

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppatieteellinen tiedekunta

Laskentatoimi

Risto Roitto

**AMMATTIMAINEN TALOUDELLINEN TOIMINTA  
SUOMALAISSA HUIPPUJOUKKUEURHEILUSSA**

Työn ohjaaja/tarkastaja: Professori Karl-Erik Michelsen

2. tarkastaja: Professori Kalevi Kyläheiko

# TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Risto Roitto
<b>Tutkielman nimi:</b>	Ammattimainen taloudellinen toiminta suomalaisessa huippujoukkueurheilussa
<b>Tiedekunta:</b>	Kauppateieteellinen tiedekunta
<b>Pääaine:</b>	Laskentatoimi
<b>Vuosi:</b>	2013
<b>Pro gradu tutkielma:</b>	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 101 sivua, 12 kuviota, 1 taulukko ja 3 liitettä
<b>Tarkastajat:</b>	Prof. Karl-Erik Michelsen Prof. Kalevi Kyläheiko
<b>Hakusanat:</b>	Koripallo, ammattilaisurheilu, urheilujohtaminen, urheilutalous
<b>Keywords:</b>	Basketball, professional sports, sports management, sports finance

Tässä tutkimuksessa selvitetään suomalaisen koripallosarjan Korisliigan seurojen taloudellista toimintaa, nykytilaa ja kehitysmahdollisuuksia kohti ammattilaisuutta. Tutkimuksen teoriaosuudessa selvitetään yleisiä menestyvän urheiluliiketoiminnan peruspiirteitä. Seurojen tilinpäätöksistä tehdään kevyt tilinpäätösanalyysi ja lisäksi haastatellaan suomalaisen koripallon ja urheilun asiantuntijoita. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että Korisliigan seurojen taloudellinen tilanne on hyvin epävakaa ja seurojen talous- ja strategiaosaaminen on heikkoa. Etenkin seurojen toiminnan suunnittelemattomuus ja lyhytjänteisyys nousivat esille tutkimuksessa. Tutkimuksen lopussa esitellään vielä mahdollisuuksia, miten Korisliigan toimintaa voitaisiin kehittää.

## ABSTRACT

<b>Author:</b>	Risto Roitto
<b>Title:</b>	Professional economic activity in the Finnish top team sports
<b>Faculty:</b>	The School of Business
<b>Major:</b>	Accounting
<b>Year:</b>	2013
<b>Master's Thesis:</b>	Lappeenranta University of Technology 101 pages, 12 figures, 1 table and 3 appendixes
<b>Examiners:</b>	Prof. Karl-Erik Michelsen Prof. Kalevi Kyläheiko
<b>Keywords:</b>	Basketball, professional sports, sports management, sports finance

This study examines the economic activity, current state and development opportunities towards professionalism of the teams in the Finnish basketball league Korisliiga. The basic features of sports finance and management are researched in the theoretical part of the study. A financial statement analysis is made from teams financial statements in addition to interviews with the Finnish basketball and sports experts. The results of the study showed that the economic situation of the teams is very unstable and the teams financial and strategic skills are weak. In particular low planning skills and short-term nature emerged from the study. At the end of the study further opportunities for how the Korisliiga could be developed are presented.

## Alkusanat

Rennot mutta pitkät opiskeluvuodet ovat nyt takana ja on aika suunnata kohti uusia haasteita ja erilaista elämää. Oli ilo lopettaa opiskelu kirjoittamalla gradu aihepiiristä, joka oikeasti kiinnostaa minua. Toivoisinkin että pääsisin työskentelemään urheilun parissa myös jossain vaiheessa elämäni.

Haluan kiittää molempia ohjaajiani, haastateltavia ja tutkimukseen osallistuneita seuroja. Erityiskiitos professori Kalle Michelsenille innostuksesta, tuesta ja konkreettisesta avusta graduprosessissa. Haluan kiittää erityisesti myös vanhempiani, ystäviäni sekä avovaimoani Elinaa suuresta tuesta, avusta, kärsivällisyydestä ja kannustuksesta koko opiskelujeni aikana.

Helsingissä 21.5.2013

Risto Roitto

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Tutkimuksen taustaa .....	2
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja keskeiset käsitteet.....	3
1.3 Teoreettiset ja metodologiset lähtökohdat .....	7
1.4 Aikaisemmat tutkimukset .....	7
1.5 Tutkimuksen rakenne.....	11
<b>2 URHEILULIIKETOIMINTA .....</b>	<b>13</b>
2.1 Urheiluliiketoiminnan kehittyminen .....	13
2.2 Urheiluliiketoiminnan peruspiirteet .....	15
2.3 Ammattimainen toiminta urheilutaloudessa .....	20
2.3.1 Strateginen osaaminen.....	21
2.4 Urheilun rahoitusmalli ja kassavirrat .....	22
2.4.1 Urheilun taloushallinto .....	24
2.5 Kilpailu urheiluliiketoiminnassa ja kilpailullinen tasapaino .....	25
2.6 Yleisömäärään vaikuttavat tekijät.....	30
2.7 Taloudellisten ja urheilullisten tavoitteiden yhdistäminen .....	31
<b>3 SUOMALAISEN KORIPALLON NYKYTILA.....</b>	<b>33</b>
3.1 Suomalaisen koripallon kehittyminen.....	33
3.2 Urheilun talousvaikeudet.....	35
3.3 Budjetit ja tavoitteet.....	37
3.4 Tilinpäätösanalyysi.....	38
3.5 Aineiston kerääminen, käsittely , analyysi ja luotettavuus.....	39
3.6 Seurojen kassavirrat ja tunnusluvut .....	41

3.6.1 Seura A .....	42
3.6.2 Seura B .....	45
3.6.3 Seura C .....	48
3.7 Yhteenveto taloudellisesta analyysistä .....	52
3.8 Haastattelut.....	53
3.9 Urheiluliiketoimintaosaaminen suomalaisessa koripallossa .....	54
3.9.1 Yleisö ja urheilukulttuuri Suomessa.....	56
3.9.2 Menot .....	57
3.9.3 Tulot .....	59
3.9.4 Yksityishenkilöiltä tuleva rahoitus .....	60
3.9.5 Muiden sidosryhmien suhde urheiluun .....	61
3.10 Urheilullinen menestys .....	63
3.11 Ammattilaisorganisaation vaatimukset .....	65
<b>4 SUOMALAISEN KORIPALLON KEHITTÄMINEN .....</b>	<b>68</b>
4.1 Yhdistyksen erityispiirteet.....	68
4.1.1 Yhdistyksen talousprosessi .....	70
4.1.2 Osakeyhtiömuodon tuomat edut ja haitat .....	71
4.2 Varainhankinta ja sponsorointi .....	73
4.2.1 Vedonlyönti ja huippu-urheilu .....	76
4.2.2 Vertailu muihin maihin ja sarjoihin .....	79
4.3 Urheilullisen menestyksen vaikutus urheilun talouteen .....	82
4.4 Kehitysmalli.....	83
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>85</b>
5.1 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista.....	85
5.1.1 Ammattimainen liiketoiminta urheilutaloudessa .....	86

5.1.2 Suomalaisen koripallon talous- ja strategiaosaaminen.....	87
5.1.3 Suomalaisen koripallon kehittäminen .....	88
5.2 Tulosten suhde aiempaan keskusteluun ja jatkotutkimusehdotuksia ...	89
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>91</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>102</b>

## 1 JOHDANTO

Urheilu ja liiketoiminta ovat lähivuosikymmeninä siirtyneet yhä lähemmäs toisiaan. Esimerkiksi Yhdysvalloissa urheilu on huippulajeissa jo suurta bisnestä. Itse urheilu eli urheilijoiden tekemät teot pelikentällä, on vain yksi osa-alue suuressa liiketoiminnassa. Suomessa kehitys kulkee tunnetusti hieman jäljessä. Jääkiekko on kehittynyt Suomessa eniten oikean liiketoiminnan suuntaan. Seurat ovat nykyisin osakeyhtiöitä ja budjetit ja liikevaihdot ovat kasvaneet viime vuosikymmeninä reilusti. Muiden lajien seurat ovat Suomessa pääosin yhdistyksiä ja taloudellisesti vieläkin niin pieniä, että usein yhdistys on hyvä valinta yhtiömuodoksi. Muutoksia on kuitenkin tapahtunut niin lajeissa, yhteiskunnassa kuin urheilu-organisaatioissa, ja nämä muutokset ovat pakottaneet seurat kehittämään toimintaansa.

Suomalaisessa huippujoukkueurheilussa on lähivuosina tullut muiden maiden tapaan julkisuuteen paljon esimerkkejä taloudellisista epäselvyyksistä ja huonosta taloudenpidosta, joista on seurannut sarjoista luopumista, hoitamattomia velvoitteita, sopupelejä sekä tappiollisia taloudellisia tuloksia. Nämä negatiiviset tapahtumat ovat vaikuttaneet seurojen pelaajiston ja johdon lisäksi myös joukkueiden kannattajiin ja omistajiin ja saaneet monen urheilumaailmaa seuraavan miettimään, hoidetaanko urheiluseurojen johtaminen ja talousasiat Suomessa ammattimaisesti ja pitkäjänteisesti. Yhtenä hyvänä esimerkkinä näistä julkisuuteen tulleista tapahtumista ja nopeasti muuttuvasta alasta voidaan pitää jalkapalloseura Tampere Unitedin urheilullista ja taloudellista menestystä Euroopan kentillä (Muukkonen 2008) ja muutaman vuoden jälkeistä taloudellista romahdusta ja joukkueen sulkemista Veikkausliigasta (Helsingin Sanomat 2011, A).



## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Tässä tutkimuksessa keskitytään suomalaiseen koripalloon ja miesten koripallon pääsarjan Korisliigan seurojen taloudelliseen toimintaan. Suomessa jalkapallon korkeimman sarjatason Veikkausliigan joukkueiden vuosittainen liikevaihto vaihtelee hieman alle miljoonasta eurosta noin kolmeen miljoonaan euroon. Veikkausliigajoukkueet voidaan siis määritellä pieniksi yrityksiksi tai mikroyrityksiksi, jos niitä verrataan ns. normaaliin liiketoimintaan ja -yrityksiin. Suomalaisen koripallon pääsarjan Korisliigan seurat ovat vielä pienempiä liikevaihdoltaan, ja seurat ovat lisäksi suurimmaksi osaksi yhdistyksiä. Veikkausliiga- ja Korisliigajoukkueiden lähivuosien tilinpäätöksistä ja mediassa olleista uutisista voidaan yleistäen sanoa, että liiketoiminta on pääasiassa tappiollista. Silti monet seurat pystyvät jatkamaan toimintaansa vuosi vuodelta. Jääkiekon SM-liigallakin on ollut ongelmia, mutta se on taas pystynyt kehittämään vauhdikkaasti lähivuosisikymmeninä erittäin suosituksi tuotteeksi. Tappiollinen toiminta ei tosin ole ennenkuulumatonta urheilussa. Esimerkiksi Tiessalon (2008) mukaan eurooppalainen huippujalkapalloilu on ollut lähivuosina hankaluuksissa lähinnä finanssikriisin vaikutuksesta. Pelaajapalkkiot ovat kasvaneet huimasti ja monissa maissa ollaan puhuttu jopa kriisistä. Silti seurojen toiminta Euroopassakin on pääasiassa jatkunut.

Urheiluliiketoiminta on mielenkiintoinen aihe sen luonteenpiirteensä takia. Urheilullisen menestyksen ja taloudellisen menestyksen samanaikainen tavoittelu erottavat urheiluliiketoiminnan muunkaltaisesta liiketoiminnasta. Urheilullisen menestyksen tavoittelu tuo toimintaan tiettyä lyhytjänteisyyttä ja nopeita muutoksia, jotka eivät taloudellisen menestyksen tavoittelussa välttämättä ole hyviä asioita. Lisäksi urheilussa monet asiat poikkeavat mielenkiintoisesti perinteisestä liiketoiminnasta. Voidaan pohtia, ovatko seurojen pelaajat työntekijöitä vai varoja, joita voidaan ostaa ja myydä vapaasti, miten joukkueen fa-

neihin pitäisi suhtautua liiketaloudellisesti ja ovatko sarjasijoituksista taistelevat toiset seurat kilpailijoita.

Urheiluliiketoiminnan erityispiirteet ja lähivuosien taloudelliset ongelmat urheilumaailmassa liittyvät yhteen. Onkin mielenkiintoista saada selville, millälaisia liiketoimintastrategioita ja taloudenpitoa seuroissa on noudatettu ja miten ne ovat vaikuttaneet koko seuran toimintaan ja menestykseen. Lisäksi tästä herää kysymys, voitaisiinko seurojen toiminta hoitaa jotenkin toisin, jolloin taloudellinen ja urheilullinen menestyminen sekä koko lajin kehittyminen voitaisiin saavuttaa laajemmin. Esimerkkinä voidaan pitää juuri jääkiekon SM-liigaan vauhdikasta kehitystä ja nykytilaa Suomen suosituimpana joukkueurheilusarjana.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja keskeiset käsitteet**

Tämä tutkimus käsittelee suomalaista joukkueurheilua ja päätavoitteena on auttaa urheiluseuroja ymmärtämään liiketoiminnan talousasioiden ja johtamisen lainalaisuudet. Erityisesti tutkimuksessa yritetään selvittää koripalloliigan ja –seurojen taloudelliset realiteetit ja mahdollisuudet nykypäivänä ja ehdottaa keinoja, miten lajia ja seuratoimintaa voitaisiin kehittää. Tutkimusongelma voidaan määritellä seuraavasti:

- Miksi Korisliiga ja sen seurat eivät ole onnistuneet kasvamaan taloudellisesti ja kehittymään ammattilaisorganisaatioiksi?

Tavoitteena on siis saada selville, mitkä asiat ja keinot ovat tärkeimpiä tehokkaassa ja kehittyneessä urheiluliiketoiminnassa, ja miten näitä keinoja on

otettu käyttöön suomalaisessa koripallossa. Tutkimusongelmaa voidaan tarkastella seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- 1 Mitä ammattimainen liiketoiminta urheilutaloudessa on?
- 2 Millainen taloudellisen ja strategisen osaamisen taso suomalaisessa huippujoukkueurheilussa ja etenkin koripallossa on tällä hetkellä?
- 3 Miten suomalaista koripalloa pitäisi kehittää jatkossa jotta taloudellinen vakaus ja kasvu saavutettaisiin?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla on tarkoitus selvittää mitä ammattimaisuus ja ammattilaisuus tarkoittavat ja erityisesti miten ammattimainen suhtautuminen urheilussa liiketoimintaan vaikuttaa seuran ja lajin kehittymismahdollisuuksiin. Toisella tutkimuskysymyksellä on tarkoitus selvittää millainen taloudellinen tila ja liiketoimintaosaamisen taso suomalaisissa koripalloseuroissa tällä hetkellä on ja millainen näkökulma seuroilla ja koripallovaikeuttajilla on ammattimaiseen urheilutalouteen. Kolmannella tutkimuskysymyksellä puolestaan pyritään selvittämään millaisia toimenpiteitä ja muutoksia suomalaisessa koripallossa pitäisi tehdä, jotta laji kehittyisi ja taloudellinen tila vakautuisi.

Tutkimus tehdään hienovaraisuutta noudattaen, tarkoittaen että tutkimukseen osallistuvien seurojen nimiä ei paljasteta. Tutkimuksen tavoitteena on laajentaa suomalaisen koripallon lajiliiton ja seuroissa työskentelevien henkilöiden ymmärrystä urheiluliiketoiminnan talouden todellisuudesta ja ammattimaisesti toimivien urheiluseurojen johtamisesta. Tavoitteena on saada seuroihin ja liittoihin enemmän talousosaamista ja selkeitä ohjeita siitä, miten urheilu, seuratoiminta ja taloudellinen kannattavuus voidaan yhdistää toisiinsa kannatta-

vasti ja tehokkaasti. Tavoitteena on myös määritellä mitä on ammattimainen toiminta urheiluseuran johtamisessa ja mitä kaikkea siihen liittyy.

Tutkimus rajataan suomalaisiin ylimpien sarjatasojen koripalloseuroihin. Muita kotimaisia sarjoja sekä ulkomaisia, lähinnä eurooppalaisia seuroja ja sarjoja käytetään vertailuna ja esimerkkeinä. Tutkimus rajataan käsittelemään lähinnä taloudellista puolta urheiluseuroissa eli taloudellisen johtamisen ja taloushallinnon osa-alueiden vaikutusta seuroihin.

Koska tässä tutkimuksessa käsitellään ammattimaista huippu-urheilua suomalaisen koripallon näkökulmasta, selvitetään seuraavaksi sen kannalta keskeisempiä käsitteitä. Näitä ovat Koripalloliitto, Korisliiga, urheilusponsorointi, ammattimainen urheilu ja rekisteröity yhdistys.

**Koripalloliitto** toimii Suomessa koripalloilua järjestävien, yhdistysrekisteriin merkittyjen yhdistysten liittona. Se edustaa myös jäseniään kansainvälisessä koripalloliitossa FIBA:ssa. Koripalloliitto pyrkii järjestämään monipuolista koripallotoimintaa lajin harrastajille ja lisäksi sen tarkoitus on olla osa kansallista liikuntakulttuuria. Koripalloliitto vastaa esimerkiksi koripallon sääntötulkinnosta, valvoo koripalloilun etuja ja järjestää kaikentasoista kilpailu- ja harrastustoimintaa. (Suomen Koripalloliitto 2012, A)

**Korisliiga** on korkein sarjataso suomalaisessa koripalloilussa. Korisliigassa pelaa 12 joukkuetta kaudella 2012-2013. (Suomen koripalloliitto 2012, B)

**Urheilusponsorointi** tarkoittaa yrityksen keinoa tavoittaa kohderyhmänsä käyttämällä hyödyksi urheilukohteen myönteistä mielikuvaa. Urheilusponsorointi on osa yrityksen markkinointiviestintää. Sponsorointiyhteistyön tulee olla sekä yrityksen, että kohteen etujen mukaista. Vaikka tavoitteena onkin yhteistyö, sponsoroinnilla on usein myös kielteinen sävy, koska sitä on pidetty vastikkeettomana tukemuotona. Sponsoroinnin avulla yritykset hakevat tunnettavuutta, brändin vahvistamista ja verkostoitumista lähiseudun yritysten kanssa. Urheiluseura taas hakee sponsoroinnilla lähinnä varoja toimintaansa. (Alaja 2000)

### **Ammattimainen urheilu**

Ammattimaisella urheilulla tarkoitetaan urheilua, joka ei ole enää amatööriurheilua kokonsa ja suosionsa takia, mutta pelaajat ja muut seuratoiminnassa mukana olevat henkilöt eivät silti ole ammattilaisia kuin harvoin. Ammattimainen urheilu on siis jonkinlainen välitila ammattilaisurheilun ja amatööriurheilun välissä.

### **Rekisteröity yhdistys**

Rekisteröity yhdistys eli ry on suomalainen yhdistysmuoto. Se on oikeuskelpoinen, eli se voi esimerkiksi tehdä sopimuksia, asioida yhdistyksen nimellä, tehdä kauppoja ja ottaa vastaan lahjoituksia. Rekisteröidyllä yhdistyksellä on myös hallitus, tilintarkastajat ja huolellisesti hoidettu kirjanpito. Ry on useimpien suomalaisten urheiluseurojen yhtiömuoto. (Patentti- ja rekisterihallitus 2013)

### **1.3 Teoreettiset ja metodologiset lähtökohdat**

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu urheiluliiketoiminnan ja suomalaisen huippujoukkueurheilun erityispiirteiden ympärille. Tutkimuksessa käytetään sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista dataa, mutta tutkimus on enemmän kvalitatiivinen. Kvantitatiivisen osuuden muodostavat urheiluseurojen tilinpäätöstiedot ja niiden tulkinta. Tilinpäätöstiedot on hankittu suomalaisten koripalloseuroilta siten, että seurat ovat lähettäneet tiedot joko postilla, sähköpostitse tai tiedot on käyty kopioimassa seuran toimistolla. Tarkoituksena oli saada tietoja mahdollisimman pitkältä aikaväliltä. Tilinpäätöstiedoista on tarkoitus muodostaa taloudellinen analyysi, joka kertoo osittain, miten suomalaisia huipputasoisen urheiluseuroja johdetaan ja mikä niiden taloudellinen rakenne on.

Laadullisen eli kvalitatiivisen osuuden taas muodostavat erilaiset haastattelut. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä viittä eri suomalaisen urheilukentän asiantuntijaa. Haastatteluissa tarkoituksena oli saada kuva esimerkiksi siitä, miten seuroissa ja liitossa suhtaudutaan talouden johtamiseen ja millaisia ongelmia nähdään suomalaisessa urheiluseuratoiminnassa. Tutkimusmetodologiasta on kerrottu tarkemmin kappaleessa 3.

### **1.4 Aikaisemmat tutkimukset**

Keskeisenä kirjallisena aineistona käytetään aikaisempia tutkimuksia urheiluliiketoiminnan eri osa-alueista, strategiasta ja yhdistysten toiminnasta. Tavoite on muodostaa teoriaosuudessa laaja kuva siitä, miten huippu-urheilun talou-

dellisiä elementtejä on tutkittu ja miten urheiluseuran talous- ja strategiapäätökset vaikuttavat toisiinsa ja muuhun seuran toimintaan.

Urheilun taloustieteestä ja urheiluliiketoiminnasta on tehty tieteellisiä tutkimuksia suurimmaksi osaksi ulkomailla. Täten siis myös tutkimuksen kohteena ovat olleet ulkomaiset urheilusarjat ja pääosin joko yhdysvaltalainen joukkueurheilu tai eurooppalainen jalkapallo. Yhdysvaltalaisen joukkueurheilulajien suurusluokka ja sarjajärjestelmien erilaisuus verrattuna suomalaiseen joukkueurheiluun on niin merkittävä, että yhdysvaltalaisia tutkimuksia ei oteta niin laajasti huomioon tässä tutkimuksessa. Toki vertailuja yhdysvaltalaisiin seuroihin ja sarjoihin tehdään, jotta voidaan saada selville olisiko kannattavaa siirtää jotain yhdysvaltalaisen urheiluliiketoiminnan piirteitä suomalaiseen urheiluliiketoimintaan.

Urheiluliiketoiminnan eri osa-alueita on myös tutkittu. Yleisesti urheiluliiketoimintaa ovat tutkineet laajemmin esimerkiksi Hoyer et al. (2006), Dawson & Downward (2000) ja Andreff ja Szymanski monilla tutkimuksillaan. Esimerkiksi Kesenne (2000) ja Marburger (1997) ovat taas tutkineet kilpailullista tasapainoa ja Mourao (2010) on puolestaan tutkinut, kuinka jalkapallojoukkueen maantieteellinen sijainti vaikuttaa menestykseen.

Suomalaisesta urheiluliiketoiminnasta on harmittavan vähän tutkimusta. Koripallosta tutkimuksia ei ole tehty kuin yksi, joka käsitteli sponsorointia (Vihi-niemi & Modig 2012), ja suurimmaksi osaksi tutkimukset ovat keskittyneet jalkapalloon tai jääkiekkoon. Pitkänen (2006) tutki tilinpäätösanalyysin avulla suomalaisten osakeyhtiömuotoisten jääkiekkoseurojen kannattavuutta ja urheilullisen menestyksen vaikutuksia taloudelliseen kannattavuuteen. Tutkimuksessa todetaan, että kannattavuutta selittävät eniten hallin käyttöaste,

henkilöstökulut, tilikauden muut kulut, ostot tilikauden aikana ja tilikauden aikainen bruttotulos. Tutkimuksessa ihmeteltiin erityisesti seurojen liiketoiminnan muiden kulujen suurta suhteellista osuutta (lähes kolmannes liikevaihdosta), jonka vaikutus kannattavuuteen kuvaa seurojen toiminnan suunnitelmattomuutta sekä jopa rahan käytön holtittomuutta. Tutkimuksessa todettiin, että toiminnan suunnitelmallisuutta tulisi lisätä esimerkiksi panostamalla ohjausjärjestelmien kehitykseen, kirjanpidon standardointiin ja tarkempaan budjetointiin. Yleisesti tutkimuksen johtopäätöksissä todetaan, että seurojen täytyy kiinnittää enemmän huomiota toimintansa taloudellisuuteen, jos ne aikovat tavoitella hallittua taloudellista kasvua ja urheilullista menestystä.

Pyysing ja Ropponen (2010) tutkivat yleishyödyllisen urheiluyhdistyksen taloushallintoa. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata yhdistysmuotoisen urheiluseuran talouden hoitoa esimerkiksi tilinpäätöksen tulkinnan, verotuksen ja avustusten perusteella. Tutkimuksessa tultiin päätelmään, että tuloverolaissa ei ole määritelmää yleishyödyllisen yhteisön harjoittaman elinkeinotoiminnan laajuudelle ja asia on hyvin moniselitteinen. Tuloverolain nykyiset pykälät eivät myöskään sovi hyvin yleishyödyllisten yhteisöjen varainkeruuseen, joten lain tulkinta on tässäkin suhteessa moniselitteistä. Yleishyödyllisissä yhteisöissä onkin tutkimuksen mukaan paljon epäselvyyttä verotuskäytännöistä ja eri veroseuraamuksia ei osata ottaa huomioon. Tutkimuksessa tosin myös todetaan, että urheiluseura voi menettää yleishyödyllisyysstatuksensa, jos se harjoittaa suuressa mittakaavassa ammattuurheilua ilman muunlaista yleishyödyllistä toimintaa.

Karhatsu (2003) tutki joukkueurheiluyrityksen menestystekijöitä. Empiriisessä osiossa haastateltiin suomalaisten jääkiekko- ja jalkapalloyritysten toimitusjohtajia. Menestystekijäksi tutkimuksessa koettiin urheiluseuran yhtiöittäminen etenkin, jos taloudellinen toiminta on kasvanut siihen pisteeseen että liikkuvat



rahasummat ovat merkittäviä. Menestystekijä on myös se, että urheiluseuran toimintaa pyöritetään liiketoiminnallisesta lähtökohdasta eli pyritään hyvään urheilumenestykseen talouden antamissa rajoissa. Tärkeää urheiluseuran menestymisen kannalta on, että sen johdossa on osaavia ihmisiä, jotka pystyvät tavoitteelliseen ja suunnitelmalliseen toimintaan sekä ymmärtävät taloudellisen menestyksen tärkeyden. Etenkin jatkuvuuden turvaaminen tarkoilla suunnitelmilla ja tavoitteilla koettiin tärkeäksi tutkimuksessa.

Mönkkönen (2011) tutki ammattijalkapalloseurojen johtamisen haasteita. Empiirinen osio koostuu Veikkausliigajoukkueiden tilinpäätöksien kevyestä analysoinnista. Tutkimuksessa todettiin seurojen taloudelliset toimintaedellytykset heikoiksi ja tilinpäätökset olivat tutkittuina vuosina (2008 ja 2009) tappiollisia. Etenkin henkilöstökulut todettiin erittäin suuriksi suhteessa liikevaihtoon. Tutkimuksessa pääteltiin, että tiukka lisenssijärjestelmä ja taloudelliset vaatimukset sarjaan osallistuvilta seuroilta sekä avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisääminen tuovat vakautta sarjan toimintaan. Tutkimuksessa myös arvioitiin rahakkaille eurokentille pääsemisen todennäköisyyttä ja palkintoja, sekä todettiin, että todennäköisyys eurokentille pääsemiselle on niin pieni, ettei sitä kannata tavoitella ainakaan suurilla taloudellisilla panostuksilla. Tutkimuksessa myös päädyttiin ehdotukseen, että Veikkausliiga pitäisi profiloitua joko täysin pienellä budjetilla toimivaksi kasvattajasarjaksi tai vaihtoehtoisesti panostettava kokonaisliikevaihdon kasvattamiseen ilman henkilöstökulujen nousua. Tämä tarkoittaa muun muassa sponsoritulojen ja yleisömäärän kasvattamista, jotka taas vaatisivat tehokasta toiminnan kehittämistä monella osa-alueella.

## 1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma jakaantuu johdantoon, teoriaosaan, empiiriseen osaan, kehitysehdotuksiin ja johtopäätöksiin. Johdanto-osassa käsitellään tutkimuksen taustaa, tarkoitusta, tavoitteita, metodologiaa, rakennetta ja rajauksia. Lisäksi määritellään tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.

Tutkimuksen teoriaosassa käsitellään yleisesti urheiluliiketoiminnan eri osa-alueita, erityispiirteitä ja kehittymistä. Tähän kuuluvat mm. urheilullisen menestyksen ja taloudellisen menestyksen yhdistäminen, kilpailullisen tasapainon määrittäminen, seurojen rahoitusmallit ja omistussuhteet, sekä strateginen osaaminen urheiluliiketoiminnassa. Tässä osassa tavoitteena on selittää toimintamalleja, joilla tehdään onnistunutta ammattilaisurheiluliiketoimintaa.

Seuraavassa osassa keskitytään suomalaiseen koripalloon. Luvun johdantona toimii suomalaisen koripallon kehitys ja lähiaikoina tapahtuneet taloudelliset epäselvyydet. Kappaleessa on myös tutkimuksen empiirinen osa, jossa analysoidaan haastattelujen ja taloudellisen analyysin perusteella tutkimuksen keskeisiä osa-alueita, eli määritetään mahdolliset strategiset ongelmat ja taloudellisten epäselvyyksien syyt suomalaisessa koripallossa. Analysoidun aineiston perusteella tutkitaan kuinka teoria ja käytäntö vastaavat toisiaan.

