



Mittarit urheiluseuratoiminnan kehittämisessä

Nea Myllylä

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2021

Tradenomin tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä(t)

Nea Myllylä

Tutkinto

Tradenomi

Raportin/Opinnäytetyön nimi

Mittarit urheiluseuratoiminnan kehittämisessä

Sivu- ja liitesivumäärä

54 + 14

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää urheiluseurojen strategista johtamista mittaristojen näkökulmasta. Työn toimeksiantajana toimi urheiluseurojen tilitoimisto Finaxa Oy, ja tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, jossa käytettiin sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia kysymyksiä.

Opinnäytetyön rakenne etenee vetoketjuperiaatteen mukaisesti, eli tietoperusta ja kyselytutkimuksen tulokset vuorottelevat. Raportointitapa on epätyypillinen tutkimustyyppisessä työssä, ja yleensä sitä käytetäänkin toiminnallisissa opinnäytetyöissä. Vetoketjuperiaate on valittu raportointitavaksi, koska keskustelu tulosten sekä viitekehysten välillä on luontevampaa, ja lukijan on helpompaa hahmottaa tutkimuksen eteneminen.

Tutkimus on rajattu joukkueurheiluseuroihin, jotka toimivat Suomessa ja ovat yhtiömuodoltaan yhdistyksiä. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu erilaiset lajiliittojen tarjoamat laatujärjestelmien mittaristot, sekä kaikki verotukseen liittyvät asiat.

Tutkimus alkaa johdanto- ja tutkimusmenetelmät-luvuilla. Tutkimuksen kohdetta, eli urheiluseuraa ja yhdistystoimintaa pohjustetaan sen erityispiirteiden takia itsenäisessä luvussa kolme, jossa on lisäksi kerrottu kyselytutkimukseen vastanneiden urheiluseurojen taustatiedot. Tämä luku ei sisällä tuloksia.

Tietoperusta alkaa luvusta neljä, urheiluseuran laskentatoimi, jossa on avattu ulkoista laskentatoimea urheiluseuran näkökulmasta, sekä erilaisia tapoja taloushallinnon järjestämiseen. Luvun lopussa on analysoitu kyselytutkimuksessa seurojen taloushallinnon järjestämisestä saatuja vastauksia. Luvun viisi tietoperusta keskittyy strategiaan, sen laatimiseen ja toimeenpanoon, ja luvun lopussa on analysoitu kyselytutkimukseen vastanneiden seurojen vastaukset aiheeseen liittyen. Luvussa kuusi tarkastellaan mittaristoja Balanced scorecard-teorian näkökulmasta ja lopuksi peilataan kyselytutkimukseen vastanneiden käyttämiä mittaristoja, sekä mielipiteitä niistä tietoperustaan.

Opinnäytetyön päättää luku seitsemän, Pohdinta, jossa on lyhyt yhteenveto tuloksista, luotettavuusarviointi sekä oman oppimisen arviointi. Tutkimuksessa selvisi, että urheiluseurat suunnittelevat ja kehittävät toimintaa strategian avulla, mutta se tapahtuu lähinnä organisaation johdossa. Strategian etenemistä myös mitataan jonkin verran, eniten asiakas- ja talousmittareilla. Mittaristoihin suhtauduttiin positiivisesti yli lajirajojen, ja mittariston luominen esimerkiksi Balanced scorecard-teorian mukaisesti voisi olla mahdollista urheiluseuratoiminnassa.

