

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma / taloushallinto

Ville Avelin

KORIPALLOSEURAN TALOUDEN NYKYTILAN ANALYSOINTI JA KANNATTAA-
VUUDEN KEHITTÄMINEN: CASE PELI-KARHUT

Opinnäytetyö 2013

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

AVELIN, VILLE

Koripalloseuran talouden nykytilan analysointi ja kannattavuuden kehittäminen: Case Peli-Karhut

Opinnäytetyö

25 sivua + 8 liitesivua

Työn ohjaaja

Lehtori Katriina Vesala

Toimeksiantaja

Kymenlaakson Ammattikorkeakoulu Oy

Lokakuu 2013

Avainsanat

koripallo, urheiluseura, yhdistystoiminta, talous, kannattavuus, analyysi

Opinnäytetyö käsittelee kotkalaisen urheiluseura Peli-Karhut ry:n koripallojaoston taloushallintoa. Työn tavoitteena oli seuran toimeksiannosta kartoittaa sen taloudellinen tilanne kahden edellisen tilikauden talouslukujen perusteella. Sen jälkeen tehtäväksi tuli analysoida tulokset ja pohtia kehittämiskohteita seuran koripallotoimintaan niin taloudellisesti kuin kilpailullisesti.

Opinnäytetyö tehtiin kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä hyväksi käyttäen ja tutkimusaineisto kerättiin muun muassa seurajohdon kanssa käydyissä keskusteluissa, seuran toimintakertomusta, tilinpäätöstä ja tasetta tutkimalla sekä tutustumalla tarkemmin Kymenlaakson alueen koripalloseuratoimintaan. Käytettyjen menetelmien avulla saatiin selville, että eniten oli epäonnistuttu markkinoinnissa ja sponsorihaunassa. Lisäksi seuran pelaajabudjetti oli liian suuri suhteessa toiminnasta saataviin tuloihin. Ongelmaksi muodostui kuitenkin seuran haluttomuus leikata pelaajakustannuksia, jolloin ratkaisuja lähdettiin etsimään tulojen kasvattamisesta.

Peli-Karhujen taloudellinen ja etenkin kilpailullinen tilanne on hyvä. Tutkimuksessa todettiin, että seura-aktiivien ja innokkaiden talkoolaisten lukumäärällä ja toimijoiden talousosaamisella on suora vaikutus seuran talouteen.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business management

AVELIN, VILLE

Reviewing the financial situation and making future developments based on this analyse: case Peli-Karhut

Bachelor's Thesis

25 pages + 8 attachment pages

Supervisor

Katriina Vesala, Senior Lecturer

Commissioned by

Kymenlaakso University of Applied Sciences

October 2014

Keywords

basketball, sports club, association, economy, profitability, analysis

The purpose of this bachelor thesis was to review the financial situation of the club, analyse it and also make a budget for the future. Kymen Tilitoimisto Oy gave me all the financial details over the last two accounting periods. I also had several discussions with the club chairman and the marketing manager.

My main objective was to analyze the club's current financial situation and think where to receive more income and also whether the current expenditure level was too high. I found out that the club spends more than it receives and it's not possible to cope with it in the future. That's why we started to make some arrangements to get more income and the most important thing was to focus on marketing and sponsorship issues. We started to focus more on internet- and radio marketing instead of newspaper marketing. We found out that advertising in newspaper is way too expensive and we should focus on other marketing areas. We also decided to make changes for the club's official website and the Facebook page.

The overall situation of the club is good. They will do well competitively and also financially in the forthcoming years after the changes made. By doing this bachelor thesis I found out that it is possible to make positive changes in a very short term.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	PELI-KARHUJEN ESITTELY	7
3	YHDISTYSTOIMINTA JA URHEILUSEUROJEN LAINSÄÄDÄNTÖ	8
	3.1 Yhdistystoiminnan perusteet	8
	3.2 Arvonlisäverolaki	10
	3.3 Kirjanpitolaki	11
	3.4 Tilintarkastuslaki	13
4	SEURAN TALOUDEN ANALYYSI JA KEHITTÄMISKOHTEET	15
	4.1 SWOT-analyysi	15
	4.2 Markkinointi	17
	4.3 Sponsorointi	18
	4.4 Talkootyö	19
	4.5 Hinnoittelu	20
	4.6 Menojen karsiminen	21
5	OPINNÄYTETYÖN TULOKSET	23
	5.1 Opinnäytetyön arviointi	23
	5.2 Hyödyllisyys toimeksiantajalle	23
	5.3 Luotettavuus ja pätevyys	24
	5.4 Tutkimusongelma, tulokset ja johtopäätökset	24
	LÄHTEET	25
	Liite 1. Naisten edustusjoukkueen tulojen vertailu 2011–2012	
	Liite 2. Naisten edustusjoukkueen menojen vertailu 2011–2012	
	Liite 3. Koripallojaoston tulojen kehitys 2011–2012	
	Liite 4. Koripallojaoston menojen kehitys 2011–2012	
	Liite 5. Seuran kaikkien koripallojoukkueiden tulojen kehitys 2011–2012	
	Liite 6. Seuran kaikkien koripallojoukkueiden menojen kehitys 2011–2012	
	Liite 7. Naisten edustusjoukkueen tulojen ja menojen (euroa) vertailu 2011–2012	

Liite 8. Seuran kaikkien koripallojoukkueiden tulojen ja menojen (euroa) vertailu
2011–2012

1 JOHDANTO

Otin syksyllä 2012 yhteyttä Peli-Karhuihin (jatkossa PeKa) opinnäytteen tekemistä varten. Seuran avainhenkilöiden kanssa käymieni keskustelujen perusteella tehtäväkseni tuli analysoida tehokkain ja taloudellisesti kestävin tapa turvata PeKa:n koripallotoiminnan tulevaisuus. Halusin lisäksi selvittää, mitä vaatimuksia urheiluseuroja koskeva lainsäädäntö asettaa. Tutkin seuralta saamieni talouslukujen, kuten edellisten vuosien tilinpäätösten, taseiden ja vuosikertomusten avulla, ovatko tulot ja menot tasapainossa. Onko markkinoinnissa tehty kaikki voitava, onko menoeriä, joista voitaisiin tinkiä?

Tutkimusongelmaksi tarkentui keskittyminen seuran koripallotoiminnan talouden nykytilan analysointiin ja parantamiseen. Tutkimukseni pääongelmaksi muodostui: Miten seuran koripallotoiminnan tappiollisuus saadaan käännettyä voitolliseksi?

Opinnäytteeni on tapaustutkimus. Keskityn yhteen urheiluseuraan enkä vertaile monia eri tapauksia, kuten määrällisessä tutkimuksessa tehdään. Tapaustutkimus osoittautui soveltuvaksi, koska se ei edellyttänyt henkilöstön laajaa osallistumista vaan se voitiin toteuttaa pääosin lukuihin perustuen, määrällisen analyysin pohjalta. (Anttila 2000: 204, 206.)

Olen käyttänyt useita eri tutkimusmenetelmiä.. Kvalitatiivista tutkimusotetta edustaa seuran avainhenkilöiden kanssa käymäni keskustelut ja niistä saamani aineisto seuran toiminnasta. Suurin osa tapaamisista oli keskustelutyyppejä, ja niiden kesto vaihteli tunnista kahteen tuntiin. Lisäksi kävimme sähköpostikirjeenvaihtoa. Kirjasin keskustelujen ja viestien pääkohdat ylös, ja hyödynsin niitä sitten muun muassa laatiessani koripallotoiminnan nykytilan SWOT-analyysiä.

Kvantitatiivinen tutkimusote puolestaan näkyy tässä työssä siten, että olen vertaillut saamiani kahden viime tilikauden (2011–2012) tuloslaskelmaa ja tasetta ja pyrkinyt löytämään muutosta vaativat asiat. Lukuja havainnollistaakseni olen laatinut graafiset esitykset, joista näkyy tulojen ja menojen kehitys kahden viime tilikauden ajalta.

Edellä mainittujen lisäksi käytin lähteinä myös seuran paperi- ja verkkojulkaisuja, erilaisia yhdistystoimintaan vaikuttavia ja sitä määrittäviä lakeja sekä muuta tarvittavaa taustamateriaalia.

