

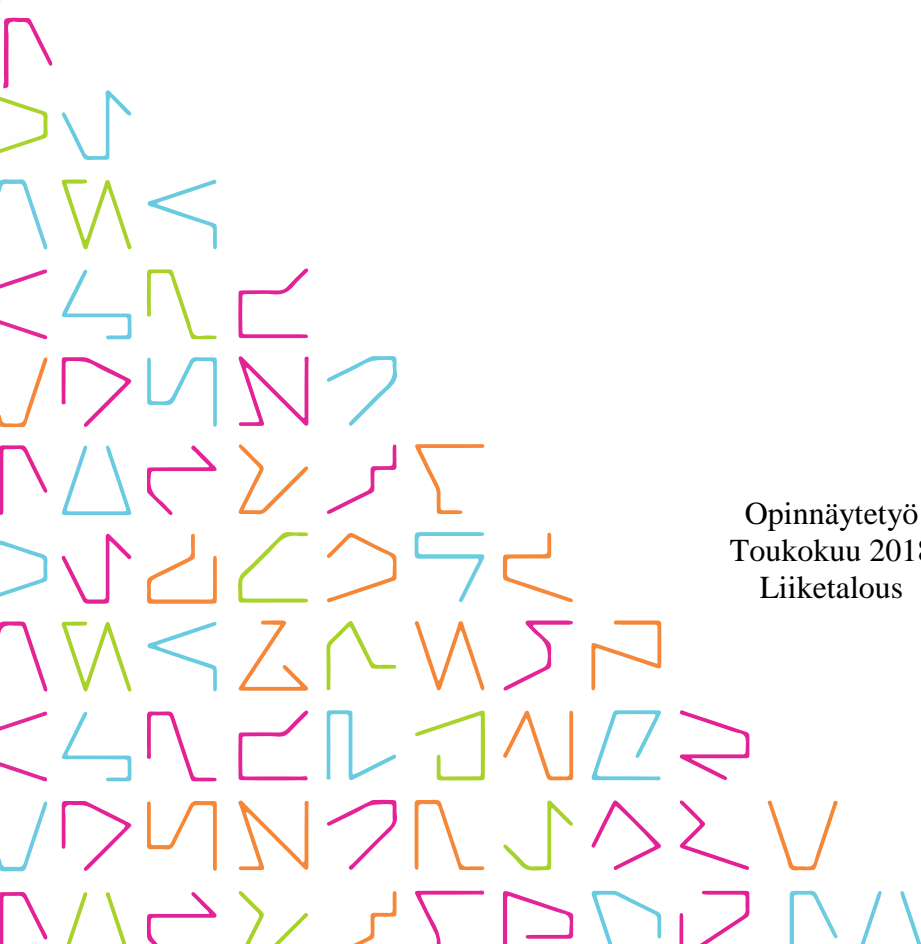


TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TASAPAINOTETUN MITTARISTON LUOMI- NEN JÄÄKIEKKOSEUROILLE

Ilkka Yrjänheikki

Opinnäytetyö
Toukokuu 2018
Liiketalous



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

YRJÄNHEIKKI, ILKKA
Tasapainotetun mittariston luominen jääkiekkoseuroille

Opinnäytetyö 72 sivua, joista liitteitä 6 sivua.
Toukokuu 2018

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää suomalaisten jääkiekkoseurojen talousseuranta. Opinnäytetyössä toteutettiin tutkimus, jonka tulosten perusteella talousseurannan kehittämiskohteeksi valittiin päätöksentekoa tukeva mittaristo. Jääkiekkoseuroja varten luotiin tasapainotettu mittaristo, joka perustui jääkiekon toimialaan liittyvien rahamääräisten ja ei-rahamääräisten mittareiden seurantaan. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Suomen Jääkiekkoliitto ry, jonka taluspäällikkö Jaakko Luumi toimi Jääkiekkoliiton yhteyshenkilönä opinnäytetyöhön liittyvissä asioissa.

Opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen kerättiin tietoa talousohjauksesta, laskenta-toimesta, budjetoinnista ja mittaamisesta. Tutkimuksen teorian osuus käsitteli pääasiassa kvantitatiivisen tutkimuksen teoriaa niin kysymystyyppien, kuin myös kvantitatiivisen tutkimuksen peruseriaatteiden osalta. Teoreettisessa viitekehyksessä hyödynnettiin myös urheiluliiketoiminnan teoriaa, jossa keskityttiin sponsoroinnin ja urheiluliiketoiminnan peruspilarien merkitykseen.

Opinnäytetyössä toteutettuun tutkimukseen osallistuivat miesten kolmen ylimmän jääkiekkosarjatasojen joukkueet. Nämä sarjatasot olivat Liiga, Mestis ja Suomi-sarja. Tutkimuksessa selvitettiin seurojen käytössä olevia budjetointi-, mittaamis- ja raportointikäytäntöjä, taloushallinnon ohjelmistoja, ulkoistettuja talouspalveluita sekä taloudellisen seurannan ongelmakohtia. Näiden tutkimustulosten toivottiin antavan sellaista informaatiota, jonka perusteella voidaan luoda jonkinlainen suositeltava talouden seurannan malli.

Tutkimus toteutettiin suurimmaksi osin kvantitatiivisena tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin seuroille lähetettynä sähköisenä kyselynä. Lisätietoa haettiin tekemällä täydentävä sähköpostihaastattelu yksittäisen seuran toimihenkilölle. Tutkimustuloksien perusteella päädyttiin luomaan tasapainotettu mittaristo. Sähköiseen kyselyyn vastaaminen tapahtui täysin nimettömänä, joten vastauksissa ei esiinny luottamuksellista aineistoa. Tämän vuoksi opinnäytetyö ei sisällä salassa pidettävää tietoa.

Asiasanat: tasapainotettu mittaristo, talousseuranta, urheiluliiketoiminta, suomalainen jääkiekko, Suomen Jääkiekkoliitto ry.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

YRJÄNHEIKKI, ILKKA
Creating a Balanced Scorecard for Finnish Ice Hockey Teams

Bachelor's thesis 72 pages, appendices 6 pages.
May 2018

The purpose of this thesis was to help the Finnish ice hockey teams to develop their financial monitoring. To reach that target a survey was conducted and based on the results the best solution to develop monitoring was to create a balanced scorecard which included several key performance indicators that were suitable for the business field of sports. The mandator of this thesis was the Finnish Ice Hockey Association whose chief financial officer Mr. Jaakko Luumi acted as a contact person.

The theoretical framework covered information on financial management, corporate accounting, budgeting, measuring, and the principles of quantitative research. The framework also explained sports as a business and the role of sponsorships.

The target group for the survey was formed by the three highest-level men's ice hockey leagues in Finland. The purpose of the research was to clarify the methods of budgeting, reporting and measuring, outsourced financial services and the problems behind the failed financial monitoring.

The research was executed mostly as a quantitative study. The results were gathered via an electronic questionnaire anonymously. After that, some additional information was collected from the CEO of one of the teams by e-mail. Based on the results, a balanced scorecard was built.

Key words: Balanced scorecard, financial monitoring, economic of sports, Finnish ice hockey, Finnish Ice Hockey Association

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Opinnäytetyön taustat ja tavoite	6
1.2	Tutkimussuunnitelma.....	6
2	URHEILULIIKETOIMINTA	9
2.1	Urheiluliiketoiminta yleisesti.....	9
2.2	Jääkiekon liiketoiminta Suomessa	10
2.3	Jääkiekko ulkomailla	14
2.3.1	Pohjois-Amerikka ja NHL	14
2.3.2	Euroopan jääkiekkosarjat	15
3	TALOUSOHJAUS YLEISESTI	17
3.1	Talousohjaus johtamisen osa-alueena.....	17
3.2	Laskentatoimi.....	18
3.3	Budjettiohjaus	21
4	SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN	22
4.1	Suorituskyvyn mittaamisen tarkoitus.....	22
4.2	KPI-mittarit	23
4.3	Tasapainotettu mittaristo (BSC)	23
5	SÄHKÖINEN KYSELYLOMAKE.....	26
5.1	Sähköisen lomakkeen luominen	26
5.1.1	Suljettu kysymys	26
5.1.2	Sekamuotoinen kysymys.....	27
5.1.3	Asenneasteikkokysymys	28
5.1.4	Avoin kysymys	29
5.2	Saatekirje ja lähettäminen	31
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	33
6.1	Yleistä	33
6.2	Budjetointi	38
6.3	Mittaaminen ja seuranta	41
6.4	Raportointi ja järjestelmät.....	45
6.5	Yleinen arviointi	48
7	MITTARISTON LUOMINEN JÄÄKIEKKOSEUROILLE	52
7.1	Tasapainotettuun mittaristoon päätyminen	52
7.2	Taloudellinen näkökulma.....	53
7.3	Asiakasnäkökulma	54
7.4	Sisäisten prosessien näkökulma.....	56
7.5	Oppimisen ja osaamisen näkökulma.....	58

7.6 Yhteenveto	59
8 POHDINTA.....	61
9 LÄHTEET	63
10 LIITTEET.....	67

1 JOHDANTO

Taloustutkimuksen kyselyn mukaan Suomen seuratuin urheilulaji on jääkiekko (Rauhala 2017). Suomen kolme ylintä miesten jääkiekon sarjatasoa ovat Liiga, Mestis ja Suomi-sarja. Yhteensä seuroja näillä sarjatasoilla on 43. Suomen rulla- ja jääkiekon harrastus- ja kilpatoimintaa hallinnoi Suomen Jääkiekkoliitto ry, joka on perustettu vuonna 1929 (Suomen Jääkiekkoliitto ry 2014). Jääkiekkoliitto on myös toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä. Opinnäytetyö keskittyy yllä mainittujen kolmen ylimmän miesten sarjatason joukkueisiin ja niiden talousseurantaan.

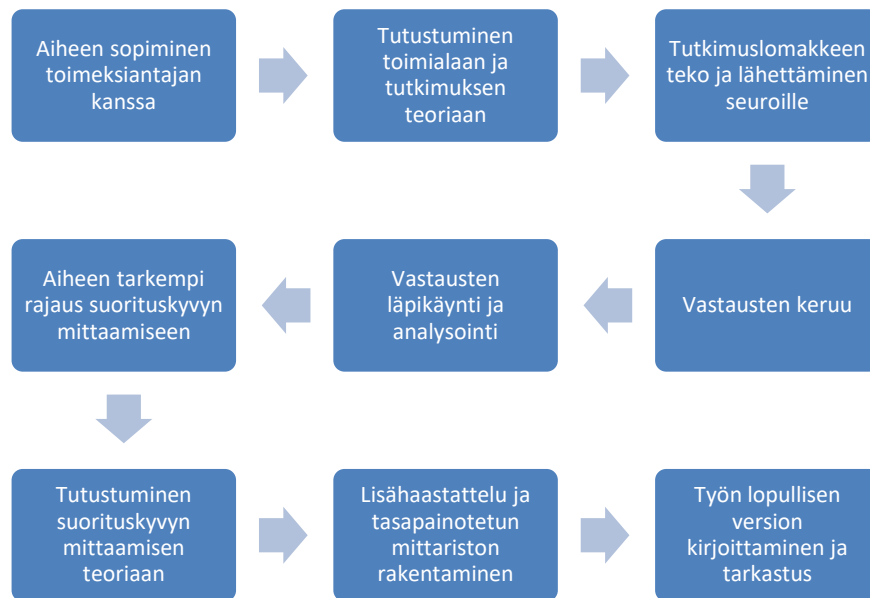
1.1 Opinnäytetyön taustat ja tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää suomalaisten jääkiekkoseurojen talousseurantaa. Tavoitteen antoi Jääkiekkoliiton talouspäällikkö Jaakko Luumi. Kyseisen tavoitteen saavuttamiseksi opinnäytetyössä suoritettiin tutkimus Liigan, Mestiksen ja Suomi-sarjan joukkueiden talousseurannan toimintavoista. Tutkimustuloksissa ilmeni useita kehittämiskohteita. Tutkimustulosten perusteella päädyttiin luomaan tasapainotettu mittaristo, jota voidaan tarjota jääkiekkoseuroille käyttöönotettavaksi. Useilla seuroilla ei ollut mittaristoja käytössä, mikä oli suurin yksittäinen peruste mittariston luomiselle. Muita vaikuttavia tekijöitä mittaristolle olivat sen monipuolisuus, ei-rahamääräisten mittareiden tuoma lisäarvo ja ennakoinnin parantaminen.

Opinnäytetyön tärkeimmät selvitettävät tutkimuskysymykset ovat seuraavat: Mitkä ovat joukkueiden nykyiset käytännöt talouden seurannassa, mittaamisessa, budjetoinnissa ja raportoinnissa? Mitkä ovat seurojen suurimmat ongelmakohdat talouden seurannassa? Mitä syitä toimimattoman talousseurannan taustalla on? Millä tavoin seurantaa voidaan kehittää?

1.2 Tutkimussuunnitelma

Opinnäytetyön prosessi sisälsi monia eri vaiheita. Työn vaiheet suunniteltiin etukäteen, jotta toteutusvaiheessa tiedettiin seuraavien vaiheiden tarkoitukset, aikataulut ja toteuttamistavat. Näin pystyttiin hallitsemaan opinnäytetyön kokonaisuutta ja seuraamaan sen etenemistä. Opinnäytetyön vaiheet on kuvattu seuraavassa kuviossa 1.



KUVIO 1. Opinnäytetyön vaiheet.

Kun opinnäytetyön aihe sovittiin toimeksiantajan kanssa, päädyttiin toteuttamaan kuvaileva tutkimus, joka vastaa muun muassa kysymyksiin ”mitä” ja ”kuinka paljon” (KvantimOTV 2009). Kuvaileva tutkimus tunnetaan myös nimellä deskriptiivinen tutkimus, joka siis pyrkii tuomaan esille tutkittavan kohteen ominaispiirteet (Jokivuori & Hietala 2007, 23). Tässä opinnäytetyössä kuvailevaa tietoa ovat muun muassa seurojen taloudelliset tulokset ja niiden henkilöstön määrä, suoritusmittaamisen työvälineet sekä raportointi- ja budjetointitavat.

Opinnäytetyössä tehtävän tutkimuksen aineistonkeruu tehtiin kaksivaiheisesti. Ensimmäinen vaihe käsitti sähköisen kyselylomakkeen, jonka avulla toteutettiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Kvantitatiivinen tutkimus selvittää prosenttiosuuksiin ja lukumääriin liittyviä kysymyksiä, joista on helppo muodostaa kuvaajia ja raportteja (Heikkilä 2014, 15). Ensimmäisen tutkimusvaiheen tavoitteena oli selvittää jääkiekkoseurojen talousseurannan käytännöt ja kehittämiskohteet. Kvantitatiivinen tutkimus oli paras tapa suorittaa ensimmäinen tutkimusvaihe, sillä siinä saatiin tarpeeksi paljon tietoa usealta joukkueelta suhteellisen nopeassa ajassa. Sähköisen lomakkeen sisältö perusteluineen esitetään luvussa 5. Kyselylomake osoitettiin kaikille 43 jääkiekkoseuralle, jotka muodostivat tutkimuksen perusjoukon. Koska koko perusjoukko otettiin mukaan tutkimukseen, kyseessä oli kokonaistutkimus. (Jyväskylän yliopisto 2015.) Ideaalitilanteessa tutkimuksen otoksen olisivat muodostaneet kaikki 43 seuraa, mutta käytännössä tämä oli mahdotonta, sillä tutkimuksessa tuli huomioida odotettavissa oleva poistuma. Hyvin har-

voin kaikki perusjoukon jäsenet vastaavat kyselyihin joko ajanpuutteen tai vähäisen kiinnostuksen vuoksi. Tämän lisäksi kaikkiin kysymyksiin harvoin saadaan kattavia ja oikeita vastauksia. (Heikkilä 2014, 41–42.) Kyselylomake lähetettiin seuroille helmikuun alussa, jotta vastausten keräämiseen ja analysointiin saatiin riittävästi aikaa.

Ensimmäisen vaiheen tulosten perusteella tehtiin opinnäytetyön tarkempaa aiherajausta, joka oli suorituskyvyn mittaaminen. Tämän jälkeen esitettiin muutamia tarkentavia lisäkysymyksiä sähköpostihaastattelulla tutkimuksen toisessa vaiheessa. Esitettävillä lisäkysymyksillä selvitettiin muun muassa tilinpäätöksessä ilmenevien liiketoiminnan muiden kustannusten sisältöä sekä suurimpien kustannuserien osuuksia. Näillä kysymyksillä haluttiin saada mittaristoa varten lisätietoa jääkiekon toimialaan vaikuttavista tunnusluvuista. Haastattelusta saatua tietoa hyödynnettiin mittariston luomisessa.

Tutkimuksessa noudatettiin tutkimuseettisiä ohjeita. Tutkimuksen tekijä noudatti huolellisuutta ja rehellisyyttä tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Lisäksi tutkimuksessa viitattiin selkeästi muiden laatimaan tietoon. Muiden julkaisemat teokset ja kirjoitukset otettiin huomioon eikä niitä esitetty opinnäytetyön tekijän omana tietona. Tiedonhankinnan keinot ja tutkimusmenetelmät olivat eettisesti kestäviä. Tuloksia julkistaessa noudatettiin teellisen tiedon avoimuutta. Myös tutkimuksen ja opinnäytetyön osapuolten roolit, vastuut ja velvollisuudet oli kirjattu ja allekirjoituksilla hyväksytty ennen tutkimuksen aloittamista. (TAMK Tutkimuseettiset ohjeet 2018.)

Aikataulullisesti opinnäytetyö tehtiin kevään 2018 aikana. Työ aloitettiin aikaisin tammi-kuussa ja se valmistui toukokuussa. Tutkimusaineiston keruu suoritettiin helmikuun aikana, koska seuroilla oli enemmän aikaa vastata kysymyksiin ennen hehtistä playoff-vaihetta, joka alkoi maaliskuussa.

2 URHEILULIIKETOIMINTA

2.1 Urheiluliiketoiminta yleisesti

Tutkimus talousseurannasta edellyttää yleisesti urheiluliiketoiminnan tuntemusta. Urheiluliiketoiminnan perustan muodostavat neljä peruskomponenttia:

1. Pelaajat, jotka valitaan kilpailemaan harrastamassaan urheilulajissa.
2. Joukkueet, joita pelaajat edustavat.
3. Sarja tai liiga, joka organisoii joukkueet pelaamaan vastakkain.
4. Tapahtumapaikka, jossa tapahtumia pystytään järjestämään. Urheilussa tapahtumapaikkoina toimivat pelikentät, joihin myös yleisöllä on pääsy.

Ihmisten mielenkiinto lajia kohtaan mahdollistaa pelaajatuotannon sekä maksavan yleisön tapahtumiin. Mitä suositumpi laji, sitä enemmän on harrastajia, joista nousee absoluuttisia huippuyksilöitä. Näiden yksilöiden muodostamien joukkueiden seuraamisesta ihmiset ovat valmiita maksamaan, ja tämä mahdollistaa urheilun hyödyntämisen elinkeinoksi ja liiketoiminnaksi. (Androff & Szymanski 2006, 22.)

Näkyvyyden ansiosta urheilijat ja seurat keräävät rahaa lipputulojen lisäksi sponsoroinnilla. Sponsorointi on yksi markkinoinnin muoto, sillä sen avulla haetaan näkyvyyttä ja liikevaihdon kasvua rahallista korvausta vastaan. Yritykset tyypillisesti ostavat urheilijoiden ja seurojen peliasuista, mainoskanavista ja muista urheilun kohderyhmälle näkyvistä paikoista tilaa oman yrityksensä brändeille. Sponsoroinnilla molemmat osapuolet rakentavat imagoaan ja brändiä, sillä sponsorointi on ennen kaikkea mielikuvien ja assosiaatioiden luomista (Valanko 2009, 52). Liitot ja sarjat voivat määrätä joukkueiden sponsoroinnille ehtoja, jos koko liittoa tai sarjaa sponsoroii yksi iso toimija, jolloin kilpailevia yrityksiä ei saa ottaa sponsorointiin mukaan. Sponsorointi edellyttää myös sponsoroitavan tahon aktiivista toimintaa, jolloin esimerkiksi urheilijan tulee käyttää julkisuudessa vain yhteistyökumppanin tuotteita ja toimillaan varmistaa yrityksen julkikuvan säilyvän vahingoittumattomana. (Androff & Szymanski 2006, 49.) Pelkästään Yhdysvalloissa urheilua sponsoroitiin vuosien 2007–2017 aikana noin 60 miljardilla dollarilla, joten sponsorointi on merkittävä keino kasvattaa liikevaihtoa urheiluliiketoiminnassa (Statista 2018).

Liiketoiminta aiheuttaa kustannuksia. Urheiluliiketoiminta sisältää paljon erilaisia kustannuksia, joita pyritään kattamaan muun muassa aiemmin mainituilla lippu- ja sponsori-tuloilla. Usein kustannukset jaetaan kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. Kiinteät kustannukset pysyvät suhteellisen vakiona riippumatta myynnin, tuotannon, yleisömäärien tai urheilullisen menestyksen tasosta. Muuttuvat kustannukset puolestaan muuttuvat näiden mukana. Urheilussa kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi tilavuokrat ja rakennusten hankintamenot. Kaupungeille tulee maksaa jäähallien ja urheilustadioneiden käytöstä vuokraa saman suuruisena, vaikka liikevaihto jäisi alhaiseksi ja urheilullinen menestys heikoksi. Muuttuvia kustannuksia ovat muun muassa pelaajien palkat, sillä mikäli taloudellinen menestys olisi odotettua heikompaa, pelaajia voidaan myydä muihin seuroihin, jotta pelaajapalkkoja saadaan leikattua. (Downward & Dawson 2000, 16.)

Urheiluliiketoiminnan harjoittaminen vaatii siis ihmisten kiinnostusta, jotta liikevaihtoa saadaan kasvatettua. Kasvanut liikevaihto mahdollistaa myös suurempien hankintojen ja pelaajapalkkoihin käytettävien budjettien toteuttamisen. Urheiluliiketoiminnassa yleensä menestys nostaa näkyvyyttä ja liikevaihtoa. Menestyksen mahdollistavat huippu-urheilijat, joiden palkkakustannukset ovat nousseet vuosien saatossa. Urheiluliiketoiminnan johtaminen on siis haastavaa, koska menestys mahdollistaa parempien ja enemmän tienaavien urheilijoiden hankkimisen, mutta monesti juurikin nämä kalliimmat ja paremmat urheilijat ovat edellytyksiä menestykselle. Ilmiöstä muodostuu siis jatkuva kehä.

2.2 Jääkiekon liiketoiminta Suomessa

Urheiluliiketoiminnan yleisen esittelyn lisäksi on tärkeää tarkastella suomalaisen seura-jääkiekon toimintaympäristöä ja liiketoimintaa. Vaikka pääsarjatason jääkiekkoseurat operoivatkin suurimmilla budjeteilla ja liikevaihdoilla muiden lajien seuroihin nähden, taloudellisia ongelmia syntyy silti hälyttävän paljon. Kaudella 2014–15 valtaosa Liiga-seuroista tekivät tappiota, jonka suuruus oli yhteensä noin 6 miljoonaa euroa (Hänninen & Kössö 2016). Viime vuosina nettotulokset ovat nousseet. Vuonna 2016 tappiollisten Liiga-seurojen osuus oli 33 prosenttia. (Elo & Rajala 2017.) Tappioiden kuittaamiseksi seuroilla on ollut erilaisia käytäntöjä. Esimerkiksi Rauman Lukko saa rahallista tukea siivousyritykseltä nimeltä RTK-Palvelu, jonka tuotoilla rahoitetaan raumalaista jääkiekko-toimintaa. RTK-palvelua edelsi RKT, joka oli lyhenne sanoista Raumalaiskiekkoilun Tuki ry. Yhdistys perusti siivousyrityksen, jonka tuotot ohjattiin raumalaisen jääkiekon

rahoittamiseen. Kyseinen käytäntö on jatkunut myös RTK-palvelun toimintatavoissa. (Virtapohja 2007.)