Asiasanat

Mittarit, urheiluseurat, strategia, taloushallinto

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoitteet ja rajaus.....	2
1.2	Toimeksiantaja.....	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	3
2	Tutkimusmenetelmä	6
2.1	Aineiston keruu	6
2.2	Aineiston analysointi	8
3	Urheiluseuratoiminta	10
3.1	Urheiluseuran perustaminen	10
3.2	Urheiluseurojen toimintaympäristö ja sidosryhmät	10
3.3	Urheiluseuran johtaminen ja organisaatio	11
3.4	Kyselytutkimukseen vastanneet urheiluseurat ja niiden toiminta	12
4	Urheiluseuran laskentatoimi	17
4.1	Tuloslaskelma	18
4.1.1	Varsinainen toiminta.....	19
4.1.2	Varainhankinta sekä sijoitus- ja rahoitustoiminta	20
4.2	Tase.....	21
4.3	Erilaiset taloushallinnon järjestämisen ja seurajohtamisen tavat	22
4.4	Kyselyyn vastanneiden urheiluseurojen taloushallinto.....	24
5	Strategia.....	30
5.1	Strategiatyö.....	30
5.1.1	Strategian laatiminen	32
5.1.2	Strategian toimeenpano	33
5.2	Urheiluseurojen strategiatyö.....	34
6	Balanced scorecard	38
6.1	Talouden näkökulman mittarit	39
6.2	Asiakasnäkökulman mittarit.....	39
6.3	Sisäisen prosessin mittarit	40
6.4	Henkilöstömittarit	41
6.5	Mittarit urheiluseuratoiminnassa.....	41
6.5.1	Talouden näkökulman mittarit	42
6.5.2	Asiakasnäkökulman mittarit.....	43
6.5.3	Sisäisen prosessin mittarit.....	44
6.5.4	Henkilöstömittarit.....	45
6.5.5	Vastaajien mielipiteitä mittaristoista.....	46
7	Pohdinta.....	49
7.1	Tutkimuksen tulokset	49

7.2 Luotettavuusarviointi	50
7.3 Oman oppimisen arviointi.....	50
Lähteet	52
Liitteet.....	55
Liite 1. Yhdistyksen tuloslaskelma	55
Liite 2. Tase	56
Liite 3. Kyselylomake.....	57
Liite 4. Spearmanin korrelaatiot.....	68

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on tutkia minkälainen mittaristo tukisi urheiluseuraa sen strategisessa johtamisessa, ja miten talouden mittaristoja olisi mahdollista hyödyntää enemmän strategiatyössä. Kokemukseni mukaan urheiluseuratyötä tehdään usein rakkaudesta lajiin, ja vastuuasemaan saatetaan nousta organisaation sisältä, vailla tehtävään liittyvää koulutustaustaa.

Alkuvuodesta 2020 asti Suomessa vallinnut pandemiatilanne on korostanut terveen taloudenpidon merkitystä myös urheiluseurakentällä. Yhdistys tuottaa palvelua jäsenistölleen eikä sen tarkoitus ole tuottaa voittoa, mutta jos toimintaympäristössä tapahtuu nopeita muutoksia, tulisi talouden olla tasapainossa, jotta toimintaa on mahdollista mukauttaa muuttuneeseen tilanteeseen nopeasti, sekä jatkaa vahvana toimijana myös kriisin jälkeen.

Mielenkiinto aihetta kohtaan on syttynyt nykyisen työni kautta, olen työskennellyt viimeiset yhdeksän vuotta Helsingin NMKY:ssä. HNMKY on yli 130-vuotias monialayhdistys, jolla on urheilutoiminnan lisäksi kerho-, leiri-, musiikkiopisto ja koulutustoimintaa. Minulla on kokemusta sekä yhdistyksen hallinnosta, että urheilutoimialan arjesta.

Olen huomannut, että toiminnan järjestämisessä tarvittavat talousluvut harvoin ovat valmiina, ja vaikka ajatuksen tasolla kaikki on selvää esimerkiksi toimintaa budjetoidessa, ei varsinaisia talouden raportteja todellisuudessa hyödynnetä, vaan mennään enemmän tunteella. Tässä ei ole mitään väärää, mutta toiminnan kehittäminen olisi varmasti helpommin hallittavaa, jos olisi käytössä erilaisia mittareita, joilla tavoitteiden toteutumista olisi mahdollista seurata.