2 PELI-KARHUJEN ESITTELY

PeKa on vuonna 1945 perustettu kori- ja jalkapalloseura. Vuosi 2012 oli seuran 67. toimintavuosi, jolloin se sai maakunnallisen Pohjola-palkinnon moniarvoisesta ja laadukkaasta seuratyöstä. Seuralla on paljon junioripelaajia, sekä tyttöjä että poikia, ja seura on lisenssien määrässä mitattuna yksi Kymenlaakson suurimmista. Seurassa on 180 junioripelaajaa sekä naisten ja miesten edustusjoukkue eli yhteensä noin 200 lisenssipelaajaa. PeKa:lla on koripallossa edustusjoukkue naisten SM-sarjassa. Lajit toimivat itsenäisesti emoseuran katto-organisaation alaisuudessa, ja niillä on omat toimijansa ja myös budjettinsa. (Peli-Karhut koripallotoiminta saatavissa: <http://www.pelikarhut.fi>, viitattu: 7.10.2013.)

Seuran junioritoiminta on aktiivista ja menestys vuonna 2012 oli erittäin hyvää monissa ikäluokissa. Koripallossa parhaiten menestyivät B-tytöt, jotka sijoittuivat SM-sarjassa neljänneksi, edellään joukkueita ainoastaan pääkaupunkiseudulta. A-tytöt puolestaan sijoittuivat 1-divisioonassa toiseksi. Juniorijoukkueita kaudella 2012–13 oli yksitoista, joista yhdeksän tyttöjoukkuetta ja kaksi poikajoukkuetta. Pelaajia näissä joukkueissa yhteensä oli 170, joita valmensi 20 henkilöä. Valmentajia on myös koulutettu, josta hyvänä esimerkkinä Koripalloliiton 2-tason (nuorten koripallovalmennus-tutkinto) suorittaneet kolme valmentajaa vuoden 2012 aikana. (Peli-Karhut koripallotoiminta saatavissa: <http://www.pelikarhut.fi>, viitattu: 7.10.2013.)

Seuran koripallotoiminnan lippulaiva, naisten edustusjoukkue, sijoittui kaudella 2012–13 SM-sarjassa hopealle hävittyään loppuottelusarjassa lappeenrantalaiselle Catzille. Naisten joukkue on voittanut Suomen mestaruudet vuosina 2007, 2008 ja 2011 sekä Suomen cupin vuosina 2000, 2004, 2005 ja 2009. Yhteensä joukkue on saavuttanut 18 peräkkäisen pääsarjavuotensa aikana seitsemän SM-sarjamitalia. Miesten puolella vastaavaa edustusjoukkue toimintaa ollaan vasta elvyttämässä, ja miesten edustusjoukkue

pelasikin menneellä kaudella Koripalloliiton kaakkoisen alueen 3-divisioonaa. (Peli-Karhut koripallotoiminta saatavissa: <http://www.pelikarhut.fi>, viitattu: 7.10.2013.)

Tätä kirjoitettaessa on myös selvinnyt, että tulevalla kaudella seuran A-tytöt pelaavat valtakunnallisessa 1-divisioonassa ja B-tytöt SM-sarjassa. (Peli-Karhut koripallotoiminta saatavissa: <http://www.pelikarhut.fi>, viitattu: 7.10.2013 ja Suomen koripalloliitto kilpailutoiminta saatavissa: <http://www.basket.fi/sarjat/>, viitattu: 14.10.2013.)

PeKa:n johtokuntaan kuuluvat puheenjohtaja Esa Kivimäki, sihteeri Raino Ojansivu, markkinoinnista ja yhteistyöstä vastaava markkinointipäällikkö Veikko Räsänen, kunniapuheenjohtaja Seppo Raanti sekä johtokunnan varsinaisina jäseninä Ari Laitinen, Hannu Heikkilä, Kirsi Richter, Raino Ojansivu ja Riitta Kallström, joka toimii myös seuran varapuheenjohtajana. Lisäksi johtokuntaan kuuluu kaksi varajäsentä. Seuran toiminta on jaettu kahteen eri jaoston, jalkapallon ja koripallon välille. Jalkapallojaostoon kuului vuonna 2013 kahdeksan henkilöä ja koripallojaostoon kymmenen henkilöä. Seuran puheenjohtaja Esa Kivimäki toimii lisäksi myös koripallojaoston puheenjohtajana. (Peli-Karhut ry. toimintakertomus 2013)

3 YHDISTYSTOIMINTA JA URHEILUSEUROJEN LAINSÄÄDÄNTÖ

3.1 Yhdistystoiminnan perusteet

Yhdistystoiminnan perussäännöt ovat yksinkertaiset. Yhdistystoiminnasta säädetään yhdistyslaissa, jossa määrätään yhdistyksen perustamisesta ja purkamisesta ja toiminnan yleisistä periaatteista. Yhdistysten toiminta on lähtökohtaisesti hyvin vapaata, ja ne saavat päättää itsenäisesti omasta toiminnastaan, kunhan noudattavat Suomen lakeja ja hyviä tapoja. Yhdistyksen perustamisesta on kuitenkin tehtävä perustamiskirja, mihin on liitettyä yhdistykselle laaditut säännöt. Lisäksi perustamiskirja tulee päivätä ja allekirjoittaa vähintään kolmen yhdistyksen jäsenen johdosta. Perustajana olevan henkilön tulee olla 15 vuotta täyttänyt. (2. luku, 7 §)

Yhdistyksen säännöissä on mainittava seuraavat seikat:

- Yhdistyksen nimi
- Yhdistyksen kotipaikkana oleva Suomen kunta
- Yhdistyksen tarkoitus ja toimintamuodot
- Jäsenen velvollisuudesta suorittaa yhdistykselle jäsenmaksuja ja muita maksuja
- Yhdistyksen hallituksen jäsenten ja yhdistyksen tilintarkastajien sekä toiminnan- tarkastajien lukumäärä tai vähimmäis- ja enimmäismäärä sekä toimikausi
- Yhdistyksen tilikausi
- Milloin yhdistyksen hallitus ja tilintarkastajat sekä toiminnantarkastajat valitaan, tilinpäätös vahvistetaan ja vastuuvapaudesta päätetään
- Miten ja missä ajassa yhdistyksen kokous on kutsuttava koolle; sekä miten yhdis- tyksen varat on käytettävä, jos yhdistys purkautuu tai lakkautetaan (2. luku, 8 §)

Yhdistyksen jäsenenä voi olla yksityinen henkilö, yhteisö tai säätiö. (3. luku, 10 §)

Yhdistyksen jäsenistä on lisäksi pidettävä luetteloa, josta ilmenee kunkin jäsenen täy- dellinen nimi ja kotipaikka. Mikäli uusi henkilö haluaa liittyä yhdistykseen, tulee hä- nen ilmoittaa aikeistaan yhdistykselle. Jäsenen hyväksymisestä päättää yhdistyksen hallitus, ellei yhdistyssäännöissä ole toisin mainittu. Jos taas jäsen haluaa erota yhdis- tyksestä, tulee hänen ilmoittaa siitä kirjallisesti yhdistyksen hallitukselle tai puheen- johtajalle. Lisäksi eroaminen on mahdollista myös ilmoittamalla siitä yhdistyksen ko- kouksesta laadittavassa pöytäkirjassa. Mikäli jäsen puolestaan rikkoo yhdistyksen sääntöjä, voidaan hänet erottaa yhdistyksestä seuraavilla erottamisperusteilla:

- Mikäli jäsen on jättänyt täyttämättä sitoumukset, joihin on hän on yhdistykseen liittymällä sitoutunut
- Mikäli jäsen on menettelyllään yhdistyksessä tai sen ulkopuolella huomattavasti vahingoittanut yhdistystä

- Mikäli jäsen ei enää täytä laissa tai yhdistyksen säännöissä mainittuja jäsenyyden ehtoja. (3. luku, 11–14 §)

Yhdistyksen hallituksessa on oltava vähintään 3 jäsentä, PeKa:ssa vastaava luku on 9, joista 7 varsinaista jäsentä ja 2 varajäsentä. Perussääntöihin lisäksi kuuluu, että johtokunnassa on jäsenen oltava 15 vuotta täyttänyt ja puheenjohtajalla oltava asuinpaikka Suomessa, ellei Patentti- ja rekisterihallitus myönnä lupaa poiketa tästä. (6. luku, 35 §)

Taloudellisesta puolesta mainitaan selkeästi siten, että yhdistys saa harjoittaa ainoastaan sellaista elinkeinoa tai ansiotoimintaa, josta on määrätty sen säännöissä tai joka muuten välittömästi liittyy sen tarkoituksen toteuttamiseen taikka jota on pidettävä taloudellisesti vähäarvoisena. (1. luku, 5 §)

Vastuukysymykset johtokunnan/hallituksen jäsenillä ovat merkittäviä. Kyseeseen voi tulla esimerkiksi vahingonkorvausvastuu, jos jäsen on toiminut yhdistyksen sääntöjen ja/tai yhdistyslain vastaisesti. Tämä koskee niin hallituksen jäsentä, yhdistyksen toimihenkilöä kuin toiminnantarkastajaakin riippumatta lisäksi siitä, onko toiminta ollut tahallista vai johtuuko vahinko huolimattomuudesta. (6. luku, 39 §)

Yhdistyslaki ei syvenny yhdistyksen taloushallintoon tai taloudelliseen toimintaan, mutta yhdistyksen hallituksen on kuitenkin huolehdittava, että yhdistyksen kirjanpito ja varainhoito on lainmukaisella ja luotettavalla tavalla järjestetty. (6. luku, 35 §) Yhdistyksen onnistuneen taloudenhoidon kannalta muita tärkeitä lakeja ovat tilintarkastuslaki sekä kirjanpitolaki ja -asetus.

