

Opinnäytetyö (AMK)

Myyntityön koulutusohjelma, Finanssipalvelut

2025

Teemu Virtanen

**Tunnuslukuanalyysi**  
**Veikkausliigajoukkueiden**  
**taloudellisesta tilanteesta**  
**kaudella 2023**

Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Myyntityön koulutus, Finanssipalvelut

2025 | 39 sivua

Teemu Virtanen

## Tunnuslukuanalyysi Veikkausliigajoukkueiden taloudellisesta tilanteesta kaudella 2023

Opinnäytteen tavoitteena oli selvittää Veikkausliigajoukkueiden taloudellinen tilanne kaudella 2023. Taloudellinen tilanne selvitettiin kuuden joukkueen otannalla. Joukkueiden valinnassa pyrittiin huomioimaan joukkueiden budjettia, maantieteellistä sijaintia sekä sijoittumista sarjataulukossa. Lisäksi tarkoituksena oli perehtyä, kuinka saaduista luvuista huolimatta liiketoimintaa on mahdollista jatkaa.

Työ toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Otannan joukkueille suoritettiin tunnuslukuanalyysi vuoden 2023 tilinpäätösten perusteella. Tunnuslukuanalyysi jaettiin yrityksen kasvukolmion mukaisesti kolmeen osioon. Osiot olivat kannattavuus, maksuvalmius sekä vakavaraisuus. Tutkimus osoitti, että Veikkausliigajoukkueiden liiketoiminta ei ole kestäväällä tasolla, vaan toimintaa joudutaan rahoittamaan vieraalla pääomalla. Suurin ongelma joukkueilla oli onnistua voitollisessa liiketoiminnassa, joka heijastuu yrityksen maksuvalmiuteen sekä vakavaraisuuteen. Seurojen omistajien motiivit ovat usein jotain muuta, kuin raha. Sen vuoksi omistajat ovat valmiita myös rahoittamaan seuraansa.

Veikkausliigajoukkueet joutuvat kamppailemaan globaalilla tasolla maailman suurimpien seurojen kanssa kuluttajan huomiosta. Veikkausliiga ei kuitenkaan ole ainut, joka kokee liiketoiminnan kannattavuudessa haasteita. Myös useat maailman seuratuimmat joukkueet tekevät toiminnallaan tappiota.

Asiasanat:

Veikkausliiga, urheiluliiketoiminta, kannattavuus, tunnuslukuanalyysi

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Bachelor of Business Administration (BBA), Financial Services

2025 | 39 pages

Teemu Virtanen

## Key figure analysis of the financial condition of Veikkausliiga teams in 2023

The aim of the thesis was to investigate the financial situation of the Veikkausliiga teams in the season 2023. The financial situation was analyzed with a sample of six teams. The teams were picked based on their budget, geographical location, and position in the league table. In addition, the aim was to find out how the business could be continued despite the figures obtained.

The work was done as a quantitative study. A key performance indicator analysis was conducted for the sampled teams based on their financial statements for 2023. The key performance indicator analysis was segmented into three sections according to the growth triangle of the company. The sections were profitability, liquidity, and solvency. The study showed that the Veikkausliiga teams are not operating at a sustainable level and are having to finance their operations with debt. The main problem for the teams was to succeed in running a profitable business, which is reflected in the liquidity and solvency of the company. Club owners are usually motivated by something other than money. Therefore, owners are also willing to finance their club.

At a global level, Veikkausliiga teams must compete with the biggest clubs in the world for consumer attention. However, the Veikkausliiga is not the only league experiencing profitability challenges. Many of the most followed teams in the world are also making a loss on their operations.

Keywords:

Veikkausliiga, sports business, profitability, key figure analysis, ownership

# Sisältö

<b>1 Johdanto</b>	<b>6</b>
<b>2 Liiketoiminnan kannattavuus</b>	<b>8</b>
2.1 Tilinpäätös	9
2.2 Tunnuslukujen analysointi	10
2.2.1 Kannattavuus	11
2.2.2 Maksuvalmius	12
2.2.3 Vakavaraisuus	13
<b>3 Urheiluseurojen liiketoiminnan erityispiirteet</b>	<b>15</b>
3.1 Ammattilaisurheiluseurojen tulonlähteiden muutos	15
3.2 Urheilun vaikutus liiketoimintaan	17
<b>4 Katsaus Veikkausliigajoukkueiden taloudelliseen tilaan tunnuslukujen avulla</b>	<b>19</b>
4.1 Veikkausliiga 2023	19
4.1.1 Kannattavuuden tunnusluvut	23
4.1.2 Maksuvalmiuden tunnusluvut	26
4.1.3 Vakavaraisuuden tunnusluvut	28
4.2 Veikkausliigaseurojen tilanne globaalissa tarkastelussa	30
4.3 Liiketoiminnan mahdollistajat	32
<b>5 Johtopäätökset</b>	<b>34</b>
<b>Lähteet</b>	<b>36</b>

## Kaavat

Kaava 1. Inflation rate 2020–2024 (European central bank 2024).....	20
Kaava 2. Euriborkorot kuukausittain (Suomen Pankki 2025). ....	20
Kaava 4. Veikkausliigajoukkueiden liikevaihto 2019–2023. ....	22
Kaava 5. Veikkausliigajoukkueiden liiketulos 2019–2023. ....	23

Kaava 6. "Big five" league clubs' pre-tax profitability – 2021/22 and 2022/23 (€m) (Deloitte 2024,11) .....	32
---	----

## **Taulukot**

Taulukko 1. Veikkausliigajoukkueiden pelaajabudjetti, liikevaihto ja liiketulos kaudella 2023. (Asiakastieto, 2025; Sportti, 2023) .....	21
Taulukko 2. Kannattavuuden tunnusluvut (AC Oulu Oy, 2024; FC Inter Turku Oy, 2024; FC Lahti Oy, 2024; HJK Oy, 2024; Kuopion Palloseura Oy, 2024; Vaasan Palloseura Oy, 2024) .....	23
Taulukko 3. Henkilöstökulut suhteessa liikevaihtoon (AC Oulu Oy, 2024; FC Inter Turku Oy, 2024; FC Lahti Oy, 2024; HJK Oy, 2024; Kuopion Palloseura Oy, 2024; Vaasan Palloseura Oy, 2024) .....	24
Taulukko 4. Maksuvalmiuden tunnusluvut (AC Oulu Oy, 2024; FC Inter Turku Oy, 2024; FC Lahti Oy, 2024; HJK Oy, 2024; Kuopion Palloseura Oy, 2024; Vaasan Palloseura Oy, 2024) .....	27
Taulukko 5. Vakavaraisuuden tunnusluvut (AC Oulu Oy, 2024; FC Inter Turku Oy, 2024; FC Lahti Oy, 2024; HJK Oy, 2024; Kuopion Palloseura Oy, 2024; Vaasan Palloseura Oy, 2024) .....	28

# 1 Johdanto

Opinnäytteen tavoitteena on selvittää Veikkausliigajoukkueiden taloudellinen tilanne kaudella 2023. Jalkapalloseurojen heikosta taloudellisesta tilasta tai usein jopa konkurseista uutisoidaan mediassa. Joukkueiden ongelmien taustalla kerrotaan olevan maksuvaikeudet tai suuret tilikauden tappiot. Ongelmat eivät koske vain suomalaista jalkapalloseuraa, vaan ne ovat globaaleja haasteita. Veikkausliigajoukkueiden kuten muidenkin urheiluseurojen toiminta on tasapainoilua menestyksen, fanien sitoutumisen ja taloudellisen kannattavuuden välillä. Suomalainen jalkapalloilu on kasvanut ja kehittynyt, mutta samalla se kohtaa useita haasteita toiminnassaan, erityisesti taloudelliseen kestävyYTEEN liittyen. Lisäksi urheilun kansainvälistyminen vaikeuttaa seuroja sitouttamaan faneja, sillä laadukkaampia otteluita näkyy jatkuvasti televisioituina. Joukkueen menestyessä fanit sitoutuvat paremmin joukkueeseen ja myös toimintaa ollaan helpommin rahoittamassa. Tie taloudellisesti kestävään toimintaan ei ole kuitenkaan helppo.

Työn tarkoituksena on selvittää Veikkausliigajoukkueiden taloudellinen tilanne kaudella 2023 kannattavuuden, maksuvalmiuden sekä pääomarakenteen osalta sekä selvittämään, kuinka tämänhetkinen tilanne on mahdollinen. Työn käytännönosuus toteutetaan kvantitatiivisena tutkimuksena tunnuslukuanalyysiä hyödyntämällä. Tunnuslukuanalyysiin valitaan kuusi Veikkausliigajoukkuetta ja selvitetään joukkueiden vuoden 2023 tilinpäätösten pohjalta kannattavuuden, maksukyvyn sekä pääomarakenteen tunnusluvut. Tunnuslukuja analysoimalla nähdään, missä kunnossa joukkueiden talous on. Käytännönosuuden pohjana toimii teoriaosuus, joka jakautuu kahteen eri teoriaan. Ensimmäisessä teoriaosuudessa käsitellään liiketoiminnan kannattavuutta ja toisessa osuudessa urheiluseurojen liiketoiminnan erityispiirteitä.

Työ on ajankohtainen, sillä Veikkausliigajoukkueiden taloudelliset ongelmat nousevat mediassa lähes joka kausi esiin. Esimerkiksi Kuopion palloseuran omistaja Ari Lahti on kertonut avoimesti joukkueensa taloudellisista haasteista (Kauppalehti 2022). Lisäksi kaudella 2023 FC Hongan taustayhtiö Esport Honka

Oy asetettiin konkurssiin (Yle 2023a). Aiheen globaaleista haasteista osoittaa Deloitte vuosittainen arvio eurooppalaisten ammattisarjojen taloudesta. (Deloitte 2023).

## 2 Liiketoiminnan kannattavuus

Tässä kappaleessa käsitellään liiketoiminnan kannattavuuteen liittyviä tekijöitä, sekä kuinka yrityksen kannattavuutta voidaan mitata. Kirjallisuudessa kannattavuutta määritellään moniselitteisesti. Yleisesti kannattavuudella kuitenkin tarkoitetaan tulontuottamiskykyä tietyllä ajanjaksolla (Alhola & Lauslahti 2003, 50–51). Kannattavuutta voidaan arvioida joko absoluuttisena kannattavuutena tuottojen ja kulujen erotuksena tai suhteellisena kannattavuutena esimerkiksi sijoitetun pääoman tuottoasteena. Kannattavuuden hallitseminen edellyttää, että ymmärtää kokonaisvaltaisesti liiketoiminnan. Tehokas ja taloudellinen toiminta on terveen talouden perusta, jota kasvava ja menestyvä yritys tarvitsee. Liiketoiminta on kannattavaa, kun toiminnan myyntituotot kattavat toiminnan aiheuttamat kustannukset. Yritystoiminnassa pyritään jatkuvasti kehittämään kannattavuutta paremmaksi. Tappiollisen liiketoiminnan muuttaminen voitolliseksi on välttämätöntä pitkällä aikavälillä, sillä muuten yritys syö jatkuvasti omaa pääomaansa. Käytännössä kannattavuutta voidaan parantaa esimerkiksi lisäämällä myyntiä, muuttamalla tuotevalikoimaa, karsimalla kustannuksia, nostamalla hintoja tai tehostamalla pääomien käyttöä. (Alhola & Lauslahti 2003, 52–63; Kotro 2007, 14.)