Vaikka kiinnostukseni aiheeseen on syttynyt nykyisen päivätyöni kautta, tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on tilitoimisto Finaxa Oy. Suoritin yrityksessä opintoihin liittyvää suuntautumisharjoittelua viime kesänä. Mietin opinnäytetyölle aihetta yhdistys- ja urheiluseura näkökulmasta ja päädyin mittareihin ja niiden hyödyntämiseen urheiluseuratoiminnassa. Kävi ilmi, että Finaxan asiakkaalla on ollut käynnissä aiheeseeni liittyvä prosessi mittaristojen hyödyntämisestä seuratyössä. Tämän yhtymäkohdan kautta pohdimme voisiko tämän kautta olla mahdollisuus yhteistyöhön opinnäytetyössäni. Koska kiinnostukseni painottuu talouteen, oli tilitoimisto luonteva toimeksiantaja.

1.1 Tavoitteet ja rajaus

Mittarit ja strateginen johtaminen liittyvät vahvasti organisaation strategiaan, joten tutkin aihetta alaongelmien avulla, jotka liittyvät urheiluseurojen strategian toteutukseen ja seurantaan, sekä talouden mittaristojen hyödyntämistä.

Opinnäytetyön pääongelma

Millainen mittaristo tukisi urheiluseuran strategista johtamista?

Opinnäytetyön alaongelmat

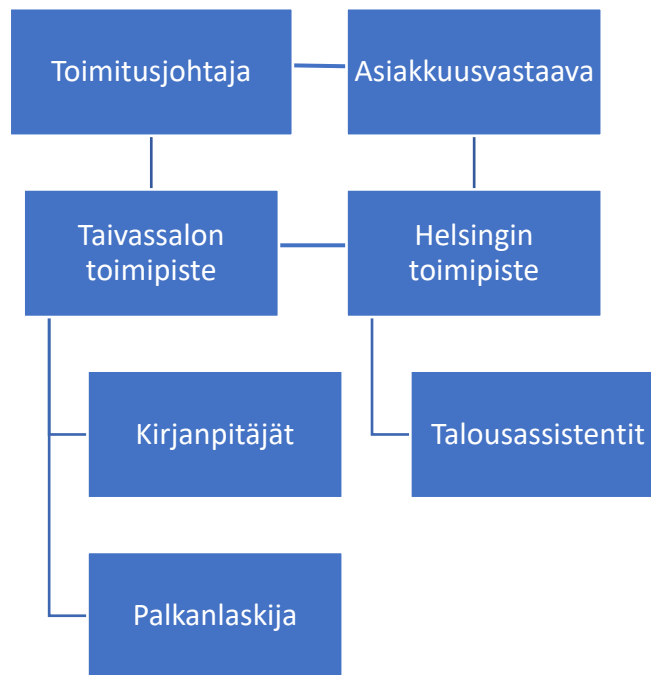
Miten talouden mittareita olisi mahdollista hyödyntää enemmän urheiluseuran johtamisessa ja strategiatyössä?

Miten urheiluseurojen strategia tehdään, ja sen etenemistä seurataan?

Tutkimus on rajattu suomalaisiin joukkuelajiseuroihin. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin sellaiset urheiluseurat, jotka olivat yhtiömuodoltaan jotain muuta kuin yhdistyksiä. Lisäksi tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin erilaisten laatujärjestelmien mittaristot, eli niitä ei käytetty tutkimuksen aineistona, eikä niihin verrattu muita olemassa olevia mittaristoja. Lisäksi tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin kaikki verotukseen liittyvät asiat.

