

TAMPEREEN YLIOPISTO
Taloustieteiden laitos

**SM-LIIGASEUROJEN TALOUSAHDINKO
- Tarvitaanko Suomessakin palkkakatto?**

Yrityksen taloustiede, laskentatoimi
Pro gradu -tutkielma
Marraskuu 2007
Ohjaaja: Eeva-Mari Ihantola

Reetta Karjalainen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Taloustieteiden laitos; yrityksen taloustiede, laskentatoimi
Tekijä:	KARJALAINEN, REETTA
Tutkielman nimi:	SM-liigaseurojen talousahdinko – Tarvitaanko Suomessakin palkkakatto?
Pro gradu -tutkielma:	94 sivua, 4 liitesivua
Aika:	Marraskuu 2007
Avainsanat:	Jääkiekko, SM-liiga, pelaajien palkat, palkkakatto

Tutkimuksen aiheena on jääkiekon SM-liigassa pelaavien pelaajien palkat ja niiden suhde jääkiekko-organisaatioiden taloudelliseen tilaan. Yhtiöitymisen vuoksi jääkiekkoseuroista on tullut taloudelliseen menestykseen pyrkiviä yrityksiä, ja näin ollen on syntynyt myös uusi taloudellisen tutkimuksen suunta. Pohjois-Amerikan jääkiekkoliigan eli NHL:n työtaistelun ja sen seurauksena käyttöön otetun palkkakaton jälkeen keskustelu pelaajien palkoista kiihtyi Suomessa. Pelaajien ylisuurten palkkojen ajatellaan nimittäin yleisesti olevan syy SM-liigaseurojen taloudelliseen ahdinkoon.

Tutkimuksen tavoitteena on muodostaa teoreettisen ja empiirisen tutkimustyön perusteella näkemys siitä, onko palkkakatto Suomen jääkiekkoilussa harkitsemisen arvoinen vaihtoehto vai ei. Tutkimusongelmaa ei lähestytä matemaattisilla laskelmilla ja kaavoilla, vaan ongelman ratkaisu perustuu tutkimuksen aikana kerättyyn teoreettiseen ja empiiriseen materiaaliin aiheeseen liittyen. Teoriaosassa tarkastellaan urheilua liiketoimintana ja pelaajien palkkoja jääkiekossa kirjallisen ja sähköisen materiaalin avulla. Empiirinen aineisto koostuu kahdentoista SM-liigaseuran toimitusjohtajan ja pelaajayhdistyksen eli SJRY:n edustajan puhelin- ja sähköpostihaastatteluista.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että jonkinlaisen yhteisen palkkajärjestelmän rakentaminen näyttää mahdolliselta. Tämän haastattelukierroksen perusteella ehdotuksista sopivimmalta näyttäisi luksusverojärjestelmä. Jos luksusvero mielletään osaksi palkkakattokäsitettä, palkkakatto näyttäisi siis toimitusjohtajien haastatteluiden perusteella olevan harkitsemisen arvoinen vaihtoehto SM-liigaseurojen talousongelmien ratkaisussa. Haastatteluiden jälkeen osa seuroista on alentanut pelaajapalkkabudjettejaan, osalla budjetit nousivat. Jos seurat eivät omilla toimillaan onnistu taloudellisen tilan kohentamisessa, yhteisen palkkajärjestelmän rakentaminen ja käyttöönotto on yksi vaihtoehto.

SM-liigaseurojen toimitusjohtajilla oli myös monia muita ehdotuksia seurojen taloudellisen tilan parantamiseksi. Yksi mielenkiintoisimmista ehdotuksista oli SM-liigaseurojen yhteismarkkinointi. Pelaajayhdistyksen edustajan mukaan yhteismarkkinointi parantaisi varsinkin pienempien seurojen asemaa.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen tausta.....	5
1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset	6
1.3 Tutkimusmenetelmät	7
1.4 Keskeiset käsitteet	7
1.4.1 Palkkakatto	7
1.4.2 Luksusvero	9
1.5 Tutkielman kulku.....	9
2 URHEILU LIIKETOIMINTANA	11
2.1 Jääkiekko ja markkinat	11
2.1.1 Historiaa	11
2.1.2 Tulevaisuus.....	13
2.2 Organisoituminen urheilussa.....	14
2.3 Urheiluseurojen yhtiöityminen.....	15
2.4 Taloudellinen vs. urheilullinen menestys	17
2.5 Liiketoiminnalliset tavoitteet jääkiekossa.....	20
2.5.1 Tuotot	22
2.5.2 Kulut.....	24
2.6 Joukkueen rakentaminen.....	25
2.7 Ruotsissa jääkiekko on kannattavaa	30
3 PELAAJIEN PALKAT JÄÄKIEKOSSA	32
3.1 Palkkausjärjestelmän toimivuus	32
3.2 Työntekijä- ja rahoitusmarkkinat urheilussa.....	33
3.3 Urheilijoiden ammattimaistuminen	37
3.3.1 Ammattuurheilijoiden määrä.....	40
3.3.2 Jääkiekkoammattilaisten palkat	41
3.3.2.1 Palkkojen rahastointi.....	43
3.3.2.2 Ammattuurheilijoiden eläke- ja tapaturmaturva	43
3.4 Palkkakatto	44
3.4.1 Pohdintaa palkkakatosta.....	45
3.4.2 Mielenpitoita palkkakatosta	47
3.4.2.1 Miksi palkkakatto olisi hyvä?	47
3.4.2.2 Miksi palkkakatto ei ole toimiva?.....	49
3.4.3 Tutkimusta palkkakatosta ja tulojen jaosta	51
3.4.3.1 Matemaattinen malli ammattimaisesta urheiluliigasta.....	51
3.4.3.2 Tulojen jaon vaikutukset kilpailutasapainoon, palkanmaksuun ja tuottoihin	52
3.4.4 NHL työtaistelun jälkeen	56
3.5 Yhteenveto palkkakaton toimivuuden tarkastelunäkökuilista.....	57
4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSA	60
4.1 Jääkiekon SM-liiga ja seurat	60
4.1.1 SM-liiga lyhyesti.....	60
4.1.2 SM-liigaseurat	60
4.2 Tutkimusaineisto ja tutkimuksen toteutus.....	62
4.2.1 Aineiston kuvaus ja hankinta.....	62
4.2.2 Haastattelujen onnistumisen arviointi.....	63

5 SM-LIIGASEUROJEN TOIMITUSJOHTAJIEN JA PELAAJAYHDISTYKSEN EDUSTAJAN NÄKEMYKSIÄ PALKKAKATOSTA JA SIIHEN LIITTYVISTÄ ASIOISTA	64
5.1 SM-liigaseurojen taloudellisen kehityksen arviointia eri näkökulmista	64
5.1.1 Seurojen toimitusjohtajien arvio	64
5.1.2 Pelaajayhdistyksen edustajan arvio	65
5.1.3 YLE Urheilun arvio	66
5.1.4 SM-liigaseuran ihanteellinen taloudellinen tulos	67
5.1.5 Pelaajapalkkojen kehitys	67
5.2 Pelaajapalkkojen nousua rajoittavien palkkajärjestelmien tarkastelua	68
5.2.1 Joukkue- ja pelaajakohtainen palkkakatto	68
5.2.1.1 Palkkakaton realistisuus Suomessa	69
5.2.1.2 Palkkakattoon liittyviä uhkia	70
5.2.2 Palkkojen rajoittaminen tietyllä prosentiosuudella liikevaihdosta	71
5.2.3 Luksusvero-järjestelmä	72
5.2.4 Muita ehdotuksia pelaajapalkkojen tasaamiseksi ja seurojen taloudellisen tilanteen helpottamiseksi	72
5.3 SM-liigan tasaisuus ja elinvoimaisuus	73
5.3.1 Pudotuspelien tulonjako	73
5.3.2 Pitäisikö joukkuemäärää supistaa tasoerojen pienentämiseksi?	74
5.4 Joukkueen rakentamisen taloudelliset seikat	75
5.4.1 Pitäisikö pelaajamäärää supistaa?	75
5.4.2 Uusien pelaajien kartoittaminen	77
5.4.3 Valmentajan sananvalta pelaajia hankittaessa	77
5.4.4 Ulkomaalaisten pelaajien määrä ja palkat	78
5.4.5 Juniorien kehittäminen	81
5.5 Palkanmaksuperiaatteiden käytännön toimivuus	81
5.5.1 Onko palkkojen perustana nykyiset vai menneisyyden näytöt?	82
5.5.2 Kannusteperäinen palkkaus	82
5.6 Yhteenveto haastatteluista	83
6 PÄÄTELMÄT	88
LÄHTEET	91
LIITE 1: Haastattelukysymykset (seurojen toimitusjohtajat)	95
LIITE 2: Haastattelukysymykset (SJRY)	97
LIITE 3: SM-Liigaseurojen taloudellinen tila kaudella 2006–2007	98

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Liiketoiminnan harjoittaminen ei ole ikinä helppoa, mutta joukkueurheilussa se on alkanut käydä jo miltei ylivoimaisen vaikeaksi. Yhtenä suurimpana syynä joukkueurheiluseurojen taloudellisiin vaikeuksiin pidetään pelaajien palkkioita, jotka ovat viime vuosien aikana nousseet jo yli siedettävän rajan¹.

Jotta organisaatiot olisivat kilpailukykyisiä nykyisillä, globaaleilla markkinoilla, niiden tulee pystyä uudistumaan toimintansa joka osa-alueella. Tämä koskee myös palkkiojärjestelmiä. Joukkueurheilussa parhaat pelaajat ansaitsevat (Yhdysvalloissa) jopa neljäkymmentä tai viisikymmentä kertaa enemmän kuin huonommin ansaitsevat joukkueoverinsa. Normaalisti on harvinaista, että parhaiten palkatun työntekijän palkka olisi edes 30 % parempi kuin hänen vastaavassa työssä olevan kollegansa. Ero on siinä, että tavallisessa työssä tehokas työntekijä ei tuota kovinkaan paljon enemmän lisäarvoa kuin tehottomampi työtoverinsa. Urheilussa parhaat pelaajat tuovat huomattavasti enemmän lisäarvoa kuin vaatimattomammin menestyvät toverinsa. Urheilussa tähdet tuovat lisää tv-katsojia ja enemmän faneja seuraamaan pelejä urheilukentille.²

Tehokkuuden ja tuotetun lisäarvon vuoksi joidenkin pelaajien palkat ovat huomattavan suuria. Mielenkiintoinen kysymys onkin se, kuinka taloudellisesti heikommat seurat pystyvät kilpailemaan kannattavampia seuroja vastaan, jotka pystyvät houkuttelemaan rahakkailla tarjouksillaan useitakin tähtiä joukkueeseensa. Tosin runsaasti tähtipelaajia sisältävä joukkuekaan ei välttämättä aina saavuta urheilullista tavoitettaan, sillä raha ei kuitenkaan ratkaise kaikkea. Tästä hyvänä esimerkkinä on Espoo Bluesin heikko menestys viime kausina.

¹ ks. esim. ”SM-liigan parhaat pelaajat tienaa suuret rahat”. Jatkoajan WWW-sivusto, <<http://www.jatkoaiika.com/smliiga.php?sivu=kolumnit&id=812>>.

² Lawler 2000, <http://media.wiley.com/product_data/excerpt/42/07879507/0787950742.pdf>.

Urheilu on toimialana melko uusi ja siten mielenkiintoinen kohde tutkittavaksi. Yhtiöitymisen vuoksi jääkiekkoseuroista on tullut taloudelliseen menestykseen pyrkiviä yrityksiä, ja näin ollen on syntynyt myös uusi taloudellisen tutkimuksen suunta. Tutkimuksen aihe on myös henkilökohtaisesti kiinnostava, sillä perhesyiden takia jääkiekon seuraaminen on jokseenkin intensiivistä.

Aiemmat Suomessa tehdyt joukkueurheiluun liittyvät tutkimukset ovat käsitelleet muun muassa yhtiöitymistä ja sponsorointia. Pelaajapalkkioihin liittyvää tutkimusta ei Suomessa juurikaan ole tehty. Yhdysvalloissa pelaajapalkkioista on tehty monenlaista tutkimusta; yhtenä tutkimusaiheena on ollut esimerkiksi joukkueovereiden vaikutus pelaajan palkkaan³. Palkkakattoa ja tulojen jakoa seurojen kesken on tutkinut mm. Daniel Rascher (1996). Rascherin tutkimusta käsitellään teoriaosuudessa palkkakaton yhteydessä.

1.2 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset

Tutkimukseni tavoitteena on muodostaa teoreettisen ja empiirisen tutkimustyön perusteella näkemys siitä, *onko palkkakatto Suomen jääkiekkoilussa harkitsemisen arvoinen vaihtoehto vai ei*. Tutkimusongelmaa ei lähestytä matemaattisilla laskelmilla ja kaavoilla, vaan ongelmanratkaisu perustuu tutkimuksen aikana kerättyyn teoreettiseen ja empiiriseen materiaaliin aiheeseen liittyen.

Tutkimus on rajattu koskemaan vain SM-liigaseuroja. Tutkimus ei ole kokonaisvaltainen selvitys SM-liigaseurojen taloudellisesta tilasta tai menestystekijöistä, vaan tutkimusongelma on rajattu koskemaan vain palkkakattoa ja sen soveltumista SM-liigaan. Suomalaisten joukkueurheiluyritysten menestystekijöitä on tutkinut mm. Henri Karhatsu Helsingin kauppakorkeakoulussa vuonna 2003 valmistuneessa pro gradu -työssään⁴.

³ Idson & Kahane 2000, <<http://www.cbe.csuhayward.edu/~lkahane/MHC349/349read/Idson-Kahane%20Economic%20Inquiry%202000.pdf>>.

⁴ Karhatsu 2003, <http://66.249.93.104/search?q=cache:Dfwkxf_3nRkJ:ky.hkkk.fi/~k70160/Gradu_HenriKarhatsu.pdf+S uomalaisten+joukkueurheiluyritysten+menestystekij%C3%A4t&hl=fi>.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus koostuu teoriasta ja empiriasta. Teoriaosassa käsitellään urheilua liiketoimintana sekä joukkueurheilun palkkausta urheilutaloustieteiden aineiston ja muun aiheeseen liittyvän kirjallisuuden, artikkelien ja WWW-sivujen avulla. Empiirinen osa toteutetaan sähköposti- ja puhelinhaastatteluin. Tutkimuskohteena ovat kaikki SM-liigan jääkiekkjoukkueet, eli: Blues Hockey Oy, Oy HIFK-Hockey Ab, HPK-Edustusjäätiekko ry, Ilves-Hockey Oy, Jokerit HC Oy, JYP Jyväskylä Oy, KalPa Hockey Oy, Oulun Kärpät Oy, Rauman Lukko Oy, Lahden Pelicans Oy, Liiga-SaiPa Oy, Tamhockey Oy, HC TPS Turku Oy ja HC Ässät Pori Oy. Joukkueiden toimitusjohtajien lisäksi haastatellaan pelaajayhdistyksen edustajaa.

Tutkimusote, jota tutkimuksen toteutuksessa pääosin noudatellaan, on toiminta-analyttinen ote. Toiminta-analyttisen tutkimusotteen mukaisesti pyritään teoreettisen ja empiirisen aineiston avulla muodostamaan ymmärrys siitä, onko palkkakatto Suomen jääkiekkoilussa harkitseminen arvoinen vaihtoehto vai ei.

1.4 Keskeiset käsitteet

1.4.1 Palkkakatto

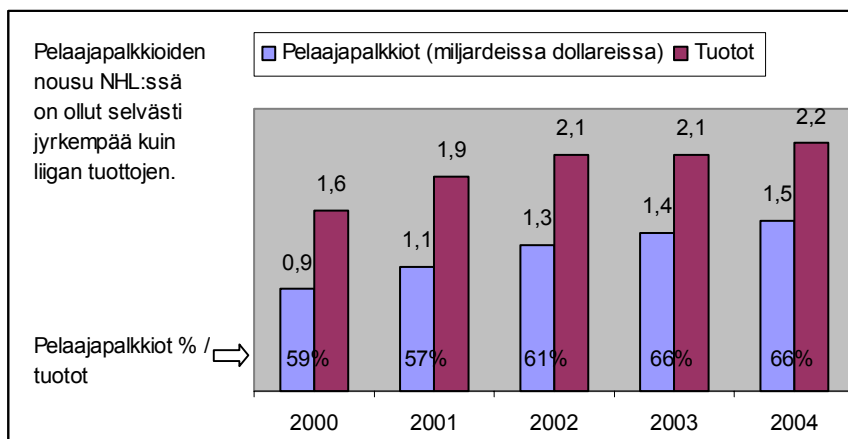
Palkkakatto, eli *seurakohtainen maksimisumma, joka pelaajien palkkoihin voidaan käyttää*, on ilmiönä suhteellisen uusi asia. Edellä mainitunlaisesta palkkajärjestelmästä käytetään usein myös nimitystä kova palkkakatto erotuksena toisesta palkkoja rajoittavasta järjestelmästä eli luksusverotuksesta (pehmeä palkkakatto)⁵. Ensimmäisenä palkkakattoa ryhdyttiin käyttämään Yhdysvalloissa koripalloliiga NBA:ssa kaudella 1984–1985 ja seuraavana vuorossa oli amerikkalainen jalkapallo, vuonna 1994.⁶ Nytemmin palkkakatto on otettu käyttöön myös jääkiekkoliiga NHL:ssä, kun liigan edustajat ja pelaajayhdistys (NHLPA) pääsivät 22.7.2005

⁵ ks. luku 1.4.2

⁶ Liljaniemi 2005: ”Työsulkukäsitteiden selityksiä”. Jatkoajan WWW-sivusto, <<http://www.jatkoajka.com/nhl.php?sivu=kolumnit&id=3046>>; Staudohar 1998, <<http://www.bls.gov/opub/cwc/archive/spring1998art1.pdf>>.

yhteisymmärrykseen uudesta työehtosopimuksesta pitkällisten neuvottelujen seurauksena. Sopimuksen mukaisesti joukkuekohtainen palkkakatto oli kaudella 2005–2006 39 miljoonaa dollaria. Sopimuspelaajien palkkoja alennettiin 24 prosenttia, ja liigan tuottojen palkkioihin menevän osuuden rajaksi säädettiin 54 prosenttia.⁷ Kaudella 2006–2007 palkkakattoa nostettiin 44 miljoonaan dollariin⁸.

Pelaajien palkkojen noususta on syytetty mm. agentteja. Yhdysvalloissa agenttien katsottiin aikaisemman työehtosopimuksen aikaan hyödyntäneen sopimuksesta löytyneitä ns. inflaationaarisia porsaanreikiä ja näin edesauttaneen pelaajien palkkojen nousua. Inflaatiovaikutuksella tarkoitettiin aikaisemman työehtosopimuksen rakenteen mahdollistamaa pelaajien palkkojen nousua peliuran edetessä ilman mahdollisuutta vastaavaan pudotukseen.⁹ Kuviossa 1 on kuvattuna pelaajien palkkojen nousu verrattuna seurojen tuloihin NHL:ssä. Vuosien 2000 ja 2004 välillä palkkojen prosenttiosuus tuloista nousi 7 %.



Kuvio 1 Pelaajapalkkojen nousu NHL:ssä suhteutettuna seurojen tuloihin vuosina 2000–2004¹⁰

Suomessakin pelaajien palkkojen nousun yhteydessä on usein mainittu agenttien osuus asiaan. Täytyy kuitenkin muistaa, että agentti on pelaajan edustaja, joka ymmärrettävästi yrittää ajaa asiakkaansa etua seuraan nähden. Agenteilla on

⁷ ks. esim. ”NHLPA hyväksyi työehtosopimuksen”. Urheilulehden WWW-sivusto, <<http://www.urheilulehti.fi/jaakiekonsmliiga/uutiset/article120687-1.html>>.

⁸ ”Palkkakatto nousee NHL:ssä”. Jatkoajan WWW-sivusto, <<http://www.jatko aika.fi/nhl.php?sivu=uutiset&id=5816>>.

⁹ Liljaniemi 2005: ”Työsulkukäsitteiden selityksiä”. Jatkoajan WWW-sivusto, <<http://www.jatko aika.com/nhl.php?sivu=kolumnit&id=3046>>.

¹⁰ Badenhause 2004, <http://www.forbes.com/free_forbes/2004/1129/124sidebar2.html>.

sopimusten teosta ja sopimuspykäläistä yleisesti ottaen huomattavasti enemmän tietoa kuin pelaajalla, mikä estää seuraa yksipuolisesti sanelemasta sopimusehtoja pelaajalle ja parantaa näin ollen pelaajan neuvotteluasemaa.¹¹

Kun pelaajilta on kysytty mielipidettä palkkakatoista Suomessa, vastaukset ovat olleet jokseenkin odotetusti erittäin kielteisiä. Kaudella 2006–2007 SM-liigan pelaajille tehdyn kyselyn mukaan 15 % pelaajista pitää joukkuekohtaista palkkakattoa mahdollisena ja 85 % taas ei. Edellisessä kyselyssä kannattajia oli 16 %, eli kannatus on pysynyt suunnilleen samana. Pelaajakohtaista palkkakattoa piti mahdollisena 6 %, kun vastaava luku edellisellä kyselykerralla oli 12 %. Palkkajärjestelmää, jossa palkat voisivat olla enintään 50 % liikevaihdosta, kannatti 12 % pelaajista ja vastusti 88 %.¹²

1.4.2 Luksusvero

Varsinaisen palkkakaton sijaan palkkoja voidaan rajoittaa myös ”*verottamalla*” *palkkoihin eniten rahaa käyttäviä seuroja*. Yleinen nimitys mallille on luksusvero. Toinen nimitys, jota mallista käytetään, on pehmeä palkkakatto. Mitä enemmän seurat palkkoihin kuluttaisivat, sitä kovemmin progressiivinen ”verotus” niitä mallin mukaan rankaisisi. Veronluonteisesti kerätyt tulot jaettaisiin heikompituloisille seuroille, mikä tasaisi seurojen toiminnan taloudellisia edellytyksiä. Mallin mukainen tulojen jako tekisi sarjasta tasaisemman ja joidenkin mielipiteiden mukaan myös mielenkiintoisemman, kun kaikilla joukkueilla olisi realistisemmat mahdollisuudet mestaruuteen.¹³

1.5 Tutkielman kulku

Tutkimusraportin toisessa luvussa käsitellään urheilua liiketoimintana, yhtiöitymiseen johtaneita syitä ja siitä seuranneita asioita. Luvussa perehdytään myös mm.

¹¹ ”Markus Lehto: Agenti ei ole paha ihminen”. Hockeylehden WWW-sivusto, <<http://www.hockeylehti.com/pdf/lehto.pdf>>.

¹² ”Pelaajakyselyn tulokset 06–07 / Liiga”. SJRY:n WWW-sivusto, <http://fhpa.net/files/PELAAJAKYSELYT/Pelaajakysely_06-07_SM-liiga.pdf>.

¹³ Liljaniemi 2005: ”Työsulkukäsitteiden selityksiä”. Jatkoajan WWW-sivusto, <<http://www.jatko aika.com/nhl.php?sivu=kolumnit&id=3046>>.

urheiluseuran tuottoihin ja kuluihin ja joukkueen rakentamiseen. Kolmannessa luvussa siirrytään tutkimuksen kannalta olennaiseen aiheeseen eli pelaajapalkkoihin. Luvussa tarkastellaan palkkojen kehitystä ja kehityksen myötä syntynyttä, NHL:ssä käyttöönotettua, työkalua palkkojen nousun hillitsemiseksi eli palkkakattoa. Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen empiirisen osion toteutus. Luvun alussa esitellään lyhyesti tutkimuskohteena oleva jääkiekon SM-liiga ja siihen kuuluvat seurat. Tämän jälkeen kerrotaan tutkimusaineistosta ja tutkimuksen toteutuksesta. Viidennessä luvussa käydään läpi haastatteluiden tulokset ja kuudennessa eli viimeisessä luvussa esitellään päätelmät tuloksien pohjalta.

2 URHEILU LIIKETOIMINTANA

Maamme urheilu on ollut jo pidemmän aikaa suurien muutosten kourissa. Osa perinteistä urheilutoimintaa on jo muuttunut liiketoiminnaksi. Nämä liikeyrityksiksi muuttuneet urheiluseurat ovat kuitenkin kokonaisuuden huomioon ottaen määrällisesti pieni osa urheilutoiminnasta. Näkyvyysarvoltaan nämä liiketoiminnan periaatteita omaksuneet urheiluyritykset ovatkin sitten kärkeä. ¹⁴

Urheilun ammattimaistuminen on niin voimakkaasti nousussa huippu-urheilussa, että sen vaikutuksia ja merkitystä on selvitetty esimerkiksi Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n (SLU) toimesta. Lokakuussa 1999 julkaistussa SLU:n Työsuhdetyöryhmän mietinnössä käytiin läpi ammattuurheilun problematiikkaa ennen kaikkea oikeudellistumisen näkökulmasta. ¹⁵ Työryhmän tehtävänä oli selvittää, mitä vaikutuksia urheilijoiden siirtymisellä urheiluseuran jäsenyydestä työsuhteeseen on liittojen ja seurojen toimintaan ja koko urheiluliikkeeseen. Se pohti erityisesti yhtiöittämisen oikeusvaikutuksia. ¹⁶

2.1 Jääkiekko ja markkinat

2.1.1 Historiaa

Urheilun Aika -lehden toimitukseen kuuluvan dosentti Seppo Aallon mukaan 1990-luvulla jääkiekko eli historiansa kulta-aikaa Suomessa. SM-liigan johtajat kehuivat sarjaa maailman toiseksi kovimmaksi liigaksi heti NHL:n jälkeen. Väite ei ollut pelkkää sanahelinää, vaan sillä oli vahvat perusteet. Dosentti Aalto näkee eräänä syynä SM-liigan loistoon täysin jääkiekon ulkopuolisen tekijän, nimittäin kansainvälisen politiikan ja sosialistisen leirin romahduksen. Itä-Euroopan poliittisen järjestelmän

¹⁴ Nieminen 2000, 4,

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2000/liitteet/opm_59_nieminen.pdf?lang=fi>.

¹⁵ Nieminen 2000, 5,

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2000/liitteet/opm_59_nieminen.pdf?lang=fi>.

¹⁶ Viitanen 1999a, <http://www.slu.fi/verkkolehti/artikkeli/?ARTIKKELI_NUM=25264>.

kaatuminen vaikutti kaiken muun ohella myös maiden jääkiekkosarjoihin. Neuvostoliiton ja Tšekkoslovakian kiekkoilijoita siirtyi joukoittain NHL:ään ja Euroopan sarjoihin. Myös kotimainen junioritoiminta alkoi tuottaa tasokkaiden liigapelaajien lisäksi rahanarvoisia tähtipelaajia. Uusia, moderneja jäähalleja rakennettiin ja vanhoja kunnostettiin. Uhkana liigalle oli tosin laajeneva, suuri ja mahtava NHL. Pelaajia alkoi virrata jonkin verran ulkomaille, sillä yhä useamman nuoren kiekkoilijan taso oli maailmanluokkaa.¹⁷

Aallon mukaan laaja ja tasokas pelaajamateriaali pystyttiin pitämään kotimaassa, koska SM-liigasta, ainoana lajina Suomessa, kehittyi ammattilaissarja. Puoliammattilaisista tuli jääkiekon ammattilaisia. Sarjan sulkemisen yhteydessä, vuonna 2000, myös seurat kokivat muutoksen: yhdistyksiä alettiin muuttaa osakeyhtiöiksi. Jo 1990-luvulla seurat olivat oppineet modernin urheilumarkkinoinnin pelisääntöjä. Muutoksen eteenpäin viejänä oli mm. liikemies Harry "Hjallis" Harkimo. Media vaikutti myös osaltaan jääkiekkohuumaan, sillä se teki Teemu Selänteestä ja muista huippunimistä rock-tähtiin verrattavia idoleja. Dosentti Aallon mielestä jääkiekko muuntui puhtaasta urheilusta urheiluviihteeksi, ja Suomeen alkoi syntyä todellinen fanikulttuuri. Ammattilaistuminen heijastui myös juniorisarjoihin. Joillekin nuorille jääkiekosta tuli harrastuksen ohella pelaajauraan valmistava ”ammattikoulu”.¹⁸

Aikaa myöten alkoi syntyä myös ongelmia. Isoin ongelma ravisutti koko jääkiekkobisneksen perustaa: taloutta. SM-liigan muututtua ammattilaissarjaksi kustannukset nousivat ja joukkueiden budjetit paisuivat. Suuret seuratsatsasivat sponsorien tukemina entistä enemmän rahaa pelaaja- ja valmentajapalkkioihin. Organisaatiot tarvitsivat ja palkkasivat myös muille tasoille lisää päätoimista henkilökuntaa. Pienet seuratsyrittivät pysyä suurseurojen muutosvauhdissa mukana. Urheilullisen menestyksen tavoittelussa unohdettiin realistisen taloudellisen toiminnan periaatteet. Aallon mielestä odotettavissa ollut seuraus oli pitkä miinus tilinpäätöksissä ja jatkuva rahakriisi.¹⁹

¹⁷ Aalto 2005, <<http://www.urheilunaika.fi/index.php?id=29>>.

¹⁸ Aalto 2005, <<http://www.urheilunaika.fi/index.php?id=29>>.

¹⁹ Aalto 2005, <<http://www.urheilunaika.fi/index.php?id=29>>.

Jääkiekon kehitys yrityselämän pelisäännöillä toimivaksi urheiluviihteeksi oli sen verran nopeaa, etteivät seurajohtajien toimintatavat ehtineet muutoksen vauhtiin mukaan. Seppo Aallon mukaan harva seurajohtaja oli ehtinyt omaksua uudistuneessa jääkiekkobisneksessä tarvittavat liiketoiminnalliset arvot. Hänen mielestään Harry Harkimo oli näitä harvoja. Harkimon arvomaailmassa ensimmäisellä sijalla olivat ja ovat plus-merkkiset rahavirrat ja kannattavat investoinnit, joiden myönteinen kehitys tietysti vaatii myös urheilullista menestystä.²⁰

Dosentti Aalosta keskeinen syy pienten seurojen resurssit ylittäneeseen kilpavarusteluun oli liigasta 1-divisioonaan tippumisen pelko. Vuonna 2000 liiga suljettiin aluksi kolmeksi vuodeksi. Tavoitteena oli seurojen talouden tervehdyttäminen. Joukkueiden vakavaraisuuden lujittamisen lisäksi liigan sulkemisella ja yhtiöittämisellä yritettiin pysäyttää myös pelaajapalkkioiden kasvu koko liigan etua ajatellen. SM-liigan odotettiin kehittyvän ammattilaisten johtamaksi huippu-urheiluviihdettä tuottavaksi organisaatioksi, joka takaisi täydet katsomot ja pitkät sponsorijonot seurojen taloustoimistojen ovilla.²¹

2.1.2 Tulevaisuus

Dosentti Seppo Aalto on sitä mieltä, että tavoitteet eivät ole toteutuneet odotetusti. Suurin osa seuroista tekee edelleen miinusmerkkistä tulosta, taluskriisit jatkuvat, pelaajapalkat jatkoivat nousua, katsojamäärät ovat pysyneet ennallaan, samoin suurseurojen ja pienten seurojen välinen kuilu. Myöskään sponsoritulot eivät ole Suomessa kansainvälisesti mitattuna huippuluokkaa, Aalto toteaa.²²

Kun 1990-luvun hurmos tasaantui, alkoivat SM-liigan vaikeudet näkyä. Hiljalleen jouduttiin tunnustamaan, että suomalaiset jääkiekkoseurat ovat kansainvälisen urheiluviihdebisneksen perspektiivissä pienyrityksiä. Niiden taloudelliset toimintaedellytykset ovat Aallon mukaan rajalliset johtuen pienen mittakaavan toimintaympäristöstä. Suomen jääkiekko ei juurikaan herätä mielenkiintoa maamme

²⁰ Aalto 2005, <<http://www.urheilunaika.fi/index.php?id=29>>.

²¹ Aalto 2005, <<http://www.urheilunaika.fi/index.php?id=29>>.

²² Aalto 2005, <<http://www.urheilunaika.fi/index.php?id=29>>.

rajojen ulkopuolella. Kansainvälisiä yrityksiä ei viisi miljoonaisen kansan suosikkipeli sponsorointimielessä kiinnosta, ja tuottoiset TV-sopimukset ovat saavuttamattomissa.²³

Vaikeuksista huolimatta NHL on edelleen jääkiekkoliiga ylitse muiden. Venäjän liiga on myös voimissaan, ja sitä voisikin pelaajien kannalta kutsua ”rahaliigaksi”. Ruotsinkin liiga on kilpailukykyinen, ja rahaa riittää muun muassa halliverkoston uusimiseen. Myös Sveitsi, Saksa ja Tšekki ovat kovia kilpailijoita SM-liigalle. Aallon mielestä vain harva suomalainen liigaseura pystyy tulevaisuudessa vastaamaan jääkiekon suurmaiden ja nousevien mahtien taloudelliseen kilpailuun, jos ei muutoksia tapahdu. Kilpailu koskee ennen kaikkea jääkiekon tärkeintä voimavaraa eli pelaajia.²⁴

Vaikka jääkiekko on Suomen urheiluviihteen numero yksi, kasvun rajat ovat kuitenkin tulemassa vastaan. Dosentti Aalto on sitä mieltä, että Suomeen on luotava oma kansallinen malli, jonka avulla SM-liiga turvaa taloudellisesti ja urheilullisesti olemassaolonsa.²⁵

2.2 Organisoituminen urheilussa

Urheiluseurat ovat organisoituneet urheilumuodoittain urheiluliittoihin, joissa vaikuttaminen tapahtuu liiton sääntöihin perustuvan demokratian pohjalta²⁶. Urheiluliittojen hallinnoimaan kansalliseen kilpailujärjestelmään on syntynyt myös erityisjärjestelyitä. Palloilulajien ylin sarjataso on useassa palloilulajissa erotettu muusta kilpailujärjestelmästä siten, että urheiluliiton sijasta sarjatasoa hallinnoi urheiluliiton kanssa tehdyn sopimuksen mukaisesti kyseisessä sarjassa pelaavien seurojen oma organisaatio, kuten Jääkiekon SM-liiga ja Jalkapalloliiga. Poikkeava organisointi perustuu tarpeeseen eriyttää päätöksenteon tasolla huippu-urheilu ja muu kilpaurheilu, koska erityisesti taloudellisen päätöksenteon perusta on koettu näillä tasoilla erilaiseksi.²⁷

²³ Aalto 2005, <<http://www.urheilunaika.fi/index.php?id=29>>.