Yrityksen menestymiseen ei riitä pelkkä kannattavuus, vaan sen tulee olla myös maksukykyinen sekä vakavarainen. Vaikka yritys olisi kuinka kannattava, voi maksuvalmiuskriisi olla sille kohtalokas. Lyhyen maksuvalmiuskriisin hoitoon voidaan ottaa lainaa, mutta usein se edellyttää vakavaraisuutta, sillä kovin velkaantunut yritys saa vaikeasti lainaa. Kannattavuus, maksuvalmius sekä vakavaraisuus ovat siis yhteydessä toisiinsa ja muodostavat yrityksen kasvukolmion. (Alhola & Lauslahti 2003, 147–148.)

## 2.1 Tilinpäätös

Seppäsen (2011, 15) mukaan tilinpäätöksen tavoitteena on antaa ”oikea ja riittävä kuva” yrityksen taloudellisesta asemasta (varat, velat ja oma pääoma) sekä toiminnan tuloksesta (tulot, menot ja tulos). Tilinpäätöksen avulla yrityksen sisäiset ja erityisesti ulkopuoliset tahot saava tukea päätöksenteossa. Tilinpäätös laaditaan tilikaudelta, joka on lähtökohtaisesti 12 kuukautta, lainsäädännön ja muiden normistojen periaatteiden mukaisesti. Niiden avulla tilinpäätökset ovat suurilta osin vertailukelpoisia. Lainsäädäntö ja normistot antavat kuitenkin tilinpäätösten laatijalle harkintavaltaa, joka tulee tilinpäätöstä analysoidessa huomioida. Suomalainen tilinpäätös normisto vaatii, että tilinpäätöksessä esitetään tase, tuloslaskelma, sekä liitetiedostot. (Kallunki 2014, 12–27; Seppänen 2011, 15–16.)

Tuloslaskelma kuvaa yrityksen taloudellista suoritusta tilikauden aikana ja on yksi keskeisin kannattavuutta selvittävä laskelma. Talousteorian mukaan taloudellinen tulos muodostuu saadusta nettokassavirrasta sekä varojen ja velkojen käypien arvojen muutoksista. Tuloslaskelma kertoo yrityksen toiminnan tulosta tilikauden aikana ja lähtökohtaisesti se sisältää kaikki tilikaudella kirjatut tuotto- ja kuluerät. Tulot ja kulut eritellään niiden luonteen perusteella operatiivisiin (liiketoiminnan tulot ja kulut) ja ei-operatiivisiin tuloihin ja kuluihin. (Seppänen 38–44.) Tuloslaskelmavaihtoehtoja ovat toimintokohtainen laskelma, jossa liikevaihdosta vähennetään liiketoiminnan kulut yrityksen toimialoittain (hankinnan ja valmistuksen kulut, myynnin ja hallinnon kulut, rahoituskulut) sekä kululajikohtainen laskelma, jossa tilikauden kulut vähennetään kululajien (raaka-aineet, palkat, markkinointi) mukaisessa järjestyksessä. (Niskanen & Niskanen 2013, 44–46.)

Tase on yrityksen taloudellisen aseman mittari. Se kuvaa yrityksen pääomarakennetta eli miten varat, velat ovat jakautuneet. Taseen kuvaama taloudellinen asema on tilinpäätöspäivältä ja se on sama huolimatta siitä, onko tuloslaskelma esitetty toimintokohtaisesti vai kululajikohtaisesti. (Seppänen 2011, 44–45.)

Tase jaetaan vastaavaan ja vastattavaan puoleen. Vastaava-puoli näyttää yrityksen varat, eli yrityksen resurssit, joita käytetään tulojen hankkimiseksi ja ne jaetaan lyhytaikaisiin (vaihtuvat vastaavat) ja pitkäaikaisiin (pysyvät vastattavat) varoihin. Vastattavaa-puoli näyttää, miten yritystoiminta on rahoitettu (oma pääoma ja velat). Omaa pääomaa ovat yrityksen omistajien tekemät pääomasijoitukset sekä yritystoiminnan kautta kertyneet voittovarot (tulorahoitus). Velat ovat eriä, joihin liittyy takaisinmaksuvelvollisuus. Velkojen maturiteetin perusteella velat jaetaan kahteen pääluokkaan, lyhytaikainen vieras pääoma (velat, jotka yritys maksaa yhden vuoden sisällä raportointikauden lopusta) sekä pitkäaikainen vieraspääoma. Velat voivat olla korollisia rahoitusvelkoja tai korottomia käyttöpääomavelkoja. (Niskanen & Niskanen 2013, 48; Seppänen 2011, 44–52.) Talusteoriassa ei ole yleistä sääntöä, millainen pääomarakenne olisi optimaalinen. Yrityksen toiminnan jatkuvuuden näkökulmasta omaa pääomaa on tärkeä suoja mahdollisia liiketoiminnan tappioita vastaan (Seppänen 2011, 52–53).

Rahoituslaskelma eli kassavirtalaskelma mittaa yrityksen kassan nettorahavirran määrän. Se saadaan, kun kassaan tulleista maksuista vähennetään kassasta lähteneet maksut. Rahoituslaskelma ottaa huomioon vain rahavirrat, ei verojen ja velkojen arvomuutoksia. Sen tavoitteena on antaa tietoa todellisista maksutapahtumista ja rahavirroista. Rahoituslaskelma on jaettu kolmeen osaan: liiketoiminnan rahavirta, investointien rahavirta sekä rahoituksen rahavirta ja näiden summa muodostaa rahavirtojen muutoksen tilikauden aikana. Rahoituslaskelman avulla yrityksestä saadaan tärkeää tietoa yrityksen kyvystä tuottaa kassavirtaa sekä toisaalta, mistä yritys saa rajaa ja minne sitä kuluu. Näitä tietoja tuloslaskelma eikä tase kerro. (Kallunki 2014, 48; Seppänen 2011, 53–56)

## 2.2 Tunnuslukujen analysointi

Tilinpäätösten analysointiin on perinteisesti käytetty aikasarja- ja poikkileikkausanalyyssejä. Aikasarja-analyysissä saman yrityksen tunnuslukuja verrataan eri vuosien välillä. Tällöin voidaan tunnistaa yrityksen tunnuslukujen trendejä ja nähdä onko yritys onnistunut investoinneissa sekä strategiassaan.

Poikkileikkausanalyysissä puolestaan verrataan eri yritysten tunnuslukuja samalla ajanhetkellä. Yhdeltä tilikaudelta otetut tunnusluvut eivät välttämättä kuvaa yrityksen pitkän aikavälin taloudellista tilaa. Tämän vuoksi kannattavuutta analysoitaessa tulee tarkastella, onko tilikauden tulos ollut poikkeuksellinen. Poikkileikkausanalyysin avulla voidaan verrata yrityksen taloudellista suoritusta suhteessa kilpailijoihin kyseisellä toimialalla. (Kallunki 2014, 82.)

### 2.2.1 Kannattavuus

Kannattavuuden analysointi keskittyy pääoman tuottoasteeseen, sekä sen komponentteihin voittomarginaaleihin ja investointien käytön tehokkuuteen. Yrityksen korkeammat kannattavuuden tunnusluvut verrokkiryhmään nähden kertovat, että yritys on toiminut suhteellisesti kannattavammin sekä mahdollisesti tehokkaammin. Suhteellisesti kannattavammalla yrityksellä siis saattaa löytyä etu myynissä, hinnoittelussa tai kulujen kontrolloinnissa. (Seppänen 2011, 113.)

Koko pääoman tuotto prosentti eli ROA (return on asset) kertoo, onko yrityksen liiketoiminta ollut kannattavaa ja tehokasta. ROA onkin yrityksen tuoton tehokkuusmittari kaikelle sitoutuneelle pääomalle, johon ei vaikuta yrityksen veronmaksupolitiikka. ROA on sijoitetun pääoman tuotto prosenttia käyttökelpoisempi erityisesti, kun korollista ja korotonta pääomaa eri pystytään erottelemaan. Yritys voi pyrkiä kasvattamaan koko pääoman tuotto prosenttiaan parantamalla operatiivisesta liiketoiminnasta saatua liikevoittoa tai kasvattamalla pääoman kiertonopeutta. (Yritystutkimus 2017, 67; Niskanen & Niskanen 2013, 57–58.)

Yrityksen toiminnan voittomarginaaleista liikevoittoprosentti (EBIT %) kertoo suhteellisesti ottaen, kuinka paljon liikevaihdosta on jäänyt jäljelle, liiketoiminnan kulujen jälkeen (Seppänen 2011, 113). Käyttökate (EBITDA) eroaa liikevoittoprosentista hieman. Se voidaan selvittää absoluuttisena (käyttökate) sekä suhteellisenä arvona (käyttökate-%). Absoluuttinen käyttökate kertoo, liikevaihdosta jääneen katteen määrän, kun siitä on vähennetty toimintakulut (poistot, rahoituserät ja verot). Suhteellinen käyttökate kertoo käyttökateen

määrän suhteessa liikevaihtoon. Käyttökateprosenttia on hyvä verrata vain saman toimialanyrityksiin mutta silloinkin haasteena on yritysten toimintamallien erilaisuus. Vertailulukuun vaikuttaa onko tuotantovälineet yrityksen omistuksessa vai ovatko ne vuokrattu. Vuokrat nimittäin vaikuttavat käyttökatteeseen, mutta omistetuista välineistä tehdään poistoja, joten ne eivät näy käyttökatteessa. Käyttökatteella ei ole selkeää tavoitearvoa, mutta yritystutkimusneuvottelukunta (YTN) on antanut suuntaa antavat käyttökatteprosentin vaihteluvälit eri toimialoille: teollisuus 10–25 %, kauppa 2–10 % ja palvelu 5–15 %. (Alhola & Lauslahti 2003, 138–139.)