Suomalaisen koripallon kehitysmahdollisuuksia ja potentiaalia tutkitaan seuraavassa osassa. Kappaleessa paneudutaan yleisesti urheiluseurojen toiminnan erityispiirteisiin Suomessa ja verrataan Korisliigan toimintaa muihin kotimaisiin sarjoihin ja Euroopan maiden sarjoihin. Koska etenkin koripalloseurat ovat Suomessa pääosin yhdistyksiä, otetaan tässä luvussa käsittelyyn myös

yhdistysten liiketaloudellisen toiminnan erityispiirteitä ja yhtiöittämisen mahdollisuuksia. Lisäksi käsitellään urheilusponsorointia ja seurojen varainhankintaa ja niissä olevaa potentiaalia esimerkiksi vedonlyönnin kautta. Kappaleessa pohditaan siis mistä talousepäselvyydet ja koripallon nykytila johtuvat ja mietitään parannusehdotuksia. Viimeinen osio on johtopäätökset, jossa kootaan tutkimuksen tulokset.

## 2 URHEILULIIKETOIMINTA

Urheiluliiketoiminta on kehittynyt vuosien varrella liikunnasta ja amatööriurheilusta. Erityisesti Yhdysvalloissa ihmisten kiinnostus urheiluun on osattu kanavoitua liikevaihdoksi jo monia vuosikymmeniä. Suomessa urheiluliiketoiminta on kehittynyt nykymuotoonsa vasta lähivuosikymmeninä, lähinnä jääkiekon esimerkin myötä. Urheilujohtaminen ja urheiluliiketoiminta voidaan nähdä Hoye et al. (2009) mukaan monipuolisena alana, jossa tarvitaan osaamista erityisesti strategisesta suunnittelusta, henkilöjohtamisesta, mediasuhteista, urheiluliittojen kanssa toimimisesta ja sponsoriyhteistyöstä. Tässä luvussa esitetään siis minkä osa-alueiden hallintaa tarvitaan menestyksekkään ammattiuurheiluliiketoiminnan pyörittämiseen.

### 2.1 Urheiluliiketoiminnan kehittyminen

Andreffin (2008, 13) mukaan urheiluliiketoiminta alkoi kehittyä 1900-luvun alussa, kun urheilutapahtumia alettiin selostamaan radiossa. Suurin kehitys on tapahtunut kuitenkin toisen maailmansodan jälkeen, jolloin globalisaatio on kehittynyt merkittävästi maailmassa. Silloin ihmisten vapaa-aika lisääntyi palkallisten lomien lanseerauksen myötä, jolloin urheilun seuraamiselle ja harrastamiselle jäi enemmän aikaa. Toinen suuri trendi urheilussa oli urheilutapahtumien tv-lähetysten aloittaminen. Kolmas trendi on Andreffin mukaan globalisaation tuomat kommunikaatiovälineet puhelimesta Internetiin, jotka ovat kehittäneet urheilutaloutta tuomalla kuvat ja yksityiskohdat urheilutapahtumista välittömästi kaikkien saataville.

Beech ja Chadwick (2004, 3-7) ovat määritelleet 7 vaihetta, joiden kautta urheilulaji tai -sarja kulkee muodostuessaan liiketoiminnaksi. Useimmat lajit jäävät tiettyyn vaiheeseen ja vain harva pääsee viimeiseen vaiheeseen. Vaiheet jakautuvat kahteen eri tyyppiin: hitaaseen kehitykseen ja mullistavaan kehitykseen.

Ensimmäinen vaihe (hidas) on lajin syntyminen, esimerkiksi lajin keksiminen vanhan pelin tai leikin pohjalta. Toinen vaihe (mullistava) on lajin hyväksyntä uutena lajina ja jonkinlainen virallistaminen, esimerkiksi lajiliiton perustaminen tai sääntöjen standardisointi. Kolmas vaihe (hidas) on lajin suosion kasvaminen, joukkumäärän kasvu ja sarjatasojen muodostuminen. Tässä vaiheessa laji toimii usein vielä amatööripohjalta. Neljännessä vaiheessa (mullistava) laji muuttuu niin suosituksi, että ihmiset ovat valmiita maksamaan päästääkseen katsomaan lajia ja sen osajia. Tässä vaiheessa myös sijoittajat kiinnostuvat lajista ja ovat valmiita tukemaan lajin seuroja. Joillekin lajin harrastajille saateen myös maksaa siitä, että he pelaavat tietyssä seurassa. Tässä vaiheessa kuitenkin ammattimaisuus ja amatööritoiminta ovat vielä sekoittuneet toisiinsa.

Viidennessä vaiheessa (hidas) muodostuu selkeä raja ammattilaisjoukkueiden ja harrastajajoukkueiden välille. Kuudennen vaiheen (mullistava) voidaan sanoa alkavan silloin, kun laji tai sarja on kehittynyt niin pitkälle, että täysin ulkopuoliset yritykset ja toimijat haluavat sponsoroida ja mainostaa sarjan ja sen pelaajien avulla. Tässä vaiheessa lajin seurojen liikevaihto ja taloudellinen aktiviteetti alkaa olla niin suurta, että taitamattomalla talousosaamisella seurat voivat ajaa itsensä isoihin taloudellisiin vaikeuksiin. Tähän vaiheeseen seurojen pitäisi pyrkiä, jos he haluavat pyrkiä menestyksekkääseen ammattilaisurheiluliiketoimintaa. Seitsemäs vaihe (hidas) on harvinainen, ja vain isoimmat urheilusarjat maailmassa ovat päässeet siihen. Tässä vaiheessa

sarjojen ja joukkueiden kasvupotentiaali on melko lopussa, mutta sarjalle on kehittynyt vuosien varrella monen eri tekijän avulla laaja suosio, hyvä talous ja yleisesti erittäin hyvin menestyvä liiketoiminta.

Suomalainen koripallo ja erityisesti Korisliiga on hieman vaikea laittaa täsmälleen tiettyyn vaiheeseen tämä jaottelun mukaisesti. Eniten Korisliiga kuuluu kuitenkin neljänteen vaiheeseen, koska suurin osa pelaajista ei ole ammattilaisia. Suomalaisella koripallolla on siis kehitysmahdollisuuksia vielä reilusti, vaikka tietysti Suomen pieni asukasluku ja kilpailevat lajit rajoittavat mullistavaa kehitystä.

## **2.2 Urheiluliiketoiminnan peruspiirteet**

Ammattilaisurheilu voidaan Beechin ja Chadwickin (2004, 13) mukaan määrittellä urheilulajina, joka saa tulonsa seurojen ulkopuolisilta tekijöiltä ja joka pärjää nykytilassaan näillä tuloilla. Näitä tuloja seurat yleensä saavat esimerkiksi ottelutapahtumien lipunmyynnistä, tv-oikeuksista, sponsorointisopimuksista ja fanituotteiden myynnistä.

Stewartin ja Smithin (2009, 1) mielestä urheilumaailma voidaan ymmärtää kahden eri ääripään kautta. Toisessa ääripäässä urheilu on tunteita herättävää kulttuuria ja sosiaalista toimintaa, johon perinteiset liiketaloudelliset toimintatavat eivät päde. Toisen ääripään mukaan urheilu on aivan tavallista liiketoimintaa, ja urheilutaloutta voidaan hallita normaaleilla liiketoimintastrategioilla. Urheilutalous on siten monimutkaista tulkitta yksiselitteisesti sen vuoksi, että on olemassa molempien ääripäiden edustajia ja seuroja. Seurojen sisällä saattaa myös olla eri ääripäiden edustajia, jolloin päätöksenteko

voi vaikeutua eri näkökulmien takia, vaikka edustajat pyrkisivät ajamaan seuran etua. Siksi urheilutalous ja sen perusteiden ymmärtäminen onkin Stewartin ja Smithin (2009, 3) mielestä mielenkiintoista ja erityistä, ja he analysoivat sitä aikaisemmassa tutkimuksessaan (1999) kahdeksan erityispiirteen kautta.

Ensimmäinen erityispiirre on se, että ihmiset kehittävät suuria intohimoja urheilujoukkueisiin, peleihin ja urheilijoihin. Muussa liiketoiminnassa esimerkiksi menestyksen tavoitteluun ja onnistumisiin ei usein reagoida koko organisaation voimalla niin intohimoisesti kuin urheilussa. Tätä intohimoa urheiluseuran pitäisi onnistua hyödyntämään lipunmyynnissä ja muussa seuran varainhankinnassa. Toisaalta urheiluseuran pitäisi osata hyödyntää myös seuran perinteet ja vanhat tavat liiketoiminnassa. Yleisesti ottaen fanien innostus ja tunteet pitäisi saada jotenkin kanavoitua seuran liikevaihdoksi. (Stewart & Smith 1999, 87-90)

Urheiluseurat arvioivat toimintaansa myös eri tavoin kuin perinteisessä liiketoiminnassa. Yleisesti menestyksekkään liiketoiminnan mittarit ovat taloudellinen voitto ja osakkeenomistajien rikastuttaminen. Urheilussa taas urheilullinen menestys, palveluiden tuottaminen sidosryhmille ja yhteiskunnallinen hyöty menee usein taloudellisten mittareiden edelle. Urheiluseurojen pitää siis tarkasti tietää, mitkä joukkueen tavoitteet ovat ja miten menestystä arvioidaan. (Stewart & Smith 1999, 87-90)

Kilpailullinen tasapaino on myös yksi urheilun ainutlaatuinen erityispiirre. Samassa sarjassa pelaavien joukkueiden pitää olla urheilullisesti tasaisia, jotta fanien mielenkiinto peliin säilyy. Urheiluseurat siis tarvitsevat ehdottomasti kilpailevia joukkueita, jotta ne pystyvät pelaamaan ja samalla harjoittamaan liiketoimintaa. Tämä tasaisuus voidaan saavuttaa monella tapaa, kuten esi-

merkiksi tulojaolla seurojen kesken, nuorten pelaajien varausjärjestelmillä ja erilaisilla säännöksillä. Perinteisessä liiketoiminnassa yritysten tavoite on usein saada suurin markkinaosuus ja ajaa kilpailijansa pois markkinoilta. Urheilussa tilanne on siis aivan päinvastoin. (Stewart & Smith 1999, 87-90)

Urheilutuote, joka voidaan käsittää esimerkiksi yhtenä pelinä, on erittäin vaihteleva laadultaan. Kilpailullinen tasapaino ei ikinä voi olla täydellistä siten, että sarjassa pelaavat joukkueet olisivat lähtökohtaisesti täysin tasavertaisia. Vaikka yksittäisen ottelun tulos onkin ennalta arvaamattomissa, voi joku joukkue olla niin hyvä juuri sillä hetkellä, että se voittaa erittäin todennäköisesti. Tällöin pelin, eli urheilutuotteen laatu laskee, koska tämä dominoiva joukkue voittaa suurella todennäköisyydellä erityisesti, jos kyseessä on vierasjoukkue ja urheilutuotteen laatua arvioi kotijoukkueen faneista koostuva paikallinen yleisö. Niin kuin perinteisessäkin liiketoiminnassa, huonolaatuiset tuotteet harvoin tuottavat voittoa niin hyvin kuin laadukkaat tuotteet. Huonolaatuinen tuote myös vaikuttaa negatiivisesti asiakkaan haluun kuluttaa yrityksen tuotteita tulevaisuudessa. (Stewart & Smith 1999, 87-90)

Urheilussa brändiuskollisuus on erittäin suurta verrattuna perinteiseen liiketoimintaan, jossa kuluttajat saattavat vaihtaa tuotemerkkiä pienistäkin syistä. Urheilussa joukkueen fanit eivät helposti siirry toisen joukkueen kannattajaksi, vaan tuovat rahaa tasaisesti kannattamalleen seuralle. Tämä erikoinen brändiuskollisuus voi tosin myös olla haitallista, sillä uusien asiakkaiden eli fanien hankinta voi olla vaikeampaa kuin perinteisessä liiketoiminnassa, jos potentiaaliset asiakkaat kannattavat jo jotain muuta seuraa. Tämä on erityisen ongelmallista uuden lajin tuomisessa kaupunkiin, jossa on jo valmiiksi suosittuja urheiluseuroja. (Stewart & Smith 1999, 87-90)



Joukkueen kannattajat ovat usein erittäin optimistisia kannattamansa joukkueen menestyksestä ja ajattelevat, että urheilullinen menestys on saavutettavissa helposti lyhyessäkin ajassa. Tämä sama pätee Stewartin ja Smithin (1999, 87-90) mukaan myös seurojen omistajiin.

Urheiluseurat eivät mielellään ota käyttöön uusia toimintamalleja ja teknologioita, etenkin jos ne eivät suoranaisesti liity urheilusuoritusten parantamiseen. Urheiluseurat ovatkin Stewartin ja Smithin (1999, 87-90) mielestä melko konservatiivisia verrattuna perinteisen liiketoiminnan organisaatioihin.

Stewartin ja Smithin (1999, 87-90) viimeinen urheilun ainutlaatuinen erityispiirre on urheilutuotteiden rajoitettu saatavuus. Perinteisessä liiketoiminnassa organisaatiot voivat lisätä tuotantoa jos kysyntä on suurta. Urheilussa seurojen suurimpien tuotteiden, eli ottelutapahtumien määrä on lähes aina rajoitettu ja tiedossa etukäteen. Nämä rajoitukset haittaavat urheiluseurojen varainhankintaa ja mukautumista taloudellisiin muutoksiin. Urheiluseuran pitää myös rajoitusten takia ymmärtää hyvin tuotteiden ja palvelujen kysyntä ja osata toimittaa tuotteet oikea-aikaisesti. Esimerkiksi uuden vastahankitun huippupelaajan fanipaita pitää saada myyntiin heti pelaajan ensimmäiseen kotiotteeluun, jolloin tuotteen kysyntä on ymmärrettävästi suurinta.

Urheiluliiketoiminnan peruspiirteisiin liittyy myös voittamisen ja taloudellisen menestymisen jännite. Intohimo ja tunteet, jotka ohjaavat usein urheilufania, saattavat vaikuttaa liikaa myös seuran johdon taloudelliseen toimintaan. Myös seuran omistajat ja urheilutoiminnan johtajat haluavat menestyä ja tuntea onnistumisen tunteita. Vaikka seurojen omistajat tavoittelevat usein taloudellista voittoa urheilussa, käyttävät he silti mielellään seuran ylimääräisiä voittovaro-

ja urheilullisen menestyksen tavoittelemiseksi esimerkiksi uusien pelaajahan-  
kintojen muodossa. (Stewart & Smith 2009, 4)

Osinkojen jako on Stewartin ja Smithin (2009, 5) mukaan myös harvinaisem-  
paa urheilutaloudessa kuin muussa liiketoiminnassa; nämäkin varat käyte-  
tään mielummin seuran kehittämiseen. Szymanski ja Kuypers (1999) totea-  
vat, että urheiluorganisaation välttämätön päätavoite on aina maksaa nykyis-  
ten pelaajien palkat ja panostaa rahallisesti nuorien pelaajien kehittämiseen,  
jotta organisaatio voisi menestyä nyt ja tulevaisuudessa. Näin seura pitää yllä  
fanien kiinnostusta ja halua tulla katsomaan seuran pelejä. Kaikki lähtee siis  
siitä, että seuralla on maksuvalmiutta ja halua kehittää seuraa myös tulevai-  
suudessa. Totuus onkin Stewartin ja Smithin (2009, 11) tutkimuksen mukaan  
se, että urheilullinen menestys on vahvan tulovirran aiheuttamaa. On siis vää-  
rin lähteä hakemaan taloudellista menestystä pelkästään urheilullisen menes-  
tyksen ehdoilla.

Joukkueen sijainti maantieteellisesti vaikuttaa joukkueen yleisöpotentiaaliin,  
ja näin ollen myös siis seuran talouteen ja mahdollisuuksiin menestyä pitkä-  
jänteisesti. Mourao (2010, 232) toteaa eurooppalaisia jalkapalloseuroja käsi-  
telleessä tutkimuksessaan, että seura menestyy parhaiten taloudellisesti ja  
urheilullisesti, jos se sijaitsee maantieteellisesti keskeisellä alueella, jolla on  
suuri asukastiheys ja jonka asukkailla on keskimääräistä suurempi bruttokan-  
santuote. Tämä voidaan tosin kyseenalaistaa suomalaisen koripallon kohdal-  
la, koska esimerkiksi kaudella 12-13 pääkaupunkiseudulta ei tullut yhtäkään  
Korisliigan joukkuetta.

## 2.3 Ammattimainen toiminta urheilutaloudessa

Ammattimainen taloudellinen toiminta käsitteenä on laaja ja monimutkainen. Urheilutaloudessa ammattimaisuus talousasioissa voidaan käsittää siten, että talousasioista ja taloudellisesta menestyksestä välitetään ja kaikissa seuran päätöksissä yritetään ottaa huomioon taloudellinen kannattavuus. Ammattimaisuudessa on kyse myös kokonaisuudesta; ei keskitytä pelkästä urheilulliseen menestykseen, vaan otetaan tarkasti huomioon myös kaikki urheilutoimintaan liittyvä oheistoiminta. Ammattimainen toiminta urheiluseurassa vaatii, että seuran toiminnasta vastaavat henkilöt ovat ammattilaisia. Urheiluseuran toimihenkilöt eivät voi siis pääsääntöisesti ottaa toimintaa harrastuksena, tai hoitaa seuran asioita muiden töiden ohessa. Ammattimaisesti toimivalla henkilöllä on alalla vaadittavaa selkeää erityisosaamista, jota hän on kerännyt koulutuksella ja/tai monen vuoden kokemuksella. Ammattimaisuus vaatii myös, että henkilön työmoraali ja -etiikka ovat korkealla asteella, eli hän ottaa selkeästi vastuuta työstään, pitää työtään tärkeänä ja myös nauttii työstään. Ammattimainen työ on tasaisesti korkealaatuista sekä ottaa huomioon tulevaisuuden tapahtumat. (Beech ja Chadwick 2004, 13-15)

Hamil & Chadwick (2010, 146) mainitsevat kahdeksan toimenpidettä, joita urheiluseuran tulisi tehdä ollakseen taloudellisesti vakaita. Ensimmäinen toimenpide on saavuttaa vakaa asema sarjataulukon keskivaiheilta, jotta kannattajien potentiaali saadaan maksimoitua. Sarjasta putoamista ja tietyissä tapauksissa myös sarjanousua tulee välttää. Toinen toimenpide on saavuttaa sitoutunut ja laaja paikallinen kannattajapohja. Tärkeää on myös kehittää pitkäaikainen suhde yhteistyökumppaniin, jonka puolestaan tulee olla taloudellisesti vakaa ja liikevaihdoltaan kohtuullisen suuri. Urheiluseurojen tulisi välttää pidemmällä aikavälillä epävarmuutta ja riippuvaisuutta hyväntekijöistä. Lisäksi tulisi omistaa kotipelipaikka, joka on nykyaikainen ja vaatimuksiltaan sellai-

nen, että se tarjoaa kaikille katsojille istumapaikan. Sen palveluiden ja infrastruktuurin tulisi vastata nykyaikaista ammattilaisliigojen vaatimustasoa, jotta tulojen saanti areenalta voidaan optimoida sekä pelipäivinä että päivinä, jolloin areena ei ole peli- tai harjoittelukäytössä. Lisäksi pelaajasopimusten tulisi olla suoritussidonnaisia, ja joukkueen tulee toimia ja pelaajien pelata kykyjensä ja palkkioidensa mukaisella tasolla suhteessa sarjan muihin joukkueisiin sarjataulukon toimiessa mittarina. Tärkeää on myös palkata sellaiset valmentajat, jotka saavuttavat urheilullisia tuloksia taloudellisten rajoitteiden puitteissa. Tutkimuksessa todetaan tosin lopuksi, että harva seura on siinä hienossa asemassa, että ne pystyvät täyttämään kaikki edelliset vaatimukset. Jotta seura toimisi kauttaaltaan ammattimaisesti ja taloudellisesti vakaasti, täytyy sen siis ottaa huomioon monia asioita eri osa-alueilta.

### **2.3.1 Strateginen osaaminen**

Ammattimaiseen toimintaan liittyvä keskeinen käsite on strategia ja strateginen johtaminen. Strategia tarkoittaa yksinkertaisesti pitkän aikavälin suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä. Liiketoiminnan strateginen johtaminen sisältää useita elementtejä. Ensimmäiseksi organisaation pitää tietää oma paikkansa kilpailuympäristössä. Sen pitää siis tietää, miten kilpailuetu saavutetaan sen omilla markkinoilla ja miten sitä ylläpidetään. Toiseksi organisaation pitää valita sopiva strategia toiminnalleen ja tehdä oikeita päätelmiä siitä, miten strategia vaikuttaa seuran operationaaliseen toimintaan. Jos esimerkiksi seuran strategiana on kehittää nuoria pelaajia, pitää sen strategian mukaisesti palkata osaavia nuorten pelaajien kehittäjiä. Kolmanneksi organisaation pitää tunnistaa suurimmat vahvuutensa ja saada mahdollisimman paljon hyötyä niistä. Tähän kuuluu tiivistä organisaation identiteetin hahmottaminen: seuran pitää tietää mitä sen ydinosaminen on. Esimerkiksi monet urheiluseurat ovat tekemisissä muun muassa urheilukilpailujen järjes-

tämisessä, toimitilojen hallitsemisessa, nuorten pelaajien kehittämisessä, taloudellisen voiton tavoittelussa ja urheilullisen menestyksen tavoittelemisessa. Oma toimiala ja parhaiten hallittu tai menestyvin toiminta pitää tunnistaa ja yrittää keskittyä siihen kuitenkin oheistoimintoja täysin unohtamatta. (Hoye et al. 2009, 71)

Strategian suunnittelu perustuu Szymanskin ja Kuypersin (1999, 124) mukaan kolmeen tekijään. Ensimmäiseksi määritetään tavoitteet eli mihin suuntaan organisaatiota halutaan viedä. Toiseksi yritetään tunnistaa organisaation resurssit ja kyvyt. Kolmanneksi tutkitaan liiketoimintaympäristöä ja sitä, mitkä ovat ympäristön asettamat oman toiminnan rajoitteet. Hyvä strategia on siis sellainen, joka mahdollistaa omien tavoitteiden saavuttamisen resurssien ja kykyjen puitteissa ympäristöön suhteutettuna.

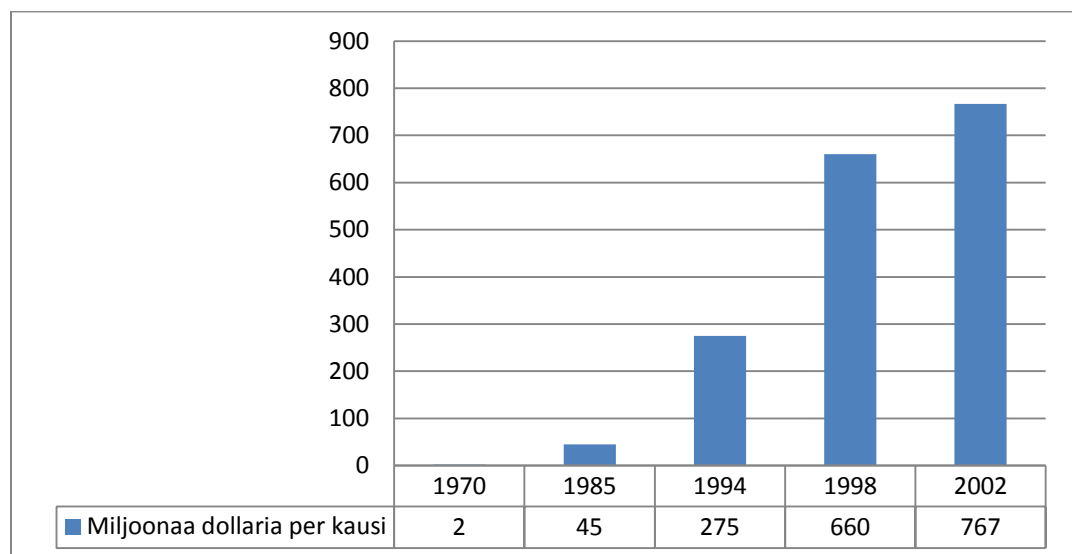
Urheiluorganisaation menestys pohjautuu loppujen lopuksi usein sen strategiin päätöksiin. Strategisen johtamisen menetelmät saattavat tuntua pienen urheiluyrityksen tai -yhdistyksen mielestä liian laajoilta tai turhilta jatkuvasti muuttuvassa urheilutaloudessa. Totuus on kuitenkin se, että strategisen johtamisen menetelmien tunteminen tuo varmasti lisäarvoa organisaatiolle sen koosta riippumatta. (Hoye et al. 2009, 71)

## **2.4 Urheilun rahoitusmalli ja kassavirrat**

Andreffin (2008, 29) mukaan urheilun rahoitusmalli, jossa suurin osa urheiluseuran tuloista tulee lipputuloista, avustuksista ja lähiseudun yrityksiltä, on vanhentunut. Nykyisin kehittyneiden seurojen varainhankinta noudattaa ns. MCMMG-mallia, jossa suuressa roolissa ovat televisiotuotot, yksittäiset suur-

sijoittajat, tuotemyynti ja rahoitusmarkkinoilta saatavat tulot. Yksityishenkilöiltä tuleva rahoitus on arkipäivää etenkin englantilaisessa jalkapallossa, jossa superrikkaat ihmiset ottavat harrastukseksi suurseuran omistamisen. Urheiluseuroille rikas omistaja on usein pelastus taloudellisesti ja piristysruiske urheilullisesti. Rikkaassa omistajassa on tosin riskinsä. Jos omistaja/rahoittaja kyllästyykin tähän harrastukseen, saattavat rahahanat sulkeutua äkillisesti ja seura saattaa jäädä tyhjän päälle kalliine pelaajasopimuksineen.

Ymmärrettävää on, että vain suurseurat pystyvät saamaan esimerkiksi televisiotuloista todella merkittäviä summia, mutta pienimmilläänkin seuroilla on syytä oppia, miten isot seurat ovat kehittyneet varainhankinnassaan. Urheilun televisiotulot ovat kasvaneet huimasti lähivuosisikymmeninä. Esimerkkinä toimii hyvin Yhdysvaltojen NBA-ammattilaiskoripalloliiga. Kuvio 1 selventää tilannetta.



Kuvio 1. NBA-liigan televisio-oikeussopimusten arvo eri vuosina. (Rosner & Shropshire 2004, 145)

Kuviosta voidaan päätellä, että urheilun televisio-oikeuksissa on todella suuret rahat Yhdysvalloissa. Televisio-oikeuksien arvo on siis noussut vuodesta 1970 vuoteen 2002 yli 760 miljoonalla dollarilla. Televisio-oikeuksien suuri kasvu kertoo myös lajin suosion kasvusta lähivuosikymmeninä ja lajin ympärillä liikkuvista erittäin suurista rahamääristä.

### **2.4.1 Urheilun taloushallinto**

Urheilun taloushallinnon voidaan määritellä olevan oppi tehokkaasta kassavirtojen johtamisesta, jonka avulla urheiluorganisaatio saavuttaa tavoitteensa. Beech ja Chadwick (2004, 155) alleviivaavat tämän määritelmän perusteella neljä tärkeää elementtiä urheilun taloushallinnossa. Ensimmäinen elementti on se, että toimiva urheilun taloushallinto on lajitelma johtamisen osa-alueita ja näiden osa-alueiden eri menetelmien tehokasta toteuttamista. Toisena elementtinä on taloushallinnon rooli toimintojen tehostajana. Taloushallinto ei siis pelkästään kuvaile ongelmia, vaan yrittää löytää niihin ratkaisut. Taloushallinto voidaankin siten nähdä liiketoimintaa ohjailevana elementtinä, joka oikein toteutettuna on tärkeä tekijä päätöksentekoprosessissa. Kolmas elementti liittyy urheiluorganisaation kassavirtoihin. Pysyvä positiivinen kassavirta on jokaisen urheiluorganisaation elinehto. Taloushallinto pitää siis organisaation toiminnassa tarkkailemalla kassavirtoja. Neljäs urheilun taloushallinnon elementti on kattavuus. Taloushallinto ja sen merkitsevyys kattaa kaikenkokoiset urheiluorganisaatiot. Kaikki urheiluorganisaatiota ovat siis riippuvaisia hyvin hoidetusta taloushallinnosta riippumatta organisaation koosta tai toimintakentästä. (Beech ja Chadwick 2004, 155)

Urheilun taloushallinnon rakenne voidaan Beechin ja Chadwicken (2004, 156) mukaan lajitella neljään eri osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue on pää-

oma. Jokainen urheiluorganisaatio tarvitsee pääomaa, jota se saa joko vieraina pääomana rahoituslaitoksilta tai omana pääomana omistajiltaan. Toinen osa-alue on varallisuus. Urheiluorganisaatiot käyttävät pääomaa varallisuuden hankintaan. Näkyvin osa urheiluorganisaation varallisuudesta on aineellisia hyödykkeitä, esimerkiksi urheilukenttiä tai rakennuksia. Varallisuus voi myös olla aineetonta esimerkiksi pelaajaoikeuksia ja -sopimuksia. Kolmas osa-alue urheilun taloushallinnossa on liiketoiminnan kassavirta. Kassavirta koostuu operatiivisen liiketoiminnan tuotoista ja kuluista, eli esimerkiksi lippu- tuloista ja palkkakuluista. Neljäs ja viimeinen osa-alue on pääoman takaisinmaksu. Rahoituslaitokset, jolta saadaan vierasta pääomaa, vaativat korkoja ja lainan lyhennyksiä. Jos organisaatio on saanut omaa pääomaa osakkeenomistajilta, odottavat omistajat osinkoja tai ainakin sijoituksensa arvonnousua.

Viimeiseksi Beech ja Chadwick (2004, 157) haluavat vielä nostaa esille kaksi tehtävää, jotka tehokkaalla kassavirtojen hallinnalla pitäisi olla. Ensimmäinen tehtävä on suunnittelu. Omaisuuden hankinnan suunnittelu eri vaihtoehtojen kartoittamisen kautta on tärkeä osa organisaation taloushallintoa. Kun suunnitelmat ja hankinnat on tehty, on tärkeä pitää kirjaa hankinnoista ja niihin käytetyistä varoista. Kirjanpito onkin toinen tärkeä kassavirtojen hallintojen tehtävä. Hankintojen onnistumista pitää myös arvioida ja vertailla aikaisempiin hankintoihin ja alan yleisiin standardeihin. Tämä on tärkeää tulevien hankintojen kannalta.

