



**COVID-19 PANDEMIAN TALOUDELLISET VAIKUTUKSET MIESTEN JÄÄKIE-
KON SM-LIIGASEUROIHIN**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

2022

Samuli Saukkonen

Tarkastaja: Maija Hujala

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Samuli Saukkonen

Covid-19 pandemian taloudelliset vaikutukset miesten jääkiekon SM-liigaseuroihin

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

2022

41 sivua ja 6 taulukkoa

Tarkastaja: Maija Hujala

Avainsanat: Covid-19, Urheiluliiketoiminta, Tilinpäätösanalyysi

Keväällä 2020 alkanut koronapandemia mullisti toimintaympäristöä monilla eri toimialoilla. Terveysturvallisuuden takaamiseksi yleisötilaisuuksia peruttiin tai yleisömääriä tapahtumissa rajattiin. Ammattilaisurheiluseurat, joiden liiketoiminnan keskeisenä lähtökohtana ovat ottelutapahtumat, kohtasivat taloudellisia haasteita pandemian aikana.

Tässä kandidaatin tutkielmassa tutkittiin miesten jääkiekon SM-liigaseurojen taloudellista tilannetta koronapandemian ajalta. Tutkimus suoritettiin liigaseurojen tilinpäätösanalyysinä tilikauden 2020–21 ja kolmen sitä edeltäneen tilikauden osalta. Osana tilinpäätösanalyysiä selvitettiin pandemian aikaisia muutoksia liigaseurojen liiketoimintaympäristössä.

Tilinpäätösanalyysissä selvisi seurojen toiminnan olleen taloudellisesti tappiollista pandemian aikana. Selvinneet tulokset tukivat teoriaa seurojen huonosta kyvystä sopeutua suuriin muutoksiin. Seurojen saamat avustukset ovat olleet todella tarpeellisia. Tutkimuksen tulokset ovat yhtäläisiä aiempiin kansainvälisiin tutkimustuloksiin.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Samuli Saukkonen

The Economic Effects of Covid-19 Pandemic on Ice Hockey Clubs in Finnish men's SM-liiga

Bachelor's thesis

2022

41 pages and 6 tables

Examiners: Maija Hujala

Keywords: Covid-19, Sport business, Financial analysis

Corona pandemic, which started in spring 2020, changed the operation environment in various industries. To guarantee populations health and safety, many public events were cancelled, or audience numbers were limited. Professional sports clubs that base their business on match events, faced financial difficulties during the pandemic.

The aim of this bachelor's thesis was to study the financial state of the ice hockey clubs in SM-liiga during pandemic. This study was conducted as a financial analysis of the four accounting periods of the league's clubs, from 2017-18 to 2020-21. The changes to the industry caused by the pandemic were examined as a part of the financial analysis.

The financial analysis revealed that the ice hockey clubs in SM-liiga were unprofitable during the pandemic. These results supported the theory that sport clubs readjust poorly to substantial changes in their operations. The financial support from public authorities has been critical to these clubs. The findings of this study are similar to international studies on the same topic.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto.....	6
2	Ammattilaisjoukkueurheilu	9
2.1	Ammattilaisjoukkueurheilun perusteet ja kehitys.....	9
2.2	Urheiluliiketoiminnan erityispiirteet	11
2.2.1	Tuloksen epävarmuus	11
2.2.2	Kuluttajat	12
2.2.3	Urheilullinen vai taloudellinen menestys?.....	13
2.3	Ammattilaisjoukkueurheiluseurojen kulut ja tulot.....	15
2.4	Ammattilaisjoukkueurheilu Suomessa.....	17
2.5	Covid-19 pandemian vaikutukset ammattilaisurheiluseuroihin.....	18
3	Tutkimusmetodi.....	20
3.1	Tilinpäätösanalyysi	20
3.2	Tunnusluvut ja PEST-analyysi.....	21
3.2.1	Liikevaihto.....	21
3.2.2	Nettotulosprosentti.....	22
3.2.3	Current ratio.....	22
3.2.4	Omavaraisuusaste	23
3.2.5	PEST-analyysi	23
3.3	Tutkimusaineisto.....	24
4	SM-liigaseurojen tilinpäätösanalyysi	25
4.1	Liigaseurat.....	25
4.2	Liikevaihto	27
4.3	Nettotulosprosentti	28
4.4	Current ratio	29
4.5	Omavaraisuusaste.....	31
4.6	PEST-analyysi.....	32
4.6.1	Poliittinen ulottuvuus.....	32
4.6.2	Taloudellinen ulottuvuus	33
4.6.3	Sosiaalinen ulottuvuus.....	33

4.6.4	Teknologinen ulottuvuus	34
5	Johtopäätökset	35
	Lähteet	38

1 Johdanto

Alkuvuodesta 2020 alkanut Covid-19 pandemia toi mukanaan ennennäkemättömiä muutoksia ihmisten päivittäiseen arkeen. Pandemia ja sen torjumiseksi suunnatut toimenpiteet vaikuttivat monien eri alojen liiketoimintamahdollisuuksiin globaalisti. Julkisilla paikoilla liikuminen vähentyi pandemian aikana selvästi. (Erdelen & Richardson 2021.) Esimerkiksi yleisötilaisuuksia koskeneet rajoitukset koronapandemian eri vaiheissa ovat vaikuttaneet huomattavasti tapahtumia järjestäviin tahoihin. Tällä on ollut merkittävä vaikutus joukkueurheilusarjoihin ja -seuroihin, joiden liiketoiminnan kulmakivenä toimivat ottelutapahtumat. Pandemiasta onkin seurannut taloudellisia haasteita urheiluseuroille.

Ammattilaisurheiluseurat toimivat hyvin vaikeasti ennakoitavalla ja kilpailullalla alalla. Ne sopeutuvat heikosti äkillisiin muutoksiin liiketoimintaympäristössään (Szymanski 2017). Urheilullinen menestys koetaan kuitenkin seuroissa usein taloudellista voittoa tärkeämmäksi ja mahdolliset kertyneet tuotot investoidaan omaan urheilutuotteeseen (Lachmann & Struckmeier 2021, 263; Garcia-del-Barrio & Szymanski 2009). Hammerschmid, Durst, Kraus ja Puumalainen (2021) totesivat eurooppalaisten jalkapallon pääsarjaseurojen olleen huonosti varautuneita äkilliseen pandemian tuomaan muutokseen. Nopea ottelutapahtumien tauolle jääminen pienensi seurojen tuloja ja vei monia seuroja lähelle maksukyvyttömyyttä. Andreff, Carin, Desquennes & Jaworski (2022) puolestaan näkivät, ettei Ranskan koripallon ammattilaissarjojen seuroilla ollut edellytyksiä pandemian aikana harjoittaa toimintaansa ilman julkisen sektorin avustuksia. Yleisön puuttuminen ja sponsorien vetäytyminen johtivat tulojen pienemiseen, mitä oli mahdotonta kompensoida kuluja leikkaamalla.

Koronapandemia on ollut suomalaisille ammattilaisurheiluseuroille taloudellisesti haasteellista aikaa. Jääkiekon miesten SM-liigan sarjakausi 2019–20 jouduttiin keskeyttämään keväällä, eikä sitä pelattu koskaan loppuun. Kausi 2020–21 saatiin pelattua, vaikkakin iso osa kaudesta pelattiin ilman yleisöä tai yleisörajoitteiden alaisina. (EY 2021, 4.) Jalkapallon miesten pääsarjan Veikkausliigan kausi vuonna 2020 päästiin aloittamaan vasta heinäkuussa, eikä sitä pystytty pelaamaan täysimääräisenä loppuun (Veikkausliiga 2020a; Veikkausliiga 2020b).

Koronapandemia on vaikuttanut useisiin toimialoihin globaalisti. Ilmiö on vielä erittäin tuore, eikä sen kokonaisvaikutuksia osata ymmärtää vielä kattavasti. Urheiluseurojen osalta vaikutus taloudellisesti on ollut merkittävä. Pandemian aiheuttamia seurauksia on tärkeää tutkia tulevaisuuden kannalta. Miten urheiluseurat voivat jatkossa varmistaa toimintansa, mikäli vastaavia koko liiketoimintaympäristöä mullistavia asioita tapahtuu tulevaisuudessa tai mikäli nykyinen pandemia pitkittyy?

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää suomalaisen joukkueurheiluliiketoiminnan taloudellisia edellytyksiä koronapandemian ajalta. Tutkimusta koronapandemian suomalaisten joukkueurheiluseurojen talouteen ei ollut tätä tutkimusta tehdessä saatavilla. Tutkimukselle aiheeseen liittyen on siis tarvetta. Miesten jääkiekon SM-liiga on Suomen suosituin, ammattimaisin ja talousluvuiltaan merkittävin urheilusarja, ja se sopiikin hyvin tutkimuksen kohteeksi. Tämä tutkielma on samalla jatkumoa aiemmalle eri maissa suoritettulle tutkimukselle koronapandemian taloudellisista vaikutuksista joukkueurheiluseuroihin. Vaikka tässä tutkielmassa esitettävät aiemmat tutkimukset ja empiirinen osuus on suoritettu eri urheilulajien osalta, voidaan urheiluliiketoiminnan lainalaisuuksien katsoa olevan lajien suhteen riittävän samankaltaiset. Tässä tutkimuksessa selvitetään, tukevatko SM-liigaseuroista saatavat havainnot aiempien tutkimusten tuloksia.

Tutkimuksen pääkysymys on seuraava:

- Miten koronapandemia vaikutti miesten jääkiekon SM-liigaseurojen taloustilanteeseen kevääseen 2021 saakka?

Tätä kysymystä tarkastellaan seuraavien alakysymysten avulla:

- Mitä muutoksia seurojen taloustilanteessa ja liiketoimintaympäristössä voidaan havaita koko sarjan laajuudella?
- Miten taloustilanteet ja niiden muutokset eroavat seurojen välillä?
- Miten mahdollisia muutoksia ja eroja seurojen välillä voisi selittää?

Tutkimus toteutetaan suorittamalla tilinpäätösanalyysi SM-liigaseuroista. Analyysi suoritetaan tilikauden 2020–21 ja kolmen sitä edeltävän tilikauden osalta. Tämä aikarajaus on tehty, jotta empiirinen osuus voitaisiin toteuttaa tutkimuksen kannalta kohtuullisessa ajassa. Tarvittava informaatio pandemian vaikutuksista saataneen kahden edeltävän vuoden ja kahden koronapandemian vaikutusten alaisen vuoden perusteella.

Tutkielma jakautuu johdantoluvun lisäksi neljään osaan. Toisessa pääluvussa, eli teoriaosuudessa, käsitellään joukkueurheiluliiketoiminnan ominaispiirteitä. Urheiluseurojen talouslukujen tarkastelua varten on tärkeää ymmärtää myös urheiluliiketoimintaan liittyviä yleisiä piirteitä. Pääluvussa perehdytään myös aiempaan tutkimukseen tutkimusaiheeseen liittyen. Kolmas pääluku käsittelee tutkimuksessa käytettävää metodologiaa. Neljännessä pääluvussa esitellään empiirisesti toteutettu liigaseurojen tilinpäätösanalyysi neljän tilikauden osalta. Viimeisessä pääluvussa käydään empiirisestä tutkimuksesta nousseet havainnot, tutkimuksen merkittävyys sekä mahdolliset jatkotutkimuskohteet.

2 Ammatilaisjoukkueurheilu

Tässä pääluvussa esitellään ammatilaisurheiluseurojen taloudellisia peruselementtejä. Aluksi käydään läpi ammatilaisurheilun perusteita ja historiaa. Sen jälkeen pureudutaan joukkueurheiluliiketoiminnan erityispiirteisiin sekä seurojen kuluihin sekä tuloihin. Tämän jälkeen avataan lyhyesti Suomalaisen urheiluliiketoiminnan tilaa. Viimeisessä alaluvussa esitellään aiempaa tutkimusta Covid-19 pandemian vaikutuksista urheiluseuroihin.

2.1 Ammatilaisjoukkueurheilun perusteet ja kehitys

Ammattimaista joukkueurheiluliiketoimintaa harjoitetaan urheilusarjoissa, joissa joukkueet kohtaavat toisiaan otteluissa ja joissa noudatetaan ennalta sovittuja lajisääntöjä. Seurojen urheilullinen menestys sarjoissa perustuu useimmiten otteluiden tulosten perusteella saatujen sarjapisteiden mukaan. Urheilusarjat toimivat samoin myös amatöörijoukkueurheilussa. Amatööriurheilun ammattimaisesta urheilutoiminnasta erottaa kuitenkin se, miten paljon urheilutuotteen tuottamiseen, levittämiseen ja kuluttamiseen käytetään resursseja. (Dawson & Downward 2002, 1.)

