



**TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
ÅBO YRKESHÖGSKOLA**

Opinnäytetyö

**MIKÄ IHMEEN MANAGERI?
Yleisurheilumanagerointi Suomessa**

Mikaela Ingberg

Bioalat ja liiketalous

2009

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
2 MANAGERI ASIANTUNTIJANA	9
2.1 Asiantuntijan tunnuspiirteet	9
2.2 Asiantuntijapalvelujen tarjoaminen ja markkinoiminen	11
2.3 Asiantuntijan työn motiivit ja palkka	14
2.4 Kehittyminen asiantuntijana	18
3 HUIPPU-URHEILUN TOIMINTAKENTTÄ	20
3.1 Huippu-urheilu Suomessa	20
3.2 Huippu-urheilu ja media	21
3.3 Huippu-urheilijan tukiverkko	24
4 URHEILULIITON JA OLYMPIAKOMITEAN ROOLIT	31
4.1 Suomen Urheiluliitto (SUL)	31
4.1.1 Suomen Urheiluliiton tarjoamat palvelut	32
4.1.2 SUL:n näkemys manageritoiminnasta	34
4.2 Suomen Olympiakomitea (OK)	36
4.2.1 OK:n tarjoamat palvelut	37
4.2.2 OK:n näkemys manageritoiminnasta	39

5 HUIPPU-URHEILU JA TALOUS	41
5.1 Liikunnan rahavirrat	41
5.2 Urheilijan tulot ja menot	43
5.3 Urheilijan tulojen verotus ja rahastointi	45
6 YLEISURHEILUMANAGEROINTI	49
6.1 Managerien taustat ja motiivit	49
6.2 Managerien tarjoamat palvelut ja niistä saadut korvaukset	50
6.3 Managerointi työnä	54
6.4 Managerien näkemys SUL:sta ja OK:sta	56
7 PÄÄTELMÄT	59
LÄHTEET	61
LIITTEET	
Liite 1. Haastattelujen kysymysten alueet	
Liite 2. Ulkomaantuloselvitys / SUL-rahasto	
Liite 3. Managerin ja urheilijan välinen IAAF sopimus	
KUVAT	
Kuva 1. Asiantuntijuuden kehittämisen keinoja	18
KUVIOT	
Kuvio 1. AIDA-malli	13
Kuvio 2. Asiantuntijan motivaattorit	15
Kuvio 3. Kuinka tärkeää Suomen ja suomalaisten kannalta, että huippu-urheilijat menestyvät hyvin kansainvälisesti (%).	21

Kuvio 4. Urheilijoiden määrittelyt asioista, jotka kuuluvat julkisuuteen (in) sekä asioista, jotka eivät kuulu (out).	23
Kuvio 5. Urheilijan tukiverkko	24
Kuvio 6. Urheilijat ja manageri %	28
Kuvio 7. Suomen Urheiluliiton organisaatio	32
Kuvio 8. Suomen Olympiakomitean organisaatio	37
Kuvio 9. Olympiakomitean toiminnan osa-alueet	38
Kuvio 10. Valmennus- ja urheilurahaston säännöt	47

TAULUKOT

Taulukko 1. Yhteistyön hintataso yksilöurheilussa	29
Taulukko 2. Tietoja Veikkaus Oy:n rahaliikenteen jakautumisesta	41
Taulukko 3. Valtion liikuntamäärärahat - jakamista ohjaavat säädökset, myöntämistapa sekä päätöksentekijät	42
Taulukko 4. Yleisurheilijan tulojen muodostuminen	44
Taulukko 5. Yleisurheilijan kulut vuoden aikana	45
Taulukko 6. Urheilurahaston varojen nostaminen	48

Koulutusohjelma: Liiketalous	
Tekijä(t): Mikaela Ingberg	
Työn nimi: MIKÄ IHMEEN MANAGERI? Yleisurheilumanagerointi Suomessa	
Suuntautumisvaihtoehto: Markkinointi urheilijoille	Ohjaaja(t): Maija Nolvi
Opinnäytetyön valmistumisajankohta: kesäkuu 2009	Sivumäärä: 64
<p>Huippu-urheiluun liittyy monia asioita, jotka eivät tule esiin mediassa. Managerointi on yksi sellainen asia, jota julkisuudessa käsitellään hyvin pintapuolisesti ja usein myös varsin yksipuolisesti. Huippu-urheilun ulkopuolella olevilla on ehkä väärä tai jopa hämärä kuva managereista ja heidän toiminnastaan.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää yleisurheilumanagerointia Suomessa. Tarkoitus oli ottaa selville, mitä manageri tekee, ja mitä palveluja hän tarjoaa urheilijoille. Työssä pohdittiin myös sitä, voidaanko managereita pitää asiantuntijapalvelujen tarjoajina ja pitävätkö he itseään asiantuntijoina. Opinnäytetyön teoriaosuudessa selvittiin, mitä asiantuntijalla ja asiantuntijapalvelujen tarjoamisella tarkoitetaan. Käsitelin teoriaa ja manageritoimintaa rinnakkain, jotta lukija pääsisi helpommin sisään aiheeseen. Opinnäytetyö käsitteli huippu-urheilussa työskenteleviä managereita, joten siihen sisältyvät haastattelut rajattiin arvokisaurheilijoita edustaviin managereihin. Tutkimus sisälsi yhteensä kahdeksan suomalaisen yleisurheilumanagerin haastattelut.</p> <p>Jotta managerin työtä ja toimintaa olisi mahdollistaa ymmärtää, on tunnettava myös sen toimintaympäristö, jossa hän työskentelee. Siksi iso osa työstäni käsitteli huippu-urheilun toimintakenttää. Kun puhutaan huippu-urheilusta, niin lajiliitolla (Suomen Urheiluliitto, SUL) ja Olympiakomitealla (OK) on olennainen merkitys urheilijan taustaorganisaationa. Myös managerin on toimittava näiden tahojen kanssa edustaessaan urheilijaa. Kyseisten organisaatioiden edustajia haastatteleamalla opinnäytetyössä selvittiin organisaatioiden tarjoamiin palveluihin.</p> <p>Haastattelujen perusteella voi todeta, että niin managerit itse kuin SUL:n ja OK:n edustajatkin näkivät managerien toiminnan asiantuntijapalvelujen tarjoamisena. Haastattelut osoittivat, että yleisurheilumanagerit tekevät Suomessa työtään lähinnä muiden tehtävien ohessa, sillä vain yksi haastatelluista managereista toimii tehtävänsään päätoimisesti. Erityisen huomionarvoinen asia on kuitenkin se, että managerit ovat tällä hetkellä virallisen huippu-urheilujärjestelmän ulkopuolella Suomessa. Heillä ei myöskään ole varsinaista koulutusta eikä minkäänlaista yhteistyöorganisaatiota, kuten manageriyhdistystä. Edellä oleviin asioihin on syytä jatkossa etsiä ratkaisuja.</p>	
Hakusanat: manageri, huippu-urheilu, yleisurheilu, asiantuntijuus	
Säilytyspaikka: Turun ammattikorkeakoulun kirjasto	

Degree Programme: Business	
Author(s): Mikaela Ingberg	
Title: Sport Managers in Athletics in Finland	
Specialization line: Marketing for Athletes	Instructor(s): Maija Nolvi
Date: June 2009	Total number of pages: 64
<p>The world of top-sports has its own rules and its own way to function. The general public usually learns about athletes, and everything that surrounds them, through the media. When it comes to sport managers, the information provided by the media is quite limited, and a lot of the time one-sided. Most people might have misperceptions about sport managers and the work they do.</p> <p>The goal for this thesis was to try to find out what a sport manager in athletics does, and what kind of services he provides for his athletes. One objective was also wanted to find out whether sport managers can be seen as expertise service providers and how they relate to the theory of providing expertise services. The theory part was compiled along side with the information I obtained from the managers, so that it would be easier for the reader to get a clear picture of how the two sides match, or not.</p> <p>Eight sport managers that work or have worked with athletes that have competed in major championships in athletics were interviewed. There are a lot of people who do similar work in Clubs etc., but I wanted to focus on the managers who work with the top athletes.</p> <p>A big part of my thesis contains information on how the world of top-sport functions. If the reader wants to understand the work a manager does, he also needs to understand the environment and the players of that environment. Another part considered important to add was the role of the Athletic Federation and the Olympic Committee. When a manager represents an athlete, he also needs to work with the different sport organizations. It would also be beneficial to hear how the sport organizations feel about managers, their work and their role in athletics.</p> <p>According to the interviews, both the managers themselves, and the sport organization people, see the managers as expertise service providers. The sport organizations feel managers play an important role in top-sports, so it was strange to notice that the sport managers are still outside the sport system in Finland, the system that the sport organizations provide, support and develop. Looking at the expertise service theory, the biggest upset was the economical side, only one of the managers works fulltime as a manager.</p>	
Keywords: athletics, top-sports, sport managers	
Deposited at: Turun ammattikorkeakoulun kirjasto Library, Turku University of Applied Sciences	

1 JOHDANTO

Managerointi on melko vähän tutkittu asia ja ehkä osittain sen takia ihmiset eivät osaa muodostaa selkeää käsitystä managereiden työstä. Omalla urheilu-urallani olen ollut tekemisissä monien managereiden kanssa, joten minulla on varsin paljon omakohtaisia kokemuksia asiasta. Omat markkinoinnin opintoni ja oma urheilu-urani ovat kaksi sellaista asiaa, jotka yhdistyvät managerin työssä. Edellä olevat asiat herättivät mielenkiintoni tätä aihetta kohtaan.

Opinnäytetyöni pääongelma on tutkia yleisurheilun managerointitoimintaa Suomessa. Tutkimuksessa pyrin antamaan kuvan manageroinnista, eli siitä, mitä managerit tekevät ja mitä palveluja he tarjoavat. Samalla pohdin sitä, voidaanko managereita pitää asiantuntijapalvelujen tarjoajina. Hyödynnän työssä omia kokemuksia yli 10 vuotta kestäneeltä urheilu-uraltani. Toimin luottamustehtävissä Urheiluliitossa ja Olympiakomiteassa, joten olen myös sen kautta saanut arvokasta kokemusta ja tietoa huippu-urheiluun liittyvistä asioista. Toivon, että opinnäytetyö tarjoaa jonkinlaisen ohjeistuksen manageroinnista nouseville urheilijoille, jotka etsivät manageria auttamaan ja hoitamaan asioitaan. Uskon myös, että työ tulee antamaan hyvän kuvan nykyisestä huippu-urheilun maailmasta. Urheilujärjestöt saattavat myös saada vinkkejä mahdollisista toiminnan kehitystarpeista.

Olen urheilu-urallani monesti joutunut tilanteeseen, jossa ulkopuolisen apu on ollut tai olisi ollut tärkeää ja hyödyllistä. Huipulla oleva urheilija joutuu kuitenkin usein itse taistelemaan monien asioiden kanssa ja joutuu huomaamaan, että melko usein hänen oma tietotaitonsa ja kokemuksensa eivät riitä. Olisi tärkeää, että jokaisen urheilijan taustajoukoissa olisi henkilö, joka pystyisi auttamaan häntä eri asioiden hoitamisessa. Ihanteellinen tilanne on, jos urheilija saisi keskittyä olennaiseen eli harjoitteluun, eikä hänen tarvitsisi pohtia esimerkiksi yhteistyökumppaneiden hankkimista.

Opinnäytetyöni alkuosassa pyrin selvittämään, mitä asiantuntijalla tarkoitetaan ja mitkä ovat asiantuntijapalvelun tunnusmerkkejä. Pyrin käsittelemään teoriaa ja käytännön manageritoimintaa rinnakkain, jotta lukijalle helpommin avautuu, miten manageritoimintaa voidaan peilata asiantuntijapalvelujen tarjoamisen teoriaan. Työn teoriaosuus-

den jälkeen hypätään huippu-urheilun maailmaan. Opinnäytetyön loppuosassa keskitytyn huippu-urheilun valottamiseen sen toimijoiden ja yleisurheilumanageroinnin näkökulmasta.

Lähteinä käytän asiantuntijuuteen ja huippu-urheiluun liittyvää kirjallisuutta, asiaa koskevia artikkeleita ja julkaisuja. Perehdyn erilaisiin opinnäytetöihin ja graduihin. Suurin haaste opinnäytetyön tekemisessä on se, että aiheesta ei ole juurikaan kirjoitettu kirjoja eikä myöskään tehty monia opinnäytetöitä.

Opinnäytetyön empiirinen aineisto kerätään kvalitatiivisin menetelmin. Tutkimusaineisto kerätään syvähaastattelujen avulla keväällä ja syksyllä 2008. Nauhoitan kaikki haastattelut. Perustelen tätä valintaa sillä, että kyseessä on asia, joka vaatii ”pinnan alle pääsemistä”. Tähän kvantitatiivinen tutkimus ei pysty. Managerien erilaisista taustoista johtuen uskon myös, että tämä menetelmä auttaa pääsemään parhaaseen lopputulokseen. Se antaa managereille mahdollisuuden ilmaista omia näkemyksiään ja ajatuksiaan, mihin kaavamainen haastattelu ei välttämättä pysty. Laadullinen tutkimus suoritetaan haastattelemalla Suomessa toimivia managereita ja urheiluliiton sekä Olympiakomitean edustajia. Managerin tarve nousee parhaiten esille huippu-urheilijan kohdalla. Tämän takia rajaan managerihaastattelut sellaisiin henkilöihin, jotka ovat hoitaneet arvokisaurheilijoiden asioita. Koen, että tämä rajaus on järkevä, koska melkein jokaisesta yleisurheiluseurasta löytyy henkilöitä, jotka esimerkiksi auttavat kyseisen seuran urheilijoita varainhankinnassa. Heidän toimintansa on kuitenkin lähinnä tutun auttamista, eikä kyseinen henkilö saa siitä minkäänlaista korvausta.

Suomessa toimii hyvin pieni joukko managereita, joten managerihaastattelut käsittävät kahdeksan yleisurheilussa toimivan henkilön haastattelut. Heidän lisäksi haastatellen muutamia muita henkilöitä, jotka ovat toimineet pitkään managereina Suomessa, mutta eivät yleisurheilussa. Haastateltavien määrä saattaa tuntua pieneltä, mutta näiden managereiden lisäksi Suomessa ei ole sellaisia henkilöitä, jotka hoitaisivat arvokisatason urheilijoiden asioita. Näin ollen koen, että ryhmän pienuus ei vaikuta tutkimuksen luotettavuuteen.

2 MANAGERI ASIANTUNTIJANA

2.1 Asiantuntijan tunnuspiirteet

Asiantuntija-sanaa käytetään päivittäisessä kielessä hyvin monimuotoisesti, joten on hyvä tehdä selväksi, mitkä ovat asiantuntijan tunnuspiirteet. Asiantuntemus ei ole mitään absoluuttista, vaan sitä on monenlaista ja sitä voi olla millä tahansa alueella (Sipilä 1991, 17–18). Urheilussakin puhutaan usein asiantuntijoista: yksi voi olla jonkun tietyn lajin asiantuntija, toinen taas esimerkiksi lihashuollon asiantuntija. Käytännössä asiantuntijuus ei ole sidottu tiettyyn virka-asemaan tai siihen, miten se on hankittu, kuten tiettyyn koulutukseen. Henkilö voi hankkia asiantuntemuksensa myös käytännön toiminnan avulla. Kaikki haastattelemi managerit pitivät itseään tietyn alueen asiantuntijoina ja he painottivat erityisesti kokemuksen merkitystä. Yleisen määritelmän mukaan asiantuntija on henkilö, jolla on korkeatasoista tietoa tai taitoja jostakin asiasta (VM 2007).

Sipilä (1991, 19) on määrittänyt asiantuntijan seuraavalla tavalla:

- * hän tietää muita enemmän jostain asiasta
- * hänellä on ammatin vaatima tutkinto
- * hän pystyy antamaan asiasta virallisen lausunnon
- * hän tekee luovaa työtä.

Manageri täyttää suhteellisen hyvin Sipilän mainitsevat asiantuntijan kriteerit. Ainoa kyseenalainen kohta on ”hänellä on ammatin vaatima tutkinto”. Suomessa ei tarvita mitään tiettyä tutkintoa managerin ammattiin, eikä managerin ammattitutkintoa löydy myöskään Suomen koulutusjärjestelmästä. Toisaalta erään managerin vastaus managerikoulutuksesta kysyttäessä oli, että *”eihän löydy markkinointipäällikkökoulutustakaan”*.

Vahvaselän (2004, 33, 35) mukaan asiantuntija on henkilö, jolla koulutuksensa ja työkokemuksensa perusteella on muita paremmat tiedot ja taidot joistakin tehtävistä ja niiden hoitamisesta. Asiantuntijana voidaan myös pitää henkilöä, jolla on erityistietämystä ja -osaamista joltakin alalta. Asiantuntijuus voi rajoittua kapeaan sektoriin joltakin alalta. Yleisurheilumanagereilta vaaditaan tietynlaista pintapuolista tietoa monista eri asioista. Tämän johtuu siitä, että huippu-urheiluun liittyy monia laajempia toiminnan osa-alueita eikä yksittäisen henkilön ole mahdollista olla jokaisen tällaisen alueen asiantuntija. On hyvä muistaa, että asiantuntijuus on hyvin suhteellinen käsite: asiantuntemus ei ole absoluuttista eikä sitä voi määritelläkään sillä perusteella (Vahvaselkä 2004, 34).

Pirttilä (1997, 73) on käsitellyt asiantuntijuuden edellytyksiä ja listannut kahdeksan eksperttiyden ehtoa, kuten hän niitä kutsuu. Hänen mukaansa asiantuntija elää tai kuolee sen mukaan, kuinka hyvin hänen toiminnassaan toteutuvat seuraavat ehdot:

- 1) omaksu, kehitä ja sovelle teoreettista tietämystä
- 2) operoi oikein työmarkkinoilla
- 3) organiso i ja ohjaa toimintasi järkevästi
- 4) toimi taloudellisessa mielessä kannattavasti
- 5) hallitse sosiaaliset vuorovaikutustaidot
- 6) toimi eettisesti oikein
- 7) orientoidu tulevaisuuteen
- 8) ole asiantuntija oman asiantuntemuksesi suhteen.

Pirttilän (1997, 73) esiin ottamat asiantuntijatoiminnan edellytykset sopivat hyvin myös manageritoimintaan. Managerilta vaaditaan kyseisiä ominaisuuksia ja taitoja, kun hän toimii urheilijan avustajana. Itse nostaisin edellä esitetyltä listalta esiin kohdat kolme ja viisi yleisurheilumanagerin tärkeimpinä edellytyksinä. Sipilän (1991, 17) näkemyksen mukaan asiantuntija myy ensisijaisesti tietoa. Urheilun maailmassa voidaan ajatella, että manageri myy (käytännön) tietoa siitä, miten asiat toimivat ja miten urheilijoiden on toimittava tietyissä tilanteissa. Helposti unohtuu myös, että manageri myy tuotetta nimeltä urheilija X.

2.2 Asiantuntijapalvelujen tarjoaminen ja markkinoiminen

Asiantuntija on asiantuntijapalvelujen tuottaja, mutta hän on myös asiantuntijapalvelujen markkinoija ja myyjä riippumatta siitä, haluaako hän sitä vai ei. Asiantuntijapalvelut ovat yleensä aineettomia ja hyvin abstrakteja tuotteita. (Vahvaselkä 2004, 33–34.) Niiden perus-sisältönä voidaan pitää neuvoa tai ohjetta. Asiantuntijapalveluita ostetaan sen takia, että ostava taho ei itse osaa tai hallitse jotain asiaa. Niitä ei välttämättä siis osteta mukavuuden tai kustannussäästön takia. Asiantuntijapalveluissa ei asian itse hoitaminen tai tekeminen yleensä ole vaihtoehto, koska asiakas ei yksinkertaisesti hallitse kyseistä asiaa tai ongelmanratkaisua. (Sipilä 1991, 15.) Huippu-urheilijalla ei ehkä esimerkiksi ole sellaista tarvittavaa osaamista, jota tiedottaminen ja viestintä edellyttävät, joten hän tarvitsee niihin ulkopuolisen apua. Toinen esimerkki voi olla yhteistyösopimusten neuvottelemine: urheilija ei hallitse tätä aluetta, ja lisäksi hänen voi olla vaikea hinnoitella itse itseään. Toisaalta urheilija voi olla mukana yhteistyöneuvotteluissa. Urheilijan mukana olo voi antaa lisäarvoa mahdollisen sponsorin silmissä.

Sipilä (1996, 17) korostaa, että palvelun perusluonne on sen aineettomuus. Evert Gummessonin (1987, 22) paljon käytetty palvelun määritelmä on: ”palveluja voi ostaa ja myydä, mutta ei pudottaa varpailleen”. Grönroosin (1998, 53) mukaan palveluilla on neljä peruspiirrettä:

1. ne ovat enemmän tai vähemmän aineettomia
2. ne ovat tekoja tai tekojen sarjoja eivätkä asioita
3. ne tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti
4. asiakas osallistu niiden tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin.