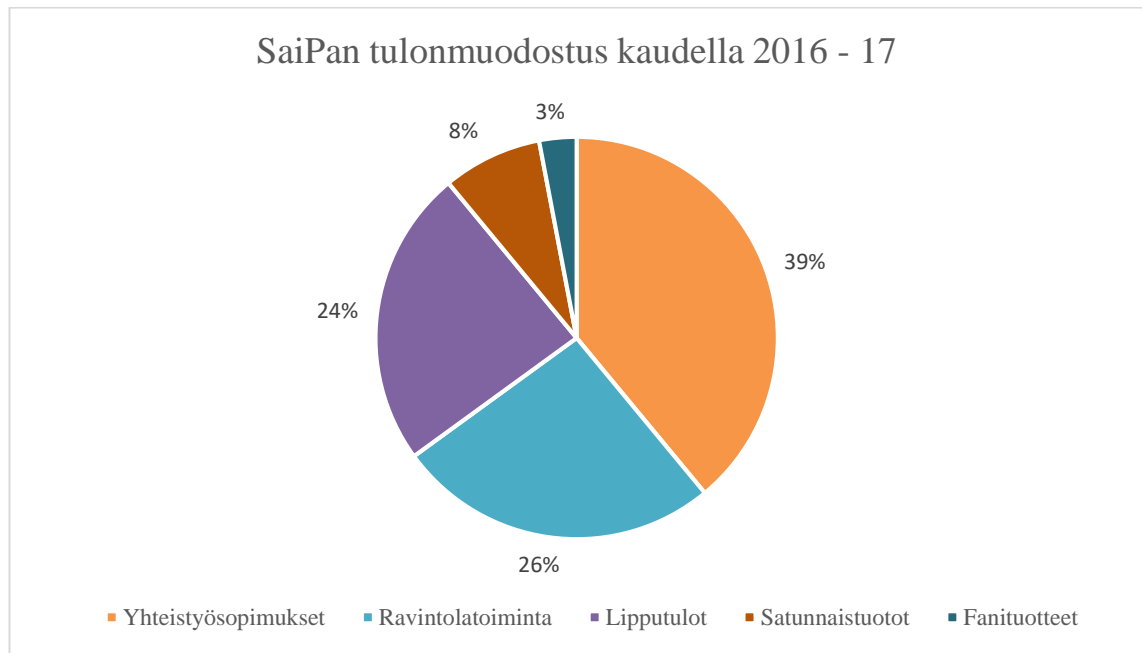
Suomessa jääkiekko on erittäin suosittua. Tämän vuoksi verrataan kahta merkittävää palloilulajia jääkiekkoa ja jalkapalloa keskenään. Jääkiekon korkein sarjataso Suomessa on Liiga, ja kauden 2016–2017 runkosarjassa yleisökeskiarvo oli 4327 katsojaa (Kauppinen 2017). Jalkapallossa korkein sarjataso Suomessa on Veikkausliiga, jossa yleisöä kävi keskimäärin 2478 henkilöä (RoPS 2018). Kun tämän lisäksi otteluita Liigassa on noin kaksinkertaisesti enemmän Veikkausliigaan nähden yhden kauden aikana, tulot ovat selvästi suuremmat ja siten myös budjetitkin ovat pääsarjatason jääkiekkoseuroilla jalkapalloseuroja suuremmat. Liigassa jokaisella joukkueella oli vähintään miljoonan euron pelaajabudjetti kaudella 2017–2018. Pelaajabudjetilla tarkoitetaan joukkueen pelaajien palkkoihin käytettävää rahamäärää yhden kauden aikana. Suurin pelaajabudjetti oli Helsingin IFK:lla, noin 3,2 miljoonaa euroa. Keskimäärin yhden Liiga-joukkueen pelaajabudjetti oli noin 2 miljoonaa euroa. (Seppänen 2017.) Veikkausliigassa pelaajabudjetit ovat selvästi jääkiekon Liigaa pienemmät. Vaikka jalkapallo onkin maailman suosituin urheilulaji, Veikkausliigassa ainoa seura yli miljoonan euron pelaajabudjetilla on ollut HJK, jonka budjetti kaudelle 2017 oli 1,25 miljoonaa euroa (Kivimäki 2017).

Jotta toimialan talousseurantaa voidaan kehittää, tulee olla tiedossa toimialan erityispiirteet Suomessa. Tilinpäätöstietojen sekä haastattelun perusteella saadaan tarkempi kuvaus tulonmuodostuksesta ja kustannusrakenteesta. Tässä luvussa on otettu käsittelyyn lappeenrantalaisen seuran SaiPan tilinpäätös ajalta 1.5.2016–30.4.2017. Ensinnäkin on huomioitava, että tilinpäätös ei ole perinteinen kalenterivuosi 1.1.2016–31.12.2016. Syynä erilaiseen tilikauteen on sarjaohjelma. Jääkiekkoseurojen pelikausi kestää tyypillisesti harjoitusleirin ja -otteluiden alkamisesta kevään pudotuspelien loppuun asti. Kausi kestää siis heinäkuusta huhtikuuhun, joten on oleellista käsitellä yhden pelikauden tapahtumat yhdessä tilinpäätöksessä. Näin voidaan arvioida kauden onnistumista paremmin, kun tilinpäätöksessä käsitellään yhtä kokonaista kautta.

Liiga-Saipa Oy:n liikevaihto kaudella 2016–17 oli noin 5,2 miljoonaa euroa. Liikevaihto laski edellisestä kaudesta noin 600 tuhatta euroa. Tilikaudelta kertyi voittoa noin 155 tuhatta euroa. Laskua edelliseen kauteen nähden tapahtui vajaa 200 tuhatta euroa. (Azets Insight Oy Lappeenranta 2017.) Liigajoukkueiden liikevaihto oli keskimäärin noin 6,3

miljoonaa euroa eli SaiPan liikevaihto oli reilun miljoonan verran keskiarvoa alhaisempi (Elo & Rajala 2017).

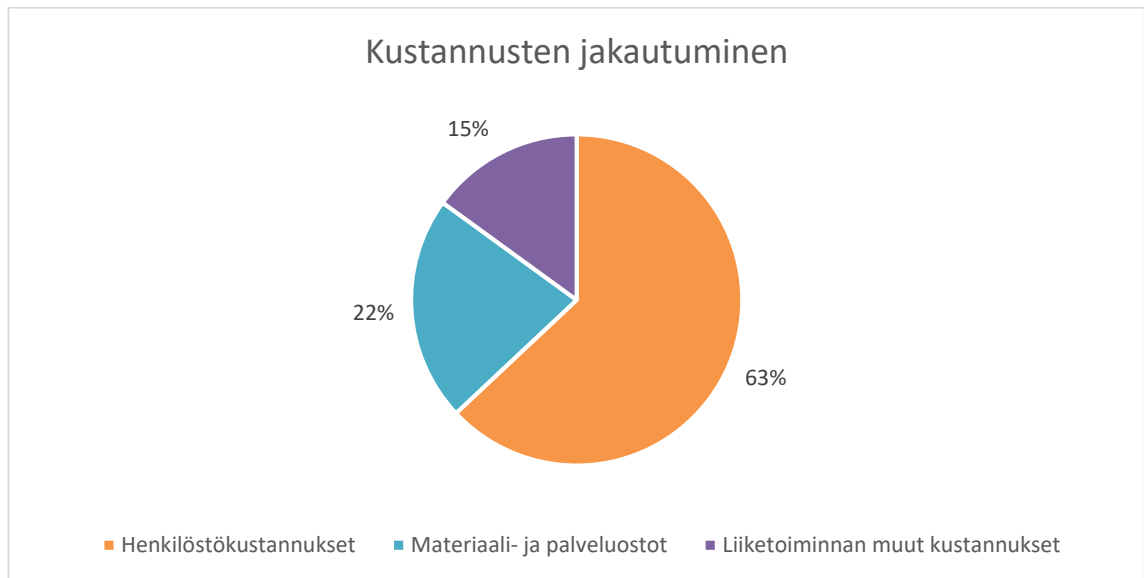
Jääkiekkoseurojen tulot koostuvat monesta eri lähteestä. Alla olevassa kuviossa 2 on esitetty SaiPan kauden 2016–17 liikevaihdon jakauma.



KUVIO 2. SaiPan liikevaihdon jakauma kaudella 2016–17 (SaiPa 2017)

Kuten kuviosta 2 huomataan, SaiPan tulot kertyvät kolmesta päälähteestä, joista suurin on yhteistyösopimukset yli kolmanneksen osuudella. Yhteistyösopimukset käsittävät sponsoroinnista saatavat tulot. Toiseksi suurin tulonlähde on ravintolatoiminta ja kolmanneksi suurin lipputulot. Sekä ravintolatoiminnan että lipputulosten osuudet ovat noin yhden neljäsosan kokonaisliikevaihdosta. Pieninä tulonlähteinä ovat fanituotemyynti sekä muut satunnaiset tuotot. Näiden osuus on yhteensä 11 prosenttia koko liikevaihdosta. (SaiPa 2017.) Jakauma havainnollistaa hyvin sen, ettei lipputuloihin voida nojata liikaa budjettien suunnittelussa. Heikko urheilullinen menestys vähentää lipunmyyntiä, koska huonot otteet peleissä houkuttelevat paikalle vähemmän maksavaa yleisöä sekä ajavat joukkueen ulos pudotuspelipaikoilta, jolloin kotiotteluita ei saada runkosarjan jatkoksi. Tuloja tulee pystyä keräämään muistakin lähteistä, joten yhteistyösopimusten neuvottelu on tärkeää. SaiPan jäähallissa pyörivä ravintolatoiminta on hyvä esimerkki tilojen hyödyntämisestä myynnin lisäämiseksi. Nämä asiat eivät päde vain SaiPan tilanteessa, vaan jokaisen seuran tulee pyrkiä keräämään tuloja mahdollisimman monipuolisesti, jotta kustannukset saadaan katettua.

Joukkueurheilulajien ammattilaissarjoissa suurimpia kustannuseriä ovat pelaajien, valmentajien, huoltajien ja muiden toimihenkilöiden palkat. Toimialan kustannusrakenne on syvästi henkilöstökustannuskeskeinen. Tarkastellaan jälleen SaiPan kauden 2016–17 aikaisia kustannuksia alla olevassa kuviossa 3.



KUVIO 3. SaiPan tilikauden 2016–17 kustannusjakauma

Kuten kuvioista 3 nähdään, henkilöstökustannusten osuus kaikista kustannuksista, ennen veroja ja korkokuluja, oli 62 prosenttia. Tilikauden aikana tehtyjen materiaali- ja palveluostojen osuus oli 22 prosenttia. Jäljelle jäävä 15 prosentin osuus luokitellaan liiketoiminnan muiksi kustannuksiksi, joista merkittävimpiä ovat toimitilakustannukset, kuten jäähallivuokrat sekä henkilöstöasuntojen vuokrat. Toimitilakustannusten osuus liiketoiminnan muista kustannuksista on noin 34 prosenttia. Näiden lisäksi merkittäviä liiketoiminnan muita kustannuksia ovat matka- ja markkinointikustannukset. (Ek 2018.)

Edellä on esitelty pääpiirteittäin jääkiekkoseuran tyypillistä rakennetta tulonmuodostuksessa ja kustannusrakenteessa. Budjetoinnin merkitys korostuu, koska tuloja saadaan monesta eri lähteestä ja niitä ennustetaan sponsorisopimuksien, lipputulosten ja muun oheismyynnin ja -toiminnan osalta. Budjetit eivät saa olla liian optimistisia, jolloin ne eivät ole realistisesti saavutettavissa. Pelaajabudjetit tulee suunnitella hyvin etukäteen ja tämän lisäksi myös pelaajien todellinen taso tulisi kyetä arvioimaan oikein. Mikäli pelaaja ei vastaa pelillisesti palkkaansa vaatimaa tasoa, aiheutuu seuralle turhia kustannuksia. Sama

pätee myös valmennushenkilöstöön. Urheiluliiketoiminnassa siis talouden lukujen lisäksi tulee seurata urheilullista suorittamista, sillä näillä asioilla on yhteys.

2.3 Jääkiekko ulkomailla

Suomalaisen miesten pääsarjatason jääkiekkotoiminnan taloudelliset luvut esitettiin edellisessä alaluvussa. Vaikka jääkiekko ei ole maailman suosituin laji, monissa maissa on kuitenkin jääkiekon ammattilaissarjoja. Tässä alaluvussa esitellään muutaman ulkomalaisen jääkiekkoliigan taloudellisia resursseja ja yleisömääriä, jotta saadaan kattavampi käsitys jääkiekon asemasta kansainvälisesti.

2.3.1 Pohjois-Amerikka ja NHL

Maailman ylivoimaisesti suurin jääkiekkoliiga on Pohjois-Amerikan National Hockey League, joka tunnetaan paremmin lyhenteellä NHL. Kaudella 2017–2018 alkaen sarjassa pelasi 31 joukkuetta, joista 24 sijaitsi Yhdysvalloissa ja 7 Kanadassa. (NHL 2018.) NHL:n runkosarjassa jokainen joukkue pelaa yhteensä 82 ottelua, joista puolet ovat kotiotteluita. Yleisökeskiarvo runkosarjassa kaudella 2017–2018 oli 17 446 henkeä ottelua kohden. Kun jokaisella seuralla on runkosarjan aikana 41 kotiottelua, keskimäärin yhden joukkueen kotiotteluissa käy kauden aikana yhteensä noin 715 283 katsojaa. (ESPN 2018.)

NHL:ssä on käytössä palkkakatto, joka asettaa ala- ja ylärajat yksittäisten pelaajien sekä koko joukkueen palkoille. Palkkakatto otettiin käyttöön syksyllä 2005, jotta sarjasta saataisiin urheilullisesti tasaisempi. Palkkakaton asettamien rajoitusten avulla varakkaimmat seurat eivät pystyneet enää tekemään kalliita sopimuksia ja haalimaan lajin suurimpia tähtipelaajia joukkueisiinsa. (MTV 2005.) Kaudella 2017–2018 NHL:n palkkalattia oli 55,4 miljoonaa dollaria ja palkkakatto 75 miljoonaa dollaria. Joukkueiden tuli käyttää kyseisellä kaudella vähintään 55,4 miljoonaa dollaria pelaajiensa palkkoihin kuitenkin ylittämättä 75 miljoonaa dollaria. (Capfriendly 2018.) Päivämäärän 8.5.2018 mukaisella dollarin kurssilla palkkalattia oli noin 46,5 miljoonaa euroa ja palkkakatto 63 miljoonaa euroa.

Vuonna 2017 NHL-seurojen suurimman liikevaihdon keräsi New York Rangers, jonka liikevaihto oli 246 miljoonaa dollaria eli noin 207 miljoonaa euroa. Pienimmän liikevaihdon samana vuonna sai Arizona Coyotes, jonka liikevaihto oli 98 miljoonaa dollaria eli noin 82,5 miljoonaa euroa. Kyseiset seurat vastasivat myös parhaimmasta ja huonoimmasta liikevoitosta. New York Rangersin liikevoitto oli ennen veroja, korkoja ja poistoja 94 miljoonaa dollaria eli noin 79 miljoonaa euroa. Arizona Coyotes teki vuonna 2017 tappiota 19 miljoonaa dollaria eli noin 16 miljoonaa euroa. NHL-seurat tekivät kyseisenä vuonna keskimäärin 18 miljoonaa dollaria voittoa. Voitollisia seuroja oli 22 ja tappiollisia seuroja 8. (Forbes 2018.) Vegas Golden Knights liittyi sarjaan samana vuonna, joten kyseisen seuran liikevaihto tai -voitto eivät olleet vielä toukokuussa 2018 tiedossa.

Yhdysvaltalainen televisioverkko NBC osti NHL:n televisio-oikeudet vuonna 2011 kymmenen vuoden sopimuksella. NBC maksaa sopimuksen aikana liigalle vuosittain 200 miljoonaa dollaria, joka jaetaan seurojen kesken. Televisiointi on siis merkittävä tulonlähde Pohjois-Amerikan ammattilaisurheiluseuroille. (Condor 2011.) NHL osoittaa sen, että jääkiekolla on kysyntää ja siitä on mahdollista luoda laaja liiketoiminta, jossa taloudelliset resurssit ovat suuria.

2.3.2 Euroopan jääkiekkosarjat

NHL-seurojen liikevaihdot, -voitot, budjetit ja katsojamäärät ovat moninkertaisia muihin sarjoihin nähden. Kyseisten lukujen saavuttaminen Suomessa ei ole realistista, joten suora vertailu kotimaan Liigan ja NHL:n välillä on epärealistista. Siksi tarkastellaankin suomalaisen seurajääkiekon asemaa muihin eurooppalaisiin ja aasialaisiin sarjoihin nähden.

Kaudella 2016–2017 suurimman ottelukohtaisen katsojakeskiarvon Euroopan ja Aasian sarjoista keräsi Sveitsin liiga NLA. Toiseksi suurin katsojakeskiarvo oli Saksan liigassa. Suomen Liiga oli vertailussa kuudentena. (Merk 2017.) Sarjojen katsojakeskiarvot esitetään taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Eurooppalaisten ja aasialaisten pääsarjatason jääkiekkosarjojen ottelukohtaiset katsojakeskiarvot kaudella 2016–2017 (Merk 2017)

<i>Sijoitus</i>	Maa	Sarja	Ottelukohtainen katsojakeskiarvo
1.	Sveitsi	NLA	6 882
2.	Saksa	DEL	6 198
3.	Venäjä	KHL	6 121
4.	Ruotsi	SHL	5 707
5.	Tšekki	Extraliga	5 178
6.	Suomi	Liiga	4 327
7.	Iso-Britannia	EIHL	2 842
8.	Itävalta	EBEL	2 794
9.	Norja	Get-ligaen	1 955

Sveitsissä katsojakeskiarvoa nostaa erityisesti SC Bernin katsojamäärä, joka oli kaudella 2016–2017 peräti 16 399 henkilöä per ottelu. Lukema on hieman reilu tuhat henkeä NHL:n katsojakeskiarvoa alhaisempi. Vaikka Suomessa keskiarvo on vasta kuudenneksi suurin, valtioiden väkilukuihin suhteutettuna Suomi nousee sijalle kaksi. Väkilukuun suhteutettuna Sveitsi on edelleen listan ensimmäisenä. Tämän perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä siitä, että väkilukuun suhteutettuna jääkiekko on Suomessa suosittumpaa kuin valtaosassa muuta Eurooppaa.

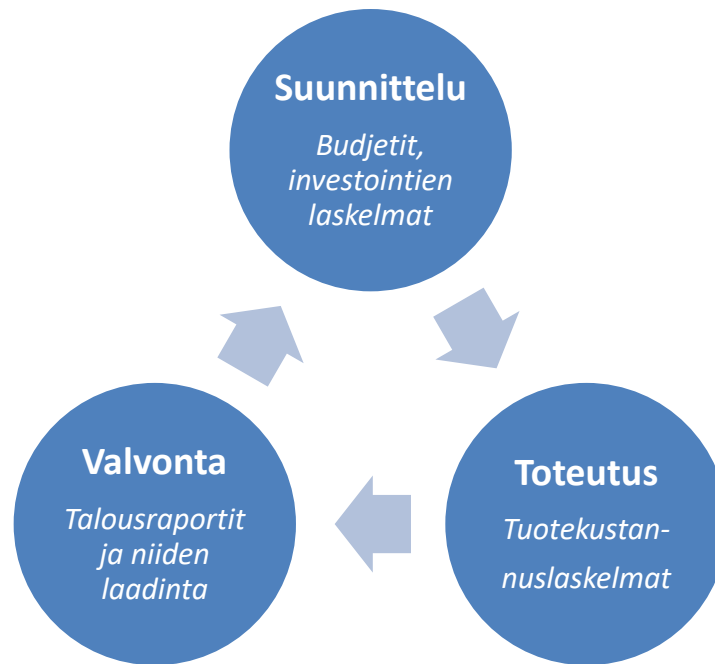
Suomea verrataan usein läntiseen naapurimaahan Ruotsiin. Kuten yllä huomattiin, katsojakeskiarvo on Ruotsissa korkeampi, mutta väkilukuun suhteutettuna Suomi nousee edelle. Pelaajabudjetit ovat Ruotsin pääsarjassa Suomea korkeammat. Ruotsin seurajääkiekon korkein sarjataso on SHL, jossa kaudella 2015–2016 pelaajabudjetti oli keskimäärin 38,8 miljoonaa kruunua eli noin 3,71 miljoonaa euroa per joukkue. (Käck 2016.) Suomessa Liiga-joukkueiden pelaajabudjetit olivat kaudella 2017–2018 keskimäärin noin 2 miljoonaa euroa eli Ruotsissa pelaajapalkkoihin käytetään lähes kaksinkertainen summa.

3 TALOUSOHJAUS YLEISESTI

Tässä luvussa esitetään muutamia talousohjauksen tärkeitä osa-alueita, jotka ovat tärkeitä selvitettävissä tutkimuskysymyksissä. Teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään johdon laskentatoimeen, koska opinnäytetyössä pyrittiin kehittämään tilikauden aikana tapahtuvaa talousseurantaa, jotta päätöksentekoa varten osataan ennakoida tulevia tapahtumia.

3.1 Talousohjaus johtamisen osa-alueena

Organisaation johtaminen on päivittäistä strategian toteuttamista. Organisaatiot jaetaan perinteisesti voittoa tavoitteleviin yrityksiin ja voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin. Liiketoiminnassa pyritään maksimoimaan yrityksen voittoja, jotta se tuottaisi elantoa sekä omistajille että myös työntekijöille. (Pellinen 2017, 10.) Jotta voittoa pystytään tuottamaan, tarvitaan talousohjausta. Talousohjaus on yksi johtamisen osa-alue ja siinä keskitytään nimensä mukaisesti yrityksen taloudellisten prosessien johtamiseen ja hoitamiseen. Johtaminen voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Näitä vaiheita ovat suunnittelu, toteuttaminen ja valvonta. Suunnittelussa määritellään organisaation päämäärät ja tavoitteet, toteuttamisessa pyritään konkreettisin toimenpitein saavuttaa suunnitellut tavoitteet, ja valvonnassa seurataan toteutuneita toimenpiteitä sekä niiden vaikutuksia. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2017, 13.) Johtamisen kolme vaihetta sopivat erinomaisesti myös talousohjaukseen, sillä ennakointi, reagointi ja raportointi ovat erittäin tärkeitä, kun toimitaan yrityksen talousfunktioiden parissa. Suunnittelu, toteutus ja valvonta muodostavat jatkuvan prosessien kehän, sillä suunnittelu johtaa toteutukseen, toteutus johtaa valvontaan ja valvonnan tulokset määrittävät jälleen tulevat suunnitelmat. Prosessikehä on havainnollistettu kuviossa 4 talousohjauksen tehtäviä esimerkkeinä hyödyntäen.



KUVIO 4. Johtamisprosessin osa-alueet (Järvenpää ym. 2017, 13)

Nämä toimenpiteet muodostavat siis talousjohtamisen perustan ja ovat siten erittäin tärkeässä asemassa. Talousjohtamisen tehtävänä on avustaa organisaation johtoa. Taloushallinnon perustoiminnot tuottavat johdolle tarpeellisia tietoja taloudellisesta tilasta. Näiden tietojen lisäksi talousosaston vastuuhenkilöt tyypillisesti myös konsultoivat ja neuvovat yrityksen johtoa päätöksenteossa, kun on tarpeellista tuoda taloudellinen näkökulma esiin.

Organisaatorakenteesta riippuen yrityksen taloudelliset vastuualueet delegoidaan pienempiin tulosityksiköihin. Vastuualueet jaotellaan perinteisesti kustannuspaikkoihin, tuotopaikkoihin, tulosityksiköihin ja liiketoimintayksiköihin. Esimerkiksi myynnin vastuut voidaan jakaa asiakas- tai tuotekohtaisesti, jolloin myynnistä vastaavat henkilöt ovat raportointivastuussa johdolle. (Pellinen 2017, 55.) Esimerkiksi seurojen yritysmyyntin vastuuhenkilöiden tulee olla tietoisia tapahtuneista myynneistä sekä olla valmiita raportimaan niistä eteenpäin.

