

Jääkiekon liigaorganisaatioiden kannattavuuden ja ansaintalogiikan muutokset 2005 - 2017

Janne Hauhtonen

15.11.2018



Tekijä Janne Hauhtonen.	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Jääkiekon liigaorganisaatioiden kannattavuuden ja ansaintalogiikan muutokset 2005-2017.	Sivu- ja liitesivumäärä 77 + 1
<p>Suomen ainoan urheilun ammattilaissarjan, Liigan, ja siinä pelaavien organisaatioiden taloudellinen tilanne on puhuttanut runsaasti mediassa viime vuosien aikana.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia jääkiekon liigaorganisaatioiden kannattavuudessa ja ansaintalogiikassa tapahtuneita muutoksia vuosien 2005 – 2017 välisenä aikana. Liigaorganisaatioiden taloudellista tilannetta tutkimuksessa tarkastellaan tilinpäätösanalyysistä saadulla tunnuslukuanalyysillä. Seurojen taloutta on analysoitu tilinpäätöksistä laskeutuilla keskeisimmillä kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnusluvuilla. Lisätietoa tutkimukselle on haettu kahden liigaorganisaatioiden johtotehtävissä työskentelevän henkilön haastattelulla.</p> <p>Työn teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään urheiluliiketoiminnan erityispiirteitä, sidosryhmiä ja urheilujohtamista. Teorian kautta käydään läpi myös urheiluorganisaation liiketoiminnan rahoitusmallia ja ansaintalogiikkaa. Lisäksi viitekehyksessä esitellään jääkiekon historiaa, Liiga sekä siinä pelaavat organisaatiot.</p> <p>Tutkimus on toteutettu monistrategisena tutkimuksena yhdistämällä kaksi eri tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää työssä käytettiin tilinpäätöstietojen tulkitsemiseen. Tutkimuksen haastattelut taas on toteutettu käyttämällä kvalitatiivista eli laadullista menetelmää, ja ne toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna.</p> <p>Tutkimustuloksena todetaan, että liigaorganisaatioiden ansaintalogiikassa on tapahtunut muutoksia tarkastellun ajanjakson aikana. Organisaatioiden suurin tulonlähde ovat yhteistyökumppanisopimukset, mutta niiden muoto ja osapuolien odotukset ovat muuttuneet voimakkaasti tutkittuna ajanjaksona. Liigan yleisökeskiarvo on laskenut tutkittuna aikana, mutta siitä huolimatta niistä saatava tulo on lähes poikkeuksetta organisaatioiden toinen päätulonlähde. Selkeän muutoksen seurojen ansaintalogiikkaan on tuoneet kaksinkertaisesti televisiointikorvaukset.</p> <p>Tutkimus osoittaa kannattavuuden eroavan voimakkaasti eri seurojen välillä. Koko tarkasteluajanjakson aikana ovat liigaorganisaatiot tehneet kumulatiivisesti yli 50 miljoonaa euroa tappiota ja ainoastaan kuuden seuran osalta tulos on ollut voitollinen. Liigaseurojen vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden voidaan todeta olevan melko hyvällä tasolla ja yhteydessä kannattavuuteen, mutta osalla seuroista tämä on ilman taloudellista motiivia toimivien rahoittajien ansiota.</p> <p>Opinnäytetyölle ei ole toimeksiantajaa ja se valmistui vuoden 2018 aikana.</p>	
Asiasanat Kannattavuus, ansaintalogiikka, urheiluliiketoiminta, tilinpäätösanalyysi, Liiga, jääkiekko	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	1
1.3	Tutkimuksen rakenne	2
1.4	Tutkimuksen rajaus	3
2	Urheiluliiketoiminta	5
2.1	Urheiluliiketoiminnan erityispiirteet	5
2.2	Urheiluliiketoiminnan sidosryhmät	7
2.3	Urheilujohtaminen	12
2.4	Joukkueurheilun yhtiömuodot	14
2.4.1	Oy	14
2.4.2	Ry	14
3	Urheiluorganisaation liiketoiminta ja ansaintalogiikka	16
3.1	Rahoitusmalli	16
3.2	Ansaintalogiikka	18
3.2.1	Sponsoritulot	18
3.2.2	Pääsylipputulot	21
3.2.3	Mediasopimustulot	24
3.2.4	Muut tulot	26
4	Jääkiekko Suomessa	29
4.1	Jääkiekon historia	29
4.2	Jääkiekon SM–Liiga Oy	30
4.3	Liigaorganisaatiot	33
5	Opinnäytetyön toteutus	35
5.1	Tilinpäätöksen tunnuslukuanalyysi	35
5.2	Puolistrukturoitu teemahaastattelu	36
5.3	Haastatteluiden toteutus	37
6	Tutkimustulokset	38
6.1	Liigaorganisaatioiden tuloerät	39
6.1.1	Sponsoritulot	40
6.1.2	Pääsylipputulot	40
6.1.3	Mediasopimukset	44
6.1.4	Muut tulot	44
6.2	Liigaorganisaatioiden kuluerät	45
6.2.1	Henkilöstökulut	45
6.2.2	Muut kulut	48
6.3	Liigaorganisaatioiden kannattavuus	51

6.4	Liigaorganisaatioiden vakavaraisuus.....	56
6.5	Liigaorganisaatioiden maksuvalmius.....	59
7	Yhteenveto.....	63
7.1	Johtopäätökset.....	63
7.2	Pohdinta.....	70
7.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	71
7.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	72
8	Lähteet.....	74
	Liitteet.....	78

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Suomen suosituimman urheilusarjan, jääkiekon SM-liigan ja siinä pelaavien joukkueiden taloudellinen tilanne on nostettu usein esiin mediassa viime vuosien aikana. Ainoana suomalaisena urheilun ammattilaissarjana seurojen taloustilanne ja niissä tapahtuneet muutokset ovatkin mielenkiintoinen ja ajankohtainen aihe tutkimukselle. Liigaseurojen kannattavuuksissa ja liikevaihtojen suuruuksissa on nähtävissä suuriakin eroja ja tutkimuksessa saatavien talouden tunnuslukujen avulla pyritään löytämään syitä seurojen välisille eroavuuksille.

Jääkiekon SM-Liiga Oy on sen viidentoista sarjassa pelaavan joukkueen omistama yhtiö, jonka tehtävänä on hallinnoida jääkiekon pääsarjaa eli Liigaa. Jääkiekon SM-Liiga Oy myös kontrolloi ja seuraa sarjassa pelaavia joukkueita vuonna 2011 käyttöön otetun lisenssijärjestelmän avulla, jonka tarkoituksena on estää seurojen ajautuminen taloudellisiin ongelmiin. Lisenssijärjestelmässä määriteltujen ehtojen mukaan Liigassa pelataksaan, tulee jokaisen liigaorganisaation täyttää kaikki sopimukseen määritellyt urheilulliset ja taloudelliset ehdot.

Tällä hetkellä kaikki sarjassa pelaavat organisaatiot ovat osakeyhtiöitä ja ne vastaavat liigaseurojen liiketoiminnasta. Liigaorganisaatioiden liiketoiminnan motiivit poikkeavat kuitenkin tavallisen osakeyhtiöstä, sillä niiden menestys tunnutaan mittaavan pääosin urheilullisin mittarein, toisin kuin tavallisissa osakeyhtiöissä, joissa omistajat odottavat sijoitukselleen tuottoa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää jääkiekon liigaorganisaatioiden taloudellista kannattavuutta, ja niissä esiintyviä eroavaisuuksia eri liigaorganisaatioiden välillä. Työn tavoitteena on myös tutkia liigaorganisaatioiden ansaintalogiikkaa ja siinä mahdollisesti tapahtuneita muutoksia vuosien 2005-2017 välisenä aikana.

Työssä pyritään myös tarkastelemaan liigaorganisaatioiden taloudenpitoa, nostamaan taloudellisesti kannattavia, sekä ei-kannattavia liigaorganisaatioita esille ja etsimään syitä näiden eroavuuksille. Lisäksi työssä perehdytään liigaorganisaatioiden ansaintalogiikkaan tulo- ja menoerien osalta, ja pyritään niistä saatujen tietojen avulla löytää syitä seurojen

välisiin eroihin liikevaihtojen suuruuksissa. Tutkimuksessa pyritään myös avaamaan urheiluliiketoimintaa käsitteenä teorian kautta sekä löytämään siinä olevia erityispiirteitä muihin toimialoihin verrattuna.

Työn tavoitteena on saada vastaus tutkimusongelmaan: Onko jääkiekon liigaorganisaatioiden kannattavuudessa ja ansaintalogiikassa tapahtunut muutoksia vuosina 2005-2017?

Tutkimusongelmaa on tutkittu seuraavien alaongelmien avulla:

- Onko liigaseurojen välillä eroja kannattavuudessa, vakavaraisuudessa ja maksuvalmiudessa?
- Mistä liigaorganisaatioiden ansaintalogiikka muodostuu?
- Mitkä ovat liigaseurojen kannattavuuteen vaikuttavia asioita?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu johdannosta, teoriaosuudesta, empiirisestä osasta ja tutkimustulosten analysointiosasta. Johdantokappaleessa kerrotaan tutkimuksen taustat, rakenne, tutkimusongelma ja rajaukset. Työn teoriaosuudessa käsitellään urheiluliiketoimintaa terminä, sekä urheiluliiketoiminnan sidostyymiä ja siinä esiintyviä erityispiirteitä verrattuna muuhun liiketoimintaan. Kappaleessa käydään läpi myös urheilujohtamista sekä joukkueurheilussa käytettyjä yhtiömuotoja.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään lisäksi urheiluliiketoiminnan rahoitusmallia sekä ansaintalogiikkaa neljän yleisimmän päätulonlähteen kautta. Teoriaosuuden viimeisessä kappaleessa tutustutaan jääkiekon historiaan ja asemaan Suomessa, sekä esitellään jääkiekon SM-liiga ja siinä pelaavat organisaatiot.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa avataan työn tutkimusmenetelmää sekä analysoidaan tutkimustuloksia tilinpäätösanalyysistä saatujen tunnuslukujen avulla. Taloustilanteen analysoinnissa käytetään tunnusluvuista kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnuslukuja. Empiirisen aineiston tutkimustuloksia analysoidaan myös kahdelle liigaorganisaation johtotehtävissä toimivalle henkilölle tehdyllä teemahaastattelulla.

Opinnäytetyön viimeisessä kappaleessa pohditaan tutkimustuloksia ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä, sekä esitellään mahdollisia tämän tutkimuksen pohjalta tehtäviä jatkotutkimusaiheita.

1.4 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus suoritetaan tarkastelemalla liigaorganisaatioiden tilinpäätöksiä vuosien 2005-2017 välisenä ajanjaksona. Lisätietoa tutkimustuloksille haetaan haastattelemalla liigaorganisaatioissa johtotehtävissä olevia henkilöitä. Opinnäytetyö on rajattu alkamaan vuodesta 2005 alkaen, sillä siitä lähtien sarjan televisioinnin voidaan katsoa siirtyneen kokonaan maksullisille kanaville. Lisäksi kaikki liigaorganisaatiot yhtä lukuun ottamatta olivat yhtiöittäneet toimintansa tutkimuksen aloitusajankohtaan mennessä. Tutkimuksessa on keskitytty ainoastaan Suomen korkeimman sarjatason jääkiekkjoukkueiden tilinpäätöksiin, sillä jääkiekon SM-liigan voidaan katsoa olevan Suomen ainoa ammattilaissarja.

Opinnäytetyön tutkimusaineistona on käytetty liigaorganisaatioiden tilinpäätöksiä vuosilta 2005-2017 sekä neljän liigaorganisaation työntekijän haastattelua. Tilikauden pääasiallinen pituus organisaatioilla on yhden pelikauden mittainen ajanjakso, joka on 1.5.–30.4, mutta muutamalla organisaatiolla tilikausi on kuitenkin joinakin vuosina poikennut muista, kuten Bluesilla vuonna 2013, jolloin se oli 16 kuukautta ja Ilveksellä vuonna 2015 11 kuukautta. Luvut on kuitenkin saatu vertailukelpoisiksi muiden organisaatioiden lukuihin verrattuna jakamalla Bluesin tilikausi luvulla 1,333 ja kertomalla Ilveksen tilikausi luvulla 1,0833.

Tilinpäätöksissä on tutkittu liigajoukkueiden taloudellisia lukuja vuosien 2005-2017 aikana, ja mukana analyyseissa ovat myös Liigasta jo sittemmin poistuneet Espoo Blues ja Helsingin Jokerit. Bluesin talouslukuja työssä on tarkasteltu aina seuran vuonna 2015 tapahtuneeseen konkurssiin asti. Jokereiden osalta tilinpäätösanalyysi on tehty vuosilta 2005 – 2011, sillä Jokerit HC Oy yhdistyi tämän jälkeen Helsinki Halli Oy:n kanssa, ja näin ollen seuran tulokset eivät olleet enää tämän jälkeen vertailukelpoisia muihin liigaorganisaatioihin verrattuna.

Taloudellisten lukujen tarkastelussa mukana ovat myös vasta viime vuosina Liigaan liittyneet organisaatiot Mikkelin Jukurit, Kouvolan KooKoo ja Vaasan Sport, mutta näiden organisaatioiden osalta tarkastelujakso on muita liigaorganisaatioita lyhyempi. Jukureiden osalta analyysi kattaa tilikauden 2016-2017, KooKoolta vuodet 2015-2017 ja Sportilla taas vuodet 2014-2017. HPK:n osalta tarkastelussa ovat tilikaudet 2015-2017, sillä seura yhtiöitti toimintansa vuonna 2015, ja näin ollen aiempien vuosien tilinpäätöstietoja ei ole ollut saatavilla. Nämä organisaatiot ovat tutkimuksessa mukana kaikkien liigaseurojen keskiarvoissa, mutta seurojen yksittäisten tilikausien osalta ne eivät selvästi muita lyhyemmän otantajakson vuoksi ole analyyseissa mukana. Lisäksi Kalpan tilinpäätöstietoja on tarkas-

teltu vuodesta 2006 alkaen, sillä vuonna 2005 seura pelasi alemmalla sarjatasolla Mestiksessä, eikä sen talousluvut siksi olleet vertailukelpoisia muihin liigaorganisaatioihin verrattuna.

2 Urheiluliiketoiminta

Urheilun sanotaan tarjoavan seuraajilleen monipuolisia elämyksiä, osallisuutta ja yhteenkuuluvuutta. Urheilun avulla ihmisillä on mahdollisuus kokea voimakkaita elämyksiä ja saada kokemuksia, joita urheilua seuraavat ihmiset haluavat jakaa toisilleen ennen ja jälkeen urheilutapahtumien. Urheilun on myös todettu yhdistävän suuria joukkoja ihmisiä ja luovan ihmisten välille voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Haltia, Jalonen, Tuominen & Ryömä 2017, 21-22.) Urheilu myös työllistää miljoonia ihmisiä maailmanlaajuisesti ja sitä seuraa, tai harrastaa jossain muodossa suurin osa maailman ihmisistä. Näin ollen sen ympärille on kehittynyt ajan saatossa ammattimaista liiketoimintaa, jossa ihmisten kiinnostus urheilua kohtaan on pystytty yhdistämään tulovirroiksi. (Hoey, Nicholson, Smith, Stewart & Westerbeek 2012, 4.)

2.1 Urheiluliiketoiminnan erityispiirteet

Perinteinen liiketoiminta ja urheiluliiketoiminta eroavat toisistaan, ja tutkimusten mukaan voidaankin sanoa, että perinteisen liiketoiminnan menestyksen mittareina yrityksellä pidetään hyvää taloudellista tulosta sekä osakkeenomistajien rikastuttamista. Urheiluliiketoiminnassa taas organisaation menestys voidaan mitata monella erilaisella tavalla, sillä urheiluorganisaation tavoitteissa voittaminen, sekä palveluiden ja elämysten tuottaminen sidosryhmille voivat olla toiminnassa etusijalla ennen hyvää taloudellista tulosta. (Hoey ym. 2012, 4.)

Edellä mainituista eroavuuksista huolimatta liiketoiminnallisen näkökulman nähdään kuitenkin ohjaavan koko ajan kasvavissa määrin myös urheiluorganisaatioiden toimintaa, ja erityisesti suurissa urheilun ammattilaisliigoissa odotetaan sijoitetulle pääomalla myös tuottoa. Liiketoimintapainotteisen ajattelutavan vahvistumisesta huolimatta, mitataan urheiluorganisaatioiden menestystä kuitenkin edelleen useasti taloudellisten tunnuslukujen sijaan pääosin urheilullisin kriteerein, jolloin voitettut pokaalit ja urheilullinen menestys menevät arvostuksessa organisaation taloudellisen kannattavuuden edelle. (Haltia ym. 2017, 21.)

Urheiluliiketoiminnan erityispiirteestä huolimatta, on myös ammattimaisesti toimivissa urheiluorganisaatioissa tavoitteena aina tehdä hyvä taloudellinen tulos, jolla mahdollistetaan organisaation toiminnan jatkuminen. Tavallisessa yrityksessä tähän tavoitteeseen sitoutuvat niin omistajat, hallitus, työntekijät ja asiakkaat, sillä yrityksen talouden ollessa kunnossa, pystyy se jatkamaan toimintaansa. Näiden yritysten suunnittelujänne ja elinkaari onkin usean vuoden mittainen, eikä niiden onnistumista verrata aina urheilun lailla yhtä

voimakkaasti suhteessa muihin toimialan yrityksiin. Myös onnistumisen mittari näillä yrityksillä on usein pidempi kuin yksi vuosi. Urheiluorganisaatioissa taas tavoitteena on tehdä hyvä urheilullinen ja taloudellinen tulos, mutta sen mittarina on lähes poikkeuksetta ainoastaan yksi vuosi. Lisäksi niiden urheilullista menestystä mitataan aina vertaamalla omaa menestystä voimakkaasti suhteessa kilpailijoiden menestykseen. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 12.)

Urheiluseuran taloudellisesta menestyksestä ovatkin pääsääntöisesti aidosti kiinnostuneita ainoastaan sen toiminnanjohtaja ja hallitus. Muiden sidosryhmien, kuten median, fanien, valmentajien ja pelaajien ensisijainen kiinnostus on pääosin sen sijaan seuran urheilullisessa menestyksessä. Urheiluseurat kamppailevatkin jatkuvasti talouden ja urheilullisen menestyksen välillä, sillä seuran kannattajat vaativat jatkuvaa urheilullista menestystä, mutta samaan aikaan seuran talouden pitäisi pysyä kunnossa. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 12-13.)

Urheiluliiketoiminnan erona verrattuna muuhun liiketoimintaan voidaan pitää myös sen organisaatioiden riippuvuussuhdetta muihin toimijoihin, sillä usealla muulla toimialalla yrityksen tavoite on vallata markkinaosuus ja kukistaa kilpailijansa. Urheiluliiketoiminnassa taas seurat ja joukkueet tarvitsevat toisiaan, ja niiden voidaankin todeta olevan riippuvuussuhteessa toistensa kanssa, sillä ilman kilpailevia joukkueita, ei liiketoiminnan harjoittaminen ole millään muotoa mahdollista. Ihannetilanteessa saman sarjan joukkueiden tulisikin myös olla urheilulliselta tasoltaan mahdollisimman tasaisia, jotta yleisön mielenkiinto otteeluihin säilyy. Samassa sarjassa pelaavien organisaatioiden välisen yhteistyön ansiosta urheilusarjat pystytään pitämään tasaisina ja sitä myöten myös kiinnostavina yleisölle. Yhtenä yhteistyön muotona voikin olla esimerkiksi sarjasta saatujen tulojen jakaminen kaikkien siihen osallistuvien seurojen välillä. (Hoye ym. 2012, 4.)

Useimmilla toimialoilla pyrkimyksenä on turvallisuuden tunteen ja varmuuden tuottaminen, kun taas urheilussa on yksittäisen ottelu – tai kilpailutapahtuman lopputuloksen epävarmuus ihmisten mielenkiintoa ylläpitävä tekijä. Vaikka urheilussa on pääosin kyse voittamisesta, vähentää yhden urheilijan tai joukkueen ylivoima maksavan yleisön kiinnostusta. Tästä syystä hyvä kilpailullinen tasapaino kilpailijoiden välillä tuottaa pitkällä tarkasteluvälillä parhaan taloudellisen lopputuloksen, sillä lopputulosten epävarmuus ruokkii urheilukulttuurin mielenkiintoa parhaalla mahdollisella tavalla. (Haltia ym. 2017, 22.)

Ammattilaisurheilussa järjestelmä kilpailullisen tasapainon turvaamiseksi on onnistuttu rakentamaan onnistuneesti varsinkin suurissa Pohjois-Amerikan ammattilaisarjoissa. Esimerkiksi jääkiekon NHL-liigassa sarjalla on tarkasti määritelty palkkakattojärjestelmä sekä

nuorten pelaajien varausjärjestelmä. Palkkakattojärjestelmällä tarkoitetaan yhden joukkueen pelaajilleen maksamien summien ylärajaa, jota seura ei saa ylittää. Vastaavasti sarjassa on määritelty ns. ”palkkalattia – järjestelmä”, jossa seurojen on käytettävä joukkueensa pelaajiin sopimuksessa määritelty minimisumma. Nuorten pelaajien varausjärjestelmässä NHL-joukkueet varaavat vuosittain pelaajaoikeudet lahjakkaisiin nuoriin pelaajiin edellisen kauden menestyksen mukaisessa järjestyksessä. Varausjärjestys tapahtuu käänteisessä järjestyksessä, jolloin edellisellä kaudella heikoimmin sarjassa menestynyt seura pääsee varaamaan ensimmäisenä. Edellä mainitut järjestelmät ovat erinomainen esimerkki siitä, miten urheilun ammattilaissarja pystytään pitämään tasaisena ja sitä myöten yleisölle mielenkiintoisena. (Yle 2013; Draftsite 2018.)

Yksi urheilun hienoin, muista suosituista viihteen muodoista erottava ominaisuus onkin sen vaikea ennakoitavuus. Verrattuna vaikka näytelmään, konserttiin tai elokuvaan, tarjoaa urheilu seuraajilleen sellaista viihdettä, jonka draamankaarta ei koskaan voi käsikirjoittaa valmiiksi etukäteen. Urheilu herättääkin sitä seuraavien, ja siinä jollain tavalla osallisen olevien ihmisten keskuudessa merkittäviä tunteita, joita urheiluorganisaatioiden tulisi onnistua hyödyntämään toiminnassaan. Huippu-urheilu tarjoaakin ihmisille ja yhteisöille elämyksiä, joissa ihmiset pääsevät iloitsemaan menestyksestä ja kokemaan yhteisöllisyyttä. (Shank & Lyderberg 2015, 10.)

Monilla urheilun kuluttajilla on todella voimakas emotionaalinen suhde kannattamaansa urheilujoukkueeseen. Urheilu eroaakin oikeastaan kaikista muista toimialoista, sillä millään muulla toimialalla ei kuluttajilla ole yhtä intohimoista suhdetta mihinkään brändiin. Urheilua seuraavilla ihmisillä onkin tavallista, että perheen vanhempien kannattama joukkue periytyy automaattisesti perheen lapsille, eikä sitä vaihdeta koko elämän aikana mihinkään muuhun joukkueeseen. (Haltia ym. 2017, 22 – 23.)

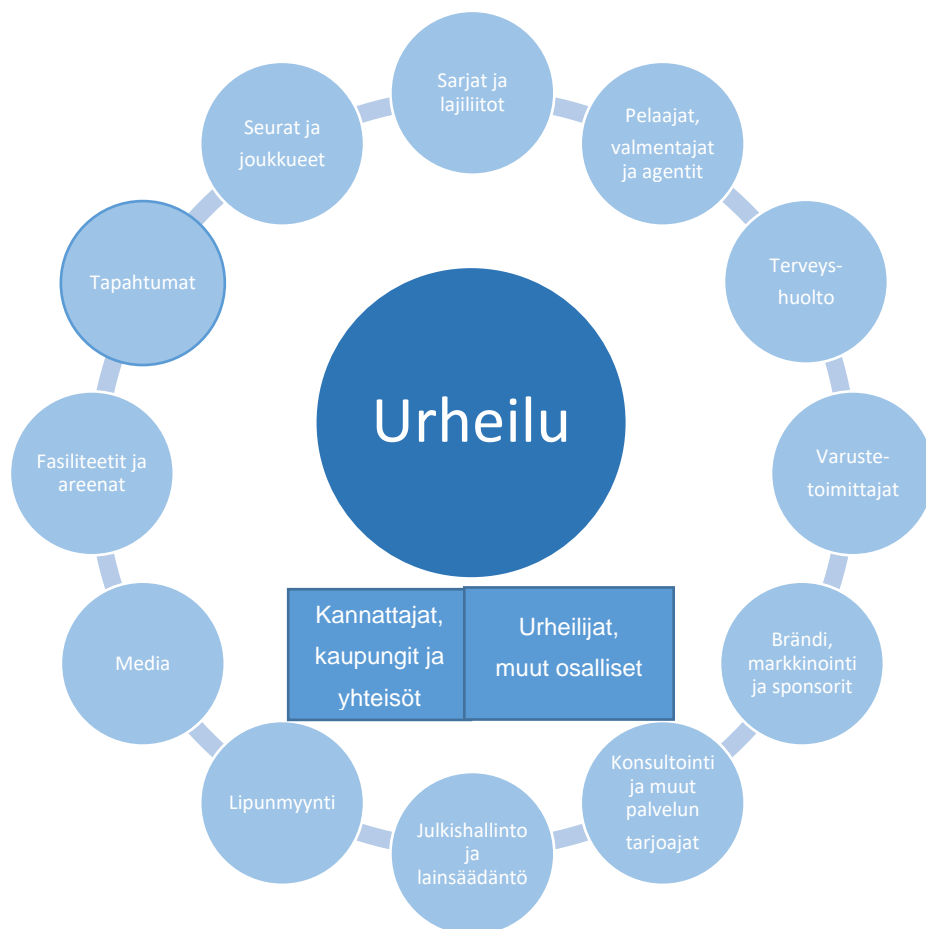
Brändiuskollisuus onkin urheilufanien osalta todella vahvaa, vaikka verrattuna tavalliseen kuluttajaan, joka vaihtaa suosimaansa tuotemerkkiä monestakin eri syystä. Urheiluseurat ovatkin usein paikkakuntien paikallisia ylpeydenaiheita ja urheiluseuran kotiseutuylpeys on usein niin voimakas, että oma suosikkijoukkue seuraa ihmistä hänen muuttaessa toiselle puolelle Suomea tai maapalloa. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 74.)

2.2 Urheiluliiketoiminnan sidosryhmät

Urheilun ympärillä on huomattava määrä eri sidosryhmiä, jotka vaikuttavat urheiluorganisaatioiden toimintaan. Sidosryhmien vaikutukset ja huomioiminen ovatkin merkittävä osa

urheiluorganisaatioiden päivittäistä toimintaa, ja kaikki organisaatioiden päätökset vaikuttavat jollain lailla suurimpaan osaan sen ympärillä olevista sidosryhmistä. (Davila, Foster & O'Reilly 2016, 24-25).

Urheilun rooli yhteiskunnassa on hyvin moninainen, sillä ammattimaisesti toimivien urheiluorganisaatioiden lisäksi on monia urheiluorganisaatioita, joiden toiminta perustuu pääasiassa ihmisten liikuttamiseen ja vapaaehtoistoimintaan. Silti nämä kaksi urheilun ääripäätä sisältävät paljon samoja elementtejä ja niiden toiminnasta voidaankin löytää merkittävä määrä yhteisiä sidosryhmiä, jotka on havainnollistettu kuviossa 1. Kuviossa on merkitty 12 sidosryhmää, jotka yhdessä muodostavat urheiluliiketoiminnan ekosysteemin. Kuviossa kehän sisäpuolelle on sijoitettu itse urheilussa mukana olevat toimijat, joita ovat kaikki urheilutapahtumien mahdollistajat, kuten urheilijat, urheilijoiden vanhemmat ja perheet sekä urheilutapahtumien parissa työskentelevät ihmiset. Lisäksi kehän sisäpuolella kuviossa ovat kannattajat, kaupungit ja yhteisöt, joista koostuu urheilutapahtumien yleisö. Kannattajien rooli on varsinkin ammattilaisuudessa elintärkeä, sillä ilman maksavaa yleisöä ei ole mahdollista harjoittaa menestyvää liiketoimintaa. (Davila ym. 2016, 25.)



Kuvio 1. Urheiluliiketoiminnan ekosysteemi (Davila ym. 2016, 25.)

Urheiluorganisaatioiden toimintaan vaikuttavia sidosryhmiä ovat sarjat ja lajiliitot. Useimmissa urheilulajeissa sarjat ja lajiliitot määrittelevät tarkat säännöt ja normit, joiden puitteissa urheiluseurat toimivat. Sarjat ja lajiliitot määrittelevät monista ottelujen kulkuun vaikuttavista asioista, kuten sallituista pelaajamääristä, varusteista ja peliajoista. (Davila ym. 2016, 26, 50). Esimerkiksi jalkapallossa pelaajien siirtymisestä toiseen joukkueeseen on määritelty tarkat säännöt kansainvälisen Jalkapalloliiton toimesta ja kaikkien joukkueiden on toimittava näiden säännösten mukaisesti. Suomalaisessa jääkiekossa taas Suomen jääkiekkoliiton liittovaltuusto määrittelee kilpailusäännöt, joita sen alaisissa jääkiekkosarjoissa jokaisen seuran tulee noudattaa. (Suomen Palloliitto 2018; Liiga 2018.)

Urheiluseuroissa joukkueiden valmentajat ja pelaajat ovat niiden toiminnan keskiössä. Varsinkin ammattimaisesti toimivien seurojen on äärimmäisen tärkeää onnistua rekrytoimaan oikeanlaisia pelaajia ja valmentajia, koska he ovat urheilullisen menestyksen avaintekijöinä äärimmäisen tärkeä osa koko urheiluorganisaation taloudellista kannattavuutta, sillä pääosin urheilussa menestys ja hyvä taloudellinen tulos seuraavat toisiaan. Urheilijat ja valmentajat ovat myös oleellinen osa seurojen brändiä. Koko ajan myös suomalaisessa ammattilaisurheilussa isommassa roolissa olevat agentit, eli pelaajien ja valmentajien asioidenhoitajina olevat tahot, taas haluavat neuvotella edustamilleen asiakkaille taloudellisesti mahdollisimman hyviä sopimuksia ja lisäksi he pyrkivät saamaan asiakkailleen sopimuksia seuroihin, joissa menestysmahdollisuudet ovat hyvät. (Davila ym. 2016, 27, 124-125; SJRY 2018.)