Ammattijoukkueurheilussa ottelutapahtumaa voidaan pitää tuotteena, jonka tuottamisen mahdollistavat henkilökunta, eli pelaajat ja taustahenkilöstö, sekä pääoma, kuten välineet ja tapahtuma-areena. Tuotteen kuluttajia ovat katsojat ja kannattajat. (Dawson & Downward 2002, 2.) Urheilu on tuotteena siinä mielessä erilainen, että sen saatavuus on rajattu. Sarjakausi voi olla vain tietyn mittainen, mikä rajoittaa myös ottelumääriä. (Hoye et al. 5.)

Sarjakaudet rakentuvat eri maissa ja lajeissa monin tavoin. Tyypillinen muoto urheilusarjoissa on runkosarja, jossa kaikki joukkueet pelaavat toisiaan vastaan yhtä monta ottelua ja sarjan voittaja on otteluissa parhaiten menestynyt joukkue. Toinen yleinen muoto pelata aluksi runkosarja, jonka jälkeen pelataan pudotuspelit mestaruuden ratkaisemiseksi. (Brocard & Scelles 2019, 138–139.) Runkosarjasta pudotuspeleihin etenevät parhaiten runkosarjassa pärjänneet joukkueet. Pudotuspeleissä ottelun tai useamman ottelun sarjan samaa vastustajaa vastaan hävinneitä joukkueita putoaa jatkosta, kunnes voittaja on selvillä. Pelkän runkosarjan käsittävissä sarjoissa kaikki joukkueet pelaavat siis yhtä monta ottelua, mutta

sarjoissa, joissa pelataan pudotuspelejä, voi joukkueilla olla otteluita kauden aikana eri määrä.

Urheiluseurat ovat alun perin perustuneet taloudellista voittoa tavoittelemattomaan toimintaan (Ahonen 2022, 21). Tänäkin päivänä suurin osa urheilutoiminnasta toteutuu seuroissa ja yhteisöissä, joissa toiminnan pyörittäminen perustuu vapaaehtoisuuteen (Hoye, Smith, Westerbeek, Stewart & Nicholson 2006, 39–40). Jako ammattimaiseen ja taloudellista voittoa tavoittelemattomaan urheilutoimintaan ei ole täysin yksiselitteistä. Amatööriurheilussa voi seuraan kuulua toimijoita, jotka saavat palkkaa. (Hoye et al. 2006, 7–8.) Vastaavasti ammattimaisissa urheiluorganisaatioissa esiintyy vapaaehtoistyövoimaa monilla tasoilla (Ahonen 2022, 24).

Ammattimaista joukkueurheilua on pelattu 1800-luvun puolivälistä saakka. Tällöin teollistuneissa yhteiskunnissa varallisuuden ja vapaa-ajan lisääntyessä alkoi syntyä kysyntää yleisuurheilulle. Samalla syntyi mahdollisuus ansaita urheilusta elantoa, mikäli oli riittävän taitava jossain suosituissa urheilulajissa. (Slack 2004, 242.) Ammattimaisuutta joukkueurheilulajien lisäksi on urheilun historiassa esiintynyt yhtäaikaaisesti monissa yksilölajeissa. Yksilölajit eroavat joiltakin osin joukkueurheilulajeista. Niissä ei esiinny samankaltaista sarjoja, kuten joukkueurheilussa ja urheilijat kisaavat itseään varten eikä edustamaansa seuraa varten. (Dawson & Downward 2002, 2.)

Joukkueurheilussa kiinnostavimmat seurat alkoivat maksaa pelaajilleen ja muuttuivat liiketoimintaa harjoittaviksi organisaatioiksi tuloineen, menoineen ja varallisuuksineen. Seurat alkoivat saamaan ottelulippujen myynnistä tuloja, joilla katettiin pelaajien palkkioita. Ammattimaiset seurat muuttuivat yhtiöiksi, joilla oli omistajansa. Seurat jakautuivat rakenteellisesti johtoryhmään sekä urheilullisesta puolesta vastaavaan osastoon. (Slack 2004, 242.)

Merkittävä tekijä ammattilaisurheilun kehitykselle on ollut urheilun kaupallistuminen. Joukkueurheilun vahvan kaupallistumisen voidaan nähdä alkaneen 1970-luvulla. Television yleistymisen myötä urheilulähetysten kysyntä alkoi kasvaa merkittävästi. Lisääntynyt näkyvyys teki urheiluseurojen ja -tapahtumien sponsoroinnista arvokkaampaa. Samalla lähetys-oikeuksien arvo alkoi kasvaa. Teknologian kehittyminen on mahdollistanut urheilulähetysten tarjonnan laajentumisen ja joukkueurheilun kaupallistuminen on ajan myötä kiihtynyt. Tämä on lisännyt urheiluseurojen tuloja ja nykypäivänä kaupalliset intressit ovat korostuneet seurojen johtamisstrategioissa. Suurten seurojen omistajiksi on siirtynyt yhä enemmän

sijoitusmielessä toimivia tahoja. Näissä seuroissa tuottojen maksimointi on kohonnut merkittäväksi osaksi strategiaa urheilullisen menestyksen ohella. Lisääntynyt näkyvyys on lisännyt myös pelaajien kaupallista arvoa, mikä on johtanut kohonneisiin pelaajapalkkioihin useissa urheilusarjoissa. (Slack 2004, 246–248.)

Tänä päivänä joukkueurheilu on suurien summien liiketoimintaa. Urheilun medianäkyvyys on laajaa ja suurimmat urheilutähdet tunnetaan ympäri maailman. Tunnetuimmat ammattilaisseurat ovat kansainvälisesti merkittäviä brändejä, joiden tehtävänä on tuottaa tulosta urheilullisesti kentällä ja samalla taloudellisesti omistajille ja sijoittajille. Toisaalta lähialueillaan suositut ammattieurheiluseurat voivat olla paikallisesti merkittäviä omille yhteisöilleen taloudellisessa ja kulttuurillisessa mielessä. (Hoye et al. 2006, 50–51.)

2.2 Urheiluliiketoiminnan erityispiirteet

Urheiluliiketoiminnassa esiintyy tavallisesta liiketoiminnasta poikkeavia lainalaisuuksia. Seuraavissa alaluvuissa esitellään tunnistettavimpia erityispiirteitä liittyen urheiluliiketoimintaan.

2.2.1 Tuloksen epävarmuus

Urheilussa ja urheiluliiketoiminnassa merkittävänä ilmiönä on epävarmuus lopputulemasta. Otteluiden lopputuloksesta ei voi olla koskaan etukäteen varma, millä on vaikutuksensa myös seurojen talouteen. Seurojen talous on vahvasti riippuvainen urheilullisesta menestyksestä. Seurojen kulurakenne on pitkällä aikavälillä melko vakaa, mutta tulot voivat vaihdella tuloksista riippuen erittäin nopeasti. Odotuksiin nähden huonosti menestyvän seuran kohdistuva kiinnostus voi pudota nopeasti, millä voi olla merkittäviä vaikutuksia taloudellisesti. Urheiluseurat ovatkin yleensä lajiliittojen ja sarjaorganisaatioiden sääntelyn alaisina, millä pyritään mahdollistamaan mahdollisimman vakaa liiketoimintaympäristö. Urheilusarjoja seuroineen voidaankin pitää eräänlaisina, omia etujaan valvovina, kartelleina, mitä voidaan pitää poikkeuksellisena suhteessa tavanomaiseen liiketoimintaan. (Ahonen 2022, 22.)

Tuloksen epävarmuus on nähty taloustieteellisesti tärkeänä elementtinä urheilusarjoissa. Vaikka urheiluseurat tähtäävät urheilulliseen menestykseen, ei niille ole nähty taloudellisesti järkevänä olla ylivoimainen muihin nähden. Maksavaa yleisöä kiinnostaa enemmän

tasaväkiset ottelut, kuin jonkin joukkueen selkeä ylivoimaisuus muihin nähden. Yhden joukkueen jatkuvan ylivoiman on nähty heikentävän yleisön kiinnostusta kaikkien joukkueiden osalta. Myös ylivoimaisen seuran kannattajien on huomattu kyllästyvän suosikkijoukkueensa tapahtumien seuraamiseen, mikäli dominointi on jatkunut pitkään. (Dawson & Downward 2002, 20–21; Slack 2004, 242.) Monien liiketoimialojen vastaisesti urheilullinen monopoliasema ei siis hyödytä edes parhaiten menestyvää seuraa. Seurat tarvitsevat vahvoja kilpailijoita, jotta ottelutapahtumat pysyvät mielenkiintoisina. Varmistaakseen tasaisuuden, monissa urheilusarjoissa harrastetaan esimerkiksi sääntelyä, jolla pyritään tasapainottamaan kilpailua. (Hoye et al. 2006, 4–5.) Urheilusarjojen sisällä seurat siis kilpailevat keskenään, mutta taloudellisen hyödyn nimissä seurat pyrkivät myös monissa asioissa yhteistyöhön. Useissa sarjoissa seurat myyvät esimerkiksi mediaoikeuksiaan yhteisesti, mikä yleensä mahdollistaa paremmat tuotot. (Walzel 2021, 7.)

Historian saatossa on myös havaittu, että vaikka jotkin seurat menestyvät säännöllisesti, sillä ei ole negatiivista kuitenkaan vaikutusta sarjan kiinnostavuuteen. Tuloksen epävarmuus - hypoteesin onkin todettu olevan kysynnän kannalta merkittävämpi lyhyellä aikavälillä, kuin pidemmällä. (Dawson & Downward 2002, 237–238.)

2.2.2 Kuluttajat

Urheilun monista muista liiketoiminnan alueista erottaa kuluttajien vahva tunnepitoinen kiintyminen kilpailijoihin tai urheilusarjoihin ja -tapahtumiin. Kuluttajien brändiuskollisuus on urheilussa erittäin korkeatasoista. Huonosti urheilullisesti menestyvän seuran kannattajat eivät helposti vaihda kannattamaansa seuraa. Seurojen kannattajat identifioituvat vahvasti seuroihinsa sekä niiden urheilijoihin. Kannattajat saattavat hankkia kannattamansa seuran fanituotteita ja vastaavasti suosittu urheilijat esiintyvät usein erilaisten yhtiöiden mainoskasvoina. (Hoye et al. 2006, 4–5.) Side seuran ja sen kannattajien välillä on hyvin tunnepitoinen. Tunteet ja ilmapiiri seuran kannattajien keskuudessa ovat tärkeässä roolissa uusien lajin seuraajien saavuttamisessa sekä ottelutapahtumien tunnelman luomisessa. (Ahonen 2022, 23.) Mikäli katsojakunta jää etäiseksi seurastaan, voi sillä olla merkittäviä vaikutuksia seuralle taloudellisesti.

2.2.3 Urheilullinen vai taloudellinen menestys?

Joukkueurheiluliiketoiminnassa on alueittain ja lajeittain eroa siinä, pyrkivätkö osallistuvat seurat maksimoimaan taloudellista voittoa vai hyötyä, eli urheilullista menestystä. Pohjois-Amerikkalaisten ammattilaissarjojen toiminnan voidaan nähdä rakentuneen historian saatossa turvaamaan maksimaalinen taloudellinen hyöty seurojen omistajien näkökulmasta. Näissä sarjoissa kaupallinen näkökulma korostuu päätöksiä tehdessä. (Dawson & Downward 2002, 27–28.)

Pohjois-Amerikan ammattilaisurheilusarjat toimivat franchise-periaatteella, eli sarjaan osallistuakseen seuran on ostettava siitä paikka. Joukkueita pyritään sijoittamaan strategisesti erilaisille markkina-alueille. Seuroja on tietty määrä eikä sarjasta voi pudota. Huonosti taloudellisesti menestyvä seura voidaan myydä toiselle omistajalle ja tarvittaessa toiseen sijaintiin. Lisäksi pelaajien saatavuutta ja liikkuvuutta seurojen välillä säännöstellään pohjois-amerikkalaisissa urheilusarjoissa taloudellisen ja kilpailullisen tasapainon saavuttamiseksi. Tästä esimerkkinä on varaussäännökset uusien sarjaan halukkaiden pelaajien sopimusten teko-oikeuksista. Joissakin sarjoissa on käytössä palkkakatto, jonka tarkoituksena on rajata sarjassa olevien seurojen urheilijoihin käyttämiä resursseja. Palkkakatto tasoittaa seurojen välistä kilpailua ja rajoittaa seurojen kulutusta. (Szymanski 2003.) Kilpailun sääntely on osoittautunut taloudellisesti hyödylliseksi amerikkalaisissa urheilusarjoissa (Garcia-del-Barrio & Szymanski 2009).