1.2 Toimeksiantaja

Finaxa Oy on vuonna 2019 perustettu tilitoimisto, joka tarjoaa osaamistaan urheiluseuroille. Yrityksen asiakkaina on seuroja eri urheilulajeista, jalkapallosta telinevoimisteluun ja tajiin. Finaxassa työskentelee tällä hetkellä kolme kirjanpitäjää, palkanlaskija sekä kaksi talouden assistenttia. Lisäksi Finaxa Oy työllistää asiakkuusvastaavan ja toimitusjohtajan. Työntekijät ovat jakautuneet Helsingin ja Taivassalon toimipisteisiin, kuvassa 1 nähtävän organisaatiokaavion mukaisesti.



Kuva 1. Finaxa Oy organisaatiokaavio

Finaxa Oy:n toiminnan tarkoitus on keskittyä tarjoamaan urheiluseuroille luotettavaa, ajantasaista ja ammattitaitoista lakisääteisen kirjanpidon palvelua. Tarkoitus on toimia urheiluseuran pysyvänä kumppanina muuttuvien toimintaympäristöjen pyönteissä.

Tähän liittyy myös tämän opinnäytetyön aihe. Jos mittaristojen avulla on mahdollista saada urheiluseuran toimintaan kasvupotentiaalia ja tehdä siitä vakaampaa ja kannattavampaa, olisi se hyvä lisä palveluportfolioon myös tilitoimistolle, vaikka se ei tämän työn päätavoite olekaan.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Raportti on kirjoitettu vetoketjuperiaatteella, eli teoreettinen viitekehys ja tulokset vuorottelevat luvuissa 4–6. Luku alkaa aina teoriaosuudella ja päättyy tuloksiin. Näin keskustelu tulosten sekä viitekehysten välillä on mielestäni luontevampaa, ja myös lukijan on helpompaa hahmottaa tutkimuksen eteneminen.

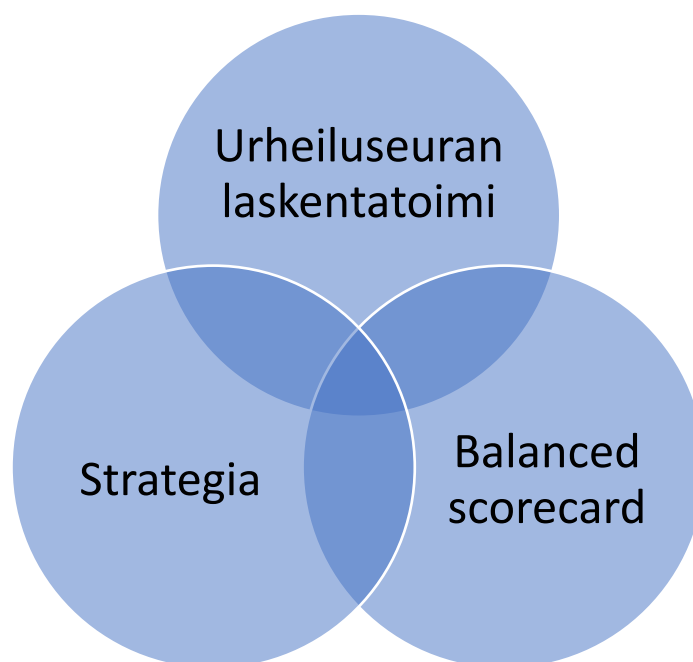
Yleensä opinnäytetyön rakenne sisältää johdannon, aineiston käsittelyn, menetelmien esittelyn, tuloksien kuvauksen ja tulkinnan (Haaga-Helia 2021, 5.) Tämä opinnäytetyö eroaa tästä rakenteesta ainakin kahdella tavalla. Ensinnäkin olen sijoittanut luvun tutkimusmenetelmä raportin alkuun, heti johdannon jälkeen luvuksi kaksi. Koska tuloksia esitellään teoriaosuuksien väleissä, on tutkimusmenetelmän esittely mielestäni välttämätöntä tehdä jo ennen tietoperustaa. Tämän lisäksi, luvussa kolme, pohjustan aihetta urheiluseuratoiminnan esittelyllä. Luku ei ole varsinaisesti osa teoreettista viitekehystä mutta koska tutkimus keskittyy nimenomaan urheiluseuroihin, olen halunnut helpottaa kohderyhmän

ymmärrystä taustoittamalla sitä omalla luvullaan. Tässä luvussa kerron myös tarkemmin kyselytutkimukseen vastanneista urheiluseuroista.