3.2 Laskentatoimi

Talousohjaus ja -johtaminen ovat laajimpia käsitteitä yrityksen taloushallinnossa, sillä toimenpiteet vaikuttavat talousohjaukseen. Talousohjaus siis vastaa kaikista tehtävistä, joita yrityksen sisällä tehdään liittyen talouteen. Yksi merkittävä talousohjauksen osa-alue on laskentatoimi. Laskentatoimi pääsääntöisesti laatii taloutta kuvaavat raportit sekä

ulkoiseen että sisäiseen käyttöön. Tämän vuoksi laskentatoimi jaetaan kahteen eri osaan, joita ovat rahoituksen laskentatoimi ja johdon laskentatoimi. Arkikielessä näitä kutsutaan usein myös ulkoiseksi ja sisäiseksi laskentatoimeksi. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2014, 115.)

Rahoituksen laskentatoimi käsittää ulkopuolisille sidosryhmille laadittavat raportit taloudellisesta tilasta. Näitä sidosryhmiä ovat muun muassa sijoittajat, rahoittajat, verottajat ja muut viranomaiset. Yleisiä rahoituksen laskentatoimen osa-alueita ovat kirjanpito, tilinpäätöstiedot, tuloslaskelmat, tase ja veroilmoitukset. Rahoituksen laskentatoimi on pitkälti lainsäädäntöön kirjattu ja pakollinen toimenpide yrityksen taloushallinnossa. (Ikäheimo ym. 2014, 115.) Rahoituksen laskentatoimeen ei keskitytä tässä opinnäytetyössä juurikaan enempää.

Johdon laskentatoimi on puolestaan yrityksen sisäisille sidosryhmille tarkoitettua tietoa. Johdon laskentatoimi ei ole rahoituksen laskentatoimen tavoin lainsäädäntöön sidottu, vaan sen toteutus on vapaamuotoista ja laajuus on jokaisen organisaation itse päätettävissä. Johdon laskentatoimen päätehtävä on avustaa johtoporrasta päätöksenteossa esimerkiksi budjettisuunnittelulla ja -raportoinnilla. Tämän vuoksi johdon laskentatoimen raportit voivat olla täysin salaista tietoa, jolloin tieto ei missään nimessä saa vuotaa organisaation ulkopuolelle. (Ikäheimo ym. 2014, 115.)

Rahoituksen laskentatoimen ja johdon laskentatoimen erityispiirteitä ja eroavaisuuksia voidaan luetella ja tarkastella muutamasta eri näkökulmasta. Näitä näkökulmia ovat muun muassa normisidonnaisuus, laskentakohde, aikahorisontti, tiedon tyyppi ja tiedon luonne (Järvenpää ym. 2017, 21). Laskentatoimien erityispiirteet kyseisistä näkökulmista eritellään taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Rahoituksen ja johdon laskentatoimen piirteet (Järvenpää ym. 2017, 21).

	Rahoituksen laskentatoimi	Johdon laskentatoimi
<i>Normisidonnaisuus</i>	Noudattaa lakeja, asetuksia, muita normeja ja hyvää kirjanpitoa.	Toteutetaan vapaammin yrityksen tarpeiden pohjalta
<i>Laskentakohde</i>	Juridinen yritys kokonaisuutena	Yritys, tuotannollinen yksikkö, tuote, palvelu jne.
<i>Aikahorisontti</i>	Menneisyys ja nykyisyys	Menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus
<i>Tiedon tyyppi</i>	Rahamääräinen	Rahamääräinen ja ei-rahamääräinen
<i>Tiedon luonne</i>	Luotettavaa ja relevanttia	Relevanttia johtamisen kannalta

Taulukosta 2 huomataan rahoituksen laskentatoimen lainsäädännölliset merkitykset ja niiden vaikutukset. Rahoituksen laskentatoimi on luonteeltaan hyvin pitkälle strukturoitua ja numeroihin perustuvaa raportoivaa tietoa. Johdon laskentatoimi on puolestaan hyvin vapaamuotoista. Kuten taulukosta 2 nähdään, kohteena voi olla vain yksi pieni yksikkö tai tuote organisaation sisällä. Aikahorisontiltaan johdon laskentatoimi voi keskittyä myös tulevaisuuden suunnitelmiin. Rahoituksen laskentatoimi käsittelee menneisyyden ja nykyisyyden tapahtumia. Lisäksi johdon laskentatoimeen sisältyy ei-rahamääräistäkin tietoa, kuten esimerkiksi laaduntarkkailua. Johdon laskentatoimi sisältää paljon ennakointiin, suunnitteluun ja päätöksentekoon liittyviä toimenpiteitä, jotka ovat oleellisia talousseurannan kehittämisessä. Ei-rahamääräiset mittarit ovat tärkeitä välineitä tukemaan rahamääräisiä mittareita, sillä ne pyrkivät selittämään syitä taloudellisen menestyksen tai menestymättömyyden takana.

Toimialojen erityispiirteet vaikuttavat suuresti johdon laskentatoimen toteutustapaan. Ulkoisen laskentatoimen osalta peruseriaatteet ovat samat toimintaympäristöstä riippumatta, sillä kirjanpito ja verotus noudattavat tarkkoja sääntöjä. Ainoastaan kirjauksien kohde vaihtelee, mutta toimintaohjeet ovat samankaltaisia. Johdon laskentatoimessa puolestaan ei ole oikeaa tapaa suoriutua, vaan muun muassa jokaisen organisaation rakenne, strategia, visio, toimiala ja kulttuuri määräävät käytännön toimenpiteet. Tämä ilmiö on nimeltään kontingenssiteoria, jossa ei ole vain yhtä ideaalista toteutustapaa. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 28.)

3.3 Budjettiohjaus

Budjetointi on yksi organisaation talousohjauksen peruspilareista. Budjetti tarkoittaa yksinkertaisimmillaan tulojen ja menojen arviointia etukäteen. Budjetointi on perustana jokaiselle taloudelliselle päätökselle, sillä vaikka yritys menestyisi kuinka hyvin, on silti tarpeellista suunnitella tulevaisuuden menot (Vohwinkle 2018). Budjetit laaditaan siis ennakoimaan tulevaisuuden myyntiä, kustannuseriä, taloudellista suoriutumista ja rahoitusrakennetta. Budjetointiin panostaminen on tärkeää, sillä ilman huolella laadittuja tulevaisuuden ennusteita organisaation toiminnan jatkuvuus on uhattuna. Budjettien laatimisen lisäksi niiden seuranta on yhtä tärkeää, jotta mahdollisiin poikkeamiin osataan reagoida ajoissa. (Hyyppä 2017.)

Budjetointi on monivaiheinen prosessi, joka käynnistyy suunnittelulla. Suunnitteluvaiheessa käydään läpi tulevien vuosien strategisia suunnitelmia ja tavoitteita, sekä arvioidaan niiden realistisuutta. Budjetointiprosessissa laaditaan kolme pääbudjettia, jotka ovat tulosbudjetti, kassabudjetti ja tase-ennuste. Näitä budjetteja varten laaditaan osa-budjetteja, joita ovat muun muassa myyntibudjetti, ostobudjetti, varastobudjetti ja investointibudjetti. Näistä budjeteista saatavat tiedot kerätään pääbudjetteihin. (Syvänperä & Lindfors 2014, 14.)

Budjetoinnissa on erilaisia toteutustapoja, joista yleisimpiä ovat kiinteä budjetti, tarkistettava budjetti, rullaava budjetti sekä liukuva budjetti. Näistä perinteisin on kiinteä budjetti, joka laaditaan tilikaudeksi kerrallaan. Budjetoituja lukuja verrataan myöhemmin toteutuneisiin lukuihin. Tarkistettava budjetti on kuin kiinteä budjetti, sillä tarkistettava budjetti laaditaan myös koko tilikaudeksi. Tarkistettavaa budjettia täydennetään ja korjailtaan tasaisin väliajoin vuoden aikana. Etuna on se, että laadintavaiheessa huomioidaan koko vuoden tavoite, mutta myös vuoden aikana tapahtuvat mahdolliset muutokset tiedostetaan. Rullaava budjetti toimii kuin tarkistettava budjetti, mutta siinä etukäteen arvioitava ajanjakso on lyhyempi. Rullaavaa budjettia ei ole laadittu tilikautta kohden, vaan yleensä muutaman kuukauden aikajaksolle. Budjettiin lisätään siis tasaisin väliajoin aina uusi ennuste. Liukuva budjetti muuttuu toiminta-asteiden mukaan. Esimerkiksi kiinteät kulut budjetoidaan pitkälle aikavälille, kun niiden toteumat osataan arvioida tarkemmin. Muuttuvat kustannukset puolestaan jätetään avoimiksi pitkälle aikavälille. (Syvänperä & Lindfors 2014, 15.)

4 SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN

Suorituskyvyn mittaaminen oli yksi selvitettävistä talousohjauksen käytännöistä opinnäytetyön tutkimuksessa. Suorituskyvyn mittaamista esitellään omassa pääluvussa siksi, koska seurojen talousseurannan kehittämiseksi valikoitiin tasapainotettu mittaristo. Tasapainotetun mittariston lisäksi esitellään mittaamisen tarkoitusta yleisesti sekä KPI-mittareiden luonnetta.

4.1 Suorituskyvyn mittaamisen tarkoitus

Yrityksien ja organisaatioiden tulisi seurata toiminnassaan mittareita, joiden avulla voidaan arvioida suorituskykyä. Budjetoinnin seurannassa toteutetaan mittaamista, kun tarkastellaan esimerkiksi tuloslaskelmia. Perinteisten taloudellisten ja rahamääräisten mittareiden seurannan lisäksi olisi hyvä mitata myös ei-rahamääräisiä mittareita, jotka indikoivat muun muassa tuottavuutta ja tehokkuutta. (Pellinen 2017, 102.) Mittaaminen on tärkeää, mutta siihen liiallinen tukeutuminen pelkistää asioita, sillä mittari on kuitenkin vain yhtä arvoa esittävä luku. Jos mittarin antaman luvun taakse ei nähdä tai sen antamaa arvoa ei pystytä selittämään, kyseisen asian mittaamisesta on vain haittaa. (Kuitunen 2015.)

Jokainen organisaation toiminta tulee olla mitattavissa, jotta halutessaan saadaan tarvittavaa tietoa. Jokaista asiaa ei ole tarpeellista mitata kuitenkaan samaan aikaan. Mittaamisella pyritään selittämään asioiden syitä ja seurauksia, jotta muutoksiin voidaan varautua. Mittaaminen helpottaa toiminnan seuraamista, sillä esimerkiksi markkinoinnin mainoskampanjoiden tulee heijastua positiivisesti myynnissä. Kun kampanjan vaikutusta myyntiin mitataan, voidaan nähdä, onko kampanja vain hukkaan heitettyä rahaa vai todella myyntiä lisäävä panostus. Siksi mittaamista tulee seurata järjestelmällisesti. (Won 2013.)

Mittaaminen on osa organisaation strategiaa, joka puolestaan määrittää tulevaisuuden tavoitteet ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Strategian jalkauttaminen henkilöstölle on tärkeää, jotta tiedonkulku organisaatiossa on sujuvaa. Yhteisymmärrys henkilöstön sisällä sekä tietoisuus strategiasta mahdollistavat tehokkaan toteuttamisen. Henkilöstön koulutus nousee strategian seuraamisen ensimmäiseksi kohdaksi. Tämän jälkeen henkilöstön mielipide olisi hyvä mittaattaa. Mikäli henkilöstö ei usko strategiaan eikä ole motivoitunut sen toteuttamiseen, mittarien seurantakaan ei ole hyödyllistä. (Kaplan & Norton 2001, 215–216.)

4.2 KPI-mittarit

Organisaation johtamisessa seurataan usein KPI-mittareita ja niiden muodostamia mittaristoja. KPI on lyhenne englanninkielisistä sanoista Key Performance Indicator. Tämä tarkoittaa organisaation avainmittaria, joka pyrkii parantamaan organisaation suorittamista. KPI-mittarit ovat yksinkertaisimmillaan suoritusmittareita, jotka auttavat ymmärtämään organisaation toimivuutta. KPI-mittarit ovat suunnannäyttäjiä organisaatioille ja ne kertovat, ovatko tehdyt päätökset auttaneet saavuttamaan tavoitteita. (Jackson 2017.)

KPI-mittaristojen avulla saavutetaan strategisia tavoitteita. Ne eivät itsessään ole organisaation tavoitteita, vaan ne ovat työkaluja mittaamaan tavoitteiden onnistumista. KPI-mittarit mahdollistavat oppimista, sillä mittarin antama tieto auttaa ihmistä ymmärtämään paremmin strategiaan vaikuttavia tekijöitä. Tämä lisää tiedon määrää organisaation sisällä. Mikäli KPI-mittari ei anna tarpeeksi organisaatiota hyödyttävää tietoa, siitäkin voidaan oppia. Organisaatio tiedostaa tämän jälkeen sen, ettei kyseistä mittaria tarvitse käyttää, ellei joitain selkeitä muutoksia tapahdu toimintatavoissa. KPI-mittarit antavat myös välitöntä palautetta suorittamisesta, jos tarvittava tieto saadaan nopeassa ajassa mitattua. Tärkeän tiedon saaminen nopeassa ajassa auttaa organisaatiota mukautumaan ympäristöön ajoissa, jolloin uusia toimintamalleja voidaan ottaa käyttöön sujuvasti. Onnistunut KPI-mittariston käyttö lisää henkilöstön motivaatiota, sillä positiiviset tulokset saavat ihmiset näkemään työnsä merkityksen. (Lloyd 2018.)

KPI-mittaristot sisältävät vaihtelevan määrän erilaisia mittareita. Mittariston toteutus on hyvin vapaamuotoinen ja se eroaa esimerkiksi tasapainotetusta mittaristosta siinä, että tasapainotettu mittaristo on luotu keskittymään kokonaisvaltaisemmin sekä rahamääräisiin että ei-rahamääräisiin mittareihin. KPI-mittaristoille ei ole asetettu ohjeita siitä, kuinka monta prosenttia mittareista tulisi olla ei-rahamääräisiä tai ennakoivia. Tasapainotetun mittariston rakennetta esitellään seuraavaksi.

4.3 Tasapainotettu mittaristo (BSC)

Balanced Scorecard- mittaristo luotiin Robert Kaplanin ja David Nortonin toimesta 1990-luvulla. Tämä mittaristo lyhennetään usein kirjaimin BSC. Balanced Scorecard suomen-

netaan tyypillisesti joko “tasapainotettu mittaristo” tai “tulokortti”. Tasapainotetun mittariston tarkoituksena on toteuttaa organisaation strategiaa ja seurata mittareita, jotka ovat luotuja tukemaan kyseistä strategiaa. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 19.)

Tasapainotetun mittariston rakentaminen organisaation käyttöön alkaa strategisten tavoitteiden asettamisella. Tavoitteiden jälkeen etsitään kriittisiä menestystekijöitä eli asioita, joissa on onnistuttava erityisen hyvin ja jotka ovat tavoitteiden saavuttamisen kannalta elintärkeitä. Kriittiset menestystekijät määrittävät mittareiden valinnat. Jos esimerkiksi kriittisenä menestystekijänä on henkilöstön tyytyväisyys, mittariksi sopii tällöin hyvin työtyytyväisyyskyselyiden tulokset. (Alhola & Lauslahti 2005, 86–87.)

Tasapainotettu mittaristo nojaa neljään näkökulmaan strategisessa ajattelussa. Näkökulmien ideana on tarkastella strategian tuottamaa lisäarvoa eri perspektiiveistä. Mittaristoon kuuluvat seuraavat neljä näkökulmaa:

- Taloudellinen näkökulma, joka tarkastelee kasvun ja tuottavuuden strategioita taloudellisten lukujen avulla.
- Asiakasnäkökulma, joka tarkastelee organisaation tuottamaa lisäarvoa asiakkaan näkökulmasta.
- Sisäisten prosessien näkökulma, joka tarkastelee organisaation sisällä tapahtuvien toimenpiteiden ja prosessien toimivuutta lisäarvon tuottamisessa.
- Oppimisen ja osaamisen näkökulma, joka tarkastelee organisaation kehitystä, erityisesti henkilöstön osaamisen ja työpanoksen välityksellä.

Näiden näkökulmien varaan muodostetaan tasapainotetun mittariston kriittiset menestystekijät ja seurattavat mittarit. (Kaplan & Norton 2001, 22–23.)

Mittareiden valinnoissa voidaan seurata teoreettisia suosituksia. Mittareiden tulee muodostaa hyvä ja toimiva tasapaino toisiinsa nähden. Jokainen näkökulma on tärkeä eikä mitään näkökulmaa saa jättää selvästi vähemmälle huomiolle. Muuten mittariston hyötyjä ei saada ulosmitattua. Koska rahamääräisten taloudellisten mittareiden seuranta on helppoa sekä ne antavat informaatiota menneestä, ei-rahamääräisten mittareiden osuus tulisi olla selvästi suurempi. Yleisesti ei-rahamääräisten mittareiden osuus mittaristosta on määriteltä 80 prosentin suuruiseksi. Tämän lisäksi ennakoivia mittareita tulisi olla suunnilleen saman verran seurantamittareiden lisäksi. Ennakoivat mittarit pyrkivät antamaan

arvioita tulevista tapahtumista. Strategia on yleensä määritelty myös pitkälle aikavälille useammaksi vuodeksi eteenpäin. Sen vuoksi myös mittaristossa tulisi olla sekä lyhyen että pitkän aikavälin mittareita tasapuolisesti. Edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi mitattavat asiat eivät saa olla pelkästään helposti mitattavissa olevia, sillä strategisesti merkittävät mittarit ovat monesti myös niitä hankalimmin mitattavia asioita. Hyvänä esimerkkinä tästä on henkilöstön tyytyväisyys, josta ei saada tietoa, ellei tätä tietoa erikseen päätetä organisaatiossa lähteä keräämään. Esimerkiksi tuloslaskelma ei kuvaa mitenkään työttyytyväisyyttä. (Laakso 2018.)

Tasapainotettu mittaristo pyrkii tarkastelemaan näkökulmia kolmesta ajallisesta ulottuvuudesta. Nämä ovat menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus. Menneisyyttä kuvaavat taloudellisen näkökulman menestystekijät ja mittarit, koska taloudelliset luvut ja raportit perustuvat menneisiin tapahtumiin. Nykyhetken näkökulmia ovat puolestaan asiakasnäkökulma ja sisäisten prosessien näkökulma. Näiden näkökulmien katsotaan kuvaavan parhaiten tämän hetkistä toimintaa vallitsevien asiakassuhteiden, mielipidemittausten ja sisäisten toimintatapojen välityksellä. Tulevaisuuteen suuntaava ajattelu toteutuu oppimisen ja osaamisen näkökulmassa. Henkilöstön motivoituneisuus, osaaminen ja kehittyminen palvelevat organisaation strategioita erityisesti tulevaisuuden pitkällä aikavälillä. (Alhola & Lauslahti 2005, 82-83.)

5 SÄHKÖINEN KYSELYLOMAKE

Sähköinen kyselylomake oli merkittävin keino kerätä tutkimustuloksia tässä opinnäytetyössä. Tässä luvussa kuvataan periaatteet, joilla lomake luotiin ja lähetettiin seuroille vastattavaksi.

5.1 Sähköisen lomakkeen luominen

Tutkimuksen pääpaino oli kvantitatiivisessa tutkimuksessa, joka toteutettiin seuroille lähetettävällä sähköisellä kyselylomakkeella (liite 1). Kvantitatiivisen tutkimuksen määrittelmä esitettiin jo aiemmin luvussa 1.3. Tässä luvussa perustellaan lomakkeessa olevat kysymykset ja kysymystyypit. Kysymyslomake luotiin Microsoft Forms- ohjelmalla, koska se on helppokäyttöinen, selkeä ulkoasultaan ja kätevä vastausten analysoinnissa. Ohjelma muodostaa automaattisesti kuvaajia vastausten prosentiosuuksista sekä tiedot on mahdollista avata vaivatta myös Excel- tiedostona jatkokäsittelyä varten.

Tutkimukseen vastaaminen tapahtui nimettömänä, joten missään vaiheessa tutkimuksen toteuttajalle tai tutkimustulosten lukijalle ei selvinnyt minkä seuran vastauksista on kyse. Kysymykset jaettiin viiteen eri osioon sisältönsä perusteella. Osiot ovat yleistieto, budjetointi, mittaaminen ja seuranta, raportointi ja järjestelmät sekä yleinen arviointi. Yleistiedon osio sisälsi muun muassa kysymyksiä seuran henkilöstön määrästä, tilikausien tuloksesta ja ennusteesta sekä mahdollisista ulkoistetuista taloustoimista. Yleinen arviointi antoi vastaajille mahdollisuuden arvioida omien toimintatapojen onnistumista sekä tuoda esille mahdollisia kehittämiskohteita. Kyselylomake sisälsi kaikkiaan 28 kysymystä. Mukana oli suljettuja, sekamuotoisia ja avoimia kysymyksiä.

5.1.1 Suljettu kysymys

Suljetut kysymykset ovat tyypillisiä määrälliselle tutkimukselle. Suljetut kysymykset antavat tietyn lukumäärän eri vastausvaihtoehtoja, jotka kattavat kaikki mahdolliset vaihtoehdot kysymykseen. Yleisesti ottaen nämä ovat ”kyllä tai ei”- tyyppisiä kysymyksiä, joihin ei ole olemassa montaa eri vastausta. Joissakin kysymyksissä annetaan kolmantena vaihtoehtona ”en osaa sanoa”, mikäli kyseessä on mielipiteen selvittäminen tai on mahdollisuus siihen, ettei vastaajalla ole faktatietoa asiasta. Suljetut kysymykset saattavat

vaatia huolellista esitutkimusta ja teoriaan perehtymistä, jotta voidaan olla varmoja kaikista vaihtoehdoista. Vaihtoehdot myös ovat toisensa poissulkevia, jotta vastaajaa ei johdatella harhaan. Suljettujen kysymysten ehdottomia etuja ovat nopea vastaaminen, todennäköinen korkea vastausprosentti sekä helppo tilastointi ja esittämistapa. (Farrell 2016.) Kyselylomakkeessa suljettuja kysymyksiä olivat kysymykset 1, 3–7, 12, 15, 17, 24 ja 27 eli suljettuja kysymyksiä oli 39 prosenttia kaikista kysymyksistä. Näillä kysymyksillä selvitettiin muun muassa sarjataso, tilikausien tulokset ja ennusteet, mahdolliset maksuvaikeudet sekä mielipiteet omasta ja Jääkiekkoliiton talousohjaukseen liittyvästä toiminnasta.

1. Sarjataso *

Liiga

Mestis

Suomi-sarja

KUVA 1. Esimerkki kyselyssä esiintyvistä suljetusta kysymyksestä

5.1.2 Sekamuotoinen kysymys

Seuraava tutkimuksessa esiintyvä kysymystyyppi oli sekamuotoinen kysymys. Sekamuotoisissa kysymyksissä annetaan joukko vastausvaihtoehtoja, jotka kattavat todennäköisesti suuren osan vastauksista. Näiden lisäksi annetaan avoin vastauskohta, mikäli ei ole täyttä varmuutta siitä, onko kaikki mahdolliset vastausvaihtoehdot käyty läpi kysymyksen vaihtoehdoissa. (Heikkilä 2014, 50.) Näin ollen loppuun on lisätty kohta ”muu”, johon jokainen vastaaja voi itse kirjoittaa vastauksensa. Sekamuotoisia kysymyksiä kyselyssä olivat kohdat 8–10, 19, 20 ja 22 eli niiden osuus oli 21 prosenttia kaikista kysymyksistä. Näissä kysymyksissä selvitettiin taloustoimien ulkoistamista, tyypillisimpiä aikajaksoja budjetoinnille ja raportoinnille, budjetoitintapaa sekä syitä ohjelmistojen valintoihin. Kyseisiin asioihin oli helppo nimetä muutama yleinen vastausvaihtoehto, mutta koska jokaisella seuralla on omat käytäntönsä, oli välttämätöntä jättää myös yksi avoin vaihtoehto.