Palvelujen määrittämisen perusteella on helppo ymmärtää, että hyvän asiantuntijapalvelun tuottaminen on usein mahdotonta ilman palvelun tuottajan ja asiakkaan kiinteää yhteistyötä (Sipilä 1991, 16). Urheilumanageroinnissa tämä pitää erityisen hyvin paikkansa. Ilman, että manageri saa tietoa edustamastaan urheilijasta ja oppii tuntemaan tämän, hänen on vaikea auttaa tätä. Jokainen urheilija on myös erilainen, eivätkä tietyllä tavalla tehdyt asiat sovi kaikille. Asiantuntijalta vaaditaan siis poikkeuksellisen

suurta asiakaspalvelukykyä ja palvelut on räätälöitävä asiakkaan tarpeiden mukaan (Sipilä 1991, 16).

Palvelu-sanaa käytetään myös eri merkityksissä ja eri henkilöille se tarkoittaa eri asiaa: yhdelle se voi tarkoittaa henkilöpalvelua, toiselle kaikkea muuta kuin materiaa. Palvelut on usein sidottu johonkin henkilöön, ja palvelun laatu riippuu siitä, kuka palvelusuorituksen tekee. (Sipilä 2003, 20, 24.) Eri managerit tarjoavat erilaisia palveluja, mutta myös managerien maine saattaa ratkaista, kehen urheilija ottaa yhteyttä. Urheilijat voivat myös nähdä saman managerin palvelut eri tavalla.

Vahvaselän (2004, 17) näkemys menestymisen kulmakivistä asiantuntijan myyntityössä soveltuu mielestäni erittäin hyvin yleisurheilumanagerin työhön. Hänen mielestään asiantuntijan osaamisalueet voidaan jakaa neljään erilliseen osaan:

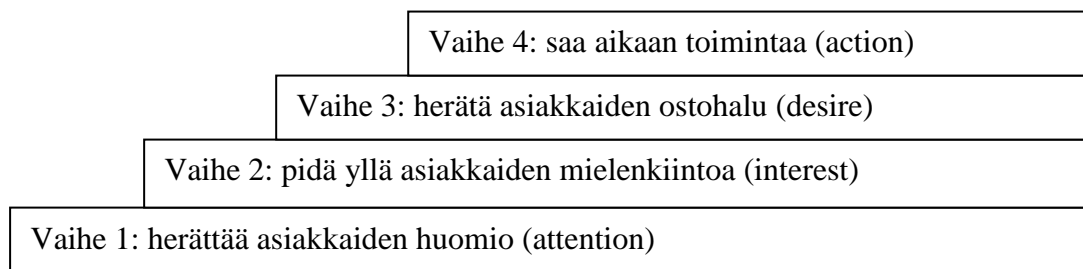
1. asiakaslähtöinen ajattelu kaikessa toiminnassa
2. alan ja tuotteen asiantuntijuus
3. myyntiosaaminen
4. sosiaaliset taidot.

Edellä mainitut asiat ovat myös tulleet esille managerihaastatteluissa, kun olen kysynyt, mitä managereilta vaaditaan. Kyse on hyvin laajasta kysymyksestä, mutta kuten luvussa 6 voi lukea, niin managerit näkevät urheilijan tarpeet lähtökohtana, jonka ympärille rakennetaan osaamisalueidensa tarpeet.

Palvelujen markkinointi irtautui niin sanotusta perinteisestä markkinoinnista 1970-luvun lopulta alkaen. Irtautumisen alkuvaiheessa hahmotettiin tavaroiden ja palvelujen välisiä eroja. Tavaroiden ja palvelujen luonne-eroja arvioimalla voitiin lähestyä palvelujen markkinointiongelmia uudella tavalla. Näkymättömästä palvelusta on vaikea ennakkoon saada kuvaa ja yhtä vaikea on kuvata asiakkaalle palvelun lopputulosta. Siksi palvelun ”pakkaukset” kuten liikemerkit, esitteet ja tuotesymbolit ovat asioita, jotka viestivät asiakkaalle odotettavissa olevasta palvelusta. Myös yrityksen yhtenäisellä toiminnalla ja yhdenmukaisella näkyvyydellä voidaan luoda asiakkaalle mielikuva etukäteen suunnitellusta ja harkitusta toiminnasta. (Kuusela 1998, 25, 29, 31.) Managerin työn tasosta kertovat parhaiten urheilijoiden kokemukset eli niiden avulla nä-

kee konkreettisesti, mitä manageri on saanut tai voi saada aikaiseksi. Managerin työ on suureksi osaksi näkymätöntä, koska hän saattaa edustaa urheilijaa ja hoitaa tämän asioita urheilijan tietämättä siitä. Esimerkkinä tästä voisi olla, että manageri osallistuu tilaisuuteen missä hän tutustuu jonkun yrityksen edustajaan, ja puhe kääntyy siihen, ketä urheilijoita manageri edustaa. Keskustelun lopputulos voi parhaimmassa tapauksessa olla alku yhteistyökumppanuudelle yrityksen ja urheilijan välillä.

Palvelujen markkinoinnissa perinteistä kilpailukeinojen 4P-mallia (product, price, place, promotion) pidetään liian rajoittuneena. Sen sijaan ns. AIDA-malli on nähty sopivan paremmin palvelujen markkinointiin. Aida-mallin eri vaiheet, näkyvät kuvios-
ta 3. Mallin mukaan yrityksen on ensinnäkin panostettava toimintansa tunnetuksi tekemiseen: asiakkaiden on saatava tieto siitä, että yritys on valmis tarjoamaan asiakkaiden tarpeiden mukaisia palveluja. Kannattaa muistaa, että mitä useammin asiakas tarvitsee kyseistä palvelua, sitä tärkeämpää päivittäinen näkyminen ja asiakkaiden muistaminen yritykselle on. Toiseksi asiakkaiden mielenkiintoa on ylläpidettävä myös tunnetuksi tulemisen jälkeen. Heidän on tiedettävä yrityksestä enemmän kuin sen, että se on olemassa. On tiedettävä, että olemassa oleva yritys tarjoaa tietynlaisia, asiakkaille soveltuvia palveluja. Kolmanneksi asiakkaiden on tunnettava yrityksen toiminnasta ostoshalua herättäviä asioita. Aida-mallin neljäs ja viimeinen vaihe on asiakkaan saaminen palvelutvaiheeseen eli ostamisen tai myymisen vaiheeseen. (Kuusela 1998, 45–46, 77.)



Kuvio 1. AIDA-malli (Kuusela 1998, 45).

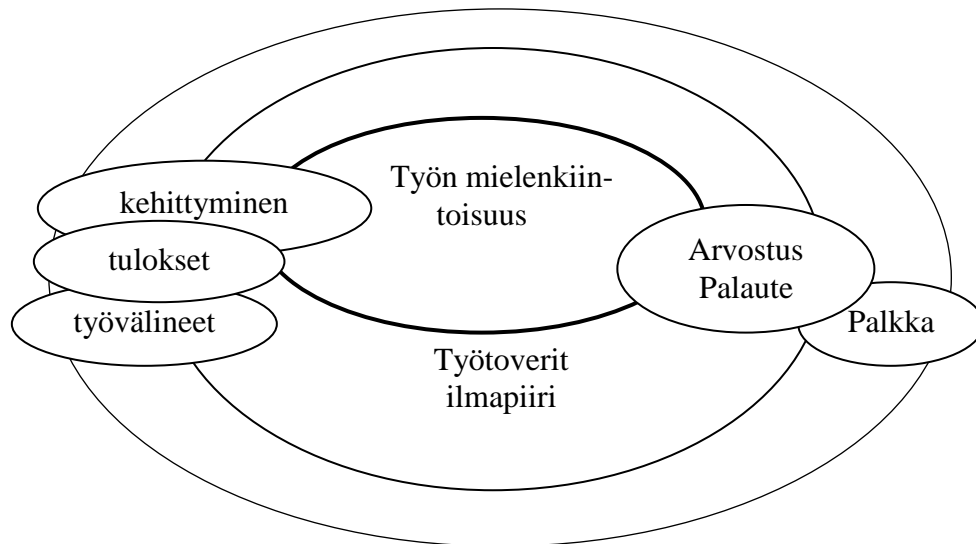
Palveluilla on vähän arviointiominaisuuksia. Asiakkaat näkevät usein kilpailevat palvelutarjoukset samanarvoisina. Tämä on asia, joka asettaa suuria vaatimuksia palvelutarjousten erilaistamiselle. Markkinoinnin avulla on luotava erottuminen kilpailijoista.

Markkinoijan on mietittävä esimerkiksi, mikä markkinoitava palvelu on, mitä asiakas ostaa ja minkä asiakkaan ongelman palvelu ratkaisee. Palvelujen markkinoinnissa tuote voidaan ymmärtää ydinpalveluksi. Ydinpalvelun toimivuus on tärkeä lähtökohta ja markkinoinnin kehittämisen kohde. Palvelujen markkinoinnissa henkilökohtainen myyntityö ja suhdemarkkinointi korostuvat. (Kuusela 1998, 73, 79, 81, 83.) Haastattelemani urheilumanagerien mukaan he eivät millään tavalla markkinoi palvelujaan aktiivisesti. Pienen pohdiskelun jälkeen moni näistä kuitenkin myönsi, että esimerkiksi luennon pitäminen maajoukkueleirillä (esimerkiksi sponsoroinnista), on tietysti samalla eräänlaista markkinointia. Syy siihen, miksi managerit eivät nykyistä aktiivisemmin markkinoi palvelujaan on se, ettei heillä ole mahdollisuutta ottaa lisää urheilijoita edustettavakseen. Monet haastattelemistani managereista toivat esille, että heille tulee viikoittain yhteydenottoja eri lajien urheilijoilta, mutta he eivät kykene ottamaan vastaan lisää urheilijoita. Ainoastaan yksi haastatelluista managereista toimii päätoimisesti, joten on helppo ymmärtää managerien tilannetta. Managereiden aika ei yksinkertaisesti riitä monien urheilijoiden edustamiseen. Tällä alalla ei myöskään tunnu olevan kovaa kilpailua, joten osaksi senkään vuoksi managereiden ei tarvitse markkinoida palvelujaan.

2.3 Asiantuntijan työn motiivit ja palkka

Kun tarkastellaan tarpeita Maslowin tarvehierarkian avulla, asiantuntijapalvelut liittyvät hierarkian ylimpien tarvetasojen tyydyttämiseen. Työn kiinnostavuus on ylivoimaisesti tärkein asiantuntijan motivaattori (Sipilä, 1991, 40). Suurin ja ratkaisevin haastateltujen managereiden motivaatiotekijä oli mahdollisuus päästä mukaan huippu-urheilun kiehtovaan maailmaan. Lauseet ”teen tätä työtä rakkaudesta urheiluun” tai ”urheiluhulluuden takia” tulivat melkein jokaisen managerin suusta. Muitakin motivaattoreita löytyi, kuten oman osaamisen sekä omien kokemusten hyödyntäminen. Managerit haluavat olla mukana tukemassa urheilijaa hänen tavoitellessaan maailman huippua.

Kuviossa 2 on esitetty Sipilän näkemys asiantuntijan motivaattoreista. Kuviossa esitetyistä asioista palkka on se, joka haastattelujen tulosten perusteella vähiten vaikuttaa managerien motivaatioon. Kukaan haastatteleistani managereista ei maininnut palkkaa itselleen tärkeäksi motivaatiotekijäksi.



Kuvio 2. Asiantuntijan motivaattorit (Sipilä 1991, 42).

Asiantuntijapalvelujen hinnoittelu on ongelmallista. Palvelujen ominaispiirteet, kuten niiden aineettomuus merkitsevät sitä, että asiakkaalle on vaikeaa esittää, mistä hän todella maksaa. Palvelujen vertaileminen toisiinsa on myös huomattavasti vaikeampaa kuin tavaroiden vertaileminen keskenään, joten myös niiden hintojen vertailu on vaikeaa. (Sipilä, 2003, 17, 19.) Managerit eivät laskuta tunteista tai työtehtävistä, vaan pelkästään onnistuneista yhteistyösopimuksista. Yhteistyösopimukset voivat esimerkiksi liittyä kilpailuihin osallistumisiin tai sponsorisopimuksiin. Moni manageri toikin esille sen seikan, että mikäli hän lähtee peliin mukaan, niin hän on urheilijan käytettävissä vuorokauden ympäri seitsemänä päivänä viikossa.

Eri palvelualoilla käytetään erilaisia nimikkeitä asiakkaista, tuotteista ja palvelun hinnoista. Palvelun hinnasta voidaan puhua esimerkiksi veloituksena, palkkiona, taksana, provisiona tai palvelumaksuna (Sipilä 2003, 21). Urheilussa puhutaan urheilijoiden kilpailupalkkioista tai kilpailubonuksista ja toisaalta managerien provisiosta. Myös kaikki haastattelemani managerit käyttivät sanaa provisiio, kun kysyin heiltä heidän

korvauksistaan. Urheilijan ja managerin välisessä sopimuksessa määritetään, millaisen korvauksen manageri saa, eli minkä suuruisen provision hän saa vastineeksi työstään. Provision suuruus voi olla erikokoinen eri tilanteissa. Manageri voi esimerkiksi saada erilaisen provision urheilijan kilpailupalkkioista kuin sponsorisopimuksista. Managerien provisiot liikkuvat yleisurheilussa suuruusluokaltaan 10 ja 30 prosentin välillä. Nämä prosentit koskevat sekä kilpailu- että sponsorituloja. Niin sanotuista tavarasopimuksista manageri ei yleensä veloita mitään, vaan niistä hyödyn saa vain urheilija.

Asiantuntijapalveluita ensikertaa käyttävien asiakkaiden on usein vaikea hahmottaa, mitä he saavat rahojensa vastineeksi (Sipilä 2003, 21). Samaa voi sanoa urheilijasta, joka aloittaa yhteistyön managerin kanssa. Aluksi urheilijan on vaikea saada selkeää kuvaa siitä, mitä hän saa vastineeksi managerille maksamastaan provisiosta. Omatoimiselle asiakkaalle asiantuntija voi tarjota palvelunsa pienempään hintaan kuin sellaiselle asiakkaalle, jonka puolesta hän joutuu tekemään paljon töitä. (Sipilä 2003, 23). Managerin kohdalla tällainen erottelu on kuitenkin harvinaista. Provisio pysyy samana riippumatta siitä, onko urheilija itse aktiivinen vai ei. Toisaalta, jos urheilija itse hankkii uuden sponsorin, niin manageri ei yleensä vaadi siitä omaa provisiota, ellei hänellä ole osuutta sopimuksen solmimiseen.

Hinnasta voi muodostua palvelun laadun symboli, ja myös asiakkaalle voi olla tärkeä imagollinen tekijä se, että hänen tiedetään olevan maineikkaan palveluyrityksen asiakas (Sipilä 2003, 21). Urheilijoillekin voi olla imagollinen kysymys, kuka hänen asioitaan hoitaa: tunnettu manageri lisää myös urheilijan uskottavuutta. Palveluilla ei ole jälleenmyyntiarvoa johtuen niiden aineettomuudesta, mutta kannattaa muistaa, että palvelulla voi olla huomattava uudelleenkäyttöarvo. Sipilä (2003, 22) tuo esille hyvän esimerkin: jos joku opettaa toisen kalastamaan, voi opin saanut henkilö kuitata saaduilla kaloilla nopeasti opetuskustannukset. Urheilun maailmasta hyvä esimerkki voi olla, että urheilija oppii managerin kautta, miten kannattaa käyttää urheilija- ja valmennusrahoja. Kun urheilija oppii ymmärtämään rahastojen kiemurat, hän oppii hoitamaan itse myös osan raha-asioistaan. Edellä olevan voi yleistää niin, että kun asiakas on nähnyt, miten asiantuntija on toiminut tietyssä tilanteessa tai tietyn ongel-

man ratkomisessa, hän voi seuraavalla kerralla selviytyä siitä yksin ja näin säästää rahaa.

On kuitenkin syytä muistaa, että urheilumanageri ei ole välttämättä varsinaisesti talouden asiantuntija. Hän siis osaa niin sanotut perussäännöt esimerkiksi rahastoista, mutta monimutkaisemmissa asioissa myös manageri pyytää ulkopuolisen asiantuntijan apua. Moni haastattelemani manageri toikin esille sen, että tarvittaessa hän hankkii urheilijalle jonkun eritysalueen asiantuntijan, jolloin hänen ei itse tarvitse pystyä olemaan joka alueen asiantuntija. Manageri ei myöskään saa ylimääräistä tuloa, vaikka hän esimerkiksi neuvoo urheilijaa rahaston toiminnasta ja sen säännöistä.

Saman palvelun arvo voi usein olla erilainen eri henkilölle tai tietylle henkilölle tilanteesta riippuen. Monesti palvelun hinta kuvastaa kyseisen palvelun arvostusta ja eri ammattien arvostusta. Hyvinä esimerkkeinä ovat lääkäri- ja siivouspalvelut: lääkäripalvelut ovat perinteisesti hyvin arvostettuja ja siivouspalvelut vähemmän arvostettuja palveluja. (Sipilä 2003, 27, 28.) Managerityö ei ole kovin arvostettua, mikä osittain varmasti johtuu ihmisten ennakkoluuloista managerien työtään kohtaan. Ulkopuolinen voi nähdä managerin välistävetäjänä, jota urheilija ei välttämättä edes tarvitse. Urheilija sen sijaan arvostaa managerin tarjoamaa apua, koska hän ymmärtää, että hänen oma aikansa ja taitonsa eivät riitä kaikkien asioiden hoitamiseen.

Asiantuntijapalvelut voivat olla peruspalveluja huomattavasti kalliimpia, mutta asiakkaalle niiden tuottama hyöty voi olla merkittävän suuri. Asiantuntijapalvelut ovat hyvin henkilösidonniaisia, ja on tärkeää, että asiakas luottaa palvelun suorittajaan. (Sipilä 2003, 142.) Managerin palvelut voivat myös tuntua kalliilta, mutta on kuitenkin muistettava, että ilman managerin apua urheilijan voi olla hyvin vaikeaa saada solmittua yhteistyökumppanuuksia. Manageri tekee myös paljon työtä, josta hän ei suoraan laskea, vaan kaikki tehtävät sisältyvät hänen provisioonsa, jonka hän saa sponsorituloista.

2.4 Kehittyminen asiantuntijana

Asiantuntijuuden kehittyminen ja asiantuntijaksi oppiminen painottaa muutosta ja siirtymistä yhdestä osaamisen muodosta toiseen, noviisista ekspertiksi – harjoittelijasta erikoisasiantuntijaksi. Asiantuntijatehtäviin suuntautuneille henkilöille tämä merkitsee jatkuvaa kouluttautumista ja uudenlaista asennoitumista oppimiseen. (Vahvaselkä 2004, 35.) Asiantuntijan ammattitaito kehittyy ensisijaisesti itse työssä ja vuorovaikutuksessa lähipiirin kollegojen kanssa (Sipilä 1991, 149). Kukaan haastattelemistani managereista ei kertonut hankkivansa säännöllisesti koulutusta kehittääkseen itseään asiantuntijana. Suurin osa painotti, että seuraamalla, mitä alalla tapahtuu sekä tekemällä työtä, oppii parhaiten. Kuten kuvasta 1 voidaan nähdä, asiantuntijuuden kehittämiseen löytyy monenlaisia keinoja. Monet kuvan 1 asioista pystyy yhdistämään myös managerien asiantuntijuuden kehittämiseen. Näitä asioita tuli esille myös haastattelujen aikana. Yleisimmin esiin tulleita asioita olivat työskentely ulkomailla, seminaarit, sidosryhmäyhteistyö ja asiantuntijaverkostot.



Kuva 1. Asiantuntijuuden kehittämisen keinoja (VM 2007).

Asiantuntijan aktiivinen perehtyminen ammattikirjallisuuteen ja julkaisujen kirjoittaminen ovat tehokkaita oppimisen keinoja. (VM 2007). Managerit hyödyntävät myös alan kirjallisuutta sekä tutkimuksia oman tietotaitonsa kehittämiseksi. Esimerkkejä tällaisista julkaisuista ovat opetusministeriön ja kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen (KIHU) tutkimukset ja kansainvälisen yleisurheiluliiton (IAAF) julkaisut. Asiantuntijana kehittymisen lähtökohtana on yksilö, joka haluaa oppia ja hyödyntää tietojaan ja taitojaan tehtävissään. Keskeistä on asiantuntijuuden jatkuva syventäminen ja laajentaminen. Asiantuntijuuden kehittymisen välttämätön edellytys on yksilön halu kasvaa ja kehittyä. (VM 2007.) Asiantuntijana kehittyminen on parhaimmillaan jatkuva ja pitkäaikainen prosessi, jossa osaaminen syvenee ja laajenee asteittain. Parhaimmat managerit ovatkin usein niitä, jotka ovat olleet alalla jo usean vuoden ajan: heille on kertynyt paljon käytännön kokemusta eri tilanteista ja tapauksista.