3.2 Arvonlisäverolaki

Arvonlisäverolla tarkoitetaan kulutusveroa, jonka myyjä lisää tavaran tai palvelun myyntihintaan. Yleisin arvonlisäverokanta on 24 %, joka koskee useimpia tavaroita ja palveluita. Lisäksi käytössä on 14 % verokanta, johon kuuluvat elintarvikkeet, rehu sekä aterial- ja ravintolapalvelut. 10 % verokantaa käytetään kirjoista, lääkkeistä, liikuntapalveluista, elokuvanäytöksistä, kulttuuri- ja viihdetilaisuuksien sisäänpääsystä, henkilökuljetuksista, majoituspalveluista sekä televisio- ja yleisradiotoiminnasta saaduista korvauksista. (8. luku, 84 §, 85 §, 85a §)

Yleishyödyllinen yhteisö on verovelvollinen ainoastaan silloin, mikäli sen harjoittamasta toiminnasta saatua tuloa pidetään mainitun lain mukaan yhteisön veronalaisena elinkeinotulona. (2. luku, 4 §) Arvonlisäveron kohdalla ongelmana voidaan pitää sitä, onko PeKa kokonaan arvonlisäveron maksun ulkopuolella seuran yhdistysmuotoisuuden vuoksi. (2. luku, 4 §) Tutkittuani seuran talouslukuja tulini siihen tulokseen, että PeKa ei täytä liiketoiminnan tunnusmerkkejä miltään osin ja ei ole alv-velvollinen.

Urheiluseurat ovat pääsääntöisesti yleishyödyllisiä yhteisöjä, mutta rajan vetäminen monissa tilanteissa on hankalaa. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että mikäli taloudellinen toiminta on laajaa ja pitkäkestoista ja jäsenmäärä yhdistyksessä pieni, voidaan seuran yleishyödyllisyys asettaa kyseenalaiseksi. (Suomen liikunta ja urheilu saatavissa: <http://www.slu.fi>, viitattu: 3.9.2013.) Epäselvissä tilanteissa ylin asioita käsittelevä oikeustaho Suomessa on korkein hallinto-oikeus, KHO.

3.3 Kirjanpitolaki

Kirjanpitolain mukaan yhdistykset ja säätiöt ovat aina kirjanpitovelvollisia. (1. luku, 1 §) Lisäksi on noudatettava hyvää kirjanpitolapaa. (1. luku, 3 §) Toisin sanoen, vaikka PeKa tulkitaan verotuksen osalta yleishyödylliseksi yhdistykseksi, sen tulee pitää kirjanpitoa toiminnastaan. Lisäksi kirjanpito tulee laatia kahdenkertaisena. (1. luku, 2 §) PeKa:ssa kirjanpitoon osallistuvat ennen kaikkea joukkueiden rahastonhoitajat sekä varsinaisesti kirjanpitoa hoitava seuran tilitoimisto, Kymen Tilitoimisto Oy. (Kymen tilitoimisto saatavissa: <http://www.kymenitilitoimisto.fi>, viitattu: 6.9.2013.)

Tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen tulee sisältää tuloslaskelma ja tase. Tuloslaskelma kuvaa kyseisen tilikauden tuloksen muodostumista ja tase tilinpäätöspäivänä yhdistyksen taloudellisen aseman. Lisäksi tilinpäätökseen ja toimintakertomukseen tulee sisällyttää riittävän kattavat liitetiedot tuloslaskelmasta, taseesta ja mahdollisesta rahoituslaskelmasta. (3. luku, 1 §)

Peruseriaate kirjanpidossa sekä urheiluseuratoiminnassa on suoriteperusteisuus, joka tarkoittaa tapahtumien, eli tulojen tai menojen kirjaamista jo niiden syntyvaiheessa, eikä myöhemmin. Vaihtoehtoinen järjestelmä on ns. maksuperusteisuus, joka tarkoittaa suoritusten kirjaamista vasta maksuhetkellä. Yhteistä molemmille tavoille on kui-

tenkin se, että viimeistään tilinpäätöksessä kaikki suoritukset, myös saamiset ja velat, on oltava esillä. Yleisin tapa on yhdistää nämä kaksi tapaa esimerkiksi niin, että kaikki kiinteät ja toistuvat kulut kuten esimerkiksi sähkö, puhelin, vuokra tms. kulut kirjataan maksuperusteisina ja muut suoritusperusteisina. Suoriteperusteisuus on yleisesti järkevä tapa kirjata suorituksia, koska sillä saadaan parempi yleiskuva seuran tilanteesta kesken tilikauden ja pystytään paremmin ennakoimaan tilikauden tulosta sekä tuloja ja menoja. (Suomen liikunta ja urheilu saatavissa: <http://www.slu.fi>, viitattu: 3.9.2013.)

Seuratoiminnan pienimuotoisuuden sekä mahdollisen yleishyödyllisyyden takia on olemassa kuitenkin joitakin normaaliin yritysten laatimaan tilinpäätökseen ja toimintakertomukseen liittyviä poikkeuksia. Mikäli seura harjoittaa veronalaista toimintaa, on se selvästi erotettava muusta verottomasta varainhankinnasta. Tämä on tärkeää siksi, että veroilmoituksen yhteydessä koko varainhankinta saatetaan tulkita veronalaiseksi, mikäli verotonta ja verollista tuloa ei ole selvästi eroteltu toisistaan.

Taseen osalta peruseriaatteet ovat samat kuin missä tahansa yritystoiminnassa. Toki toiminta on pienimuotoisempaa ja seuralla on mahdollisuus laatia lyhennetty tase, josta ilmenee kuitenkin toiminnan kannalta olennaiset tiedot, kuten pysyvät ja vaihtuvat vastaavat sekä oma ja vieras pääoma selvästi eriteltyinä. Lyhennytyssä taseessa on lisäksi eriteltävä myyntisaamiset, ostovelat ja saadut ennakkomaksut. Lisäksi yleishyödyllisen ja säätiön on ilmoitettava taseessa erikseen sellaiset varat tai pääoma, joiden suhteen on rajoittavia erityismääräyksiä, kuten omakatteiset rahastot.

Tilinpäätöksen tulee antaa riittävät ja oikeat tiedot kirjanpitovelvollisen taloudellisesta tuloksesta ja toiminnasta ylipäätään. Tätä varten käytetään liitetietoja, jotka yhdistys- ja seuratoiminnassa esitetään kuitenkin usein lyhenneltyinä. Niissä on kuitenkin esitettävä vähintään tiedot annetuista panteista sekä velan vakuudeksi annetuista kiinnityksistä, kuten takauksista, vekseleistä ja muista vastaavista sitoumuksista sekä peruste kurssista, mikäli ulkomaanrahan määräiset saamiset ja velat on muutettu Suomen rahaksi, jollei olla käytetty tilinpäätöspäivän kurssia. (Yhdistystieto saatavissa: <http://www.yhdistystieto.fi>, viitattu: 14.10.2013.)