Euroopassa ammattilaisjoukkueurheilusarjoissa lähtökohdaksi seuroissa nähdään hyödyn maksimointi, mikä tarkoittaa maksimaalista urheilullista menestystä sekä liiketoiminnan kannattavuutta (Dawson & Downward 2002, 27–28). Monien eurooppalaisten palloilusarjojen esikuvana voidaan pitää Englannissa jalkapalloiluun 1800-luvun loppupuolella kehittyntä avointa sarjajärjestelmää. Joukkueet jakautuvat ylimmän sarjatason alapuolella usealle eri sarjatasolle. Menestyessään omassa sarjassaan, voi seura nousta ylemmälle sarjatasolle ja vastaavasti sarjassa heikoiten pärjänneet putoavat alemmalle sarjatasolle. Kuka tahansa voi perustaa oman seuransa ja koittaa nousta ylimmälle sarjatasolle. Verrattuna pohjoisamerikkalaisiin sarjoihin, eurooppalaisissa sarjoissa seurojen sijaintia ei rajata ja urheilullinen menestys määrittää kuka pelaa ylimmällä sarjatasolla. Pelaajien liikkuvuutta on säännelty vähemmän, eikä eurooppalaisissa sarjoissa esiinny varaussäännöksiä tai palkkakattoa. (Szymanski 2003.)

Voidaankin sanoa, että eurooppalaisessa urheiluperinteessä on korostettu kilpailullisuutta, kun taas Pohjois-Amerikassa on korostettu kaupallisuutta. Toisaalta esimerkiksi eurooppalaisten jalkapallosarjojen taloudellisen menestyksen taustalla näkyy voimakas kaupallistuminen (Garcia-del-Barrio & Szymanski 2009). Todellisuudessa urheiluseuran ei ole kuitenkaan kannattavaa tavoitella vain taloudellista menestystä, kuten ei myöskään urheilullista menestystä hinnalla millä hyvänsä. Pelkkään taloudelliseen voiton maksimointiin satsaaminen teoreettisesti tarkoittaisi heikompien pelaajien palkkaamista, ja sitä kautta huonompaa menestystä, mikä johtaisi kuluttajien pienempään mielenkiintoon seuraan kohtaan. Voittamiseen tähtäävä urheilullinen toiminta luo kysyntää ja mielenkiintoa seuraan kohtaan, sillä yleisö on valmis maksamaan tästä enemmän. (Walzel 2021, 8 & 10.) Maksavien katsojien intressit seuraan kohtaan ovat huomattavan erilaiset kuin johtoryhmän. Heille seuran taloudellinen menestys on pitkälti merkityksetöntä. Seuroille voikin olla houkuttelevaa käyttää enemmän varoja taitaviin pelaajiin, saavuttaakseen menestystä ja sitä kautta enemmän tuloja. Riskinä tällä tavalla toimittaessa voi kuitenkin olla se, että menestyksestä saatavat varat eivät vastaa sen hankkimiseen käytettyjä resursseja. (Slack 2004, 242–243.)

Ammattimainen joukkueurheiluliiketoiminta eroaa siis perinteisestä liiketoiminnasta siinä että, urheilullinen menestys voidaan nähdä tärkeämpänä kuin taloudellisen voiton maksimointi. Seurojen taloudelliset tavoitteet linkittyvät aina urheilullisen menestyksen takaamiseen. Seurat käyttävätkin mahdolliset liiketoiminnan tuotot useammin pelaajahankintoihin tai seuran toiminnan kehittämiseen kuin osingonjakoon. (Lachmann & Struckmeier 2021, 263.) Garcia-del-Barrio ja Szymanski (2009) totesivat Englannin ja Espanjan jalkapallon ammattilaissarjoissa seurojen keskittyvän toiminnassaan urheilullisen menestyksen maksimointiin ja taloudellisen budjetoinnin olevan lähellä nollatulosta.

Kilpailullisessa ympäristössä seurat saattavat hakea menestystä myös yli budjettinsa rajojen. Eurooppalaisessa jalkapallossa huomattava osa pääsarjaseuroista tuottaa tappiota. Jalkapallossa on myös noussut ilmiöksi varakkaiden henkilöiden tai yhteisöjen siirtyminen seurojen omistusportaaseen, minkä on koettu vääristävän seurojen taloudellista tasapainoa. Varakkaiden omistajien avulla seurat voivat liiketoiminnassaan tuottaa tappiota ja luottaa omistajien varallisuuden takaavan seuran tulevaisuuden. Joissakin sarjoissa menestystä ei voida olettaa niiden seurojen osalta, jotka tuottavat eniten taloudellista voittoa, vaan niiden, jotka kestävät paremmin korkeaa kulutusta. (Lorenzon, Ruta & Sironi 2019.)

Taloudellisesti seurat ovat herkkiä muutoksille, varsinkin avoimissa sarjajärjestelmissä. Szymanski (2017) on todennut korkean kilpailun sarjoissa seurojen olevan alttiita maksukyvyttömyydelle näiden kohdatessa vastoinkäymisiä, kuten sarjasta putoamisen tilanteessa. Seuroille on hankalaa sopeuttaa strategiaansa nopeasti tapahtuvassa muutoksessa, esimerkiksi äkillisesti tippuvien tulojen osalta. (Szymanski 2017.) Urheiluseuran johtaminen on haastava tehtävä johtuen vaihtelevasta nopeasti muuttuvasta liiketoimintaympäristöstä. Urheilujohtajille on tärkeää kyetä luovaan ja proaktiiviseen ajatteluun, sekä kyvykkyys vastata suuriin taloudellisiin riskeihin. Seurojen omistajia yhdistää usein intohimo urheilua kohtaan, mikä usein selittää halun toimia seurojen taustalla, vaikka se ei olisikaan taloudellisesti kannattavaa. (Ahonen & Savolainen 2018.)

2.3 Ammattilaisjoukkueurheiluseurojen kulut ja tulot

Henkilöstö, eritoten pelaajat, ovat merkittävä kuluerä ammattijoukkueurheilussa. UEFA:n tekemässä selvityksessä keskimäärin 65 prosenttia seurojen liikevaihdosta meni henkilöstökuluihin eurooppalaisissa jalkapallon pääsarjoissa vuonna 2011 (UEFA 2013). Laadukkaiden pelaajien hankkiminen on tärkeää urheilullisen menestyksen saavuttamiseksi. Lisäksi myös henkilöstö, joka varmistaa pelikentällä nähtävän joukkueen urheilullisen potentiaalin, on tärkeässä roolissa. Seuroilla muita selkeitä kuluja ovat seuran hankkimat palvelut ja tarvikkeet, sekä ottelutapahtumien mahdollistamiseen liittyvät kulut. (Walzel 202, 14–15.) Seuroille kuluja aiheuttavat myös urheilutoimintaan liittymättömät kulut, joiden määrä vaihtelee urheiluorganisaatioittain.

Ammattilaisjoukkueurheiluorganisaatioiden operatiivisen toiminnan tulonlähteet jakautuvat useaan osaan. Eri sarjoissa ja joukkueiden kesken tulonlähteiden suuruus voi painottua eri tavalla. Tärkeimpiä tulonlähteitä seuroille ovat lipputulot, joita seurat saavat paikanpäälle saapuvilta katsojilta. Pääsylippuja myydään otteluittain sekä monissa seuroissa myös kausikortteina koko sarjakaudeksi. Lippujen myyntiä rajoittaa käytössä olevan urheiluareenan kapasiteetti. Hinnoittelussa pyritään ottamaan huomioon kysyntä, katsomopaikkojen laatu, sekä lipun mukana tarjottavat lisäpalvelut. (Lachmann & Struckmeier 2021, 263.) Kysyntää lipuille määrittää usein lähialueen asukasmäärä. Suuremmissa kaupungeissa voidaan havaita usein suurempaa kysyntää. Lisäksi lippujen kysyntään vaikuttavat positiivisesti laadukkaat pelaajat joukkueessa. Muita tekijöitä ottelun kysyntään ovat esimerkiksi ottelutapahtuman

hinnoittelu, otteluareenan taso, joukkueiden aiemmat tulokset ja ottelupäivän sää. (Soebbing 2019, 164–165.)

Toinen merkittävä tulonlähde ovat televisiointioikeuksista saadut tulot. Varsinkin kansainvälisesti tunnetuilla urheilusarjoilla, urheilutapahtumien tv-oikeuksien hinnat ovat nousseet viimeisinä vuosikymmeninä moninkertaisesti. Seurat voivat itse vastata omien tv-oikeuksiansa myynnistä, mutta monissa kaupallisesti arvokkaissa sarjoissa kaikkien seurojen tv-oikeudet myydään keskitetysti, ja tulonjako tapahtuu ennalta sovitusti. (Lachmann & Struckmeier 2021, 263–264.) Suurissa urheilusarjoissa televisiointioikeudet muodostavat suuren osuuden seurojen tuloista. Vuosina 2016–2019 Englannin jalkapallon Valioliigassa maksettiin 1,7 miljardia puntaa kausittain oikeuksista näyttää otteluita kotimaisilla kanavilla. (Buraimo 2019, 179.)

Myös sponsorisopimuksista saatavat tulot ovat tärkeitä seuroille. Sponsorivat tahot hankkivat näkyvyyttä urheiluseuran tapahtumissa, esimerkiksi mainoksilla pelipaidoissa tai kentän laidalla. Näkyvyydestään sponsorit maksavat korvausta rahana, tarvikkeina, palveluina tai auttamalla seuraa muilla tavoin. Urheiluseuran näkyvyys ja kiinnostavuus vaikuttavat seuran sponsorisopimusten arvoon. (Lachmann & Struckmeier 2021, 264.) Voidaankin päätellä, että urheilullisesti menestyvä seura herättää enemmän kiinnostusta ja saa sponsorisopimuksiinsa näin ollen paremmat ehdot. Suomessa jääkiekon SM-liigan seurojen tuloista jopa yli puolet tulee sponsoroinnista (EY 2019, 11). Seuroista saatavaa näkyvyyttä siis arvostetaan Suomessa. Vastavuoroisesti seurat ovat erittäin riippuvaisia sponsorisopimuksistaan.

Muita tuloja urheiluseurat voivat kerryttää tapahtuma-areenaan liittyvästä myynnistä, seuran brändin tuotteistamisesta ja pelaajasiirroista. Tapahtuma-areenaan liittyvää myyntiä ovat esimerkiksi aitiomyynti, pysäköinti ja tapahtuman ravintolamyynti. Tuottoja voidaan saavuttaa myymällä näitä itse tai ulkoistamalla myynnin jollekin toimijalle korvausta vastaan. Seuran brändin tuotteistamisella tarkoitetaan puolestaan seuran brändiin kytkeytyvien tuotteiden tai palveluiden tuottamista. Näitä voivat olla fanituotteiden myynti tai lisenssi käyttää seuran nimeä jonkin tuotteen yhteydessä. Pelaajasiirroista saatavat korvaukset ovat myös yksi tulonlähde. Pelaajasiirtokorvaukset ovat laajimmin käytössä jalkapallossa, mutta niiden käyttöä esiintyy muissakin lajeissa. Seuran, joka haluaa hankkia pelaajan toisesta seurasta, tulee suorittaa siirtokorvaus seuralle, josta pelaaja hankitaan. (Lachmann & Struckmeier 2021, 264–266.)

Aiemmin mainittujen tapojen lisäksi seuroilla voi olla muitakin tulonlähteitä. Sarjoihin ja kilpailuihin joihin seurat osallistuvat voi kuulua palkintosummia, jotka jaetaan menestyksen mukaan. Monissa maissa urheiluseurat saavat myös yhteiskunnalta tukia suoraan tai välillisesti lajiliiton kautta. (Varmus, Kubina & Adámik 2021, 77.)

2.4 Ammatillisjoukkueurheilu Suomessa

Suomessa urheiluun liiketoiminta-ajattelu on saapunut verrattain myöhään ja alana sillä on vielä alana paljon kasvuvaraa (Ahonen 2022, 44). Urheilutoiminta pyörii Suomessa monien eri lajien ja seurojen osalta yhä vapaaehtoisvoimin. Suomalaisessa kulttuurissa urheiluun on liitetty pitkälti yhteisölliset ja koulutukselliset hyödyt. Suomessa urheilujärjestelmät ovat kehittyneet myöhemmin ja hitaammin kuin naapurimaissa. (Varmus, Kubina & Adámik 2021, 47.) Vaikka verrattain pieni asukasluku rajoittaa urheilumarkkinoita, on urheilulla alana kasvupotentiaalia Suomessa (Ahonen & Savolainen, 2018).