3 HUIPPU-URHEILUN TOIMINTAKENTTÄ

3.1 Huippu-urheilu Suomessa

Kilpa- ja huippu-urheilulla on merkittävä rooli Suomessa. Urheilun merkitys ja asema suomalaisessa yhteiskunnassa perustuu pitkälti kovaan menestykselliseen urheiluhistoriaamme. Urheilun viihteellistyminen Suomessa alkoi vuonna 1960. Tokion olympialaiset 1960 olivat ensimmäiset Suomeen televisoidut olympiakisat. Televisioiden yleistymisen myötä huippu-urheilun medianäkyvyys alkoi kasvaa, ja katsojat alkoivat siirtyä entistä enemmän kentän laidoilta kotitelevision ääreen. (OPM 2004b, 12–13.)

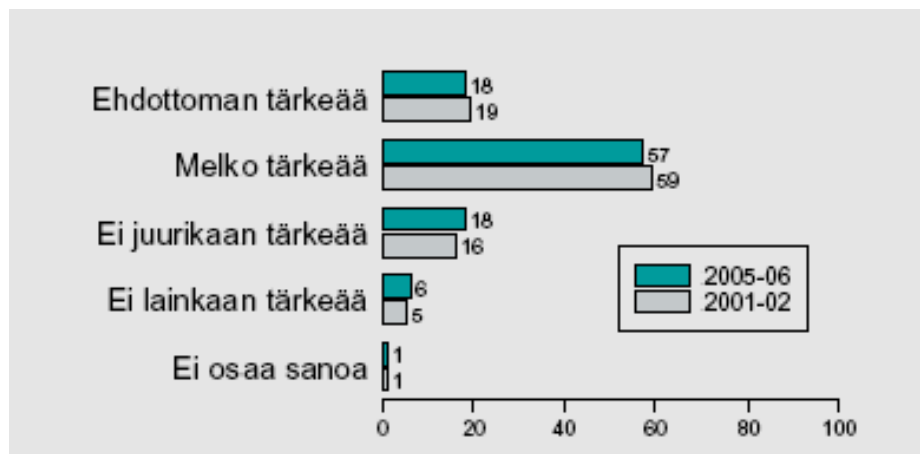
Ammattimaisen urheilun voidaan katsoa Suomessa alkaneen 1960–70-lukujen vaihteessa. 1970-luvun yksilöurheilun suomalaistähdet olivat ensimmäisiä, joille pyrittiin tarjoamaan mahdollisuus ympärivuotiseen, täysipäiväiseen harjoitteluun. Syyskuussa vuonna 1981 Kansainvälisen Olympiakomitean olympiasääntöjen kelpoisuussääntöpykälää muutettiin. Muutos antoi ammattilaisurheilijoille olympiakelpoisuuden. Tämä tarkoitti samalla kansainvälisen olympialiikkeen markkina-arvon nousua. (OPM 2004b, 12–13.)

Populaariviihteen merkityksen kasvaessa 1990-luvulla osasta kansainvälistä huippu-urheilua tuli yhä selkeämmin kansainvälistä viihdeteollisuutta. Samalla urheilijoiden julkisuus- ja mainosarvot kasvoivat nopeasti. Urheiluviihteen onkin arvioitu olevan maailman nopeimmin kasvava viihde- ja elämysteollisuuden osa-alue. Kesäolympialaisten televisiolähetykset keräävät maailmanlaajuisesti noin 14,5 miljardia katsojaa. Yksittäisten lajien osalta taas esimerkiksi jalkapallon MM-kisojen lopputurnauksella arvioidaan olevan noin 10 miljardia TV-katsojaa ja yleisurheilun MM-kisoilla noin 4,5 miljardia katsojaa. (OPM 2004b, 12–13.)

Huippu-urheilustrategiassaan Suomen Olympiakomitea on määritellyt huippu-urheilun seuraavasti: "Huippu-urheilulla tarkoitetaan aikuisten ja 16–18-vuotiaista alkaen myös nuorten maajoukkuetasoista toimintaa, jonka päämääränä on urheilijoiden menestyminen kansainvälisissä urheilutapahtumissa ja arvokilpailuissa, sekä kan-

sainväliseen menestymiseen tähtäävää vammaisurheilua.” Tämän määrittelyn mukaisia huippu-urheilijoita on Suomessa arviolta 2000, joista vammaishuippu-urheilijoita on noin 200 kyseisistä. Huippu-urheilijoista noin 1000 urheilijaa saa pääasiallisen elantonsa kilpa- ja huippu-urheilusta: noin 700 heistä on suomalaisia ja muut ulkomaalaisia. Ulkomaalaiset ovat lähinnä joukkuepelien edustajia. (OPM 2004b, 21.)

Kuviosta 3 voidaan nähdä, että suomalaiset pitävät menestystä tärkeänä asiana huippu-urheilussa. SLU:n teettämän liikuntatutkimuksen (SLU 2005–2006) mukaan 75 % suomalaisista pitää huippu-urheilijoiden kansainvälistä menestystä ehdottoman tärkeänä tai melko tärkeänä tai melko tärkeänä asiana.



Kuvio 3. Kuinka tärkeää on Suomen ja suomalaisten kannalta, että huippu-urheilijat menestyvät hyvin kansainvälisesti (%) (SLU 2005–2006).

Myös kansanedustajille vuonna 2004 tehty kysely osoitti, että urheilumenestystä pidetään tärkeänä. Kyselyn mukaan 83 % kansanedustajista pitää suomalaisten menestystä huippu-urheilussa hyvin tärkeänä tai melko tärkeänä asiana. (SLU 2005–2006.)

3.2 Huippu-urheilu ja media

Media on vahvasti mukana huippu-urheilussa. Suomalaisten huippu-urheilijoiden menestys välittyy ihmisille pääasiassa median kautta. Kisapaikoilla katsojina on vain pieni osa suomalaisista. Medialla on tärkeä rooli huippu-urheilussa, mutta toisaalta myös huippu-urheilu on tärkeää medialle. Voidaan sanoa, että medialla ja huippu-

urheilulla on tietynlainen keskinäinen riippuvuussuhde. (KIHU [viitattu 11.11.2008].) Media tuo mielellään esille esimerkiksi joidenkin huippu-urheilijoiden suuret palkat ja luo samalla tietyllä tapaa hieman virheellisen yleiskuvan huippu-urheilijoista. Toki näitä monimiljonäärejä on olemassa, mutta suurin osa suomalaisista huippu-urheilijoista on kaikkea muuta kuin miljonäärejä.

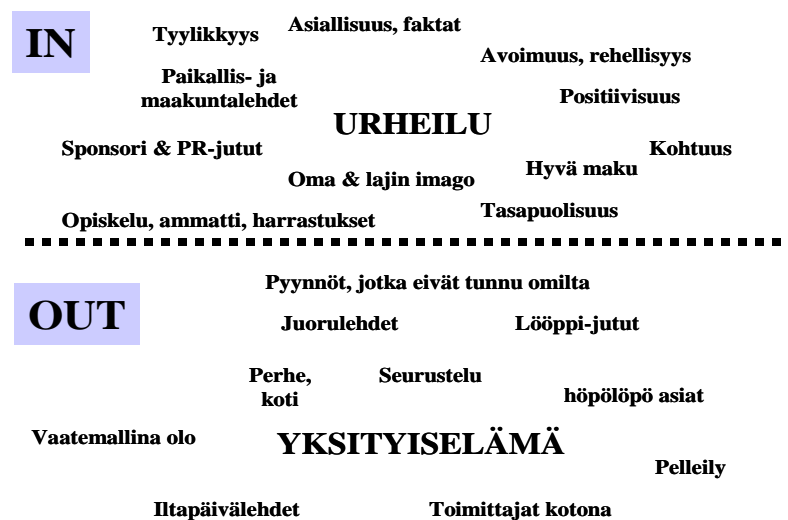
Urheilulle ja urheilijoille haaste voi olla, että media toimii urheilun kentällä, mutta ei urheilun ehdoilla. Urheilun näkökulmasta lehdistön tehtävä on kertoa huippusuorituksista ja tapahtumista. 2000-luvulla median kiinnostus on kuitenkin tulosten lisäksi siirtynyt myös henkilökuvien tekemiseen eri huippu-urheilijoista. Hyvänä esimerkkinä median vallasta urheiluun ja urheilun riippuvuudesta mediaan on, että tapahtumia rakennetaan television ehdoilla ja televisioon sopiviksi. (KIHU [viitattu 11.11.2008].) Monissa kotimaan yleisurheilukisoissakin urheilijoiden suorituksia viivästyttään, koska kisajärjestäjien pitää ehtiä näyttämään jokin mainos tulostaululta. Vasta sen jälkeen urheilija saa tehdä suorituksena. Urheilijat ovat välillä kyseenalaistaneet tällaisia ratkaisuja, mutta median valta on yleensä heidän näkemyksiään merkittävämpi asia.

Urheilijoiden näkökulmasta ei ole niinkään kysymys siitä, pitääkö heidän näkyä mediassa, vaan lähinnä siitä, miten, kuinka paljon ja missä yhteydessä tätä näkyvyyttä tulee. Eivät ainoastaan managerit, vaan myös urheilijat tiedostavat sen, että menestymisen ohella varsinkin juuri medianäkyvyys nostaa urheilijan markkina-arvoa. On kuitenkin mietittävä, millaisissa yhteyksissä urheilija haluaa tai hänen kannattaa olla esillä mediassa ja mihin hänen on syytä vetää yksityisyyden rajansa. Viimeisen vuosikymmenen aikana on noussut myös esille kysymys, tarvitsevatko urheilijat mediakoulutusta. Tämän kysymyksen esiintulo on hyvä osoitus siitä, kuinka paljon valtaa mediassa on urheiluun ja urheilijoihin. Kärjistäen voidaan sanoa, että media voi luoda urheilijan tai tuhota hänet, mutta median kanssa urheilijan on kuitenkin toimittava.

Urheilujournalismin kaupallistuminen ja viihteellistyminen on muokannut huippu-urheilun julkisuuskuvaa ja toimittajien työn luonnetta huomattavasti. Huippu-urheilu ja urheilijat määrittyvät suuren yleisön mielissä tiedotusvälineiden kautta. Urheilijoille nykyinen mediaympäristö aiheuttaa lisääntyviä vaatimuksia. Mitä paremmin urheilija

menestyy, ja mitä markkinavetoisemmassa lajissa hän toimii, sitä enemmän vaatimuksia hänelle asetetaan. (OPM 2004b, 34–35.) Suomen Olympiakomitean (2003) teettämässä tutkimuksessa. Huippu-urheilija, julkisuus ja viestintä lause ”sankaruus ja anti-sankaruus rakentuvat urheilijan ympärille” kertoo kärjistäen urheilijan tilanteen mediassa. Urheilijoiden suhtautuminen mediaan on ollut esillä myös keväällä 2009. Esimerkiksi Sportmagasinet -ohjelma käsitteli asiaa 24.3.2009.

Suomen Olympiakomitean (2003) yksilölajien tukiurheilijoilleen vuonna 2003 lähettämän kyselyn mukaan 87 % urheilijoista kokee julkisuuden positiiviseksi asiaksi. Urheilijoita pyydettiin kyseisessä tutkimuksessa myös määrittämään, mitkä asiat heidän mielestä kuuluvat julkisuuteen ja mitkä eivät. Kuviosta 4 näkyvät tähän kysymykseen annetut vastaukset.



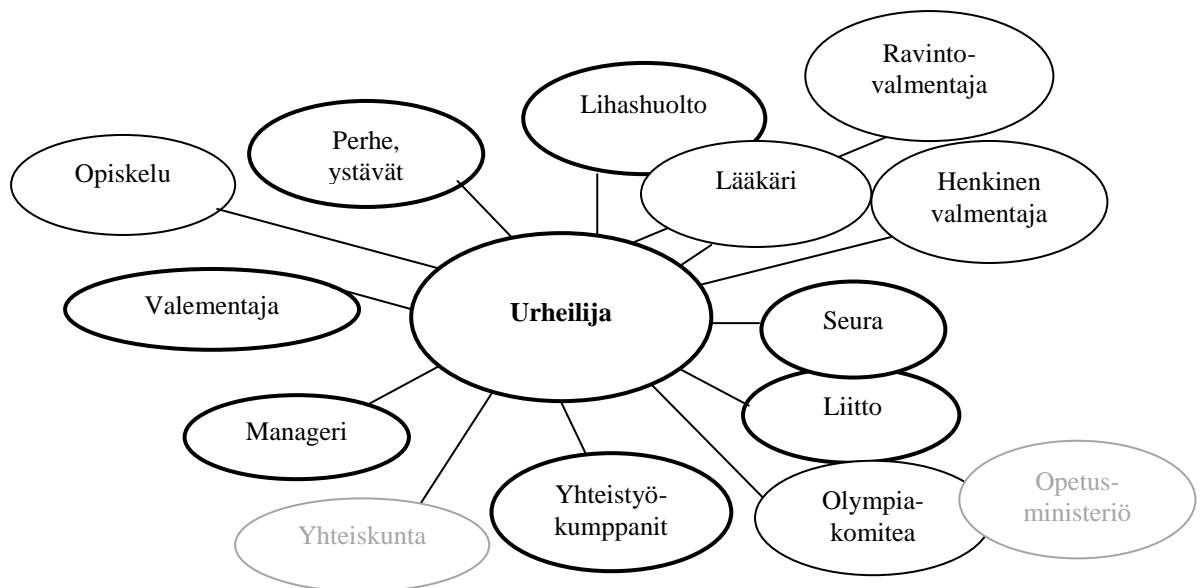
Kuvio 4. Urheilijoiden määrittelyt asioista, jotka kuuluvat julkisuuteen (in) sekä asioista, jotka eivät julkisuuteen kuulu (out) (OK 2003).

Suomen Olympiakomitean (2003) kyselyn tulosten mukaan lähes kaikki valmennus-tukea saavat urheilijat pääsevät esille sanomalehdissä. Muu näkyvyys riippuu lajiryhmästä, managerista ja urheilumenestyksestä. Esimerkiksi tunnettu manageri, jolla on hyvät yhteydet mediaan, pystyy järjestämään näkyvyyttä urheilijalle rakentamalla eräänlaisen mediainfon, johon sekä sähköinen että kirjoittava media osallistuvat. Saman kyselyn mukaan iltapäivälehdissä oli esillä 60 % suurten ja markkinavetoisten

lajien urheilijoista, kun taas pienten menestyneiden lajien urheilijoista vain 24 % pääsi läpi kyseisessä mediassa.(OK 2003.)

3.3 Huippu-urheilijan tukiverkko

Yksilölajissa kaikki on urheilijan vastuulla, eli tilanne on erilainen kuin esimerkiksi joukkuelajeissa, joissa monet asiat hoituvat urheilijan seuran toimesta. Edellä oleva tarkoittaa, että yksilöurheilijan ympärille on rakennettava toimiva tukiverkko. Ilman asiantuntevaa ja toimivaa tukiverkkoa urheilijan on hyvin vaikea tavoitella kansainvälistä huippua. Kenen tehtävä sitten on rakentaa kyseinen tukiverkko? Kysymykseen on vaikea vastata, koska asia on omien kokemusteni mukaan hyvin paljon sattuman varassa ainakin nuorilla urheilijoilla. Olen koonnut kuvioon 5 oman näkemykseni urheilijan tukiverkon tärkeimmistä asioista. On kuitenkin huomioitava, että tukiverkko vaihtelee urheilijan tarpeiden mukaan.



Kuvio 5. Urheilijan tukiverkko.

Kuten kuvio 5 nähdään, niin urheilijan ympärillä on varsin monta toimijaa, joiden pitäisi ja jotka voivat parhaimmalla tapauksella olla tukemassa urheilijaa. Osaa näistä tukijoista ja tukipalveluista tarvitaan päivittäin kuten esimerkiksi perhettä ja valmentajaa. Osaa tukijoukoista tarvitaan harvemmin. Esimerkiksi lääkärin merkitys tulee vah-

vasti esiin vaikka vamman sattuessa. Kaikki kyseiset tahot ovat kuitenkin jollain tavoin mukana tukemassa tai vaikuttamassa urheilijan elämään hänen tavoitteleessaan huipputuloksia. Urheiluliiton ja Olympiakomitean roolit selvitän opinnäytetyön neljännessä luvussa. Tässä käyn nyt läpi ne tahot, jotka vaikuttavat enemmän urheilijan jokaiseen arkipäivään.

Valmennus ja huolto

Urheilijan valmennus ja huolto voivat koostua monista tai vain muutamista asioista riippuen hänestä itsestään ja hänen lajistaan. Lähtökohtana on tietysti, että valmennuskuviot ovat kunnossa ja päivittäinen valmennus on korkeatasoista. Valmennustyö on yleisurheilussa perinteisesti ollut vapaaehtoistyötä ja näin on myös huippu-urheilijoiden kohdalla. Valmentajat ovat yleisesti saaneet kilometri- ja kulukorvauksia, mutta eivät varsinaista palkkaa. Suurin osa valmentajista on valmentanut oman työnsä ohessa lähinnä iltaisin ja viikonloppuisin. Suomalaisessa yleisurheilussa ammattivalmentajat ovat vieläkin varsin harvinaisia, mutta tilanne on muuttumassa. Suomen Urheiluliiton palkkalistoilla on vuonna 2009 yksitoista kokopäivä ammattivalmentajaa, jotka samalla toimivat maajoukkuevalmentajina (Mäkelä, 1.5.2009 sähköpostiviesti).

Yleisurheilussa on viimeisten kymmenen vuoden aikana käyty vilkasta keskustelua siitä, mikä on se taho, jonka pitäisi maksaa valmentajalle palkkaa tai korvauksia tämän tekemästä työstä. Kuuluuko tämä tehtävä urheilijalle, urheilijan seuralle, piirille, lajiliitolle vai hankitaanko siihen jokin muu rahoitus? Lähtökohtaisesti oma ajatukseni on, että maksaminen ei välttämättä kuulu urheilijalle ainakaan kokonaan. Totuus on se, että harvalla yleisurheilijalla on niin hyvä taloudellinen tilanne, että hän pystyisi elättämään edes itseään urheilemisella, puhumattakaan, että hän kykenisi maksamaan palkkaa jollekin toiselle. Uskon, että tämä edellä oleva ongelma tulee nousemaan vahvasti keskusteluissa pinnalle tulevien vuosikymmenten aikana ja toivon mukaan siihen löydetään myös järkevä ratkaisu. Mikäli halutaan, että suomalaiset huippu-urheilijat menestyvät arvokisoissa jatkossakin, niin on varmistettava, että myös päivittäisvalmennus on menestyksen vaatimalla tasolla.

Huippu-urheilija tarvitsee tukiverkostoa myös huoltopuolella. Esimerkiksi vamman sattuessa on päästävä nopeasti, mieluiten päivän tai parin päivän sisällä, tutkimuksiin ja lääkärin vastaanotolle. Tämä edellyttää, että urheilijan ympärillä on riittävästi sitoutuneita henkilöitä. Suomen Olympiakomitea on kehittänyt omalääkärijärjestelmän poistaakseen tämän ongelman. Kerron tästä järjestelmästä enemmän luvussa 4, jossa selvitän OK:n tarjoamia palveluja. Voi sanoa, että on urheilijan omalla vastuulla löytää päteviä henkilöitä lihahuoltoon. Aina ei välttämättä omalta kotipaikkakunnalta löydy huipputekijää tältä saralta, mutta kunhan välimatkat pysyvät tunnin etäisyydellä, niin hyvää lihahuoltoa kannattaa vielä lähteä hakemaan. Urheilija tarvitsee melkein ympäri vuoden lihahuoltoa 1–4 kertaa viikossa ja se on äärimmäisen tärkeä osa huippu-urheilijan arkea. Lihahuoltoon urheilija voi käyttää esimerkiksi hierojan, fysioterapeutin, kiropraktikon tai osteopaatin palveluja. Jokaisen urheilijan on löydettävä itselleen parhaiten sopiva lihahuollon palvelupaketti. Lopputulokset ratkaisevat paketin koostumuksen.

Edellä mainittujen huoltohenkilöiden lisäksi käytetään nykyään tarvittaessa myös psyykkistä valmennusta. Suomessa on vasta viimeisen kymmenen vuoden aikana alettu hyväksyä ja oivaltaa psyykkisen valmennuksen tarjoamat mahdollisuudet. Urheilijat kuvittelivat pitkään (ja jotkut kuvittelevat vieläkin), että psyykkiseen valmennukseen panostaminen tarkoittaa, että on olemassa jokin ongelma, joka pitää korjata. Tämä ei kuitenkaan välttämättä pidä paikkaansa: myös psyykinen valmennus on yksi kanava, jonka kautta urheilija voi löytää lisävoimavaroja ja kehittää itseään vielä kovemmaksi urheilijaksi. Psyykinen valmennus voi siis olla urheilijalle tapa oppia hyödyntämään omia voima-varojaan maksimaalisesti.