²⁴ Aalto 2005, <<http://www.urheilunaika.fi/index.php?id=29>>.

²⁵ Aalto 2005, <<http://www.urheilunaika.fi/index.php?id=29>>.

²⁶ Nieminen 2000, 10, <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2000/liitteet/opm_59_nieminen.pdf?lang=fi>.

²⁷ Nieminen 2000, 7, <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2000/liitteet/opm_59_nieminen.pdf?lang=fi>.

2.3 Urheiluseurojen yhtiöityminen

Urheiluseurojen yhtiöitymistä on tutkinut mm. Jukka Sarhimaan vuonna 2000 Turun yliopistossa ilmestyneessä pro gradussaan. Sarhimaan tutkimus onkin päälähteenä seuraavassa yhtiöitymistä koskevassa osiossa. Sarhimaan pro gradu oli osa Opetusministeriön urheiluoikeuden projektia.

Urheilun kaupallistuttua ja kehittyttyä liiketoiminnalliseen suuntaan aatteellisen yhdistyksen käyttäminen urheiluseuran organisaatiomuotona on alkanut aiheuttaa ongelmia. Yhdistysmuoto ei nimittäin kaikilta osin vastaa kaupallistuneen huippu-urheilun luonnetta ja tarpeita. Yhdistysmuotoisen huippu-urheilun keskeisimmät ongelmat liittyvät urheilutoiminnan rahoittamiseen, toisin sanoen kasvaneeseen rahoitustarpeeseen, organisaation sisäisen päätösvallan käyttämiseen ja urheilutoiminnan tarjoamien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämiseen eli voiton jakamisen mahdottomuuteen yhdistyksissä. Osakeyhtiömuodossa toimiminen näyttäisikin olevan järkevää monesta eri syystä, ainakin keskeisimpien joukkueurheilulajien pääsarjatasolla.²⁸

Yhtiöitymiseen on edellä mainittujen asioiden ohella ehkä vielä selkeämpiäkin syitä. Huomattava osa yhtiöitymistä puoltavista seikoista liittyy nimittäin suoraan yhdistyslainsäädännön ja nykyurheilun välisiin ristiriitoihin. Pääsarjatasojen joukkueiden urheilu- ja siihen liittyvä liiketoiminta eivät enää oikein ole aatteellisen ja yleishyödyllisen yhdistyksen määritelmien mukaista toimintaa.²⁹

Aatteellisen yhdistyksen tarkoituksena ei ole voiton tai muun välittömän taloudellisen edun hankkiminen ja jakaminen yhdistyksen jäsenille. Sen toiminta ei saa olla laadultaan pääasiassa taloudellista³⁰. Yhdistysmuoto ei sinänsä estä urheiluseuraa tavoittelemasta mahdollisimman hyvää taloudellista tulosta. Urheilullisten tavoitteiden tulisi kuitenkin olla ensisijaisia suhteessa taloudellisiin tavoitteisiin. Taloudellisen toiminnan olisi siis yhdistysmuodossa palveltava yhdistyksen ja sen jäsenten yhteisiä

²⁸ Sarhimaan 2000, 40; ks. myös Rauste 1997, 307, 675–676.

²⁹ Sarhimaan 2000, 40.

³⁰ YhdL 2 §.

urheilullisia periaatteita. Kaupallistuneessa joukkueurheilussa tilanne on yleensä päinvastainen.³¹

Jääkiekon SM-tasolla kaikki, paitsi yksi joukkue, ovat valinneet organisaatiomuodokseen osakeyhtiön. Myös yhdistyksen muodossa toimiva HPK perusti syksyllä 2006 yhdistykselleen taustaosakeyhtiön³², joka tukee ja rahoittaa yhdistyksen toimintaa³³. Vaikka seurat toimivat osakeyhtiöinä, yleinen ajattelutapa on, että seurojen perimmäinen tarkoitus on urheilullinen menestys. Osakeyhtiön tarkoituksena on kuitenkin voiton tuottaminen osakkeenomistajille, joten urheiluseurat eivät voi olla ottamatta taloudellista menestystä huomioon³⁴. Aatteelliselle yhdistykselle urheilullinen menestys on hyvin tärkeää, samoin se on tietysti myös osakeyhtiömuotoiselle seuralle, mutta urheilullinen menestys ei voi pois sulkea taloudellisen menestyksen tavoittelua.

Koska niin yhdistys kuin osakeyhtiökin ovat yhteisöjä, voivat kummatkin olla myös yleishyödyllisiä yhteisöjä, toisin sanoen osakeyhtiönä toimivalla urheiluseurallakin olisi teoriassa mahdollisuus keskittyä vain urheilulliseen menestykseen. Yleishyödyllisyys estyy kuitenkin tavallisesti jo sen takia, että osakeyhtiön yhtiöjärjestyksessä ei ole esim. poissuljettu mahdollisuutta osingonjakoon. Muutoinkin osakeyhtiön yleishyödyllisyys on hyvin harvinaista.³⁵ Osakeyhtiönä toimivan urheiluseuran on siis menestyttävä myös taloudellisesti. Ammattitaitoisesti ja tehokkaasti hoidettu talous on niin ikään edellytys huippu-urheilua harjoittavan seuran toiselle tärkeälle tavoitteelle, eli urheilulliselle menestykselle³⁶. Urheiluseuran toiminnan järjestelyt sen liigatason toiminnan yhtiöittämisen jälkeen ovat täysin yhdistyksen itsensä päätettävissä. Yhdistyslainsäädännössä ei yhdistysautonomian periaatteen mukaisesti aseteta mitään

³¹ Sarhimaa 2000, 42, 47.

³² Urheiluseuran taustayhtiö on yleisesti määriteltynä osakeyhtiö, jolla on kiinteä toiminnallinen liityntä yhdistysmuotoiseen urheiluseuraan ja joka rahoittaa kyseisen urheiluseuran toimintaa (Sarhimaa 2000, 53).

³³ HPK-Edustusjääkiekko ry:n tulos reilusti plussalla”. HPK:n WWW-sivusto – Uutiset, <<http://www.hpk.fi/service/gpublisher/action.do?operation=printpage&pageid=666>>.

³⁴ ks. esim. ”Osakeyhtiö: Osakeyhtiön varojen käyttö”. Laki24–WWW-sivusto <<http://www.laki24.fi/yrit-osakeyhtio-varat.html>>.

³⁵ Linnakangas 2001, <http://www.urheiluoyhteistyksen.fi/urheilu_ja_oikeus-lehti/2001/esko_linnakangas/>.

³⁶ Sarhimaa 2000, 47.

velvoitteita toiminnan jatkon suhteen jonkin toimintamuotonsa pois luovuttaneelle yhdistykselle.³⁷

Urheiluseuroille tarkoituksenmukaisin ratkaisu näyttäisi olevan yhdistysmuotoisten seurojen säilyttäminen ennallaan osakeyhtiöinä toimivien joukkueiden junioritoiminnasta vastaavina yksikköinä. Osakeyhtiö eli edustusjoukkue ja mahdollisesti A-juniorit ja yhdistys muodostavat usein joko löyhän tai kiinteän organisaation, jonka sisäiset suhteet on järjestelty sisäisin sopimuksin. Urheilu Oy:n ja urheiluseura ry:n suhteen tavanomainen piirre on osapuolten urheilullinen ja taloudellinen riippuvuus toisistaan. Liigatason toiminnasta vastaava osakeyhtiö voi esimerkiksi tehdä yhdistyksen kanssa yhteistyösopimuksen, jolla taataan junioritoiminnalle tietyn suuruinen taloudellinen tuki. Yhdistyksen vastuulla olevalla juniorityöllä taas tuotetaan osakeyhtiölle uusia pelaajia. Kaupallistuneella ja ei-kaupallistuneella joukkueurheilulla näyttäisi yhtiöitymisestä huolimatta olevan melko kiinteä suhde toisiinsa. Suomessa ei siis olla vielä ainakaan menossa kohti pohjoisamerikkalaista mallia, jossa ammattilaisliigojen joukkueilla ei ole ollenkaan omia juniiori-organisaatioita.³⁸

2.4 Taloudellinen vs. urheilullinen menestys

Urheiluseurojen toiminnan taustalla olevista motivaatiotekijöistä ollaan kirjallisuudessa montaa mieltä. Motivoivina tekijöinä voidaan erottaa kaksi asiaa, jotka ovat pitkälti toistensa vastakohtia. Useimpien amerikkalaisten taloustieteilijöiden mukaan seuroja motivoi lähinnä voiton maksimointi, eli seuran omistajien varallisuuden maksimointi. Vastakkaisen näkökulman mukaan seurojen toimintaa motivoi urheilulliset tavoitteet, toisin sanoen voittaminen. Joukkueurheilumarkkinoiden sääntelyä tutkineiden Henrik Hornin ja Damien J. Nevenin mukaan näiden kahden motivaattorin ero ei kuitenkaan ole niin suuri kuin miltä aluksi voisi näyttää. Ensinnäkin voiton maksimoinnista motivoitunut seura on kiinnostunut myös urheilullisesta menestyksestä, sillä menestyksen todennäköisyys nostaa seuran kysyntää ja täten tuottoja. Toiseksi, lyhyen tähtäyksen tuotot voivat olla edellytyksenä urheilullisen menestyksen

³⁷ Sarhimaa 2000, 93.

³⁸ Sarhimaa 2000, 94–95.

todennäköisyyden kasvattamiselle pidemmällä tähtäyksellä. Voi siis olla mahdollista, että nämä kaksi eri motivoivaa tekijää ”ruokkivat toinen toistaan”.³⁹

Vaikka seurojen tavoitteiden tutkiminen empiirisesti on melko vaikeaa, aiheesta on kuitenkin saatu jonkinlaisia tuloksia. Näiden tulosten mukaan voiton maksimointi seurojen tavoitteena on tyypillistä Yhdysvalloissa. Euroopassa tilanne on ollut toinen, ja tavoitteet ovat olleet jokseenkin vaihtelevia. Eurooppa on kuitenkin lähentymässä tässäkin suhteessa kohti Amerikassa vallitsevaa tilannetta eli seurojen voiton maksimointia ensisijaisena tavoitteena urheilulliseen menestykseen nähden.⁴⁰ Suomessahan tilanne on se, että voiton maksimointi on tavoitteena lähinnä vain jääkiekon SM-liigassa, ja muilla sarjatasoilla sekä muissa lajeissa tavoitteet ovat pitkälti urheilullisia.

Koska SM-liigassa tavoitellaan nykyisin urheilumenestyksen lisäksi taloudellista menestystä, liiketoiminnallisessa suunnittelussa on pyrittävä säilyttämään terve suhde tuottojen ja kulujen välillä, aivan kuten missä tahansa muussakin yritystoiminnassa. Suurin seurojen itsensä päätettävissä oleva kuluerä on pelaajapalkkiot, mistä johtuen seuran johdon on kiinnitettävä erityistä huomiota juuri palkkojen kehitykseen maksimoidakseen toimintansa taloudellisen hyödyn.⁴¹

Taulukossa 1 on esitetty SM-liigaseurojen pelaajabudjetit kaudesta 2003–2004 alkaen. Budjettilukuja vertailemalla havaitaan nousujohteinen suunta pelaajien palkoissa, vaikkakin osa joukkueista on budjetoanut kaudelle 2006–2007 saman summan tai osa jopa hieman vähemmän kuin edellisellä kaudella. Summat perustuvat joukkueiden ilmoituksiin. Ne eivät budjettien luonteen mukaisesti ole täysi totuus pelaajapalkoista, sillä pelaajabudjetit elävät kauden aikana. Taulukossa ei ole kaudella 2005–2006 liigaan noussutta KalPaa, sillä sen osalta aiempien kausien budjetit eivät ole vertailukelpoisia joukkueen pelattua yhtä sarjatasoa alempana. KalPan pelaajabudjetti

³⁹ Horn & Neven,

<<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&lr=&q=cache:JxZlg7VriZEJ:heiwww.unige.ch/~neven/Survey%2520of%2520lit.-%2520team%2520sports.pdf+link:ccvu685j8o8J:scholar.google.com/>>.

⁴⁰ Horn & Neven,

<<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&lr=&q=cache:JxZlg7VriZEJ:heiwww.unige.ch/~neven/Survey%2520of%2520lit.-%2520team%2520sports.pdf+link:ccvu685j8o8J:scholar.google.com/>>.

⁴¹ Nieminen 2000,

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2000/liitteet/opm_59_nieminen.pdf?lang=fi>.

kaudella 2005–2006 oli 0,8 miljoonaa euroa. Kaudella 2006–2007 pelaajabudjetti nousi 1,05 miljoonaan euroon.

Taulukko 1 SM-liigaseurojen pelaajabudjetit (milj.euroa) kaudesta 2003–2004 kauteen 2006–2007⁴²

Joukkue/Kausi	03–04	04–05	05–06	06–07
Blues	1,93	1,90	2,10	2,10
HIFK	2,10	2,50	2,50	2,40
HPK	1,48	1,34	1,55	1,55
Ilves	1,20	1,20	1,30	1,65
Jokerit	2,00	2,30	2,30	2,30
JYP	0,91	0,85	0,85	0,90
Kärpät	1,66	2,20	2,20	2,20
Lukko	1,50	1,70	1,82	1,95
Pelicans	1,10	0,80	1,00	1,05
SaiPa	0,99	1,00	0,81	1,00
Tappara	1,40	1,45	1,65	1,80
TPS	2,10	2,25	2,25	2,10
Ässät	1,10	1,16	1,10	1,00

Ennen tämän tutkimuksen empiirisen osion haastattelujen tekemistä, eli kaudella 2006–2007, SM-liigajoukkueet odottivat maksavansa palkkoja yhteensä yli 23 miljoonaa euroa⁴³. Tuloja joukkueet odottivat saavansa yhteensä 56 964 000 euroa. Vastaava luku oli toissa kaudella vähän alle 50 miljoonaa euroa. Lisäystä selittää osittain se, että sarjan joukkuemäärä nousi KalPan myötä neljäntoista. Seurojen tulosenusteet olivat varsin optimistisia, sillä peräti 13 seuraa uskoi tekevänsä kaudella 2006–2007 positiivisen tuloksen. Blues oli valmistautunut tekemään nollatuloksen.⁴⁴

Kaudella 2005–2006 kymmenen SM-liigaseuran tilinpäätöksessä komeili positiivinen tulos. Lukko, TPS, Tappara ja Blues tekivät tappiota. Kaikkein huonoimman tuloksen teki Blues, jonka tulos oli 2,67 miljoonaa euroa miinuksella. Tosin järjestelyjen jälkeen tulos saatiin käännettyä positiiviseksi. Myöskin Lukon miljoonan euron tappio kääntyi

⁴² ”Budjetit”. Jatkoajan WWW-sivusto – Keskustelupalsta, <<http://keskustelu.jatkoaika.com/showthread.php?t=28990>>; ”SM-liigaseurojen budjetit 2006–2007”. Jääkiekkolehti nro 7/2006, 15.

⁴³ Haastatteluiden tekemisen jälkeen julkaistua tietoa SM-liigaseurojen taloudellisesta tilasta löytyy liitteestä 3.

⁴⁴ ”SM-liigaseurojen budjetit 2006–2007”. Jääkiekkolehti nro 7/2006, 15.

konsernisiirtojen jälkeen voitolliseksi tulokseksi.⁴⁵ Ylisuuret henkilöstökulut ajavat pahimmillaan seuroja konkurssin partaalle, eikä juuri mikään SM-liigaseura ole liiketaloudellisilla mittareilla tarkasteltuna kovin kannattava. Pelaajien palkkakatosta onkin herätelty keskustelua myös Suomessa. Mielipiteet asiasta ovat olleet moninaisia.⁴⁶

Urheilullisen menestyksen ja taloudellisen menestyksen suhdetta on tutkinut mm. Mikko Pitkänen vuonna 2006 Vaasassa valmistuneessa pro gradu -työssään. Tutkielman tarkoituksena oli selvittää osakeyhtiömuotoisen urheiluseuran kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Alan kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimuksien perusteella määriteltyjen muuttujien vaikutusta käyttökateprosenttiin tutkittiin regressioanalyysin avulla. Erityisesti mielenkiinnon kohteena oli urheilullisen menestyksen vaikutus taloudelliseen menestykseen.⁴⁷

Empiirisessä tutkimuksessa testattiin yhteensä 12 muuttujan vaikutusta urheiluseuran kannattavuuteen. Empiirinen aineisto koostui 14 jääkiekkoseuran tilinpäätöksistä vuosilta 2000–2003. Tutkimuksen tulokset osoittivat, ettei urheilullisen ja taloudellisen menestyksen välillä ole havaittavissa tällä aineistolla suoraa korrelaatiota. Tulosten mukaan urheiluseuran kannattavuutta voidaan selittää parhaiten seuran kulurakenteeseen perustuvilla muuttujilla, kuten esimerkiksi henkilöstökuluilla ja liiketoiminnan muilla kuluilla.⁴⁸ Pelaajien palkat ovat siis yksi avainsyy seuran kannattavaan tai kannattamattomaan liiketoimintaan.

2.5 Liiketoiminnalliset tavoitteet jääkiekossa

Urheiluun liittyvä tunnepitoisuus on aiheuttanut sekaannusta seurojen liiketoiminnallisissa tavoitteissa. Nykyisin jääkiekkoseurat toimivat liiketoiminnallisin perustein (pääasiassa taloudellisella riskillä), mutta tuntuvat tavoittelevan melkein pä pelkästään urheilullista menestystä taloudellisen hyvinvoinnin sijaan. Urheilullista tulosta ei yleisesti ottaen tavoitella seuran alun perin kasvattamalla urheilijoilla, vaan

⁴⁵ Aamulehti 30.8.2006, B22.

⁴⁶ Lappalainen 2005, <<http://www.suomenkuvalehti.fi/?id=5783>>.

⁴⁷ Pitkänen 2006, <http://www.tritonia.fi/fi/kokoelmat/gradu_nayta.php?id=1534>.

⁴⁸ Pitkänen 2006, <http://www.tritonia.fi/fi/kokoelmat/gradu_nayta.php?id=1534>.

seuraa kysynnän pohjalta vaihtavien pelaajien avulla. Opetusministeriön toimesta liikuntajärjestöjen kansalais- ja liiketoiminnasta selvityksen tehneen Risto Niemisen mukaan seuran hyvyys organisaationa onkin taito koota pelaajista menestyvä joukkue. Tällainen organisaation ”hyvyys” on Niemisen mukaan kyseenalaista ainakin niin kauan kun kyseinen organisaatio toimii tappiollisesti.⁴⁹

Seurojen urheilulliset ja toiminnalliset tavoitteet kaipaisivatkin tarkennusta. Jo urheilullisen menestyksen määrittelemine on vaikeaa. Se voi olla pitkäjänteistä kasvatustyötä tai paikallista ja/tai koko maan kattavaa näkyvyyttä. Paras joukkue ei Niemisen mielestä välttämättä ole se, joka kerää yhdeksi vuodeksi täydellisen joukon pelaajia.⁵⁰

Jääkiekossa joukkueita rakennetaan ja toimintaa ylläpidetään lyhyellä tähtäyksellä. Seurojen talouslaskelmat keskittyvät lähinnä kuluvaan kauteen ja suunnitelmallisuus ei yllä pelikautta pidemmälle. Kulut lyödään kiinni sitoumuksilla ja sopimuksilla jo ennen kautta, ja kauden kuluessa yritetään hankkia vastaavia tuottoja. Tuotot eivät usein riitä kattamaan edes vuotuisia kuluja, saati sitten pitkän tähtäyksen kuluja.⁵¹

Varoja kuitenkin on: yhteistyökumppaneilta ja muualta hankittuja. Oleellinen kysymys selvitysmies Niemisen mielestä on se, mihin ja miten olemassa olevat varat kohdistetaan. Esimerkiksi urheilijan palkanmaksu pitäisi perustua selkeästi liiketaloudelliseen tulokseen. Liiketoiminnan pohjalta lähtevät tavoitteet mahdollistavat pitkän tähtäyksen suunnittelun ja varainkäytön. Niin koko lajille kuin seurallekin on edullista, että liiketoiminta on taloudellisesti kannattavaa. Kannattavuus nimittäin luo pitkän tähtäyksen tuloksia eli parannuksia olosuhteissa, investointeja, näkyvyyttä ja edellytyksiä urheilulliseen menestykseen.⁵²

Oleellista on taloudellisen tavoitteen asetanta. Taloudelliset, eivät urheilulliset, tavoitteet määrittelevät toimintaa, Nieminen muistuttaa selvityksessään. Työnjaon

⁴⁹ Nieminen 2000, 35,

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2000/liitteet/opm_59_nieminen.pdf?lang=fi>.

⁵⁰ Nieminen 2000, 35,

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2000/liitteet/opm_59_nieminen.pdf?lang=fi>.

⁵¹ Nieminen 2000, 36,

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2000/liitteet/opm_59_nieminen.pdf?lang=fi>.

⁵² Nieminen 2000, 36–38,

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2000/liitteet/opm_59_nieminen.pdf?lang=fi>.

pitäisi olla selvä: seura eli liiketoimintayksikkö vastaa toiminnasta ja tavoitteista, ja joukkue vastaa urheilusuorituksista.⁵³

2.5.1 Tuotot

Kaupallistumisen ja urheilutoiminnassa liikkuvien rahamäärien moninkertaistumisen myötä huippu-urheilussa menestyminen vaatii entistä enemmän varoja urheiluseuroilta. Seurojen varainhankinnassa käytetään edelleen perinteisiäkin keinoja, mutta myös uusia hankintatapoja on kehitetty. Yleishyödyllisten yhdistysten yksi taloudellinen perusta on tietysti jäsenmaksut. Varoja on kerätty myös ilmoituksilla, arpajaisilla, tapahtumia järjestämällä, myymällä erilaisia tuotteita ja palveluja jne.⁵⁴

Yhdistysmuotoisellekaan urheilutoiminnalle tavanomaiset varainhankintamuodot eivät välttämättä enää riitä kaupallistuneen toiminnan pyörittämiseen. Tästä johtuen sponsoroinnista ja mainonnasta on muodostunut tärkeä tulonlähde urheiluseuroille. Varainhankinnassa tapahtuneen muutoksen vuoksi huippu-urheiluseurojen liikeyritysten kanssa solmimat yhteistyösopimukset voitaneenkin yhtiöitymistä tutkineen Jukka Sarhimaan mukaan nykyään lukea ns. tavanomaisiin varainhankintamuotoihin.⁵⁵

Ylimmän urheilullisen tason seurojen yksi tulonlähteistä on katsojatulot eli kilpailutoiminnasta saatavat tuotot. Myös sponsoritulot koskevat lähinnä näitä ylimmän urheilullisen tason seuroja, usein myös pelkkää seuran edustusurheiluyksikköä. Varojen hankinnan kannalta liiketoimintaan siirtyminen on johtanut selvitysmies Niemisen mielestä osin ristiriitaiseen tilanteeseen. Varainhankinnan ja koko toiminnan laajentuessa hallinnollinen byrokratia seurassa nousee, jolloin varoja ohjautuu yhä enemmän toiminnan sijasta byrokratiaan.⁵⁶

⁵³ Nieminen 2000, 38,

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2000/liitteet/opm_59_nieminen.pdf?lang=fi>.

⁵⁴ Nieminen 2000, 9,

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2000/liitteet/opm_59_nieminen.pdf?lang=fi>.

⁵⁵ Sarhimaa 2000, 38; ks. myös Woxholth 1992, 38.

⁵⁶ Nieminen 2000, 10,

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2000/liitteet/opm_59_nieminen.pdf?lang=fi>.

Maksavan yleisön määrä on selkeä mittari, jolla urheiluseuran kiinnostusta ja kysyntää voidaan laskea, ja yleisön määrän kasvu onkin kestävä perusta seuran tulonmuodostukselle. Nieminen näkee ammattilaisseurojenkin kulurakenteen kuitenkin sellaisena, että varat ja energia eivät tahdo riittää yleisöhankintaan kohdistuvaan työhön, markkinointiin ja olosuhteiden kehittämiseen.⁵⁷

Perinteisesti urheiluliiketoiminnassa on seurattu ajatusta, jonka mukaan riskejä ottamalla eli pelaajapalkkoihin sijoittamalla seura hankkii urheilullista menestystä ja sitä kautta näkyvyyttä ja yleisö- ja sponsorituloja. Logiikka ei selvitysmies Niemisen mielestä ole aukoton. Yleisön kiinnostus ei ole yksiselitteinen kokonaisuus ja perustuu muullekin kuin urheilulliselle menestykselle. Kysyntään liittyy vaikeasti määriteltäviä, mutta markkinoitavissa olevia piirteitä: paikalliset arvot, persoonallisuudet, henki, kulttuuri, historia jne. Sponsoripuolella taas ei ilman oleellista näkyvyyden lisäystä ole odotettavissa merkittäviä satsauksia.⁵⁸

Sponsorointi- ja muut yhteistyösopimuksetkaan eivät nykyään välttämättä riitä pääsarjatasen joukkueurheilun rahoittamisessa, vaan toiminta vaatii usein myös riskipääomaa⁵⁹. Urheilutoiminnan liiketoimintamahdollisuuksista kiinnostuneet liikemiehet (esim. Harry Harkimo) ovat Suomessakin sijoittaneet yksityisiä varojaan urheiluun. Yksityisten rahoittajien mukaantulo yhdistysmuotoiseen urheilutoimintaan on johtanut joukkueurheilussa taustaosakeyhtiöiden perustamiseen. Viime vuosina urheilua itsessään on kuitenkin alettu pitämään vakavasti otettavana liiketoimintana, minkä johdosta urheilutoimintoja on yhtiöitetty. Urheilutoimintojen yhtiöittämisen myötä taloudellista voittoa voidaan urheilutoiminnalla tavoitella ilman keinotekoisia taustayhtiöjärjestelyjä.⁶⁰

⁵⁷ Nieminen 2000, 32,

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2000/liitteet/opm_59_nieminen.pdf?lang=fi>.

⁵⁸ Nieminen 2000, 32,

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2000/liitteet/opm_59_nieminen.pdf?lang=fi>.

⁵⁹ Sarhimaa 2000, 38; ks. myös esim. Viitanen 1999b, <<http://www2.slu.fi/lehtiarkisto/imag/2-99/12.html>>.

⁶⁰ Sarhimaa 2000, 38; ks. myös Rauste 1997, 308, 676.

2.5.2 Kulut

Varainhankinnan tarve ja merkitys urheiluseuroissa on voimakkaasti aiempaa tärkeämmällä sijalla, koska varsinaisen urheilutoiminnan järjestämisen kulut ovat nousseet. Ensinnäkin liikuntapaikkojen maksut tai vuokrat, oli kyseessä sitten kunnalta tai yksityiseltä hankitut tilat, ovat nousseet. Urheiluseurat joutuvat myös entistä enemmän maksamaan urheilutoiminnan järjestämisestä ja liikunnan ohjaamisesta, sillä vapaaehtoistyön suosio on vähentynyt. Urheilun järjestäminen on kallistunut myös muutoin. Esimerkiksi turvallisuusmääräyksiä on tiukennettu, mikä on kasvattanut ammattitaitoisen maksetun työvoiman tarvetta. Vaatimustaso on kasvanut myös olosuhteiden ja välineiden suhteen, ja kuljetuskulutkin ovat entistä tavallisempi osa kilpailutoiminnan kustannuksia.⁶¹

SM-liigatasolla kuluperusta muodostuu valmennuksesta, kilpailutoiminnasta (matkat, vuokrat jne.) ja pelaajapalkkioista. Opetusministeriölle liikuntajärjestöjen kansalais- ja liiketoiminnasta selvityksen tehneen Risto Niemisen mukaan seurojen tavoitteiden kannalta valmennuksesta säästäminen on joko erittäin epäsuotavaa jollei mahdotonta. Kilpailutoiminnan kulut ovat myös lähes sidotut. Liikkuva osa kuluissa on siis pelaajapalkkiot.⁶²

Pelaajapalkkioista puhutaan paljon ja niistä on olemassa ”lentäviä lauseitakin”. Eräs sanonnoista on, että ”pelimies on palkkansa ansainnut”. Sanotaan myös, että ”hullu ei ole se joka pyytää, vaan se joka maksaa”. Selvintä Niemisen mielestä on se, että pelaajapalkkoilla ei ole mitään selkeää maksuperustaa. Työn tuottavuus ei ole kovin merkityksellistä, vaan kysyntä ja tarjonta määrittelevät oikeastaan yksinään työsuhteen laadun. Seurojen keskinäinen kilpailu luo markkinat, joita pelaajat hyödyntävät.⁶³

Urheilullisen suorituksen paraneminen palkankorotuksen myötä on myöskin Niemisen mukaan vailla näyttöä. Palkka kohoaa kysynnän kohotessa. Kuitenkin mahdollinen korkeampi palkka voi olla motivaation lähde pelaajan harjoittelulle ja seuran toimintaan

⁶¹ Nieminen 2000, 9,

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2000/liitteet/opm_59_nieminen.pdf?lang=fi>.

⁶² Nieminen 2000, 30,

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2000/liitteet/opm_59_nieminen.pdf?lang=fi>.

⁶³ Nieminen 2000, 31,

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2000/liitteet/opm_59_nieminen.pdf?lang=fi>.

sitoutumiselle. Suomessa ammattuurheilijoille maksettavan yleisen palkkatason vaikutus motivaatioon on selvitysmies Niemisen mielestä kyseenalaista. Aitona motiivina voidaan sen sijaan nähdä pyrkimys ammattilaisuraan esimerkiksi Yhdysvalloissa. Näissä tapauksissa palkkataso nousee aivan eri tasolle, jopa kymmeniä satakertaiseksi. Tällöin urheilijan omaisuus turvaa jo koko loppuelämän. Käytännössä ammattuurheiluksi organisoituneet suomalaiset seurat ovat taloudellisesti heikoilla. Seurojen urheilullisten tavoitteiden pohjalta luomat pelaajamarkkinat ovat muodostaneet pelaajapalkkiot, jotka syövät suuren osan seurojen taloudellisista resursseista. Palkkiot sekä valmennuksen ja kilpailutoiminnan kulut vievätkin seuran tuloista usein enemmän kuin 100 %.⁶⁴

Jääkiekossa rahavirrat ovat suuret, ja oikein johdettuna urheiluviihteen liiketoiminta voi Niemisen mielestä olla voitollistakin tai ainakin ylipäätään kannattavaa. Käytännössä enemmistö jääkiekkoseuroista toimii melkein pä pysyvästi tappiollisina.⁶⁵

2.6 Joukkueen rakentaminen

Entisen jääkiekkoilijan, nykyään valmentajana ja välillä toimitusjohtajanakin toimineen Juhani Tammisen mukaan uutta joukkuetta rakennettaessa pitää olla valmis muuttumaan. Joukkueen rakentaminen on muutosprosessi, joten siinä tarvitaan muutosjohtamista. Tamminen kuvaa muutosta janan asettamisena; janan toisessa päässä ovat periaatteelliset ja toisessa päässä tekniset muutokset. Tärkeimpänä asiana Tamminen pitää sen hahmottamista, missä kohtaa janaa joukkue on. Yhtenä olennaisena osana Tammisen kuvailemaan rakennusprosessiin kuuluu pysähtyminen ja analysoiminen, ollaanko tavoitteessa ja miksi ollaan siinä tilanteessa, missä ollaan. Näin voidaan kehittää ratkaisuntekokykyä ja tuotetta (joukkuetta) parempaan suuntaan.⁶⁶

⁶⁴ Nieminen 2000, 31,

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2000/liitteet/opm_59_nieminen.pdf?lang=fi>.

⁶⁵ Nieminen 2000, 31–32,

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2000/liitteet/opm_59_nieminen.pdf?lang=fi>.

⁶⁶ Tamminen 2000, 60.

