviruspandemia on ohi, olisi pandemian pysyvillä vaikutuksilla urheiluseurojen talouteen ja yleisiin toimintatapoihin kokonaan oman tutkimuksensa laajuinen aihe. Myös tarkempi tarkastelu seurojen yhteisen raportointijärjestelmän ja esimerkiksi seurojen yhteisen indeksin kehittäminen olisi eräs mielenkiintoinen jatkotutkimusmahdollisuus.

LÄHTEET

Kirjallisuus:

Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23. Doi:10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x

Clune, C., Boomsma, R., & Pucci, R. (2019). The disparate roles of accounting in an amateur sports organization. *Accounting, Auditing, & Accountability*, 32(7), 1926-1955. Doi:10.1108/AAAJ-06-2018-3523

Deloitte Sports Business Group. (2020). *Eye on the prize – football money league*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2020.pdf>

Dietl, H. M., Özdemir, A., & Schweizer, N. (2017). Outsourcing sports sponsorship activities: A multi-theoretical approach. *Sport, Business and Management*, 7(1), 77-96. Doi:10.1108/SBM-09-2014-0041

Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. Doi:10.5465/AMR.1995.9503271992

Downward, P., Robinson, L., Bodet, G., & Chelladurai, P. (2012). *Routledge handbook of sport management*. Taylor and Francis. Doi:10.4324/9780203807224

Dwyer, P. C., Bono, J. E., Snyder, M., Nov, O., & Berson, Y. (2013). Sources of volunteer motivation: Transformational leadership and personal motives influence volunteer outcomes. *Nonprofit Management & Leadership; Non-profit Management and Leadership*, 24(2), 181-205. Doi:10.1002/nml.21084

Egli, B., Schlesinger, T., & Nagel, S. (2014). Expectation-based types of volunteers in swiss sports clubs. *Managing Leisure*, 19(5), 359-375. Doi:10.1080/13606719.2014.885714

- Elmose-Østerlund, Cuskelly, G., Høyer-Kruse, J., & Voldby, C. R. (2021). Building and Sustaining Organizational Capacity in Voluntary Sports Clubs: Findings From a Longitudinal Study. *Journal of Sport Management*, 35(5), 440–451. <https://doi.org/10.1123/jsm.2020-0229>
- Esteve, M., DI Lorenzo, F., Inglés, E., & Puig, N. (2011). Empirical evidence of stakeholder management in sports clubs: The impact of the board of directors. *European Sport Management Quarterly*, 11(4), 423-440. Doi:10.1080/16184742.2011.599210
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston [u.a.]: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press. Doi:10.1017/CBO9780511815768 Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511815768>
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Zyglidopoulos, S. C. (2018). *Stakeholder theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Friedman, M. T., Parent, M. M., & Mason, D. S. (2004). Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory. *European Sport Management Quarterly*, 4(3), 170-190. doi:10.1080/16184740408737475
- Halila, H., & Tarasti, L. (2017). *Yhdistysoikeus* (Viides, uudistettu painos ed.). Helsinki: Alma Talent.
- Heikinmatti, K., Jahkonen, E., Kanervisto, M., Kekki, S., Marjomaa, J., Ruusulaakso, J., . . . Toivio, A. (2017). *Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi* (10th ed.). Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. P. Ed.). Helsinki: Tammi.
- Ihantola, E., & Kihn, L. (2011). Threats to validity and reliability in mixed methods accounting research. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 8(1), 39-58. Doi:10.1108/11766091111124694
- Kallunki, J. (2014). *Tilinpäätösanalyysi* Talentum Media Oy.
- Koski, P. (1995). Organizational effectiveness of Finnish sports clubs. *Journal of Sport Management*, 9(1), 85-95. Doi:10.1123/jsm.9.1.85
- Koski, P., & Mäenpää, P. (2018). *Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016*. Retrieved from <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160926>
- Lang, G., Ströbel, T., & Nagel, S. (2019). Professionalization forms in mixed sport industries: Is it time to rethink the stereotypes of non-profit and for-profit sport organizations? *Managing Sport and Leisure*, 24(4), 208-225. doi:10.1080/23750472.2019.1611470