## **2.5 Kilpailu urheiluliiketoiminnassa ja kilpailullinen tasapaino**

Jotta urheiluliiketoiminnan kilpailulliset perusteet voitaisiin ymmärtää, on hyvä aluksi määritellä millaisilla markkinoilla urheiluseurat toimivat ja millainen kil-



pailu seurojen välillä vallitsee. Urheilusarjat on usein nähty monopoleina, kartelleina tai oligopoleina. Monopoli on yksittäinen yritys, joka toimii lain tai muun järjestelyn takia markkinoiden ainoana tarjoajana. Urheilusarjojen monopoli ei ole vallitseva kuitenkaan Suomen urheilukentässä, koska kilpailevia lajeja ja vaihtoehtoja urheilutuotteelle on runsaasti. Sen sijaan monen maan urheilusarjat toimivat kartellina. Kartelli on joukko yrityksiä, jotka keskinäisen sopimuksen perusteella toimivat markkinoiden ainoana tarjoajana. Parhaiten urheilusarjojen markkinoita kuvaa kuitenkin oligopoli. Oligopoli tarkoittaa sellaista markkinatilannetta, jossa jokaisella palveluntarjoajalla on huomattava osuus markkinoista, joten yksikään tarjoaja ei voi olla huomioimatta muiden toimintaa, koska muiden toiminta voi vaikuttaa oleellisesti omaan liiketoimintaan ja mahdollisuuksiin. Jotta oligopolistiset markkinat toimisivat urheilussa tehokkaasti, täytyy asiakkaiden eli yleisön mielenkiinto säilyttää selkeästi eli pääsarjataso pitää selvästi olla parempi urheilullisesti ja imagollisesti kuin muiden saman lajin sarjojen. (Dawson & Downward 2000, 31-32)

Kilpailullinen tasapaino on Szymanskin (2001, 69) mukaan yksi menestyksikkään ammattijoukkueurheilun tärkeimpiä elementtejä. Joukkueurheilupahtumassa on aina voittaja ja häviäjä, jos ottelu ei pääty tasapeliin. Jotta yleisö olisi kiinnostunut tulemaan peliin, täytyy kahden vastakkain olevan joukkueen olla ennakoasetelmissa edes kohtuullisen tasaisia, jotta saadaan aikaan kilpailuasetelma. Jos siis on täysin selvää, että toinen joukkue voittaa, ei maksava yleisö saavu katsomaan ottelua. Kilpailullinen tasapaino eli tasaväkisyys otteluissa on näin ollen tärkeää ammattilaisjoukkueurheilussa.

Kilpailullinen tasapaino selittää monia asioita urheilussa. Perinteinen sarjajärjestelmä, jossa joukkueet on jaettu menestyksen perusteella alempiin ja ylempiin sarjoihin, perustuu kilpailulliseen tasapainoon. Samassa sarjassa pelaavat joukkueet ovat siis ainakin lähtökohtaisesti melko tasaväkisiä. Ve-

donlyönti, jolla on suuri rooli ammattilaisurheilussa esimerkiksi sponsorina ja mainostajana, perustuu myös osittain kilpailulliseen tasapainoon. Jotta vedonlyöntiyritysten toiminta olisi mahdollista ja kannattavaa, täytyy otteluiden olla melko tasaisia tai ainakin altavastaajalla on oltava edes pieni yllätysmahdollisuus.

Kesennen (2000, 56) mukaan kilpailullinen tasapaino perustuu pääosin pelaajien taitotason tasaiseen jakautumiseen sarjassa olevien joukkueiden kesken. Tämä vaikuttaa maksavan yleisön kiinnostukseen ja koko sarjan joukkueiden taloudelliseen tilaan. Kilpailulliseen tasapainoon liittyy tiiviisti Louis-Schemelling –paradoksi, luksusverojärjestelmä ja tuloksen epävarmuus – teoria.

**Louis-Schemelling –paradoksi** on alun perin Nealen (1964) esittämä ajatus siitä, että urheiluseurat haluavat voittaa kilpailijansa taloudellisesti ja urheilullisesti, mutta eivät voi tähdätä monopoliasemaan urheilullisesti, koska tarvitsevat jokaiseen otteluun varteenotettavan vastustajan. Ilman suhteellisen tasavälistä vastustajaa ei seuralla ole hyvin myyvää tuotetta. Paradoksi muodostuu tästä tasaisen kilpailun ja jatkuvan voittamisen tavoittelusta. (Bougheas & Downward 2003, 88)

**Tuloksen epävarmuus – teoria** liittyy myös kilpailulliseen tasapainoon. Kilpailu sarjapisteistä ja yksittäisen ottelun voittamisesta on usein urheilussa jännittävää ja epävarmaa. Kuten aikaisemmin todettiin, yleisö ei saavu katsomaan ottelua jossa joukkueiden taitoero on hyvin suuri, ainakaan jos tällainen tilanne on ottelusta toiseen. Ylin tavoite tasaisen kehityksen saavuttamiseksi joukkueurheilussa onkin löytää tasapaino seurojen yhteistyön ja kilpailun välillä. Tätä aihetta pohtivat Andreff ja Szymanski (2006, 90) ja esittivät

tuloksen epävarmuus –teorian, joka jakaantuu kolmeen osatekijään. Kaikkia osatekijöitä siis tarvitaan, jotta kilpailullinen tasapaino ja täten mielenkiinto otteluihin ja sarjan tuloksiin säilyy. Osatekijöitä ovat:

1. pitkän ajanjakson epävarmuus,
2. yksittäisen ottelun epävarmuus,
3. sarjan voittajan ja sarjasta putoajien epävarmuus.

Pitkän ajanjakson epävarmuus on vaarassa silloin, jos yksi tai muutama sarjan joukkue hallitsee sarjaa ja sarjan kärkipaikoilla on jatkuvasti samat joukkueet. Dominointi vaikuttaa aluksi negatiivisesti pärjäämättömien joukkueiden katsojalukuihin ja myöhemmin myös menestyksellisten. Yksittäisen ottelun epävarmuuteen vaikuttaa se olettama, että yleisö haluaa tulla katsomaan mieluummin tiukkoja ja ennalta arvaamattomia pelejä. Kotijoukkueen nykyvire ja mahdollisuus voittoon vaikuttaa myös paljon yleisömäärään. Jos kotijoukkue on pelannut huonosti lähiaikoina, on vierasjoukkueen mahdollisuus voittoon suurempi, yleisömäärä pienempi ja epävarmuus tuloksesta pienempi. Jos taas kotijoukkue on pelannut kohtalaisesti tai nousujohteisesti, ottelun lopputulos on epävarma, mikä on hyvä asia. Sarjan voittajan ja sarjasta putoajien luoma epävarmuus on hyväksi sarjalle. Yleisömäärä ja sen tuomat taloudelliset edut ovat hyvin korkealla, jos yksittäinen peli ratkaisee mestaruuden tai esimerkiksi pudotuspelipaikan. Toisaalta niin sanotut merkityksettömät ottelut esimerkiksi sarjan loppupuolella eivät houkuttele yleisöä eivätkä tuo siten rahaa joukkueille merkittäviä määriä. (Andreff & Szymanski 2006, 91)

**Luksusverojärjestelmä** tarkoittaa sitä, että ne seurat, jotka käyttävät eniten rahaa pelaajien palkkoihin, maksaisivat progressiivisesti eniten ”veroa” sarjalle. Näin rikkaat ja paljon kuluttavat seurat, jotka usein ovat myös menestyksekkäimpiä, maksaisivat menestysentavoittelustaan. Rikkailta seuroilta tulevat ”verot” jaettaisiin heikompilejoille seuroille ja näin pystyttäisiin pitämään

yllä kilpailullista tasapainoa. Luksusverojärjestelmä laskee täten siis myös koko sarjan palkkatasoa pitkällä tähtäimellä. (Marburger 1997, 114)

Andreffin (2008, 27) mukaan luksusverojärjestelmän lisäksi erilaisia keinoja ylläpitää kilpailullista tasapainoa ovat esimerkiksi palkkakatto, lipputulojen jako ja tulokasvarausjärjestelmät. Nämä kaikki ovat käytössä lähinnä Pohjois-Amerikan suljetuissa ammattilaisliigoissa. Palkkakattojärjestelmässä yhden seuran palkkakustannukset eivät saa nousta tietyn rajan yläpuolelle. Lipputulojen jaolla taas pyritään jakamaan pääsylippituloja suositummilta seuroilta seuroille, joiden lipputulot ovat pienemmät. Tulokasvarausjärjestelmä toimii siten, että nuorten ja lupaavien pelaajien pelaajaoikeudet varataan vuosittain sarjassa pelaaville seuroille käänteisessä menestysjärjestyksessä. Heikommin menestynein seura saa siis todennäköisemmin erittäin lupaavan nuoren pelaajan pelaamaan seuraansa, kun taas hyvin menestyneen seuran todennäköisyys varata todella lupaava pelaaja on heikompi, koska lupaavimmat pelaajat on jo varattu. Kaikkien näiden järjestelmien tarkoitus on siis tasoittaa sarjaa eli tuoda siihen enemmän kilpailullista tasapainoa.

Euroopassa kilpailullinen tasapaino on hoidettu lähinnä mahdollisuudella tippua ja nousta sarjatasolta toiselle. Toisin sanoen, jos joukkue ei menesty urheilullisesti ja taloudellisesti, se tippuu todennäköisemmin alemmalle sarjatasolle, jossa se pystyy toimimaan paremmin resurssiensa mukaisesti ja kilpailemaan tasaväkisesti uudessa ympäristössä. (Andreff 2008, 28)

## 2.6 Yleisömäärään vaikuttavat tekijät

Suuri osa urheiluseuran liikevaihdosta tulee ottelutapahtumista. Yleisömäärä otteluissa on siten merkittävä taloudellinen tekijä urheiluseuralle. Urheilutapahtuman yleisömäärään voi vaikuttaa monet tekijät säästä ja viikonpäivästä lähtien. Lähtökohtana toimii kuitenkin kysyntäteoria, jossa tuotteen kysyntä riippuu sen hinnasta, toisten tuotteiden (vaihtoehtoisten tai täydentävien) hinnoista, kuluttajan tulotasosta ja kuluttajan mieltymyksistä. Tuotteen tai tässä tapauksessa urheilutapahtuman hinta on yksinkertaisesti pääsylipun hinta. Täydentävien tuotteiden hintaan kuuluvat muun muassa matkustuskustannukset tapahtumapaikalle, tapahtumassa erikseen ostettavat tuotteet (ruoka, juoma) ja esimerkiksi pysäköintikulut. (Andreff & Szymanski 2006, 90-91)

Vaihtoehtoiset tuotteet jotka vaikuttavat urheilutapahtuman kysyntään voivat olla esimerkiksi toiset urheilutapahtumat tai muut viihdyttävät ja elämyksiä tuottavat tapahtumat, kuten elokuvateatterissa käynti. Elämys on palvelu, joka aiheuttaa asiakkaan ja palvelun tarjoajan vuorovaikutuksessa tavanomaista palvelua suurempia tunteita. Urheiluseurat voidaan hyvin käsittää elämyksiä ja palveluita tuottavina yhteisöinä. Elämykset, joita urheilu tuottaa, ovat usein myös ennalta arvaamattomia. Usein myös jokainen urheilutapahtuman seuraaja kokee tapahtuman erilaisilla. Näin ollen urheilua voidaan verrata muuhun elämyksiä tuottavaan liiketoimintaan, kuten esimerkiksi teatteriin tai näyttelyyn ja satunnaisuutensa takia jopa rahapelien tuomaan jännitykseen. Vaihtoehtoisia tuotteita ei usein ole niin sanotuilla tosifaneilla, jotka ovat todenneet kokevansa suurimmat elämykset oman joukkueensa pelistä ja tulevat siis lähes jokaiseen seuraamansa joukkueen peliin. (Andreff & Szymanski 2006, 90-91)

## 2.7 Taloudellisten ja urheilullisten tavoitteiden yhdistäminen

Ammattiurheilussa tavoitteet voidaan jakaa karkeasti kahteen eri luokkaan, jotka ovat taloudellisen tuoton maksimointi ja urheilullisten tavoitteiden maksimointi. Urheiluliiketoiminnan kirjallisuudessa on väitelty kiivaasti ja usein siitä, kumpi näistä pitäisi olla seuran lopullisena tavoitteena. Etenkin yhdysvaltalaiset tutkijat ovat pitäneet taloudellisen tuoton maksimointia seurojen ensisijaisena tavoitteena. Eurooppalaiset tutkijat ovat taas olleet sitä mieltä, että koska seurojen omistajilla ja toiminnanjohtajilla on lähes aina vahvoja urheilullisia tavoitteita taloudellisten tavoitteiden kanssa, kuvaa urheilullisten tavoitteiden maksimointi paremmin eurooppalaisten seurajoukkueiden tavoitteita. Tämä selittyy osittain siten, että Yhdysvalloissa liiketoiminnallinen suhtautuminen urheiluun on kehittyneempää ja järjestelmällisempää kuin Euroopassa. (Dawson & Downward 2000, 28-30)

Urheilullisten ja taloudellisten tavoitteiden yhdistämiseksi on kehitelty malli nimeltä hyödyn maksimointi. Hyöty on käsitteenä hieman sekava, mutta tarkoittaa pääasiassa urheilullista menestystä ja mielikuvaa seurasta. Seuran sidosryhmät haluavat nähdä menestyvän ja hyvin pelaavan urheilujoukkueen, joten seuran tavoite voidaan kuvata olevan urheilullisen menestyksen saavuttaminen talouden asettamien rajojen puitteissa (Fort & Quirk 1997). Sloanen (1971) mukaan hyötytavoite, eli taloudellisten rajojen puitteissa toimiminen, on välillä ristiriidassa pelillisten tavoitteiden kanssa. Toisaalta joissain tapauksissa hyötyfunktion mukaan toimiminen voi taas edesauttaa pelillistä menestystä. Tämä lopputulos voidaan kuvitella tapahtuvan ainakin silloin, kun seuran ei tarvitse tuhlaa osaamistaan yltiöpäiseen voittoylijäämän kasvattamiseen, vaan voi ennen kaikkea keskittyä urheilulliseen puoleen. Jotta seura voisi kuitenkin keskittyä pelilliseen menestykseen, eli hyödyn maksimointiin,

täytyy sillä olla saavutettavana tavoitteena jonkinlainen taloudellinen minimivoitto.

### **3 SUOMALAISEN KORIPALLON NYKYTILA**

Tässä tutkimuksessa käytetään sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa käytetään tarkkoja ja laskennallisia menetelmiä ja jossa johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat ja käsitteiden määrittely ovat keskeisiä. Kvantitatiivisen osion muodostaa joukkueiden tilinpäätösten analysointi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tärkeää on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä todellisen elämän ja esimerkkien kautta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti ja suositaan ihmistä tiedon keruun lähteenä. Kvalitatiivisen eli laadullisen osion muodostaa urheiluvaikuttajien haastattelut ja niistä tehtävät johtopäätökset. (Hirsjärvi et al.2009, 139-140, 160-164)

#### **3.1 Suomalaisen koripallon kehittyminen**

Ennen kuin aletaan käsittelemään tutkimuksen empiriaa, eli tilinpäätöksiä ja haastatteluja, on hyvä tutustua miten suomalainen koripalloilu on kehittynyt nykypisteeseen ja millainen sen yleistila on nykyään.

Suomalainen koripalloilu sai alkunsa 1930-luvun lopulla, kun Suomen Koripalloliitto perustettiin ja Suomi osallistui ensimmäisen kerran EM-kisoihin. Isoja kehitysaskeilta nähtiin vuonna 1972, kun ulkomaalaiset saivat oikeuden pelata SM-sarjaa. Kaksi vuotta myöhemmin koripalloilu otti käyttöön playoffs-järjestelmän ensimmäisen palloilulajina Suomessa. (Suomen koripalloliitto 2013)



Urheiluseurojen suuren kehityksen Suomessa aloitti kuitenkin jääkiekko ja Helsingin Jokerit 1990-luvun taitteessa, kun Harry Harkimo toi reilusti rahaa seuran toimintaan, ja aloitti uudenlaisen urheilun tuotteistamisen. Nykyisin osakeyhtiömuotoisia seuroja on Suomessa jääkiekossa, jalkapallossa ja pesäpallossa, sekä taustayhtiöinä myös koripallossa. (Mennander & Mennander 2004, 85)

Koripallon näkyvyys kansallisessa mediassa on kasvanut viimeisten vuosien aikana. Koripallo sai vuonna 2011 televisioaikaa peräti 67 prosenttia enemmän kuin vuotta aikaisemmin. Printtimedian puolella laji sai puolestaan näkyvyyttä 20 prosenttia enemmän. Koripalloliiton toiminnanjohtajan Vesa Walldénin mukaan kasvun taustalla on lähinnä miesten maajoukkueen hyvä menestys vuoden 2011 EM-kisoissa. Vesa Walldén näkee myös kasvavan medianäkyvyyden heijastuneen lajin harrastajamäärien kasvuun, Korisliigan yleisömäärien kasvuun ja siihen, että koripallon valtionapu kasvoi vuodelle 2012 kymmenellä prosentilla. (Suomen koripalloliitto 2012, C)

Nykyisin Korisliigaa voi seurata Urho-maksukanavalla. Positiivinen asia koripallon medianäkyvyydelle ja askel eteenpäin on myös Ylen päätös ottaa Yle Puhe –radiokanavalleen Korisliigan loppuottelusarjan suorat lähetykset sekä Koripallon EM-kisojen 2013 lähetykset televisiossa (Yle urheilu, 2013).

Vesa Walldén on listannut Koripalloliiton tavoitteita ja toimenpiteitä vuosiksi 2012-2015. Yhtenä tavoitteena on Korisliigan tunnettavuuden ja katsojalukujen kasvattamisen tukemiseen tähtäävien markkinointitoimenpiteiden toteuttaminen. Tavoitteena on sadan katsojan lisäys katsojakeskiarvoon joka vuosi. Kaudella 2012-2013 Korisliigan keskimääräinen katsojaluku on Erolan (2013) mukaan 756. Kaudella 2011-2012 katsojakeskiarvo oli 942 katsojaa/ottelu ja

kaudella 2010-2011 855. Selkeää kehitystä ei ole siis viime vuosina tapahtunut. Kuitenkin Koripalloliiton sadan katsojan vuosittainen lisäys otteluiden katsojakeskiarvoon ei tunnu aivan mahdottomalta. Tavoitteen toteuttamista tukee Korisliigan seurojen hallien kapasiteetti ja ottelutapahtumien saavuttama käyttöaste. Keskimäärin käyttöaste on ollut noin 50 prosenttia, eli hallit ovat puolillaan Korisliigan otteluissa. (Walldén 2012; Suomen koripalloliitto 2013, B)

Urheilullisella puolella suomalaisessa koripallossa on kuitenkin lähivuosina ollut positiivisia signaaleja. Miesten maajoukkueen menestys, Joensuun Katajan EuroChallenge–menestys ja esimerkiksi nuorten ja lupaavien pelaajien kehittämiseen perustettujen koripalloakatemioiden lanseeraus. (Seiro 2012)

Tässä tutkimuksessa hypoteesina pidetään sitä, että suomalainen koripalloilu yrittää matkia suomalaisen jääkiekon toimintamallia. Jääkiekko on pystynyt kehittymään taloudellisesti Suomessa suureksi liiketoiminnaksi lähinnä yhtiöittämisen, urheilullisen menestyksen ja innovatiivisten ja osaavien henkilöiden kautta. Koripallolla on ollut samat mahdollisuudet, ja tässä tutkimuksessa tutkitaan miksi koripalloilu on jäänyt nykytilaansa, eikä kehittynyt jääkiekon kaltaiseksi urheiluliiketoiminnaksi Suomessa.

### **3.2 Urheilun talousvaikeudet**

Korisliigassa ja myös muussa suomalaisessa joukkueurheilussa on ollut lähi-vuosina paljon epäselvyyksiä seurojen taloudellisesta tilanteesta. Pokkisen (2011, A) mukaan yleinen taloudellinen taantuma on osasyynä ja se, että urheiluseurojen maksuhäiriöt ja –viiveet ovat lisääntyneet kymmenillä tapauksilla

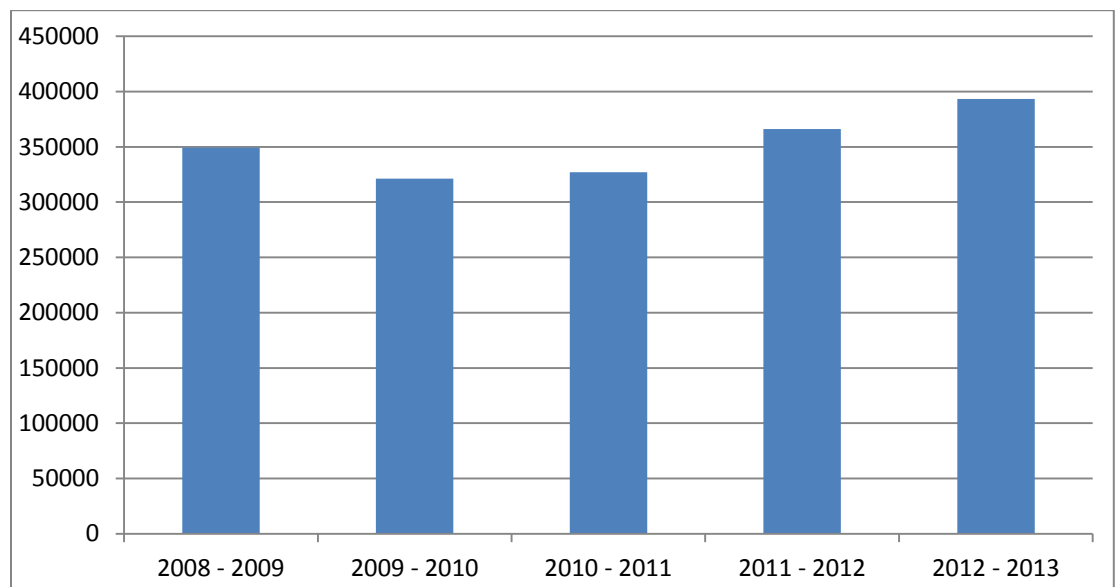
lähivuosina. Espoon Honka suljettiin Helsingin Sanomien (2011, B) mukaan Korisliigasta talousvaikeuksien myötä. Namika Lahti kärsi Yle urheilun (2012) mukaan pahoista talousvaikeuksista alkuvuonna 2012. Tuoreimpana tapauksena suomalaisessa koripallossa on helsinkiläisen ToPon sulkeminen Korisliigasta taloudellisten epäselvyyksien vuoksi kesäkuussa 2012. Ylen mukaan (2012) ToPo:lle ei myönnetty liigalisenssiä vuodelle 2012-2013, koska seuran taustayhtiön taloudellinen tilanne ei anna riittävän vakuuttavaa kuvaa sen mahdollisuudesta pelata Korisliigassa.

Pokkinen (2011, B) toteaa, että urheilutalous ei ole helppo ala, ja urheilullisia unelmia on vaikea toteuttaa, jos seura joutuu elämään taloudellista selviytymistäistelua. Aaltosen (2008) ja Anttilan (Pokkinen 2011, A) mielestä suomalaisen urheilun talousvaikeudet johtuvat urheiluseurojen taitamattomasta talousosaamisesta. Valavuori näkee Iltalehden (2012) mukaan koripallossa ison potentiaalin kaikista ongelmista huolimatta, mutta toivoo, että Korisliigalla olisi oma organisaatio joka vastaisi koripalloliiton kanssa liigan markkinoinnista, näkyvyyden lisäämisestä ja brändäyksestä. Vesa Walldénin (Iltalehti 2012) mukaan talousongelmat johtuvat budjetissa pysymisestä, korkeista kustannuksista ja talouden seurannan amatöörimaisuudesta.

Sopupelit ja niin sanottu match-fixing ovat Anderffin (2008, 22) urheilun globalisaation takia lisääntyneet lähivuosina. Etenkin aasialaiset rikkaat vedonlyöjät voivat lahjoa tuomareita tai maalivahteja, jotta saisivat tietyille ottelulle suotuisan lopputuloksen. Motiiveina ovat usein raha tai rahanpesu. Tapauksia on nähty Helsingin Sanomien (2012, A) mukaan myös Suomessa. Näitä ovat olleet pesäpallon sopupelit, Rovaniemen palloseuran pelaajien vedonlyöntivilppi ja Tampere Unitedin singaporelaisrahoitus. Ongelman todellinen laajuus on mysteeri Suomessa ja maailmalla.

### 3.3 Budjetit ja tavoitteet

Korisliigan joukkueiden budjetit kaudella 2012-2013 vaihtelevat 650 000 eurosta (Joensuun Kataja) 270 000 euroon (Lappeenrannan NMKY). Joukkueen budjetit eivät ole kehittyneet tasaisesti ylöspäin monellakaan seuralla. Liigassa on myös monia seuroja, joiden budjetit ovat pienentyneet vuosi vuodelta. Tämä ei tunnu kovinkaan suunnitelmalliselta toiminnalta, mutta kyseessä voi olla keino, jolla seuran toiminnan jatkuvuus pyritään varmistamaan. Joensuun Katajan budjetti on selkeästi liigan suurin. Budjettiin vaikuttaa varmasti monen vuoden hyvä urheilullinen tulos. Joukkueen tavoitteeksi seurat ovat usein määritelleet pudotuspelit tai mestaruuden. (Suomen koripalloliitto 2012, D)



Kuvio 2: Korisliigan joukkueiden keskimääräiset kokonaisbudjetit euroina 2008-2013 (Suomen koripalloliitto 2012, D)

Kuviosta 2 voidaan todeta, että seurojen budjeteissa on tapahtunut pientä nousua lähivuosina. Kautena 2008-2009 keskimääräinen budjetti oli noin

350 000 euroa, ja kautena 2012-2013 melkein 400 000 euroa. Kokonaisbudjettiin kuuluvat kaikki seuran kulut. Toisella seuralla kulupohja voi olla luonnollisesti suurempi esimerkiksi kotipaikkakunnan sijainnin ja siitä aiheutuvien matkustuskulujen perusteella. Budjettien vertailu voi olla turhaa siinä mielessä, että seurat voivat laskea budjetit eri tavalla. Kuitenkin kokonaisbudjetin marginaalisesta kasvusta vuosi vuodelta voidaan tehdä päätelmä, että kulut kasvavat jatkuvasti ja seurat joutuvat tekemään työtä saadakseen tulot myös kasvamaan jatkuvasti.

### **3.4 Tilinpäätösanalyysi**

Yrityksen tilinpäätösanalyysillä tarkoitetaan yrityksen rahoituksen, kannattavuuden ja taloudellisten toimintaedellytysten selvittämistä ja kriittistä arviointia tilinpäätösinformaation pohjalta. Analyysissä vertaillaan yrityksiä toisiin saman alan yrityksiin ja analyysin suorittajan itse asettamiin tavoitteisiin. Tilinpäätösanalyysi yhdistelee parhaimmillaan tilinpäätöksen pohjalta laskettavat tunnusluvut, niiden muutosten tarkastelu ja muutoksien syiden syy-seuraussuhteiden analyysin. Tilinpäätösanalyysin pääasiallisena tavoitteena on tutkia ja selvittää yrityksen kannattavuutta, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta. Kannattavuus kertoo taloudellisen tuloksen riittävydestä, eli onko yrityksen toiminta taloudellisesti järkevää. Vakavaraisuus kertoo yrityksen rahoitusrakenteen tilanteen. Maksuvalmius taas kertoo nimensä mukaisesti yrityksen tilanteen lyhyemmän aikavälin rahoituksessa. (Niskanen & Niskanen 2003, 8)

Tässä tutkimuksessa tilinpäätösanalyysi on hieman rajoittuneempaa koripalloseurojen tilinpäätöksien suppeudesta ja määrästä johtuen, ja voidaankin puhua tunnuslukuanalyysista. Tunnuslukuanalyysissa yrityksen taloudellinen

tilanne esitetään ja siitä tehdään johtopäätöksiä vakioitujen tunnuslukujen perusteella. Tunnuslukuanalyysi voidaan nähdä myös eräänlaisena tilinpäätösanalyysin tiivistelmänä. (Niskanen & Niskanen 2003, 9)

Maksuvalmiuden tunnusluvuksi otettiin tutkimuksessa current ratio joka kuvaan yrityksen maksuvalmiutta ja rahoituspuskuria tilinpäätöshetkellä, ja se lasketaan vertaamalla nopeasti rahaksi muutettavien erien (vaihtuvat vastaavat) suhdetta lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. Vakavaraisuuden tunnusluvuksi taas otettiin omavaraisuusaste, joka kuvaa yrityksen vakavaraisuutta, tappioiden sietokykyä ja kykyä selviytyä sitoumuksista pitkällä tähtäimellä. Omavaraisuusaste lasketaan jakamalla oma pääoma taseen loppusummalla. Kannattavuuden tunnusluvuksi taas valittiin ROA eli kokonaispääoman tuotto, joka kertoo kuinka paljon toimintaan sitoutuneelle pääomalle on kertynyt tilikaudella tuottoa. ROA lasketaan jakamalla tilikauden tulos taseen loppusummalla. (Rajala 2011)

Tutkimuksessa käsiteltiin lopulta vain kolmen seuran tilinpäätöstietoja. Seurat on nimetty salassapitovelvoitteiden takia kirjaimilla A, B ja C. Lisäksi erään seuran tietoja saatiin suullisesti ja tämä seura on nimetty kirjaimella D. Tilinpäätökset syötettiin exceliin vertailukelpoisuuden helpottamiseksi. Excelin avulla tehtiin erilaisia analyyseja ja kuvaajia seurojen talousluvuista.

