



VARAINHANKINNAN KEHITTÄMINEN SUOMALAISISSA URHEILUSEUROISSA

Lappeenranta–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden kandidaatintutkinto

2023

Tekijä: Venla Pirinen

Tarkastaja: Tutkijatohtori Anna Vuorio

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteet

Venla Pirinen

Varainhankinnan kehittäminen suomalaissa urheiluseuroissa

Kauppatieteiden kandidaatintyö

2023

35 sivua, 2 kuviota, 1 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastaja: Tutkijatohtori Anna Vuorio

Avainsanat: Varainhankinta, yhdistys, urheiluseura, lentopallo, toiminnanohjaus

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tutustua suomalaisten urheiluseurojen varainhankintaan ja keinoihin kehittää sitä. Tutkielman teoria pohjautuu voittoa tavoittelemattomien yhdistysten toiminnan teoriaan. Teoriaosuudessa esitellään urheiluseuroja voittoa tavoittelemattomina yhdistyksinä sekä sitä millaisia varainhankinnan muotoja seuroilla on käytössä. Tavoitteena on kahden urheiluseuran avulla hahmottaa merkittävimpiä varainhankinnan muotoja sekä selvittää organisaation johdon merkitystä seuran varainhankinnalle.

Tutkielman empiirinen osuus on toteutettu kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja haastattelut suoritettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna kohdeseurojen edustajille. Haastattelutuloksia analysoitaessa merkittävää oli erottaa kerättyjen aineistojen olennainen osa ja luoda yhtenäinen kokonaiskuva tutkimusaiheesta.

Tutkimuksen tuloksena havaittiin toimivia varainhankinnan keinoja, jotka korostuivat seurasta riippumatta. Yritysyhteistyöt, talkoot sekä pääsylipputulot ovat tärkeimmät varainhankinnan keinot urheiluseuroissa. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin urheiluseurojen suhtautuvan varainhankinnan kehittämiseen melko negatiivisesti. Seuran johdon merkitys varainhankinnalle korostui tutkimuksessa vahvasti.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

LUT Business School

Business Administration

Venla Pirinen

Developing fundraising for non-profit sport clubs

Bachelor's thesis

2023

35 pages, 2 figures, 1 table and 1 appendices

Examiners: Post-doctoral researcher Anna Vuorio

Keywords: Resource dependency theory, non-profit, volleyball, sport

The purpose of this bachelor's thesis is to explore the fundraising practices of Finnish sports clubs and ways to improve it. The theory of this thesis is based on the theory of non-profit organizations' operations. In the theoretical part sports clubs are introduced as a non-profit organization. There are also introduced the various forms of fundraising they employ. The aim is to use two sports clubs to identify the most significant forms of fundraising and to determine the importance of organizational leadership in the clubs' fundraising efforts.

The empirical part of the thesis was conducted using qualitative research methodology. The study was carried out as a case study, and the interviews were conducted in a semi-structured manner. When analyzing the interview results, it was significant to separate the essential parts of the interviews and create a coherent overall picture of the research topic.

As a result of the study, effective fundraising methods were identified, which were emphasized regardless of the sports club. In sports clubs, the most important fundraising methods were found to be corporate partnerships, volunteer work, and ticket revenues. Additionally, the study revealed that sports clubs have a negative attitude towards developing their fundraising practices. The importance of club leadership for fundraising was strongly emphasized in the study.

Sisällysluettelo

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	3
1.2	Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet	4
1.3	Tutkimuksen rajaukset	5
1.4	Tutkielman rakenne	6
2	Yhdistysten toiminnan ohjaus	7
2.1	Yhdistystoiminta	7
2.2	Yhdistyslaki Suomessa.....	8
2.3	Resurssiriippuvuuden teoria	8
2.3.1	Inhimillinen pääoma urheiluseuroissa	9
2.4	Yhdistyksen toiminnan suunnittelu	10
2.4.1	Balanced score card - toiminnan tarkastelun työväline	11
3	Urheiluseuran talous ja varainhankinta.....	14
3.1	Jäsenmaksut.....	16
3.2	Sponsorit ja yritysyhteistyöt.....	16
3.3	Avustukset, lahjoitukset sekä keräykset.....	17
3.4	Talkoot.....	18
3.5	Rahoitus ja sijoitustoiminta.....	20
4	Empiirinen osuus, tutkimusaineisto ja menetelmät.....	21
4.1	Laadullinen tutkimus.....	21
4.2	Sisällönanalyysi.....	22
5	Haastatteluiden tulokset	23
5.1.1	Urheiluseurat yhdistyksinä.....	23
5.1.2	Varainhankinnan tyypillisimmät muodot.....	23
5.1.3	Seuratoiminnan strategia.....	26
5.1.4	Vapaaehtoistyö.....	28
6	Haastattelutulosten pohdinta	30
7	Johtopäätökset.....	34
7.1	Luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimukset.....	34
	Lähteet:.....	36

1 Johdanto

Yhdistystoiminnalla on Suomessa erittäin pitkät perinteet, ja vuodesta 1906 saakka Suomessa on voinut perustuslain nojalla perustaa yhdistyksen. Yhdistyksiin saa kuulua tai olla kuulumatta täysin vapaasti toiminnan ollessa hyvän tavan mukaista. (Perustuslaki 731/1999 2 §) Yhdistyskenttä on erittäin monipuolinen, ja yhdistyksiä toimii laaja-alaisesti eri tarkoituksia varten. Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti suomalaisiin urheiluseuroihin, jotka ovat viralliselta tarkoitukseltaan liikuntaan ja urheiluun keskittyneitä aatteellisia yhdistyksiä.

Voittoa tavoittelemattomat yhdistykset ylläpitävät ja kehittävät toimintaansa paljon varainhankinnan turvin. Ominaista on lisäksi riippuvuus valtion jakamasta tukirahoituksesta sekä jäseniltä kerättävistä jäsenmaksuista. (Verbruggen, Christiaens & Milis 2011) Nykyinen maailmanlaajuisesti vaikea taloudellinen tilanne on aiheuttanut seuroille taloudellisia haasteita. Riittävän rahoituksen saavuttaminen on kohonneiden kustannusten, vähenevien tukien sekä pienenevien harrastajamäärien vuoksi entistä ongelmallisempaa ja vaatii enemmän sitoutumista. (Mbah & Wasum 2022) Valtion jopa viiden miljoonan euron vuosittaiset leikkaukset vähentävät Opetus- ja kulttuuriministeriön jakamia tukia, mikä vaikuttaa suoraan myös seurojen toimintaan (Valtion talousarvioesitykset 2023). Berretin ja Slackin (2001) mukaan urheiluseurojen saama valtion tuki on vähentynyt kansainvälisellä tasolla, eivätkä suomalaiset seurat ole ainoita, joilta rahoitusta on leikattu. Vaikka seurojen tavoitteena ei ole taloudellisen voiton maksimointi, on edes nollatuloksen saavuttaminen yhä useammalle seuralle suuri ponnistus. Mikäli varainhankinnan määrää ei onnistuta nostamaan kustannuksia vastaavalle tasolle, joutuvat seurat vaikeaan tilanteeseen. Kerätäänkö vaadittavat varat yksityisrahoitteisesti harrastajilta kohonneiden kausimaksujen muodossa vai joudutaanko koko seuran toiminta pahimmassa tapauksessa ajamaan alas?

Tutkimuksen tavoitteena on löytää tapaustutkimuksen kautta keinoja, joiden avulla urheiluseurat, sekä yhdistykset yleisesti, voisivat kehittää varainhankintaansa. Kehittämällä varainhankintaa seuroilla olisi mahdollisuus luoda pitkäjänteistä toimintaa, sekä vakaampi ja entistä tasa-arvoisempi ympäristö liikuntaharrastusten ja urheilun ympärille (Gallagher, Gilmore & Stolz 2012). Tutkimuksellisesti aihe on merkittävä, koska seuroilla on todellinen tarve kehittää varainhankintaa. Kasvavien kustannusten ongelma on havaittu seuroissa, mutta tilanteen muuttamiseksi ei ole vielä toistaiseksi löydetty kestäväää valtakunnallista ratkaisua. Puutteellisen rahoituksen kanssa kamppailee

useita seuroja jatkuvasti, ja taloudellisista syistä jopa lentopallon pääsarjatason joukkueita on joutunut vetäytymään sarjasta (Mestaruusliiga 2022). Vastaavanlainen kehitys ei ole kenenkään edun mukaista, joten ongelmaan on löydettävä ratkaisuja. Tutkimuksen avulla voidaan ymmärtää mitkä ovat tehokkaimpia ja toimivimpia keinoja varainhankintaan suomalaissa yhdistyksissä. Lisäksi tutkimuksen avulla voidaan löytää uusia ja innovatiivisia keinoja varainhankintaan muuttuvassa toimintaympäristössä.

Urheiluseuroilla on vahva vaikutus yhteiskunnallisella tasolla, koska ne lisäävät kaiken ikäisten liikuntamääriä ja parantavat tällä tavalla fyysistä ja henkistä kansanterveyttä (Wegner, Helmich, Machado, Arias-Carrion & Budde 2014). Fyysisen puolen lisäksi seuroilla on merkittävä tehtävä erityisesti lasten ja nuorten henkisen kasvun tukemisessa (Kokko 2014). Tasa-arvoisessa ympäristössä liikkuen lapset oppivat sosiaalisia taitoja, tiimissä toimimista sekä vastuullisuutta. Kaikki edellä mainitut ovat tärkeitä taitoja, joita tarvitaan aikuistuuksessa ja työelämässä. (Ojanen 2023) Vaikkeudet varojen hankinnassa aiheuttavat seuralle painetta esimerkiksi kausimaksujen nostamiseen, jotta kaikki kustannukset saadaan katettua. Tiukentunut taloudellinen tilanne heijastuu seurojen lisäksi myös kotitalouksiin, joiden maksettavaksi korotetut kausimaksut lopulta päätyvät. Kaikilla talouksilla ei välttämättä ole heikentyneessä tilanteessa mahdollisuutta maksaa korotettuja maksuja ja näin ollen moni harrastaja voi joutua luopumaan harrastuksestaan taloudellisiin syihin vedoten. (Olympiakomitea 2023)

Aiheena suomalaisten urheiluseurojen varainhankintaa on tutkittu melko vähän, mutta esimerkiksi Hellman (2014) ja Rautanen (2021) ovat tehneet tutkimusta urheiluseurojen varainhankinnasta. Maailmanlaajuisesti tutkimusta voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden toiminnasta on tehty yli 60 vuoden ajan, mutta urheiluseurojen erityisen luonteen vuoksi tutkimuksista on saatu vaihtelevia tuloksia (Eydi 2015). Maailmanlaajuisesti yhteistä voittoa tavoittelemattomille urheiluseuroille on riippuvuus seuran ulkoisista tukijoista, sekä valtion avustuksista toteavat Hallmann ja Rossi (2019). Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että seurat ovat melko hyvin tietoisia olemassa olevista varainhankinnan keinoista ja ne ovat jo käytössä. Jäsenmaksut kattavat suurimman osan seuran varainhankinnasta, mutta myös sponsoritulot ja avustukset ovat iso osa seurojen budjettia. (Rautanen 2021) Ruotsissa urheilun seuratoiminta on melko vastaava kuin Suomessa ja monilta osin samankaltaisen rahoituksen varassa. Ruotsalaisessa tutkimuksessa on noussut esiin erityisesti politiikan ja urheilun erottamattomuus, sekä siitä johtuvat haasteet. Erityisesti paikallisella tasolla päättäjillä on suuri merkitys rahoituksen jakautumisessa erilaisten yhdistysten kesken. (Fahlen 2016)

Tarkempaa tutkimusta esimerkiksi seuran johdon toiminnan vaikutuksesta tai varainhankintastrategian tehokkuuden analysointia en aikaisemmista tutkimuksista löytänyt.

Organisaation tehokkuuden mittaaminen on haasteellista, koska tehokkuuden virallista määritelmää ei ole tehty. Tutkimuksen mukaan organisaation tehokkuus voidaan tulkita eri tavalla eri tutkijoiden toimesta (Eydi 2015). Yhdistykset toimivat pääsääntöisesti vapaaehtoisten voimin, ja toiminnassa mukana olevien ihmisten vahvuusalueet vaihtelevat runsaasti. Joissakin seuroissa on talousalan asiantuntijoita mukana toiminnan johtamisessa, kun taas toisissa ydinosaaminen on muilla aloilla. Erityisesti vaihtelevan osaamisen takia on oleellista tutkia myös ydinkompetenssien vaikutusta varainhankintaan seuroissa.

1.1 Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on löytää keinoja suomalaisten urheiluseurojen varainhankinnan kehittämiseksi. Puutteellinen rahoitus on seuratoiminnan jatkumisen kannalta Gallagherin, Gillmoren ja Soltzin (2012) mukaan merkittävä haaste. Tutkimuksessa pyritään tunnistamaan erityisesti avainasemassa olevat varainhankinnan keinot. Tämän lisäksi tarkastellaan seurojen epätehokkaita varainhankinnan tapoja. Hyväksi havaittujen keinojen kohdalla pohditaan skaalautumisen mahdollisuutta varainhankinnan kehittämiseksi. Heikompia keinoja lähestytään kehittämisen näkökulmasta ja pyritään löytämään kehitysehdotuksia, jotta myös niistä tulisi käyttökelpoisia. Kuten Gallagher et al. (2012) tutkimuksessaan totesivat, yleiset varainhankintamallit eivät ota huomioon urheiluseurojen ainutkertaisuutta. Tämän vuoksi on huomioitava eri keinojen soveltamismahdollisuudet urheiluseuroille. Erilaisten keinojen tehokkuuden tai tehottomuuden syitä pyritään löytämään tutkimalla seuran toimintaa organisaatiotasolla

Tutkimuksen toteuttamiseksi on asetettu yksi päätutkimuskysymys ja sen tueksi kaksi alatutkimuskysymystä, joiden avulla tutkimusongelmaan pyritään löytämään ratkaisu tai ratkaisuja. Päätutkimuskysymys on aseteltu seuraavalla tavalla.

”Miten urheiluseurojen varainhankintaa voidaan kehittää?”

Päätutkimuskysymyksen lisäksi on asetettu kaksi alatutkimuskysymystä, jotka auttavat hahmottamaan pääkysymykseen liittyviä sisäisiä tekijöitä ja joiden avulla tutkimuksesta saadaan tarkempi kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen kaksi apukysymystä on muotoiltu seuraavalla tavalla.

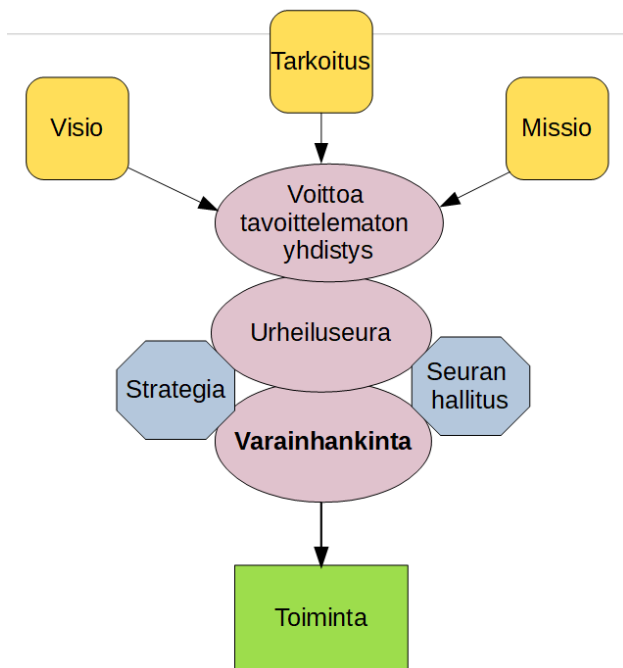
”Millaisia varainhankintastrategioita urheiluseuroilla on?”