10. Kuinka usein budjettien toteumaa yleensä seurataan?

- Viikoittain
- Kuukausittain
- Neljännesvuosittain
-

KUVA 2. Esimerkki kyselyssä esiintyvistä sekamuotoisista kysymyksistä

5.1.3 Asenneasteikkokysymys

Useat kvantitatiiviset kyselyt sisältävät asenneasteikkokysymyksiä. Näistä yleisimmät ovat Likertin ja Osgoodin asteikot. Nämä kysymykset ovat yleisesti suljettujen kysymysten mielipidemittauksia, joissa on annettu portaittain vaihtoehtoja. Portaita on useimmiten 4–7. Asenneasteikkojen suurimmat edut ovat nopea vastaaminen ja niiden avulla saadaan mitattua mielipiteitä ja asenteita perinteisten ”kyllä tai ei” vastausten sijaan. Heikkoutena puolestaan on se, ettei vaihtoehtoja välttämättä jäädä pohtimaan pidemmäksi aikaa, vaan valitaan mahdollisimman neutraali vaihtoehto. Lisäksi asenneasteikoissa on riski sosiaaliselle paineelle, jolloin vastaaja saattaa valehdella ja päätyä vastaamaan yleisten normien mukaisesti, vaikkei hän oikeasti olisi sitä mieltä. Likertin asteikko on järjestyksasteikko, jonka ääripäinä ovat tyypillisesti täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä. (McLeod 2008.)

Likertin asteikon rakennetta hyödynnettiin tämän opinnäytetyön sähköisessä kyselyssä kohdassa 11, jossa selvitettiin budjettien poikkeamaa toteutuneista luvuista negatiiviseen suuntaan viimeisen kolmen vuoden aikana. Kysymyksessä oli 6 kohtaa, joista ensimmäinen vaihtoehto on ”ei ollenkaan tai ainoastaan positiiviseen suuntaan”. Muiden vaihtoehtojen ääripäät olivat ”hyvin vähän” ja ”hyvin paljon”. Koska tutkimuksen tavoitteena oli löytää ongelmakohtia talouden seurannassa, oli tarpeellista selvittää negatiivisen poikkeaman tasoa. Vastausvaihtoehdot olisivat voineet olla euromääräisiä lukuja, koska budjettien poikkeamat ovat eksaktia numeraalitietoa eivätkä mielipideasioita. Kuitenkin 43 eri seuran budjetit vaihtelevat kokoluokaltaan suuresti, joten taloudellisesti suuren voi-

mavaran omaavan seuran pieni poikkeama budjetissa olisi todennäköisesti pienelle seuralle suuri poikkeama. Siksi oli tarpeellisempaa selvittää seurojen poikkeamat suhteutettuna heidän kokoluokkaansa euromääräisen poikkeaman sijaan.

11. Ovatko toteutuneet luvut poikenneet NEGATIIVISESTI budjeteista viimeisen 3 vuoden aikana?

- Ei ollenkaan/vain positiiviseen suuntaan
- Hyvin vähän
- Jokseenkin vähän
- Kohtalaisesti
- Jokseenkin paljon
- Hyvin paljon

KUVA 3. Kyselyssä esiintyvä asenneasteikkotyyppinen kysymys

5.1.4 Avoin kysymys

Viimeinen kysymystyyppi sähköisessä kyselylomakkeessa oli avoin kysymys. Avoin kysymyksessä ei anneta ollenkaan valmiita vaihtoehtoja, vaan niihin vastaaja voi vapaasti vastata avoimeen kenttään. Avoin kysymys laittavat vastaajat pohtimaan kysymystä enemmän, mikäli heillä on aikaa paneutua asiaan. Avoin kysymys myös tuovat enemmän informaatiota, kun vastaajilla on vapaa sana kertoa mielipiteensä ja näkemyksensä. Avoin kysymyksissä on kuitenkin riskinsä, sillä niihin vastaaminen on harvinaisempaa verrattuna niihin kysymyksiin, joissa on annettu valmiita vastausvaihtoehtoja. Vastaajat saattavat kokea avoimiin kysymyksiin vastaamisen vievän liikaa aikaa, jolloin vastaukset ovat suppeita tai niitä ei saada ollenkaan. (InfoSurv 2018.) Avointen kysymysten tilastointi ja läpikäynti ovat huomattavasti työläämpiä valmiita vaihtoehtoja sisältäviin kysymyksiin verrattuna. Jokainen vastaaja voi ilmaista saman asian eri sanavalinnoin, joten jokainen vastaus tulee lukea huolella läpi ja tulkita oikein.

Tässä kyselyssä avoimia kysymyksiä olivat 2, 13, 14, 16, 18, 21, 23, 25, 26 ja 28 eli avointen kysymysten osuus oli 36 prosenttia kaikista kysymyksistä. Suorituskyvyn mittaamista selvittäviin kysymyksiin ei annettu valmiita vaihtoehtoja, koska talouden seurannassa on olemassa lukuisia eri mittareita ja jokaisen organisaation strateginen näkemys määrittää mittareiden tärkeyden (Järvenpää ym. 2017, 330-331). Näin oli helpompi jo-

kaisen seuran antaa avoin vastaus omista käytännöistään, koska 43 eri seuralle tarkoitettuun kyselyyn olisi ollut vaivalloista kerätä valmiiksi vaihtoehtoiksi suuri määrä mittareita saamatta varmuutta siitä, että vaihtoehdot olisivat riittäneet kattamaan jokaisen seuran valitsemia mittareita. Myös tietojärjestelmien ja työkalujen käytöstä luotiin avoimet laadulliset kysymykset samoista syistä. Jokaisen seuran tietojärjestelmät ja työvälineet sekä niiden käytöt voivat poiketa toisistaan huomattavasti varsinkin sarjatasojen välillä.

Avointen kysymysten vastauksia on työläämpi analysoida ja tilastoida verrattuna suljettuihin ja valmiita vastausvaihtoja sisältäviin kysymyksiin. Kuitenkin suhteellisen pienen perusjoukon vuoksi avointen kysymysten vastauksien analysointi ei ole kohtuuton tehtävä, koska vastauksia ei tule useita satoja vaan maksimissaan 43 kappaletta. Sanallinen tieto voidaan muuttaa numeeriseen muotoon, kun avoimien kysymysten vastaukset luokitellaan yhteisten teemojen välityksellä. Tämän jälkeen luokat numeroidaan juoksevasti, jonka jälkeen voidaan esittää tilastollista jakaumaa myös avoimien kysymysten vastauksille. (Aaltola & Valli 2007, 185.)

14. Nimeä 5 tiheimmin seurattua mittaria ja niiden seurantatiheys
Esim. Yleisö määrä, viikoittain

Kirjoita vastaus

KUVA 4. Esimerkki kyselyssä esiintyvistä avoimesta kysymyksestä

(Vilkkä 2007, 77) kuvaa hyvien kysymysten ominaispiirteitä, jotka otettiin huomioon kyselylomaketta luodessa. Kysymysten tulee käsitellä yhtä aihetta kerrallaan, ne ovat selkeitä, kirjoitusasultaan moitteettomia sekä kohderyhmälle suunnattuja. Vastaajan tulee kokea kuuluvansa tutkimuksen kohderyhmään. Kysymykset eivät johdattele vastaajaa harhaan eivätkä sisällä sanastoa, jota on vaikea ymmärtää. Mahdollinen ammattisanasto tulee selittää hyvin. Kysely oli melko pitkä sisältäen 28 kysymystä, mutta jokainen kysymys nähtiin tarpeelliseksi, koska tutkimuksen aihe on haastava, jolloin myös tarvittiin paljon ymmärrystä ja tietoa vallitsevasta toimintaympäristöstä.

Lomakkeen pituus ja avointen kysymysten määrä loivat riskinsä toteutuksessa, koska vastaamiseen täytyi varata aikaa, jolloin myös vastaamatta jättämisen riski kasvoi. Tämän vuoksi avointen kysymysten määrä pyrittiin pitämään mahdollisimman pienenä painot-

tuen kyselyn loppuun. Alkupään kysymykset olivat joko suljettuja tai sekamuotoisia, joihin vastaaminen on nopeampaa, ja näin kyselyn aloittamiseen olisi ollut pienempi kyn-
nys.

5.2 Saatekirje ja lähettäminen

Sähköinen kyselylomake lähetettiin kaikille Liiga-, Mestis- ja Suomi-sarja- joukkueille vastattavaksi. Lähettämisestä vastasi Jääkiekkoliitto, koska oikeiden kontaktien saaminen oli näin huomattavasti helpompaa. Sähköpostiviesti todennäköisesti huomioitiin myös paremmin, kun lähettäjänä oli liiton edustaja yksittäisen ammattikorkeakouluopiskelijan sijaan. Jääkiekkoliitto toimi tässä prosessin välikätenä paremman tavoitettavuuden takaa-
miseksi. Saatekirje ja tutkimuslomake olivat opinnäytetyön tekijän toimesta luotuja. Tutkimuslomakkeen sisältö arvioitiin Jääkiekkoliiton talouspäällikkö Jaakko Luumin toimesta ennen sen lähettämistä.

Tutkimuksen yhteydessä kohderyhmälle osoitettiin saatekirje, jonka tehtävänä oli johdattaa tutkimuksen aiheeseen. Saatekirje motivoi kohderyhmäläisiä osallistumaan tutkimukseen ja vastaamaan kyselyyn. Saatekirjeessä oli annettava kohderyhmälle riittävästi informaatiota tutkimuksesta, jotta he pystyisivät itse päättämään osallistumisestaan. Saatekirjeen tuli olla myös lyhyt, ytimekäs ja korkeintaan yhden sivun mittainen kokonaisuus. (Klemola 2011.) Seuroille lähetettyyn kyselyyn luotiin seuraavanlainen saatekirje:

Hyvä jääkiekkoseuran toimihenkilö

Olen liiketalouden opiskelija Tampereen ammattikorkeakoulusta. Teen opinnäytetyötä aiheena ”Jääkiekkoseurojen talousseurannan kehittäminen”, jonka toimeksiantaja on Suomen Jääkiekkoliitto ry. Opinnäytetyötä varten suoritan tutkimuksen suomalaisten jääkiekkoseurojen talousohjauksesta; käytännöistä ja ongelmista. Tarvitsisin tutkimusta varten myös Teidän vastauksenne aiheeseen liittyen. Voitte vastata kyselyyn alla olevassa linkissä. Kaikki vastaukset tapahtuvat nimettöminä. Kysely on auki sunnuntaihin 25.2 klo 23.30 asti. Mikäli ilmenee jotain kysyttävää, ongelmia tai mitä tahansa liittyen tutkimukseen, voitte ottaa yhteyttä sähköpostiin: ilkka.yrjanheikki@biz.tamk.fi

Ajastanne kiittäen,
Ilkka Yrjänheikki

Saatekirjeessä annettiin suora linkki kyselyyn, mutta tässä raportissa sitä ei mainita, koska tutkimukseen osallistuminen oli luottamuksellista. Koska vastaukset annettiin nimettöminä eikä vastauksista käynyt ilmi vastannutta seuraa, linkki ei saanut vuotaa ulkopuolisten käsiin. Vaikka kysely on jo suljettu, linkin mainitseminen ei ole oleellista raportin kannalta. Saatekirjeessä noudatettiin tutkimuseetiikan mukaisesti huolellisuutta ja luotettavuutta tutkimusprosessissa (TAMK Tutkimuseettiset ohjeet 2018).

6 TUTKIMUSTULOKSET

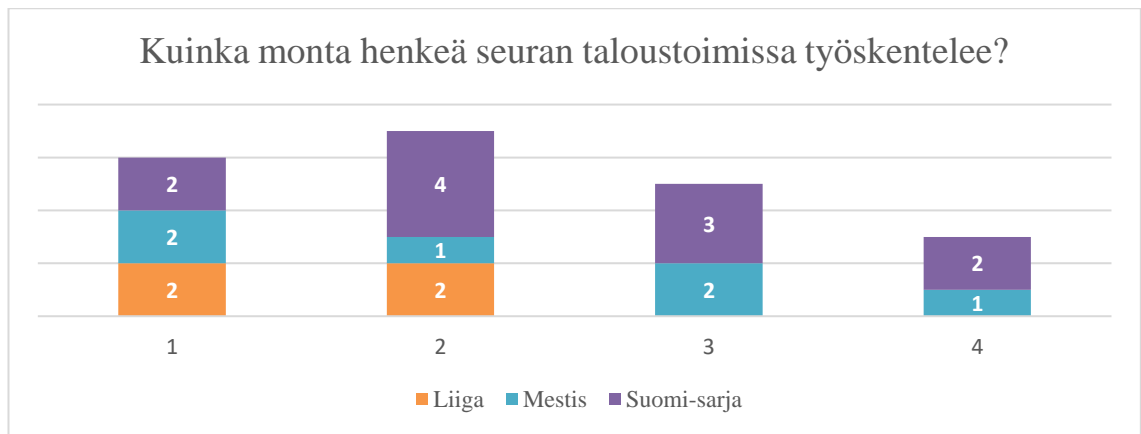
Sähköisen kyselylomakkeen vastaukset käsitellään tässä luvussa. Tutkimusetiikan mukaan tutkimustulokset esitetään rehellisesti, huolellisesti sekä avoimesti (TAMK Tutkimuseettiset ohjeet 2018). Kyselylomakkeen vastaukset on jäsennelty viiteen eri luokkaan, jotka ilmenivät jo kyselylomakkeessa. Myös tutkimustuloksissa esitetään kyseiset osiot erikseen, jos esimerkiksi halutaan tietyn kyselylomakkeen osion tuloksia tarkastella. Kun talousohjauksen osioille on omat alaluvut, niiden löytäminen on helpompaa.

6.1 Yleistä

Kyselyyn saatiin yhteensä 21 vastausta, eli lopullinen vastausprosentti oli 49. Koska tutkimuksen perusjoukon muodosti 43 joukkuetta, riskinä oli vähäinen vastausmäärä ja tutkimuksen epäonnistuminen. Noin puolet joukkueista osallistuivat kyselyyn ja näin ollen tutkimuksesta saatiin tärkeää informaatiota Jääkiekkoliitolle. Ympyrädiagrammien sektoreissa on ilmoitettu ensin vastausten lukumäärä, jonka jälkeen erotetaan puolipisteellä prosentuaalinen osuus kysymykseen vastanneiden kokonaismäärästä.

Koska kyselyn kohteena oli kolmen ylimmän sarjatason joukkueet, oli olennaista tietää vastaajien jakauma näiden sarjatasojen kesken. Liiga-joukkueista vastauksia saatiin 4 kappaletta, Mestiksestä 6 kappaletta ja Suomi-sarjasta 11 kappaletta. Näin ollen Liigan vastausprosentti oli 27, Mestiksen 50 ja Suomi-sarjan 69. Liigan vastausprosentti jäi melko matalaksi, mutta toisaalta erityisesti Suomi-sarjan joukkueiden osalta taloushallinnon tietomäärä ja ammattiosaaminen eivät ole Liigan joukkueiden tasolla, joten heidän toiminnan kehittämisessä on suurempi työ. Suomi-sarjan joukkueissa taloudenpito ja talousseuranta eivät ole yhtä tarkoin ja syvällisesti suunniteltua ja toteutettua kuin Liigassa.

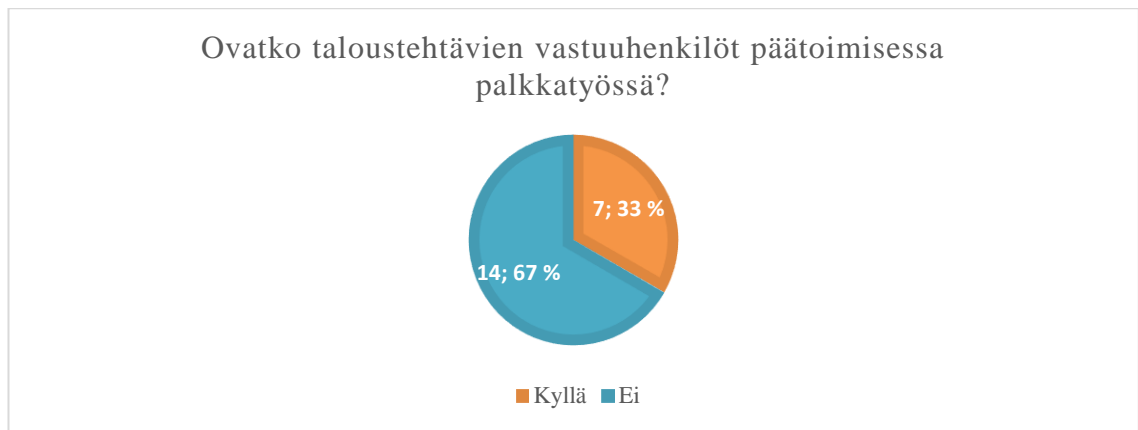
Seurojen talousosaston henkilöstöä selvitettiin toisessa kysymyksessä. Jokaisessa vastanneessa seurassa taloustehtävissä työskenteli yhdestä neljään henkilöä. Yleisin lukumäärä oli kaksi työntekijää. Tarkat osuudet esitetään alla olevassa kuviossa 5.



KUVIO 5. Seurojen taloushenkilöstön määrä

Kuudessa seurassa siis työskenteli vain yksi henkilö taloustehtävissä, seitsemässä seurassa kaksi henkilöä, viidessä seurassa kolme henkilöä ja kolmessa seurassa neljä henkilöä. Näin ollen keskiarvoksi saatiin 2,2 henkilöä seuraa kohden. Liigan vastanneista joukkueista taloustehtävistä vastasi joko yksi tai kaksi henkeä. Molemmat saivat kaksi vastausta. Mestiksessä henkilöstön määrä jakautui tasaisemmin yhden ja neljän henkilön välille. Kahdessa Mestiksen seurassa taloustoimet olivat yhden hengen varassa, yhdessä seurassa tehtävistä vastasivat kaksi henkeä, kahden seuran talousosaston henkilöstömäärä kattoi kolme henkeä ja yhdessä seurassa taloustoimista vastasivat neljä henkeä. Suomi-sarjassa kahdessa seurassa taloustehtävistä vastasi yksi henkilö, neljässä seurassa kaksi henkilöä, kolmessa seurassa kolme henkilöä ja jälleen kahdessa seurassa peräti neljä henkilöä.

Henkilöstön lukumäärän lisäksi oli hyvä tiedostaa työsuhteen tyyppi, joita ovat päätoiminen kokoaikatyö ja osa-aikatyö. Myös vapaaehtoistoiminta on mahdollista. Kuvioista 6 selviää, että seitsemän seuraa olivat palkanneet taloushallinnon työntekijänsä päätoimiseen palkkatyöhön ja neljäntoista seuran taloushenkilöstö toimi muussa kuin päätoimisessa palkkatyössä.

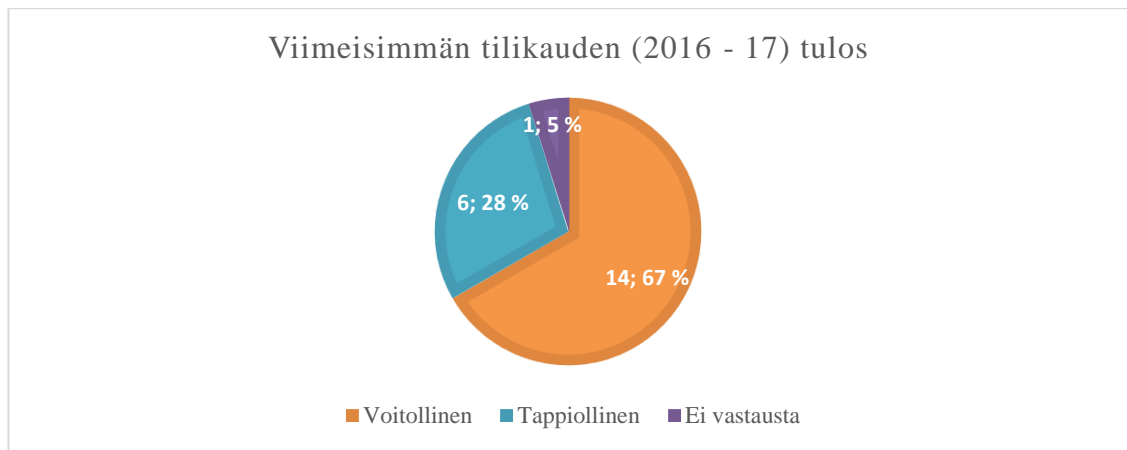


KUVIO 6. Työsuhteen tyyppi

Kaikkienensa taloustehtävien vastuuhenkilöt toimivat päätoimisessa palkkatyössä 33 prosentissa kaikissa vastanneissa seuroissa. Liigan vastanneista seuroista 75 prosenttia työllisti kokopäiväisesti talousosastonsa henkilöt. Mestiksessä luku oli 50 prosenttia ja Suomi-sarjassa vain 9 prosenttia. Tämä vahvisti arvion siitä, että mitä korkeammalla sarjatasolla toimitaan, sitä ammattimaisempaa ja kokoaikaisesti työllistävää toimintaa taloudenpito on. Huomioitavaa oli kuitenkin se, että ainoa Liiga-seura, joka ei työllistänyt päätoimisesti talousosastoaan, toimi yhden hengen voimin. Puolestaan ainoa Suomi-sarjan seura, joka työllisti talousosastonsa päätoimisesti, toimi peräti kolmen hengen voimin, joten yksittäisiä poikkeuksiaakin ilmeni.

Tilikausi muodostui yhtä seuraa lukuun ottamatta kokonaan sarjakauden mukaan, tyypillisesti toukokuusta huhtikuuhun. Vain yhdellä seuralla 21 vastaajasta tilikausi sijoittui kalenterivuoden mukaan. Tämä ilmiö selitettiin luvussa 2.2, jossa kerrottiin tilikauden sijoittuvan sarjakauden mukaan siksi, että saadaan selvempi kuva jokaisen yksittäisen sarjakauden taloudellisesta menestyksestä urheilullisen menestyksen lisäksi.

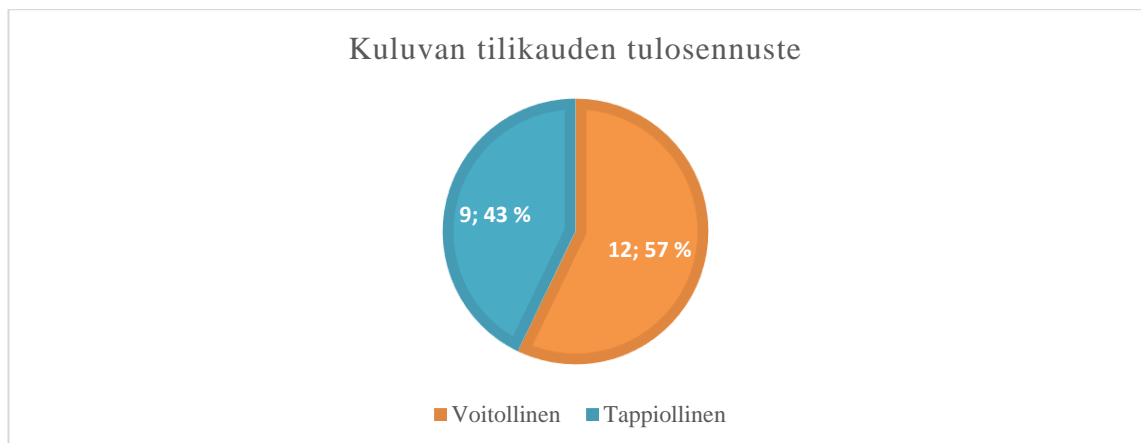
Tilikausien taloudellinen menestys on tärkeää kannattavan ja terveen liiketoiminnan jatkamiseksi. Luvussa 2.2 mainittiin taloudelliset ongelmat lähihistoriassa, kun useat seurat tekivät tappiota. Kyselyyn vastanneista seuroista viimeisimmällä tilikaudella voittoa teki neljätöistä seuraa ja tappiota kuusi seuraa (Kuvio 7). Viimeisin tilikausi tutkimuksen tekoheikällä oli kausi 2016–2017.