Urheilun yksi yhteiskunnallisesti tärkeistä rooleista on edistää ihmisten henkistä ja fyysistä hyvinvointia. Urheilussa myös tapahtuu paljon eri tasoisia loukkaantumisia, jonka vuoksi terveyshuolto on iso osa urheilun ekosysteemiä. Varsinkin urheilun korkeimmalla tasolla urheilijoiden kehot ovat kovan rasituksen alaisina, jolloin loukkaantumisilta välttyminen ja vammojen ennalta ehkäiseminen ovat merkittävässä osassa. Ammattilaisurheilussa seurojen lääkärit ja fysioterapeutit ovatkin iso osa urheiluorganisaatioiden toimintaa ja heidän avullaan pyritään mahdollistamaan se, että urheilijat välttyisivät loukkaantumisilta ja pystyisivät suoriutumaan työstään maksimaalisella tasolla. (Davila ym. 2016, 28, 148).

Urheilulajit saattavat erota suuresti niissä tarvittavien välineiden ja varusteiden osalta. Joissain lajeissa, kuten kori – ja jalkapallossa pelaamiseen tarvitaan ainoastaan pallo, kun taas toisten lajien harrastamiseen vaaditaan useimpia varusteita. Yksi syy esimerkiksi jalkapallon globaaliin suosioon selittyykin varmasti sillä, että sen harrastamiseen tarvitaan ainoastaan pallo ja sitä voi palata oikeastaan missä tahansa ilman suurempia kustannuksia. Toinen ääripää lajissa vaadittavien varusteiden ja sitä kautta myös suurempien kus-

tannusten osalta on autourheilu, jossa kustannukset voivat nousta korkeiksi jo harrastuksen alkumetreillä. Urheiluseuroille varustetoimittajien toimitusten luotettavuus ja varusteiden laatu ovat hyvin tärkeä osa niiden toimintaa, ja huipputasolla seurojen ja pelaajien solmimat sopimukset varustetoimittajien kanssa saattavat olla taloudellisesti hyvinkin merkittäviä. (Davila ym. 2016, 28.)

Brändin voidaan määritellä olevan tuotteeseen, palveluun tai tuotemerkkiin liitettävä positiivinen mielikuva, joka syntyy imagon ja maineen summana. Brändi liittyy jollain lailla jokaiseen osaan urheilun ekosysteemiä ja oikein rakennettuna se on tärkeä jokaiselle urheilun sidosryhmälle. Ammattilaisurheilussa sarjat, joukkueet ja pelaajat hyötyvät kehittyvistä brändeistä, joiden avulla on mahdollista luoda positiivista imagoa sidosryhmille, kuten kannattajille, yhteistyökumppaneille ja medialle. Urheilun avulla monien sidosryhmien on myös mahdollista vahvistaa omaa brändiään, ja edistää sitä kautta omaa liiketoimintaansa. (Davila ym. 2016, 29, 260-261.)

Konsultointi ja muut palveluntarjoajat ovat yksi osa urheilun ekosysteemiä, sillä urheiluliigat, tapahtumat ja joukkueet käyttävät usein ulkopuolisten yritysten erityisosaamista jossain liiketoimintansa osa-alueella. Tällaisia palveluntarjoajia ovat esimerkiksi markkinointiin, sponsorointiin ja tapahtumien järjestämisiin erikoistuneet yritykset, jotka pystyvät tuomaan lisäarvoa urheiluorganisaatioiden toimintaan. Tähän osaan urheilun ekosysteemiä kuuluvat myös pankit ja vakuutusyhtiöt, jotka ovat välttämättömiä yhteistyöyrityksiä urheiluliiketoiminnassa. (Davila ym. 2016, 29-30.)

Julkishallinto on mukana urheilussa linjaamalla valtion liikuntapolitiikkaa sekä rahoittamalla urheiluhankkeita ja liikuntapaikkarakentamista. Avustuksilla valtio pyrkii edistämään kansalaistensa terveyttä ja hyvinvointia tarjoamalla näille liikuntamahdollisuuksia. Useassa maassa valtio myös näkee urheilun tarjoavan tärkeän mahdollisuuden kansallisen ylpeyden ja yhteenkuuluvaisuuden rakentamiseen. Lisäksi tukemalla kansainväliä urheilutapahtumia, on sillä useita positiivisia paikallisia vaikutuksia, sillä tapahtumat tuovat sijaintipaikkakunnalle näkyvyyttä, sekä vilkastuttavat paikallista elinkeinoelämää. Lainsäädännöllä taas pyritään vaikuttamaan urheilutapahtumien toimivuuteen ja pitämällä ne turvallisina kaikille osallisille. (Davila ym. 2016, 30.)

Lipunmyynti liittyy oleellisena sidosryhmänä kaikkiin kaupallisiin urheilutapahtumiin, sillä varsinkin ammattilaisurheilussa oikeastaan kaikkien ottelutapahtumien lipunmyynti tapahtuu lipunmyyntiyhtiöiden kautta. Sitä kautta niiden saatavuus on parantunut eri ostomahdollisuuksien myötä oleellisesti, sillä kuluttajien on mahdollista ostaa haluamansa liput lipunmyyntiyhtiöiden toimipisteistä ja verkkokaupoista. Lipunmyyntiyhtiöt ovat teknologian

kehittyessä myös pystyneet kehittämään lippujen hinnoittelua monilla eri tavoilla, kuten dynaamisella hinnoittelulla, jossa hinta muodostuu kysynnän ja tarjonnan mukaan. Teknologiset innovaatiot ovat myös mahdollistaneet kuluttajalle useita helpompia mahdollisuuksia lipun ostoon, aiemmin käytössä olleen paperisen lipun sijaan. (Davila ym. 2016, 28.)

Urheilutapahtumien seuraamismahdollisuudet ovat muuttuneet huomattavasti viime vuosikymmenten aikana television ja median teknologisten innovaatioiden ansiosta ja urheilutapahtumat ovat nykyään yhä useimpien urheilun sidosryhmien saavutettavissa. Urheilua on mahdollista seurata television lisäksi eri verkkosivustoilta ja älylaitteista, joka tarjoaa useille urheilun parissa toimivalle toimijalle useita liiketoimintamahdollisuuksia. Ottelutapahtumien kaupallisten lähetysoikeuksien myynti, muodostaakin ison osan urheiluseurojen ja sarjojen tuloeristä. Teknologisen kehityksen ansiosta myös median kiinnostus urheiluun on kasvanut ja tarjonnut niille uusia liiketoimintamalleja urheilun parissa. (Davila ym. 2016, 28-29; Beech & Chadwick 2013, 404.)

Urheilun harrastaminen ja tapahtumien toteuttaminen tarvitsevat puitteet niiden mahdollistamiseen. Fasilitetit voivat olla hyvin eri tasoisia, aina vaatimattomista harrastetason suorituspaikoista, monien satojen miljoonien arvoisiin ammattilaisurheilustadioneihin. Nykyään urheiluareenat pyritään suunnittelemaan monitoimiareenoiksi, jolloin niiden käyttö olisi mahdollista yhä useammalle tapahtumalle ja kohderyhmälle. Urheilun suorituspaikat ja niiden rakentaminen ovat joko yksityisiä – tai valtiollisia hankkeita, ja niiden vaikutukset sitä myöten koskettavat useita urheilun ympärillä olevia sidosryhmiä. (Davila ym. 2016, 27-28; Beech & Chadwick 2013, 369 – 370.)

Urheilutapahtumat ovat olennainen osa urheilua ja ne voivat olla hyvin eri kokoisia osallistujia ja seuraajamääriltään. Globaalisti suurimmat ja suosituimmat urheilutapahtumat saattavat tavoittaa jopa puolet maailman väestöstä ja niiden vaikutukset ovat merkittävät monien sidosryhmään. (Davila ym. 2016, 27; Beech & Chadwick 2013, 352-354.)

Useassa urheilulajissa koko sarjan suosio perustaa voimakkaasti muutaman yksittäisen joukkueen suosioon. Koko sarjan imago ja brändi saattavatkin muodostua hyvin voimakkaasti muutaman seuran ympärille, ja niistä saattaakin muodostua jopa koko sarjaa suosittumia ja suurempia brändejä. Esimerkiksi Espanjan jalkapallosarjaa on vaikea kuvitella ilman sen kahta suurinta seuraa, Real Madridia ja Barcelonaa, jotka ovat globaaleja brändejä ja joiden kohtaamiset ovat maailmanlaajuisesti hyvin seurattuja tapahtumia. (Davila ym. 2016, 26-27.)

2.3 Urheilujohtaminen

Smithin & Stewartin (2009, 1) mukaan urheilujohtamiseen pätevät samat lainalaisuudet kuin tavalliseen liiketoimintaan, ja heidän mukaansa urheiluorganisaatioita tulisikin johtaa tavallisen yrityksen kaltaisesti. Toisenlaisen näkemyksen mukaan, urheilujohtaminen sisältää kaksi eri termiä, urheilu ja liikkeenjohto ja näin ollen urheilujohtaminen eroaa tavallisen yrityksen johtamiseen verrattuna. Urheilujohtamisessa tulisikin käyttää pääosin samoja tekniikoita kuin normaaleissa yrityksissä, mutta siinä on myös eroja strategisessa johtamisessa, organisaation rakenteessa, henkilöstöjohtamisessa, johtamistaidossa, organisaatiokulttuurissa, talousjohtamisessa, markkinoinnissa, hallinnossa ja suoritusten mittaamisessa. (Hoey ym. 2012, 8-10.)

Beech & Chadwick (2013, 249) toteavat, että strategia on tulevaisuutta ja sen luomisessa tulisi urheilujohtamisessa keskittyä menneen sijaan ennen kaikkea organisaation tulevaan toimintaan. Urheiluliiketoiminnassa organisaation menestys onkin hyvin riippuvainen sen tekemien strategisten päätösten laadusta. Strategian ollessa kunnossa, tulisi siitä oikein johdettuna olla tunnistettavissa analyysit organisaation kilpailullisesta ympäristöstä, tavoitteiden ja suunnan määrittämisestä, sekä oikeanlaisen strategian valinnasta. (Hoye ym. 2012, 8.)

Urheiluliiketoiminnan strategisessa johtamisessa voidaan tunnistaa viisi eri vaihetta, joista ensimmäinen on strateginen analyysi. Analyysin tulisi sisältää organisaation toimintaympäristön sisäisten sekä ulkoisten vahvuuksien, heikkouksien, uhkien ja mahdollisuuksien tutkimisen. Näiden asioiden selvittämiseksi organisaation tulisi selvittää asiakkaidensa ja kaikkien sidosryhmiensä tarpeita sekä analysoida kilpailijoitaan ja kilpailuympäristöään. (Hoye ym. 2012, 84-86.)

Toinen vaihe on asettaa strateginen suunta, joka määrittää organisaation vision ja tavoiteltavan päämäärän, johon halutaan päästä. Seuraavassa vaiheessa määritellään keinot, joilla asetettuun päämäärään ja tavoitteeseen on mahdollista päästä. Neljännessä strategisen johtamisen vaiheessa valittu strategia jalkautetaan organisaation jokaiselle osa-alueelle ja sitä kohti lähdetään työskentelemään operatiivisella tasolla. Viimeisessä strategian vaiheessa organisaation toimintaa mitataan, arvioidaan ja tehdään tarvittaessa vaa-dittavia korjausliikkeitä, jotta asetettuun tavoitteeseen olisi mahdollista päästä. (Hoey ym. 2012, 84-93.)

Henkilöstöjohtaminen liiketoiminnassa on yksinkertaistettuna sitä, että onnistuu rekrytoimaan oikeat ihmiset oikeanlaisiin positiioihin ja pitämään heidät tyytyväisinä ja motivoituneina. Henkilöstöjohtaminen on erittäin iso osa myös urheilujohtamista, sillä urheiluorganisaatiot ovat jatkuvan julkisen mielenkiinnon kohteena. Urheilujohtamisessa onkin tärkeää uskoa valittuun strategiaan ja olla välittämättä ulkopuolelta tulevista mielipiteistä, joilla urheiluseuraa seuraavat ihmiset ja media yrittävät vaikuttaa seuran toimintaan ja henkilöstövalintoihin. Henkilöstöjohtaminen korostuu myös urheilujoukkueen päivittäisessä toiminnassa, jossa joukkueen valmentaja tekee päivittäin pelaajia koskevia päätöksiä. Esimerkiksi jääkiekossa osa pelaajista pelaa otteluissa vähemmän kuin toiset, ja valmentajan onkin johtamistavassaan pyrittävä pitämään kaikki joukkueen jäsenet tyytyväisinä ja motivoituneina. Henkilöstö – ja muutosjohtaminen ovatkin urheilussa tärkeässä roolissa, sillä useat työsuhteet ovat määräaikaista ja joukkueiden vuosittainen vaihtuvuus voi olla hyvinkin suurta. (Hoey ym. 2012, 8, 120.)

Yksi urheilujohtamisen suurimmista haasteista on tasapainoilu urheilullisen ja taloudellisen menestyksen välillä. Lisäksi johtamisessa ja organisaatorakenteen muodostamisessa tulee huomioida urheilullisen puolen ja muiden toimintojen muodostama kokonaisuus, jotta ne kaikki olisivat tasapainossa keskenään. Nykyään tähän haasteeseen on monissa ammattimaisesti toimivissa urheiluorganisaatioissa tartuttu palkkaamalla liiketoimintaosajia mukaan seurojen toimintaan urheilun ulkopuolelta. Näin ollen organisaatiot on pystytty rakentamaan entistä järkevämmiin eriyttämällä talous- ja urheilupuoli toisistaan. Mallissa organisaation urheilullisesta puolesta vastaava henkilö, tavallisimmin urheilutoimenjohtaja, vastaa kaikista urheilutoimintaan liittyvistä toimista ja päätöksistä, kun taas monet muut toiminnot, kuten myynti ja markkinointi on taas kokonaan urheilupuolesta erillään oleva kokonaisuus. Toimitusjohtajan tehtävänä on vastata taloudesta, budjetoinnista sekä käytävissä olevien varojen allokoinnista. (Hoye ym. 2012, 8, 112.)

Urheilujohtamisen yksi suurista ongelmista varsinkin suomalaisissa urheiluorganisaatioissa on rajalliset henkilöstöresurssit, jonka seurauksena seurajohto joutuu operoimaan aivan liian monessa eri tehtävässä. Riittävien taloudellisten resurssien puutteen seurauksena monilta seurajohtajalta vaaditaankin edelleen talous-, markkinointi- ja urheilullista osaamista, vaikka ideaalitalanteessa nämä kaikki osa-alueet tulisi olla eriytettyinä eri osajille. Seurajohtajan tehtävät ovatkin usein melko lyhytkestoisia, ja valitettavan usein urheiluseuroissa ollaan tilanteessa, jossa seurajohto palaa nopeasti loppuun resurssipulasta johtuvan liiallisen työtaakan seurauksena. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 44.)

2.4 Joukkueurheilun yhtiömuodot

Pääosin suomalaiset urheiluseurat ovat rekisteröityjä yhdistyksiä. Urheilu onkin vuosien saatossa ollut Suomessa suuri kansalaistoiminnan muoto, jota on perinteisesti harjoitettu rekisteröityjen yhdistysten kautta. Urheiluseurojen toiminta on perinteisesti perustunut Suomessa pääosin sen jäsenten tekemään vapaaehtoistyöhön ja varojen hankinnan tarkoituksena yhdistyksissä onkin ollut tukea liiketoimintaa, ei niinkään kehittää sitä. Suomalaisessa joukkueurheilussa on kuitenkin 1990-luvun loppupuolelta lähtien yleistynyt seurojen yhtiöittämissä, jossa osa pääsarjatasolla toimivista urheiluseuroista on vaihtanut toimintansa yhdistyksistä osakeyhtiöiksi. (Hanni 2016.)

2.4.1 Oy

Yhtiöittämisen ovat valinneet varsinkin useat jääkiekkoseurat, ja nykyään kaikki jääkiekon SM – liigan joukkueet ovat osakeyhtiöitä (Hänninen & Kössö 2016). Yhtiöittämisen syynä on ollut urheilun voimakas kaupallistuminen 1990 – luvulta alkaen ja muuttuminen sen myötä yhä ammattimaisemmaksi liiketoiminnaksi. Muutoksen myötä urheiluseurojen liiketoiminnat ja liikevaihdot ovat kasvaneet ja yhtiöittäminen on mahdollistanut seurojen taloudellisen menestyksen tavoittelun maksimoimisen. Taloudellisen menestyksen ja resursien kasvaessa, on myös urheilullisen menestyksen tavoittelu todennäköisempää. Yhtiöityminen auttaa seuroja myös niiden liiketoiminnan usein ongelmallisissa alueissa, kuten toiminnan rahoittamisessa, sillä osakeyhtiömuodon avulla on seuroilla mahdollisuus hankkia omaa pääomaa esimerkiksi osakeanneilla. Osakeyhtiömuodon valintaa puoltaa myös sen tarjoama mahdollisuus jakaa liiketoiminnasta kertyneitä mahdollisia voittoja, joka ei yhdistysmuotoisessa toiminnassa olisi mahdollista. Yhtiöitymisen seurauksena seurojen toiminta on myös avoimempaa, sillä osakeyhtiössä yrityksen tilinpäätökset ovat aina julkisia asiakirjoja. Näin ollen seurojen rahavirrat ja niiden jakautuminen ovat kaikkien näistä asioista kiinnostuneiden tahojen nähtävillä. (Roitto 2013, 71 – 72.)

2.4.2 Ry

Yhdistys on mahdollista Suomen lain mukaan perustaa aatteellisen tarkoituksen yhteistä toteuttamista varten. Yhdistyksen ollessa rekisteröity, voi se hankkia oikeuksia ja tehdä sitoumuksia, mutta sen jäsenet eivät koskaan vastaa henkilökohtaisesti yhdistyksen velvoitteista. Yhdistyksen yksi muista yhteisöistä erottava tekijä on se, että siihen liittymistä ei voida rajoittaa vastaavalla tavalla, kuin omistajaksi tulemistä osakeyhtiössä. Yhdistysten avoimuudesta huolimatta, voivat ne kuitenkin asettaa jäsenyydelleen tiettyjä edellytyksiä ja jäseneksi hyväksymisestä päättääkin aina yhdistyksen hallitus, jollei sen säännöissä ole toisin määrätty. (Yhdistyslaki 26.5.1989/503.)

Auvinen & Kuuluvainen (2017, 430) erottelevat eri yhtiömuodot niin, että osakeyhtiöpohjaisten urheiluseurojen tulisi lähtökohtaisesti palvella omistajiensa intressejä, kun taas yhdistysmuotoisten seurojen tehtävänä on jäsenistönsä palvelu. Suomessa amatööripohjalta toimivat urheiluseurat ovatkin yhdistyksiä, sillä niiden pääallinen toiminnan tarkoitus on tarjota mielekkäitä harrastusmahdollisuuksia yhteisön jäsenille.

3 Urheiluorganisaation liiketoiminta ja ansaintalogiikka

Urheilun suosion kasvaessa, on myös ammattilaisurheilu vuosien saatossa muuttunut merkittäväksi toimialaksi. Tämän muutoksen myötä urheiluorganisaatioilta onkin alettu vaatia entistä suunnitelmallisempaa liiketoimintaosaamista toimintansa pyörittämiseen. Urheiluliiketoiminnassa organisaatioilta vaaditaan asiakkaidensa laaja – alaista ymmärtämistä; miten saada heidät ostamaan lippuja tapahtumiin, miten saada jäseniä ja harrastajia seuran toimintaan, miten saada vapaaehtoistyöntekijöitä ja miten saada kuluttajia ostamaan seuran tavaroita. (Hoye ym. 2012, 4-5.)

3.1 Rahoitusmalli

Urheiluliiketoiminnan rahoitusmahdollisuuksien voidaan sanoa muuttuneen selvästi viimeisten 50 vuoden aikana. Aiemmin urheiluseurojen tulot koostuivat lähinnä pääsylipputuloista ja sponsorointisopimuksista, mutta ajan myötä niille on tullut uusia tulolähteitä, joista varsinkin urheilun televisiointioikeuksien arvon kasvu on näkynyt viimeisten vuosien aikana urheiluorganisaatioiden tulovirroissa. (Beech & Chadwick 2013, 210.)

Auvisen & Kuuluvaisen (2017, 13) mukaan tänä päivänä urheiluseurojen tuloista ainoastaan 10-20 % koostuu pääsylipputuloista. Urheiluseurojen vanha rahoitusmalli, joka koostui lipputuloista ja paikallisten yritysten tuista, onkin etenkin kehittyneimmissä ja globaaleilla markkinoilla toimivissa organisaatioissa korvattu ns. MCMMG-mallilla. Tässä rahoitusmallissa seurojen pääasiallisia tulolähteitä ovat pääsylipuista saatujen tulojen lisäksi yksittäiset suursijoittajat, oheismyynti sekä televisiointisopimuksista ja rahoitusmarkkinoilta saadut tuotot. Yhtenä esimerkkinä muutoksesta on jalkapallon Englannin Valioliiga, jossa seurojen tuloista yli puolet koostuukin tänä päivänä televisiointioikeuksista, pääsylipputulojen osuuden ollessa alle 20 %. Sponsorisopimukset, oheistuotteiden myynti ja muu kaupallinen toiminta sen sijaan kattavat valioliigaseurojen rahanlähteistä noin 25 %. (Andreff & Szymanski 2006, 690-699).

Kasvaneet tulonhankkimismahdollisuudet, mahdolliset voitot ja oman henkilökohtaisen profiilin noston mahdollisuus, ovatkin viime vuosien aikana houkuttelleet monia yksittäisiä rikkaita yksityishenkilöitä ostamaan maailmankuuluja urheiluseuroja. Isoimmin tämä trendi on nähtävissä tällä hetkellä jalkapallon Englannin Valioliigassa, jossa yli puolet seuroista on nykyään ulkomaalaisen yksityishenkilön omistuksessa. Myös Pohjois-Amerikan ammattilaissarjoissa joukkueet ovat yksittäisten henkilöiden omistamia, mutta erona Valioliigan omistajuuspohjaan, ovat ne pääosin paikallisten yksityishenkilöiden omistuksessa. (Valpola 2015.)

Urheiluseurat ovat harvoin omistajalleen taloudellisesti kannattavia investointeja ja motiivi urheiluseuran omistajuuden takana onkin taloudellisen hyödyn sijaan usein muualla. Tyyppisimpiä motiiveja voivatkin olla omistettuun seuraan oleva vahva emotionaalinen tunne-side ja kiintymys. Myös sisällön ja jännityksen etsiminen arkielämään saattavat olla motiivina yksityishenkilölle ostaa oma urheiluseura. Lisäksi urheilun avulla omistajilla saattaa olla myös mahdollisuus edistää muita liiketoimiaan. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 46.)

Pienemmät urheiluseurat sen sijaan nojaavat pääasiassa edelleen vanhaan rahoitusmalliin, jossa olennainen osa tuloista koostuu pääsylippituloista, avustuksista ja sponsorisopimuksista. Yksi tärkeä osa pienten seurojen rahoitusta ovat jäsenmaksuista saatavat tulot, jotka ovat muodostavat merkittävän ja vakaan osan niiden toiminnan rahoituksesta. Ne koostuvat tavallisesti eritasoisista jäsenmaksuista, joissa jäsenyyden hintaan voi jäsen itse vaikuttaa. Osa jäsenmaksua maksavista ihmisistä on aktiivisesti seurassa harrastavia ihmisiä, kun taas osa haluaa olla mukana seuran toiminnassa kannatusjäsenenä. Muita rahoitusmuotoja pienemmille seuroille ovat valtiolta tulevat avustukset, lainat ja erilaiset varainkeruutapahtumat. (Hoey ym. 2012, 183 – 184.)

Viime vuosina yleistynyt joukkorahoitus yritysten rahoitusmallina, on tuonut uuden vaihtoehdon myös urheiluseuroille laajentaa omistus pohjaansa ja saada lisää pääomaa organisaatioidensa kehittämiseksi. Joukkorahoituksella urheiluseurat ovat myös pyrkineet saamaan ja sitouttamaan uusia yksityishenkilöitä ja yrityksiä mukaan toimintaansa. Joukkorahoitusten osakeanneissa onkin ollut tavallista, että suurelle yleisölle on ollut tarjolla ainoastaan niin sanottuja kannatusosakkeita, joiden omistajilla on oikeus osallistua seurojen yhtiökokoukseen ilman mahdollisuutta vaikuttaa kokouksessa tehtäviin päätöksiin. Urheiluseurojen joukkorahoituksissa pelkkä kannatusosake saattaakin olla riittävä motivaattori sijoituksille, ja näiden hankkija haluaakin ainoastaan osoittaa tukea kannattamalleen seuralle ilman taloudellista tuotto-odotusta. (Auvinen & Kuuluvainen, 2017, 48-49.)

Urheiluorganisaatioiden taloushallinto voidaan rakenteeltaan jakaa neljään eri osaan, jotka ovat pääoma, varallisuus, kassavirta ja pääoman takaisinmaksu. Pääoman hankinnan voi urheiluorganisaatio mahdollistaa rahoituslaitoksilta lainattuna vieraana pääomana, tai se voi myös olla omistajilta tulevaa omaa pääomaa. Varallisuutta urheiluorganisaatio pystyy taas hankkimaan pääomalla. Varallisuutta urheiluorganisaatiolla olla näkyvää, kuten urheiluareena, mutta se voi olla aineetonta. Esimerkkinä aineettomasta varallisuudesta voivat olla organisaation omistamat pelaajaoikeudet. Kassavirta taas kertoo liiketoiminnan operatiivisista menoista ja tuloista. Operatiivisia kassavirran menoja ovat esimer-

kiksi palkkakulut ja tuloja taas tulee esimerkiksi ottelutapahtumien pääsylipputuloista. Pääoman takaisinmaksulla urheiluorganisaation taloushallinnossa tarkoitetaan pääoman hankinnasta koituvia kustannuksia, joita vieraan pääoman kohdalla ovat lainan lyhennykset ja korot. Osakkeenomistajilta tulleen pääoman kohdalla, omistajat taas odottavat osinkoja ja omistamansa osakkeen arvonnousua. (Roitto 2013, 24 – 25; Beech & Chadwick 2013, 211 – 212.)

3.2 Ansaintalogiikka

Urheiluseuran kannattavuuteen olennaisesti vaikuttava tekijä on ansaintalogiikka. Ansaintalogiikalla tarkoitetaan mallia tai suunnitelmaa siitä, miten tuotteesta tai palvelusta saataisiin kannattava. Ansaintalogiikkaan pitää sisällään tukien optimaalisen hyödyntämisen, tuottavuuden lisäämisen, asiakkaiden sitouttamisen, uusien markkinoiden valtaamisen ja myyntitulon saamisen. Sillä tarkoitetaan kuvausta tulolähteistä, kustannus- ja hinnoittelurakenteesta ja verkostoista. Sen voidaan määritellä olevan myös suunnitelma siitä, miten organisaatiossa aiotaan tehdä tulosta. (Hanni 2016.)

Urheiluliiketoiminnassa ansaintalogiikka on aina seurakohtaista. Sen voidaan todeta lähtökohtaisesti nähdä koostuvan kolmesta eri elementistä, jotka ovat myyntikate, käyttökate ja tuottavuus. Myyntikate saadaan, kun muuttuvat kustannukset vähennetään myyntitulosta. Käyttökate taas on myyntikatteen ja kiinteiden kustannusten erotus, kun taas tuottavuus saadaan selville vähentämällä panoksen määrä tuotoksen määrästä. Ansaintalogiikalla tarkoitetaan koko urheiluseuran taloudellisen mallin ymmärtämistä, jolloin organisaatiossa ymmärretään mistä liiketoiminnan tulot tulevat, minne menot menevät ja kuinka paljon organisaatiolle kaiken tämän jälkeen jää. (Hanni 2016.)

3.2.1 Sponsoritulot

Ilmiönä sponsorointi ei ole uusi asia, sillä jo antiikin Kreikassa urheilua ja kulttuuria tuettiin monin eri tavoin. Sponsoroinnin avulla tukijat pyrkivät kohottamaan omaa sosiaalista asemaansa ja vaikutusvaltaansa heidän tukemiensa urheilijoiden menestyminen avulla. Myös sponsoroinnin kohteena olleet urheilijat saattoivat menestyksen ja sponsorintisopimusten ansiosta saada monenlaisia palkintoja, kuten esimerkiksi rahaa tai verovapauden. (Masterman 2017, 10-13.)

Sponsorointi onkin ollut osa urheilua jo kymmeniä vuosia, mutta vasta viimeisten vuosien aikana perinteinen sponsorointi on muuttanut muotoaan ja tänä päivänä se nähdäänkin osana suurempaa kokonaisuutta. Kun aiemmin sponsoroinnilla tarkoitettiin lähinnä seurojen tukemista, josta yritykset saivat vastineeksi näkyvyyttä ottelutapahtumissa, vaativat ne

nykyään seuroilta urheilutoiminnan läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta. (Auvinen & Kuuluvainen, 2017, 21.)

Sponsoroinnin voidaankin sanoa olevan yhteistyötä, joka hyödyttää sen molempia osapuolia. Investoimalla urheilujoukkueisiin, yksilöihin ja urheilutapahtumiin, pyrkivät yritykset edistämään omia liiketoimiaan ja brändihyötyjään. Sponsoroinnin avulla yritykset pyrkivät myös luomaan kuvaa vastuullisuudesta. Varsinkin vahvat ja tunnetut urheilujoukkuebrändit kiinnostavat kuluttajia ja mediaa, jonka ansiosta ne pystyvät luomaan näkyvyyttä myös yhteistyökumppaneille. (Haltia ym. 2017, 44.)

Alajan (2001, 18) mukaan sponsorointiyhteistyön avulla urheiluorganisaatiot pystyvätkin tarjoamaan yhteistyöyritykselle imagollisia, markkinointiviestinnällisiä ja liiketoimintaa hyödyttäviä mahdollisuuksia. Sponsorointiyhteistyö mahdollistaakin brändien välisen yhteistyön urheilun ympärillä, jolloin yritykset, urheiluorganisaatiot ja yritykset pystyvät hyötymään brändien välisestä yhteistyöstä.

Alaja (2001, 23) jakaa sponsorointiyhteistyön peruselementit seitsemään kohtaan:

1. Sponsorointiyhteistyö on vastikkeellista yhteistyötä sponsoroivan yrityksen ja urheilukohteen välillä
2. Sponsorointiyhteistyö on yrityksille yksi markkinointiviestinnän keino
3. Sponsoriyhteistyö on urheilukohteelle kilpailuetuja tarjoava kilpailukeino
4. Sponsoroiva yritys lainaa urheilukohteen myönteistä mielikuvaa omiin markkinointiviestinnällisiin tarkoituksiinsa
5. Urheilukohde saa yhteistyöstä rahallisen korvauksen tai muuta aineellista etua
6. Sponsoriyhteistyö hyödyttää tasapuolisesti niin sponsoroivaa yritystä kuin urheilukohtetta
7. Sponsoriyhteistyötä toteutetaan käytännössä eettisesti kestäväällä tavalla

Yksi maailmanlaajuisesti tunnetuimmista yhteistyöesimerkeistä urheilijan ja yrityksen välillä, on koripallolegenda Michael Jordanin ja Niken välinen yhteistyösopimus. Nike ymmärsi jo Jordanin loistavan uran alkumetreillä, että sponsorointiyhteistyö hänen kanssaan avaa Nikelle mahdollisuuden luoda uusi brändi urheilun ja vapaa-ajan kenkämarkkinoille. Yhteistyön seurauksena syntyi Air Jordan -niminen brändi, jonka avulla on vuosien saatossa myyty miljoonia kenkiä. (Masterman 2007, 13,16.)