”Mitkä tekijät ovat kaikkein merkityksellisimpiä varainhankinnan kannalta?”

Alakysymykset ovat linkittyneet pääkysymykseen hyvin vahvasti ja ne hahmottamalla voidaan seurojen varainhankinnan kehittämiseksi löytää keinoja. Ilman ymmärrystä taustalla vaikuttavista tekijöistä, urheiluorganisaatioissa ei voida tehdä kehitystyötä. Pitkäaikainen ja menestyksellinen urheiluorganisaation kehitystoiminta perustuu strategiaan ja sen noudattamiseen.

1.2 Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu yhdistelmästä yhdistystoiminnan sekä urheiluseuran varainhankinnan teoriaa. Alla oleva kuvio 1 esittää tutkielmassa esiintyvien elementtien suhdetta toisiinsa. Kuten kuviosta 1 selviää voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen toimintaa ohjaa sen perimmäinen tarkoitus, missio ja visio. Urheiluseuran hallitus johtaa seuran toimintaa, laatii seuran strategisen suunnitelman ja arvioi seuratoiminnan onnistumista. Strategia sekä hallituksen päätökset ohjaavat seuran varainhankintaa, jonka tavoitteena on mahdollistaa seuran toiminta. Toiminnan muoto on määrätty yhdistyksen säännöissä ja siten kaikki edellä esitellyt elementit ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa.



Kuvio 1 Teoreettinen viitekehys

Alla on esitelty tutkimuksen aikana käsiteltävät keskeisimmät käsitteet sekä niiden merkitykset.

Yhdistys on yhdistyslain mukaisesti perustettu ja toimiva aatteellinen organisaatio. Yhdistyksen tavoitteena on noudattaa omissa säännöissään määriteltyä tarkoitusta ja tavoitella jäsenistön edun ajamista. Yhdistysten toimintaa ohjaa yhdistyslaki, jonka mukaisesti yhdistykset eivät saa toiminnallaan tavoitella taloudellista voittoa, vaan tulot on käytettävä toiminnan kehittämiseen ja jatkuvuuden takaamiseen. (Perälä & Perälä 2006)

Varainhankinnalla tarkoitetaan tietynlaista prosessia, jonka tavoitteena on kerätä rahaa määritettyä tarkoitusta varten. Tyypillisimpiä varainhankintaa toteuttavia toimijoita ovat koululuokat, yhdistykset sekä urheilujoukkueet. Toimijoille yhteistä on erityisesti se, että niiden tavoitteena ei ole tehdä varainhankinnan avulla taloudellista voittoa, vaan mahdollistaa toimintaa ja luoda taloudellisesti tasa-arvoinen ympäristö osallistujille. (Cambridge dictionary 2023)

Toiminnanohjaus tarkoittaa organisaation keinoja ohjata jatkuvasti ja prosessinomaisesti organisaation toimintaa (Puolamäki 2007, 31). Toiminnanohjaus ottaa huomioon muun muassa materiaaliavirrat, toiminnan kustannukset sekä taloudenhallinnan. Toiminnanohjaus on yleisesti käytössä erilaisissa instituutioissa ja voittoa tavoittelemattomissa yhdistyksissä. (Lima & Núñez 2015, 4423–4424)

Urheilulla tarkoitetaan fyysisen kunnon kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi, virkistykseksi tai kilpailullisesti harjoitettavaa liikuntamuotoa. Urheilua voi harrastaa kuka tahansa ja sopivia liikuntamuotoja löytyy jokaiselle ikään tai liikuntataustaan katsomatta. (Borge 2021) Erityisesti lasten ja nuorten urheiluharrastukset ovat hyvin suosittuja ja suurin osa suomalaisista lapsista edes kokeilee liikuntaharrastusta jossain vaiheessa.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tämä tutkimus on rajattu koskemaan suomalaisia urheiluseuroja. Urheiluseuralla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa voittoa tavoittelemattomaksi yhdistykseksi rekisteröitynyttä yhdistystä, jonka pääasiallisesti tarkoitukseksi on määritelty ylläpitää ja kehittää urheiluharrastusta sekä -kilpailutoimintaa (Perälä & Perälä 2002). Seura on lisäksi Suomen Urheiluliiton alainen jäsenseura ja se soveltaa toiminnassa pääorganisaation sääntöjä ja toimintatapoja. Empiiriseen osuuteen tutkittavaksi lajiksi on valittu lentopallo. Lajin valinta tutkimuksen kohteeksi perustuu sen suosioon Suomessa. Lentopallo on Suomen yhdeksänneksi suosituin laji lisenssien määrää tarkastellessa, mutta

harrastajamääriä vertaillessa vain jalkapallo, jääkiekko ja salibandy menevät lajin suosion ohi (Sallinen 2016).

Tutkimus rajoittuu maantieteellisesti vain Suomessa rekisteröityihin seuroihin, koska ulkomailla ei ole täysin Suomen yhdistyksiä vastaavia organisaatioita. Lähimpänä suomalaisia yhdistyksiä ovat voittoa tavoittelemattomat organisaatiot, mutta niiden toiminta ja rahoituspohja eivät ole täysin Suomea vastaavia. Suomalaisen yhdistyksen erottaa voittoa tavoittelemattomasta organisaatiosta muun muassa yhdistyslaki, verovapaudet ja -huojennukset sekä rahapeliyhtiöiden voittovaroista jaettavat tuet. (Harju 2007, 17)

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa haastatellut seurat on valittu siten, että ensimmäinen on erikoistunut naislentopalloon ja toinen vastaavasti mieslentopalloon. Päätös valita kaksi sukupuolen mukaan erikoistunutta seuraa perustuu sukupuolten väliseen epätasa-arvoon urheilussa. Miesten urheilua arvostetaan valtakunnallisesti enemmän kuin naisten, joten rahoituksen hankkimisen olettaisi olevan miesjoukkueille helpompaa kuin naisten (Turpeinen, Jaako, Kankaanpää & Hakamäki 2011).

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu kuudesta kappaleesta. Johdannossa esitellään tutkielman aihe ja kerrotaan lyhyesti sen sisällöstä. Toisessa kappaleessa käsitellään tutkimuksen teoreettista osuutta, jonka ympärille kerätty aineisto ja analyysi voidaan rakentaa. Teoriaosuudessa urheiluseuraa tarkastellaan yhdistyksenä ja sitä tarkastellaan yhdistysteorian kautta. Varainhankintakeinoja tarkastellessa teoria kohdistuu erityisesti urheiluseurojen erilaisiin varainhankintatapoihin. Kolmannessa kappaleessa taustoitetaan varainhankintaa seuratoiminnassa ja käsitellään merkittävimmät keinot varainhankinnassa. Neljännessä kappaleessa esitellään tutkimusmenetelmät, joita tutkimuksen aikana on käytetty. Lisäksi kappaleessa esitellään haastatteluiden aikana saatu materiaali. Viidennessä kappaleessa analysoidaan ja vertaillaan eri seuroilta saatuja vastauksia toisiinsa sekä teoriaan, jota on käsitelty tutkimuksen teoriaosuudessa. Kuudennessa kappaleessa pohditaan empiirisessä osuudessa saatuja tuloksia. Seitsemännessä eli viimeisessä kappaleessa tehdään yhteenveto kaikista tutkimuksen keskeisimmistä tuloksista ja tarkastellaan tutkimuksen validiteettia sekä luotettavuutta tieteellisessä merkityksessä. Lisäksi pohditaan mahdollisia uusia tutkimuskohteita tai kehitysideoita tutkimuksellisen laadun kehittämiseksi.

2 Yhdistysten toiminnan ohjaus

Seuraavassa luvussa käsitellään yhdistystoiminnan teoriaa, sekä toiminnanohjausta. Resurssiriippuvuuden teoriaa on yleisesti sovellettu yhdistystoimintaan ja sen peruspiirteet tullaan esittelemään luvussa. Lisäksi esitellään voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen toiminnan onnistumisen mittaristo, jota tähän työhön on sovellettu. Tasapainotetun tuloskortin avulla organisaatio pystyy analysoimaan toimintaa taloudellisten mittareiden lisäksi myös muiden näkökulmien kautta.

2.1 Yhdistystoiminta

Suomessa on erittäin poikkeuksellinen yhdistyskulttuuri, eikä vastaavaa ole tavattu missään muualla. Ensimmäisiä yhdistyksiä on perustettu Suomessa jo 1700-luvun lopulla, ja siitä alkaen yhdistysten määrä on noussut vuosittaisesta vaihtelusta huolimatta (Heikkilä 1989). Patentti- ja rekisterihallitus pitää kirjaa rekisteröityjen yhdistysten määrästä ja hallinnoi yhdistystoimintaa virallisena elimenä. PRH:n tietokannassa on vuonna 2023 rekisteröitynä yhteensä 108 146 yhdistystä, mikä on 114 yhdistystä enemmän kuin vuosi sitten. (Patentti- ja rekisterihallitus 2023)

Yhdistyksen toimintaa ohjaava yhdistyslaki määrittelee tiettyjä rutiineja, jotka yhdistyksen on hoidettava asianmukaisesti. Lainvelvoittamien toimien lisäksi yhdistysten tulee pystyä toimimaan yhdistyksen pääsääntöistä tarkoitusta noudattaen eli tuottaa palveluita jäsenistölle ja kehittää yleishyödyllistä aatteellista toimintaa. (Loimu 2010) Yhdistyslain mukaisesti jokaisella yhdistyksellä on oltava hallitus, joka vastaa yhdistyksen johtamisesta ja on jäsenistön vuosikokouksessa valitsema (Yhdistyslaki 1989). Hallituksen jäseneksi voi pyrkiä kuka tahansa täysivaltainen henkilö, joten hallituksen kokoonpano ja ydinosamisalueet voivat vaihdella vuosittain merkittävästi. Lakisääteisten tehtävien hoito vain pieni osa hallituksen todellisista velvollisuuksista ja suurin osa tehtävistä liittyy yhdistyksen todellisen tarkoituksen toteuttamiseen. Muita hallituksen tehtäviä ovat erityisesti yhdistyksen edustaminen, päätösten toimeenpano, juoksevien asioiden ja rahavarojen hoito, sisäisen toiminnan valvonta sekä yhdistystoiminnan kehittämiseksi tehtyjen aloitteiden jättäminen. (Loimu 2010)

Suomessa aatteellinen yhdistys voi rekisteröityä patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämään yritysrekisteriin, tällöin yhdistyksen nimen perään lisätään liite Ry (rekisteröitynyt yhdistys).

Rekisteröityminen ei ole lain mukaan pakollista, mutta yhdistystoiminnan kannalta rekisteröityminen on järkevää. Rekisteröityessä yhdistyksestä tulee oikeuskelpoinen, eivätkä jäsenet vastaa henkilökohtaisesti yhdistyksen toimista. Oikeuskelpoisuuden myötä yhdistyksellä on muun muassa mahdollisuus avata pankkitili, sopia muiden yhdistysten kanssa sopimuksia sekä anoa taloudellisia avustuksia kunnalta ja valtiolta. (Rosengren, Törrönen & Iso-Markku 2018) Pienimuotoisen ja epäjärjestyneen toiminnan toteuttamiseksi ei välttämättä ole tarpeellista määritellä toiminnan muotoa yhdistystoiminnaksi tai rekisteröityä. Tällöin osallistujat vastaavat toiminnasta henkilökohtaisesti, vaikka toiminta onkin monin osin rekisteröityjen yhdistysten kaltaisia. (Loimu 2010)

2.2 Yhdistyslaki Suomessa

Yhdistyslaki ohjaa rekisteröitynyttä ja aatteellista yhdistystoimintaa Suomessa. Jokaisen rekisteröityneen yhdistyksen on noudatettava yhdistyslain määrittämiä asetuksia ja harjoitettavan hyvän maun mukaista toimintaa. Yhdistyslakia pidetään melko väljänä ja sen vuoksi yhdistysten omilla säännöillä on paljon vaikutusta kunkin yhdistyksen toimintaan (Halila 2010). Vaikka laki sallii yhdistyksille melko vapaan toiminnan, on kuitenkin tietyn tyyppisten yhdistysten olemassaoloa rajoitettu. Yhdistyslain ensimmäisen luvun 3 § mukaisesti esimerkiksi yhdistykset, jotka on luotu sotilaallista tai vastaavaa tarkoitusta varten ovat kokonaan kiellettyjä. Lisäksi 4 § mukaisesti luvanvaraisia yhdistyksiä ovat ampuma-aseiden käyttöä harjoittavat seurakunnat, jotka ovat jotakin muuta kuin nimenomaisesti metsästystarkoitusta varten. (Yhdistyslaki 1989)

Yhdistyslain merkittävimmät osat ovat ehdottomasti ne, jotka erottavat yhdistyksen yrityksestä. Selkein ero yhdistyksen ja yrityksen välillä on niiden alkuperäinen tarkoitus. Yhdistyksen tavoitteena on toteuttaa sääntöihin kirjattua yleishyödyllistä tarkoitusta jäsenistölleen, kun vastaavasti yrityksen tavoitteena on tuottaa taloudellista voittoa perustajilleen. Rahalla on olennainen osa molempien organisaatioiden toimintaa ja kehitystä, mutta rahan asema on erilainen. (Paasolainen 2007)

2.3 Resurssi riippuvuuden teoria

Resurssi riippuvuuden teorian mukaan organisaatiot toimivat avoimessa ympäristössä ja vaikuttavat ympäristöönsä. Organisaatioilla katsotaan olevan vaikutusta kaikkiin ympärillä vaikuttaviin

toimijoihin, vastaavasti kaikki ympärillä olevat toimijat vaikuttavat organisaatioon. Ulkopuoliset sidosryhmät ovat erittäin merkittäviä organisaation kannalta ja siksi niiden kanssa on pidettävä jatkuvasti yhteyttä. Uusien pitkäaikaisten kumppanuuksien luominen nähdään merkittävänä osana organisaation vakaata kasvua ja tulevaisuutta. (Drees & Heugens 2013)

Resurssiriippuvuuden teorian mukaan organisaation hallitus nähdään ensisijaisen tärkeässä asemassa menestyksen kannalta. Hallituksen ohjailema ja ylläpitämä ulkopuolisiin sidosryhmiin koostuva aktiivinen toiminta nähdään keinona päästä osalliseksi tärkeisiin resursseihin. Toimiva hallitus voidaan nähdä jopa organisaation tärkeimpänä resurssina, koska se vastaa strategian onnistumisesta. Erityisesti strategisen päätöksenteon katsotaan olevan hallituksen tehtävä ja organisaation menestys korreloi suoraan hallituksen onnistumisesta. (Hillman & Dalziel 2003)

Knockaert ja Ucbasaran (2013) tutkimuksessaan huomauttavat, että hallituksen antama lisäarvo vaihtelee organisaatioissa alkuperäisten resurssien mukaan. Hallituksen jäsen voi tuoda organisaatiolle huomattavissa määrin etua, mikäli hän tuo uusia yhteistöitä tai avaa uusia mahdollisuuksia omien kontaktiensa avulla. Myös hallituksen jäsenen legitimeetti ja tunnettuus lisäävät tutkimuksen mukaan organisaation menestystä. Kulloinenkin voimassa oleva tilanne vaikuttaa resurssiriippuvuuden teorian mukaan siihen millaisia resursseja organisaatio tarvitsee eniten. Osaamista ei voida arvottaa aina samalla tavalla, koska organisaation sen hetkiset tarpeet määrittelevät tarpeellisen osaamisen. (Knockaert & Ucbasaran 2013)

Resurssiriippuvuuden teorian mukaan yhdistysten ei tulisi rakentaa talouttaan ulkoisten rahoittajien varaan, koska se tekee yhdistyksestä riippuvaisen ulkoisista toimijoista ja näin ollen myös taloudellisesti epävakamman. Organisaation talous tulisi kehittää sellaiseksi, että sisäisillä toiminnoilla on mahdollista ylläpitää ja kehittää toimintaa omien pyrkimysten ja tavoitteiden mukaisesti. (Pfeffer & Salancik 2003)

2.3.1 Inhimillinen pääoma urheiluseuroissa

Aineettoman pääoman voidaan katsoa olevan iso osa urheiluseurojen toimeentuloa ja tutkimusten mukaan sen puutteen todetaan olevan yksi suurimmista syistä urheiluseuran heikkoon taloudelliseen menestymiseen (Wicker & Breuer 2011). Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan seuran hallituksen jäsenistöä, vapaaehtoisia, urheilijoita sekä muita seuran toiminnassa mukana olevia henkilöitä. Taylorin ja Barretin (2009) tutkimuksen mukaan voittoa tavoittelemattomien seurojen tapahtumissa yli 90 % henkilökunnasta ovat vapaaehtoisia ja rahallista korvausta saa vain alle 10 % osallistujista.