### **3.5 Aineiston kerääminen, käsittely , analyysi ja luotettavuus**

Tutkimusprojekti käynnistyi syksyllä 2011 ja idea tutkimuksesta tuli professori Karl-Erik Michelseniltä. Hän tuntee suomalaisen koripallomaailman ihmisiä ja on ollut pitkään kiinnostunut suomikoripallon tilasta. Jotta luotettavaa tutki-

musta voitaisiin tehdä, tarvittiin koripalloseuroilta tilinpäätösmateriaalia, jotta taloudellisen analyysin tekeminen olisi mahdollista. Tämä ei ollutkaan niin helppoa kun ajattelimme, koska seurat ovat yhdistyksiä, joiden tilinpäätökset eivät ole julkisia. Tutkimusryhmä kirjoitti saatekirjeen ja tutkimuspyynnön koripalloliitolle, ja liitto käsitteli hanketta yhdessä seurojen kanssa. Lopulta lupa tutkimukselle heltisi, mutta materiaalien saanti meille oli silti hidasta ja hankalaa. Ensimmäiset materiaalit saimme käsiimme marraskuussa 2011, mutta seuraavat vasta helmikuussa 2012. Lisäksi tutkimusta hidasti toive siitä, että saisimme lisää tilinpäätöksiä ja seuroja mukaan tutkimukseen, mutta loppusyksystä 2012 päädyimme käyttämään vain siihen mennessä mukaan lähteneiden seurojen materiaaleja.

Tutkimus koostuu erillisistä teoria- ja empiriaosioista, jotka pyrittiin nivomaan yhteen johtopäätöksiä tehdessä. Analyysitapoina käytettiin sisällönanalyysia ja teemoittelua. Sisällönanalyysilla pyrittiin tiivistämään aineisto selkeään muotoon säilyttämällä kuitenkin aineiston keskeinen sisältö. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108) Teemoittelussa taas aineistosta etsitään teemoja, jotka selvittävät tutkimusongelmaa. Tämä mahdollistaa eri teemojen ilmenemisen ja vertailun aineistossa. Hyvä teemoittelu vaatii teorian ja empirian vuorovaikutuksen tutkimuksen tekstissä. (Eskola & Suoranta 2005, 174-175)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan käsitellä tutkimusaineiston kautta. Tutkimuksessa käsiteltiin vain kolmen seuran tilinpäätöksiä ja haastateltiin viittä eri ihmistä. Tutkimusryhmä ihmetteleekin aineiston saamisen vähyyttä ja seurojen osallistumisen epäinnokkuutta. Jos tilinpäätösanalyysiin olisi saatu lisää seuroja ja niiden tilinpäätöksiä ja seurojen henkilökuntaa olisi voitu haastatella, tutkimus olisi varmasti ollut laajempi ja tulokset luotettavampia. Tutkimuksen ongelmana oli siis saada koripalloseuroja mukaan tutkimukseen, vaikka tutkimuksen tarkoitus olikin juuri edistää seurojen toimintaa. Toisaalta tutki-

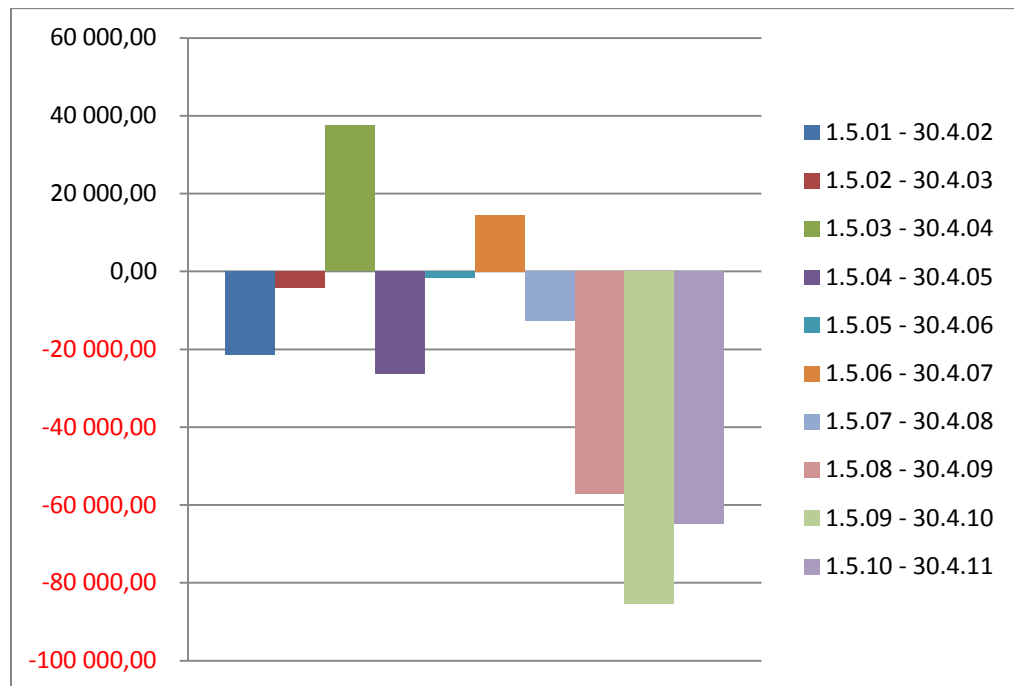
muksessa mukana olevat seurat edustavat hyvin suomalaisia koripalloseuroja, jos lukuja verrataan koko sarjan keskiarvobudjetteihin, urheilulliseen menestykseen ja yleiseen kuvaan seurojen taloudesta. Näyttääkin siltä, että keskeiset indikaattorit ovat samanlaisia eri seuroissa ja lisädata ei välttämättä toisi keskeisiä muutoksia tutkimuksen ydintuloksiin. Tutkimuksessa haluttiin myös keskittyä yksittäisen seuran talouteen, eikä tehdä liikaa johtopäätöksiä keskiarvoista ja koko sarjan tilanteesta.

### **3.6 Seurojen kassavirrat ja tunnusluvut**

Kun katsotaan seurojen tilinpäätöksiä, voidaan todeta että seurojen tulot eivät pysty kattamaan tehokkaasti seuran menoja. Yhteensä tutkimuksessa saatiin kolmelta seuralta yhteensä 23 tilikauden tilinpäätösluvut. Näistä kausista 15 oli tappiollisia. Keskiarvo kaikista tilikausista oli -4953 euroa. Suurin voittotilikausi oli 83 000 euroa voitollinen ja suurin tappioutilikausi oli 85 000 euroa tappiollinen. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan tarkemmin seurojen tilinpäätösten kulu- ja tuottorakennetta, tuloksia ja tunnuslukuja.

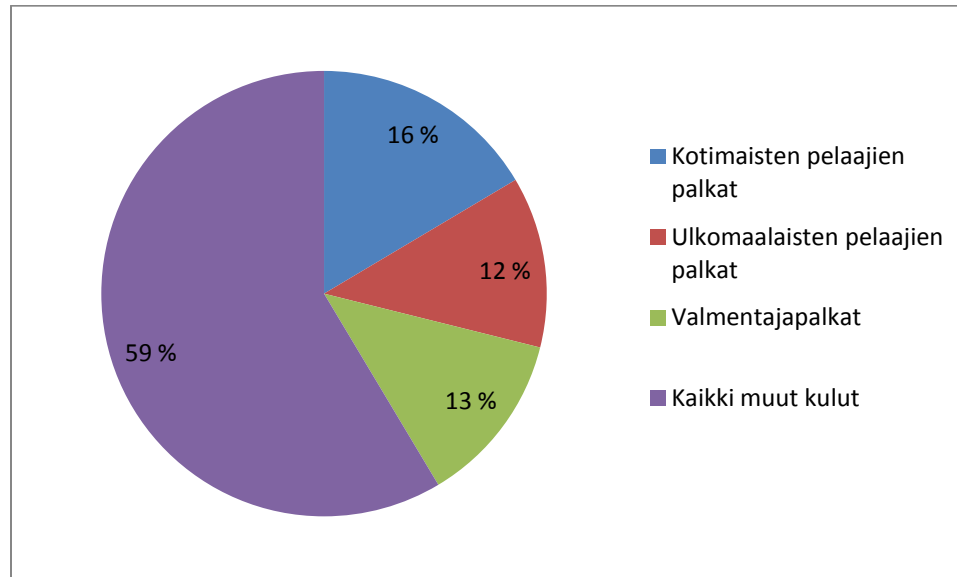


### 3.6.1 Seura A



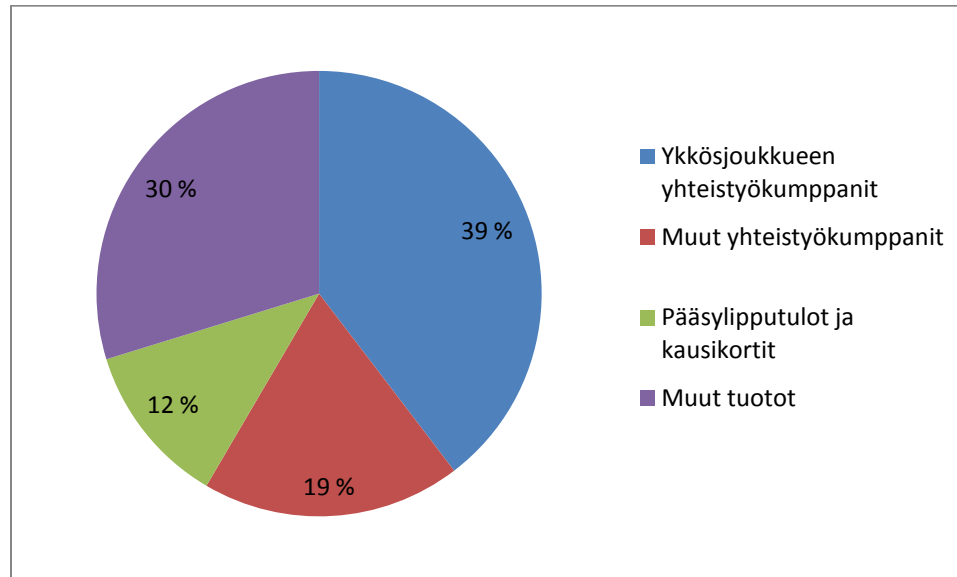
Kuvio 3. Seuran A tilikauden tulokset tilikausittain.

Kuviosta 3 voidaan päätellä, että erityisesti viime vuosina seura on tehnyt isoja taloudellisia tappioita. Suurin taloudellinen voitto on tilikaudelta 03-04, 37 546 euroa. Suurin taloudellinen tappio on taas tilikaudelta 09-10, 85 427 euroa. Kymmenestä tilikaudesta kahdeksan on tappiollisia. Keskiarvo tilikausista on tappiollinen 22 182 euron verran. Tarkat luvut tilikausineen löytyvät liitteestä 1.



Kuvio 4. Seuran A kulurakenne tilikautena 2005-2006.

Seuran A kulurakenne on kuvattu kuviossa 4. Kotimaisten pelaajien palkkiot olivat kautena 2005–2006 106 000 euroa. Tämä oli tuorein kausi jolloin palkkakustannukset olivat selkeästi eroteltu tilinpäätöksestä. Ulkomaalaisten pelaajien palkkioiksi on puolestaan merkitty hieman alle 80 000 euroa ja valmentajapalkkoiksi taas hieman yli 80 000 euroa. Kaikki muut kulut olivat yhteensä 376 000 euroa.



Kuvio 5. Seuran A tuottorakenne tilikautena 2005-2006.

Seuran A tilikauden 05-06 tuottorakenne on kuvattu kuviossa 5. Kuviosta nähdään että yhteistyökumppaneilta saatava rahamäärä tuo reilusti suurimman osan seuran tuotoista, melkein 60%. Seuran ykkösjoukkueen sponsorit toivat seuralle rahaa 254 000 euroa, ja muut sponsorit yhteensä 120 590 euroa. Pääsylipputulot ja kausikortit tuottivat 75 639 euroa. Kaikki muut tuotot, johon kuuluvat esimerkiksi kioskimyynti, junioreiden maksut ja kausijulkaisutuotot, olivat 190 765 euroa. Erityisesti junioreilta kerättävät maksut ovat huomattava osuus muista tuotoista.

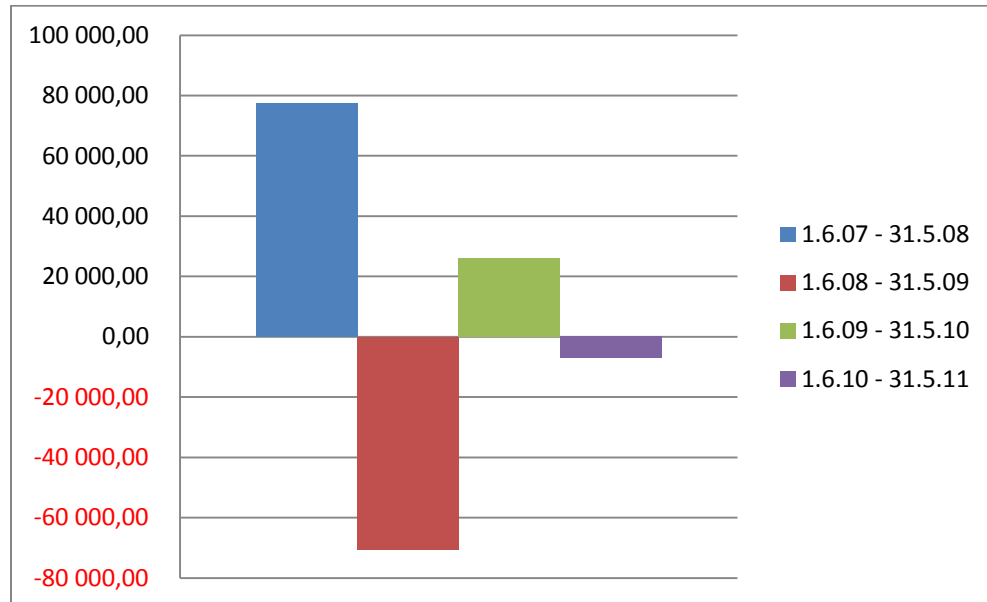
Huomioitavaa on myös, että seuran A tuotoista merkittävä on tullut lähivuosina yleisavustuksista. Esimerkiksi tilikautena 2010-2011 seura sai avustuksia yhteensä 73 068 euroa, ja kymmenen tilikauden keskiarvo avustuksista on 25 414 euroa. Ilman avustuksia seuran keskiarvoinen tappio olisi ollut yli kaksinkertainen nykyiseen verrattuna.

Kun tarkkaillaan seuran A koko varainhankintaa, voidaan todeta, että tilikautena 2001-2002 seuran varainhankinta oli hieman yli 300 000 euroa. Kautena 2006-2007 varainhankinnan yhteissumma nousi jo yli 400 000 euroon, mutta tippui selkeästi seuraavana kautena reiluun 300 000 euroon ja on tippunut tasaisesti vuosi vuodelta sen jälkeen. Voidaan päätellä, että vuoteen 2007 asti seuralla A oli positiivista kehitystä lähes vuosittain varainhankinnassa. Vuodesta 2008 alkaen varainhankinnan tulot ovat romahtaneet. Osasy on varmasti yleinen urheilun kriisi ja myös yleinen talouskriisi maailmalla, joka vaikuttaa näin myös yksittäisen ja pienen urheiluseuran talouteen.

Seuran tilinpäätöksistä laskettiin tunnuslukuja. Tarkat tunnusluvut aikasarjoina on esitelty liitteessä 4. Seuran maksuvalmiuden tunnusluku current ratio vaihtelee 0,2:n ja 2,86:n välillä. Keskiarvo kymmeneltä tilikaudelta on 0,75, joka on viitteellisten ohjearvojen mukaan heikko. Vakavaraisuuden tunnusluku omavaraisuusaste vaihtelee taas heikoimmasta -361 prosentista vahvimpaan 66 prosenttiin. Keskiarvo on -27 prosenttia joka on ohjearvojen mukaan heikko. Kannattavuutta mitattiin kokonaispääoman tuotolla, ja sen heikoin oli -261 prosenttia ja vahvin 38 prosenttia keskiarvon jäädessä -36 prosenttiin. Tämäkin tunnusluku on ohjearvojen mukaan luokiteltava heikoksi. Tarkat tunnusluvut on esitelty tilikausineen liitteessä 1.

### **3.6.2 Seura B**

Tutkimuksessa saatiin seuran B osalta käyttöön vain 4 vuoden tilinpäätökset. Materiaali oli myös melko suppeaa, esimerkiksi erittelyjä tilikohtaisesti ei ollut. Tästä syystä seuran B osalta kulu- ja tuottorakennetta ei pystytä esittämään. Kuviossa 6 on kuitenkin kuvattu aikasarjana seuran tilikauden tulokset.



Kuvio 6. Seuran B tilikauden tulokset tilikausittain.

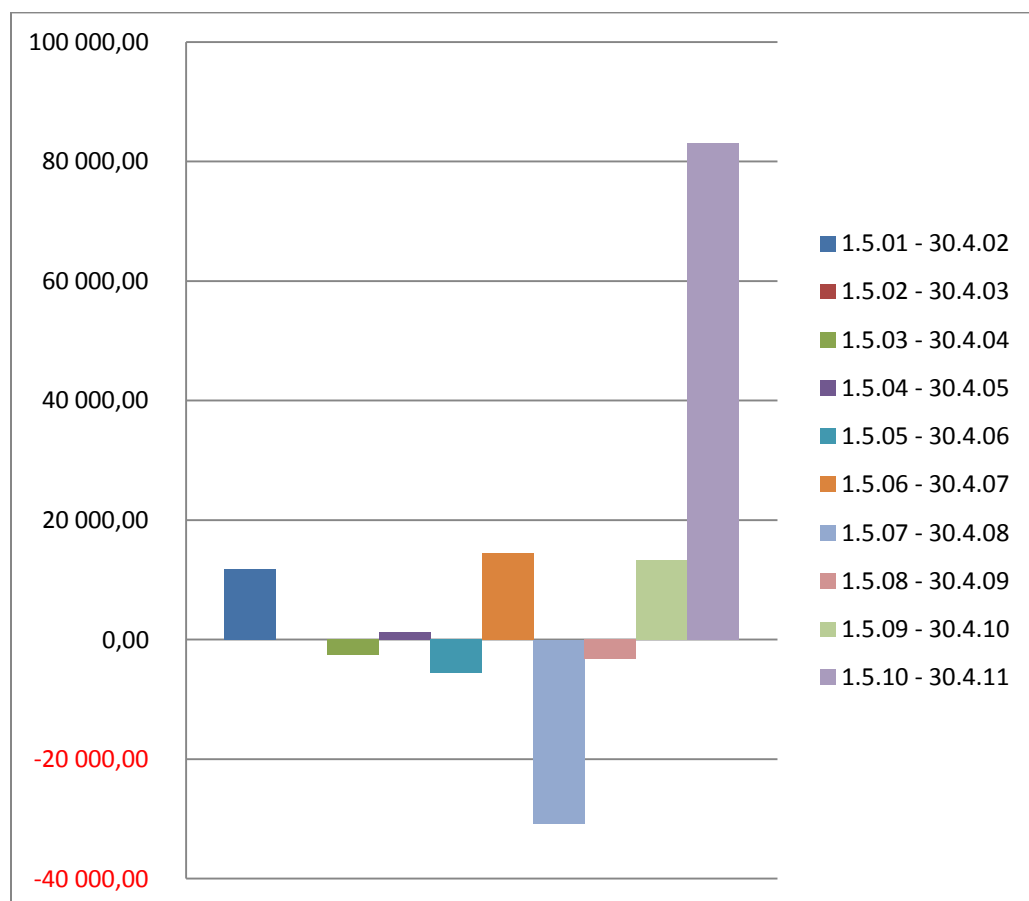
Kuviosta 6 voidaan päätellä, että vaikka seura teki kaudella 07-08 ison taloudellisen voiton (+77 528e), niin seuraavana kautena taloudellinen tappio oli taas merkittävä (-70 523e). Lisäksi hämmästyttävää on, että 07-08 seura ei päässyt playoff-peleihin, mutta seuraavana kautena seura taas saavutti playoff-paikan.

Seuran B tunnusluvut noudattelevat seuran A kaavaa. Tosin seuran B tilinpäätösaineisto on hieman sekava, joten luotettavuus näihin tunnuslukuihin on vajanaista. Maksuvalmiuden tunnusluku current ratio vaihtelee 0,26 ja 0,06 välillä tilikausien keskiarvon ollessa 0,14. Tämä on ohjearvoisesti heikko. Vakavaraisuuden tunnusluku omavaraisuusaste taas vaihtelee -288 prosentista -1610 prosenttiin, keskiarvon ollessa -629 prosenttia. Tämä luku selittyy todennäköisesti sillä, että seuran taseen loppusumman keskiarvo on vain 19 676 euroa, kun esim. seuralla A luku on 61 268 euroa ja seuralla C 150 834 euroa. Näin pieni, luultavasti tilinpäätössuunnittelulla tai epämääräi-

sellä tilinpidolla saatu taseen loppusumma vääristää tunnuslukuja. Myös kannattavuuden tunnusluku ROA kärsii tästä; luku vaihtelee -519 prosentista 1517 prosenttiin, keskiarvon ollessa kuitenkin 33,06 prosenttia. Suurien johdopäätösten vetäminen näin vaihtelevista luvuista on turhaa, mutta voidaan silti todeta että seuran tunnusluvut näyttävät melko huolestuttavilta. Tarkat tunnusluvut ja tilinpäätökset on esitelty liitessä 2.

### 3.6.3 Seura C

Seuralta C saatiin laajat tilinpäätösaineistot hyvine tilierittelyineen 10 tilikaudelta. Tosin kaudelta 02-03 ei seura löytänyt tuloslaskelmaa, joten siltä osin tilinpäätös on vajaa. Kuviossa 7 on esitelty tilikauden tulokset tilikausittain.



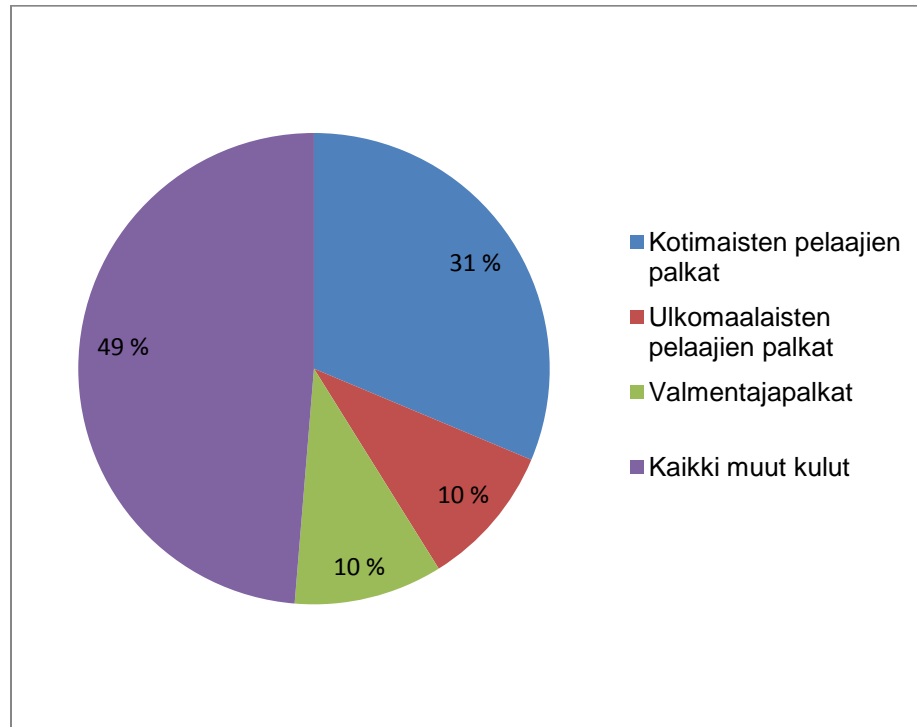
Kuvio 7. Seuran C tilikauden tulokset tilikausittain.

Kuviosta nähdään, että seuran voitot ja tappiot ovat olleet melko pieniä kahta tilikautta lukuun ottamatta. Kautena 07-08 seura teki tappiota 30 758 euroa, ja kautena 10-11 seura teki suuren voiton, 83 146 euroa. Muutenkin seuran tu-

loksista voidaan päätellä että seuran taloudellinen toiminta on saanut uuden suunnan kauden 07-08 jälkeen. 9 vuoden tilikausien tulosten keskiarvoksi saadaan +9099 euroa.

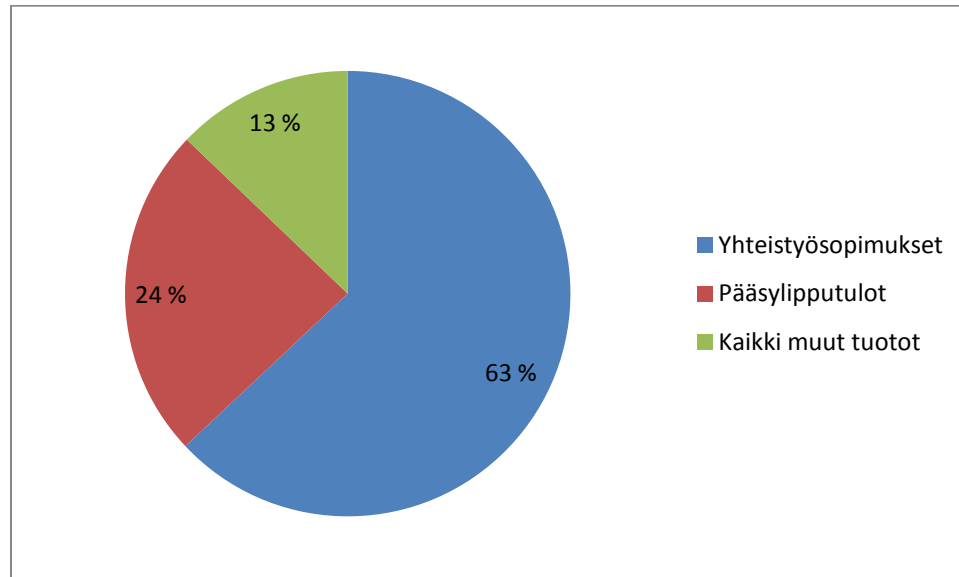
Seuran kulurakennetta tilikaudella 2010-2011 on avattu kuviossa 8. Suurimmat joukkueiden menot kohdistuvat pelaajapalkkioihin, erityisesti kotimaisten pelaajien palkat ovat suhteessa muihin kuluihin erittäin suuria. Esimerkiksi seuralla C kotimaisten pelaajien palkat olivat ilman vakuutus- tai eläkemaksuja kautena 2010-2011 165 000 euroa. Tämä on noin 34 prosenttia seuran ilmoitetusta 480 000 euron budjetista. Ulkomaalaisten pelaajien palkat olivat yhteensä 52 000 euroa. Seurassa pelasi tuona vuonna kolme yhdysvaltalaisista ja yhteensä 13 pelaaja, joista ulkomaalaiset pois lukien oli yli 22 vuotiaita kauden alkaessa 5 kappaletta. Nuorilla pelaajilla ja junioreilla on usein halvemmat sopimukset, joten voidaan päätellä, että kotimaiset avauskoonpallon pelaajat ovat olleet jonkin verran kalliimpia kuin ulkomaalaiset vahvistukset.





Kuvio 8. Seuran C kulurakenne tilikautena 2010-2011.

Kotimaisten pelaajien palkat vievät seuran menoista 31 prosenttia, kun ulkomaalaisten pelaajien palkat vievät 10 prosenttia valmentajapalkkojen tapaan. Kuviosta voidaan siis lukea, että erilaiset palkkamenot vievät seuran kuluista noin puolet. Kategoriaan kaikki muut kulut kuuluvat myös esimerkiksi pelaajien ja valmentajien auto- ja asuntoedut, joten pelaajiin ja valmentajiin liittyvät kulut nousevat jonkin verran yli 50 prosenttiin seuran kulurakenteesta. Jos vertaillaan seuran C kulurakennetta seuran A kulurakenteeseen, niin voidaan todeta että A käytti reilusti vähemmän rahaa kotimaisiin pelaajiin. Toisaalta A käytti enemmän rahaa ulkomaalaisiin pelaajiin ja valmentajiin. Lukuihin vaikuttaa tosin se, että loukkaantumisten takia seura A:lla oli riveissään viisi ulkomaalaispelaajaa kauden aikana verrattuna seura C:n kolmeen ulkomaalaiseen.



Kuvio 9. Seuran C tuottorakenne tilikautena 2010-2011.

Kuviosta 9 nähdään että yhteistyösopimukset tuovat 63 prosenttia seuran kaikista tuloista. Summa tilikaudella 10-11 oli yhteensä 385 177 euroa. Pääsylipputulot (147 686e) ovat seuraavaksi suurin tulolähde. Kaikki muut tuotot, johon kuuluvat mm. kausijulkaisuilmoitukset, vakuutuskorvaukset ja arpajais-  
tuotot, olivat yhteensä 78 536 euroa. Lipputulot ovat seuroille selkeästi toiseksi merkittävin tulonlähde erilaisten yhteistyökumppaneiden jälkeen. Kun verrataan seuroittain, nähdään tosin että seuran A lipputulot ovat tilikaudella 05-06 puolet vähemmän kuin seuran C tilikaudella 10-11. Näiden summien ero on merkittävä etenkin, kun ottaa huomioon, että molemmat seurat pääsivät kyseisillä kausilla playoffeihin.

Seuran C tunnuslukuja tarkasteltaessa voidaan todeta että tunnusluvut näyttävät selkeästi paremmilta kuin seuroilla A ja B. Maksuvalmiuden tunnusluku vaihtelee 3,22 ja 0,89 välillä ja tilikausien keskiarvoksi saadaan 1,87 joka on ohjearvojen mukaan tyydyttävä. Vakavaraisuutta mitataan omavaraisuus-

teella, joka vaihtelee -4,81% ja 70,44% välillä. Keskiarvoksi saadaan 42,30% joka on ohjearvojen mukaan hyvä. Kannattavuuden tunnusluku ROA eli koko pääoman tuotto prosentti vaihtelee taas -40,03% ja 35,10% välillä ja keskiarvoksi saadaan 1,89%. Tämä on ohjearvojen mukaan heikko. Tarkat tunnusluvut tilikausineen ja tilinpäätökset koottuna ovat liitteessä 3.