Ravintovalmentajat kuuluvat myös valmennuksen uusimpiin ilmiöihin. Sekä lajiliitot että Olympiakomitea yrittävät jakaa tietoa oikeasta ruokavaliosta ja varmistaa, että urheilija ymmärtää oikean ja terveellisen ravinnonsaannin merkityksen. Ravintovalmennuksen merkitys ja tarve riippuvat osittain lajivalinnasta. Esimerkiksi lajissa, jossa urheilijan painolla on suuri merkitys suoritusta ajatellen, ravintoasioilla on erityisen tärkeä rooli.

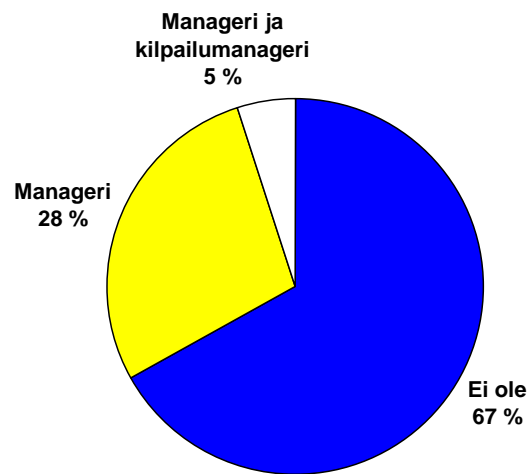
Manageri

Monet muistavat elokuvan Jerry McGuire, jossa Tom Cruise esitti urheiluagenttia. Kyseisessä elokuvassa McGuire hoitaa urheilijansa sponsori- ja pelaajasopimuksia ja kaikkien mielessä pyörii tietysti rahan takominen. Media on luonut tietynlaisen kuvan urheiluagenteista ja -managereista. Agentti- tai manageri-sanat tarkoittavat urheilun piirissä samaa, mutta niitä käytetään eri lajien piireissä eri tavalla, ja ne voivat silloin tarkoittaa eri asioita. Joukkuelajeissa käytetään termiä agentti henkilöstä, joka neuvottelee pelaajan puolesta sopimuksista hänen joukkueensa kanssa. Markkinoilla on myös urheiluagenttiyrityksiä, jotka hoitavat isojen, rahakkaiden urheilulajien urheilijoiden sopimuksia ja neuvotteluja. Suomessa markkinat ovat kuitenkin sen verran pienet, että tällaisia yrityksiä ei toistaiseksi ole. Suurin osa niistä toimii sellaisissa lajeissa kuten jalkapallo, golf, jääkiekko, tennis, koripallo, baseball ja amerikkalainen jalkapallo.

Manageri-sanaa käytetään joukkuelajeissa henkilöstä, joka johtaa joukkuetta ja valmentaa sitä. Tämä opinnäytetyö keskittyy yleisurheiluun ja yleisurheilussa manageri-sana tarkoittaa henkilöä, joka toimii urheilijan edustajana ja hoitaa asioita hänen puolestaan. Managerin toiminta voi laajimmillaan sisältää muun muassa sponsoreiden ja yhteistyökumppaneiden hankintaa, tiedottamista, viestinnän ja raha-asioiden (verotus, sijoittaminen jne.) hoitamista sekä neuvotteluja kansallisiin ja kansainvälisiin kisoihin osallistumisesta. Yleistäen voidaan todeta, että joukkuelajin agentin työkenttä on kapeampi kuin yleisurheilumanagerin työkenttä. Käytän tässä opinnäytetyössä sanaa manageri, koska kyseinen termi on käytössä yleisurheilussa.

Managerien rooli on viimeisten 20 vuoden aikana noussut vahvasti esille urheilun kaupallistumisen myötä. Tästä syystä urheilusta on myös tullut entistä ammattimaisempaa toimintaa. Ammattimaisuus on tarkoittanut, että myös urheilijoille asetetut vaatimukset ovat kasvaneet. Myös juoksevien asioiden järjestäminen vaatii nykyisin aiempaa enemmän aikaa ja ammattitaitoa. Siksi managerin rooli on korostunut ja hänen toimintakenttäänsä laajentunut, mutta managerin rooli ja tehtävät eivät välttämättä vielä ole kaikille selvät.

Manageri-sanalla on jostain syystä Suomessa vähän negatiivinen kaiku ja moni haastattelemani managereista sanoi, ettei hän käytä itsestään nimitystä manageri. Haastateltavat kertoivat näkevänsä itsensä enemmänkin urheilijan tausta- ja tukihenkilönä. Ulkopuoliset ihmiset näkevät ehkä asian niin, että manageri pitää huolta urheilijan taloudellisesta puolesta. Tämä on toisaalta myös totta, koska suurin osa managerin työstä liittyy urheilijan talouteen. Jo aiemmin esillä olleessa Suomen Olympiakomitean kyselyssä (2003) selvitettiin myös tukiurheilijoiden taustahenkilöitä. Kyselyyn vastanneista 119 urheilijasta vain kolmasosalla oli manageri tai erikseen manageri ja kilpailumanageri (kuvio 6).



Kuvio 6. Urheilijat, joilla on manageri, % (OK 2003).

Kyselyssä selvitettiin myös miten manageri hoitaa viestintää ja mediayhteydenottojen välittämistä urheilijalle. Managerin olemassaolo vaikutti kyselyn tulosten mukaan liittyvän luonnollisemmin suuriin ja markkinavetoisiin urheilulajeihin. Markkinavetoisissa lajeissa manageria tarvitaan jo ennen kuin urheilija on saavuttanut menestystä.

Yhteistyökumppanit

Suurin osa managereista auttaa omia urheilijoitaan taloudellisissa asioissa. Yksi haastattelemani manageri ilmaisi tämän asian: ”Urheilijat ottavat yhteyttä, kun he tarvitsevat rahaa”. Näitä taloudellisiin asioihin keskittyviä managereita voisi hyvin myös kutsua kaupallisiksi managereiksi. He yrittävät muun muassa kerätä urheilijalle yhteis-

työkumppaneita, joiden avulla tämä pystyy paremmin panostamaan urheiluun. Managerin tunnetuin rooli liittyy sponsorointiyhteistyön ja järjestelytehtävien hoitamiseen.

Sponsorointiin käytettiin Suomessa vuonna 2008 noin 179 miljoonaa euroa, josta urheilun osuus oli 61 % (Mainostajien Liitto [viitattu 30.4.2009]). Urheilukohteiden ylivoimainen suosio perustuu pitkään traditioon ja osaamiseen. Urheilu saa runsaasti julkisuutta, minkä kautta se voi tarjota laajaa näkevyyttä yhteistyökumppaneilleen. Yhteistyön tekeminen urheilun kanssa on mutkatonta, kunhan eri tahojen asettamat rajoitukset (Olympiakomitea, liitto, piiri, seura, yksilö) osataan ottaa riittävästi huomioon. (Alaja & Forssell 2004, 96.) Taulukossa 1 on esitetty Alajan ja Forssellin (2004, 120) kuvitteellinen esimerkki yhteistyösopimuksen toteuttamisesta urheilijan kanssa. Hinnoitteluesimerkit koskevat yksilöurheilua, autourheilu poissulkien.

Taulukko 1. Yhteistyön hintataso yksilöurheilussa (Alaja, Forssell 2004, 96).

Kansainvälisen tason tähtiurheilija	10 000€ - 50 000€
Kansallisen tason urheilija	3 000€ – 10 000€
Nuori lupaus	1000€ - 5000€

Sponsoriyhteistyön sisältö määräytyy yhteistyökumppanin ja urheilijan välisen sopimuksen mukaan. Yleensä yritys tavoittelee logolleen medianäkyvyyttä, mutta urheilijoita voidaan myös käyttää yrityksen sisäisessä markkinoinnissa. Omasta mielestäni on tärkeää, että urheilija ymmärtää oman roolinsa ja vastuunsa yhteistyössä: vanhanaikainen ”logo paitaan ja tässä rahat” -tyyli ei nykyään enää päde. Nykyaikainen sponsoriyhteistyö vaatii molemminpuolista hyötyä ja aktiivista toimintaa. Suomen Olympiakomitean markkinointijohtaja Jari Elo (15.10.2008) on kuitenkin sitä mieltä, että Suomessa ei osata hyödyntää sponsorointia. Yritykset ostavat 90 % näkyvyyttä ja suurimpana ongelmana on se, että brändiä ei osata hyödyntää monella eri tavalla. Elon mukaan sponsoroinnin ostajiakin pitäisi kouluttaa. Hän kertoo myös esimerkin asiasta.

”Sponsorointi on ensimmäinen asia, mistä lähdetään karsimaan, kun pienennetään markkinointibudjettia. Asiaa voidaan suhteuttaa niin, että Helsingin Sanomien koko

sivu maksaa enemmän kuin 98 % suomalaisten urheilijoiden pääyhteistyötasosta”. Esimerkistä voidaan nähdä, ettei sponsoroinnin vähentämisellä saada juurikaan aikaan säästöjä.

Sponsorointi- ja markkinointiviestinnän konsultointitoimisto Image Match [viitattu 12.11.2008] näkee sponsoroinnin hyödyntämisen seitsemän ulottuvuuden kautta.

1. Imago: sponsoroinnissa yritys voi hyödyntää sponsorikohteen sisäisiä arvoja, ulkoista imagoa ja koko yhteistyöhön liittyviä mielikuvia.
2. Mediavaikutus: sponsorikohdetta voi käyttää innovatiivisena mediaratkaisuna, jossa kohdeyleisön tavoittaa heille tärkeässä ja merkityksellisessä paikassa.
3. Myynninedistäminen: sponsorikohdetta voi hyödyntää myynninedistämiseen innovatiivisella tavalla.
4. Sidosryhmävaikutus: suhdemarkkinoinnin välineeksi sponsorikohde tarjoaa usein ainutlaatuisen miljöö.
5. Kompetenssin kehittäminen: Sponsorisuhdetta voi käyttää kulttuuriosaamisen, verkostoitumisen ja vaikuttamisen välineenä.
6. Goodwill: yritykselle sponsorointi on osallistumista yhteiskuntaan, osa sen yrityskansalaisuutta eli corporate citizenship -toimintaa.
7. Yhteisöllisyys: sponsoroinnin kautta yritys pääsee sisälle yrityksen kannalta kiinnostavien kohderyhmien yhteisöksi, osaksi yhteistöllisyyttä.

Sponsoroinnista ja yhteistyökumppanuuksista puhuttaessa tulee usein esille haaste arvioida ja mitata yrityksen saamaa hyötyä. Mikäli yritys harkitsee merkittävää panostusta tiettyyn sponsorointikohteeseen, sen on järkevää tutkia kyseisen kohteen arvoa. Miten sitten esimerkiksi urheilijan markkina-arvoa voidaan tutkia? Suomessa toimii ainakin yksi yritys, joka on erikoistunut sponsoroinnin tutkimusmenetelmien seurantaan. (Alaja & Forssell 2004, 171.) Sponsor Insight Finland [viitattu 12.11.2008] tarjoaa esimerkiksi mediaseurantaa (kattava päivittäinen urheilun tv- ja lehtiseuranta) ja sponsor tracker -toimintaa (jatkuva tehokkuustutkimus viestintäpanosten seurantaan). Lisäksi se suorittaa räätälöityjä tutkimuksia asiakkaiden tarpeiden mukaan.

4 URHEILUJÄRJESTÖT

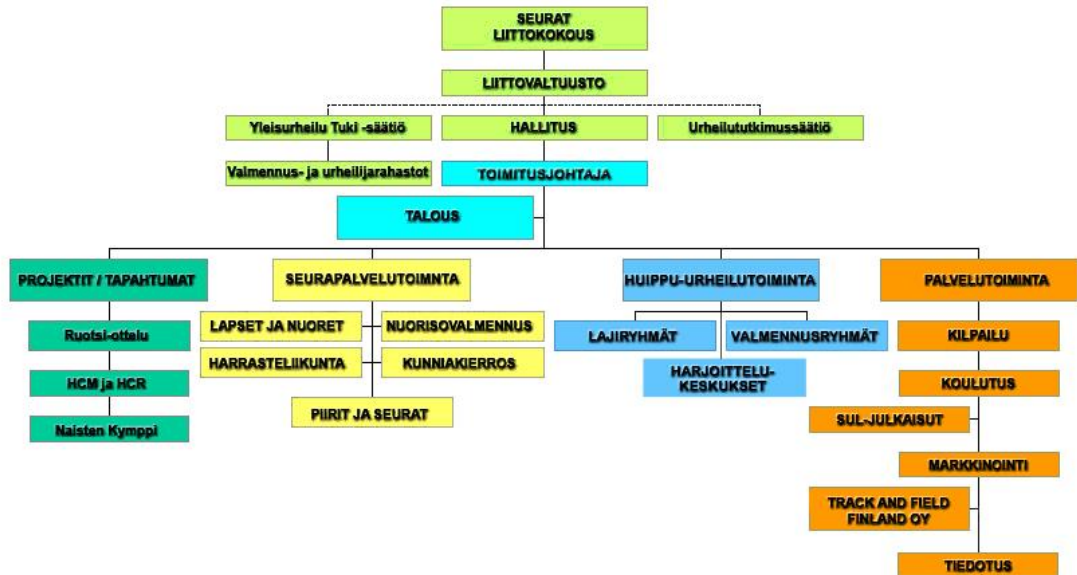
4.1 Suomen Urheiluliitto (SUL)

Yleisurheilulla on pitkät perinteet Suomessa ja sillä on vahvat menestymistaustat aina niistä ajoista lähtien, kun ”Suomi juostiin maailmankartalle”. Viime vuosikymmenten aikana menestys arvokisoissa on pitkälti ollut kenttälajien urheilijoiden sekä muutama kestävyydurheilijan ja kävelijän varassa.

Suomen Urheiluliitto (myöhemmin myös SUL) on perustettu vuonna 1906. Suomalaisen yleisurheilun kattojärjestönä se on yksi kansainvälisen yleisurheiluliitto IAAF:n 211 jäsenestä. Suomen Urheiluliitolla on noin 850 jäsenseuraa, joissa aktiiviyleisurheilijoita on noin 30 000. (SUL [viitattu 7.11.2008].) Suomen Urheiluliitto Ry:n sääntöjen mukaan liiton tarkoituksena on edistää ja kehittää yleisurheilua sekä toimia sen seurojen valtakunnallisena liittona. Liiton toiminnan perustana ovat liikunnan eettiset arvot, urheilun reilun pelin periaatteet ja tasa-arvo. (SUL [viitattu 7.11.2008]). Urheiluliiton toiminnan painopisteinä ovat kansainvälisen huippu-urheilumenestyksen saavuttaminen ja kotimaisen moniarvoisen lasten ja nuorten sekä aikuisyleisurheilun kehittäminen. SUL:n toimintaan kuuluu myös palvelujen tarjoaminen harrasteliikkujille. (SUL [viitattu 7.11.2008].)

Vuonna 2008 SUL:n henkilökuntaan kuului 25 päätoimista työntekijää. Henkilökunnan ylintä johtoa edustaa toimitusjohtaja. Liiton organisaatio jakautuu seurapalvelu ja huippu-urheilutoimintaan sekä niitä palveleviin kilpailu-, tiedotus- ja markkinointitoimintoihin sekä talous- ja hallintotoimintoihin. (SUL [viitattu 7.11.2008].) Liiton vuosibudjetti vuodelle 2009 on 7,4 miljoonaa euroa. Tähän sisältyy urheiluliiton saama valtionavustus, joka vuonna 2009 on 1 030 000 euroa. (SUL, SLU [viitattu 22.3.2009].) Liitossa tiiviimmin huippu-urheilun kanssa tekemisissä ovat valmennusjohtaja ja luonnollisesti lajivalmentajat. Hallinto- ja talouspuolella on myös työntekijöitä, jotka auttavat urheilijoita käytännön asioissa, lähinnä rahastoon liittyvissä kysymyksissä. Urheiluliiton viestintäpäällikkö ja markkinointiyhtiö Track and Field Fin-

landin työntekijät ovat mukana hoitamassa Suomen urheiluliiton varainhankintaa, ja ne hoitavat yhteyksiä mediaan. Kuviosta 7 nähdään SUL:n organisaatiokaavio.



Kuvio 7. Suomen Urheiluliiton organisaatio (Noronen, 3.5.2009 sähköpostiviesti).

Kuviosta 7 selviää, että Suomen urheiluliiton organisaation toiminta on jaettu tapahtumiin, seurapalvelu-, huippu-urheilu- ja palvelutoimintaan. Projekteihin ja tapahtumiin osastoon kuuluvat Ruotsi-ottelu, HCM, HCR ja Naisten Kymppi ovat SUL:n tärkeitä imago- ja talousvaikuttajia.

4.1.1 SUL:n tarjoamat palvelut

Haastattelin Urheiluliiton talousjohtaja Arto Kuusistoa (26.3.2008) sekä markkinointijohtajaa Jari Töykkää (27.3.2008). He kertoivat näkemyksiään liiton tarjoamista palveluista ja omista kokemuksistaan. Kuusiston mukaan liiton peruspalveluna voidaan pitää urheilujärjestelmän ylläpitämistä. Liitto on yhdessä seurojen kanssa luonut kilpailujärjestelmän ja ilman liittoa ja seuroja järjestynyttä yleisurheilua ei voisi harrastaa. (Kuusisto 26.3.2008.) Yhdessä seurat, piirit ja liitto kehittävät ja ylläpitävät yleisurheilua Suomessa ja käydään keskenään vuorovaikutusta.

Kun mietitään huippu-urheilua, niin suurin vastuu on liitolla. Sekä Töykkä (27.3.2008) että Kuusisto (26.3.2008) olivat sitä mieltä, että eräs liiton tärkeimmistä palveluista huippu-urheilijoita ajatellen on laadukkaan valmennusjärjestelmän ylläpito. Tämä tarkoittaa esimerkiksi valmennusleirien ja valmennuskoulutuksen järjestämistä. Kuusisto (26.3.2008) toi myös esille asian, joka monesti unohdetaan, on että esimerkiksi liiton tv-sopimus on myös tietyllä tavalla palvelua urheilijoille. TV-sopimuksen kautta taataan se, että yleisurheilu saa laajaa näkyvyyttä. TV-näkyvyyden ansiosta urheilijoiden on mahdollista hyödyntää tunnettuuttaan ja nostaa markkina-arvoaan ja samalla saada yhteistyökumppaneita. Vahvalla liitolla on myös mahdollisuus luoda järjestelmiä yleisurheilun ja urheilijoiden tukemiseksi. Hyvä esimerkki tästä on rahastojärjestelmän luominen, jossa urheiluliitto toimi edelläkävijänä Suomessa. Rahastojärjestelmästä on lisää asiaa luvussa viisi.

Urheiluliitto tukee urheilijoitaan heidän tasonsa ja saavutuksien mukaisesti. Mitä paremmat edellytykset urheilijalla on saavuttaa menestystä arvokisoissa, sitä suurempi on valmennustuki. Suomen urheiluliiton kärkivalmennusryhmään (Team Finland) kuului vuonna 2008 yhteensä 18 urheilijaa. Tämä ryhmä voidaan laskea arvokisajoukkueen rungoksi, jolta odotetaan menestystä. Näistä urheilijoista 19 % oli kokopäiväurheilijoita, 10 % osa-aikaista työtä tekeviä, 7 % asevelvollisia ja loput 64 % opiskelijoita (Mäkelä 2007). Edellisten lukujen perusteella voidaan todeta, että yleisurheilussa on hyvin paljon urheilijoita, jotka pyrkivät harjoittelemaan ammattimaisesti, mutta ovat silti urheilussa kaukana ammattimaisuudesta ja päätoimisuudesta.

Tärkeä konkreettinen palvelu huippu-urheilijoille on liiton antama valmennustuki. Se on tärkeä osa urheilijoiden tukemista ja luo pohjan urheilijan mahdollisuuksiin panostaa urheiluun ja tähdätä koviin saavutuksiin. Valmennustukisopimukseen kirjataan, mitkä kaikki menot (urheilijan ja valmentajan) valmennustuki kattaa ja minkä osan liitto maksaa. Tavallisimpia menoja ovat urheiluleirit kotimaassa ja ulkomailla, fysioterapia- ja hierontakulut sekä matkakorvaukset. Edellä olevien asioiden lisäksi liitto auttaa urheilijaa, hänen halutessaan, ravintoasioissa ja henkisessä valmennuksessa, joissa liitto hankkii sopivan asiantuntijan urheilijan ja valmentajan avuksi.