Rahoituslaskelman teko ei ole yhdistyksille ja säätiöille pakollinen, mutta sen tekemisestä on hyötyä esimerkiksi informaation lisäämiseksi sekä myös seuran tai yhdistyksen omaan käyttöön ennakoimaan tulevaa rahoitusbudjetin muodossa. Sillä tavoin

pystytään arvioimaan rahan kertyminen tulevaisuudessa sekä sen riittävyys investointeja tai muita tulevaisuuden menoja ajatellen. (3. luku, 1 §)

Seuran ei lähtökohtaisesti tarvitse toimittaa tilinpäätöstään kenellekään, mikäli toiminta tulkitaan yleishyödylliseksi. Jos sen tulkitaan harjoittavan liiketoimintaa, on sen toimitettava jäljennös tilinpäätöksestään kauppa- ja rekisterihallitukselle. Veroilmoituksen jättämistä suositellaan nykytulkinnoilla sekä yleishyödyllisiltä että liiketoimintaa harjoittavilta seuroilta ja yhdistyksiltä. Suositelun taustalla on mahdollisen jälkiverotuksen välttäminen, joka voidaan jälkikäteen takautuvasti langettaa useammalta vuodelta, mikäli rikkomuksia esiintyy. (3. luku, 10–13 §)

Toimintakertomuksessa on arvioitava merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät yhdistyksen toiminnassa. Lisäksi tulee arvioida yhdistyksen sen hetkistä taloudellista asemaa ja tulosta. Arviosta kuuluu näkyä keskeisimmät tunnusluvut, joilla yhdistyksen toimintaa, asemaa ja tulosta on helpompi ymmärtää. Kaikki yhdistystoiminnan kannalta merkittävät seikat tulee löytyä toimintakertomuksesta. (3. luku, 1 §)

3.4 Tilintarkastuslaki

PeKa, kuten muutkin urheiluseurat, on kirjanpitovelvollisuuteen perustuen myös tilintarkastusvelvollinen. (2. luku, 4 §) Tilintarkastuslain mukaan PeKa:n on täytynyt valita tilintarkastaja ja suoritettava toimintaansa kohtaan tilintarkastus. Näin on seurassa myös toimittu.

Uusi tilintarkastuslaki tuli voimaan vuonna 2007 ja siinä todetaan, että pienet yhteisöt voivat halutessaan luopua pakollisesta tilintarkastuksesta tietyin ehdoin. (2. luku, 4 §) Tilintarkastaja voidaan jättää valitsematta yhteisössä, jossa sekä päätyneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella on täyttynyt enintään yksi seuraavista edellytyksistä: Taseen loppusumma ylittää 100 000 euroa, liikevaihto tai sitä vastaava tuotto 200 000 euroa tai palveluksessa on keskimäärin yli kolme henkilöä. Tilintarkastaja on kuitenkin aina valittava, mikäli urheiluseuralla on huomattavasti vaikutusvaltaa toisen kirjanpitovelvollisen liiketoiminnan tai rahoituksen johtamisessa. Jos tilinpäätöksen vahvistamisesta päätetään yhteisön tai säätiön toimielimen kokouksessa, tilinpäätös ja toimintakertomus on annettava tilintarkastajalle viimeistään kuukautta ennen tätä kokousta. (2. luku, 4 §)

Tilintarkastus sisältää yhteisön tilikauden kirjanpidon, tilinpäätöksen, toimintakertomuksen ja hallinnon tarkistuksen. (3. luku, 11 §) Tilintarkastajan on annettava kulta-kin tilikaudelta päivätty ja allekirjoitettu tilintarkastuskertomus. Tilintarkastuskertomuksessa on yksilöitävä sen kohteena oleva tilinpäätös sekä ilmoitettava, mitä tilinpäätössäännöstöä tilinpäätöksen laatimisessa on noudatettu. Tilintarkastuskertomuksessa on lisäksi oltava lausunnot, antavatko tilinpäätös ja toimintakertomus noudatetun tilinpäätössäännösten mukaisesti oikeat ja riittävät tiedot yhteisön toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta sekä ovatko tilikauden toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen tiedot ristiriidattomia. Tilintarkastuskertomus on luovutettava yhteisön hallitukselle viimeistään kaksi viikkoa ennen sitä kokousta, jossa tilinpäätös on esitettävä vahvistettavaksi. (3. luku, 15 §) Luin läpi PeKa:n viime tilikauden tilintarkastuskertomuksen, joka osoittaa asioiden olevan kunnossa ja vastuuvapaus hallituksen jäsenille on myönnetty.

Mikäli tilintarkastaja tarvitsee lisätietoja voidakseen suorittaa tilintarkastuksen haluamassaan laajuudessa, on yhteisön hallituksella ja sen jäsenillä velvollisuus antaa sellaista apua ja selvitystä mitä tilintarkastaja pyytää. (3. luku, 18 §) Lisäksi tilintarkastajalla on oikeus olla läsnä yhteisön kokouksessa, mikäli kokouksessa käsitellään asioita, joissa hänen läsnäolonsa on tarpeellista. (3. luku, 19 §)

Lisäksi tilintarkastajalle on tilintarkastuslaissa määritetty erilaisia kelpoisuusvaatimuksia sekä velvollisuuksia, joita hänen tulee parhaansa mukaan kehittää ja ylläpitää. Näitä ovat esimerkiksi ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen, hyvän tilintarkastustavan noudattaminen, riippumattomuus, salassapitovelvollisuus sekä että osaa huomioida tilanteet, milloin on estynyt tekemästä tilintarkastusta. (4. luku, 21–26 §)

Mikäli tilintarkastaja ei noudata yllä mainittuja periaatteita ja toimii vastoin lakia tai hyviä tilintarkastustapoja, keskuskauppakamarin tilintarkastuslautakunta tai kauppa-kamarin tilintarkastusvaliokunta tulee antamaan tilintarkastajalle varoituksen. Tilintarkastuslaissa on mainittu seuraavat seikat: huolimattomuudesta tai varomattomuudesta menetellyt tämän lain tai sen nojalla annettujen säännösten vastaisesti, rikkonut velvollisuuksiaan tilintarkastajana tai perusteettomasti menetellyt tavalla, joka on muutoin omiaan alentamaan tilintarkastajien ammatillista luotettavuutta tai arvoa. Jos menettelyyn liittyy lieventäviä seikkoja, tulee tilintarkastajalle antaa huomautus. (4. luku, 49 §)

4 SEURAN TALOUDEN ANALYYSI JA KEHITTÄMISKOHTEET

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi esitin seuralle erilaisia ratkaisumalleja tulojen kasvattamiseksi ja menojen pienentämiseksi, kuten markkinoinnin ja sponsoroinnin parempaa kohdentamista sekä fanituotemyynnin elvyttämistä.

4.1 SWOT-analyysi

Seuraavassa taulukossa on analysoitu PeKa:n vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuutta koskevat uhat ja mahdollisuudet:

Vahvuudet	Heikkoudet
<p>Kymenlaakson ainoa naiskilpakoripalloseura</p> <p>Seuran tyttöjunioritoiminta erinomaista</p> <p>Joukkue menestynyt</p>	<p>Talous alijäämäinen</p> <p>Rajattu markkina-alue, joutuu toimimaan KTP-Basketin taustalla</p> <p>Kasvu- ja kehittymismahdollisuudet rajalliset kilpailullisesti</p>
Mahdollisuudet	Uhat
<p>Sponsorihankinnan onnistuminen</p> <p>Pelaajabudjetin keventäminen</p> <p>Fanituotemyynti</p> <p>Markkinoinnin suuntaaminen sosiaalisen median puolelle</p> <p>Katsojamäärät kasvuun</p> <p>Yhteistyö esim. KTP-Basketin kanssa</p>	<p>Sponsorihankinta ei onnistu</p> <p>Pelaajabudjettia ei kevennetä → Talous entistä alijäämäisempi?</p> <p>Fanituotteet eivät käy verkossa sen paremmin kaupaksi</p> <p>Katsojamäärät eivät kasva tai kääntyvät laskuun</p> <p>Seuran taustaryhmä ja valmennusjohto erkaantuvat entistä enemmän toisistaan</p> <p>Seuran A- ja B-tytöt lähtevät opiskelemaan muualle, koska Kotkassa ei ole opiskelupaikkoja tarpeeksi</p> <p>Naisten SM-sarja pysyy edelleen yhtä epätasaisena, jolloin yleisöä vaikea houkuttaa otteluihin</p>

Seuran vahvuudet tulevat kilpailulliselta puolelta. Joukkue on menestynyt ja kilpailuasetelma läheisen lappeenrantalaisen Catzin kanssa tuo erityislatausta. Enkä myöskään

näe asetelmaan tulevan merkittävää muutosta lähitulevaisuudessa. Lisäksi seuran junioritoiminta nimenomaan tyttöjen puolella on hyvää ja tulevaisuus tältä osin näyttää turvatulta. Lisäksi joukkue on ainoa kilpakoripalloon keskittynyt seura Kymenlaaksoissa, joka osaltaan helpottaa sponsorihankintaa ja auttaa myös imagon rakentamisessa kun kilpailijoita on vähemmän. Kotkassa koripallo on kuitenkin suurimpia lajeja jalkapallon ohella.