Inhimillisen pääoman on todettu vaikuttavan organisaation saamaan rahoituksen määrään. Vahvat sosiaaliset taidot, tehokkaat johtamistaidot sekä toiminnan eettisten arvojen noudattaminen lisäävät todennäköisyyttä saada enemmän rahoitusta yhdistykselle. Sosiaalisilla taidoilla tarkoitetaan kykyä ottaa huomioon yhteistyön toinen osapuoli, hänen odotuksensa sekä muuttaa mahdollisesti omaa neuvottelustrategiaa vastapuolen mukaan. Johtamistaidoilla tarkoitetaan erityisesti seuran johdon määrätietoista visiota noudattavaa päätöksentekoa ja toimeenpanoa. Johdon on pyrittävä luomaan paras mahdollinen strategia toiminnalle, mutta myös noudattaa sitä parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Positiivisen seuraimagon on todettu vaikuttavan positiivisesti seuran saamaan rahoituksen määrään, ja seuran toimihenkilöt ovat merkittävässä vastuussa imagon rakentamisessa. Urheilijoiden lisäksi, myös toimihenkilöiden on noudatettava seuran sekä yhteiskunnan vallitsevia eettisiä arvoja yhteistyökumppanuuksien rakennuttamiseksi. (Kelley 2012)

Hyvänkin seuran luotettavuus ja imago voivat ulkopuolisten silmissä kadota nopeasti, mikäli seura ei noudata eettisiä sääntöjä. Myös sopimusten rikkominen tai edes kyseenalainen täyttäminen voi vaikuttaa nopeasti imagoon ja sitä kautta koko seuran mahdollisuuksiin saada rahoitusta tulevaisuudessa. Imagon uudelleen rakentaminen on huomattavasti hitaampi prosessi kuin sen tuhoaminen ja usein vakuuttavuus menetetään pitkäksi aikaa, ellei jopa lopullisesti. (Walker 2012, 215) Seuratoiminnalle on hyvin tyypillistä riippuvuus vapaaehtoisista. Sen on kuitenkin todettu lisäävän urheiluseuran haavoittuvuutta, mikä voi pahimmillaan aiheuttaa seuralle kohtalokkaita seurauksia toiminnan jatkumisen kannalta. (Coleman 2002)

2.4 Yhdistyksen toiminnan suunnittelu

Yhdistykset ovat toiminta-ajatukseltaan yleishyödyllisiä ja voittoa tavoittelemattomia. Toiminta yhdistyksissä on hyvin usein suunnittelematonta, minkä vuoksi myös toiminnan kehittäminen on haastava. Suunnitelmallisuuden puute johtuu usein hallituksesta, joka ei näe muutosta yhdistyksessä tarpeelliseksi. Syy toiminnan suunnittelemattomuudelle ei ole yksiselitteinen, vaan usein on havaittavissa monia erilaisia syitä. Toiminnan katsotaan olevan riittävällä tasolla ilman muutoksia, muutos pelottaa hallitusta tai muutoksen mahdollisuutta ei ole edes pysähdetty ajattelemaan. (Loimu 2010, 217) Toiminnan suunnitelmallisuudessa on yhdistysten välillä suuria eroja, koska käytössä olevat resurssit ja yhdistysten tavoite vaihtelevat suuresti (Paasolainen 2007, 71). Toiminnan kehittäminen on tärkeää yhdistyksille, jotta yhdistys pystyisi todellisesti toteuttamaan toiminta-

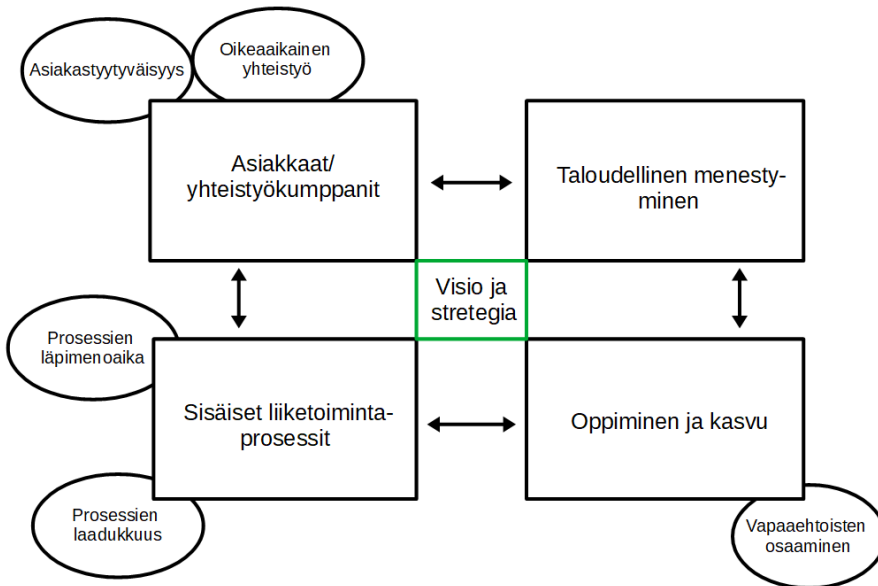
ajatustaan ja tuottamaan jäsenistölle hyötyä. Kehitystyö on paras tehdä strategisen suunnitelmallisuuden ja realististen tavoitteiden kautta. (Loimu 2010, 217)

Rekisteröityneiden yhdistysten on tehtävä vuosisuunnitelma, mutta sen tarkempaa muotoa ei ole määritelty. Yhdistyksen hallituksen muodostama toimintasuunnitelma esitellään ja hyväksytään sääntömääräisessä kokouksessa, joka on päätäntävaltainen. Hyvä suunnitelma voi auttaa yhdistyksen taloudellista toiminnan tehokkuutta. Yleensä toimintasuunnitelma kuvailee mitä tulevana vuonna on tarkoitus toteuttaa sekä tulostavoitteet tulevalle vuodelle. (Loimu 2010) Yhdistyksen toiminnan suunnittelussa resurssien rajallisuus on tarkasti huomioitava näkökulma. Olemassa olevien, lyhyellä aikavälillä hankittavien sekä pidemmällä aikavälillä hankittavien resurssien määrä rajoittaa yhdistyksen toimintaa. Rajallisten resurssien vuoksi hyvä talouden suunnittelu auttaa yhdistystä toteuttamaan toiminta-ajatusta parhaalla jäsenistöä tukevalla tavalla. (Rosengren 2008) Voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen ja kaupallisen organisaation strategian onnistumista ei mitata samalla tavalla erilaisen taloudellisen tarkoituksen takia. Kaupallisen organisaation tavoite on lisätä tehokkuutta ja organisaation suorituskykyä, yhdistys pyrkii kehittämään säännöissä määriteltyä tarkoitusta. (Thibault, Slack & Hinings 1993)

2.4.1 Balanced score card - toiminnan tarkastelun työväline

Balanced scorecard (BCS) eli tasapainotettu tuloskortti on Kaplanin ja Nortonin 1990-luvulla kehittämä työkalu, jota käytetään erityisesti strategisen johtamisen apuna. Aikaisempiin tulostulokortteihin verrattuna BSC huomio aineettoman pääoman pelkän rahamääräisen tuloksen lisäksi. BSC on yhdistelmä, joka ottaa huomioon sekä taloudellisia, että ei taloudellisia mittareita ja sen avulla pystytään seuraamaan neljän eri näkökulman avulla organisaation suorituskykyä. Yhteys neljän eri näkökulman välille muodostuu kausaalisen syy-seuraussuhteen kautta. Nämä näkökulmat ovat taloudellinen näkökulma, asiakkaan näkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä kasvun ja oppimisen näkökulma. Edellä mainittujen lisäksi BSC ottaa huomioon yhdistyksen strategian ja mission sekä mittaa niiden onnistumista objektiivisesti. (Kaplan & Norton 1996)

Kaplan ja Norton (1996) ovat yhdistäneet tuloskortissa aikaisemman tavan mitata pitkän aikavälin kilpailukykyä sekä kustannuslaskelman mallintamisen. Taloudelliset mittarit pystyvät mittaamaan menneiden tapahtumien taloudellista vaikutusta, mutta niiden avulla ei voida määritellä esimerkiksi pitkäaikaisten investointien tai asiakassuhteiden todellista vaikutusta tulokseen.



Kuvio 2: Tuloskortin eri näkökulmat (mukaillen Kaplan & Norton 1996, 31)

Kuten yllä olevasta kuviosta 2 voidaan havaita, tuloskortin keskeisenä tekijänä ovat visio ja strategia. Kaikki toiminta pohjautuu vision ja strategian toteuttamiseen ja toteutettavan toiminnan katsotaan rakentuvan neljästä arvioitavasta pääkohdasta, joilla on havaittavissa kausaalinen syy-seuraussuhde. Tuloskortin perusmallin lisäksi on olemassa huomattava määrä erilaisia variaatioita, joita yritykset muokkaavat omien tarpeidensa mukaisesti. Erityisesti organisaation koko vaikuttaa käytössä olevaan tuloskortin variaatioon. Suurella yrityksellä on mahdollisesti käytössä viisi näkökulmaa huomioon otettava tuloskortti, kun vastaavasti pienellä organisaatiolla analysoitavia näkökulmia voi olla vain yksi. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006)

Taloudellisen menestymisen näkökulmasta asetetut tavoitteet liittyvät organisaation liikevaihdon kasvattamiseen, tuloksen paranemiseen sekä tuottavuuden kasvuun. Toiminnan tarkastelu perustuu puhtaasti taloudellisten mittareiden lukuihin. Oppimisen ja kasvun näkökulman analyysi kohdistuu organisaation sisäisiin toimijoihin. Tavoitteena voi olla esimerkiksi osaamisen kehittäminen tai vaihtuvuuden vähentäminen organisaation sisällä. Asiakkaiden/yhteistyökumppaneiden näkökulmasta analyysia voidaan tehdä esimerkiksi asiakastyytyväisyyden parantamisen tai brändi-imagon kehittämisen kautta. (Kehusmaa 2023) Myös oikea-aikaisen yhteistyön on todettu olevan osa onnistunutta pitkäaikaista yhteistyökumppanuutta sekä asiakastyytyväisyyttä, joten se voidaan liittää Kaplanin ja Nortonin (1996) mukaan osaksi asiakaslähtöistä analyysiä. Prosessinäkökulmassa

analyysin ja tavoitteiden kohteeksi voidaan asettaa esimerkiksi prosessien tehokkuus sekä varmuus (Kehusmaa 2023).

BSC:llä on Kaplanin ja Nortonin (1996, 10) mukaan vahvin vaikutus organisaation muutokseen silloin kun halutaan ajaa muutosta vahvasti eteenpäin. Tehokkaan organisaatiomuutoksen aikaansaamiseksi tavoitteet tulisi asettaa kolmen tai viiden vuoden päähän, koska suurempi muutos organisaatiossa voidaan saavuttaa vasta hieman pidemmällä aikavälillä. Tasapainotetun tuloskortin eri variaatiot ovat kaikkein suosituin tapa mitata organisaation suoriutumista. Vaikka tuloskorttia voidaan pitää tehokkaana mittaustapana, on sitä kohtaa esitetty myös kritiikkiä. Kritiikin voidaan katsoa johtuvan epäonnistuneesta mittarin käyttöönotosta tai heikosti tunnistetuista kausaalisuhteista. Ongelmien välttämiseksi, tuloskortin käytössä on erityisen tärkeää, että organisaation visio ja strategia otetaan huomioon jatkuvasti. (Laitinen 2003)

BSC:n käyttöä yhdistyksissä on tutkittu aikaisemmin saksalaisessa tutkimuksessa, jonka mukaan mittari on todettu käyttökelpoiseksi yhdistyksissä, joskin tietyiltä osin sovellettuna. BSC:tä käyttäessä yhdistyksen tarkoitus sijoitetaan Kuvion 2 keskelle. Myös muut näkökulmat on korvattu yhdistyksen toiminnan luonne huomioon otettuna. Suorituskyvyn mittarissa otetaan huomioon lahjoittajien sekä tukijoiden arvostaminen ja asiakasnäkökulmassa keskitytään lahjoittajiin, sponsoreihin sekä muihin tukijoihin. (Greilin 2010).

3 Urheiluseuran talous ja varainhankinta

Varainhankinta on erittäin merkittävässä roolissa urheiluseuroissa, koska jokainen taloudellinen yksikkö vaatii toiminnan ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi varallisuutta. Rekisteröidyt yhdistykset ovat yhdistyslain mukaisesti voittoa tavoittelemattomia eli niiden ei ole tarkoitus saavuttaa taloudellista voittoa. Seurat ovat pääsääntöisesti riippuvaisia ulkoisista rahoittajista, minkä takia ne ovat haavoittuvaisia ulkoisten resurssien sekä yhteiskunnan muutoksille (Verbruggen, Christiaens & Milis 2011). Terminologisesti on otettava huomioon myös varainhankinnan kustannukset. Varainhankinnan tavoitteena on kerätä varoja toiminnan ylläpitämiseksi, mutta kulujen ollessa suurempia kuin tulojen on mahdollista, että nettotuotto ei olekaan kannattavaa. (Kallio, Kangasniemi, Pöyhönen & Vierros 2016)

Urheiluseurat ovat toiminnaltaan ja rakenteeltaan moninaisia ja ne rakentuvat vaihtelevien resurssipohjien päälle. Taloudellisilla sekä inhimillisillä resursseilla on todettu olevan vaikutusta siihen millaista toimintaa seura harjoittaa. (Olkkonen 2001) Seuran resurssien tunnistaminen voidaan nähdä oleellisena osana seuran talouden kehittämistä. Käytettävissä olevat resurssit ovat heterogeenisiä ja niillä on rajaton määrä soveltamisen ulottuvuuksia. Resurssien käyttöä ei ole sidottu lopullisesti vain tiettyihin jo tunnettuihin kohteisiin, vaan niiden soveltamiseen on aina uusia kohteita ja käyttöympäristöjä. (Håkansson 1992)

Eri seuroissa varainhankinta painottuu hieman erilaisiin varainhankinnan keinoihin ja usein käytössä on monen eri keinon yhdistelmä. Monia erilaisia keinoja käytetään, koska yhdellä tavalla ei usein pystytä keräämään riittävästi varoja toiminnan ylläpitämiseksi. Voittoa tavoittelemattomien yhdistysten erityispiirteenä Verbruggen, Christiansen ja Milis (2011, 8) ovat maininneet riippuvuuden valtion jakamista tukirahoista sekä maksuista, joita kerätään toimintaan osallistujilta. Vierasta pääomaa käytetään vain harvoissa tapauksissa (Perälä & Perälä 2006).