Urheilijoille voidaan tarvittaessa myös tarjota mediakoulutusta ja neuvoja siitä, miten hoitaa mediayhteydet. Töykkä (27.3.2008) kuitenkin korostaa, että mediakoulutusta tai media-avustusta järjestetään ”reagointipalveluna”. Tämä tarkoittaa, ettei liitto säännöllisesti anna tällaista palvelua vaan ainoastaan silloin, kun urheilijoilta tai valmentajilta tulee pyyntö, niin koulutus järjestetään. Urheiluliiton tarjoamat palvelut ovat huomattavasti kehittyneet ja monipuolistuneet tällä vuosituhanella. On ymmärretty, että urheilutuloksiin liittyy ja vaikuttaa moni muukin tekijä kuin pelkkä fyysinen harjoittelu. Lähtökohtana palvelujen saamiseen on kuitenkin urheilijan oma aloitteisuus. Kuusisto (26.3.2008) korostikin sitä, että on tehtävä rajanveto sen suhteen, mitkä ovat liiton tehtäviä ja mitkä ovat managerin tehtäviä. Urheiluliiton tehtäviin ei suoranaisesti kuulu yksittäisen urheilijan asioiden hoitaminen, vaan koko järjestelmän ylläpitäminen ja kehittäminen. Liitolla ei myöskään riitä resursseja siihen, että sieltä käsin hoidetaan kaikki urheilijoiden päivittäiset tarpeet.

4.1.2 SUL:n näkemys manageritoiminnasta

Yleisurheilussa toimivat managerit ovat kohtuullisen pieni joukko, heillä on erilaiset taustat ja erilaiset toimintatavat. Toisilla toiminta on muita ammattimaisempaa ja manageri edustaa useampaa urheilijaa, mutta joukossa on myös yhden urheilijan managereita (Töykkä 27.3.2008.) Yleisurheilussa managerointi on pitkälti kulujen kattamista, joten kovin moni manageri ei työllään pääse rikastumaan. Managerit tekevät kuitenkin erittäin arvokasta työtä urheilijoiden hyväksi ja takaavat sen, että valmentautumisesta aiheutuvat kustannukset saadaan katettua. (Kuusisto 26.3.2008.) Töykan (27.3.2008) mukaan manageri auttaa parhaimmillaan urheilijan uraa ja elämää, mutta voi huonoimmillaan myös hankaloittaa sitä.

Selvitin haastatteluissa myös Kuusiston (26.3.2008) ja Töykan (27.3.2008) näkemyksiä siitä, onko Suomessa riittävästi managereita. Molempien haastateltavien mukaan managerien taustat ovat kirjavia, koska Suomessa ei ole olemassa varsinaista järjestelmää, missä heitä koulutettaisiin. Molemmat haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että toimijoita on liian vähän. Samalla he totesivat, että toisaalta huippu-urheilijoitakaan ei ole kovin paljon. Urheiluliitto järjesti vuonna 2001 managereille

tilaisuuksia, missä käytiin läpi managerointiin liittyviä asioita, mutta viime vuosina sellaisia ei ole enää järjestetty. Tällä hetkellä (vuonna 2009) ei ole kollektiivista yhteistoimintaa, vaan tapauskohtaista neuvontaa tai yhteydenottoja erilaisista tilauksista. Kuusisto (26.3.2008) Töykkä (27.3.2008) ei kuitenkaan sulje pois sitä mahdollisuutta, että jatkossa olisi tarjolla jonkinlaista koulutusta. Hän korostaa, että myös liiton ja Olympiakomitean pitää ottaa siitä oma vastuunsa. Hän näkee kuitenkin, että yksilölajien manageroinnin pitää olla lajien rajoja ylittävä asia, eikä lajiliittojen pitäisi kantaa yksinään vastuuta koulutuksesta. On kuitenkin selvää, että koulutusta tarvitaan ja toiminnan pitäisi olla nykyistä organisoidumpaa, jolloin se voisi myös kehittyä. Ennen manageroinnin liiallista hallinnointia on kuitenkin rekrytoitava uusia managereita ja koulutettava heitä.

Kuusiston (26.3.2008) ja Töykan (27.3.2008) mukaan heille on vuosien aikana kertynyt sekä myönteisiä että kielteisiä kokemuksia managerien toimintatavoista. Ristiriitoja on kuitenkin ollut vuosi vuodelta yhä vähemmän. Aina löytyy sellaisia, jotka kokeilevat rajojaan, mutta pääsääntöisesti ongelmia on hyvin vähän. Ongelmien vähäisyydet ovat pitkälti sen ansiota, että Urheiluliitolla on nykyään hyvin selkeät valmennussopimukset, jotka allekirjoittavat niin urheilija, valmentaja kuin liitonkin edustaja. Valmennussopimuksessa mainitaan, kuinka paljon rahallista tukea urheilija saa liitolta ja mihin sitä käytetään. Sopimukseen kirjataan myös urheilijan velvollisuudet, kuten esimerkiksi mahdollisten edustustilaisuuksien määrä ja kuinka paljon etukäteen niistä tulee ilmoittaa ja millaiset säännöt koskevat maajoukkueessa esiintymistä (varusteet jne.). Urheilijat ja managerit kunnioittavat hyvin valmennussopimuksia.

Maajoukkueessa ja maajoukkueen edustustilaisuuksissa esiinnyttäen liiton ohjeiden mukaan. Managerit ja urheilijat ymmärtävät, että liitto pystyy hoitamaan osittain tämän kautta varainhankintaansa, josta osa loppupäässä päättyy urheilijoiden valmennustukiin. Töykkä (27.3.2008) korostaa kuitenkin, että yleisurheilulla on myös näkyvää kansallista kilpailutoimintaa ja urheilijoille annetaan mahdollisuus esiintyä omissa varusteissaan kilpailukaudella. Hän kokee tämän jaon toimivan hyvin eikä näe mitään tarvetta vaatia urheilijoilta enempää. Töykkä listasi yleisurheilussa toimivan managerin tehtävät tärkeysjärjestykseen.

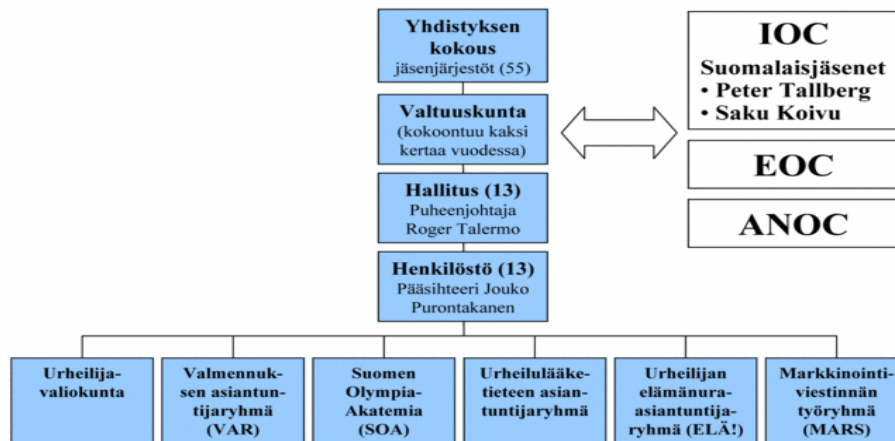
1. Managerin perustehtäviin kuuluu taloudellisten edellytysten luominen. Jos manageri ei osaa luoda lisäarvoa, onko hän sitten oikea henkilö hoitamaan managerin tehtäviä?
2. Manageri hoitaa eri sidosryhmien yhteistyön, mediakyselyt jne. Yhteistoiminta on tärkeä ymmärtää. Managerin tulee olla urheilijan suojana, mutta ei liiallisena tulppana.
3. Managerin tulisi hoitaa vakuutusasiat ja muut perustoiminnot, mutta varoa, ettei hoida liian paljon perusasioita. Urheilijasta ei saa tehdä uusavutonta.
4. Manageri voi myös olla tärkeä kaveri ja kuuntelija, henkinen tuki.

Töykän (27.3.2008) laatimasta listasta, aloitteleva manageri saa hyvän ohjenuoren toiminnalleen.

4.2 Suomen Olympiakomitea (OK)

Suomen Olympiakomitea ([viitattu 5.3.2009]) kehittää eettisesti kestäväää ja kansainväliseen menestykseen tähtäävää suomalaista huippu-urheilua. Olympiakomitean visio on ”Suomalainen huippu-urheilu menestyy kansainvälisesti laajalla rintamalla”. Olympiakomitea toimii suomalaisen huippu-urheilun kehittämisen organisaationa. Se pyrkii omalta osaltaan vahvistamaan suomalaisen huippu-urheilun eettistä pohjaa. Keskeisiä toimintamuotoja ovat nuorten huippu-urheiluohjelma, huippu-urheilijoiden koulutuksen ja elämänuran tukeminen, urheilijoiden terveydenhuoltojärjestelmän kehittäminen sekä yhdessä Suomen Antidopingtoimikunnan ADT:n kanssa toteutettu valistus- ja koulutustoiminta. (Olympiakomitea 2007.)

Kuviossa 8 on esitetty Suomen Olympiakomitean organisaatiokaavio. Olympiakomitean asiantuntijaryhmät näkyvät kuvion 8 alaosassa. Urheilijat ovat edustettuina urheilijavaliokunnan lisäksi myös valtuuskunnassa (2 urheilijaa) sekä hallituksessa (2 urheilijaa). Urheilijavaliokunta valitaan Olympialaisissa (talvi ja kesä) mukana olleista urheilijoista ja urheilijavaliokunnasta valitaan edustajat valtuuskuntaan ja hallitukseen. Mandaatit ovat nelivuotisia.



Kuvio 8. Suomen Olympiakomitean organisaatio (Suomen Olympiakomitea [viitattu 27.5.2009].)

Urheilijat ovat paljon vähemmän tekemisissä Olympiakomitean kanssa kuin oman lajiliittonsa kanssa. Osa urheilijoiden valmennustuista kanavoituu Olympiakomitean kautta, mutta budjetit tehdään aina lajiliiton kanssa (koskee yleisurheilua). Olympiavuonna Olympiakomitean yhteydenpito urheilijoihin on luonnollisesti muita vuosia tiiviimpää. Olympialaisten urheilijavalinnat tapahtuvat niin, että lajiliitot tekevät esitykset kisoihin lähetettävistä urheilijoista, jotka ovat joko saavuttaneet kiintiöpaikan tai rikkoneet asetetun tulosrajan. Olympiakomitean valmennuspäällikkö esittää joukkueen Olympiakomitean hallitukselle, joka viime kädessä virallisesti päättää valinnoista.

4.2.1 OK:n tarjoamat palvelut

Olympiakomitea tarjoaa olympiaurheilijoille (valmennusryhmiinsä kuuluville) erilaisia tukipalveluja. Nämä palvelut voidaan nähdä jatkeena Urheiluliiton palveluille. Haastattelin 15.10.2008 Suomen Olympiakomitean markkinointijohtaja Jari Eloa, joka kertoi näkemyksiään OK:n tarjoamista palveluista sekä manageritoiminnasta Suomessa. Kuviossa 9 on esitetty Olympiakomitean toiminnan eri osa-alueet.



Kuvio 9. Olympiakomitean toiminnan osa-alueet (Elo 19.12.2008 sähköpostiviesti).

Kuviossa 9 esitetyistä Olympiakomitean toiminnan osa-alueista huippu-urheiluvalmennus ja kisat -alueeseen, liittyvät valmennustuet lajiliitoille (sekä olympia että ei-olympialajeille) sekä Olympiakisoihin liittyvät toimenpiteet ja järjestelyt.

Yksi Olympiakomitean erityinen kehittämisen kohde on 2000-luvulla ollut urheilu, opiskelu ja työelämä -osa-alue. Siihen liittyvät palvelut opintojen ohjauksesta, jonka avulla pyritään sujuvasti hoitamaan urheilijan päivittäisharjoittelun ja opintojen yhdistämisen. Vuodesta 2004 Olympiakomitea on tehnyt yhteistyötä henkilöstöpalveluyritys Adecon kanssa ura- ja työhönohjausasioissa. Huippu-urheilijoiden uraohjelman tarkoituksena on tukea huippu-urheilijoiden ja valmentajien urasuunnittelua sekä auttaa heitä sijoittumaan työelämään. Tällä hetkellä ohjelmassa on mukana noin 150 urheilijaa ja valmentajaa. Olympiakomitea hoitaa myös urheiluakatemioiden auditointia, vaikka se ei suoranaisesti olekaan osallisena niiden toiminnassa. Olympiakomitean myöntämä status ”Suomen Olympiakomitean hyväksymä huippu-urheiluakatemia” myönnetään määräajaksi ja sen myötä mahdollistuvat välilliset tukimuodot kyseisille urheiluakatemioiden (Elo 15.10.2008).

Olympiakomitean omat aktiiviset toimenpiteet suuntautuvat valmennusjärjestelmän järjestelmälajeihin ja tukiurheilijoihin, joita valitaan olympiakauden alussa. Elo

(15.10.2008) painottaa kuitenkin, että mikäli urheilija tai valmentaja, joka ei kuulu valmennusjärjestelmään, hakee aktiivisesti apua tai esittää kysymyksiä, niin apua voidaan myös antaa. Hän peräänkuuluttaakin urheilijoiden oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta yhteydenotoissa. Elo näkee, että tarvittavat palvelujen osa-alueet ovat olemassa ja niitä on järjestetty urheilijoille (kuviossa 9 esitetyt osa-alueet). Kysymys on enemmänkin siitä, onko palvelujen toteuttamiseen resursseja riittävästi, jotta toteuttaminen onnistuisi niin, että mahdollisimman moni urheilija hyötyisi. Tätä asiaa Elo pitää Olympiakomitean palvelujen tarjoamisen suurimpana ongelmana tulevaisuutta ajatellen.

4.2.2 OK:n näkemys manageritoimintaan

Esitin manageritoiminnasta hyvin pitkälti samoja kysymyksiä Suomen Olympiakomitean markkinointijohtajalle Jari Elolle ja Urheiluliiton edustajille. Kysymysten asia-alueet ovat nähtävillä liitteessä 1. Vastaukset eivät koskeneet pelkästään yleisurheilua, vaan liittyivät yleisluonteisemmin manageritoimintaan Suomessa. Elon (15.10.2008) mukaan manageritoiminnan merkitys Suomessa on kasvussa. Managereita tarvitaan ehdottomasti lisää, koska heitä on tällä hetkellä liian vähän, varsinkin riittävän kokeneita ja asiansa osaavia managereita. Syynä managereiden vähäisyyteen Elo pitää markkinoiden pienuutta sekä sitä tosiasiaa, että manageritoiminnalla on vaikea hankkia leipänsä. Urheilijoilta ja valmentajilta tulee jonkun verran yhteydenottoja Olympiakomiteaan hyvistä manageriehdokkaista. Valitettava tosiasia on kuitenkin se, että alalla olevat henkilöt ovat jo Elon mukaan ylikuormitettuja.

Halusin selvittää kysymysten avulla sitä, järjestääkö Olympiakomitea jonkinlaista managerikoulutusta tällä hetkellä tai mikäli ei sitä tee, kenen vastuulla sen järjestäminen olisi. Elon mukaan (15.10.2008) ainakaan toistaiseksi Olympiakomitea ei ole ollut mukana järjestämässä koulutusta. Hänen mielestään Olympiakomitea voisi kuitenkin jatkossa olla mukana kehittämässä koulutusta ja että OK:lla voisi olla jonkinlainen rooli. Elo kokee asian niin, että Olympiakomitea voisi olla mukana, mutta sen rooli ei kouluttaminen. Kerroin, että haastattelemistani managereista moni toi esille toivomuksen, että managereille löytyisi jonkinlainen keskustelufoorumi. Elo ehdotti, että

Olympiakomitea voisi toimia kokoavassa roolissa tässä asiassa. Vastaus kysymykseen, kenen vastuulla managerikoulutuksen järjestäminen olisi, ei sen sijaan ole helppo. Tällä hetkellä pitkään managerina toiminut Erkki Alaja on ollut asian suhteen jossain määrin aktiivinen, ja on Elon mukaan kehittämässä jonkinlaista managerikoulutushanketta. Olympiakomitea tarjoaa mielellään kaiken tuen, mikäli hanketta saadaan vietyä eteenpäin ja toteutettua, mutta ei suosittele, että Olympiakomitea itse lähtisi hanketta kehittämään. Manageriyhdistyksen perustaminen olisi tervetullut asia ja hyvä ensimmäinen askel kohti managerikoulutusta.

Tarvitsevatko urheilijat sitten managerin ja missä vaiheessa tarve syntyy? Elon (15.10.2008) mukaan tarvetta on. Tänä päivänä manageria tarvitaan enemmän kuin aikaisemmin jo senkin vuoksi, että urheilija voi keskittyä vain urheiluun. Ulkopuolista rahoitusta tarvitaan väkisinkin, jos urheilija haluaa panostaa tosissaan lajiinsa. Toinen tärkeä managerin merkitystä korostava asia on se, että oikeuksien viidakko kasvaa ja on hyvä, että löytyy henkilö, joka selvittää, mitkä ovat jokaisen osapuolen oikeudet ja velvollisuudet. Näitä osapuolia ovat esimerkiksi seura, liitto, erilaiset tapahtumat, Olympiakomitea sekä urheilijan omat yhteistyökumppanit. Kolmas managerin tehtäväalue liittyy urheilijan menestykseen. Tämä tarkoittaa sitä, että viimeistään urheilijan menestyksen mukana tulee lisätekijöitä, joiden takia hänellä on hyvä olla henkilö, joka hoitaa hänen etujaan.

Markkinointijohtaja Elo (15.10.2008) näkee managerit asiantuntijapalvelujen tarjoajina. Managerit yrittävät löytää ratkaisuja urheilijoiden tarpeisiin. Rahoitus on merkittävä osa, mutta tärkeitä asioita voi olla paljon muitakin: markkinointi, talous, yhteiskuntasuhteet, viestintä, vakuutus ja terveydenhuolto. Hän korostaa, että on kyse monista tärkeistä osaamisalueista. Elo vertaa urheilumanagereita myös yritysmaailman asiantuntijapalvelun tarjoajiin ja toteaa, ettei siellä tarvita yhtä laajaa erikoistumista. Yritysmaailmassa konsultoidaan esimerkiksi joko markkinointia, myyntiä, taloutta tai lakia. Pienen mietinnän jälkeen Elo sanookin: ”Voisi melkein sanoa, että urheilumanagerointi on paljon pidemmälle vietyä asiantuntijapalvelua ja monialaisempaa kuin mikään yritysmaailman asiantuntijapalvelu koskaan käsitteenä onkaan”.

5 HUIPPU-URHEILU JA TALOUS

5.1 Liikunnan rahavirrat

Suomalaisten liikunnassa ja urheilussa liikkuu vuositasolla noin kaksi miljardia euroa. Tähän on kuitenkin laskettu mukaan kaikkien suomalaisten liikkuminen, ei pelkästään huippu-urheilun. Liikunnan ja urheilun rahoittajat suuruusjärjestyksessä ovat kotitaloudet, kunnat, seurat, sponsorit ja valtio. Julkisen rahoituksen osuus on noin 20 prosenttia. (SLUa. [viitattu 4.1.2009]). Liikunta- ja urheiluseurat eivät saa suoraa valtion taloudellista tukea toimintaansa. Seurat hankkivat vuosittain arviolta noin 400 – 450 miljoonaa euroa vanhempien kukkaroista, omalla varainhankinnalla ja yhteistyökumppanisopimuksilla. (SLUc. [viitattu 4.1.2009]).

Monesti Matti Meikäläiseltä kuulee, että siellä ne urheilijat ja arvokisaturistit kuluttavat meidän verorahojamme. Todellisuudessa urheilun tukemiseen ei käytetä verotuloja, vaan valtion taloudellinen tuki urheiluun tulee Veikkaus Oy:n veikkausvoittovaroista. Veikkaus tulouttaa tuotonsa opetusministeriölle, joka jakaa varat eduskunnan osoittamiin tarkoituksiin. Veikkauksen tuoton jaosta annetun lain mukaan veikkausvoittovaroista tulisi käyttää liikunnan tukemiseen 25 prosenttia. Vuonna 2008 liikuntaa ja urheilua tuettiin veikkausvoittovaroin yhteensä hieman yli 104 miljoonalla eurolla. (SLUd. [viitattu 5.1.2009]). Taulukossa 2 on tietoja Veikkauksen liikevaihto ja rahaliikenteen jakautumisesta.

Taulukko 2. Tietoja Veikkaus Oy:n rahaliikenteen jakautumisesta (OPM 2008, 19).

Yhtiö	Liikevaihto M€	Arpajaisvero M€	Voitonjako pelaajille M€	Muu tuottojen jako
Veikkaus Oy	1 315,8€	60,6€	678,7€	Opetusministeriölle 381,4 Me. (taide185,1 Me; liikunta 90,0 Me; tiede 75,7Me; nuorisotyö 31,7Me)

Kuten taulukosta 2 huomataan, niin veikkaustoiminnalla tuetaan erittäin paljon erilaisia aloja sekä toimintoja ja tuki on urheilulle, kuten monelle muullekin alalle, erittäin

tärkeää. Kuitenkin on hyvä muistaa, että rahavirrat kulkevat myös toiseen suuntaan; valtio ja kunnat perivät veroja – arvonlisä-, tulo-, arpajais-, pääoma- ja yhteisöveroa urheiluun liittyvästä taloudellisesta toiminnasta. Opetusministeriön työryhmämuistion mukaan (OPM 2008) julkisen sektorin nettokulutusta arvioitaessa on huomattava, että valtion keräämät verot ja maksut ovat suuremmat kuin sen liikuntaan sijoittamat rahat. Kuntien osalta tilanne on päinvastainen. (OPM 2008, 4, 17.) Taulukosta 3 selviää valtion liikuntamäärärahan jakamista ohjaavat säädökset, myöntämistavat sekä päätöksentekijät.