- Leppiniemi, J., Leppiniemi, R., & Kaisanlahti, T. (2000). *Oikeat ja riittävät kirjaukset*. Helsinki: WSOYpro.
- Lydman, K., Kemppinen, S., Laaksonen, L., & Lahti, I. (2018). *Yhdistys ja säätiö: Oikeudelliset kysymykset, tilinpäätös, verotus ja hallinto* (2., uudistettu laitos ed.) Tietosanoma Oy.
- Miragaia, D., Brito, M., & Ferreira, J. (2016). The role of stakeholders in the efficiency of nonprofit sports clubs. *Nonprofit Management & Leadership*, 27(1), 113-134. Doi:10.1002/nml.21210
- Musso, F., Richelieu, A., & Francioni, B. (2016). Making small sports clubs manageable and economically sustainable – a study on clay target shooting in 74rgan. *Managing Sport and Leisure*, 21(5), 283-299. Doi:10.1080/23750472.2016.1273791
- Nowy, T., Wicker, P., Feiler, S., & Breuer, C. (2015). Organizational performance of nonprofit and for-profit sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 15(2), 155-175. Doi:10.1080/16184742.2014.995691
- O'Boyle, I., & Hassan, D. (2014). Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 14(3), 299-314. Doi:10.1080/16184742.2014.898677
- Omondi-Ochieng, P. (2018). US table tennis association: A case study of financial performance using effectiveness indicators and efficiency ratios. *Managerial Finance*, 44(2), 189-206. doi:10.1108/MF-10-2017-0393
- Perälä, S., & Perälä, J. (2006). *Yhdistyksen ja säätiön talous, kirjanpito ja verotus*. Helsinki: WSOYpro.
- Puusa, A., & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* Gaudeamus.
- Stewart, B. (2007). *Sport funding and finance*. Jordan Hill, Oxford: Elsevier.
- Szerovay, M. (2020). Shifting dominant logics? The 74rganizational field of Finnish sport clubs in the 2010s. *Sport in Society, ahead-of-print*(ahead-of-print), 1-16. Doi:10.1080/17430437.2020.1772235
- Taylor, T., Doherty, A., & McGraw, P. (2008). *Managing people in sport organizations a strategic human resource management perspective* (1st ed.). Oxford, UK ;: Butterworth-Heinemann.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos ed.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Retrieved from <https://tuni.finna.fi/Record/oma.767953>
- Varmus, M., Kubina, M., Koman, G., & Ferenc, P. (2018). Ensuring the long-term sustainability cooperation with stakeholders of sports organizations in SLOVAKIA. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 10(6), 1833. Doi:10.3390/su10061833

- Wicker, P., Feiler, S., & Breuer, C. (2013). Organizational mission and revenue diversification among non-profit sports clubs. *International Journal of Financial Studies*, 1(4), 119-136. Doi:10.3390/ijfs1040119
- Wicker, P., Longley, N., & Breuer, C. (2015). Revenue volatility in german non-profit sports clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(1), 5-24. Doi:10.1177/0899764013499072
- Wicker, P., & Breuer, C. (2015). How the economic and financial situation of the community affects sport clubs' resources: Evidence from multi-level models. *International Journal of Financial Studies*, 3(1), 31-48. Doi:10.3390/ijfs3010031
- Winand, M., Vos, S., Claessens, M., Thibaut, E., & Scheerder, J. (2014). A unified model of non-profit sport organizations performance: Perspectives from the literature. *Managing Leisure*, 19(2), 121-150. Doi:10.1080/13606719.2013.859460
- Winand, M., Zintz, T., & Scheerder, J. (2012). A financial management tool for sport federations. *Sport, Business and Management*, 2(3), 225-240. Doi:10.1108/20426781211261539
- Østerlund, K. (2013). Managing voluntary sport organizations to facilitate volunteer recruitment. *European Sport Management Quarterly*, 13(2), 143-165. doi:10.1080/16184742.2012.731074

Virallislähteet:

Kirjanpitoasetus 3 §

Tuloverolaki 30.12.1992/1535

Yhdistyslaki 26.5.1989/503

Verkkolähteet:

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. (2006). *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>. Viitattu 31.8.2021.