Yhdistyksen varojen käyttöä ohjailee ja siitä on vastuussa yhdistyksen hallitus. Päätökset varojen käytöstä tehdään hallituksen kokouksissa ja tehdyt päätökset on merkittävä kokouksen pöytäkirjaan. Mikäli päätöksellä on merkittävä vaikutus yhdistyksen talouden tai toiminnan kannalta, tulee yhdistyksen kutsua jäsenet yleiseen kokoukseen, joissa merkittävät taloudelliset päätökset tehdään. (Paasolainen 2007) Yleisesti on tyypillistä, että yhdistysten talousarviot tehdään edellisen vuoden tilinpäätöksen perusteella, vaikka se ei ole sidoksissa tulevan vuoden toimintaan. Taloudellisen toiminnan vertaaminen edellisiin vuosiin on kuitenkin myös järkevää, koska siitä saadaan tarpeellista

informaatiota ja nähdään mistä tuloja on saatu kerättyä ja mihin varoja on kulunut toiminnassa aikaisemmin. Järkevintä on hieman aliarvioida yhdistyksen tulot ja arvioida menot suuremmiksi kuin todellisuudessa. Tällaisella toiminnalla yhdistys voi ohjailla toimintaa tehokkaammin ja välttää taloudellisen ahdingon myös yllättävässä tilanteessa. (Loimu 2010)

Osaavassa ja hyvinvoivassa yhdistyksessä talouden tulee olla tasapainossa ja suunnitelmallisesti johdettua. Hallitus on jatkuvasti tietoinen yhdistyksen talouden tilanteesta ja tekee taloutta koskevat päätökset yhdistyksen edun mukaisesti. (Paasolainen 2007, 73) Yhdistyksessä taloudellisen informaation tulee olla avoimempaa ja läpinäkyvämpää kaupalliseen yhteisöön verrattuna. Avoimuuden periaate korostuu erityisesti silloin kun yhdistyksen toiminta rakentuu pääosin lahjoitusten ja julkisten avustusten varaan. (Perälä & Perälä 2006, 28)

Taulukko 1 Taloudellisen toiminnan erot yhdistyksessä ja yrityksessä (Mukaillen Paasolainen 2007, 44)

	Toiminta	Raha
Yhdistys	Päämäärä	Väline
Yritys	Väline	Päämäärä

Kuten yllä olevasta taulukosta 1 voidaan todeta, yrityksen ja yhteisön taloudellinen perusta on erilainen ja rahaa käytetään toimintafunktion eri vaiheissa. Yrityksen päämääränä on tuottaa voittoa omistajilleen ja voittoa saadaan suorittamalla toimintoja. Yhdistyksissä tilanne on päinvastainen eli raha toimii vain välineenä, jonka avulla mahdollistetaan erilaisten toimintojen suorittaminen. Yhdistyksen ja yrityksen toimintaprosesseja tarkastellessa Eskelinen (1995) on tehnyt Paasolaisen (2007) kanssa vastaavia havaintoja. Yhdistyksen toimintaprosessi lähtee liikkeelle rahoituksen hankkimisesta. Varainhankinnan avulla saadut varat käyttämällä saadaan aikaan toimintoja, eli mahdollistetaan yhdistyksen toiminta-ajatuksen toteuttaminen. Yrityksen toiminta lähtee liikkeelle investoinneista, joiden avulla saadaan aikaiseksi suoritteita. Suoritteita myymällä yritys hankkii varoja ja toteuttaa omaa tarkoitustaan eli tuottaa omistajille voittoa. (Eskelinen 1995)

3.1 Jäsenmaksut

Wicker ja Breuer (2011) sekä Taylor ja Barret (2009) tutkimuksissaan ovat osoittaneet, että jäsenmaksut ovat urheiluseuroissa merkittävin varainhankinnan keino. Jäsenmaksuilla tarkoitetaan yhdistyksen hallituksen määräämää ja pääsääntöisesti kerran vuodessa perittävää maksua (Yhdistyslaki 593/1989 §8). Tästä voidaan kuitenkin poiketa yhdistyksen sääntöjen mukaisesti ja esimerkiksi suuremman kertausmaksun maksamalla voi joihinkin seuroihin liittyä ainajäseneksi. Jäsenmaksun suuruus voi myös vaihdella esimerkiksi jäsenen palkkatulojen perusteella. (Perälä & Perälä 2006) Tutkimuksen mukaan seuran jäsenmaksun nostaminen on seuroille haastavaa. Jäsenmaksun kohottaminen voi vähentää jäsenmäärää, vaikka kyse ei usein olekaan maksuvalmiuden puutteesta vaan pikemmin periaatteesta. Ilmiön vuoksi jäsenmaksuja lasketaan seuroissa erittäin harvoin, vaikka matalampi jäsenmaksu riittäisi kattamaan sen hetken kulut. (Loimu 2010, 85)

Vapaaehtoisten merkitystä urheiluseurojen jäsenenä todentaa tutkimus, jonka mukaan 61 % seuran jäsenistöstä ovat pelaavia urheilijoita ja loput 39 % vapaaehtoisia, talkoolaisia sekä toimintaa tukevia organisaatioita. Yli kolmannes jäsenmaksuista saadaan kerättyä vapaaehtoisiltatukijoilta, jotka ovat seuran jäsenenä ilman omaa aktiivista osallistumista seuran toimintaan. (Taylor & Barret 2009) Muihin pohjoismaihin verrattuna jäsenmaksut muodostavat suomalaisissa urheiluseuroissa suuremman osan budjetista. Esimerkiksi vuonna 2008 Suomen yleisurheiluliitossa kerättiin jäsenmaksuja 351 000 €, Ruotsissa 140 000 € ja Norjassa 0 €. (Mäkinen 2010, 163)

3.2 Sponsorit ja yritysytteistyöt

Urheilusponsoroinnilla tarkoitetaan kaksisuuntaista yhteistyötä urheiluorganisaation ja yritysten sekä yhteistyökumppaneiden välillä (Farrelly & Quester 2005). Urheilusponsoroinnin on kuvattu olevan symbioottinen kumppanuus, jossa molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä ja jakavat samanlaiset arvot toiminnassaan. Aikaisempaan verrattuna, yritykset vaativat yhteistyöseuroilta rahoituksen vastineeksi enemmän vastavuoroisuutta, kuten näkyvyyttä sosiaalisen median kanavissa tai varusteissa. (Meenaghan & Shipley 1999) Aikaisemmassa tutkimuksessa on lisäksi huomattu, että sidosryhmät vaativat seuroilta yhä muodollisempaa raportointia talouden tilanteesta, jotta rahoitusta jatketaan seuraaville sopimuskausille. (Verbruggen, Christiaens & Milis 2011)

Urheiluseuran maineen on todettu vaikuttavan sponsoreiden kiinnostukseen seuraan kohtaan. Hyvin menestyvä, oikeat eettiset arvot jakava sekä positiivisen mielikuvan luova joukkue saa todennäköisemmin tukea yrityksiltä. Vastaavasti seura, jolla on negatiivinen maine tai epäkohtia toiminnassa ei herätä tukijoiden kiinnostusta. (Koronios et al. 2016) Vaikka urheiluseurat tarvitsevat toimintansa ylläpitämiseen varoja, ei niiden kuitenkaan kannata ottaa mitä tahansa yritystä yhteistyökumppaniksi. Tutkimuksen mukaan urheiluseuran sponsoreiden imagolla voi olla vaikutusta joukkueen faneihin ja muihin tukijoihin. Esimerkiksi yritys, joka toimii epäeettisesti tai tukee epäeettisiä tarkoituksia voi aiheuttaa seuralle vakavaa mainehaittaa ja estää muita yhteistyösopimuksia. (Parker & Fink 2010) Urheilusponsoroinnin määrä maailmanlaajuisesti on kasvanut räjähdysmäisesti 2000-luvun alusta lähtien. Sponsorointi nähdään yrityksen brändimainetta kasvattavana toimenä ja oikein kohdistettuna yrityksen saama mainoshyöty on merkittävä. (Meenaghan & Shipley 1999) Lisääntynyt sponsorointi on urheiluseurojen kannalta positiivista, koska niiden toiminta on merkittävässä määrin sponsoreiden ja yritysyhteistöiden varassa.

Urheilusponsoroinnin haasteena on erityisesti kumppanuuksien jatkuminen uusille sopimuskausille. Kuten jo aikaisemmin on mainittu, sponsoroinnin tulee olla molempia osapuolia hyödyttävää yhteistyötä. Suurin syy van Rijn, Kristalin ja Henselerin (2019) tutkimuksen mukaan sopimuksen lopettamiselle on yritykselle riittämätön sponsoroinnin luoma arvonlisäys. Sijoitettu pääoma ei tuota odotusten mukaista voittoa yritykselle, joten taloudellisessa tarkoituksessa sijoitus ei ole kannattava. Muita yhteistyön lopettamisen syitä ovat muun muassa muutokset yritysstrategiassa, budjettileikkaukset sekä sponsoroinnin kustannusten kasvu. Myös toiveet kumppanuudesta saatavista hyödyistä voivat erota, jolloin osapuolten tarpeet eivät kohtaa ja sopimuksia ei jatketa seuraaville sopimuskausille. Tärkeää on huomioida yhteistyökumppanuuden jatkuva ylläpito ja sovittujen ehtojen toteuttaminen (Kallio et al. 2016).

3.3 Avustukset, lahjoitukset sekä keräykset

Valtion jakamat avustukset ovat kriittinen osa yhdistysten toimintaa ja usein yhdistysten toiminta mahdollistetaan julkisten avustusten turvin (Perälä & Perälä 2006, 266). Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että yhdistykset, jotka toimivat pääsääntöisesti valtion tuella ovat vahvemmin valtion ohjailtavissa. Tämä havainto on yhtenevä resurssiriippuvuuden teorian kanssa. Teoriaan nojaten yhdistysten ei tulisi kuitenkaan perustaa toimintaansa vain valtion rahoituksen

tuella, koska se lisää taloudellista riskiä ja valtion määräysvaltaa. (Verbruggen, Christiaens & Milis 2011)

Valtio avustaa liikuntaa ja urheilua erilaisten tukien ja avustusten muodossa. Vuositasolla valtion jakama tuki on noin 153 miljoonaa euroa, mikä jakautuu muun muassa järjestöille, kunnille, urheiluopistoille sekä urheilun tutkimukselle. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2023) Yksi esimerkki urheiluseurojen mahdollisesta tuesta on opetus- ja kulttuuriministeriön Seuratoiminnan kehittämistuki, jota seurat voivat hakea oman harkintansa mukaan suoraan valtiolta. (Lentopalloliitto 2023)

Lahjoituksilla ei ole yhdistyksille suurta taloudellista merkitystä. Lahjoitusten määrä on yleisellä tasolla pieni ja mahdollisia lahjoituksia harvoin merkitään kirjanpitoon erillisenä kirjauksena, joten kaikista lahjoituksista ei ole tarkkaa tietoa yhdistyksillä. (Verbruggen, Christiaens & Milis 2011) Keräykset ovat luvanvaraista toimintaa, joiden merkitys urheiluseurojen taloudelle on yleisesti pienekkö. Esimerkiksi hyväntekeväisyysottelut ovat kuitenkin yksi mahdollinen keräystoiminnan muoto seuroissa. (Perällä & Perälä 2006, 262–263)

3.4 Talkoot

Talkoilla tarkoitetaan vapaaehtoistyötä, jota tehdään rahoituksen hankkimiseksi. Talkoolaisten panos voittoa tavoittelemattomissa yhdistyksissä on merkittävä, koska toimintaa ei olisi mahdollista toteuttaa maksullisilla toimihenkilöillä. Talkootyötä yhdistyksissä on todella monenlaista ja osallistumiseen ei välttämättä tarvitse suurta panostusta tai ennakko-osaamista. Monessa organisaatiossa pienestäkin talkoapanoksesta ollaan kiitollisia ja työtehtävät pyritään pitämään mielekkäinä. Haasteena talkoissa on kuitenkin vapaaehtoisten vanheneminen ja nuoremman ikäpolven heikompi osallistuminen talkoisiin. (Cho, Li & Wu 2020)

Seurat järjestävät kilpailuita ja tapahtumia, joista saadaan kerättyä varoja toimintaan. Tapahtumien määrä vaihtelee runsaasti seuran erikoistumisen tarkoituksen mukaan. Junioriseuraksi profiloitunut seura järjestää runsaasti junioriturnauksia, kun taas ylempien sarjatasojen aikuisjoukkueet järjestävät yksittäisiä ottelutapahtumia. Suurtapahtumien osalta järjestäjänä toimii yleensä yksi iso seura tai monta pienempää seuraa yhdessä. (Catani 2017) Osa urheiluseuroista on profiloitunut nimenomaisesti eri kokoisten urheilutapahtumien järjestämiseen ja saa suurimman osan toimintaan vaadittavista rahoista tätä kautta. Vaihtelua seurojen välillä on kuitenkin paljon.