### 2.2.2 Maksuvalmius

Maksuvalmiudella (likviditeetillä) tarkoitetaan yrityksen kykyä suoriutua lyhyen aikavälin eli alle vuoden sisällä maksettavista maksuista. Maksuvalmiuden ollessa riittävä, ei yrityksen tarvitse turvautua kalliiseen lyhytaikaiseen rahoitukseen. Liiallinen likviditeetti ei myöskään tavoiteltavaa, sillä tehoton varojen käyttö laskee pääoman tuottoa. Ylimääräinen likviditeetti tulee investoida kannattaviin investointeihin, keventää pääomarakennetta takaisinmaksamalla korollista vierasta pääomaa tai jakaa se omistajille esimerkiksi osinkoina. (Kallunki 2014, 123) Yleiset maksuvalmiuden tunnusluvut quick ratio sekä current ratio ovat taseesta laskettavia tunnuslukuja ja niiden heikkoutena on niiden staattisuus. Ne antavat kuvan yrityksen maksuvalmiudesta vain taseen laatimispäivänä, eikä kerro esimerkiksi, miten likviditeetti on tilikauden aikana vaihdellut. Staattisen maksuvalmiuden lisäksi on kuitenkin tunnusluvut dynaamiselle maksuvalmiudelle, joka pohjautuu kassavirtoihin mittaamalla yrityksen tulorahoituksen riittävyttä maksujen kattamiseen. (Alhola & Lauslahti 2003, 149–151; Seppänen 2011, 87–88)

Quick ratio eli happotesti (Acid Test) on tiukin maksuvalmiuden tunnusluku, joka mittaa kuinka hyvin yrityksen lyhytaikainen vieras pääoma voidaan kattaa rahoitusomaisuudella. Se ottaa huomioon vain yrityksen rahoitusomaisuuden (lyhytaikaiset varat + rahat ja rahoitusarvopaperit), joka jaetaan lyhytaikaisella vieraalla pääomalla. (Kallunki 2014, 124; Niskanen & Niskanen 2013, 61–62.)

Current ratio perustuu siihen, että vaihto-omaisuuden oletetaan olevan suhteellisen likvidi. Likvidisyys riippuu kuitenkin esimerkiksi yrityksen toimialasta. Tarkasteluhorisontti current ratioissa on quick ratioa pidempi. Current ratio yksinkertaisuudessaan on lyhytaikaisten varojen suhde lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. (Kallunki 2014, 125–126.)

### 2.2.3 Vakavaraisuus

Vakavaraisuuden tunnusluvut mittaavat yrityksen maksuvalmiutta pitkällä aikavälillä eli yrityksen kykyä selvitä maksuistaan vuotta pidemmällä aikavälillä. Vakavaraisuudella eli pääomarakenteella tai rahoitusrakenteella on omistajien näkökulmasta tärkeä merkitys arvon luomisessa. Yritys voi rahoittaa kannattavia investointikohteita vieraalla pääomalla ja maksaa investointien tuotoilla operatiivisen liiketoiminnan kulut sekä vieraan pääoman kustannukset. Yritykset voivat vierasta pääomaa hyödyntämällä vivuta oman pääoman tuottoa, mutta samalla liiketoiminnan riski kasvaa. Liiallinen vieraan pääoman käyttö voi aiheuttaa rahoituskriisin ja puolestaan liian varovainen vieraan pääoman käyttö johtaa pienempään oman pääoman tuottoon, kuin vipuvaikutusta hyödyntämällä. Yrityksen rahoitusrakenteeseen liittyvä rahoitusriski kulkee käsi kädessä yrityksen liikeriskin kanssa. Korkean liikeriskin omaavan yrityksen (sykliset toimialat) on käytettävä vierasta pääomaa maltillisesti, jotta liiketoiminnan kokonaisriski ei nouse liian korkeaksi. Puolestaan matala liikeriski (esimerkiksi pankit) mahdollistaa suuremman vieraan pääoman käytön. (Alhola & Lauslahti 2003, 152–153; Kallunki 2014, 114–116; Seppänen 2011, 83–85)

Omavaraisuusaste kertoo, kuinka paljon yrityksen pääomasta on omaa. Koko pääomalla tarkoitetaan taseen loppusummaa, josta on vähennetty mahdolliset saadut ennakkomaksut. Omavaraisuuden vastakohtana voidaan pitää velkaantumistasetta. Se mittaa samaa asiaa, kuin omavaraisuusaste, mutta päin vastaisesta näkökulmasta, paljonko yrityksellä on suhteellisesti vierasta pääomaa taseesta. (Seppänen 2011, 85.)

Suhteellinen velkaantuneisuus ei ole varsinainen pääomarakenteen tunnusluku, mutta se kertoo yrityksen vieraan pääoman määrän suhteessa tuotettuun liikevaihtoon. Suomalaisen käytännön mukaan vieraasta pääomasta vähennetään saadut ennakot. Korkea suhteellinen velkaantuneisuus vaatii yritykseltä hyvää liike tulosta, jotta vieraan pääoman velvoitteista selvitään. Tunnusluku on toimialasidonnainen, jonka vuoksi vertailua voidaan luotettavasti tehdä vain toimialan sisällä. (Kallunki 2014, 121–122; Yritystutkimus 2017, 70.)

Gearing eli nettovelkaantumisaste mittaa yrityksen korollisten velkojen määrää suhteessa oman pääoman määrään, kun korollisesta vieraasta pääomasta on vähennetty likvidit varat. Mitä korkeampi tunnusluvun arvo, sitä tehokkaammin yritys käyttää velkavipua hyödyksi, mutta samassa suhteessa myös rahoitusriski kohoaa. (Seppänen 2011, 84.)

### 3 Urheiluseurojen liiketoiminnan erityispiirteet

Tässä kappaleessa käsitellään ammattitason urheiluseurojen liiketoimintaa sekä sen erityispiirteitä tavanomaisempaan liiketoimintaan verrattuna. Urheiluliiketoimintaa voidaan ajatella palveluliiketoimintana, jonka tuotteena toimii urheilutapahtuma. (Dawson & Downward 2000, 20.) Pitkänen (2006, 16) toteaa, että urheilutapahtuman tulee tarjota asiakkaalle elämyksiä ja viihdettä aivan kuten teatterit tarjoavat, jonka vuoksi urheiluseura voidaan katsoa palveluyritykseksi. Urheiluliiketoiminta kuitenkin poikkeaa tavanomaisemmasta liiketoiminnasta hieman, sillä tapahtumaan vaaditaan aina myös toinen joukkue eikä se täten pysty täysin itsenäisesti määräämään tuotantonsa tasoa eli seurojen tapauksessa otteluiden määrää. Ottelumäärään vaikuttaa kuinka monta joukkuetta sarjaan on hyväksytty ja kuinka monta kertaa he pelaavat vastakkain. (Dawson & Downward 2000, 20.) Kun urheilutapahtumaa tarkastellaan taloustieteellisesti hyödykkeenä, keskiössä on kysynnän ja tarjonnan teoria. Downwardin ja Dawsonin (2000, 70–71) mukaan kuluttajan kysynnän jalkapalloa kohtaan määrittävät:

- kuluttajan henkilökohtaiset preferenssit
- kuluttajan tulot
- jalkapallon seuraamisen hinta
- muiden hyödykkeiden hinnat, erityisesti komplementtien (esimerkiksi matkalippu otteluun) ja läheisten substituuttien (esimerkiksi teatterissa käynti)

#### 3.1 Ammattilaisurheiluseurojen tulonlähteiden muutos

Urheiluseurojen tulot muodostuvat ottelutapahtumasta kertyneistä lipputuloista, sponsorituloista, oheistuotteiden myynnistä sekä mahdollisista tv-oikeuksista saaduista tuloista (Beech & Chadwick 200, 13–14). Historian saatossa tulonlähteet ovat kuitenkin muuttuneet merkittävästi. Läpi suurimman osan 1900-lukua eurooppalaisten ammattilaisurheiluseurojen ensisijainen tulonlähde oli

pääsylipputulot. Joissakin maissa kuten Saksassa, Ranskassa ja Italiassa seuroja taloudellisesti tukivat teollisuusyhtiöt kuten Fiat ja Bayer sekä kansalliset ja paikalliset hallitukset. Tuohon aikaan, jos toiminta ei ollut kannattavaa, jouduttiin tukeutumaan yrityssponsoreihin, jotta suuret tapahtumat pystyttiin rahoittamaan. Televisiointi oikeudet eivät olleet merkittävä rahoituslähde ja seurat pelkäsivät, että televisiolähetykset vähentäisivät stadionyleisöä ja tätä kautta saatuja lipputuloja. Urheiluseurojen rahoitusrakenne muuttui merkittävästi 1990-luvulla ja useimmat eurooppalaiset huipputason ammattilaisseurajat eivät enää noudata vanhaa rahoitusmallia. Tällöin yhdeksi tärkeimmäksi rahoituslähteeksi nousi televisiointitulot. Lisäksi uusien rahoituslähteiden määrä on lisääntynyt. Esimerkiksi fanituotteiden merkitys on kasvanut huomattavasti, kuten Manchester Unitedin myynnistä voidaan tulkita. Vuonna 1998 se sai fanituotemyynnistä yhtä paljon tuloja kuin pääsylipuista. Uuden rahoitusmallin myötä myös pelaajamarkkinat ovat muuttuneet. Osa seuroista pyrkii tuottamaan voittoa kehittämällä nuoria pelaajia ja myymään heitä suuremmille seuroille. Samanaikaisesti suuret seurajat ovat pelaajamarkkinoilla ostajia. (Andreff & Staudohar 2000, 259–266.)

Ammattilaisseurajien vanhaa rahoitusmallia, jossa lipputulot olivat suurin tulonlähde, kutsutaan SSSL-malliksi (Spectators, Subsidies, Sponsors, Local), eli rahoituksen avaimena olivat katsojat, tuet, sponsorit ja paikallisuus. Nykyinen rahoitusmalli perustuu MCMM-malliin (Media, Corporations, Merchandising, Markets, Globalization), eli tukipilarina toimivat media, yritykset, fanituotteet, rahamarkkinat ja kansainvälistyminen. (Andreff & Staudohar 2000, 259–266.) Uuden rahoitusmallin myötä joukkueet saavat enemmän rahaa toimintaansa varten, mutta 2000-luvulla on nähtävissä, kuinka esimerkiksi televisiotulot, sponsoroinnit ja myyntituotteet ovat jakautuneet epätasaisesti seurojen ja pelaajien kesken eri sarjatasoilla. Englannin valioliigan johtavien seurojen rahamäärät ovat kasvaneet moninkertaisesti, mutta puolestaan esimerkiksi tyypillisen kolmannen divisioonan seura kamppailee taloudellisista haasteista. (Dobson & Goddard 2001, 418).

Sponsoroinnin kasvu on lisääntynyt televisioitavien otteluiden lisääntyessä. Sponsorioiva yritys tarjoaa seuralle taloudellista tukea ja saa vastineeksi itselleen näkyvyyttä. Sponsorointien kasvuun urheiluliiketoimintaa liittyy myös riski, sillä seurojen näkökulmasta katsottuna he ovat monesti riippuvaisia sponsoreistaan, joten yhteistyön loppuessa voivat seurat olla vaikeuksissa. (Andref & Szymanski 2006, 49–57.)