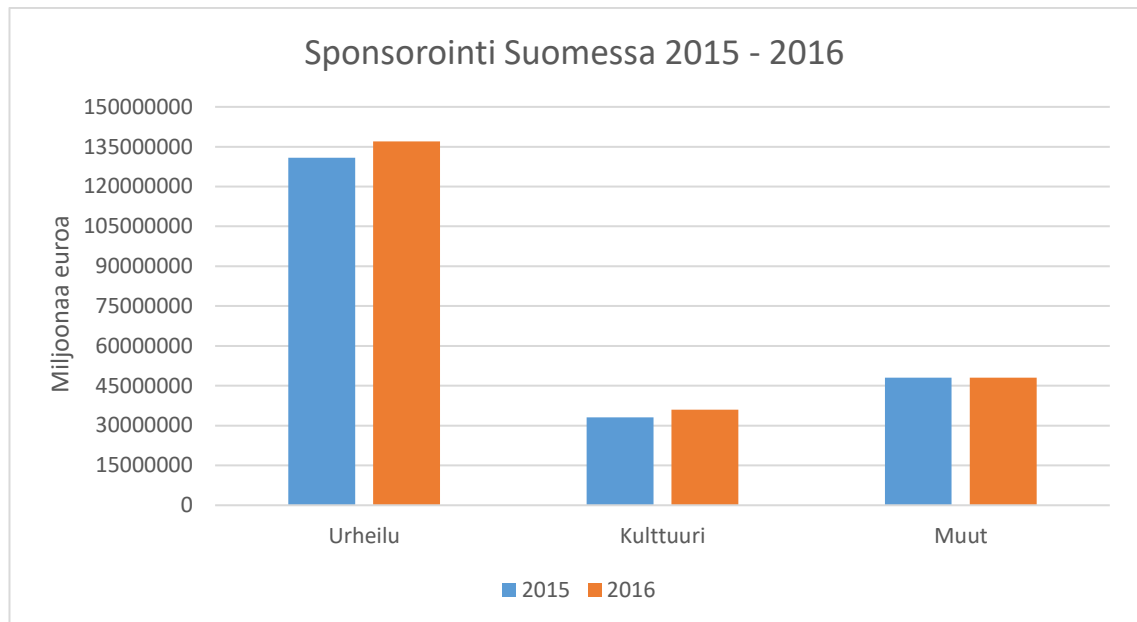
Suomalaisten urheiluseurojen ja yritysten välisestä yhteistyökumppanuudesta yksi tunnetuimmista esimerkeistä on jääkiekkjoukkue Helsingin IFK:n ja virvoitusjuomabrändi Sinebrychoffin yli 30 vuotta jatkunut menestyksekkäs yhteistyö. Sponsorointiyhteistyö näiden kumppanien välillä onkin paljon enemmän, kuin pelkkä näkyvyys joukkueen pelipaidoissa ja jäähallilla. Yhteistyö pitää sisällään fanitapaamisia HIFK:n pelaajien kanssa, sosiaalisen median yhteisöjä, promootioita ja tapahtumia, jotka kaikki luovat luontevaa vuorovaikutusta edustusjoukkueen, panimon ja fanien välillä. Sponsorointiyhteistyössä on otettu huomioon myös yhteiskuntavastuu, jonka seurauksena Sinebrychoff tukee pääkaupunkiseudulla jääkiekkoa harrastajia stipendeillä yhdessä Helsingin IFK:n kanssa. (HIFK 2015; Kauppalehti 2015.)

Tehokas urheilusponsorointi perustuukin positiiviseen tarinankerrontaan, jossa yritys ja urheilutoimija viestivät samansuuntaista arvomaailmaa. Näin ollen yrityksillä on mahdollisuus liittää itsensä mukaan valovoimaisiin ja menestyviin urheiluilmiöihin, joiden avulla ne saavat mahdollisuuden päästä kertomaan tarinaa, jolla erottautua kilpailijoistaan. Sponsoritavan urheilun ja yrityksen tulikin olla yhteensopivia, sillä silloin myös tarinat ovat kohdeyleisölle uskottavia ja helposti samaistuttavia. Esimerkiksi vakuutusyhtiön ja riskialttiiden extreme-urheilulajien välinen sponsorointiyhteistyö ei ole missään muotoa yhteensopiva, ja ei näin ollen myöskään uskottava ihmisten mielessä. (Haltia ym. 2017, 81.)

Uusi muoto molempia osapuolia hyödyttävästä sponsorointiyhteistyöstä on Helsingin Jokereiden yhteistyökumppaneilleen tarjoama vienninedistämisapu, jossa seura auttaa suomalaisia vientiyrityksiä kansainvälistymään. Jokereiden siirryttyä pelaamaan monikansalliseen KHL-jääkiekkoliigaan, on se alkanut viedä kumppaniyrityksiään jääkiekkoliiketoimintansa ansiosta syntyneiden kontaktiensa avulla Venäjälle ja Kiinaan edistämään näiden liiketoimintaa. Seura on myös järjestänyt Suomessa ja Kiinassa yritysten vientiä edistäviä seminaareja, joihin on osallistunut satoja yrityksiä. Yhteistyöyritykset pystyvät siis tässä mallissa edistämään kansainvälistä liiketoimintaansa, ja Jokerit taas hyötyy yritysten vienninedistämisestä laskuttamalla näillä kumppanuusmaksun sekä komission. (Räisänen 2018; Jokerit 2018.)

Urheilun suosiota sponsorointikohteena kuvaa sen suuri kasvu viimeisen kymmenen vuoden aikana, jolloin globaali sponsorointi on lähes kaksinkertaistunut vuodesta 2007 (37,9 miljardia) vuoteen 2016 (60,2 miljardia). (Haltia ym. 41.) Suomessa koko sponsorimarkkina vuonna 2016 kasvoi 4,2 prosenttia 221 miljoonaan euroon, kuten kuviosta 2 voidaan nähdä. Sponsorointi onkin viime vuosina noussut TV:n mainosmarkkinan rinnalle, joka vuonna 2016 oli 253 miljoonaa euroa. Urheilu onkin yhä säilyttänyt asemansa sponsoroinnin ykköskohteena ja se kasvoi vuonna 2016 4,5 prosenttia 137 miljoonaan euroon.

Kulttuurin osuus sponsoroinnista samana vuonna oli 36 miljoonaa ja myös sen kasvu oli selvästi aiempia vuosia nopeampaa. Hakolan (2017) mukaan usea sponsoriyritys kokee urheilun kautta saadun näkyvyyden hyväksi tavaksi saada yritystään esille, sillä urheilun kautta saatu mainostila on yrityksille yhä selvästi taloudellisesti ostettua media -aikaa kannattavampaa.



Kuvio 2. Sponsorimarkkinan koko ja kehitys. (Sponsor Insight, 2016.)

3.2.2 Pääsylipputulot

Yksi urheiluorganisaation päätulonlähteistä on pääsylipputulot. Ne koostuvat ottelutapahtumaan myydyistä pääsylipuista ja varsinkin pienemmät urheilusarjat ovat hyvin riippuvaisia niistä. Urheiluseurat voivat myydä pääsylippuja tapahtumiinsa erilaisissa paketeissa ja hintakategorioissa. Yleisölle on tarjolla myös yksittäisiä yhteen otteluun myytäviä lippuja sekä joukkueen kaikkiin kauden tapahtumiin sisäänpääsyn oikeuttavia kausikortteja. Pääsylippuja myydään yksittäisten kuluttajien ohella yrityksille ja seurojen yhteistyökumppaneille, jotka usein välittävät niitä omalle henkilökunnalleen, asiakkailleen ja yhteistyökumppaneilleen. Katsojat ja kannattajat ovatkin elintärkeitä kaikelle urheiluliiketoiminnalle, sillä ilman niitä olisi ammattimainen urheilu mahdotonta. Ilman yleisöä urheiluseurat saa lippituloja, eikä sponsoreita kiinnosta urheilu, jossa ei ole katsojia. Myös televisioyhtiöt kiinnostuvat pääosin ainoastaan urheilusta, joka kiinnostaa suuria katsojamääriä. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 434.)

Pääsylipputulosten kasvattamiseksi urheiluseurojen olisikin pyrittävä tunnistamaan eri tasoiset kannattajansa, sillä kannattamisen tasot ovat ihmisillä usein hyvin erilaisia. Tunnis-

tamalla eri kannattajasegmentit, pystyvät seurat viestinnässään ja markkinoinnissaan lähestymään kaikkia seuraavia eri motiiveilla kannattavia kuluttajia, ja sitä myöten myös sitouttamaan nämä eri segmentit mukaan toimintaansa. Urheiluseuran kannattajat onkin määriteltäviin eri kategorioihin, joissa kannattamisen taso on hyvin erilainen (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 75.):

1. "Lajihullut" ovat katsojia, jotka tulevat paikalle ottelutapahtumiin nähdäkseen laadukasta urheilua. Näille katsojille tärkeintä on itse laji ja ottelu, ja nämä ihmiset eivät varsinaisesti kannata mitään tiettyä joukkuetta.
2. "Teatterissa käyvät" katsojat, jotka odottavat urheilutapahtumalta viihdettä ja jännittäviä otteluita.
3. "Intohimoiset kannattajat" ovat katsojia, joille oman kannattamansa seuran voitto on todella tärkeää ja nämä kannattajat elävät mukana urheiluseuran menestyksen ja tappion hetkillä todella emotionaalisesti.
4. "Erakkokannattajilla" tarkoitetaan kannattajia, jotka käyvät harvoin katsomassa otteluita, mutta omaavat vahvan siteen ja samaistumisen tunteen kannattamaansa seuraan.
5. "Mestareiden seuraajilla" tarkoitetaan kannattajia, jotka eivät samaistu mihinkään tiettyyn seuraan, vaan vaihtavat kannattamaansa seuraan aina menestyksen mukaan.

Kuten jo aiemmassa kappaleessa todettiin, niin ilman yleisöä ei ole tapahtumaa, joten asiakkaiden tarpeista on pidettävä koko ajan kasvavassa määrin huolta. Kilpailu kuluttajien vapaa-ajasta onkin koko ajan kovempaa ja myös urheilu joutuu kisaamaan ihmisten muiden erilaisten ajanviettotapojen kanssa. Tänä päivänä suomalaisten urheiluseurojen yksi suurimmista haasteista tuleekin urheilun ulkopuolelta, sillä kuluttajilla on tarjolla vapaa-ajanviettomahdollisuuksia valittavanaan enemmän kuin aiemmin. Urheilutapahtumien kanssa samoista kuluttajista kilpailevat monet eri vaihtoehdot, kuten elokuvateatterit, televisiosarjat, musiikkikonsertit, ravintolat ja erilaiset harrasteliikuntamahdollisuudet, jolloin urheiluseurojen pitää kilpailussa pärjätäkseen erottua muista kuluttajien vapaa-ajasta kilpailevista brändeistä. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 71-72.)

Sponsor Insightin (2017) tekemän tutkimuksen, jossa tutkittiin urheilutapahtumissa olleiden naisten ja miesten viihtyvyyttä, saatiin selville, että miehet kokevat selkeästi naisia

yleisemmin urheilun seuraamisen viihteenä ja elämyksiä tarjoavana ajanvietteenä. Nais-ten odotukset urheilutapahtumalta sisältävät sen sijaan paljon muutakin kuin itse urheilun ja siksi ottelutapahtumissa seurojen tulisikin panostaa monipuolisiin oheispalveluihin, kuten lasten huomioimiseen sekä monipuoliseen ruoka- ja juomatarjontaan. (Haltia ym. 2017, 110.)

Urheilussa yleisön kiinnostus kannattamaansa joukkuetta kohtaan on pääosin aina riippuvainen joukkueen menestymisestä. Jotta seurojen ennen kauden alkua kaavailemat pääsylipputulot pysyisivät budjetoidulla tasolla, on joukkueen aina pystyttävä vastaamaan vähintään kannattajien asettamiin vaatimuksiin. Urheiluliiketoiminnassa pääsylipputulojen budjetointi ennen tulevaa kautta onkin seuroille todella vaikeasti ennustettavissa, sillä urheilussa niin moni asia saattaa vaikeuttaa negatiivisesti yleisömääriin. Esimerkiksi muuttaman, joukkueen menestykseen suuresti vaikuttavan avainpelaajan loukkaantuminen näkyikin lähes poikkeuksetta joukkueen menestyksessä ja sitä kautta myös laskeneina yleisömääriin. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 13-14.)

Pääsylipputuloihin voimakkaasti vaikuttava asia on hinnoittelu, jolla seurat hinnoittelevat ottelutapahtumansa. Hinnan voidaankin määritellä olevan se hinta, jolla organisaatio tarjoaa tuotteitaan ja palvelujaan. Se toimii tuotteen arvon mittarina ja sen perusteella asiakkaalle muodostuu kuva tuotteen arvosta. Tuotteen tai palvelun hintaa asetettaessa tulee aina ottaa huomioon sen vaikutus myyntimääriin ja tuottoihin. Alhaisella hinnoittelulla tuotteen myyntimäärä saattaa kasvaa, mutta samalla taas voi kannattavuus heikentyä. Parhaassa tapauksessa taas hintaa nostamalla se ei vaikuta negatiivisesti myyntimäärään, jolloin myös kannattavuus parantuu. Hintaa asetettaessa tuleekin aina ottaa huomioon, että se on halutun kohderyhmän saavutettavissa, sillä sekä liian alhainen tai korkea hinta saattaa alentaa tuotteen myyntiä. Hinnoittelussa tuotetta tai palvelua, voivat eri kohderyhmät arvostaa samaa hyödykettä hyvin eri lailla. (Alaja 2000, 89.)

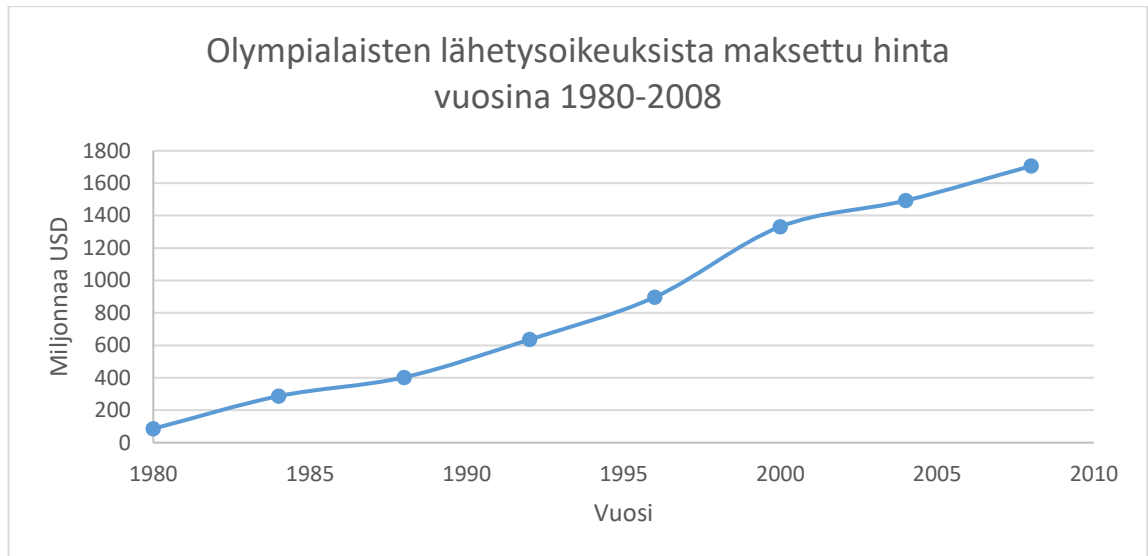
Urheiluliiketoiminnassa hinnalla tarkoitetaan hintaa, millä urheiluorganisaatio tarjoaa asiakkailleen tuotteitaan ja palveluitaan. Itse hinta, maksuehdot ja alennukset ovat hinnoittelun kilpailukeinoja. Esimerkkinä tästä voi urheiluseura hinnoitella kaikkiin otteluihinsa pääsyn sisältävän kausikortin ottelukohtaisesti edullisemmalla hinnalla, kuin jokaiseen otte- luun erikseen ostetun pääsylipun. Hinnoittelua kilpailukeinona voi organisaatio myös käyttää tarjoamalla asiakkailleen mahdollisuutta maksaa kausikortti useassa erässä. (Alaja 2001, 17.)

Ottelutapahtumien hinnoittelussa organisaatioiden tulee huomioida eri asiakasryhmät tarjoamalla näille riittävästi erilaisia hintakategorioita. Huomioimalla hinnoittelussa eri asiakasryhmät, on mahdollista saavuttaa urheilun idealismi, jolloin samaan tapahtumaan voidaan saada paikalle ihmisiä mahdollisimman monesta eri sosiaalisesta luokasta. Näin toimimalla on ottelutapahtuman seuraaminen taloudellisesti mahdollista suurellekin segmentille. Urheiluseurojen paljon käyttämässä hinnoittelumallissa pääsyliput ovat alhaisimpia lapsille, varusmiehille ja eläkeläisille. (Alaja 2000, 95.)

3.2.3 Mediasopimustulot

Kuluttajille urheilun seuraamismahdollisuudet ovat parantuneet ja monipuolistuneet huomattavasti viime vuosikymmenen aikana teknologian kehittymisen ansiosta. Nykyään katsojilla onkin mahdollisuus seurata urheilutapahtumia reaaliajassa ympäri maailmaa monesta eri viestintäkanavasta. Jatkuvasti kaupallistuvan huippu-urheilubisneksen seurauksena, muodostavatkin urheilun lähetysoikeuksien myynti ja siitä saatavat tulot tänä päivänä merkittävän osan ammattilaisurheiluorganisaatioiden tuloista. (Beech & Chadwick 2013, 404.)

Ensimmäiset yleisölle taltioidut urheilulähetykset tehtiin 1900-luvun alkupuolella, jolloin televisioitiin muutamia yksittäisiä urheilutapahtumia. Varsinaisesti urheilu tuli televisioon 1950-1960 -luvulla, jolloin muutamat yhtiöt alkoivat näyttää olympialaisia ja muita merkittäviä urheilutapahtumia. 1980-luvulle tultaessa kilpailu urheilun lähetysoikeuksista kasvoi merkittävästi useiden yhtiöiden tullessa markkinoille ja samalla lähetysoikeuksien hinnat alkoivat nousta nopeasti. Urheiluorganisaatioille muutos tarkoitti uusien tulolähteiden avautumista lipunmyyntitulojen ja sponsoroinnin lisäksi. Kuvaava esimerkki muutoksesta on Kansainvälisen Jalkapalloliiton tulovirroissa tapahtunut muutos, sillä vielä vuonna 1930 sen tulot koostuivat 85 prosenttisesti pääsylippituloista ja jäsenmaksuista. Vuoteen 2002 mennessä aiemmat päätuloerät muodostivat enää yhden prosentin Kansainvälisen Jalkapalloliiton tuloista ja lähetysoikeuksien myynnistä tulleet tulot olivat kasvaneet 61 prosenttiin. Kuviossa 3 on havainnollistettu muutosta olympialaisten lähetysoikeuksista maksetuista hinnoista, jotka ovat kasvaneet vuosien 1980- ja 2008 välillä lähes 2000 %. (Hoey ym. 59-61.)



Kuvio 3. Olympialaisten lähetysoikeuksista maksettu hinta 1980-2008. (Hoey ym. 60-61.)

Suomessa maksullisten lähetyksien ylivaltaa on pyritty rajoittaa säätämällä laki, jonka mukaan erikseen määritellyt ja yhteiskunnallisesti merkittävät tapahtumat tulee olla katsottavissa ilman erillistä maksua 90 prosentilla maan väestöstä. Lain mukaan nämä lähetykset tulee olla vastaanotettavissa yleisölle joko suorana, tai nauhoitettuna lähetyksenä. Näihin yhteiskunnallisesti merkittäviin tapahtumiin luetaan muun muassa kesä- ja talviolympialaiset, jalkapallon MM- ja EM-kilpailut, jääkiekon MM-kilpailut sekä yleisurheilun MM- ja EM kilpailut. (Valtioneuvoston asetus televisio ja radiotoiminnasta 18.12. 2014/1245.)

Televisiointiyhtiöiden saamat tulot lähetysoikeuksien ostamisesta voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen. Osa niiden tuloista tulee kuluttajilta, jotka maksavat mahdollisuudesta seurata haluamaansa urheilua. Maksut voivat koostua vuosi- tai kuukausimaksuista, mutta varsin yleistä on varsinkin suurimpien globaalisti kiinnostavien yksittäisten ottelujen osto omalle kotisohvalle. Yksittäisten kuluttajien lisäksi tuloja lähetysoikeuksista yhtiöt saavat myös urheilua näyttäviltä ravintoloilta, joita televisiointiyhtiöt laskuttavat ravintoloissa olevien asiakaspaikkojen perusteella. Toinen osa-alue, josta televisiointiyhtiöiden tulot koostuvat, tulee mainostajilta. Televisiointiyhtiöt myyvät mainosaikaa lähetyksensä yhteyteen, jolloin yritykset pääsevät markkinoimaan itseään ja tuotteitaan. Mainostaminen onkin usein hinnoiteltu tapahtuman suosion mukaan ja mainostamisesta maailman suurimmissa urheilutapahtumissa, joutuvat yritykset maksamaan todella suuria summia. (Beech & Chadwick 2013, 408; Davila ym. 2016, 400.)

Televisiointisopimusten kasvu on ollut viime vuosien aikana kaikissa maailman suurimmissa urheilusarjoissa todella suurta, sillä esimerkiksi jalkapallon Englannin Valioliigan televisiointioikeuksista maksettiin vuosille 2016-2019 lähes seitsemän miljardia euroa, joka

oli 83 % aiempaa sopimusta enemmän. Valioliigassa tv-rahast jaetaan seuroille niiden urheilullisen menestyksen mukaan, jolloin sarjan voittaja saa puolitoista kertaa sarjan viimeiseksi sijoittunutta joukkuetta suuremman korvauksen. (BBC 2015; Valpola 2015.)

Muutos on nähtävissä myös suomalaisessa urheilussa, sillä jääkiekon kaupallistuessa vuosien saatossa, ovat myös otteluiden televisiointioikeuksien myynnistä saatavat tulot kasvaneet huomattavasti seurojen tuloissa. Muutos konkretisoitui vuonna 2003, kun MTV3 alkoi ensimmäisenä mediana näyttämään otteluita maksullisella kanavallaan, ja siitä lähtien ovat Liigan ottelut olleet nähtävissä pääosin ainoastaan maksullisilla tv-kanavilla ja internetissä. (Seppälä 2017, 17 - 18.) Sopimuksen arvo onkin viimeisten vuosien aikana noussut voimakkaasti ja Sanoma konserniin kuuluvan Nelosen hankkimien tv-oikeuksien on arveltu maksaneen sille kausilta 2013-2018 noin 80 miljoonaa euroa.

Liigaorganisaatioille tv-oikeuksien myynnistä tulleet korvaukset ovat olleet varsinkin vuodesta 2013 alkaen erittäin tärkeä rahalähde, sillä niiden osuus seurojen budjeteissa on ollut jopa viidesosa. TV-sopimuksista saaduista tuloista pääsevätkin osallisiksi kaikki Liiga-seurat, sillä ne jaetaan aina tasan kaikkien joukkueiden kesken. Vuodesta 2013 lähtien seurojen vuosittainen korvaus on ollut keskimäärin noin 900 000 euroa. (Herrala 2017.)

Seurojen tv-sopimuksesta saama korvaus vaan kasvaa tulevina vuosina, sillä SM-liiga myi sarjan tv-oikeudet vuosille 2018-2024 ruotsalaiselle teleoperaattorille Telialle historiallisen suurella sopimuksella, jonka arvo on noin 23 miljoonaa euroa vuodessa. Uuden sopimuksen myötä liigaseurojen tv-tulot siis kasvavat aiempaan nähden, mutta eivät ole vielä samalla tasolla Ruotsin jääkiekkoliigan kanssa, jossa seuroille vuosittain maksettu korvaus on ollut viime vuosien aikana noin kolme miljoonaa euroa. (Elo 2015; Räsänen 2017.)

3.2.4 Muut tulot

Urheilulajien välillä on eroja, mutta joissakin suurissa lajeissa saattavat pelaajamyynneistä saatavat korvaukset muodostaa merkittävän osan tuloista yksittäisenä tilikautena. Varsinkin globaaleissa lajeissa, kuten jalkapallossa pelaajien siirtyessä joukkueesta toiseen, voivat siirtosummat olla todella suuria. Esimerkkinä brasilialaisen jalkapalloilija Neymarin siirtymässä uuteen seuraan vuonna 2017, nousi hänestä maksettu siirtosumma ennätyskseen 222 miljoonaan euroon. (Hämäläinen & Uusitupa 2017.)

Urheiluseurat saavat tulonlähteitä myös areenoiden yhteydessä olevista ravintoloista sekä siellä järjestettävistä erilaisista tapahtumista, kuten konserteista ja muista viihdetapahtumista. Myös seurojen kannattajille suunnatuista fanituotteista saatavat myyntituotot tuovat

seuroille tuloja koko ajan kasvavissa määrin, ja seurat ovatkin alkaneet brändäämään itseään entistä voimakkaammin laajentamalla samalla fanituotevalikoimaansa. Fanituotteiden myynti ja niiden suosio saattavatkin kasvaa yksittäisen seuran urheilullisen menestyksen myötä paljon normaalista ja muodostaa merkittävän osan tilikauden liikevaihdosta. Jääkiekkoyoukkue Porin Ässillä esimerkiksi fanimyynnin osuus liikevaihdosta on ollut keskimäärin noin 6-7 % seuran liikevaihdosta, mutta parhaimpina vuosina, kuten mestaruuteen päätyneenä kautena 2012-2013, myynti kasvoi jopa puolella noin 500 000 euroon. (Laakso 2013.)

Välttääkseen taloudellista riippuvuutta urheilullisesta menestyksestä, ovatkin muutamat suomalaiset urheiluseurat onnistuneet kehittämään muita tulolähteitä itselleen. Tunnetuin esimerkki tästä on jääkiekkoyoukkue Rauman Lukko, jonka vakavaraisuus juontaa juurensa vuonna 1968 perustettuun Raumalaiskiekkoyoukkuun Tuki Ry:n. Yhdistyksen perustamisen tavoitteena oli alkaa kerätä rahaa Rauman Lukolle kioskimyynnillä ja bingolla, mutta tulojen ollessa melko vaatimattomia, laajensi se toimintaansa menemällä osakkaaksi Rauman Teollisuus - ja Kiinteistöpalveluun. Yhtiö onkin kasvanut vuosien saatossa valtakunnallisesti toimivaksi Contineo-konserniksi, jonka liikevaihto vuonna 2017 on noin 120 miljoonaa euroa. Raumalaiskiekkoyoukkuun Tuki Ry:n omistus konsernista on 91 % ja sen pääasiallisena tehtävänä on Contineon tytäryhtiöiden ohjaamisen ohella tukea Rauman Lukon jääkiekkotoimintaa. Konserniavustus antaa seuralle vahvan selkänöjan toimintansa pyörittämiseen ja avustuksen avulla onkin paikattu Lukon tilikausien tappioita useana vuonna. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 322-323; 326-327.)

Myös toista jääkiekko-organisaatiota eli Oulun Kärppiä voidaan pitää liiketoiminnassaan eräänlaisena edelläkävijänä, sillä varsin merkittävä osuus Oulun Kärppien liikevaihdosta koostuu jääkiekkotapahtuman ulkopuolisesta liiketoiminnasta. Vaikka seura on tehnyt viimeisen 21 vuoden aikana ainoastaan muutamana tilikautena miinustuloksen, on se pyrkinyt rakentamaan lisäksi muita tulonlähteitä jääkiekkotoiminnan ympärille. Nykyään konserniin kuuluukin jääkiekkotoiminnan lisäksi ravintolatoimintaa, henkilöstövuokrausta, rekrytointitoimintaa, mainosmyyntiä sekä musiikkifestivaali Qstock. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 317-318.)

Muista lajeista hyvä esimerkki tulojen hakemisesta urheilun ulkopuolelta on suomalainen jalkapalloyoukkue HJK, joka on onnistunut luomaan erilaisia liiketoimintamalleja varsinaisen urheiluliiketoiminnan ympärille. Seuran liikevaihdosta merkittävä osa koostuu jalkapallosta riippumattomista oheisliiketoiminnoista, joiden ansiosta seuran talous ja toiminta pysyvät kannattavana myös urheilullisesti heikompina vuosina. HJK onkin onnistunut seuran ja pelaajien brändien avulla kehittämään tapahtuma- ja palveluliiketoimintaa, jonka osuus

seuran liikevaihdosta vuonna 2017 oli noin kolmannes. Oheisliiketoimintojen ansiosta seuralle kertyy tuloja ympärivuotisesti myös pelikauden ulkopuolella, jonka ansiosta seuran taloudenhallinta on paremmin budjetoitavissa. (Hurmerinta 2017.)

Mielenkiintoinen vertailukohta ja liiketoimintamalli suomalaisille urheilu- ja jääkiekko-organisaatioille löytyy Sveitsistä, jossa SC Bern pyörittää taloudellisesti ja urheilullisesti mitattuna yhtä Euroopan vahvimista jääkiekkobisneksistä. Viime vuosina useasti Sveitsin liigan voittaneen, Euroopan jääkiekkosarjojen suurimmalla, yli 16 500 katsojan ottelukohtaisella katsojakeskiarvolla operoivan seuran jääkiekkoliiketoiminnan liikevaihto vuonna 2017 oli yli 21 miljoonaa euroa. Toiminnan vakaudesta ja kannattajapohjan laajuudesta kertovat myös seuran vuosittain myymät 13 000 kausikorttia. Positiivisen liiketoimintatuloksen 17 perättäisenä vuotena tehneen SC Bernin tuloista kuitenkin ainoastaan noin puolet tulevat jääkiekkoliiketoiminnasta, toisen puolen tullessa seuran pyörittämästä ravintolatoiminnasta. Liiketoiminnan laajennus alkoi noin 20 vuotta sitten, kun seura alkoi laajentaa liiketoimintaansa areenansa ravintoloiden cateringilla ja tällä hetkellä seura omistaa kaikkiaan 16 ravintolaa, joista viisi sijaitsee kotiareenan yhteydessä. (Kuisma 2017.)