Opinnäytetyön tietoperusta alkaa luvusta neljä, urheiluseuran laskentatoimi, jossa perehdytään kirjanpidon näkökulmasta tuloslaskelmaan ja taseeseen sekä erilaisiin taloudenhoiton tapoihin, joita urheiluseuroilla voi olla käytössä. Luvun lopussa esittelen kyselytutkimukseen vastanneiden seurojen toimintamallit, sekä perehdyn seurojen budjetointiin sekä kokoluokkiin tuottojen ja kulujen näkökulmasta.

Luvussa viisi ja kuusi keskitymme strategiaan ja mittaristoihin. Strategiasta tutkimme, miten se tehdään, ja mitä sen toimeenpanoon liittyy. Mittaristoja tutkitaan Balanced scorecardin näkökulmasta ja pyrin löytämään urheiluseuroille parhaiten sopivat mittaristot.

Teoreettisena viitekehysenä on kuvan 2 mukaisesti urheiluseuran laskentatoimi, strategia ja Balanced scorecard. Laskentatoimen valitsin siksi että, kuten Laitinenkin (2003, 22–23) kuvaa, tehokas johtaminen ei ole mahdollista ilman ajantasaista ja oikeaa informaatiota. Laskentatoimi tuottaa tätä informaatiota johtamisen tueksi. Strategia liittyy olennaisena osana toiminnan kehittämiseen. Balanced scorecard taas on valittu mukaan toiminnan kehittymisen ja strategian seuranta varten, ja koska se ottaa huomioon talouden lisäksi myös asiakasnäkökulman, sisäiset prosessit sekä henkilöstön.



Kuva 2. Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyö päättyy lukuun seitsemän; pohdinta, jossa kerään yhteen tutkimuksen johtopäätökset alaluvun tutkimuksen tulokset- alle, sekä luotettavuusarviointi. Opinnäytetyössä ei ole erillistä lukua tuloksille, koska ne on jo esitelty muiden lukujen yhteydessä.

Peittomatriisi

Peittomatriisin (taulukko 1) avulla kuvataan teoreettisen viitekehyksen, kyselylomakkeen kysymysten ja tulosten yhteyttä opinnäytetyön alaongelmiin.

Taulukko 1. Peittomatriisi

	Pääongelma: Millainen mittaristo tukisi urheiluseuran strategista johtamista?			
	Alaongelmat	Teoria	Tulokset	Kyselylomakkeen kysymykset
1.	Miten talouden mittareita olisi mahdollista hyödyntää enemmän urheiluseuran johtamisessa ja strategiatyössä?	4.1, 4.2, 4.3	4.4	20., 21, 22., 23., 24., 25., 26., 26., 28
2.	Miten urheiluseurojen strategia tehdään, ja sen etenemistä seurataan?	5.1	5.2	8., 9., 10., 11., 12., 13.

2 Tutkimusmenetelmä

Tässä luvussa avaan tarkemmin opinnäytetyössä käytettyä tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan sitä tapaa toteuttaa tutkimus, jotta asetettuihin tutkimuskysymyksiin saadaan vastaus. Tutkimuksen tekeminen alkaa aiheen ja tutkimuskysymysten valinnalla, jonka jälkeen valitaan tutkimukseen sopiva menetelmä (Günther & Hasanen 2021.)