### 3.2 Urheilun vaikutus liiketoimintaan

Jalkapallo on monella mittarilla maailman suosituin urheilulaji. Kuitenkin monet seurat tekevät tappiota pitkällä tähtäimellä ja selviävät taloudellisesti vain rikkaiden omistajien tukemana. Heidän motiivinaan onkin usein taloudellisen palkkion sijasta nostaa omaa arvostusta sekä statusta. (Andref ja Szymanski 2006, 451.) Tämä on ristiriitaista sen kanssa, että yritysten tulisi tuoda voittoa omistajilleen.

Urheiluseurojen liiketoimintaan liittyy merkittävästi myös sarjataso, jossa seura pelaa. Useimmissa urheiluliigoissa käytetään nousu- ja putoamisjärjestelmää, joka tarkoittaa, että kauden lopussa alempien sarjatasojen voittajat nousevat ylemmälle sarjatasolle ja kunkin sarjatason heikon putoaa alemmalle sarjatasolle (Noll 2002, 169). Sarjataso vaihtuminen vaikuttaa erityisesti saatuihin tuloihin (televisiointisopimukset, sponsorit ja lipputulot), minkä vuoksi myös pelaajabudjetit merkittävästi nousevat tai laskevat. Nousevalla joukkueella voi olla haasteita pärjätä pääsarjassa, jos eivät kykene taloudellisesti kilpailemaan sarjan muita joukkueita vastaan. Nousu saattaa joukkueelle lyhyellä aikavälillä olla kannattavaa, mutta pitkällä aikavälillä joukkueet voivat kärsiä, jos heillä ei ole kestävää taloudellista mallia liiketoiminnalleen. (Noll 2002, 173–174.)

Urheiluliiketoiminnan ja tavallisen liiketoiminnan suurimmaksi eroksi voidaan määritellä menestyksen mittareiden määrittely. Tavallinen liiketoiminta tavoittelee ensisijaisesti taloudellista menestystä. Urheiluliiketoiminnan tavoitteena on taloudellisen menestyksen ohella urheilullinen menestys, joka voi olla jopa seuran päätavoite. Urheilullinen menestys saattaa vaatia uhrauksia

taloudellisesti. Esimerkiksi pelaajabudjetin kasvattaminen urheilullisen menestyksen vuoksi. Toisaalta urheilullinen menestys kantaa taloudellista menestystä pidemmällä aikavälillä, kun kannattajien kiinnostus lisääntyy. (Andref & Szymanski 2006, 601–608.)

Yritysten yleinen motiivi on tuottavuus sekä rahan tekeminen omistajille. Urheiluseurojen omistajilla on kuitenkin muitakin motiiveja omistajuuteen. Osalla joukkueen voittaminen, ja sitä kautta tulevat menestymisen ovat tärkeimpänä motiivina. Esimerkiksi Rosner & Shropshire (2011, 3–5) viittaavat Chelsea Football Club:n entiseen omistaja Roman Abramovichiin, joka totesi tavoitteekseen voittaa, eikä niinkään tehdä rahaa, sillä siihen on helpompiakin tapoja. Hän ei kuitenkaan halua tuhjata rahojaan, mutta voittaminen on kaikista tärkeintä. Muita motiiveja omistajilla voivat olla esimerkiksi julkisen huomion saaminen tai yhteisöllisyyden kehittäminen. Quirk ja Fort (1992) esittivät, että Euroopan ammattisarjoissa on havaittavissa todisteita siitä, ettei tuoton maksimointi -malli kuvaa seurojen toimintaa. Tämän vuoksi on esitetty urheiluliiketoiminnalle ominaisempaa hyödyn maksimointi -mallia (utility maximising), joka yhdistää taloudelliset sekä urheilulliset tavoitteet. (Dawson & Downward 2000, 28.)

## 4 Katsaus Veikkausliigajoukkueiden taloudelliseen tilaan tunnuslukujen avulla

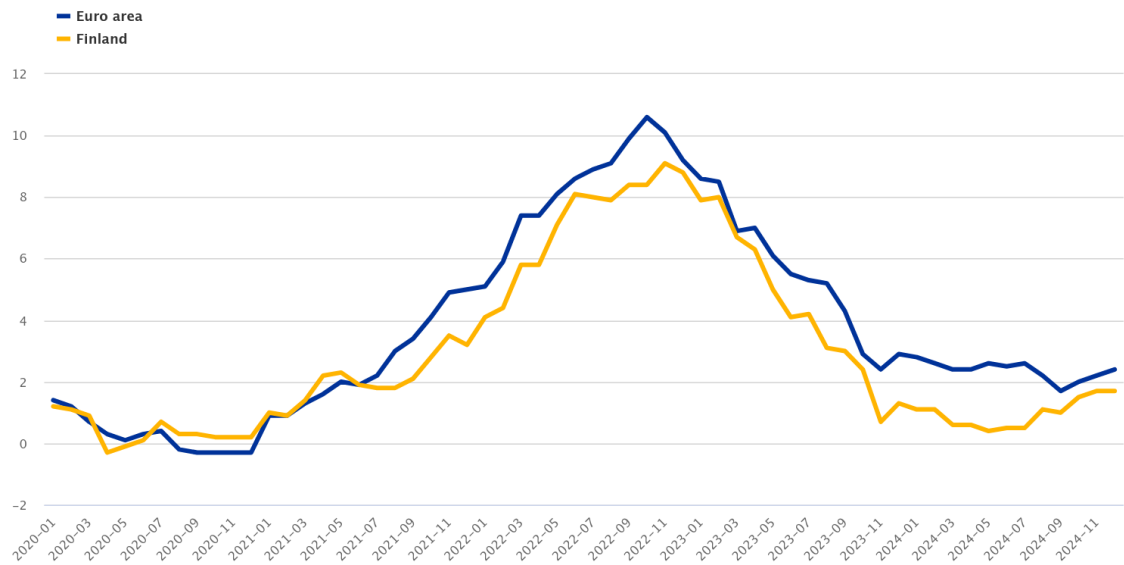
Tässä työssä tarkastellaan Veikkausliigajoukkueiden taloudellista tilaa tunnuslukuanalyysin avulla. Tunnuslukuanalyysiin on valittu kuuden joukkueen otanta. Joukkueet ovat: HJK, KuPS, AC Oulu, FC Inter, FC Lahti sekä VPS. Joukkueiden valinnassa on pyritty valitsemaan erilaisia joukkueita perustuen heidän budjettiinsa, sijoittumiseen sarjataulukossa sekä maantieteelliseen sijaintiin. Tunnuslukuanalyysissä tarkastellaan yritysten kannattavuutta, maksuvalmiutta sekä vakavaraisuutta vuoden 2023 tilinpäätösten pohjalta. Tunnuslukuanalyysissä hyödynnetään poikkileikkausanalyysiä eli tunnuslukuja vertaillaan toimialan sisällä yritysten (joukkueiden) välillä. Koska tunnusluvut ovat vain yhdeltä tilikaudelta, tulee myös katsoa, onko tilikauden tulos erityisen poikkeava muista tilikausista. Saatujen tunnuslukujen vertailussa muihin lähteisiin on huomioitavaa, että saadut tunnusluvut voivat hieman vaihdella riippuen mitä laskukaavaa on käytetty. Analyysin pohjana toimii teoriaosuus liiketoiminnan kannattavuudesta ja saatuihin tuloksiin hyödynnetään teoriaosuutta urheiluliiketoiminnan erityispiirteistä.

### 4.1 Veikkausliiga 2023

Suomessa yleinen taloudellinen tilanne oli haastava vuonna 2023. Kotimainen kokonaiskysyntä laski kyseisenä vuonna 3 % (Valtiovarainministeriö 2024, 20). Taustalla kokonaiskysynnän laskulle olivat korkeat korot sekä inflaatio. Euriborkorot pysyivät tasaisesti noin neljän prosentin tuntumassa, kuten kuviosta 2 nähdään. Suomessa inflaatio lähti laskuun vuoden 2022 lopulla, joka jatkui läpi vuoden 2023. Tammikuussa inflaatio oli vielä korkealla tasolla (7,9), mutta joulukuussa enää 1,3, kuten kuviosta 1. nähdään.

## Inflation rate (HICP)

(year-on-year percentage change)

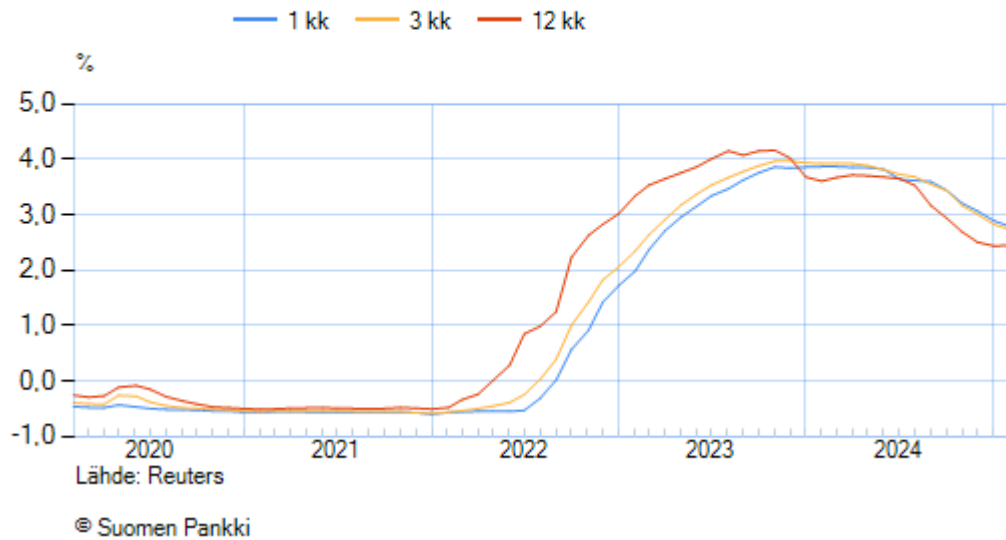


Kaava 1. Inflation rate 2020–2024 (European central bank 2024).

## Euriborkorot kuukausittain

7.1.2025

Keskiarvo, todelliset päivät / 360



Lähde: Reuters

© Suomen Pankki

Kaava 2. Euriborkorot kuukausittain (Suomen Pankki 2025).

Veikkausliigajoukkueiden kausi 2023 oli suurimmalle osalle joukkueista taloudellisesti vaikea. Veikkausliigan toimitusjohtaja Timo Marjamaa toteaa

Veikkausliiga (2023) haastattelussa, että koronapandemian jälkeen joukkueilla on ollut haasteita saada katsojia palaamaan ottelutapahtumiin, mutta kaudella 2023 nähtiin paluu koronapandemiaa edeltävälle tasolle, kun runkosarjan yleisökeskiarvo oli keskimäärin 2731. Kaudella 2022 vastaava keskiarvo oli 1946. (Veikkausliiga 2023.) Vaikka Suomen kokonaisuuskysynnän lasku ei näy joukkueiden yleisökeskiarvossa, niin yleinen taloustilanne on varmasti ainekin osittain vaikuttanut vieraan pääoman kustannuksiin.