Taulukko 3. Valtion liikuntamäärärahat: jakamista ohjaavat säädökset, myöntämistapa sekä päätöksentekijät. (OPM 2008, 19).

Avustuskohde	Myöntämistä ohjaavat säädökset	Myöntämisprosessi	Päätöksen tekoon Osallistuvat
Urheilun lajiliitot, erityisliikunnan lajiliitot ja kansanterveysjärjestöt	Liikuntalaki – ja asetus	Hakemuksen perusteella	Opetusministeriö, valtion liikuntaneuvosto (lajiliittojen osalta myös SLU, Kunto ry, Nuori Suomi ja Olympiakomitea)
Toimialajärjestöt (ml Olympiakomitea)	Liikuntalaki – ja asetus	Hakemuksen perusteella, tulossopimus	Opetusministeriö, valtion liikuntaneuvosto

Taulukon 3 perusteella voi todeta, että opetusministeriö ja valtion liikuntaneuvosto päättävät huippu-urheiluun liittyvistä tuki- ja määrärahoista lajiliittojen hakemusten perusteella. Eri lajien huippu-urheilijat ovat keskenään erilaisessa asemassa julkisen tuen tarpeen suhteen. OPM:n työryhmä on ryhmitellyt huippu-urheilijat taloudellisen aseman ja julkisen tuen tarpeen näkökulmasta viiteen ryhmään. Ryhmittely osoittaa, että taloudellisesti hyvin toimeen tulevia on vain pieni osa suomalaisista huippu-urheilijoista. Taloudellista tukea tarvitsevat huippu-urheilijat ovat ensisijaisesti yksilölajien urheilijoita. (OPM 2004b, 22.)

5.2 Urheilijan tulot ja menot

Urheilijan talous koostuu monilta eri tahoilta tulevista valmennustuista, urheilusta saaduista palkkiosta ja yhteistyökumppaneiden kanssa solmituista sopimuksista. Valmennustuet koostuvat pääosin olympiakomitean, urheiluliiton ja seuran valmennustuista (Härkönen 2004, 19). Härkösen (2004) mukaan, 90 % kesäolympiajoukkueen urheilijoista ansaitsee urheilusta vuodessa alle suomalaisten keskivertopalkan. Näistä urheilijoista yli 60 % on opiskelijoita, jotka elävät pääosin opintotuella. Urheilevilla opiskelijoilla voi monesti olla enemmän taloudellisia haasteita kuin muilla opiskelijoilla. Opintotuki ei riitä kattamaan kaikkia opiskelusta ja elämisestä aiheutuvia kustannuksia, eikä urheilijoilla ole opiskelun ja harjoittelun ohella mahdollisuutta käydä työssä. Täysipainoinen harjoittelemine voi monessa tapauksessa hidastaa opintoja niin, ettei yleinen opintotuki riitä koko tutkinnon ajaksi. (OPM 2004a, 11.)

Opiskelevien huippu-urheilijoiden on mahdollista hakea stipendiä Urheilijoiden Ammattienedistämissäätiöstä, eli URasta. URA jakaa apurahoja sekä menestyneille aktiivisurheilijoille, joiden valmentautuminen ja kilpailumatkat vaikeuttavat heidän opiskeluaan ja toimeentulomahdollisuuksiaan että kilpaurheilu-uransa lopettaneille urheilijoille, joiden ammattiin valmistautuminen on siirtynyt urheilun takia. Apuraha on kouluasteesta riippuen suuruudeltaan 1300 – 1600 euroa vuodessa, ja se on saajalleen verotonta tuloa. Apurahaa on mahdollista saada yhteensä kolme kertaa. (OPM 2004a, 22.)

Opetusministeriö jakaa vuosittain urheilija-apurahoja kesä- ja talvilajien, ei-olympialajien sekä vammaisurheilun edustajille. Opetusministeriön rahoittamien urheilija-apurahojen avulla pyritään turvaamaan urheilijan mahdollisuus täysipainoiseen harjoitteluun. (OPMb [viitattu 8.11.2008]). Valmennus- ja harjoitteluapurahojen suuruus on aikuisurheilijoille 15 000 euroa ja nuorille urheilijoille 7 500 euroa vuodessa. Valmennus- ja harjoitteluapuraha on verovapaata tuloa. Urheilija-apurahan saamiselle on asetettu tuloaraja. Urheilija, jolla on vuodessa yli 70 000 euroa verotettavaa tuloa, ei voi saada apurahaa. Tästä rajasta on kuitenkin paljon keskusteltu, ja esimerkiksi

Olympiakomitean urheilijavaliokunta on esittänyt tulorajaksi 50 000 euroa. (Purontakanen [viitattu 10.11.2008].)

Urheileminen on Suomessa vain hyvin harvalle yksilöurheilijalle varsinainen ammatti. Pääasiallisen toimeentulonsa urheilemisesta saa Suomessa noin tuhat henkilöä ja suurin osa heistä on joukkuelajien edustajia. (OPM 2004a, 10.) Yksilölajeissa ainoastaan maailman kärjessä olevat urheilijat ansaitsevat hyvin ja voivat rikastua urheilemisellaan. Olen taulukossa 4 yrittänyt arvioimalla esittää, mistä arvokisatason yleisurheilijan tulot valmennustukineen koostuvat. Osa esitetyistä luvuista perustuu OPM 2004a muistion tietoihin, osa omakohtaisiin kokemuksiini. Urheilijan saamien valmennustukien määrät perustuvat hänen tulostasoonsa ja hänen menestymiseensä lajissaan edeltävinä vuosina.

Taulukko 4. Yleisurheilijan vuositulojen muodostuminen.

Urheiluseuran valmennustuki	1000€ - 10 000€
Urheiluliiton valmennustuki	3000€ - 20 000€
Olympiakomitean valmennustuki	0€ - 3000€
Opetusministeriön verovapaa urheilija-apuraha	0€ - 15 000€
Sponsorisopimukset	0€ - 100 000€
Kilpailupalkkiot	0€ - 150 000€
Yhteensä	4 000€ - 298 000€

Kuten taulukosta 4 voidaan nähdä, niin urheilijan tulot voivat vaihdella hyvin paljon. Rahallinen tulotaso määräytyy luonnollisesti hyvin pitkälti urheilijan suoritusten tulotason, hänen kisamenestyksensä ja näkyvyytensä mukaan. Näistä asioista koostuu myös hänen markkina-arvonsa. On kuitenkin selvää, että yksilöurheilijan osalta erilaiset palkintorahat ja bonukset sekä sponsorisopimukset muodostavat merkittävän osan hänen kokonaistaloudestaan. Talous saattaa kuitenkin horjua huomattavan paljon esimerkiksi urheilijan vammautumisen vaikutuksesta: seurauksena on usein valmennustukien pieneneminen, kilpailupalkkioiden puuttuminen ja sponsorisopimusten vähen-

tyminen. 2000-luvulla on kuitenkin entistä useammin siirrytty kahden vuoden valmennussopimuksiin, joiden avulla pyritään pitämään huolta myös vammoista kärsivistä urheilijoista. Tämän järjestelyn avulla loukkaantumisista kärsinyt urheilija säilyy valmennusryhmässä myös loukkaantumista seuraavan vuoden, mutta ei kuitenkaan sen pitempään. Taulukkoon 5 olen yrittänyt karkeasti hahmottaa suomalaisen arvokisatason yleisurheilijan urheilusta aiheutuvat menot vuositasolla.

Taulukko 5. Yleisurheilijan kulut vuoden aikana.

Valmennuskuluja kotipaikkakunnalla, Harjoituspaikkojen käyttö jne.	1000€
Hieronta ja muita lihahuoltokuluja	1000€ - 3000€
Kotimaanleirityskulut	2000€ - 3000€
Varuste- ja välinekulut	1000€ - 3000€
Ulkomaanleirityskulut	2000€ - 20 000€
Ajokilometrit harjoituksiin, leireille, kisoihin 5000km – 20 000km x 0,44€/km	2200€ - 8800€
Valmentajan kulut (leiritys, km-korvaus, arvokisa)	4000€ - 10 000€
Yhteensä	13 200€ - 48 800€

Taulukon 5 kulut vaihtelevat hyvin paljon riippuen urheilijan ulkomaanleirityksistä ja valmentajan kuluista. Esimerkiksi ulkomaanleirin kuluihin kuuluu myös leirillä mukana olevan hierojan matkat, majoitukset ja muita hänelle maksettavia korvauksia. Arvokisatason yleisurheilija leireilee ulkomailla noin 4 – 20 viikkoa vuodessa, kestävyysjuoksijat jopa tätä enemmänkin.

5.3 Urheilijan tulojen verotus ja rahastointi

Urheilijan urheilusta ja sponsorisopimuksista saamat tulot on veronalaista tuloa, mutta tuloja voidaan jaksottaa. Urheilutulon jaksottamista koskevat säännökset lisättiin tuloverolakiin vuonna 1999 (HE 144/2006.) Perusteluina urheilutulon jaksottamiseen pidettiin urheilun erityispiirteitä. Urheilijat ansaitsevat rahansa suhteellisen lyhyen ajan sisällä. Kun lain avulla luotiin rahastointivaihtoehto, haluttiin urheilijoille antaa mah-

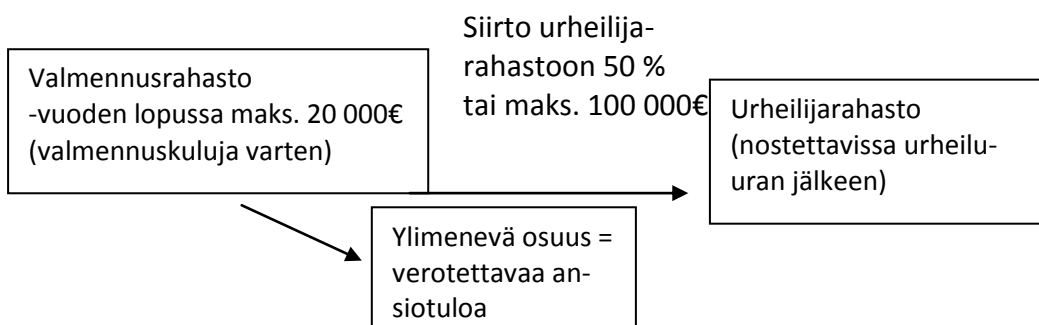
dollisuus varautua urheilu-uran jälkeiseen aikaan. Missään muussa ammatissa kuin ammattiuurheilussa ei ole niin itsestään selvää, että aktiivinen, tuloa tuottava työvaihe kestää korkeintaan kymmenisen vuotta, harvoin niinkään pitkään. Urheilu-uran päätyttyä eläkettä ei makseta eikä sille olisi perusteitakaan, koska entinen urheilija on yleensä parhaassa työiässä. Useimmilla uraansa lopettelevilla urheilijoilla ongelmana on kuitenkin "siviiliammatin" puute: opiskelu urheilu-uran aikana on haasteellista, siksi opiskelu siirtyy usein uran loppumisen jälkeiseen aikaan.

Paavo Nurmi asetettiin vuonna 1932 väliaikaiseen kilpailukieltoon hänen otettuaan vastaan palkkioita kotimaisilta ja ulkomaisilta kisajärjestäjiltä (Martiskainen 2006, 93). Amatööriurheilun säännöt eivät kuitenkaan muuttuneet ja 1950-luvulla otettiin käyttöön niin sanotut ruskeat kirjekuoret, joiden avulla urheilijoille maksettiin palkkaa julkisuudelta salassa. 1970-luvulla suomalaisurheilijoille alettiin myöntää stipendejä, joilla he pystyivät rahoittamaan harjoitteluaan. (KIHUa [viitattu 11.11.2008].) Suomessa urheilutulojen rahastointiajatus syntyi ensimmäisenä Suomen Urheiluliitossa, joka vuonna 1984 perusti oman urheilurahaston. Sillä hetkellä Suomessa ei ollut asiaa koskevaa lainsäädäntöä, joten SUL perusti rahaston kansainvälisen yleisurheiluliiton (IAAF) sääntöjen mukaisesti. (HE 278/1998.) Urheilun ammattilaistumisen myötä koettiin, että myös Suomen lainsäädäntöä on kehitettävä näiltä osin. Suomessa urheilujärjestöt olivat pitkään pyrkineet luomaan yhteistä ja lakisääteistä rahastointijärjestelmää urheilijoille. (Aaltonen 2004, 159.) 1.1.1999 alkaen tuli voimaan laki tuloverolain muuttamisesta. Uusi laki määrittelee urheilutulon, valmennusrahaston ja urheilijarahaston.

Urheilurahaston käytöstä on olemassa hyvin selkeät säännöt. SUL, joka ylläpitää yleisurheilijoiden rahastoa, informoi rahaston käyttäjiä siihen liittyvistä säännöistä. Yksilölajin urheilijoilla on mahdollisuus käyttää kahta eri rahastoa, valmennusrahastoa ja urheilijarahastoa, kun joukkuelajin urheilijat taas voivat käyttää vain urheilijarahastoa. (SLUa [viitattu 6.11.2008]). Valmennusrahaston käytön tarkoituksena on varmistaa varojen joustava nostaminen valmentautumista varten ja tasoittaa kulujen epätasaisesta kertymisestä aiheutuvia ongelmia. Joukkuelajeissa tällaista tarvetta ei ole, koska urheilusta aiheutuvat kulut maksaa seura. Tästä syystä valmennusrahasto on tarkoitettu ainoastaan yksilölajien urheilijoille. (HE 278/1998.)

Kaikki yksilöurheilijan urheilutulot maksetaan valmennusrahaan, ellei urheilijalla ole omaa yritystä, jonka kautta hän ottaa tulonsa. Urheilutuloina pidetään urheilukilpailuista saatuja rahapalkintoja ja muita kilpailemisesta tai pelaamisesta saatuja vastaavia tuloja sekä urheilemiseen liittyvistä mainossopimuksista tai muista yhteistyösopimuksista saatuja tuloja. (HE 278/1998). Mainos- ja yhteistyösopimuksissa sopimuksen on oltava ns. kolmikantasopimus, jossa sopijapuolina ovat urheilija, lajiliitto ja yhteistyötaho yhdessä. Yhteistyökumppanin, eli maksajan, ei tarvitse toimittaa ennakkipidätystä, mikäli tulo maksetaan valmennusrahaan. (SLUa [viitattu 4.1.2009].) Vuoden 2007 alusta lähtien on myös ollut mahdollista siirtää ulkomailta saatu palkintoraha tai sponsoritulo valmennusrahaan. Ulkomailta saatuja tuloja koskevat samat säännöt, minkä lisäksi niistä on tehtävä erillinen selvitys (katso LIITE 2). (SUL [viitattu 6.11.2008].)

Urheilija pystyy kauden aikana käyttämään ja nostamaan valmennusrahaan olevia rahojaan hyväksytyjä tositteita vastaan. Hyväksyttäviä menoja ovat esimerkiksi valmennus- ja kilpailumatkojen matka- ja majoitusmenot, harjoituspaikkojen käyttömaksut, harjoitus- ja kilpailuasut, urheiluvälineet, hierontakulut ja eräät urheiluun liittyvät vakuutusmaksut. (HE 278/1998.) Vuoden aikana urheilija pystyy myös halutessaan nostamaan valmennusrahaan ansiotuloa verokortillaan. Tällöin verotus toimii normaaliin tapaan (HE 144/2006). Kuvio 10 havainnollistaa rahaston käyttöä käytännössä.



Kuvio 10. Valmennus- ja urheilurahastot.

Vuoden lopussa urheilijalla voi olla maksimissaan 20 000 euroa valmennusrahaan tilillä. Ylimenevä osuus on nostettava verokortilla, koska se nähdään verotettavana

ansiotulona. Urheilija, joka verovuoden aika on saanut urheilutuloja vähintään 9 600 euroa, on oikeutettu siirtämään enintään 50 % urheilutulostaan (bruttomäärästä vuoden aikana) verovapaasti urheilijarahastoon. Enimmäismäärä, jonka hän saa sinne siirtää, on 100 000 euroa. (HE 112/2008.) Mahdollisuus urheilutulojen siirtämisestä urheilijarahastoon koskee sekä yksilö- että joukkueurheilijoita. Tulot, jotka ovat kertyneet urheilijarahastoon, ovat nostettavissa urheilu-uran päättymisen jälkeen. Sääntönä on, että tulo on nostettava tasatuloina vähintään viiden ja enintään kymmenen vuoden aikana. Erityisyyistä urheilijarahastoa voidaan purkaa aikaisemmin tai tuloja voidaan nostaa lyhyemmässä ajassa. (HE 144/2006.) Urheilijan nostaessa urheilu-uran päätyttyä rahasto-osuutensa, nosto on kokonaisuudessaan ennakonpidätyksen alaista tuloa (HE 278/1998). Urheilijarahaston tuloista kertyneet korot maksetaan viimeisen noston yhteydessä (Kuusisto, henkilökohtainen tiedonanto 15.3.2007). Taulukossa 6 on esimerkki siitä, miten urheilijarahastosta varojen nostaminen voi käytännössä tapahtua.

Taulukko 6. Kuvitteellinen esimerkki urheilurahaston varojen nostamisesta.

Saldo	50 000 €	100 000,00 €	150 000,00 €
nostot	3v aikana	5v aikana	5v aikana
nosto/vuosi	16 667 €	20 000,00 €	30 000,00 €
korkoa	4% korkoa	4% korkoa	4% korkoa
nosto vuosi 1	-16 667,00 €	-20 000,00 €	-30 000,00 €
jäljellä	33 333,00 €	80 000,00 €	120 000,00 €
jäljellä+korkoa	34 666,32 €	83 200,00 €	124 800,00 €
nosto vuosi 2	-16 667,00 €	-20 000,00 €	-30 000,00 €
jäljellä	17 999,32 €	63 200,00 €	94 800,00 €
jäljellä+korkoa	19 079,28 €	65 728,00 €	98 592,00 €
nosto vuosi 3	19 079,28 €	-20 000,00 €	-30 000,00 €
jäljellä		45 728,00 €	68 592,00 €
jäljellä+korkoa		47 557,12 €	71 335,68 €
nosto vuosi 4		-20 000,00 €	-30 000,00 €
jäljellä		27 557,12 €	41 335,68 €
jäljellä+korkoa		28 659,40 €	42 989,11 €
nosto vuosi 5		28 659,40 €	42 989,11 €

Taulukossa 6 käytetyt korot ovat vain esimerkkejä, eivätkä perustu todelliseen faktaan. Suomen Urheiluliiton Valmennus- ja urheilijarahaston johtokunta päättää joka vuosi, millainen korko Urheiluliiton urheilijarahastossa oleville varoille maksetaan. (Kuusisto, henkilökohtainen tiedonanto 26.3.2009.)

6 YLEISURHEILUMANAGEROINTI

6.1 Managerien taustat ja motiivit

Haastattelemini kahdeksan managerien taustat ovat hyvin erilaiset. Joukossa oli vain yksi naishenkilö. Samanlainen sukupuolijakauma on myös yleisurheilun valmennuspuolella Suomessa. Iältään haastattelemani managerit olivat 35 vuoden ja 55 vuoden välillä ja he olivat tehneet managerointityötä 5 – 18 vuotta. Ainostaan yksi haastatelluista toimii tällä hetkellä päätoimisena managerina eli kaikki muut tekevät managerointia oman ”vakiotyönsä” ohella. Koulutukseltaan puolet managereista on liikuntatieteen kandidaatteja tai maistereita. Muut managerit olivat opiskelleet kaupallista alaa, oikeustiedettä tai yhteiskuntatieteitä. Kaksi managereista oli tehnyt töitä Suomen Urheiluliitossa valmennuksen parissa. Kaikilla managereilla oli kuitenkin jonkinlaista omaa urheilutaustaa yleisurheilun tai muun urheilun parissa. Heillä on työkokemusta monenlaisista tehtävistä, muun muassa tapahtumamarkkinoinnista, mediayrityksessä toimimisesta, yrittäjänä toimimisesta sekä politiikassa vaikuttamisesta.