Seuralta D saatiin myös arvioituja talouslukuja suullisesti. Seuralla D noin 200 000 euroa tulee yhteistyökumppaneilta ja 50 000 euroa lipunmyynnistä. D:n osalta erittäin tärkeässä roolissa on seuran yhteydessä toimiva liiketointayksikkö, joka toimii ns. vastiikettomana sponsorina koripalloseuralle, sekä kaupungin avustus, joka on D:n edustajan mukaan hyvin huomattava.

### **3.7 Yhteenveto taloudellisesta analyysistä**

Kun kootaan seurojen tilinpäätöksistä saadut tiedot yhteen, voidaan todeta että Korisliigan joukkueiden taloushallinto on hyvin epämääräistä ja epäjohdonmukaista. Suunnitelmallisuudesta tai positiivisesta taloudellisesta kehityksestä ei näy kuin pieniä viitteitä, ja nekin lähinnä vain seuran C osalta. Taloudelliset tunnusluvut ovat pääosin hyvin heikkoja tai jopa absurdeja. Seurojen varainhankinta perustuu todella suuresti pelkästään sponsorituloihin, ja esimerkiksi tv-tuloista ei löydy edes mainintaa tilinpäätöksissä. Avustukset erilaisista lähteistä ovat kahdella seuralla hyvinkin merkittäviä. Pääsylipputulot ja oheistuotteiden myynti pelitapahtumissa näyttää olevan hyvin marginaalisia jos verrataan mahdolliseen potentiaaliin tai muihin urheilulajeihin. Seurojen kulurakenteessa suuren osuuden vievät pelaajien palkat. Silti, erityisesti valmentajien palkkakulut tuntuvat isoilta, sillä valmentajat vievät kulurakenteesta

yli 10% tutkimuksen seuroissa, kun kaikkien pelaajien palkat vievät n. 30-40%. Erityisesti ulkomaalaisten pelaajien suhteellisen pieni palkkataso verrattuna pelillisiin panoksiin aiheuttaa ihmetystä. Ulkomaalaiset ovat siis erittäin hyviä pelaajia Korisliigassa, mutta heidän palkkataso on hyvin matala verotussyistä. Tämän takia seurat hankkivat vuosi vuodelta uusia ulkomaalaisia, jotka usein vaihtavat seuraa kauden jälkeen tai siirtyvät rahakkaampiin sarjoihin. Tämä vaikuttaa varmasti seuran omaan junioritoimintaan, ja myös seuran ja koko liigan brändiin. Ulkomaalaiset ovat palkkatasoltaan ikään kuin tuoreita työharjoittelijoita, jotka pelastavat yrityksen, ja pokkaavat vielä parhaan työntekijän palkinnon vuoden lopussa.

Yleisesti voidaan todeta, että seurojen talouspohja on mätä, eikä näillä luvuilla voida haaveilla ammattilaisuudesta tai minkäänlaisesta positiivisesta kehityksestä. Korisliiga ei ole siis onnistunut kehittymään lähivuosina eteenpäin välinpitämättömän ja suunnittelemattoman taloushallinnon takia.

### **3.8 Haastattelut**

Tutkimuksen aikana haastateltiin yhteensä viittä eri urheiluvaikuttajaa. Haastateltavat olivat koripalloliiton toiminnanjohtaja Vesa Walldén, miesten koripallomaajoukkueen valmentaja Henrik Dettmann, koripalloliiton kilpailutoiminnan johtaja ja entinen Uudenkaupungin Korihaiden toiminnanjohtaja ja valmentaja Tom Westerholm, Veikkauksen markkinointipäällikkö ja entinen Urheilukanava-tv-kanavan toimitusjohtaja Ilkka Kauhanen ja Yle urheilun päällikkö Markku Jylhäsalu. Kaikissa haastatteluissa mukana oli kolme ihmistä: haastateltava, tutkimuksen tekijä ja tutkimuksen ohjaaja, professori Karl-Erik Michelsen. Haastattelut aloitimme joulukuussa 2012, ja viimeinen haastattelu oli maaliskuussa 2013. Haastattelujen keskimääräinen pituus oli noin 1h 30min. Haas-

tattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Usein Michelsen avasi haastattelun selostamalla tutkimuksen tarkoituksen ja taustaolettamat ja sen jälkeen haastattelun aiheet ja puheenvuorot jakaantuivat satunnaisesti keskustelun kulun aikana. Haastattelutyyppi oli siis avoin haastattelu. Avoimessa haastattelussa haastattelijat selvittelevät Hirsjärvi et al. (2009, 209) mukaan haastateltavan ajatuksia, tunteita ja käsityksiä sen mukaan kun ne tulevat vastaan keskustelun kuluessa.

### **3.9 Urheiluliiketoimintaosaaminen suomalaisessa koripallossa**

Tutkimuksen haastatteluista ja tilinpäätöksistä voidaan todeta, että koripalloliigassa taloudellinen toiminta on hyvin lyhytjänteistä. Vesa Walldénin mukaan Korisliigan joukkueista puolilla on talous terveellä pohjalla siten, että ne tuhlavat sen mitä ne tienaaivatkin. Siitä, onko tällainen pohja oikeasti taloudellisesti hyvä, voidaan olla montaa mieltä. Tietysti yhdistyksinä joukkueiden ei ole tarkoituskaan tehdä voittoa, mutta jotta jonkinlainen kehitys olisi mahdollista, olisi terve pohja ennemminkin sellainen, että joukkueet tekisivät voittoa joka vuosi.

*”Bisneksen kannalta en ymmärrä ollenkaan miten ne toimii, eli miten ne lähtee tuohon sarjaan. Kukaan ei mieti kolmea vuotta eteenpäin.”* (Vesa Walldén)

*”Tässä kun on näitä seurakäyntejä tehnyt, niin pikkasen tulee sellasta suunnittelemattomuutta... kaikki tehdään hirveen lyhytjänteisesti tässä.. että aina*

*se vuosi eteenpäin tai puoli vuotta. Miten tässä selvitään joulun ja joulun jälkeen että miten kevääseen... Keväällä on sitten takki ihan tyhjä, että huh selvittiinpäs tästäkin kaudesta.” (Tom Westerholm)*

Koripallovaikuttajien mielestä seuratoiminnassa toimitaan siis hyvin lyhytjännitteisesti ja vuosi kerrallaan. Suomalaisessa koripallossa ei siis toteuteta Hoye et al. (2009, 71) mainitsemaa suunnitelmallisuutta, joka on tärkeä tekijä urheilujoukkueen strategiassa. Tähän vaikuttaa varmasti urheiluliiketoiminnan kausimainen luonne, mutta myös se, mitä taloudellisia vaatimuksia seuroilla on, jotta ne voivat osallistua sarjaan. Tähän kuuluvat Korisliigassa lisenssivaatimukset. Vesa Walldénin mielestä vaatimukset eivät kuitenkaan ole kovia. Vaikka esimerkiksi Espoon Honka ei täyttänyt syksyllä 2011 liigalisen sivaatimuksia Helsingin Sanomien (2011, B) mukaan ja se evättiin sarjasta, niin voidaan silti miettiä, pitäisikö lisenssivaatimuksia vieläkin kiristää, jotta taloudellinen kehitys olisi helpommin saavutettavissa suomalaisessa koripallossa. Henrik Dettmannin mukaan Saksan koripallon pääsarjassa valvonta on tarkkaa ja se on jopa kuukausittaista. Dettmannin mukaan Suomen Korisliigalla pitäisi olla tilitoimisto tai muu sen kaltainen yritys tekemässä jatkuvaa seurantaa liigajoukkueiden taloustoiminnasta. Vapaaehtoisvoimin valvonta ei ole riittävän tehokasta. Kuten Beech & Chadwick (2004, 155) sanoivat, taloushallinto pitää organisaation toiminnassa tarkkailemalla kassavirtoja, ja taloushallinnolla on suuri rooli toimintojen tehostajana.

Henrik Dettmannin mukaan urheilu ei voi kehittyä eteenpäin, jos ei päästä eroon siitä, että amatöörit johtavat ammattilaisia. Tom Westerholm sanoo myös, että hän oli ainoa, joka teki päätoimisena työntekijänä töitä koripallon parissa kautena 2011-2012, kun hän toimi Uudenkaupungin Korihaiden palveluksessa. Suomalaisessa koripallossa voidaan siis nähdä olevan jonkinlainen osaamispula taustaorganisaatioissa. Tämä on myös ristiriidassa Beech &

Chadwickin (2004, 13-15) teorian kanssa siitä, että ammattimainen toiminta urheiluseurassa vaatii seuran toiminnan vastaaviksi henkilöiksi ammattilaisia. Korisliigan seurojen pitäisi siis tulevaisuudessa panostaa siihen, että ammattilaisia olisi parketin lisäksi myös toimistolla.

### 3.9.1 Yleisö ja urheilukulttuuri Suomessa

Kuten aiemmin tutkimuksessa todettiin, Suomalaisen koripalloilun yleisömäärät eivät ole säännöllisesti nousseet lähivuosina. Keskimääräinen yleisömäärä on pysynyt tiukasti alle tuhannessa katsojassa. Yleisömäärään vaikuttaa etenkin Suomessa oleellisesti Tom Westerholmin mukaan sää ja ottelun ajankohta. Esimerkiksi, jos runkosarjan ottelu käydään helteisenä kesäviikonloppuna, lähtevät suomalaiset usein mieluummin kesämökille kuin koripallo-otteluun sisätiloihin. Tämä riski on Korisliigalla etenkin loppukeväästä.

Suomalaisessa urheilussa tuntuukin, että kilpailevat lajit vievät huomiota muilta pienemmiltä lajeilta. Tässä voidaan pohtia myös suomalaista fanikulttuuria ja omistautumista urheilutapahtumissa käymiseen, joka ei Tom Westerholmin mielestä ole kovin vaikuttavaa.

*”Suomesta kun puhutaan että tää on urheiluyhteiskunta, niin ei tämä ole. Täällä käydään silloin, kun tulee se iso peli, jolla on merkitystä. Tässä puhutaan aina näistä isoista paikkakunnista, mutta täällä hetkellä meidän ongelma on se, että ne paikkakunnat missä on jääkiekko, niin ne ei pysty elättämään koripalloa.” (Tom Westerholm)*

Tästä voidaan päätellä, että suomalaista katsojakulttuuria ja merkityksellisiä pelejä voitaisiin lisätä miettimällä kilpailullisen tasapainon eri menetelmiä, jotka Kesennen (2000, 56) mukaan parantavat maksavan yleisön kiinnostusta ja lisäksi koko sarjan taloudellista tilaa. Maksavien katsojien houkuttelemiseen pitäisi kuitenkin panostaa entistä enemmän, sillä Hamil & Chadwickin (2010, 146) mukaan urheiluseuran yksi tärkeä tavoite on saavuttaa sitoutunut ja laaja paikallinen kannattajapohja.

Dettmann uskoo, että pääsyliput otteluihin ovat myytävissä, mutta ne pitää myydä(!), eikä vain odottaa passiivisesti että ne menevät kaupaksi. Tässä tullaan taas siihen ongelmaan, että seurojen taustaorganisaatioissa ei ole erityistä lippujen myyjää, joka esimerkiksi ottaisi yhteyttä eri sidosryhmiin ja tarjoaisi lippuja peliin. Myös Tom Westerholm myöntää, että mitään erityisiä pääsylippujen myyjiä esimerkiksi yrityksille ei ollut, vaan hän itse teki kaiken työn organisaatiossa.

### **3.9.2 Menot**

Edellä luetellut luvut vaikuttavat melko suurilta etenkin, kun kyseessä ei ole täysammattilaissarja. Koripallovaikuttajienkin mielestä palkkakustannukset ovat liian suuria nykykoripallossa.

*”Koriksen ongelma on se, että seuralla menee palkkakustannuksiin varmaan 60–70 prosenttia liikevaihdosta.”* (Tom Westerholm)



Vesa Walldén toivoo pelaajien ymmärtävän seuran liikevaihdon ja pelaajapalkkioiden suhteen. Hän sanoo että pelaajapalkkiot ovat 80 prosenttia seuran budjetista. Vaikka Westerholmin ja Walldénin luvut ovat hieman korkeammat kuin tilinpäätöksistä selvenneet luvut, täytyy muistaa, että tässä tutkimuksessa ei ollut käytössä kuin kahden joukkueen tarkat menolähteet tietyiltä vuosilta. Voi siis olla hyvinkin mahdollista, että muilla seuroilla palkkakustannukset nousevat yli 60 prosenttiin. Vaikka palkkakustannukset ovat isoja, Vesa Walldén mainitsee, miten pelaajat voisivat tuottaa lisäarvoa edustamalleen joukkueelle:

*"Kaikkiällä muualla, kun olet koripalloammattilainen, käyt edustamassa seura ja käyt yhteistyökumppaneiden tilaisuuksissa. Ansaintalogiikka on rakennettu paljon isommaksi siellä." (Vesa Walldén)*

Tässä voidaan taas palata suomalaisen urheilukulttuurin tilaan ja kehitysteeeseen. Urheilussa ongelmana palkkakuluissa ovat myös loukkaantumiset, jotka ovat tietysti yleisempiä kuin muussa työelämässä. Jos avauskokooppa-  
non pelaaja loukkaantuu eikä pysty pelaamaan, joudutaan hänen tilalleen hankkimaan joissakin tapauksissa uusi pelaaja, ja tämä taas lisää palkkakuluja. Vakuutukset korvaavat osan loukkaantuneen pelaajan kuluista, mutta eivät kaikkea. Westerholmin mukaan myös Kelan avustukset urheilijan loukkaantumistilanteessa eivät ole optimaalisia, koska urheilua ei katsota Kelassa työksi puoliammattilaissarjan ollessa kyseessä.

Korisliigan joukkueelle kuluja tuovat nykyään myös vapaaehtoistyöntekijöiden vähäinen määrä. Westerholmin mukaan vapaaehtoistyöntekijöiden määrä on laskenut lähes olemattomiin ja seura joutuu nykyään maksamaan kaikista

palveluista joita vapaaehtoistyöntekijät tekivät ennen ilmaiseksi. Tämä on Westerholmin mukaan valtava rahaerä suhteutettuna toiminnan laajuuteen.

Seurojen palkkakuvioihin voisi saada tolkkua seuraavilla ideoilla: Kuten Hamil & Chadwick (2010, 146) toteavat, pelaajapalkkioiden pitäisi olla suoritusdonnaisia. Seurojen pitäisi siis tehdä entistä enemmän sopimuksia, jossa olisi niin sanottuja bonuksia tietyistä saavutetusta pistemäärästä tai joukkueen pääsystä playoff-peleihin. Näin pelaajien ja joukkueen alisuorittaessa joukkueen kulurakenne olisi kevyempi. Toinen ajatus liittyy Huovisen (2013) selviytykseen, jossa olympiakomitean tuet tulevat pääsääntöisesti maajoukkuemenestyksen siivellä. Tuot ovat kasvaneet lähivuosina, ja voidaan olettaa Ylen (2013) haastatteleman Mika Kojonkosken kommentteista, että tuet kasvavat jatkossakin. Koripalloliitto voisi ohjata näitä tukia seuroille siten, että maajoukkuepelaajat sekä tietyn ikäiset ja tasoiset nuoret (nuorisomaajoukkueen jäsenet) saisivat osan palkastaan näistä tuista. Tämä johtaisi siihen, että seurat haluaisivat kehittää ja peluuttaa nuoria, jotta heistä tulisi maajoukkuepelaajia, jotta he saisivat tukea. Näin seurojen palkkarakenne kevenisi. Nuoret, jotka tähtäävät ammattilaisuuteen ja ovat lahjakkaimpia, pystyisivät rahallisesti kenties toimimaan paremmin pelkästään koripalloilijoina ja kehittyä näin paremmin urheilijoina. Toisaalta esimerkiksi korkeakoulussa opiskelevat, maajoukkueiden ulkopuolella olevat pelaajat saisivat opintotukea ja pienempää palkkaa koripallon pelaamisesta, koska heillä päätavoite on luultavasti tutkinnossa ja työelämässä koripallon ulkopuolella.

### **3.9.3 Tulot**

Seuran tulot koostuvat pääosin yhteistyökumppanisopimuksista sekä ottelulippujen ja kausikorttien myymisestä. Muut tulot, kuten kahvilamyynti tai avus-

tukset, ovat seurojen tilinpäätöksien perusteella todella vähäisiä. Suurta vaihtelua seuroittain voi tosin olla. Kuten sanottu, esimerkiksi seuran D edustajan mukaan seura saa erittäin merkittäviä rahallisia avustuksia kaupungilta. Lisäksi seuralla on sivutoimenaan erillistä yritystoimintaa, jonka liikevaihto ja kateprosentti ovat merkittäviä suhteutettuna seuran urheilutoimintaan. Toisaalta D:n edustaja myöntää, että yritystoiminta aiheutti hankaluuksia verottajan kanssa. Tämä johtunee yhdistysmuodosta. Jos seura toimisi osakeyhtiönä, voisi se paremmin toteuttaa liiketoiminnallisia suunnitelmia ja kerätä rahaa toimintaansa esimerkiksi tytäryhtiöiden kautta.

Playoffpeliin merkitys on Tom Westerholmin mukaan erittäin suuri seuran taloudellisessa tuloksessa. Hänen toimiessa Uudenkaupungin Korihaiden toiminnanjohtajana seura myi neljässä pudotuspelissä euromääräisesti saman verran lippuja kuin koko kaudella runkosarjassa. Tästä voidaan päätellä, että seuran kannattaa ehdottomasti panostaa joukkueeseen niin paljon, että playoff-paikka saavutettaisiin. Seuran menojen budjetointi pitäisi olla kuitenkin maltillista. Kuten Hamil & Chadwick (2010, 146) toteavat, seuran tavoitteena pitäisi olla asema sarjataulukon keskivaiheilla. Tällöin ei yltyöpäisesti tavoiteltaisi mestaruutta hinnalla millä hyvänsä, mutta kuitenkin tavoitteena olisi urheilullisesti tyydyttävä tulos ja playoff-pelit, joista seura saisi merkittäviä tuloja.

### **3.9.4 Yksityishenkilöiltä tuleva rahoitus**

Omistajat tai suuret yksittäiset rahoittajat ovat tuttuja suomalaisessa koripallossa. Tom Westerholm puhuu erään seuran suuresta rahoittajasta, joka halusi satsata urheilulliseen menestykseen ja panosti seuraan parhaimmillaan 100 tuhatta euroa kaudessa. Myös Vesa Walldénin kokemusten mukaan suuria rahoittajia löytyy Suomesta. He haluavat Walldénin mukaan tehdä hyvää

suomalaiselle koripallolle ja saavat jonkinlaista arvostusta kaveripiirissään kun sijoittavat oman kylän seuraan rahaa. Rikkaiden urheilufanien piirit ovat myös melko pienet. On ollut Walldénin mukaan tilanteita, joissa yhden ihmisen sijoitus urheiluseuraan on saanut myös muita hänen lähipiiriläisiään sijoittamaan seuraan. Henrik Dettmannin mukaan näitä ihmisiä ajaa urheilun pariin intohimo urheiluun, matala julkisuuskynnys sekä jonkinlainen narsismi.

Suomalaisten seurojen pitäisikin yrittää saada toimintaan mukaan tällaisia yksityishenkilöitä entistä enemmän, koska seuran toiminta helpottuu ja vahvistuu, kun seura saa lisää rahaa. Tätä tukee myös Andreffin (2008, 29) uusi urheilun rahoitusmalli, jossa yhtenä tärkeänä tekijänä seuran varainhankinnassa ovat yksittäiset suursijoittajat. Toisaalta yksityishenkilöiden kanssa pitää olla varovainen ja laatia toinen rahoitussuunnitelma, jos yksityishenkilö päättää lopettaa seuran tukemisen. Kuten Westerholm sanoo, seuran talous koki romahduksen yksittäisen rahoittajan lähdettyä pois. Myös Hamil & Chadwick (2010, 146) varoittavat urheiluseuroja yksittäiseen hyväntekijään kohdistuvasta epävarmuudesta ja riippuvaisuudesta pitkällä aikavälillä.

### **3.9.5 Muiden sidosryhmien suhde urheiluun**

Ilkka Kauhasen mukaan Suomessa koripallon televisio-oikeudet olivat vuosituhaten vaihteessa siinä tilanteessa, että koripalloliitto ja seurat maksoivat televisioyhtiölle, jotta he lähettivät pelejä televisiossa. Kauhasen mielestä tilanne on luultavasti vaihtunut nykyään Urho-kanavan myötä, ja koripalloseurat saattavat jopa saada tv-oikeuksista hieman korvauksia itselleen. Urho-kanavan oikeudet jääkiekon SM-liigaan loppuvat syksyllä 2013, ja jos kanava ei mene konkurssiin, voi Korisliigalla olla hyvä mahdollisuus nousta kanavan ykköslajiksi. Tällä hetkellä koripalloa pyörii paljon jo kanavalla ja pelien mai-

noksia ja koosteita näkyy jääkiekkopelien erätauoilla. Juuri tätä Kauhasen mielestä tarvitaan siihen, että katsoja alkaa katsomaan tiettyä lajia. Lajia pitää siis syöttää potentiaalisille katsojille jonkun muun lajin kautta, jotta katsoja löytäisi myös tämän uuden lajin ja seuraisi sitä mahdollisesti tulevaisuudessa. Jotta seurat voisivat nykyaikaistaa rahoitusmallinsa Andreffin (2008, 29) MCMMG-mallin mukaiseksi, pitää sen panostaa televisiotuottojen maksimointiin. Sen takia rahakas sopimus Urho-kanavan, tai muun liitolle ja seuroille rahaa tuottavan tv-yhtiön kanssa on tärkeä elementti lähitulevaisuudessa. Toisaalta pitää ottaa Markku Jylhäsalon mukaan huomioon Internetin mahdollisuudet lähettää pelejä suoratoistona, jolloin televisiosopimuksia ei edes tarvittaisi. Jokin keino saada tuloja medianäkyvyydestä pitää silti seurojen keksiä, koska tällä hetkellä seurojen tilinpäätösten perusteella mediatulot ovat olemattomat.

Koripalloliiton toiminnanjohtaja Vesa Walldén on epäilevä vapautuneen rahapelikilpailun tuomasta lisärahasta urheiluun. Hänen mielestään Tanskassa vuonna 2012 tapahtunut lakimuutos rahapelimarkkinoilla toi valtavasti lisärahaa kolmelle jalkapalloseuralle, mutta muut seurat eivät saaneet mitään. Tämä kuitenkin todistaa, että rahapeliyhtiöillä on innostusta tulla urheilumaailmaan mukaan ja ne ovat valmiita panostamaan toimintaan rahallisesti. Walldén myös sanoo, että koripalloliitto saa 700 000 euroa vuodessa perusavustusta opetusministeriöltä veikkausvoittovaroista. Tämä summa menee lähinnä liiton pyörittämiseen ja lajin junioritoimintaan, joten ministeriön avustuksesta ei jää edustusjoukkueille jaettavaksi kuin pieniä määriä. Seuran A tilinpäätöksistä selviää, että vuotuinen avustus opetusministeriöltä on ollut 1500 euroa. Walldénin kommentit ovat siinä mielessä ymmärrettäviä, että kuten Kuuluvainen et al. (2012, 34-40) kirjoittaa, eivät lajiliitot hyötyisi vapautuneesta rahapelikilpailuista, vaan rahavirrat peliyhtiöiltä suuntautuisivat todennäköisesti suoraan seuroille ja niiden edustusjoukkueille. Voidaan siis todeta, että Korisliigan seurojen kannattaa harkita vakavasti yhteistyökuvioiden

luomista jo etukäteen kansainvälisten rahapeliyritysten kanssa, jos lakimuutos Suomessa tulee lähivuosina.

Rahapelien ja vedonlyönnin synkkä puoli on kuitenkin väärinkäytökset, jotka ilmenevät esimerkiksi sopupeleinä ja rahanpesuna. Vesa Walldén kertoo, että seurojen sähköposteihin tulee jatkuvasti hämäriä ehdotuksia, joissa ulkomalaiset henkilöt lupautuvat sponsoroimaan seuraa suureholla summalla. Markku Jylhäsalon mielestä sopupelit ja hämärä vedonlyöntiraha urheilussa on jo suurempi ongelma kuin doping. Seurojen pitää siis olla varovaisia yhteistyösopimuksia tehdessä ja välttää etenkin ulkomaalaisia liian hyviltä tuntuvia tarjouksia.

### **3.10 Urheilullinen menestys**

Tutkimuksen tilinpäätösaineiston perusteella voidaan sanoa, että urheilullinen menestys ei ole tae taloudellisesta menestyksestä. Seurat eivät siis aineiston perusteella ole menestyneet järjestelmällisesti taloudellisesti hyvin, kun he ovat sijoittuneet sarjassa korkealle. Poikkeuksia tietysti on. Kun esimerkiksi yksi tutkimuksen seura voitti mestaruuden eräänä kautena, jäi se 37 000 euroa voitolle, kun kymmenen vuoden keskiarvoinen tilikauden tulos on 22 000 euroa tappiota. Toisaalta runkosarjan kärkikolmikossa olo kolmena vuotena peräkkäin toi vain jatkuvia tappioita seuralle. Toisen seuran tilanne on samansuuntainen. Seura teki hyvän taloudellisen tuloksen (+83 000 euroa) eräänä vuonna sijoituttuaan toiseksi sarjassa, mutta aikaisempina vuosina kakkossijat ovat tuoneet mukanaan tappiollisen tilikauden. Mitään selkeää korrelaatiota korkean sarjasijoituksen ja taloudellisen tuloksen välillä ei siis löydy.

Mielenkiintoisia tilastoja tutkimusaineistosta syntyy, kun vertaillaan sijoituksia runkosarjassa ja taloudellista tulosta. Kun lasketaan keskiarvo kaikista kausista mistä saatiin myös tilinpäätösmateriaalia, on keskiarvoinen urheilullinen menestys eli sijoitus runkosarjassa 5,04. Kuten aiemmin mainittu, tällöin keskiarvoinen tilikauden tulos on -4953 euroa. Kun otetaan huomioon pelkät tilikaudet, jolloin seurat pääsivät playoffseihin, on tilikauden tuloksen keskiarvo -7079 euroa. Kun taas katsotaan tilikausia, jolloin seurojen pelit loppuivat runkosarjaan, saadaan tilikauden tuloksien keskiarvoksi +2700 euroa. Tulokset ovat siis päinvastaisia mitä voitaisiin kuvitella. Urheilullinen menestys ja pääsy playoff-peleihin näyttää siis tuovan vain suuremmat taloudelliset tappiot seuroille. Tom Westerholmin mukaan urheilullinen menestys ei myöskään ole yhteydessä taloudelliseen menestykseen:

*”Meillä oli ihan huikea vuosi Uudessakaupungissa se mun ensimmäinen päävalmentajavuosi, niikun urheilullisesti, mutta ei sitä yleisöä siellä katsomossa sen enempää ollut. Sehän tässä on se erikoisuus, että sitten viime vuosi, joka oli melkoista taaperrusta, niin kausikortteja myytiin suunnilleen saman verran, mutta irtolippujen myynti oli viime vuonna kuitenkin jonkun verran suurempaa kuin silloin menestysvuotena. Siis aivan uskomaton juttu. Mun kokemuksen mukaan se (taloudellisen menestyksen saavuttaminen urheilullisella menestyksellä) on paskapuheilluusiota.” (Tom Westerholm)*

Seurojen ei siis kannata panostaa urheilulliseen puoleen suoran taloudellisen voiton saavuttamiseksi. Myöskään playoffeihin pääsy ei ole selkeästi tie hyvään taloudelliseen tulokseen tilinpäätöksien perusteella, vaikka lipunmyyntiin se vaikuttaakin. Kuten äsken todettiin, ei voida havaita selkeää kaavaa, että playoff-paikka toisi automaattisesti hyvän taloudellisen tuloksen, vaikka lippu-

tuloja saadaankin playoff-otteluista Westerholmin mukaan jopa enemmän kuin runkosarjassa. Johtopäätöksenä voisi todeta, että playoff-paikka saavutetaan usein hyvällä, toisin sanoen kalliilla joukkueella, joten playoff-pelien lipputulot menevät kärjistäen pelaajien palkkoihin.

### 3.11 Ammattilaisorganisaation vaatimukset

Suomalaiset koripallovaikuttajat näkevät, että kehitys ammattilaisuuteen on mahdollisuus suomalaisessa koripallossa. Se vaatii kuitenkin tiettyjä muutoksia Korisliigan ja seurojen perusrakenteisiin sekä lisää rahaa seurojen toimintaan.

*”Mulla on niikun 3 selkeetä juttua. Yks on tää osakeyhtiömalli, toinen on ottelumäärien ja koko sarjajärjestelmän uudelleen arvioiminen sekä faciliateetit. Pitää olla riittävät ravintolapalvelut, katsomo-olosuhteet ja palvelutaso kunnossa sekä tietyllä tavalla tuotteistettu se juttu.” (Tom Westerholm)*

Westerholmin tavoitteet ovat kunnossa, sillä myös Hamil & Chadwick (2010, 146) totesivat että seuran kotipelipaikka pitäisi olla nykyaikainen ja hyvin varusteltu toimimaan eri käyttötarkoituksissa. Myös tilinpäätösperiaalasta saadut luvut lipunmyynnin summista ja ottelutapahtumien oheismyynnistä toteavat, että kehitys tällä osa-alueella on tarpeen. Osakeyhtiömuoto ei itsessään ratkaise mitään, mutta kuten Linnakangas (2002, 31-32) toteaa osakeyhtiömuoto tuo seuralle mahdollisuuden kehittyä taloudellisesti ja näin ollen myös urheilullisesti. Kiinnostavien pelien lisääminen on myös tärkeä asia. Kuten Andreff & Szymanski (2006, 91) mainitsevat, merkityksettömät ottelut eivät



houkuttele yleisöä eivätkä siten tuo seuralle rahaa verrattuna tärkeisiin ja mielenkiintoisiin otteluihin.