Sponsorointiyhteistyöt ovat osa tapahtumien järjestämistä ja tutkimuksen mukaan niiden avulla voidaan saada erinomaisia taloudellisia tuloksia. Yhteistyön muoto ei välttämättä ole suoraan rahallista tukea, vaan yritykset saattavat tarjota työntekijöilleen osallistumisoikeuden tapahtumaan tai VIP-lippuja tapahtuman katsomoon. (Giannoulakis 2014)

Mikäli urheiluseuran sääntöjen mukaan toimintaan kuuluu kilpailuiden järjestäminen, avaa se laajat mahdollisuudet kilpailuihin liittyvän taloudellisen toiminnan harjoittamiseen. Urheilutapahtuman yhteydessä on mahdollista myydä esimerkiksi kahvia ja pientä syötävää järjestävän seuran tueksi. (Hallila ja Tarasti 2011, 100–101) Kioskin pitäminen urheilutapahtumissa on usein helppoa ja taloudellisesti vähäriskistä. Lisäksi myyntitoiminta katsotaan tuloverolain 23.3 § mukaisesti verovapaaksi tuloksi yhdistykselle, kun tulojen voidaan katsoa kohdistuvan yleishyödyllisen toiminnan ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Kahvion pitäminen urheilutapahtumien yhteydessä ei vaadi järjestäjältä erityisiä toimia, mikäli myytävät tuotteet voidaan katsoa vain pienen riskin sisältäväksi toiminnaksi. (Tuloverolaki 1535/1992) Kioskitoiminnan lisäksi tapahtuman sallitaksi taloudelliseksi toiminnaksi voidaan laskea jatkotapahtuma ja siihen liittyvät oheismyyntit, joista saadaan varoja seuran toimintaan. (Hallila & Tarasti 2011, 100–101)

Arpajaisia järjestetään usein ottelutapahtumien yhteydessä ja se on yksi seurojen varainhankintatapa. Arpajaisten järjestämistä määrittelee vuonna 2002 alussa voimaan tullut arpajaislaki, joka on kokenut hieman muutoksia edeltäjänsä verrattuna. Arpajaislain mukaisesti arpajaisia voivat järjestää vain rekisteröityneet yhdistykset, itsenäinen säätiö tai Suomea kotipaikkana pitävä yleishyödyllinen yhteisö. Lisäksi toimeenpano on sallittu vain viranomaisten luvalla ja arpajaisten avulla hankitut varat on kohdistettava yleishyödyllisen toiminnan edistämiseen. (Arpajaislaki 2001)

Arpajaistoiminta voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan niiden raha-arvon ja järjestäjän mukaisesti. Tavara-arpajaiset ovat luvanvaraista toimintaa ja järjestämislupaa poliisilaitokselta voi anoa yleishyödyllinen yhteisö. Luvan myöntämiseksi voittojen raha-arvon on vastattava vähintään 35 % arpojen myyntisummasta, pienimmän voiton on oltava vähintään yhden arvan arvoinen ja yhdistyksen on tullut hoitaa aikaisempien arvontojen verot ja tilitys asianmukaisesti. (Arpajaislaki 2001) Pien- ja miniatyyriarpajaiset ovat Arpajaislain (2001) mukaisesti tavara-arpajaisia, joissa arpojen kokonaismyyntihinta määrittää arpajaistyypin. Pienarpajaisten rajana pidetään enintään 2 000e ja vastaavasti miniatyyriarpajaisten rajana enintään 500e. Lupaa arpajaisten järjestämiseksi ei vaadita, mikäli palkinnot jaetaan samassa tapahtumassa ja järjestäjänä toimii yleishyödyllinen yhdistys, joka käyttää varat yleishyödylliseen toimintaan tai sen kehittämiseen.

3.5 Rahoitus ja sijoitustoiminta

Sijoitustoiminnalla tarkoitetaan sellaista taloudellista toimintaa, joka ei suoranaisesti edistä yhdistyksen aatteellista tarkoitusta, mutta josta on toiminnan kannalta taloudellista hyötyä. Sijoitusomaisuuden tuottojen avulla yhdistys voi rahoittaa toimintaansa ja siten edistää aatteellista toimintaa. Yhdistyksille tyypillisimpiä sijoitusomaisuuden muotoja ovat yleensä kiinteistöt, osakkeet sekä muut arvopaperit. (Perälä & Perälä 2006, 270) Yhdistyksen sijoitustoimintaa harkitessa on otettava huomioon se, että tuottojen on rahoitettava toiminta. Erityisesti siksi sijoitustoiminnan tulee olla tarkasti harkittua ja sen on oltava yhdistyksen edun mukaista. Yhdistyksen sijoitustoiminta ei ole lyhyen aikavälin toimintaa, eikä tuottoa tule nopeasti. Sijoitustoiminnan tulee olla pitkäaikaista ja sen voidaan katsoa onnistuneen, mikäli pitkällä aikavälillä sijoitusstrategia tuottaa voittoa. (Kallio et al. 2016) Yhdistysten ei tulisi tehdä sijoituksia riskipitoisilla markkinoilla, mutta käytännössä näin ei kuitenkaan ole. Monet yhdistykset harjoittavat merkittävää sijoitustoimintaa markkinoilla, jossa riskit ovat huomattavia. Mikäli sijoitustoiminnan riskit ovat suuret ja yhdistyksen varojen realisointi hidasta, tulee jäsenistön olla mukana äänestämässä sijoituspäätöksestä. (Perälä & Perälä 2006)

4 Empiirinen osuus, tutkimusaineisto ja menetelmät

Tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa aineisto kerätään kahdelta ennalta valituilta seuralta puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Kerätty aineisto on laadukasta ja tutkimukseen hyvin soveltuvaa. Tutkimuksen haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville henkilöille ennalta, jotta he pystyivät valmistautumaan haastatteluun paremmin. Toinen haastatteluista tehtiin etäyhteyden välityksellä pitkän välimatkan vuoksi ja toinen haastattelu suoritettiin kasvotusten seuran edustajan kanssa. Molemmat haastattelut äänitettiin, jotta kaikki haastattelussa ilmennyt oleellinen tieto saadaan mukaan tutkimukseen. Haastattelua varten oli tehty valmiiksi kysymysrunko, jonka avulla keskustelunomaista haastattelutilannetta oli helppo viedä eteenpäin. Valmiin kysymysrunгон avulla molemmille haastateltaville esitettiin samat pohjakysymykset, joiden lisäksi syntyi vapaata keskustelua teeman ympäriltä. Tulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä arvioidaan Tynjälän (1991) osoittaman arvioinnin avulla.

Tutkimukseen osallistuneet seurat esiintyvät empiirisessä osuudessa Seura A ja Seura B tunnuksilla. Seura A on lentopallon erikoisseura, joka on ollut kyseisessä muodossa toiminnassa reilun kymmenen vuoden ajan. Seuran alaisena liiton kilpasarjoissa kilpailee vuosittain noin kymmenen joukkuetta ja kokonaisuudessa seuran toiminnassa on mukana noin kaksisataa henkilöä. Seura B on huomattavasti vanhempi urheilun yleisseura, joka on ollut toiminnassa yli 70 vuotta. Kilpailevien lentopallojoukkueiden määrä vaihtelee vuosittain yhden ja viiden välillä ja kaudella 2023–2024 joukkueita on vain yksi. Koko seuran toiminnassa on mukana vuositasolla jopa 400 henkilöä, joista noin sata on osana lentopallotoimintaa.

4.1 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimuksellista lähestymistapaa, jossa tarkastellaan empiiristä ilmiötä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Laadullista tutkimusta on pidetty vähemmän tieteellisenä lähestymistapana määrälliseen tutkimukseen verrattuna, mutta hyvin suoritettuna ja teoriapohjaan rakennettuna tutkimuksen paremmuutta ei voida määritellä. Laadullisen tutkimuksen erityispiirteitä ovat muun muassa erilaiset aineistonkeruumenetelmät, harkinnanvarainen- ja teoreettinen otanta, hypoteesittomuus sekä tutkijan asema ja narratiivisuus. Tutkijalla on paljon

vaikutusta tutkimuksen lopulliseen muotoon, ja luova ajattelu on laadullista tutkimusta tehdessä eduksi. (Eskola & Suoranta 1998)

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Hirsijärvi et al. (1997) toteavat, että teemahaastattelu soveltuu erityisen hyvin tapaukseen, jossa tutkittua tietoa on ennestään heikosti tai kun kysymyksiin ei voida antaa yhtä oikeaa vastausta. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää syvällisemmin tutkittavaa ilmiötä, mutta sen avulla mahdollistetaan myös vastaajien omat mielipiteet ja ajatukset (Hirsijärvi & Huttunen 1995). Haastattelun etuna on mahdollisuus vapaamuotoisempaan haastatteluun. Kysymysten järjestystä voidaan muuttaa, lisäkysymyksiä voidaan esittää ja haastateltavien ilmeet, eleet sekä äänenpaino voidaan ottaa huomioon osana vastausta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75–77)

4.2 Sisällönanalyysi

Tässä tutkimuksessa haastattelut analysoidaan sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen menetelmä, jonka avulla voidaan systemaattisesti ja objektiivisesti analysoida kerättyä materiaalia. Yleisellä tasolla materiaalin määritelmä on laaja sisältäen muun muassa kirjat, artikkelit, kirjeet, tutkimusraportit, haastattelut ja puheet. Materiaaliksi voidaan käsittää lähes mikä tahansa kirjalliseen muotoon muokattu alkuperäisdokumentti. Sisällönanalyysin keskittyy erityisesti tekstin merkitykseen ja analyysitapana soveltuu joustavuutensa ansiosta monenlaisiin tutkimuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018) Sisällönanalyysin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen ja hajanaisten dokumenttien kokoaminen yhtenäiseksi. Tavoitteena analyysimenetelmän avulla on luoda yhtenäinen ja selkeä kuva tutkittavasta ilmiöstä. (Burns & Grove 1997) Aineistolähtöisen tutkimuksen haasteena on erityisesti täysin objektiivisen kuvan muodostaminen, koska tutkijan taustat vaikuttavat helposti analyysituloksiin. Analyysimenetelmä voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, jonka mukaan analyysissä edetään. Ensimmäinen vaihe on aineiston pelkistäminen, jolloin tarpeeton osa aineistosta karsitaan pois. Toinen vaihe on aineiston ryhmittely, jossa pyritään löytämään samankaltaisuuksia aineiston sisältä ja luokittelemaan niitä. Kolmannessa vaiheessa luokiteltu aineisto pyritään käsitteellistämään teoriapohjan avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2018)

5 Haastatteluiden tulokset

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen empiiristä osuutta, jonka aikana haastateltiin kahta suomalaista lentopalloseuraa. Osiossa kerrotaan, kuinka haastateltavien seurojen edustajat kuvailivat seuran varainhankintaa ja toiminnan kehittämistä varainhankinnan näkökulmasta. Lisäksi esiin on nostettu seurojen tärkeiksi kokemia elementtejä varainhankinnassa. Seuraavat kommentit on kerätty seurojen edustajilta, eikä sisällä omaa pohdintaa.

5.1.1 Urheiluseurat yhdistyksinä

Lentopalloseurojen aatteellinen perustarkoitus on mahdollistaa lentopalloharrastus sekä kilpailutoiminnassa mukana oleminen. Tutkimuksessa mukana olevat seurat toteuttavat tätä aatteellista perustarkoitusta ja ovat rekisteröityneitä yhdistysrekisteriin. Seurojen säännöissä on kuvailtu tarkoituksen olevan harrastustoiminnan ylläpito ja kehittäminen ei kaupallisessa tarkoituksessa. Toiminta seuroissa koostuu liikuntatoimen kehittämisestä, asianmukaisten harrastusvälineiden ja laadukkaan valmennuksen mahdollistamisesta, kiinnostavien tapahtumien järjestämisestä, sekä kaikkien edellä mainittujen toimien edellytysten luomisesta. Molempia seuroja yhdistää tavoite lisätä harrastajamääriä ja mahdollistaa urheiluharrastus mahdollisimman monelle. Kaikille avoimen harrastamisen lisäksi molempien seurojen edustusjoukkueen toimintaan panostetaan ja tavoitteena on urheilullisen tuloksen tekeminen. Toiminnassa varallisuus on vain väline, jonka avulla mahdollistetaan aktiivinen kilpa- ja kuntourheilu seuran jäsenille. Seurojen tilikautena toimii kalenterivuosi.

5.1.2 Varainhankinnan tyypillisimmät muodot

Urheiluseuran varainhankinta koostuu monipuolisesti erilaisista varainhankinnan keinoista, koska yhdellä tai muutamalla tavalla kerättävät varat eivät riittäisi toiminnan ylläpitoon. Toisinaan myös uusia keinoja yritetään esimerkiksi bingon tai myytävien pelaajakorttien muodossa, mutta tällaiset tuotteet eivät ole nousseet kannattajien suosioon. Kausimaksut muodostavat suurimman osan lentopalloseurojen varainhankinnasta, erityisesti juniorijoukkueiden osalta. Ottelutapahtumien yhteydessä vapaaehtoisvoimin ylläpidettävä kioski on erityisesti alempien sarjatasojen joukkueille merkittävä varainhankinnan lähde. Kioskitoiminnan kannattaminen on pysynyt vuodesta toiseen

melko samalla tasolla ja suosion uskotaan jatkuvan myös tulevaisuudessa. Ottelutapahtumaan osallistujat kokevat kioskitoiminnan kautta tapahtuvan kannattamisen olevan helppo tapa tukea seuran toimintaa.

Yhteistyösopimukset ovat lentopalloseurojen kannalta erittäin merkittäviä. Nykyisin yritysyritys yhteistyöt nähdään yhtenä merkittävimmistä rahoituksen lähteistä. Sen vuoksi seuroissa koetaan erittäin tärkeäksi pitää yllä jo luotuja suhteita sekä markkinoida jatkuvasti seuraa potentiaalisille kumppaneille. Yhteistyösopimusten sisältö vaihtelee runsaasti ja ne ovat aina seuran ja kumppanin välisiä. Vaihtelua sopimuksissa on runsaasti eivätkä esimerkiksi sponsorointisummat ole samat kaikille yrityksille. Sopimuksilla on yleiset raamit, mutta tarkemmat summat ja sopimusehdot jäävät seuran ja yrityksen neuvottelun varaan. Kontaktoitavan yrityksen koko ja mahdolliset kytkökset seuraan vaikuttavat huomattavasti siihen millaista sopimusta yrityksen kanssa lähdetään neuvottelemaan. Pieniltä paikallisilta yrityksiltä saatavat summat ovat yleisesti pienempiä kuin suurilta yrityksiltä saatavat. Yhteistyösopimusten määrä vaihtelee vuositasolla jonkin verran, mutta vaihtelu pysyy melko vähäisenä yritysyritysten kokonaismäärään suhteutettuna.

”Yhteydenpitoa pyritään pitämään koko vuoden ympäri. Tukineuvottelut pyritään päättämään toukokuun loppuun mennessä. Kesällä keskitytään talkoisiin ja tapahtumien järjestämiseen.”

-Seura A

Yhteistyökumppanuuksien kohdennus vaihtelee jonkin verran. Osa kumppanuuksista sovitaan koko seuran kattavaksi, mutta nykyisin yhä useampi sopimuksista sovitaan tietyn joukkueen toiminnan rahoittamiseksi. Erityisesti edustusjoukkueet sopivat runsaasti joukkuekohtaisia kumppanuuksia ja yritysyritys yhteistyöt tuovat suurimman osan joukkueen rahoituksesta. Potentiaalisia yhteistyökumppaneita lähestytään seuroissa suoraan kylmäsoitoin. Seurat kokevat median olevan merkittävä osa markkinointia ja siksi käytössä on tyypillisesti useita eri kanavia. Yleisimmät käytössä olevat kanavat ovat verkkosivut, facebook sekä instagram, joissa parhaillaan on yli 6 000 seuraajaa. Sosiaalisen median vaikutus markkinoinnissa koetaan kasvavan vuosittain ja siksi pyritään aktiiviseen ja laadukkaaseen sisällöntuotantoon. Tuotannosta kuitenkin vastaavat pääsääntöisesti amatöörit, joten laatu ja sisältö vaihtelevat runsaasti.

LED-valotaulujen mainostila koetaan tärkeäksi ja tehokkaaksi mainostuskeinoksi. Yritykset saavat mainokset selkeästi esille ja ovat valmiita maksamaan saamastaan näkyvyydestä seuralle. Lisäksi sosiaalisen median päivitykset ja yhteistyökumppaneiden videot ovat merkittävässä osassa

markkinoinnissa. Kumppaneihin pidetään yhteyttä ympäri vuoden ja uudet tukineuvottelut pyritään saamaan valmiiksi viimeistään toukokuussa. Uusia kumppaneita otetaan kuitenkin mukaan toimintaan sopivan kumppanin löytyessä. Seura pyrkii tekemään monivuotisia yhteistyösopimuksia toiminnan jatkuvuuden ja taloudellisen turvan vuoksi.