Heikkouksista suurimpia on markkina-alueen rajallisuus sekä se, että KTP-Basket houkuttelee urheilusponsoreita aivan eri tavalla kuin PeKa. Lisäksi samoista sponsoreista kamppailevat jalkapalloseurat FC KooTeePee ja KTP sekä jääkiekossa Tiitaanit. Lisäksi talous on alijäämäinen ja tämä linkittyy myös uhkiin. Jos suunnitellut korjausliikkeet eivät toteudukaan, mitä jää jäljelle? Viimeisenä heikkoutena pidän kasvumahdollisuuksia kilpailullisesti rajallisina. Naisten SM-sarjajoukkue kykenee joka vuosi kamppailemaan Suomen mestaruudesta, mutta esimerkiksi kansainvälisten otteluiden pelaaminen ei nykyisellään ole realistista. Joukkue on lähes saavuttanut parhaan potentiaalinsa ja suuri osa nykypelaajista on jo voittanut urallaan Suomessa kaiken mahdollisen. Mutta kuinka korkea motivaatio voittamiseen on pelaajilla, jotka ovat saavuttaneet kaiken saavutettavissa olevan ja silti tavoite on vuosittain sama, Suomen mestaruus?

Mahdollisuuksia on silti edelleen mukavasti. Kysymys on pitkälti aktiivisuudesta, verkottumisesta, yhteistyöstä ja oikeanlaisesta markkinoinnista. Siirtyminen markkinoinnissa sosiaalisen median puolelle luo potentiaalia, aika näyttää sitten onnistutaanko tässä. Esimerkiksi katsojamäärien kasvu on asia, johon vaikuttavat monet tekijät, hinnoittelusta ottelutapahtumaan. Ottelutapahtumalla tarkoitan myös ottelun välisiä taukoja, kuten puoliaikaa. Voitaaisiinko tällöin järjestää oheisohjelmaa, arvontoja, heitokilpailuja, jotain joka saisi katsojan tulemaan uudestaan otteluun, vaikka itse ottelu ei olisikaan kaikkein sykähdyttävin? Yksi tärkeimmistä mahdollisuuksista on yhteistyö esimerkiksi KTP-Basketin kanssa. (KTP-Basket saatavissa: <http://www.ktpbasket.fi/etusivu/>, viitattu: 13.10.2013.) KTP on myynyt tälle kaudelle yli 1000 kausikorttia. Olisi tärkeää selvittää, miten he tässä onnistuivat ja ottaa oppia.

Uhkia on sekä taloudellisella että kilpailullisella puolella. Tärkein taloudellinen uhka on, etteivät tehdyt korjausliikkeet toteudu onnistuneesti ja talous kääntyy entistä alijäämäisemmäksi. Seuran taustaryhmä ei varmasti suostu enää muutamaa vuotta kuit-

taamaan edellisen tilikauden tappioita. Uhkana on, että jos pelaajabudjettia ei kevenetä, taloustilanne heikkenee. Uskon kuitenkin, että mikäli näin kävisi, seura tekisi pakkotilanteessa tervehdyttämiskorjauksen, jolla taloustilannetta korjattaisiin eli pelaajabudjettia tarvittaessa leikattaisiin rajusti. Iso uhka on myös se, että pelaajia voi olla vaikeaa houkutella Kotkaan opiskelemaan. Työtilannekin on varsin heikko. Yliopiston puuttuminen kaupungista vaikeuttaa ulkopuolisten pelaajaopiskelijoiden saantia toisin kuin monilla kilpailijoilla. Osittain tästä syystä PeKa:n on pitänyt hankkia niin sanottuja ”valmiita” pelaajia, joiden hintalappu on sitten ollut luonnollisesti korkeampi. Viimeinen uhkakuva liittyy SM-sarjan epätasaisuuteen. Sarjassa on paljon kiinnostusarvoltaan heikkoja otteluita, jolloin katsojia voi olla hankala houkutella otteluihin. Uhka on todellinen, koska mikäli tuote on huono ja epätasainen, ei katsojia voida saada katsomoihin millään taikatempuilla.

4.2 Markkinointi

Fanituotemyynti vuonna 2012 (liite 1) oli erittäin vaatimatonta. Fanituotteita on aiemmin ollut vahvasti esillä muun muassa ottelutapahtumissa, mutta myynti ei ole vastannut odotuksia. Keskusteltuani Veikko Räsäsen kanssa tulimme siihen tulokseen, että internet on ylivoimainen markkinointikanava verrattaessa panostusta siitä saatavaan tuottoon. Internetiä ei ole hyödynnetty aiemmin riittävästi. Lisäksi olimme samaa mieltä siitä, että fanituotevalikoima ei ole ongelma vaan se, missä tuotteet ovat esillä. Seuralla on jo olemassa Facebook-sivut, naisten edustusjoukkueelle ja seuran junioreille omansa sekä koko seuran internet-sivut. (Peli-Karhut naiset edustusjoukkue saatavissa: https://www.facebook.com/PeKa:n_aiset ja <http://www.pelikarhut.fi/index.php/edustusjoukkue>, viitattu: 14.9.2013.)

Seuratoiminnassa mukana oleva Eemeli Pirttimaa on lupautunut avustamaan internet- ja Facebook-sivujen päivittämisessä ja fanituotteiden paremmassa esilletuonnissa. Sosiaalista mediaa voisi hyödyntää nykyistä huomattavasti enemmän. Esimerkiksi PeKa:n Facebook-sivujen kautta voisi jakaa tietoa uusista fanituotetarjouksista tai otteluiden yhteydessä tapahtuvista tempauksista tai fanitapaamisista pelaajien kanssa. Mielikuvitus on rajana ja mahdollisuudet suuret.

Lehtimainonnasta on asteittain siirrytty aktiivisempaan internet- ja radiomainontaan. Lehtimainos maksaa suhteessa liikaa siitä saatavaan tuottoon, eli katsojamäärien kas-

vuun. Radiomainontaan on tehty muutos siltä osin, että nykyään otteluviikkoina mainoksia tulee viikon jokaisena päivänä painottuen luonnollisesti niin, että mainoksia tulee aina useammin, mitä lähempänä ottelu on. Mutta muutos näkyy siinä, että aiemmin mainoksia tuli ainoastaan ottelupäivinä ja sitä edeltävänä päivänä. Internetissä otte- luista mainostetaan niin seuran Facebook- kuin internetsivuillakin.

Yhteistyötä KTP-Basketin kanssa voisi hyödyntää markkinoinnissa siten, että KTP:n otteluiden yhteydessä mainostettaisiin tulevaa PeKa:n kotiottelua ja luonnollisesti myös päinvastoin. Tätä voitaisiin tehostaa jalkauttamalla osaa edustusjoukkueen pelaajista KTP:n otteluihin markkinoimaan seuraavaa kotiottelua ja samalla kehittää erilaisia markkinointitempauksia yhteistyössä. Tällaisesta yhteistyöstä hyötyisivät suuresti molemmat seurat.

Otan esimerkin markkinointitempauksista ja fanikulttuurista KTP:n viime kaudelta, jolloin korisliigan välierissä ja finaaleissa toinen päätykatsomo oli ns. ”vihreä pääty”, jonne pääsi istumaan ainoastaan vihreään pukeutuneena. Fanituotemyynti vilkastui merkittävästi. Voisiko PeKa päästä samaan?

4.3 Sponsorointi

Sponsorointitulot on aiemmin hankittu pienissä erissä useilta alueen yrityksiltä niin sanotulla ”ovelta ovelle -mallilla.” Veikko Räsänen mielestä olisi järkevämpää keskittyä muutamaa isoon alueen toimijaan. Yhtenä esimerkkinä keskusteluissamme nousi esiin S-ryhmän paikallinen alueosuuskauppa, jonka kanssa neuvottelut onkin aloitettu.

Nämä muutokset turvaisivat onnistuessaan vahvan tulopohjan tuleville vuosille alueen pienyritysten muutaman sadan euron lahjoitusten asemesta. Tällä tavoin seura voisi kasvattaa sekä sponsorointisummia että lisätä fanituotemyyntiä huomattavasti. Jos esimerkiksi S-ryhmä ottaisi seuratuotteita myyntiin liikkeisiinsä, ja jos pelkästään kaksi prosenttia kaikista Kotkan Prisma-tavaratalon kävijöistä viikkotasolla ostaisi seuratuotteita, saataisiin sama summa kasaan viikossa kuin mitä fanituotemyynnistä saadaan nyt koko tilikaudessa. Idea on toki rohkea ja osin optimistinen, mutta toteutettavissa. Verotuskysymykset tulee selvittää, koska mikäli seuran tuotteita myytäisiin päivittäistavarakaupassa, saatettaisiin toiminta tulkita liiketoiminnaksi, jolloin myynnistä tulisi maksaa valtiolle arvonlisävero.