Periaatteelliset muutokset tarkoittavat Tammisen mukaan matkaa kohti epäitsekkyyttä, välittämistä ja myötätuntoa. Nämä asiat ovat toiminnan peruseriaatteita. Kokonaisuus rakennetaan niiden tuomalle kivijalalle. Prosessin aikana edetään jokaisen päivän ja harjoituksen kautta kohti teknisiä muutoksia ja sitä kautta yhä pienempiä yksityiskohtia. Tärkeintä on Tammisen mielestä lähteä peruseriaatteiden pohjalta kohti yksityiskohtia eikä päinvastoin.⁶⁷

Tamminen korostaa, että tärkeintä on rakentaa joukkue, joka hyväksyy alusta alkaen tietyt toiminta-ajatukset ja on valmis pitämään kiinni näistä periaatteista koko raskaan pelikauden ajan. Tällaisen voittavan joukkueen rakentaminen lähtee sisäisestä arvomaailmasta, jonka roolimallina ja esimerkkinä on Tammisen mielestä päävalmentaja. Menestys alkaa arvoista, ja kilpaurheilussa menestys on joukkueen mittari.⁶⁸

Miten voi luoda joukkueen, joka voittaa kauden aikana pelaamistaan 70 merkityksellisestä ottelusta yli 90 prosenttia? Siihen ei Tammisen mielestä riitä esimerkiksi lahjakkuus, hyvä pelaajamateriaali, huolellinen valmistelutyö, tekninen osaaminen, taktiset taidot ja fyysinen ylivoima. Näihin voittoprosentteihin ei yllä millään sarjatasolla, mikäli joukkue ei ole yhtenäinen, ja sen kaikki jäsenet eivät tunne itseään tärkeiksi eli toisin sanoen heillä ei ole riittävän isoa roolia.⁶⁹

Joukkueurheilun historia tuntee lukuisia miljoonilla dollareilla kasattuja joukkueita, jotka eivät ole onnistuneet saavuttamaan tavoitteitaan. Useimmiten suurella rahamäärällä ja kunnianhimolla kootuista joukkueista puuttuvat Tammisen mukaan täydellisesti epäitsekkyyks, välittäminen ja myötätunto. Näissä niin sanottujen kovien arvojen joukkueissa päällimmäisinä arvoina ovat yleensä itsekkyyks, ahneus ja henkilökohtainen gloria. Nämä Tammisen mielestä tuhoavat tekijät ajavat joukkueen edun ohitse, ja kauden jälkeen ihmetellään, mikä meni vikaan. Tammiselta löytyy ihmettelyihin selvä vastaus: perusarvot ovat sekaisin tai ne puuttuvat kokonaan.⁷⁰

⁶⁷ Tamminen 2000, 60.

⁶⁸ Tamminen 2000, 17, 24.

⁶⁹ Tamminen 2000, 26–27.

⁷⁰ Tamminen 2000, 30.

Jos ihmisryhmä urheilussa, perhe-elämässä tai liike-elämässä haluaa saavuttaa maksimaalisen tuloksen, Juhani Tammisen mielestä edellä mainitut kolme pehmeää arvoa ovat menestyksen avain. Epäitsekkyys, välittäminen ja myötätunto vievät minkä tahansa tiimin menestykseen. Tamminen näkee onnistumisen yhtenä edellytyksenä kuitenkin, että projekti on oikein johdettu, ja sen toteuttamiseen uhrataan riittävä määrä aikaa sekä kärsivällisyyttä.⁷¹

Suomalaisessa jääkiekossa päävalmentajalla on täydellinen vastuu tuloksesta, mutta Tammisen mielestä ei läheskään aina valtaa rakentaa mieleistään joukkuetta. Esimerkkejä siitä, ettei joukkuetta rakennettaessa valmentajaa kuunnella riittävästi, löytyy Tammisen mukaan paljon. On myös yleistä, että kauden kriisivaiheessa tehdään hätiköityjä ratkaisuja. Silloin saatetaan hätätilassa hankkia pelaaja, joka ei sovi yhteiseen arvomaailmaan tai pelitapaan. Kun asiat eivät suju, valmentaja on helppo erottaa. Entä managerin tai seuran puheenjohtajan vastuu päätöksistään, Tamminen kyselee. Heidänkin epäonnistuneilla päätöksillään voidaan tuhlata miljoonia. Juhani Tammista ihmetyttääkin nykyinen suomalainen malli, jossa muut seuraorganisaation ihmiset tekevät päätöksiä, joista valmentaja käytännössä yksin vastaa. Hänen mielestään Suomi on tässä suhteessa vielä joukkueurheilun kehitysmaa.⁷²

Tammisen näkemys huippujoukkueen rakentamisesta on kolmiosainen: 1. Jokaisella menestyvällä joukkueella on selkeä tavoite. Tavoite auttaa keskittämään energian oikeaan suuntaan. 2. Rekrytoinnissa täytyy olla huolellinen. Rekrytoinnin suurimmat rajat asettaa aina talous. Tarkka priorisointi onkin välttämätöntä. Rajallisten henkilö- ja talousresurssien puristuksessa ei useinkaan ole tarjolla huippuluokan ammattilaisia. Rekrytoinnin tärkein elementti on pelaajan kasvunvara eli kuinka paljon hän valmennuksen keinoin voi kehittyä. 3. Pelaajia pitää kehittää ja motivoida aktiivisesti. Kun valmentaja kohtaa ensimmäistä kertaa uuden joukkueensa, hänellä on miljoonan euron tilaisuus. Hän voi lyhyessä ajassa luoda kestävän pohjan yhteiselle taipaleelle. Valmentajan ja joukkueen välille tarvitaan aito kunnioitus. Aitoa luottamusta ei koskaan synny, jos pelaaja pitää valmentajaa epävarmana.⁷³

⁷¹ Tamminen 2000, 30.

⁷² Tamminen 2001, 52–53.

⁷³ Tamminen 2001, 53–56.

Joukkueen rakentaminen ei suju aina ongelmitta. Johtaja ja joukkueen jäsenet kohtaavat monenlaisia häiriötekijöitä. Valmentaja, manageri, seuran hallitus, pelaajat, media, scoutit (kykyjenetsijät) ja kannattajat näkevät asiat omasta näkökulmastaan. Näkemykset eroavat huomattavasti toisistaan. Väärä rekrytointi väärässä paikassa voi nopeasti sekoittaa toimivan kokonaisuuden. Jos rekrytoija kiinnittää huomiota vain muodolliseen osaamiseen ja unohtaa joukkuepelitaidot, joukkueen etu kärsii. Huolimattoman rekrytoinnin epäedulliset seuraukset ovat kauaskantoisia.⁷⁴

Kivisen, Mesikämmen ja Metsä-Tokilan teoksessa ”Kylmä kiekkosota” korostetaan, etteivät joukkueet enää koostu paikallisista kiekkoilijoista, vaan useimmiten niissä pelaa maata tai maailmaakin kiertäviä ammattilaisia. Pelaajat elättävät itsensä jääkiekolla, minkä johdosta kukin pelaa siellä, mistä saa neuvoteltua itsensä kannalta parhaan sopimuksen. Seuroilla taas on pyrkimyksenä haalia joukkoihinsa kunkin hetken valovoimaisimmat tähdet. Etenkin huippuseuroille onkin Kivisen ym. mukaan aivan normaalia käytännön toimintaa hankkia parhaat pelaajat muualta, tosin poikkeuksiakin on.⁷⁵

Taloudellisten panosten kasvaessa kilpailu on kiristynyt monin tavoin. Pelkkä nautittava ja hyvä jääkiekko ei Kivisen ym. mielestä enää riitä, vaan tulosta on tultava melkein hinnalla millä hyvänsä. Seurat eivät malta hakea tulosta pitkällä tähtäyksellä. Kivisen ym. mukaan kehitystyötä ei jakseta tehdä, sillä se vaatii aikaa ja vaivaa. Heidän mielestään kulloinkin tarvittavat pelaajat hankitaan kertaostoksena, toiveena välitön menestys ja yleisön suosio.⁷⁶

Poikkeuksia kuitenkin on, niin kuin yleensä aina. Esimerkkinä voisi mainita JYP:in. Jyväskylässä on nimittäin viime vuosina panostettu huolella pelaajien kehitystyöhön. Kehitystyötähan voi tehdä muidenkin kuin omien juniorien parissa, vaikka omat juniorit ovatkin aina tärkeimmällä sijalla. Jyväskylässä joukkueeseen on ennemmin hankittu kehityskelpoisia pelaajia kuin valmiita tähtipelaajia. Joukkueen rakennuksessa näkyy maltti ja resurssien rajallisuus on otettu huomioon. Vaaransahan kehitystyössäkkin on, sillä kun pelaajaa on onnistuneesti koulutettu urallaan ylöspäin,

⁷⁴ Tamminen 2001, 56–57.

⁷⁵ Kivinen, Mesikämmen & Metsä-Tokila 2000, 73.

⁷⁶ Kivinen ym. 2000, 75.

niin mikään ei estä häntä lähtemästä muualle, jos tiedossa on parempi sopimus. Pitkän tähtäyksen vahvistus joukkueelle jääkin ehkä saamatta. Kehitystyö on palkitsevaa, mutta työn hedelmistäkin olisi varmasti mukava välillä nauttia. Uusia kehitettävistä löytyy aina, mutta onnistuneesti kehitettyjen pelaajien katoaminen muihin (varakkaampiin) seuroihin voi olla harmittavaa, joskin ymmärrettävää.

Jos onnistumisia ei joukkueelle siunaannu, tehdään usein toimenpiteitä, jotka ovat liian hätiköityjä. Kesken kauden tehtävät pelaajakaupat ovat SM-liigassakin yleistyneet.⁷⁷ Joskus kauppa voi olla onnistunutkin, mutta usein rahaa tuhlataan turhaan. Uuden pelaajan sitouttaminen joukkueeseen ei ole aivan yksinkertainen asia.

Pelaajat voivat olla jääkiekkotaivaan tähtiä, mutta valokeilassa paistattelu loppuu lyhyeen, jos toiminnan taloudellinen perusta pettää. Kaupallisen viihteen tuottajien onkin aina otettava huomioon kuluttajat. Otteluiden kiinnostavuus pysyy Kivisen ym. mukaan korkealla, jos hyviä pelaajia riittää kaikkiin sarjassa pelaaviin joukkueisiin.⁷⁸ Palkkakatto onkin tässä suhteessa ristiriitainen liigan pelastaja. Palkkakaton toivottaisiin tasoittavan joukkueiden eroja. Pyrkimyksenä on se, että kaikilla seuroilla olisi paremmat mahdollisuudet kilpailla hyvistä pelaajista. Toisaalta pelätään, että palkkakaton vuoksi tähtipelaajat katoavat muihin sarjoihin. Jäisikö tällöin mihinkään joukkueeseen huippupelaajia? Tai jos huiput jäisivät, ja heille maksettaisiin edelleen huippupalkkaa, kärsisivätkö muut pelaajat tästä liiallisesti?

1990-luvulla Suomen vallanneen jääkiekkohuuman noste ei voi jatkua loputtomiin. Nousukautta seuraa yleensä lama, jota voi lievittää varautumalla muutoksiin ajoissa. Kiekkoseurojen johdon olisikin Kivisen ym. mielestä syytä harkita eri vaihtoehtoja jääkiekon hengissä säilymisen turvaamiseksi. Kun liigaseurat muuttuivat yhtiömuotoisiksi, niiden voi kaikesti edellyttää menestyvän markkinatalouden ehdoilla muiden yritysten tavoin.⁷⁹

Pelaajamäärän supistaminen olisi Kivisen ym. mukaan eräs suoraan joukkueiden kuluja pienentävä ratkaisu. Tällä hetkellä joka joukkueella on noin kolmisenkymmentä

⁷⁷ Kivinen ym. 2000, 75.

⁷⁸ Kivinen ym. 2000, 80.

⁷⁹ Kivinen ym. 2000, 83.

pelaajaa palkkalistoillaan, sillä Suomessa saa sääntöjen mukaan käyttää 22 pelaajaa ottelussa. Jos määrää alennettaisiin esimerkiksi kolmella, kukin seura voisi Kivisen ym. mukaan pienentää pelaajarinkiään lähes kentällisen verran. Pelaajabudjetit todennäköisesti pienenisivät ja itse tuotteen eli jääkiekko-ottelun taso voisi kohentua, kun kilpailu pelipaikoista kovenisi⁸⁰. Pienemmät seurat hyötyisivät Kivisen ym. mielestä siitä, etteivät isot seurat haalisi ylettömän paljon pelaajia palkkalistoilleen^{81 82}.

Jääkiekkolehden tekemässä haastattelussa, jossa mietittiin nelosketjun roolia ja tarpeellisuutta, maajoukkuevalmentaja Erkki Westerlund oli sitä mieltä, että nelosketjuja ei pitäisi olla lainkaan. Hänen mielestään kolme kentällistä olisi hyväksi jääkiekolle. Jos kokoonpanoja pienennettäisiin, pelaajatyypit muuttuisivat kestävämpään ja taitavampaan suuntaan. Tosin tällainen muutos pitäisi Westerlundin mukaan aloittaa juniorisarjasta, jotta se toimisi aikuisten peleissä.⁸³

Johtajien vastuu kasvaa taloudellisten panosten kasvaessa, sillä laajalla liiketoiminnalla on myös suuret uhat. Kiekko-organisaatioiden taloudelliset ongelmat koskettavat edustusjoukkueen välittömässä läheisyydessä olevien henkilöiden lisäksi suurta määrää muitakin ihmisiä. Edustusjoukkueen asiat on yleensä eriytetty muusta seuran toiminnasta ja varsinkin juniorityöstä. Hyvänä puolena Kivisen ym. mielestä asiassa on se, etteivät lasten harrastusmahdollisuudet vaarannu, vaikka edustusjoukkue tekisi konkurssin. Toisaalta huonona puolena he näkevät taas sen, ettei liigajoukkueen taloudellinen menestys välttämättä kohenna nuorisotoimintaa.⁸⁴

2.7 Ruotsissa jääkiekko on kannattavaa

Ruotsin jääkiekkoilulla menee tällä hetkellä erittäin hyvin. Urheilullisesti nostetta on tuonut maajoukkueen menestys olympia- ja MM-kisoissa. Vielä pari vuotta sitten usealla Elitserien-seuralla oli taloudellisia vaikeuksia, mutta tällä hetkellä ongelmat on

⁸⁰ Pelin taso voisi myös toisaalta huonontua, jos loukkaantumissuman kohdanneella seuralla ei olisikaan tarpeellista määrää korvaavia pelaajia.

⁸¹ Asia ei ole kuitenkaan aivan näin yksioikoinen, sillä esimerkiksi kaudella 2006–2007 Jokereilla on 29 pelaajaa listoillaan ja Kalpalla 33.

⁸² Kivinen ym. 2000, 91.

⁸³ Jääkiekkolehti nro 8/2006, 64.

⁸⁴ Kivinen ym. 2000, 92.

ohitettu. Malmö oli yksi talousongelmista kärsinyt seura. Veronkiertoyrityksistä verottajan antamia jälkiveroja maksettiin kauan, ja sitten seurasi seuraava takaisku: seura putosi sarjatasoa alemmaksi, Allsvenskaniin. Vuoden alemman tason vierailu tuotti yli kahden miljoonan tappiot seuralle. Malmön onneksi sillä on kuitenkin rahakas tukija, rakennusurakoitsija ja monimiljonääri Percy Nilsson, joka maksoi omista varoistaan seuralle kertyneen velkataakan. Malmön tilanne paranee vielä tulevaisuudessa, sillä kaupunkiin valmistuu kahden vuoden kuluttua uusi jättihalli.⁸⁵

Göteborgin Frölundan tilanne oli vielä 5–6 vuotta sitten lähellä katastrofia. Seuralla oli kaudesta toiseen suuri velkataakka, jota ei edes yritetty pienentää. Frölundan johto luotti voimakkaisiin sponsoreihinsa ja johti toimintaa kauden kerrallaan. Ruotsin pääsarjaseurayhdistyksen Hockeyliganin esittämät talousvelvoitteet käänisivät seuran toiminnan suunnan. Uuden ammattimaisen johdon turvin tilanne parani välittömästi, talous alkoi tasapainottua ja yleisö täytti jatkuvasti hallin. Kaksi mestaruutta (2003 ja 2005) vain vauhdittivat tilanteen paranemista. Mestaruusvuonna 2003 seuran taloudellinen voitto oli ennätysellisesti 3,5 miljoonaa euroa. Nytemmin Frölunda on ohittanut jo Färjestadin ja HV 71:n liikevaihdossa, vaikka näillä kahdella seuralla on täysin omat peliarenat. Frölundan kauden 2005–2006 liikevaihto eli 14,4 miljoonaa on Ruotsin jääkiekkoilun kaikkien aikojen ennätys.⁸⁶

Suomen jääkiekkoseuroilla voisi olla opittavaa ruotsalaisilta. Kaikilla ei tietenkään voi olla miljonääritukijoita, kuten Percy Nilsson, mutta esimerkiksi Frölundan talousjohtamiseen voisi olla hyödyllistä tutustua. Ruotsissa pelaajapalkkiotkin ovat suuremmat kuin Suomessa, mutta silti seuroilla menee taloudellisesti hyvin. Näyttäisi siltä, että jotain naapurimaassamme tehdään paremmin, tai ainakin eri lailla kuin täällä. Tosin ovathan markkinatkin siellä hieman suuremmat.

⁸⁵ Jääkiekkolehti nro 8/2006, 54.

⁸⁶ Jääkiekkolehti nro 8/2006, 54–55.

3 PELAAJIEN PALKAT JÄÄKIEKOSSA

3.1 Palkkausjärjestelmän toimivuus

Työsuhde yrityksessä on vaihtosuhde: työntekijä antaa organisaatiolle työpanoksensa ja saa vastineeksi palkkion panoksestaan. Palkitseminen on siis kaksisuuntainen prosessi, josta sekä organisaatio että sen jäsenet hyötyvät. Palkkauspolitiikan tulisi olla johdonmukainen ja sijoitettu organisaation tavoitteiden, toiminta-ajatuksen ja ohjausjärjestelmien kehikoon. Palkkausjärjestelmä ei saa olla irrallinen osa organisaation toimintaa, vaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista tukeva toiminnan osa. Palkka välittää työntekijälle mielikuvan hänen työnsä arvostuksesta työyhteisössä ja hänen arvostaan muihin työntekijöihin verrattuna. Palkka on johtamisen väline, jolla tuetaan organisaation strategiaa. Kun palkkausjärjestelmä on oikeudenmukainen työntekijän työmotivaatio on korkea. Epäoikeudenmukaisuudet sen sijaan vähentävät tuottavuutta.⁸⁷ Palkkausjärjestelmän toimivuus on siis erittäin tärkeä osa organisaation hyvinvointia.

Palkitsemisella tavoitellaan monenlaisia asioita. Sen avulla voidaan houkuttaa työntekijöitä organisaatioon, pitää olemassa olevat työntekijät tyytyväisinä, motivoida, innostaa muutostilanteissa, tukea yhteistyötä ja edistää organisaatio- ja ryhmäkulttuuria. Organisaatio menestyy, jos se pystyy hallitsemaan toimintaympäristössään tapahtuvia muutoksia sopeuttamalla toimintaa joustavasti ja hallitusti. Lawrence ja Lorsch listasivat jo 1960-luvulla seuraavia syitä, jotka ohjaavat organisaation jäsenten toimintaa: organisaation tavoitteet, sen jäsenten persoonallisuus, organisaation käyttäytymistä säätelevät kirjoittamattomat säännöt sekä palkkiot ja valvonta⁸⁸. Yhteensopivuusteorian mukaan tehokas toiminta riippuu organisaation rakenteen ja toimintojen yhteensopivuudesta sen jäsenten, tehtävien ja ympäristön kanssa.

⁸⁷ Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004, 11–12.

⁸⁸ Lawrence & Lorsch 1967.

Palkkausjärjestelmän toimivuus onkin riippuvainen sen yhteensopivuudesta organisaation muihin järjestelmiin^{89,90}.

Hyvä palkkausjärjestelmä toimii paperin lisäksi käytännössä. Järjestelmät eivät toimi itsestään, vaan ne ovat soveltajiensa summia. Jotta järjestelmä toimisi halutulla tavalla, kokonaisuuden täytyy olla johdon hallinnassa. Vastatakseen ja tukeakseen organisaation toimintaa ja tavoitteita palkkausjärjestelmä on yleensä räätälöitävä yhteisöön sopivaksi, ja järjestelmän täytyy olla sidottuna strategisiin tavoitteisiin. Hyvä palkkausjärjestelmä myöskin ennakoii muutoksia organisaation rakenteissa ja ympäristössä, jotta niihin reagointi olisi joustavaa. Järjestelmää on siis tarvittaessa päivitettävä vastaamaan nykytilannetta.⁹¹

3.2 Työntekijä- ja rahoitusmarkkinat urheilussa

Aaron Smith ja Hans Westerbeek ovat teoksessaan ”The Sport Business Future” sitä mieltä, että urheiluliigaa ja sen kilpailuolosuhteita tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon kaksi eri ulottuvuutta: työntekijä- ja rahoitusmarkkinat. Työntekijämarkkinoilla työntekijöiden siirtyminen seurasta toiseen on joko hyvin säänneltyä tai kokonaan sääntelemätöntä. Sääntelemättömillä markkinoilla sopimuksettomat pelaajat voivat vapaasti vaihtaa seuraa. Toinen ääripää, hyvin säänneltyt markkinat, tarkoittaa sitä, että jos pelaaja tekee seuran kanssa sopimuksen, pelaaja on sidottu kyseiseen seuraan vastaisuudessakin.⁹²

Toinen kilpailuolosuhteita selittävä ulottuvuus on rahoitusmarkkinat, joilla kerätään ja kulutetaan tuottoja joko kollektiivisesti tai itsenäisesti. Esimerkiksi sarjatasoa hallinnoiva organisaatio voi kerätä tuottoja kollektiivisesti ja jakaa ne sitten tasapuolisesti seurojen kesken. Kotijoukkue ja vierasjoukkue voivat myös jakaa pelistä saadut tuotot tai sitten kotijoukkue hankkii ja saa aivan itsenäisesti kaikki tuotot. Hankittuja tuottoja ei enää tällöin jaeta edelleen muille seuroille.⁹³

⁸⁹ Lawler 1990.

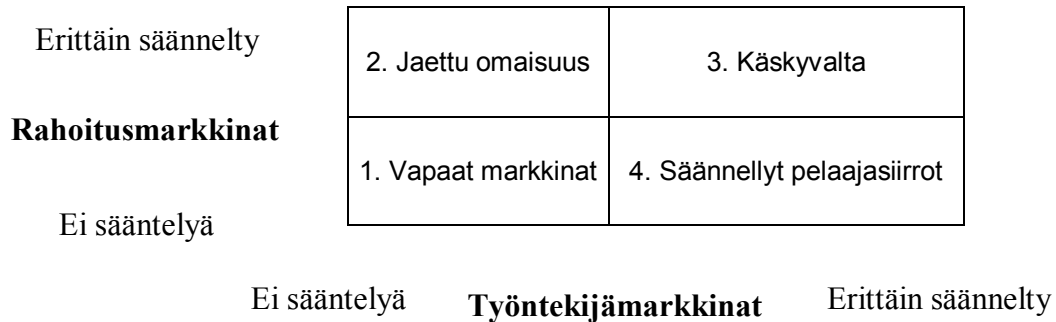
⁹⁰ Lahti ym. 2004, 13–14.

⁹¹ Lahti ym. 2004, 16.

⁹² Smith & Westerbeek 2004, 60.

⁹³ Smith & Westerbeek 2004, 60.

Kahdesta urheiluliigan ja sen kilpailuolosuhteiden ulottuvuudesta voidaan rakentaa liigan kilpailuolosuhteiden sääntelyrakennetta kuvaava malli. Se koostuu neljästä erilaisesta sääntelymahdollisuudesta. Malli on kuvattu kuviossa 2, ja sen on kehittänyt Bob Stewart Victorian yliopistosta Melbournesta.



Kuvio 2 Stewartin luoma urheiluliigan rakenteellinen typologia⁹⁴

Ensimmäisessä tyypiluokassa sekä rahoitus- että työntekijämarkkinat ovat sääntelemättömät, mistä tuleekin nimitys ”Vapaat markkinat”. Tässä mallissa kotijoukkueet keräävät kaikki tuotot peleistä, ja myös televisiointisopimukset ovat yksittäisten seurojen solmittavissa. Pelaajat ovat sidottuina seuroihin vain työ sopimustensa rajoissa. Tyypiluokka kaksi koostuu säännellyistä rahoitusmarkkinoista ja sääntelemättömistä työntekijämarkkinoista, ja se on nimeltään ”Jaettu omaisuus”. Pelituotot ja televisioinnista ja oheistuotteista saadut tuotot jaetaan seurojen kesken pienten seurojen talouden turvaamiseksi. Pelaajat voivat kuitenkin valita vapaasti mieleisensä seuran.⁹⁵

Kolmannessa luokassa rahoitusmarkkinat ovat säännellyt, samoin työntekijämarkkinat, ja tästä syystä luokka on nimetty ”Käskyvallaksi”. Tämä on kaikista tiukimmin säännelty markkinarakenne, sillä sekä tuottojen jako että pelaajien liikkeet ovat sarjatasoa hallinnoivan organisaation määrittelemiä. Viimeinen eli neljäs tyypiluokka on nimeltään ”Säännellyt pelaajasiirrot”. Työntekijämarkkinat ovat mallissa säännellyt ja rahoitusmarkkinat sääntelemättömät. Pelaajien siirrot ovat säänneltyjä, jotta pelaajien taidot jakaantuisivat tasaisesti seurojen kesken. Tulovirrat sen sijaan kohdistuvat

⁹⁴ Smith & Westerbeek 2004, 60.

⁹⁵ Smith & Westerbeek 2004, 60.

virtojen lähteille eli yksittäisille seuroille. Tulojen tasaaminen seurojen kesken ei siis ole tässä mallissa tavoitteena.⁹⁶

SM-liigan voisi sijoittaa tällä hetkellä luokkaan ”Jaettu omaisuus”. Runkosarjassa ottelun järjestävä seura saa ottelusta kaikki tulot ja huolehtii sitä vastaan kaikista ottelun järjestämiseen ja pelaamiseen liittyvistä kuluista. Vieraileva joukkue vastaa omista kuluistaan.⁹⁷ Pudotuspelit järjestää SM-liiga, ja peleistä saadut nettotulot jaetaan seuroille sarjasijoituksen mukaan siten, että voittaja saa eniten ja viimeiseksi jäänyt vähiten⁹⁸. Pudotuspelien tulojen jaon perusteista ja oikeudenmukaisuudesta on herännyt julkisuudessa keskustelua. On mietitty, pitäisikö prosenttiosuuksia muuttaa siten, että menestyneimmät joukkueet eivät saisi niin paljon kuin ennen, jotta heikompien (yleensä pienempien) seurojen asema paranisi. Toisaalta on vaikeaa kyseenalaistaa sitä, että oikeudenmukaisuuden nimissä menestyneimmät seuramat saavat suurimman osuuden jaettavasta rahamäärästä. SM-liiga jakaa myös televisiointisopimuksestaan rahaa seuroille.

1.5.2004 poistuivat siirtokorvaukset Suomessa tehtävistä pelaajasiirroista. Uusi järjestelmä on nimeltään kasvattajakorvausjärjestelmä. Pelaajan pelaajaoikeuden tai osan siitä omaava seura on oikeutettu pelaajasta mahdollisesti maksettavaan kasvattajakorvaukseen. Pelaajan pelaajaoikeus alkaa siinä seurassa, jossa hän pelaa ensimmäisen virallisen ottelunsa. Pelaajaoikeus lakkaa pelaajan täyttäessä 24 vuotta, jolloin pelaaja voi valita vapaasti seuran, jonka kanssa tekee sopimuksen. Jos pelaaja ei ole tehnyt sopimusta, hän on pääsääntöisesti vapaa edustamaan haluamaansa seuraa.⁹⁹ Pelaajasiirrot eivät siis ole SM-liigassa aivan täysin vapaita. Tulojen jakokin on vain osittaista, mutta tämänhetkisten säännösten mukaan SM-liigan voi kuitenkin mielestäni laskea kuuluvan Stewartin luokittelussa luokkaan kaksi.

Pelaajien varausjärjestelmät ja palkkakatot rajoittavat pelaajien liikehdintää. Varausjärjestelmät ovat keskittyneet rajoittamaan konkreettisesti pelaajien

⁹⁶ Smith & Westerbeek 2004, 60–61.

⁹⁷ Suomen Jääkiekkoliiton otteluita koskevat säännöt 3.12 §
<<http://www.finhockey.fi/kilpailutoiminta/kilpailusaannot/saannot/?num=206737>>.

⁹⁸ Rantanen 2004, <<http://www.ur.fi/artikkeli.phtml?id=7867>>.

⁹⁹ ”Jääkiekkoliiton siirtokorvaukset poistuivat, tilalle uusi kasvattaja-korvausjärjestelmä”. Suomen Jääkiekkoliiton WWW-sivusto – Artikkelarkisto,
<<http://www.finhockey.fi/taustasivut/artikkeliarkisto/?num=64460>>.

jakaantumista joukkueiden kesken.¹⁰⁰ Esimerkiksi NHL:ssä käytössä oleva varausjärjestelmä määrittelee, missä järjestyksessä joukkueet saavat valita (varata) NHL:ssä pelaamattomia, uusia pelaajia. Varattavan pelaajan on täytettävä varausvuonnaan 18 vuotta syyskuun 15. päivään mennessä. Varausvuorot jaetaan menestykseen nähden käänteisessä järjestyksessä. Neljän huonoiten menestyneen joukkueen kesken vuorot arvotaan. Varaustilaisuuden keskeisenä tarkoituksena on pitää liiga mahdollisimman tasaisena.¹⁰¹

Palkkakatto on käytössä kolmessa USA:n pääliigassa, mukaan lukien NHL. Palkkakatolla yritetään Smithin ja Westerbeekin mukaan estää varakkaimpia seuroja ostamasta kaikkia kyvykkäimpiä pelaajia markkinoilta. Jos palkkakatto ei olisi, suurimmat joukkueet olisivat heidän mielestään ikään kuin monopoliasemassa pelaajamateriaalia valittaessa. Baseballin pääsarjassa MLB:ssä käytetään palkkakaton sijasta luksusvero-järjestelmää eli pelaajapalkkojen ylittäessä määritellyn rajan joukkue maksaa ylityksestä ikään kuin veroa. Veron luonteisesti kerätyt varat jaetaan heikompileisille seuroille. Esimerkiksi vuonna 2003 raja oli asetettu 117 miljoonaan USA:n dollariin. Rajan ylityksestä seuraava vero oli tuolloin 17,5 % ylitettyä dollaria kohti. New York Yankees ylitti rajan 54,1 miljoonalla dollarilla ja maksoi luksusveroa 9,47 miljoonaa dollaria. Vuonna 2004 rajaa nostettiin 120,5 miljoonaan dollariin ja luksusveron prosentiksi asetettiin 22,5. Vaikka veroa nostettiin, joukkueet näyttivät pitävän sitä joukkueen kokoamiseen liittyvänä välttämättömänä kuluna. Tosin vain kolme seuraa joutui vuonna 2004 maksamaan luksusveroa.¹⁰²

Stewartin typologiasta kävivät ilmi urheiluliigan eri organisoitumisvaihtoehdot. Pelaajien liikehdintää rajoittavat palkkakatot ovat tyypillisiä Amerikassa, ja nyttemmin myös Euroopassa on pohdittu palkkakatto-mallien toimivuutta eri liigoissa. Palkkakaton asettamisessa täytyy kuitenkin Smithin ja Westerbeekin mukaan ottaa huomioon kilpailulliset tekijät. Palkkakaton lanseeraava liiga nimittäin menettää jonkin verran kilpailukykyään verrattuna sellaisiin maihin, joissa palkkakatto ei ole.¹⁰³

¹⁰⁰ Smith & Westerbeek 2004, 61.

¹⁰¹ Wikipedia - NHL <<http://fi.wikipedia.org/wiki/NHL#Varaustilaisuus>>.

¹⁰² Smith & Westerbeek 2004, 61.

¹⁰³ Smith & Westerbeek 2004, 62.

3.3 Urheilijoiden ammattimaistuminen

Liikuntajärjestöjen kansalais- ja liiketoimintaa tutkinut Risto Nieminen toteaa opetusministeriölle tekemässään selvityksessä, että Suomessa on ansaittu urheilulla vuosikymmenien ajan. Ennen 1980-lukua kuitenkin vain harva henkilö ansaitsi urheilulla merkittävästi. Huippu-urheilun tasolla urheiluliitot ja -seurat ovat jo ensimmäisistä vaiheistaan asti tukeneet huipputuloksiin pyrkiviä urheilijoita. Ensimmäisiä tukemisen muotoja olivat valmennusleirit sekä tuki urheiluvarusteiden ja -välineiden hankinnassa ja urheiluun liittyvissä matkoissa. Seuraavassa vaiheessa taloudellinen liikehdintä urheilijan sekä urheiluliiton ja -seuran välillä oli jo monimuotoisempaa. Kaiken tuli Niemisen mukaan teoriassa tapahtua kuitenkin amatöörisääntöjen mukaan, vaikka käytännössä sääntöjä ei juurikaan kunnioitettu. Amatöörisääntöjen mukaan kehitettiin stipendijärjestelmät, joiden avulla urheilijat saivat korvauksia hyväksytyistä valmentautumiseen liittyvistä kuluistaan.¹⁰⁴

Tarve rahan maksamiseen urheilijalle, siis valmentautumisen kulujen maksamisen ohella, perustui Niemisen mielestä pääasiassa kahteen asiaan. Ensinnäkin joukkuelajeissa, mutta myös yksilölajeissa, urheiluseurojen kesken syntyi kilpailua parhaista urheilijoista. Urheilijoille alettiin antaa etuja, jotta seuran menestys ja näkyvyys olisi taattu. Toiseksi käsite ”menetettyjen ansioiden korvaaminen” hyväksyttiin urheilupiireissä. Huippu-urheilijauralle antautuminen merkitsi käytännössä luopumista jonkin muun, vaihtoehdoisen, ammatin palkkatuloista, joita urheiluseuran tai -liiton tuli siis korvata.¹⁰⁵

Kolmannessa vaiheessa urheilijalle on alettu maksaa suoraan palkkaa tai palkkioita. Käytännöt kuitenkin vaihtelevat, eikä suurimmassa osassa lajeja palkanmaksua ole omaksuttu sellaisenaan. Monessa lajissa palkanmaksu ja stipendijärjestelmät ovat käytössä rinnakkain. Enemmistössä lajeja ei ole vielä edes voitu tai haluttu kokeilla

¹⁰⁴ Nieminen 2000, 18,

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2000/liitteet/opm_59_nieminen.pdf?lang=fi>.