4 Jääkiekko Suomessa

Nykyaikaisen jääkiekon juuret ulottuvat 1800-luvun lopulle, jolloin Kanadassa alettiin pelata kumista tehdyllä kiekolla kaukalossa peliä, jossa oli laidat pelialueen ympärillä. Eurooppaan jääkiekko rantautui 1900-luvun alussa, ja vuonna 1928 myös Suomi liittyi Kansainvälisen Jääkiekkoliiton jäseneksi. Samana vuonna pelattiin ensimmäistä kertaa Suomen mestaruudesta SM-sarjassa, jossa oli mukana 6 seuraa. (Finhockey 2017).

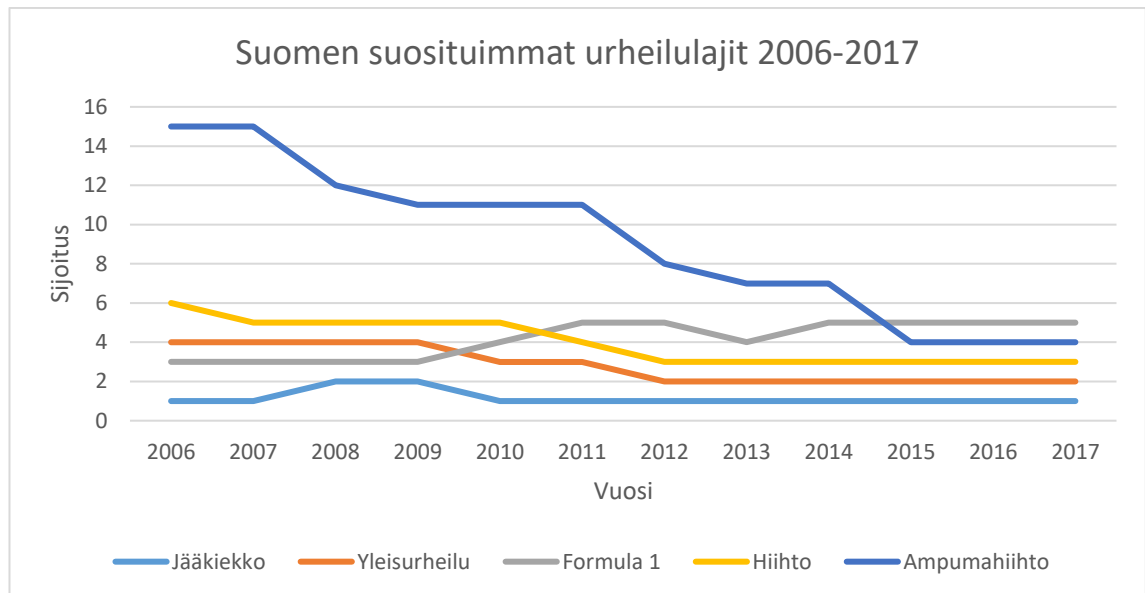
4.1 Jääkiekon historia

Suomen jääkiekkomaajoukkue osallistui ensimmäistä kertaa talviolympialaisiin vuonna 1952, jonka seurauksena jääkiekon asema Suomessa alkoi voimakkaasti vahvistua. Ensimmäinen jäähalli Suomeen rakennettiin vuonna 1965, jolloin Tampereella järjestettiin jääkiekon MM-kisat. (Mennander & Mennander 2004, 16.) Suosituimmaksi urheilulajiksi jääkiekon voidaan katsoa kasvaneen Suomessa viimeistään 1970-luvulla, jolloin se muuttui pääosin sisälajiksi useiden rakennettujen jäähallien ansiosta. Parantuneiden olosuhteiden johdosta lajin kaupallisuus ja rahavirrat lisääntyivät mainossopimusten ja television mukaantulon myötä, joiden johdosta SM-sarjaan osallistuneet seurat perustivat Jääkiekkoliitosta erillisen nykymuotoisen SM-liigan. Muutoksen myötä SM-liiga eriytyi Suomen Jääkiekkoliitosta ja sarja muutettiin siihen osallistuneiden seurojen hallinnoimaksi. (Kauhala 2016.)

Jääkiekon suosio Suomessa nousi nykyiseen asemaansa Suomen suosituimpana lajina viimeistään vuonna 1995, jolloin Suomi voitti historiansa ensimmäistä kertaa jääkiekon maailmanmestaruuden. Historiallisella voitolla oli jopa kansantaloudellisia vaikutuksia Suomen talouteen, ja sen koettiin vauhdittavan maamme irrottautumista 1990-luvun alkupuolen laman kourista. Pitkään odotetun maailmanmestaruuden jälkeen, ovat jokavuotiset MM-kilpailut saavuttaneet suuren suosion suomalaisten urheiluihmisten parissa ja niiden vuosittain saama media-arvo on todella suurta. Maailmanmestaruuden ansiosta jääkiekon harrastusmahdollisuudet paranivat voitonhuumassa rakennettujen useiden jäähallien ansiosta ja samalla nuorille syntyi useita uusia esikuvia. Lajin suosioista kertookin sen aktiiviharrastajien määrä, joita on Suomessa arvioitu olevan vuonna 2017 noin 190 000. (Haltia ym. 2017; Suomen Jääkiekkoliitto 2017.)

Kuviossa 4 nähdään sponsoroinnin ja viestinnän tutkimusyrityksen, Sponsor Insightin vuonna 2017 julkaistu tutkimus, jonka mukaan jääkiekko on edelleen Suomen suosituin urheilulaji. Tutkimuksessa selvitettiin yli 18-vuotiaiden suomalaisten mielestä kiinnostavimpia urheilulajeja, ja sen tuloksia voidaan pitää luotettavina, sillä tutkimuksen otos vastasi iän, sukupuolen ja asuinalueiden osalta Suomen väestörakennetta. Urheilulajien välistä

suosituimmuutta tutkittiin nyt 12:sta kerran ja ainoastaan vuosina 2008-2009 on muista lajeista mäkihyppy ollut jääkiekon edellä. Samassa tutkimuksessa tutkittiin myös yksittäisten urheilijoiden suosiota ja kymmenen suosituimman urheilijan joukosta jääkiekkoilijoita oli kolme. Vielä suosituimpia jääkiekkoilijat olivat nuorten 18-29 -vuotiaiden mielestä, sillä viidestä suosituimmasta urheilijasta neljä oli jääkiekkoilijoita.



Kuvio 4. Suomen suosituimmat urheilulajit 2006-2017. (Sponsor insight 2017.)

4.2 Jääkiekon SM-Liiga Oy

Suomen suosituinta palloilusarjaa Suomessa hallinnoiva Jääkiekon SM-liiga on osakeyhtiö, sillä SM-liiga ry yhtiöitettiin vuonna 2002. Vuonna 2013 SM-liiga Oy uudisti brändiään vaihtamalla sarjan nimeksi Liiga, jolloin sarjan viestinnällinen nimi muuttui ja samalla yhtiö muutti myös graafista ja visuaalista ilmettään. Tällä hetkellä Liigassa pelaa yhteensä 15 joukkuetta, joista jokainen toimii osakeyhtiöpohjaisena, kun vuonna 2015 sarjan viimeinen ry -pohjainen joukkue, HPK Hämeenlinnasta yhtiöitti toimintansa. Jääkiekon SM-Liiga Oy:n omistajina ovat kaikki siinä pelaavat liigaorganisaatiot ja yhtiön toimitusjohtajana on toiminut vuodesta 2016 lähtien Riku Kallioniemi. (HS 2013; Liiga 2018 a.)



Kuvio 5. SM -liiga Oy:n liikevaihto 2005-2017. (Tilinpäätökset 2005-2017.)

Kuviossa 5 on kuvattu SM-liigan liikevaihtoa vuosina 2005-2017 ja siitä voidaan nähdä, että sarjan liikevaihto on kasvanut tarkastelujakson aikana jopa 205 %. Suuren kasvun yhtenä syynä on joukkumäärän lisäys vuoden 2005 13 joukkueesta, vuoden 2017 15 joukkueeseen. Muita syitä liikevaihdon nousuun ovat tarkasteluajanjaksolla ovat ottelumäärän lisäys, sekä yhteistyökumppanuuksien määrän ja arvon kasvu.

Ennen jokaisen sarjakauden alkua, tulee jokaisen sarjaan osallistuvan joukkueen hakea liigalisenssiä SM-Liiga Oy:n lisenssitoimikunnalta. Lisenssijärjestelmä otettiin käyttöön vuonna 2011 ja liigalisenssin saadakseen, tulee jokaisen joukkueen täyttää erikseen määritellyt olosuhteisiin ja yleisöpalveluihin asetetut kriteerit. (Liiga 2016). Seurojen pitää myös täyttää ja osoittaa tarvittavat taloudelliset kriteerit, jotta sen toiminnan voidaan todeta olevan taloudellisesti niin vahvalla pohjalla, että seuran pitkäaikainen pelaaminen Liigassa on mahdollista. Lisenssijärjestelmän käyttöönotolla Liiga ja Suomen jääkiekkoliitto ovatkin alkaneet tavoitella sarjan ja siihen osallistuvien seurojen kehittämistä ja ennen kaikkea niiden talouden valvomista. (Liiga 2013.)

Kevästä 2014 lähtien Liiga on ollut ns. suljettu sarja, jonka seurauksena Liigan ja alemman sarjatason, Mestiksen välillä pelatut karsintapelit päätettiin lopettaa. Päätökseen jätettiin kuitenkin takaportti, jonka myötä Mestiksen voittajalla on vuosittain mahdollisuus hakea liigapaikkaa liigalisenssin ollessa kunnossa. Liigalisenssin hinta sarjaan liittyville uusille joukkueille on noussut viime vuosina 1,8 miljoonaan euroon. Vuonna 2009 osakkeen hinta oli 1,5 miljoonaa, joten liittymismaksu sarjaan on noussut tänä aikana 13%. (Hänninen & Kössö 2016.)

Liigan runkosarjassa kaikki joukkueet pelaavat 60 ottelua, joista 30 on kotipelejä ja 30 vieraspelejä. Pelimäärää on nostettu vuosien saatossa, sillä kauteen 2010-2011 asti pelattiin runkosarjassa 56 ottelua. Runkosarjan jälkeen sarjassa kymmenen parhaiten sijoittunutta joukkuetta pelaavat pudotuspelit, joissa ratkaistaan sarjan lopullinen paremmuusjärjestys. Pudotuspeleissä eli Playoff -vaiheessa sijoille 7-10 sijoittuneet joukkueet pelaavat pudotuspelikarsinnat, jonka voittajat pääsevät jatkoon neljännesfinaalivaiheeseen, johon pääsevät lisäksi Liigan runkosarjassa kuusi parhaiten sijoittunutta joukkuetta. Tästä eteenpäin pudotuspeleissä jatkoon pääsee aina neljällä voitolla ja Liigan mestari on joukkue, joka onnistuu voittamaan neljä ottelua viimeisessä finaalivaiheessa. (Liiga 2018 b.)

Liigan runkosarjavaiheessa saavat kaikki seurat pitää kotiotteluistaan saamansa pääsylipputulot itsellään, mutta Playoff-vaiheessa pääsylipuista saatava tulonjako poikkeaa runkosarjaan nähden. Playoff -vaiheen ensimmäisessä osassa, neljännesfinaaleissa, jäävät kaikki ottelujen pääsylipputulot kotijoukkueelle. Seuraavasta vaiheesta, semifinaaleista eteenpäin ottelutapahtumien järjestämisestä vastaa Liiga, jolloin kaikki lipputulot aina pudotuspelien loppuun asti menevät yhteiseen kauden jälkeen jaettavaan pottiin. Tulopotti jaetaan lopulta seurojen lopullisten sarjasijoitusten mukaan prosenttiosuuksin, jolloin Liigan voittaja saa kertyneistä tuotoista 23 %. Sarjassa toiseksi sijoittuneen seuran osuus pudotuspelien tulopotista 18% ja osuudet laskevat aina tasaisesti sijoituksen mukaan. (MTV3 2014.)

Taulukko 2. Liigan pudotuspelien tulonjako. (MTV3, 2014.)

Sijoitus	Prosenttiosuus lippituloista
1	23%
2	18%
3	13%
4	11%
5	8%
6	7%
7	6%
8	5%
9	3%
10	2%

4.3 Liigaorganisaatiot

Liigan joukkumäärää on nostettu viime vuosina ja kaudella 2016-2017 sarjassa pelasi yhteensä 15 joukkuetta. 2010-luvulla sarjaan ovat tulleet uusina joukkueina mukaan Vaasan Sport, Kouvolan KooKoo, sekä viimeisimpänä Mikkelin Jukurit vuonna 2016. Samana ajanjaksona Liigasta on myös poistunut kaksi joukkuetta, kun vuonna 2014 Helsingin Jokerit ilmoitti siirtyvänsä pelaamaan monikansalliseen KHL-liigaan. Toinen Liigasta 2010-luvulla poistunut seura on Espoon Blues, joka joutui luopumaan sarjapaikastaan konkursin seurauksena vuonna 2016. (Liiga 2017.)

Liigan suurimmalla talousalueella yhdessä Helsingin IFK:n kanssa operoineiden Jokereiden ja Bluesin sarjasta poistumisten jälkeen pääkaupunkiseudulta on sarjassa enää yksi joukkue, mutta Liigan laajentuessa, on se laajentunut kuitenkin myös maantieteellisesti ajateltuna. Vaasan Sportin mukaantulon myötä kaudelle 2014-2015, sai myös Pohjanmaa oman liigajoukkueensa ja maantieteellisesti katsottuna joukkueet ovatkin jakautuneet entistä tasaisemmin ympäri Suomea. (Liiga 2017.)

Seurojen maantieteellisellä sijainnilla on suuri merkitys brändinrakennuksen kannalta ja paikalliset seurat ovatkin usein suuri ylpeydenaihe paikkakunnassa asuville ihmisille. Maantieteellinen sijainti vaikuttaa myös seurojen tulonhankkimismahdollisuuksiin, sillä seurojen markkina-alueet ovat kooltaan ja väestömäärältään hyvin eri kokoisia. Tämä näkyy varsinkin suurten kaupunkien suuremmassa yleisöpotentiaalissa ja talousalueen vauraudessa. Pienempien paikkakuntien seuroilla etuna taas voi olla helpompi mahdollisuus yhteisöllisyyden luomiseen, joka saattaa edesauttaa paikallisten yhteistyökumppanien lähtemistä mukaan seuran tukijoiksi. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 68-70.)

Taulukko 1. Liigan joukkueet kaudella 2017-2018, kaupunki, kaudet SM-sarjassa ja taustayhtiöt (Liiga, 2017; Sirkiä-Jarva 2016.)

Joukkue	Kaupunki	SM - sarjassa 1928 – 2017	Taustayhtiö
IFK	Helsinki	68	Oy Hifk Hockey Ab
HPK	Hämeenlinna	41	HPK Liiga Oy
Ilves	Tampere	84	Ilves- Hockey Oy
Jukurit	Mikkeli	1	Jukurit HC Oy
JYP	Jyväskylä	33	JYP Jyväskylä Oy
Kalpa	Kuopio	30	Kalpa Hockey Oy
Kookoo	Kouvola	6	KooKoo Hockey Oy
Kärpät	Oulu	33	Oulun Kärpät Oy
Lukko	Rauma	61	Rauman Lukko Oy
Pelicans	Lahti	38	Lahden Pelicans Oy
Saipa	Lappeenranta	43	Liiga-Saipa Oy
Sport	Vaasa	5	Hockey-Team Vaasan Sport Oy
Tappara	Tampere	75	Tamhockey Oy
TPS	Turku	71	HC TPS Turku Oy
Ässät	Pori	50	HC Ässät Pori Oy

Taulukosta 1 voidaan nähdä, että Liigajoukkueiden historia ja pelatut kaudet jääkiekon korkeimmalla sarjatasolla ovat hyvin erilaisia. Perinteikkäimmät joukkueet HIFK, Ilves, Lukko, Tappara, TPS ja Ässät ovat pelanneet yli 50 vuotta SM -sarjassa, kun taas Sport, KooKoo ja Jukurit vasta muutamia vuosia. Huomionarvoista on myös se, että Liigajoukkueista ainoastaan Ilveksellä ja Tapparalla on sama kotikaupunki, Tampere.

5 Opinnäytetyön toteutus

Tässä opinnäytetyössä on käytetty kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Koska tutkimuksessa yhdistettiin molempia tutkimusmenetelmiä, voidaan tutkimusta nimitellä monistrategiseksi tutkimukseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 28.) Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää työssä käytettiin tilinpäätöstietojen tutkimiseen ja tulkitsemiseen. Tilinpäätösanalyysistä saaduilla tiedoilla pystyttiin tekemään tunnuslukuanalyysi, jonka avulla työssä pyrittiin saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin liigaorganisaatioiden taloudellisesta kannattavuudesta, maksuvalmiudesta, vakavaraisuudesta sekä ansaintalogiikasta. Työn tilinpäätösanalyysit tehtiin kaikki Kauppalehdestä saaduilla, auktorisoitujen tilintarkastusyhtiöiden tekemien tilinpäätösten perusteella. Kaikkien liigaorganisaatioiden tilinpäätöstiedot ovat täten kaupparekisterissä ja verohallinnon hyväksymiä.

Tilinpäätösanalyysin tueksi työssä on haastateltu kahden eri liigaorganisaation johtotehtävissä toimivaa henkilöä ja näiden haastatteluiden avulla pyrittiin saamaan lisätietoa ja vastauksia tilinpäätöksistä ja tunnuslukuanalyysistä saaduille tuloksille. Haastatteluiden avulla pyrittiin myös ymmärtämään, mistä koostuu liigaorganisaatioiden ansaintalogiikka. Haastatteluissa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista menetelmää, ja ne toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna.

5.1 Tilinpäätöksen tunnuslukuanalyysi

Liigaorganisaatioiden taloudellista tilannetta työssä tarkasteltiin tilinpäätöksistä saadun tunnuslukuanalyysin avulla. Seurojen taloutta analysoitiin tilinpäätöksistä lasketuilla keskeisimmillä kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnusluvuilla, joiden avulla on mahdollista mitata yritysten taloudellista suorituskykyä ja siinä tapahtuneita muutoksia. (Niskanen & Niskanen 2004, 110.)

Yrityksen kannattavuus kertoo tilikauden tuottojen sekä menojen välisestä erotuksesta ja tässä tutkimuksessa liigaorganisaatioiden kannattavuutta on tutkittu seurojen liiketuloksesta laskettujen liikevoittoprosenttien avulla. Liikevoittoprosentti lasketaan jakamalla liikevoitto liikevaihdolla ja sen avulla on mahdollista tutkia yrityksen kannattavuuden parantumista tai huonontumista. Eri toimialojen väliseen kannattavuuden vertailuun liikevoittoprosentti ei kuitenkaan toimi hyvänä mittarina ja kannattavuutta tutkittaessa tulisikin vertailu aina tehdä ainoastaan samalla toimialalla toimivien yritysten välillä. Yleisesti ottaen yli 10 % liikevoittoprosenttia pidetään hyvänä tuloksena ja ylipäätään positiivista liikevoittoprosenttia tyydyttävänä. (Niskanen & Niskanen 2004, 112-113.)

Liigaorganisaatioiden vakavaraisuutta on mahdollista tutkia usealla erilaisella mittarilla, mutta tässä työssä vakavaraisuutta tutkitaan tarkastelemalla niiden omavaraisuusastetta. Omavaraisuusaste kertoo organisaation oman pääoman osuudesta sen varallisuuteen, ja se saadaan laskettua jakamalla yrityksen oma pääoma taseen koko pääomaan. Tunnusluku mittaa organisaatioiden taloudellisten tappioiden sietokykyä ja mahdollisuutta selviytyä niistä pitkällä aikavälillä, sillä jos organisaation tase koostuu pääosin vieraasta pääomasta, niin on sen rahoitus – ja vararikon riski silloin korkea. Arvona yli 40 % omavaraisuusastetta pidetään yleisesti hyvänä lukemana yritykselle ja 20-40 % arvoa tyydyttävänä. Omavaraisuusasteen jäädessä alle 20 %, pidetään organisaation vakavaraisuutta heikkona. (Leppiniemi & Puttonen 2002, 281-282.)

Maksuvalmius antaa kuvan yrityksen rahoituksen riittävydestä selviytyä kaikista maksuvelvoitteistaan lyhyellä aikavälillä. Maksuvalmiuden ollessa riittävällä tasolla, pystyy yritys siis suoriutumaan kaikista maksuistaan kassavaroillaan tai omaisuudellaan, eikä sen silloin tarvitse hakea lyhytaikaista rahoitusta muualta. (Kallunki 2014, 123.)

Liigaorganisaatioiden maksuvalmiutta tarkasteltiin työssä kahdella tunnusluvulla, current ratiolla ja quick ratiolla, jotka kuvaavat yrityksen kykyä suoriutua lyhytaikaisista maksusitoumuksistaan tilinpäätöshetkellä. Maksuvalmiuden tunnuslukujen tarkastelussa on kuitenkin hyvä huomioida, että ne mittaavat yrityksen maksuvalmiutta ainoastaan tilinpäätöshetkellä ja arvot saattavatkin vaihdella paljon yksittäisen tilikauden sisällä. Tunnusluvuista current ratio saadaan jakamalla taseen vaihtuvat vastaavat yrityksen lyhytaikaisella vieraalla pääomalla. Yleisenä ohjearvona tunnusluvulle yli kahden arvoa pidetään hyvänä, 1-2 tyydyttävänä ja alle yhtä heikkona. (Niskanen & Niskanen 2004, 118-120.)

Koska useilla liigaorganisaatioilla ei ole lainkaan vaihto-omaisuutta, tai sen määrä on hyvin vähäinen, sopii quick ratio erinomaisesti niiden maksuvalmiuden tarkasteluun. Quick ratiota laskiessa yrityksen rahoitusomaisuus vähennettynä vaihto -omaisuudella jaetaan lyhytaikaisilla veloilla, joista on vähennetty saadut ennakot. Tunnusluvun laskemisessa yrityksen likvideiksi varoiksi luetaankin ainoastaan rahoitusomaisuus ja tunnusluvun ollessa yli 1, on maksuvalmius hyvällä tasolla. Quick ration ollessa 0,5-1 on yrityksen maksuvalmius tyydyttävä ja alle 0,5:n arvoa taas pidetään heikkona. (Kallunki 2014, 123-124.)

5.2 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Tämän opinnäytetyön haastattelumenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua, jota voidaan kutsua myös teemahaastatteluksi. Metodissa haastattelukysymysten

muoto on jokaiselle haastateltavalle sama, mutta haastattelija voi vaihdella niiden järjestyksestä haastateltavien henkilöiden välillä. Myöskään vastauksia ei puolistrukturoidussa haastattelussa ole sidottua ennalta määriteltyihin vastausvaihtoihin, sillä haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin. Näin ollen haastattelumetodi mahdollistaa haastateltavien henkilöiden tulkinnat ja subjektiiviset näkemykset esitettyihin haastattelukysymyksiin. Yhtenä suurena erona strukturoituun lomakehaastatteluun, puuttuu teemahaastattelussa myös lomakehaastattelulle ominaiset kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta silti se ei ole niin vapaa haastattelumuoto, kuin syvyyshaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47-48.)

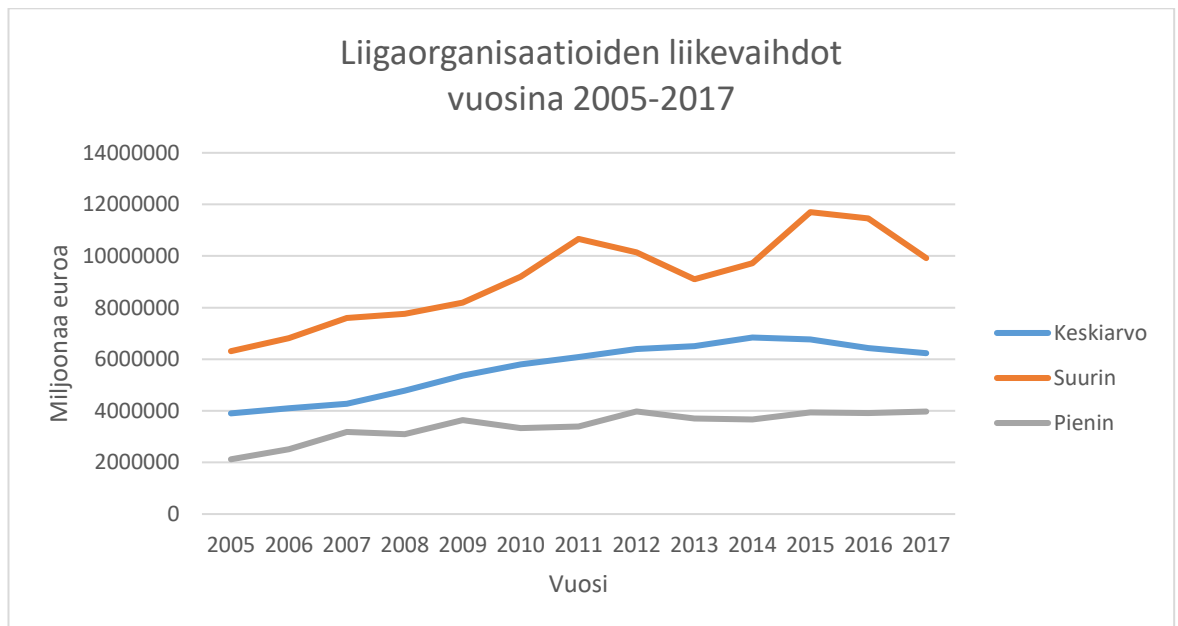
Puolistrukturoitu haastattelu voidaan toteuttaa sekä yksilö-, että ryhmähaastatteluna. Haastattelijalta puolistrukturoitu haastattelumuoto vaatii tutkittavaan asiaan perehtymistä, jonka pohjalta haastattelijan on mahdollista rakentaa tutkimukselle haastattelurunko. Haastattelumuodossa keskeistä on, että se ottaa huomioon haastateltavien ihmisten tulkinnat asioista, jotka syntyvät vuorovaikutustilanteessa. Haastattelutilanteessa syntyvä vuorovaikutus mahdollistaa myös haastattelijalle syventävien ja tarkempien lisäkysymysten esittämisen tarvittaessa, ja näin ollen mahdollistaa vaikeidenkin asioiden ymmärtämisen tutkimusongelman kannalta tärkeissä asioissa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 43, 47-48.)

5.3 Haastatteluiden toteutus

Molemmat tutkimuksen haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna ja kukin haastateltava haastateltiin kerran. Haastattelut tehtiin vuoden 2018 kesä -ja elokuussa, ja niiden kesto oli noin tunti. Haastatteluista toinen tehtiin puhelimesta ja toinen tapaamisen yhteydessä. Molemmat tutkimuksen haastattelut äänitettiin ja tutkijalla oli mahdollisuus tarkentaviin lisäkysymyksiin tarvittaessa vielä haastattelutilanteen jälkeenkin. Tutkimukseen haastatellut henkilöt pyrittiin valitsemaan niin taloudellisesti kuin maantieteellisesti eri pohjalta toimivista liigaorganisaatioista, mutta yhteistä molemmille haastateltaville oli usean vuoden kokemus toimimisesta liigaorganisaation toimitusjohtajan tehtävissä.

6 Tutkimustulokset

Liigaorganisaatioiden liikevaihtoja tarkastelemalla voidaan niiden todeta kasvaneen merkittävästi tutkimuksen tarkasteluajanjakson aikana. Kuviossa 6 nähdään liigaorganisaatioiden keskiarvoiset liikevaihdot, sekä jokaisen kauden ylin ja alin arvo vuosina 2005-2017. Organisaatioiden keskiarvoiset liikevaihdot ovat kasvaneet otantajaksolla kaudesta 2004-2005 peräti 68 %, sillä vuonna 2005 niiden keskiarvo oli 3,8 miljoonaa, kun se kauden 2016-2017 sisältäneenä tilikautena oli noussut 6,4 miljoonaan. Liigajoukkueiden yhteenlaskettu liikevaihto kaudella 2016-2017 oli noin 95 miljoonaa euroa, yhteenlasketun tappion ollessa noin 2,9 miljoonaa euroa.



Kuvio 6. Liigaorganisaatioiden liikevaihdot 2005-2017. (Tilinpäätökset 2005-2017.)

Otantajakson suurin yksittäinen liikevaihto oli Oulun Kärpillä, kun se kaudella 2014-2015 ylsi lähes 12 miljoonan euron liikevaihtoon. Yksi suureen liikevaihtoon vaikuttanut syy oli Kärppien hyvästä urheilullisesta menestyksestä, sillä joukkue voitti kyseisellä kaudella Suomen mestaruuden. Pienin yksittäinen liikevaihto vuosien 2005-2017 aikana oli sen sijaan Lahden Pelicansilla kaudella 2004-2005, jolloin sen liikevaihto jäi 2,1 miljoonaan euroon. Pieni liikevaihto oli seurausta huonosta taloudellisesta tilanteesta ja Pelicans joutui hakeutumaan yrityssaneeraukseen keväällä 2005.



Kuvio 7. Liigaorganisaatioiden liikevaihdot vuonna 2017. (Tilinpäätökset 2005-2017.)

Liigaorganisaatioiden liikevaihdot vuodelta 2017 ja niiden jakautuminen yksittäisten seurojen välillä on esitetty kuviossa 7. Erot seurojen välillä ovatkin suuria, sillä pienimmällä liikevaihdolla operoineen Jukureiden lukema oli yli kaksi kertaa pienempi kuin HIFK:lla, Kärpällä ja Tapparalla. Liigan uusimmat joukkueet Jukurit, KooKoo ja Sport olivatkin kaikki liikevaihdoltaan sarjan pienempiä joukkueita. Liikevaihtojen kehitys yksittäisillä seuroilla korreloikin voimakkaasti urheilullisen menestyksen kanssa, josta esimerkkinä vuonna 2017 sarjan finaaleissa pelanneen Kalpan liikevaihdon kasvu yli 1,2 miljoonalla eurolla vuoteen 2016 nähden. Vastaavasti taas pudotuspeleistä kokonaan ulos vuonna 2017 jääneellä Kärpällä liikevaihto putosi yli 1,3 miljoonaa euroa pronssimitaliin päättyneen edelliskauteen verrattuna.

6.1 Liigaorganisaatioiden tuloerät

Analysoitaessa liigaorganisaatioiden tuloeriä, voidaan ne jakaa neljään eri osa-alueeseen: sponsoritulot, pääsylipputulot, mediakorvaustulot ja muut tulot. Liigaseurojen vuosittaisten tulovirtojen pitäisi olla melko selkeästi ennustettavissa yleisömäärien, televisiointikorvausten ja yhteistyökumppaneilta tulevien tulojen osalta, ja tästä syystä seurojen kausibudjettia ei tulisi koskaan perustaa tuottoihin, joiden toteutuminen on missään määrin epävarmaa. Urheilun yksi ominaispiirre on epävarmuus, jolloin tulevaa urheilullista menestystä on mahdotonta ennustaa etukäteen, ja näin ollen liigaorganisaatioiden ei tulisi koskaan perustaa budjettiaan pelkästään urheilullisen menestyksen varaan.