Sponsorituloihin vaikuttaviksi tekijöiksi muodostuvat analyysini perusteella muun muassa rajallinen markkina-alue, tuotteen kiinnostavuus sekä kilpailu alueen muiden urheiluseurojen kanssa.

Tärkeää olisi miettiä ja selvittää, onko esimerkiksi KTP-Basket onnistunut sponsori-hankinnassaan PeKa:a paremmin ja jos on, millä keinoin. Tuotteessa ei ole ongelmaa, joukkue menestyy ja on täynnä kiinnostavia pelaajapersoonia. Sponsorit saisivat halutessaan vastinetta rahoilleen esimerkiksi erilaisten koulutustilaisuuksien avulla, joihin seuran kummipelaajat saapuisivat kertomaan kilpaurheilijan näkökulman. Jostain syystä tällaista yhteistyötä on harjoitettu hyvin vähän, vaikka potentiaalia olisi.

Urheiluseurojen välisen kilpailun osalta tilanne on kaksijakoinen. Toisaalta kilpailu rajoittaa sponsorieurojen määrää tai ainakin jakaa ne useampien seurojen kesken, mutta toisaalta hyvällä yhteistyöllä ja oikeanlaisella segmentoinnilla kilpailusta on vain hyötyä. Taloustilanne niin Suomessa kuin Euroopassakin on ollut heikko finanssikriisin takia, mutta on hiljalleen paranemaan päin. Uskon, että lähivuosina urheilusponsoriin on yrityksillä enemmän haluja ja ennen kaikkea varaa kuin nykyisin.

4.4 Talkootyö

Yhdistys- ja seuratoiminnalle olisi tärkeää saada menojen kattamiseksi tuloja esimerkiksi talkootoiminnalla. PeKa:ssa aktiivisuus on ollut valitettavan heikkoa. Syitä voi vain arvailla.

Syynä voi olla yhteisöllisyyden puute tai haluttomuus osallistua palkattomaan toimintaan, ihmisten itsekkyiden lisääntyminen tai kiire. Tappioita kattaakseen tulevan kauden budjetoinnissa pitäisi olla huomattavasti nykyistä (liitteet 1 ja 5) suurempi summa laskettuna talkootöistä saataville tuloille.

Hyviä talkoomahdollisuuksia voisivat olla esimerkiksi konsertit, joiden yhteydessä töitä löytyisi esiintymislavan rakentamisesta järjestysmiehenä toimimiseen. Kuulin äskettäin seuran 5-divisioonan jalkapallojoukkueen tehneen joukkueelleen lisätuloja työskentelemällä sillanpurkutöissä E18-moottoritietyömaalla Loviisan lähellä. Esimerkiksi E18-työmaa valmistuu kokonaisuudessaan vasta lähivuosina, joten työtä varmasti olisi aktiivisella haulla tarjolla. Seuran kontaktiverkostolla töiden saanti ei

liene ongelma. Otetaan esimerkki oletusluvuilla: 10 henkilöä saadaan viikoksi auttamaan sillanpurku- ym. siivoustöissä, josta maksetaan tuntipalkkaa seuralle 10,50 €. Nämä henkilöt työskentelisivät viiden päivän ajan 8 tuntia päivässä, jolloin bruttopalkka tästä ajasta seuralle olisi noin 4200 euroa. Vaikka siitä vähennetään verot ja muut maksut, esimerkki osoittaa, miten pienellä panostuksella voi saada merkittäviä tuloja seuralle. Tietysti kyse on aktiivisuudesta ja viitseliäisyydestä sekä seurauskollisuudesta ja halusta tehdä töitä seuran eteen, mutta loppujen lopuksi uhraus on melko pieni.

On vaikea ymmärtää, että seuran junioripelaajan vanhemmat maksavat mieluummin suuremman kausimaksun tekemättä mitään, kun voisivat rakentaa yhteishenkeä ja pienellä työpanoksella rahoittaa ainakin valtaosan lapsensa kauden pelimaksuista, joihin sisältyvät muun muassa matkat, pelivarusteet ja lisenssi.

Mielestäni yksi PeKa:n ongelmista on, että seuran muut joukkueet ovat joutuneet ”maksumiehiksi” kattamaan naisten edustusjoukkueen tappiollista toimintaa. Tästä voi olla monia seurausvaikutuksia. Seura-aktiivit tai juniorien vanhemmat saattavat olla haluttomia osallistumaan muuhun kuin oman joukkueen talkootoimintaan samalla, kun edustusjoukkueen peleissä tarvittaisiin vapaaehtoistyöntekijöitä pelikentän moppaukseen, tilastointi- ja muuhun toimitsijapöytätehtäviin, lipunmyyntiin, kahvioon jne.

4.5 Hinnoittelu

Hinnoitteluun vaikuttavat monet tekijät. Bergströmin ja Leppäsen mukaan hinta on ensinnäkin tuotteen arvon mittari ja muodostaja. Se vaikuttaa myös kilpailuun, tuotteen kannattavuuteen sekä sen asemointiin. (Bergström & Leppänen 2007: 213–214) Mikä on sopivan hintainen pääsymaksu koripallo-otteluun? Arvostetaanko loppuottelut runkosarjaotteluita tärkeämmiksi? Hinta on markkinoijan niin halutessaan tuotteen arvoa ja mielikuvaa kohottava tekijä. (Bergström & Leppänen 2007: 213) PeKa:n pääsylippujen hinnat ovat nykyisellään runkosarjassa 12 euroa aikuisilta ja 6 euroa eläkeläisiltä, varusmiehiltä, opiskelijoilta ja lapsilta. Hinnat ovat kohdallaan. Mielestäni on perusteltua hieman korottaa pudotuspelien pääsymaksuja niiden korkeamman statuksen ja suuremman arvostuksen vuoksi.

Hintatasoon vaikuttavat niin kilpailu kuin alan kysynnän ja tarjonnan suhde. Lisäksi hinnoittelupäätöstä tehdessä tulee ottaa huomioon markkinoiden koko, ostovoima ja ostokäyttäytyminen sekä kohderyhmän hintaherkkyys. (Bergström & Leppänen. 2007: 214) PeKa:n tapauksessa markkinoiden volyymi on pieni, joten hinnoittelu tulee suunnata vakituisia kävijöitä silmällä pitäen. Otteluissa käy hyvin paljon samoja ihmisiä vuodesta toiseen eikä tällöin ole varaa suurille hintavaihteluille. Toisaalta voi pohdita, vaikuttaisiko hinnan nostaminen vakiokävijöiden aktiivisuuteen. Toisaalta kustannukset määrittävät hinnan alarajan (Bergström & Leppänen 2007: 215) eli alle minimihinnan ei luonnollisestikaan voi tuotetta myydä.

PeKa:n pääsylipputulot ovat kasvaneet, koska joukkue on menestynyt hyvin. Olen sitä mieltä, että Kotkassa yleisömäärät ovat suorassa korrelaatiossa menestyksen kanssa. Saadaanko pelaajapuolen menetykset korvattua riittävän laadukkailla pelaajilla? Mikäli näin ei tapahdu, kaudesta voi tulla edelliskausia haastavampi, minkä uskon näkyvän suoraan pääsylipputulojen laskuna. Seurassa tulee miettiä, haetaanko menestystä nykyisellä pelaajabudjetilla vai otetaanko riski ja pelataan halvemmalla ja kotimaisista pelaajista pääsääntöisesti koostuvalla joukkueella, mutta menestytään ehkä hieman huonommin. Ajan myötä nähdään, kasvattaako tehty muutos pääsylippituloja. Pääsylippujen ja kahviotuotteiden hintoja ei sinänsä ole syytä muuttaa.

En näe, että hinnoittelun avulla paikattaisiin alijäämäistä taloutta. Väitän, että hintoja nostamalla seurausvaikutukset olisivat huonot. Maksavia katsojia kävisi otteluissa yhä vähemmän. Kahviotuotteiden kulutus vähenisi ja pääsylippu- ja kahviotulojen osuus pienenesi.

Seura on budjetoinut tulevalle kaudelle yli 10 000 euroa suuremmat pääsylipputulot kuin viime kaudelle. Laskin tämän tarkoittavan nykyisillä lipun hinnoilla keskimäärin 50 katsojan lisäystä kotiottelua kohden. Uskon tavoitteen realistisuuteen, mutta vain uusien markkinointitoimien avulla, ei hintoja korottamalla.