¹⁰⁵ Nieminen 2000, 18,

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2000/liitteet/opm_59_nieminen.pdf?lang=fi>.

palkanmaksua. Suomalaisten urheilumuotojen joukossa on myös niitä, joiden voimavarat eivät yksinkertaisesti riitä urheilijoiden taloudelliseen tukemiseen.¹⁰⁶

Palkka- ja palkkiojärjestelmät vaihtelevat. Suurin erottelu palkanmaksuperiaatteista voidaan tehdä yksilö- ja joukkueurheilun välillä. Joukkuelajeissa pelaamisen ja harjoittelun katsotaan olevan työsuoritus, jonka mukaan palkka määräytyy. Yksilölajeissa palkkiot syntyvät ja koostuvat useimmiten kilpailumenestyksen mukaisesti. Kyseessä ei ole sinänsä erilainen ammattilaisuus, palkkionmuodostuksen perusta on vain erilainen.¹⁰⁷

Monesti vanhat käytännöt ja uudet ajattelutavat ovat ristiriidassa. Joukkuelajien puolella ongelmia syntyy Risto Niemisen mielestä lähinnä seurojen ja pelaajien etujen ollessa ristiriidassa. Seurat ovat pyrkineet puolustamaan esimerkiksi kasvattajantyötään mm. siirto- ja kasvattajakorvauksilla. Kansallisella tasolla määrätään myös usein ulkomaalaisten pelaajien määrä joukkueessa. Kun pelaaminen rinnastetaan työhön, syntyy urheilun perinteisten sääntöjen ja itsemääräämisoikeuden sekä työläinsäädännön ja perusoikeuksien välille väistämätön yhteentörmäys. Ongelmat eivät kuitenkaan ole ylitsepääsemättömiä. Niemisen mukaan tarvitaan oleellisesti tiukempia urheiluharrastuksen ja ammatin sekä urheilun työntekijä- ja työnantajaroolien erotteluja.¹⁰⁸

Ammattiurheilijoiden palkkatulojen määrä vaihtelee selvästi. Joka tapauksessa urheilun kaupallistumiskehitys on kasvattanut sekä joukkue- että yksilöurheilijoiden palkkojen ja palkkioiden suuruutta. Seuroille tämä on merkinnyt huomattaviakin lisämenoja ja kasvattanut rahoituksen tarvetta.¹⁰⁹ Korkeimmat keskimääräiset palkkatulot suomalaisilla urheilijoilla on jääkiekossa, noin 61 000 euroa vuodessa¹¹⁰. Urheilijan ansiotaso on Niemisen mielestä Suomessa kuitenkin sellainen, että se ei turvaa elantoa urheilu-uran jälkeen. Palkat ja palkkiot, jotka mahdollistavat rikkauten kertymisen, on

¹⁰⁶ Nieminen 2000, 19,

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2000/liitteet/opm_59_nieminen.pdf?lang=fi>.

¹⁰⁷ Nieminen 2000, 19,

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2000/liitteet/opm_59_nieminen.pdf?lang=fi>.

¹⁰⁸ Nieminen 2000, 20,

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2000/liitteet/opm_59_nieminen.pdf?lang=fi>.

¹⁰⁹ Sarhimaa 2000, 39.

¹¹⁰ ”Pelaajakyselyn tulokset 06–07 / Liiga”. SJRY:n WWW-sivusto

<<http://www.fhpa.net/index.php?mod=one&id=15798&PHPSESSID=221d73ed7fcc7eb2d17552304e4a7a20>>.

ansaittava Suomen rajojen ulkopuolella. Suomessa urheilu-uransa aloittaneet urheilijat ovat voineet hyödyntää tällaisia markkinoita ennen kaikkea jääkiekossa ja moottoriurheilussa sekä viime vuosina myös jalkapallossa ja koripallossa.¹¹¹

Risto Niemisen ohella myös Jukka Sarhima korostaa yhtiöitymisestä tekemässään pro gradussa, että ammattimaistumisen vuoksi joukkueurheilutoiminta kansallisella pääsarjatasolla on muuttunut sekä urheilijan että urheiluseuran kannalta vapaaehtoistyöstä ja harrasteliikunnasta kohti normaalia elinkeinotoimintaa¹¹². Liiketoiminnaksi muodostuneen urheilutoiminnan ympäristössä toimii urheilijoiden lisäksi seurajohtajia, toimihenkilöitä, valmentajia, huoltajia, huolto- ja lääkintähenkilöstöä joko kokonaan tai osittain ammattipohjalta¹¹³.

Elinkeinotoimintaa harjoitettaessa on tyypillistä organisoida toiminta jonkinlaisen yrityksen muotoon. Sarhimaan mielestä on myös joukkueurheilun työntekijöiden eli pelaajien intressien mukaista, että heidän työnantajansa toimii taloudellisesti toimintaan parhaiten soveltuvassa organisaatiomuodossa. Ammattimaistumisen lisääntyminen on siis osaltaan vaikuttanut seurojen organisatorisiin muutoksiin.¹¹⁴

Jääkiekon SM-liigassa kaikki paitsi yksi joukkue neljästätoista on valinnut organisaatiomuodokseen osakeyhtiön. Tämä yksi poikkeava seura on HPK, joka toimii edelleen yhdistysmuodossa. HPK:n vuosikokouksessa 26.7.2006 päätettiin kuitenkin perustaa HPK:lle tukiosakeyhtiö, jonka tarkoituksena on liiketoiminnalla tukea HPK-Edustusjäätiekko ry:n toimintaa sekä kerätä seuralle pääomia. Seuran jääkiekkotoiminta säilyy yhdistysmuotoisena toistaiseksi.¹¹⁵

¹¹¹ Nieminen 2000, 22,

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2000/liitteet/opm_59_nieminen.pdf?lang=fi>.

¹¹² Sarhima 2000, 39.

¹¹³ Nieminen 2000, 21,

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2000/liitteet/opm_59_nieminen.pdf?lang=fi>.

¹¹⁴ Sarhima 2000, 39.

¹¹⁵ ”HPK-Edustusjäätiekko ry:n tulos reilusti plussalla”. HPK:n WWW-sivusto – Uutiset, <<http://www.hpk.fi/service/gpublisher/action.do?operation=printpage&pageid=666>>.

3.3.1 Ammattiurheilijoiden määrä

Suomessa urheilee ammatikseen noin tuhat urheilijaa. Ammattiurheilijoiden ja puoliammattilaisten määrä on Suomessa vakiintunut hieman alle 2 000 urheiliijaan. Suomessa urheilevien, käytännössä pelaavien, ulkomaalaisten määrä on lajiliittojen ilmoituksen mukaan viimeisimmän kahden vuoden aika vähentynyt. Tällä hetkellä Suomessa pelaa alle 200 ulkomaalaista ammattilaisurheilijaa.¹¹⁶

SLU on tehnyt selvityksiä lajiliittojen ammattilaisista vuodesta 1997. Kahden vuoden välein tehtävä kysely perustuu lajiliittojen arvioihin lajin parissa työskentelevistä ammattilaisurheilijoista ja managereista. Viimeisimmän SLU:n selvityksen mukaan yhä suurempi osa suomalaisista urheilijoista saa pääasiallisen toimeentulonsa urheilemisesta. Vuodesta 1997 suomalaisten ammattiurheilijoiden määrä on lähes kaksinkertaistunut 450:stä 800:aan. Urheilijoita, jotka saavat vain osan toimeentulostaan urheilemisella, on selvityksen mukaan vähemmän kuin aiemmin. Lajiliittojen arvion mukaan puoliammattilaisten määrä on noin 600.¹¹⁷

Kaikkiaan 1,5 miljoonaa suomalaista on jäsenenä liikunta- tai urheiluseurassa. Tähän lukuun verrattuna ammattilaisurheilijoiden määrä on pieni. Ulkomailla urheilevia suomalaisia on noin 500. Tutkimuksessa ei kuitenkaan ole selvitetty heidän elantonsa suuruutta.¹¹⁸

Suomessa on noin 9 000 liikunta- ja urheiluseuraa. Ammattilaisurheilijoita löytyy vain pienestä määrästä seuroja, sillä täyspäiväisiä ammattiurheilijoita on selvityksen mukaan alle 200 seurassa. Osapäiväisiä ammattiurheilijoita löytyy noin paristasadasta seurasta.¹¹⁹ Taulukossa 2 on esitetty ammattiurheilijoiden ja puoliammattilaisten määrä sekä urheiluseurojen määrä vuosina 1997–2005.

¹¹⁶ Lehtomäki 2006, <http://www.slu.fi/verkkolehti/artikkeli/?ARTIKKELI_NUM=33905>.

¹¹⁷ Lehtomäki 2006, <http://www.slu.fi/verkkolehti/artikkeli/?ARTIKKELI_NUM=33905>.

¹¹⁸ Lehtomäki 2006, <http://www.slu.fi/verkkolehti/artikkeli/?ARTIKKELI_NUM=33905>.

¹¹⁹ Lehtomäki 2006, <http://www.slu.fi/verkkolehti/artikkeli/?ARTIKKELI_NUM=33905>.

Taulukko 2 Ammattiurheilijoiden ja puoliammattilaisten määrä Suomessa vuosina 1997–2005¹²⁰

Pääasiallinen toimeentulo urheilemisesta	1997	1999	2001	2003	2005
suomalaisia urheilijoita	450	600	660	730	800
ulkomaalaisia urheilijoita	210	210	200	240	170
seuroja, joissa ammattiurheilijoita	170	190	200	160	170
suomalaisia urheilijoita ulkomailla	390	400	330	540	450
Osa toimeentulosta urheilemisestä					
urheilijoiden määrä	620	680	1000	800	600
seuroja, joissa urheilijoita	180	300	300	240	200

3.3.2 Jääkiekkoammattilaisten palkat

Iltalehden pelaajapalkoista tekemän selvityksen mukaan korkeimmat palkat SM-liigassa ovat noin 300 000 euroa. Selvitykseen haastateltiin noin kymmentä jääkiekon sisäpiiriin kuuluvaa henkilöä. Haastateltavina oli pelaaja-agentteja, pelaajia, valmentajia ja seurojen edustajia. Erään pelaaja-agentin mukaan korkein palkka on luultavasti noin 275 000 euroa. Selvitykseen haastatellun valmentajan arvion mukaan suurimmat palkat olisivat noin 300 000 euroa. Haastatellun pelaajan mielestä 300 000 euroa bruttona kuulostaa suurelta summalta, ja hänen mielestään huippupalkatkin jäävät tätä pienemmiksi. Tosin ulkomaalaisella pelaajalla palkkasumma voi kokonaisuudessaan nousta yli 300 000 euron, kun otetaan huomioon myös auto- ja asuntoetu sekä lentoliput. Pelaaja-agentin mukaan ulkomaalaiselle pelaajalle ei kannata maksaa suuria summia ulkomaalaisten suuren tarjonnan vuoksi. Joukkueen vahvistamiseksi kannattaa ottaa kotimainen pelaaja, mutta hyviä kotimaisia pelaajia on taas vähän tarjolla, jolloin heidän hintansa nousee.¹²¹

¹²⁰ Lehtomäki 2006, <http://www.slu.fi/verkkolehti/artikkeli/?ARTIKKELI_NUM=33905>.

¹²¹ ”Palkka jopa 300 000”. Iltalehden WWW-sivusto, <http://www.iltalehti.fi/jaakieko/200609235154755_jk.shtml>.

Pelaajien palkat eivät Suomessa ole julkisia, mutta takautuvasti palkkatietoja voidaan tarkastella verotietojen avulla. Iltalehden mukaan kauden 2005–2006 kallein pelaaja ansaitsi jopa 350 000 euroa. Pelaajan työnantaja oli helsinkiläinen seura, ja pelaaja oli suomalainen.¹²² Pääkaupunkiseudun joukkueiden voi olettaa maksavan suurimpia palkkoja, mutta hintavimman pelaajan suomalaisuus on jokseenkin yllättävää.

Jääkiekkoilijoiden ammattia pidetään hohdokkaana ja menestyksekkään tulevaisuuden avaavana vaihtoehtona, sillä rikastumisen uskotaan olevan varmaa, kunhan vain pelaaja pääsee ammattilaiskautoihin. Kivisen, Mesikämmenen ja Metsä-Tokilan mukaan kuitenkin lopulta vain harvat kiekkoilijat pääsevät nauttimaan julkisuudessa paljon puhutuista huippupalkoista, ja palkkahaitari onkin melkoinen. Saattaa hyvinkin olla, että uransa huipulla olevan jääkiekkoilijan keskimääräinen vuosipalkka on monin verroin parempi kuin keskivertopalkansaajalla, mutta toisin kuin tavallisella työntekijällä, jääkiekkoilijan pätkätyösuhteista koostuva ura on kokonaisuudessaan melko lyhyt ja hyvinkin riskialtis. Valmentaja Hannu Jortikka on luonnehtinut asiaa näin: ”Puhutaan paljon, että pelaajien palkat on kovia ja niinhän ne onkin, mutta lyhyen aikaa. Pelaajaura on lyhyt ja sen jälkeen ei ole välttämättä mitään, voi tulla sosiaalisia ja muita ongelmia.”¹²³

Ammattilaisuran todella hyvätuloinen huippujakso kestää Kivisen ym. mukaan jääkiekkoilijalla parhaimmillaankin vain runsaat kymmenen vuotta. Tämänkin ajanjakson täyttävät vaihtelevissa määrin vaikeat loukkaantumiset ja vammat. Vakavasti loukkaantuessa kiekkoilijan ura loppuu pahimmillaan yhtäkkiä, ja elämä on ikään kuin aloitettava alusta. Hohdokkuutta ammattilaiskiekkoilijan urasta vähentää Kivisen ym. mielestä myös loputon, välillä kohtuuttomaltakin tuntuva kilpailu pelipaikoista. Jokaisen huippupelaajankin vierellä on koko ajan uusia, nuoria ja taitavia pelaajia.¹²⁴ Liikuntajärjestöjen toimintaa tutkineen Risto Niemisen mielestä on myös vaikea perustella, miksi huippu-urheilija ei saisi ansaita tuottamallaan viihteellä,

¹²² ”Palkka jopa 300 000”. Iltalehden WWW-sivusto, <http://www.iltalehti.fi/jaakiekkko/200609235154755_jk.shtml>.

¹²³ Kivinen ym. 2000, 124.

¹²⁴ Kivinen ym. 2000, 124–125.

nimellään ja taidollaan yhtä hyvin kuin vaikkapa viihdetaitelija, esimerkiksi muusikko¹²⁵.

3.3.2.1 Palkkojen rahastointi

Urheilu-uran suhteellisen lyhyden vuoksi palkkatulojen jaksottaminen on Risto Niemisen mielestä urheilijan kannalta järkevä vaihtoehto. Tätä mahdollisuutta laajennettiin vuonna 1999 joukkueurheilijoihin.¹²⁶

Kaudella 2005–2006 jääkiekkoilijoista 27 % on siirtänyt varojaan urheilijarahastoon, ja siirtoja tehneet ovat olleet tyytyväisiä sijoituksiinsa¹²⁷. Suomen jääkiekkoilijat Ry:n ohjeiden mukaan jokainen yli 9 400 euroa vuodessa urheilemisella ansaitseva voi siirtää rahastoon verovapaasti 30 prosenttia vuosittain urheilemisesta Suomessa saamistaan tuloista. Rahastoinnin enimmäismäärä on 50 000 euroa vuodessa. Rahastoinnille ei ole asetettu vähimmäismäärää. Urheilijarahastoon siirretyt varat on nostettava uran päätyttyä 5–10 vuoden aikana. Urheilijan rahastoinnista saamia etuja ovat mm. ansiotulojen säästäminen tulevaisuutta varten, sijoitustuottojen saaminen pitkällä aikavälillä, veronmaksun lykkäys ja pääoma- ja varallisuusveron välttäminen.¹²⁸

3.3.2.2 Ammattiurheilijoiden eläke- ja tapaturmaturva

Ammattiurheilijoiden tapaturmaturvaa on parannettu vuosina 1995, 1998 ja 2000. Seuroille tuli velvollisuus järjestää urheilijoilleen vähintään työsuhteisten työntekijöiden lakisääteistä tapaturmaturvaa vastaava turva. Myös yksilölajien urheilijoilla on velvollisuus vakuuttaa itsensä, jos heillä on tietyn tulotason ylittävää veronalaista tuloa. Turva käsittää tapaturmaeläkkeen, sairaanhoidon korvaukset, kuntoutuksen, koulutuksen uuteen ammattiin, korvauksen pysyvästä haitasta sekä

¹²⁵ Nieminen 2000, 24,

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2000/liitteet/opm_59_nieminen.pdf?lang=fi>.

¹²⁶ Nieminen 2000, 22,

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2000/liitteet/opm_59_nieminen.pdf?lang=fi>.

¹²⁷ ”Pelaajakyselyn tulokset 05–06 / Liiga”. SJRY:n WWW-sivusto

<<http://www.fhpa.net/index.php?mod=plink&id=3335&PHPSESSID=221d73ed7fcc7eb2d17552304e4a7a20>>.

¹²⁸ SJRY:n ohjeet palkkojen rahastoinnista,

<<http://www.fhpa.net/index.php?mod=pcat&sess=l242995&PHPSESSID=221d73ed7fcc7eb2d17552304e4a7a20>>.

urheilijan kuolemasta perheelle suoritettavan hautausavustuksen ja perhe-eläketurvan. Turva kattaa kilpailut, harjoittelun ja siirtymisen kilpailu- tai harjoittelupaikoille. Uudistuksella luotiin urheilijoille sosiaalivakuutusjärjestelmä, jossa on otettu huomioon urheilun yhteiskunnallinen merkitys ja toisaalta urheilujärjestelmän taloudellinen kantokyky.¹²⁹

3.4 Palkkakatto

Palkkakiistasta toipuneen NHL:n hyvin sujuneen avauskauden jälkeen Suomessa on jälleen alettu keskustella palkkakatosta ja sen toimivuudesta Suomen oloissa. Kova palkkakatto eli tiettyyn summaan asetettu palkkojen raja toimii Juha Hiitelän¹³⁰ mukaan Pohjois-Amerikan urheilusarjoissa, jotka ovat johtavassa markkina-asemassa. Yhtä hyviä palkkioita kuin MLB (baseball), NFL (amerikkalainen jalkapallo), NBA (koripallo) tai NHL maksavat, ei makseta missään muualla. Markkinoiden parhaan on Hiitelän mukaan paljon helpompi määritellä käytettävät rahansa ilman pelin tason laskua kuin pienillä voimavaroilla toimivien sarjojen.¹³¹

Muiden eurooppalaisten sarjojen kanssa kilpailevan SM-liigan täytyy Hiitelän mielestä palkkakaton toimivuutta pohtiessaan ottaa huomioon kilpailukykyensä tähtipelaajista taisteltaessa. Jos seurojen mahdollisuudet kuluttaa rahaa oman taloutensa rajoissa kahlitaan väärillä ratkaisulla, menettävät ne Hiitelän mukaan kilpailukykyensä. Pelaajabudjettien valvonta on Juha Hiitelästä yksi mielenkiintoisimmista kysymyksistä. Tällä hetkellä palkkatietojen ilmoituskäytännöt vaihtelevat seurojen välillä. Joillakin budjettiin kuuluvat kaikki työntekijöiden luontoisedutkin, esimerkiksi autot ja asunnot sekä sivukulut, kuten sosiaalikulut. Toisilla seuroilla ilmoitetut budjetit sisältävät vain peruspalkat. Myös seurojen erilaiset tilikaudet saattavat hankaloittaa uudenlaisen palkkausjärjestelmän käyttöönottoa.^{132 133}

¹²⁹ Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote 1998, <<http://pre20031103.stm.fi/suomi/tiedote/tied98/urhsota.htm>>.

¹³⁰ Jatkoajan (Internetin jääkiekkoaiheinen sivusto) päätoimittaja

¹³¹ Hiitelä 2006: ”SM-liiga ja palkkakatto – mahdollon yhdistelmä?”. Jatkoajan WWW-sivusto <<http://www.jatkoaiika.com/smliiga.php?sivu=kolumnit&id=5242>>.

¹³² ”Jukka-Pekka Vuorinen: SM-liiga ei vielä valmis palkkajärjestelmään?”. SM-liigan WWW-sivusto <<http://www.sm-liiga.fi/uutiset.asp?id=64573&tyyppi=1>>.

¹³³ Hiitelä 2006: ”SM-liiga ja palkkakatto – mahdollon yhdistelmä?”. Jatkoajan WWW-sivusto <<http://www.jatkoaiika.com/smliiga.php?sivu=kolumnit&id=5242>>.

Palkkakatosta on muitakin versioita kuin kova malli. Yksi malli, jota SM-liigaan voitaisiin Hiitelän mielestä harkita, on pehmeä katto, jossa ylärajan ylittänyt joukkue maksaa ylityksestään pienimmille seuroille korvausta eli luksusveroa. Se voisi auttaa SM-liigaa pysymään tasaisena, kun köyhemmälläkin seuralla olisi varaa investoida parempiin pelaajiin. Luksusverotus on käytössä MLB:ssä, jossa esimerkiksi New York Yankees maksaa suuria summia köyhimmille seuroille. Kahtena edellisenä vuotena em. seuran maksama summa on ollut huikea 60 miljoonaa USA:n dollaria. Luksusveron prosentti kasvaa joka vuosi, kun sitä joutuu maksamaan. SM-liigassa ylärajan rikkovia ja luksusverotettavia seuroja olisi käytännössä vain pari, mutta ainakin idea-asteella käytäntö on päätoimittaja Hiitelän mielestä harkitseminen arvoinen.¹³⁴

Yksi osa keskustelua on Hiitelän mielestä ulkomaalaispykälä ja esimerkiksi se, pitäisikö SM-liigan avata ovensa EU-maiden pelaajille. Tällöin tähtipelaajia voitaisiin hankkia pienemmistäkin jääkiekkomaista, kuten Tanskasta. Nyt tällaiset pelaajat menevät Ruotsiin, missä EU-pelaajien määrää ei ole rajoitettu.¹³⁵

3.4.1 Pohdintaa palkkakatosta

Palkkakattoa on pohtinut mm. päätoimittaja Hannu Kauhala Kiekkolehden 20/2006 pääkirjoituksessa. Kuten Kauhala kirjoituksessaan toteaa, pyörää ei kannata keksiä kahta kertaa. SM-liiga on tehnyt monia NHL:ssä tehtyjä ratkaisuja, mutta pitäisikö sen ottaa vielä viimeinen askel? Liiga on monellakin tapaa edelläkävijä Euroopassa, mutta aivan kotikutoinen se ei ole. Monet ulkoiset piirteet ovat tuontitavaraa. Pohjois-Amerikasta ovat mm. pudotuspelit ja tapa nostaa voittoviirit hallien kattoon. Syksyllä 2006 nostettiin viiri kattoon Hämeenlinnassa. Se oli tärkeä hetki koko SM-liigalle, sillä se kertoi konkreettisesti, että muutkin kuin vain vauraat joukkueet voivat menestyä.¹³⁶

Kauhalan mielestä olisi kuitenkin naiivia kuvitella kauden 2005–2006 olleen edustava kuva liigasta. Hän näkee sen vain loistavana poikkeuksena. Joukkueiden budjettierot

¹³⁴ Hiitelä 2006: ”SM-liiga ja palkkakatto – mahdollon yhdistelmä?”. Jatkoajan WWW-sivusto <<http://www.jatkoaiika.com/smliiga.php?sivu=kolumnit&id=5242>>.

¹³⁵ Hiitelä 2006: ”SM-liiga ja palkkakatto – mahdollon yhdistelmä?”. Jatkoajan WWW-sivusto <<http://www.jatkoaiika.com/smliiga.php?sivu=kolumnit&id=5242>>.

¹³⁶ Kiekkolehti nro 20/2006, 2.

ovat isot suurimman ollessa kaksinkertainen pienimpään nähden. Tämä fakta säätelee Kauhalan mukaan menestystä pitkällä aikavälillä. Kysymys kuuluukin, otetaanko käyttöön pohjoisamerikkalaiset koko sarjan etuja tavoittelevat tasoituslinjat. Kauhala on sitä mieltä, että varausjärjestelmä ei sovi Suomeen, mutta palkkakatto voisi hyvinkin sopia myös SM-liigaan.¹³⁷

Palkkakaton pääasiallinen tarkoitus on hillitä palkkakehitystä, mutta se tasoittaa myös kilpailua. NHL:ssä on ylärajan lisäksi määritelty palkkojen alaraja. Kauhala näkee palkkakaton käytössä haittojakin, esimerkiksi tähtipelaajien vaikean maassa pitämisen tai tänne hankkimisen. Kaikille sarjoille on kuitenkin eduksi, jos kilpailu on niissä tasaista. Ongelmitta järjestelmän toteuttaminen ei Hannu Kauhalan mukaan varmasti sujuisi.¹³⁸

Suuruuseroista huolimatta SM-liigassa seurojen taloudellinen hyvinvointi on ehdottoman tärkeää, niin kuin NHL:ssäkin. Kilpailukyvyn lisäksi myös olemassaolo on merkityksellistä. Palkkakatosta puhuttaessa jälkimmäinen on Kauhalan mielestä sittenkin tärkeämpi syy kuin edellinen. On kuitenkin huomioitavaa, ettei palkkakatto pelasta talousongelmilta. Määriteltyjen rajojen sisällä pelaajille voidaan yhä maksaa enemmän palkkaa kuin olisi varaa. Suuret budjettierot eivät katoaisi kokonaan, vaikka ne varmasti pienenisivätkin jonkin verran.¹³⁹

Tärkeä kysymys on myös se, mikä vaikutus ratkaisulla olisi SM-liigan maineelle kotimaassa ja ulkomailta. Päätoimittaja Kauhala uskoisi vaikutusten olevan myönteisiä. Kotimaassa palkkakatto hyväksyttäisiin varmasti kannattajien keskuudessa melko laajasti. Euroopassa liigan asema edelläkävijänä vahvistuisi entisestään. Huippupelaajat valitsevat jo nyt muut sarjat, eli pelaajien virta ulkomaille on ilman palkkakattoakin suuri. SM-liigan pitäisikin Kauhalan mukaan vähintäänkin tarkasti tutkia palkkakattovaihtoehto.¹⁴⁰

¹³⁷ Kiekkolehti nro 20/2006, 2.

¹³⁸ Kiekkolehti nro 20/2006, 2.

¹³⁹ Kiekkolehti nro 20/2006, 2.

¹⁴⁰ Kiekkolehti nro 20/2006, 2.

3.4.2 Mielipiteitä palkkakatoista

3.4.2.1 Miksi palkkakatto olisi hyvä?

Seuraavaksi esitän näkökohtia, joita urheilun parissa työskentelevät ihmiset ja fanit ovat tuoneet esille urheilijoiden palkoista. Amerikkalaisen urheiluväen mielipiteitä urheilijoiden palkoista ja palkkakatoista on selvittänyt esimerkiksi USA Today -lehti syyskuussa 2004. Seuraavaksi esitettävät amerikkalaisten mielipiteet on kerätty lehden WWW-sivuilta¹⁴¹. Amerikkalaisten mielipiteet koskevat joukkueurheilijoiden palkkoja yleisesti, eivät vain jääkiekkoa.

Esittelemieni näkökohtien joukossa on myös suomalaisten jääkiekkofanien mielipiteitä, joita keräsin sattumanvaraisesti Internetin keskustelupalstoilta. Yhtä lukuun ottamatta mielipiteet ovat tosin Ilveksen keskustelupalstalta, sillä palkkakatto-keskustelu oli siellä hyvin vilkasta, ja mielipiteiden kirjo oli suuri. Eri seurojen faneilla on ehkäpä eri suuntaisia ajatuksia palkoista ja palkkakatoista, joten mielipiteet eivät ole sinänsä yleistettävissä. Internetissä on käyty laajaa keskustelua palkoista, ja mielipiteitä on varmaankin yhtä paljon kuin niiden esittäjiäkin. Katkelmat ovatkin siis vain esimerkkejä Internetin laajasta aiheeseen liittyvästä keskustelusta. Monet fanien mielipiteissä esiintyneet asiat ovat tosin tulleet ilmi jääkiekon asiantuntijoidenkin kommentteissa palkkakattoon liittyen. Tämän vuoksi katsoin fanien mielipiteiden esilletuomisen tarpeelliseksi tutkimuksen teoriaosassa.

”Palkkakatot voivat yhdenvertaistaa joukkueita, mikä voi ironisesti sanoen vähentää fanien kiinnostusta. Fanit nimittäin tuntuvat seuraavan tähtijoukkueita ja tähtipelaajia. Joustavat palkkakatot kuitenkin auttaisivat joukkueita hyödyntämään vahvuuksiaan.” (Marc Ganis, joka on toiminut jokaisessa Amerikan neljästä palloilulajien pääsarjasta joukkueiden konsulttina.)

”Ehkäpä tähtiurheilijat olisivat peleissä sinnikkäämpiä, jos heillä ei olisi niin suuret palkat. Palkkojen sitominen urheilijan menestymiseen voisi auttaa.” (Perry Norris, fani Californiasta)

¹⁴¹ USA Today:n WWW-sivusto – Sports, <http://www.usatoday.com/sports/2004-09-01-pros-cons-salary-cap_x.htm>.

“Yleisesti kannatan palkkakattoja, varsinkin jääkiekossa, jossa on ollut suuria talousvaikeuksia. Joissakin tapauksissa katot ovat ehkä liioittelua.” (Paul McGinty, fani Marylandista)

”Nämä ovat vaikeita asioita, ja jossakin vaiheessa sarja on niin epätasainen ja mätä, että sarjassa pelaa nykyistä enemmän Pelicansin tyyliä "konkurssipesiä" ja muutama suurseura, jotka taistelevat mestaruudesta. Liigasta pudotaan urheilullisten syiden sijasta taloudellisin syin. Mikään ei voi paisua kuin pullataikina ikuisesti, eivät edes liigaseurojen budjetit ja pelaajien palkat. Sen jälkeen kun kipupiste on ylitetty, ovat nämä asiat vielä vaikeampia, ja joissain tapauksissa myöhässä. Sarjan kutistaminen tuntuisi olevan ainakin välttämätöntä mahdollisimman pian, ja liigakarsintojen paluu. Palkkakattoa en niinkään kaipaa, vaan ennustan sen olevan tulevaisuudessa todellisuutta.” (nimimerkki Dirty Deed 15.12.2006 Ilveksen keskustelupalstalla¹⁴²)

”Sarjan kannalta olisi parempi, että se olisi yllätyksellinen ja tasainen, vaikka siinä ei pelaisi ”ville peltosia”. Eli kyllä sarjan kannalta kannattaisi pelata köyhemmillä pelaajilla, jos sarja näin saataisiin tasaisemmaksi. Koska vain muutamalla joukkueella on mahdollisuus kasvattaa katsojamääriä tähdillä, se tarkoittaa sitä, että koko liigan rahamäärät eivät kasva. Mutta jos kaikilla joukkueilla olisi mahdollisuus lisätä katsojamääriään (sarjan tasaisuuden ja yllätyksellisyyden kautta), se olisi sarjan kannalta parempi tilanne kuin se, että ”ville peltonen” käy kaksi kertaa kaudessa tuomassa yleisöbuumin ”lappenrantaan”. Vain sitä kautta on mahdollista, että liiga kasvaa taloudellisesti, ja vain sitä kautta ne ”ville peltoset” tulevat liigaan takasin.” (nimimerkki Tarinankertoja 25.12.2005 Ilveksen keskustelupalstalla¹⁴³)

”Kuten niin usein on jo todettu, palkkakatosta huolimatta suurimmalla osalla SM-liigaseuroja olisi varaa kasvattaa pelaajapalkkioitaan; esimerkiksi KalPa, JYP ja SaiPa voisivat halutessaan vaikka kaksinkertaistaa pelaajabudjettinsa. Palkkakatto purisi vain pääkaupunkiseudun joukkueita, Kärppiä ja TPS:aa vastaan. Näistäkin ainoastaan Kärppien toiminta on kaikin puolin terveellä pohjalla, joten seurojen oman ja SM-liigan yhteisen edun nimissä olisi vain hyvä, että HIFK, Jokerit, Blues ja TPS joutuisivat

¹⁴² Ilveksen WWW-sivusto – Keskustelupalsta,
<<http://www.ilves.com/phpBB2/viewtopic.php?t=4156&postdays=0&postorder=asc&start=60&sid=2d70b2d5dddd7a55eb29d251b0ac929e>>.