6.1.1 Sponsoritulot

Suurin yksittäinen tulonlähde liigaorganisaatioille on yhteistyökumppaneilta saatavat sponsoritulot. Sponsoritulot ovatkin organisaatioille elintärkeitä ja haastatteluiden mukaan niiden osuus seurojen kokonaistuloissa oli 35 % ja 45 %. Haastatteluissa saatiin myös selville, että seurojen yritys yhteistyö- ja VIP -toiminta on viime vuosien aikana nostanut osuuttaan niiden tuloissa, ja toisessa haastattelussa seurassa se on kasvanut jatkuvasti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Yhteistyösopimusten arvot kuitenkin vaihtelevat seurojen välillä, joka ilmenee siinä, että kumppanuus pienemmän seuran kanssa on huomattavasti suurta seuraa edullisempaa. Seurat myös jakavat ja hinnoittelevat omat yhteistyökumppanuudet eri tasoiksi, jonka seurauksena kumppanien seuralta saama vastine on myös eri tasoista.

Haastatteluiden mukaan yhteistyökumppanien odotukset yhteistyöstä ovat myös muuttuneet selvästi otanjakson alkupuolelta, jolloin yritykset laskivat kumppanuuden arvon pääasiassa heidän saaman näkyvyyden määrässä. Nykyään seuroja sponsoroivat yritykset vaativat haastateltavien mukaan yhteistyöltä paljon muutakin, kuin pelkkää näkyvyyttä ja seurat ovatkin alkaneet räätälöimään jokaiselle yhteistyökumppanille omien tavoitteiden mukaisia ohjelmia, joiden avulla pyritään pääsemään molempia sopimuksen osapuolia hyödyttävään tavoitteeseen.

Haastateltavien mukaan muutoksia on tapahtunut myös yritysten päätöksenteossa sponsorointikohteita valittaessa. Vielä tämän tutkimuksen otantajakson alkuvaiheessa päätökseen yrityksen sponsoroinnista saattoi vaikuttaa yksittäisen yrityksen johtohenkilön henkilökohtainen kiinnostus kannattamaansa jääkiekkjoukkuetta kohtaan, mutta tänä päivänä sponsorointipäätökset tehdään yritysten johtoryhmissä ja niiden perusteena on aina tarkat arviot sijoitettujen rahojen saamasta hyödystä. Muutoksia on tapahtunut myös yritysten päätäntävällässä niiden muuttaessa pääkonttoreitaan ulkomaille maihin, joissa jääkiekon ei katsota olevan tuottava yhteistyökumppani niiden liiketoiminnalle.

6.1.2 Pääsylipputulot

Liigaorganisaatioiden pääsylipputulot muodostuvat pääasiassa kotiotteluiden sisäänpääsymaksuista. Pääsylipputulot koostuvat yksittäisiin otteluihin myytävistä irtolipuista sekä kaikkiin pelikauden kotiotteluihin sisäänpääsyn oikeuttavista kausikorteista. Urheilullisen menestyksen ollessa olennainen osa jääkiekon urheiluliiketoimintaa, tuottavat pääsylipputulot joukkueille harvoin runkosarjassa positiivisia yllätyksiä kasvaneiden yleisömää-

rien muodossa. Haastatteluiden mukaan huono urheilullinen menestys näkyy lähes poikkeuksetta kotiotteluiden pienentyneinä yleisömäärinä, joka taas vaikuttaa negatiivisesti seuran budjettiin.

Yhden pelikauden aikana jokainen liigajoukkue pelaa 30 kotiottelua runkosarjassa, jonka lisäksi pudotuspeleissä on mahdollista pelata enimmillään 11 kotipeliä. Pudotuspeleihin selviytyminen onkin liigaorganisaatioille taloudellisesti todella tärkeää, sillä menestymällä niissä, on seuroilla mahdollisuus saada huomattavia lisätuloja. Haastatteluiden mukaan osa joukkueista budjetoit kaksipudotuspelien kotiottelua nollatulokseen, mutta osalle seuroille ne on laskettu ennen tilikauden alkua tehtävään budjettiin ainoastaan positiivisena bonuksena.

Haastatelluissa seuroissa pääsylipputulosten osuus kokonaistuloissa oli 35 % ja 26 %. Niiden osuus on kuitenkin haastatteluiden mukaan pienentynyt viime vuosina ja tämä muutos on seuroille selkeä haaste ratkaistavaksi. Seuroille otteluihin myytävistä yksittäisistä lipuista ja kausikorteista saatava tulo on todella tärkeä, sillä niistä tulevaan rahan ei liity merkittäviä kuluja, toisin kuin viime vuosina osuuttaan kasvattaneissa VIP-kuluissa. Haastatteluiden mukaan esimerkiksi kaikki kausikortin oston lopettaneet ihmiset kontaktoidaan ja kysytään heiltä syytä ratkaisunsa. Myös kotiotteluiden yhteydessä tehtävien kyselyiden avulla pyritään jatkuvasti selvittämään ja ymmärtämään yleisön tarpeita sekä odotuksia ottelutapahtumasta. Seurat myös pyrkivät jatkuvasti panostamaan mobiilidatan tutkimiseen enemmän, jotta ne saisivat enemmän tietoa lipun ostaneista ihmisistä.

Taulukossa 3 ja kuviossa 4 tarkastellaan liigaseurojen kotiotteluiden toteutuneita yleisömääriä kaudella 2016-2017. Taulukkoon 3 on lisäksi merkitty seurojen kotihallien kapasiteetti sekä yleisömäärien perusteella lasketut hallien suhteelliset täyttöasteet. Tarkastelussa voidaan huomata, että hallien kapasiteetit ovat hyvin erilaisia, sillä suurimman kapasiteetin omaavan TPS:n kotihalliin mahtuu 11820 katsojaa, kun taas pienimmän kotihallin omaavan joukkueen Sportin kapasiteetti on 4163 katsojaa. Liigajoukkueista suurin katsojakeskiarvo kotiotteluista kaudella 2016-2017 oli HIFK:n 7089 katsojaa, kun taas pienin katsojakeskiarvo 3053 oli Saipalla.

Kaikkien Liigan joukkueiden katsojakeskiarvo kaudella 2016-2017 oli 4326 katsojaa ottelua kohden. Katsojakeskiarvoihin vaikuttavat myös seurojen operoima talousalue ja asukasmäärät, jotka vaikuttavat merkittävästi seurojen mahdollisuuksiin houkutella yleisöä ottelutapahtumiinsa. Yleisömäärillä mitattuna suurimmat katsojakeskiarvot kotiotteluihinsa keräävätkin Liigan asukasmääriltään suurimpien kaupunkien joukkueet HIFK, TPS, Tapara, Ilves ja Kärpät.

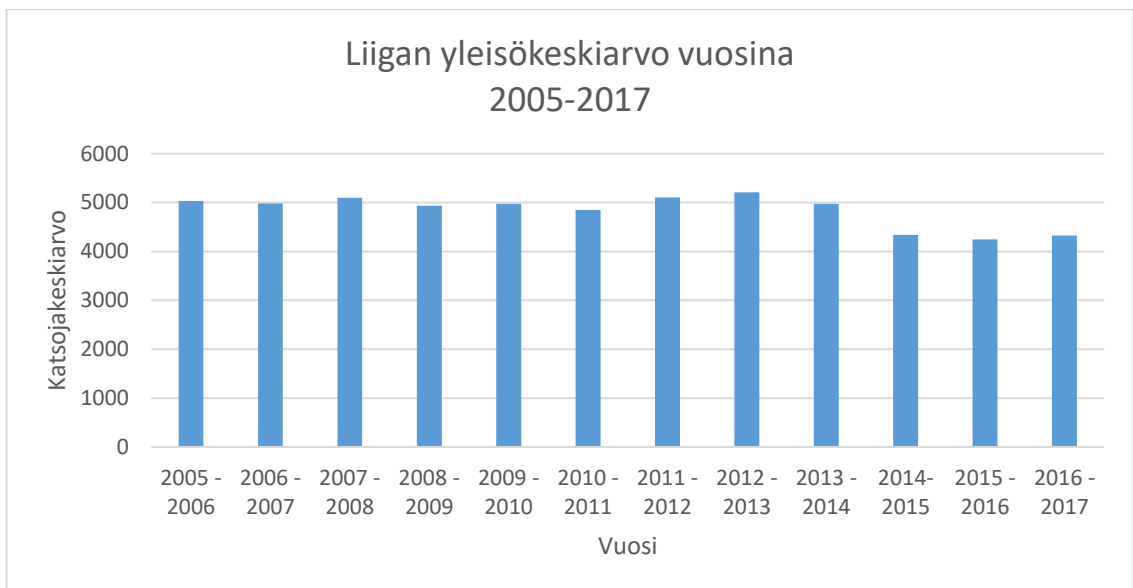
Taulukko 3. Liiga-organisaatioiden kotiotteluiden yleisömäärä ja hallin suhteellinen täyttöaste runkosarjassa kaudella 2016-2017. (Liiga, 2018.)

Organisaatio	Yleisömäärä keskiarvo per kotiottelu	Hallin kapasiteetti	Hallin suhteellinen täyttöaste
HIFK	7089	8200	86%
HPK	3755	5360	70%
Ilves	4956	7300	68%
Jukurit	3804	4200	91%
JYP	3470	4437	78%
Kalpa	3429	5064	68%
KooKoo	3421	6200	55%
Kärpät	5152	6768	78%
Lukko	3763	5400	75%
Pelicans	3840	5530	71%
Saipa	3053	4820	63%
Sport	3108	4163	75%
Tappara	5597	7300	77%
TPS	5612	11820	47%
Ässät	4844	6300	76%

Tarkasteltaessa hallien suhteellisia täyttöasteita, jää ainoastaan TPS:n täyttöaste alle 50 prosentin, sen ollessa 47%. Huomionarvoista alhaisessa täyttöasteessa tosin on, että TPS:n katsojakeskiarvo on Liigan toiseksi paras, joten alhainen täyttöaste johtuu pääosin hallin suuresta kapasiteetista. Suurin suhteellinen täyttöaste on Jukureilla 91 %, joka pelasi tarkastelujaksolla ensimmäisen kautensa korkeimmalla sarjatasolla. Parhaan yleisöarvon tarkastelujaksolla omannut HIFK ylsi 86 %:n täyttöasteeseen.



Kuvio 8. Liigajoukkueiden katsojakeskiarvo kotiotteluissa kaudella 2016-2017. (Liiga 2018.)



Kuvio 9. Liigajoukkueiden yleisökeskiarvo vuosina 2005-2017. (Liiga, 2018.)

Tarkasteltaessa Liigan yleisökeskiarvoa kuviossa 9, voidaan sen nähdä laskeneen vuodesta 2005 vuoteen 2017 17 %. Tarkastelujakson korkein lukema oli kaudella 2013-2014, jolloin sarjan ottelukohtainen yleisökeskiarvo oli 5213 katsojaa ottelua kohden. Yhtenä syynä laskeneeseen yleisökeskiarvoon voidaan pitää Jokereiden poistumista Liigasta kauden 2013-2014 jälkeen. Vielä Liigassa pelatessaan, pelasi Jokerit kotiottelunsa yleisökapasiteetilla mitattuna sarjan isoimmassa hallissa houkutellessa kotiotteluihinsa kaudella 2013-2014 keskimäärin 9252 katsojaa. Samalla kaudella koko Liigan katsojakeskiarvo oli lähes puolta pienempi, 4974 katsojaa ottelua kohden. Tarkastelujakson suurimmat yleisökeskiarvot vuosina 2011-2013, selittyvät myös Jokereiden ja HIFK:n pelaamalla ulkoilmaotteluilla, jotka järjestettiin Helsingin olympiastadionilla.

6.1.3 Mediasopimukset

Liigan solmiman televisiointisopimuksen arvon nousu otantajakson aikana on tuonut seuroille merkittävästi kasvaneen tulolähteen. Haastatteluiden mukaan seurojen saama korvaus oli vuonna 2008 noin 500 000 €, kun sen vuonna 2017 oli noussut lähes miljoonaan euroon. Sopimuksen arvo seurojen kokonaistuloissa on haastatteluiden mukaan 10-20 %. Televisiointisopimuksen arvon noususta huolimatta, on siinä vielä merkittävä ero Ruotsin jääkiekkoliigaan verrattuna, jossa sarjan jokaisen joukkueen saama televisiointikorvaus on peräti 4,5 miljoonaa.

Tulevaisuudessa sopimuksen arvon arveltiin vain kasvavan, jonka ansiosta seuroilla on mahdollisuus paikata sopimuksen negatiivisia vaikutuksia, joista yksi on laskeneet yleisömäärät. Haastatteluiden mukaan muutosta ei pidetä laskeneista yleisömääristä huolimatta uhkana, sillä saatavuuden parantuessa, on jääkiekko ihmisten mielessä ja esillä eri medioissa entistä paremmin. Seurojen televisiointisopimuksesta saama korvaus on kaikkien osalta yhtä suuri, mutta yhden haastatteluissa tulleen näkökulman mukaan, tulisi Liigan sopimuksen tuloja jakaa vähemmän sarjan varakkaimmille seuroille. Näkökulman mukaan tällöin myös pienemmät seurat pystyisivät satsaamaan voimakkaammin parempiin pelaajiin, joka näkyisi taas tasaisempänä ja entistä mielenkiintoisempänä sarjana yleisölle.

6.1.4 Muut tulot

Liigaorganisaatioiden muiden tulojen osuus ja niiden lähteet vaihtelevat voimakkaasti seurojen välillä, mutta haastatteluiden mukaan jääkiekkotoiminnan ympärille pyritään jatkuvasti kehittämään tukitoimintoja lisätulojen saamiseksi. Keskimäärin kaikkien seurojen keskiarvoinen muiden tulojen osuus niiden liikevaihdossa oli tutkimuksen mukaan noin 10 %. Seuroissa taloudellinen kasvu koetaankin haastavaksi nykyisessä toimintaympäristössä, sillä kasvu pelkän jääkiekon varassa on todella vaikeaa. Jääkiekon ulkopuolisten liiketoimintojen kehittäminen koetaankin seuroissa todella tärkeänä, sillä näin ollen yksittäisen kauden tai jopa yhden ottelun urheilullinen menestys ei olisi tilikauden tuloksessa niin suuressa roolissa.

Muita tuloja seuroille muodostuu myös fanituotteiden myynnistä sekä otteluiden aikana saatavista ravintolamyyntituloista. Haastattelun mukaan yhdessä seurassa ravintolapalveluiden osuus seuran kokonaistuloista on noussut jopa 25 prosenttiin, joka on seurausta ravintolaliiketoiminnan laajentamisesta myös jääkiekko-ottelun ulkopuolelle. Toisen haas-

tattelijan mukaan seurassa aloitettu Elektroninen urheilu eli Esports, nähdään tulevaisuuden liiketoimena, jossa yhteiskumppanit voisivat olla globaaleja toimijoita, mutta toiseksi se on haastattelun mukaan vielä ainoastaan investointi tulevaan.

Tutkimuksen aiemmassa vaiheessa esiteltyjen Lukon ja Kärppien laajuista tukiliiketoimintaa ei muilla liigaorganisaatioilla ole, mutta myös muissa seuroissa näitä uusia tulovirtoja on alettu miettiä. Haastatteluissa kävi ilmi, että yhdessä organisaatiossa on alettu hakea kasvua catering-toiminnalla, jossa seura myy päivittäin jäähallinsa tiloissa sijaitsevassa ravintolassa lounaita. Seura myös toimittaa lounaita lähiseudun yrityksille, ja tällä tavalla se pyrkii myös pitämään yhteistyökumppaninsa lähellä päivittäistä toimintaansa ja luomaan lisää yhteisöllisyyttä. Seura on myös alkanut järjestää musiikkikonsertteja jäähallissaan ja yhden haastattelun mukaan tuotto yhdestä konsertista vastaa seuralle yhdestä liigaottelusta saatavaa tuottoa.

6.2 Liigaorganisaatioiden kuluerät

Liigaorganisaatioiden haastatteluiden ja tilinpäätösten analysoinnin perusteella, suurin yksittäinen kuluerä seuroille ovat henkilöstökulut. Henkilöstökuluihin liigaorganisaatioilla kuuluvat organisaation pelaajien ja muun henkilöstön palkat sivukuluineen. Suurin osa henkilöstökuluista koostuu pelaajille maksettavista palkoista ja varsinkin pelaajapalkkojen osalta budjetointi saattaa olla usein haasteellista, sillä organisaatioilla on oltava valmius reagoida pelikaudella eteen tuleviin muutoksiin.

6.2.1 Henkilöstökulut

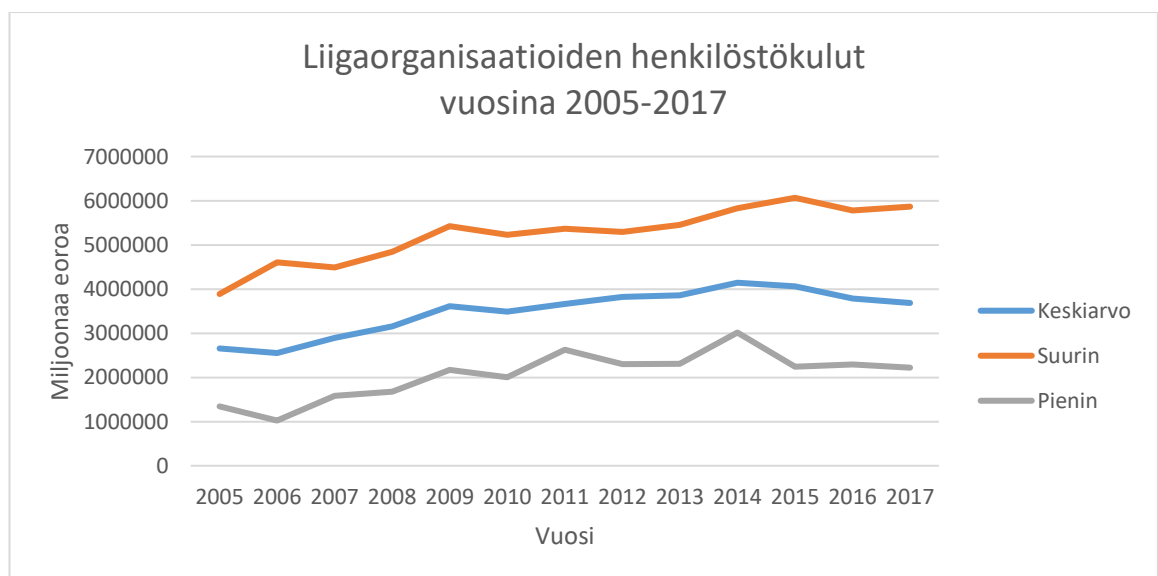
Haastatteluiden mukaan, henkilöstökuluihin liigaorganisaatioilla kuuluvat joukkueen pelaajien-, valmennusjohdon-, lääkäreiden-, ja muiden toimihenkilöiden palkat. Henkilöstökulut ovat myös seurojen suurin muuttuva kustannus, ja monella joukkueella ne saattavat usein kasvaa kauden aikana odotettua huonomman urheilullisen menestyksen, tai useiden pelaajien loukkaantumisten vuoksi. Jääkiekko on hyvin fyysinen urheilulaji ja pelaajien kauden aikana kokemat loukkaantumiset pakottavat seurat palkkaamaan uusia pelaajia kesken kauden ja näin ollen myös henkilöstökulut saattavat kasvaa huomattavasti ennen kauden alkua budjetoidusta summasta.

Lisäkuluja seuroille tulee myös kauden aikana tehtävistä henkilöstövaihdoksista, joihin usein turvaudutaan, jos joukkueen urheilullinen menestys ei tyydytä seurajohtoa. Haastatteluiden mukaan huonoon urheilulliseen menestykseen on pakko reagoida, sillä huonojen tulosten vaikutukset yleisömääriin ja VIP-palveluiden käyttöön ovat merkittäviä. Tavallisin henkilöstömuutos näissä tilanteissa on joukkueen valmentajan vaihto, ja Liigassa onkin

nähty hyvin monia valmentajanvaihdoksia viime vuosien aikana. Seuroille kesken sopimuskauden tehdyt irtisanomiset ovat aina taloudellisesti raskaita päätöksiä, sillä lähes poikkeuksetta irtisanotun henkilön palkka pitää aina maksaa sopimuskauden loppuun asti.

Henkilöstökulujen osalta seuroille haasteellinen seikka on myös pelikauden kestossa. Liigan ottelut pelataan syys- ja huhtikuun välillä, jolloin seuroilla ei ole tuloja kesäkaudella, mutta henkilöstön palkat pitää silti luonnollisesti maksaa myös tältä ajalta. Joukkueiden pelaajien työsopimukset ovatkin aina määräaikaista jatkuen kalenterivuoden ympäri. Pääosin ainoat poikkeukset työsopimusten kestossa ovat ajoittain joukkueiden ulkomaalaisilla pelaajilla, joiden sopimukset saattavat olla joskus verotussyistä lyhyempikestoisia. Ulkomaalaispelaajia verotetaankin niin sanotulla artistiverolla, jos he ovat Suomessa alle kuusi kuukautta ja näin ollen he maksavat tuloistaan ainoastaan 15 % veroa.

Kuviosta 10 voidaan nähdä liigaorganisaatioiden keskiarvoisten henkilöstökulujen nousseen tarkastelujaksolla 39 %. Kasvu onkin ollut otantajakson vuosien aikana melko suurta, mutta on kahden viimeisen vuoden osalta kääntynyt lievään laskuun. Suurimmat henkilöstökulut liigaorganisaatioista olivat Oulun Kärpillä kaudella 2014-2015, jolloin ne olivat hieman yli 6 miljoonaa. Henkilöstökulut ovatkin seuroilla eri suuruisia, johtuen eroista pelaajabudjettien suuruudessa, mutta niiden osuus seurojen liikevaihdosta on kuitenkin lähes sama kaikilla liigaorganisaatioilla. Henkilöstökulut ovatkin suurin yksittäinen kuluerä kaikille liigaorganisaatioille niiden ollessa 58-68 % yksittäisen seuran liikevaihdosta. Myös tämä osuus on ollut laskussa viime vuosien osalta, sillä vuosien 2005 ja 2007 68 %:sta on tultu alaspäin vuoden 2017 59 prosenttiin.

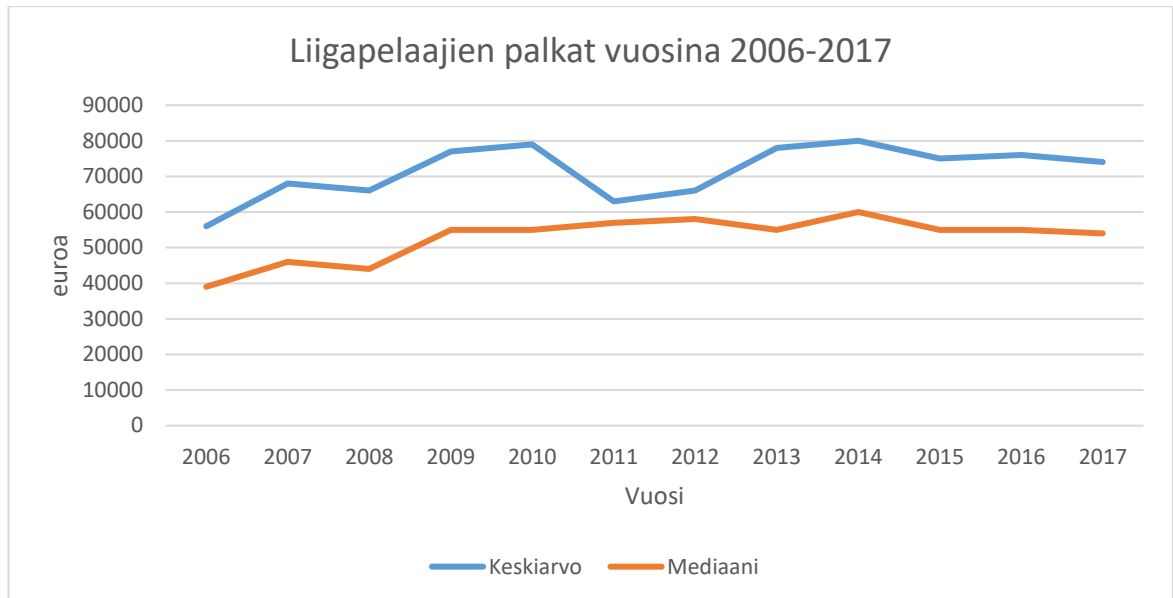


Kuvio 10. Liigaorganisaatioiden henkilöstökulut vuosina 2005-2017. (Tilinpäätökset 2005-2017.)

Taulukko 4. Liigaorganisaatioiden kokonais- ja palkkabudjetit kaudella 2016-2017. (Sirkkiä-Jarva, 2016.)

Joukkue	Budjetti 2016 - 2017	Pelaajabudjetti 2016-2017	Sarjasijoitus 2016-2017
HIFK	9 000 000	3 200 000	4
HPK	5 250 000	1 600 000	6
Ilves	3 450 000	1 700 000	8
Jukurit	3 450 000	1 300 000	11
JYP	6 847 000	2 200 000	3
Kalpa	5 989 000	1 850 000	2
KooKoo	4 500 000	1 600 000	13
Kärpät	9 640 000	3 000 000	10
Lukko	7 950 000	2 700 000	12
Pelicans	6 350 000	1 750 000	7
Saipa	5 200 000	1 800 000	15
Sport	5 477 000	1 600 000	14
Tappara	7 050 000	2 500 000	1
TPS	6 400 000	2 200 000	5
Ässät	6 223 924	1 700 000	9

Taulukossa 4 nähtävät liigajoukkueiden ennen pelikauden alkua budjetoimat pelaajapalkkiot eroavat melko suuresti joidenkin seurojen välillä. Liigan suurimman pelaajabudjetin kaudella 2016-2017 omanneen HIFK:n ero pienimmän pelaajabudjetin joukkueeseen Jukureihin oli lähes kaksi miljoonaa euroa. Suuri ero pelaajabudjettien välillä näkyikin lähes poikkeuksetta seuran pelaajien tasossa ja menestyksessä, sillä pientä palkkaa maksavien seurojen on haastavaa saada riveihinsä sarjan parhaimpia pelaajia. Kaudella 2016-2017 pienemmän pelaajabudjetin joukkueista loistavasti menestyivät sarjassa toiseksi sijoittunut Kalpa, sekä kuudenneksi sijoittunut HPK. Vastaavasti viime vuosina hyvin menestynyt, ison pelaajabudjetin omaava Kärpät sijoittui kauden päätteeksi kymmenennelle sijalle. Kaikkien joukkueiden keskiarvoinen pelaajabudjetti kaudella 2016-2017 oli noin 2 miljoonaa euroa.



Kuvio 11. Liigapelaajien palkat vuosina 2006-2017. (Vappula, 2018.)

Kuviossa 11 nähdään liigapelaajien palkat vuosina 2006-2017. Kuviossa nähdään palkkojen keskiarvo sekä mediaaniarvo, ja molempien arvojen voidaan nähdä nousseen otanta-jakson aikana. Liigapelaajien keskiansio kaudella 2016-2017 oli noin 75 000 euroa ja mediaanipalkka noin 55 000 euroa. Keskiarvoiset palkat ovat nousseet tarkasteluajana noin 32 prosenttia, mutta huomioitavaa on, että ne ovat laskeneet vuodesta 2014 lähtien 7,5 %. Pelaajapalkkojen mediaaniarvon osalta kasvua on tapahtunut vuosien 2006 ja 2017 välillä noin 38 %, mutta vuodesta 2014 alkaen on myös mediaaniarvo palkkojen osalta laskenut 10 %.

6.2.2 Muut kulut

Liigaorganisaatioiden liiketoiminnan muut kulut koostuvat useasta eri menoerästä. Joukkueet pelaavat runkosarjan aikana 30 vierasottelua, joista aiheutuu seuroille majoitus-, kuljetus- ja ruokakustannuksia. Matkustuskulut ovat eri suuruisia eri joukkueilla, sillä maantieteellisen sijaintinsa vuoksi esimerkiksi Oulun Kärpät matkustaa suurimpaan osaan vierasotteluistaan lentokoneella yöpyen vielä lisäksi ottelupaikkakunnalla.

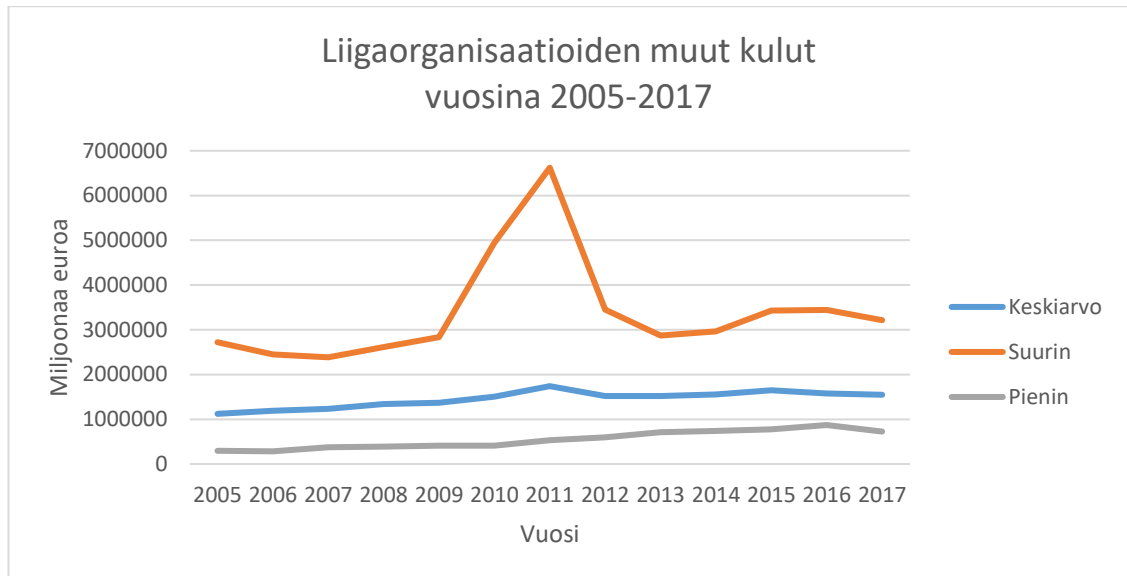
Osalle liigaorganisaatioista tulee lisää lisäkuluja myös osallistumisesta Euroopan laajuisen Mestarien liigaan eli CHL-liigaan. Sarjaa pelattiin ensimmäistä kertaa kaudella 2008-2009, jonka jälkeen se lakkautettiin muutamaksi vuodeksi, jatkuen jälleen kaudesta 2014-2015 alkaen. Liigajoukkueista vuosittain sarjaan osallistui ensin kahdeksan joukkuetta edellisen kauden menestyksen perusteella, mutta nykyään osallistuvia joukkueita on Liigasta viisi. CHL-sarjan yleisömäärät ovat olleet vuosittain selkeästi Liigan yleisömääriä

pienempiä ja ainakin vielä toistaiseksi se on ollut seuroille selkeä kuluerä tulovirtojen kasvamisen sijaan. Sarjan voittajalle maksettava merkittävä rahapalkinto ja kansainvälisyys kiinnostavat luonnollisesti sarjaan osallistuvia joukkueita, mutta samaan aikaan matkustuskulut ja odotettua vähäisempi yleisön kiinnostus sarjaa kohtaan ei ole tehnyt siitä taloudellisesti kannattavaa.