Alma Talent. (u.a.). *Tunnuslukuopas*. Viitattu 2.11.2021
<https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas>

EY. (2020). *Katsaus SM-liigaseurojen taloudelliseen tilanteeseen*. Viitattu 15.9.2021. <https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey->

com/fi_fi/topics/assurance/campaign-pages/ey-liigaraportti-2018-2019-ja-2019-2020_v2.pdf

- F-liiga. (2021a). *F-liigan miesten sarjajärjestelmä uudistaa – joukkumäärää pienennetään, ottelumäärä kasvaa*. Viitattu 18.1.2022. <https://fliiga.com/fi/2021/02/24/f-liigan-miesten-sarjajarjestelma-uudistuu-joukkumaaraa-pienennetaan-ottelumaara-kasvaa/>
- F-liiga. (2021b). *F-liiga vahvasti esillä salibandyyn päivitetystä strategiassa*. Viitattu 18.1.2022. <https://fliiga.com/fi/2021/01/15/f-liiga-vahvasti-esilla-salibandyyn-paivitetyssa-strategiassa/>
- KIHU. (2019). *Urheiluseuratoiminta koskettaa kolmasosaa 15–74-vuotiaista suomalaisista*. Viitattu 12.10.2021. <https://kihu.fi/tk-toiminta/urheiluseuratoiminta-koskettaa-kolmasosaa-15-74-vuotiaista-suomalaisista/>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (u.a.). *Ammattiurheilijoiden, apurahansaajien ja opiskelijoiden sosiaaliturva*. Viitattu 10.10.2021. <https://stm.fi/toimeentulo/urheilijat-apurahansaajat-opiskelijat>
- Salibandyliitto. (2021). *Korona näkyy salibandyynkin harrastajien määrässä – tässä suurimmat salibandyseurat*. Viitattu 10.10.2021. <https://salibandy.fi/fi/uutiset/korona-nakyy-salibandyynkin-harrastajien-maarassa-tassa-suurimmat-salibandyseurat/>
- Tietoarkisto. (2021). *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Viitattu 15.4.2021.
- Veikkausliiga. (2021). *Veikkausliigalisenssi*. Viitattu 3.9.2021. <http://www.veikkausliiga.com/veikkausliiga/veikkausliigalisenssi>
- Vero.fi. (2020). *Yleishyödyllisen yhteisön tuloverotus*. Viitattu 24.10.2021. <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/yhdistys-ja-saatio/yleishyodyllisen-yhteison-tuloverotus/>
- Vero.fi. (2021). *Verotusohje yleishyödyllisille yhteisöille*. Viitattu 24.10.2021. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47999/verotusohje-yleishyodyllisille-yhteisöille3/>

LIITTEET

LIITE 1: Kyselylomake seuroihin

Henkilöstörakenne

1. Arvioi, kuinka monta palkallista työntekijää seurassanne työskentelee. Alla eri organisaation osa-alueita. Jos saman henkilön vastuulla on ollut useampia tehtäviä, voi esimerkiksi laittaa kahteen kohtaan 0,5. Vastaus muodossa täysipäiväiset / osa-aikaiset. Osa-alueet: Hallinto, talous, valmennus, myynti, markkinointi, viestintä, muu

2. Kuinka monta työntekijää seurassa työskentelee palkkatuella, oppisopimuksella tai muilla vaihtoehtoisilla palkkaustavoilla?

Vapaaehtoistyöntekijät

3. Arvioi, kuinka monta vapaaehtoistyöntekijää seurassanne toimii... Yksi henkilö vain yhteen kohtaan. Eli jos yksi henkilö toimii päivittäin, häntä ei lasketa ryhmiin viikoittain, kuukausittain, harvemmin jne. Arviointi: Päivittäin, viikoittain, kuukausittain, harvemmin

4. Vapaaehtoisia on helppo saada mukaan toimintaan (täysin eri mieltä 1 – 5 täysin samaa mieltä)

5. Vapaaehtoistyöntekijöiden merkitys seuran toiminnalle (erittäin pieni 1 – 5 erittäin suuri)

6. Vapaaehtoistyöntekijöiden merkitys seuralle on viimeisen kolmen vuoden aikana (pienentynyt huomattavasti 1 – 5 kasvanut huomattavasti)