¹⁴³ Ilveksen WWW-sivusto – Keskustelupalsta,
<<http://www.ilves.com/phpBB2/viewtopic.php?t=3197&postdays=0&postorder=asc&start=1740&sid=13813bb2f6643adfae729f8d05e2b599>>.

laskemaan pelaajabudjettiaan.” (nimimerkki Brooks 26.12.2005 Ilveksen keskustelupalstalla¹⁴⁴)

”Palkkakaton kiistattomiin hyötyihin voitaisiin laskea myös se, että seurojen olisi pakko satsata entistä enemmän laadukkaaseen valmennukseen ja juniorityöhön. Seurojen olisi myös pakko oppia ajattelemaan entistä enemmän liigan yhteistä etua, sillä mitä suuremmat seurojen yhteenlasketut tulot olisivat, sitä suurempi olisi pelaajapalkkioihin käytettävä summa. Yksi suomalaisen liigakiekkoilun ongelmia onkin ollut se, että seurajohtajat ajattelevat yhä liikaa urheilullista menestystä ja liian vähän liiketoimintaa. Olisi jo korkea aika hyväksyä se tosiasia, että SM-liigaseurat ovat aika huomattavaa liikevaihtoa pyörittäviä yrityksiä. Pohjois-Amerikassa omistajat ja johtajat ovat ymmärtäneet, että terve liiketoiminta edellyttää yhteistä huolta paitsi itse tuotteen sisällöstä, myös siitä, että yritystoiminta on terveellä pohjalla.” (nimimerkki Brooks Ilveksen keskustelupalstalla¹⁴⁵)

3.4.2.2 Miksi palkkakatto ei ole toimiva?

”Palkkakatto on aivan liian kyseenalainen. Jos palkkakatto otetaan käyttöön pelaajien palkkojen alentamiseksi, taputetaan vain omistajien rahapussia.” (Andrew Zimbalist, ekonomisti, joka on toiminut pelaajayhdistysten konsulttina)

“Rahantulo kohdistuu joko omistajille tai pelaajille. Omistajilla on tarpeeksi rahaa. Vastaus ongelmaan on julkisessa omistuksessa olevat joukkueet, kuten the Packers (NFL-joukkue).” (Kathy Matecki, fani Virginiasta)

”Koska ongelmana on saada pelaajat ja omistajat työskentelemään yhdessä, pelaajille pitäisi maksaa osittain joukkueiden osakkeilla.” (Alec MacColl, fani Oregonista)

”Mille tasolle se palkkakatto asetettaisiin? Huippuseurojen vai pikkuseurojen tasolle? Esim. Kärpät takoo vuodesta toiseen kovasta pelaajabudjetista huolimatta muutaman

¹⁴⁴ Ilveksen WWW-sivusto – Keskustelupalsta,
<<http://www.ilves.com/phpBB2/viewtopic.php?t=3197&postdays=0&postorder=asc&start=1740&sid=13813bb2f6643adfae729f8d05e2b599>>.

¹⁴⁵ Ilveksen WWW-sivusto – Keskustelupalsta,
<<http://www.ilves.com/phpBB2/viewtopic.php?t=3197&postdays=0&postorder=asc&start=1720>>.

euron voittoa. Miksi heidän pitäisi pienentää toimintaansa? Kyllä se on usein niinkin, että myös nämä sarjan peräpään joukkueet esim. SaiPa ja Pelicans tekevät sitä taloudellista tappiota. Auttaisiko se palkkakatto yhtään heidän toimintaansa? Eiköhän ennen palkkakatto-keskusteluja olisi paikallaan pudottaa liigaseurojen lukumäärä joko kahteentoista tai kymmeneen.” (nimimerkki Tapsa 14.12.2005 Ilveksen keskustelupalstalla¹⁴⁶)

”Ymmärtääkseni ehdotuksen pääsisältö oli tulobudjettiin sidottu palkkakatto. Kaunis ajatus, mutta liian helppo kiertää. Jos esimerkiksi Jokeri-konserni alkaisi kierrättämään osan tuloista kiekko-seuran kautta, tulisi tästä palkkakatosta Jokereiden kohdalla kuollut kirjain. Samaan pystyisi varmaan moni muukin joukkue. Jos taas palkkakatto olisi kiinteä, suosisi se matalan kustannustason paikkakuntia. Tosin sitäkin pystyy kiertämään kaiken maailman mainossopimuksilla yms.” (nimimerkki jmp 15.12.2006 Ilveksen keskustelupalstalla¹⁴⁷)

”Onko seurapomot oikeasti noin tyhmiä? Palkkakatto Suomessa on vähän eri asia kuin Pohjois-Amerikassa. NHL:n minimipalkkakin on sellainen, että Euroopassa samoja rahoja voi saada vain Venäjältä, mutta jos SM-liigaan laitetaan palkkakatto, niin käy joko siten, että parhaat saavat saman summan kuin nyt ja loput pari euroa, tai sitten useimpien joukkueiden 3–4 parasta lähtee Ruotsiin, Sveitsiin tai Saksaan. ”Palkkakatto” on Suomessa jo nyt olemassa, ja se on sellainen, että täällä ei ole varaa maksaa muiden huippuliigojen vastaavia palkkoja.” (nimimerkki tkks 23.3.2006 Jatkoajan keskustelupalstalla¹⁴⁸)

”Pienimpien ja heikoimpien tukeminen on tietysti kaunis ajatus, mutta jos se tapahtuu vahvimpia kamppitamalla, se pilaa ikävällä tavalla vapaan huippu-urheilun perimmäistä ajatusta: etsiä se absoluuttisesti paras voitosta reilusti kilvoittelemalla, kukin parhaan kykynsä mukaan. Ihan jo ideologisesti palkkakatto on tämän takia niin katkera nieltävä. Vaikka tiukat ja tasaiset kamppailut olisivatkin viihteellisiä, niistä itse tarkoitus tekemällä häviää hommasta urheilun makua. ”Minardit” näyttävät entistä paremmilta,

¹⁴⁶ Ilveksen WWW-sivusto – Keskustelupalsta,
<<http://www.ilves.com/phpBB2/viewtopic.php?p=97243&sid=621c70bcc35f0eba59910738a4e012c7>>.

¹⁴⁷ Ilveksen WWW-sivusto – Keskustelupalsta,
<<http://www.ilves.com/phpBB2/viewtopic.php?p=97243&sid=621c70bcc35f0eba59910738a4e012c7>>.

¹⁴⁸ Jatkoajan WWW-sivusto – Keskustelupalsta,
<<http://keskustelu.jatkoajka.com/printthread.php?t=32177&page=7&pp=25>>.

mutta minun sympatiani menevät kyllä niiden turhautuneiden ”ferrareiden” puolelle.”
(nimimerkki kantriantero 27.12.2006 Ilveksen keskustelupalstalla¹⁴⁹)

3.4.3 Tutkimusta palkkakatoista ja tulojen jaosta

3.4.3.1 Matemaattinen malli ammattimaisesta urheiluliigasta

Palkkakattoa ja tulojen jakoa seurojen kesken on tutkinut mm. Daniel Rascher (1996). Tutkimuksessa kehitettiin ammattimaisesta urheiluliigasta matemaattinen malli, jonka avulla tarkasteltiin omistajien työvoimaa koskevia valintoja, ja kartellin (eli urheiluliigan) valintoja koskien palkkakattoa ja tulojen jakoa. Tarkastelun pohjana oli kaksi eri näkökulmaa: voiton maksimoinnin näkökulma ja hyödyn maksimoinnin näkökulma. Koko liigaa tarkasteltiin voiton maksimoinnin näkökulmasta. Omistajien valintoja tarkasteltiin hyödyn maksimoinnin näkökulmasta, missä omistajien kokema hyöty koostuu sekä urheilullisesta että taloudellisesta menestyksestä.

Mallin mukaan seurojen omistajien kilpailu työvoimasta pelaajamarkkinoilla johtaa työvoiman (pelaajien) jakaantumiseen markkinoilla, ja näin ollen liiga maksimoi tuottonsa. Tuotot jakautuvat omistajien ja pelaajien kesken markkinoiden koon, hinnan ja palkan mukaan. Omistajien on mahdollista liikutella työvoimaa haluamaansa suuntaan esimerkiksi palkkakaton tai tulojen jaon avulla.¹⁵⁰

Pehmeämmän palkkakaton mallissa osa joukkueista on pakotettu palkkaamaan pienemmällä summalla kuin ne ilman palkkakattoa palkkaisivat. Suuremmilla markkinoilla toimivilla joukkueilla on yleisesti katsoen enemmän tähtiainesta palkattavanaan kuin pienemmillä markkinoilla toimivilla joukkueilla. Palkkakaton myötä pelaajia siirtyy suuremmilta markkinoilta pienemmille markkinoille, jolloin tasaisuus liigassa kasvaa.¹⁵¹

¹⁴⁹ Ilveksen WWW-sivusto – Keskustelupalsta,
<<http://www.ilves.com/phpBB2/viewtopic.php?t=3197&postdays=0&postorder=asc&start=1760>>.

¹⁵⁰ Rascher 1996, 49, <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1601>.

¹⁵¹ Rascher 1996, 29, <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1601>.

Kovan palkkakaton mallissa kaikki joukkueet joutuvat kuluttamaan pelaajapalkkoihin vähemmän kuin ne ilman kattoa palkkaisivat. Katon alentaminen edelleen alentaa vielä palkkoja, mutta ei muuta pelaajien jakaantumista markkinoilla eikä vaikuta palkkarakenteeseen.¹⁵²

Tulojen jaon kannalta mallia tarkasteltiin neljän eri version avulla: 1. voiton maksimointi, palkkakatto ei sovelleta, 2. voiton maksimointi, palkkakatto sovelletaan, 3. hyödyn maksimointi, palkkakatto ei sovelleta ja 4. hyödyn maksimointi, palkkakatto sovelletaan. Ykkösvaihtoehdossa kaikki joukkueet ovat halukkaita tulojen jaon kasvuun joukkueiden kesken, sillä tässä tapauksessa tulojen jaon kasvu nostaa jokaisen joukkueen tuloja. Toisen vaihtoehdon vallitessa vähemmän tähtiä omistavat joukkueet kannattavat tulojen jaon kasvua. Kolmos- ja nelosversioissa vähän keskitasoa enemmän tähtiä omistavat joukkueet kannattavat tulojen jaon kasvua. Suuremmilla markkinoilla toimivat joukkueet torjuvat tulojen jaon kasvun nelosvaihtoehdossa.¹⁵³ Kaikki omistajien kannalta hyvät ratkaisut ovat epäsuosittuja pelaajien keskuudessa, sillä kysehän on aina palkkojen alenemisesta. Palkkojen alentaminenhan ei yleisesti ottaen ole kenestäkään työntekijästä houkuttelevaa.¹⁵⁴

3.4.3.2 Tulojen jaon vaikutukset kilpailutasapainoon, palkanmaksuun ja tuottoihin

Keväällä 2006 Vanderbiltn yliopiston tieteellisessä lehdessä julkaistussa artikkelissa Taylor F. Brinkman pohtii NHL:n uuden työehtosopimuksen yhteydessä käyttöönotetun tulojen jaon vaikutuksia joukkueiden kilpailutasapainoon, palkanmaksuun ja tuottoihin. Sopimuksen mukaisesti tuloja jaetaan minimissään määrä, joka vastaa 4,5 % liigan tuotoista. Tulojen jaolla pyritään taloudellisesti avustamaan huonommin toimeentulevia seuroja, jotta ne voisivat vastata parhaista pelaajista käytävään kilpailuun.¹⁵⁵

NHL:n tulojen jako on jaettu neljään eri osaan: 1. Jos liigan tulot ylittävät 300 miljoonaa dollaria, ylimenevistä tuloista on siirrettävä tulojen jakoon summa, joka

¹⁵² Rascher 1996, 31, <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1601>.

¹⁵³ Rascher 1996, 47, <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1601>.

¹⁵⁴ Rascher 1996, 50, <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1601>.

¹⁵⁵ Brinkman 2006, 1–2,

<<http://ejournals.library.vanderbilt.edu/vurj/include/getdoc.php?id=198&article=48&mode=pdf>>.

vastaa neljäsosaa koko tulojen jakoon käytettävästä summasta (minimissään 4,5 % liigan tuotoista). Ylimenevistä tuloista voidaan siirtää korkeintaan puolet jaettavaan rahamäärään. 2. Seurat voivat maksaa pelaajille yhteensä 54 % koko liigan tuotoista. Tilannetta seurataan kauden aikana ja jos palkkakulut ovat ylittyneet, ylitys peritään pelaajilta ja talletetaan seurojen ylitysrahastoihin. Kauden lopussa kymmenen taloudellisesti parhaiten menestyneen seuran ylitysrahastoihin kertyneet rahat käytetään tulojen jakoon. Tämä rahamäärä on korkeintaan kolmasosa ensimmäisen vaiheen jälkeen tarvittavasta summasta. 3. Pudotuspeleihin yltäneiltä seuroilta peritään seuran taloudellisen tilanteen mukaisesti joko 50 %, 40 % tai 30 % jokaisesta myydyistä pudotuspelilipusta. Ellei kerätty rahamäärä edelleenkään ole 4,5 % liigan tuotoista, siirrytään viimeiseen vaiheeseen. 4. Kymmenen runkosarjassa eniten tuloja saaneen seuran tuloja verrataan yhdenneksitoista parhaiten tuloja hankkineeseen seuraan. Jokaiselle näistä kymmenestä seurasta lasketaan prosenttiosuus, jonka mukaisesti ne maksavat puuttuvan osan jaettavaan rahamäärään.¹⁵⁶

Vastaanottaakseen tuloja seuran pitää olla viidentoista taloudellisesti huonoiten menestyneen seuran joukossa. Seuran pelaajakulujen on oltava 54 % tuloista ja niiden pitää myös olla alle etukäteen lasketun keskiarvon. Lisäksi seuran on toimittava alueella, jolla on alle 2,5 miljoonaa TV-kotitaloutta. Tuloja vastaanottavan seuran pitäisi pystyä kasvattamaan tulojaan yli liigan keskiarvon ja sen katsojakeskiarvon pitäisi olla 13 125 tai sama kuin liigan keskiarvo. Ellei seura täytä näitä vaatimuksia, sitä rangaistaan alentamalla sille kuuluvaa siirtosummaa 50 %:lla. Näillä toimilla liiga pyrkii siihen, että vastaanotetut rahat käytettäisiin parempien pelaajien hankkimiseen ja katsojamäärän kasvattamiseen, eikä omistajien vaurauden lisäämiseen.¹⁵⁷

Tulojen jaolla pyritään kasvattamaan kilpailutasapainoa ottamalla rahaa suurten markkinoiden seuroilta ja antamalla sitä pienempien markkinoiden seuroille. Kun rahaa otetaan pois isolta seuralta, sen rajatulo pelaajaa kohden pienenee, sillä se joutuu jakamaan osan tulosta, jonka pelaaja seuralle tuo. Koska tämä vähentää pelaajan arvoa

¹⁵⁶ Brinkman 2006, 2–4,

<<http://ejournals.library.vanderbilt.edu/vurj/include/getdoc.php?id=198&article=48&mode=pdf>>.

¹⁵⁷ Brinkman 2006, 2, 4–5,

<<http://ejournals.library.vanderbilt.edu/vurj/include/getdoc.php?id=198&article=48&mode=pdf>>.

joukkueelle, pelaajapalkkojen pitäisi laskea sellaiselle tasolle, että pienempien markkinoiden joukkueetkin voivat kilpailla pelaajista.¹⁵⁸

Brinkman epäilee kuitenkin tulojen jaon toimivuutta. Hänen mielestään järjestelmä ei kannusta pieniä seuroja, jotka vastaanottavat tuloja isoilta seuroilta, käyttämään saamia tuloja joukkueen parantamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Hän perustelee mielipidettään konkreettisella esimerkillä. Kuvitellaan tilanne, jossa joukkueella on runkosarjasta 45 miljoonan dollarin tulot. Palkkakaton sääntöjen mukaan joukkue käyttää 54 % tuloista pelaajapalkkoihin, eli 24,3 miljoonaa dollaria. Liigan keskiarvotulot ovat 28 miljoonaa dollaria, eli joukkue tulee saamaan tulojen jaossa 3,7 miljoonaa dollaria.¹⁵⁹

Joukkueelle avautuu mahdollisuus ostaa pelaaja, jonka he arvioivat tuottavan 2 miljoonaa dollaria lisätuloja. Jos joukkue palkkaa kyseisen pelaajan, seuran tulot nousevat 47 miljoonaan dollariin, mikä samanaikaisesti nostaa seuran palkkakulut 25,4 miljoonaan dollariin. Näin ollen joukkueen avustus tulojen jaosta pienenee 2,6 miljoonaan dollariin. Jokaista dollaria kohden, jonka pelaaja seuralle tuottaa, seuran tuloavustus pienenee 54 senttiä. Pelaajan tuottama rajatulo ei enää olekaan 2 miljoonaa dollaria. Koska tulojen jaon avustus pienenee 1,1 miljoonaa dollaria, pelaajan nettoarvo putoaa 900 000 dollariin (huomioimatta pelaajan palkkakuluja). Pelaajalle ei voidakaan tarjota lisätulojen mukaista palkkaa, vaan seura on halukas tekemään sopimuksen vain alle 900 000 dollarilla. Matemaattisesti ajateltuna: jos tulojen jaossa saatavan rahamäärän alentumisen ja ylimääräisen palkkakulun yhteissumma on suurempi kuin tulojen määrän kasvu, pelaaja kannattaa jättää hankkimatta ja säästää rahat. Lisäksi kyseisen esimerkin mukaisessa tilanteessa pelaajan hankkimatta jättämiseen kannustaa seuran mahdollisuus saada kauden lopussa ylitysrahastosta toinen saman suuruinen tuloavustus (3,7 miljoonaa dollaria), jos rahastoon on kertynyt riittävä määrä rahaa. Brinkman epäileekin, että monessa tapauksessa seurat jättävät liigan toiveista huolimatta vahvistukset hankkimatta, jolloin liigan tasaisuus ei kasva.¹⁶⁰

¹⁵⁸ Brinkman 2006, 7,

<<http://ejournals.library.vanderbilt.edu/vurj/include/getdoc.php?id=198&article=48&mode=pdf>>.

¹⁵⁹ Brinkman 2006, 9,

<<http://ejournals.library.vanderbilt.edu/vurj/include/getdoc.php?id=198&article=48&mode=pdf>>.

¹⁶⁰ Brinkman 2006, 9,

<<http://ejournals.library.vanderbilt.edu/vurj/include/getdoc.php?id=198&article=48&mode=pdf>>.

Brinkman uskoo, että kesken kauden tehtävät pelaajakaupat, joiden avulla haetaan mahdollisimman hyvää pudotuspelimenestystä, vähenevät tulojen jaon myötä. Yleensä pelaajakauppoja juuri ennen siirtorajaa tekevät suuret, hyvin kaudella menestyneet seurat, jotka haluavat vahvistaa asemiaan hankkimalla heikommin menestyneiden seurojen tähtipelaajia. Tulojen jaon vuoksi hankittavien pelaajien tuottama rajatulo kuitenkin pienenee, joten voittoa maksimoivat seurat tulevat hankkimaan vain pelaajia, joiden tuottama lisätulo on huomattava.¹⁶¹ Onko tämä sitten hyvä asia vai ei? Suurimmat ja varakkaimmat seurat eivät ehkä vie kaikkia pienempien seurojen tähtiä, jolloin pelit pysyvät tasaisempina. Samalla täytyy ottaa kuitenkin huomioon se, että seura, joka ei yllä pudotuspeleihin, ei mahdollisesti myöskään saa kovasti tarvitsemaansa lisärahoitusta pelaajamyynnistä.

Seurojen voitot tulevat kasvamaan palkkakaton ja tulojen jaon myötä, sillä pelaajapalkkoihin voidaan käyttää vähemmän rahaa kuin aikaisemmin. Lisäksi tulojen jaon myötä pelaajien arvo alenee, mikä myös alentaa palkkoja. Suurimman hyödyn kaikesta tästä saa Brinkmanin mukaan valitettavasti varakkaimmat seurat. Ne ovat nimittäin maksaneet suurimpia palkkoja pelaajilleen, ja kun palkanmaksua rajoitetaan, seuroille jää enemmän voittoa. Pienet seurat eivät joudu muuttamaan palkanmaksuaan kovinkaan paljon, jolloin pelaajapalkkojen rajoittaminen ei suurta muutosta niiden talouteen tuo.¹⁶²

Brinkman on sitä mieltä, että jos pienimpiä ja huonoiten toimeentulevia seuroja ei autettaisi lainkaan, liiga muuttuisi itsestään tasaisemmaksi, kun varattomat seurat päätyisivät konkurssiin. Tietenkin ajatus on jo ajatuksen asteella aika raju niin kuin Brinkman itsekin toteaa, koska tällöin liiga myös menettää fanit, joiden kannustama seura ei enää olisikaan mukana toiminnassa.¹⁶³

Brinkmanin mielestä täytyy ottaa myös huomioon, että vaikka liigan tasaisuus on hyödyksi ainakin osalle seuroista, se ei välttämättä ole hyödyksi liigan taloudelle. Brinkman perustelee tätä väitettään toteamalla, että koska suurimmissa kaupungeissa

¹⁶¹ Brinkman 2006, 10,

<<http://ejournals.library.vanderbilt.edu/vurj/include/getdoc.php?id=198&article=48&mode=pdf>>.

¹⁶² Brinkman 2006, 12,

<<http://ejournals.library.vanderbilt.edu/vurj/include/getdoc.php?id=198&article=48&mode=pdf>>.

¹⁶³ Brinkman 2006, 12,

<<http://ejournals.library.vanderbilt.edu/vurj/include/getdoc.php?id=198&article=48&mode=pdf>>.

on eniten vaihtoehtoisia vapaa-ajanviettomahdollisuuksia, jääkiekkoseuran hyvä menestys tuo paljon uusia katsojia ja huono menestys taas karkottaa paljon faneja. Kun palkkakatto ja tulojen jako parantavat ainakin jonkin verran liigan tasaisuutta, se voi Brinkmanin mukaan johtaa siihen, että suurista seuroista tulee seuroja muiden joukossa, mikä taas saattaa viedä fanien mielenkiinnon mennessään. Tämä ei kuitenkaan ole liigan intressi, sillä tällöin myös liigan tulot ja voitot pienenevät.¹⁶⁴

Brinkmanin johtopäätös tulojen jaosta on, ettei järjestelmä kannusta riittävästi suuria seuroja vähentämään kuluja eikä myöskään pieniä seuroja käyttämään tuloavustuksia parempien pelaajien ostamiseen eli joukkueen kehittämiseen. Jos liigan tasaisuus kasvaa, se ei suinkaan johdu tulojen jaosta, sillä pienet seurat eivät käytä rahoja pelaajiin. Se johtuu palkkakatosta, kun suuret seurat rajoittavat palkanmaksuaan. Brinkman kuitenkin korostaa, että kaikki johtopäätökset on tehty pelkän teoreettisen pohdinnan perusteella, joten käytännön tapahtumat saattavat niistä poiketa.¹⁶⁵

3.4.4 NHL työtaistelun jälkeen

Kausi 2004–2005 peruuntui NHL:ssä omistajien ja pelaajayhdistyksen erimielisyydestä aiheutuneen työsulun vuoksi. Kyseessä oli seitsemäs tämäntyyppinen työtaistelu Pohjois-Amerikan isoissa ammattilaissarjoissa 25 viime vuoden aikana. Omistajien tarkoituksena oli kustannusten ennustettavuuden parantaminen eli paremman tuottavuuden ja kilpailutasapainon takaaminen. Ennen työsulkua ja sen aikana puhuttiin, että NHL riskeeraa oman ja koko jääkiekkoilun aseman peruuttamalla koko kauden. Fanit olivat erityisen vihaisia asiasta.¹⁶⁶

Vihastuneiden fanien pelätään usein hylkäävän joukkueensa tai jopa koko lajin. Seuraukset voivat usein ollakin tällaisia. NHL:ssä kävi kuitenkin tällä kertaa päinvastoin. Yleisömäärät nimittäin vain kasvoivat. Työsulku ei taittanut kolmen vuosikymmenen ajan jatkunutta tasaista kasvua, ja sarjassa saavutettiin kaikkien

¹⁶⁴ Brinkman 2006, 12–13,

<<http://ejournals.library.vanderbilt.edu/vurj/include/getdoc.php?id=198&article=48&mode=pdf>>.

¹⁶⁵ Brinkman 2006, 13,

<<http://ejournals.library.vanderbilt.edu/vurj/include/getdoc.php?id=198&article=48&mode=pdf>>.

¹⁶⁶ Jääkiekkolehti nro 8/2006, 9.

aikojen yleisöennätyskin. Myös paikalliset television katsojaosuudet nousivat Yhdysvaltain markkinoilla. Seuraukset olivat samansuuntaiset NHL:n edellisen työsulun jälkeen. Kausi 1994–1995 päättyi työsulun vuoksi ennen aikojaan, mutta fanit palasivat ja silloinkin tehtiin uusi yleisöennätys.¹⁶⁷

Pääasiassa työtaistelussa oli kyse rahasta. Liigan joukkueiden välinen kilpailutasapaino ei nimittäin suuremmin muuttunut, vaikka pienemmät seurat Carolina ja Edmonton hyvin pärjäsivätkin. Kaudella 2005–2006 liigan tulot olivat ennätysmäiset. Omistajia ilahdutettiin myös laskeneiden kulujen ansiosta kohonneella toiminnan tuottavuudella. Omistajaosapuolen keskeisenä lyömäaseena työtaistelussa olleen niin sanotun Levittin raportin mukaan pelaajien palkkoihin käytettiin kaudella 2003–2004 noin 1,5 miljardia dollaria. Palkkakaton asettamisen jälkeen palkkoihin voitiin maksimissaan käyttää 1,17 miljardia dollaria. Todellisuudessa palkkakulut olivat selvästi tätä alhaisemmat.¹⁶⁸

NHL:ssä on nyt siis 30 tervettä ja hyvinvoivaa seuraa. Toisaalta edes palkkakaton alla eläminen ei tee omistajia aivan autuaiksi, sillä Carolina Hurricanesin omistaja Peter Karmanos totesi pudotuspelien aikoihin, että joukkueen edettyä toiselle playoff-kierrokselle seuran talous oli lähellä nollatulosta. Menestystä haettiin siis melko kovalla hinnalla, kuitenkin.¹⁶⁹

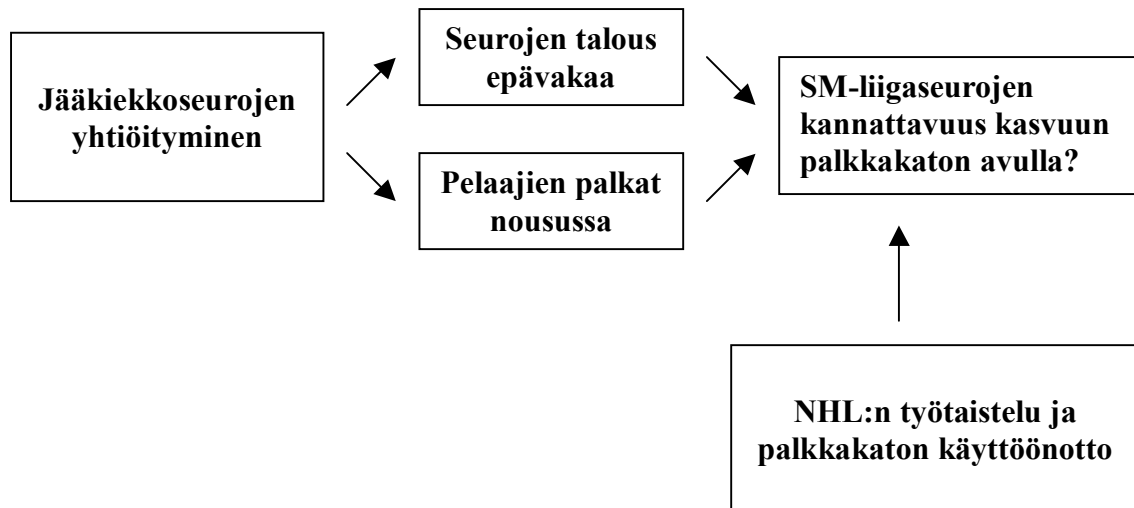
3.5 Yhteenveto palkkakaton toimivuuden tarkastelunäkökulmista

Palkkakaton tarpeellisuudesta on alettu puhua Suomessakin. Jääkiekkoseurat ovat nimittäin melkein kroonisesti taloudellisissa vaikeuksissa. Yhtiöitymisen myötä seurojen eli jääkiekkoyritysten pitäisi ottaa urheilullisen tavoitteensa lisäksi entistä paremmin huomioon toiminnan taloudellinen kannattavuus. Jääkiekkoseurojen kannattavuuden parantamisen yhteydessä on mietitty palkkausjärjestelmän kehittämistä ja palkkakaton käyttöön ottamista. NHL:n työtaistelun ja sen seurauksena käyttöön otetun palkkakaton jälkeen keskustelu pelaajien palkoista kiihtyi Suomessa. Palkkakatto-keskustelun eteneminen on kuvattu kuviossa 3.

¹⁶⁷ Jääkiekkolehti nro 8/2006, 9–10.

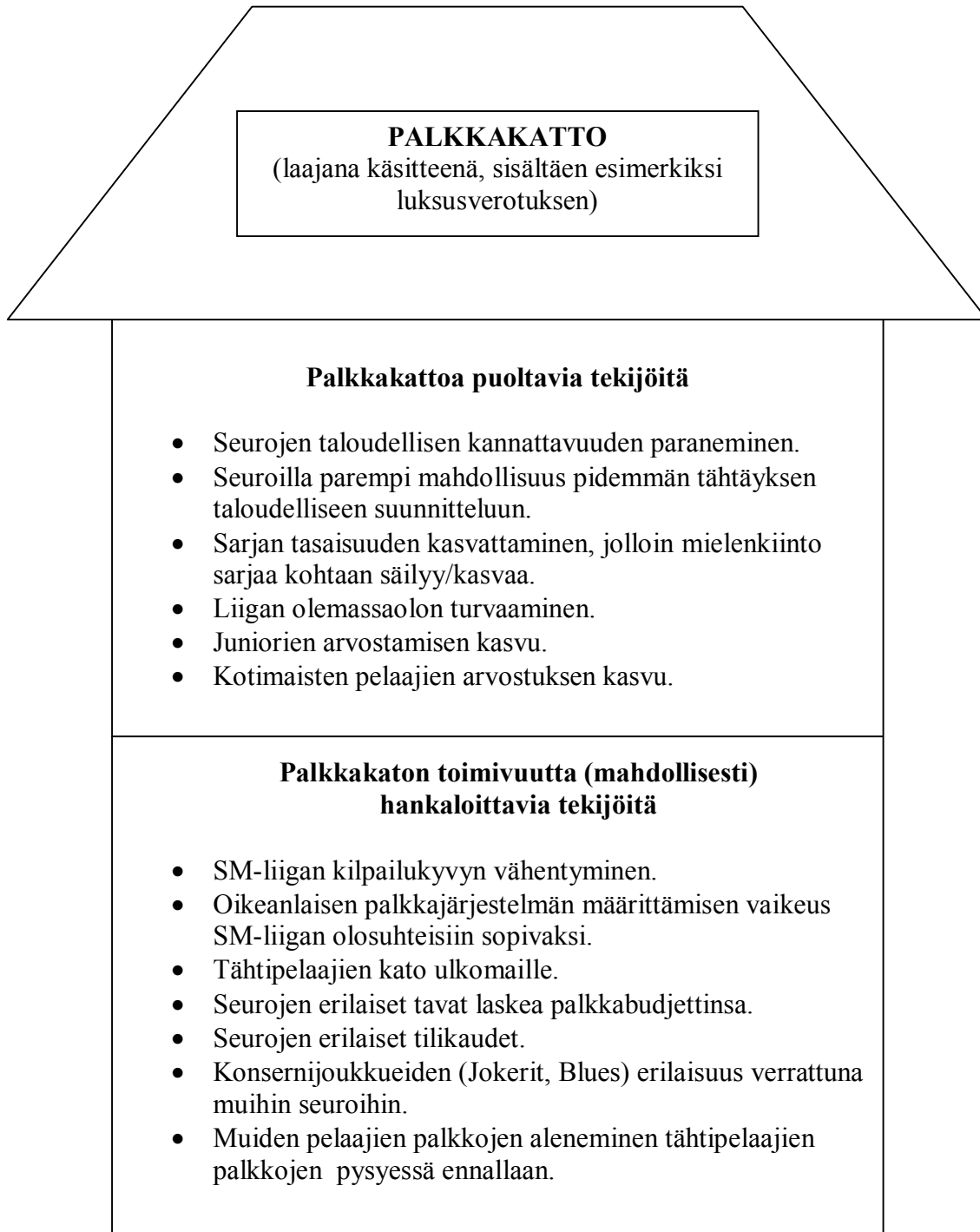
¹⁶⁸ Jääkiekkolehti nro 8/2006, 10.

¹⁶⁹ Jääkiekkolehti nro 8/2006, 10–11.



Kuvio 3 Palkkakatto-keskusteluun johtaneet syyt

Palkkakaton toimivuutta arvioitaessa on otettava huomioon monia eri asioita. Kuviossa 4 on esitettyä tutkimuksen teoriaosion perusteella esiin nousseita tekijöitä, jotka puoltavat tai hankaloittavat palkkakaton käyttöönottoa. Tutkimuksen empiirisessä osiossa palkkakaton toimivuuden arvioimista syvennetään jääkiekkoseurojen toimitusjohtajien sekä pelaajayhdistyksen edustajan haastatteluiden pohjalta.