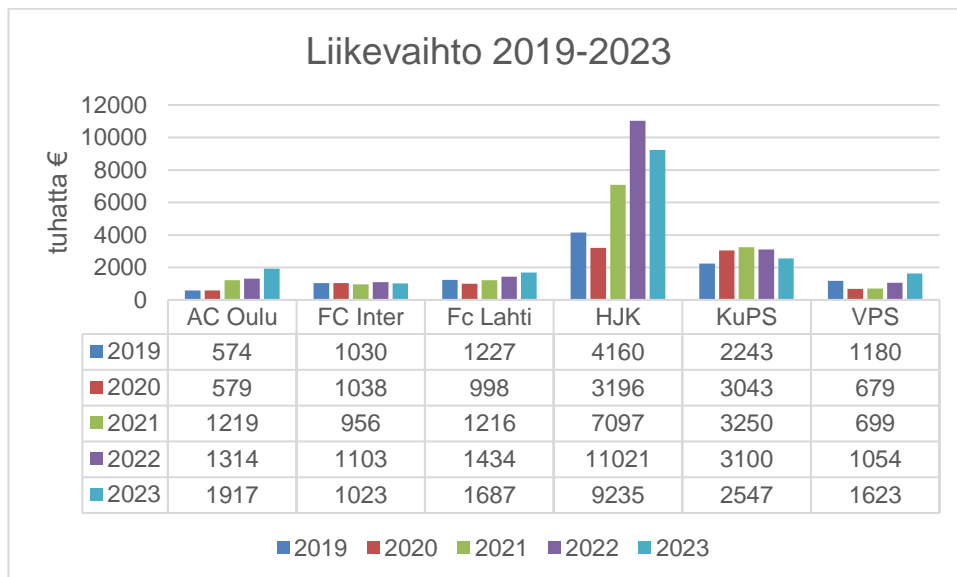
Veikkausliigan 12. joukkueesta vain HJK (Helsingin Jalkapalloklubi) sekä VPS (Vaasan Palloseura) saavuttivat positiivisen liiketuloksen. Keskiarvallisesti joukkueiden liiketulos oli -561 545 €, joka ei pidä sisällään FC Hongan tulosta, jonka taustayhtiö Esport Honka Oy ajautui kauden jälkeen konkurssiin. Yhtiön liiketulos kaudella 2022 oli -1 164 000 €.

Taulukko 1. Veikkausliigajoukkueiden pelaajabudjetti, liikevaihto ja liiketulos kaudella 2023. (Asiakastieto, 2025; Sportti, 2023)

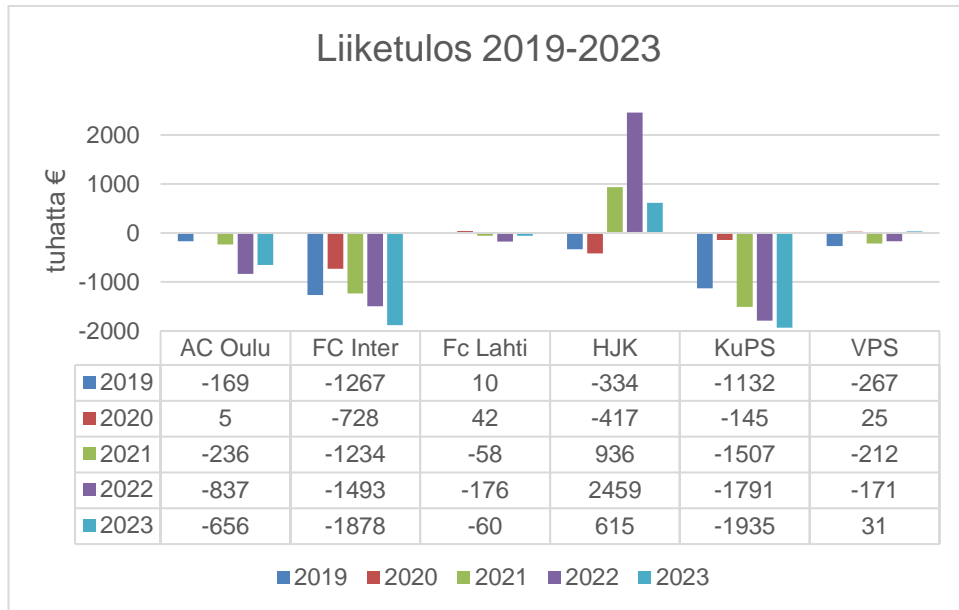
JOUKKUE	PELAAJABUDJETTI	LIKEVAIHTO	LIIKETULOS
HJK	2 100 000 €	9 235 000 €	615 000 €
KuPS	1 000 000 €	2 547 000 €	-1 935 000 €
FC Honka	1 000 000 €	-	(Konkurssi)
SJK	890 000 €	2 261 000 €	-836 000 €
Ilves	720 000 €	1 851 000 €	-1 267 000 €
AC Oulu	720 000 €	1 917 000 €	-656 000 €
KTP	685 000 €	1 492 000 €	-64 000 €
FC Inter	670 000 €	1 023 000 €	-1 878 000 €
FC Haka	650 000 €	1 610 000 €	-50 000 €
FC Lahti	600 000 €	1 687 000 €	-60 000 €
VPS	600 000 €	1 623 000 €	31 000 €
IFK Mariehamn	584 599 €	1 156 000 €	-77 000 €
<b>KESKIARVO</b>	851 633 €	2 400 182 €	-561 545 €

Tarkastelussa olevien Veikkausliigajoukkueiden kausi 2023 ei ollut erityisen poikkeava liikevaihdon tai liiketuloksen suhteen, kuten kuvioista 4. ja 5. nähdään, joten saatuja tunnuslukuja voidaan ajatella myös pidemmän aikavälin suuntana.

Huomion arvoista on HJK liikevaihdon ja liiketuloksen vaihtelu tilikausien välillä. Koronapandemia näkyy osasyynä, mutta merkittävä syy on myös urheilullinen menestys Uefan järjestämissä kilpailuissa. Vuonna 2021 HJK eteni Konferenssiliigan lohkovaiheeseen ja 2022 HJK eteni Eurooppa-liigan lohkopelisiin (Transfermarket, 2024). Pääsy Uefan järjestämien kilpailuiden lohkovaiheeseen näyttää olevan suuressa roolissa liikevaihdon ja liiketuloksen kehittymisessä. Uefa järjestämät kilpailut Euroopan seurajoukkueille ovat Mestareiden liiga, Eurooppa-liiga sekä Konferenssiliiga. Näistä Mestareiden liiga on palkintorahoiltaan suurin, Konferenssiliiga puolestaan pienin, kuten Uefa (2022, 2–9) kirjeessään maksupolitiikastaan kertoo.



Kaava 3. Veikkausliigajoukkueiden liikevaihto 2019–2023.



Kaava 4. Veikkausliigajoukkueiden liiketulos 2019–2023.

#### 4.1.1 Kannattavuuden tunnusluvut

Yritysten kannattavuutta tarkasteltiin liiketulosprosentin, käyttökatteen sekä koko pääoman tuottoprosentin (ROA) avulla. Pääoman tuottoa mittaavista tunnusluvuista valittiin vain koko pääoman tuottoprosentti, sillä pääoman tuottojen tunnuslukujen korrelaatio on korkea, eli informaatio tunnusluvuissa on lähes sama (Kallunki 2014, 216–217). Lisäksi koko pääoman tuottoprosentti sopii hyvin Veikkausliigajoukkueiden tarkasteluun, sillä joukkueiden välillä voi olla isoja eroja rahoitusrakenteessa, joten tunnusluku antaa kokonaisvaltaisen kuvan joukkueen taloudellisesta suorituskyvystä.

Taulukko 2. Kannattavuuden tunnusluvut (AC Oulu Oy, 2024; FC Inter Turku Oy, 2024; FC Lahti Oy, 2024; HJK Oy, 2024; Kuopion Palloseura Oy, 2024; Vaasan Palloseura Oy, 2024)

KANNATTAVUUS	AC Oulu	FC Inter	FC Lahti	HJK	KuPS	VPS	KESKIARVO
Liikevoitto %	-32 %	-177 %	-3 %	7 %	-70 %	1 %	-46 %
Käyttökate:	- 668 328,61 €	-1 887 872,73 €	- 62 941,29 €	514 916,66 €	-1 961 043,30 €	23 242,73 €	- 673 671,09 €
Käyttökate %	-33 %	-178 %	-3 %	6 %	-70 %	1 %	-46 %
Koko pääoman tuotto (ROA)	-128 %	1 %	-116 %	4 %	-399 %	-2 %	-107 %

Kuuden Veikkausliigajoukkueen otannalla tarkasteltuna joukkueiden kannattavuuden tunnusluvut ovat heikolla tasolla. Ainoastaan HJK ja VPS ovat onnistuneet saavuttamaan positiivisen liikevoiton sekä käyttökateen, mutta niistäkin VPS jäi käyttökateprosentin suhteen viitearvojen alapuolelle. Negatiiviset käyttökatteet kertovat joukkueiden suurista haasteista tuottaa voittoa liiketoiminnallaan. Luvuista nähdään konkreettisesti pienemmän pääsarjan haasteet kamppailla globalisoituneessa maailmassa suurien seurojen kanssa yleisön mielenkiinnosta. Yleisön hankkiminen otteluihin on suuri haaste, kun televisiosta näkee maailman parhaimpien joukkueiden otteluita. Lisäksi liiketoiminnassa näkyy urheiluliiketoiminnan kannattavuuden ja pelillisen menestyksen tasapainottelu, eli mitä omistajat seuroistaan todella haluavat. Pelillisen panostuksen yli liiketoiminnan kannattavuuden voi nähdä esimerkiksi FC Interistä, joka teki tilikaudella enemmän tappiota (- 1 877 713,14 €) kuin liikevaihtoa (1 022 709,65 €). Tappioiden osasyynä ovat esimerkiksi suhteellisesti liian korkeat henkilöstökulut.