Suomessa jääkiekko alkoi ammattimaistumaan ensimmäisenä joukkueurheilulajina 1970-luvulla. Suomen menestys lajissa kansainvälisesti on nostanut sen suosiota. Jääkiekko onkin medianäkyvyydessä ja katsojamäärissä Suomen suosituin urheilulaji. Suomessa jääkiekkoa pelataan ammattimaisesti miesten pääsarjassa SM-liigassa. SM-liigaseurat toimivat osakeyhtiömuotoisina toimijoina ja niiden kaikki pelaajat ovat käytännössä ammatillaisia. Valta-kunnallisesti suosiosta huolimatta seurat eivät ole menestyneet taloudellisesti kovinkaan vahvasti viime vuosikymmeninä. (Ahonen 2019.) Esimerkiksi keskimääräisen SM-liigaseuran tulos oli kausien 2017–18 ja 2018–19 osalta lähellä nollatulosta (EY 2019, 36).

Muissa urheilulajeissa Suomessa ei voida puhua vielä täysammattilaisuudesta. Lajeissa kuten jalkapallo, koripallo, pesäpallo ja lentopallo esiintyy Suomessa amatikseen pelaavia. Ammatillaisten määrät näissä lajeissa jäävät kuitenkin merkittävästi jääkiekosta. Nämä lajit jäävät myös suosiossa jääkiekon varjoon. Suomen toiseksi suosituimman urheilusarjan, jalkapallon Veikkausliigan, seurojen yhteenlaskettu liikevaihto on noin viidesosan SM-liigan vastaavista. Huomattavaa on, että naisten osalta ammatillaisuus on vielä harvinaista. Vuonna 2017 Suomessa asuneesta 1380:ta ammattuurheilijasta naisia oli 22 yksilö- ja joukkuelajit huomioiden. (KIHU 2018.)

2.5 Covid-19 pandemian vaikutukset ammattilaisurheiluseuroihin

Hammerschmid, Durst, Kraus ja Puumalainen (2021) selvittivät laadullisessa tutkimuksessaan eurooppalaisten ammattilaisarjoissa pelaavien jalkapalloseurojen empiirisiä kokemuksia Covid-19 pandemian ensimmäisten kuukausien ajalta. Tutkimuksessa kävi ilmi, että sarjakauden jäätyä keväällä 2020 pandemian vuoksi tauolle, monien seurojen maksukyky heikkeni nopeasti. Seurat eivät voineet kerryttää tuloja ilman ottelutapahtumia. Ottelutapahtumiin sitoutuvat katsojatulot niin paikalle saapuvan yleisön kuin televisio-oikeuksien myötä maksettavien tulojen osalta lakkasivat. Seuroille maksukyvyyn nopean heikkenemisen taustalla vaikutti olevan aiemmin esitelty toteamus seurojen urheilullista menestystä taloudellisen menestyksen sijasta painottava toiminta. Seuroilla ei ollut ylimääräistä varallisuuden reserviä, sillä ne kertoivat tähtäävänsä hieman yli nollabudjetin ja ylimääräisten voittovarojen olevan täten suunnittelemattomia. Seurojen maksukykyä heikensi myös tulojen laskiessa menojen pysyminen korkealla. Suurin osa haastateltujen seurojen kuluista oli henkilöstön kuluja, joiden pienentäminen vastaavissa määrin ei ollut mahdollista. Seurojen tilannetta hankaloitti myös joidenkin sponsorien vetäytyminen taloudelliseen tilanteeseen vedoten. (Hammerschmid et al. 2021.)

Hammerschmid et al. (2021) toteavatkin urheiluseurojen olevan huonosti varautuneita lähtökohtaisesti äkillisen ja yllättävän kriisitilanteen kohtaamiselle. Vaikka urheilutoiminnan taloudellinen menestys on vaikeasti ennakoitavissa, on liiketoimintaympäristön stabiilius vaadittua toiminnan taloudellisen kestävyuden takaamiseksi. Nopea liiketoiminnan kriisi on pakottanut urheilusektorin pohtimaan toimenpiteitä, joilla tuleviin kriiseihin voitaisiin varautua. (Hammerschmid et al. 2021.) Samaa näkemystä painottavat myös Beiderbeck, Frevel, von der Gracht, Schmidt ja Schweitzer (2021) tutkimuksessaan Covid-19 pandemian vaikutuksista eurooppalaisen jalkapalloilun ekosysteemiin. Tutkimuksessa ennakoidaan myös taloudellisten edellytysten nopeaa palautumista tilanteen normalisoituessa. Vaikka nopea lipputulosten lasku onkin aiheuttanut seuroille menetyksiä, ei tilanteen uskottu olevan ongelmallinen, mikäli yleisön poissaolo on vain väliaikaista. Pandemian ei lisäksi uskota vaikuttavan pääsarjaseurojen sponsorituloihin huomattavasti. Pandemian vaikuttaessa eri toimialoilla eri tavalla, saattaa jatkossa sponsorointiin ryhtyä tahoja uusilta liiketoiminnan aloilta. Taloudellisista haasteista huolimatta ammattilaisseurojen ei uskota ajautuvan

useisiin konkursseihin, mutta etenkin pienten ja paikallisesti tuettujen seurojen nähdään olevan haavoittuvaisempia vallitsevissa olosuhteissa. (Beiderbeck et al. 2021.)

Tutkimuksessaan ranskalaisten ammattilaiskoripalloseurojen taloustilanteesta koronapandemian aikana, Andreff, Carin, Desquennes & Jaworski (2022) toteavat, että seurat olisivat ajautuneet pahoihin taloudellisiin ongelmiin ilman julkisen sektorin tukea. Sponsori- ja yleisötulojen merkittävästi laskiessa ei seuroilla ollut edellytyksiä harjoittaa kannattavaa liiketoimintaa vuosina 2020 ja 2021. Ranskalaisen koripallon kahden ylimmän sarjatason seurat, eivät olleet toiminnassaan varautuneita koronapandemian kaltaiseen mullistukseen liiketoiminnassaan. Johtopäätöksenä tuloksista todetaan, että urheiluseuralle olisi koronapandemian kaltaisessa tilanteessa hyödyllistä pystyä keräämään tuloja useammista lähteistä ja olla vähemmän riippuvaisia yksittäisistä tulonhankinnan muodoista. (Andreff et al. 2022.)

3 Tutkimusmetodi

Tutkimus toteutetaan liigaseuroista suoritettavana tilinpäätösanalyysinä. Tutkimuksessa selvitetään 14:n SM-liigaseuran taloustilannetta tilinpäätöslukujen ja niistä muodostettuja tunnuslukujen avulla. Lisäksi tutkimuksessa pyritään hyödyntämään muuta seurojen taloudellista toimintaa koskevaa raportointia. Kaikki liigaseurat harjoittavat toimintaansa yksityisten osakeyhtiöiden alaisena. Tutkimukseen sisällytetään talouskehitys tilikauden 2020–2021, ja kolmen sitä edeltävän tilikauden ajalta. Tämä aikarajaus on tehty, jotta empiirinen osuus voitaisiin toteuttaa tutkimuksen kannalta kohtuullisessa ajassa. Tarvittava informaatio pandemian vaikutuksista saataneen kahden edeltävän vuoden ja kahden koronapandemian vaikutusten alaisen vuoden perusteella. Lisäksi toimialan tilannetta pandemian ajalta pyritään analysoimaan PEST-analyysin avulla. Tutkimuksessa ei esiinny Rauman Lukon tilinpäätöslukuja poikkeavan tilikauden ajoituksen takia. Seuran sisällyttäminen osaksi tilinpäätöstietoja saattaisi vääristää kuvaa pandemian vaikutuksista seuroihin.

Ulkomaisia sarjoja ei haluttu ottaa tutkimuksen mukaan, sillä tavoitteena oli tutkia ensisijaisesti kotimaista urheiluliiketoimintaa. Myöskään muita kotimaisia urheilusarjoja ei haluttu ottaa osaksi tutkimusta, sillä jalkapalloa lukuun ottamatta monien lajien pääsarjoissa seurat eivät juurikaan toimi osakeyhtiömuotoisina. Näissä sarjoissa talousluvut ovat myös huomattavasti pienempiä, eivätkä ne näin ole suoraan verrattavissa. Kokonaiskuvassa jääkiekon SM-liiga on ammattimaisin ja kaupallisesti näkyvin urheilusarja suomessa. On tärkeää selvittää, miten tämä suomalaisen urheilun suosituin sarja on selvinnyt muuttuneessa liiketoimintaympäristössä.

3.1 Tilinpäätösanalyysi

Tilinpäätösanalyysiä käytetään yritysten taloudellisen tilanteen selvittämiseen. Sen avulla pyritään saamaan kuva yhtiön toiminnan kannattavuudesta, sekä pitkän ja lyhyen aikavälin rahoituksellisesta riskisyydestä. Analyysissä vertaillaan useampia saman alan toimijoita keskenään. Näin saadaan tarkempi ymmärrys yksittäisen yhtiön taloudellisesta tilanteesta muihin verrattuna. Tärkeitä mittareita analyysissä ovat tilinpäätöstitiedoista saatavat taloudelliset tunnusluvut. Toisaalta myös yhtiön toimintaa on tunnettava lukujen takaa. Yhtiöiden

toimintakenttään liittyvät seikat tulee tiedostaa ja niiden vaikutusta tulee osata arvioida, jotta saavutetaan laaja ymmärrys yhtiön taloudellisesta nykytilasta. (Niskanen & Niskanen 2016, 8–10.)

Tilinpäätösanalyysiä voidaan käyttää miltei kaikkien yritykseen liittyvien sidosryhmien päätöksenteon tueksi. Lähtökohtaisesti nämä sidosryhmät voidaan jakaa osakkeenomistajiin, lainoittajiin, toimittajiin, yrityksen johtoon, työntekijöihin, asiakkaisiin sekä viranomaistahoihin. (Kallunki 2014, 15–19.) Saman tilinpäätöksen talouslukuja käyttämällä voidaan saada eri tilanteisiin ja tarpeisiin sopivaa informaatiota (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2014, 45–47).

Tässä tutkimuksessa käytetyt tunnusluvut on valittu harkiten, ottaen huomioon urheiluseurojen poikkeukselliset pääomarakenteet, liiketoiminnan lainalaisuudet sekä tulostavoitteet. Yhtiöiden tavoitteina ei urheilumaailmassa ole pääasiallisesti tehdä suuria voittoja tai maksaa osinkoja omistajilleen, mikä pitää ottaa huomioon tunnuslukuja valitessa. Esimerkiksi erilaisten pääomantuottojen laskemista ei voida pitää tässä tutkimuksessa välttämättömänä, sillä niiden arvotus on urheiluseuratoiminnassa pääsääntöisesti melko vähäistä.

3.2 Tunnusluvut ja PEST-analyysi

Seurojen taloustilannetta selvitetään neljän tunnusluvun avulla. Kannattavuutta mitataan nettotulosprosentilla, vakavaraisuutta omavaraisuusasteella, maksuvalmiutta current ratiolla ja kokoa sekä kasvua liikevaihdon muutoksella. Lisäksi osana tilinpäätösanalyysiä suoritetaan toimiympäristön tarkastelu PEST-analyysin muodossa.

3.2.1 Liikevaihto

Liikevaihto ja sen vuosittaista muutosta käytetään tunnuslukuna yhtiön toiminnan koosta ja kehityksestä. Näitä lukuja seuraamalla voidaan selvittää toiminnan kasvua tai supistumista halutulla aikavälillä. Liikevaihdon muutosprosentti lasketaan jakamalla liikevaihdon muutos edellisen tilikauden liikevaihdolla. (Yritystutkimus 2017, 78.) Suurempi liikevaihto merkitsee parempia mahdollisuuksia luoda arvoa omistajille. Liikevaihtoa ja sen kasvua voi verrata suhteellisesti muihin kilpailijoihin markkinoilla markkinaosuuden selvittämiseksi. (Ikäheimo et al. 2014, 64–65.)

Tutkimuksessa liikevaihdon avulla tulkitaan koronapandemian vaikutuksia liigaseurojen liiketoiminnan laajuuteen. Liikevaihdon muutos antaa kuvaa millaisen iskun pandemia on aiheuttanut verrattuna tavanomaisiin tilikausiin.

3.2.2 Nettotulosprosentti

Nettotulosprosentti on yksi toiminnan kannattavuuden mittari. Nettotulosprosentti saadaan jakamalla kaikki nettotulos kaikilla liiketoiminnan tuotoilla. Nettotulos lasketaan lisäämällä oikaistun tuloslaskelman liiketulokseen rahoitustuotot sekä vähentämällä siitä rahoitustuotot ja maksetut verot. (Yritystutkimus 2017, 65.) Nettotulosprosentit ovat toimialakohtaisia eikä niille voi antaa yleistettäviä ohjearvoja. Vertailua tuleekin tehdä saman alan toimijoiden kesken. (Kallunki 2014, 94.)