Selvitin haastatteluissa, miten managerit olivat päätyneet manageriksi ja mikä oli motivoinut heitä lähtemään mukaan manageroinnin pariin. Puolet managereista vastasi, että sattumalla oli ollut suuri merkitys kyseisiin töihin lähtemisessä. Managereilla oli oman työn tai harrastustensa kautta tullut yhteyksiä urheilijoihin ja urheilijat olivat jossain vaiheessa pyytäneet apua. Ainoastaan kolme haastatelluista henkilöistä ei tuonut esille ulkopuolista pyyntöä kimmokkeena lähteä mukaan managerointiin, vaan he olivat oman kiinnostuksensa kautta päätyneet kyseisiin tehtäviin. Kaikilla managereilla oli kuitenkin jonkinlaisia valmiuksia ja kokemuksia tästä työstä, ja se madalsi kynnystä lähteä mukaan. Kaikilla oli luonnollisesti myös suuri kiinnostus huippu-urheiluun, mikä oli merkittävin motivaation lähde. Moni mainitsi halun auttaa urheilijoita merkittäväksi kannustimekseen ja korosti myös, ettei raha tai mediassa näkyminen motivoinut heitä. Yksi managereista toi esille sen, että hänestä ei ollut valmentajaksi ja että urheilun kaupallinen puoli oli aina kiinnostanut häntä.

Haastattelemistani managereista seitsemän kahdeksasta oli myös toiminut muiden urheilulajien kuin yleisurheilun parissa. He olivat toimineet muun muassa seuraavissa lajeissa: uinti, jääkiekko, hiihto, aerobic, golf, mäkihyppy, jalkapallo, lumilautailu, purjehdus, melonta, beach volleyball ja taitoluistelu. Ainoastaan kaksi manageria oli hoitanut tai hoitaa edelleen muidenkin kuin suomalaisurheilijoiden managerointia. Toisen alueena oli yleisurheilu ja toisen jalkapallo.

6.2 Managerin tarjoamat palvelut

Puolet haastateltavista managereista kertoi hoitavansa sekä urheilijoiden kilpailu- että muita asioita. Yleisurheilussa on aika yleistä, että urheilijalla on kaksi eri manageria, joista toinen hoitaa ns. kaupallista puolta ja toinen kilpailuja. Varsinkin ulkomaankisoja hoitavia managereita on Suomessa vähän, mikä toisaalta on aika luonnollista, koska kansainvälisen tason urheilijoita on kovin vähän. Olen käsitellyt managereiden tarjoamia palveluita kahdessa eri osassa eli kilpailumanagerointina ja ns. kaupallisena managerointina.

Kaupallinen managerointi

Kaupalliseen managerointiin olen liittännyt mukaan kaikki muut tehtävät paitsi suoraan kilpailemiseen liittyvät asiat. Managerit toivat haastatteluissa paljon esille sitä, että heidän palvelunsa riippuvat täysin urheilijan tarpeista. Pääosin voidaan todeta, että jokainen manageri toi pääsääntöisesti esille mediasuhteiden hoitamisen sekä yhteistyökumppanuuksien luomisen tärkeimpinä tehtävinään ja palveluinaan. Urheilijoilla on usein tarve pysyä rauhassa median yhteydenotoilta ja manageri auttaa takaamaan tämän harjoittelu- ja keskittymisrauhan. Melkein kaikki haastatellut henkilöt toivat olennaisena asiana esille tarpeen hallita julkisuutta ja huolehtia siitä, että urheilijoiden keskittymistä harjoitteluun ja kilpailemiseen ei häiritä. Managerin on huomattavasti helpompaa kieltäytyä jostain asiasta tai tilaisuudesta sen sijaan, että urheilija itse vastaa kaikkiin pyyntöihin, kuten yksi manageri ilmaisi asian. Toinen haastateltu totesi, että hänen tehtävänä on hoitaa kaikki juoksevat asiat, jotta urheilijan aikaa ei kulu niihin. Managerin tarjoamat palvelut voivat kuitenkin olla kaikkea lääkäriajan hoita-

misesta ulkomaanleirin järjestelyihin. Varsinkin arvokisoissa menestyneillä urheilijoilla on myös tarve saada apua talouteen liittyvissä asioissa kuten sijoitus-, vero-, rahasto- ja lakiasioissa. Managerit myönsivät, etteivät he ole joka alueen asiantuntijoita eivätkä he sitä voisikaan olla, koska managerin työn on hyvin laaja-alaista. Managerit ovat kuitenkin luoneet yhteistyöverkon, josta löytyy tarvittaessa läheltä joka osa-alueen todellisia asiantuntijoita. Ohessa on lista haastateltujen managereiden mainitsemista palveluista, joita he tarjoavat urheilijoilleen:

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------|
| – yhteistyökumppanien hankkiminen | - kisojen hoitaminen |
| – lääkäripalvelujen välittäminen | - matkojen järjesteleminen |
| – tiedotustoiminnasta huolehtiminen | - mediasuhteiden hoitaminen |
| – henkisen valmennuksen järjestäminen | - varainhankinnan hoitaminen |
| – valmennusavun järjestäminen | - vakuutusasioiden hoitaminen |
| – fysiopalvelujen järjestäminen | - rahastoasioiden neuvominen |
| – sijoitusneuvonnan järjestäminen | - lakiasioiden neuvominen. |

Edellä mainittujen asioiden lisäksi moni haastateltava toi esille sen lähtökohdan, että urheilijasta pitää ottaa vastuuta myös silloin, kun hän ei ole kilpailuissa. Monissa tapauksissa manageri saattaa olla urheilijalle myös erittäin tärkeä henkinen tuki. Managerin rooliin ja hänen palvelujensa tarjoamiseen vaikuttaa myös urheilijan menestystausta ja hänen uransa vaihe. Uran alkuvaiheessa nuori urheilija voi tarvita manageria tavallisten, arkipäiväisten asioiden hoitamisessa. Loppuvaiheessa urheilija voi tarvita apua vain mediasuhteiden-, yhteistyökumppanuuksien- ja kilpailuasioiden hoitamisessa.

”Managerin rooli on monimuotoinen ja monen urheilijan kohdalla erilainen, toiselle hoidetaan vain kisat, kun taas joidenkin kohdalla koko uran ja henkilön kehittämistä. Avun tarpeeseen liittyy monta asiaa, mm. urheilijan koulu- ja perhetausta.”

”Urheilija tarvitsee lähelleen ihmisiä, jotka auttavat häntä hoitamaan asioita, mutta tämä riippuu myös paljon urheilijan omatoimisuudesta. Urheilija tarvitsee innokkaita ihmisiä lähipiiriinsä”.

Kilpailumanagerointi

Haastattelemista managereista (kahdeksan henkilöä) kuusi oli hoitanut tai hoitaa kilpailumanagerointia. Osa näistä kuudesta hoitaa sekä kotimaan että ulkomaan kisoja ja kaksi pelkästään kotimaan kisoja.

Kotimaan kisojen järjestelmä toimii niin, että urheilija tai kilpailumanageri ottavat yhteyttä kisajärjestäjiin (kisan promoottoriin) ja nämä sopivat mahdolliset kuviot hänen kanssaan. Suomessa suurin osa urheilijoista kilpailee kisajärjestäjien sijoituspalkkioista ja saattaa sen lisäksi saada jonkinlaisia matkakorvauksia sekä majoituspalveluja kilpailujen yhteydessä. On yhä yleisempää, ettei kovin monelle makseta niin sanottua starttirahaa osallistumisesta. Kotimaisille tähtiurheilijoille maksetaan kuitenkin heidän statuksensa mukaista starttipalkkiota. Sen suuruuteen vaikuttavat luonnollisesti urheilijan aikaisempi menestys arvokisoissa sekä käynnissä olevan kilpailukauden tulokset. Kilpailumanageri tai urheilija itse neuvottelee starttipalkkioista ja muista korvauksista. Kovan tason urheilijan sopimukseen voidaan lisätä kisoihin osallistumisen lisäksi myös kisojen pr-henkilönä toimiminen, eli hänen nimensä ja kuvansa käyttöoikeus kisojen markkinoinnissa. Tällöin on luonnollisesti kyse myös suuremmasta summasta. Kaikki urheilijalle maksettavat palkkiot (sijoitus- ja starttipalkkiot) maksetaan Suomen Urheiluliiton alaiseen valmennusrahastoon.

Kansainvälinen kilpailutoiminta on hieman mutkikkaampi kuin kotimainen. Suurien tähtien kohdalla managerit ja kilpailujärjestäjät sopivat jo monta kuukautta ennen kisoja urheilijoiden kiinnittämisestä kisojen starttilistoille. Korkeimman tason Kultaisen Liigan -kisoissa starttipalkkioita maksetaan pelkästään maailman huipuille. Muut urheilijat kilpailevat palkintorahoista. Kilpailujärjestäjä korvaa yleensä urheilijan matkakulut tiettyyn summaan asti ja tarjoaa kahden yön majoituksen. Koska melko samantasoisia urheilijoita on paljon, niin viimeiset paikat kisoihin jaetaan pitkälti managerien suhdeverkoston perusteella. Toisaalta, jos jollakin managerilla on maailmantähti tallissaan, niin hän pystyy myös helpommin ”tyrkyttämään” muutaman muun edustamansa urheilijan kisoihin. Kokenut kansainvälisten kisojen manageri kuvasi asiaa seuraavalla tavalla:

”Jos puhutaan siitä, että tehdään pelkästään kansainvälisiä kisoja, niin sulla on oltava urheilijoita enemmän kuin 10. On pakko olla semmoinen urheilijamäärä, että pystyy sitä urheilua tekemään. Pitää olla tietty määrä urheilijoita, että pystyy tekemään sitä työtä paikan päällä. Sanotaan näin, että kisata kohti 6-7 urheilijaa on se normaali ryhmä. Tämä antaa myös luotettavuuskuvan sinusta, jos sinulla on urheilija ryhmä, minkä kanssa kierrät kisoja. Toimintaansa aloittelevalle managerille tämä voi olla ongelma.”

Hän kertoo myös, että kansainvälinen kilpailutoiminta on muuttunut.

”Toiminta on muuttunut raadollisemmaksi. Enää ei riitä se, että sinulla on hyviä urheilijoita, vaan ennen kaikkea on oltava hyviä kontakteja. Samaan aikaan vaaditaan enemmän työmäärää, että saat urheilijoita kisoihin. Kilpailevia maita on lisääntynyt koko ajan ja työnkuva on muuttunut entistä kovemaksi. Kun kisoissa ei makseta enää starttirahoja kuin megatähdille, muut joutuvat kilpailemaan palkintorahoista ja bonuksista, jolloin se on tuonut lisää stressiä urheilijoille ja myös managereille, että jääkö siitä jotain.”

Kansainväliset kilpailujärjestäjät eivät siis automaattisesti korvaa managerin matka- ja majoituskuluja, vaan vaativat yleensä, että managerilla on tietyn kokoinen ryhmä urheilijoita mukanaan kisoissa. Kansainvälinen yleisurheiluliitto IAAF vaatii, että jokainen kilpailumanagerointitoimintaa harjoittava henkilö on saanut luvan sekä urheilijalta että kansalliselta lajiliitolta toimia urheilijan edustajana. Liitteessä 3 on nähtävillä kopio tästä sopimuksesta. Suomessa luvan saaminen ei maksa mitään, mutta joissakin maissa siitä on tehty maksullista toimintaa, eli manageri maksaa lajiliitolle siitä, että hän saa toimia urheilijan kilpailumanagerina. Urheiluliiton säännöissä, kohdassa 17, mainitaan asiasta seuraavasti:

”Urheilijoiden edustajat (managerit). Urheilijalle, joka on liiton jäseneseuran henkilöjäsen, ei anneta liiton lupaa managerin käyttämiseen eikä managerille anneta IAAF:n (kansainvälisen yleisurheiluliiton) sääntöjen mukaista valtuutusta, jollei urheilijan ja hänen managerinsa välillä ole kirjallista sopimusta, joka sisältää kaikki ne vähimmäisehdot, jotka on esitetty IAAF:n julkaisemissa managerisäännöstöä koskevissa

ohjeissa. Managerin on lisäksi tehtävä liiton kanssa yhteistyötä ja menettelytapoja koskeva kirjallinen sopimus.” (Suomen Urheiluliitto Ry:n.)

Managerina toimimiseen ei tarvita minkäänlaista muuta lisenssiä tai lupaa kuin aikaisemmin mainittu urheilijan ja lajiliiton allekirjoittama lupa. Monissa muissa lajeissa vaaditaan kuitenkin erillinen toimilupa tai lisenssi, jotta manageri pystyy toimimaan kansainvälisissä ympyröissä. IAAF on tähän mennessä pitänyt listaa eri yleisurheilulajeissa maailmassa kolmenkymmenen parhaan joukkoon rankatuista urheilijoista ja heidän managereistaan. Maksua vastaan (\$500) manageri saa nimensä listaan, mikäli hänellä on vähintään yksi urheilija, joka sijoittuu top-30 listalle. Rekisteröintimaksua vastaan manageri saa akkreditoinnin kansainvälisiin kisoihin ja tiettyjä muita etuja. (IAAFa [viitattu 24.2.2009]).

Syksyllä 2008 yleisurheilun kansainvälisessä lajiliitossa IAAF:ssä käytiin keskustelua sääntöjen muuttamisesta ja jonkinlaisen lisenssijärjestelmän luomisesta. IAAF:n hallituksen kokouksessa 22.11.2008 asiasta käytiin pitkään keskustelua, ja siellä luotiin valiokunta asian kehittämiseksi. Tarkoituksena on, että uuden säännöt tulevat voimaan 1.1.2010. (IAAFb [viitattu 24.2.2009].) Nähtäväksi jää, millaisia uusia vaatimuksia managereille asetetaan.

6.3 Managerointi työnä

Haastattelujen avulla halusin selvittää myös managerin työn arkea. Kuten jo aikaisemmin tuli esille, niin ainoastaan yksi haastatelluista managereista toimii päätoimisena managerina, joten halusin kuulla, miten realistisena asiana muut managerit näkevät mahdollisuuden päätoimisuuteen Suomessa. Enemmistö managereista suhtautui asiaan optimistisesti. Kielteisesti asian nähneet kokivat, että Suomen markkinat ovat liian pienet siihen ja että Suomesta ei löydy riittävästi tähtiurheilijoita. Yksi managereista, joka oli yhdessä vaiheessa virkavapaalla omasta työstään, oli sitä mieltä, että managerilla on oltava kaksi arvokisamitaliurheilijaa tallissaan, jotta hän pystyisi toimimaan päätoimisesti. Tämä vaatisi myös sen, että manageri hoitaisi sekä ns. kaupallisen manageroinnin että kilpailumanageroinnin.

”Ei sillä elä, liian pienet markkinat, tai riippuu lajista tietysti, se kyllä vaatisi 3-5 kovan tasoista urheilijaa ja on pakko ottaa huomioon, että ei voi olla kovin monta saman lajin urheilijaa, koska he kilpailisivat samoista markkinoista.”

”Olisi varmaan mahdollista, pitäisi vaan miettiä koko palvelupakettia tarkkaan”

”Varmaan on, se olisi ja pitäisi olla mahdollista jos systeemiä muutettaisi vähän.”

Vaikka haastatellut managerit arvelivat, että päätoimisuus on mahdollista, niin harva heistä uskoi siirtyvänsä päätoimisuuteen. Liiallinen epävarmuus riittävien tulojen saamisesta tuntui olevan suurin este. Toinen este on myös selkeän järjestelmän ja statuksen puuttuminen: kuka vain voi tehdä managerin töitä Suomessa (yleisurheilussa) eli minkäänlaista lisenssiä tai rekisteröitymistä ei tarvita. Vuoden 2008 aikana käytiin paljon keskusteluja mahdollisuudesta perustaa manageriyhdistys, johon kuuluisivat kaikki lajit Suomessa (Alaja 29.10.2008). Selvitin haastatteluissa managerien suhtautumista tällaiseen hankkeeseen. Suurin osa heistä suhtautui siihen myönteisesti. Hankkeessa ajatuksena olisi, että manageri, joka on ”läpäissyt testin” tai saanut koulutuksensa yhdistyksen kautta, saisi ”rekisteröity manageri” -nimityksen. Hankkeen takana on pitkään managerina toiminut Erkki Alaja, joka on mukana monessa eri lajissa. Tällä hetkellä ei ole olemassa varsinaista managerikoulutusta. Jonkin verran managerointiin liittyviä asioita käsitellään osana muita kursseja ja erilaisissa seminaareissa, joissa puhutaan esimerkiksi urheilumarkkinoinnista. Selvitin haastatteluissa managerien näkemyksiä koulutuksen tarpeellisuudesta ja siitä, kuka sitä voisi järjestää.

”Olisi erittäin arvokas asia, jos olisi semmoista. Se selkeyttäisi asioita, jos olisi manageriyhdistys, niin sitä kautta yhdistyksen olisi järkevää järjestää koulutusta jäsenilleen, ehdottomasti. On hirveän tärkeätä, että erityyppisiltä ja eri lajien ympärillä toimivilta kollegoilta voisi saada paljon apua.”

Kaikki haastateltavat suhtautuivat positiivisesti koulutuksien järjestämiseen, mutta heillä oli kuitenkin erilaisia näkemyksiä siitä, mikä tai mitkä järjestävät tahot olisivat. Osa näki, että asia voisi kuulua Olympiakomitealle, joka on vastuussa huippu-

urheilusta. Osa oli sitä mieltä, että koulutustehtävä voisi olla Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n (SLU) alainen asia. Muita ehdotuksia olivat urheiluopistot, opetusministeriö ja oma manageriyhdistys. Kaikki managerit olivat kuitenkin sitä mieltä, että koulutus-toimintaa tarvitaan, ja että sitä pitäisi järjestää yhteisesti lajirajojen yli.

Selvitin haastatteluissa myös jokaisen managerin suhteita muihin managereihin. Kukaan managereista ei ollut sitä mieltä, että managerien välillä olisi erityistä kilpailutilannetta urheilijoista. Toisaalta yhteistyötäkään ei tunnuta harrastettavan kovin paljon. Nykyistä tilannetta kuvaa hyvin se, että suurin osa tällä hetkellä toimivista managereista saa melkein viikoittain yhteydenottoja urheilijoilta tai heidän valmentajiltaan, jotka pyytävät apua. Hyvistä ja pätevistä managereista tuntuu olevan pulaa. Kun yritin kysellä manageroinnin tasosta Suomessa, niin moni vastasi diplomaattisesti ”*vähän joka junassa tällä hetkellä*”, ”*pitää kysyä asiakkailta*” tai ”*kirjava*”. Puolet haastatteluista oli kuitenkin sitä mieltä, että Suomessa on saatavilla hyviä managereita, joilla on myös ammattitaitoa.

6.4 Managerien näkemys SUL:sta ja OK:sta

Halusin tutkimuksellani selvittää myös managerien näkemyksiä siitä, millaisena he kokevat roolinsa huippu-urheilussa. Tässä yhteydessä olin kiinnostunut myös heidän ajatuksistaan Urheiluliiton ja Olympiakomitean rooleista. Halusin myös tietää, tarjoavatko he, mikäli tarvetta on, huippu-urheilijoille sellaisia palveluja, joita Urheiluliitto ja Olympiakomitea eivät tarjoa. Halusin lisäksi kuulla, onko managereilla jotain toivomuksia tai parannusehdotuksia Urheiluliiton toiminnan osalta.

Managerit toivat esille sen, että jokaisen tahon pitää ymmärtää roolinsa tässä palapelissä. Kaikki pyrkivät parhaan osaamisensa mukaan luomaan hyviä olosuhteita ja edellytyksiä huippu-urheilulle ja sen menestykselle. Molemminpuolinen kunnioitus on tärkeä edellytys lopputulosta ajatellen. Yli puolet managereista kertoi käsittävänsä liiton roolina perusedellytysten luomisen huippu-urheilulle. Liiton pitää managereiden mukaan turvata valmennustiedon saaminen ja huippu-valmennus sekä järjestää riittävät edellytykset niin urheilijan kuin hänen valmentajansakin toiminnalle.

”Liitolla ei riitä resurssit eikä ole osaamista siihen, että sotkeutuisi näihin muihin palveluihin.”

”Mun mielestä on niin, että liitto hoitaa ne tietyt asiat, missä sillä sitä asiantuntemusta on ja nämä perusjutut on hoidettu erittäin hyvin.”

”Nyky maailma on tuonut mukaan uusia haasteita lajiliitoille ja Olympiakomitealle, ne eivät pysty ison olympialajin maailman huippuja palvelemaan näiden vaatimalla tasolla ja miksi sitä edellytetään heiltä?”

Pari managerista toi esille sen, että liitto on heidän näkökulmastaan aika etäinen toimija. Varsinkin Olympiakomitea nähtiin etäisenä organisaationa, koska sen yhteydenotot tapahtuvat lähinnä urheilijan kautta. Managereiden toiveena oli, että ihmiset tunsivat toisiaan paremmin, jolloin yhteistyön tekeminen olisi helpompaa. Sellaista toimintakulttuuria, jossa managerilla olisi yhteyksiä liittoon, ei Suomessa ole olemassa.

”Kaikki puhuvat, että sitä yhteistyötä pitäisi kehittää, mutta siitä vaan puhutaan.”