Kuvio 4 Palkkakattoa puoltavat ja hankaloittavat tekijät

4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSA

4.1 Jääkiekon SM-liiga ja seurat

4.1.1 SM-liiga lyhyesti

Jääkiekkoa on pelattu SM-tasolla jo vuodesta 1928, mutta SM-liigan ensimmäinen kausi järjestettiin kuitenkin vasta 1975–1976. Liigan historia on ollut vaiherikas, ja sekä pelijärjestelmä että pelaavien joukkueiden lukumäärä ovat vaihdelleet. Viimeksi joukkuemäärä vaihtui kaudella 2005–2006, kun se nousi KalPan myötä 14:ään. Nykyisessä pelijärjestelmässä jokaisella joukkueella on runkosarjassa 56 ottelua. Runkosarjan jälkeen neljä huonointa seuraa putoaa suoraan jatkopeleistä, ja jäljelle jääneet taistelevat pudotuspelien kautta tietään finaalipeleihin.¹⁷⁰

SM-liigan toimitusjohtaja vaihtui vuoden 2007 alusta. Uusi toimitusjohtaja Jukka-Pekka Vuorinen esitteli heti alkajaisiksi oman ehdotuksensa SM-liigan tulevaisuuden kannalta tärkeistä strategisista linjauksista. Vuorisen ehdottaman kehitysohjelman mielenkiintoisin kohta on uusittu palkkajärjestelmä. SM-liigan 14 seuraa maksaa pelaajapalkkioita yhteensä 23 miljoonaa euroa. Vuorinen haluaisi karsia menoja ja ehdottaa, että pelaajien palkat saisivat olla vain puolet seuran liikevaihdosta. Jos raja ylittyisi, seuralle lankeaisi niin sanottu luksusvero. Veron luonteisesti kerätyt rahat jaettaisiin rajan alittaneiden seurojen kesken.¹⁷¹

4.1.2 SM-liigaseurat

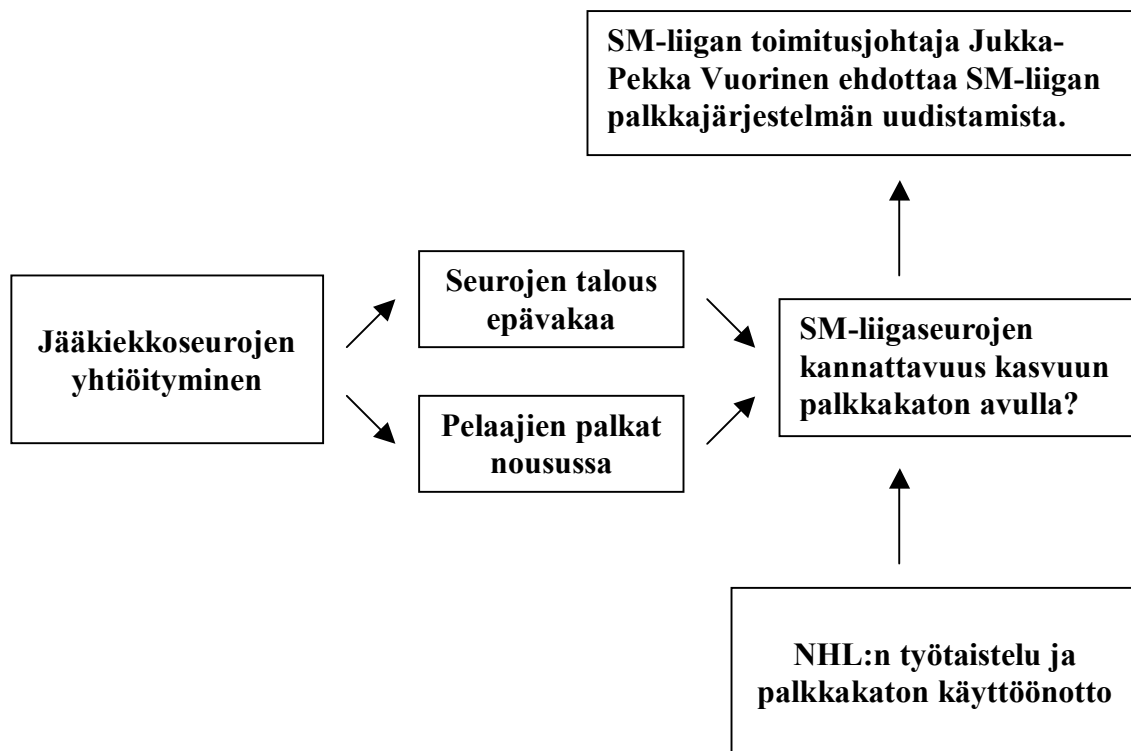
SM-liigassa pelaa 14 seuraa 12 paikkakunnalla: Blues (Espoo), HIFK (Helsinki), HPK (Hämeenlinna), Ilves (Tampere), Jokerit (Helsinki), JYP (Jyväskylä), KalPa (Kuopio), Kärpät (Oulu), Lukko (Rauma), Pelicans (Lahti), SaiPa (Lappeenranta), Tappara

¹⁷⁰ ”SM-liigassa käynnissä 32. kausi”. SM-liigan WWW-sivusto <<http://www.sm-liiga.fi/sivu.asp?show=smliga>>.

¹⁷¹ Aamulehti 27.12.2006, B39.

(Tampere), TPS (Turku) ja Ässät (Pori). Melkein jokainen seura on tällä hetkellä jonkinlaisissa taloudellisissa vaikeuksissa. Vaikka kymmenen seuraa tekikin kaudella 2005–2006 voitollisen tuloksen, niiden talous ei tästä huolimatta ole kovin vakaalla pohjalla. Blues ja Lukko pääsivät voitolliseen tulokseen vain järjestelemällä tuloksiaan.

Taloudelliseen ahdinkoon seuroja on ajanut niiden ylisuuret kulut. Suurin kuluerä, johon seurat voivat itse vaikuttaa, on pelaajapalkkiot. Keskustelu pelaajapalkkioista onkin johtanut jo konkreettiseen ehdotukseen uudenlaisesta palkkajärjestelmästä (ks. kuvio 5). Järjestelmää on ideoinut SM-liigan uusi toimitusjohtaja Jukka-Pekka Vuorinen.



Kuvio 5 Keskustelu pelaajien palkoista etenee SM-liigan toimitusjohtajan vaihduttua

Taloudellisesti vaikeimmassa asemassa ovat pienempien paikkakuntien jääkiekkoseurat. Tämän hetken menestynein seura sekä taloudellisesti että urheilullisesti on Oulun Kärpät.

4.2 Tutkimusaineisto ja tutkimuksen toteutus

4.2.1 Aineiston kuvaus ja hankinta

Tutkielman empiirinen osa toteutettiin haastattelemalla SM-liigaseurojen toimitusjohtajia ja jääkiekkoilijoiden Pelaajayhdistyksen edustajaa sähköpostitse sekä puhelimitse. Sähköpostitse tehtyjen haastattelujen tarkempi nimitys olisi sähköpostikysely, sillä vastaajat kirjoittivat kyselyn tapaisesti vastauksensa itse ja palauttivat lomakkeen sähköpostitse¹⁷². Sekä sähköpostitse että puhelimitse toteutettu aineiston hankinta perustuu kuitenkin Pelaajayhdistykselle esitettyjä kysymyksiä lukuun ottamatta yhteen ja samaan kysymyslomakkeeseen, minkä vuoksi tutkimusmenetelmästä käytetään yleisnimitystä haastattelu.

Tutkimuksessa käytetyn haastattelumenetelmän eli strukturoidun haastattelun mukaisesti jokaiselta haastateltavalta kysyttiin kysymykset samoilla sanoilla ja samassa järjestyksessä, lukuun ottamatta Pelaajayhdistykselle esitettyjä kysymyksiä¹⁷³. Pelaajayhdistyksen edustajalle esitetyt kysymykset olivat sisällöltään samat kuin toimitusjohtajille osoitetut kysymykset. Kysymyksiä oli kuitenkin muutama vähemmän ja niiden sanamuoto oli joiltakin osin erilainen. Kysymyslomakkeet löytyvät liitteistä 1 ja 2. Haastatteluista kymmenen tehtiin sähköpostilla ja kolme puhelimitse. Kahdelta toimitusjohtajalta haastattelua ei saatu.

Haastattelukysymykset pohjautuvat teoriaosan kirjoittamisen aikana kerättyyn kirjalliseen ja sähköiseen materiaaliin. Kysymyksissä kartoitettiin haastateltavien näkemystä SM-liigan taloudellisesta tilasta, pelaajien palkkatasosta ja seurojen taloudellista tilaa mahdollisesti helpottavista toimista. Kysymykset lähetettiin kaikille vastaanottajille (myös puhelimitse haastatelluille) sähköpostitse 7.11.2006. Vastausten eräpäivä oli alustavasti 1.12.2006, mutta toimitusjohtajien kiireellisyyden vuoksi vastauksia vastaanotettiin 29.11–19.12.2006 välisenä aikana. Kolmea toimitusjohtajaa haastateltiin puhelimitse. Puhelinhaastattelut tehtiin toimitusjohtajien yksilöllisten aikataulujen mukaisesti 4.12.2006, 12.12.2006 ja 21.12.2006. Yhden

¹⁷² Eriksson 1986, 6.

¹⁷³ Eriksson 1986, 18.

sähköpostihaastattelun pituus tekstillä mitattuna oli keskimäärin 2–3 sivua. Puhelinhaastattelun keskimääräinen pituus oli 20–30 minuuttia, ja yhden haastattelun pituus kirjoitetussa muodossa oli sähköpostihaastattelujen tapaan noin 2–3 sivua. Haastatteluista syntyi kirjoitettua materiaalia yhteensä 33 sivua.

4.2.2 Haastattelujen onnistumisen arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan tutkimuksen toteuttamisesta tehty tarkka selostus¹⁷⁴. Aineiston kuvauksen lisäksi tutkimustulosten arviointia on pyritty helpottamaan seuraavaksi esitettävillä huomioilla, jotka liittyvät tutkimuksen tekotapaan ja olosuhteisiin.

Koska haastattelut ja kyselyt ovat aina riippuvaisia ihmisten (inhimillisestä) toiminnasta, koskaan ei voi olla täysin varma, ovatko vastaukset rehellisiä tai ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymyksen oikein. Tämän tutkielman haastattelut näyttäisivät kuitenkin perustuvan rehellisille mielipiteille, sillä kysytyistä asioista uskallettiin olla hyvin jyrkästikin eri mieltä. Sähköposti- ja puhelinhaastattelut tutkimusmenetelmänä oli tutkimusongelman kannalta osittain vajavainen, sillä tutkimustulosten luotettavuus ja tämän myötä tutkimuksen pätevyys olisi varmastikin ollut vielä parempi, jos vastaajia olisi haastateltu henkilökohtaisesti. Tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista ajan ja voimavarojen puutteen vuoksi.

Haastattelujen luotettavuutta tutkimustulosten kannalta vähentää osittain myös se, että kahdelta merkittävän kokoisen seuran toimitusjohtajalta haastattelua ei saatu. Vastausprosentti (86,7) oli kuitenkin riittävän hyvä tutkimuksen onnistumisen kannalta; nyt saavutettua pienempi prosentti olisi ollut tutkittavan joukon pienuuden takia riittämätön.

¹⁷⁴ Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 214-215.

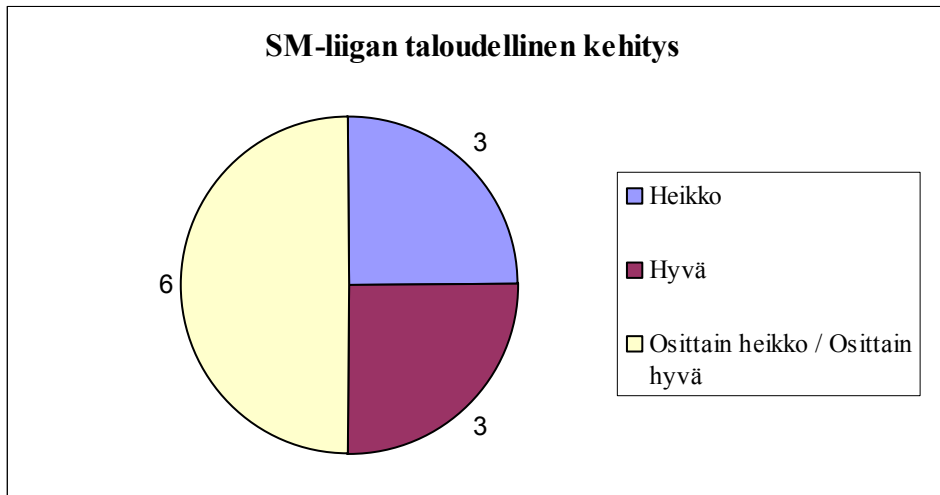
5 SM-LIIGASEUROJEN TOIMITUSJOHTAJIEN JA PELAAJAYHDISTYKSEN EDUSTAJAN NÄKEMYKSIÄ PALKKAKATOSTA JA SIIHEN LIITTYVISTÄ ASIOISTA

5.1 SM-liigaseurojen taloudellisen kehityksen arviointia eri näkökulmista

5.1.1 Seurojen toimitusjohtajien arvio

Seurojen toimitusjohtajien haastattelu aloitettiin kysymällä vastaajien mielipidettä SM-liigan taloudellisesta kehityksestä kokonaisnäkökulmasta tarkasteltuna. Taloudellisen kehityksen tilasta ei toimitusjohtajien keskuudessa oltu yksimielisiä. Kolmen toimitusjohtajan mielestä SM-liigan taloudellinen kehitys on ollut heikkoa ja kaksi heistä odottaa sen heikentyvän edelleen. Suurin osa eli kuusi toimitusjohtajaa näkee taloudellisessa kehityksessä sekä hyviä että huonoja puolia; seuroista suuri osa on kannattamattomia, mutta taloudellinen tila on paranemassa. Tosin henkilöstökuluja pitäisi saada alennettua. Kolmen toimitusjohtajan mielestä SM-liigan talous on vakaalla pohjalla ja tulevaisuuskin näyttää taloudellisessa mielessä hyvältä.

Seurojen koko ei näyttänyt suoraan selittävän mielipide-eroja, sillä esimerkiksi pienempien seurojen vastauksia oli jokaisessa em. luokassa. Mielipiteiden tarkempi arviointi seurojen koon mukaan on kuitenkin hankalaa, sillä seurojen yksiselitteinen jako eri kokoluokkiin on vaikeaa. Seuran koon vaikutuksen arviointia vaikeuttaa myös se, että kahden suurseuran toimitusjohtajalta haastattelua ei saatu. Kuviossa 6 on esitetty SM-liigan taloudellista kehitystä käsittelevien vastausten jakaantuminen sen mukaan, onko vastaaja nähnyt kehityksen heikkona, hyvänä vai näiden kahden välimuotona.



Kuvio 6 Toimitusjohtajien arvio SM-liigan taloudellisesta kehityksestä kokonaisnäkökulmasta tarkasteltuna

5.1.2 Pelaajayhdistyksen edustajan arvio

Pelaajayhdistyksen edustajan näkemys SM-liigan taloudellisesta tilasta on selkeä: seurojen taloudellinen tilanne on hänen mukaansa kokonaisuutena tällä hetkellä varsin heikko. Muutamassa seurassa tilanne on hänen mielestään jopa katastrofaalinen. Ainoastaan yhden seuran hän arvioi tekevän kunnollista taloudellista tulosta verrattaessa seurojen taloutta normaaliin yritystoimintaan. Osa seuroista on ollut niinkin kannattamattomia, että ilman merkittäviä avustuksia niiden olisi pitänyt hakeutua selvitystilaan jo kauan aikaa sitten.

Kehitystä parempaan on kuitenkin pelaajayhdistyksen edustajan mukaan tapahtunut. Etenkin pienemmät seuramat ovat hänen mielestään hoitaneet viime aikoina talouttaan aiempaa maltillisemmin ja järkevämmiin. Hän tuo esiin, että hyvin hoidetulla organisaatiolla on muitakin kilpailukeinoja kuin työntekijälle maksettava palkka. Pienet seuramat ovatkin hänen mielestään tiedostaneet rajalliset voimavaransa, eivätkä ole lähteneet aiempien vuosien tapaan kilpailemaan kalleimmista pelaajista.

5.1.3 YLE Urheilun arvio

Yleisradio Oy:n eli YLE:n helmikuussa 2007 tekemän selvityksen mukaan valtaosa jääkiekon SM-liigaseuroista on tehnyt 2000-luvulla mittavia taloudellisia tappioita. Vaikka liigaseurat tekivät kaudella 2005–2006 taloudellisesti hyviä tuloksia, 2000-lukua kokonaisuutena tarkasteltaessa nähdään, että seurojen taloudellinen tila ei ole ollut kovin hyvä. Oulun Kärpät on onnistunut tekemään vuosien 2001–2006 aikana lähes viisi miljoonaa euroa voittoa, kun taas esimerkiksi Blues on kuuden vuoden seurannassa tappiolla peräti 8,5 miljoonaa euroa. Taulukossa 3 on esitetty liigaseurojen tulokset ennen veroja vuosien 2001–2006 tilinpäätöksistä laskettuna summana.¹⁷⁵

Taulukko 3 Liigaseurojen tulokset ennen veroja vuosien 2001–2006 tilinpäätöksistä laskettuna summana¹⁷⁶

Tulos ennen veroja (2001–2006):

Oulun Kärpät Oy	+ 4 800 000
HPK-Edustusjääkiekko ry	+ 900 000
Tamhockey Oy (Tappara)	+ 361 000
Ilves-Hockey Oy	+ 196 000
KalPa-Hockey Oy	- 271 000
Oy HIFK-Hockey Ab	- 327 000
HC Ässät Pori Oy	- 415 000
Liiga-SaiPa Oy	- 613 000
JYP Jyväskylä Oy	- 834 000
Lahden Pelicans Oy	- 1 700 000
HC TPS Turku Oy	- 2 000 000
Jokerit HC Oy	- 2 200 000
Rauman Lukko Oy	- 3 900 000
Blues Hockey Oy	- 8 500 000

¹⁷⁵ ”Jääkiekon SM-liigaseurojen talous retuperällä”. YLE:n WWW-sivusto <<http://www.yle.fi/urheilu/jaakiekkolooppi/id65164.html>>.

¹⁷⁶ ”Jääkiekon SM-liigaseurojen talous retuperällä”. YLE:n WWW-sivusto <<http://www.yle.fi/urheilu/jaakiekkolooppi/id65164.html>>; lukujen alkuperäinen lähde Balance Consulting Oy.

5.1.4 SM-liigaseuran ihanteellinen taloudellinen tulos

Erilaisista sanamuodoista ja lievista painotuseroista huolimatta kaikki toimitusjohtajat määrittelevät jääkiekkoseuran ihanteellisen tuloksen positiiviseksi. Yksi toimitusjohtajista arvelee, että osassa seuroista tavoitellaan lähinnä hyvää urheilullista tulosta, ja tämän myötä tyydytään taloudessa nollatulokseen. Vastausten perusteella talous asetetaan kuitenkin lähtökohtaisesti kaikissa seuroissa urheilullista tulosta tärkeämmälle sijalle. Urheilullisista tavoitteista on jouduttu monessa seurassa tinkimään taloudellisten syiden vuoksi.

Suurin osa toimitusjohtajista käytti ihanteellisen taloudellisen tuloksen määrittelyssä sanoja voitollinen ja positiivinen. Pari heistä tarkensi käsitystään voitollisesta tuloksesta: ihanteellinen tulos on erään toimitusjohtajan mukaan 10 % liikevaihdosta, toisen mukaan se on rahamääräisesti 100 000–200 000 euroa. Prosentti- ja rahamääräiset luvut ihanteellisen taloudellisen tuloksen määrittelyssä vaihtelevat varmasti paljon seurojen kesken. Kaikissa seuroissa tavoitellaan kuitenkin voitollisuuden myötä liiketoiminnan kehittämistä pitkällä tähtäyksellä.

5.1.5 Pelaajapalkkojen kehitys

Pelaajapalkat ovat jatkaneet nousuaan lähes kaikilla seuroilla. Eräs toimitusjohtaja kuvailee kasvua sanoilla hallitsematon ja räjähdysmäinen. Yksi vastaaja toteaa palkkojen nousun olevan kestämätön ilmiö. Vastausten negatiivinen sävy kuvastaa toimitusjohtajien suhtautumista pelaajien palkkojen nousuun. Tosin eräs vastaaja toteaa seuransa palkkabudjetin nousseen 20 %, täysin omasta halusta.

Syynä pelaajapalkkojen kasvuun on toimitusjohtajien mukaan lähinnä kansallinen ja kansainvälinen kilpailu pelaajista. Suomen kanssa samoista pelaajista kilpailee NHL:n lisäksi esimerkiksi Sveitsi, Ruotsi ja Venäjä. Joillakin seuroilla palkkojen kasvuun on vaikuttanut myös seuran urheilullinen menestys. Yksi toimitusjohtajista mainitsee myös pelaaja-agenttien vaikutuksen pelaajien palkkojen kasvuun. Palkkojen nousu on ainakin parin toimitusjohtajan mukaan keskittynyt huippupelaajien palkkoihin.

Pelaajayhdistyksen mukaan pelaajapalkat ovat kehittyneet yleisesti esitettävistä väitteistä huolimatta maltillisesti. Vuosituhannen alusta lähtien pelaajien palkat ovat nousseet keskimäärin 5,6 % vuodessa, kun kaikkien palkansaajien palkat ovat nousseet noin 4,4 % vuodessa¹⁷⁷. Pelaajayhdistyksen edustajan mielestä ongelmana on lähinnä suuret palkkaerot. Jossakin seurassa tietyn tasoinen suomalainen pelaaja saattaa saada 2–3 kertaa suurempaa palkkaa kuin samantasoinen pelaaja toisessa seurassa.

Suurin ongelma pelaajayhdistyksen vastaajan mukaan on joidenkin ulkomaalaisten ylisuuret palkat. Vastaaja korostaa kuitenkin, että hyvälle ulkomaalaiselle kuten myös hyvälle suomalaiselle pelaajalle täytyy maksaa kilpailukykyistä palkkaa, jotta pelaaja ei siirtyisi paremman palkan houkuttelemana Ruotsiin tai Sveitsiin. NHL:n ja Venäjän kanssa suomalaisten seurojen ei pelaajayhdistyksen edustajan mukaan kannata edes yrittää kilpailla.

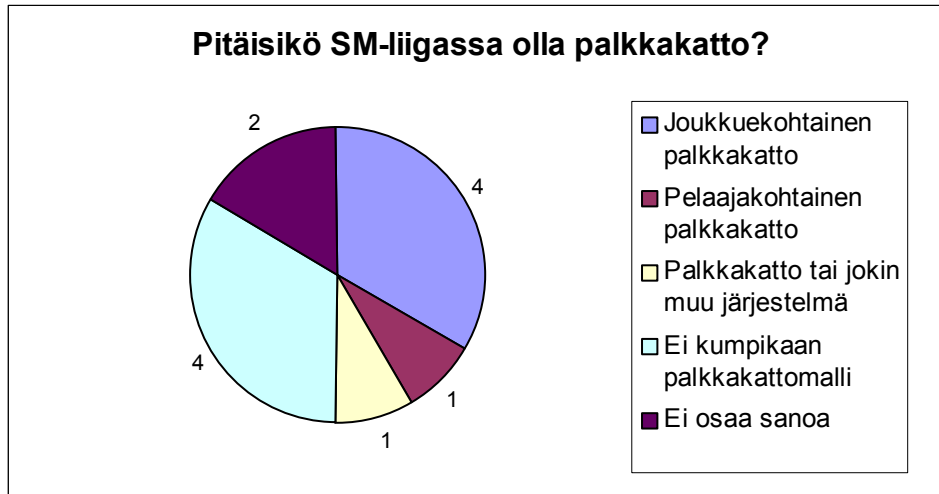
5.2 Pelaajapalkkojen nousua rajoittavien palkkajärjestelmien tarkastelua

5.2.1 Joukkue- ja pelaajakohtainen palkkakatto

Palkkakaton toimivuudesta Suomessa toimitusjohtajat ovat erimielisiä. Joukkuekohtaista palkkakattoa kannattaa neljä toimitusjohtajaa. Pelaajakohtaisen palkkakaton kannalla on yksi toimitusjohtaja. Lisäksi yksi toimitusjohtaja kannattaa palkkakattoa tai jotakin muuta vaihtoehtoista järjestelmää palkkojen rajoittamiseksi. Kaksi vastaajaa ei osannut sanoa kantaansa. Molempiin palkkakattomalleihin suhtautuu kielteisesti neljä toimitusjohtajaa. Kahdelta toimitusjohtajalta mielipidettä ei saatu, sillä he eivät antaneet haastattelua. Kuviossa 7 on esitetty haastateltujen toimitusjohtajien mielipiteiden jakautuminen palkkakatosta ympyräkaaviona.

¹⁷⁷ ”Pelaajakyselyn tulokset 06–07 / Liiga”. SJRY:n WWW-sivusto <<http://www.fhpa.net/index.php?mod=one&id=15798&PHPSESSID=221d73ed7fcc7eb2d17552304e4a7a20>>.

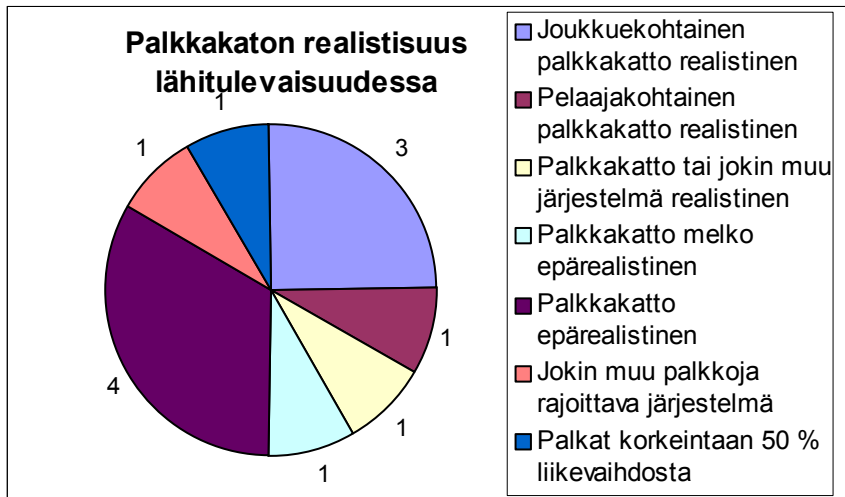
Seurojen koon vaikutusta mielipiteisiin ei arvioida, koska aiemmin todetun mukaisesti seurojen yksiselitteinen jako eri kokoluokkiin on vaikeaa. Lisäksi mielipiteiden puuttuminen kahden suurseuran toimitusjohtajalta vääristäisi tulosta siinä määrin, että saavutetun arvion merkitys olisi vähäinen.



Kuvio 7 Toimitusjohtajien mielipiteiden jakautuminen palkkakaton suhteen

5.2.1.1 Palkkakaton realistisuus Suomessa

Joukkuekohtaisen palkkakaton toteutumista lähitulevaisuudessa piti realistisena kolme toimitusjohtajaa, jotka myös kannattivat kyseisen järjestelmän käyttöönottoa. Pelaajakohtaisen palkkakaton kannattaja oli myös luottavainen kannattamansa järjestelmän toteutumisen suhteen. Myös yleisesti palkkakattoa tai sen tapaista järjestelmää kannattanut toimitusjohtaja piti palkkajärjestelmän toteutumista realistisena ja yksi vastaaja näki pienen mahdollisuuden palkkakaton toteutumiseen. Palkkakattoa epärealistisena piti neljä toimitusjohtajaa. Yksi piti palkkakaton sijaan realistisena palkkajärjestelmää, jonka mukaan pelaajapalkat saavat olla korkeintaan 50 % seuran tuloista, ja eräs toimitusjohtaja piti realistisena jonkinlaista palkkoja rajoittavaa mekanismia, ei kuitenkaan palkkakattoa. Kuviossa 8 on ympyräkaavio palkkakaton realistisuudesta toimitusjohtajien mielipiteistä muodostettuna.



Kuvio 8 Toimitusjohtajien mielipiteiden jakautuminen palkkakaton realistisuuden suhteen

Pelaajayhdistyksen edustaja pitää kumpaakin palkkakattomallia mahdottomana ja toteutumista epärealistisena. Hänen mielestään Suomessa ei ole mahdollista rakentaa mallia, jonka noudattamista pystyttäisiin valvomaan. Jokaisella seuralla on jo oma palkkakattonsa, joten yhteistä mallia ei tarvita. Jos palkkakattoon päädyttäisiin, mallin rakentamiseen kuluisi hänen mielestään turhaan energiaa ja voimavaroja, jotka voitaisiin käyttää järkevämminkin.

5.2.1.2 Palkkakattoon liittyviä uhkia

Uhkakuvana palkkakaton käyttöönottamisessa on toimitusjohtajien mielestä lähinnä pelaajien siirtyminen enenevässä määrin ulkomaille, missä palkkoja ei rajoiteta. Tosin pari toimitusjohtajaa ei kovin suureen pelaajakatoon usko. Heidän mielestään muutama huippupelaaja varmasti siirtyisi muualle, mutta sen myötä SM-liigan taso ei kuitenkaan ratkaisevasti laskisi.

Eräs palkkakattoa jyrkästi vastustava toimitusjohtaja pelkää, että palkkakatto toisi SM-liigaan lieveilmiöitä, esimerkiksi kirjanpidon ohi maksamista. Hänen mielestään palkkakatto olisi viimeinen vaihtoehto pelaajapalkkojen kuriin saamisessa.

5.2.2 Palkkojen rajoittaminen tietyllä prosenttiosuudella liikevaihdosta

Jos pelaajapalkkoihin voitaisiin käyttää tietty prosenttiosuus seuran tuloista, sopivan prosentin määrittely ei olisi aivan yksinkertaista. Vastaukset vaihtelivat 30–60 % välillä. Kuviossa 9 nähdään vastausten tarkempi jakautuminen eri prosentteihin.

Osa toimitusjohtajista on myös sitä mieltä, että tiettyä yhteisesti sovellettavaa prosenttia ei voi määrittellä ollenkaan, sillä seurojen tulonmuodostuskyvyt ovat hyvin erilaiset. Konserniyhtiön kokonaistulojen määrittely on vaikeaa ja tuloja voidaan järjestellä liikevaihdon kasvattamiseksi, jos prosenttiosuus ei riitä tavoiteltujen pelaajien palkanmaksuun. Eräs haastateltu toimitusjohtaja korostaa, että yksi mittari ei ole riittävä pelaajapalkkojen rajoittamisessa, vaan palkkajärjestelmässä tulisi käyttää useampia mittareita. Erään toisen haastatellun mielestä talousongelmia ei voi ratkaista näin yksinkertaisesti, sillä kannattavuus syntyy monesta eri tekijästä. Hän toteaa, että pieni pelaajabudjetti takaa pienet tulot ja on harvoin kannattavaa.

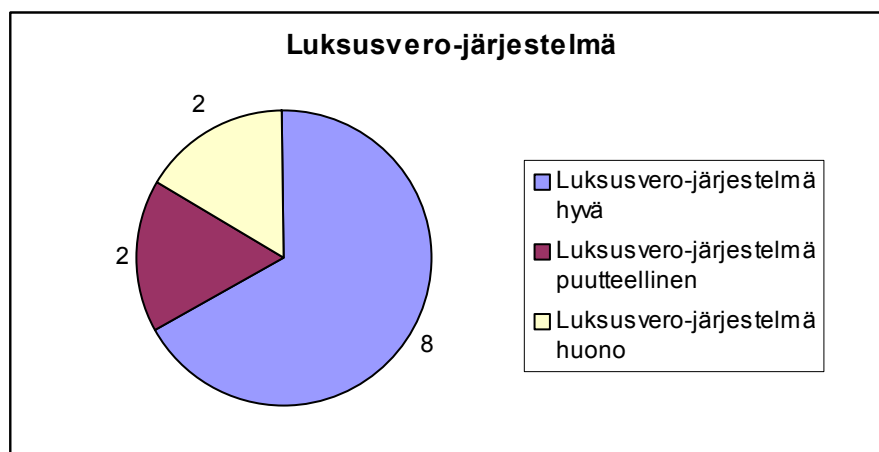


Kuvio 9 Pelaajabudjettiin käytettävä prosenttiosuus liikevaihdosta

Pelaajayhdistyksen edustaja pitää tietyllä prosenttiosuudella rajoitettua palkanmaksua teoriassa toimivana ideana, mutta epäilee käytännön toteutuksen olevan vaikeaa. Hänen mielestään periaate, jonka mukaan taloudellisesti kannattava seura ei saisi käyttää varojaan haluamallaan tavalla, on epäoikeudenmukainen.

5.2.3 Luksusvero-järjestelmä

Tulontasausjärjestelmää, jonka mukaan tietyn rajan pelaajapalkkoissaan ylittäneet seurat maksaisivat muille seuroille hyvitystä ylityksestään, kannattaa kahdeksan haastateltua toimitusjohtajaa (kuvio 10). Kaksi toimitusjohtajaa ei kannata järjestelmää, koska heidän mielestään ehdotus on puutteellinen. Jonkinlaisia muutoksia he kuitenkin toivovat tapahtuvan. Kaksi toimitusjohtajaa vastustaa ehdotusta kokonaisuudessaan. He eivät koe kyseisen tulontasausjärjestelmän sopivan Suomeen. Toinen heistä lisää kuitenkin, että tiettyjä taseuseriä voidaan soveltaa, ei kuitenkaan luksusveron muodossa. Toinen luksusveroa vastustava toimitusjohtaja korostaa seurojen omia toimia taloudellisen tilanteensa hoidossa. Jokainen seura on vastuussa omista menoistaan, joten luksusvero ei ole hänen mielestään oikea ratkaisu. Pelaajayhdistyksen edustaja ei kannata palkkojen rajoittamisessa myöskään luksusvero-järjestelmää.



Kuvio 10 Luksusvero-järjestelmän kannatus haastateltujen toimitusjohtajien keskuudessa

5.2.4 Muita ehdotuksia pelaajapalkkojen tasaamiseksi ja seurojen taloudellisen tilanteen helpottamiseksi

Edellä esitettyjen keinojen lisäksi toimitusjohtajat ehdottivat monenlaisia muita toimia, joiden avulla pelaajapalkkoja voitaisiin tasata ja seurojen taloudellista tilannetta helpottaa. Ehdotetut parannukset SM-liigaan olivat seuraavanlaisia:

- Pelaajien siirtojärjestelmä Ruotsin kanssa.

- Kasvattajaseuroille kunnon korvaus pelaajien kehittämistä.
- Enemmän ammattitaitoa seurojen johtoon.
- Valmentajat sitoutettava pelaajapalkkapolitiikkaan.
- Ruotsin mallin mukainen yhteismarkkinointi.
- Yhtenäinen tulospalkkausjärjestelmä seurojen kesken.
- Parannettu TV-sopimus¹⁷⁸.