7. Vapaaehtoistyöntekijöiden merkitys seuralle tulee seuraavan kolmen vuoden aikana (pienenemään huomattavasti 1 – 5 kasvamaan huomattavasti)

8. Vapaaehtoistyöntekijät saavat konkreettisen palkkion työstään (ei koskaan 1 – 5 aina)

9. Vapaaehtoistyöntekijät saavat rahallisen palkkion työstään (ei koskaan 1 – 5 aina)

10. Kuinka vapaaehtoistyöntekijöitä motivoidaan?

Liigalisenssijärjestelmä

11. Nykyinen liigalisenssijärjestelmä tuntuu kärjistetyksi sanottuna ”vältämättömältä pahalta” (täysin eri mieltä 1 – 5 täysin samaa mieltä)

12. Nykyinen liigalisenssijärjestelmä tuntuu olevan olemassa seurojen hyvinvointia varten (täysin eri mieltä 1 – 5 täysin samaa mieltä)

13. Nykyinen liigalisenssijärjestelmä ajaa seurat kehittämään toimintaansa pitkäjänteisesti (täysin eri mieltä 1 – 5 täysin samaa mieltä)

14. Liigalisenssin ehtojen täyttämiseksi (ponnistellaan kerran vuodessa 1 – 5 tehdään ympäri vuoden töitä)

Ammattilaisuus

15. Arvioi, kuinka moni F-liigajoukkueen sopimuspelaajista on ammattilaisia
Ammattilaispelaaja tienaa urheilemisella kaudessa 11 650 € (brutto) tai enemmän

16. Arvioi, kuinka moni F-liigajoukkueen sopimuspelaajista on
puoliammattilaispelaajia
Puoliammattilaispelaaja tienaa urheilemisella kaudessa 5 000 € - 11 649 € (brutto)

17. Arvioi, kuinka moni F-liigajoukkueen sopimuspelaajista on junioripelaajia tai
vähemmän tienaavia pelaajia
Tämän kategorian pelaajat tienavat urheilemisella 4999 € (brutto) tai vähemmän

18. Arvioi, millaiseksi tilanne tulee kehittymään seuraavan kolmen vuoden
aikana
Vastaus muodossa ammattilaiset / puoliammattilaiset / juniorit ja vähemmän tienaavat.
Esimerkiksi 1 / 7 / 15.

19. Arvioi, kuinka moni liigajoukkueen sopimuspelaajista käy töissä
pelaamisen ohella

20. Arvioi, kuinka moni liigajoukkueen sopimuspelaajista opiskelee pelaamisen
ohella

21. Arvioi, kuinka moni liigajoukkueen sopimuspelaajista käy sekä töissä että
opiskelee pelaamisen ohella

22. Arvioi, kuinka moni liigajoukkueen sopimuspelaajista keskittyy ainoastaan
pelaamiseen

Talous

23. Hoitaako seuran taloutta tilitoimisto? Jos hoitaa, mikä tilitoimisto?

24. Miltä osin tilitoimisto hoitaa seuran taloutta?

Valittavat vaihtoehdot: Kirjanpito, myynti- ja ostolaskut, maksatus,
palkanlaskenta, sisäinen laskenta, raportointi ja sen kehittäminen, budjetointi ja
tulevaisuuden simulointi, kassavirtojen ennustaminen, muu.

25. Mitä ohjelmistoja seura tai tilitoimisto käyttää seuraavien palveluiden
tuottamiseen?

Kohdat: Kirjanpito, palkanmaksu, raportointi, budjetointi, kassavirtojen
ennustaminen, myynti, muut ohjelmistot.

26. Seuran taloudenhoitajan koulutustausta?

Vaihtoehdot: Peruskoulu, toisen asteen koulutus, alempi korkeakoulututkinto, ylempi korkeakoulututkinto, tutkijakoulutus, muu.