Haastateltavien suhtautuminen kansainväliseen sarjaan vaihtelee riippuen seurasta. Negatiivisena seikkana nähdään sarjan tuomat lisäkulut, jotka johtuvat lähinnä kasvavista matkustuskuluista. Positiivisina mahdollisuuksina sarjassa nähdään ennen kaikkea suuret kansainväliset yritykset, jotka olisi mahdollista tavoittaa osallistumalla sarjaan. Yhden haasteltavan mukaan Suomessa toimii tälläkin hetkellä suuria yrityksiä, joilla ei ole mitään tarvetta olla mukana jääkiekossa, koska niiden päämarkkina on ulkomailla. Näin ollen ne myös käyttävät markkinointirahansa suoraan ulkomaille. Jos taas kansainvälisestä sarjasta saataisiin riittävän kiinnostava ja houkutteleva kohde suurille yrityksille, niin voisivat ne myös hyötyä jääkiekkjoukkueen kanssa tehtävästä kansainvälisestä yhteistyöstä.

Myynti- ja markkinointikulut ovat myös merkittävä kuluerä seuroille, mutta samalla ne ovat erittäin tärkeä osa niiden liiketoimintaa. Markkinointiin onkin alettu seurojen taholla panostaa entistä enemmän usealla eri keinolla, tavoitteena kaikkien sidosryhmien tasainen tavoittaminen. Seurojen hallintokulut taas pitävät sisällään erilaiset tilavuokrat, jotka koostuvat pääosin seurojen käyttämien toimistotilojen ja jäähallien vuokramaksuista.

Yksi osa liigaorganisaatioiden muita kuluja ovat varustekulut, jotka koostuvat pelaajien käyttämistä varusteista. Yhdellä liigajoukkueen pelaajalla kuluu useita luistimia ja kymmeniä mailoja kauden aikana, joiden lisäksi kuluihin lisätään kaikki muut pelaamiseen sekä harjoitteluun tarvittavat varusteet ja tekstiilit. Tilinpäätöstietojen mukaan, esimerkiksi TPS:llä varustekulut olivat kaudella 2014-2015 jopa 321 000 euroa, joten on perusteltua sanoa varustekulujen olevan merkittävässä osassa seurojen kuluissa.



Kuvio 12. Liigaorganisaatioiden muut kulut vuosina 2005-2017. (Tilinpäätökset 2005-2017.)

Kuviossa 12 on havainnollistettu liigaorganisaatioiden liiketoiminnan muiden kulujen muutos tarkastelujakson aikana. Muiden kulujen vuosittainen keskiarvo on kasvanut vuodesta 2005 vuoteen 2017 38 %, mutta on myös laskenut joinain vuosina tarkastelujaksolla, kuten vuonna 2012. Tarkastelujakson suurin muiden kulujen summa, Jokereiden 6,6 miljoonaa vuodelta 2011, selittyy seuran yhdessä HIFK:n kanssa järjestämästä Talviklassikko-urheilmaottelusta tulleista lisäkuluista. Jokereiden vaikutus koko Liigan keskiarvoon onkin huomattava, sillä ilman Jokereita koko Liigan muiden kulujen keskiarvo on 26 % pienempi. Muidenkin vuosien osalta Jokereiden vaikutus koko Liigan muiden kulujen keskiarvoon on merkittävä, joka on nähtävissä laskevana lukuina sen siirryttyä pois Liigasta. Joukkueiden keskiarvoiset muut kulut ovat tarkastelujaksolla olleet 1,1-1,7 miljoonan euron välissä. Alle miljoonan euron keskiarvoisiin vuosittaisiin muihin kuluihin toiminnassaan ovat päässeet seuroista Jukurit, KooKoo, Sport, Saipa, Tappara ja Ässät.



Kuvio 13. Liigaorganisaatioiden muut kulut vuonna 2017. (Tilinpäätökset 2005-2017.)

6.3 Liigaorganisaatioiden kannattavuus

Tarkasteltaessa kaikkien liigaorganisaatioiden kannattavuutta, ovat seurat tehneet kumulatiivisesti yli 50 miljoonaa euroa tappiota vuosien 2005-2017 välisenä aikana. Keskimäärin kaikkien seurojen yhteenlaskettu vuosittainen liiketulos on ollut tarkastelujaksolla noin 4 miljoonaa euroa tappiollinen, ja minään vuonna ei liigaseurojen yhteenlaskettu tulos ole ollut taloudellisesti kannattavaa. Liiketuloksella mitattuna huonoin taloudellinen tulos oli kaudella 2007-2008, jolloin seurojen yhteenlaskettu tappio oli lähes kahdeksan miljoonaa euroa. Tarkastelujakson pienin yhteenlaskettu liiketappio liigaseuroilla oli kaudella 2010 – 2011, noin 1,5 miljoonaa euroa.



Kuvio 14. Liigaorganisaatioiden kumulatiiviset liiketulokset vuosina 2005-2017. (Tilinpäätökset 2005-2017.)

Kuviossa 14 on tarkasteltu liigaseurojen kumulatiivisia liiketuloja vuosilta 2005-2017. Tarkasteluun on otettu mukaan myös konkurssin vuoksi Liigasta poistunut Espoon Blues ja kuviosta voidaankin nähdä seuran todella heikko kannattavuus vuosina 2005-2015. Bluesin kumulatiivinen liiketulos tarkastelujakson ajalta on yli 19 miljoonaa euroa tappiollinen. Heikon kannattavuuden vuoksi analyysissä on tarkasteltu myös Helsingin Jokereiden liiketulosta, mutta seuran tilinpäätöstietoja on voitu tarkastella ainoastaan vuosien 2005-2011 väliseltä ajalta. Tarkastelujakson aikana myös Jokereiden liiketoiminta on ollut tappiollista jokaisena tilikautena ja keskiarvoinen vuosittainen liiketulos on ollut tappiollinen 1,3 miljoonaa euroa.

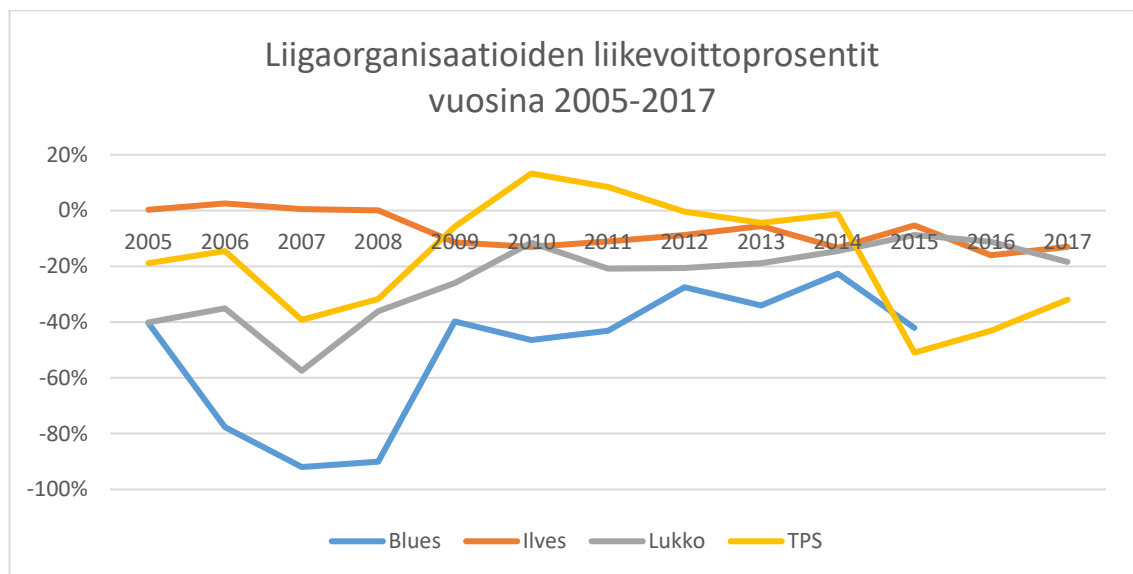
Seurojen liiketulokset on analysoitu ennen veroja ja satunnaisia eriä, sillä osa seuroista on paikannut huonoa tulostaan vuosittain konserniavustuksilla tai muilla satunnaisilla lainoilla. Esimerkiksi Rauman Lukon liiketulos ennen satunnaisia eriä on vuosilta 2005-2017 yli 16 miljoonaa euroa tappiollinen ja seura onkin saanut vuosittaista konserniavustusta tarkastelujakson aikana keskimäärin noin 1,4 miljoonaa euroa. Myös TPS:n osalta sen liiketoiminta on ollut reilusti tappiollista, yhteenlasketun tappion ollessa tarkastelujaksolla yli 10 miljoonaa euroa.

Liiketappioista huolimatta, on Liigassa myös seuroja, joiden liiketoiminta on ollut kannattavaa tarkastelujakson aikana. Liigan suurimmalla liikevaihdolla operoivan Oulun Kärppien liiketulos on ollut ainoastaan kahtena vuotena tappiollista, kun se vuosina 2011 ja 2017 teki yhteensä noin 250 000 euroa tappiota. Heikko taloudellinen tulos johtui molempina vuosina huonosta urheilullisesta menestyksestä, sillä muuten loistavasti Liigassa tarkastelujakson aikana menestynyt seura ei selviytynyt kumpanakaan vuonna Liigan pudotuspeleihin. Kokonaisuudessaan Kärpät on kuitenkin tuottanut voittoa yli 5 miljoonaa euroa viimeisen 12 vuoden aikana, joka on selvästi enemmän kuin millään muulla seuralla.

Muista joukkueista positiivisen liiketuloksen tarkastelujakson aikana ovat tehneet HIFK, Saipa, Tappara, Ässät ja JYP. Suurella liikevaihdolla toimintaansa pyörittävä HIFK on tehnyt lähes 1,6 miljoonaa voittoa, kun taas yhdellä Liigan pienimmistä liikevaihdoista operoiva Saipa on onnistunut tekemään samaisella ajanjaksolla voittoa noin 1,2 miljoonaa. Tapparalla voitolliseen kumulatiiviseen liiketulokseen on vaikuttanut viime vuosien hyvä urheilullinen menestys, ja seura onkin tehnyt yhteensä voittoa viidellä viimeisellä tilikaudella noin 700 000 euroa. Ässien osalta liiketulos on tarkastelujaksolla voitollinen noin 1,7 miljoonaa euroa ja JYP:llä taas 23 000 euroa. Positiiviseen liiketulokseen liigajoukkueista pääsivät myös HPK, Jukurit ja Sport, mutta näiden seurojen osalta tarkastelujakso

koski ainoastaan vuosia 2015-2017 ja eivät näin ollen ole vertailukelpoisia muihin seurojen verrattuna.

Kuviossa 15 tarkastellaan neljää tarkastelujaksolla taloudellisesti huonoiten menestynyttä liigaorganisaatiota liikevoittoprosenteilla, jotka on laskettu tilinpäätöksistä suhteuttamalla liike-tulos liikevaihtoon samana tilikautena. Vuosittaiset liikevoittoprosentit ovat olleet kaikilla liigaseuroilla keskiarvoisesti negatiivisia -17 % ja -2 % välillä ja vain harva liigaorganisaatio on päässyt tarkastelujakson aikana hyvään liikevoittoprosenttiin. Hyvän eli yli 10 % liikevoittoprosentin ovat liigajoukkueet saavuttaneet tarkastelujaksolla yhteensä 10 kertaa, Kärpät neljästi, Saipa ja Ässät kahdesti, sekä Tappara ja TPS kerran. Positiiviseen liikevoittoprosenttiin seurat ovat päässeet 85 kertaa, mutta yli 5 % liikevoittoprosentti on saavutettu ainoastaan 31 tilikautena, kun tarkasteluvuosia otantajaksolla oli 251.



Kuvio 15. Liigaorganisaatioiden liikevoittoprosentit vuosina 2005-2017. (Tilinpäätökset 2005-2017.)

Liikevoittoprosentilla mitattuna tarkastelujaksolla ovat liigaorganisaatioista huonoiten menestyneet Blues, Ilves, Lukko ja TPS. Tarkasteltaessa Bluesin taivalta Liigassa vuosina 2005-2015, on seura tehnyt keskimäärin 48 % tappiota tilikaudessa. Suurimmat tappiot Blues teki kaudella 2005 – 2006, kun sen tulos oli 79 % tappiollinen ja pienimmän kaudella 2013-2014, jolloin seuran tulos oli 22 % tappiollinen. Syinä Bluesin huonoon taloudelliseen menestykseen olivat ainakin alhaiset yleisömäärät sekä korkeat henkilöstökulut. Henkilöstökuluilla mitattuna seura kuului kahta viimeistä Liigassa pelaamaansa kautta lukuun ottamatta sarjan keskiarvon yläpuolelle, mutta niiden osuus suhteessa liikevaihtoon

oli aivan liian suuri. Esimerkiksi kaudella 2007-2008 Bluesin henkilöstökulujen osuus liikevaihdosta oli 88 %, joten seuran voidaan sanoa maksaneen pelaajilleen aivan liian suurta palkkaa kauden aikana.

Vaikka Blues pystyi operoimaan Suomen suurimmalla talousalueella, jäi seuran saavuttamat katsojamäärät selvästi Liigan keskiarvoa alhaisemmiksi. Osaltaan katsojakeskiarvoon pienuuteen vaikutti samalla talousalueella pelanneet perinteikkäät seurat HIFK ja Jokerit, joilla on paljon kannattajia Espoon alueella. Alhaisia yleisömääriä ei voida suoraan selittää myöskään huonolla urheilullisella menestyksellä, sillä seura selviytyi tarkastelujakson aikana seitsemän kertaa pudotuspeleihin ja saavutti niissä kaksi hopeaa. Myös vuonna 1999 valmistunut seuran kotiareena kuului fasiliteeteiltaan sarjan parhaisiin, joten senkään ei voida katsoa olleen syynä yleisön alhaiseen kiinnostukseen seuraa kohtaan.

Toiseksi suurimmat tappiot liigaorganisaatioista tarkastelujaksolla on tehnyt Rauman Lukko, jonka tappio on ollut keskimäärin 25 % jokaisena tilikautena. Seuran tulos on kuitenkin parantunut viimeisen viiden vuoden ajalta, mutta on ollut edelleen jokaisena tilikautena yli 10 % tappiollinen. Suurimman tappionsa Lukko teki kaudella 2006-2007, jolloin sen liikevoittoprosentti oli -57 %. Huono taloudellinen tulos oli seurausta heikosta urheilullisesta menestyksestä, sillä seura ei selviytynyt kyseisenä kautena pudotuspeleihin, joka taas vaikutti negatiivisesti seuran pääsylipputuloihin. Suurin syy Lukon huonoihin taloudellisiin lukuihin löytyy kuitenkin liian suurista menoista saatuihin tuloihin nähden, sillä seura on kuulunut jokaisena tarkasteluvuotena henkilöstökuluiltaan sarjan suurimpiin palkanmaksajiin.

Kaksi muuta liikevoittoprosenteilla huonosti menestynyttä seuraa ovat tarkastelujaksolla olleet Ilves ja TPS. Huomionarvoista Ilveksen tilanteessa on, että vuoteen 2008 asti se pystyi tekemään positiivisen tuloksen, mutta siitä lähtien seuran liiketoiminta on ollut vuosittain tappiollista. Keskimäärin organisaatio on tuottanut 7 % tappiota, joista suurimpana kaudella 2015-2016 seuran tekemä 16 % tappiollinen tulos. TPS:n osalta vuosittaiset tappiot ovat olleet vielä suurempia, sillä seura on tehnyt keskimäärin 17 % tappiota tarkastelujakson tilikausina. Yksittäisenä poikkeuksena tilikausissa erottuu kausi 2009-2010, jolloin seura voitti Liigan mestaruuden sarjan kolmanneksi pienimmillä henkilöstökuluilla. Mestaruuteen päättyneellä kaudella TPS:n liikevoittoprosentti oli 13 %, joka oli seurausta järkevästä ja onnistuneesta taloudenpidosta, sekä urheilullisesta menestyksestä.

Kuviossa 16 tarkastellaan liigaorganisaatioista IFK:ta, Kärppiä, Saipaa ja Ässiä, sillä näiden organisaatioiden liikevoittoprosentit ovat olleet tarkastelujaksolla Liigan joukkueista korkeimmat. HIFK:n liikevoittoprosentti tarkastelujaksolla on ollut keskimäärin noin 1 % ja

seuran tulos on ollut ainoastaan neljänä tilikautena tappiollinen. Huonoimmat taloudelliset tuloksensa seura on tehnyt tarkastelujaksolla vuosina 2005, 2007 ja 2008, jolloin seuran urheilullinen menestys oli jokaisena vuonna suuriin henkilöstökuluihin nähden heikkoa. Sen sijaan kaudella 2010-2011 seura voitti tarkastelujaksolla ainoan Suomen mestaruutensa, jonka seurauksena myös liikevoittoprosentti oli kyseisenä tilikautena tarkastelujakson korkein 9 %. Seuran urheilullinen menestys on vaihdellut viime vuosien aikana melko paljon, mutta siitä huolimatta IFK on onnistunut tekemään positiivisen tuloksen vuotta 2014 lukuun ottamatta.

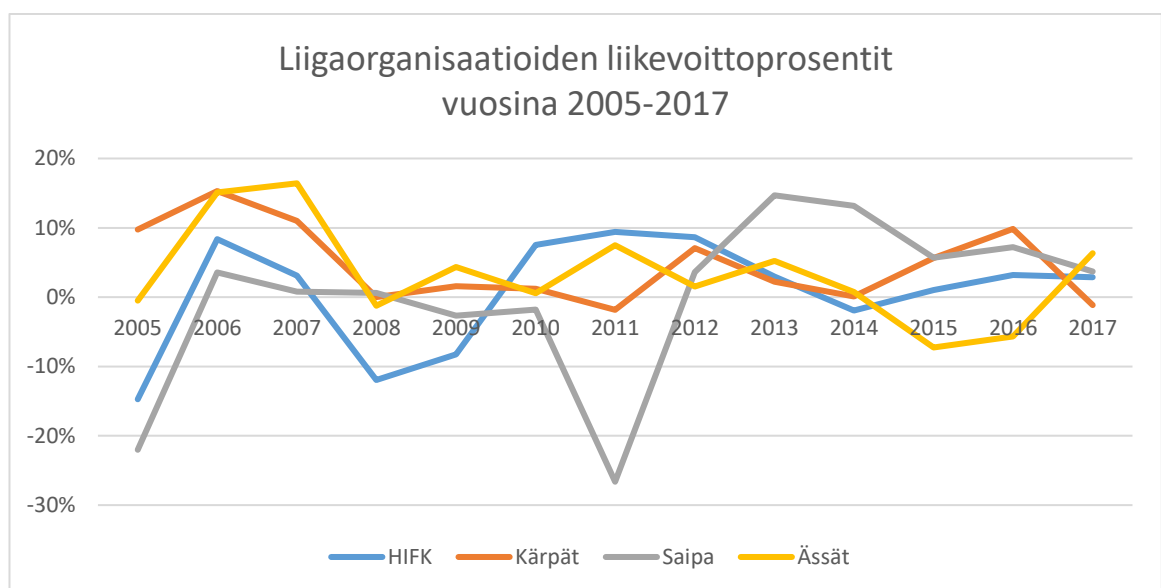
Urheilumenestyksellä mitattuna tarkastelujaksolla parhaiten menestynyt liigaorganisaatio, Oulun Kärpät on ollut myös taloudellisin kriteerein tarkasteltuna sarjan parhaiten menestyvä seura. Vuodesta 2005 alkaen Kärpät on voittanut kuusi mestaruutta, yhden hopean ja kaksi pronssia ja selviytynyt samana ajanjaksona joka vuosi vähintään Liigan pudotuspeleiden ensimmäiselle kierrokselle. Kärpät onkin tehnyt tarkastelujakson aikana keskimäärin 5 % voittoa jokaisena tilikautena ja on ylittänyt neljä kertaa jääkiekkjoukkueelle hyvään 10 % liikevoittoprosenttiin. Vuodesta 2001 lähtien seura on myös rikastuttanut omistajiaan jakamalla näille osinkoa yli 1,7 miljoonaa euroa. Tappiollisen tuloksen seura on tehnyt ainoastaan vuosina 2011 ja 2017, jolloin se ei selviytynyt kumpanakaan vuonna Liigan pudotuspeleissä ensimmäistä kierrosta pidemmälle. Heikko urheilullinen menestys näinä kahdenä tilikautena näkyi myös edelliskautta pienempänä liikevaihtona, sekä kasvaneina henkilöstökuluina, sillä molempina vuosina seura joutui vaihtamaan valmentajaa kesken kauden.

Liigan mittapuulla mitattuna pienellä budjetilla vuodesta toiseen operoiva Lappeenrannan Saipa on tehnyt varsinkin viime vuosina hienoa taloudellista tulosta melko pienellä talousalueella. Liikevoittoprosentilla mitattuna Saipa on tehnyt tarkastelujakson ajalla keskimäärin nollatuloksen, mutta keskiarvoa alentaa seuran muutamana tilikautena tekemät erittäin huonot tulokset. Kaudella 2004-2005 Saipa teki reilun 2,3 miljoonan euron liikevaihdolla yli 500 000 euroa tappiota ja kaudella 2010-2011 3,4 miljoonan euron liikevaihdolla seuran liiketulos oli tappiollinen yli 900 000 euroa. Huonoja tilikausia näiltä vuosilta selittävät budjetoitua pienemmät yleisö- ja mainostulot sekä huono urheilullinen menestys. Muutamaa taloudellisesti heikkoa vuotta lukuun ottamatta on Saipassa kuitenkin tehty pienellä liikevaihdolla loistavaa tulosta, sillä viimeisen kuuden vuoden ajanjaksolla tarkasteltuna on Saipan keskimääräinen liikevoittoprosentti ollut erinomainen 8 %.

Porin Ässien keskimääräinen liikevoittoprosentti vuosien 2005-2017 aikana on liigaorganisaatiolle hyvä 3 %. Tarkastelujakson aikana Ässät on tehnyt tappiollisen tuloksen yh-

teensä neljänä tilikautena, joista kausina 2014-2016 tulos oli selvästi muita tilikausia huonompi. Kaudella 2014-2015 seura teki 5,4 miljoonan euron liikevaihdolla tappiota lähes 400 000 euroa. Kaudelle 2015-2016 sen sijaan Ässät pystyi kasvattamaan liikevaihtoaan 5,7 miljoonaan euroon, mutta teki liikevoittoprosentilla mitattuna tappiota 6 %. Tappiolliset tilikaudet olivat seurausta odotettua huonommasta urheilullisesta menestyksestä, budjetoitua pienemmistä ottelutuotoista sekä usean avainpelaajan loukkaantumisen seurauksena kasvaneista henkilöstökuluista. Lisäksi seura panosti kyseisinä vuosina voimakkaasti jäähallinsa peruskorjaukseen.

Tarkastelujaksolla Ässillä erottuu selvästi kaksi muista poikkeavaa tilikautta vuosina 2006-2007, jolloin seura teki yhteensä voittoa lähes 1,1 miljoonaa euroa. Voitollisten tilikausien liikevoittoprosentit olivat Ässillä samaa luokkaa molempina vuosina, mutta urheilullisen menestyksen osalta ne erosivat toisistaan merkittävästi. Kaudella 2005-2006 Ässät selviytyi 22 vuoden tauon jälkeen Liigan finaalipeleihin, jonka myötä seura sai kasvaneiden yleisömäärien ja lisääntyneen aitiomyyntin ansiosta kasvatettua liikevaihtoaan selkeästi budjetoitua suuremmaksi. Kaudella 2006-2007 taas seura jäi kokonaan pudotuspeliin ulkopuolelle ja joutui erottamaan valmentajansa kesken kauden, mutta pystyi silti tekemään edellisvuoden suuruisen taloudellisen tuloksen.



Kuvio 16. Liigaorganisaatioiden liikevoittoprosentit vuosina 2005-2017. (Tilinpäätökset.)

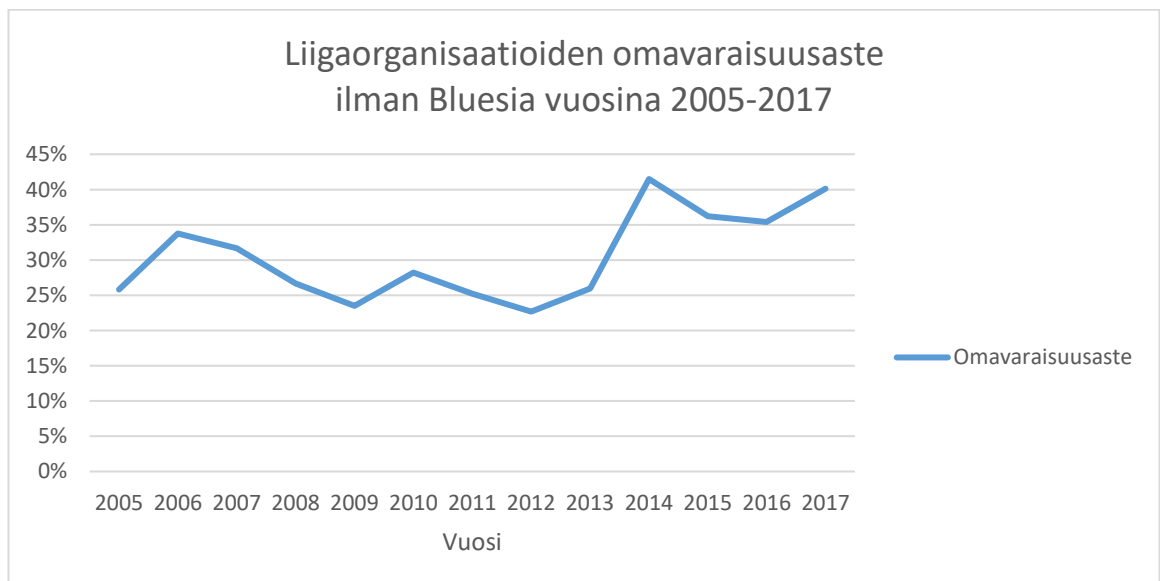
6.4 Liigaorganisaatioiden vakavaraisuus

Kuviossa 17 on tarkasteltu liigaorganisaatioiden keskiarvoista omavaraisuusastetta vuosien 2005-2017 väliseltä ajalta, ja siitä voidaan nähdä, että seurojen keskimääräinen omavaraisuusaste on ollut tarkastelujaksolla vuosia 2009-2012 lukuun ottamatta positiivinen.

Suurimpana syynä kaikkien liigaorganisaatioiden negatiiviseen keskiarvoon vuosina 2009-2012, on Bluesin oman pääoman voimakas päätyminen miinukselle vuosina 2007-2012, jolloin seuran omavaraisuusaste oli negatiivinen keskimäärin 1168 %. Koko tarkastelujaksolla Bluesin omavaraisuusaste oli keskimäärin -448 %. Yksittäisistä seuroista omavaraisuusaste oli negatiivinen myös jonain yksittäisenä tarkastelujakson tilikautena Ilveksellä ja Saipalla. Keskimäärin vakavaraisimmat liigaorganisaatiot koko tarkastelujaksolla ovat olleet HIFK, Kärpät ja Ässät. Vakavaraisuuden mittarina hyvään, yli 40 prosentin keskimääräiseen omavaraisuusasteeseen tarkastelujaksolla ovat päässeet lisäksi Tappara ja TPS.



Kuvio 17. Liigaorganisaatioiden omavaraisuusaste vuosina 2005-2017. (Tilinpäätökset 2005-2017.)



Kuvio 18. Liigaorganisaatioiden omavaraisuusaste ilman Bluesia vuosina 2005-2017. (Tilinpäätökset 2005-2017.)

Jotta liigaorganisaatioiden omavaraisuusasteista saataisiin vielä kokonaisvaltaisempi kuva, on kuviossa 18 tarkasteltu seurojen keskimääräistä omavaraisuusastetta vuosina 2005-2017 ilman Bluesia. Bluesin vaikutus kaikkien liigaorganisaatioiden keskiarvoon onkin huomattava, sillä ilman Bluesia kaikkien seurojen keskimääräinen omavaraisuusaste on koko tarkastelujakson ajalta positiivinen. Vuonna 2016 konkurssin vuoksi toimintansa lopettanut Blues teki tappiota koko liigataipaleensa ajan, ja seuran toiminta pyöri velkara-
hoituksella. Seuran omavaraisuusaste oli konsernin sisäisten lainojen avulla positiivinen vuoteen 2006 asti, mutta oman pääoman käännyttyä negatiiviseksi, kääntyi myös omavaraisuusaste seuraavina vuosina miinukselle. Omavaraisuusaste kääntyi omistajanvaihdok-
sen seurauksena tehdyn, yli 1,1 miljoonaa euroa tuottaneen osakeannin vuoksi vuonna 2013 50 % positiiviseksi, mutta jo vuonna 2015 omavaraisuusaste oli jälleen negatiivinen.

Tilinpäätösten perusteella myös Ilveksen omavaraisuusaste ja siinä tapahtuneet muutok-
set tarkastelujakson aikana ovat mielenkiintoisia. Vielä vuonna 2008 seuran omavari-
suusaste oli 42 %, mutta vuoteen 2013 mennessä se oli käänntynyt negatiiviseksi 62 %.
Samana ajanjaksona siis Ilveksen oma pääoma oli laskenut yli miljoona euroa miinukselle
ja vieraan pääoman määrä taas noussut yli kahteen miljoonaan euroon.

Taloudellisesti parhaiten liigaorganisaatioista tarkastelujaksolla menestynyt Kärpät on ollut
myös Liigan vakavaraisin seura omavaraisuusasteella mitattuna. Keskimääräinen omava-
raisuusaste koko tarkastelujaksolla on Kärpillä erinomainen 76 %, ja huonoimmillaankin
se on ollut vuonna 2015 loistava 65 %. Vahva omavaraisuusaste antaakin Kärpille vahvan
liiketoiminnallisen selkänojan, sillä seuran talous ei ole ainoastaan jokavuotisen urheilulli-
sen menestyksen varassa ja se kestää myös yksittäiset taloudellisesti heikommat tilikau-
det. Kärppien oma pääoma on kasvanut tarkastelujaksolla lähes 100 % vuoden 2005 2,7
miljoonasta vuoden 2017 noin viiteen miljoonaan euroon.