KUVIO 7. Tilikauden 2016–2017 tulos

Jokainen Liigasta vastanneista seuroista teki tilikaudella 2016–2017 voittoa. Mestiksessä voitollisen tilikauden teki puolet vastanneista ja toinen puolisko kärsi tappiollisen tilikauden. Suomi-sarjan osalta voitollisia seuroja oli seitsemän kappaletta, tappiollisia kolme ja yksi seura ei vastannut kysymykseen.

Edellisen tilikauden lisäksi kyselyssä tiedusteltiin kuluvan tilikauden tuloksen sen hetkistä ennustetta. Kuluva tilikausi oli tutkimuksen tekohetkellä kausi 2017–2018. Kahden toista seuran ennuste oli voitollinen ja yhdeksän seuran ennuste tappiollinen (Kuvio 8).

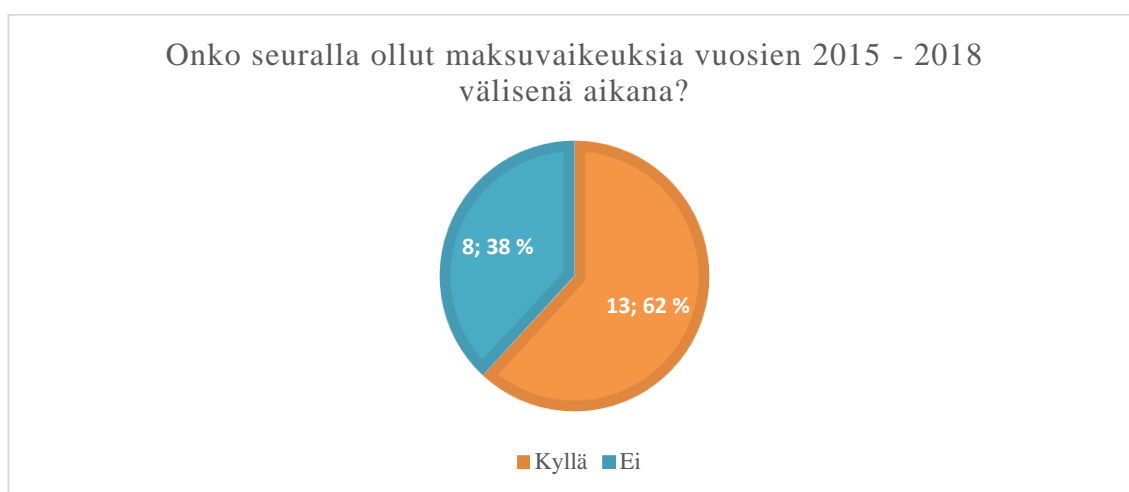


KUVIO 8. Tilikauden 2017–2018 tulosenuste

Vastaushetkellä kuluneen kauden tulos olisi ollut kokonaisuudessaan huonompi kuin sitä edellisen kauden, sillä tappiollisten seurojen osuus oli kasvanut. Tutkimuksen tekohetkellä tilikautta 2017–2018 oli jäljellä vielä muutama kuukausi, jolloin taloudellinen tuloskin olisi voinut muuttua, mutta ennusteet viittasivat kehityksen negatiiviseen suuntaan. Liigan neljästä seurasta kahden ennusteet olivat voitollisia ja kahden tappiollisia, kun

kaudella 2016–2017 jokaisen tilikausi oli voitollinen. Mestiksessä jälleen puolilla seuroista tilikausi 2017–2018 tulisi olemaan voitollinen ja toisella puoliskolla tappiollinen. Suomi-sarjassa voitollisen ennusteen olivat antaneet 64 prosenttia vastaajista eli 7 seuraa. Loput 4 seuraa ennustivat tappiollista tilikautta.

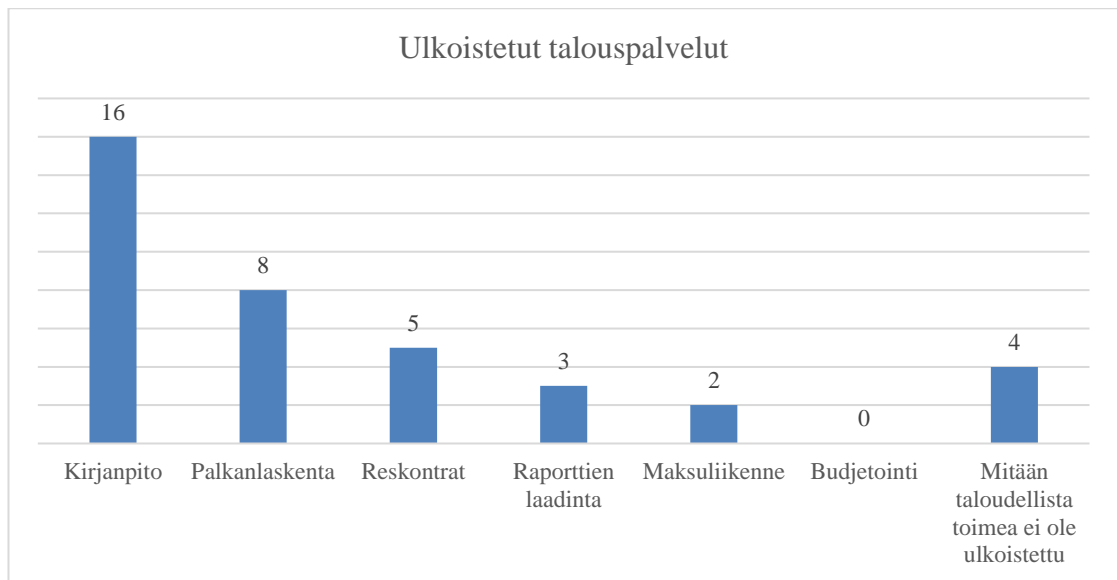
Yksi liiketoiminnan kolmesta talouden peruspilarista on maksuvalmius eli likviditeetti. Jääkiekkoseuroilla on paljon kustannuksia, joita ovat muun muassa pelaajien ja muun henkilöstön palkat, tilavuokrat, matkustus- ja vakuutuskustannukset. Näiden kustannusten maksaminen voi aiheuttaa maksuvaikeuksia, ja peräti 62 prosentilla vastaajista on ollut maksuvaikeuksia vuosien 2015–2018 välisenä aikana (kuvio 9).



KUVIO 9. Maksuvaikeudet vuosien 2015–2018 välisenä aikana

Sarjatasoittain maksuvaikeudet olivat yleisempiä korkeammilla tasoilla. Liigan vastaajista maksuvaikeuksia ilmeni 75 prosentilla ja Mestiksessä luku oli peräti 83 prosenttia. Näissä sarjoissa pelaajat saavat palkkaa, joten kustannukset ovat korkeat. Suomi-sarjassa maksuvaikeuksia viimeisen kolmen vuoden aikana oli ollut 45 prosentilla vastaajista.

Taloustoimien ulkoistaminen on yhä yleisempää nykypäivänä. Tilitoimistot ovat isoja toimijoita, joilla on satoja asiakkaita niin kirjanpidon, maksuliikenteen, reskontrien ja palkanhallinnan alalta. Jääkiekkoseurojenkin kohdalla varsinkin kirjanpito on usein ulkoistettu. Vastaajista 76 prosenttia oli ulkoistanut ainakin kirjanpidon. Tämän jälkeen suurin yksittäinen palvelu oli palkanlaskenta 38 prosentin osuudella. 19 prosenttia vastanneista ei ollut ulkoistanut mitään taloustoimea. Huomioitavaa oli myöskin se, että budjetointi hoidettiin itse jokaisen seuran toimesta eikä sitä oltu päätetty ulkoistaa (kuvio 10).



KUVIO 10. Seurojen ulkoistetut talouspalvelut

Nämä neljä seuraa, jotka eivät olleet ulkoistaneet mitään taloudellista toimea, pelasivat Suomi-sarjassa. Tästä voidaan päätellä se, ettei pienillä seuroilla ole niin suurta tarvetta ulkoistaa taloushallintoa, sillä kirjauksia ja palkanmaksuja on isoja seuroja vähemmän. Näin ollen työmäärä hoituu vähäisemmällä ajankäytöllä.

6.2 Budjetointi

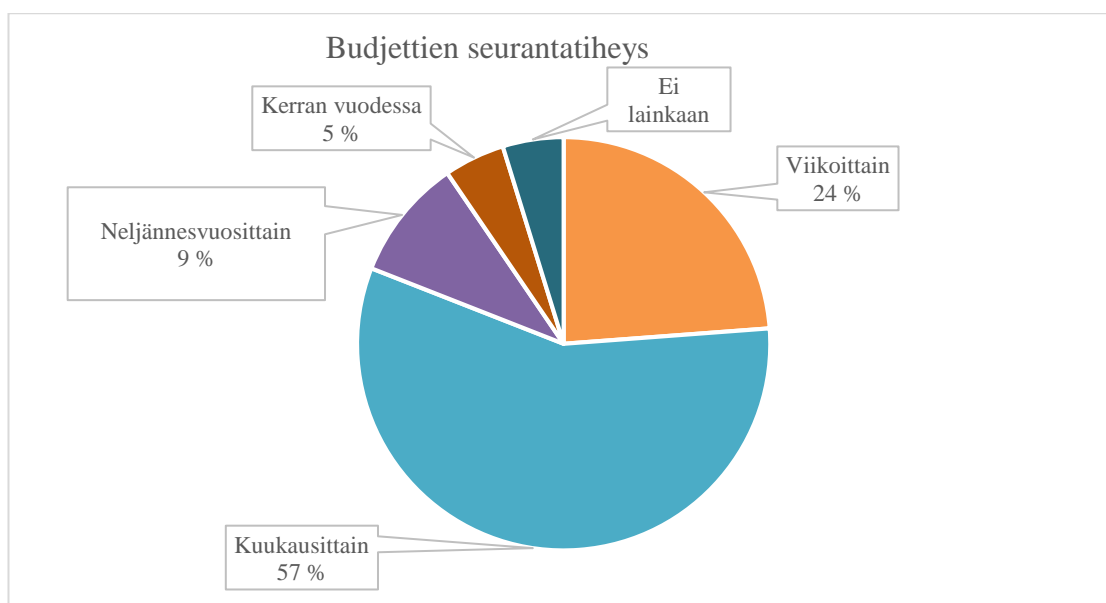
Seurojen budjetointiin liittyviä kysymyksiä oli kolme kappaletta. Näissä kysymyksissä haluttiin selvittää budjetointitapaa, budjetoinnin onnistumista ja budjetoinnin tiheyttä. Kuviossa 11 esitellään käytetyt budjetointitavat. Budjetointitavoista yleisin oli tarkistettu vuosibudjetti. Tässä budjetointitavassa laaditaan karkea vuositason budjetti, jota tilikauden edetessä täydennetään ja korjailtaan tarkemmaksi. Tätä budjetointitapaa suosi 12 seuraa eli 57 prosenttia vastanneista. Toinen käytetty budjetointitapa oli perinteinen vuosibudjetti, joka laaditaan mahdollisimman tarkaksi vuodeksi kerrallaan. Tätä tapaa suosi 8 seuraa eli noin 38 prosenttia vastanneista. Yhdeltä seuralta ei saatu vastausta tähän esitettyyn kysymykseen.



KUVIO 11. Seurojen käytössä oleva budjetointitapa

Sarjatasoittain tarkasteltuna Liigassa kolmella seuralla oli käytössä tarkistettu vuosibudjetti. Neljänneltä Liiga-seuralta ei saatu vastausta. Mestiksessä perinteisen ja tarkistetun vuosibudjetin käyttö jakaantui tasan puoliksi. Suomi-sarjassa perinteistä vuosibudjettia käytti 45 prosenttia vastaajista ja tarkistettua vuosibudjettia 55 prosenttia vastaajista.

Budjettien seuranta on tärkeää, jotta toteutuneisiin lukuihin osataan reagoida riittävän nopeasti. Siksi oli tarpeellista selvittää budjettien seurantatiheys (kuvio 12). Selvästi yleisin seurantatiheys oli kuukausittainen seuranta, jota suoritti 12 seuraa eli 57 prosenttia vastaajista. Toiseksi yleisin seurantatiheys oli viikoittainen seuranta 24 prosentin osuudella. Näiden lisäksi kaksi seuraa suorittivat neljännesvuosittaista seuranta, yksi seura kerran vuodessa ja yksi seura ei toteuttanut budjettiseurantaa ollenkaan.



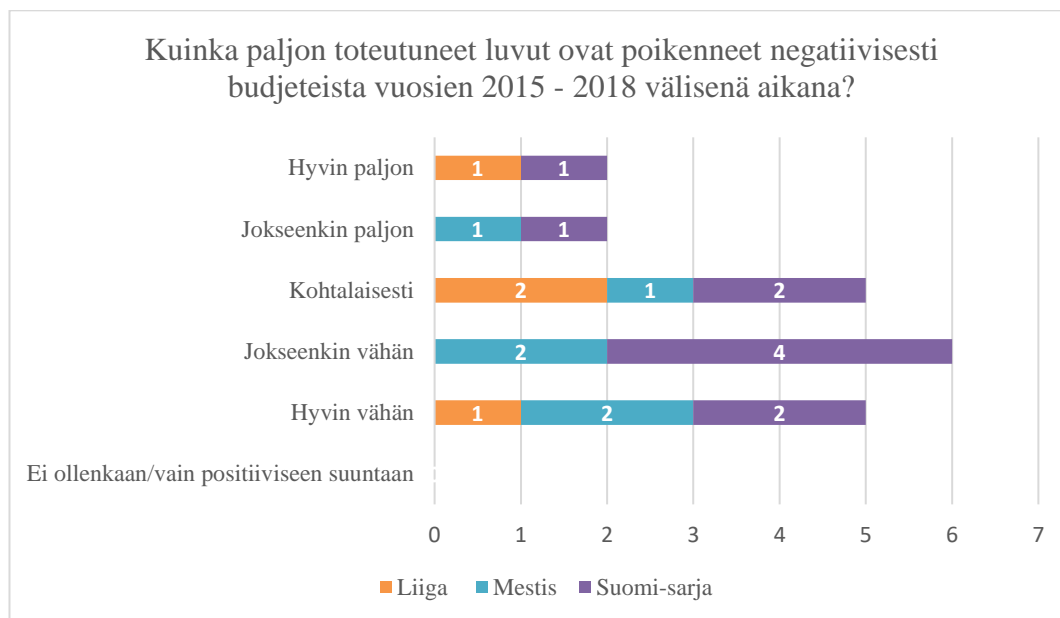
KUVIO 12. Budjettien seurantatiheys

Liiga-seurojen vastaajista jokainen seurasi budjetteja kuukausittain. Mestiksessä kuukausittain budjetteja seurasi 50 prosenttia vastaajista. Viikoittaista seuranta toteutti 33 prosenttia ja neljännesvuosittaista 17 prosenttia vastaajista. Suomi-sarjassa seurantatiheydet vaihtelivat vielä suuremmin. Viikoittaista seuranta toteutti 18 prosenttia ja kuukausittaista 45 prosenttia vastaajista. Näiden lisäksi yksittäiset seurat toteuttivat neljännesvuosittaista tai kerran vuodessa suoritettavaa seuranta. Osuudet olivat 9 prosenttia kummasakin. Ainoa seura, joka ei budjettien seuranta toteuta, pelaa Suomi-sarjassa.

Budjettien laatimisen jälkeen pyritään luonnollisesti saavuttamaan kyseiset tavoitteet ja ennusteet. Onnistunut budjetointi parantaa mahdollisuuksia tehdä taloutta parantavia päätöksiä ajoissa ja johtaa terveempään taloustilanteeseen. Tämän vuoksi kyselyssä oli kysymys siitä, ovatko budjettien toteumat poikenneet negatiiviseen suuntaan vuosien 2015–2018 välisenä aikana. Kuten luvussa 5.1.3 mainittiin, kysymys rajattiin koskemaan negatiivista poikkeamaa, sillä työn tavoitteena on kehittää ongelmakohtia. Vastauksia tarkastellessa voidaankin todeta, että kysymyksen rajaus negatiivisen budjetin poikkeamaan oli tarpeellinen, sillä yhdelläkään seuralla budjetit eivät toteutuneet suunnitellusti tai ylittäneet odotuksia positiivisesti.

Kaiken kaikkiaan suurimmalla osalla seuroista budjetit poikkesivat suhteessa taloudellisiin voimavaroihin korkeintaan kohtalaisesti tai sitä vähemmän (kuvio 13). Eniten vastauksia sai vaihtoehto ”jokseenkin vähän”, johon vastauksia kertyi yhteensä kuusi kappaletta eli 28 prosenttia vastanneista. Tämän jälkeen suurimmat osuudet saivat vaihtoehdot

”hyvin vähän” ja ”kohtalaisesti”. Molempien prosentuaaliset osuudet olivat 24. Näiden lisäksi vielä vastauksia keräsivät vaihtoehdot ”jokseenkin paljon” ja ”hyvin paljon”, jotka saivat molemmat kaksi vastausta eli noin 10 prosentin osuudet. Yhdeltä seuralta ei saatu vastausta kyseiseen kysymykseen.



KUVIO 13. Budjettien negatiivinen poikkeama vuosien 2015–2018 välisenä aikana

Sarjatasolla ei vaikuttanut olevan suurta merkitystä, vaan jokaisen sarjatason joukkueita löytyi melko tasaisesti luokitteluasteen molemmista päistä. Kyselyn perusteella budjettien epäonnistuminen ei siis ollut riippuvainen seuran kokoluokasta, ammattitaidosta tai ajankäytöstä, sillä myös pääsarjatason joukkueilla oli ollut ongelmia osuvien budjettien laadinnassa, vaikka heillä oli pääsääntöisesti käytössään kokopäiväisesti ammattitaitoinen taloushenkilöstö.

6.3 Mittaaminen ja seuranta

Talouden seurannan keskeisimpiä asioita ovat suorituksen mittaaminen ja toteutuneiden lukujen seuranta. Kyselyssä selvitettiin mittaristojen olemassaoloja, rakenteita, niiden toimivuutta sekä yksittäisten mittareiden seuranta. Kyseinen osio oli vaikein vastattava, sillä se sisälsi paljon avoimia kysymyksiä, joihin vastaaminen vei aikaa. Kaiken lisäksi useiden mittareiden nimeäminen ja seurantatiheyden selvitys ovat työläitä vaiheita. Näin ollen joihinkin kysymyksiin oli jätetty myös vastaamatta.

Ensimmäiseksi mittaamisesta haluttiin selvittää, onko seuroilla käytössä mittaristoa, joka tukisi seuran strategiaa sekä taloudellisilla että ei-taloudellisilla mittareilla. Vastauksista kävi ilmi, että vain neljällä joukkueella oli käytössään tällainen mittaristo. Prosentuaalisesti tämä tarkoittaa 19 prosentin osuutta. 15 seuraa puolestaan ilmoitti, ettei heillä ole käytössään mittaristoa. Kahdelta seuralta ei saatu ollenkaan vastausta tähän kysymykseen. Näistä neljästä seurasta, joilla oli käytössä mittaristo, kaksi pelasi Liigassa, yksi Mestiksessä ja yksi Suomi-sarjassa. Pääsarjatasolla siis mittaristojen käyttö oli odotetusti yleisempää.

Mittaristot sisälsivät paljon erilaisia mittareita ja vastauksista huomattiin myös se, että jotkut seurat olivat panostaneet toisia enemmän mittaristoonsa. Esimerkiksi erään seuran mittaristo sisälsi seuraavia mittareita:

- Koko seuran yritysmyyntin seuranta
- Myyjäkohtaisen yritysmyyntin seuranta
- Palveluiden täyttöaste (muun muassa ravintolatoiminta)
- Kausikorttien, ottelulippujen ja oheismyyntien seurannat ja ennusteet
- Tuloslaskelmat
- Liiton määräämät budjettiseurantaennusteet
- Kassavirtalaskelma
- Ostovelkojen seuranta

Tästä huomataan, että jääkiekon liiketoiminnassa on useita eri tunnuslukuja ja mittareita, joita voidaan seurata. Jotkut seurat eivät aktiivisesti seuranneet kuin vain muutamaa tärkeää mittaria. Esimerkiksi eräs seura ilmoitti heidän mittaristonsa sisältäneen seuraavia mittareita:

- Kassan ja reskontran seuranta
- Liikevaihdon ja tuloksen kehitys
- Tuloksen seuranta

Näiden kahden esimerkkiseuran avulla huomataan mittaristojen olevan todella erilaisia keskenään. Muiden seurojen mittaristot koostuivat pitkälti näiden kahden esimerkkiseuran seurattavista mittareista, joskin painotus oli eri asioissa. Mittareiden seurattavuudet pystytään jakamaan vastausten perusteella lyhyeen ja pitkään aikaväliin. Lyhyt aikaväli

on noin viikon mittainen, sisältäen myös päivittäisen ja ottelukohtaisen seurannan. Pitempi aikaväli on puolestaan vähintään noin kuukauden mittainen ajanjakso, jonka aikana mittareita seurataan. Mittareiden jaot seurantatiheyksiin olivat pääosin seuraavanlaisia (taulukko 3).

TAULUKKO 3. Mittareiden seuranta-aktiivisuus

Viikoittainen seuranta (sisältää myös ottelukohtaisen seurannan)

- Lipunmyynti
- Yleisömäärä
- Keskihinta yhdelle lipulle
- Muu oheis- ja ravintolamyynti
- Kassavirta ja reskontrat

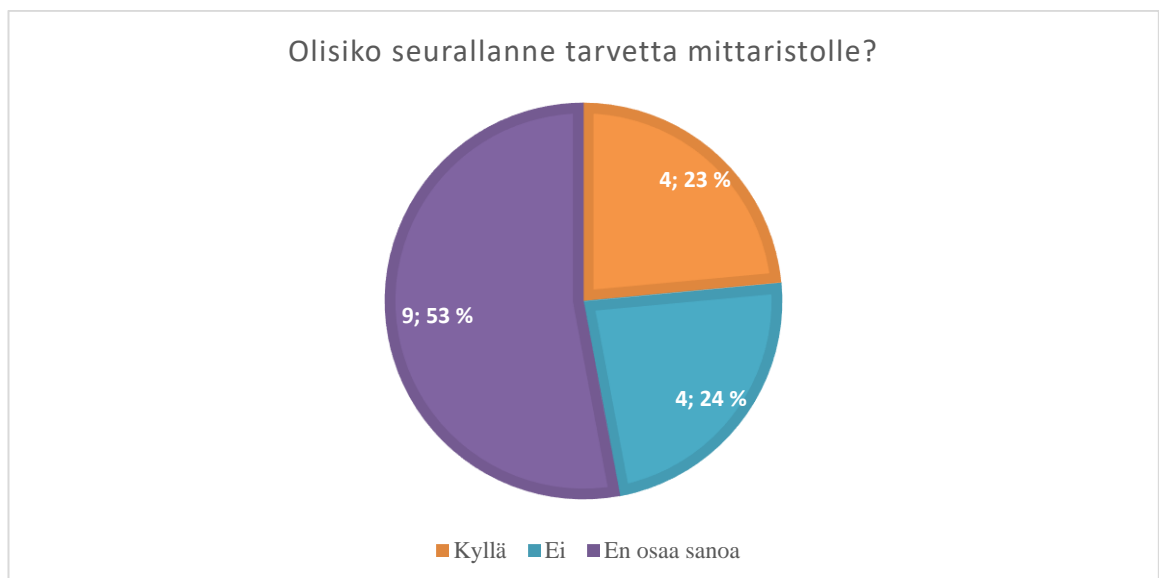
Kuukausittainen seuranta

- Yritysmyyntin seuranta
- Tuloslaskelmien seuranta
- Budjettien päivitys

Jokainen seura, jolla mittaristo on käytössä, koki mittariston antavan heille tarpeeksi hyödyllistä informaatiota halutuista asioista. He olivat siis tyytyväisiä mittaristonsa toimivuuteen. Tämän perusteella voidaankin suositella mittariston käyttöönottoa useammalle seuralle.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää vastaavasti seurojen, joilla ei mittaristoa ole käytössä, yksittäisten mittareiden seuranta. Tähän kysymykseen saatiin myös vastauksia vaihtelevasti, mutta yleisesti vastauksista selvisi, että seurannassa olivat tulot, menot ja kassavirta. Poikkeuksiakin löytyi, sillä kahdella seuralla ei ollut heidän mielestään käytössään mittaristoa, mutta kuitenkin useita yksittäisiä mittareita, kuten esimerkiksi yritysmyynti, ottelukohtainen lipunmyynti, muun oheismyyntin tulot ja aitivaraukset. Vastausten perusteella nämä kaksi seuraa eivät eronneet muista neljästä mittaristoa käyttävästä seurasta, joten mittariston määritelmä voidaan tulkita eri tavoin. Jokainen seura itsenäisesti voi toteuttaa mittareiden seuranta hyvikin laajasti ja järjestelmällisesti, muttei kuitenkaan itse koe sen täyttävän mittariston kriteerejä. Vastaavasti muutamalla seuralla seuranta käsitti pelkästään pankin tiliotteet. Käytännössä myös mittariston omaavat seurain painottivat mittarinsa tuloihin ja menoihin, mutta niiden tarkempi erittely antaa varmasti parempaa informaatiota päätöksentekoon.