Taulukko 3. Henkilöstökulut suhteessa liikevaihtoon (AC Oulu Oy, 2024; FC Inter Turku Oy, 2024; FC Lahti Oy, 2024; HJK Oy, 2024; Kuopion Palloseura Oy, 2024; Vaasan Palloseura Oy, 2024)

	Henkilöstökulut	Liikevaihto	Henkilöstökulut/Liikevaihto
Ac Oulu	1 294 633,31 €	1 917 000 €	68 %
Fc Inter	1 746 013,11 €	1 023 000 €	171 %
Fc Lahti	1 993 135,64 €	1 687 000 €	118 %
HJK	5 145 303,22 €	9 235 000 €	56 %
KuPS	2 793 028,93 €	2 547 000 €	110 %
VPS	1 125 671,85 €	1 623 000 €	69 %

Veikkausliigajoukkueiden suurin kuluerä on juuri henkilöstökulut, joka selittyy pelaajakuluilla. El-Hodirin ja Quirkin (1971) mallissa joukkueet pyrkivät hankkimaan mahdollisimman hyviä pelaajia kasvattaakseen otteluiden voittamisen mahdollisuutta. Kuitenkin joukkueen voittoprosentin kasvaessa

tarpeeksi suureksi, se alkaa vahingoittaa taloudellisen voiton maksimoinnin tavoitetta. Pelaajat tulee ajatella yrityksen investointeina, mutta haasteena on, kuinka heistä sijoituksena lasketaan tai halutaan laskea tuotto. Investoinnin tuotto voi näkyä, esimerkiksi pelaajan markkina-arvon kehittymisenä tai pelillisten menestysten kautta saaduista lisätuloista. Pelillisestä menestyksestä esimerkkinä voidaan pitää HJK:n positiivista kannattavuutta, jonka osittaisena syynä on pääsy Eurooppa-liigan lohkopelieihin. Kaudella 2023 Uefa maksoi Eurooppa-liigan lohkovaiheeseen pääsystä joukkueelle 2,94 miljoonaa euroa (Yle.fi 2023b).

Muiden joukkueiden osalta on kuitenkin huolestuttavaa verrata henkilöstökuluja saatuun liikevaihtoon. Kaavasta 9. huomataan esimerkiksi FC Interin, FC Lahden sekä KuPS:n henkilöstökulujen olevan suuremmat kuin liikevaihto. Liiketoiminnallisesta näkökulmasta tilanne on kestävä, mutta asiaa voidaan tarkastella myös Quirkin ja Fortin (1992) esittämällä hyödyn maksimointi -mallilla, jossa pyritään yhdistämään taloudelliset sekä urheilulliset tavoitteet (Dawson & Downward 2000, 28).

Kannattavuuden tunnuslukujen laskukaavat: (Yritystutkimus ry 2017, 63–64; Yritysrahoitus 2013, 57).

$$\text{Liiketulos \%} = \frac{\text{Liiketulos}}{\text{Liiketoiminnan tuotot yhteensä}}$$

$$\text{Käyttökate} = \text{Liikevoitto} + \text{poistot ja arvonalentumiset}$$

$$\text{Käyttökate \%} = \frac{\text{Käyttökate}}{\text{Liiketoiminnan tuotot yhteensä}}$$

$$\text{Koko pääoman tuotto (ROA)} = \frac{\text{Tilikauden voitto} + \text{rahoituskulut} + \text{verot}}{\text{Taseen loppusumma}}$$

Koko pääoman tuottoasteen keskiarvo on -107 %, joka vahvistaa joukkueiden suuren kannattavuuden ongelman. Suuret tilikauden tappiot syövät yrityksen omaa pääomaa sekä pakottavat ottamaan lisää vierasta pääomaa. HJK (4 %) ja FC Inter (1 %) olivat ainoat seurat, joiden ROA on positiivinen, vaikkakin FC Interin käyttökateen ja liikevoiton luvut ovat ristiriidassa tämän kanssa. Syy piilee FC Interin saamasta 1,9 miljoonan euron konserniavustuksesta, jonka avulla

tilikauden voitto on saatu positiiviseksi. Konserniavustusten vuoksi FC Interin emoyhtiö Håkans Investering Ab tekee suurta tappiota tytäryhtiöllään. Konserniavustusta emoyhtiö voi enintään antaa tilikauden elinkeinotoiminnan tuloksen verran (Tuokko 2024). FC Interin tapauksessa riskinä on, että emoyhtiölle tulisi taloudellisia haasteista ja konserniavustusta ei pystyttäisi tulevaisuudessa enää maksamaan.

VPS (-2 %) onnistui HJK:n lisäksi ainoana positiiviseen liiketulokseen, jonka ansiosta myös tilikauden tulos oli positiivinen (9 536,75 €). Joukkueen rahoituskulut (- 21 237,30 €) kuitenkin ovat tilikauden tulosta suuremmat, jonka vuoksi ROA painuu hieman negatiiviseksi. AC Oulu, FC Lahti ja KuPS ovat pääoman tuoton suhteen suurissa vaikeuksissa ja heidän lukunsa ovat heikot, johtuen tilikauden tappioista.

#### 4.1.2 Maksuvalmiuden tunnusluvut

Tunnuslukuanalyysissä tarkasteltiin joukkueiden staattista maksuvalmiutta quick ration ja current ration avulla. Luvut kertovat maksuvalmiuden tilinpäätöshetkellä eli Veikkausliigajoukkueiden osalta tämä tarkoittaa, että joukkueilla kausi on jo ohi. Luvuista ei siis nähdä, miten maksuvalmius on käyttäytynyt kauden aikana. Lisäksi joukkueet ovat saattaneet ajoittaa liiketapahtumiaan juuri ennen tilinpäätöshetkeä esimerkiksi verotussyistä, jolloin nämä vaikuttavat maksuvalmiuden tunnuslukujen arvoon (Kallunki 2014, 123–124).

Maksuvalmiuteen käytetyt kaavat: (Yritystutkimus 2017, 74–75).

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{Rahoitusomaisuus} - \text{Osatulotusten saamiset}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma} - \text{Saadut ennakot}}$$

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Rahoitusomaisuus} + \text{Vaihto-omaisuus}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma}}$$

Taulukko 4. Maksuvalmiuden tunnusluvut (AC Oulu Oy, 2024; FC Inter Turku Oy, 2024; FC Lahti Oy, 2024; HJK Oy, 2024; Kuopion Palloseura Oy, 2024; Vaasan Palloseura Oy, 2024)

MAKSUVALMIUS	AC Oulu	FC Inter	FC Lahti	HJK	KuPS	VPS	KESKIARVO
Quick ratio	0,86	5,72	0,16	1,20	0,07	0,42	1,40
Current ratio	0,81	5,10	0,15	1,25	0,08	0,38	1,30

Yritystutkimus ry:n (2017) antamat viitearvot:

Quick ratio: yli 1: hyvä, 0,5–1: tyydyttävä, Alle 0,5: heikko

Current ratio: yli 2: hyvä, 1–2: tyydyttävä, Alle 1: heikko

Keskimääräinen quick ratio (1,4) on hyvällä tasolla ja current ratio (1,3) tyydyttävällä tasolla, mutta joukkueiden välillä nähdään suuriakin eroja. FC Inter erottuu vertailtaessa muihin, sillä maksuvalmiuden tunnusluvut ovat vahvalla tasolla, mutta on huomioitava tilinpäätöksestä, että Inter on saanut lyhytaikaisia saamisia saman konsernin yhtiöltä 689 043,25 €. Kuten kirjallisuudessa on todettu, staattinen maksuvalmius kuvaa maksuvalmiutta tilinpäätöshetkellä (Kallunki 2014, 123). FC Interin maksuvalmius on vahva tilinpäätöshetkellä, mutta se ei välttämättä ole ollut sitä kauden aikana. Joukkueista puolestaan KuPS ja FC Lahti ovat erittäin heikolla tasolla maksuvalmiuden suhteen. Joukkueiden vieras pääoma on liian korkea suhteessa likvideihin varoihin. Muista joukkueista HJK osoittaa quick ration olevan hyvällä tasolla, myös current ratio on heillä tyydyttävällä tasolla.

Vaikka keskiarvot näyttävät, että Veikkausliigajoukkueiden maksuvalmiudet ovat hyvällä tasolla, ovat todellisuudessa ne keskimääräisesti heikolla tasolla, sillä FC Interin korkeiden lukujen vuoksi keskiarvo on hieman vinoutunut. Yleisesti joukkueiden tulisi parantaa likviditeettiään lisäämällä kassavirtojaan tai pienentämällä vieraan pääoman määrää. Lisäksi arvoihin vaikuttaa aiemmin todetun mukaisesti tilinpäätöshetki, joka sijoittuu jalkapallokauden ulkopuolelle. On myös mahdollista, että joukkueet ovat budjetoineet likvidit varat kauden

etenemisen mukaan, jolloin likvidit varat ovat tarkoituksella vähissä kauden ollessa ohi.

#### 4.1.3 Vakavaraisuuden tunnusluvut

Vakavaraisuutta eli pääomarakennetta tarkastellessa voidaan selvittää yrityksen maksukykyä pidemmällä aikavälillä (Seppänen 2011, 83). Tässä työssä joukkueiden vakavaraisuutta tarkastellessa huomataan negatiivisen oman pääoman luomat ongelmat. Kannattavuus -lukuun viitaten, liiketoiminnan ollessa tappiollista, se syö omaa pääomaa ja tarpeeksi pitkällä aikavälillä muuttuu negatiiviseksi, jolloin pääomaa joudutaan paikkaamaan vieraalla pääomalla.

Taulukko 5. Vakavaraisuuden tunnusluvut (AC Oulu Oy, 2024; FC Inter Turku Oy, 2024; FC Lahti Oy, 2024; HJK Oy, 2024; Kuopion Palloseura Oy, 2024; Vaasan Palloseura Oy, 2024)

VAKAVARAISUUS (Pääomarakenne)	AC Oulu	FC Inter	FC Lahti	HJK	KuPS	VPS	KESKIARVO
Omararaisuusaste, %	-104 %	-9 %	-1818 %	78 %	-1651 %	-173 %	-613 %
Gearing, %	-6,4 %	-294,5 %	-30,4 %	-11,2 %	-38,6 %	-18,5 %	-67 %
Suhteellinen velkaantuneisuus, %	49 %	88 %	35 %	21 %	346 %	78 %	103 %

Tunnuslukuihin käytetyt kaavat: (Yritystutkimus 2017, 99–100).

$$\text{Omararaisuusaste} = \frac{\text{Oma pääoma}}{\text{Taseen loppusumma} - \text{Saadut ennakot}}$$

$$\text{Gearing} - \% = \frac{\text{Korollinen vieras pääoma} - \text{rahat ja pankkisaamiset}}{\text{Oma pääoma}}$$

$$\text{Suhteellinen velkaantuneisuus} = \frac{\text{Taseen velat} - \text{Saadut ennakot}}{\text{Liikevaihto}}$$

Omararaisuusasteen tunnusluvut todentavat joukkueiden heikkoa taloustilannetta ja sitä, kuinka liiketoiminta käytännössä pyörii vieraan pääoman avulla. Joukkueista etenkin FC Lahti sekä KuPS ovat omavaraisuusasteessa hälyttävällä tasolla. Tunnuslukujen arvojen muodostumista on mielenkiintoista tarkastella, sillä FC Lahdella ja KuPS:lla ne muodostuvat hieman eri tavoin. FC

Lahden pääsyynä piilee erittäin pienessä taseen loppusummassa (58 927,28 €) ja KuPS:n taustalla puolestaan huomattavan negatiivinen oma pääoma (-8 300 509,75 €) On myös huomionarvoista nostaa esille FC Interin tilanne. Kuten mainittu, FC Interin liikevoitto tai tässä tapauksessa liiketappio (- 1877 713,14 €) on kuitattu 1,9 miljoonan euron konserniavustuksella, jonka avulla tilikauden voitto saatiin positiiviseksi. Tämä heijastuu taseen rakenteeseen niin, että omavaraisuusaste näyttää paremmalta, kuin ilman konserniavustusta. Joukkueista HJK on ainoa, jolla omavaraisuusaste on hyvällä tasolla. He ovat pystyneet pitämään oman pääoman vahvalla tasolla, sillä liiketoiminta on ollut heille kannattavaa jo useamman vuoden ajan.