4.6 Menojen karsiminen

Vähintään yhtä tärkeää kuin tulojen kasvattaminen on turhien menojen karsiminen. Seura on linjannut hakevansa menestystä, jolloin joukkueessa tulee myös tulevalle kaudella pelaamaan vähintään kolme ulkomaalaispelaajaa. Tämä tietysti kasvattaa pe-

laajakuluja. On vaikeaa arvioida menojen määrää, koska on mahdollista, että seura tulee kauden aikana käyttämään useampaakin kuin kolmea ulkomaalaispelaajaa.

Täksi kaudeksi seura menetti kaksi tärkeää kotimaista pelaajaansa, Linda Lehtorannan ja Anissa Poundsin, jotka molemmat suuntasivat ulkomaille. Pelaajat ovat olleet nuoria, enkä usko mahdollisilla lähdöillä olevan suurtakaan vaikutusta menopuoleen. Tätä opinnäytettä tehdessäni ei ole vielä tiedossa, saiko seura pelaajista siirtokorvauksen ja jos sai, minkä suuruisen. Lähinnä siirtokorvaus olisi mahdollinen Linda Lehtorannan tapauksessa, koska hän siirtyi pelaamaan ammattilaiseksi Saksaan. Anissa Pounds lähti opiskelemaan ja pelaamaan Yhdysvaltoihin.

Mikäli haluttaisiin karsia pelaajapalkkioita, olisi mielestäni lähdeittävä ulkomaisten pelaajien määrän vähentämisestä. Toki tämä olisi seuralta rohkea linjaus. Ainakin lyhyellä tähtämellä se varmasti heikentäisi kilpailullista menestystä, mutta samalla tervehdyttäisi taloutta. Tämä asia aiheuttaa kiistaa seurassa työskentelevien henkilöiden välillä. Osalle henkilöistä menestys on niin tärkeää, että sitä oltaisiin valmiita tavoittelemaan myös talouden kustannuksella. Osan mielestä taas taloustilanteen parantaminen ja turhien menojen karsiminen pitäisi olla ykkösprioriteettina.

Ainakaan lähiaikoina PeKa:lla ei ole mielestäni realistisia edellytyksiä lähteä pelaamaan kansainvälisiä otteluita taloudellisesti eikä myöskään pelaajamateriaalin takia. Esa Kivimäki totesikin, että pelaajabudjetin suuruuteen ”ei käytännössä ole muutosta luvassa”, jolloin katseet tulee suunnata siihen, mistä saataisiin lisätuloja.

Ulkomaisten pelaajien vähentämisen lisäksi toinen tärkeä menoerä ovat pelaajapalkkiot. Mikäli seuran talous halutaan saada terveelle pohjalle, on hyväksyttävä, että nykyisellä tulopohjalla ei voi olla nykyisen suuruinen pelaajabudjetti. Omat junioripelaajat eivät käytännössä maksa seuralle mitään, mutta voivat parhaassa tapauksessa tuoda jopa lisää katsojia kun ihmiset huomaavat, että ”oman kylän” tytöt pääsevät pelaamaan ja saavat onnistumisia.

En usko pelkästään siihen, että menestyksen myötä katsojia tulee enemmän. On myös muita tekijöitä, jotka vaikuttavat. Jos seurassa päädyttäisiin naisten SM-joukkueessa omiin junioripelaajien määrän lisäämiseen, samalla saataisiin taloutta kuntoon. Tällä ratkaisulla olisi suora vaikutus myös ulkomaisvahvistusten mihin kuluihin, kuten

asumiskustannuksiin ja mahdollisiin muihin heidän nykyisiin etuihinsa, jotka voivat olla seuralle hyvinkin kalliita. On kyse pelaajista, jotka tekevät sitä työkseen. Fakta on myös se, että Kotkaan on hankala saada houkuteltua kotimaisia ison profiilin pelaajia, koska opiskelumahdollisuuksia on huonosti, ei yliopistoa lainkaan ja harva kotimainen pelaaja pelaa ammattikseen koripalloa, etenkin Suomessa. Menoja on erittäin haastavaa karsia niin, ettei samalla luovuttaisi realistisista menestystavoitteista.

5 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

5.1 Opinnäytetyön arviointi

Arvioin opinnäytetyötä kahdella eri kriteerillä. Ensiksi tarkastelen opinnäytetyön mahdollista hyötyä PeKa ry:lle. Toiseksi tarkastelen sen luotettavuutta ja pätevyyttä. Nämä eivät sikäli linkity toisiinsa, eli opinnäytetyö voi hyvinkin olla luotettava ja pätevä olematta välttämättä hyödyksi toimeksiantajalle. Mutta toisaalta työ, joka ei ole luotettava, ei voi myöskään olla hyödyllinen tai pätevä.

Olen tarkastellut kriittisesti myös tutkimusaineiston arvoa ja pätevyyttä. Käytössäni on ollut ensikäden autenttista tietoa.

5.2 Hyödyllisyys toimeksiantajalle

Alusta asti lähdimme siitä, että työstä olisi seuralle mahdollisimman konkreettista hyötyä. Uskon onnistuneeni tässä suhteellisen hyvin. Olen tarjonnut vaihtoehtoja seuran talouden hallintaan niin meno- kuin tulopuolellakin. PeKa:n puheenjohtajan kanssa käymiemme keskustelujen perusteella olen ymmärtänyt, että työni tuloksiin ollaan seurassa tyytyväisiä.

Jatkotutkimusaiheeksi soveltuisi budjetoinnin miettiminen tulevaisuutta silmällä pitäen. Olen rajannut sen tutkimusongelmani ulkopuolelle, jotta työ ei paisuisi liikaa. Opinnäytetyön ohjaajani ei ole ottanut kantaa aiheen merkityksellisyyteen, vaan hän on keskittynyt korjaamaan tekstin tieteellistä puolta.

5.3 Luotettavuus ja pätevyys

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuudella (reliabiliteetillä) tarkoitetaan aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta. Luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkimusaineisto muokataan sellaiseen muotoon, että se on sekä tutkimuksen toimeksiantajien että arvioijien saatavilla ja tarkastettavissa. (Anttila 2000: 408.)

Pätevyyden (validiteetin) arviointi kohdistaa huomionsa kysymykseen, kuinka hyvin tutkimusmenetelmä ja siinä käytetyt mittarit vastaavat sitä ilmiötä, jota halutaan tutkia. Pätevyyden totaalinen puuttuminen tekee tutkimuksesta arvottoman. (Anttila 2000: 402.)

Tätä opinnäytettä voidaan vain osaksi soveltaa muihin urheiluseuroihin, koska tarjotut ratkaisuehdotukset on räätälöity nimenomaan PeKa:n tarpeisiin vastaaviksi.

5.4 Tutkimusongelma, tulokset ja johtopäätökset

Tutkimuskysymys oli: Miten seuran koripallotoiminnan tappiollisuus saadaan käännettyä voitolliseksi? Kappaleessa 4 olen esittänyt useita eri ratkaisumalleja tutkimusongelman ratkaisemiseksi, saanut näistä ehdotuksista seuran puheenjohtajalta hyvää palautetta ja onnistunut myös omasta mielestäni hyvin. Jatkossa seuran johto tekee harkintansa mukaan päätöksiä tulosten hyödyntämiseksi.

Onnistuin erityisen hyvin ratkaisemaan tulopuolen ongelmia, joista suurimpia olivat heikko fanituotemyynti ja talkootyön vähäisyys. Myös sponsoroinnissa ja markkinoinnissa oli löydettävissä parannuksia. Kokonaistilanne PeKa:ssa on kaikesta huolimatta hyvä. Joukkue on kiinnostava sekoitus kokemusta ja nuoruutta, erittäin menestyvä, jonka lisäksi myös tulevaisuus näyttää turvatulta seuran juniorijoukkueiden hyvän menestyksen johdosta. Uskon, että talouteen liittyvät ongelmat saadaan korjattua edellä mainituilla korjausliikkeillä.

LÄHTEET

Anttila, P. 2000. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Hamina: Akatiimi Oy.

Arvonlisäverolaki 30.12.1993/1501

Bergström, S & Leppänen, A. 2007. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336

KTP-Basket saatavissa: <http://www.ktpbasket.fi/etusivu/> [viitattu: 13.10.2013.]

Kymen tilitoimisto saatavissa: <http://www.kymenlitoimisto.fi> [viitattu: 6.9.2013.]

Peli-Karhut koripallotoiminta saatavissa: <http://www.pelikarhut.fi> [viitattu: 7.10.2013.]