Nettotulosprosentin avulla pyritään selvittämään liigaseurojen liiketoiminnan kannattavuuden muutos pandemian myötä. Urheiluseurojen liiketoimintaan saattaa liittyä myös epäsäännöllisiä tuottoja ja menoja, joiden vaikutukset otetaan huomioon kyseisessä tunnusluvussa.

3.2.3 Current ratio

Current ratio on yrityksen maksuvalmiuden mittari, joka saadaan vertaamalla yrityksen likvidejä varoja lyhytaikaisiin velkoihin. Tunnusluvun arvo lasketaan jakamalla rahoitus- ja vaihtomaisuus lyhytaikaisella vieraalla pääomalla. Ohjearvoina voidaan pitää, että yli 2 tarkoittaa hyvää, alle 1 heikkoa ja arvot siltä väliltä tyydyttävää maksuvalmiutta. (Yritysrahoitus 2017, 74–75.)

Korkean likviditeetin yhtiö pystyy selviämään velvoitteistaan lyhyellä aikavälillä ilman, että se tarvitsee lisää rahoitusta tai maksuaikaa. Likviditeettiä mittaavat tunnusluvut kuvaavat aina tilinpäätöshetkellä vallitsevaa tilannetta. Lukuun saattaakin sisältyä epäluotettavuutta, mikäli yrityksen tilikauden aikaiseen liiketoimintaan sisältyy kausittaista vaihtelua. (Kallunki 2014, 123–126; Yritysrahoitus 2017, 74-75.)

3.2.4 Omavaraisuusaste

Omavaraisuusaste on pääomarakennetta mittaava tunnusluku, jonka avulla voidaan tarkastella yrityksen kykyä toimia pitkällä aikavälillä. Korkea omavaraisuusaste tarkoittaa yrityksen parempaa tappionsietokykyä ja kykyä selvitä sitoumuksistaan. Tunnuksluvun arvo saadaan jakamalla oikaistu oma pääoma, oikaistun taseen loppusummalla. Ohjearvoina yritystutkimus pitää, että yli 40% omavaraisuusaste on hyvä, alle 20% on heikko ja siltä väliltä olevat arvot tyydyttäviä. (Yritystutkimus 2017, 69–70.) Pääomarakenne on kuitenkin vahvasti sidoksissa toimialaansa ja vertailua tuleekin tehdä ennen kaikkea sen sisällä (Ikäheimo et al. 2014, 75–76).

Omavaraisuusasteella kuvataan liigaseurojen rahoituksellisen aseman kehitystä pandemian aikana. Urheiluliiketoiminta on riskinen ala. Liigaseuroille onkin tärkeää pitää omavaraisuusaste korkealla.

3.2.5 PEST-analyysi

Liiketoimintaan liittyy myös lainalaisuuksia joihin yritykset eivät voi vaikuttaa. Yrityksiä ympäröivän toimintaympäristön analyysiä varten on olemassa erilaisia analyysimalleja. Eräs tunnetuimpia malleja on PESTE-analyysi eri variaatioineen, joista PEST-analyysi on yksi muoto. PEST muodostuu sanoista *political* eli poliittinen, *economic* eli taloudellinen, *social* sosiaalinen/kulttuurinen ja *technologic* teknologinen. Toimialan tarkastelua tehdään teemmällä selvitystä toimiympäristöstä näiden edellä mainittujen ulottuvuuksien perspektiivistä. Analyysiin voisi ottaa osaksi myös esimerkiksi toimintaympäristön ympäristökysymysten ja lainsäädännön näkökulmasta. (Juuti, Laukkanen, Puusa & Reijonen 2014, 67.)

PESTE-analyysiä variaatioineen käytetään strategisen suunnittelun välineenä yrityksissä. Analyysin tarkoituksena on löytää vallitsevista olosuhteista tärkeimmät liiketoimintaan vaikuttavat seikat, joiden mukaan strategiaa tulisi jatkossa kehittää. Analyysiä muodostaessa onkin tärkeää kyetä valikoimaan merkittävimmät tekijät kultakin analysoitavalta ulottuvuudelta. (Lynch 2012, 82–83.)

Tässä tutkimuksessa PEST-analyysissä kiinnitetään huomiota koronapandemian aikana esiintyneisiin muutoksiin analyysin neljän aihepiirin osalta. Tarkoituksena on tehdä

havaintoja merkittävimmistä muutoksista, joita pandemia on liigaseurojen liiketoimintaympäristössä aiheuttanut. Samalla pyritään arvioimaan näiden muutosten aiheuttamia konkreettisia seurauksia liigaseurojen toiminnassa.

3.3 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen tilinpäätösaineiston kerääminen toteutettiin syys-lokakuussa 2022. Tutkimuksen tilinpäätösluvut ja käytetyt tunnusluvut ovat kerätty Amadeus-tietokannasta. Tapparän ja JYP:in Amadeuksessa esiintyvien puutteellisten tilinpäätöstietojen takia, osa näiden seurojen tilinpäätösluvuista on otettu EY:n liigaraporteista (EY 2019; EY 2020; EY 2021) ja osa luvuista puuttuu kokonaan. Lukujen koonnissa ja analysoinnissa on käytetty Excel-ohjelmistoa. PEST-analyysi on toteutettu keräämällä ja analysoimalla informaatiota liigaseurojen sekä niiden läheisten sidosryhmien pandemian aikaisista toimintaedellytyksistä. PEST-analyysin aineisto koostuu sekundäärilähteistä kerätystä informaatiosta. Lähteinä on käytetty muun muassa uutisia sekä EY:n raportteja.

4 SM-liigaseurojen tilinpäätösanalyysi

Selvyyden vuoksi tässä tutkimuksessa seuroista käytetään niiden julkisesti tunnettuja nimiä, vaikka kyseiset talousluvut koskevat niitä hallinnoivia osakeyhtiöitä, jotka saatetaan tuntea eri nimellä. Käsitteellä *seurat* tarkoitetaan tässä tutkimuksessa osakeyhtiöitä, jotka toimivat niiden taustalla urheiluliiketoiminnan harjoittajina.

4.1 Liigaseurat

Jääkiekon SM-Liigassa pelaa 15 joukkuetta eri puolilta Suomea. Nämä joukkueet harjoittavat seuratoimintaansa osakeyhtiöiden alaisina. SM-liiga on sarjana eurooppalaisittain poikkeuksellisesti suljettu. Sarjaan ei voi urheilullisen menestyksen myötä nousta, eikä sieltä voi myöskään pudota. Liigaseurat sijaitsevat pitkälti Suomen suurimmissa asuinkeksuissa. Taulukkoon 1 on listattu nykyiset jääkiekon miesten SM-liigaseurat perustietoineen.

Taulukko 1. Jääkiekon SM-liigaseurat

Joukkue	Osakeyhtiö	Kotikaupunki	Yleisökapasiteetti (2021)
HIFK	Oy HIFK-Hockey Ab	Helsinki	8200
HPK	HPK Liiga Oy	Hämeenlinna	5360
Ilves	Ilves Hockey Oy	Tampere	7300
Jukurit	Jukurit HC Oy	Mikkeli	4200
JYP	JYP Jyväskylä Oy	Jyväskylä	4437
Kalpa	Kalpa Hockey Oy	Kuopio	5300
Kookoo	Kookoo Hockey Oy	Kouvola	6200
Kärpät	Oulun Kärpät Oy	Oulu	6485
Lukko	Rauman Lukko Oy	Rauma	4500
Pelicans	Lahden Pelicans Oy	Lahti	5530
SaiPa	Liiga-Saipa Oy	Lappeenranta	4820
Sport	Hockey-Team Vaasan Sport Oy	Vaasa	5000
Tappara	Tamhockey Oy	Tampere	7300
TPS	HC TPS Turku Oy	Turku	11820
Ässät	HC Ässät Pori Oy	Pori	6350

Liigaa hallinnoi SM-liiga Oy, jonka omistavat liigaseurat. Liigayhtiö vastaa sarjatoiminnan järjestämisestä ja sarjan strategisista päätöksistä. Mikäli uusi seura pyrkii joukkueellaan sarjaan, tulee muiden osakkeenomistajien hyväksyä se jäseneksi ja uuden liigaseuran tulee hankkia osake liigayhtiöstä. (EY 2021, 8; Pusa 2016.)

Seurojen pääasiallinen liiketoiminta perustuu pääluvussa 2.4 esitettyjen tulonlähteiden ja menoerien ympärille. Esimerkiksi koronapandemiaa edeltävällä kaudella 2018–19 seurojen yhteenlasketuista tuloista noin puolet koostui sponsorituloista ja noin neljännes lipputuloista. Henkilökulut vastasivat samalla kaudella 55 prosenttia seurojen kaikista kuluista, loppujen jakautuessa materiaali- ja palvelukuluihin sekä muihin liiketoiminnan kuluihin. (EY 2019, 11.)

Eri seurojen tulonhankintaan sisältyy myös toimenpiteitä, jotka eivät varsinaisesti liity seuran urheilutoimintaan tai ottelutapahtumiin. Näitä lukuja ei ole eritelty talousluvuissa. Osa tämän kaltaisista tuloista on laskettu seurojen liikevaihdoksi ja osa satunnaisia tuottoja. Esimerkiksi Oulun Kärpät Oy:n liiketoimintaan on kuulunut urheiluliiketoiminnan lisäksi muuta tapahtumajärjestämistä sekä henkilöstövuokrausta, ja nämä luvut lasketaan osaksi Kärppien talouslukuja. Osa seuroista toimii osana konsernia. Esimerkiksi Rauman Lukko on tytäryhtiönä Contineo Oy:ssä (Palomaa & Saatsi 2022). Lahden Pelicans Oy:llä ja Vaasan Sport Oy:llä on puolestaan omistuksessaan ravintolatoimintaa harjoittavat tytäryhtiöt (EY 2021, 66, 70). Näiden tytäryhtiöiden lukuja ei ole esitetty seuraavissa talousluvuissa.

Liigaseurojen osakeyhtiöiden omistajapohjat vaihtelevat merkittävästi seuroittain. Monissa seuroissa omistajapohjaan kuuluu vielä seuran alkuperäinen yhdistys, jonka edustustoimintaa varten osakeyhtiö on perustettu. Tämän kaltaisia järjestelyjä käyttävät esimerkiksi Ässät, HIFK ja HPK. On myös esimerkkejä seuroista, joissa omistus keskittyy yksittäisille henkilöille, säätiölle tai sijoitusryhmälle, kuten Kärpät, TPS, Lahden Pelicans ja JYP. Omistajapohjan kyvykkyys tukea joukkuetta rahallisesti vaihtelee seuroittain melko paljon. Seurojen omistajamäärää ovat kasvattaneet usein haastavan taloustilanteen myötä tehdyt osakeannit. Esimerkiksi Kookoon omistus jakaantuu yli 300 eri tahon kesken. (Palomaa & Saatsi 2022.)

4.2 Liikevaihto

SM-liigaseurojen liikevaihto laski merkittävästi koronapandemian myötä. Kuten Taulukosta 2 voidaan havaita, pandemian keskeyttämällä kaudella 2019–2020 liigaseurojen liikevaihto laski vajaalla viidellä prosentilla edelliseen tilikauteen nähden. Pandemiasta seuranneiden rajoitusten aikana pelatun kauden 2020–21 aikana tutkimuksen 14 liigaseuran liikevaihto laski tästä edelleen 39,4 prosentilla noin 100 miljoonasta eurosta noin 60 miljoonaan euroon. Pandemiasta edeltäneellä kaudella 2018–19 nähtiin noin 8,6 % kasvu aiempaan vuoteen nähden. Kaikkien seurojen liikevaihto on laskenut kaudella 2020–21. Seurakohtaisesti suhteellisesti isoimmat liikevaihdon laskut ovat olleet seuroilla, joiden liikevaihdot ovat olleet sarjan korkeimmat. Esimerkiksi HIFK:n ja Kärppien liikevaihto laskivat tilikaudella 2020/21 alle puoleen siitä, mitä ne olivat olleet tilikaudella 2018/19. Vastaavasti Ilveksellä ja Sportilla lasku vastaavalta ajalta on vain neljänneksen.