Kuinka tarpeellisenä mittaristo sitten nähtiin seurojen toimihenkilöiden näkökulmasta? Jos halutaan kehittää talouden seurantaa ja selkeää järjestelmällistä mittaamista, siihen on oltava myös vastuuhenkilöiden halukkuus. Kuten aiemmin mainittiin, mittariston omaavat seurat kokivat mittariston hyödylliseksi, joten sitä voidaan helposti suositella muillekin. Näin ollen muilta seuroilta kysyttiin tarvetta ja halukkuutta mittaristolle (kuvio 14). Kävi ilmi, että vain neljä seuraa ei nähnyt mittaristoa tarpeellisenä. Vastaavasti myös neljä seuraa näki mittariston tarpeellisenä. Loput yhdeksän seuraa ei osannut kertoa mielipidettään asiasta. Mahdollisesti tämä viestii siitä, ettei yksinkertaisesti mittariston luonteeseen, etuihin ja tarpeeseen ole koskaan kiinnitetty huomiota, jolloin sen käyttöä ei ole koskaan edes harkittu. Näin ollen siihen on hankalaa ottaa kantaa lyhyen mietinnän jälkeen.



KUVIO 14. Mittariston käyttöönoton tarve

Liigan joukkueista ne seurat, joilla ei mittaristoa käytössään ollut, eivät myöskään nähneet sille tarvetta. Heidän mittareiden seuranta oli muutenkin laajaa ja hyvin samankaltaista mittariston omaaviin seuroihin nähden.

Mestiksessä puolestaan puolet joukkueista kokivat mittariston tarpeellisenä. Toinen puolisko ei osannut sanoa kantaansa, joten yksikään seura ei ilmoittanut, etteivät he tarvitse mittaristoa.

Suomi-sarjassa 70 prosenttia vastaajista ei osannut kertoa mielipidettään asiasta. 20 prosenttia vastaajista ei nähnyt mittaristoa tarpeellisenä ja vain yksi seura eli 10 prosenttia

vastaajista koki mittariston luomisen tarpeelliseksi. Seurojen käytännöt mittaamisessa olivat siis hyvin vaihtelevia ja niihin asennoituminenkin on kirjavaa. Selkeän mittariston luominen voisi olla yksi tapa edistää seurojen tietoisuutta talousfunktioissa, kun tavoitteena on halu kehittää talouden seuranta.

6.4 Raportointi ja järjestelmät

Kyselyn neljännessä osiossa teemana olivat raportointi ja käytössä olevat järjestelmät. Raportoinnista kysyttiin kolme kysymystä ja järjestelmistä kaksi. Osio sisälsi siis yhteensä viisi kysymystä.

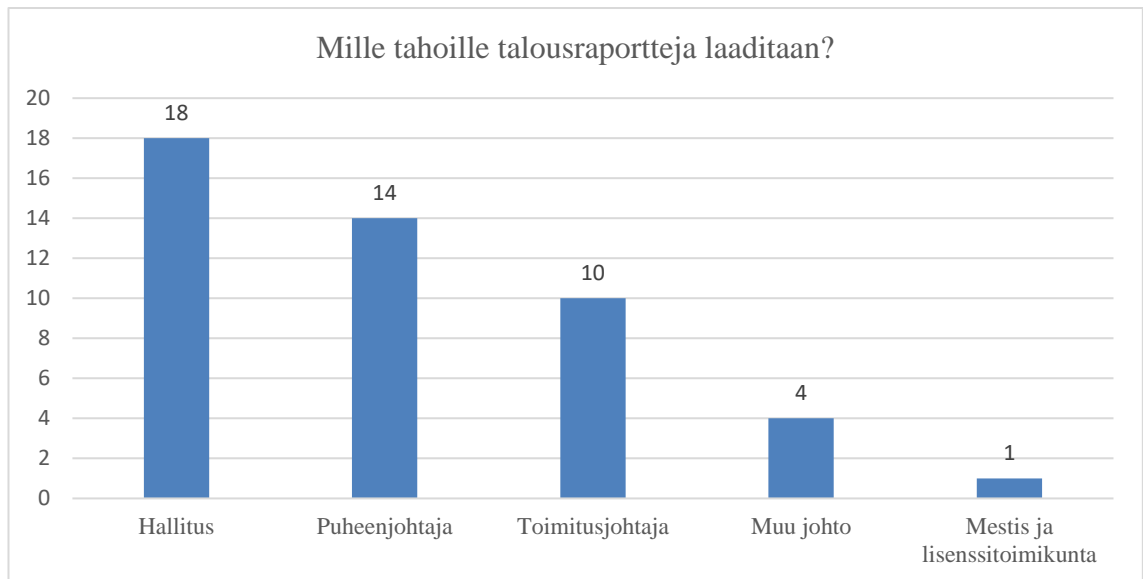
Ensimmäiseksi haluttiin saada selville raporttien sisältö. Kuinka laajasti seurat raportoivat taloustietojaan ja mistä asioista raportteja muodostetaan. Liigassa joukkueet tekivät selvästi enemmän raportteja, jotka ovat myös yksityiskohtaisempia ja tarkemmin rajattuja verrattuna alempiin sarjatasoihin. Tämä trendi oli odotettua, sillä myös Mestiksen ja Suomi-sarjan joukkueiden välillä oli nähtävissä eroja raportoinnin laajuudessa. Tarkempaa sarjatasokohtaista talousraportointia esitellään alla olevassa taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Jääkiekkoseurojen talousraportit sarjatasoittain

Sarjataso	Raportoitavat talousasiat
<i>Liiga</i>	Ottelukohtaiset lipun-, ravintola- ja oheismyynnit, yritysmyynti, kassavirtaennuste, tuloslaskelma, tase-ennuste.
<i>Mestis</i>	Yritysmyynti, budjettien toteuma, kassavirta, tuloslaskelma.
<i>Suomi-sarja</i>	Kassavirta ja erityisesti erääntyvät ostot ja myynnit, tuloslaskelma.

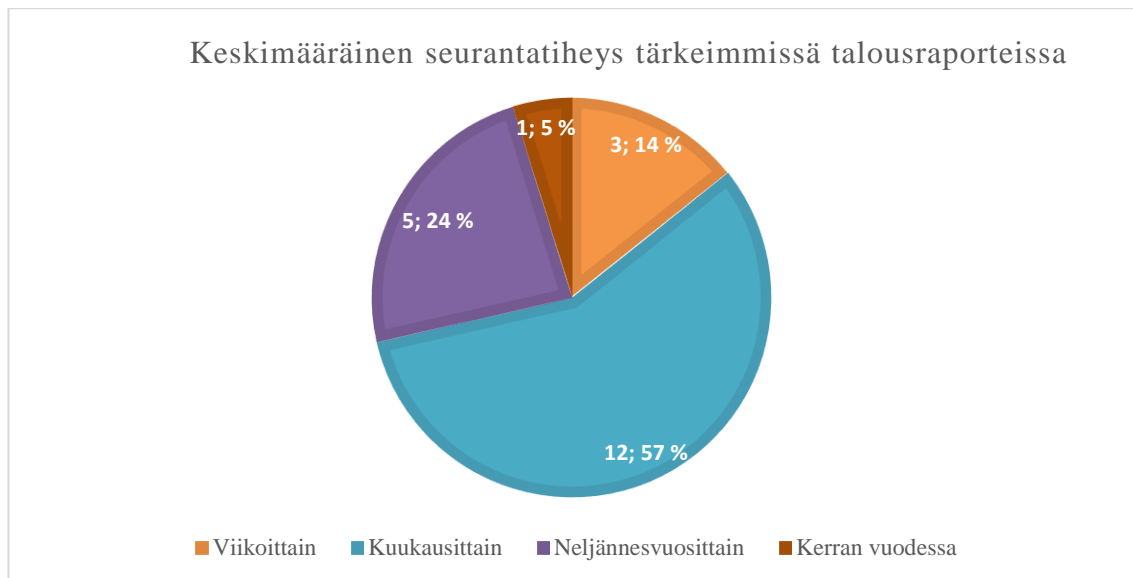
Nämä tunnusluvut olivat yleisimpiä ja seuroja parhaiten yhdistäviä tekijöitä. Yksittäisiä poikkeuksiakin löytyi, sillä eräs Mestiksen seura raportoi tarkasti osastokohtaiset myynnit ottelukohtaisesti. Kuitenkin vastausten perusteella pystyttiin erottelemaan sarjatasokohtaisesti raportoitavia asioita, ja esimerkiksi juurikin Suomi-sarjassa raportoitiin vain ”pakollisimmat” likviditeettiin vaikuttavat asiat, joista tuli olla tietoisia käteis- ja kassavarojen riittävyyden varmistamiseksi.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että peräti 90 prosenttia seuroista laativat talousraportteja vähintään hallituksen käyttöön. Hallituksen jälkeen suurin yksittäinen taho, jolle talousraportteja laadittiin, oli puheenjohtaja 70 prosentin osuudella. Osakeyhtiön toimitusjohtajalle raportteja laativat puolet vastanneista. Tosiasiassa toimitusjohtajalle mitä varmimmin raportoidaan aina, mikäli vain seurassa toimii kyseinen henkilö. Esimerkiksi kaikki Liiga-seurat ovat osakeyhtiöitä ja kyselyyn vastanneista Liiga-seuroista jokainen laati talousraportteja myös toimitusjohtajalle. Raportoivat tahot esitetään kuviossa 15.



KUVIO 15. Tahot, joille talousraportteja laaditaan

Talousraporttien sisällön lisäksi on tärkeää myös laatia ja käyttää niitä riittävän usein. Mikäli tuloista ja menoista raportoidaan vain harvakseltaan, on haastavaa saada selville tarpeeksi informaatiota, jotta voidaan reagoida tuloksiin riittävän nopeasti. Muutaman kerran kaudessa saatavat raportit eivät anna kovin hyvin tietoa lyhyemmistä aikaväleistä kauden aikana. Keskimäärin jääkiekkoseurat loivat tärkeimpiä talousraportteja kuukauden välein, koska tulot, menot ja budjettien toteumat tyypillisesti jaksotetaan kuukausikohtaisesti (kuvio 16). Muun muassa veroilmoitukset laaditaan kuukausikohtaisesti, joten muidenkin talousraporttien laatiminen kuukausittain on täten luontevaa.

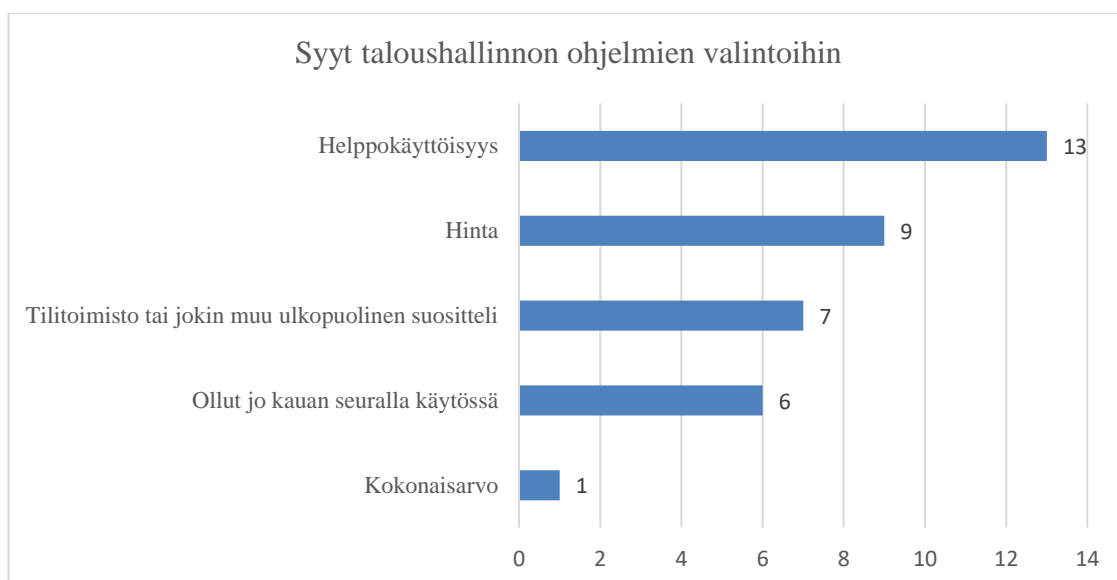


KUVIO 16. Tärkeimpien talousraporttien keskimääräinen laadintatiheys

Kuukausittain raporteja laativien seurojen osuus oli selvästi suurin, sillä yli puolet joukkueista toimivat niin. Toiseksi yleisin laadintatiheys oli neljännesvuosittainen raportointi, joka oli siis viikoittaista raportointia yleisempää. Sarjatasoja tarkastellen erot olivat selviä: kaikki neljännesvuosittain raporteja laatineet joukkueet olivat Suomi-sarjan seuroja. Näin ollen Liigassa ja Mestiksessä toteutettiin lähes kokonaan kuukausikohtaista raportointia tärkeimpien tunnuslukujen ja raporttien osalta.

Talousohjauksessa tarvitaan myös työkaluja päivittäisten asioiden hoitamiseen. Nykypäivänä nämä työkalut ovat ohjelmistoja ja tietojärjestelmiä. Taloushallintoon on luotu useita eri ohjelmistoja sekä järjestelmiä, ja tietyn työkalun valintaan voi vaikuttaa montakin eri tekijää. 17 seuraa vastasi kyseiseen kysymykseen, jossa selvitettiin käytössä olevia työkaluja. Yleisin työkalu taloushallinnossa oli Microsoft Excel- taulukkolaskentaohjelma, joka oli 12 seuran käytössä. Muut ohjelmistot olivat erilaisia sähköisiä taloushallinnon ohjelmia, kuten Procountor, Netvisor ja Netbaron.

Taloushallinnon työkaluihin on päädytty useista eri syistä. Kuviosta 17 selviää, että yleisin syy jonkun ohjelmiston valintaan oli ollut helppokäyttöisyys. Helppokäyttöisyyden lisäksi merkittävimpiä syitä olivat olleet hinta ja ulkopuolisen toimijan, kuten tilitoimiston suositus. Kysymykseen vastasi 18 seuraa ja niistä 16 oli valinnut vähintään yhden näistä kolmesta suosituimmasta vaihtoehdoista. Suurimmalla osalla vaikuttavia tekijöitä oli useampi kuin yksi.



KUVIO 17. Merkittävimmät syyt taloushallinnon ohjelmien valintaan

Yllä mainitut syyt sopivat hyvin käytössä oleviin ohjelmiin. Excel on juurikin helppokäyttöisyyden ja monipuolisuutensa vuoksi suosittu ohjelma eivätkä Microsoft Office-ohjelmat ole kalliita. Sähköisiin taloushallinto-ohjelmiin päädytään usein ulkoistetun tilitoimiston päätöksestä, sillä heidän käyttämänsä ohjelma otetaan myös heidän asiakkaidensa käyttöön, jotta molemmat osapuolet pääsevät hallinnoimaan esimerkiksi ostoja ja kululaskuja saman yrityksen tunnuksilla.

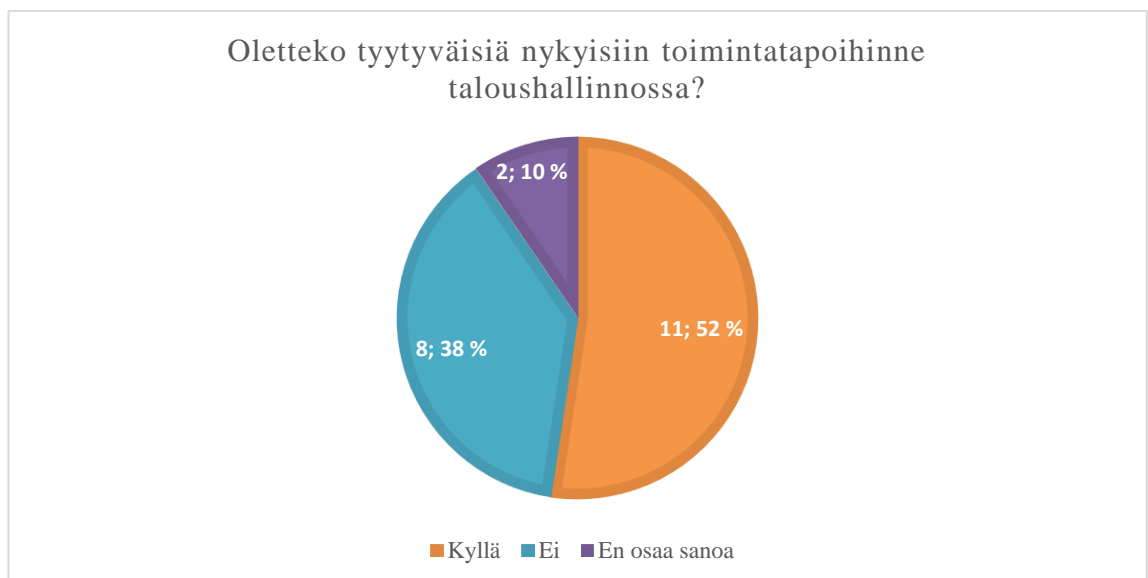
Muutamissa tapauksissa taloushallinnon työkalut olivat olleet jo kauan seuran käytössä. Joskus nämä ohjelmat on valittu sellaisten henkilöiden toimesta, jotka eivät enää seurassa työskentele. Ohjelmistot nähtiin kuitenkin toimivina, eikä tarvetta vaihtamiseen oltu koettu.

6.5 Yleinen arviointi

Sähköisen kyselyn viimeinen osio selvitti seuran toimihenkilöiden omia näkemyksiä heidän taloustoimistaan sekä kehittämiskohteista. Tämän lisäksi selvitettiin tyytyväisyys omaan ja liiton toimintaan talouden seurantaan liittyen. Kyseinen osio on tärkeä kehittämisen kannalta, sillä asioiden kanssa läheisesti toimivien ihmisten mielipiteitä tulee kuulla. Sitä kautta voidaan saada arvokkaita huomioita kehittämistä vaativista talousseurannan alueista sekä mahdollisia kehittämissuhteita niihin. Myös palautteen antaminen voi olla helpompaa, kun siihen avautuu mahdollisuus nimettömässä vastauksessa.

Jääkiekkoseurojen talousongelmista mainittiin luvuissa 2.2 ja 6.1, joissa ilmeni usean seuran tehneen tappiota ja kärsineen viime vuosina maksuvaikeuksista. Tämän vuoksi tutkimuksessa kysyttiin taloustietojen roolia päätöksenteossa. Kysymykseen saatiin 14 vastausta ja kaikissa mainittiin roolin olevan erittäin merkittävä ja ratkaiseva. Päätöksiä tehdään hyvin pitkälti taloudellisten ehtojen sanelemana, jotta seuran toimintaa pystyttäisiin jatkamaan tulevaisuudessa.

Seuroilta pyydettiin arvio nykyisistä toimintatavoista heidän taloushallinnossa (kuvio 18). Hieman yli puolet vastaajista eli 11 seuraa olivat tyytyväisiä nykyisiin toimintatapoihin. Kahdeksan seuran edustajat eivät olleet tyytyväisiä ja kahdesta seurasta ei osattu antaa mielipidettä.



KUVIO 18. Seurojen tyytyväisyys taloushallinnon nykyisiin käytäntöihin

Sarjatasokohtaisesti tarkasteltuna prosentuaalisesti tyytyväisimpiä olivat Liiga-seurat. Kolme joukkuetta neljästä olivat tyytyväisiä nykyisiin käytäntöihin. Mestiksessä kaksi joukkuetta kuudesta olivat tyytyväisiä, yksi seura puolestaan ei osannut kertoa mielipidettään ja puolet seuroista eivät olleet tyytyväisiä. Suomi-sarjassa tyytyväisten osuus oli noin 55 prosenttia.

Kyselyssä seurat saivat kertoa vapaasti oman näkemyksensä toimimattomaan talousseurantaan. Mitkä asiat vaativat kehittämistä, ja mitkä ovat suurimmat syyt mahdollisiin ongelmakohtiin? Seuraavia kehittämistä kaipaavia asioita nousi esiin:

- Mittariston luominen
- Tulojen ja menojen projektikohtainen seuranta
- Myyntisaamisten kierron nopeuttaminen
- Reaaliaikaisempi talouden seuranta
- Automatiikka ja integraatio eri järjestelmien välillä
- Ennakoivat työkalut
- Ennustamisen parantaminen

Taloudenseurannan ongelmiin löytyi muutamia eri syitä. Esiin nousi erityisesti ajan, rahan ja osaamisen puute. Päätoimisen työntekijän palkkaaminen auttaisi muutamassa tapauksessa huomattavasti, mutta resurssipula estää tämän. Yleisesti myös muut kiireet työssä vaikuttivat taloudenhoidon pienempään huomiointiin. Myös toimialan hankala ennustettavuus esimerkiksi lipunmyynnissä aiheuttaa aika ajoin ongelmia, koska lipputulot ovat yksi tärkeimmistä tulonmuodostajista.

Seuroilla oli omat odotuksensa Jääkiekkoliiton roolista ja panoksesta. 10 seuraa oli sitä mieltä, että Jääkiekkoliiton tulisi osallistua enemmän seurojen taloudenpitoon ja 11 seuraa puolestaan koki, ettei liiton tulisi osallistua enempää. Mielenpitoet jakautuivat tässä asiassa siis lähes tasan. Liigan vastaajista 25 prosenttia oli sitä mieltä, että liiton tulisi osallistua enemmän seurojen taloudenpitoon. Mestiksessä vastaava osuus oli 67 prosenttia ja Suomi-sarjassa 45 prosenttia.

Näiltä seuroilta, joiden mielestä liiton tulisi osallistua enemmän seurojen taloudenpitoon, pyydettiin konkreettisia ehdotuksia, joita Jääkiekkoliitto voisi toteuttaa. Vastauksissa ehdotettiin muun muassa koulutuspäivää, jossa esiteltäisiin jääkiekkoseuran toimialaan kuuluvia oleellisia taloushallinnon osa-alueita. Näitä olisivat budjetointi, laskutus, verotus ja kassavajeen välttäminen. Lisäksi ehdotettiin mittariston luomista, yhtenäisiä seurantajärjestelmiä kaikille joukkueille sekä avustusta ja suosituksia taloushallinto-ohjelmien hankintaan. Erään seuran vastauksessa annettiin selkeitä kehittämissuhteita. Koska ehdotukset olivat mietittyjä ja yksityiskohtaisia, vastaus on päätetty lainata kokonaisuudessaan:

Asioiden yksinkertaistaminen. Sarjamaksu saisi sisältää myös tuomarimaksut, toimistomaksut, koulutusrahat, päivärahat ja kilometrikorvaukset. Nämä voitaisiin jaksottaa kuukausille suoraan. Esimerkiksi meillä tuomari-

kolmikön kustannukset pelikohtaisesti ovat vaihdelleet 12 kuukauden aikana 230–400 euroa per ottelu riippuen siitä mistä on tultu paikalle. Kotipelejä kauteen tulee noin 25–30, joten puhutaan kuitenkin noin 3 000 euron erästä, josta ei ole varmuutta, minkä suuruisena se lopulta toteutuu. Tuomareiden osalta olisin kiinteän kokonaispalkkion kannalla, ja jos tulee matkoja niin siitä ei saa seuroja rangaista.