Kuviossa 19 tarkastellaan liigaorganisaatioiden viimeisimpiä omavaraisuusasteita kau-
delta 2016-2017, ja siitä voidaan nähdä, että seitsemän joukkuetta ovat päässeet erin-
omaisena pidettyyn yli 40 % omavaraisuusasteeseen. Kärppien ohella Liigan vakavaraisin
seura on ollut tarkastelujaksolla HIFK. Seuran omavaraisuusaste vuonna 2017 oli yli 70
prosenttia, ja seura onkin ollut tappiollisia vuosia 2005 sekä 2008 lukuun ottamatta hyvin
vakavarainen. Heikoin omavaraisuusaste 2 % vuonna 2008 johtuikin tilikauden lähes
800 000 euron tappiosta, jolloin vieras pääoma nousi yli 1,1 miljoonaan euroon.

Viimeiset vuodet hienoa taloudellista tulosta tehnyt, ja kaudella 2016-2017 yli 60 % omavaraisuusasteeseen yltäneen Saipan keskimääräinen omavaraisuusaste on koko tarkastelujaksolla sen sijaan negatiivinen. Saipan keskiarvoista omavaraisuusastetta rasittavat erityisesti raskaasti tappiolliset tilikaudet vuosina 2011-2012, jolloin seuran oma pääoma kääntyi negatiiviseksi. Pahimmillaan Saipan omavaraisuusaste oli vuonna 2001 -137 %, jonka seurauksena seura olikin todella suurissa taloudellisissa vaikeuksissa. Tappiollisten vuosien jälkeisillä tilikausilla on Saipa onnistunut tekemään voittoa noin 2,7 miljoonaa euroa, jonka seurauksena sen vakavaraisuus on noussut Liigan parhaisiin.



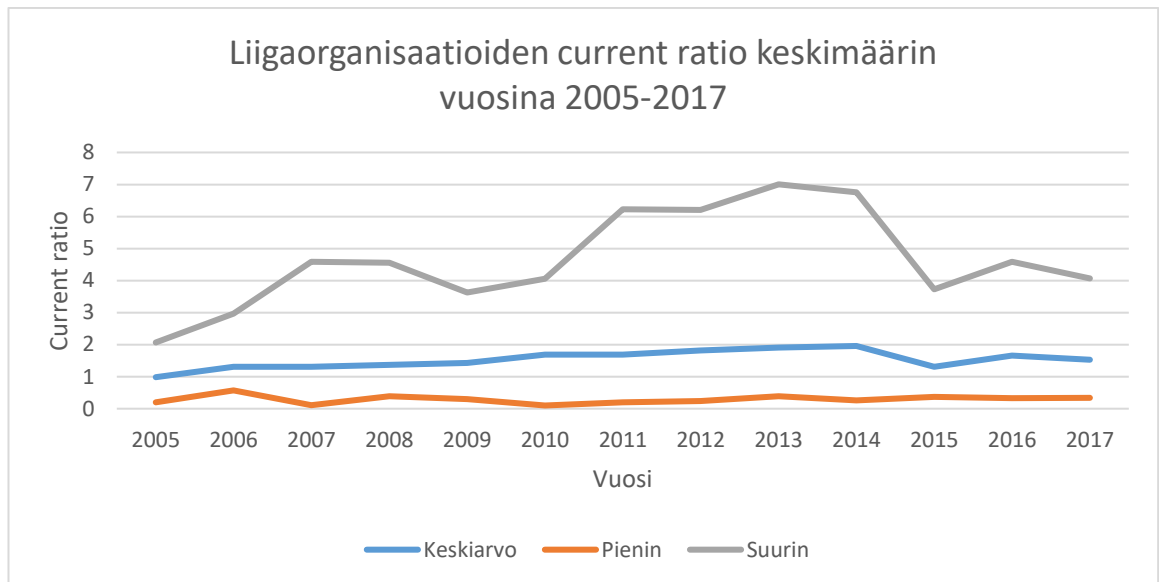
Kuvio 19. Liigaorganisaatioiden omavaraisuusasteet vuonna 2017. (Tilinpäätökset 2005-2017.)

6.5 Liigaorganisaatioiden maksuvalmius

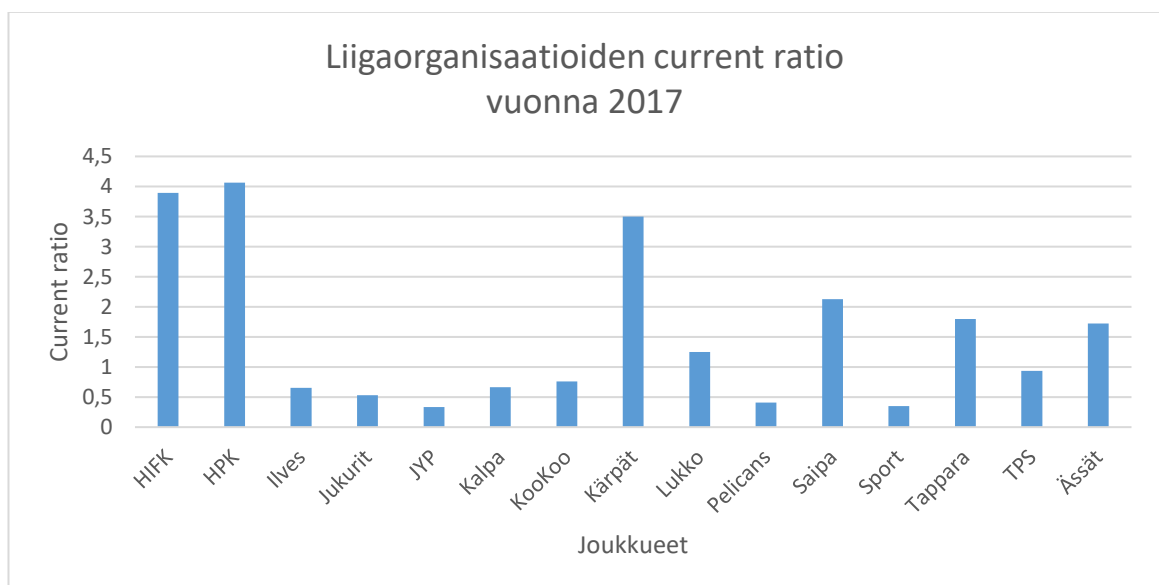
Alla olevissa kuvioissa on tarkasteltu liigaorganisaatioiden maksuvalmiutta kahdella tunnusluvulla, current ratiolla ja quick ratiolla, jotka kuvaavat yrityksen kykyä suoriutua lyhytaikaisista maksusitoumuksistaan tilinpäätöshetkellä. Kuviossa 20 voidaan nähdä liigaorganisaatioiden vuosittaiset current ratiot vuosien 2005-2017 väliseltä ajalta keskiarvon, suurimman ja pienimmän arvon osalta. Kuviossa 21 sen sijaan kaikkien joukkueiden current ratio on esitetty vuodelta 2017, josta on nähtävillä myös yksittäisten seurojen maksuvalmiuden tilanne.

Maksuvalmius on pysynyt keskimäärin kaikkien joukkueiden osalta tyydyttävä koko tarkastelujakson ajalta, mutta kahdeksan seuran osalta keskiarvo tarkastelujaksolla on ollut heikko, alle yksi. Hyvään, yli kahden arvoon tarkastelujaksolla ovat yltäneet HIFK, HPK,

Kärpät, TPS sekä Ässät. Otantajakson korkeimmat yksittäiset arvot olivat TPS:ltä vuosina 2011-2014, jolloin seuran current ratio oli arvojen 6 ja 7 välillä. Heikoin yksittäinen lukema on Bluesin lukema 0,1 vuodelta 2010, jolloin seuralla oli lyhytaikaista velkaa yli neljä miljoonaa euroa. Seuran maksuvalmius olikin todella heikko, sillä samana aikana sillä oli lyhytaikaisia saamisia ainoastaan 360 000 euroa.



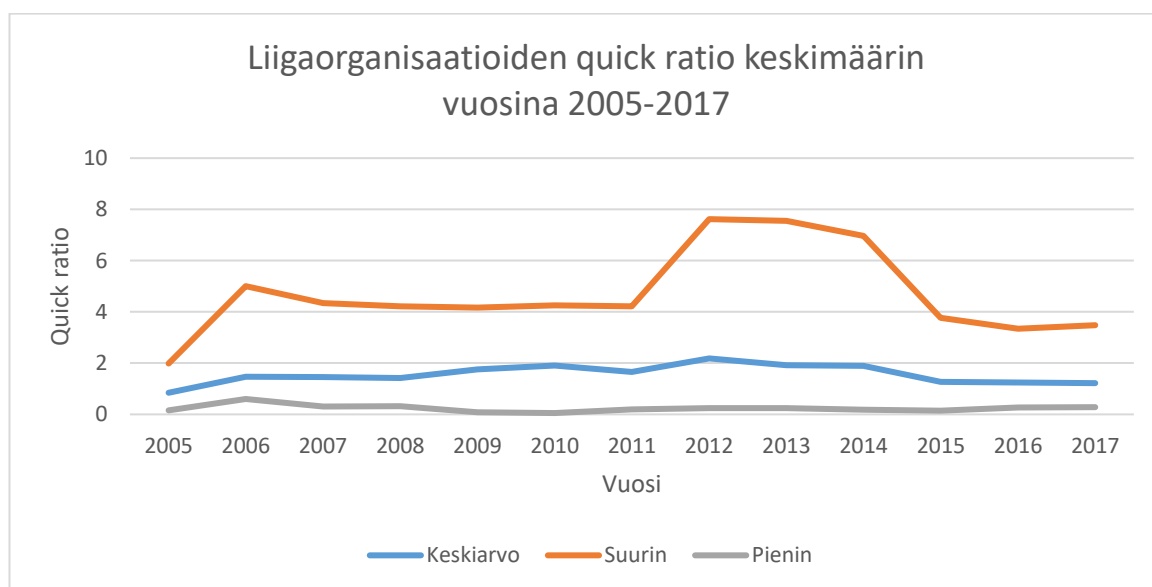
Kuvio 20. Liigaorganisaatioiden current ratio keskimäärin vuosina 2005-2017. (Tilinpäätökset 2005-2017.)



Kuvio 21. Liigaorganisaatioiden current ratio vuonna 2017. (Tilinpäätökset 2005-2017.)

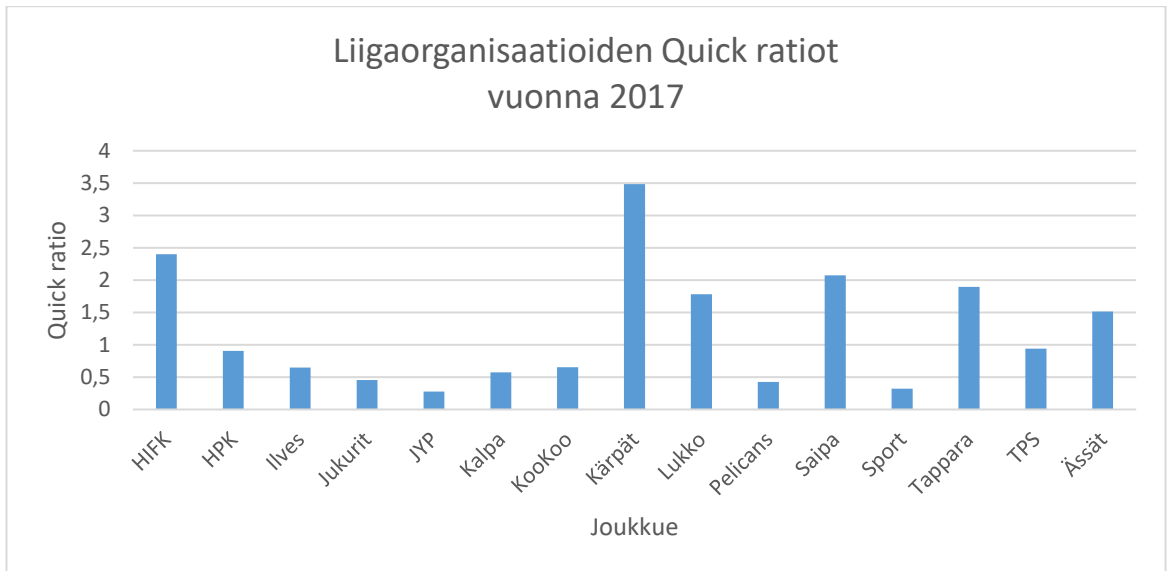
Kuviossa 22 nähdään liigaorganisaatioiden keskiarvoiset quick ratiot vuosina 2005-2017, sekä yksittäiset arvot vuodelta 2017. Keskiarvoisesti joukkueiden maksuvalmius on ollut tarkastelujaksolla hyvällä tasolla, sillä keskiarvo on jäänyt alle hyvänä pidetyn arvon ainoastaan vuonna 2005. Seurojen keskimääräinen maksuvalmius onkin kasvanut tarkastelujakson ajalla yli 45 %, joten trendin voidaan sanoa olevan positiivinen.

Yksittäisistä seuroista maksuvalmius on ollut keskimäärin heikolla alle 0,5:n tasolla Bluesilla, Jukureilla, Jypillä ja Sportilla. Jukureiden ja Sportin osalta heikko maksuvalmius herättää kysymyksiä seurojen tulevaisuuden osalta, sillä molemmat organisaatiot olleet Liigan osakkaina vasta muutamia vuosia.



Kuvio 22. Liigaorganisaatioiden Quick ratio keskimäärin vuosina 2005-2017. (Tilinpäätökset 2005-2017.)

Kuviossa 23 nähdään kaikkien liigaorganisaatioiden yksittäiset quick ratiot vuonna 2017 ja hyvään arvoon on päässyt kuusi joukkuetta. Koko tarkastelujakson ajalta HIFK:n ja Kärppien arvot ovat selkeästi parhaat ja ainoastaan vuoden 2008 osalta HIFK:n quick ratio oli tyydyttävä heikosti sujuneen tilikauden jäljiltä. Kärppien keskiarvoinen maksuvalmius on ollut vuodesta 2005 loistava arvon käydessä alhaisimmillaan vuonna 2005 hieman alle kahdessa. Viimeisimmän, vuoden 2017 tilinpäätöksen mukaan Kärppien lyhytaikaiset saamiset olivat lähes 3,5 miljoonaa, lyhytaikaisen vieraan pääoman ollessa hieman alle miljoona euroa, joten seuran maksuvalmius on edelleen erinomaisella tasolla.



Kuvio 23. Liigaorganisaatioiden Quick ratiot vuonna 2017. (Tilinpäätökset 2005-2017.)

7 Yhteenveto

7.1 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Suomen suurimmassa ammattilaisliigassa, Liigassa, pelaavien jääkiekko-organisaatioiden kannattavuudessa ja ansaintalogiikassa tapahtuneita muutoksia vuosien 2005-2017 välisenä ajanjaksona. Tutkimus tehtiin tarkastelemalla seurojen tulo- ja menoerien jakautumista ja niihin vaikuttaneita asioita. Seurojen välisiä eroavuuksia tutkittiin myös analysoimalla seurojen tilinpäätöksiä tarkastelujakson ajalta sekä vertailemalla tilinpäätösanalyysistä saatuja kannattavuuden tunnuslukuja eri seurojen välillä. Lisäksi tutkimuksessa haastateltiin kahta seuran johtotehtävissä tarkastelujakson aikana toiminutta henkilöä. Opinnäytetyössä myös avattiin, mitä urheiluliiketoiminta on, sekä sen perusteita, haasteita ja eroavuuksia tavalliseen liiketoimintaan verrattuna.

Työssä avattiin urheiluliiketoiminnan lainalaisuuksia sekä sen erityispiirteitä tavalliseen liiketoimintaan verrattuna. Vaikka myös urheiluliiketoiminnan mittarina tulisi olla hyvä taloudellinen tulos, niin silti niiden onnistumista mitataan useimmiten urheilullisella menestyksellä. Tutkimuksen mukaan liigaorganisaatioiden omistajien motiivit eroavat myös tavallisen osakeyhtiön omistajien motiiveista, sillä tuottojen ja osinkojen sijaan, heille tärkeämpää tuntuu olevan rahoittamansa seuran urheilullinen menestys.

Suomen suosituin palloilusarja, Liiga, yhtiötettiin 2000-luvun alussa ja se on siinä pelaavien viidentoista joukkueen omistama yhtiö. Tämän tutkimuksen otantajakson aikana sarjan joukkuemäärä on noussut kahdella joukkueella ja kaudella 2016-2017 Liigassa pelasi 15 joukkuetta. Uusina joukkueina sarjaan ovat tarkastelujakson aikana tulleet Vaasan Sport, Kouvolan KooKoo ja Mikkelin Jukurit, kun taas samana ajanjaksona on sarjasta poistunut kaksi joukkuetta, Helsingin Jokerit ja Espoon Blues.

Liigaorganisaatioiden liikevaihoissa voidaan nähdä huomattavaa kasvua tarkastelujakson aikana, sillä seurojen yhteenlaskettu liikevaihto kasvoi tutkimusaikana yli 110 %. Suureen kasvuun ovat merkittävimmin vaikuttaneet ottelumäärien lisäyksen ja pääsylippujen hinnan noston lisäksi seurojen solmimien yhteistyösopimusten arvon nousu.

Kasvu oli merkittävää myös tarkasteltaessa seurojen vuosittaista liikevaihtojen keskiarvoa, sillä se kasvoi vuoden 2005 3,8 miljoonasta vuoden 2017 6,4 miljoonaan euroon. Liikevaihoissa voidaan kuitenkin nähdä suuria eroavuuksia seurojen välillä, sillä otantajakson suurimman ja pienimmän liikevaihdon välinen ero oli noin 10 miljoonaa. Otantajakson suurimpaan liikevaihtoon ylsi Oulun Kärpät voittaessaan sarjan mestaruuden kaudella 2014-

2015, jolloin sen liikevaihto kohosi lähes 12 miljoonaan euroon. Vuonna 2005 yrityssaneeraukseen joutuneen ja sittemmin taloutensa tervehdyttäneen Lahden Pelicansin liikevaihtovaihto sen sijaan oli koko otantajakson pienin, ja jäi vuonna 2005 ainoastaan 2,1 miljoonaan euroon.

Liigaorganisaatioiden ansaintalogiikkaa ja kannattavuutta työssä tarkasteltiin tutkimalla seurojen tulo- ja menoerien muodostumista, sekä niissä tapahtuneita muutoksia tarkastelujakson aikana. Tutkimuksen mukaan seurojen tuloerät voidaan jakaa neljään osaan, jotka ovat sponsori-, pääsylippu-, mediasopimus- ja muut tulot. Suurin yksittäinen tulo lähde seuroille tulee yhteistyökumppaneiden kanssa tehdyistä sponsorintisopimuksista. Niiden osuus organisaatioiden kokonaistuloissa vaihtelee seurojen välillä, mutta on keskimäärin noin 30-45 %.

Yhteistyötyösopimusten muoto ja yhteistyökumppanien odotukset yhteistyöstä ovat muuttuneet selvästi tarkastelujakson aikana. Yhteistyökumppanit ovatkin alkaneet vaatia sponsoroimiltaan seuroilta muutakin vastinetta pelkän näkyvyyden lisäksi, jolloin seurat ovat pyrkineet tarjoamaan eri yhteistyökumppaneille niitä hyödyttäviä, ja niiden tavoitteita tukevia ohjelmia, joiden pyrkimyksenä on pyritty pääsemään molempia osapuolia hyödyttävään tilanteeseen.

Toinen merkittävä yksittäinen tuloerä seuroille on niiden kotiotteluista saamat pääsylipputulot, jotka koostuvat yksittäisiin otteluihin myytävistä lipuista ja kaikkiin pelikauden kotiotteluihin sisäänpääsyn oikeuttavien kausikorttien myynnistä. Pääsylipputulojen osalta joukkueiden välillä on suuriakin eroja, jotka johtuvat niiden hallinnoimien areenoiden kapasiteeteista sekä niiden toimintaympäristössä asuvien ihmisten määrästä. Tutkimuksen mukaan myös joukkueen urheilullinen menestys pelikaudella korreloi positiivisesti suoraan kasvavina yleisömäärinä.

Pääsylipuista saatavien tulojen osuus liigaseurojen kokonaistuloista on 26-35 %. Niiden osuus kokonaistuloista on kuitenkin laskenut viime vuosien aikana, mutta VIP -palveluiden osuus tuloista sen sijaan on kasvanut samana ajanjaksona. Seuroille irtolipuista ja kausikorteista saatavien tulojen pienentyminen on haaste, sillä niistä saatava raha on seuroille pääosin suoraa tuloa ilman välillisiä kuluja. Seurojen liiketoiminnan pyörittämisessä kausikorttien myynti onkin todella tärkeää, sillä niistä saatavilla pelikautta edeltävillä tuloilla seurat pystyvät maksamaan ympärivuotisia kiinteitä kuluja, kuten henkilöstökuluja ja tilavuokria. Pelikausien väliin jäävä kuukausien ajanjakso onkin haaste seurojen taloudelle, sillä yhteistyökumppaneilta ja ottelutapahtumista saatavia tuloja ne saavat vuosittain vasta pelikauden alkaessa syyskuussa.

Liigan yleisökeskiarvo on laskenut tarkastelujakson aikana 17 %. Yksi syy laskeneeseen keskiarvoon on kauden 2013-2014 jälkeen sarjasta poistuneessa Helsingin Jokereissa, sillä pelatessaan Liigassa, oli sen katsojakeskiarvo koko sarjan suurin. Yleisömäärien laskuun on vaikuttanut voimakkaasti myös kilpailun kiristyminen kuluttajien vapaa-ajasta 2010-luvulla. Seurat ovatkin reagoineet laskeviin yleisömääriin panostamalla asiakastutkimuksiin

Kolmas merkittävä tuloerä seuroille tulee Liigan solmiman mediasopimuksen kautta, jonka arvo on kasvanut tutkimusaikana yli 100 %. Sopimuksen arvon nousu on seuroille selkeä tulonlähde, mutta se näkyy myös alhaisempina yleisömäärinä, sillä ihmisillä on mahdollisuus seurata tänä päivänä suosikkijoukkueensa otteluita haluamassaan paikassa television ja erilaisten älylaitteiden ansiosta.

Muita tuloja liigaorganisaatiot saavat pääasiallisesti fanituotemyynnistä ja otteluiden aikana tapahtuvasta ravintolamyynnistä. Muiden tulojen seurojen tuloissa vaihtelee huomattavasti ja on keskimäärin noin 10 % kaikista tuloista. Muutamassa seurassa onkin onnistuttu rakentamaan muita ansaintamalleja jääkiekkoliiketoiminnan ympärille, jolloin tulojen hankkiminen ei ole ainoastaan urheilullisen menestyksen varassa. Paras esimerkkiorganisaatio tästä on Rauman Lukko, jonka muiden tulojen osuus on jopa 40 %.

Liigaorganisaatioiden kulueristä selvästi suurin osa koostuu henkilöstökuluista. Niiden osuus seurojen liikevaihdosta on ollut vuosittain 58-68 % ja ne pitävät sisällään pelaajille ja muulle henkilöstölle maksettavat palkat sivukuluineen. Organisaatioiden keskiarvoiset henkilöstökulut ovat nousseet tarkastelujakson aikana 39 %, mutta kahden viime vuoden niiden osuus on laskenut yhteensä 9 %. Suurin osa henkilöstökuluista koostuu pelaajille maksettavista palkoista, jotka ovat nousseet tarkasteluaikana noin 32 prosenttia. Seurojen taloustilanteen parantamiseksi pelaajapalkkojen osuutta tulisikin saada pienemmäksi, ja tässä mielessä suunta on oikea, sillä ne ovat laskeneet vuodesta 2014 lähtien 7,5 prosenttia.

Henkilöstökulujen budjetoinnin tekee seuroille haasteelliseksi jääkiekon luonteeseen kuuluvat pelikauden aikana tulevat loukkaantumiset, jolloin seurat joutuvat hankkimaan korvaavia pelaajia loukkaantuneiden pelaajien tilalle. Osa seuroista budjetoikin rahaa kesken kautta tehtäviin pelaajarekrytointeihin, mutta osa taas yrittää varautua niihin jo ennen kauden alkua laajentamalla pelaajamääräänsä.

Pelaajapalkkojen osalta tilanne Liigassa on mielenkiintoinen, sillä haastatteluissa kävi ilmi, että niitä tulisi pienentää kaikkien haastateltavien mukaan. Toisaalta taas myönnettiin, että jääkiekon jatkuvasti kansainvälistyessä, pelaajapalkkoja ei voida laskea, jotta pystyttäisiin haastamaan muut kansainväliset sarjat. Yhden ehdotuksen mukaan Liigassa tulisi ottaa käyttöön palkkakatto, jolloin pelaajille maksettaville palkoille määriteltäisiin yläraja. Näin ollen suuremman budjetin joukkueilta vapautuisi pelaajia pienemmille seuroille, ja tämän muutoksen seurauksena sarjasta tulisi tasaisempi ja mielenkiintoisempi myös yleisölle.

Liigaorganisaatioiden muihin kuluihin sisältyvät oikeastaan kaikki liiketoiminnan pyörittämisestä koituvat kulut, pois lukien henkilöstökulut. Menoeriä aiheutuu seuroille pääasiassa matkustus-, varuste-, sekä myynti- ja markkinointikuluista, ja niiden vuosittainen keskiarvo seuroilla on tarkastelujakson aikana noussut 38 %. Kaikkien sarjan joukkueiden keskiarvoiset muut kulut ovat tarkastelujaksolla olleet 1-1,7 miljoonan välissä, mutta alle miljoonan euron vuosittaisiin muihin kuluihin on liigajoukkueista päässyt kuusi seuraa. Keskiarvoa taas sen sijaan nosti kolmen organisaation muita selvästi korkeammat muut kulut, jotka olivat tarkastelujaksolla näillä seuroilla jonain vuosina jopa yli kolme miljoonaa euroa. Muita kuluja analysoitaessa yllättävää oli huomata varsinkin varustekulujen merkittävä osuus seurojen liikevaihdosta, ja ne olivat haastatteluista saatujen tietojen perusteella yhdenkin joukkueen kohdalla noin 400 000 euroa kaudessa.

Liigaorganisaatioiden kannattavuutta tutkittiin työssä tilinpäätöksistä saatujen tietojen perusteella ja kannattavuutta mittavien tunnuslukujen perusteella nostettiin muutamien seurojen lukuja tarkemmin esille. Seurojen kumulatiivisia liiketuloja tarkasteltaessa nähdään, että kannattavuus on kaikki seurat mukaan otettuna ollut otantajaksolla heikkoa, sillä liigajoukkueet ovat tehneet kumulatiivisesti yli 50 miljoonaa euroa tappiota vuosien 2005-2017 välillä. Liigaseurojen yhteenlaskettu liiketulos on ollut keskimäärin noin neljä miljoonaa euroa tappiollinen, eikä se ole tarkastelu-ajanjakson aikana ollut yhtenäkkään vuotena positiivinen.

Selvästi suurimmat tappiot seuroista ajanjakson aikana tekivät Blues, Lukko ja TPS. Suurimmat tappiot tehneen ja sittemmin konkurssiin ajautuneen Bluesin kumulatiivinen liiketulos vuosien 2005 ja 2015 välisenä aikana oli yli 21 miljoonaa tappiollinen, jonka myötä seuran taloudellisia ongelmia ei tarvitse ihmetellä. Kaikki seurojen liiketulokset analysoitiin ennen veroja ja satunnaisia eriä, sillä näin ollen seurojen taloudellisista tuloksista saatiin totuudenmukainen kuva. Varsinkin Lukon liiketulosta tarkasteltaessa tämä oli olennaista, sillä Lukon liiketulos oli otanta-ajalla yli 16 miljoonaa tappiollinen. Seuran tilinpäätöksessä tulos sen sijaan näytti paljon positiivisemmalta, sillä Lukko on saanut vuosittaista konserniavustusta tarkasteluajanjakson aikana keskimäärin noin 1,4 miljoonaa.

Kumulatiivisista liiketappioista huolimatta, oli osalla seuroista ollut myös kannattavaa liike-toimintaa koko tarkasteluajakson aikana. Ainoastaan kahdella tilikaudella tappiollisen tu-
loksen tehneen Kärppien liiketulos oli yli 5 miljoonaa viimeisen 12 vuoden ajalta, joka oli selvästi paras tulos kaikista liigajoukkueista. Muista seuroista voittoa koko tarkasteluajan-
kohdan ajalta olivat tehneet HIFK, Saipa, Tappara, Ässät ja JYP. Yhtenäistä kaikkien seu-
rojen positiivisilla tilikausilla oli ollut hyvä urheilullinen menestys, josta esimerkkinä viime vuosien kestromenestyjän, Tapparän, viimeisen viiden tilikauden yli 700 000 euron tulos.

Tarkempi analyysi seurojen kannattavuudesta saatiin suhteuttamalla liiketulos liikevaih-
toon. Hyvän liikevoittoprosentin mittarina analyysissä pidettiin yli 10 % ja positiivista pro-
senttia hyvänä. Vuosittaiset kumulatiiviset liikevoittoprosentit olivat kaikki liigajoukkueet
mukaan laskettuna koko tarkasteluajanjakson ajalta negatiivisia -17 % ja -2 % välillä ja hy-
vään liikevoittoprosenttiin oli ajanjakson aikana päästy yhteensä ainoastaan 10 kertaa;
Kärpät neljästi, Saipa ja Ässät kahdesti sekä TPS ja Tappara kerran.

Yksittäisistä seuroista huonoimmat liikevoittoprosentit tutkittuna ajanjaksona olivat Blue-
silla, Lukolla, Ilveksellä, sekä TPS:llä. Kannattavuudeltaan selvästi heikoin seura oli Blues,
joka liikevoittoprosentti vuosina 2005-2015 oli keskimäärin -48 %. Syitä seuran huonoon
kannattavuuteen ei voida löytää suoraan ainakaan urheilullisesta menestyksestä, sillä
Blues selviytyi Liigassa pelatessaan seitsemän kertaa pudotuspeleihin ja saavutti niissä
kaksi hopeaa. Huonon kannattavuuteen johtivat sen sijaan alhaiset yleisömäärät sekä
suuret henkilöstökulut, jotka olivat pahimmillaan jopa 88 % tilikauden liikevaihdosta.