Henrik Dettmannin mielestä selkeät pelisäännöt koripallon talouden vakauttamiseksi löytyisivät yhtiöittämisestä. Kaikkien seurojen pitäisi olla osakeyhtiöitä. Dettmann myös sanoo että lähtökohtaisesti ammattilaisjoukkuetta ei voisi pitää ilman tietyn kokoista budjettia. Ammattilaisurheilijat, -johto, -valmentajat ja muut kiinteät kulut koripallossa vievät noin miljoona euroa. Vaatimukset osakeyhtiömuodosta ovat perusteltuja, koska menestyksekkäät urheiluseurat maailmalla toimivat useimmiten osakeyhtiömuodossa ja osakeyhtiömuoto takaa taloudellisen voiton tavoittelun ja näin seuran kehittämisen voittovaroilla. Miljoonan euron budjetti toimii vaikuttajien mielestä minimirajana ammattilaisorganisaatiolle. Kun esimerkiksi tarkastellaan jääkiekon SM-liigan keskibudjettia, joka on kautena 2012–2013 noin 6 miljoonaa euroa, voidaan todeta että miljoonan euron budjetti on jopa liian pieni tehokkaan täysammattilaisjoukkueen ylläpitämiseen. Jalkapallon Veikkausliigan keskibudjetti on noin miljoona euroa ja Veikkausliigassa on ollut lähivuosina paljon taloudellisia ongelmia. Voidaan siis todeta, että tehokkaan ja taloudellisesti vakaan ammattilaisjoukkueen budjetti pitäisi olla vähintään miljoona euroa, mieluiten kuitenkin enemmän. Kuten mainittu, Korisliigan joukkueiden budjetit eivät ole kehittyneet lähivuosina mitenkään merkittävästi, joten voidaan todeta että nykyisellä toimintamallilla Korisliiga ei pysty mitenkään kehittymään esimerkiksi jääkiekon SM-liigan tyyppiseksi urheiluliiketoiminnaksi.

Haastatteluista saatiin kuitenkin selville, että osakeyhtiömuoto jotenkin pelottaa suomalaisia seuroja, tai seuran taustalla olevat ja päätöksiä tekevät ihmiset eivät ole valmiita muutokseen. Seuroissa pelätään, että niiltä ei osteta palveluita jos seura on osakeyhtiö. Tuntuu, että ollaan tyytyväisiä tilantee-

seen, eikä seuran toimintaa edes haluta yrittää kehittää. Suomalaisessa koripalloilussa tarvitaan siis myös asennemuutoksia ja innovatiivisia ja rohkeita ihmisiä seuran taustalle, jos kehitystä halutaan saavuttaa.

## 4 SUOMALAISEN KORIPALLON KEHITTÄMINEN

Suomalaisessa joukkueurheilussa on tiettyjä erityispiirteitä. Esimerkiksi maamme pieni asukastiheys, maailmanlaajuisesti pienehkön lajin eli jääkiekon asema maamme ykköslajina, Suomen rahapelilainsäädäntö sekä useiden pääsarjatasen seurojen toimiminen yhdistyksinä tuovat mielenkiintoisia näkökulmia urheiluliiketoimintaan Suomessa. Koripallo on lajina aidosti suuri ja kansainvälinen. Maailmassa on useita koripallon ammattilaisliigoja. Koripallolla on suuret eurosarjat ja arvostetut arvokisat. Toisin kuin esimerkiksi salibandylla ja pesäpallolla, suomalaisella koripallolla on selkeitä roolimalleja maailmalla ja mahdollisuus täten kehittyä eteenpäin. Tässä osiossa pyritäänkin hakemaan syitä ja ratkaisuja koripallon nykytilan ongelmiin suomalaisen urheilun erityispiirteiden kautta ja ehdottamaan toimintamalleja, jotta kehitystä voitaisiin tulevaisuudessa saavuttaa.

### 4.1 Yhdistyksen erityispiirteet

Suomessa kaikki koripalloseurat ovat rekisteröityjä yhdistyksiä. Siksi on hyvä tarkastella miten yhdistyksen taloushallinto toimii ja millaisia lakeja yhdistyksen hallinnointiin kuuluu. Yhdistysmuoto on esimerkiksi jääkiekon SM-liigassa hylätty kehityksen tieltä. Yhdistys on Perälän ja Perälän (2003, 11) mukaan henkilöiden tai oikeuskelpoisten yhteisöjen jotakin tarkoitusta varten perustama organisaatio. Yhdistymisvapaus on Suomen perustuslaissa, ja suomalaiset ovatkin olleet innokkaita perustamaan yhdistyksiä. Yhdistyksen saa yhdistyslain mukaan perustaa aatteellisen tarkoituksen yhteistä toteuttamista varten. Lisäksi tarkoitus ei saa olla lain tai hyvien tapojen vastainen. (YhdL 1:1) Yhdistys voi olla rekisteröity tai rekisteröimätön. Rekisteröity yhdistys eroaa rekisteröimättömästä siten, että se on oikeuskelpoinen, se voi omistaa omai-

suutta, tehdä nimissään sopimuksia ja sen jäsenet eivät vastaa henkilökohtaisesti yhdistyksen velvoitteista.

Vaikka monet yhdistykset harrastavat taloudellista toimintaa, yhdistyslain mukaan yhdistys saa harjoittaa vain sellaista elinkeinoa tai ansiotoimintaa, josta on sen säännöissä määrätty tai joka liittyy yhdistyksen tarkoituksen toteuttamiseen tai jota pidetään taloudellisesti vähäarvoisena. (YhdL 1:5) Yhdistyksen taloudellinen toiminta-ajatus on siis se, että yhdistys hankkii tuloja voidakseen suorittaa menoja, joilla se saa aikaan yhteisön tarkoituksen edellyttämiä suoritteita. Taloudellinen toiminta palvelee siis yhdistyksen aatteellisen tehtävän toteuttamista. Usein yhdistykset ovatkin siirtäneet Perälän & Perälän (2003, 18) mukaan kasvaneen liiketoimintansa perustamalleen osakeyhtiölle.

Yhdistys voi hankkia tuloja verovapaasti tuloverolain mukaan jos kyseessä ei ole elinkeinotoiminta. (TVL 3:23) Esimerkiksi pelipaitojen mainokset ovat yhdistykselle verovapaata tuloa, samoin kuin ottelulippujen tulot ja kahvilamyyn-ti. Korisliigan joukkueiden toiminta on kuitenkin niin laajaa, että voidaan helposti päätellä lipunmyynnin olevan elinkeinotoimintaa. Jos seuran tarjoamia tuotteita, kuten pääsylippuja ja kahvia, ei osteta kuitenkaan itse tuotteen vuoksi, vaan seuran toiminnan tukemisen takia, niin tällöin tuotteen myynnistä saadut tulot eivät ole elinkeinotuloa. Kaiken kaikkiaan tuloverolain tulkinta ja seuratoiminnan laajuus on hyvin moniselitteistä. (Pyysing & Ropponen 2010, 59)

#### 4.1.1 Yhdistyksen talousprosessi

Yhdistyksen talousprosessi koostuu reaali- ja rahaprosessista. Reaaliprosessi koostuu tuotannontekijöiden ja suoritteiden vastaanottamisesta ja luovuttamisesta. Rahaprosessi taas kuvaa reaaliprosessin aiheuttamia kassavirtoja.

Lähde	Kassaanmaksut		Kassastamaksut
Varsinainen toiminta	Varsinaisen toiminnan tulot	K A S S A	Varsinaisen toiminnan menot
Sijoitus- ja rahoitustoiminta	Sijoitus- ja rahoitustoiminnan tulot		Sijoitusten ja rahoituksen menot
Varainhankinta	Varainhankinnan tulot		Varainhankinnan menot
Yleisavustukset	Yleisavustukset		Avustusten palautukset
Pääoma	Oman ja vieraan pääoman lisäykset		Pääoman palautukset
Omaisuuks	Omaisuuksien myyntitulot		Omaisuuksien hankintamenot

Taulukko 1. Yhdistyksen rahaprosessi (Perälä & Perälä 2003, 26)

Kuten taulukko 1 näyttää, yhdistyksen juoksevat tulot ja menot koostuvat varsinaisesta toiminnasta, sijoitustoiminnasta, varainhankinnasta, yleisavustuksista, koroista ja muista rahoitustuloista ja –menoista. Yhdistys voi lisäksi hankkia rahoitusta pääomamarkkinoilta. Omaisuuksien hankinnoista eli investoinneista ja omaisuuden myynnistä aiheutuu myös yhdistykselle kassaliikennettä. (Perälä & Perälä 2003, 26)

Aatteellisten yhteisöjen tarkoituksena on aatteellisten suoritteiden toteuttaminen. Tätä kutsutaan nimellä varsinainen toiminta. Urheiluliiketoiminnassa varsinainen toiminta on kilpailutoimintaa eli esimerkiksi valmennuskuluja, pelaajapalkkioita ja urheilutilojen vuokrausta. Yleensä varsinaisen toiminnan kulut ovat sen tuloja suuremmat, ja tätä syntynyttä vajeusta katetaan sijoitustoiminnalla, varainhankinnalla, avustuksilla ja viime kädessä vieraalla pääomalla. Urheiluliiketoiminnassa erityisesti varainhankinta on tärkeää; sponsorointi ja mainontatuotot kuuluvat useimmiten tähän kategoriaan. (Perälä & Perälä 2003, 27)

Aatteellinen yhteisö, niin kuin muukin työnantaja, joutuu toimittamaan työntekijöidensä palkoista ja palkkioista ennakonpidätyksen sekä maksamaan työnantajan sosiaaliturvamaksun. Perälän & Perälän (2003, 327) mukaan urheilijan palkkiosta täytyy toimittaa normaalisti ennakonpidätys, mutta suorituksista ei tarvitse kuitenkaan poikkeuksellisesti maksaa sosiaaliturvamaksuja.

#### **4.1.2 Osakeyhtiömuodon tuomat edut ja haitat**

Linnakankaan (2002, 31) mukaan urheilun kaupallistumisen vuoksi seurojen taloudellinen toiminta on jo niin hallitsevaa, että seuroja on alettu siirtää osakeyhtiömuotoon. Näin urheiluseura voi huoletta keskittyä myös taloudellisen tuloksen maksimointiin, jolloin urheilullisen menestyksen saavuttaminen on myös todennäköisempää, jos voittovaroja käytetään oikein. Linnakankaan (2002, 32) mukaan yhdistyksen toiminnan veroedut eivät yleensä ole kovin suuria, vaan enneminkin verotuksellisia haittoja voi olla runsaasti. Osakeyhtiön tuomat edut ovatkin siis muualla, esimerkiksi helpommassa oman pääoman hankinnassa osakeantien kautta ja toiminnan taloudellisen menestyksen tavoitteellisuudessa. Osakeyhtiömuoto toisi läpinäkyvyyttä seuran toiminnalle.

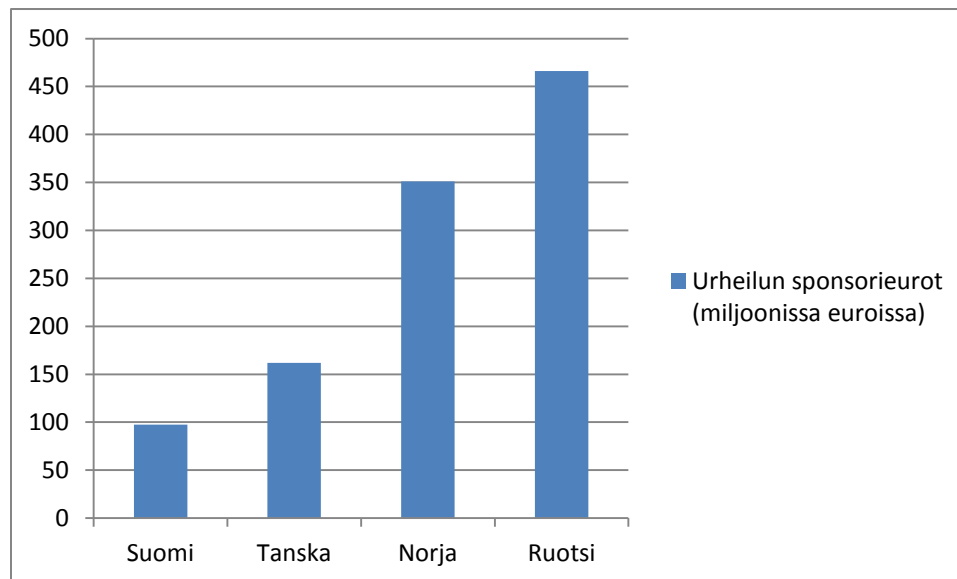
taan, kun kaikki voisivat nähdä mihin seurat käyttävät rahojaan ja kuinka suuria esimerkiksi pelaajapalkkiot ovat. Kun nämä tiedot olisivat julkisia, taloudelliset väärinkäytökset ja konkurssit todennäköisesti vähenisivät. Avoimuuden lisääntymisen myötä seurojen ja liiton talouslukuja voitaisiin myös tutkia vapaammin ja tehdä helpommin tärkeää tutkimustyötä lajin kehittämiseksi.

Jos urheiluseura kuitenkin kasvaa niin suureksi, että sen liiketoiminnallinen puoli on selvästi erittäin suuri, täytyy seuran harkita siirtymistä osakeyhtiömuotoon. Esimerkiksi jääkiekon SM-liigan seurat ovat kaikki nykyään osakeyhtiöitä ja SM-liiga on menestynyt lähivuosina hyvin. Pitää tosin olla realistinen ja ottaa huomioon Korisliigan pienuus sekä rajallinen potentiaali lyhyellä tähtämellä. Osakeyhtiömuoto ei ole siis oikotie onneen, vaan luonnollinen valinta jos liiketoiminta kasvaa suureksi. Silti voidaan ajatella osakeyhtiömuodon tuovan tarpeellisia vaihtoehtoisia toimintatapoja seuran toimintaan. Oy-muoto houkuttelee myös uusia sijoittajia, jotka eivät ole seuran toiminnassa mukana vaan hyvää hyvyttään, vaan haluavat kehittää seuran toimintaa järjestelmällisesti, jotta saavat pitkällä tähtämellä taloudellisia voittoja. Osakeyhtiökehityksestä hyötyvät optimitalanteessa rahallisesti siis ulkoiset rahoittajat että urheiluseura, kun yhdistysmallissa taloudellisen hyödyn saa urheiluseura pelkästään.

Yhdistysmuodon edut liittyvät mahdollisiin avustuksiin, vapaaehtoistyövoimaan ja toiminnan pienuudesta johtuvaan verosuunnitteluun. Joillakin seuroilla kaupungin ja muiden tahojen avustukset ovat suuri osa seuran varainhankintaa. Jos seura yhtiöittäisi koko toimintansa, jäisivät nämä avustukset pois. Pienet, avustuksilla, vapaaehtoistyövoimalla ja alv-suunnittelulla hengissä pysyvät seurat saattaisivat kuihtua pois, mutta toisaalta yhtiöittäminen mahdollistaisi uudenlaisen toimintamallin ja kehityksen.

## 4.2 Varainhankinta ja sponsorointi

Yhteistyökumppanit ovat tärkein varainhankinnan lähde suomalaisille koripalloseuroille. On kuitenkin hyvä pohtia voisiko sponsoriyhteistyötä kehittää ja saada siitä vielä enemmän irti. Tämä on varmasti mahdollista, koska koripallo ei ole kehittynyt taloudellisesti lähivuosina. Suomi on Ylen (2013, c) mukaan kevytsarjalainen urheilun sponsoroinnissa verrattuna muihin pohjoismaihin. Urheilun yhteistyökumppaneiden urheiluun panostamien rahojen yhteenlasketut arvot, eli sponsorirahat vaihtelevat pohjoismaissa runsaasti. Kuvio 10 antaa hyvän kuvan tilanteesta.



Kuvio 10. Urheilun sponsorirahat pohjoismaissa. (Yle 2013, A)

Kuviosta voidaan päätellä että samankaltaisissa yhteiskunnissa urheilun arvostus ja urheilumarkkinointiosaaminen voi olla hyvin erilaista. Suomi on selvästi jäljessä etenkin Norjaa ja Ruotsia, joissa sponsorirahat ovat noin 350 ja 450 miljoonaa euroa vuodessa, verrattuna Suomen hieman alle sataan mil-



joonaan euroon. Ylen (2013, A) haastatteleman sponsorointiosajaan, Pohjola-Nordenin markkinointipäällikön Kjell Skoglundin mukaan syy Suomen heikkoihin lukuihin löytyy sponsoreita etsivien tahojen toimintatavasta. Suomessa sponsorointia hakevat seurat eivät ole tietoisia oikeasta toimintatavasta, kun he neuvottelevat yritysten kanssa. Skoglundin mukaan seurat hakevat vain rahaa, eivätkä edes pyri luomaan lisäarvoa sponsoriyritykselle. Yritykset hakevat jotain muuta kuin pelkkää näkyvyyttä yrityksen logolle ja seurat eivät puolestaan pysty muuta tarjoamaan.

Suomessa monilla pienillä seuroilla on paljon sponsoreita, mutta ei yksittäistä suurta sponsoria, jonka rahallinen tuki olisi suuri verrattuna muihin sponsoreihin. Totuushan on, että jos seuralla olisi vain yksi suuri sponsori, ei seuran henkilökunnan tarvitsisi käyttää sponsorihankintaan niin paljoa aikaa. Ulkomaisissa sarjoissa suosittu joukkueen nimeäminen sponsorin mukaan ei ole erityisen suosittua Suomessa. Ainoastaan loimaalainen Nilan Bisons on nimennyt seuransa sponsorinsa, Nilan Suomi Oy:n mukaisesti. Esimerkiksi Espanjan koripalloliigassa on useita sponsorin nimellä kulkevia seuroja, muun muassa Herbalife Gran Canaria, Mad-Croc Fuenlabrada ja CAI Zaragoza. Pääyhteistyökumppani tuo myös espanjalaiselle seuralle reilusti rahaa, sillä keskimäärin pääsponsorin tuki on noin 15 prosenttia seuran koko budjetista, joka vastaa keskiarvoisesti noin yhtä miljoonaa euroa/seura. Toisaalta Espanjassa käy keskiarvoisesti 6500 katsojaa/ottelu, joten mainoksilla tavoitettu ihmismäärä on myös paljon suurempi kuin Suomessa. Vaikka Espanjan ja Suomen koripallon suurusluokat ovat hyvin erilaiset, pitää silti muistaa että koripallo ei ole Espanjan ykköslaji, niin kuin ei ole myöskään Suomessa. (El Contraataque, 2012)

Suurin osa koripallojoukkueiden tuloista tulee sponsoreilta, joten yhteistyösopimusten kehittämiseen kannattaa panostaa. Sponsoroinnin ei pitäisi olla kui-

tenkaan pelkkää rahankeruuta lähiseudun yrityksiltä. Sekä sponsoriyrittys että urheiluseura toivoisivat laajempaa yhteistyötä sponsoroinnissa. Nykyään sponsorit eivät koe saavansa rahoillessa paljoakaan vastinetta, mutta ovat silti sponsoroinnissa mukana esimerkiksi verkostoitumisen takia. Urheiluseurat haluaisivat tehdä tiiviimmin yhteistyötä yritysten kanssa, mutta resurssit ovat yleisesti liian pienet. Toisaalta voidaan miettiä, että jos urheiluseura panostaisi rahallisesti enemmän yritysyhteistyöhön esimerkiksi palkkaamalla pätevän tiimin hoitamaan sponsorisuhteita, saataisiinko yhteistyökumppaneilta vieläkin enemmän rahaa tai muita palveluita, jotka taas veisivät eteenpäin urheiluseuran toimintaa. (Valanko 2009, 117-119)

YLE haastatteli syyskuussa 2012 Veikkausliigajoukkue FF Jaron toimitusjohtaja Niklas Storbackaa ja Lentopalloliigajoukkueen Kokkolan Tiikereiden manageria Janne Heikkilää. Haastattelussa molemmat totesivat urheiluseuran johtamisen olevan vaikeaa taloudellisesti. Erityisesti haastavaa Storbackan mielestä on kauden alun tilanne, kun joukkue neuvottelee pelaajasopimuksia. Joukkueen menot siis lyödään kiinni varhaisessa vaiheessa, jolloin pitäisi saada tulot pitämään myöhemmin. Esimerkiksi yllättävien tulojen laskun myötä ei kuluja voida merkittävästi pienentää ja näin ollen vaikuttaa taloudelliseen tulokseen. Storbacka myös toteaa, että kulut ovat jo nyt niin matalalla kuin ne voivat olla, mutta tuloja olisi kenties mahdollista lisätä, vaikka se onkin vaikeaa Jaron talousalueella Pietarsaareissa. Storbacka sanoo myös, että 45 prosenttia kokonaisbudjetin tuloista tulee sponsorirahana ja itse jalkapallon otte- lutapahtumista noin 30 – 35 prosenttia. Jaro myös järjestää erilaisia jalkapalloon liittymättömiä tapahtumia, jotta tulobudjetti saadaan täyteen. (YLE ajantasa 2012)

Heikkilä puolestaan toteaa Kokkolan Tiikereiden osalta, että he budjetoivat yleisötulot hieman alakanttiin niiden arvaamattomuuden takia. Suurimmat tu-

lot he puolestaan saavat yhteistyökumppanien kautta. Storbacka toteaa, että Jarolla ei ole mitään yksittäistä suurta rahoittajaa, vaan monta pientä sponsoria. Lisäksi Jarolla on aktiivisia talkooihmisiä sekä uskollinen, vaikkakin melko pieni yleisökanta. Kuitenkin Storbacka sanoo, että on hyvä saavutus, että Jaro on pysynyt Veikkausliigassa monta vuotta, vaikka menestystä ei ole tullutkaan. Heikkilä sanoo, että vaikka menestys viime vuonna ei ollut aikaisempien vuosien tasolla, niin yleisö ei kuitenkaan hylännyt seuraa, vaan kävi aktiivisesti katsomassa pelejä. Tämä mahdollisti hyvän taloudellisen menestyksen. Heikkilä kuitenkin toteaa, että tulevaan kauteen on panostettu enemmän, jotta toista pelillisesti huonoa kautta ei tulisi, sillä silloin yleisön uskollisuus voisi olla enemmän koetuksella. Kummatkin haastateltavat toteavat että ylimääräisiä riskejä ei voi ottaa urheiluliiketoiminnassa, jotta seuran toiminta ei lopu kokonaan. Seuran toiminnan jatkuvuus koetaan siis tärkeänä ja taloudellisesta puolesta halutaan pitää kiinni. (Yle ajantasa 2012)

#### **4.2.1 Vedonlyönti ja huippu-urheilu**

Yksi mahdollinen sponsori urheiluseuralle on vedonlyöntiyritys. Urheilua seuraavat pitävät usein myös rahapeleistä ja hakevat lisää jännitystä seuraamaansa lajiin veikkaamalla otteluiden voittajia. Vedonlyöntiyhtiöt tarttuvat tähän ja haluavat tehdä yhteistyötä urheiluseurojen kanssa, koska tietävät että tavoittavat seuran kautta kohdeyleisöään. Koska kansainvälisiä vedonlyöntiyrityksiä on todella paljon, haluavat yritykset erottua toisistaan. Tähän tarvitaan usein isoja markkinointibudjetteja. Laki ja pelimonopolit ovat kuitenkin ongelma vedonlyöntiyritysten ja urheiluseurojen yhteistyön välillä useimmissa maissa. Suomessa on rahapelimonopoli, jossa vain Veikkauksella, RAY:lla ja Fintotolla on oikeus tarjota rahapelejä ja mainostaa pelejään Suomessa. Euroopassa vauhdikkaasti yleistynyt lisenssijärjestelmä on jo tuonut monille seuroille uusia suuria yhteistyökuvioita kansainvälisten vedonlyöntiyritysten kans-

sa, kun maa on muuttanut pelimonopolinsa lisenssijärjestelmään. Tämä ei siis vielä ole mahdollista Suomessa, vaikka keskustelua on käytykin lisenssijärjestelmän mahdollisuuksista kotimaassamme. (Danson 2010, 195; Kuuluvainen et al. 2012, 34-40)

Suomessa Veikkaus on silti näkyvästi esillä huippu-urheilussa. Esimerkkinä käy hyvin mestaruustason jalkapallosarjan nimeäminen Veikkausliigaksi. Vaikka Suomen monopoliyhtiöt tekevät vuodesta toiseen hyvää tulosta ja ovat tärkeä tulonlähde valtiolle, eivät huippu-urheilun saamat tulot ole silti mitenkään merkittäviä. Seurajohtajat näkevät yhteistyön Veikkauksen kanssa melko turhana tai jopa riesana. Tukirahat jäävät seurajohtajien mukaan liitto-tasolle tai ovat muuten hyvin nimellisiä. Lajiliitot estävät seuroja solmimasta yhteistyösopimuksia kansainvälisten rahapeliyritysten kanssa, vaikka seurat eivät yleensä saa suoraa rahallista tukea liitoilta. Vaikka Veikkaus Oy tukee eri lajeja, rahojen kohdistaminen ei ole kovin läpinäkyvää. Myös suoraan yksittäiseen seuraan tuleva rahan määrä on melko pieni, kun kansainvälisiltä rahapeliyhtiöiltä saatavat sponsoritulot olisivat puolestaan todennäköisesti paljon suurempia, jolloin seuran toimintaa voitaisiin kehittää paremmin. (Kuuluvainen et al. 2012, 34-40)

Myös Ylen A-studio –televisiolähetyksessä käsiteltiin urheilun rahoitusta. Ohjelmassa haastateltiin esimerkiksi huippu-urheilun muutosryhmän johtajaa Mika Kojonkoskea, urheiluvaikuttaja Aleksi Valavuorta ja entistä alppihiihtäjää Kalle Palanderia. Kojonkoski mainitsi, että koripallo voisi olla jatkossa laji, johon Suomen tukijärjestelmän kannattaisi panostaa enemmän rahaa, koska lajissa on potentiaalia. Valavuori taas ehdotti tyylinsä mukaisesti Suomen rahapelilakien muuttamista siten, että ulkomaiset toimijat pääsisivät markkinoille. Tämä toisi Valavuoren mukaan merkittävästi lisärahaa suomalaiselle huippu-urheilulle, suoraan urheilijoille tai seuroille. Sekä Palander että Valavuori

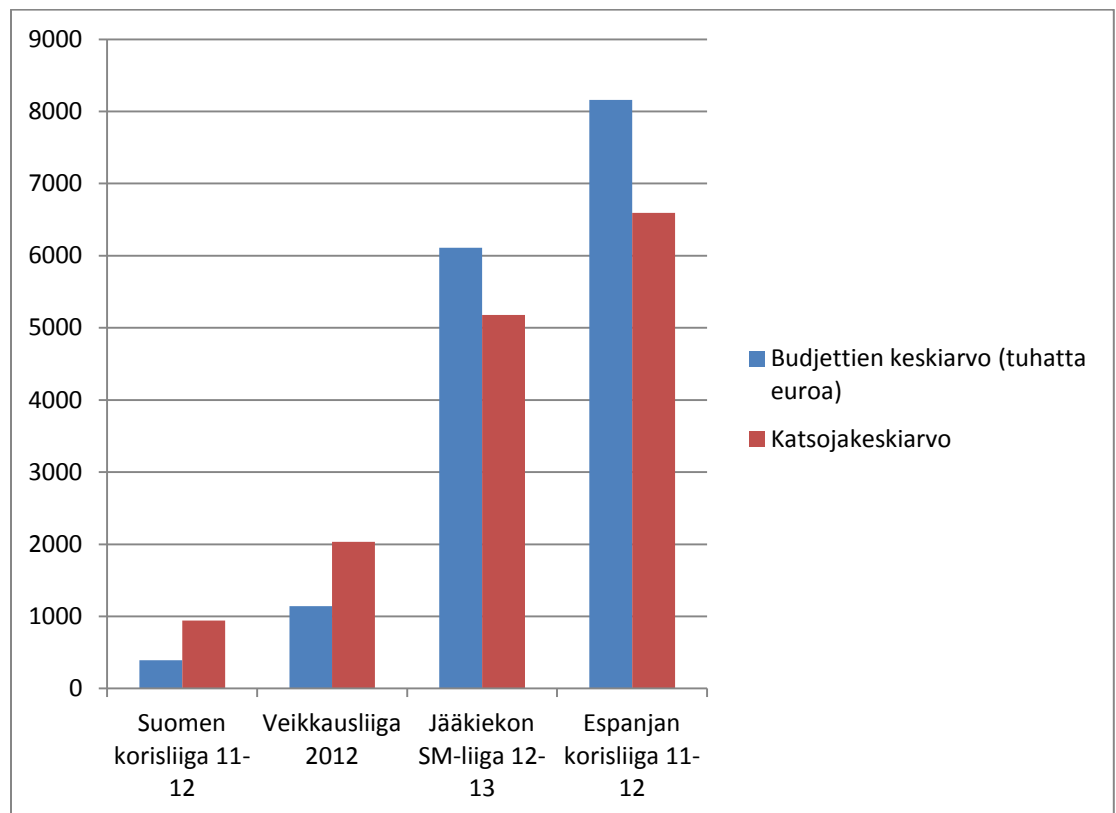
totesivat, että Veikkauksen nykyisin antamat tuet kohdistuvat ennemminkin lajien juniori- ja maajoukkuetoimintaan, ja lisäksi tuet jäävät helposti lajiliittojen omaan käyttöön. Valavuori esitti lähetyksessä myös 1,5 miljoonan euron avoimen shekin eräältä ulkomaiselta vedonlyöntiyhtiöltä, joka rakentaisi näillä rahoilla turvakaukalot jääkiekon SM-liigalle. Tv-lähetyksen toimittajat torppasivat osittain Valavuoren väitteet sanomalla, että esimerkiksi Tanskassa, jossa ulkomaiset peliyhtiöt pääsivät markkinoille, urheilusponsorointi ei ole rahallisesti kasvanut toivotulla tavalla. (Yle 2013, d)

Myös itse palloliitot ovat heränneet mahdollisuuteen, jonka avoimet pelimarkkinat voisivat tarjota. Helsingin Sanomien (2013) mukaan Jalkapalloliiton ja Jääkiekkoliiton toimijat pitävät mahdollisena, että Veikkauksen monopoli voi murtua ja liittojen pitää varautua siihen. Liitot aikovatkin olla valmiita perustamaan oman peliyhtiön, jos rahapelimonopoli purkautuu. Liittojen mielestä Veikkauksen tuet tulevat pienenemään lähivuosina, joten varasuunnitelma on hyvä olla. Koripalloliiton kannattaa myös miettiä mahdollisuutta omaan peliyhtiöön tai yhteistoimintaan muiden palloliittojen kanssa.