”Aika paljon meillä on erilaisia varainhankintatapoja käytössä. Yhteistyösopimukset, tapahtumien järjestämiset, talkoot, kausimaksut, varustemyynti, avustukset, tuet, kahvilamyynti ja pääsylipputulot.” -Seura A

Erilaiset talkoot koetaan seuroissa merkittävänä varainhankinnan lähteenä. Talkoiden merkitys vaihtelee runsaasti eri seuroissa ja talkootöistä saatava korvaus voi olla jopa seuran tärkeimpiä varainhankinnan keinoja. Talkoita tehdään ympäri vuoden, vaikka varsinainen joukkueiden toiminta on osan vuodesta tauolla. Talkoisiin osallistujat ovat usein vapaaehtoisten ydinryhmän jäseniä, mutta myös muita seuran jäseniä ja pelaajia tarvitaan talkootöiden menestyksekkääseen hoitamiseen. Mahdollisia talkootöiden muotoja ovat esimerkiksi kauppojen inventaariot, pihojen haravointi sekä talvisin lumitöiden tekeminen. Seurat pyrkivät myymään toiminnan tueksi erilaisia fanituotteita kuten pipoja, kaulaliinoja ja paitoja, mutta fanituotteiden myynti ei ole varainhankinnan kannalta merkityksellistä. Tuotteiden kiinnostus on liian vähäistä ja tuotteista saatavat katteet eivät riitä toiminnan rahoitukseen merkittävässä määrin. Fanituotteiden myynti nähdään pikemmin palveluna ja mainoksena kuin varsinaisesti kaupallisena toimintana.

Tapahtumien järjestäminen on tehokas varainhankinnan keino. Erityisesti miesten pääsarjatason, mestaruusliigan, joukkueiden osalta ottelutapahtumien pääsymaksut luovat merkittävän osan seuran budjettia. Parhaimmillaan ottelussa voi olla yli tuhat katsojaa, mikä on lajin katsojamäärissä varsin poikkeuksellista. Naisten otteluissa ja alemmilla sarjatasoilla katsojamäärät ovat huomattavasti matalampia ja pääsylipputulojen määrä on pienempi. Lipputulojen maltillisemmasta määrästä huolimatta pääsylipputulot ovat aikuisten ylimmillä sarjatasoilla merkittävä osa joukkueiden varainhankintaa. Juniorijoukkueiden otteluissa pääsymaksuja ei kerätä. Ottelutapahtumien lisäksi lentopalloseuroissa järjestetään monenlaisia muita tapahtumia. Seurojen järjestämät tapahtumat tuovat seuralle rahaa, lisäksi ne parantavat lajin tunnettuutta ulkopuolisten keskuudessa. Suurtapahtumien kuten Power Cupin, alue SM-kisojen ja SM-finaalien järjestäminen ovat järjestäville seuroille suuri ponnistus sekä taloudellinen riski, mutta onnistuessaan luo seuralle merkittävän osan seuran budjettia useammaksi vuodeksi. Vähemmän tunnettuna varainhankinnan keinona seurat järjestävät myös TYHY-päiviä yhteistyökumppaneille sekä muille yrityksille.

”Seuran varainhankinnan keskipisteenä on laadukkaiden tapahtumien järjestäminen. Lisäksi LED mainostila otteluissa, ottelujen ja tapahtumien mainostaminen, TYHY päivät, SOME urheilijoiden haastattelut, yhteistyökumppanien videot, TV lähetykset, edustuksen IG, Facebook, henkilökohtainen myyntityö, myynnin edistämiskampanjat. Tärkein on kuitenkin ehdottomasti henkilökohtainen myyntityö ja sitä kautta saadaan suurin osa toiminnan rahoituksesta” -Seura A

”Pääseuralla avustukset ja talkoot, edustusjoukkueella sponsorointi. Kumppanit ovat kiinnostuneita edustusjoukkueen sponsoroinnista ja näkyvyydestä, jota joukkue voi tarjota” -Seura B

5.1.3 Seuratoiminnan strategia

Seurojen varainhankintastrategiat vaihtelevat melko paljon. Pääsääntöisesti seuroilla on jonkinlainen varainhankintastrategia, mutta sen muoto ja tarkkuus vaihtelevat runsaasti. Seurat eivät pääsääntöisesti ole kiinnostuneita suurten päätösten teosta, koska taloudelliset riskit koetaan usein liian suurina. Tavoitteena on tehdä yksi iso päätös kerrallaan, tällä strategialla seurat pyrkivät hallitsemaan taloudellisia riskejä. Taloudellisesti tai resurssien käytön kannalta merkittävät päätökset perustuvat vakavaan harkintaan ja tarvittaessa turvaudutaan ammattilaisen konsultaatioon. Toisinaan ulkopuoliset sidosryhmät tai lajiliitto vaativat seuroja tekemään päätöksiä toiminnan muuttamisen suhteen. Ulkopuolisten määräämiä päätöksiä seurat välttäisivät mielellään, mutta yhteistyösopimuksia luodessaan he ovat sitoutuneet noudattamaan tiettyjä vaatimuksia.

Talouden tilannetta seurataan jatkuvasti viikko-, kuukausi- ja vuositasolla, apuna talouden seurannassa on seuran oma rahastonhoitaja tai taloushallinto-ohjelma. Taloudellista osaamista ei ole riittävästi jokaisessa seurassa ja nykyisillä taloushallinto-ohjelmilla voidaan seurata talouden tunnuslukuja riittävällä tasolla, joten ulkoistaminen voidaan nähdä hyvänä ratkaisuna. Taloudellisen tilanteen seuranta nähdään seuroissa tärkeänä, jotta pysytään budjetin rajoissa. Vuosittaista budjettia aletaan rakentamaan seuroissa välittömästi edellisen kauden päätyttyä ja se pyritään saamaan valmiiksi ennen seuraavan kauden alkua. Budjetti laaditaan usein joukkuekohtaisesti, jolloin toiminta on helpommin mukautettavissa vuosittaisen budjetin mukaan. Toiminnan rakentamisen onnistumisen mukaan on tyypillistä, että seurat mukauttavat toiminnan budjetin mukaiseksi.

”Budjetti laaditaan joukkueittain eli toiminta sopeutetaan budjetin mukaan. Budjetin laadinta aloitetaan heti edellisen kauden loputtua. Edustusjoukkueen budjetin tulee olla valmis ennen kauden alkua.” -Seura A

”Sekä että, riippuu menestyksestä ja kuinka ollaan onnistuttu rakentamaan toiminta. Jos ollaan saatu hyvin sponsoreita, voidaan rahaa käyttää enemmän ja vapaammin. Jos rahoitus on vähempää, niin pyritään löytämään lisää rahaa tai selvitä pienemmällä budjetilla. ”—” Meillä suurin osa kontakteista yhteistyökumppanien kanssa tapahtuu loppukesän ja alku syksyn aikana.”

-Seura B

Urheilullinen menestys koetaan seuroissa kaikista näkökulmista tarkasteltuna positiivisena asiana. Menestys saa ulkopuoliset tahot uskomaan seuran toimintaan ja tämän vuoksi rahoitusta on selkeästi helpompi saada menestyksen jälkeen. Mediahuomion lisääntyminen on saanut yhteistyökumppanit aikaisempaa tietoisemmaksi seuran toiminnasta ja näkevät potentiaalisen yhteistyökumppanuuden seuran kanssa. Myös yritysten lähestyminen koetaan helpompana menestyksekkään vuoden jälkeen. Menestys parantaa lisäksi seuran brändiä lajin sisällä. Hyvä maine ja menestyksekkäs toiminta lisäävät kiinnostusta ulkopuolisten pelaajien sekä valmentajien parissa ja parhaimmillaan houkuttelee laadukkaita jäseniä seuraan. Tällainen toiminta saattaa aiheuttaa positiivisen kierteen ja seurabrändin kehittymisen.

”Menestyksekkään vuoden jälkeen seuran toimintaan uskotaan ja rahoitusta on ollut helpompi saada. Toisaalta seura on solminut pitkiä yhteistyösopimuksia, jotka turvaavat toimintaa tuleen menestystä tai ei”-Seura A

”Menestys helpottaa huomattavasti lähestymistä tukijoita kohtaan.”-Seura B

Menestyksen lisäksi erityisesti suurten tapahtumien järjestäminen lisää seuran sekä koko lajin tunnettuutta lajin ulkopuolisten joukossa. Junioreiden keskuudessa ennestään tunnettu harrastus nähdään kiinnostavampana valintana ja harrastajamääriä saadaan siten kasvatettua. Brändin rakentaminen koetaan olevan yksi tärkeimmistä kehityskohteista seuroilla, koska tunnetun brändin avulla rahoitusta on helpompi saada ja pelaajamääriä kasvattaa.

Seuran hallituksella on suuri vaikutus koko seuran toimintaan ja siten myös varainhankintaan. Ilman aktiivisesti toimivaa hallitusta seuran ei olisi mahdollista toimia. Seuranjohto pyritään pitämään melko samankaltaisena usean vuoden ajan, jotta toimintaa voidaan suunnitella paremmin pidemmällä aikavälillä. Toisaalta samankaltaisena pysyvä hallitus johtuu myös siitä, että toimintaan ei tule päteviä ja aktiivitoiminnasta kiinnostuneita jäseniä usein. Seuran toimintaan otetaan mukaan kaikki ketkä ovat toiminnasta kiinnostuneita, koska kiinnostuneita ei ole ikinä liikaa ja apukäsiä mahtuu aina mukaan. Aikaisemmalla osaamisella tai taustalla ei ole merkitystä, koska monipuolisista tehtävistä

löytyy jokaiselle sopiva. Hallituksen osalta valinta on jonkin verran harkitumpaa, koska hallituksen halutaan edistävän seuran toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla. Seuran hallitukseen ja vastuullisiin tehtäviin valitaan henkilöitä, jotka omaavat yrittäjämäisen ajattelu- ja toimintatavan. Vaikka vastuutehtäviin ei ole kovin usein liikaa innokkuutta, pyritään seuroissa löytämään paras mahdollinen henkilö hoitamaan kyseisiä vastuutehtäviä. Pätevien toimihenkilöiden avulla seuran hallitus pystyy luottamaan eri toimintojen saumattomaan yhteistyöhön ja keskittymään seuratoiminnan kehittämiseen.

”Kaikki otetaan toimintaan mukaan (rikostausta tutkitaan). Varainhankintaan ja johtokunnan työskentelyyn otetaan henkilöitä, jotka ajattelevat ja toimivat kuin yrittäjät.” -Seura A

” Kyllähän me pyritään löytämään sopiva henkilö jokaiseen tehtävään. Erityisesti vastuutehtäviin otettavat henkilöt valitaan vähän tarkemmin. Muissa tehtävissä hyödynnetään myös esimerkiksi seuran junioreita ja heidän vanhempiaan” -Seura B

Varainhankinnan keinot ovat pysyneet jo vuosia melko samankaltaisina. Uusia vaihtoehtoja on kokeiltu vuosittain, mutta uusista tavoista ei ole toistaiseksi löytynyt taloudellisesti kannattavia vaihtoehtoja. Aikaisemmin yksi merkittävimmistä yhteistyön tavoista olivat vaatemainokset, mutta niiden merkitys vähenee jatkuvasti. Uudet varainhankinnan keinot päätyvät hylättävien joukkoon usein jo ennen kuin niitä edes kokeillaan käytännössä. Keinot, jotka päätyvät kokeilun tasolle joudutaan usein hylkäämään, koska asiakkaiden kiinnostus ei ole riittävää tuotetta tai palvelua kohtaan.

5.1.4 Vapaaehtoistyö

Vapaaehtoiset ovat erittäin merkittävä osa lentopalloseurojen varainhankintaa. Aktiivisten vapaaehtoisten määrä eri seuroissa vaihtelee runsaasti noin kymmenestä aina viiteenkymmeneen saakka, suurissa seuroissa jopa yli. Vapaaehtoisten ydinryhmä, joka osallistuu toimintaan aktiivisesti, pysyy vuodesta toiseen melko samana. Hallitus on osa tätä ydinryhmää, mutta sen lisäksi toiminnassa on mukana henkilöitä, jotka haluavat hoitaa vähemmän vastuullisia, mutta välttämättömiä osia seuran toiminnassa. Ydinryhmän jäsenet osallistuvat erityisesti edustusjoukkueen, sekä koko seuran yhteisiin tapahtumiin. Juniorijoukkueiden toiminnassa mukana olevat vapaaehtoiset vaihtuvat huomattavasti useammin ja ovat mukana toiminnassa keskimäärin yhdestä vuodesta muutamaan vuoteen. Suurempi vaihtuvuus johtuu siitä, että vapaaehtoiset ovat pelaajien vanhempia. Oman lapsen lopettaessa tai vaihtaessa joukkuetta vanhemmat lopettavat samalla.

Vapaaehtoisten määrä vaihtelee vuositasolla jonkin verran ja erityisesti korona pandemiolla oli negatiivinen vaikutus aktiivisten vapaaehtoisten määrään. Vapaaehtoisten ydinryhmä pysyy melko samana parhaillaan jopa vuosikymmenien ajan. Erityisesti iäkkäämmät vapaaehtoiset jäivät toiminnasta kokonaan pois koronan vuoksi ja nuoret eivät ole päätyneet vapaaehtoistehtäviin. Positiivista kehitystä on kuitenkin havaittavissa, koska vapaaehtoistoimintaan on koronan jälkeen saatu mukaan jonkin verran nuoria harrastajia. Vapaaehtoisten keski-ikä on noin 40 vuotta, mutta ikäjakauma on suuri ja vaihtelee 10 ja 80 vuoden välillä.

”Vapaaehtoisten ydinporukka on säilynyt koko toiminnan ajan melkein samana. Junioripuolella vaihtuvuus suurta, koska juniorin lopetettua harrastuksen loppuu myös usein vanhemman toiminta seurassa. ”- -” Kiitettävästi olemme saaneet nuoria mukaan vapaaehtoistoimintaan. Keski-ikä noin 40 vuotta, mutta vaihtelu on tosi isoa.”-Seura A

”Vapaaehtoisten vaihtuvuus on aika pientä ja onneksi uusia on saatu mukaan toimintaan. Ikärakenne vaihtelee aika paljon ja se tekee tästä ihan mukavaa puuhaa. Nuorimmat aktiiviset osallistujat taitavat olla 13-vuotiaita ja iäkkäimmät lähempänä 80 vuotta.”-Seura B

Seurojen käytänteet vapaaehtoisten kouluttamisen suhteen vaihtelevat runsaasti. Kuten haastatteluaineistosta voidaan todeta, Seura A kokee seuran toiminnan kehittyvän kouluttamalla vapaaehtoisia. Seura haluaa tarjota jäsenistölle mahdollisimman laadukasta toimintaa ja sen vuoksi tukee vapaaehtoisten kouluttautumista myös rahallisesti. Vapaaehtoisten osaaminen koetaan seuran brändin ja toiminnan kannalta positiiviseksi asiaksi, minkä takia seura on valmis panostamaan taloudellisesti vapaaehtoisten koulutukseen. Seuran B haastattelussa kävi ilmi, että kaikissa seuroissa vapaaehtoisten koulutusta ei nähdä lisäarvoa tuovana toimintana. Kouluttautuminen jää jäsenistön oman harkinnan varaan, eikä seura ole valmis kustantamaan koulutusta.