Osa toimitusjohtajista oli myös sitä mieltä, että seurojen tulisi yksinkertaisesti itse muuttaa palkanmaksupolitiikkaansa ja ottaa realistisemmin huomioon tulonmuodostamismahdollisuutensa.

Pelaajayhdistyksen edustaja parantaisi pienempien seurojen toimintaedellytyksiä SM-liigavetoisella yhteismarkkinoinnilla, jota myös eräs toimitusjohtajista ehdotti. Hänen mielestään myös TV-sopimuksessa olisi parannettavaa, sillä jääkiekko on yksi Suomen suosituimpia urheilulajeja. TV-tuottojen jakamista voitaisiin hänen mielestään muuttaa esimerkiksi siten, että pienemmät seurat saisivat tuotoista isomman osuuden. Seuroissa pitäisi pelaajayhdistyksen edustajan mielestä pohtia pelaajapalkkojen lisäksi muitakin organisaation kuluja. Muidenkin työntekijöiden palkkoja, ei vain pelaajien, täytyisi tarkastella kriittisesti ja suhteuttaa ne työn tuloksiin.

5.3 SM-liigan tasaisuus ja elinvoimaisuus

5.3.1 Pudotuspelien tulonjako

SM-liigaseurojen tasoerojen kasvaminen liian suuriksi ei ole hyväksi liigalle kokonaisuudessaan eikä yhdellekään sen jäsenseudelle. Sarjan olemassaolon ja elinvoimaisuuden kannalta on tärkeää, että kaikki joukkueet voivat voittaa otteluita. Pudotuspelien tulonjako on yksi työväline, jonka tarkoituksena on helpottaa huonommin menestyneiden joukkueiden taloudellista tilannetta. Kahdeksan

¹⁷⁸ Haastatteluiden tekemisen jälkeen SM-liiga on solminut uuden TV-sopimuksen Canal+:n ja Nelosen kanssa. Uusi sopimus on peräti kaksi ja puoli kertaa edellistä arvokkaampi. Viiden vuoden (2008–2013) sopimuksen kokonaisarvo on 65 miljoonaa euroa eli 13 miljoonaa euroa vuodessa. ("Suolainen hinta". Iltalehden WWW-sivusto, <http://www.iltalehti.fi/jaakiekkko/200709276640714_jk.shtml>.)

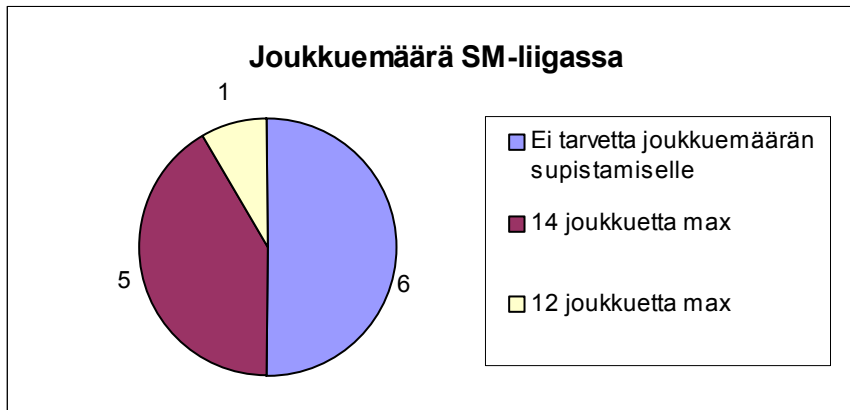
toimitusjohtajaa pitää nykyistä tapaa jakaa pudotuspelien tuotot oikeudenmukaisena. Tosin neljä heistä lisää, että joitakin parannuksia voitaisiin tehdä. Huonona puolena nähdään esimerkiksi se, että seurat maksavat play off -ottelun järjestämisestä aiheutuvat kulut itse, mutta tuotot kerätään yhteen jaettavaksi kaikille. Eräs toimitusjohtajista huomauttaa, että play off -ottelun järjestämiseen kuluu enemmän rahaa kuin runkosarjaottelun järjestämiseen.

Neljä toimitusjohtajaa nykyinen järjestelmä ei oikein tyydytä. SM-liigan uuden toimitusjohtajan Jukka-Pekka Vuorisen ehdotus, että pudotuspeliottelun järjestävä seura saisi ottelusta aiheutuvat tulot itselleen, kelpaisi kahdelle heistä. Ehdotetun uuden järjestelmän myötä myös pudotuspeleistä tippuneiden seurojen pelit jatkuisivat jollakin tavalla, jolloin myös heillä olisi tilaisuus kerätä lisätuloja. Kahta toimitusjohtajaa ei uusikaan ehdotus tyydytä, vaan he toivoisivat erilaista ratkaisua asiaan.

Pelaajayhdistyksen edustajan mielestä pudotuspelien tulonjako ei ole nyky muodossaan toimiva. Hän kannattaa uutta ehdotusta, jonka mukaan ottelun järjestäjä saisi pitää ottelutuotot. Tämä kannustaisi seuroja parantamaan markkinointiaan. Markkinointi ei hänen mielestään ole tällä hetkellä tarpeeksi aktiivista.

5.3.2 Pitäisikö joukkumäärää supistaa tasoerojen pienentämiseksi?

Haastatelluista toimitusjohtajista kuusi on sitä mieltä, ettei joukkumäärän supistamiseen ole mitään tarvetta. Viisi toimitusjohtajaa muotoili vastauksensa siten, että joukkumäärä on nyt maksimissaan, eli määrää ei saa ainakaan nostaa. Yksi toimitusjohtaja pitää 12 joukkueen sarjaa maksimina. Vastausten jakautumista voi tarkastella kuviosta 11.



Kuvio 11 Pitäisikö joukkumäärää supistaa tasoerojen pienentämiseksi?

Pelaajayhdistyksen edustaja pitää 14 joukkueen sarjaa hyvänä, jos joukkueiden taloudelliset edellytykset yritystoimintaan pysyvät nykyisellään. Jos taloudelliset edellytykset toiminnan jatkamiseen eivät täyty, alaraja voisi hänen mielestään olla 12 joukkuetta.

5.4 Joukkueen rakentamisen taloudelliset seikat

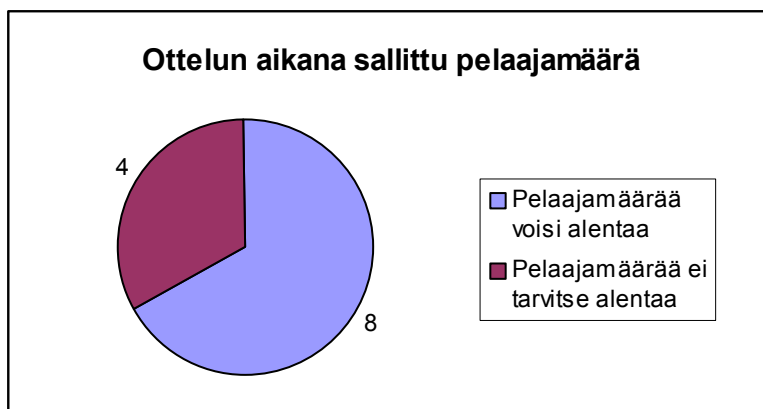
5.4.1 Pitäisikö pelaajamäärää supistaa?

Yhden ottelun aikana sallittua pelaajamäärää, joka nykyisin on 20 kenttäpelaajaa ja 2 maalivahtia, voisi alentaa kahdeksan toimitusjohtajan mielestä. Sopiva pelaajamäärä voisi ehdotuksien mukaan olla esimerkiksi 18 kenttäpelaajaa ja kaksi maalivahtia. Yksi toimitusjohtaja lisää, että sääntöjä pitäisi muuttaa samalla myös niin, että pelaajista kahden täytyisi olla ensimmäistä liigakauttaan pelaavia. Tällöin juniorit eivät jäisi kokoonpanon ulkopuolelle. Eräs toimitusjohtaja ei aivan suoraan kannattanut pelaajamäärän supistamista vähäisen taloudellisen merkityksen vuoksi. Hän huomauttaa, että viimeisimpinä kokoonpanoon mahtuvat pelaajat ovat kaikkein halvimpia, joten tällainen yksittäinen muutos ei vaikuttaisi talouteen merkittävästi. Hän kuitenkin lisää, että pelin viihdyttävyyttä pelaajamäärän alentaminen saattaisi nostaa.

Muutoksen taloudellinen vaikutus jäisi melko pieneksi. Toimitusjohtajien mukaan muutoksella voitaisiin kuitenkin vaikuttaa SM-liigan ja juniorisarjojen tasoon, kun

pelaajat joutuisivat kilpailemaan pelipaikoista entistä enemmän. Pelin tason nousu ja mahdollinen katsojamäärän nousu saattaisi kohentaa myös taloutta.

Neljä toimitusjohtajaa ei kannata pelaajamäärän supistamista. Yhtenä syynä vastustukseen on junioripelaajien jääminen joukkueen ulkopuolelle. Eräs toimitusjohtaja toteaaakin, että sääntömuutoksen pitäisi koskea junioripelaajia. Hänen mielestään junioripelaajien määrä täytyisi ottaa huomioon ottelupöytäkirjassa. Kuviossa 12 esitetään vielä toimitusjohtajien mielipiteet pelaajamäärästä ympyräkaaviona.



Kuvio 12 Toimitusjohtajien mielipide yhden ottelun aikana sallitusta pelaajamäärästä

Pelaajayhdistyksen edustaja ei innostu pelaajamäärän supistamisesta. Hänen mielestään ottelumäärä on niin iso, ettei peleistä selvitä pienemmällä pelaajamäärällä. Jos kenttäpelaajia saisi olla esimerkiksi 15 ja maalivahteja 2, sopimuspelaajia tarvittaisiin kaudelle kuitenkin 23–25. ”Ylimääräisten pelaajien” houkuttelemisen joukkueeseen olisi vaikeaa peliajan vähyyden vuoksi. Hän pelkääkin, että pelaajamäärän supistaminen lisäisi pelaajien muuttoja Ruotsiin ja muualle Eurooppaan. Hänen mielestään Suomen jääkiekkoilun taso ei muutoksella nousisi. Pelaajat, jotka eivät liigaan mahtuisi, eivät hänen mukaansa todennäköisesti jäisi alemmalle sarjatasolle odottelemaan joukkueiden tarpeiden muutosta ja kutsua takaisin liigaan. Tämä olisi mahdollista vain, jos alemman sarjatason eli Mestiksen pelaajapalkoilla voisi tulla toimeen, mikä taas nostaisi Mestis-joukkueiden kuluja.

5.4.2 Uusien pelaajien kartoittaminen

Uusien pelaajien kartoittamisessa eli scouttauksessa lähes kaikki haastatellut toimitusjohtajat arvioivat seurojensa onnistuneen kohtalaisen hyvin. Yksi toimitusjohtajista kuvaili seuransa pelaajakartoitusta erinomaiseksi. Eräissä joukkueissa kykyjenetsintään on alettu panostaa vasta kaudella 2006–2007, joten onnistumisen arviointia ei voi vielä tehdä. Useimmissa joukkueissa on palkattu kykyjenetsintään siihen erikoistuneita työntekijöitä. Toimitusjohtajat ovat kuitenkin lähes yksimielisiä siitä, ettei pelaajakartoitus voi aina onnistua. ”Ylimääräisiä palkkakuluja” tulee melkein aina, sillä pelaajien suoritustaso vaihtelee kausittain.

Eräs toimitusjohtaja huomautti, ettei kykyjenetsintä ole hänen mielestään ongelma, vaan siitä seuraava ”pelaajahuutokauppa” muiden seurojen kanssa. Hän totesi myös, että ”ylimääräisiä palkkakuluja” on tullut ja tulee aina, mutta syyt löytyvät useimmiten muualta kuin scouttauksesta. Näitä muita syitä hän ei eritellyt.

Pelaajayhdistyksen edustaja on pelaajakartoituksen onnistumisesta hieman toista mieltä seurojen toimitusjohtajien kanssa. Lähinnä hän kritisoi ulkomaalaisten pelaajien hankintaan käytettäviä voimavaroja. Harhahankintoja on hänen mielestään aivan liikaa. Hän huomauttaa, että pahimmillaan jossakin joukkueessa on pelannut toistakymmentä ulkomaalaista yhden kauden aikana. Kaikkien kanssa ei ole tehty pitkiä sopimuksia, mutta rahaa pelaajakokeiluihin kuluu silti. Hän kaipaa huomattavasti enemmän ammattitaitoa pelaajahankintoihin. Seurat tarvitsevat ammattitaitoisia urheilutoimenjohtajia, jotta pelaajahankinta toimisi sekä Suomessa että ulkomailla.

5.4.3 Valmentajan sananvalta pelaajia hankittaessa

Haastatellut toimitusjohtajat olivat yksimielisiä siitä, että valmentajaa kuunnellaan riittävästi pelaajahankintoja tehtäessä. Valmentajien toiveet otetaan huomioon resurssien mukaisesti. Eräs toimitusjohtaja korosti, että seurajohdon merkittävin hankinta on juuri päävalmentaja. Hänen mielestään päävalmentajan hankinta on tärkeämpi hankinta kuin urheilutoimenjohtaja. Toinen toimitusjohtaja toi esille, että valmentajalla on oma roolinsa pelaajahankinnoissa, mutta valmentaja ei kuitenkaan tee

päätöksiä hankinnoista. Yksi toimitusjohtaja muotoili asian siten, että joukkueeseen ei hankita pelaajaa, jos valmentajat ovat hankintaa vastaan. Eräs haastateltu piti tärkeänä kaikkien osapuolien sitouttamista tehtyihin päätöksiin.

Pelaajayhdistyksen edustaja pitää tärkeänä, että valmentajaa kuunnellaan pelaajahankintoihin liittyvissä asioissa, ja hänen mielestään hyvin johdetuissa organisaatioissa näin tapahtuukin. Hän on kuitenkin sitä mieltä, että SM-liigaseuroissa pelaajahankinnoista päätetään liian yksipuolisesti eikä valmentajan näkemykselle anneta riittävästi arvoa.

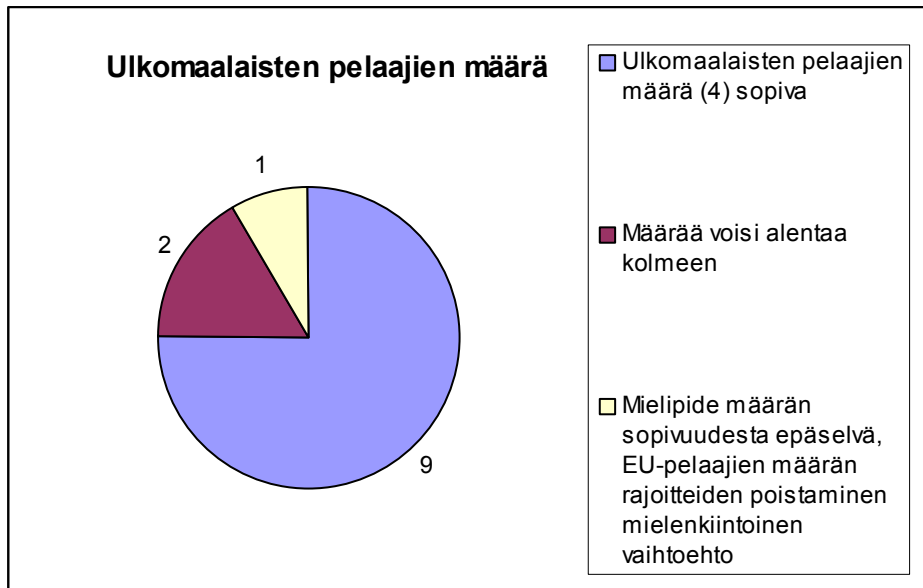
5.4.4 Ulkomaalaisten pelaajien määrä ja palkat

Seurojen keskenään sopima ulkomaalaisten pelaajien määrä ottelua kohti on nykyisin neljä. Määrä koskee vain ottelua, joten seurassa voi olla enemmänkin ulkomaalaisia. Haastatelluista toimitusjohtajista yhdeksän pitää nykyistä ulkomaalaisten pelaajien määrää sopivana. Yksi heistä hyväksyisi myös sovitun määrän muutoksen, sillä asialla ei hänen mielestään ole suurta merkitystä. Eräs toimitusjohtaja pitää neljää ulkomaalaista sopivana määränä, koska ei usko määrän pudottamisen vaikuttavan talouteen millään tavalla. Eräs heistä perustelee nykyisen määrän sopivuutta sillä, etteivät juniorit ole heti valmiita liigapeleihin, minkä vuoksi ulkomaalaisille on aina tarvetta.

Kaksi toimitusjohtajaa olisi valmis laskemaan sovitun määrän kolmeen. Yhden toimitusjohtajan kanta ei ole aivan selkeä. Hän toteaa, että nuorille jäisi enemmän tilaa, jos ulkomaalaisten määrää rajoitettaisiin, mutta samalla hän pelkää, että SM-liigan kiinnostavuus kärsisi määrän alentamisesta.

Yksi toimitusjohtaja pitää Ruotsin mallin mukaista EU-pelaajien määrän vapauttamista mielenkiintoisena vaihtoehtona. Muut ovat sitä vastaan, tai eivät ottaneet selvästi kantaa asiaan. Eräs Ruotsin mallia vastustava toimitusjohtaja huomauttaa, että jos lainsäädännön perusteella kehoitetaan poistamaan EU-pelaajia koskevat rajoitukset, täytyy muiden ulkomaalaisten määrää tarkastella uudelleen. EU-pelaajien määrän vapauttamista vastustavat toimitusjohtajat uskovat katsojien haluavan nähdä kotimaisia

ja oman paikkakunnan pelaajia jatkossakin. Esimerkiksi Saksassa oli lähellä, etteivät saksalaiset pelaajat kadonneet sarjoista kokonaan EU-pelaajien määrän vapauttamisen myötä, huomauttaa eräs toimitusjohtaja. Katsojat eivät tunne joukkuetta omakseen, jos kotimaisia pelaajia on liian vähän. Eräs toimitusjohtaja pelkää myös, että rajoitteiden poistaminen kasvattaisi liiallisesti joukkueiden tasoeroja. Kuviossa 13 on kuvattuna toimitusjohtajien mielipiteiden jakautuminen ulkomaalaisten pelaajien määrää koskien.



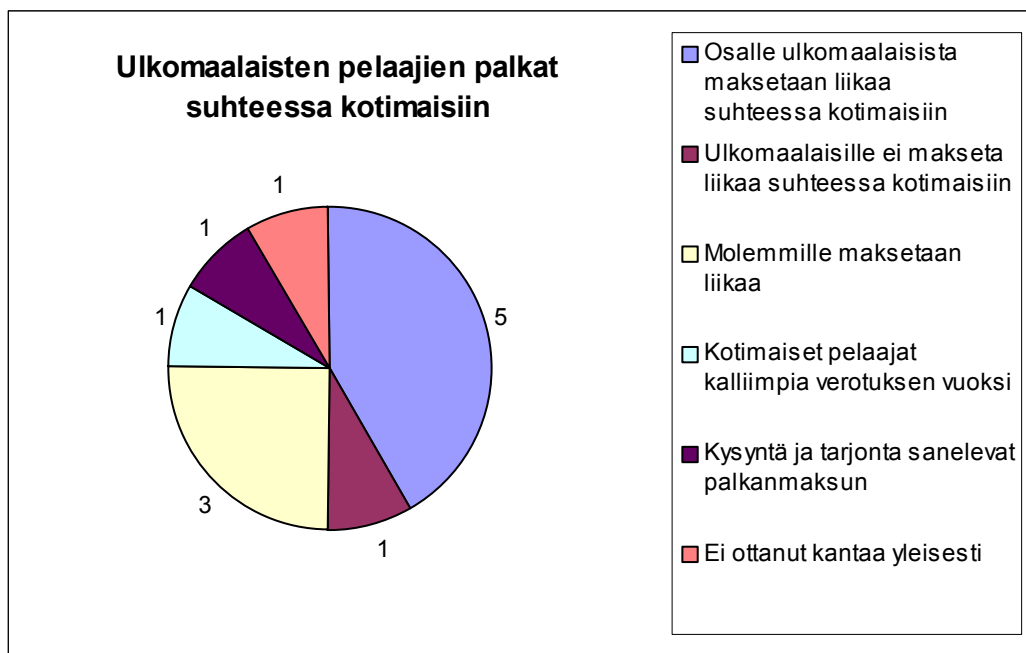
Kuvio 13 Toimitusjohtajien mielipide ulkomaalaisten pelaajien määrän sopivuudesta

Pelaajayhdistyksen edustajan mielestä kolme ulkomaalaista olisi sopiva määrä, sillä hänen mielestään ulkomaalaisten pelaajien taso kokonaisuutena ei ole viime vuosina vastannut palkkakuluja. Ulkomaalaisten keskiansio oli kaudella 2006–2007 123 500 euroa. EU-pelaajien määrän vapauttamista hän vastustaa jyrkästi. Pelaajayhdistyksen edustaja ei ymmärrä, miten joku voisi olla oikeutettu tekemään päätöksen, että jollakin tietyllä ulkomaalaisella pelaajalla olisi subjektiivinen oikeus tulla pelaamaan johonkin tiettyyn joukkueeseen.

Ulkomaalaisten ja kotimaisten pelaajien palkkojen välistä suhdetta kartoittavaan kysymykseen toimitusjohtajat vastailivat vaihtelevin sanamuodoin. Viisi toimitusjohtajaa on sitä mieltä, että ulkomaalaisille pelaajille, ainakin osalle, maksetaan kotimaisiin pelaajiin nähden liian suurta palkkaa. Varsinkin palkanluonteiset etuudet, joita ulkomaalaisille pelaajille maksetaan, ovat erään toimitusjohtajan mukaan liiallisia.

Yksi toimitusjohtajista oli sitä mieltä, ettei ulkomaalaisille makseta liikaa palkkaa suhteessa kotimaisiin pelaajiin. Kolme toimitusjohtajaa vastasi, että ”liikaa maksetaan heillekin”, eli sekä kotimaiset että ulkomaalaiset pelaajat ovat ylipalkattuja. Yksi heistä pitää ulkomaalaisten pelaajien ylisuurten palkkojen syynä sitä, että palkkaneuvotteluissa pelaajien agentit puhuvat nykypäivänä bruttopalkkojen sijaan nettopalkoista. Palkkakustannukset ovat vinoutuneet, ja seuran kokonaiskustannuksia ulkomaalaista pelaajaa kohden on vaikea arvioida. Hän lisää kuitenkin, että sellaisia pelaajia toki on, jotka ovat palkkansa arvoisia.

Yksi toimitusjohtaja totesi, että ulkomaalaisten pelaajien palkkakustannuksia tasaa edullisempi verotus, minkä vuoksi kotimaiset pelaajat ovat itse asiassa kalliimpia. Eräs taas totesi, että kysynnän ja tarjonnan laki sanelee palkanmaksun, ja yksi ei halunnut ottaa yleisesti asiaan kantaa, totesi vain, että heidän seurassaan palkanmaksu on tasapainossa. Vastaukset on koottu ympyräkaavion muotoon kuviossa 14.



Kuvio 14 Toimitusjohtajien mielipiteet ulkomaalaisten pelaajien palkoista suhteessa kotimaisten pelaajien palkkoihin

Pelaajayhdistyksen edustaja on vankasti sitä mieltä, että ulkomaalaisille pelaajille maksetaan liikaa suhteessa kotimaisiin pelaajiin. Ulkomaalaisen pelaajan keskiansio 123 500 euroa on kaksinkertainen suhteessa kotimaisen pelaajan keskiansioon, joka on

61 048 euroa. Hän kuitenkin toteaa, että ulkomaalaisten pelaajien joukossa on niitä, jotka ovat hyvän palkkansa ansainneet.

5.4.5 Juniorien kehittäminen

Jääkiekkoseuran toiminnan jatkuvuuden kannalta on tärkeää, että oman paikkakunnan junioreiden kehittäminen on laadukasta. Taloudellisestikin juniorien parissa tehty työ on arvokasta, kun liigajoukkueeseen saadaan nuoria, laadukkaita pelaajia, eikä kaikkia pelaajia tarvitse palkata seuran ulkopuolelta. Toimitusjohtajat ovat yhtä mieltä siitä, että jääkiekkojunioreihin panostetaan, tosin osa on sitä mieltä, että jotkut seurat panostavat enemmän kuin toiset. Kaikki kuitenkin painottavat oman seuransa juniorityön laadukkuutta, joten varsinaista arviointia juniorien kehitystyön tasosta on vaikea tehdä. Ehkäpä kaikilla seuroilla on juniorien kehittämisessä jonkin verran parannettavaa, koska epäluuloja muiden seurojen kehitystyön laadukkuudesta oli lähes kaikilla. Aivan kaikilla epäluuloja muiden seurojen toimista ei ole, sillä eräskin toimitusjohtaja totesi Suomen juniorikiekkoilun olevan huipputasoista, kaikin puolin.

Eräs toimitusjohtaja oli sitä mieltä, että junioreihin panostetaan riittävästi, mutta A-juniorien ja SM-liigan välillä on liian iso kuilu. Eräs toinen toimitusjohtaja, jonka mielestä vain osa seuroista panostaa juniorien kehittämiseen, on sitä mieltä, että ongelma pienen kasvattajaseuran kannalta on se, että parhaiten onnistuvat juniorit houkutellaan heti suuremmalla palkalla isompiin seuroihin. Hän toivoikin parempaa kehityskorvausta kasvattajaseuroille. Pelaajayhdistyksen edustaja on tässäkin asiassa aivan eri linjoilla toimitusjohtajien kanssa, sillä hänen mielestään junioreihin ei todellakaan panosteta tarpeeksi.

5.5 Palkanmaksuperiaatteiden käytännön toimivuus

Palkanmaksuperiaatteet ovat toimineet haastateltujen toimitusjohtajien mukaan kohtuullisen hyvin. Seuroissa on käytössä yleisesti osittainen tulospalkkaus. Eräs toimitusjohtaja totesikin juuri osittaisen tulospalkkauksen pitäneen hänen johtamansa seuran pitkällä aikavälillä kannattavana. Eräs toinen toimitusjohtaja korosti, että

palkanmaksu on markkinoiden ohjaamaa, eikä yksittäinen seura voi siihen kovin paljon vaikuttaa. Esimerkiksi ulkomaalaisten pelaajien palkkatasoon on hänen mielestään vaikea puuttua. Yksi toimitusjohtaja myönsi, että muutamissa tapauksissa palkkaus ei ole osunut kohdalleen. Kaiken kaikkiaan toimitusjohtajat olivat kuitenkin melko tyytyväisiä seurojensa palkanmaksuperiaatteiden käytännön toimivuuteen.

5.5.1 Onko palkkojen perustana nykyiset vai menneisyyden näytöt?

Vaikka palkanmaksuperiaatteisiin oltiin suhteellisen tyytyväisiä joka seurassa, suurin osa haastatelluista toimitusjohtajista oli sitä mieltä, että palkkojen perustana on liian usein pelaajan menneisyyden näytöt. Vain pari toimitusjohtajaa piti palkkojen yleisenä perustana pelaajan tämänhetkistä tasoa sekä tulevaisuuden odotusarvoa. Yksi toimitusjohtaja näki menneisyyden näyttöjen ohella myös tulevaisuuden odotusarvon vaikuttamisen palkkaan ongelmallisena, sillä hänen mielestään usein käy niin, ettei odotusarvo toteudukaan.

Toimitusjohtajien mukaan palkat nousevat onnistuneen kauden jälkeen suhteettoman paljon ja puolestaan huonon kauden jälkeen ne laskevat suhteellisen vähän. Ongelmana on, että useimmiten löytyy joku, joka maksaa kysytyn palkan. Palkkojen perustuminen menneisyyden näyttöihin vaikuttaa erään toimitusjohtajan mukaan negatiivisesti juniorien mahdollisuuksiin nousta liigajoukkueisiin. Monet haastatelluista toimitusjohtajista ovatkin sitä mieltä, että palkkaa pitäisi pystyä nykyistä paremmin arvioimaan uudelleen pelaajan uran edetessä.

5.5.2 Kannusteperäinen palkkaus

Kuten aikaisemmin todettiin SM-liigaseuroilla on käytössään peruspalkan lisäksi seuroittain vaihtelevia, joko henkilökohtaiseen tai joukkueen urheilulliseen menestykseen perustuvia kannustimia. Haastatellut toimitusjohtajat vaikuttavat kokonaisuudessaan melko tyytyväisiltä käytössä oleviin palkkausmalleihin. Kolme toimitusjohtajaa myöntää kuitenkin, että tulospalkkauksessa olisi kehitettävää. Kaksi heistä toteaa, että jos joukkue menestyy huonosti, sen pitäisi vaikuttaa pelaajien palkkoihin.

Lisäksi kahden toimitusjohtajan mielestä palkkauksessa olisi kehitettävää, mutta he toteavat samalla, ettei siihen käytännössä ole mahdollisuuksia. He korostavat, ettei yksittäisellä seuralla ole mahdollisuuksia kehittää täysin omanlaistaan palkkausjärjestelmää, sillä pelaajamarkkinat sanelevat palkkauksen käytännöt. Yksi toimitusjohtaja ei usko kannustepalkkausjärjestelmään nykypäivän ammattilaisurheilussa. Hänenkin johtamassaan seurassa on joukkueen menestykseen perustuvia kannustimia; mahdollinen bonus on kaikille pelaajille sama.

Pelaajayhdistyksen edustaja on sitä mieltä, että koska jääkiekon pelaaminen SM-liigassa on täyspäiväinen ammatti, niin palkkauksen täytyy ainakin hyvin suurelta osin perustua tiettyyn peruskorvaukseen. Hän kuitenkin lisäsi, että järkevästi ja yksiselitteisesti laaditut kannustinjärjestelyt saattavat olla tapauskohtaisesti kelvollisia.

5.6 Yhteenveto haastatteluista

Puolet haastatelluista toimitusjohtajista on sitä mieltä, että SM-liigaseurojen taloudellinen tila on kokonaisuudessaan ollut aika heikko, mutta samalla he uskovat, että tilanne on parantumassa. Kolme toimitusjohtajaa piti SM-liigan taloudellista tilaa heikkona, kun taas kolme toimitusjohtajaa kuvaili tilannetta vakaaksi. Pelaajayhdistyksen edustaja pitää SM-liigaseurojen talouden tilaa kokonaisuudessaan heikkona, vaikka parannustakin on jonkin verran tapahtunut.

SM-liigaseuran ihanteellinen taloudellinen tulos on toimitusjohtajien mielestä positiivinen, kuten muussakin liiketoiminnassa. Liiketoiminnan kehittämiseen on saatava rahoitusta, joten nollatulosta ei kannata tavoitella. Urheilullisista tavoitteista on monissa seuroissa jouduttu tinkimään taloudellisista syistä.

Pelaajapalkat ovat jatkaneet nousuaan lähes kaikilla seuroilla. Suurin osa toimitusjohtajista näkee tilanteen kestävämmänä. Syynä pelaajapalkkojen kasvuun on toimitusjohtajien mukaan lähinnä kansallinen ja kansainvälinen kilpailu pelaajista. Palkkojen nousu on ainakin parin toimitusjohtajan mukaan keskittynyt huippupelaajien palkkoihin. Pelaajayhdistyksen mukaan pelaajapalkat ovat kehittyneet yleisesti esitettävistä väitteistä huolimatta maltillisesti. Vuosituhannen alusta lähtien pelaajien

palkat ovat nousseet keskimäärin 5,6 % vuodessa. Pelaajayhdistyksen edustajan mielestä ongelmana on lähinnä suuret palkkaerot eri joukkueiden välillä. Suurimpana ongelmana hän pitää kuitenkin joidenkin ulkomaalaisten ylisuuria palkkoja.

Puolet haastatelluista toimitusjohtajista oli jonkinlaisen palkkakattomallin kannalla, neljä ei kannattanut palkkakattoa missään muodossa ja kaksi ei oikein osannut sanoa kantaansa. Palkkakattoa piti epärealistisena neljä toimitusjohtajaa ja yksi toimitusjohtaja näki sen toteutumisen melko epärealistisena. Muut haastatellut toimitusjohtajat pitivät palkkakattoa tai jotakin muuta palkkoja rajoittavaa järjestelmää realistisena lähitulevaisuudessa. Pelaajayhdistyksen edustaja piti kumpaakin palkkakattomallia mahdottomana ja epärealistisena. Uhkakuvana palkkakaton käyttöönottamisessa on toimitusjohtajien mielestä lähinnä pelaajien siirtyminen enenevässä määrin ulkomaille, missä palkkoja ei rajoiteta. Yksi toimitusjohtaja pelkää, että palkkakatto toisi SM-liigaan lieveilmiöitä, esimerkiksi kirjanpidon ohi maksamista.

Jos pelaajapalkkoihin voitaisiin käyttää tietty prosenttiosuus seuran tuloista, sopivan prosentin määrittely ei olisi aivan yksinkertaista. Vastaukset vaihtelivat 30–60 % välillä. Yleisimmin prosentiksi tarjottiin 40 % tai 50 %. Viisi toimitusjohtajaa on sitä mieltä, että tiettyä yhteisesti sovellettavaa prosenttia ei voi määrittellä ollenkaan. Pelaajayhdistyksen edustaja pitää tietyllä prosenttiosuudella rajoitettua palkanmaksua teoriassa toimivana ideana, mutta epäilee käytännön toteutuksen olevan vaikeaa.