Nykyisen järjestelmän ja lain vallitessa voidaan kuitenkin todeta, että suomalaisten urheiluliittojen tulisi avata tuotto- ja kulurakenteensa jäsenilleen tämän hetkistä avoimemmin. Tätä kautta seurat olisivat tietoisia siitä, mihin menoihin liitot käyttävät esimerkiksi Veikkaukselta ja ministeriöltä tulevat tulovirrat. Tämä puolestaan parantaisi kommunikaatiota seurojen ja liittojen välillä. (Kuuluvainen et al. 2012, 34-40)

#### 4.2.2 Vertailu muihin maihin ja sarjoihin

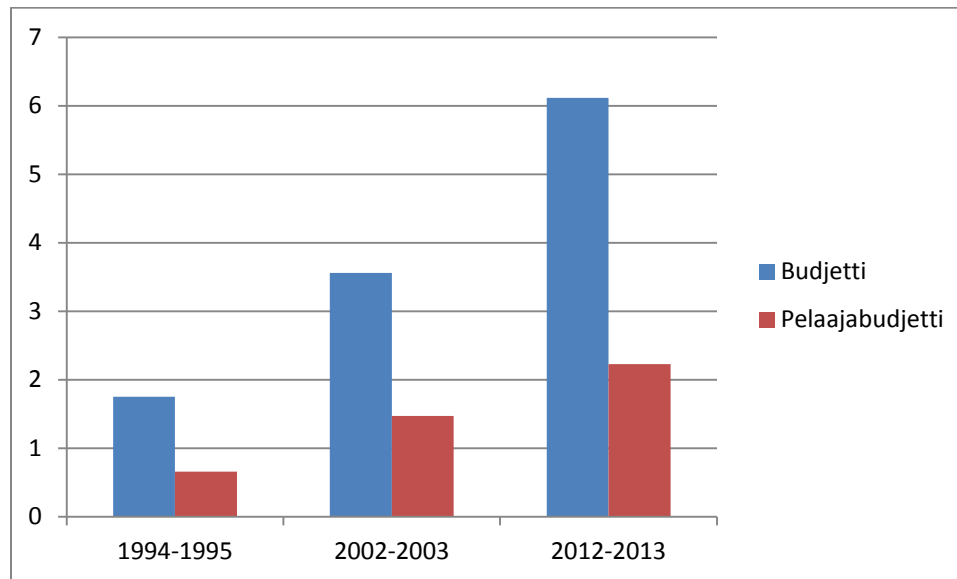
Kun vertaillaan suomalaisen koripallon talouslukuja muihin urheilusarjoihin, voidaan todeta, että koripallo on hyvin pieni laji, mutta potentiaalia kehitykseen on. Kuviossa 11 on vertailtu neljän eri palloilusarjan kokonaisbudjetteja ja katsojakeskiarvoja.



Kuvio 11: Budjettien ja katsojakeskiarvon vertailua 4 eri urheilusarjassa. (Suomen koripalloliitto 2012, D; Suomen koripalloliitto 2013, B; Helsingin Sanomat 2012, B; Veikkausliiga 2012; SM-liiga 2012; SM-liiga 2013; Marca 2012; Maestro 2012.)

Vaikka budjettien vertailu onkin hieman epätarkkaa niiden muodostuksen takia, voidaan kuvion 11 luvuista tehdä silti joitain päätelmiä. Esimerkiksi Suomen Korisliigan katsojakeskiarvo on hieman alle tuhat, kun taas jääkiekon SM-liigassa katsojakeskiarvo on noin 5000 eli noin viisinkertainen Korisliigaan verrattuna. Jos taas vertaillaan näiden kahden sarjan budjetteja, niin SM-liigan keskiarvoinen budjetti on noin 15-kertainen verrattuna Korisliigaan. Korisliigan seurat pystyvät siis todella pienillä budjeteilla keräämään suhteellisesti hyvin väkeä katsomoihin, joten voidaan pitää realistisena, että katsojapotentiaalia on jatkossakin, jos budjettien noususta aiheutuvat katsomo-olosuhteet paranevat ja ottelutapahtumat kehittyvät. Suhteellisen suuri yleisö voisi myös tuoda ottelunaikaisilla ostoilla suuren osuuden joukkueen tulorahoituksesta, jos ottelutapahtumien oheismyyntiä kehitettäisiin eteenpäin. Lukuihin tietysti vaikuttaa SM-liigajoukkueiden osakeyhtiömuoto.

Kuten on todettu aikaisemmin, ei suomalaisen koripallon kannata lähteä kilpailemaan jääkiekon SM-liigajoukkueiden kanssa suosiosta. Jääkiekon SM-liigaa pelataan melko suurilla paikkakunnilla, kun taas koripallo on Suomessa enemmän pienien kaupunkien laji. SM-liiga on täysammattilaisliiga jossa seurat toimivat osakeyhtiöinä ja taloudenpito on tärkeässä roolissa. Vaikka SM-liigaseurat tekevät myös usein tappiota, on liigan kehitys kuitenkin ollut sen verran vauhdikasta ja lajin yleisömäärät sen verran kunnioitettavat, että on hyvä katsoa esimerkki lajin taloudellisesta kehityksestä viimeisen 18 vuoden ajalta. Tämä on havainnollistettu kuviossa 12.



Kuvio 12. Jääkiekon SM-liigajoukkueiden keskiarvoisten budjettien kehitys. Luvut miljoonia euroja. (Mattlar 2003 & SM-liiga 2012)

Kuviosta voidaan todeta, että joukkueiden budjettien kehitys on ollut huimaa viimeisen 18 vuoden aikana, vaikka huomioon pitää tietysti ottaa inflaatio ja muut talousvaihtelut yhteiskunnassa. Esimerkiksi budjettien keskiarvo on noussut kaudesta 1994-1995 hieman alle 2 miljoonasta reiluun 6 miljoonaan euroon. Suuri sysäys kehitykselle oli varmasti vuoden 1995 maailmamestaruus. Merkittävä osa suomalaisen jääkiekon kehityksestä on myös ollut Helsingin Jokereiden esimerkki 1990-luvun taitteessa kun seuran toiminta yhtiöitettiin. Jos ajattelee koripallon kannalta, niin Suomen kohtuullinen menestys Euroopan-mestaruuskisoissa ja vuoden 2013 Joensuun Katajan menestys Eurosarjoissa voidaan ajatella olevan samantyyllisiä tapauksia kuin vuoden 1995 maailmanmestaruus oli jääkiekossa. Orastavaa koripallobuumia on siis odotettavissa. Merkittävä sysäys kehitykselle olisi myös yhden seuran Jokerit – tyylinen esimerkki. Koripallon pääsarjaseuran puute pääkaupunkiseudulta on mahdollisuus jollekin uudelle tai vanhalle seuralle tai visionääriselle omistajalle kehittää menestystarina potentiaalisella markkina-alueella ja näin kas-



vattaa koko lajia. Tämä onkin taas mahdollista kaudelle 13-14 kun Tapiolan Honka saavutti Korisliigapaikan kevään 2012 karsinnoissa.

### **4.3 Urheilullisen menestyksen vaikutus urheilun talouteen**

Aiemminkin mainittu Joensuun Katajan menestys EuroChallenge – sarjassa kautena 2012 – 2013 on tuonut uutta intoa suomalaiseen koripalloon. Karjalaisen (2013) haastattelussa Katajan manageri Jarkko Miinin kuitenkin toteaa, että vaikka Kataja voittaisi EuroChallengen, ei se pääsisi taloudellisesti voitolle eurosarjassa pelaamisesta. Miinin kuitenkin toteaa, että tämä ei haittaa ja jos taloudellisesti ajatellaan niin Katajan ei kannattaisi osallistua edes Korisliigaan. Euromenestyksellä on varmasti kauaskantoisia vaikutuksia yleiseen koripallon suosioon niin Joensuussa kuin myös valtakunnallisesti. Silti Miinin kommentit taloudesta vaikuttavat hieman huolestuttavilta ja kertovat lajin suunnittelemattomuudesta. Jos suomalaiset koripalloseurat aikovat jatkossa osallistua EuroChallengeen, pitäisi niiden miettiä osallistumisen mielekkyys paremmin taloudellisesti. Jos mietinnän tulos on, että eurosarjaan osallistuminen tuo valtavan tappion seuralle, niin sarjaan ei kannata lähteä. Vaikka seura sattuisikin menestymään, niin isoja taloudellisia tappioita ei todennäköisesti pystytä korvaamaan tulevana kausina uusilla faneilla ja innostuksella, jonka urheilullinen menestys eurosarjassa tuo. Tästä kertoo myös aiemmin mainittu Tampere Unitedin esimerkki muutaman vuoden takaa kun seura saavutti menestystä eurosarjoissa, mutta lopulta suljettiin sarjasta.

Urheilullinen menestys vaikuttaa taloudelliseen menestykseen laajemmassa mittakaavassa. Huippu-urheilulle maksetaan tukia Olympiakomitean ja Opetusministeriön toimesta. Timo Huovinen kokosi tammikuussa 2013 vuosien 2002 – 2010 aikana maksetut tuet. Lukujen mukaan koripallo on neljänneksi

tuetuin joukkueurheilulaji jääkiekon, lentopallon ja jalkapallon jälkeen. Koripallon tukieurot ovat olleet nousussa viime vuosina Koripallon EM-menestyksen takia, sillä jopa 74 prosenttia kaikista tukieuroista on tullut vuosien 2008 – 2010 aikana. Jos katsotaan euromääräisesti, niin yksilöurheilulajit ovat kuitenkin saaneet 90 prosenttia kaikista tuista. Hyvänä esimerkkinä on esimerkiksi Olympiakomitean tukia eniten saanut Hiihtoliitto ja vastavuoeroisesti Koripalloliitto. Hiihtoliitto sai yhdeksän vuoden tarkasteluperiodilla tukia 4,8 miljoonaa euroa, kun koripalloliiton tukisaalis jäi vain 0,368 miljoonaan euroon. Myös ero esimerkiksi lentopalloliiton 1,3 miljoonan euron tukiin on erittäin suuri. Lentopallon tukien määrä selittyy Huovisen mukaan säännöllisellä miesten EM-kisoihin pääsyllä. (Huovinen 2013)

Näistä luvuista voidaan päätellä, että menestys maajoukkueetasolla vaikuttaa selkeästi lajiliitoille maksettavaan tuen määrään. Vaikka EM-menestys jatkuisikin ja koripallolle maksettavat tuet nousisivat, voidaan kysyä vaikuttaisivatko lisääntyneet tuet liitolle yksittäisen seuran toimintaan? Käytetäänkö tuet siis esimerkiksi pelkästään maajoukkueen kehittämiseen ja liiton toiminnan vahvistamiseen, vai olisiko potista mahdollista jakaa rahaa reilusti nykyistä enemmän pohjatyötä tekeville liigaseuroille?

#### **4.4 Kehitysmalli**

Tutkimuksen teoriasta ja tuloksista voidaan miettiä malli, jolla Korisliigaa ja sen seuroja lähdetäisiin kehittämään uudelle, menestyvälle polulle. Lähtökohta tälle kehitykselle on toiminnan yhtiöittäminen. Osakeyhtiömuotoiset seurat ja liiga toisivat toimintaan läpinäkyvyyttä, taloudellisia tavoitteita ja rehellisyyttä. Yhtiöittäminen, tai edes sen realistinen suunnittelu toisi todennäköisesti isoja sijoittajia ja talousosaamista koripallolle. Näin ei oltaisi vain yk-

sittäisten, innokkaiden hyväntekijöiden armoilla. Isot rahoittajat toisivat koripallolle enemmän rahaa, joka käytettäisiin toiminnan järjeistämiseen ja kasvattamiseen facilliteettien ja henkilökunnan osaamistason ollessa ykkösprioriteetti. Seuran eri osa-alueet tuotteistettaisiin ja oheistoimintaan panostettaisiin. Kun seura toimisi esimerkiksi uudessa tai hyvin remontoitussa areenassa ja sillä olisi asiansa osaava ja motivoitunut johto, saataisiin paikalle enemmän yleisöä, tv-yhtiöt olisivat innokkaampia tuottamaan materiaalia koripallosta ja oheismyynti saataisiin uudelle tasolle. Nämä kaikki toisivat koripallolle selkeää taloudellista kasvua joka taas johtaisi urheilulliseen kasvuun pitkällä aikavälillä. Kaikki nämä toimenpiteet johtaisivat laadukkaampaan ja arvostetumpaan urheilusarjaan.

Malli ei ole kovin yksinkertainen tai helppo toteuttaa. Aikajänne mallin alusta loppuun on luultavasti 10-20 vuotta. Mallista voidaan vielä todeta että kaikki vaikuttaa kaikkeen. Esimerkiksi yleisömäärä saadaan nousuun paremmin palvelevalla areenalla, mutta asiaan vaikuttaa myös mm. areenan sijainti, oheismyynti, ottelutapahtuman markkinointi ja ottelun merkitsevyys.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa tutkittiin suomalaisen huippujoukkueurheilun ja erityisesti koripallon nykyistä taloudellista tilaa ja mahdollisia kehitysmahdollisuuksia ammattilaisuuteen. Tarkoitus oli siis selvittää millainen on koripalloseurojen ja -liiton taloushallinnon ja liiketoimintastrategian tuntemus ja käyttöaste. Tutkimuksessa haastateltiin koripallo- ja mediavaikuttajia ja tehtiin kevyt tilinpäätösanalyysi kolmen joukkueen tilinpäätöstiedoista.

### 5.1 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää koripalloseurojen taloustilannetta ja liiketoimintaosaamista. Tutkimusongelma määriteltiin seuraavasti:

- Miksi Korisliiga ja sen seurat eivät ole onnistuneet kasvamaan taloudellisesti ja kehittymään ammattilaisorganisaatioiksi?

Tutkimusongelmaa tarkasteltiin seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

- 1 Mitä ammattimainen liiketoiminta urheilutaloudessa on?
- 2 Millainen taloudellisen ja strategisen osaamisen taso suomalaisessa huippujoukkueurheilussa ja etenkin koripallossa on tällä hetkellä?
- 3 Miten suomalaista koripalloa pitäisi kehittää jatkossa jotta taloudellinen vakaus saavutettaisiin?

Seuraavaksi käsitellään tutkimuskysymysten vastauksia tutkimuksen tulosten perusteella.

### **5.1.1 Ammattimainen liiketoiminta urheilutaloudessa**

Ammattimainen liiketoiminta urheilutaloudessa tarkoittaa sitä, että ammattimaisesti toimivalla urheiluorganisaatiolla on selkeä strategia ja tulevaisuuden suunnitelmat. Se keskittyy sekä urheilulliseen puoleen että taloudelliseen puoleen, kuitenkin siten, että pääasiallinen tavoite on positiivisessa taloudellisessa tuloksessa, jolla taataan toiminnan jatkuvuus myös tulevaisuudessa. Urheiluorganisaatio panostaa siis taloushallintoon ja ymmärtää sen roolin toimintojen tehostajana ja sen tärkeän roolin päätöksentekoprosessissa. Usein tehokas, ammattimainen ja kehittyvä urheiluseura toimii osakeyhtiönä. Ammattimainen liiketoiminta vaatii myös organisaation jokaiselle osa-alueelle hyvin koulutettuja ja kokeneita ammattilaisia.

Urheiluseuran kotipelipaikan tulisi olla moderni ja monikäyttöinen sekä katsojia hyvin palveleva. Urheiluseuran varainhankinta koostuu monista eri lähteistä, esimerkiksi rikkailta yksityishenkilöiltä, televisiotuotoista ja tehokkaasta tuotemyynnistä. Ammattimaisesti toimiva seura käsittelee yhteistyökumppaneitaan molempia osapuolia tyydyttävästi ja yrittää siten tarjota yhteistyökumppaneilleen selkeää lisäarvoa. Urheiluseura ja lajiliitto ymmärtävät paikansa kilpailuympäristössä ja osaavat pitää yllä kilpailullista tasapainoa.

### 5.1.2 Suomalaisen koripallon talous- ja strategiaosaaminen

Liiketoiminta ei ole kovin ammattimaista suomalaisessa koripallossa. Seurat ovat yhdistyksiä, ja liiketoiminnalliset tavoitteet ovat melko vähäisiä eikä taloudelliseen voittoon pyritä, tai tavoitteet ovat usein nollatulokseen pyrkimistä, joka ei pitkällä tähtäimellä tuo edistystä seuran urheilulliseen toimintaan. Seurojen taloushallinto ei ole läpinäkyvää eikä avointa. Joukkueiden henkilökunta toimii lähes aina harrastuspohjalta. Toisin sanoen valtaosa koripallon ammattilaisista pelaa koripalloa eikä ole taustatehtävissä. Seurojen talousosaaminen ja strategiatietämys tuntuu tutkimuksen mukaan vajaalta. Strategiset päätökset koskevat usein pelkkää urheilullista puolta, ja pitkäaikaisia taloudellisia strategioita ei seuroissa hallita. Seuroissa keskitytään lähes pelkästään lyhyen tähtäimen urheilulliseen menestykseen. Tavoitteena tuntuu olevan myös tietynlainen ammattilaisliigabrändi: pelitapahtumat ja markkinointi pyritään tekemään ammattilaisliigojen, esim. NBA:n tyyliin, mutta lopputulos ja laatu ovat selkeästi amatöörimaisia. Seurojen taustalla olevat ihmiset vaikuttavat hyvin konservatiivisilta eivätkä ole valmiita muutokseen.

Tämä osaamispula ja asenne näkyy seurojen tilinpäätöksissä. Seurat tekevät pääosin tappiota ja seurojen taloudelliset tunnusluvut ovat heikkoja. Seurojen varainhankinta perustuu lähes täysin yhteistyökumppanisopimukseen, pääsylipputuloihin ja erilaisiin avustuksiin. Oheistoimintojen tuotteistaminen ja esimerkiksi televisiotuotot eivät tunnu olevan osa seurojen varainhankintaa. Seurat eivät myöskään pysty panostamaan yhteistyösopimukseen siten, että yhteistyökumppanit kokisivat sopimuksen hyödyntävän heitä. Seurojen suurin kuluerä on selkeästi palkkakulut, joita seurat haluaisivat vähentää. Ulkomalaisvahvistusten palkkataso suhteessa osaamiseen on aivan eri luokkaa kuin kotimaisilla pelaajilla, ja tämä tuo omat ongelmansa esimerkiksi omien junioreiden näyttömahdollisuuksiin.

Seurojen tilinpäätöksistä ja budjeteista voidaan myös todeta, että taloustilanne ja kehitys lähivuosina ei korreloi lajin odotusten kanssa. Seurojen kassavirrat eivät ole kehittyneet riittävästi tai ollenkaan, jotta tavoiteltava täysammattilaisuus olisi realistista, vaikka esimerkiksi pelaajat, katsojat ja sponsorit odottavatkin jatkuvaa kehitystä. Toisaalta seuroilla ja liitolla tuntuu olevan tahto säilyttää nykytilanne tai kehittää toimintaa hitaasti. Jotta nopea kehitys olisi mahdollinen, Korisliiga tarvitsisi kenties oman ”Hjalliksen”, joka liiketoimintaosaamisella, aidolla innostuksella ja rahalla toisi nopeaa muutosta lajiin.

### **5.1.3 Suomalaisen koripallon kehittäminen**

Jotta suomalainen koripallo voisi kasvaa ja seuratoiminta kehittyä, pitäisi seurojen budjetteja ja liikevaihtoa pystyä kasvattamaan. Seurojen henkilökuntaan pitäisi saada lisää rohkeita, innovatiivisia, eteenpäin pyrkiviä, koulutettuja ja kokeneita ammattilaisia vastaamaan esimerkiksi myynnistä, taloushallinnosta ja yhteistyökumppanisopimuksista. Seurojen palkkarakenne pitäisi miettiä uudelleen ja koittaa sitoa palkat esimerkiksi pelisuorituksiin. Peliareenoita oheispalveluineen pitäisi kehittää modernimpaan suuntaan. Seurojen pitäisi harkita vakavasti siirtymistä osakeyhtiömuotoon, jolloin taloudellisten tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen olisi realistisempaa. Osakeyhtiömuoto toisi myös tarvittavaa avoimuutta ja läpinäkyvyyttä seurojen taloushallintoon. Urheilullinen menestys koettiin tutkimuksessa vaikuttavan jopa negatiivisesti taloudelliseen menestykseen, joten koripallovaikuttajien pitäisi viimeistään nyt osata jatkossa keskittyä pelkästään taloudellisen puolen kehittämiseen ja miettiä tarkkaan urheilullisten tavoitteiden vaikutusta seuran tulevaisuuteen.

Korisliigan organisaatiota pitäisi myös kehittää, jotta Korisliigasta saataisiin houkuttelevampi tuote suomalaisessa urheilukentässä. Merkityksellisiä otte-

luita pitäisi lisätä ja yleisöä saada enemmän halleihin. Koripalloliiton pitäisi pitää saamansa avustukset läpinäkyvämpinä ja yrittää ohjata enemmän näitä avustuksia edustusjoukkueille. Korisliigan seurojen kannattaa varautua mahdolliseen rahapeliin lisenssijärjestelmään, ja miettiä yhteistyösopimuksia ulkomaalaisten rahapeliyritysten kanssa.

Suomalaisella koripallolla on ollut paljon positiivisia tapahtumia lähiaikoina: Katajan menestys euroleissa, maajoukkueen piristyminen, koripalloakatemian lanseeraus, olympiakomitean tukien kasvaminen, medianäkyvyyden parantuminen ja Urho-kanavan tulevaisuus. Nyt myös seurojen ja lajiliiton pitäisi herätä kehittämään organisaatioitaan ja esittelemään sponsoreille ja mahdollisille sijoittajille lajin kasvumahdollisuuksia ja lähiaikojen hyviä signaaleja.

## **5.2 Tulosten suhde aiempaan keskusteluun ja jatkotutkimusehdotuksia**

Suomalaisesta koripallosta on tehty hyvin vähän tutkimusta, ja erityisesti seurojen tilinpäätöksiä ei ole tutkittu aikaisemmin. Tämä tutkimus tukee aikaisempia tutkimuksia suomalaisesta urheiluliiketoiminnasta siten, että jatkuvuus ja tulevaisuuden suunnitteleminen on tärkeä tekijä urheilutaloudessa ja että seurojen pitäisi keskittyä enemmän taloudelliseen puoleen, jotta kasvu ja kehitys olisi mahdollista. Myös tämän tutkimuksen päätelmä, että seurojen johon tarvitaan enemmän ammattilaisia, saa tukea aikaisemmista tutkimuksista.



Hyviä jatkotutkimusaiheita on monia, sillä urheiluliiketoiminta on vielä melko tuore ala Suomessa. Hyvä jatkotutkimus olisi esimerkiksi laajempi, kaikki koripalloseurat kattava tilinpäätösanalyysi ja useiden seuratoiminnassa mukana olevien ihmisten haastattelu. Mielenkiintoista olisi myös tutkia erilaisia tulevaisuuden näkymiä ja tehdä esimerkiksi laaja laskelma miten Korisliigan joukkueesta saisi kannattavan ja suosituksen pääkaupunkiseudulla. Myös jonkinlainen kartoitus seurojen henkilökunnan koulutuksesta, kokemuksesta ja muista taustoista ja asenteista olisi mielenkiintoinen aihe tutkimukselle.

## LÄHTEET

**Alaja, E. (2000).** Arpapeliiä? – Urheilumarkkinoinnin käsikirja. Jyväskylä: Gummerus

**Andreff, W. & Szymanski, S. (2006).** Handbook on the Economics of Sport. Edward Elgar Publishing.

**Andreff, W. (2008).** Globalization of the sports economy. Rivista di diritto economia dello sport. 2008 4: , 13 – 32.

**Beech, J. & Chadwick, S. (2004).** The Business of Sports Management. Pearson Education.

**Bougheas, S. & Downward, P. (2003).** The Economics of Professional Sports Leagues : Some Insights on the Reform of Transfer Markets. Journal of Sports Economics 2003 4: , 87 – 107.

**Danson, A. (2010).** Legal and regulatory update. Sponsorship by gambling companies in the UK and Europe: The opportunities and challenges. Journal of Sponsorship. 3/2010, 194 – 201.

**Dawson, A. & Downward, P. (2000).** The Economics of Professional Team Sports. Routledge. Lontoo

**El Contraataque (2012).** News, insights and analysis on basketball. [Viitattu 21.11.2012]. Saatavilla: <http://elcontraataque.es/2012/02/13/la-suma-total-de-patrocinadores-principales-en-los-equipos-acb-supera-los-13-millones-de-euros/>

**Erola, J. (2013).** Irti koriskurimuksesta. Helsingin Sanomat 19.3.2013.

**Eskola, J. & Suoranta, J. (2005).** Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus

**Fort, R. & Quirk, J. (1997).** Pay dirt: The business of professional team sports. Princeton, NJ: Princeton University Press.

**Hamil, S. & Chadwick, S. (2010).** Managing football – an international perspective. Elsevier Ltd. Oxford.

**Helsingin Sanomat. (2011), A.** TamU jäi ilman liigalisenssiä taas. Helsingin Sanomat, 17.8.2011, B 4

**Helsingin Sanomat. (2011), B.** Koripalloliitto vaikenee Espoon Hongan potkujen syistä. Helsingin Sanomat 2.9.2011.

**Helsingin Sanomat. (2012), A.** Vedonlyöntivilpin laajuutta suomalaisurheilussa ei tunne kukaan. [Viitattu 4.3.2013] Saatavilla:

<http://www.hs.fi/urheilu/Vedonly%C3%B6ntivilpin+laajuutta+suomalaisurheilussa+ei+tunne+kukaan/a1305609529598>

**Helsingin Sanomat (2012), B.** Veikkausliigaseurojen budjetit 2012. Saatavilla:

<http://www.hs.fi/urheilu/Veikkausliigaseurojen+budjetit+kaudella+2012/a1305559756479>

**Helsingin Sanomat. (2013).** Oma peliyhtiö kiinnostaa Jääkiekkoliittoa ja Palloliittoa. Helsingin Sanomat 20.3.2013. Saatavilla:

<http://www.hs.fi/urheilu/Oma+peliyhti%C3%B6+kiinnostaa+J%C3%A4%C3%A4kiekkoliittoa+ja+Palloliittoa/a1363667965601>

**Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2009).** Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

**Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., Stewart, B., Westerbeek, H. (2009).** Sport Management: principles and applications. Elsevier Ltd

**Huovinen, T. (2013).** Suomen huippu-urheilu- yksilöurheilijoiden rahoitusta. [Viitattu 19.1.2013] Saatavilla: [http://yle.fi/urheilu/blogi\\_suomen\\_huippu-urheilu\\_-\\_yksilourheilijoiden\\_rahoitusta/6446814](http://yle.fi/urheilu/blogi_suomen_huippu-urheilu_-_yksilourheilijoiden_rahoitusta/6446814)

**Iltalehti. (2012)** 27.1.2012. Suomi-koriksessa kiehuu. Saatavilla:

[http://www.iltalehti.fi/urheilu/2012012715135519\\_ur.shtml](http://www.iltalehti.fi/urheilu/2012012715135519_ur.shtml)

**Karhatsu, H. (2003).** Suomalaisten joukkueurheiluyritysten menestystekijät. Pro gradu. Helsingin kauppakorkeakoulu.

**Karjalainen (2013).** Haastattelu. Saatavilla:  
<http://www.youtube.com/watch?v=o-djrmhnm0s>

**Kesenne, S. (2000).** Revenue Sharing and Competitive Balance in Professional Team Sports. Journal of Sports Economics 1/2000, s. 56-65

**Kuuluvainen, A., Koponen, A., Oikarinen, E., Ranki, A., Ryömä, A., Laihin, P. & Lehtonen, A. (2012).** Suomen rahapelimarkkinat. Turun kauppakorkeakoulu, CCR tutkimuspalvelut. [Viitattu 22.1.2013] Saatavilla:  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201211099660>

**Maestro (2012).** Tiende a la baja el número de abonados: disminuye en CAI y Unicaja pero sube en Bilbao, Valencia y Madrid. [Viitattu 11.1.2013] Saatavilla: <http://encestando.es/el-numero-de-abonados-a-los-clubs-tiende-a-la-baja-disminuye-en-cai-unicaja-y-lagun-aro-y-sube-en-bizkaia-valencia-y-real-madrid/>

**Marburger, D. (1997).** Gate revenue sharing and luxury taxes in professional sports. Contemporary Economic Policy 15/1997. s. 114-123

**Marca. (2012).** Los presupuestos de los equipos de la Liga Endesa en la temporada de la gran crisis económica. [Viitattu 12.1.2013] Saatavilla: <http://www.marca.com/2012/10/24/baloncesto/acb/1351076525.html?a=PR112bd7ecb841a15f6bcb7bdc5d8915f9a&t=1352122087>

**Mattlar, M. (2003).** JYP:n juhlaseminaari tarjosi paljon asiaa jääkiekon nykytilasta. [Viitattu 12.2.2013] Saatavilla: <http://www.jatkoaika.com/Kolumni/jypn-juhlaseminaari-tarjosi-paljon-asiaa-j%C3%A4%C3%A4kiekon-nykytilasta/80614>

**Mennander, Ari & Pasi Mennander (2004).** Liigatähdet. Jääkiekon SM-liiga 30 vuotta 1975–2005. Helsinki: Ajatus Kirjat.