Tutkimusmenetelmänä käytin kyselytutkimusta (survey-tutkimus), jossa käytin sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia kysymyksiä. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, ja siihen sisältyy ajatus todellisuuden moninaisuudesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 157). Kvantitatiivinen menetelmäsuuntaus keskittyy kohteen tutkimiseen numeerisen luokittelun ja vertailun avulla. Menetelmässä käytetään erilaisia tilastollisia menetelmiä. (Jyväskylän yliopisto 2015.) Survey-tutkimus on ei-kokeellinen, joko kyselyllä- tai haastattelulla toteutettava tutkimus, joka kohdennetaan isoon määrään satunnaisotannalla valittuja tutkimuskohteita (Tilastokeskus, 2021). Kyselyllä on mahdollista saada helposti ja nopeasti vastauksia, ja niiden voidaan myös olettaa olevan rehellisiä, koska ne annetaan anonymisti (Hirsjärvi ym. 2008, 191.) Aiheen ollessa urheiluseuratoiminnan johtamisen tutkiminen mittaristojen näkökulmasta, ollaan hyvin lähellä todellista elämää ja sen moninaisuutta.

Valitsin tutkimustavaksi kyselytutkimuksen, koska halusin tutkimuksen pohjaksi enemmän tietoa siitä, miten strategiatyö sekä mittaristot on käytössä urheiluseuroissa. Tutkimus olisi ollut mahdollista tehdä täysin kvalitatiivisena tutkimuksena, ja käyttää menetelmänä haastattelututkimusta. Mutta koen että otanta olisi ollut näin suppeampi. Kyselytutkimus oli mahdollista myös jakaa maantieteellisesti laajemmalle alueelle, ja näin saada laajempi käsitys aiheesta myös pääkaupunkiseudun ulkopuolelta.

2.1 Aineiston keruu

Kysely toteutettiin Webropol- ohjelmistolla. Kyselyssä oli yhteensä 28 kysymystä, ja se oli jaettu neljään eri osa-alueeseen; perustiedot, strategia, mittarit ja taloushallinnon toteutus. Kyselytutkimus löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 3.

Perustiedoista, kysymykset 1.–7. kysyttiin urheiluseuran sijaintia, vastaajan asemaa urheiluseurassa sekä seuran lajeja. Näiden lisäksi kysyttiin jäsenmäärää, urheiluseuran työntekijöiden henkilötyövuosimääriä sekä sitä minkälaista toimintaa urheiluseura järjestää. Vii-

meiseksi kysyttiin urheiluseuran kuulumisesta johonkin lajiliittojen tai olympiakomitean yläpitämään laatujärjestelmään. Näiden kysymysten avulla taustoitin muita saatuja vastauksia, ja pystyin tekemään ristiintaulukointia niiden ja muiden vastausten välillä.

Strategia-osuus alkoi kysymyksellä 8. strategian toteutuksesta. Vastaja pääsi vastaamaan strategiaan liittyviin viiteen muuhun, kysymykset 9.–13., kysymykseen, jos vastajan seurassa tehtiin strategia. Osiossa kysyttiin ketkä ovat mukana tekemässä strategiaa, ja onko seuralla tarkasti määritellyt missio, visio ja arvot. Tämän jälkeen kysyttiin, miten strategiaa seurataan sen voimassaoloaikana, ja strategian sisällöstä, että keskittykö seura yhteen painopistealueeseen vai onko sillä useampia strategiakohteita samaan aikaan. Halusin myös tietää mitä nämä painopistealueet olivat. Viimeisenä kysyttiin strategiakauden pituutta. Kysymyksen olivat strategian perustehtäviin liittyviä, ja niiden avulla pyrin rakentamaan yleiskuvaa urheiluseurojen strategiatyöskentelystä.