Omavaraisuusasteet vaihtelevat toimialojen välillä paljon, mutta yleinen ohjearvo Yritystutkimus ry:n mukaan: Yli 40 % hyvä, 20–40 % tyydyttävä ja alle 20 % heikko (Kallunki 2014, 120).

Negatiivisen pääoman vuoksi joukkueiden nettovelkaantumisastetta (gearing) on vääristynyttä tarkastella. Yritykset tavoittelevat alhaista nettovelkaantumisastetta ja arvo voi olla negatiivinen vakavaraisella yhtiöllä, mutta mikäli tunnusluvun negatiivinen arvo johtuu negatiivisesta omasta pääomasta, on tunnusluvun arvo heikko (Yritystutkimus 2017, 71). Joukkueista ainoastaan HJK:n nettovelkaantumisaste on hyvällä tasolla. Muilla joukkueilla nettovelkaantumisasteen negatiivinen arvo johtuu negatiivisesta omasta pääomasta.

Hyvän suhteellisen velkaantuneisuuden edellytyksenä on hyvä liiketulos. Tunnuslukujen vertailu on hyvin toimialasidonnaista, mutta tuotannollisille yrityksille on annettu ohjearvoksi: alle 40 % hyvä, 40–80 % tyydyttävä ja yli 80 % heikko. (Yritystutkimus 2017, 70.) Viitearvot eivät siis välttämättä täysin päde Veikkausliigajoukkueille, mutta ne antavat hieman suuntaa. Tunnuslukuanalyysin kannattavuus -osio osoittaa joukkueiden ongelmat liiketuloksessa. Kirjallisuuteen perustuen, jos liiketulos on matala, myös suhteellinen velkaantuneisuus tulisi olla matalalla tasolla (Yritystutkimus 2017, 70). Tunnusluvuista kuitenkin nähdään suhteellisesti liian suurta velkaantumista etenkin KuPS:n sekä FC Interin osalta. Omavaraisuusasteen kanssa kamppailevalla FC Lahdella suhteellinen

velkaantuneisuus oli hyvällä tasolla, sillä otannan kaikista joukkueista vain HJK:lla arvo oli pienempi.

Tunnuslukuanalyysistä huomataan Veikkausliigajoukkueiden vakavaraisuuden olevan huonolla, jopa hälyttävällä tasolla. Luvuista näkyy jo pidempään vallinnut haaste voitollisen liiketoiminnan tekemisessä, jonka vuoksi joukkueiden omapääoma on sulanut negatiiviseksi. Vain HJK pystyy osoittamaan pääomarakenteensa olevan kunnossa ja kestäväällä tasolla. Muilla joukkueilla vakavaraisuuden tunnusluvut kertovat oman pääoman riittävyyden haasteita ja toimintaa tuetaan vahvasti vieraan pääoman avulla. Vieras pääoma voi olla kallista korollista velkaa tai omistajien antama raha tappioiden kuittaamiseksi. Aiempi kirjallisuus toteaa, että vakavaraisella yhtiöllä tulisi olla omaa pääomaa sen verran, että vieraan pääoman rahoituksesta syntyvät kulut kyetään kattamaan myös vaikeina aikoina (Niskanen & Niskanen 2013, 59).

#### 4.2 Veikkausliigaseurojen tilanne globaalissa tarkastelussa

Tunnuslukuanalyysi kertoo toimialan suurista taloudellisista ongelmista. Liiketoiminta on pääasiassa tappiollista, jolloin se ei ole taloudellisesti kestävä. Annunen (2021) tuo tutkimuksessaan esille suomalaisen ammattilaisjalkapalloilun yhden suurimmista ongelmista, Veikkausliigan alhaisen kiinnostuksen. Euroopan suurissa sarjoissa voidaan nähdä tietyissä otteluissa stadioneilla alikapasiteettia, kun Suomessa tilanne on päinvastainen. Downwardin ja Dawsonin (2000, 70–71) esitteli jalkapallon kysyntään liittyviä tekijöitä, joista yksi oli läheisten substituuttien hinnat. Veikkausliigan läheiseksi substituutiksi voidaan laskea esimerkiksi muut urheilusarjat, joita kuluttaja pystyy seuraamaan jopa kotonaan. Veikkausliiga-ottelun vaihtoehtokustannuksena voidaan pitää Englannin pääsarjan Valioliigan otteluita, joita kuluttaja voi katsoa omalta kotisohvaltaan. Ottelutapahtuman tulisi siis tarjota, jotain sellaista, minkä vuoksi kuluttaja haluaa lähteä kotisohvaltaan jalkapallo-otteluun.

Veikkausliigajoukkueet ovat kuitenkin jo pitkään sinnitelleen vastaavassa tilassa, eikä kilpailu kuluttajan preferensseistä muiden substituuttien kanssa tunnu

olevan helposti ratkaistavissa. Tunnuslukuanalyysistä saaduilla tuloksilla voidaan osittain vahvistaa Quirk:n ja Fortin (1992) esittämää teoriaa hyödyn maksimointi-mallista, jossa taloudelliset sekä urheilulliset tavoitteet yhdistetään, sillä joukkueiden toiminnan päämotiivi ei näytä olevan liiketoiminnallinen menestyminen. Joukkueiden toiminta näyttää keskittyvän pääsarjassa säilymiseen sekä tappioiden minimoimiseen. Veikkausliigan kahdestatoista joukkueesta vain kolme asetti tavoitteen voitolliseksi, kun puolestaan seitsemän joukkuetta tavoitteli nollatulosta. AC Oulun tavoite oli -300 000 € ja SJK:n -350 000 €. (Kauppalehti 2022b.) Tämän lisäksi osa joukkueista, kuten esimerkiksi FC Inter sekä KuPS pyrkivät panostamaan suuresti myös urheilulliseen menestykseen, mikä kuitenkin vaikuttaa negatiivisesti taloudellisiin lukuihin.

Voitollisen liiketoiminnan saavuttaminen ei ole vain Veikkausliigaseurojen haaste, vaan täysin globaali, useiden eri lajien urheiluseurojen haaste. Kuten kaaviosta 10. nähdään, Euroopan suurimmista sarjoista ainoastaan Saksassa ja Espanjassa tulos ennen veroja oli voitollista. Englannin valioliiga onnistui kaudella 2022/23 ylittämään kuusi miljardia puntaa liikevaihdossaan, sillä kasvua edistivät lisääntyneet lähetystulot. Liikevaihdon kasvusta huolimatta Valioliigassa nähtiin myös suurimmat tappiot suurien sarjojen välillä. (Deloitte 2024, 14.)

Chart 6: 'Big five' European league clubs' pre-tax profitability – 2021/22 and 2022/23 (€m)



Kaava 5.” Big five” league clubs’ pre-tax profitability – 2021/22 and 2022/23 (€m) (Deloitte 2024,11).

#### 4.3 Liiketoiminnan mahdollistajat

Seurojen tappiollinen liiketoiminta pitkällä aikavälillä mahdollistuu seurojen omistajien investoinneilla, joilla aiheutuneita tappioita kuitataan. Veikkausliigaseurojen omistajista esimerkiksi KuPS:n omistaja Ari Lahti on kertonut ”upottaneensa jalkapalloharrastukseensa jo miltei 10 miljoonaa euroa” (Kauppalehti 2022a). Lahti tuo esiin Kauppalehden (2022a) tekemässä artikkelissa jalkapalloseuran tuovan hänelle suuria tunteita. Ari Lahden pankkiiriliike Icecapital, mahdollistaa hänelle ”kalliin harrastuksen”, jonka tuotto mitataan muussa kuin rahassa (Kauppalehti 2022a). Lahden motiivit ovat samoja, mitä työn teoriaosuudessa aiemman kirjallisuuden avulla käsiteltiin. Motiivi ei ole niinkään liiketoiminnallinen menestys, vaan tunnetilat, mitä joukkueen voitoista ja tappioista saa (Rosner & Shropshire 2011, 3–5).

Myös muilta Veikkausliigajoukkueilta löytyy taustatukijoita, jotka turvaavat seurojen toimintaa. Esimerkiksi FC Interin perustaja Stefan Håkans tunnetaan

myös isänsä perustamasta Alfons Håkans -konsernista, jonka johdossa hän on ollut 1970-luvulta lähtien. Konserni on vuosia kuitannut seuran tappioita, minkä ansiosta FC Inter kykenee toimintaansa ylläpitämään ja myös urheilullisesti menestymään. FC Lahdella vastaavasti hallituksen puheenjohtajana toimiva Mika Halttunen tukee joukkueen toimintaa merkittävästi vuosittain. Halttunen tunnetaan perheyritys Halton -konsernin omistajana, jonka liikevaihto 2023 oli noin 300 miljoonaa euroa (Halton 2025). AC Oulun pääomistajana toimiva Tomi Kaismo kertoo Kalevalan (2023) haastattelussa olevan sitoutunut AC Oulun toiminnan tukemiseen, vaikka urheiluliiketoiminta pääsääntöisesti tuottaa tappiota. Kaismo kertoo motiivikseen halun kuulua yhteisöön sekä intohimon lajia kohtaan (Kalevala, 2023). Liiketoiminta vaatii myös sponsoreita, jotka tukevat joukkueen toimintaa taloudellisesti. Tässä työssä kuitenkin keskitytään seurojen sisäiseen rahoitukseen ja taloudelliseen toimintaan.