Myös Lukon kannattavuus oli todella heikkoa tarkasteluajanjaksolla, liikevoittoprosentin
ollessa keskiarvoltaan -25 %. Kannattavuuden suurimmat syyt löytyvät pääosin liian suu-
rista henkilöstökuluista, sillä Lukko kuului tutkimuksen jokaisena tarkasteluvuotena sarjan
korkeimpiin palkanmaksajiin. Ilveksen ja TPS:n vuosittaiset liikevoittoprosentit olivat nega-
tiivisia keskimäärin -7 % ja -17 % välillä, mutta huomionarvoista kannattavuuden tarkaste-
lussa oli TPS:n Suomen mestaruuteen päättynyt tilikausi 2009-2010, jolloin sen henkilös-
tökulut olivat sarjan kolmanneksi pienimmät. Onnistuneen taloudenpidon ja loistavan ur-
heilullisen menestyksen seurauksena TPS:n liikevoittoprosentti kyseisenä kautena oli 13
%.

Positiiviseen liikevoittoprosenttiin koko tarkasteluajanjaksolla liigaseuroista pääsivät aino-
astaan HIFK, JYP, Saipa, Kärpät ja Ässät. Urheilullisesti ja taloudellisesti liigajoukkueista
parhaiten vuodesta 2005 lähtien menestyneen Kärppien liikevoittoprosentti oli keskimäärin
5 % ja hyvään yli 10 %:n kannattavuuteen se ylsi peräti neljästi. Samana ajanjaksona

seura voitti kuusi mestaruutta, yhden hopean ja kaksi pronssia, sekä muista liigajoukkueista poiketen, on Kärpät pystynyt myös jakamaan osinkoa omistajilleen yli miljoona euroa. Tappiollisen liiketuloksen Kärpät teki ainoastaan kahdesti, vuosina 2011 ja 2017, jolloin seuran heikko urheilullinen menestys johti kasvaneisiin valmentaja- ja pelaajavaihdokista johtuneisiin henkilöstökuluihin ja odotuksia pienempiin yleisötuloihin.

HIFK:n liikevoittoprosentti vuodesta 2005 lähtien oli keskimäärin noin 1 %. Myös HIFK:ta tutkittaessa voitiin todeta urheilullisen menestyksen korreloivan kannattavuuden kanssa, sillä seuran voittaessa Suomen mestaruuden kaudella 2011-2012, oli sen liikevoittoprosentti tarkasteluajanjakson korkein 9 %. Huhujen mukaan lähellä konkurssia vuonna 2008 käyneen HIFK:n kannattavuuden parantumisen voidaan nähdä henkilöityvän samana vuotena työssään aloittaneeseen uuteen toimitusjohtajaan, sillä vuosien 2009 ja 2017 välisenä aikana on seuran liikevoittoprosentti ollut keskimäärin 3 %. Edeltävinä vuosina 2005-2008 oli HIFK:n liikevoittoprosentti keskimäärin -4 %.

Muiden liigaseurojen kannattavuutta tutkittaessa huomion arvoista oli varsinkin Saipan liikevoittoprosentin muutokset vuosien saatossa. Lappeenrannan pienellä talousalueella ja Liigan mittapuulla pienellä liikevaihdolla keskimääräisen nollatuloksen tehneen Saipan kannattavuudessa oli nähtävissä kaksi hyvin erilaista ajanjaksoa. Vuosina 2005-2011 seura teki runsaasti tappiota ja sen keskimääräinen liikevoittoprosentti kyseisenä ajanjaksona oli -7 %. Esimerkiksi kaudella 2010-2011 Saipan liikevoittoprosentti oli katastrofaalinen -27 %, kun seura teki 3,4, miljoonan euron liikevaihdolla yli 500 000 tappiota. Sitten toimitusjohtajaa vaihtaneen seuran tulos on kuitenkin parantunut selvästi, ja vuosien 2012 ja 2017 välisenä aikana Saipan liikevoittoprosentti on ollut keskimäärin hyvä 8 %.

Liigaorganisaatioiden vakavaraisuutta tutkittiin seurojen tilinpäätöksistä muodostettujen omavaraisuusasteiden avulla. Kaikki joukkueet mukaan laskettuna seurojen keskimääräinen omavaraisuusaste oli vuosia 2009-2012 lukuunottamatta positiivinen, mutta koko tarkasteluajankohdan omavaraisuusastetta huononsi selvästi Bluesin huonot lukemat. Bluesin omavaraisuusasteen keskiarvo koko tarkastellulta ajalta oli -448 % ja pahimpana vuotena 2010 se painui jopa lukemaan -1596 %. Näin ollen totuudenmukaisempi kuva liigaseurojen vakavaraisuudesta saatiin tarkastelemalla tilannetta myös ilman Bluesia, jolloin seurojen keskiarvoinen omavaraisuusaste koko tarkasteluajanjaksolta oli melko hyvä 30 %.

Yleisellä tasolla liigaseurojen vakavaraisuuden voidaan todeta olevan melko hyvällä tasolla, ja kaikkien seurojen keskiarvoinen omavaraisuusaste nousi tarkastelujaksolla 60 %. Hyvään keskiarvoiseen omavaraisuusasteeseen tutkittuna ajanjaksona pääsi viisi seuraa;

HIFK, Kärpät, Tappara, TPS ja Ässät. Kannattavuudeltaan Liigan parhaat joukkueet eli Kärpät ja HIFK, ovat analysoinnin perusteella myös seuran vakavaraisimpia joukkueita. Varsinkin oman pääomansa vuoteen 2017 mennessä lähes viiteen miljoonaan kasvattaneen Kärppien liiketoiminta on niin vahvalla pohjalla, että se kestää yksittäiset taloudellisesti heikommat tilikaudet. Kärppien keskiarvoinen omavaraisuusaste koko tarkastellulla ajalla oli erinomainen 76 %. Vahvasta taloudenpidosta ja hyvästä vakavaraisuudesta Kärppien osalta kertoo myös se, että huonoimmillaankin sen omavaraisuusaste oli vuonna 2015 jopa 65 %.

Liigaorganisaatioita tutkittaessa nähtiin kannattavuuden ja vakavaraisuuden välillä selvä yhteys, joka näkyi hyvin esimerkiksi Saipan tilinpäätöksiä tarkastelemalla. Vuodesta 2012 lähtien noin 2,7 miljoonaa voittoa tehneen, ja vuonna 2017 omavaraisuusasteensa 61 % nostaneen Saipan keskiarvoinen omavaraisuusaste oli koko tarkasteluajanjakson osalta negatiivinen -11%. Huono vakavaraisuuden keskiarvo selittyi tappiollisilla tilikausilla ennen vuotta 2012, jolloin seuran omavaraisuusaste oli huonoimmillaan -137 %.

Liigaorganisaatioiden maksuvalmiutta tutkittiin kahden sitä kuvaavan tunnusluvun avulla, joiksi valittiin current ratio ja quick ratio. Yleisesti ottaen seurojen maksuvalmius oli vuosien 2005-2017 välisenä aikana melko hyvällä tasolla, sillä kaikkien seurojen keskiarvoinen tunnusluku oli ajanjaksolla tyydyttävä.

Kaikkien liigaseurojen current ratioiden keskiarvo koko tarkasteluajanjaksolla 1,54 ja hyvään yli kahden keskiarvoon ylsivät seuroista HIFK, Kärpät, TPS ja Ässät. Heikko maksuvalmiuden keskiarvo koko ajalta oli kuudella seuralla, mutta mitään yhtenäisiä trendejä ei seurojen maksuvalmiuden muutoksissa ollut tarkasteltuna ajanjaksona havaittavissa. Otantajakson alhaisin yksittäinen current ratio seuroista oli Bluesilla vuonna 2010, jolloin seuran lyhytaikaiset velat olivat yli neljä miljoonaa. Samaan aikaan Bluesin lyhytaikaiset saamiset olivat 360 000 euroa, jolloin maksuvalmiuden current ratio oli 0,1. Kokonaisuudessaan tutkittuna aikana, meni seurojen keskiarvoinen maksuvalmius parempaan suuntaan, sillä keskiarvoinen current ratio kasvoi ajanjaksolla 56 %.

Liigaseurojen keskiarvoinen quick ratio jäi tarkasteltuna ajanjaksona ainoastaan yhtenä vuotena alle huonona pidetyn arvon 0,5. Seurojen keskiarvoinen maksuvalmius kasvoikin tarkastellun ajanjakson aikana yli 45 % ja tässä mielessä suuntaus on liigaseuroilla positiivinen. Yksittäisistä liigaseuroista maksuvalmius oli keskiarvoltaan heikkoa Bluesilla ja JYP:llä, mutta hyvään arvoon joukkueista pääsi kuusi.

Maksuvalmiudenkin osalta koko selkeästi parhaat organisaatiot ovat olleet HIFK ja Kärpät. Kärppien keskiarvoinen maksuvalmius on käynyt huonoimmillaan yhtenä kautena hieman alla erinomaisena pidetyn 2:n arvon, mutta sen maksuvalmiuden keskiarvo koko tutkitulta ajalta on loistava 3,4 suurista kassavaroista lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan verrattuna.

7.2 Pohdinta

Tutkimus osoitti, että liigaorganisaatioiden taloudelliset tulokset ja kannattavuus vuosien 2005-2017 väliseltä ajalta on ollut heikkoa, sillä yhteensä seurat ovat tehneet yli 50 miljoonaa euroa tappiota. Koko tarkastellulla ajalla ainoastaan kuuden joukkueen liiketoiminta on ollut kannattavaa, ja suurimmalla osalla liigajoukkueista tappiollista liiketoimintaa on paikattu omistajien ja varakkaiden yksityisten rahoittajien avustuksella. Seurojen omistajien ja yksityisten mesenaattien motiivit näyttävät myös eroavan tavallisten osakeyhtiöiden omistajista, sillä analyysin perusteella jääkiekkoseuran omistajat eivät näytä odottavan sijoitukseltaan tuottoa tai osinkoa.

Liigaseurojen taloudellisen kannattavuuden parantamiseksi, tulisi niiden kulurakenteen olla selvästi pienemmässä osassa liikevaihtoihin suhteutettuna. Tutkimuksen mukaan suurin osa seurojen kuluista koostuu henkilöstökuluista, jotka olivat kasvaneet tutkittuna aikana keskiarvoisesti jopa 39 %. Seurojen liikevaihtoihin suhteutettuna ovatkin henkilöstökulut aivan liian suuria. Päätös palkkatason laskusta ei tosin ole seuroille helppo päätös, sillä muiden Euroopan kilpailevien sarjojen jatkuvasti kehittyessä, pitäisi pelaajapalkkojen tason olla riittävällä tasolla, jotta seurat ja Liiga pystyvät pysymään kilpailukykyisinä muihin sarjoihin nähden.

Seurojen taloudellisen kannattavuuden parantaminen nykyisellä kulurakenteella onkin tulevaisuudessa todella haasteellista, sillä esimerkiksi pääsylippujen hintoja on vaikea enää nostaa nykyisestä ja liikevaihdon kasvun tuleekin tapahtua muiden toimenpiteiden seurauksena. Seurojen liiketoiminnan kasvun tulisikin perustua jääkiekkoliiketoiminnan ympärille kehitetyille ja sitä tukeville uusille ansaintamalleille, jolloin seurojen talous ei olisi riippuvainen ainoastaan urheilullisesta menestyksestä. Hyvänä esimerkkinä urheiluliiketoiminnan käyttämisestä koko liiketoiminnan alustana, kasvoi tutkimuksen parhaiten taloudellisesti menestynyt liigaorganisaatio Kärpät hankkimalla muun muassa musiikkifestivaalin sekä yrityksille mainosaikaa tarjoavia mainostauluja.

Oleellinen asia seuroille olisi myös ymmärtää liiketoiminnan olevan muutakin kuin voittamiseen perustuvaa urheiluliiketoimintaa, sillä Liigan viidestätoista joukkueesta ainoastaan

yksi voi voittaa mestaruuden. Toki urheilun tulisi aina olla koko liiketoiminnan ytimessä ja kilpailukykyistä, mutta kaikki sidosryhmät pitäisi saada yhteisöllisyyttä luomalla sitoutettua seuraan myös silloin, kun urheilullinen menestys ei ole odotettua. Varsinkin budjetoinnin ei pitäisi minään tilikautena perustua liian optimistisen urheilullisen menestyksen varaan. Ihannetilanteessa ihmiset kokisivatkin jääkiekkotapahtuman olevan elämys, jossa on paljon muutakin huomioarvoa lopputuloksen lisäksi.

Tutkimuksessa havaittu suuntaus Liigan yleisömäärän laskemisesta on seuroille tulevaisuudessa myös iso haaste. Merkittävä syy laskeviin yleisömääriin on ehdottomasti tv:n voimakas mukaantulo, jonka myötä jääkiekkoa seuraaville ihmisille on tullut mahdollisuus seurata otteluita muuallakin kuin paikan päällä halleissa. Joukkueet tosin saavat merkittävän korvauksen Liigan televisiointioikeuksien myynnistä, mutta laskeneet yleisömäärät näkyvät osassa sarjan otteluista auttamattomasti huonontuneena tunnelmana ja sitä myöten vaikuttavat negatiivisesti Liigan brändiin. Myös kuluttajien vapaa-ajan käytössä, vaatimuksissa ja tarjonnassa tapahtuneet muutokset viime vuosien aikana lisäävät seurojen haasteita saada ihmisiä otteluihin. Tästä syystä olosuhteiden tulisikin olla kunnossa jäähallien osalta, joista yhtäkään ei ole rakennettu 2000-luvulla ja ovat saneerauksista huolimatta esimerkiksi Ruotsin pääsarjan areenoihin verrattuna heikompia. Lisäksi liigaseurat eivät omista, vaan ovat alivuokralaisina käyttämässään jäähalleissa, jolloin ne eivät pysty maksimoimaan ottelutapahtumista saatavia tulojaan.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jääkiekon asema Suomessa on niin vahva ja suurta yleisöä kiinnostava, että mielenkiintoisia aiheita lisätutkimuksille on useita. Myös urheilujohtamisen haasteellisuus, ja aiheen ottaminen mukaan korkeakoulujen opetustarjontaan lisäävät varmasti kiinnostusta tutkia urheiluseurojen taloutta ja kannattavuutta monella eri tutkimusaiheella.

Yksi mielenkiintoinen aihe jatkotutkimukselle olisi tutkia Liigaan viime vuosien aikana tulneiden joukkueiden taloutta, kannattavuutta sekä niiden kehittymistä pidemmällä aikavälillä. Kaikkien Liigaan viime vuosina tulneiden uusien joukkueiden urheilullinen menestys on ollut melko vaatimatonta, eikä niistä yksikään ole selviytynyt vielä kertaakaan sarjan pudotuspeleihin. Mielenkiintoinen tutkimusaihe olisikin analysoida näiden seurojen urheilullista ja taloudellista kehitystä, ja mihin ne asemoituvat pitkällä aikavälillä muiden liigaseurojen joukossa.

Mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi lisäksi tutkimus jääkiekon kansainvälisestä sarjasta ja taloudellisista seurauksista siihen osallistuvien liigaseurojen osalta. Tähän asti sarjaan

osallistuminen on tuonut pääasiassa siihen osallistuville seuroille ainoastaan kuluja, mutta monet seurajohtajat näkevät kansainvälisyyden myös ainoana mahdollisuutena kasvaa tulevaisuudessa, joten tutkimus sarjasta tulevaisuudessa olisi aiheeltaan hyvin mielenkiintoinen.

Kiinnostavan tutkimusasetelman tarjoaisi myös tutkimus valmentajavaihdosten vaikutuksista seuran urheilulliseen ja taloudelliseen menestykseen. Liigassa jokaisena kautena moni seura päätyy erottamaan päävalmentajansa ja olisikin mielenkiintoista nähdä, ovatko valmentajavaihdokset olleet onnistuneita ratkaisuja.

7.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan opettavainen prosessi pysymisestä tavoittelussa aikataulussa. Tutkijan kokopäiväinen työskentely samanaikaisesti opinnäytetyön tekemisen kanssa pitkitti työn valmistumista jonkin verran, mutta opinnäytetyö valmistui tästä huolimatta tavoitellussa aikataulussa vuoden 2018 loppuun mennessä.

Opinnäytetyön aihe hahmottui melko pitkällisen ajatustyön tuloksena ja siihen päädyttiin sen ajankohtaisuuden yleisen kiinnostavuuden vuoksi. Aiheen valinta oli tutkijalle mielenkiintoinen jo pelkästään hänen oman jääkiekkotaustansa vuoksi ja haasteita aiheuttikin lähinnä työn rajaaminen sopiviin raameihin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää liigaorganisaatioiden taloudessa ja ansaintalogiikassa tapahtuneita muutoksia ja tutkimusongelmaan pystyttiin vastaamaan tutkimuksen avulla onnistuneesti. Valittu tutkimusmenetelmä oli työn onnistumisen kannalta onnistunut ja tulosten analysointiin rajattu ajanjakso oli riittävän pitkä muutosten ja trendien havaitsemiseen.

Työn teoriaosuudessa esiteltyt urheiluliiketoiminnan peruspiirteet ja eroavaisuudet muiden toimialojen liiketoimintaan verrattuna onnistuttiin tuomaan teorian ja esimerkkien avulla kattavasti esille. Teoriaosuuden lähdeaineistoa löytyi riittävästi ja niitä pystyttiin käyttämään aihealueen ympärillä kattavasti. Suurin osa teoriaosuuden lähdemateriaalista oli englanninkielistä, sillä urheiluliiketoiminnasta kirjoitettua kirjallisuutta ei ollut saatavilla riittävästi suomeksi, ja tämä aiheutti työn kasaamisessa jonkin verran lisätyötä.

Tilinpäätöstiedoista saatujen lukujen analysointi oli työlästä, mutta samalla palkitsevaa, ja niiden avulla saatiinkin muodostettua kattava kuva liigaseurojen taloudellisista tilanteista

sekä niissä tapahtuneista muutoksista tutkimusajanjakson ajalta. Tutkimustuloksia onnistuttiin myös havainnollistamaan lukuisilla kaavioilla ja kuvioilla, joiden ansiosta lukijalle pyrittiin luomaan selkeämpi kuva saaduista tuloksista. Tutkimusongelmaan saatiin hyödyllisiä vastauksia myös tehtyjen haastatteluiden avulla, mutta ihannetilanteessa olisi haastateltavia voinut olla vielä useampia. Tutkimukseen haastatellut henkilöt kuitenkin edustivat eri liikevaihdolla ja erilaisissa toimintaympäristöissä toimivia seuroja, joten niistä saatu tieto oli tutkimusongelman kannalta hyödyllistä.

Työn tavoitteena oli tehdä se selkeäksi ja johdonmukaiseksi annettujen raportointiohjeiden mukaisesti, ja työ onnistuttiinkin rakentamaan etenemään loogisessa järjestyksessä. Työ vahvisti myös tutkijan kompetenssia yritysten kannattavuuden ja vakavaraisuuden analysoinnin suhteen, ja näistä taidoista onkin työn tekijällä varmasti paljon hyötyä myös tulevaisuuden työuralla.

8 Lähteet

- Andreff, W. & Szymanski, S. 2006. Handbook on the economics of Sport. Edward Elgar Publishing Limited.
- Alaja, E. 2000. Arpapelä? Urheilumarkkinoinnin käsikirja: käytännönläheinen johdatus urheilumarkkinoinnin kiehtovaan maailmaan. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Alaja, E. 2001. Summapelä! Sponsorintyhteistyön käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Alaja, E. & Forssell, C. 2004. Tarinapeli - Sponsorin käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Auvinen, T. & Kuuluvainen, A. 2017. Urheiluseurojen sisäpiirissä: tarinat tunteiden takana. Alma Talent. Helsinki.
- BBC, 2015. Premier League in record £5.14bn TV rights deal. Luettavissa: <http://www.bbc.com/news/business-31379128>. Luettu: 12.12.2017.
- Beech, J. & Chadwick, S. 2013. The business of sport management. Pearson. Englanti. Second edition.
- Davila, A. Foster, G. & O'Reilly, N. 2016. Sports Business Management – Decision Making Around Globe. Routledge. New York.
- Draftsite. 2018. NHL Draft Rules. Luettavissa: <https://www.draftsite.com/nhl/rules/>. Luettu: 15.2.2018.
- Elo, E, 2015. Kauppalehti. Liigajoukkueet eivät tuota rahaa: yksi seura turvautuu siivousbisnekseen. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/yllattavia-keinoja-liigassa-yksi-joukkue-kuittaa-tappiot-siivousbisneksilla/adKqgCD6>. Luettu: 23.3.2018.
- Finhockey. 2017. Suomi – kiekon historia pähkinänkuoressa. Luettavissa: <http://www.leijonat.fi/info/historia-2.html>. Luettu: 19.9.2017.
- Hakola, T. Helsingin Sanomat 2017. Futsijohtaja muistaa kuinka antoi joulutauolla potkut kaikille Saipan pelaajille: ”Kysyin pelaajilta haluavatko he kuulla satuja? Luettavissa: <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000005381473.html>. Luettu: 15.1.2018.
- Hanni, V. 2017. Opettaja. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. PowerPoint-esitys, luentomateriaali. Helsinki.
- Haltia, J. Jalonen, H. Tuominen, S. Ryömä, A. 2017. Arvonluonnin pelikirja urheilun ja liiketoiminnan rajapintaan. Luettavissa: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166456.pdf>. Luettu: 10.11.2017.
- Helsingin Sanomat. 2013. Jääkiekon SM-liiga ottaa käyttöön uuden nimen. Luettavissa: <http://www.hs.fi/urheilu/art-2000002666410.html>. Luettu: 19.9.2017.
- Herrala, O. Kauppalehti 2017. SM-liigan tv-sopimus: Neloselle tyyt tappiot. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/sm-liigan-tv-sopimus-neloselle-tylyt-tappiot/Akw6SMcR>. Luettu: 22.11.2017.
- HIFK. 2015. KOFF. HIFK-olut kruunaa 30 -vuotisen yhteistyön. Luettavissa: <https://hifk.fi/liiga/2015/koff-hifk-olut-kruunaa-30-vuotisen-yhteistyoen/>. Luettu: 12.11.2017.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu –Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hoye, R. Smith, A, Nicholson, M. Stewart, B. & Westerbeek, H. 2012. Sport Management: principles and applications. Routledge. New York. 3rd ed.
- Hurmerinta, M. 2017. Kauppalehti. Riihilahti johtaa HJK:ta kuin liikeyritystä – “Tunne on jätettävä kentälle”. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/riihilahti-johtaa-hjka-kuin-liikeyritysta-tunne-on-jatettava-kentalle/fd788e7b-8a12-3ad5-aec1-57eb4c674ab2>. Luettu: 18.8.2018.
- Hämäläinen, T. & Uusitupa, I. 2017. Helsingin Sanomat. Neymar solmi PSG:n kanssa viisivuotisen jätissopimuksen – siirtosumma on uusi maailmanennätys. Luettavissa: <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000005313418.html>. Luettu: 13.5.2018.
- Hänninen, J. & Kössö, T. Yle 2016. Liigaosake ylihinnoiteltu? – näin vastaa SM – liigan hallituksen puheenjohtaja. Luettavissa: <https://yle.fi/urheilu/3-8706741>. Luettu: 27.9.2017.
- Jokerit, 2018. Jokerit on ohituskaista Kiinan markkinoille. Luettavissa: <http://www.jokerit.com/jokerit-ohituskaista-kiinan-markkinoille>. Luettu: 4.4.2018.
- Kallunki, J-P. 2014. Tilipäätösanalyysi. Talentum. Helsinki.
- Kauhala. 2016. Perinnesarja, osa 1: Jääkiekkoilu modernisoitui ennen SM – Liigaa. Luettavissa: <http://liiga.fi/uutiset/2016/10/05/perinnesarja-osa-1-jaakiekkoiu-modernisoitui-ennen-sm-liigaa>. Luettu: 19.9.2017.
- Kauppalehti. 2015. Koff myöntää: Vakaviakin keskusteluja HIFK:n kanssa käyty. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/koff-ja-hifk-vakaviakin-keskusteluja-on-kayty/9mwkWptH>. Luettu: 12.11.2017.
- Kauppalehti. 2017. Jääkiekon SM-liiga Oy. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/jaakiekon+smliga+oy/02181941>. Luettu: 19.9.2017.
- Kuisma, L. 2017. Iltalehti. Eurooppalaisiekkoilun suurseura myy käsittämättömän määrän kausikortteja – ”Voimme maksaa hyvin”. Luettavissa: https://www.iltalehti.fi/jaakieko/201708292200356134_jk.shtml. Luettu: 24.3.2018.
- Laakso, A. 2013. YLE. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-6589960>. Luettu: 24.4.2017.
- Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2012. Yrityksen rahoitus. WSOY. Porvoo.
- Liiga. 2013. Sarjajärjestelmä uudistus mahdollistaa Liigan laajentumisen. Luettavissa: <http://liiga.fi/uutiset/2013/12/19/sarjajarjestelmauudistus-mahdollistaa-liigan-laajentumisen>. Luettu: 22.9.2017.
- Liiga. 2016. Liigalisenssi kaikille liigaseuroille. Luettavissa: <http://liiga.fi/uutiset/2016/05/25/liigalisenssi-kaikille-liigaseuroille>. Luettu: 22.9.2017.
- Liiga. 2018a. Kilpailusäännöt. Luettavissa: <http://liiga.fi/liiga/kilpailusaannot>. Luettu: 14.3.2018.
- Liiga. 2018b. Joukkue tilastot. Luettavissa: http://liiga.fi/tilastot/2016-2017/runkosarja/joukkueet/?stats_type=yteisomaara&home_away=&sort=. Luettu: 23.2.2018.

- Lippu.fi. 2018. Luettavissa: <http://www.lippu.fi/tickets.html?affiliate=ADV&doc=info/imprint>. Luettu:21.3.2018.
- Lähdesmäki, O. 2014. Jääkiekon Liiga – organisaatioiden kannattavuus ja vakavaraisuus. Pro Gradu. Helsingin kauppakorkeakoulu. Luettavissa: https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/13717/hse_ethesis_13676.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 11.12.2017.
- Masterman, G. 2007. Sponsorship for a Return on Investment. Elsevier. Amsterdam.
- Mennander, A. & Mennander, P. 2004. Liigatähdet. Gummerus. 2004.
- Neilimo, K. & Näsi, J. 2006. Mitä on liiketoimintaosaaminen. WSOY. 2006.
- Niskanen, J & Niskanen, M. 2004. Tilinpäätösanalyysi. Edita. Helsinki.
- Roitto, R. 2013. Ammattimainen taloudellinen toiminta suomalaisessa huippujoukkueurheilussa. Pro Gradu. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Luettavissa: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/90927/GRADU%20Risto%20Roitto%20VALMIS.pdf?sequence=2>. Luettu: 20.2.2018.
- Räisänen, K. Helsingin Sanomat 2018. Kiina aikoo rakentaa satoja jäähalleja, ja suomalaiset ovat mukana urakoissa – miljoonahanke alkoi, kun Jokereiden Jussi Rapo osoitti umpimähkään kiinalaista nimeä. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000005527149.html>. Luettu: 4.4.2018.
- Shank, M. & Lyderberg, M. 2015. Sports Marketing: A strategic perspective. Routledge. New York. Fifth edition.
- Seppälä, S. 2017. Opinnäytetyö. Televisio SM – liigassa – historia ja nykypäivä. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/130249/Santeri_Seppala.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu:22.11.2017.
- Sirkkiä-Jarva, S. 2016. Yle. Pelkät pennokset eivät riitä SM – liigapaikkaan. Luettavissa: <https://yle.fi/urheilu/3-9232890>. Luettu: 20.9.2017.
- Sponsor insight. 2017. Sponsor navigator – tutkimus 2017. Luettavissa:http://www.sponsorinsight.fi/uploads/1/1/1/0/11102604/sponsor_navigator_2017_mediatiedote_sponsor_insight.pdf. Luettu: 2.2.2018.
- Sponsor insight. 2017. Sponsorimarkkina. Luettavissa: http://www.sponsorinsight.fi/uploads/1/1/1/0/11102604/sponsorointimarkkina_2015_sponsor_insight_finland.pdf. Luettu: 3.2.2018.
- Stewart, B. & Smith, A. 2009. The special features of sport: A critical revisit. Elsevier. Australia.
- Suomen Jääkiekkoliijat Ry 2018. Agenttien rekisteröintijärjestelmä. Luettavissa: <https://www.sjry.fi/sjry/agentit/rekisterointijarjestelma/>. Luettu: 27.3.2018.
- Suomen Palloliitto 2018. Kilpailumääräykset. Luettavissa: <https://www.palloliitto.fi/jalkapalloperhe/saannot-ja-maaraykset/kilpailutoiminta/kilpailumaaraykset-tavlingsbestammelser>. Luettu:14.3.2018.
- Räisänen, K. 2017. HS. Telia maksoi liigan tv – oikeuksista 23 miljoonaa – pian otteluita ei ehkä enää näe ilmaiseksi, mutta maaleista voi tulla video suoraan kännykkään. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000005231988.html>. Luettu: 22.11.2017.

Valtioneuvoston asetus televisio- ja radiotoiminnasta 18.12.2014/1245. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141245>. Luettu: 6.4.2018.

Valpoka, A. 2015. Kauppalehti. Iso raha pyörii Englannin liigassa. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/iso-raha-pyorii-englannin-liigassa/zHBau8Ff>. Luettu: 12.12.2017.

Vappula, P. 25.4.2018. Assistentti. Suomen Jääkiekkoilijat Ry. Sähköposti.

Yhdistyslaki26.5.1989/503.Luettavissa:<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>. Luettu: 5.4.2018.

Yle. 2013. Näin NHL:n varausjärjestelmä toimii – ”Draftilla suurin merkitys seuralle”. Luettavissa: <https://yle.fi/urheilu/3-6707809>. Luettu:15.2.2018

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko

Miten näet liigaseurojen yleisen kannattavuuden?

Onko organisaationne taloudellisessa kannattavuudessa tapahtunut muutoksia 2005-2017?

Mitkä ovat organisaationne keskeisimmät tulonlähteet ja mikä on niiden suhde?

Onko organisaationne ansaintalogiikassa tapahtunut muutoksia vuodesta 2005 lähtien?

Onko organisaatiollanne muita liiketoiminnallisia tulonlähteitä jääkiekkoliiketoiminnan lisäksi?

Ovatko yhteistyökumppanien odotukset yhteistyöstä muuttuneet vuodesta 2005 lähtien?

Onko kisa yhteistyökumppaneista kiristynyt 2010-luvulla?

Määritteleekö organisaationne vuosittain erikseen urheilullisen ja taloudellisen tavoitteen?

Pitäisikö Liigan pudotuspelien tulonjakoa muuttaa?

Mitkä ovat organisaationne liiketoiminnan suurimmat kuluerät?

Budjetoitko mahdollisiin kesken kautta tehtäviin pelaajahankintoihin ennen kauden alkua?

Onko kotiotteluiden pelipäivien välillä eroja tuottojen osalta?

Pitäisikö Liigan pelipäiviä muuttaa viikonloppupainotteisiksi?

Mistä koostuvat organisaationne muut kulut?

Mitkä asiat ovat liiketoimintanne suurimmat haasteet ja uhat?

Onko jääkiekon kansainvälisillä sarjoilla tulevaisuutta?