”Seura avustaa valmentajia heidän valmennuspolullaan (Lentopalloliiton koulutukset). Kaikkia kiinnostuneita kannustetaan rohkeasti lähtemään koulutuksiin ja mukaan seuran toimintaan”

-Seura A

”Ei kehitetä, eikä myöskään kouluteta. Seurassa on riittävästi osajia jo valmiiksi ja kiinnostuneet kouluttautuvat halutessaan itse”-Seura B

6 Haastattelutulosten pohdinta

Seuraavaksi tutkimuksen tuloksia käydään läpi erityisesti urheiluseurojen näkökulmasta. Kehitysehdotukset ovat sovellettavissa urheiluseurojen lisäksi myös muiden vastaavan kokoisten voittoa tavoittelemattomien yhdistysten varainhankinnan kehittämiseksi.

Haastateltavilla seuroilla oli hyvin samankaltaisia ajatuksia toiminnan ylläpitämisestä, kehittämisestä sekä varainhankinnasta. Yleistä seurojen vastauksissa oli, että varainhankinnan kehittämiseksi nähdään tarvetta. Useimmissa seuroissa varainhankinta on pysynyt vuodesta toiseen hyvin samankaltaisena eivätkä uudet varainhankintakeinot ole olleet kannattavia. Uusien varainhankintakeinojen kokeileminen koetaan kuitenkin helposti resurssien tuhlaamisena, koska uusiin keinoihin ei uskota alun alkaen. Edellä mainittujen syiden vuoksi uusia varainhankinnan keinoja ei lähdetä helposti kokeilemaan. Tulokset ovat täysin yhdenmukaisia Loimun (2010, 217) ajatusten kanssa siitä, että seurat kokeilevat uusia keinoja vain harkitusti. Kustannusten lisääntyessä toiminnan kehittäminen on yksi ensimmäisistä asioista, josta leikataan tarpeen vaatiessa. Valinta ei kuitenkaan ole hyvä pitkällä aikavälillä, koska seura voi jäädä kehityksestä jälkeen aiheuttaen pahimmillaan negatiivisen kierteen, joka lopulta johtaa seuran lakkauttamisen.

Päätutkimuskysymyksen lisäksi tutkimukseen on asetettu kaksi alatutkimuskysymystä, joiden tarkoituksena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Aloitetaan vastaamaan ensin alatutkimuskysymyksiin, jonka jälkeen siirrytään vastaamaan päätutkimuskysymykseen.

”Millaisia varainhankintastrategioita urheiluseuroilla on?”

Urheiluseurojen varainhankintastrategiat vaihtelevat melko runsaasti, mutta niissä on myös paljon yhteisiä piirteitä. Eri strategioista voidaan erottaa kolme ”apukysymystä”, jotka miksi, miten ja mitä. Miksi-kysymys vastaa varainhankinnan nykytilanteeseen, tehtäviin ja tavoitteisiin. Miten-kysymyksellä pyritään selventämään varainhankinnan strategisia painopisteitä, nykyisiä ja uusia varainhankinnan keinoja sekä keskeisiä varainhankinnan kohderyhmiä. Mitä-kysymys puolestaan vastaa strategian toteuttamiseen liittyvistä elementeistä kuten tarvittavista resursseista ja strategian onnistumisen seurannasta.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että urheiluseuroilla on hyvin erilaisia varainhankintastrategioita ja varainhankinnan painospiste vaihtelee runsaasti seuran käytössä olevien resurssien mukaan. Tyypillistä on, että suurella seuralla on yksityiskohtaisempi varainhankintastrategia, jota ylläpidetään ja päivitetään jatkuvasti. Vaihtelua on kuitenkin paljon ja erityisesti seuran hallituksella koetaan olevan erittäin suuri merkitys varainhankintastrategian luomisessa (Rosengren 2008). Urheiluseura, jolla on käytössään runsaasti resursseja suurtapahtuman järjestämiseen, pystyy rahoittamaan toiminnan pääsääntöisesti tapahtumajärjestämisen avulla. Tällaisessa tilanteessa on mahdollista, että tehdään yksi iso päätös panostaa resurssit tapahtuman järjestämiseen. Varainhankinnan riskit korostuvat edellä mainitussa toiminnassa, koska rahavirran pääpaino voi olla yhden tapahtuman varassa (Walker 2012). Vastaavasti pienet seurat, joiden resurssit ovat rajallisemmat joutuvat käyttämään useamman eri keinon yhdistelmää kerätäkseen toimintaan tarvittavat varat. Rahoituksen riskit kuitenkin laskevat runsaasti, jos käytössä on eri varainhankintakeinojen yhdistelmä. Resurssiriippuvuuden teoria tukee tätä tutkimuksen tulosta.

”Mitkä tekijät ovat kaikkein merkityksellisimpiä varainhankinnan kannalta?”

Seurojen edustajien haastatteluissa nousi esille selkeästi varainhankinnan kannalta merkityksellisimmät tekijät. Tärkeimpinä tekijöinä pidettiin erityisesti seuran hallitusta, onnistuneita yhteistyökumppanuuksia sekä vapaaehtoisia. Seuran hallitusta pidetään erityisen tärkeässä asemassa, koska sen katsotaan ohjaavan koko seuran toimintaa. Ilman toimivaa ja innovatiivista hallitusta seuran on vaikea rakentaa vakaata taloudellista pohjaa toiminnalle. Hallituksen suuren merkityksen vuoksi seurat haluavat panostaa oikean hallituksen muodostamiseen, eikä hallituksen kokoonpanoon haluta tehdä radikaaleja muutoksia nopeasti. Hallituksen merkitykseen liittyvät huomiot ovat täysin vastaavia Knockaertin ja Ucbasaran (2013) kanssa, joiden mukaan hallituksella on suuri merkitys seuran toiminnassa. Myös resurssiriippuvuuden teoria tukee edellä tehtyä havaintoa hallituksen tärkeydestä (Hillman & Dalziel 2003).

Yhteistyökumppanuuksien tärkeys korostuu haastattelujen perusteella erityisesti seurojen edustusjoukkueissa, jotka tekevät enemmän joukkuekohtaisia sopimuksia kuin alempien sarjatasojen joukkueet sekä juniorijoukkueet. Eron voidaan katsoa johtuvan muun muassa siitä, että edustusjoukkueet saavat huomattavasti enemmän mediahuomiota juniorijoukkueisiin verrattuna. Mediassa esille tuleva positiivinen brändi-imago, näkyvyys ja erityisesti menestys lisäävät yhteistyökumppaneiden kiinnostusta. Tätä huomiota tukee Koronios et al. (2016) tutkimus, jonka

mukaan positiivisen kuvan toiminnastaan antava seura on sponsoreiden mielestä kiinnostavampi kuin neutraalin tai negatiivisen kuvan antava. Seuran toimintaan mukaan tulleiden menestyksekkäiden pelaajien ja valmentajien voidaan todeta parantavan seuran kiinnostavuutta myös ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta. Tätä havaintoa tukee Knockaertin ja Ucbasaran (2013) tutkimus, jossa todettiin jäsenien olevan seuran näkyvyyden kannalta eriarvoisia.

Vapaaehtoiset koetaan seuroissa tärkeänä osana toimintaa, koska ilman aktiivisia vapaaehtoisia toimintaa ei olisi mahdollista ylläpitää. Vapaaehtoisten määrän kasvattaminen nähdään seuroissa merkittävässä roolissa varainhankinnan kehittämiseksi. Suurempi määrä vapaaehtoisia mahdollistaa useammin ja suurempiin talkoisiin osallistumisen. Lisäksi vastuuta voidaan jakaa helpommin, jolloin taakka ei kasaudu liian suureksi vain muutamien ihmisten harteille. Vapaaehtoisten vanheneminen nähtiin seuroissa haasteena kuten myös Cho, Li ja Wu (2020) tutkimuksessaan totesivat.

Alatutkimuskysymyksiä vastauksien avulla voidaan lopuksi vastata päätutkimuskysymykseen, joka oli muotoiltu seuraavalla tavalla:

”Miten urheiluseurojen varainhankintaa voidaan kehittää?”

Tutkimuksessa ilmeni hieman ristiriitaisia vastauksia seurojen varainhankinnan kehittämiseen liittyen. Vastausten perusteella seurat selkeästi kaipaisivat uusia tulovirtoja toiminnan ylläpitämiseksi, mutta uusien keinojen kokeilemiseen suhtaudutaan hyvin varauksellisesti. Seuroissa ei haluta kokeilla uusia varainhankintatapoja, koska uusien keinojen toimivuuteen ei luoteta, nykyisiä keinoja pidetään riittävän toimivana ratkaisuna ja resursseja halutaan käyttää jo toimiviksi todettuihin keinoihin.

Seuran hallitus koetaan ehdottoman tärkeäksi osaksi toimivaa seuraa. Taloudellisesti heikosti menestyvän seuran tulisikin tarkastella omaa hallitusta ja sen toimintaa kriittisesti. Kuten Knockaert ja Ucbasaran (2013) resurssiriippuvuuden teoriaan pohjautuvassa tutkimuksessaan toteavat, seuran vaatimat resurssit vaihtelevat ja hallituksen tuoma lisäarvo ei ole jatkuvasti samanlainen. Resurssiriippuvuuden teoriaan nojaten seurojen olisikin osattava huomioida tarpeet, joita seuralla kullakin hetkellä on ja tehdä päätöksiä sen perusteella. Vaikka tietty henkilö olisikin ollut erittäin tärkeässä roolissa viisi vuotta aikaisemmin, on mahdollista, ettei tilanne ole enää samanlainen. Seuran edun mukaisesti hänen tilalleen olisi mahdollista löytää nykyhetken tarpeisiin paremmin vastaava henkilö.

Vuosittaiseen menestykseen seurat eivät pysty suoraan vaikuttamaan, joten imagon rakentaminen menestyksen varaan ei ole pitkällä aikavälillä mahdollista. Imagoon voidaan kuitenkin vaikuttaa

muiden tapojen kautta ja imagon kehittäminen voidaan nähdä seuroissa merkittävänä varainhankinnan kehittämisen näkökulmasta. Oikea-aikaisen yhteistyön onnistuminen ja kumppaneiden tyytyväisyys ovat yksi tasapainotetun tulokortin näkökulma, jonka mukaan seuran arvoa voidaan lisätä (Kehusmaa 2023). Annettujen lupauksen ja tehtyjen sopimusten kunnioittaminen on ehdottoman tärkeää seuran imagon kannalta. Kuten Walker (2012, 215) toteaa, yhdistysten imago on helppo tuhota ja sen uudelleen rakentaminen on pitkä ja haastava prosessi. Sopimuksia tehdessä seuran kannattaakin tarkoin harkita pystytäänkö molempien osapuolen toiveet sopimuksesta täyttämään.

Seuran saama positiivinen näkyvyys on yhteistyökumppaneiden mielestä erityisen tärkeää. Kumppanit kokevat saavansa parhaan hyödyn yhteistyöstä silloin, kun seuran sosiaalinen media tavoittaa kyseisen yrityksen kohdeyleisöä. (Meenaghan & Shimpley 1999) Urheiluseurojen tulisi panostaa sosiaalisen median sisällön laatuun, jotta tavoitavuus lisääntyisi ja siten yritykset olisivat aiempaa kiinnostuneempia kumppanuudesta.

Vapaaehtoistoiminta perustuu nimensä mukaisesti vapaaehtoisuuteen, joten aktiivisen osallistumisen on lähdettävä ihmisestä itsestään eivätkä seurat voi suoraan vaikuttaa osallistumis päätökseen. Seuralla on kuitenkin keinoja tehdä osallistumisesta miellyttävämpää ja sitouttaa vapaaehtoisia toimintaansa. Kaplanin ja Notronin (1996) tulokortin oppimisen ja kasvun näkökulman mukaan jäsenistön kouluttaminen luo lisäarvoa toiminnalle. Pitkällä aikavälillä lisäarvon luominen voidaan nähdä seuran kannalta positiivisena ja siksi seurojen tulisikin kannustaa jäsenistöä kouluttautumaan. Erityisesti seuran kustantamat koulutukset voidaan nähdä investointina seuran tulevaisuuteen.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että varainhankintatavat miesten ja naisten pääsarjatason joukkueilla eivät eroa juurikaan toisista. Pääsarjatasolla yritys yhteistyöt sekä pääsylipputulot ovat merkittävimmät varainhankinnan keinot, mutta miesten ja naisten tekemien sopimusten summassa on suuria eroja. Merkittävämpi ero varainhankintatavoissa on eri sarjatasojen välillä. Alempien sarjatasojen ja junioritoiminnan kohdalla varainhankinnan keinot eroavat pääsarjatason joukkueista, koska kausimaksut ja seuran saamat tuet nousevat merkittävimäksi osaksi varainhankintaa.

7 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää suomalaisten urheiluseurojen varainhankinnan kehityskohteita. Tutkimuksen aikana tehtyjen haastatteluiden sekä aiheeseen liittyvän teorian avulla tutkimukseen löytyi useita vaihtoehtoisia ratkaisuja, ja ne ovat sovellettavissa urheiluseurojen käyttöön. Urheiluseurojen lisäksi tutkimuksen tulokset olisivat sovellettavissa myös muihin samankokoisiin yhdistyksiin. Mielenkiintoista tutkimuksessa oli urheiluseurojen negatiivinen suhtautuminen varainhankinnan kehittämiseen. Erityisesti se on kuitenkin osa-alue, jota seurojen tulisi tutkimuksen tulosten mukaan kehittää. Seurojen tulisi kokeilla rohkeammin uusia matalan taloudellisen riskin varainhankinta keinoja. Tutkimuksen tulokset vastaavat hyvin aikaisempien tutkimusten havaintoja, mutta tutkimuksessa havaittiin myös uusia näkökulmia aiheeseen liittyen.

7.1 Luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimukset

Tutkimukseni aihe urheiluseurojen varainhankinnan kehittäminen on melko vähän tutkittu aihe Suomessa. Yhdistysten erityisen luonteen takia kansainvälisiä tutkimuksia ei voida täysin verrata tutkimukseeni, jonka kohteena ovat suomalaiset urheiluseurat. Sekä ulkomaalaisiin organisaatioihin, että suomalaisiin yhdistyksiin verrattuna tulokset ovat kuitenkin melko samankaltaisia. Tutkimuksen aikana havaitsin myös eroja, joita en aikaisemmasta tutkimuksesta ole löytänyt. Tutkimuksen otanta on melko suppea rajallisten resurssien vuoksi, mutta tutkimukseen osallistuneilta kerätty aineisto vahvistaa yleisesti seuroissa olevan melko samankaltaisia toimintamalleja.

Tutkielman luotettavuutta voidaan tarkastella laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittareilla, joita ovat totuusarvo, sovellettavuus, pysyvyys sekä neutraalius (Tynjälä 1991). Tutkielman tulokset ovat yleistettävissä otoskokoja suuremmassa mittakaavassa, ja niitä on mahdollista soveltaa koskemaan laajempaa joukkoa yhdistyksiä. Tulosten voidaan olettaa pysyvän samankaltaisina myös tulevaisuudessa, vaikka jonkin verran muutoksia tulee syntymään. Erityisesti muuttuva maailmantilanne tulee vaikuttamaan tuloksiin ajan kuluessa. Tutkimusaineiston kerääjänä ja analysoinnissa on pyritty pitämään mahdollisimman objektiivinen ote työskentelyyn. On kuitenkin mahdollista, että tutkijan omat kokemukset ovat hieman vaikuttaneet esimerkiksi kysymysten asetteluun tai tulosten tulkintaan.