Moni manageri toivoi myös selkeämpiä pelisääntöjä managerien roolista ja oikeuksista. Tällä hetkellä niitä ei ole, toiminta on vain ajan myötä kehittynyt. Toisaalta eräs manageri kiitteli urheiluliiton toimintaa ja totesi, ettei ongelmia avun saamisessa ole ollut, kun sitä liitolta on pyydetty. Kaikki managerit olivat sitä mieltä, että jonkinlaisella keskustelufoorumilla tai vuosittaisella tapaamisella olisi selvä tarve. Tällä hetkellä Urheiluliitossa tai Olympiakomiteassa ei ole minkäänlaista koulutusta tai aktiivista informaation välitystä managerille. Managerit ovat ikään kuin väliinputoajia, vaikka he toimivat lähellä maan huippu-urheilijoita lähes päivittäin. Olisi tärkeä saada yhteispalavereita jotta olisi mahdollista luoda hyvää ja rakentavaa keskustelua managerien ja liiton välille.

”Sellainen avoin keskustelu näiden pelisääntöjen näkökulmasta, keskustelu vuosittaisessa palaverissa, jossa olisi eri tahot paikalla, olisi tosi tärkeä. Tiedonvälitys ja jon-

kun perusmateriaalin jakaminen, joka liittyy infoon ja liiton painottama, tiedon jakamista ei ole koskaan liikaa”

*”Pitäisi olla jonkun kerran vuodessa kokoontuminen, missä olisi managereita kaikista lajeista, taustaihmiä, sponsorimanagereita ja taustatyötä tekeviä, esim. moottori-
puolella on paljon ammattimaisempaa toimintaa kuin yhdenkään OK:n alaisen lajiliiton puolella.”*

Managerit näkivät kuitenkin kehitystä tapahtuneen keskinäisessä yhteistyössä Urheiluliiton kanssa. Erimielisyyksiä syntyy kuitenkin jonkin verran, mutta sitä managerit pitivät luonnollisena asiana, koska he ajattelevat urheilijan parasta samaan aikaan, kun liitto ajattelee omaa parastaan.

”Ainahan käytännöllisten asioiden kanssa tulee eri näkemyksiä, urheilijaa pitää kuunnella, vaikka olisi vähän vaikea järjestelmän näkökulmasta.”

”Tämähän on normaalia peliä, edunvalvontaa, sehän on matemaattinen mahdottomuus olla koko ajan samaa mieltä, minähän edustan urheilijaa ja hänen etujaan.”

7 PÄÄTELMÄT

Halusin omasta mielenkiinnostani johtuen opinnäytetyössäni selvittää, mitä yleisurheilussa toimivien managereiden työ sisältää. Omakohtaisesta kokemuksesta tiesin luonnollisesti asiat urheilijan näkökulmasta, mutta halusin saada selville, miten managerit itse näkevät asian. Samalla selvitin Suomen Urheiluliiton sekä Suomen Olympiakomitean edustajien ajatuksia managerointitoiminnasta. Halusin myös ottaa selvää siitä, voidaanko managerien työtä pitää asiantuntijapalvelujen tarjoamisena.

Toivon, että opinnäyte valottaa tämän päivän huippu-urheilun ja manageroinnin tilannetta. Oma ajatukseni olikin, että mikäli halutaan ymmärtää managerin työn toimenkuvaa, on myös ymmärrettävä sitä ympäristöä, missä hän toimii ja tunnettava sen ympäristön toimijat.

Sekä haastattelemani managerit itse että lajiliiton edustajat ja varsinkin Olympiakomitean edustaja, olivat kaikki sitä mieltä, että managerit ovat asiantuntijapalvelujen tarjoajia. Olympiakomitean edustaja meni niinkin pitkälle, että totesi: ”Voisi melkein sanoa, että urheilumanagerointi on paljon pidemmälle vietyä asiantuntijapalvelua ja monialaisempaa kuin mikään yritysmaailman asiantuntijapalvelu koskaan käsitteenä onkaan”. Vaikka näin on, niin yleisurheilumanageroinnin ei välttämättä kuitenkaan voi kaikilta osin katsoa täyttävän kaikkia asiantuntijuutta käsittelevän teorian tunnuspiirteitä. Suurimmat epäkohdat asiantuntijapalvelujen tarjoamiseen tulevat ehkä taloudellisella puolella. Yleisesti ja myös teoriassa ajatellaan, että asiantuntemus on jotakin niin pitkälle vietyä osaamista, että siitä pitää myös maksaa kalliisti. Urheilussa managerien palkat ovat provisioita, yleensä 10 – 30 % niistä sopimuksista, joita hän urheilijalle neuvottelee. Haastatelluista managereista vain yhden leipätyönä on managerointi, kaikki muut tekevät managerointia oman leipätyönsä ohella. Asiantuntijuus manageroinnissa ei siis näytä olevan tuottoisaa toimintaa, mikä ainakin osittain kertoo siitä, että kyseistä työtä ei yleisesti arvosteta.

Asiantuntijapalvelujen markkinoinnin teorian näkökulmasta managerointiin näyttää liittyvän myös mielenkiintoinen toinen erityispiirre: kukaan haastattelemistani mana-

gereista ei aktiivisesti tai säännöllisesti markkinoi palvelujaan. Tämä tieto saattaa tuntua oudolta, mutta selittyy sillä, että hyviä managereita ei ole Suomessa riittävästi. Suurimmalla osalla managereista on jo nyt enemmän töitä kuin he pystyvät ottamaan vastaan. Teoriassa esitetyt asiantuntijan tunnuspiirteet ja hänen työnsä motiivit ovat liitettävissä myös managerin työhön. Työn mielenkiintoisuus oli ylivoimaisesti tärkein haastatettujen henkilöiden motiivaattori. Sama motiivi korostuu tyypillisesti asiantuntijatyötä tekevillä henkilöillä.

Minua jäi jossain määrin vaivaamaan sellainen asia, että vaikka managereista on pulaa Suomessa, niin ei kuitenkaan tahdo löytyä tahoa, joka ottaisi vastuun managereiden koulutuksesta. Niin Olympiakomitean kuin Urheiluliiton edustajatkin pitävät managerin tehtäviä erittäin tärkeinä, mutta managerit ovat silti huippu-urheilusta vastaavan järjestelmän ulkopuolella. Yleisesti myönnetään, että heitä tarvittaisiin lisää, ja että he ovat välttämättömiä, jos urheilija haluaa panostaa urheiluun, mutta silti ei mikään tahon ole valmis ottamaan vastuuta esimerkiksi heidän kouluttamisestaan. Ehkä tämä tilanne kertoo siitä, että huippu-urheilun resurssit ovat kaiken kaikkiaan Suomessa kohtalaiten pienet.

Aikana, jolloin tein tätä opinnäytetyötä, mieleeni tuli monia uusia asioita, joita voisi olla jatkossa mielenkiintoista tutkia. Eräs tällainen asia olisi esimerkiksi yksilölajien ja joukkuelajien manageroinnin välisten erojen ja yhtäläisyyksien selvittely. Tässä työssä sivuan asiaa vain hyvin pintapuolisesti.

Nyt usean tuhannen ajokilometrin ja monen haastattelun jälkeen opinnäytetyö on valmis ja koen, että monet tunnit autossa istuen olivat sen arvoisia. Toivon, että olen työlläni pystynyt antamaan realistisen kuvan yleisurheilumanageroinnista. Työni antama kuva manageroinnista voi olla erilainen kuin mitä moni kuvitteli sen olevan. Manageroinnissa on kysymys pitkälti kyseisten henkilöiden halusta toimia huippu-urheilun parissa. Silloin korvaukset ovat, ainakin toistaiseksi, usein sivuseikka. Kaikesta huolimatta näyttää siltä, että moni yleisurheilumanageri on oman alansa todellinen asiantuntija.

LÄHTEET

Aaltonen, Kimmo 2004. Urheilun ja liikunnan oikeus käytännössä. Helsinki: Tietosana..

Alaja, Erkki & Forssell Christina 2004. Tarinapeliä, Sponsorin käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Alaja, Erkki, manageri. Haastattelu 29.10.2008.

Elo, Jari, markkinointijohtaja, Suomen Olympiakomitea. Haastattelu 15.10.2008.

Elo, Jari 19.12.2008. Olympiakomitean toiminnan osa-alueet [viitattu 23.3.2009] jari.elo@noc.fi.

HE. Hallituksen esitys 278/1998.

HE. Hallituksen esitys 144/2006.

HE. Hallituksen esitys 112/2008.

Grönroos, Christian 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY.

Gummesson, Evert 1987. Lip Services – A neglected Area in Service Marketing. Journal of Services Marketing no. 1.

Härkönen, Asko 2004. The coach and the manager as elite athlete's support persons in a changing operational environment. Executive Masters in Sports Organization Management. Suomen Olympiakomitea: Helsinki.

IAAFa. About iaaf. [viitattu 24.2.2009]. Saatavissa <http://www.iaaf.org/aboutiaaf/structure/athletes/index.html>.

IAAFb. News. [viitattu 24.2.2009]. Saatavissa <http://www.iaaf.org/aboutiaaf/news/newsid=48376.html>.

Image Match. [viitattu 12.11.2008]. Sponsoroinnin hyödyntäminen. Saatavissa: http://www.imagematch.fi/index.php?node_id=12023.

KIHUa, faktapankki. [viitattu 11.11.2008]. Ammattilaisuus. Saatavissa: <http://www.kihu.fi/faktapankki/faktaalueet/tulostus.php?id=154&otsikko=Ammattilaisuus>.

KIHUb, faktapankki. [viitattu 11.11.2008]. Huippu-urheilujärjestelmä. Saatavissa: http://www.kihu.fi/faktapankki/huujarjestelma/huu_rakenteet.html.

Kuusela, Hannu 1998. Markkinoinnin haaste. Porvoo: WSOY.

Kuusisto, Arto 15.3.2007 (henkilökohtainen tiedonanto [viitattu 11.10.2007]). Suomen Urheiluliitto. Helsinki.

Kuusisto, Arto, talousjohtaja, Suomen Urheiluliitto. Haastattelu 26.3.2008.

Kuusisto, Arto 26.3.2009 (henkilökohtainen tiedonanto [viitattu 2.5.2009]). Suomen Urheiluliitto. Helsinki.

Mainostajien Liitto. Sponsoribarometri 2009 [online, viitattu 30.4.2009]. Saatavissa: <http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/Sponsorointibarometri2009.pdf>.

Martiskainen, Seppo (toim) 2006. Suomi voittoon – kansa liikkumaan. Suomen Yleisurheilun 100 vuotta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mäkelä, Jarmo 2007. Valmennusopin jatkokurssi. Jyväskylän Yliopisto. 22.11.2007.

Mäkelä, Jarmo 1.5.2009. Sähköpostiviesti. jarmo.makela@sul.fi.

Noronen, Mika 3.5.2009. SUL-organisaatio. mika.noronen@sul.fi.

OPM 2004a. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:17. Opiskelevien urheilijoiden taloudellista tilannetta selvittävän työryhmän muistio. Saatavissa: http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2004/liitteet/opm_201_tr17.pdf?lang=fi.

OPM 2004b. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:22. Huippu-urheilutyöryhmän muistio. Saatavissa: http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2004/liitteet/opm_207_tr22.pdf?lang=fi.

OPMa. Urheilijoiden valmennus- ja harjoitteluapurahat. [viitattu 05.11.2008] Saatavissa: http://www.minedu.fi/OPM/Liikunta/liikuntapolitiikka/avustukset/Urheilijoiden_valmennus-_ja_harjoitteluapurahat.

OPMb. Huippu-urheilu. [viitattu 8.11.2008] Saatavissa: <http://www.minedu.fi/OPM/Liikunta/huippu-urheilu/?lang=fi>.

OPM 2008. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008:19. Liikunnan rahavirrat Suomessa 2005.

Pirttilä, Ilkka, 1997 teoksessa Muuttuva asiantuntijuus.. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Purontakanen, Jouko 4.3.2004 [viitattu 10.11.2008]. Palautetaan huippu-urheilun arvostus. Kirjoitus Suomen Olympiakomitean kotisivuille. Saatavissa: <http://www.noc.fi/?x4466=9471>.

Sipilä Jorma 1991. Asiantuntija ja johtaja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sipilä Jorma 1995. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo:WSOY.

Sipilä Jorma 1996. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Porvoo:WSOY.

Sipilä Jorma 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WSOY.

SLU (Suomen Liikunta ja Urheilu ry) 2005-2006. Julkaisusarja 6/06. Kansallinen liikuntatutkimus - vapaaehtoistyö. [viitattu 10.11.2008] Saatavissa: <http://slufibin.directo.fi/@Bin/fc5b3da944b0460de42c8ca44c1e69bc/1237930240/application/pdf/119517/Kansallinenliikuntatutkimus2005-2006vapaaehtoistyö.pdf>.

SLUa. (Suomen Liikunta ja Urheilu ry) [online, viitattu 4.1.2009]. Saatavissa: http://www.slu.fi/liikuntapolitiikka/liikunnan_talous2/.

SLUb. (Suomen Liikunta ja Urheilu ry) [online, viitattu 4.1.2009]. Saatavissa: <http://www.slu.fi/slu-esittely/>.

SLUc. (Suomen Liikunta ja Urheilu ry) [online, viitattu 4.1.2009]. Saatavissa: http://www.slu.fi/liikuntapolitiikka/liikunnan_talous2/urheiluseurat/.

SLUd (Suomen Liikunta ja Urheilu ry) [online, viitattu 5.1.2009]. Saatavissa: http://www.slu.fi/liikuntapolitiikka/liikunnan_talous2/veikkausvoittovarar/.

SLUe (Suomen Liikunta ja Urheilu ry) [online, viitattu 22.3.2009]. Liikuntajärjestöille lisää tukea veikkausvoittovaroista. Saatavissa: http://www.slu.fi/lum/numero_2_2009/liikuntapolitiikka/liikuntajarjestoille_lisaa_tukea/.

Sponsor Insight Finland [viitattu 12.11.2008]. Saatavissa: <http://www.sponsorinsight.fi/default.aspx>.

Suomen Urheiluliitto Ry, säännöt [viitattu 20.02.2008], . Saatavissa: http://www.sul.fi/files/Suomen_Urheiluliiton_saannot.doc.

SUL. Yleisurheilu tuki säätiö. [viitattu 6.11.2008] Saatavissa: <http://www.sul.fi/index.php?sivutunniste=2&sivuitem=248&riviavain=347>.

SUL, SUL ry faktaa. [viitattu 7.11.2008]. Saatavissa: <http://sul.posiona.net/index.php?sivutunniste=2>.

SUL, Uutiset. [viitattu 22.3.2009]. Saatavissa: <http://sul.posiona.net/index.php?sivutunniste=1&sivuitem=98&riviavain=78&newsitem=5212>.

Suomen Olympiakomitea, urheilija kysely 2003. Huippu-urheilija, julkisuus ja viestintä. Suomen Olympiakomitea. Helsinki.

Suomen Olympiakomitea, toimintakertomus 2007.

Suomen Olympiakomitea. [viitattu 5.3.2009]. Saatavissa:
<http://www.noc.fi/olympiakomitea>.

Suomen Olympiakomitea. [viitattu 27.5.2009]. Saatavissa:
<http://www.noc.fi/@Bin/522992/organisaatio.gif>.

Töykkä, Jari, markkinointijohtaja, Suomen Urheiluliitto. Haastattelu 27.3.2008.

Vahvaselkä, Irma 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Pieksämäki: RT-Print Oy.

VM 2007, julkaisut ja asiakirjat 8a/2007. [viitattu 2.11.2008]. Helsinki: Edita Prima Oy. Saatavissa:
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinailaitos/20070912Aloitt/Netti_muistio_8a.pdf.

MANAGERI KYSYMYKSET

(haastattelun/keskustelu aikana saattoi tulla esiin muitakin asioita)

Nimi, ikä, koulutus, työtausta

Montako vuotta olet toiminut managerina? Miten päädyit manageriksi?

Miksi teet/teit managerin töitä? Mistä motivaatio työhön?

Sponsorimanageri vai kilpailumanageri?

Montako urheilijaa edustat? Montako yleisurheilijaa

Toimitko myös muissa lajeissa kun yleisurheilussa?

Vain suomalaisia urheilijoita vai myös ulkomaalaisia?

Missä vaiheessa urheilija tarvitsee managerin?

Mihin urheilija tarvitsee manageria?

Millainen yhteistyöverkosto näet että urheilija tarvitsee ympärilleen?

Tunnetko olevasi asiantuntija? Minkä alan asiantuntija?

Kuinka hyvin managerin pitää tuntea urheilulajin?

Miten kehität itseäsi ja ammattitaitosi?

Miten markkinoit itseäsi ja palvelujasi?

Asiakassuhde vai enemmän ystävyysuhde (vai molempia)? Vrt asiantuntija vs asiakas

Mitä palveluja tarjoat urheilijoille?

(sponsorit, raha, vero, sijoitustoiminta, tiedotus, kisat jne?)

Millainen sopimus sinulla on urheilijoiden kanssa? Suullinen vai kirjallinen?

Mitä sopimuksessa mainitaan?

Ajankäyttö, per urheilija? Päätoiminen työ vai sivutoiminta?

Onko mahdollista olla päätoiminen manageri?

Palkka? Provisio?

Mitä vaaditaan managerilta? Voiko kuka vaan ryhtyä siihen?

Löytyykö manageri yhdistys/ pitääkö rekisteröityä tai olla lisenssi?

Löytyykö manageritoimintaa valvova taho?

Löytyykö managerikoulutusta?

Manageroinnin taso suomessa? Löytyykö riittävästi toimijoita?

Miten näet liiton ja OK:n toiminta?

Tarjoatko liiton/OK:N puuttuvia palveluja?

Pitäisikö OK/liitto enemmän tukea managerin työtä enemmän?

Suhteet muihin managereihin? kilpailua vai yhteistyötä?

URHEILULIITON JA OLYMPIAKOMITEAN KYSYMYKSET

(haastattelun/keskustelu aikana saattoi tulla esiin muitakin asioita)

Nimi

Tehtävä OK:ssa/SUL:ssa

Näkemys managerien toiminnasta? Montako toimijaa yleisurheilussa (Suomessa)?

Löytyykö Suomesta riittävästi taitavia managereita?

Tarvitsevatko urheilijat managerin? Missä vaiheessa tarvitsevat?

Valvooko OK/SUL managerien toiminta?

Järjestättekö koulutusta? Kenen vastuulla järjestää?

Näetkö että managerit ovat asiantuntijapalvelujen tarjoajia? Minkä alan asiantuntijoita?

Sopimusasiat? Liiton ja urheilijat välillä? Managerin osuus? Valvotaanko?

Mitä palveluja tarjoatte huippu-urheilijoille? Tuntuuko että ne ovat riittäviä?

Kuinka tärkeänä koette valmennustuen tärkeys?

Mitkä ovat velvollisuudet ja oikeudet urheilijaa nähden?

SUL Valmennusrahasto / Urheilijarahasto?

Kehitystarpeita

Yleisurheilun Tuki
Valmennusrahasto

Settlement of money from abroad
Selvitys ulkomaantulosta

Name of athlete

urheilijan nimi ja urheilijatunnus

Name of competition

kilpailun nimi

Competition organizer

kilpailun järjestäjä

Address and e-mail adress

yhteystiedot (osoite ja e-mail)

Country

maa

Placing in the competition

urheilijan sijoitus kilpailussa

Sum of Prize money (currency)

bruttopalkintosumma (valuutta)

Sum of other payments

brutto starttiraha tai vastaava korvaus

Deducted sums (accommodation etc)
mahdolliset vähennetyt erät (majoitus jne)

Paid taxes
pidätetty vero

Paid to the athlete
urheilijalle maksettu nettosumma

Date and signature of competition organizer
kilpailun järjestäjän päiväys ja allekirjoitus, nimen selvennys

Account of the Finnish Bank
Yleisurheilun Tukisäätiön tilinumero ulkomailta

Name of account holder: Yleisurheilun Tukisaatio
Address of account holder: Radiokatu 20, 00240 Helsinki, Finland

Bank name: Helsinki OP BANK Plc
Bank address: Ratapihantie 6, 00520 Helsinki

Bank account: IBAN: FI59 5723 3310 0041 54
Swift: OKOYFIHH

Urheilija toimittaa lomakkeen aina rahastoonsa.

More information: arto.kuusisto@sul.fi

**Official Agreement
between an Athlete and an Athletes' Representative
2009**

Athlete: _____

Athletes' Representative (AR): _____

I, the undersigned Athlete, in accordance with IAAF Rule 7 and the IAAF Regulations concerning Federation/Athletes' Representatives, hereby authorise, the undersigned Athletes' Representative, to act on my behalf, to represent me in all financial matters and to receive award payments and/or fees due to me as result of my Track & Field–Athletics endeavours, which he/she will in turn pay to me as per the contract between us.

The period of this authorisation ends on the 31st of December 2009.

Athlete's Signature

AR's Signature

.....

.....

Place and date

Place and date

.....

.....

**Please send this Agreement duly completed and signed to the
IAAF* and the Member Federation concerned by no later than 16th January 2009.**

*President's Cabinet
17, rue Princesse Florestine, MC98007 Monaco Cedex
Direct fax: +377 93 10 89 05
Email: monica.gomez-fernandez@iaaf.org