Tulontasausjärjestelmää, jonka mukaan tietyn rajan pelaajapalkkoissaan ylittäneet seurat maksaisivat muille seuroille hyvitystä ylityksestään, kannattaa kahdeksan haastateltua toimitusjohtajaa. Kaksi toimitusjohtajaa pitää esitettyä mallia puutteellisena ja kaksi toimitusjohtajaa vastustaa järjestelmää kokonaisuudessaan. Pelaajayhdistyksen edustaja vastustaa mallia, kuten palkkakattoakin.

Edellä esitettyjen keinojen lisäksi toimitusjohtajat ehdottivat monenlaisia muita toimia, joiden avulla pelaajapalkkoja voitaisiin tasata ja seurojen taloudellista tilannetta helpottaa. Parannusehdotukset olivat seuraavanlaisia: pelaajien siirtojärjestelmä Ruotsin kanssa, kasvattajaseuroille kunnon korvaus pelaajien kehittämisestä, enemmän ammattitaitoa seurojen johtoon, valmentajien sitouttaminen pelaajapalkkapolitiikkaan, Ruotsin mallin mukainen yhteismarkkinointi, yhtenäinen tulospalkkausjärjestelmä

seurojen kesken ja parannettu TV-sopimus¹⁷⁹. Pelaajayhdistyksen edustaja parantaisi pienempien seurojen toimintaedellytyksiä SM-liigavetoisella yhteismarkkinoinnilla. Hänen mielestään myös TV-sopimuksessa olisi parannettavaa. Seuroissa pitäisi pelaajayhdistyksen edustajan mielestä pohtia pelaajapalkkojen lisäksi myös muiden organisaation kulujen oikeellisuutta tuloksiin nähden.

Pudotuspelien tuottojen jakaminen nykyisellä tavalla ei miellytä neljää toimitusjohtajaa. SM-liigan uuden toimitusjohtajan Jukka-Pekka Vuorisen ehdotus, että pudotuspeliottelun järjestävä seura saisi ottelusta aiheutuvat tulot itselleen, kelpaisi kahdelle heistä. Kaksi toimitusjohtajaa toivoisi erilaista ratkaisua asiaan. Myös osa nykyistä järjestelmää kannattavista toimitusjohtajista haluaisi jonkinlaisia uudistuksia tuottojen jakoon. Pelaajayhdistyksen edustaja kannattaa Vuorisen ehdotusta, sillä hänen mielestään pudotuspelien tulonjako ei ole nyky muodossaan toimiva.

Vain yksi haastatelluista toimitusjohtajista on sitä mieltä, että nykyinen neljäntoista joukkueen sarja on liian laaja. Hänen mielestään joukkueiden määrä pitäisi maksimissaan olla 12. Muut eivät pidä joukkuemäärän supistamista tarpeellisena, vaikkakin osa toteaa, että nykyinen 14 joukkuetta on maksimimäärä. Pelaajayhdistyksen edustaja pitää 14 joukkueen sarjaa hyvänä, jos joukkueiden taloudelliset edellytykset yritystoimintaan pysyvät nykyisellään.

Yhden ottelun aikana sallittua pelaajamäärää, joka nykyisin on 20 kenttäpelaajaa ja 2 maalivahtia, voisi alentaa kahdeksan toimitusjohtajan mielestä. Sopiva pelaajamäärä voisi ehdotuksien mukaan olla esimerkiksi 18 kenttäpelaajaa ja kaksi maalivahtia. Neljä toimitusjohtajaa ei kannata pelaajamäärän supistamista. Yhtenä syynä vastustukseen on junioripelaajien jääminen joukkueen ulkopuolelle. Myöskään pelaajayhdistyksen edustaja ei innostu pelaajamäärän supistamisesta. Hänen mielestään ottelumäärä on niin iso, ettei peleistä selvitä pienemmällä pelaajamäärällä. Uusien pelaajien kartoittamisessa eli scouttauksessa lähes kaikki haastatellut toimitusjohtajat arvioivat seurojensa onnistuneen kohtalaisen hyvin. Pelaajayhdistyksen edustaja on pelaajakartoituksen onnistumisesta hieman toista mieltä seurojen toimitusjohtajien

¹⁷⁹ Kuten jo aiemmin mainittiin, SM-liiga on haastatteluiden jälkeen tehnyt uuden, aiempaa paremman TV-sopimuksen Canal+:n ja Nelosen kanssa.

kanssa. Lähinnä hän kritisoi ulkomaalaisten pelaajien hankintaan käytettäviä voimavaroja.

Haastatellut toimitusjohtajat olivat yksimielisiä siitä, että valmentajaa kuunnellaan riittävästi pelaajahankintoja tehtäessä. Valmentajien toiveet otetaan huomioon resurssien mukaisesti. Pelaajayhdistyksen edustaja on kuitenkin sitä mieltä, että SM-liigaseuroissa pelaajahankinnoista päätetään liian yksipuolisesti eikä valmentajan näkemykselle anneta riittävästi arvoa.

Haastatelluista toimitusjohtajista yhdeksän pitää nykyistä ulkomaalaisten pelaajien määrää sopivana. Kaksi toimitusjohtajaa olisi valmis laskemaan sovitun määrän kolmeen. Yhden toimitusjohtajan kanta ei ole aivan selkeä. Vain yksi toimitusjohtaja pitää Ruotsin mallin mukaista EU-pelaajien määrän vapauttamista mielenkiintoisena vaihtoehtona. Pelaajayhdistyksen edustajan mielestä kolme ulkomaalaista olisi sopiva määrä, sillä hänen mielestään ulkomaalaisten pelaajien taso kokonaisuutena ei ole viime vuosina vastannut palkkakuluja. EU-pelaajien määrän vapauttamista hän vastustaa jyrkästi.

Ulkomaalaisten ja kotimaisten pelaajien palkkojen välistä suhdetta kartoittavaan kysymykseen toimitusjohtajat vastailivat vaihtelevin sanamuodoin. Viisi toimitusjohtajaa on sitä mieltä, että osalle ulkomaalaisista pelaajista maksetaan kotimaisiin pelaajiin nähden liian suurta palkkaa. Yksi toimitusjohtajista oli sitä mieltä, ettei ulkomaalaisille makseta liikaa palkkaa suhteessa kotimaisiin pelaajiin. Kolme toimitusjohtajaa vastasi, että sekä kotimaiset että ulkomaalaiset pelaajat ovat ylipalkattuja. Yksi toimitusjohtajista taas totesi, että verotuksen vuoksi kotimaiset pelaajat ovat itse asiassa kalliimpia. Yksi heistä totesi vain, että kysynnän ja tarjonnan laki sanelee palkanmaksun, ja eräs toimitusjohtaja ei halunnut ottaa yleisesti asiaan kantaa. Pelaajayhdistyksen edustaja on vankasti sitä mieltä, että ulkomaalaisille pelaajille maksetaan liikaa suhteessa kotimaisiin pelaajiin. Hän kuitenkin totesi, että ulkomaalaisten pelaajien joukossa on niitäkin, jotka ovat hyvän palkkansa ansainneet.

Toimitusjohtajat ovat yhtä mieltä siitä, että jääkiekk junioreiden kehittämiseen panostetaan, tosin osa on sitä mieltä, että jotkut seurat panostavat enemmän kuin toiset.

Pelaajayhdistyksen edustaja on tässäkin asiassa aivan eri linjoilla toimitusjohtajien kanssa, sillä hänen mielestään junioreihin ei todellakaan panosteta tarpeeksi.

Palkanmaksuperiaatteet ovat toimineet haastateltujen toimitusjohtajien mukaan kohtuullisen hyvin. Seuroissa on käytössä yleisesti osittainen tulospalkkaus. Vaikka palkanmaksuperiaatteisiin oltiin suhteellisen tyytyväisiä joka seurassa, suurin osa haastatelluista toimitusjohtajista oli sitä mieltä, että palkkojen perustana on liian usein pelaajan menneisyyden näytöt. Monet haastatelluista toimitusjohtajista ovatkin sitä mieltä, että palkkaa pitäisi pystyä nykyistä paremmin arvioimaan uudelleen pelaajan uran edetessä.

Kolme toimitusjohtajaa myöntää, että tulospalkkauksessa olisi kehitettävää. Kaksi heistä toteaa, että jos joukkue menestyy huonosti, sen pitäisi vaikuttaa pelaajien palkkoihin. Kahden toimitusjohtajan mielestä palkkauksessa olisi kehitettävää, mutta he toteavat samalla, ettei siihen käytännössä ole mahdollisuuksia. Yksi toimitusjohtaja ei usko kannustepalkkausjärjestelmään nykypäivän ammattilaisurheilussa. Myös pelaajayhdistyksen edustaja on sitä mieltä, että koska jääkiekon pelaaminen SM-liigassa on täyspäiväinen ammatti, niin palkkauksen täytyy ainakin hyvin suurelta osin perustua tiettyyn peruskorvaukseen.

6 PÄÄTELMÄT

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa teoreettisen ja empiirisen tutkimustyön perusteella näkemys siitä, onko palkkakatto Suomen jääkiekkoilussa harkitseminen arvoinen vaihtoehto vai ei. Teoriaosassa tutkimusongelmaa lähestyttiin tarkastelemalla urheilua liiketoimintana ja pelaajien palkkoja jääkiekossa kirjallisen ja sähköisen materiaalin avulla. Empiirinen aineisto koostui kahdentoista SM-liigaseuran toimitusjohtajan ja pelaajayhdistyksen eli SJRY:n edustajan puhelin- ja sähköpostihaastatteluista. Kahdelta toimitusjohtajalta haastattelua ei saatu, mikä vähentää hieman tulosten luotettavuutta.

Pelaajien palkat ovat jatkaneet nousuaan ja monen SM-liigaseuran talous on epävakaa. Jotta jääkiekko-organisaatioiden talous kohentuisi, toimintaa täytyisi tehostaa ja muuttaa jonkinlaisilla toimilla. Tämän tutkimuksen pääasiallinen kysymys oli seuraava: tarvitaanko SM-liigassa palkkakatto? Kysymyksestä seuraa väistämättä jatkokysymys: jos palkkakatto ei Suomeen sovellu, niin mitä muutoksia seurojen talouden vakauttaminen sitten vaatii?

SM-liiga on kopioinut monia asioita NHL:stä, mutta kaikki Pohjois-Amerikassa toimivat käytännöt eivät voi toimia Suomessa. Kysymys palkkakaton toimivuudesta Suomessa jakaa toimitusjohtajien mielipiteet. Sitä tai jotakin muuta palkkajärjestelmää kannattaa puolet haastatelluista toimitusjohtajista ja puolet on sitä vastaan tai ei osannut sanoa kantaansa. Täyttä tyrmäystä palkkakatto ei siis saa, mutta ei täyttä tukeakaan. Yli puolet haastatelluista toimitusjohtajista pitää jonkinlaista yhteistä palkkajärjestelmää realistisena. Jos palkkoihin voitaisiin käyttää tietty prosenttiosuus liikevaihdosta, prosentti olisi luultavimmin 40–50 %. Luksusverojärjestelmä näyttäisi kuitenkin seurajohtajien mielestä sopivimmalta palkkajärjestelmältä, sillä sitä kannatti kahdeksan toimitusjohtajaa. Pelaajayhdistyksen edustaja suhtautui odotetun kielteisesti pelaajien palkkoja rajoittaviin järjestelmiin.

Vastauksista näkee, että talousongelmat on otettu seuroissa tosissaan ja niihin etsitään ratkaisua. Jonkinlaisen yhteisen palkkajärjestelmän rakentaminen näyttää mahdolliselta,

ja tämän haastattelukierroksen perusteella tämänhetkisistä ehdotuksista sopivimmalta näyttäisi luksusverojärjestelmä. Jos luksusvero mielletään osaksi palkkakattokäsitettä, palkkakatto näyttäisi siis toimitusjohtajien haastatteluiden perusteella olevan harkitsemisen arvoinen vaihtoehto SM-liigaseurojen talousongelmien ratkaisussa. Tosin haastatteluiden tekemisen jälkeen osa seuroista on leikannut pelaajapalkkabudjettejaan vapaaehtoisesti¹⁸⁰. Nähtäväksi jää, onnistuvatko seurat omilla toimillaan kohentamaan taloutta, vai päädytäänkö SM-liigassa yhteisen palkkajärjestelmän rakentamiseen.

SM-liigaseurojen toimitusjohtajilla oli monia ehdotuksia seurojen taloudellisen tilan parantamiseksi. Yksi mielenkiintoisimmista ehdotuksista oli SM-liigaseurojen yhteismarkkinointi. Pelaajayhdistyksen edustajan mukaan yhteismarkkinointi parantaisi varsinkin pienempien seurojen asemaa. Suomalaisten suosikkilajilla on ollut vaikeuksia houkutella katsojia paikanpäälle kannustamaan joukkueita. Tämän vuoksi mikä tahansa markkinointia uudistava ehdotus herättää mielenkiinnon.

Seurojen toimitusjohtajat ja pelaajayhdistyksen edustaja olivat erimielisiä monesta asiasta. Täytyy tietenkin ottaa huomioon, että he tarkastelevat asioita aivan eri näkökulmista. Mielenkiintoista oli kuitenkin huomata, että pelaajapalkkakysymysten lisäksi toimitusjohtajien ja pelaajayhdistyksen edustajan mielipiteet erosivat täysin myös esimerkiksi juniorien kehittämisen tason ja valmentajien mielipiteiden huomioimisen suhteen. Jonkin verran parannettavaa junioritoiminnassa ja valmentajien näkemyksien huomioonottamisessa ilmeisesti olisi, vaikka toimitusjohtajat itse olivat suhteellisen tyytyväisiä edellä mainittuihin asioihin.

Sarjan koko eli 14 joukkuetta näyttäisi tällä hetkellä olevan sopiva, koska vain yksi toimitusjohtaja on joukkueiden vähentämisen kannalla. Yhden ottelun aikana sallittua pelaajamäärää sen sijaan voisi usean toimitusjohtajan mielestä alentaa, vaikka suurta taloudellista merkitystä muutoksella ei tulisi olemaan. Välillistä taloudellista merkitystä sillä voisi tosin olla siten, että pelin taso saattaisi toimitusjohtajien mielestä nousta pelaajien kilpaillessa peliajasta. Tämä taas voisi nostaa katsojamääriä. Pudotuspelien

¹⁸⁰ Pelaajabudjettejaan alensivat HIFK (-100 000 €), Ilves (-20 000 €), KalPa (-50 000 €), Lukko (-150 000 €), SaiPa (-70 000 €), Tappara (-150 000 €) ja TPS (-500 000 €). Budjetteja nostivat HPK (+150 000 €), JYP (+800 000 €), Kärpät (+300 000 €), Pelicans (+250 000 €) ja Ässät (+500 000 €). Bluesin ja Jokereiden pelaajabudjetit pysyivät ennallaan. ("Budjettileikkausten kausi 2007–2008". Jatkoajan WWW-sivusto – Keskustelupalsta, <<http://keskustelu.jatko aika.com/showthread.php?t=37448&page=2>>; alkuperäinen lähde Jääkiekkolehti)

tuottojen jakaminen nykyisellä tavalla tyydyttää suurinta osaa toimitusjohtajista. Jonkinlaisia uudistuksia kuitenkin kaivattaisiin.

Ulkomaalaisten pelaajien määrää pidetään yleisesti sopivana. Vain kaksi toimitusjohtajaa vähentäisi määrän kolmeen, kuten pelaajayhdistyksen edustaja tekisi. Viisi toimitusjohtajaa oli kuitenkin sitä mieltä, että osalle ulkomaalaisista maksetaan liikaa suhteessa kotimaisiin pelaajiin. Pelaajayhdistyksen edustaja oli ehdottomasti sitä mieltä, että ulkomaalaiset ovat ylipalkattuja. Koska ulkomaalaisten pelaajien keskiansio on korkea suhteessa kotimaisiin pelaajiin, pelaajien kartoitus on tehtävä huolella. Pelaajayhdistyksen mukaan siinä olisi parannettavaa, vaikka toimitusjohtajat olivatkin pelaajakartoitukseen tyytyväisiä.

Palkanmaksuperiaatteisiin eli osittaiseen tulospalkkaukseen toimitusjohtajat olivat tyytyväisiä. Tulospalkkauksen kehittäminen ei herättänyt suurta innostusta. Viisi toimitusjohtajaa pitäisi palkkauksen kehittämistä tarpeellisena, mutta kaksi heistä lisäsi heti, ettei palkkauksen kehittämiseen käytännössä ole mahdollisuuksia. Toimitusjohtajat haluaisivat uudistaa palkanmaksua siten, että palkka perustuisi menneisyyden pelinäyttöjen sijasta nykyisyyteen. Pitkän uran tehneen työntekijän palkan alentaminen ei tosin ole helppoa, kuten ei muissakaan ammateissa.

Uudistuksia SM-liigaseurojen toiminnassa kaivataan ja niitä on varmasti luvassakin, sillä jollakin tavalla taloudenhoitoa on parannettava. Henkilöstökulut ovat liialliset, ja yhteistä palkkajärjestelmää on mietitty. Jos seurat kuitenkin alentavat pelaajabudjettaan omatoimisesti ja tehostavat muutenkin toimintaansa, yhteiselle palkkajärjestelmälle ei vielä ole käyttöä. Jos seurojen omat toimet eivät kuitenkaan riitä ja niiden taloudellinen tila pysyy samanlaisena tai heikkenee edelleen, yhteisen palkkajärjestelmän rakentaminen ja käyttöönotto on yksi vaihtoehto.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Eriksson, P. 1986. *Kysely ja haastattelu – ohjeita empiirisen tutkimusaineiston hankinnasta aine- ja syventävien opintojen seminaarilaisille*. Tampere: Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, Sarja B 2: Opetusmonisteita 6.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. *Tutki ja kirjoita*. 6. –8. painos. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kauhala, H. 2006. ”Vielä viimeinen askel?” *Kiekkolehti* nro 20/2006, Pääkirjoitus, 2.
- Kivinen, O., Mesikämmen, J. & Metsä-Tokila, T. 2000. *Kylmä kiekkosota – kaksi mannerta, kaksi kulttuuria*. Helsinki: Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 151.
- Lahti, C., Tarumo, S. & Vartiainen, M. 2004. *Palkkausjärjestelmien kehittäminen*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lawler, E.E. III 1990. *Strategic pay: aligning organizational strategies and pay systems*. Jossey-Bass. San Fransisco.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. 1967. *Organization and Environment*. Cambridge.
- Leppänen, M. 2006a. ”SM-liigan Robin Hood haluaa ottaa rikkailta ja antaa köyhille.” *Aamulehti* 27.12.2006, B 39.
- Leppänen, M. 2006b. ”Ilves murahti positiivisesti.” *Aamulehti* 30.8.2006. B22.
- Mesikämmen, J. 2006. ”Fanit eivät hylänneet NHL:ää.” *Jääkiekkolehti* nro 8/2006, 9-11.
- Rauste, O. 1997. *Urheiluoikeus*. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.
- Sarhimaa, J. 2000. *Joukkueurheilun yhtiöitymisestä – syitä, seurauksia ja ongelmia*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Smith, A. & Westerbeek, H. 2004. *The Sport Business Future*. Wales: Palgrave Macmillan.
- ”SM-liigaseurojen budjetit 2006-2007.” 2006. *Jääkiekkolehti* nro 7/2006, 15.
- Tamminen, J. 2000. *Aurinkokuningas*. Toinen painos. Hämeenlinna: Ajatus Kustannusosakeyhtiö.
- Tamminen, J. 2001. *Kaikki pelissä*. Jyväskylä: Gummerus Kustannus Oy.

Woxholth, G. 1993. *Idrettens sponsoravtaler*. Universitetet i Oslo.

Yhdistyslaki 26.5.1989/503.

WWW-sivut

Aalto, S. 2005. ”Huippusarjasta kasvattajaliigaksi - viihteestä rutiiniksi? Jääkiekko, globalisaatio ja markkinat.” *Urheilun aika* nro 2/2005, <<http://www.urheilunaika.fi/index.php?id=29>> 4.10.2006.

Badenhausen, K. 2004. “Spending spree.” 29.11.2004, <http://www.forbes.com/free_forbes/2004/1129/124sidebar2.html> 24.9.2005.

Brinkman, T.F. 2006. ”Sharing the Wealth in the ‘New NHL’: The Implications of Revenue Sharing for Competitive Balance, Payroll Spending and Profits.” *Vanderbilt Undergraduate Research Journal*, Vol. 2, No. 1, Spring 2006. <<http://ejournals.library.vanderbilt.edu/vurj/include/getdoc.php?id=198&article=48&mode=pdf>> 10.9.2007.

Hockeylehden WWW-sivusto. ”Markus Lehto: Agentti ei ole paha ihminen.” <<http://www.hockeylehti.com/pdf/lehto.pdf>> 24.9.2005.

Horn, H. & Neven, D.J. “The Regulation of Markets for Team Sports: An Overview of Relevant Economic Literature”, <<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&lr=&q=cache:JxZlg7VriZEJ:heiwwww.unige.ch/~neven/Survey%2520of%2520lit.-%2520team%2520sports.pdf+link:ccvu685j8o8J:scholar.google.com/>> 24.9.2005.

HPK:n WWW-sivusto – Uutiset. ”HPK-Edustusjääkiekko ry:n tulos reilusti plussalla.” <<http://www.hpk.fi/service/gpublisher/action.do?operation=printpage&pageid=666>> 14.9.2006.

Idson, T.L. & Kahane, L.H. 2000. ”Team effects on Compensation: an Application to Salary Determination in the National Hockey League.” *Economic Inquiry* Vol. 38, No. 2, April 2000, 345-357, <<http://www.cbe.csuhayward.edu/~lkahane/MHC349/349read/Idson-Kahane%20Economic%20Inquiry%202000.pdf>> 24.9.2005.

Iltalehden WWW-sivusto - Urheilu. ”Palkka jopa 300 000.” 22.9.2006, <http://www.iltalehti.fi/jaakiekkokko/200609235154755_jk.shtml> 27.9.2006.

Ilveksen WWW-sivusto – Keskustelupalsta. <<http://www.ilveshockey.fi/keskustelu/>> 28.9.2006.

Jalonen, P. 2007. ”Suolainen hinta.” 27.9.2007, Iltalehden WWW-sivusto – Urheilu,

<http://www.iltalehti.fi/jaakiekkko/200709276640714_jk.shtml>
29.10.2007.

Jatkoajan WWW-sivusto. <<http://www.jatkoaika.com/>> 24.9.2005.

Karhatsu, H. 2003. "Suomalaisten joukkueurheiluyritysten menestystekijät." Helsingin kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin laitos. Pro gradu –tutkielma.
<http://66.249.93.104/search?q=cache:Dfwkxf_3nRkJ:ky.hkkk.fi/~k70160/Gradu_HenriKarhatsu.pdf+Suomalaisten+joukkueurheiluyritysten+menestystekij%C3%A4t&hl=fi> 12.8.2005.

Laki24-WWW-sivusto - Artikkelit. "Osakeyhtiö: Osakeyhtiön varojen käyttö."
<<http://www.laki24.fi/yrit-osakeyhtio-varat.html>> 15.9.2006.

Lappalainen, T. 2005. "Pelimies on palkkansa ansainnut." Suomen Kuvalehti, 10/2005,
<<http://www.suomenkuvalehti.fi/?id=5783>> 24.9.2005.

Lawler, E. 2000. "Rewarding Excellence – Pay Strategies for the New Economy."
<http://media.wiley.com/product_data/excerpt/42/07879507/0787950742.pdf> 10.11.2005.

Lehtomäki, P. 2006. "Ammattiurheilijoiden määrä vakiintumassa Suomessa." Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n verkkolehti, 23.2.2006,
<http://www.slu.fi/verkkolehti/artikkeli/?ARTIKKELI_NUM=33905>
8.9.2006.

Linnakangas, E. 2001. "Urheilutoiminnan yhtiöittämisen veroedut ja –haitat." Urheilu ja oikeus –lehti 2001,
<http://www.urheiluoikeudenyhdistys.fi/urheilu_ja_oikeus-lehti/2001/esko_linnakangas/> 15.9.2006.

Nieminen, R. 2000. "Selvitysmiehen ehdotus kansalaistoiminnan ja liiketoiminnan julkisen tukemisen eriyttämisessä noudatettavista periaatteista erityisesti liikuntajärjestöjen osalta." Opetusministeriön julkaisu,
<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2000/liitteet/opm_59_nieminen.pdf?lang=fi> 24.9.2005.

Pitkänen, M. 2006. "Urheiluseuran kannattavuuteen vaikuttavat tekijät." Vaasan yliopisto. Laskentatoimen ja rahoituksen laitos. Pro gradu –tutkielma.
<http://www.tritonia.fi/fi/kokoelmat/gradu_nayta.php?id=1534>
29.9.2006.

Rantanen, J. 2004. "Pelaajien osuus pudotuspelirahoista kasvaa menestyksen myötä." Kaupunkilehti Uusi Rauma – Artikkeliarhivo, 17.3.2004,
<<http://www.ur.fi/artikkeli.phtml?id=7867>> 19.10.2006.

Rascher, D. 1996. "A model of a Professional Sports League."
<http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1601> 10.11.2005.

Seura-lehden WWW-sivusto. "Suuri kuilu joukkueiden välillä - SM-liigan

LIITE 1: Haastattelukysymykset (seurojen toimitusjohtajat)

1. Mikä on teidän arvionne SM-liigan taloudellisesta kehityksestä kokonaisuudessaan?
2. Miten määrittelisitte jääkiekkoseuran ihanteellisen taloudellisen tuloksen? Millainen oman joukkueenne taloudellinen tilanne on ja miten odotatte sen kehittyvän jatkossa?
3. Mitä mieltä olette pelaajien palkkatason kehityksestä? Onko joukkueenne pelaajabudjetti kasvanut viime vuosina? Jos on, kuinka paljon? Ovatko nousun syyt eroteltavissa?
4. Pitäisikö SM-liigassa olla joukkuekohtainen palkkakatto? Entä pelaajakohtainen palkkakatto? Mitä mahdollisuuksia tai uhkia palkkakattoon liittyy?
5. Miten realistisena näette palkkakaton syntymisen lähitulevaisuudessa?
6. Jos pelaajabudjettiin voitaisiin käyttää tietty prosenttiosuus seuran tuloista, mikä prosenttiosuus teidän näkemyksenne mukaan olisi sopiva?
7. Entä mitä mieltä olette tulontasausjärjestelmästä (luxury tax), jolla autettaisiin pieniäkin seuroja kilpailemaan mestaruudesta?
8. Pitäisikö pudotuspelien tulonjakoa muuttaa, vai onko nykyinen järjestelmä toimiva?
9. Olisiko jokin muu vaihtoehto parempi kuin edelliset tasoittamaan pelaajien palkkoja ja helpottamaan joukkueiden taloudellista tilannetta?
10. Pitäisikö SM-liigan joukkuemäärää supistaa tasoerojen pienentämiseksi?
11. Entä pitäisikö yhden ottelun aikana sallittua pelaajamäärää supistaa, jotta joukkueen pelaajarinki ja sitä kautta pelaajabudjetti pienenis?
12. Miten uusien pelaajien hankinta on hoidettu seurassanne? Onko se toiminut hyvin vai onko seurallenne tullut ”ylimääräisiä palkkakuluja” huonosti scoutatuista pelaajista?
13. Kuunnellaanko valmentajaa riittävästi pelaajia hankittaessa?
14. Pitäisikö seurakohtaista ulkomaalaisten pelaajien määrää pudottaa palkkakulujen alentamiseksi (nuorten pelaajien hyväksi)? Vai laskisiko SM-liigan taso tällöin liikaa? Pitäisikö EU-maiden pelaajien määrä olla rajoittamaton, kuten Ruotsissa?
15. Ovatko ulkomaalaisten pelaajien palkkiot ja etuudet sopivalla tasolla, vai maksetaanko heille ehkä liikaakin ekstraa suhteessa kotimaisiin pelaajiin?
16. Panostetaanko junioreihin riittävästi?
17. Miten oman joukkueenne palkanmaksuperiaatteet ovat toimineet käytännössä?

18. Perustuvatko palkat selkeästi pelaajien lähimenneisyyden ja nykyhetken pelilliseen tasoon vai maksetaanko joillekin pelaajille liian herkästi ”muinaisten huippuhetkien” mukaista palkkaa? Eli jämähtääkö palkka huipputasolle, vaikka pelaajan ura alkaisikin olla laskusuhdanteessa?

19. Käyttekö kannusteperäistä palkkausjärjestelmää? Jos käytätte, mihin kannustimenne perustuvat? Onko järjestelmä toiminut hyvin vai löytyisikö siitä kehitettävää? Esim. olisiko palkkausta mahdollista kehittää edellisen kysymyksen mukaisessa tilanteessa, eli urheilija ei saisi koko palkkaansa automaattisesti, vaan joutuisi tekemään kunnolla töitä ansaitakseen loppuosan palkastaan.

20. Muuta aiheeseen liittyvää?

LIITE 2: Haastattelukysymykset (SJRY)

1. Mikä on teidän arvionne SM-liigan taloudellisesta kehityksestä kokonaisuudessaan?
2. Mitä mieltä olette pelaajien palkkatason kehityksestä?
3. Pitäisikö SM-liigassa olla joukkuekohtainen palkkakatto? Entä pelaajakohtainen palkkakatto? Mitä mahdollisuuksia tai uhkia palkkakattoon liittyy?
4. Miten realistisena näette palkkakaton syntymisen lähitulevaisuudessa?
5. Voisiko pelaajien palkkoihin käytettyä rahasummaa rajoittaa esim. käyttämällä pelaajabudjettiin tietty prosenttiosuus seuran tuloista?
6. Entä mitä mieltä olette tulontasausjärjestelmästä (luxury tax), jolla autettaisiin pieniäkin seuroja kilpailemaan mestaruudesta?
7. Pitäisikö pudotuspelien tulonjakoa muuttaa, vai onko nykyinen järjestelmä toimiva?
8. Olisiko jokin muu vaihtoehto parempi kuin edelliset tasoittamaan pelaajien palkkoja ja helpottamaan joukkueiden taloudellista tilannetta?
9. Pitäisikö SM-liigan joukkuemäärää supistaa tasoerojen pienentämiseksi?
10. Entä mitä mieltä olette siitä, jos yhden ottelun aikana sallittua pelaajamäärää supistettaisiin, jotta joukkueen pelaajarinki ja sitä kautta pelaajabudjetti pienenesi?
11. Miten uusien pelaajien hankinta on teidän mielestänne hoidettu Suomessa? Toimiiko se hyvin vai johtuuko osa liiallisista palkkakuluista kenties huonosti scoutatuista pelaajista?
12. Kuunnellaanko valmentajia riittävästi pelaajahankintoja tehtäessä?
13. Pitäisikö seurakohtaista ulkomaalaisten pelaajien määrää pudottaa palkkakulujen alentamiseksi (nuorten pelaajien hyväksi)? Vai laskisiko SM-liigan taso tällöin liikaa? Pitäisikö EU-maiden pelaajien määrä olla rajoittamaton, kuten Ruotsissa?
14. Ovatko ulkomaalaisten pelaajien palkkiot ja etuudet sopivalla tasolla, vai maksetaanko heille ehkä liikaakin ekstraa suhteessa kotimaisiin pelaajiin?
15. Panostetaanko junioreihin riittävästi?
16. Pitäisikö seurojen kehittää kannusteperäisiä palkkausjärjestelmiä vai ovatko teidän tietojenne mukaan seurojen palkanmaksuperiaatteet toimivia?
17. Muuta aiheeseen liittyvää?

LIITE 3: SM-Liigaseurojen taloudellinen tila kaudella 2006–2007

Puolet liigaseuroista päätti kauden 2006–2007 miinusmerkkisesti. Yhteenlaskettu miinus nousi 6,2 miljoonaan euroon. Suurimmat tappiot teki Espoon Blues. Ottaen huomioon liikevaihdon Bluesin tappio oli viime kaudella täysin suhteeton. 3,4 miljoonan liikevaihdolla kertyi 3,1 miljoonaa euroa miinusta. Bluesin ohella myös TPS:n ja Rauman Lukon taloudellinen tila on heikko. Tappioiden pääimmäisenä selityksenä Espoossa kuten muissakin seuroissa ovat pilviin karanneet pelaajapalkkiot. Yhteistyökumppaneilta saadut sponsoritulot ja katsojatulot eivät ole pysyneet tässä palkkakehityksessä mukana. TPS:n taloutta on yritetty parantaa omaisuuden myynnin lisäksi viime kevään osakeannilla. Lukon osalta pelastuksena on RTK-siivouspalvelu, joka kuittaa jääkiekkotappiot.

Kahdeksan seuran taloudellisen tilan Balance Consulting luokittelee tyydyttäväksi. Nämä seurat ovat: HPK, Ilves, Tappara, Jokerit, JYP, KalPa, Pelicans ja SaiPa. KalPan tilanne alkaa olla tukala, sillä sen oma pääoma on lopussa eikä seura kestä enää tappioita.

HIFK:n taloudellisen tilan Balance Consulting arvioi viime kauden tunnuslukujen perusteella hyväksi. Sen omavaraisuusaste oli viime kauden päätteeksi 56 prosenttia. Vain Kärpät ja Ässät yltyvät liigaseuroista korkeampaan omavaraisuuteen, 79 prosenttiin. Kärpät on tehnyt tällä vuosituhannella joka vuosi voittoa. Viime kaudella yrityksen liikevaihto oli 7,6 miljoonaa euroa ja voittoa kertyi 836 000 euroa. Verojen jälkeenkin voittoa jäi 623 000 euroa. Kärpät onkin ainoa seura, joka harjoittaa liiketoimintaa, Balance Consultingin pääanalyytikko Ari Rajala luonnehtii.

(Lähde: Virtapohja 2007,

<<http://www.turunSanomat.fi/urheilu/?ts=1,3:1006:0:0,4:6:0:1:2007-10-23,104:6:493812,1:0:0:0:0:0:>>.)