Tutkimus on kokonaisuutena melko onnistunut. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia melko hyvin ja haastateltavat seurat antoivat hyviä esimerkkejä ja konkreettisia ajatuksia varainhankinnan kehittämiseksi urheiluseuroissa. Vielä parempaa tietoa tutkimukseen olisi voinut saada suuremmilla käytössä olevilla resursseilla. Tällöin tutkimukseen osallistuvien seurojen määrää olisi voitu kasvattaa suuremmaksi ja ottaa tarkemmin huomioon erilaisia varainhankintaan liittyviä sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä sekä taloudellisia tunnuslukuja.

Aihetta olisi tarpeellista tutkia lisää, koska suomalaisten urheiluseurojen varainhankintaa on tutkittu vielä melko vähän. Koska kansainvälistä tutkimusta ei voida suoraan verrata suomalaiseen toimintaan, tulisi Suomessa tehdä omaa tutkimusta seuratoiminnan kehittämiseksi. Tutkielman jatkoksi olisi mielenkiintoista tehdä laajempi tutkimus, jossa otetaan huomioon myös muiden lajien urheiluseuroja. Erot eri lajien välillä olisivat mahdollisia ja laajemman tutkimuksen avulla voitaisiin saavuttaa koko urheiluseurojen toimintakenttää hyödyttäviä tutkimustuloksia. Tutkimusten avulla seurat voisivat muun muassa saada tietoa siitä millaisia taloudellisia heikkouksia ja vahvuuksia seuroilla on. Lisäksi tutkimuksessa voisi olla mukana taloudellisia tunnuslukuja, joiden perusteella olisi mahdollista tehdä tarkempaa analyysiä seurojen talouden tilasta.

Lähteet:

Arpajaislaki (2001) Arpajaislaki [Viitattu 23.10.2023] Saatavilla:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/2001104>.

Berrett, T. & Slack, T. (2001) A Framework for the Analysis of Strategic Approaches Employed by Non-profit Sport Organizations in Seeking Corporate Sponsorship. *Sport management review*. 4 (1), 21–45.

Borge, S. (2021) What Is Sport? *Sport, ethics and philosophy*. 15 (3), 308–330.

Burns, N., Grove, S.K. (1997) *The Practice of Nursing Research: Conduct, Critique and Utilisation*, 3. painos. Philadelphia: W.B. Saunders.

Cambridge Dictionary 2023 Fundraising [verkkosivu]. [Viitattu 2.12.2023] Saatavilla:

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/fundraising>

Catani, J. (2017) *Onnistunut yritystapahtuma: järjestäjän käsikirja*. Helsinki: Alma.

Cho, H., Li, C., ja Wu, Y., (2020) Understanding sport event volunteers' continuance intention: An environmental psychology approach. *Sport Management Review* 23(4): 615-625.

Drees, J. & Heugens, P. (2013) Synthesizing and Extending Resource Dependence Theory: A Meta-Analysis. *Journal of management*. 39 (6), 1666–1698.

Eskelinen, A., (1995) *Urheilu Ja Verot*. Helsinki: Suomen Urheiluliiton Julkaisut Oy.

Eskola, J., ja Suoranta, J., (1998) *Johdatus Laadulliseen Tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Eydi, H., (2015) Organizational effectiveness models: Review and apply in non-profit sporting organizations. *American Journal of Economics, Finance and Management* 1(5): 460-467.

Fahlén, J. & Stenling, C. (2016) Sport policy in Sweden. *International journal of sport policy and politics*. 8 (3), 515–531.

Farrelly, F., ja Quester, P., (2005) Examining important relationship quality constructs of the focal sponsorship exchange. *Industrial Marketing Management* 34(3): 211-219.

Gallagher, D. et al. (2012) The strategic marketing of small sports clubs: from fundraising to social entrepreneurship. *Journal of strategic marketing*. 20 (3), 231–247.

Giannoulakis, C., (2014) Sponsorship of non-profit sporting events: the case of the well-being festival. *Sport Marketing Quarterly* 23(4): 244.

Greiling, D. (2010). Balanced scorecard implementation in German non-profit organisations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(6), s. 534-554

Håkansson, J., (1992) *A Model of Industrial Networks*", in Axelsson, B. and Easton, G. (Eds), *Industrial Networks*. Routledge London: A New View of Reality.

Halila, H., (2010) Yhdistyslain osittaisuudistus ja tieteelliset seurat, *Tieteessä tapahtuu*. 28(8).

- Halila, H. & Tarasti, L. (2011) *Yhdistysoikeus*. Neljäs, uudistettu painos. Helsinki: Talentum
- Hallmann ja Rossi L., (2019) *The role of money and time donations in the supply of amateur sport*. The SAGE Handbook of Sport Economics.: Sage Publications, 102-111.
- Harju, A. (2007). *Kansalaistoimintaan kätetty aarre*. Espoo: Sivistysliitto kansalaisfoorumi SKAF ry
- Heikkilä, M., (1989) *Uskonnollinen Liike, Esivalta Ja "Maailma" Kansa Liikkeessä*. Vaasa: Kirjayhtymä.
- Hellman, S. (2014) *Urheiluseuran varainhankinta – Taakka vai mahdollisuus?* Metropolia Ammattikorkeakoulu
- Hillman, A. ja Dalziel, T., (2003) Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *The Academy of Management Review* 28(3): 383–396.
- Hirsjärvi, S. ja Huttunen J, (1995) *Johdatus Kasvatustieteeseen*. Porvoo: WSOY.
- Kallio, M. Kangasniemi, A., Pöyhönen, K. ja Vierros, H. (2016) *Yhdistykset ja säätiöt: kirjanpidon, tilinpäätöksen ja verotuksen erityiskysymyksiä*. 3. painos. Helsinki: ST-Akatemia Oy.
- Kaplan, R. ja Norton, D, (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kehusmaa, K. (2023) *Merkitykselliset Tavoitteet Ja Mittarit Työyhteisön Johtamiseen*. Helsinki: Kauppakamari.
- Kelley, D. (2012) *Sports Fundraising: Dynamic Methods for Schools, Universities and Youth Sport Organizations*. New York: Routledge.
- Knockaert, M. ja Ucbasaran, D. (2013) The Service Role of Outside Boards in High Tech Start-ups: A Resource Dependency Perspective. *British Journal of Management; Brit J Manage* 24(1): 69-84.
- Kokko, S. (2014) Guidelines for Youth Sports Clubs to Develop, Implement, and Assess Health Promotion Within Its Activities. *Health promotion practice*. 15 (3), 373–382.
- Koronios, K., Psiloutsikou, M., Kriemadis, A., Zervoulakos, P. ja Leivaditi, E. (2016) Sport Sponsorship: The Impact of Sponsor Image on Purchase Intention of Fans. *Journal of Promotion Management* 22(2): 238-250.
- Laitinen, E. (2003) *Yritystoiminnan Uudet Mittarit*. Jyväskylä: Gummerus.
- Lima, J. L. & Núñez, J. (2015) Does self-regulation work? Experimental evidence of the reputational incentives of Self-Regulatory Organizations. *Applied economics*. 47 (41), 4423–4441.
- Lentopalloliitto (2023) *Seuratoiminnan Kehittämistuki 2024 on Avattu*. Saatavilla: <https://www.lentopallo.fi/uutiset/seuratoiminnan-kehittamistuki-2024-on-avattu/>.
- Loimu, K. (2010) *Yhdistystoiminnan Käsikirja*. Helsinki: WSOYpro.
- Malmi, T., Peltola, J. ja Toivanen, J. (2006) *Balanced Scorecard : Rakenna Ja Sovella Tehokkaasti*. Helsinki: Talentum.

- Mbah, R. ja Wasum, D. (2022) Russian-Ukraine 2022 War: A review of the economic impact of Russian-Ukraine crisis on the USA, UK, Canada, and Europe. *Advances in Social Sciences Research Journal* 9(3): 144-153.
- Meenaghan, T. ja Shipley, D. (1999) Media effect in commercial sponsorship. *European Journal of Marketing* 33(3): 328-348.
- Mestaruusliiga (2022) *Peurungan Pojat Luopuu Liigatoiminnasta* . Saatavilla: <https://www.mestaruusliiga.fi/uutiset/peurungan-pojat-luopuu-liigatoiminnasta.html?p32=7>.
- Mäkinen, J. (2010) Urheilun rakenteet ja tuki Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa
- Ojanen, R. (2023) *Kouluikäisen Liikuntapolku, Liike on Tärkeä*.
- Olkkonen, R. (2001) Case study: The network approach to international sport sponsorship arrangement. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 16(4): 309–329.
- Olympiakomitea (2023) *Olympiakomitea Kysyi, Seurat Vastasivat. Seurajohtajat Huolestuneita Kustannusten Noususta Ja Toivovat Olympiakomitean Tukevan Seuratoimintaan Liittyvää Yhteiskunnallista Keskustelua*.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2023) *Opetus- Ja Kulttuuriministeriö*. Saatavilla: <https://okm.fi/liikunta/rahoitus>.
- Paasolainen, S. (2007) *Osaava Yhdistys: Avain Akavalaiseen Yhdistystoimintaan*. Helsinki: Akava.
- Parker, H. ja Fink, J. (2010) Negative sponsor behavior, team response and how this impacts fan attitudes. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship* 11(3): 17-28.
- Patentti- ja rekisteriähallitus (2023) *Patentti- Ja Rekisteriähallitus*. Saatavilla: https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistysrekisterin_esittely.html.
- Pfeffer, J. ja Salancik, G. (2003) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*: Stanford University Press.
- Perälä, Samuli. & Perälä, Johanna. (2006) *Yhdistyksen ja säätiön talous, kirjanpito ja verotus*. 3. uud. p. Helsinki: WSOY.
- Puolamäki, E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi. Helsinki: Tietosanoma.
- Rautanen, J. (2021) *Oulun Kiskon Varainhankinnan Kehittäminen*. Oulun Ammattikorkeakoulu
- Rosengren, P. ja Törrönen, A. (2008) *Yhdistystoiminnan Avaimet*. [viitattu 30.12.2023] Saatavilla: <https://kotiseutuliiitto.fi/wp-content/uploads/2018/03/yhdistystoiminnan-avaimet-ilovepdf-compressed.pdf>.
- Rosengren, P., Törrönen, A., Iso-Markku, P (2018) *Yhdistystoiminnan Avaimet*.
- Sallinen, K. (2016) Jalkapallolla eniten harrastajia -se lyö lätjän, hiihto on alamäessä. [uutinen] [viitattu 12.11.2023] Saatavilla: <https://www.lansivayla.fi/urheilu/1791968>
- SuomiSport (2023) *Pelipassit*. [verkkosivu] [Viitattu 11.12.2023] Saatavilla: <https://bi.suomisport.fi/public/dashboard/6694c08b-3716-4c8b-98b3-811aa711010f?kausi=Lisenssi-%20ja%20pelipassikausi%202022-2023>.
- Taylor, P., ja Barret, D. (2009) *CCPR Survey of Sports Clubs*.
- Thibault, L., Slack, T., Hinings, B. (1993) *A framework for the analysis of strategy in*

nonprofit sport organizations. *Journal of Sport Management*, 7, 25-43.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki, Tammi

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turpeinen, S., Jaako, J., Kankaanpää, A., Hakamäki, M. (2011) *Liikunta Ja Tasa-Arvo 2011: Sukupuolten Tasa-Arvon Nykytila Ja Muutokset Suomessa*.

Tynjälä, P. (1991). Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta. *Kasvatus* 22(5-6), 387–598.

Valtion talousarvioesitykset (2023) *Valtion Talousarvioesitykset*. [viitattu 12.11.2023] Saatavilla: <https://budjetti.vm.fi/indox/sisalto.jsp?year=2024&lang=fi&maindoc=/2024/tae/hallituksenEsitys/hallituksenEsitys.xml&id=/2024/tae/hallituksenEsitys/YksityiskohtaisetPerustelut/29/01/30/30.html>.

van Rijn M, Kristal S ja Henseler Jö (2019) Why do all good things come to an end? An inquiry into the discontinuation of sport sponsor–sponsee relationships. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship* 20(2): 224-241.

Verbruggen, S., Christiaens, J. ja Milis, K. (2011) Can Resource Dependence and Coercive Isomorphism Explain Nonprofit Organizations' Compliance With Reporting Standards? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40(1): 5-32.

Walker, J. Ingraham. (2012) *A fundraising guide for nonprofit board members*. Hoboken, N.J: Wiley.

Wegner, M., Helmich, I., Machado, S., Nardi, AE., Arias-Carrion, O., Budde, H. (2014) Effects of exercise on anxiety and depression disorders: review of meta- analyses and neurobio-logical mechanisms. 13:1002-14.

Wicker, P. ja Breuer, C. (2011) Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. *Sport Management Review* 14(2): 188–201.

Yhdistyslaki (1989) *Yhdistyslaki* [Viitattu: 1.11.2023] Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>

Liite 1 haastattelukysymykset

1. Mikä rooli sinulla on seurassa?
2. Minkä seuran edustaja olet?
3. Oletko pitkään ollut seuran edustaja ja kuinka suurta vaihtuvuus seuran toimielimissä on?
4. Kuinka paljon seurassa on jäseniä, onko sellaisia henkilöitä, jotka eivät ole jäseniä, mutta muuten aktiivisesti osallistuvat seuran toimintaan? Kuinka paljon?
5. Kuinka paljon aktiivisia vapaaehtoisia seurassa on?
6. Mistä toimintaa ylläpitävät varat saadaan? Onko seuralla erillistä varainhankintastrategiaa? Kuvaile lyhyesti.
7. Millaisia keinoja käytetään varainhankinnassa? Mikä on keinoista tärkein?
8. Pysyvätkö varainhankintakeinot vuodesta toiseen samoina vai onko tullut uusia tai jätetty jotain pois?
9. Onko mahdollisesti kokeiltu jotain uusia varainhankintatapoja, jotka sitten hylätty toimimattomina?
10. Mukautetaanko toiminta budjetin mukaan vai budjetti toiminnan mukaan? (Päätetäänkö ensin mitä halutaan tehdä ja sitten etsitään rahat jostain vai suunnitellaanko toiminta tiedossa olevien varojen perusteella ja tyydytään siihen?)
11. Miten menestyksekkäs vuosi näkyy rahoituksen saannissa?
12. Mitkä asiat koet seuran suurimmiksi heikkouksiksi entä vahvuuksiksi?
13. Seurataanko seurassa taloudellisia tunnuslukuja ja niiden kehitystä?
14. Kehitetäänkö seurantoimijoiden osaamista? Kannustetaanko koulutuksiin? Maksetaanko koulutuksia vapaaehtoisille?
15. Millaista on vapaaehtoisten vaihtuvuus? Onko se suurta?
16. Vapaaehtoisten ikärakenne? Onko jotain erikoista huomioitavaa?
17. Milloin otatte yhteyttä mahdollisiin yhteistyökumppaneihin? Onko eroa mihin aikaan vuodesta yhteydenotto on jätetty?
18. Myyttekö fanituotteita? Mitä? Onko niistä saatava tulo merkityksellistä?
19. Millä kriteereillä toimihenkilöitä valitaan eri tehtäviin? Otetaanko paras/sopivin tekijä vai kuka tahansa?
20. Tehdäänkö seurassa isoja päätöksiä? Kuinka usein? Keneltä muutosideat ovat tulleet (hallitukselta, puheenjohtajalta, seuran jäseneltä, joltain muulta)?
21. Koettako seuran hallituksen olevan merkittävässä roolissa seuran toiminnan/talouden kannalta?