## 5 Johtopäätökset

Opinnäytteen tavoitteena oli selvittää, millaisessa tilassa Veikkausliigajoukkueiden talous on. Tarkoituksena oli suorittaa kuudelle valitulle joukkueelle tunnuslukuanalyysi vuoden 2023 tilinpäätösten pohjalta. Veikkausliigaseurojen sekä muiden urheiluseurojen taloudelliset ongelmat ovat olleet uutisoinnissa paljon pinnalla, jonka vuoksi aihe on erittäin ajankohtainen. Toimialan haasteista toimii ajankohtaisena esimerkkinä FC Hongan taustayhtiön Esport Honka Oy:n ajautuminen konkurssiin kauden 2023 jälkeen. Työ toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä, jossa joukkueiden tilinpäätösten avulla joukkueille suoritettiin tunnuslukuanalyysi. Tavoitteena oli toimialakohtainen vertailu kannattavuuden, maksuvalmiuden sekä vakavaraisuuden tunnuslukujen avulla. Analyysissä hyödynnettiin aiempaa kirjallisuutta, jonka avulla määriteltiin liiketoiminnan kannattavuus sekä urheiluliiketoiminnan erityispiirteet. Tunnuslukuanalyysistä tulkittiin joukkueilla olevan suuria ongelmia taloudellisesti. Otannasta HJK erottautui selkeästi muista tekemällä laadukkaan urheilullisen menestyksen lisäksi myös laadukasta kannattavaa liiketoimintaa. Se läpäisi lähes jokaisen mittarin viitearvot, ainoastaan ROA:n ja käyttökateprosentin ollessa hieman viitearvoja alempana. Muiden joukkueiden osalta ydinongelmaksi tulkittiin toiminnan kannattavuus, sillä toiminnasta ei saada tarpeeksi kassavirtaa menojen kattamiseksi. Negatiiviset kassavirrat ja tilikauden tappiot ovat ajaneet useiden seurojen oman pääoman negatiiviseksi, jota paikataan vieraalla pääomalla. Näiden ongelmien vuoksi joukkueiden vakavaraisuudet eli pääomarakenteet olivat kestävämmällä tasolla. Lisäksi tilinpäätöksistä nousi esille FC Interin 1,9 miljoonan euron konserniavustukset, jonka avulla toimintaa ylläpidetään. Joukkueiden maksuvalmiuksien osalta tuloksiin vaikuttivat osaksi tilinpäätöshetken sijoittuminen kilpailullisen kauden ulkopuolelle, jolloin maksuvalmiuden tason ei välttämättä tarvitse olla niin korkealla kuin pelillisen kauden aikana. Tästä huolimatta FC Lahden sekä KuPS:n maksuvalmius on kriittisellä tasolla. Heidän lyhytaikainen vieras pääomansa on liian suuri suhteessa saatuun rahoitusomaisuuteen. Veikkausliigajoukkueiden liiketoiminta on mahdollista,

heidän taustatukijoidensa ansiosta. Tukijoiden motiivina toimivat rahan sijasta esimerkiksi saadut tunteet sekä yhteisöön kuuluminen.

Tutkimuksen rajoitteena oli tilinpäätösten saaminen, sillä ne täytyi hankkia omakustanteisena, joka johti kuuden joukkueen otantaan. Työssä haastavaksi muodostui tunnuslukujen laskeminen, sillä osa tunnusluvuista saivat hieman absurdeja arvoja, johtuen erittäin epäterveestä tilanteesta. Lisäksi listaamattomien yhtiöiden tilinpäätösstandardit hieman eroavat listatuista yhtiöistä, joiden tunnuslukuja enemmän seurataan. Haastavaa oli myös löytää tarkempia yksittäisiä syitä saatuihin tuloksiin. Tutkimuksesta on hyvä ottaa huomioon, että otannan tunnusluvut keskittyvät vain yhden tilikauden lukuihin, jotka kertovat kyseisen tilinpäätöshetken tilan. Esimerkiksi investoinnin pelaajien suhteen saattavat näkyä positiivisella tavalla tulevilla kausilla. Tulee myös huomioida, että saadut tunnusluvut voivat poiketa muiden lähteiden antamista luvuista, riippuen käytetystä laskentakaavasta.

Työtä voidaan hyödyntää pohjana Veikkausliigajoukkueiden syvemmissä analysoinnissa tai omistajien motiivien tarkastelussa. Jatkotutkimusehdotuksena tälle työlle olisikin yksittäisen joukkueiden kassavirtojen analysointi. Tulevaisuudessa olisi hyödyllistä analysoida kassavirtojen tehostettavia kohteita, joilla kannattavuutta voidaan parantaa, säilyttäen urheilulliset tavoitteet. Jatkotutkimusta olisi myös mielekästä tehdä perehtymällä urheilullisen menestyksen ja liiketoiminnan ydintarkoituksen välisestä dilemmasta. Mitkä tekijät todellisuudessa ajavat Veikkausliigajoukkueiden omistajia.

## Lähteet

AC Oulu Oy, 2024. Tilinpäätös 01.12.2022-30.11.2023.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2003. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1.–4. painos. Helsinki: WSOY.

Andreff, W. & Staudohar, P. D. 2000. The Evolving European Model of Professional Sports Finance. *Journal of Sports Economics*, 1(3), 257–276.

Andreff, W. & Szymanski, S. 2006. *Handbook on the Economics of Sport*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Asiakastieto, 2024. <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/haku> Viitattu. 10.12.2024

Deloitte 2024. Annual Review of Football Finance 2024. Viitattu. 2.4.2025  
<https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/uk/en/docs/services/financial-advisory/2024/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance.pdf>

Dobson, S. & Goddard, J. 2001. *The Economics of Football*. Cambridge University Press, Cambridge. Saatavilla: ProQuest Ebook Central.

Downward, P., Dawson, A. & Dawson, A. 2000. *The Economics of Professional Team Sports*. London; New York: Routledge.

ECB. 2024. Inflation rate (HICP). Viitattu 16.1.2025.  
[https://www.ecb.europa.eu/stats/macroeconomic\\_and\\_sectoral/hicp/html/index.fi.html](https://www.ecb.europa.eu/stats/macroeconomic_and_sectoral/hicp/html/index.fi.html)

FC Inter Turku Oy, 2024. Tilinpäätös 1.1.2023 - 31.12.2023.

FC Lahti Oy, 2024. Tilinpäätös 1.12.2022 – 30.11.2023

Halton. 2025. Halton yrityksenä. Viitattu. 5.4.2025  
<https://www.halton.com/fi/yhteystiedot/yhtio/>

HJK Oy, 2024. Tilinpäätös 1.12.2022 – 30.11.2023

Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., Stewart, B. & Westerbeek, H. 2012. Sport Management: Principles and Applications. 3rd ed. New York: Routledge.

Kaleva, 2023. AC Oulun pääomistaja Tomi Kaismo kertoo nyt, miten hän suhtautuu seuran jättitappioihin – "Aion olla pitkään mukana" Viitattu. 5.4.2025 <https://www.kaleva.fi/ac-oulun-paaomistaja-tomi-kaismo-kertoo-nyt-miten-/5455960>

Kallunki, J. 2014. Tilinpäätösanalyysi. 1. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kauppalehti 2022a. Pankkiiri Ari Lahti on upottanut jalkapalloharrastukseensa jo miltei 10 miljoonaa euroa omaa rahaa – "Tämä on vähän kuin huumetta" Viitattu 7.1.2025 <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/pankkiiri-ari-lahti-on-upottanut-jalkapalloharrastukseensa-jo-miltei-10-miljoonaa-euroa-omaa-rahaa-tama-on-vahan-kuin-huumetta/23de1d3a-1419-4d24-8afb-49c815dc8aaa>

Kauppalehti 2022b. Håkans, Wiklöf, Lahti... – Jalkapallo on monelle kotimaiselle mesenaatille rakas, mutta hinnakas harrastus. Viitattu 1.3.2025 <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/hakans-wiklof-lahti-jalkapallo-on-monelle-kotimaiselle-mesenaatille-rakas-mutta-hinnakas-harrastus/41e0e5ba-0c90-4d58-9e6e-077195d06273>

Kotro, M. 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus. 1. painos. Helsinki: Edita.

Kuopion Palloseura Oy, 2024. Tilinpäätös 01.12.2022 - 30.11.2023.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2013. Yritysrahoitus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Noll, R. G. 2002. The Economics of Promotion and Relegation in Sports Leagues: The Case of English Football. *Journal of Sports Economics*, 3(2), 169–203.

Pitkänen, M. 2006. Urheiluseuran kannattavuuteen vaikuttavat tekijät. Pro gradu -työ. Kauppatieteellinen tiedekunta. Laskentatoimen ja rahoituksen laitos. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 30.1.2025. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/4297/osuva\\_1534.pdf?sequence=1](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/4297/osuva_1534.pdf?sequence=1)

Rosner, S. & Shropshire, K. 2010. The Business of Sports. 2. painos.

Seppänen, H. 2011. Yrityksen analysointi ja tilinpäätös. Helsinki: Helsingin kauppakamari Oy.

Sports. Lontoo: Routledge, Taylor & Francis Group.

Sportti, 2023. HJK kauteen ylivoimaisesti Veikkausliigan suurimmalla pelaajabudjetilla – katso kaikkien joukkueiden budjetit. Viitattu. 10.12.2024  
<https://www.sportti.com/jalkapallo/hjk-kauteen-ylivoimaisesti-veikkausliigan-suurimmalla-pelaajabudjetilla-katso-kaikkien-joukkueiden-budjetit/>

Suomen pankki. 2025. Euriborkorot kuukausittain. Viitattu 16.1.2025  
[https://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/taulukot-ja-kuviot/korot/kuviot/korot\\_kuviot/euriborkorot\\_kk\\_chrt\\_fi/](https://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/taulukot-ja-kuviot/korot/kuviot/korot_kuviot/euriborkorot_kk_chrt_fi/)

Transfermarket. HJK Helsinki. Viitattu 20.12.2024.  
<https://www.transfermarkt.com/hjk-helsinki/startseite/verein/1008>

Tuokko. 2023. Konserniavustus käytännössä. Viitattu 29.1.2025.  
<https://tuokko.fi/konserniavustus-kaytannossa/>

UEFA. 2022. TO UEFA MEMBER ASSOCIATIONS. Viitattu 21.1.2025.  
[https://editorial.uefa.com/resources/0277-158b0bea495a-ba6c18158cd3-1000/20220704\\_circular\\_2022\\_47\\_en.pdf](https://editorial.uefa.com/resources/0277-158b0bea495a-ba6c18158cd3-1000/20220704_circular_2022_47_en.pdf)

Vaasan Palloseura Oy, 2024. Tilinpäätös 1.12.2022 - 30.11.2023

Valtiovarainministeriö. 2024. Taloudellinen katsaus Kevät 2024.  
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165572/VM\\_2024\\_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165572/VM_2024_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Veikkausliiga 2023. Timo Marjamaa iloitsee yleisömäärän kasvusta – ”Viime vuosi oli tosi hankala ja haasteellinen” Viitattu 30.3.2025  
<https://www.veikkausliiga.com/uutiset/2023/09/09/timo-marjamaa-iloitsee-yleisomaaran-kasvusta-viime-vuosi-oli-tosi-hankala-ja-haasteellinen>

Yle 2023a. Hongan taustayhtiö asetettiin konkurssiin. Viitattu 11.12.2024. <https://yle.fi/a/74-20013000/64-3-192911>

Yle. 2023b. Konferenssiliigan lohkovaihe on HJK:lle rahallinen jättipotti – ”Hieno juttu, sekä meille että Suomi-futikselle”. Viitattu 21.1.2025. <https://yle.fi/a/74-20048015>

Yritystutkimus ry. 2017. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Gaudeamus.