Peli-Karhut naiset edustusjoukkue saatavissa: https://www.facebook.com/PeKa:n_aiset ja <http://www.pelikarhut.fi/index.php/edustusjoukkue> [viitattu: 14.9.2013]

Peli-Karhut juniorit saatavissa: <https://www.facebook.com/PeliKarhutKorisjuniorit> [viitattu: 3.10.2013.]

Peli-Karhut ry. Toimintakertomus 2013

Suomen koripalloliitto kilpailutoiminta saatavissa: <http://www.basket.fi/sarjat/> [viitattu: 14.10.2013.]

Suomen koripalloliitto saatavissa: <http://www.basket.fi/> [viitattu: 23.9.2013.]

Yhdistystieto saatavissa: <http://www.yhdistystieto.fi> [viitattu: 14.10.2013.]

Tilintarkastuslaki 13.4.2007/459

Suomen liikunta ja urheilu saatavissa: <http://www.slu.fi> [viitattu: 3.9.2013.]

Yhdistyslaki 26.5.1989/503

Taulukko 1. Naisten edustusjoukkueen tulojen vertailu 2011–2012

Tilikausi	1.1.- 31.12.2012	1.1.- 31.12.2011
Sponsorointitulot	86267.98	82575
Pääsylipputulot	31290.74	29736.9
Fanituotemyynti	1305	4552.5
Kahvio- ja automaattitulot	4935.72	7527.98
Talkootulot	3767.5	3436.55
Mainostulot	29190	34972
Muut tulot	17382.94	12347.36
Tulot yhteensä	174139.88	175148.29

Taulukko 2. Naisten edustusjoukkueen menojen vertailu 2011–2012

Tilikausi	1.1.- 31.12.2012	1.1.- 31.12.2011
HENKILÖSTÖKULUT		
Palkat ja palkkiot	-34707.6	-25160.22
Ulkomaalaisten pelaajien palkkiot	-31723.33	-37344.49
Eläkevakuutusmaksut	-5051.69	-2611.37
Muut henkilösivukulut	-1027.09	-867.83
Henkilöstökulut yhteensä	-72509.71	-65983.91
MUUT KULUT		
Maksut koripalloliitolle	-2400	-5250
Vuokrat	-6300	-11241.89
Fanituote/asusteostot	-6508.53	-12546.75
Huomionosoitukset	-65.4	-246.8
Vahvistusten kulut	-17083.33	-26761.14
Kuljetukset/ottelukulut	-10631.65	-6972.78
Lisenssi/vakuutus/seurasiirrot	-4499	-5181
Terveystenhoito/lääkekulut + teipit	-11862.23	-5356.71
Ilmoitus- ja painatuskulut	-3388.67	-7501.47
Kulukorvaukset	-9654.5	-15996.6
Kahvio, ostot	-1537.5	-1237.58
Toimistokulut	-2448.37	-3116.51
VIP-kulut	-6748.55	-4093.1
Ottelukulut(tuomarit yms.)	-14978.03	-668.1
Fanituotevaraston muutos	-1551.2	819.25
Muut kulut	-13543.82	-10811.15
Muut kulut yhteensä	-113200.78	-116162.33
Kulut yhteensä	-185710.49	-182146.24
TOIMINNANALAN KATE	-11570.61	-6997.96

Taulukko 3. Koripallojaoston tulojen kehitys 2011–2012

Tilikausi	1.1- 31.12.2012	1.1.- 31.12.2011
Joukkuemaksut	940	2635
Saadut avustukset	60	4533
Sponsoritulot	439.65	331.55
Korkotulot	0.13	0.68
Veloitukset naisten edustusjoukkueelta	682.5	331.5
Muut tulot	190.75	62.7
Tulot yhteensä	2313.03	7894.43

Taulukko 4. Koripallojaoston menojen kehitys 2011–2012

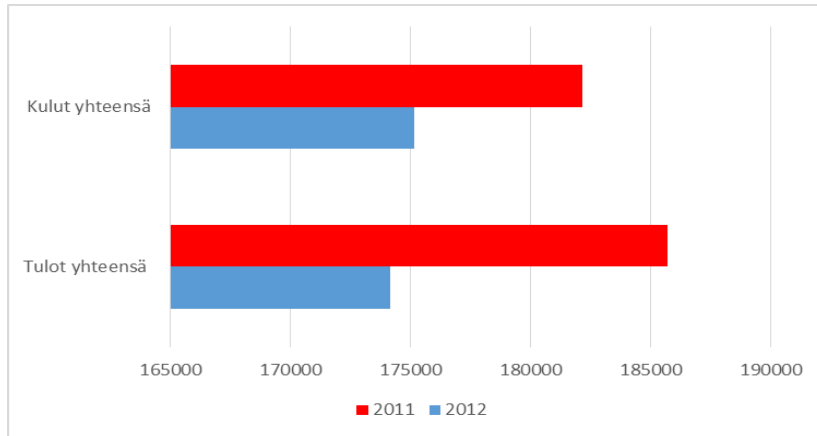
	1.1- 31.12.2012	1.1.- 31.12.2011
Jäsenmaksut	-4420	-100
Lahjat/muistamiset/palkinnot	0	-248
Pankin kulut	-30	-27
Salivuokrat	-2787.1	-2991.95
Sarjamaksut	-2730	-2030
Siirtomaksut	0	-295
Koulutus	0	-1410
Muut kulut	-2461.59	-1130.7
Menot yhteensä	-12428.69	-8232.65
Toiminnanalan kate	-10115.66	-338.22

Taulukko 5. Seuran kaikkien koripallojoukkueiden tulojen kehitys 2011–2012

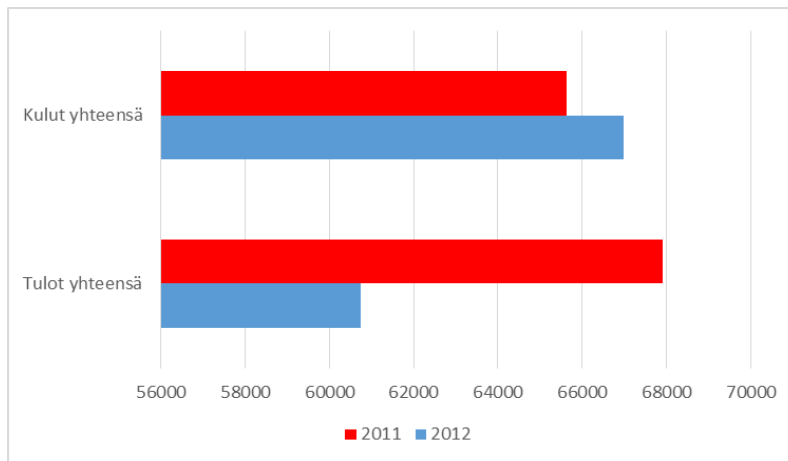
Tilikausi	1.1.- 31.12.2012	1.1.- 31.12.2011
Jäsen/kausimaksutulot	3630	2265
Joukkuemaksut	2308.6	11370
Pelimatka/turnaustulot	25715.81	19239.25
Asustetulot	5741.6	3034.3
Joukkueen omien tapahtumien tulot	400	3285.44
PeKa välitysmyynti	1750	360
Avustukset	391.6	2900
Sponsoritulot	6979.1	8700
Kahviotulot	10610.22	13345.96
Talkootulot	389.5	230
Varainhankintatulot	0	1169.5
Korkotulot	13,09	13.54
Muut tulot	2821.05	1997.59
Tulot yhteensä	60750.57	67910.58

Taulukko 6. Seuran kaikkien koripallojoukkueiden menojen kehitys 2011–2012

Tilikausi	1.1.- 31.12.2012	1.1- 31.12.2011
Jäsen/kausimaksut jaostolle	0	-520
Pelimatkat/turnauskulut	-42475.68	-34797.86
Asusteet ja painatukset	-3981.55	-12400.78
Tuomarikulut	-3239.1	-3708.85
PeKa välitysmyyntikulut	-2809.18	-720
Lahjat/muistamiset/palkinnot	-713.9	-359.37
Varusteet/lääkkeet ym. kulut	-655.77	-538.26
Kahviokulut	-4097.54	-6074.54
Varainhankintakulut	-6.75	-505.7
Pankikulut	-94.3	-58.04
Kulukorvaus	-1089.03	-282
Muut kulut	-7828.57	-5677.03
Kulut yhteensä	-66991.37	-65642.43
Toiminnanalan kate	-6240.8	2268.15



Kuva 1. Naisten edustusjoukkueen tulojen ja menojen (euroa) vertailu 2011–2012



Kuva 2. Seuran kaikkien koripallojoukkueiden tulojen ja menojen (euroa) vertailu 2011–2012