Tutkimustuloksista nousi esille hyviä esimerkkejä ja ajatuksia talousseurannan kehittämiseen. Näiden pohjalta päädyttiin luomaan seuroille talousseurantaa helpottava, ennakoivia parantava ja strategisia tavoitteita tukeva tasapainotettu mittaristo. Mittaristoa voidaan suositella seuroille käyttöönotettavaksi joko sellaisenaan tai muokattuna sovittaen seuran tarpeisiin.

7 MITTARISTON LUOMINEN JÄÄKIEKKOSEUROILLE

Opinnäytetyön tavoitteena on pyrkiä kehittämään jääkiekkoseurojen talousseurantaa, ja ratkaisuna tähän kehitettiin tasapainotettu mittaristo, joka on nähtävissä kokonaisuudessaan liitetiedoissa (liite 2). Mittaristo seuraa jääkiekon toimintaympäristöön ja ominaispiirteisiin soveltuvia mittareita. Tutkimustulosten mukaan mittaristo oli käytössä vain 19 prosentilla vastanneista seuroista. Selkeän mittariston ja seurantamallin tarjoamista toivottiin muutaman seuran toimesta. Tämän lisäksi haluttiin parantaa ennustamista ja ennakointia. Mittaristo auttaa seuroja ennakoimaan taloudellisiin muutoksiin nopeammin.

Luvussa 4 opittiin hyvin laaditun mittariston tukevan organisaation omia strategisia tavoitteita, joten rakennetun mittariston pyrkimyksenä on enemmänkin antaa seuroille valmista mallipohjaa, jota jokainen seura voi halutessaan muokata omiin tarpeisiin sopiviksi. Mittaristo ei ota kantaa seurojen urheilullisiin tavoitteisiin, koska jokaiselle seuralle ei voida määrittää yhteistä lyhyen aikavälin tavoitetta esimerkiksi mestaruuksien suhteen. Mittariston tavoitteena onkin saada parempi käsitys taloudellisesta tilasta, ja niihin potentiaalisesti vaikuttavista ei-rahamääräisistä tekijöistä. Näillä tekijöillä edistetään seurojen ennakointia tilikauden aikana tapahtuvissa toiminnoissa. Valitut kriittiset menestystekijät ja mittarit esitellään näkökulmaakohtaisesti tässä luvussa. Mittareiden valinta tehtiin opinnäytetyön tekijän toimesta, mutta niiden hyödyllisyydestä ja tarpeellisuudesta pyydettiin arvio Jääkiekkoliiton talouspäällikkö Jaakko Luumilta.

7.1 Tasapainotettuun mittaristoon päätyminen

Mittariston rakentaminen oli luontevaa erityisesti siksi, koska vain 19 prosentilla vastanneista seuroista oli käytössä mittaristo. Mittaamisen toteuttamiseen oli muutamia vaihtoehtoja, sillä esimerkiksi luvussa 4.2 mainittu KPI-mittaristo on yleinen vaihtoehto tukemaan strategisia tavoitteita. Tasapainotettuun mittaristoon päädyttiin ennen kaikkea siksi, koska neljä näkökulmaa auttavat seuroja paremmin ymmärtämään taloudelliseen menestykseen vaikuttavia ei-rahamääräisiä tekijöitä. Tämän lisäksi tasapainotetulle mittaristolle ja sen rakenteelle on olemassa enemmän teoreettisia suosituksia kuin KPI-mittaristolle. Näin ollen pystyttiin arvioimaan jo mittareiden määrän ja eri näkökulmien painotusten perusteella mittariston hyödyllisyyttä, sillä jokaiseen näkökulmaan keskityttiin huolella. Mittaristo antaa työkalut talouden seurannan ennakointiin ja päätöksenteon helpottamiseen.

7.2 Taloudellinen näkökulma

Mittariston rakentaminen alkaa taloudellisesta näkökulmasta. Terve taloudellinen tilanne on elinehto jatkuvalla liiketoiminnalla, joten taloudellisten tunnuslukujen seuranta on tärkeää. Taloudellisen näkökulman painotus ei juurikaan poikkea jääkiekkoseurojen ja muiden toimialojen organisaatioiden välillä. Taloudelliset tunnusluvut ovat eksaktia numeerista tietoa ja talouden kolme peruspilaria muodostavat terveyskolmion. Nämä peruspilarit ovat kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius. (Keränen 2017.)

Näiden terveyskolmion tekijöiden kautta muodostetaan mittariston taloudellisen näkökulman kriittiset menestystekijät, jotka ovat seuraavat:

- Voitollinen liiketulos
- Vakaa rahoitusrakenne
- Positiivinen kassavirta ja turvattu maksuvalmius

Näitä menestystekijöitä varten muodostetaan mittarit, jotka rakentavat mittariston taloudellisen näkökulman. Voitollisen liiketuloksen mittarina seurataan tuloslaskelman osoittamaa tulosta. Tuloslaskelma muodostetaan vähintään kuukausikohtaisesti, jotta taloudellinen kannattavuus saadaan pilkottua pienempiin osiin. Kuukausikohtainen tuloslaskelman seuranta myös helpottaa esimerkiksi myynnin analysointia, kun nähdään tarkemmin vuoden aikana vaihdelleet tapahtumat.

Toinen kriittinen menestystekijä on vakaa rahoitusrakenne ja tätä seurataan omavaraisuusasteen mittarilla. Mikäli organisaation rahoitusrakenne painottuu selvästi vieraan pääoman varaan, uhkana on liiallinen velkaantuminen, joka johtaa muihin taloudellisiin ongelmiin, joista suurin on konkurssi. Omavaraisuusastetta tulisi seurata vähintään vuosittain. Tiheämpi seurantaväli on suotavaa, mikäli rahoitusrakenne elää paljon vuoden aikana. Omavaraisuusaste on tärkeä mittari lähinnä osakeyhtiömuotoisissa seuroissa. Myös muiden yhtiömuotojen ja yhdistysten kaltaisten seurojen tulee seurata rahoitusta ja sitä, millaisia velkasuhteita toiminnan rahoittaminen aiheuttaa. Tavoitetasona viitteellisten ohjeistusten mukaan pidetään vähintään 35 prosentin omavaraisuusastetta, joka luokitellaan hyväksi. Omavaraisuusaste luokitellaan erinomaiseksi, kun se ylittää 50 prosenttia. (Talousplus 2016.)

Viimeinen menestystekijä taloudellisessa näkökulmassa on maksuvalmiuden turvaaminen. Tämä onnistuu positiivisella kassavirralla. Seurattavana mittarina tässä on maksuvalmiuden seuraaminen kassan saldon tarkistamisella. Saldon tulisi olla aina positiivinen pelaaja- ja henkilöstöpalkkojen sekä laskujen suoriutumisen vuoksi. Kassavirtaa on hyvä seurata mahdollisimman tiuhaan. Tähän suositellaan vähintään viikoittaista seuranta. Huolellisella kassavirran seuraamisella turvataan maksuvalmiutta. Kassavirran seurannan lisäksi suoritetaan kassavirran ennustamista, jotta osataan varautua erääntyvien velkojen ja saatavien suuruuteen. Kassavirtaa ennakoidaan näiden tiedossa olevien erääntyvien saatavien ja velkojen muodostaman erotuksen avulla. Taulukossa 5 esitetään mittariston taloudellisen näkökulman mittarit.

TAULUKKO 5. Tasapainotetun mittariston taloudellinen näkökulma

Kriittiset menestystekijät	Mittari	Seurantatiheys
Voitollinen liiketulos	Liikevoitto	Kuukausittain
Vakaa rahoitusrakenne	Omavaraisuusaste	1-3 kertaa vuodessa
Positiivinen kassavirta	Kassavirtaennuste ja maksuvalmius	Viikoittain

7.3 Asiakasnäkökulma

Toinen näkökulma tasapainotetussa mittaristossa on asiakasnäkökulma. Jääkiekossa tärkeimmät asiakkaat ovat kannattajat ja katsojat. Urheiluliiketoiminnasta kertovassa luvussa 2.1 selitettiin näkyvyyden ja kiinnostuksen mahdollistavan lipunmyynnin, yhteistyösopimukset, ravintolatoiminnan ja muun liiketoiminnan. Siksi maksavien katsojien merkitys on valtava. Asiakkaiden panosta on tärkeää seurata, jotta ollaan paremmin tietoisia siitä, miten asiakaskunta käyttäytyy ja millaisia trendejä on mahdollisesti luvassa. Asiakasnäkökulman kriittiset menestystekijät ovat seuraavat:

- Kanta-asiakkaiden kasvu
- Yleisökeskiarvojen nousu
- Ottelujen oheismyynnin optimointi
- Lippuluokkien tasainen jakauma

Kyseiset menestystekijät valittiin siksi, koska yleisömäärät muodostuvat kausikorttien ja yksittäisten irtolippujen summasta. Yhteistyösopimukset ovat mahdollisia osaltaan juuri yleisömäärien vuoksi, sillä ottelutapahtumissa tapahtuva sponsorointi ja mainostus on

suunnattu katsojille. Siksi on luontevaa asettaa menestystekijäksi maksavat katsojat, niiden korkea määrä ja tarkempi luokittelu, jotta tiedetään seurojen otteluiden katsojakunnat. Oheismyynti otteluiden aikana on tärkeä lisätuotto. Mikäli yleisömäärä on korkea, myös oheismyynnissä on potentiaalia korkeaan volyymiin.

Kanta-asiakkaiden kasvulla mitataan asiakasuskollisuutta. Kanta-asiakkaiden määrää voidaan helposti seurata kausikorttimyynnillä. Koska kausikortit ovat usein henkilökohtaisia, jokaisen henkilön uudelleenostoa voidaan tarkkailla. Kun kausikorttien uusimisprosentti on korkea, vakiokatsojien määrä ei todennäköisesti pääse laskemaan, kunhan uusia kausikorttilaisia liittyy vuosittain. Kausikorttien lukumäärästä ja uusimisprosentista voidaan ennustaa tulevien kausien myyntituloja, joiden perusteella voidaan myös muita budjetit laatia. Kausikorttilaisten määrää seurataan lähinnä ennen uuden kauden alkua, koska myynti on silloin kiivainta.

Kausikorttimyynnin ohella tärkeää seurattavaa on ottelukohtainen katsojamäärä. Kriittisenä menestystekijänä katsojakeskiarvot eivät saisi heittelehtiä otteluiden välillä, vaan optimaalisinta olisi vakaa ja korkea katsojakeskiarvo. Pelkän katsojakeskiarvon mittamisen lisäksi olisi hyvä seurata katsojamäärän kehitystä kauden aikana. Mikäli katsojakeskiarvon suunta on jatkuvasti laskeva, se on hälyttävä merkki, vaikka koko kauden keskiarvo olisikin tyydyttävällä tasolla. Usein katsojakeskiarvon kehitykseen vaikuttaa suuresti urheilullinen menestys tai menestymättömyys. Esimerkiksi seura, jolla ei ole realistisia mahdollisuuksia tavoitella lähivuosina suurta urheilullista menestystä, pystyy ennakkoimaan lipputulot sen jälkeen, kun on nähty, kuinka urheilullinen menestymättömyys on vaikuttanut katsojamääriin aiempien kausien edetessä. Katsojakeskiarvojen kehitystä seurataan mittaristossa vähintään kuukausitasolla. Seurantaan voidaan ottaa myös viikonpäiväkohtaista seurantaa, ja vertailla näin esimerkiksi arkipäivinä ja viikonloppuina pelattavien otteluiden katsojamääriä.

Kolmas kriittinen menestystekijä asiakasnäkökulmassa on ottelutapahtumien oheismyynti. Otteluista saatavat myyntitulot eivät rajoitu pelkästään lipputuloihin, vaan myyntiä kertyy muun muassa virvoke-, anniskelu- ja ruokatarjoiluista. Oheismyynnissä tärkeää on seurata prosentuaalista jakaumaa tuoteryhmien suhteen, jotta saadaan kattava kuva siitä, mitkä tuoteryhmät ovat kannattavimpia ja suurimman panostuksen arvoisia. Myös ottelujen kesken on hyvä verrata kokonaisymyynnin suuruutta. Oheismyyntiä mitataan ottelukohtaisesti.

Viimeinen seurattava mittari on ottelukohtaisten lippuluokkien jakauma. Lipuille tulee laskea keskihinta, ja tämän laskemiseen tarvitaan tietoa eri hintaluokkien katsomo-osien sekä ihmisryhmien myynnistä. Päätypaikat ovat kentän sivusta olevia paikkoja halvempia, kuten myös esimerkiksi opiskelija-, varusmies- ja eläkeläisliput ovat aikuisten lippuja edullisempia. Näin voidaan muodostaa katsojamäärän lisäksi yksittäisen lipun hinta sekä katsojakunnan tarkempi jaottelu. Täten voidaan kohdistaa markkinointia haluttuun kohderyhmään, mikäli jokin ihmisryhmä ei käy seuran mielestä tarpeeksi usein katsomassa otteluita. Lippuluokkien jakauma voi myös antaa arvokasta tietoa hinnoittelun onnistumisesta, mikäli jotkut katsomon osat eivät houkuttele juurikaan yleisöä. Myös lippuluokkien jakauman mittaria seurataan ottelukohtaisesti.

Asiakasnäkökulmassa strategisia tavoitteita ovat vakaa ja korkea katsojamäärä, onnistunut oheismyynti ja katsojakunnan monipuolisuus (taulukko 6). Jokainen seura voi itse muodostaa näille tavoitetasot, jotka ovat realistisia budjetteihin ja seuran kokoluokkaan peilattuna.

TAULUKKO 6. Tasapainotetun mittariston asiakasnäkökulma

Kriittiset menestystekijät	Mittari	Seurantatiheys
Kanta-asiakkaiden kasvu	Kausikorttien uusimisprosentti	Vuosittain ennen kauden alkua
Yleisökeskiarvojen kasvu	Katsojakeskiarvojen kehitys	Kuukausittain
Ottelujen oheismyynnin optimointi	Oheismyynnin jakauma ja kehitys	Ottelukohtainen seuranta
Lippuluokkien tasainen jakauma	Lippuluokkien jakauma	Ottelukohtainen seuranta

7.4 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäiset prosessit ovat nimensä mukaisesti organisaation sisällä tapahtuvia toimenpiteitä ja prosesseja. Sisäiset prosessit mahdollistavat osaltaan taloudellisen näkökulman tavoitteiden onnistumista. Mittaristossa kriittisiä menestystekijöitä sisäisille prosesseille ovat:

- Hävikin pienentäminen
- Nopeat kiertoajat
- Lisenssipelaajien kasvu

Ottelujen oheismyynti oli yksi asiakasnäkökulman seurattavista mittareista. Oheismyynnin seuranta antaa paremman kuvan kysynnästä, ja toteutuneen myynnin perusteella voi-

daan arvioida tulevien otteluiden myyntiä. Kustannusten vähentämiseksi seurataan sisäisten prosessien kohdalla hävikin määrää, jota pyritään vähentämään. Tämä onkin yksi kriittinen menestystekijä. Ruuan ja juoman tarjonta aiheuttaa hävikkiä, koska varsinkin lämpimät tarjoilut eivät sovellu myöhemmin myytäväksi. Hävikin seuranta auttaa hankintojen suunnittelussa. Oheismyynnin ja hävikin seuranta kulkevat käsi kädessä, joten hävikin mittaria seurataan myös ottelukohtaisesti. Hävikin suuruus mitataan laskemalla hävikkiin menneiden tuotteiden hankintahinnan prosentuaalinen osuus oheismyynnin liikevaihdosta.

Sisäisten prosessien edistämisessä halutaan nopeuttaa kiertoaikoja, jotka sitovat vaihto-omaisuutta ja saamisia. Mikäli ostovelat erääntyvät myyntisaamisia nopeammin, seuran maksuvalmius voi joutua koetukselle. Myös varastoon sitoutuva suuri rahamäärä on haitallista, koska näin ollen käyttöpääomankin tarve kasvaa. Vaikka jääkiekkoseuran pääasiallinen tulonlähde ei ole tavaroiden myynti, varasto sitoo silti rahaa. SaiPan tilinpäätöksen mukaan tilikauden 2016–2017 päättyessä vaihto-omaisuus oli noin 149 tuhatta euroa ja myyntisaamiset noin 165 tuhatta euroa, joten suunnilleen saman suuruisista summista oli kyse kyseisellä tilikaudella. Sitä aiemman tilikauden päätöshetkellä vaihto-omaisuuden arvo oli myyntisaamisia suurempi. (Azets Insight Lappeenranta Oy 2017.) Varaston optimointi ja myyntisaamisten kierron nopeuttaminen ovat tärkeitä sisäisten prosessien toimenpiteitä. Kiertoaikoja seurataan mittaristossa kuukausittain.

Kun seuran kokoluokkaa halutaan kasvattaa, katse voidaan kääntää myös edustusjoukkueen ulkopuolelle. Harrastajamäärien kasvattaminen ja ansiokas juniorityö mahdollistavat seuran kasvun. Lisenssipelaajien määrää halutaan nostaa jokaisessa ikäluokassa. Usein harrastajamäärät kasvattavat myös katsojamääriä, kun seuran toiminnassa mukana ovat aikuiset ja lapset kiinnostuvat edustusjoukkueen otteista. Lisenssipelaajien määrää seurataan kokonaisvaltaisesti kuukausitasolla. Sisäisten prosessien mittarit esitetään taulukossa 7.

TAULUKKO 7. Sisäisten prosessien näkökulma

Kriittiset menestystekijät	Mittari	Seurantatiheys
Hävikin vähentäminen	Hävikkiprosentti	Ottelukohtainen seuranta
Nopeat kiertoajat	Myyntisaamisten ja varaston kierto	Kuukausittain
Lisenssipelaajien määrän kasvu	Seuran lisenssien lukumäärä	Kuukausittain

7.5 Oppimisen ja osaamisen näkökulma

Aineeton pääoma on organisaatiolle tärkeä voimavara. Aineeton pääoma jaetaan inhimilliseen, rakenteelliseen ja verkostolliseen pääomaan. Inhimillinen pääoma käsittää henkilöstön tiedot, taidot, oppimisen ja asenteen. Organisaatio ei omista henkilöstön omaa aineetonta pääomaa, vaan se on jokaisen työntekijän itse päätettävissä millaisen panoksen osaamisestaan antavat. (Roos, Fernström, Pionius & Rastas 2005, 13-14.) Jääkiekossa henkilöstö on erityisen tärkeä, sillä pelaajien osaaminen ja panos määrittävät menestyksen. Oppimisen ja osaamisen näkökulman kriittiset menestystekijöitä ovat:

- Osaava myyntihenkilöstö
- Tyytyväinen henkilöstö
- Terve henkilöstö

Menestystekijät valittiin toimialan henkilöstökeskeisyyden vuoksi. Ilman pelaajia ei jääkiekkoa voida harrastaa eikä liiketoimintaa ole mahdollista harjoittaa. Siksi on tärkeää, että pelaajat ovat tyytyväisiä, motivoituneita ja terveitä. Samat asiat ovat tärkeitä luonnollisesti myös toimiston puolella.

Osaavaa myyntihenkilöstöä mitataan yritysmyyntin osalta. Varsinkin Liiga-seuroilla oli tutkimustulosten mukaan toimenpiteenä seurata yritysmyyntiä. Tämän johdosta mittaristonkin otetaan yritysmyyntin seuranta jokaisen henkilön osalta. Mikäli myynnissä työskentelee enemmän kuin yksi henkilö, lasketaan henkilöiden prosentuaalinen osuus koko kuukauden myynnistä sekä kehitys aiempaan kuukauteen nähden. Yritysmyyntin tärkeimpiä osa-alueita ovat sponsori- ja yhteistyösopimukset.

Tyytymätön henkilöstö haaskaa resursseja, sillä motivaatio työntekoon ei ole silloin huijussaan. Siksi tyytyväinen henkilöstö on jokaisen organisaation itsestään selvä tavoite. Henkilöstölle suoritetaan työtyytyväisyyskyselyitä kaksi kertaa vuodessa, joiden tuloksia seurataan mittaristossa. Urheilussa motivaatio vaikuttaa harjoitteluun, kehitykseen ja asenteeseen. Siksi myös pelaajien tulee olla tyytyväisiä seuran toimintaan. Seurojen kannattaisi luoda jonkinlainen palautejärjestelmä, jotta henkilöstö pystyisi itse antamaan mielipiteitään luottamuksellisesti ja vaivattomasti aina niin halutessaan.

Urheilussa loukkaantumiset ja sairastelut ovat yleisiä vaivoja, joihin täytyy pystyä sopeutumaan. Urheilijoiden loukkaantumiset kiinnostavat mediaa, kannattajia ja toisia seuroja sekä pelaajia. Myös muun henkilöstön sairauspoissaoloihin tulee varautua, mutta näihin harvemmin kiinnitetään huomiota seuran ulkopuolella, sillä niistä ei ole juurikaan tarvetta uutisoida. Terve henkilöstö on yksi kriittinen menestystekijä, sillä loukkaantunut pelaaja täytyy korvata, jotta otteluihin osallistuminen on mahdollista. Loukkaantuneiden pelaajien korvaaminen kasvattaa kustannuksia muun muassa palkkojen ja vakuutusten myötä. Myös seurojen pienet työntekijämäärät toimistoissa edellyttävät sijaistuksia sairaustapausten sattuessa. Kuten kyselystä kävi ilmi, taloustoimista vastasi yleensä vain muutama henkilö, joten poissaolot kuormittavat muuta henkilöstöä ylimääräisellä työmäärällä. Mittaristossa nämä sairauspoissaolot jaetaan pelaajien ja muun henkilöstön mukaan kahteen osaan, sillä pelaajien poissaolot ovat selvästi yleisempiä. Tämän vuoksi myös mittaustulokset ilmoitetaan hieman eri tavalla. Pelaajakohtaiset poissaolot ilmoitetaan väliin jääneiden otteluiden lukumääränä. Muun henkilöstön osalta poissaolot ilmoitetaan väliin jääneiden työpäivien lukumääränä. Poissaoloja seurataan mittaristossa kuukausittain. Sairauspoissaolojen perusteella voidaan varautua tulevien kuukausien ja kausien osalta ylimääräisiin kustannuksiin, vaikkakaan menneet sairauspoissaolot eivät ole tae tulevista. Ne antavat kuitenkin suuntaa ja ymmärrystä siitä, kuinka paljon poissaoloja voi tulla. Oppimisen ja osaamisen mittareiden yhteenveto esitetään taulukossa 8.

TAULUKKO 8. Oppimisen ja osaamisen näkökulma

Kriittiset menestystekijät	Mittari	Seurantatiheys
Osaava myyntihenkilöstö	Yritysmyynti per henkilö	Kuukausittain
Tyytyväinen henkilöstö	Työtyytyväisyys	2 kertaa vuodessa
Terve henkilöstö	Sairauspoissaolot	Kuukausittain

7.6 Yhteenveto

Mittariston näkökulmat, menestystekijät, mittarit ja seurantatiheydet esiteltiin edellä olevissa alaluvuissa. Mittariston suosituksia kuvattiin luvussa 4.3, ja näistä suosituksista suurin osa toteutuu luodussa mittaristossa hyvin. Täysin rahamääräisiä mittareita mittaristossa ovat taloudellisen näkökulman mittarit, joiden osuus kaikista mittareista on 23 prosenttia. Rahamääräisten mittareiden suositteltu osuus oli 20 prosenttia. Ennakoivia mittareita on tasapuolisesti seurantamittareiden lisäksi. Ennakoivia mittareita ovat lisenssipelaajien määrän kehitys, katsojamäärien kehitys, hävikkiprosentti, työtyytyväisyyskyselyi-

den tulokset, sairauspoissaolot ja kausikorttien uusimisprosentti. Ennakoivat mittarit antavat tietoa, jota voidaan hyödyntää tulevien kuukausien ja tilikausien suunnittelussa. Niiden perusteella voidaan suunnitella kustannuksia ja liikevaihtoa paremmin. Myös pitkän aikavälin mittareita on lisätty mittaristoon. Näitä pitkän aikavälin mittareita ovat kausikorttien uusimisprosentti, työtyytyväisyys, lisenssipelaajien määrä ja sairauspoissaolot.