Taulukko 2. Liigaseurojen liikevaihdot tilikausilla 2017/18–2020/21

Joukkue	2017/18	2018/19	2019/20	2020/2021
HIFK	10 230 000 €	10 658 000 €	9 743 000 €	5 222 000 €
HPK	5 369 000 €	6 994 000 €	6 611 000 €	3 956 000 €
Ilves	5 403 000 €	6 849 000 €	7 101 000 €	5 192 000 €
Jukurit	3 363 000 €	3 922 000 €	3 921 000 €	2 653 000 €
JYP	8 201 000 €	7 938 000 €	7 536 000 €	4 282 000 €
Kalpa	6 881 000 €	6 685 000 €	6 693 000 €	4 610 000 €
Kookoo	4 937 000 €	5 059 000 €	5 482 000 €	3 446 000 €
Kärpät	15 805 000 €	18 592 000 €	16 369 000 €	7 021 000 €
Pelicans	5 410 000 €	5 864 000 €	5 866 000 €	3 823 000 €
SaiPa	5 447 000 €	5 596 000 €	5 114 000 €	3 077 000 €
Sport	3 628 000 €	4 112 000 €	3 873 000 €	3 184 000 €
Tappara	9 138 000 €	9 062 000 €	8 551 000 €	5 419 000 €
TPS	6 475 000 €	7 657 000 €	6 634 000 €	4 762 000 €
Ässät	6 248 000 €	5 884 000 €	6 494 000 €	3 905 000 €
Yhteensä	96 535 000 €	104 872 000 €	99 988 000 €	60 552 000 €
Keskiarvoseura	6 895 357 €	7 490 857 €	7 142 000 €	4 325 143 €
Muutos edelliseen		8,6 %	-4,7 %	-39,4 %

Taulukosta 3 nähdään, että kesken jääneen kauden 2019/20 aikana 6 seuraa 14:sta sai kasvatettua liikevaihtoaan tai pidettyä sen suhteellisen samana edellisvuoteen nähden. Tätä

ilmiötä selittänee osittain urheilullinen menestys, sillä moni näistä seuroista oli menestynyt joko paremmin tai yhtä hyvin kuin aiempina kautena urheilullisesti. Isoimmat pudotukset olivat seuroilla, jotka olivat aiempina kautena pelanneet pudotuspeleissä. Kauden jäädessä kesken seurat eivät saaneet pudotuspeleistä saatavia lisätuloja.

Taulukko 3. Liigaseurojen liikevaihdon muutosprosentti edelliseen tilikauteen verrattuna

Joukkue	2018/19	2019/20	2020/2021
HIFK	4,2 %	-8,6 %	-46,4 %
HPK	30,3 %	-5,5 %	-40,2 %
Ilves	26,8 %	3,7 %	-26,9 %
Jukurit	16,6 %	0,0 %	-32,3 %
JYP	-3,2 %	-5,1 %	-43,2 %
Kalpa	-2,8 %	0,1 %	-31,1 %
Kookoo	2,5 %	8,4 %	-37,1 %
Kärpät	17,6 %	-12,0 %	-57,1 %
Pelicans	8,4 %	0,0 %	-34,8 %
SaiPa	2,7 %	-8,6 %	-39,8 %
Sport	13,3 %	-5,8 %	-17,8 %
Tappara	-0,8 %	-5,6 %	-36,6 %
TPS	18,3 %	-13,4 %	-28,2 %
Ässät	-5,8 %	10,4 %	-39,9 %

Voidaankin todeta seurojen tulonsaannin laskeneen roimasti pandemian aikana. Laskeneet lipputulot ovat olleet merkittävä menetys seuroille. Kaudella 2020–21 katsojien määrä pelatuissa otteluissa oli vain 17 % aiemman kauden vastaavasta (EY 2021, 41). Lisäksi tiukka taloustilanne on hyvin luultavasti vaikuttanut ulkopuolisten tahojen sponsorointihalukkuuteen.

4.3 Nettotulosprosentti

Tilikauden tulokset olivat kaikilla seuroilla tappiolliset kaudella 2020/21 (Taulukko 4). Keskiarvoseuralle tappiota kertyi noin 550000 euroa. Osa seuroista on tehnyt huomattavasti suurempaa tappiota kuin toiset. Esimerkiksi TPS:n nettotulosprosentti oli -47 prosenttia. Alle -10 prosentin nettotulos oli seuroista HIFK:lla, Kalpalla, Kärpillä, Pelicansilla, SaiPalla ja Tapparalla. Vastaavasti Kookoo, JYP ja Ässät yltivät melkein nollatulokseen.

Taulukko 4. Liigaseurojen nettotulosprosentit tilikausilla 2017/18–2020/21

Joukkue	2017/18	2018/19	2019/20	2020/2021
HIFK	0 %	3 %	-6 %	-10 %
HPK	-3 %	5 %	4 %	-2 %
Ilves	3 %	8 %	3 %	-2 %
Jukurit	-11 %	3 %	-4 %	-9 %
JYP	-6 %	-33 %	-1 %	-1 %
Kalpa	8 %	6 %	-4 %	-13 %
Kookoo	2 %	1 %	2 %	0 %
Kärpät	6 %	7 %	-1 %	-10 %
Pelicans	3 %	3 %	0 %	-12 %
SaiPa	0 %	0 %	-6 %	-16 %
Sport	-3 %	-4 %	3 %	-5 %
Tappara	8 %	6 %	-1 %	-12 %
TPS	-23 %	-10 %	-27 %	-47 %
Ässät	-7 %	2 %	2 %	-1 %
Keskiarvoseura	-0,4 %	0,4 %	-2,8 %	-10,5 %

Liigaseurojen nettotulosprosentti oli keskiarvoseuralla lähellä nollaa kahtena pandemiaa edeltävänä kautena. Seurojen sisältä löytyy säännöllisesti tappioita tekeviä seuroja ja niitä, joille urheilullinen tulos vaikuttaisi olevan erittäin merkittävä lopullisen tilikauden tuloksen suhteen. Koronapandemian keskeyttämällä kaudella 2019/20 seurojen nettotulokset olivat keskimäärin -2,8 prosenttia. Seuraavalla kaudella keskimääräinen nettotulosprosentti oli -10,5 prosenttia. Luvut todistavatkin aiemmissa tutkimuksissa todettua seurojen matalaa tuloksetekokykyä, mikä on ennestään heikentynyt pandemian aikana. Viimeisen vuoden luvut sisältävät seurojen saamia avustuksia, joilla on katettu menetettyjä tuloja.

Omistajapohjansa mukaan eri ammattilaisurheiluseurat kykenevät kantamaan tappioita eri tavalla (Lorenzon, Ruta & Sironi 2019). Esimerkiksi TPS on vahvan rahoittajataustansa ansiosta pystynyt kestämään korkeita tappioita jo ennen pandemiaa (Palomaa & Saatsi 2022; EY 2021, 36). Pandemian aikana seuran tappiot olivatkin sarjan suurimmat.

4.4 Current ratio

Seurojen tilikauden päätöshetken current-ratiot ovat olleet yleisesti matalia jo ennen pandemian alkua (Taulukko 5). Pandemia on ennestään heikentänyt seurojen maksukykyä.

Mediaaniseurien current-ratio putosi tilikauden 2018–19 ja 2020–21 välillä 1,16:sta 0,76:een. Sarjasta löytyy myös seuroja, joiden aiempien vuosien tuloksetekokyky tai taustarahoitus ovat pitäneet seurojen rahoitusomaisuuden hyvällä tasolla. Vain Kärppien ja HIFK:n current ratio lukema oli yli hyvänä pidettävää 2:ta, myös koronan vaikutusten alaisten tilikausien jälkeen. Vastaavasti osalla seuroista kassavarat ovat olleet vähissä kauden päätteeksi pidemmän aikaa. Esimerkiksi Lahden Pelicans Oy:n current ratio oli 0,4 tilikauden 2020–21 lopussa ja aiemmilla kausilla luku oli lähellä 0,5:ttä. Vain kolme seuraa, HIFK, Kärpät ja Tappara, saivat tilikauden 2020–21 päätteeksi current ration arvon, mikä ylittää heikkona pidettävän 1:n rajan.

Taulukko 5. Liigaseurojen Current ration arvot tilikausina 2017/18–2020/21

Joukkue	2017/18	2018/19	2019/20	2020/2021
HIFK	2,6	2,93	3,07	2,11
HPK	0,72	1,08	1,00	0,76
Ilves	0,64	1,24	1,17	0,96
Jukurit	0,38	0,51	0,59	0,56
JYP	0,25	0,5	0,36	-
Kalpa	1,07	1,36	0,9	0,51
Kookoo	0,91	0,59	0,51	0,64
Kärpät	1,85	2,14	3,03	2,06
Pelicans	0,46	0,55	0,46	0,4
SaiPa	1,77	1,93	1,54	0,55
Sport	0,26	0,35	0,6	0,4
Tappara	2,17	2,48	2,01	1,64
TPS	2,09	3,65	0,94	0,86
Ässät	0,96	0,88	0,84	0,79
Mediaani	0,935	1,16	0,92	0,76

Lukuja tulkitessa on syytä huomioida, että seurojen kassavirta vähenee aina huomattavasti hieman ennen tilikauden loppua. Seuroilla tulonhankinta keskittyy vahvasti sarjakauden ajalle. Pandemian myötä kutistuneet tulot ovat vaikuttaneet seurojen maksukyvykkyyden heikentymiseen tilinpäätöshetkellä entisestään.

4.5 Omavaraisuusaste

Koronapandemian aikana seurojen omavaraisuusasteet ovat laskeneet. Taulukosta 6 voidaan huomata, että mediaaniseuran omavaraisuusaste oli tilikauden 2018–19 jälkeen 48,77 %. Tilikauden 2020–21 jälkeen mediaaniseuran omavaraisuusaste oli 35,49 %. Urheiluseurojen omavaraisia johtuen liiketoiminnan riskisyydestä. Silti Jukurien, Sportin ja TPS:n omavaraisuusasteet olivat koronapandemian aikana laskeneet alle 10:een prosenttiin. Tilikauden 2020–21 jälkeen korkeimmat omavaraisuusasteet olivat HIFK:lla ja HPK:lla, joiden omavaraisuusasteet ovat 70 ja 78 prosenttia.

Taulukko 6. Liigaseurojen omavaraisuusasteet vuosina 2018–2021

Joukkue	2017/18	2018/19	2019/20	2020/2021
HIFK	72,82	75,61	75,49	69,79
HPK	55,31	47,74	76,56	78,25
Ilves	47,64	56,68	57,88	44,98
Jukurit	21,84	20,35	16,75	7,19
JYP	24,46	-27,71	6,62	-
Kalpa	47,81	61,72	51,48	25,02
Kookoo	30,11	24,18	28,65	35,49
Kärpät	54,13	59,57	69,61	60,98
Pelicans	32,93	39,03	35,36	22,20
SaiPa	53,55	56,79	48,96	47,2
Sport	2,79	0,98	4,95	2,74
Tappara	-	-	62	52
TPS	46,98	62,93	31,31	3,31
Ässät	35,56	48,77	37,11	31,21
Mediaani	46,98	48,77	43,035	35,49

Seurojen heikot tilinpäätöstulokset ovat laskeneet niiden varallisuutta ja sitä myöten omavaraisuusastetta pandemian aikana. Monet seurat eivät ole kyenneet ennen pandemiaa pitämään omavaraisuusastettaan korkeana ja pandemia on laskenut näitä lukuja entisestään. Seurat ovat erittäin riippuvaisia omistajatahoistaan, mikä selittää myös osaltaan matalimpia omavaraisuusasteita. Korkean riskisyyden takia urheiluliiketoiminta on vahvasti oman pääoman ehtoista liiketoimintaa. Omistajien luotetaan rahoittavan seurojaan tarvittaessa jatkosakin, minkä takia heikko vakavaraisuus ei aiheuttane uhkia toiminnan jatkuvuudelle. Eri omistajilla on kuitenkin eri tavalla mahdollisuuksia sijoittaa seuraansa, joten joidenkin

seurojen kohdalla tilanne nostaa kuitenkin huolta. Pitkällä aikavälillä raskaasti tappiollisen tukeminen ei ole kaikille omistajatahoille mahdollista.

4.6 PEST-analyysi

Toimiala-analyysi koronapandemian ajalta toteutetaan PEST-analyysin muodossa. Seuraavassa neljässä alaluvussa esitetään merkittävimmät havainnot jokaisen neljän analyysin sisältämän ulottuvuuden osalta.

4.6.1 Poliittinen ulottuvuus

Seurojen toimintaympäristölle on ollut merkittävää vaikutusta terveysturvallisuutta koskevista poliittisista päätöksistä pandemian aikana. Sarjakausi 2019–20 päätettiin keskeyttää maaliskuussa 2020. Samana päivänä aluehallintovirasto oli vahvistanut eduskunnan hallituksen suosituksen yli 500:n hengen yleisötapahtumien perumisesta. (Paasi 2020.) Kausi 2020–21 vietiin läpi yleisörajoitusten kanssa. Joulukuusta kauden loppuun saakka seurat eivät saaneet ottaa yleisöä ottelutapahtumiinsa enää lainkaan. (Hiltunen & Kallioniemi 2021.) Lisäksi sarjassa laadittiin toimintaohjeet, joiden mukaan seurojen ja ottelutapahtumien henkilöstön tuli toimia taatakseen urheilijoiden ja yleisön terveysturvallisuuden (Halonen 2021; Liiga 2021).