**Mourao, P. (2010).** Regional Determinants of Competitiveness: The Case of European Soccer Teams. *International Journal of Sport Finance*, 5/2010, s. 222-234

**Muukkonen, H. (2008).** Suomifutis elää lohturahoilla. *Talouselämä* 16/2008, s. 30-34

**Mönkkönen, J. (2011).** Ammattijalkapalloseurojen johtamisen haasteet. Pro gradu. Jyväskylän yliopisto.

**Neale, W.C. (1964).** The Peculiar Economics of Professional Sports. *Quarterly Journal of Economics* 78:1, 1–14.

**Patentti- ja rekisterihallitus. (2013).** Rekisteröity yhdistys. [Viitattu 8.1.2013]  
Saatavilla:

[http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/rekisteroity\\_ja\\_rekisteroimaton\\_yhdistys/rekisteroity\\_ja\\_rekisteroimaton\\_yhdistys.html](http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/rekisteroity_ja_rekisteroimaton_yhdistys/rekisteroity_ja_rekisteroimaton_yhdistys.html)

**Perälä, S. & Perälä, J. (2003).** Yhdistyksen ja säätiön talous, kirjanpito ja verotus. WSOY, 392s

**Pitkänen, M. (2006).** Urheiluseuran kannattavuuteen vaikuttavat tekijät. Pro gradu. Vaasan Yliopisto.

**Pokkinen, P. (2011) A.** Tunteet pois taseesta. Helsingin Sanomat 20.2.2011.

**Pokkinen, P. (2011) B.** Taantuma iski taloudenpitoon. Helsingin Sanomat 20.2.2011.

**Pyysing, J. & Ropponen, J. (2010).** Yleishyödyllisen yhdistyksen kirjanpito, tilintarkastus ja verotus. Opinnäytetyö. Saimaan ammattikorkeakoulu.

**Rajala, A. (2011).** Tunnuslukuoppaan pääsivu. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 25.4.2013]. Saatavilla:

<http://www.kauppalehti.fi/balance/ohjeet/tunnuslukuoppaan+paasivu/20110262447>

**Rosner, S. & Shropshire, K. (2004).** The Business of Sports. Jones and Bartlett. 770 s

**Seiro, A. (2012).** Koripallo hamuaa lisää menestystä. Helsingin Sanomat 21.12.2012.

**SM-liiga. (2012).** Kärpät ja HIFK uuteen kauteen suurimmilla satsauksilla. [Viitattu 20.3.2013] Saatavilla: <http://www.sm-liiga.fi/arkisto/uutiset/karpat-ja-hifk-uuteen-kauteen-suurimmilla-satsauksilla.html>

**SM-liiga. (2013).** Yleisömäärät 2012-13. [Viitattu 20.3.2013] Saatavilla: [http://www.sm-liiga.fi/tilastot/kokonaan.html?s=12-13&b=rs&l=j\\_yleiso](http://www.sm-liiga.fi/tilastot/kokonaan.html?s=12-13&b=rs&l=j_yleiso)

**Stewart, B., & Smith, A. (2009).** The special features of sport: A critical revisit. Sport Management Review 13/2010, 1-13.

**Suomen koripalloliitto (2012), A.** Suomen koripalloliiton virallinen nettipalvelu [Verkkodokumentti]. [Viitattu 7.11.2012]. Saatavilla: <http://www.basket.fi/asiakaspalvelu/liittoesittely/>



**Suomen koripalloliitto (2012), B.** Suomen koripalloliiton virallinen nettipalvelu [Verkkodokumentti]. [Viitattu 7.11.2012]. Saatavilla: <http://www.basket.fi/>

**Suomen koripalloliitto (2012), C.** Suomen koripalloliiton virallinen nettipalvelu. Koripallon medianäkyvyydessä huima nousu vuonna 2011

[Verkkodokumentti]. [Viitattu 21.3.2013]. Saatavilla <http://www.basket.fi/maajoukkueet/uutiset/?x9029133=11580648>

**Suomen Koripalloliitto (2012), D.** Korisliigan joukkueet 2012-13 pähkinänkuoressa. [Viitattu 30.10.2012] Saatavilla: [http://www.basket.fi/@Bin/14571123/Korisliigan\\_seurat\\_2012-13.pdf](http://www.basket.fi/@Bin/14571123/Korisliigan_seurat_2012-13.pdf)

**Suomen koripalloliitto (2013, A)** Suomen koripalloliiton virallinen nettipalvelu [Verkkodokumentti]. [Viitattu 22.3.2013]. Saatavilla: [http://www.basket.fi/asiakaspalvelu/koriksen\\_abc/historia/suomi-koriksen\\_tarkeimmat\\_rajapy/](http://www.basket.fi/asiakaspalvelu/koriksen_abc/historia/suomi-koriksen_tarkeimmat_rajapy/)

**Suomen koripalloliitto 2013, B.** Korisliigan tilastot. [Viitattu 13.3.2013] Saatavilla:

[http://www.basket.fi/sarjat/tilastot/joukkueatilastot/?league\\_id=4&season\\_id=15653](http://www.basket.fi/sarjat/tilastot/joukkueatilastot/?league_id=4&season_id=15653)

**Szymanski, S. (2001).** Income Inequality, Competitive Balance and The Attractiveness of Team Sports: Some Evidence and Natural Experiment From English Soccer. *The Economic Journal* 111/2001, s. 69-84

**Szymanski, S., & Kuypers, T. (1999).** *Winners and losers: The business strategy of football.* Harmondsworth, UK: Viking Press.

**Tiessalo, R. (2008).** Finanssikriisi lopetti helpon rahan huippu-urheilussa. 31.10.2008. [Viitattu 8.12.2013] Saatavilla: [http://yle.fi/urheilu/finanssikriisi\\_lopetti\\_helpon\\_rahan\\_huippu-urheilussa/6055596](http://yle.fi/urheilu/finanssikriisi_lopetti_helpon_rahan_huippu-urheilussa/6055596)

**Tuloverolaki.** 30.12.1992/1535. [Viitattu 8.1.2013] Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535>

**Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009).** *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Helsinki: Tammi.

**Valanko, E. (2009).** *Sponsorointi – Yhteistyökumppanuus strategisena voimana.* Hämeenlinna. Talentum.

**Vihiniemi, M. & Modig, M. (2012).** *Urheilusponsorointi case Vilpas Vikings.* Opinnäytetyö. Turun Ammattikorkeakoulu. Saatavilla: <http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/40018/Marko%20Vihinini>

emi%20ja%20Mikael%20Modig%20Urheilusponsorointi%20case%20Vilpas%20Vikings.pdf?sequence=1

**Waldén, V. (2012).** Koripalloliiton strategia 2012-2015. Pdf-dokumentti. [Viitattu 19.1.2013]. Saatavilla: [http://www.basket.fi/@Bin/4066258/SKL-strategia\\_netti.pdf](http://www.basket.fi/@Bin/4066258/SKL-strategia_netti.pdf)

**Veikkausliiga (2012).** Tilastot. [Viitattu 19.3.2013]. Saatavilla <http://www.veikkausliiga.com/Statistic.aspx?id=6&year=2012>

**Yhdistyslaki.** 26.5.1989/503. [Viitattu 14.1.2013]. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>

**Yle urheilu. (2013)** 12.2.2013. Palloilulajien ratkaisuhetket kuullaan Yle Puheessa. [Viitattu 15.2.2013]. Saatavilla: [http://yle.fi/urheilu/palloilulajien\\_ratkaisuhetket\\_kuullaan\\_yle\\_puheessa/6491339](http://yle.fi/urheilu/palloilulajien_ratkaisuhetket_kuullaan_yle_puheessa/6491339)

**Yle Urheilu (2012).** s. 24.1.2012. Namika Lahden tulevaisuus vaarassa. [Viitattu 19.3.2012]. Saatavilla [http://yle.fi/urheilu/namika\\_lahden\\_tulevaisuus\\_vaarassa/5295753](http://yle.fi/urheilu/namika_lahden_tulevaisuus_vaarassa/5295753)

**Yle. (2012).** 13.6.2012. ToPo jäi ilman Korisliiga-lisenssiä – Lapua liigaan. [Viitattu 9.9.2012]. Saatavilla: [http://yle.fi/urheilu/topo\\_jai\\_ilman\\_korisliiga-lisenssia\\_-\\_lapua\\_liigaan/6180600](http://yle.fi/urheilu/topo_jai_ilman_korisliiga-lisenssia_-_lapua_liigaan/6180600)

**YLE Ajantasa. (2012)** Radio-ohjelma 6.9.2012. [Viitattu 10.9.2012]. Saatavilla: <http://areena.yle.fi/radio/1660831>

**Yle (2013).** A. Sportmagasinet. TV-ohjelma. 5.3.2013. [Viitattu 7.3.2013]. Saatavilla: <http://areena.yle.fi/tv/1816158>

**Yle (2013).** B. A-Studio: Stream. TV-ohjelma. 8.3.2013. [Viitattu 10.3.2013]. Saatavilla: <http://areena.yle.fi/tv/1819171>

## LIITTEET

### Liite 1: Seuran A yhdistetyt tilinpäätökset ja tunnuslukuja (tilikausi 1.5-30.4)

Seura A	01 – 02	02 – 03	03 – 04	04 – 05	05 – 06	06 – 07	07 – 08	08 – 09	09 – 10	10 – 11	Keskisarvot
<b>TULOSLASKELMA</b>											
<b>Varsinainen toiminta</b>											
Koulutustoiminta yht.	-3 697,97	-2 856,41	-5 643,25	-2 382,04	-3 449,07	-3 235,51	-3 462,14	-5 982,61	-6 437,01	-5 572,04	-4 271,81
Valmennustoiminta yht.	-95 515,18	-126 186,87	-88 655,55	-97 905,51	-114 702,73	-102 444,71	-140 807,15	-145 706,76	-168 870,72	-116 050,55	-119 684,57
Kilpailutoiminta yht.	-161 202,12	-163 006,90	-157 434,11	-191 106,01	-221 823,58	-244 446,22	-138 091,54	-134 911,60	-132 083,40	-51 708,23	-159 581,37
Harrastustoiminta yht.										-66 521,72	-66 521,72
Tiedotustoiminta yht.	-880,52	-1 291,68	-189,95	-658,07	-309,00	-1 203,51	-301,84	-503,61	-120,93	-2 572,36	-803,15
Hallinto yht.	-73 858,32	-69 704,52	-73 014,26	-79 474,81	-46 547,86	-54 207,18	-53 702,51	-58 235,61	-81 027,55	-102 017,45	-69 179,01
<b>Varsinainen toiminta yht.</b>	<b>-335 154,11</b>	<b>-363 046,38</b>	<b>-324 937,12</b>	<b>-371 526,44</b>	<b>-386 832,24</b>	<b>-405 537,13</b>	<b>-336 365,18</b>	<b>-345 340,19</b>	<b>-388 539,61</b>	<b>-344 442,35</b>	<b>-360 172,08</b>
<b>Varainhankinta yht.</b>	<b>306 644,22</b>	<b>350 489,33</b>	<b>342 534,50</b>	<b>329 268,32</b>	<b>369 320,13</b>	<b>407 492,09</b>	<b>304 298,95</b>	<b>264 756,94</b>	<b>245 968,38</b>	<b>215 203,17</b>	<b>313 597,60</b>
<b>Rahoitustuotot ja -kulut yht.</b>	<b>358,64</b>	<b>15,54</b>	<b>-7,88</b>	<b>51,96</b>	<b>-25,59</b>	<b>166,15</b>	<b>68,86</b>	<b>29,54</b>	<b>-1 413,08</b>	<b>-2 715,61</b>	<b>-347,15</b>
<b>Omatoin. Tuotto/kulujäämä</b>	<b>-28 151,25</b>	<b>-12 541,51</b>	<b>17 589,50</b>	<b>-42 206,16</b>	<b>-17 537,70</b>	<b>2 121,11</b>	<b>-31 997,37</b>	<b>-80 553,71</b>	<b>-143 984,31</b>	<b>-131 954,79</b>	<b>-46 921,62</b>
<b>Satunnaiset erät ja poistot</b>	<b>-1 328,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>650,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-6 069,86</b>	<b>-674,79</b>
<b>Yleisavustukset</b>	<b>8 056,20</b>	<b>8 340,00</b>	<b>19 957,48</b>	<b>15 211,43</b>	<b>15 842,01</b>	<b>12 379,99</b>	<b>19 388,71</b>	<b>23 341,28</b>	<b>58 557,22</b>	<b>73 068,03</b>	<b>25 414,24</b>
<b>Tilikauden tulos</b>	<b>-21 423,05</b>	<b>-4 201,51</b>	<b>37 546,98</b>	<b>-26 344,73</b>	<b>-1 695,69</b>	<b>14 501,10</b>	<b>-12 608,66</b>	<b>-57 212,43</b>	<b>-85 427,09</b>	<b>-64 956,62</b>	<b>-22 182,17</b>
<b>TASE vastaavaa</b>											
<b>Pysyvät vastaavat yht.</b>	<b>3 947,47</b>	<b>3 947,47</b>	<b>2 265,59</b>	<b>2 265,59</b>	<b>2 265,59</b>	<b>2 265,59</b>	<b>2 265,59</b>	<b>2 265,59</b>	<b>2 265,59</b>	<b>2 265,59</b>	<b>2 601,97</b>
<b>Vaihtuvat vastaavat</b>											
Aineet ja tarvikkeet	4 776,54	4 700,00	3 708,00	3 284,00	2 355,00	2 626,00	5 355,73	2 822,77	1 719,72	2 272,87	3 362,06
<b>Saamiset</b>											
Myyntisaamiset	741,86	43 666,00	20 820,40	2 924,00	3 570,00	10 500,00	11 227,00	4 000,00	5 085,27	30 116,20	13 265,07
Siirto- ja lainasaamiset	10 437,23	6 084,41	5 493,53	1 916,77	8 257,10	772,97	1 455,86	220,00	7 517,57	9 047,84	5 120,33
Muut saamiset	353,19	841,00	841,00	3 501,00	2 803,48	2 755,00	3 555,00	3 215,00	2 235,00	2 558,16	2 265,78
Sisäinen rahoitus											
Rahat ja pankkisaamiset	12 206,17	9 127,08	64 866,59	46 227,16	48 078,68	29 250,17	70 822,98	32 131,93	13 849,93	19 964,17	34 652,49
<b>Vaihtuvat vastaavat yht.</b>	<b>28 514,99</b>	<b>64 418,49</b>	<b>95 729,52</b>	<b>57 852,93</b>	<b>65 064,26</b>	<b>45 904,14</b>	<b>92 416,57</b>	<b>42 389,70</b>	<b>30 407,49</b>	<b>63 959,24</b>	<b>58 665,73</b>
<b>TASE vastaavaa yht.</b>	<b>32 462,46</b>	<b>68 365,96</b>	<b>97 995,11</b>	<b>60 118,52</b>	<b>67 329,85</b>	<b>48 169,73</b>	<b>94 682,16</b>	<b>44 655,29</b>	<b>32 673,08</b>	<b>66 224,83</b>	<b>61 267,70</b>
<b>TASE vastattavaa</b>											
<b>Oma pääoma</b>											
Edell. tilikausien voitto (tappio)	28 618,96	7 195,91	12 996,32	49 976,11	24 631,05	17 636,58	35 557,30	23 485,20	-32 615,95	-113 359,01	5 412,25
Tilikauden voitto (tappio)	-21 423,05	-4 201,51	37 546,98	-26 344,73	-1 695,69	14 501,10	-12 608,66	-57 212,43	-85 427,09	-64 956,62	-22 182,17
<b>Oma pääoma yht.</b>	<b>7 195,91</b>	<b>2 994,40</b>	<b>50 543,30</b>	<b>23 631,38</b>	<b>22 935,36</b>	<b>32 137,68</b>	<b>22 948,64</b>	<b>-33 727,23</b>	<b>-118 043,04</b>	<b>-178 315,63</b>	<b>-16 769,92</b>
<b>Vieras pääoma</b>											
Lyhytaikainen											
Saadut ennakat							3 260,00	18 000,00	46 000,00	46 000,00	28 315,00
Ostovelat	18 966,40	18 992,53	20 919,87	17 565,29	26 837,55	1 640,00	38 890,12	25 538,53	66 404,27	118 008,80	35 376,34
Siirtovelat		27 500,00	13 000,00		17 556,94	14 392,05	29 583,40	34 843,99	38 311,85	80 531,66	31 964,99
Muut lyhytaikaiset velat	6 300,13	18 879,03	13 531,94	18 921,85							14 408,24
<b>Vieras pääoma yht.</b>	<b>25 266,53</b>	<b>65 371,56</b>	<b>47 451,81</b>	<b>36 487,14</b>	<b>44 394,49</b>	<b>16 032,05</b>	<b>71 733,52</b>	<b>78 382,52</b>	<b>150 716,12</b>	<b>244 540,46</b>	<b>78 037,62</b>
<b>TASE vastattavaa yht</b>	<b>32 462,44</b>	<b>68 365,96</b>	<b>97 995,11</b>	<b>60 118,52</b>	<b>67 329,85</b>	<b>48 169,73</b>	<b>94 682,16</b>	<b>44 655,29</b>	<b>32 673,08</b>	<b>66 224,83</b>	<b>61 267,70</b>
<b>Maksuvalmius:</b>											
Current Ratio	1,13	0,99	2,02	1,59	1,47	2,86	1,29	0,54	0,20	0,26	0,75
<b>Vakavaraisuus:</b>											
Omavaraisuusaste (%)	22,17 %	4,38 %	51,58 %	39,31 %	34,06 %	66,72 %	24,24 %	-75,53 %	-361,29 %	-269,26 %	-27,37 %
<b>Kannattavuus:</b>											
ROA	-65,99 %	-6,15 %	38,32 %	-43,82 %	-2,52 %	30,10 %	-13,32 %	-128,12 %	-261,46 %	-98,08 %	-36,21 %

## Liite 2: Seuran B yhdistetyt tilinpäätökset ja tunnuslukuja

Seura B	1.6.10 - 31.5.11	1.6.09 - 31.5.10	1.6.08 - 31.5.09	1.6.07 - 31.5.08	Keskiarvot
<b>TULOSLASKELMA</b>					
<b>Varsinainen toiminta</b>					
Koulustustoiminta yht.					
Valmennustoiminta yht.	-192 682,88	-180 215,19	-254 067,38	-208 104,13	-208 767,40
Kilpailutoiminta yht.					
Harrastustoiminta yht.					
Tiedotustoiminta yht.					
Hallinto yht.	-214 635,20	-187 526,29	-209 097,35	-193 164,34	-201 105,80
<b>Varsinainen toiminta yht.</b>					
Varainhankinta yht.	401 125,14	394 422,40	393 418,11	428 540,79	404 376,61
Rahoitustuotot ja -kulut yht.	-803,67	-672,43	-776,02	-4 144,38	-1 599,13
<b>Omatoin. Tuotto/kulujäämä</b>	<b>-6 996,61</b>	<b>26 008,49</b>	<b>-70 522,64</b>	<b>23 127,94</b>	<b>-7 095,70</b>
Satunnaiset erät ja poistot	0,00	0,00	0,00	59 400,00	14 850,00
Yleisavustukset	0,00	0,00	0,00	-5 000,00	-1 250,00
<b>Tilikauden tulos</b>	<b>-6 996,61</b>	<b>26 008,49</b>	<b>-70 522,64</b>	<b>77 527,94</b>	<b>6 504,30</b>
<b>TASE vastaavaa</b>					
<b>Pysyvät vastaavat yht.</b>					
<b>Vaihtuvat vastaavat</b>					
Aineet ja tarvikkeet					
<b>Saamiset</b>					
Myyntisaamiset	20 243,75	3 868,00	9 006,43	0,00	8 279,55
Siirto- ja lainasaamiset	2 573,70	1 386,30	1 669,30	0,00	1 407,33
Muut saamiset			0,00	4 082,64	2 041,32
Sisäinen rahoitus					
Rahat ja pankkisaamiset	23 673,22	8 271,44	2 900,45	1 026,78	8 967,97
<b>Vaihtuvat vastaavat yht.</b>	<b>46 490,67</b>	<b>13 525,74</b>	<b>13 576,18</b>	<b>5 109,42</b>	<b>19 675,50</b>
<b>TASE vastaavaa yht.</b>	<b>46 490,67</b>	<b>13 525,74</b>	<b>13 576,18</b>	<b>5 109,42</b>	<b>19 675,50</b>
<b>TASE vastattavaa</b>					
<b>Oma pääoma</b>					
Edell. tilikauden voitto (tappio)	-126 779,83	-152 788,32	-82 265,68	-159 793,62	-130 406,86
Tilikauden voitto (tappio)	-6 996,61	26 008,49	-70 522,64	77 527,94	6 504,30
<b>Oma pääoma yht.</b>	<b>-133 776,44</b>	<b>-126 779,83</b>	<b>-152 788,32</b>	<b>-82 265,68</b>	<b>-123 902,57</b>
<b>Vieras pääoma</b>					
Pitkäaikainen	38 000,00	13 000,00	15 000,00	0,00	16 500,00
Lyhytaikainen:					
Saadut ennakot					
Ostovelat	25 091,93	16 264,79	24 517,72	863,39	16 684,46
Siirtovelat	0,00	0,00	84,00	0,00	21,00
Muut lyhytaikaiset velat	117 175,18	111 040,78	126 762,78	86 511,71	110 372,61
<b>Vieras pääoma yht.</b>	<b>180 267,11</b>	<b>140 305,57</b>	<b>166 364,50</b>	<b>87 375,10</b>	<b>143 578,07</b>
<b>TASE vastattavaa yht</b>	<b>46 490,67</b>	<b>13 525,74</b>	<b>13 576,18</b>	<b>5 109,42</b>	<b>19 675,50</b>
<b>Tunnuslukuja:</b>					
<b>Maksuvalmius:</b>					
Current Ratio	0,26	0,10	0,08	0,06	0,14
<b>Vakavaraisuus:</b>					
Omavaraisuusaste (%)	-287,75 %	-937,32 %	-1125,41 %	-1610,08 %	-629,73 %
<b>Kannattavuus:</b>					
ROA	-15,05 %	192,29 %	-519,46 %	1517,35 %	33,06 %

## Liite 3: Seuran C yhdistetyt tilinpäätökset ja tunnuslukuja (tilikausi 1.5 – 30.4)

Seura C	01 – 02	02 – 03	03 – 04	04 – 05	05 – 06	06 – 07	07 – 08	08 – 09	09 – 10	10 – 11	Keskiarvot
<b>TULOSLASKELMA</b>											
<b>Varsinainen toiminta</b>		EI TIETOJA!									
Koulutustoiminta yht.											
Valmennustoiminta yht.	-174 858,55		-262 322,41	-331 535,61	-405 177,34	-386 764,90	-342 164,54	-430 972,95	-380 230,22	-387 164,38	-344 576,77
Kilpailutoiminta yht.	29 987,85		-5 180,63	65 705,83	86 598,05	125 019,33	36 471,95	44 851,15	60 645,49	77 545,25	57 960,47
Harrastustoiminta yht.											
Tiedotustoiminta yht.	-16,82		-3 047,10	-847,39	-444,44	-65,39	0,00	0,00	0,00	0,00	-491,24
Hallinto yht.	-27 579,32		-31 039,67	-28 732,24	-43 555,93	-16 619,60	-35 720,48	-34 839,95	-26 960,22	-33 318,88	-30 929,59
<b>Varsinainen toiminta yht.</b>	<b>-172 466,84</b>		<b>-301 589,81</b>	<b>-295 409,41</b>	<b>-362 579,66</b>	<b>-278 430,56</b>	<b>-341 413,07</b>	<b>-420 961,75</b>	<b>-346 544,95</b>	<b>-342 938,01</b>	<b>-318 037,12</b>
Varainhankinta yht.	172 420,95		282 317,74	287 939,80	344 329,84	290 874,01	304 326,85	397 371,45	360 018,49	426 059,95	318 406,56
Rahoitustuotot ja -kulut yht.	260,75		102,40	67,54	-47,34	38,86	78,47	20 419,47	-79,59	18,87	2 317,71
Omatoim. Tuotto/kulu/jäämä	214,86		-19 169,67	-7 402,07	-18 297,16	12 482,31	-37 007,75	-3 170,83	13 393,95	83 140,81	2 687,16
Satunnaiset erät ja poistot	0,00		0,00	-17,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-1,93
Yleisavustukset	11 571,34		16 623,30	8 690,70	12 660,50	1 920,00	6 250,00	0,00	0,00	5,00	6 413,43
<b>Tilikauden tulos</b>	<b>11 786,20</b>		<b>-2 546,37</b>	<b>1 271,23</b>	<b>-5 636,66</b>	<b>14 402,31</b>	<b>-30 757,75</b>	<b>-3 170,83</b>	<b>13 393,95</b>	<b>83 145,81</b>	<b>9 098,65</b>
<b>TASE vastaavaa</b>											
<b>Pysyvät vastaavat yht.</b>	<b>11 546,46</b>	<b>9 546,17</b>	<b>7 989,90</b>	<b>9 223,84</b>	<b>7 659,66</b>	<b>6 442,30</b>	<b>5 661,99</b>	<b>7 776,76</b>	<b>7 337,84</b>	<b>43 710,36</b>	<b>11 689,53</b>
Vaihtuvat vastaavat											
Aineet ja tarvikkeet	9 499,00	8 339,00	8 717,00	8 498,00	7 294,00	6 678,00	3 522,75	0,00	0,00	0,00	5 254,78
Saamiset											
Myyntisaamiset	0,00	0,00	4 592,48	0,00	0,00	0,00	20 784,74	64 425,30	33 963,74	36 370,51	16 013,68
Siirto- ja lainasaamiset	10 555,34	10 635,70	14 710,72	22 029,12	0,00	0,00	0,00	0,00	21 619,74	5 803,23	8 535,39
Muut saamiset	62 091,33	66 889,67	54 752,55	47 395,46	22 361,18	27 330,85	0,00	0,00	0,00	57,14	28 087,82
Sisäinen rahoitus											
Rahat ja pankkisaamiset	35 368,67	61 550,96	81 845,77	103 759,03	111 328,86	89 580,10	46 868,68	45 440,96	85 845,94	150 940,38	81 252,94
<b>Vaihtuvat vastaavat yht.</b>	<b>117 514,34</b>	<b>147 415,33</b>	<b>164 618,52</b>	<b>181 681,61</b>	<b>140 984,04</b>	<b>123 588,95</b>	<b>71 176,17</b>	<b>109 866,26</b>	<b>141 429,42</b>	<b>193 171,26</b>	<b>139 144,59</b>
<b>TASE vastaavaa yht.</b>	<b>129 060,80</b>	<b>156 961,50</b>	<b>172 608,42</b>	<b>190 905,45</b>	<b>148 643,70</b>	<b>130 031,25</b>	<b>76 838,16</b>	<b>117 643,02</b>	<b>148 767,26</b>	<b>236 881,62</b>	<b>150 834,12</b>
<b>TASE vastattavaa</b>											
<b>Omia pääomia</b>											
Edell. tilikausien voitto (tappio)	-3 195,27	15 696,49	42 810,17	103 685,85	119 394,69	87 917,57	77 904,15	36 431,41	-5 660,53	49 013,32	52 399,79
Tilikauden voitto (tappio)	18 891,76	27 113,68	60 875,68	30 780,59	-31 477,12	-10 013,42	-41 472,74	-42 091,94	54 673,85	89 350,02	15 663,04
<b>Omia pääomia yht.</b>	<b>15 696,49</b>	<b>42 810,17</b>	<b>103 685,85</b>	<b>134 466,44</b>	<b>87 917,57</b>	<b>77 904,15</b>	<b>36 431,41</b>	<b>-5 660,53</b>	<b>49 013,32</b>	<b>138 363,34</b>	<b>68 062,82</b>
<b>Vieras pääoma</b>											
Pitkäaikainen	39 776,96	38 191,46	23 637,59	10 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11 160,60
Lyhytaikainen:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saadut ennakot	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	18 000,00	1 800,00
Ostovelat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	47 531,23	39 039,18	8 657,04
Siirtovelat	65 115,75	70 536,01	40 546,45	39 544,93	57 985,43	49 104,08	0,00	0,00	17 962,83	6 745,68	34 754,12
Muut lyhytaikaiset velat	8 471,60	5 423,86	4 738,53	6 894,08	2 740,70	3 023,02	0,00	0,00	34 259,88	34 733,42	10 028,51
<b>Vieras pääoma yht.</b>	<b>113 364,31</b>	<b>114 151,33</b>	<b>68 922,57</b>	<b>56 439,01</b>	<b>60 726,13</b>	<b>52 127,10</b>	<b>40 406,75</b>	<b>123 303,55</b>	<b>99 753,94</b>	<b>98 518,28</b>	<b>82 771,30</b>
<b>TASE vastattavaa yht</b>	<b>129 060,80</b>	<b>156 961,50</b>	<b>172 608,42</b>	<b>190 905,45</b>	<b>148 643,70</b>	<b>130 031,25</b>	<b>76 838,16</b>	<b>117 643,02</b>	<b>148 767,26</b>	<b>236 881,62</b>	<b>150 834,12</b>
<b>Tunnuslukuja:</b>											
<b>Maksuvalmus:</b>											
Current Ratio	1,04	1,29	2,39	3,22	2,32	2,37	1,76	0,89	1,42	1,96	1,87
<b>Vakavaraisuus:</b>											
Omavaraisuusaste (%)	12,16 %	27,27 %	60,07 %	70,44 %	59,15 %	59,91 %	47,41 %	-4,81 %	32,95 %	58,41 %	42,30 %
<b>Kannattavuus:</b>											
ROA	9,13 %		-1,48 %	0,67 %	-3,79 %	11,08 %	-40,03 %	-2,70 %	9,00 %	35,10 %	1,89 %