Mittariston tarkoituksena ei ole antaa ehdotonta ja jokaiselle seuralle täsmälleen sellaisenaan sopivaa toimintatapaa, vaan rakenteellista mallia seurannassa huomioon otaviin seikkoihin. Tasapainotettu mittaristo on luontevin suositus, sillä sen toteuttaminen voidaan soveltaa seurojen käytössä olevien ohjelmistojen mukaan. Mikäli opinnäytetyössä suositeltaisiin jonkun yhden ohjelman käyttöönottoa, siihen kouluttaminen aiheuttaisi suuren työn. Myös kustannukset olisivat hankaloittava tekijä. Tasapainotettu mittaristo on sopivan yksinkertainen malli, joka antaa kuitenkin lisäarvoa, mutta on samalla helposti muokattavissa jokaisen seuran tarpeita ja tavoitetasoja vastaaviksi. Mittaristo sopii erityisesti Suomi-sarjan joukkueille, sillä taloustehtävät suoritetaan lähes kokonaan osa-aikatyönä, joten ajan ja ammattitaidon puute ovat johtaneet vähäisempään mittaamiseen. Mestiksessä myös mittaaminen oli Liigaa vähäisempää, joten Mestiksen seuroillekin mittaristo toivottavasti antaa lisäarvoa. Liiga-joukkueet toimivat puolestaan ammattimaisemmin, joten mittaamiseen ja seuraamiseen on selvästi panostettu. Siksi opinnäytetyössä luotu mittaristo ei välttämättä ole Liiga-joukkueita yleisesti palveleva.

Mittariston arviointi ulkopuolisen ammattilaisen toimesta oli tärkeää. Toimeksiantajan kommentit mittaristosta antoivat varmuutta siitä, että mittaristoon valitut mittarit olivat hyvin ja tarkoin valittuja, ja ne sopivat hyvin jääkiekon toimialaan. Kommenttien perusteella mittareihin tehtiin pieniä tarkennuksia, kuten maksuvalmiuden mittarin syventämistä. Jos mittaristosta ei olisi pyydetty minkäänlaista palautetta ennen sen lopullista muotoa, olisi ollut vaarana väärin asioiden painottaminen.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää jääkiekkoseurojen talousseuranta. Seurojen heikko taloudellinen tilanne on ollut jo kauan esillä useissa eri medioissa, ja tämän vuoksi kiinnostus aiheeseenkin heräsi opinnäytetyön tekijän toimesta. Jääkiekkoliiton hyväksyntä opinnäytetyön tekemiselle käynnisti prosessin. Tärkeimpiä tutkimuskysymyksiä olivat seuraavat: mitkä ovat joukkueiden nykyiset käytännöt talouden seurannassa, mittaamisessa, budjetoinnissa ja raportoinnissa? Mitkä ovat seurojen suurimmat ongelmakohdat talouden seurannassa? Mitä syitä toimimattoman talousseurannan taustalla on? Millä tavoin seuranta voidaan kehittää? Näihin kysymyksiin saatiin vastauksia suoritetussa tutkimuksessa ja tulosten perusteella rakennettu tasapainotettu mittaristo täyttää opinnäytetyön tavoitteita, mikäli seurat ottavat mittaristoa aktiiviseen käyttöön.

Opinnäytetyön prosessi oli monivaiheinen ja riskejä sisältävä. Suurimpana riskinä ennen tutkimuksen suorittamista oli aineistonkeruu. Tutkimuksen kohderyhmään kuului vain 43 seuraa, joten sähköisen kyselylomakkeen alhainen vastausprosentti olisi johtanut joko tutkimuksen epäonnistumiseen tai työlääseen aineistonkeruuseen jollain muulla tavalla. Mahdollisesti tarpeeseen olisi tullut useat henkilökohtaiset haastattelut. Tässä asiassa Jääkiekkoliiton tuki oli mittaamattoman arvokas, sillä yhteydenotto seurojen toimihenkilöihin tapahtui täysin liiton toimesta. Yhteistyö toimeksiantajan suuntaan sujui siis moitteettomasti, ja heidän panoksensa mahdollisti tutkimuksen teon. Vastausprosentti oli hieman alle 50. Liigasta saatiin vähiten vastauksia, mutta tämä ei oikeastaan haitannut, sillä alempien sarjatasojen joukkueille on huomattavasti helpompaa antaa talousseurannan käytäntöihin suosituksia korkeakouluopiskelijan toimesta. Liiga-joukkueissa tehtävistä pääsääntöisesti vastaavat useiden vuosien kokemuksella toimivat päätoimiset ammattilaiset, joten heille luotu malli ei välttämättä olisi ollut juurikaan relevantti.

Aikataulullisesti opinnäytetyöprosessi kulki suunnitelmien mukaan. Ainoa aikataulullinen viivästyminen oli yhden viikon lisäaika vastausten keräämiseen, mutta tällöinkin aikaa käytettiin hyödyksi muiden osioiden kirjoittamiseen. Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tekeminen kesti noin neljä kuukautta.

Alustavissa suunnitelmissa tarkoituksena oli suorittaa laajempaa kvalitatiivista tutkimusta, mutta kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset antoivat tarpeeksi tietoa, jonka perusteella tehtiin päätös rakentaa tasapainotettu mittaristo. Tämän jälkeen haettiin vain lisätietoa muun muassa kustannusrakenteesta ja tunnusluvuista.

Opinnäytetyön prosessi oli mielenkiintoinen ja antoisa. Sen tekeminen antoi mahdollisuuden näyttää tekijänsä tiedot ja taidot. Koska aihe oli mieluisa, opinnäytetyön tekeminen ei aiheuttanut ylitsepääsemättömiä esteitä tai epätoivoisuuden tunnetta. Työhön voidaan kokonaisuudessaan olla tyytyväisiä, sillä se eteni suunnitelmien mukaan, vastasi tutkimusongelmiin ja antoi mahdollisuuden tutustua syvemmin seurojen käytäntöihin. Näiden perusteella onnistuttiin luomaan mittaristo. Opinnäytetyö oli siis onnistunut.

Aiheesta on varmasti mahdollista tehdä vielä paljon jatkotutkimuksia. Urheiluliiketoiminnan kehittäminen on tärkeä tehtävä. Tämä onnistuu taloudellista tilaa parantamalla ja sen eteen tulee tehdä paljon töitä. Ensimmäisenä jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää tässä opinnäytetyössä laaditun mittariston suosiota ja sitä, kuinka moni seura on päättänyt ottaa kyseistä mittaristoa käyttöön. Tämän jälkeen selvitetäisiin heidän tyytyväisyys mittaristoon sekä mittariston antaman informaation merkitys.

Tärkein jatkotutkimus olisikin erittäin perinpohjaisesti käyty selvitys ongelmakohdista sekä niistä toimenpiteistä, millä ongelmat saataisiin korjattua. Taloudellisten ongelmien juuret ovat syvällä, joten ruohonjuuritason työhön täytyy ryhtyä, jotta voidaan kasvattaa harrastajamääriä, kiinnostusta sekä urheilussa liikkuvaa rahamäärää. Näihin vaikuttavia tekijöitä pitää tutkia jatkuvasti niin jokaisen seuran, kuin myös liiton ja koko valtion toimesta.

9 LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Juva: WS Bookwell Oy.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten – esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Prima Oy.

Androff, W. & Szymanski, S. 2006. Handbook on the Economic of Sport. Cheltenham: Edward Elgar Publishing ltd.

Azets Insight Oy Lappeenranta. 11.8.2017. Liiga-SaiPa Oy, tilinpäätös 1.5.2016–30.4.2017.

Capfriendly. N.d. 2017–18 Cap Space. Luettu 8.5.2018. <https://www.capfriendly.com/>

Condor, B. 20.4.2011. NHL, NBC sign record-setting 10-year TV deal. Luettu 8.5.2018. <https://www.nhl.com/news/nhl-nbc-sign-record-setting-10-year-tv-deal/c-560238>

Downward, P. & Dawson, A. 2000. The Economics of Professional Team Sports. Lontoo: Routledge, Taylor & Francis Group.

Ek, M. Liiga-Saipa Oy:n toimitusjohtaja. 2018. Tilinpäätöstietojen esittäminen. Sähköpostiviesti. marko.ek@saipa.fi. Luettu 9.4.2018.

Elo, E. & Rajala, A. Kauppalehti 13.10.2017. Kauppalehti selvitti Liiga-seurojen tilinpäätökset – monet seurat nostavat lukuja keinotekoisesti. Luettu 10.1.2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/uutinen/r44jLa9W>

ESPN. N.d. NHL Attendance Report - 2017–18. Luettu 3.5.2018. <http://www.espn.com/nhl/attendance>

Farrell, S. Nielsen Norman Group. 22.5.2016. Open-Ended vs. Close Ended Questions in User Research. Luettu 30.3.2018. <https://www.nngroup.com/articles/open-ended-questions/>

Forbes. N.d. The Business of Hockey. Luettu 8.5.2018. https://www.forbes.com/nhl-valuations/list/#header:revenue_sortreverse:true

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hyypä, J. Finazilla. 24.2.2017. Budjetointi pähkinänkuoressa. Luettu 2.4.2018. <https://www.finazilla.fi/budjetointi-pahkinankuoressa/>

Hänninen, J. & Kössö, T. Yle 1.3.2016. Laaja selvitys paljastaa SM-liigaseurojen surkean tilan – paikoin surkuhupaisaa huseeraamista. Luettu 10.1.2018. <https://yle.fi/urheilu/3-8706628>

Ikäheimo, S., Laitinen, E., Laitinen, T. & Puttonen, V. 2014. Yrityksen taloushallinto tänään. Vaasa: Vaasan Yritysinformaatio Oy.

- InfoSurv. N.d. Are Open-Ended Questions Qualitative Research? Luettu 30.3.2018 <https://www.infosurv.com/open-ended-questions-qualitative-research/>
- Jackson, T. Clear Point Strategy. 3.8.2017. 18 Key Performance Indicator (KPI) Examples Defined. Luettu 3.5.2018. <https://www.clearpointstrategy.com/18-key-performance-indicators/>
- Jokivuori, P. & Hietala, R. 2007. Määrällisiä tarinoita – Monimuuttujamenetelmien käyttö ja tulkinta. Porvoo: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Jyväskylän yliopisto. 10.4.2015. Kokonaistutkimus, otanta ja harkinnanvarainen näyte. Luettu 20.1.2018. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/kokonaistutkimus-otanta-ja-harkinnanvarainen-naeyte>
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2001. The Strategy-focused Organization. Boston: Harvard Business School Press.
- Kauppinen, J. Liiga. 15.3.2017. Liigan yleisömäärät kasvoivat – runkosarjassa lähes kaksi miljoonaa katsojaa. Luettu 10.1.2018. <http://liiga.fi/uutiset/2017/03/15/liigan-yleisomaarat-kasvoivat-runkosarjassa-lahes-kaksi-miljoonaa-katsojaa>
- Keränen, T. 3.1.2017. eTasku. Yrityksen tunnusluvut taloudellinen terveyskolmio yrittäjän apuna. Luettu 11.4.2018. <https://www.etasku.fi/blogi/yrityksen-tunnusluvut/>
- Kivimäki, E. Ilkka 30.3.2017. HJK:lla Veikkausliigan suurin budjetti, SJK toisena, VPS neljäntenä. Luettu 10.1.2018. <https://www.ilkka.fi/urheilu/hjk-lla-veikkausliigan-suurin-budjetti-sjk-toisena-vps-nelj%C3%A4nten%C3%A4-1.2253447>
- Kleemola, M. Tietoarkistoblogi. 6.9.2011. Onnistuneen saatekirjeen salaisuudet. Luettu 16.3.2018. <https://tietoarkistoblogi.blogspot.fi/2011/09/onnistuneen-saatekirjeen-salaisuudet.html>
- Kuitunen, M. Kauppalehti. 14.10.2015. Sitä saat mitä... Luettu 9.4.2018. <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/sita-saat-mita-dot-dot-dot>
- KvantiMOTV. 18.12.2009. Tutkimusprosessi. Luettu 2.4.2018. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/tutkimus/prosessi.html>
- Käck, A. Aftonbladet. 5.3.2016. Avslöjade alla spelarbudgetar. Luettu 9.5.2018. <https://www.aftonbladet.se/sportbladet/hockey/sverige/shl/article22388324.ab>
- Laakso, S. Tietoakseli. N.d. Tasapainotettu mittaristo, balanced scorecard – vaihtoehto budjetoinnille? Luettu 10.4.2018. <https://www.tietoakseli.fi/blogi/johtaminen/tasapainotettu-mittaristo-balanced-scorecard-vaihtoehto-budjetoinnille/>
- LLoyd, M. Mobe. N.d. 5 Reasons Why KPI's Are Important to Your Company's Growth. Luettu 4.5.2018. https://mobe.com/5-reasons-why-kpis-are-important-to-your-companys-growth/?aff_id=1760

Malmi, T. Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Talentum Media Oy.

McLeod, S. Simply Psychology. 2008. Likert Scale. Luettu 24.3.2018. <https://www.simplypsychology.org/likert-scale.html>

Merk, M. IIHF. 13.3.2017. Swiss lead attendance study. Luettu 9.5.2018. <http://www.iihf.com/home-of-hockey/news/attendance-2016-2017/>

MTV. 14.7.2005. Palkkakatto mullistaa NHL-joukkueita. Luettu 5.5.2018. <https://www.mtv.fi/sport/jaakiekko/nhl/artikkeli/palkkakatto-mullistaa-nhl-joukkueita/4151816#gs.IaRf40A>

NHL. N.d. Teams. Luettu 30.4.2018 <https://www.nhl.com/info/teams>

Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy.

Rauhala, T. Keski-suomalainen. 30.3.2017. Tässä ovat tutkitusti suomalaisten suosikkilajit – katso lista. Luettu 10.1.2018. <https://www.ksml.fi/urheilu/T%C3%A4ss%C3%A4-ovat-tutkitusti-suomalaisten-suosikkilajit-%E2%80%93-katso-lista/957770>

Roos, G., Fernström, L., Piponius, L. & Rastas, T. 2005. Aineeton pääoma johdon käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

RoPS. N.d. Kauden tilastot: Veikkausliiga 2017. Luettu 10.1.2018 <https://www.rops.fi/edustusjoukkue/halloffame/2017/veikkausliiga-2017/kausitilasto>

SaiPa. 11.8.2017. Liiga-SaiPa Oy:lle positiivinen tilinpäätös. Luettu 15.1.2018. <https://saipa.fi/fi-fi/article/slider/liiga-saipa-oylle-positiivinen-tilinpaatos/5577/>

Seppänen, A. Liiga. 4.9.2017. HIFK ja Kärpät isoimmilla satsauksilla kauteen 2017-18. Luettu 10.1.2018. <http://liiga.fi/uutiset/2017/09/04/hifk-ja-karpat-isoimmilla-satsauksilla-kauteen-201718>

Statista. N.d. Sports sponsorship – Statistics & Facts. Luettu 23.1.2018. <https://www.statista.com/topics/1382/sports-sponsorship/>

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita Prima Oy.

Suomen Jääkiekkoliitto ry. 16.6.2014. Info. Luettu 10.1.2018. <http://www.finhockey.fi/index.php/info>

Syvänperä, O. & Lindfors, H. 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. Helsingin Kamari Oy.

Talousplus. 25.2.2016. Osakeyhtiön omavaraisuusasteen merkitys. Luettu 11.4.2018. <https://www.talousplus.fi/blogi/osakeyhtion-omavaraisuusasteen-merkitys/>

TAMK. N.d. Tutkimuseettiset ohjeet. Luettu 25.3.2018. <https://intra.tamk.fi/web/tutkiminto-opinto-opas/tutkimuseettiset-ohjeet>

Valanko, E. 2009. Sponsorointi - yhteistyökumppanuus strategisena voimavarana. Helsinki: Talentum.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa – määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Virtapohja, K. Turun Sanomat. 25.10.2007. Rauman Lukon miinukset siivotaan kevyesti maton alle. Luettu 26.1.2018. <http://www.ts.fi/urheilu/1074236190/Rauman+Lukon+miinukset+siivotaan+kevyesti+moton+alle>

Vohwinkle, J. The Balance. 29.1.2018. Basic Budgeting Tips Everyone Should Know. Luettu 2.4.2018. <https://www.thebalance.com/budgeting-101-1289589>

Won, K. Real Business 13.9.2013. The importance of measurement in business. Luettu 3.5.2018. <https://realbusiness.co.uk/business-growth/2013/09/13/the-importance-of-measurement-in-business/>

10 LIITTEET

Liite 1. Sähköinen kyselylomake

TALOUSSEURANNAN KYSELY JÄÄKIEKKOSEUROILLE

I Yleistä

1. Sarjataso

- Liiga
- Mestis
- Suomi-sarja

2. Seuran taloustehtävissä työskentelee:

___ henkilö(ä)

3. Taloustehtävien vastuhenkilöt ovat toimissaan päätoimisessa palkkatyössä?

- Kyllä
- Ei

4. Tilikauden ajankohta

- Kalenterivuosi (tammi-joulu)
- Sarjakausi (esim. touko-huhti)

5. Viimeisin tilikausi oli

- Voitollinen
- Tappiollinen

6. Kuluvan tilikauden tämänhetkinen ennuste?

- Voitollinen
- Tappiollinen

7. Onko seuralla ollut viimeisen 3 vuoden aikana maksuvaikeuksia (palkat, laskut jne. myöhässä?)

- Kyllä
- Ei

8. Onko seurassanne ulkoistettu seuraavia toimia:

- Kirjanpito
- Maksuliikenne
- Reskontrat
- Palkanlaskenta
- Budjetointi
- Raporttien laadinta
- Jokin muu, mikä? _____
- Mitään taloudellista toimea ei ole ulkoistettu

II Budjetointi

9. Mitä budjetointitapaa pääsääntöisesti käytätte?

- Perinteinen vuosibudjetti tilikaudeksi kerrallaan
- Lyhyemmän aikavälin rullaava budjetti tasaisin väliajoin
- Vuosibudjetti, jota tarkastetaan/korjataan tarkemmaksi vuoden aikana
- Jokin muu tapa, mikä? _____

10. Kuinka usein budjettien toteumaa yleensä seurataan?

- Viikoittain
- Kuukausittain
- Neljännesvuosittain
- Jokin muu aikaväli, mikä? _____

11. Ovatko toteutuneet luvut poikenneet negatiivisesti budjeteista viimeisen 3 vuoden aikana?

- Ei ollenkaan/vain positiiviseen suuntaan
 - Hyvin vähän
 - Jokseenkin vähän
 - Kohtalaisesti
 - Jokseenkin paljon
 - Hyvin paljon
-

III Mittaaminen ja seuranta

12. Onko käytössänne tasapainotettua mittaristoa, eli erikseen laadittua mittareiden/tunnuslukujen joukkoa, jossa on sekä taloudellisia, että ei-taloudellisia mittareita, joita seurataan säännöllisesti? (mikäli ei, siirry kysymykseen 16)

- Kyllä
- Ei

13. Mitä mittareita mittaristonne sisältää?

14. Nimeä 5 tiheimmin seurattua mittaria ja niiden seurantatiheys

_____, _____
 _____, _____
 _____, _____
 _____, _____
 _____;

15. Antaako mittaristo mielestänne tarpeeksi haluttua informaatiota? (siirry tämän jälkeen kysymykseen 18)

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

16. Mitä yksittäisiä mittareita/talouden tunnuslukuja seuraatte aktiivisesti vähintään kuukausitasolla?

17. Olisiko mielestänne seurallanne tarvetta tasapainotetulle mittaristolle?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

IV Raportointi ja järjestelmät

18. Mistä talousasioista laaditaan raportteja säännöllisesti?

19. Kuinka usein tärkeimpiä talousraportteja luodaan keskimäärin?

- Viikoittain
- Kuukausittain
- Neljännesvuosittain
- Jokin muu aikaväli, mikä? _____

20. Kenelle/keille raportteja laaditaan?

- Toimitusjohtaja
- Hallitus
- Puheenjohtaja
- Muu johto
- Muu taho, mikä? _____

21. Mitä tietojärjestelmiä/työkaluja käytätte talousraporttien, budjettien, mittaris- tojen jne. laatimiseen sekä seuraamiseen?

22. Miten käytössä oleviin järjestelmiin/ohjelmiin on päädytty?

- Helppokäyttöisyys
- Hinta
- Tilitoimisto tai jokin muu ulkopuolinen asiantuntija valitsi/suositteli
- Ollut jo kauan seuran käytössä
- Jokin muu syy, mikä? _____

V Yleinen arviointi

23. Millainen rooli taloustiedoilla (joita saadaan budjeteista, raporteista jne.) on päätöksenteossa?

24. Oletteko tyytyväisiä seuranne nykyiseen toimintatapaan taloushallinnon toiminnaissa?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

25. Mitkä asiat vaativat kehittämistä talouden seurannassa?

26. Mitkä ovat suurimmat syyt mahdolliseen talouden seurannan toimimattomuuteen?

27. Tulisiko Jääkiekkoliiton osallistua enemmän seurojen taloudenpitoon (esimerkiksi konsultointi/erilaisten mallien tarjoaminen)?

- Kyllä
- Ei

28. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, mitä konkreettisia tekoja kaipaisitte Jääkiekkoliitolta talousohjaukseen osallistumiseen?

Liite 2. Tasapainotettu mittaristo

Näkökulma	Strategiset tavoitteet	Kriittiset menestystekijät	Mittari	Seurantatheyys
<i>Taloudellinen näkökulma</i>	Kannattava liiketoiminta	Voitollinen liike-tulos	Liikevoitto	Kuukausittain
	Vähäinen taloudellinen riski	Vakaa rahoitusrakenne	Omavaraisuusaste	1-3 kertaa vuodessa
	Turvattu maksuvalmius	Positiivinen kassavirta	Kassavirtaennuste ja maksuvalmius	Viiikoittain
<i>Asiakasnäkökulma</i>	Yleisömäärän kasvatus	Kanta-asiakkaiden kasvu	Kausikorttien uusimisprosentti	Vuosittain ennen kauden alkua
	Runsaas oheismyynti	Yleisökeskustelujen kasvu	Katsokeskustelujen kehitys	Kuukausittain
	Monipuolinen katsajakunta	Otelujen oheismyynti optimointi	Oheismyynti jakauma ja kehitys	Otte-lukohainen seuranta
	Moni-kanavainen viestintä	Lippulokkien tasainen jakauma	Lippulokkien jakauma	Otte-lukohainen seuranta
	Turhien kulujen pienentäminen	Hävikin vähentäminen	Hävikkiprosentti	Otte-lukohainen seuranta
<i>Sisäisten prosessien näkökulma</i>	Tulosten realisointi	Nopeat kiertoajat	Myyntisaamisten ja varaston kierto	Kuukausittain
	Suuri harrastajamäärä	Lisenssi- ja kassavirtojen kasvattaminen	Seuran lisenssien lukumäärä	Kuukausittain
	Oppimisen ja osaamisen näkökulma	Yritysmyynti kasvatus	Osaava myyntihenkilöstö	Kuukausittain
<i>Henkilöstön näkökulma</i>	Henkilöstön pysyvyys	Tytytyväinen henkilöstö	Työtyytyväisyys	2 kertaa vuodessa
	Vähäiset poissaolot	Terve henkilöstö	Sairauspoissaolot	Kuukausittain