Yleisön puuttumisella ottelutapahtumista oli, kuten edellä todettiin, merkittävä taloudellinen vaikutus seuroihin. Katsojien määrä laski kaudella 2020–21 jopa 83 prosentilla aiemman kauden vastaavista lukemista. (EY 2021, 41.) Yleisömäärän vähentyminen korostui taloudellisesti lipputulosten lisäksi ottelutapahtumien oheismyynnin vähenemisenä (EY 2021, 16).

Yleisön puuttumisesta johtuneisiin menetyksiin liigaseurat ovat saaneet rahallista tukea julkiselta sektorilta. Seurat saivat keväästä 2020 kevääseen 2022 valtionkonttorilta avustuksia. Avustuksia myönnettiin kuudessa erässä, ja niitä varten tuli erikseen lähettää anomukset. Seurat saivat tukea yhteensä yli 12 miljoonaa euroa. (Kalmari 2022.) Monelle seuralle apu on ollut taloudellisesti elintärkeää. Vaikka tuki ei ole vastannut kaikkia pandemian aiheuttamia menetyksiä, on sen avulla pidetty yllä edellytyksiä toiminnan jatkuvuudelle. (EY 2021, 24.) Tuki on osoitus urheiluseurojen vahvasta yhteiskunnallisesta merkityksestä. Poliittisessa päättämisessä on intressinä mahdollistaa yleisön edessä tapahtuva urheilu jatkossakin.

4.6.2 Taloudellinen ulottuvuus

Seurojen liiketoiminnan taloudelliset edellytykset muuttuivat merkittävästi pandemian aikana. Yleisömäärien rajoittaminen vähensi lipputuloja sekä oheismyyntiä ottelutapahtumissa. Samalla myös sponsoritulot laskivat. Vaikka seurat pystyivät vähentämään kulujaan, esimerkiksi ottelutapahtumiin vaadittavan henkilöstön suhteen, eivät seurat olleet kykeneväisiä harjoittamaan taloudellisesti voitollista toimintaa ilman yleisöä tapahtumissa. (EY 2021, 13.)

Seuroissa pelaajien ja muun henkilöstön palkkoja alennettiin ja henkilöstöä lomautettiin. Tulosten ollessa vähäiset on toiminnan jatkuminen nähty silti tärkeänä seurojen tulevaisuuden kannalta. Seurat näkivät sarjakauden jatkaminen tappiollisenakin parempana vaihtoehtona kuin pelaamisen lopettaminen. Tämä olisi katkaissut viimeisetkin tulonlähteet, kuten sponsorointiin ja televisiointiin liittyvät tulot. Seurojen meneminen konkurssiin olisi vaikuttanut taloudellisesti sarjan toimijoihin pitkäaikaisemmin kuin väliaikainen tappiollinen ajanjakso. Seuroille oli myös elintärkeää saada valtionkonttorin avustuksia toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. (Miettinen 2021a.) Avustukset jaettiin menetettyjen tulojen mukaan, mikä tarkoitti suurempia avustuksia aiemmin enemmän liikevaihtoa tehneille seuroille. Avustuksia vähiten saivatkin seurakunnat, joilla oli taloudellisesti haastavinta ennen pandemiaa. (EY 2021, 24.)

4.6.3 Sosiaalinen ulottuvuus

Näkyvimpänä sosiaalisen ulottuvuuden muutoksena voidaan todeta yleisön väheneminen tai kokonaan puuttuminen ottelutapahtumista vallinneiden yleisörajoitusten vuoksi. Kannattajayhteisöillä on kuitenkin ollut merkittävä positiivinen vaikutus seuraorganisaatioihin pandemian aikana taloudellisesti. Kaudella 2020–21 pandemian takia vallinneet yleisömäärien rajoitukset johtivat siihen, etteivät useat kausikortin omistaneet kannattajat päässeet katsomaan otteluita, joista olivat kausikortin myötä maksaneet. Silti vain murto-osa heille oikeutettuja korvauksia seuroilta takaisin. Kaikkien liigaeurojen yhteenlasketut hyödyt maksujen palauttamatta jättämisestä olivat noin 10 miljoonaa euroa. Lisäksi myös useat yhteistyökumppanit eivät vaatineet palautuksia, vaikka eivät saaneet vastinetta rahoilleen. (Miettinen 2021b.)

Tällainen toiminta on osoitus kannattajien tunnepitoisesta sitoutumisesta suosikkijoukkueeseensa (Hoye et al. 2006, 4–5). Ydinkannattajien halu seurata ja tukea kannattamaansa seuraa ei ole loppunut pandemian aikana. Kannattajien kannalta tilanteen voi ymmärtää niin, että heille toiminnan jatkuvuuden varmistaminen on hyvin tärkeää ja siksi useampi haluaa tukea suosikkijoukkuettaan vaikeassa taloustilanteessa. Vastaavat motiivit voidaan yhdistää myös jossain määrin yhteiskumppaneihin, vaikkakin taloudellisen hyötymisen intressit korostuvat heidän ja seuran välisen yhteistyön perustana. Liigaseurojen toiminnalle on siis ollut monille merkityksellistä, vaikka itse urheilutuotetta ei ole voinut kuluttaa paikan päällä.

4.6.4 Teknologinen ulottuvuus

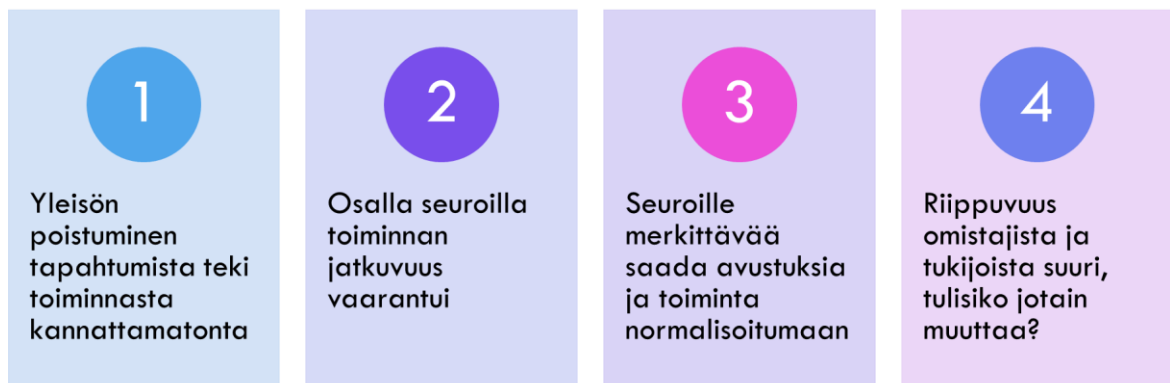
Nykypäivän asiakaskunnasta käytävä kilpailua eri urheilutuotteiden ja vapaa-ajan aktiviteettien kesken on kovempaa kuin koskaan. Liigaseurojen tulee pystyä vastaamaan tähän haasteeseen jatkossa. Katsojien jääminen pois ottelutapahtumista pakotti seuroja kehittämään vuorovaikutustaan asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa muilla tavoin. Seurat ovatkin joutuneet kehittämään omaa toimintaansa yhteistyökumppaniensa ja katsojiensa kanssa, erityisesti lisäämällä näkyvyyttään sosiaalisen median palveluissa. Liiketoiminnassaan seurojen pääasiallinen fokus onkin siirtynyt yksittäisten ottelutapahtumien toteuttamisesta jatkuvan vuorovaikutuksen ylläpitämiseen asiakkaiden kanssa. (Elo 2021.)

Erilaisilla sosiaalisen median alustoilla käytävän vuorovaikutuksen merkitys on pandemian aikana kasvanut ja seurat ovat päätyneet edelleen kehittämään toimintaansa näissä kanavissa. Samalla asiakkaiden mahdollisuus seurata ja olla vuorovaikutuksessa suosikkiseuraansa on lisääntynyt. Sosiaalisen median kanavissa on myös mahdollista hyödyntää kaupallista näkyvyyttä, esimerkiksi yhteistyökumppanien osalta. (EY 2021, 42.)

5 Johtopäätökset

Tässä tutkielmassa selvitettiin miesten jääkiekon SM-liigan seurojen taloudellista tilannetta ja toimialan tilaa koronapandemian aikana kevääseen 2021 saakka. Tutkimus toteutettiin tilinpäätösanalyysinä 14 liigaseuran osalta. Aineistona käytettiin tilikauden 2020–21 sekä kolmen aiemman tilikauden talouslukuja. Osana tilinpäätösanalyysiä tarkasteltiin toimialaa ja sen muutoksia pandemian aikana PEST-analyysiä hyödyntäen. Tarkoituksena oli havaita mahdollisia muutoksia seurojen taloustilanteissa sekä toimiympäristössä. Samalla pyrittiin selvittämään eroavaisuuksia seurojen taloudellisissa tiloissa. Tutkimuksen pohjalta tehdyt johtopäätökset esitetään tiivistetysti kuviossa 1.

Kuvio 1. Tiivistelmä tutkimuksen johtopäätöksistä



Pandemian ja erityisesti tilikauden 2020–21 ajalta voitiin nähdä selkeää heikkenemistä seurojen maksukykyssä ja kannattavuudessa. Seurojen liiketoiminnan koko pieneni liikevaihdon laskiessa kaikki seurat yhteenlaskettuna noin 40 miljoonalla eurolla. Seurat muuttivat enemmän vieraan pääoman ehtoiksi ja niiden maksukykyisyys heikentyi. Toiminnan kannattavuus oli kaikilla seuroilla tappiollista viimeisimmällä tilikaudella, nettotulosprosenttien ollessa kaikilla negatiivisia. Koronapandemia vaikutti siis negatiivisesti kaikkiin seuroihin taloudellisessa mielessä. Osa seuroista on kuitenkin tunnuslukujen perusteella selkeästi heikommassa asemassa kuin toiset. Seurojen kuten Sportin ja Jukureiden maksukyky ja omavaraisuus, ovat lukujen perusteella todella matalalla.

Monella seuralla toiminta ei ole ollut taloudellisessa mielessä menestyksellistä edes aikana ennen pandemiaa. Merkittäviä tekijöitä tarkastellessa seurojen tappioita ovat niiden tekemät valinnat liiketoiminnoissaan sekä omistajien kyvykkyys rahoittaa seurojaan. Osa seuroista ei ole onnistunut luomaan toiminnastaan taloudellisesti kannattavaa ennen pandemiaa. Samalla osalle seuroista, kuten TPS:lle, tappiollinen toiminta ei vaikuttaisi olevan niin suuri ongelma, miettien omistajatahon varallisuutta sekä halukkuutta sijoittaa seuraansa. Vastaa- vasti seurat kuten HIFK ja Kärpät olivat kyenneet kerryttämään puskuria jo ennen koronapandemiaa, minkä takia näiden seurojen toiminta on maksukyvyn ja pääomarakenteen osalta suhteellisen hyvissä kantimissa.

Toimialana urheiluliiketoiminta kärsi merkittävästi pandemiasta Suomessa. Terveysturval- lisuuden takaamiseksi yleisötapahtumille asetettiin rajoitteita yhteiskunnan toimesta, mikä toi haasteita urheiluseurojen arkeen. Lipputulosten ja oheismyynnin pieneneminen johtivat liikevaihdon vähenemiseen. Samalla myös muuttunut taloustilanne vähensi sponsorointiha- lukkuutta seuroja kohtaan. Osa seuroista ei olisikaan selvinnyt ilman julkisen sektorin ja kannattajayhteisön avustusta. Pandemia johti myös muutokseen seurojen tavassa olla vuo- rovaikutuksessa asiakkaisiinsa, yleisön jäätyä pois tapahtumista.

Tulokset vastasivat pitkälti aiempia aiheeseen liittyvien tutkimusten tuloksia. Kuten euroop- palaisia jalkapalloseuroja käsitelleessä Hammerschmid et al. (2021) tutkimuksessa todettiin, myös SM-liigaseurojen voitiin todeta olleen heikosti varautuneita vastaavanlaiseen muutok- seen liiketoimintaympäristössä. Matalien tuottojen ja korkeiden riskien urheiluliiketoimin- nassa on tärkeää, että toimintaympäristö pysyy mahdollisen stabiilina. Äkillisen ja vaikeasti ennakoitavan pandemian vaikutukset seurojen toimintaan ovat tuottaneet seuroille haasteita, joihin niiden on ollut vaikeuksia vastata. Varsinkin vahvasti henkilöresursseihin nojaavan liiketoiminnan kulujen laskeminen suhteessa menetettyihin tuloihin on ollut seuroille ongel- mallista. Iso ongelma tulojen laskiessa ovat olleet kulujen pysyminen suhteellisen korkealla. Urheilutoimintaan liittyvän henkilöstö on seuroissa isoin kuluerä. Palkkojen alentaminen tai henkilöstön määrän vähentäminen ei ole kilpailullisen urheilutoiminnan kannalta optimaai- lista. SM-liigasta voidaan havaita myös poikkeuksia eurooppalaisiin jalkapallosarjoihin. Liig- an sarjamuoto eurooppalaisittain poikkeuksellisesti suljettuna sarjana lisää stabiiliutta seu- rojen liiketoimintaan, mistä on voinut olla hyötyä pandemian aikana. Seurat ovat voineet teoriassa tehdä isompia säästöjä pelaajien palkkauksen osalta ilman riskiä pudota alemmalle sarjatasolle.