27. Seuran taloudenhoitajalla on kokemusta talouden johtamisesta (ei juurikaan 1 – 5 erittäin paljon)

28. Seuran taloudenhoitajan päätyön ammattinimike?

Minkälaisella nimikkeellä seuran taloudenhoitaja on työskennellyt/työskentelee työelämässä?

29. Kuinka pitkälle seuran taloutta suunnitellaan?

30. Kuinka seuran maksuvalmius muuttuu kauden aikana? Miksi?

31. Ajatuksesi seuran rahoitusrakenteesta?

32. Kuinka seuran taloutta seurataan lyhyellä aikavälillä (esim. kuukausittain)?

33. Kuinka seuran taloutta seurataan pitkällä aikavälillä (esim. puolivuositain, vuosittain tai harvemmin)?

34. Onko seuralla käytössä sisäisiä talouden tai laaja-alaisemman liiketoiminnan suunnittelu- ja seurantajärjestelmiä? Mitä?

35. Arvioi, onko seuranne talousosaamisen taso riittävää

36. Onko taloudenhoitoon käytettävissä riittävästi aikaa?

37. Kuinka koronaviruspandemia on vaikuttanut seuran toimintaan ja talouteen?

38. Suurimmat haasteet seuran talouden hoidossa?

39. Millaisen näet F-liigan/Salibandyliiton roolin seurojen taloudenhoidossa?

40. Pitäisikö mielestänne F-liigan/Salibandyliiton puolesta tulla nykyistä enemmän asiantuntijatukea seuran taloudenhoitoon?

Millaiset asiat seuraa kiinnostaisivat tulevaisuudessa?

41. Seurojen kesken yhtenäiset talouden johtamisen liiketoimintamallit ja -prosessit? Kyllä/ei

42. Keskitetty ohjelmisto- ja palveluhankinta F-liigan tai muun toimijan tukemana? Kyllä/ei

43. Seuran talouden ja liiketoiminnan raportoinnin kehittäminen? Kyllä/ei

44. Jos vastasit edelliseen kyllä, millä osa-alueilla?

Vaihtoehdot: Talous, henkilöstö ja työterveys, myynti, markkinointi, kumppanuudet, jäsen- ja katsojatiedot, tunnusluvut, yhteiset seurojen elinvoimaisuusanalyysit ja -mittarit, seuran talouden ja liiketoiminnan suunnittelu ja ennustaminen, kassavirtojen pitkän tähtäimen ennustaminen, seuran kehittämiseen liittyvien investointien kannattavuuden arviointi, seurojen välinen talouden ja liiketoiminnan benchmarkkaus ja vertailu

45. Seuran tilintarkastuksesta vastaava taho on

Muut

46. Vapaa sana

LIITE 2: Teemahaastattelurunko**Lisenssijärjestelmät**

1. Tärkeimmät asiat lisenssijärjestelmissä, lajista riippumatta?
2. Onko seuroille selvää, mitä lisenssijärjestelmällä tavoitellaan?
3. Mitä tapahtuu, kun lisenssivaatimusten kanssa tulee ongelmia?

Talous

4. Millaisena näet talousosaamisen seuroissa?
5. Millaista raportointia seuroilta vaaditaan? Millaista pitäisi vaatia?
6. Kuinka seurat suunnittelevat talouttaan?
7. Millaisia ovat seurojen tyypillisimmät ongelmat?
8. Kuinka seurat ovat tyypillisesti ongelmista selvinneet?

Yhdistysmuotoisuus

9. Millaisia näkemyksiä sinulla on seurojen yhdistysmuotoisuudesta?
10. Mitä ajatuksia sinulla on seurojen yhtiöittämisestä?

Muut

11. Miten näet seurojen urheilullisen ja taloudellisen menestyksen painotuksen?
12. Millainen on vapaaehtoistyöntekijöiden rooli?
13. Pyritäänkö vapaaehtoisia johtamaan seuroissa tietyllä tavalla?
14. Olisiko seurojen oma talousindeksi hyödyllinen?
15. Onko sarjatasojen välillä taloudellisesti suuri ero?

Salaiset liitteet:

F-liigalisenssi 2020-2021

F-liigan talouslomakepohja 2019-2020

Mestisliisenssi 2020-2021

Korisliigan talouslomake