Kuten Beiderbeck et al. (2021) ennakoivat omassa eurooppalaisen jalkapallon ekosysteemiä käsittelevässä tutkimuksessaan, myöskään SM-liigaseurat eivät ole ajautuneet konkurssiin. Samassa tutkimuksessa esitetyt huolet pienten ja paikallisesti tuettujen seurojen osalta voidaan nähdä relevanteiksi myös liigaseurojen kohdalla. Pandemia ei myöskään aiheuttanut niin merkittäviä ongelmia liigaseuroille, etteivätkö seurat tilanteen lyhyellä aikavälillä normalisoituessa pystyisi jatkamaan toimintaansa kuten ennenkin.

Saadut havainnot yhteiskunnallisen tuen vaikutuksesta SM-liigaseuroihin ovat myös samantyyppiset kuin Andreff et al. (2022) saivat omassa tutkimuksessaan ranskalaisista ammattilaiskoripalloseuroista. Osalle liigaseuroista oli maksukyvyyn kannalta kriittistä saada avustuksia. Samalla tuet mahdollistivat toiminnan tason ylläpitämisen lähes entisellään. Lisäksi tutkimuksessa esitetyt huomiot tulonlähteiden monipuolistamisesta ovat relevantteja myös SM-liigan kohdalla.

Vaikka toiminta ei ole ollut taloudellisesti kannattavaa, ovat seurat selvinneet pandemian kourissa niin omien toimenpiteidensä kuin myös saamiensa avustusten ansiosta. Toimialan tunnuspiirteet huomioiden on vaikea nähdä, millä toimenpiteillä seurat olisivat voineet toteuttaa taloudellisesti menestyksekkästä liiketoimintaa annetuissa olosuhteissa. Seuroilla voisi olla mietinnän paikka oman toimintansa kehittämiseksi. Millä keinoilla seurat pystyisivät selviytymään itsenäisemmin vastaavista kriiseistä?

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on hyvä huomioida, etteivät käytetyt tilinpäätösluovut olleet suoraan seurojen tilinpäätöksistä, vaan Amadeus-tietokannasta. Lisäksi tutkimuksen laadullista aineistoa ei ole kerätty suoraan seuroista, vaan dataa on kerätty muista lähteistä. Käytetty menetelmä ja aineisto tuottavat kuitenkin hyvin kattavan kuvauksen liigaseurojen taloustilanteista sekä toimintaympäristön tilasta pandemian aikana. Saadut tulokset tukevat myös aiempia tutkimuksia aiheeseen liittyen. Tutkimus ei selvitä tilaa koko pandemian ajalta, vaan kevääseen 2021 saakka.

Tämän tutkielman pohjalta tehtäviä jatkotutkimuksia olisi selvittää pandemiasta seuraavia pitkäaikaisia vaikutuksia urheiluseurojen talouteen tai toimintaympäristöön. Samalla tämä tutkimus käy vertailukohteeksi muihin joukkueurheilulajeihin tai eri maiden sarjoihin.

Lähteet

- Ahonen, A. 2019. Strong entrepreneurial focus and internationalization – the way to success for Finnish ice hockey: the case of JYP ice hockey team. *Sport in Society* Vol. 23 (3), 469-483. Routledge. Taylor & Francis Group.
- Ahonen, A. 2022. Challenges in sport entrepreneurship: cases in team sport business. Lap-
peenranta-Lahti University of Technology LUT.
- Ahonen, A. & Savolainen, S. 2018. The importance of entrepreneurship in small and me-
dium-sized sport enterprises. *Routledge Handbook of International Sport Business*. 374-381.
Routledge. Taylor & Francis Group.
- Andreff, W., Carin, Y., Desquennes, C. & Jaworski, L. 2022. French men’s professional
basketball under the economic shock of the Covid-19. *Sport, business and management*. 12
(4), 479–495.
- Beiderbeck, D., Frevel, N., von der Gracht, H. A., Schmidt, S. L., Schweitzer, V. M. 2021.
The impact of COVID-19 on the European football ecosystem – A Delphi-based scenario
analysis. *Technological forecasting & social change*. Vol. 165.
- Brocard, B. 2019. Exposure and Television Audience Demand: The Case of English Premier
League Football. In: Downward, P., Frick, B., Humphreys, B. R., Pawlowski, T., Ruseski,
J.E., & Soebbing, B. P. (toim.) *The SAGE Handbook of Sports Economics*. SAGE Publica-
tions. Lontoo.
- Brocard, J. & Scelles, N. 2019. European Sports Leagues: Origins and Features. In: Down-
ward, P., Frick, B., Humphreys, B. R., Pawlowski, T., Ruseski, J.E., & Soebbing, B. P.
(toim.) *The SAGE Handbook of Sports Economics*. SAGE Publications. Lontoo.
- Dawson, A. & Downward, P. 2002. *The Economics of Professional Team Sports*. Taylor
and Francis.
- Elo, E. 2021. 'Kaikkoavan yleisön perässä'. *Helsingin Sanomat*. 4.10.2021. [Verkköjul-
kaisu] [Viitattu 7.12.2022]. Saatavilla: <https://www.hs.fi/visio/art-2000008303635.html>

- Erdelen, W. R. & Richardson, J. G. 2021. A World after COVID-19: Business as Usual, or Building Bolder and Better? *Global policy*. 12 (1), 157–166.
- EY. 2019. Katsaus Liiga-seurojen taloudelliseen tilanteeseen: Kaudet 2017/18 ja 2018/19. Helsinki.
- EY. 2020. Katsaus Liiga-seurojen taloudelliseen tilanteeseen: Kaudet 2018/19 ja 2019/20. Helsinki.
- EY. 2021. Katsaus Liiga-seurojen taloudelliseen tilanteeseen: Kaudet 2019/20 ja 2020/21. Helsinki.
- Garcia-del-Barrio, P. & Szymanski, S. 2009. Goal! Profit Maximization Versus Win Maximization in Soccer. *Review of industrial organization*. 34 (1), 45–68.
- Halonen, M. 2021. 'SM-liiga julkaisi päivitetyt toimintaohjeet – "Tavoitteena varmistaa liigakauden jatkuminen turvallisesti"'. YLE. 21.12.2021. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 7.12.2022]. Saatavilla: <https://yle.fi/a/3-12242795>
- Hammerschmidt, J., Durst, S., Kraus, S. & Puumalainen K. 2021. Professional football clubs and empirical evidence from the COVID-19 crisis: Time for sport entrepreneurship?. *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 165
- Hiltunen, H. & Kallioniemi, R. 2021. 'Suomen mestari on Rauman Lukko – kaikki seuratonnistujia'. *Liiga*. 17.5.2021. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 7.12.2022]. Saatavilla: <https://liiga.fi/fi/uutiset/14857/suomen-mestari-on-rauman-lukko-%E2%80%93-kaikki-seurat-onnistujia>
- Hoye, R., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B. & Nicholson, M. 2006. *Sport Management: Principles and Applications*. Elsevier.
- Ikäheimo, S., Laitinen, E. K., Laitinen, T. & Puttonen V. 2014. *Yrityksen taloushallinto tänään*. Vaasan Yritysinformaatio. Vaasa.
- Juuti, P., Laukkanen, T., Puusa, R. & Reijonen, H. 2014. *Akatemiasta markkinapaikalle*. 4. Painos. Talentum. Helsinki.
- Kallunki, J. P. 2014. *Tilinpäätösanalyysi*. Talentum. Helsinki.

- Kalmari, V. 2022. 'Venäläisessä rahassa kylpenyt Jokerit sai valtiolta miljoonien lisätuet – HS:n selvitys paljastaa karut lukemat'. Helsingin Sanomat. 17.6.2022. [Verkkojulkaisu] [Viitattu 7.12.2022]. Saatavilla: <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000008892115.html>
- KIHU. 2018. Ammattiurheilijoiden määrä tasaisessa kasvussa. [Verkkojulkaisu] [Viitattu: 5.4.2022]. Saatavilla: <https://kihu.fi/arviointi-ja-seuranta/ammattiurheilijoiden-maara-tasaisessa-kasvussa/>
- Lachmann, K. & Struckmeier, J. 2021. Funding of Professional Team Sports Organisations. In: Romisch, V. & Walzel, S. (toim.) Managing sports teams: economics, strategy and practice. 2021. Springer. 1. painos.
- Liiga. 2021. Turvallisuusohje. 21.12.2021. [Verkkosivu]. [Viitattu 07.12.2022]. Saatavilla: <https://www.liiga.fi/fi/liiga/turvallisuusohje>
- Lorenzon, L., Ruta, D. & Sironi, E. 2019. The relationship between governance structure and football club performance in Italy and England. Sport, business and management. 10 (1), 17–37.
- Lynch, R. (2012) Strategic Management. 6. Painos. Pearson. Harlow, Englanti.
- Miettinen, H. 2021a. 'Kesken lopetettu kausi koituisi kuolemaksi'. Helsingin Sanomat. 25.1.2021. [Online] [Viitattu 7.12.2022]. Saatavilla: <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000007760552.html>
- Miettinen, H. 2021b. 'Kiekkofanit pelastivat liigaseurat taloudelliselta katastrofilta – he jättivät perimättä takaisin yli 10 miljoonaa euroa'. Helsingin Sanomat. 20.10.2021. [Verkkojulkaisu] [Viitattu 7.12.2022]. Saatavilla: <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000008344754.html>
- Niskanen, J. & Niskanen, M. 2016. Tilinpäätösanalyysi. 2. painos. Edita. Helsinki.
- Palomaa, A. & Saatsi, S. 2022. 'Rakas Rahareikä'. YLE. 12.10.2022. [Verkkojulkaisu] [Viitattu 7.12.2022]. Saatavilla: <https://yle.fi/urheilu/3-12654551>
- Paasi, J. 2020. 'Jääkiekon SM-liigakausi päättyy välittömästi – pudotuspelejä ei pelata'. YLE. 13.3.2020. [Verkkojulkaisu] [Viitattu 7.12.2022]. Saatavilla: <https://yle.fi/a/3-11256513>

- Pusa, A. 2016. 'Jokerien paluuta ei vastusteta – kunhan pelisäännöistä sovitaan'. Helsingin Sanomat. 1.3.2016. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 7.12.2022]. Saatavilla: <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000002888815.html>
- Slack, T. 2004. *The Commercialisation of Sport*. Taylor and Francis. Lontoo.
- Soebbing, B. P. 2019. Ticket Pricing. In: Downward, P., Frick, B., Humphreys, B. R., Pawlowski, T., Ruseski, J.E., & Soebbing, B. P. (toim.) *The SAGE Handbook of Sports Economics*. SAGE Publications. Lontoo.
- Szymanski, S. 2003. The Economic Design of Sporting Contests. *Journal of economic literature*. 41 (4), 1137–1187.
- Szymanski, S. 2017. Entry into exit: insolvency in English professional football. *Scottish journal of political economy*. 64 (4), 419–444.
- UEFA. 2013. *The European Club Footballing Landscape: Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2011*. UEFA. Nyon.
- Varmus, M., Kubina, M., Adámik, R. 2021. *Strategic Sport Management: Sustainability of Sports Clubs*. Springer International Publishing AG. Cham.
- Veikkausliiga. 2020a. Veikkausliiga käynnistyy heinäkuun alussa. 6.5.2020. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 5.12.2022]. Saatavilla: <http://www.veikkausliiga.com/uutiset/2020/05/06/veikkausliiga-kaynnistyy-heinakuun-alussa>
- Veikkausliiga. 2020b. Veikkausliiga päättyy runkosarjaan. 29.10.2020. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 5.12.2022]. Saatavilla: <http://www.veikkausliiga.com/uutiset/2020/10/29/veikkausliiga-paattyy-runkosarjaan>
- Walzel, S. 2021. *Fundamentals of Sports Economics and Sports Management*. In: Romisch, V. & Walzel, S. (toim.) *Managing sports teams: economics, strategy and practice*. 2021. 1. painos. Springer.
- Yritystutkimus ry. 2017. *Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi*. 10. painos. Gaudeamus. Helsinki.