Mittareihin liittyvässä osiossa vastaja pääsi taas vastaamaan viiteen mittareihin liittyvään kysymykseen, vastaamalla kyllä kysyttäessä kysymyksessä 14., että onko urheiluseuralla käytössään toimintaa mittaavia mittaristoja. Neljässä ensimmäisessä kysymyksessä 15.–18., oli Balanced scorecardin neljän osa-alueen mukaisesti esitetty erilaisia mittareita, ja vastaajaa pyydettiin valitsemaan ne mittarit mitkä heillä oli käytössä. Nämä neljä osa-alueita ovat talous-, asiakastoiminta, sisäiset prosessit ja henkilöstö. Erilaisia mittareita oli 8–11 kappaletta per osa-alue. Halusin näiden kysymysten avulla kartoittaa vastaajilla käytössä olevia mittareita, ja vastausten avulla pyrin nostamaan esiin sellaiset mittarit mitä hyödynnetään useammassa seuroissa.

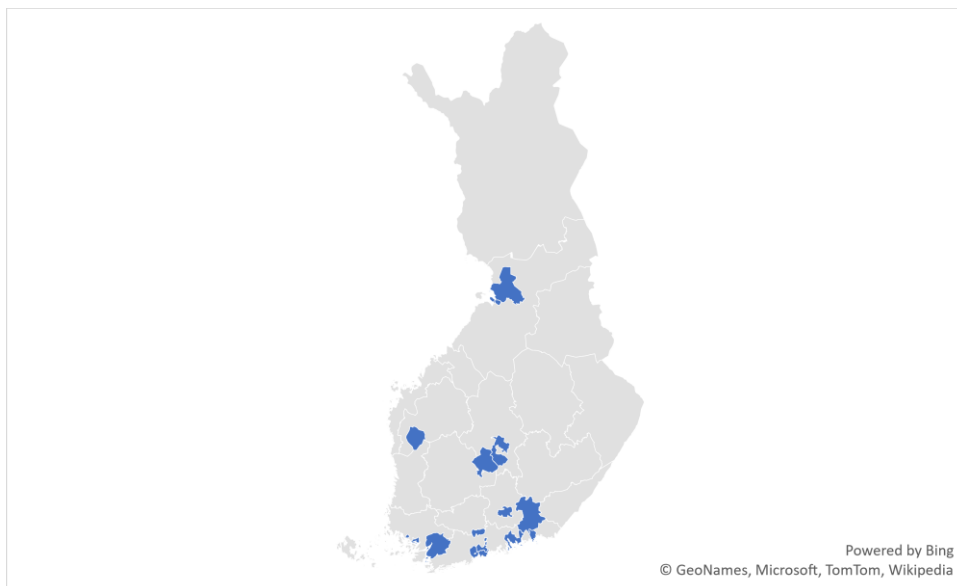
Viimeisessä mittaristoihin liittyvässä kysymyksessä 19. vastaja pääsi kertomaan mielipiteensä seitsemään erilaiseen mittaristoihin liittyvään väittämään. Kysymyksessä käytettiin Likertin asteikkoa täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, neutraali mielipide, osittain samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Tämä kysymyksen avulla halusin selvittää yleisiä asenteita mittaristoihin ja niiden käytettävyyteen.

Viimeisessä osiossa kartoitettiin urheiluseuran taloushallinnon järjestämistä, sekä sen varsinaisen toiminnan tuottoja ja kuluja. Ensin kysyttiin taloushallinnon ulkoistamisesta kysymyksessä 20., ja sitä kuinka usein taloutta raportoidaan, kysymyksessä 21. Tämän jälkeen kysymyksessä 22. vastaja sai valita 14 eri vaihtoehdosta, parhaiten omaa seuraansa kuvaavan toimintatavan. Tämän kysymyksen avulla selvitettiin sitä, onko seura järjestänyt toimintansa enemmän seura- vai joukkuevetoisesti.

Kysymyksessä 23 kysyttiin, kuka seurassa laatii budjetin, ja kysymyksissä 24. ja 25. varsinaisen toiminnan tuottoja ja kuluja. Kysymyksissä 26. ja 27. pyydettiin kertomaan mitä tilikarttaa urheiluseura käyttää, ja että saako se rahoitusta joltain ulkopuoliselta taholta. Kyselyn viimeinen kysymys 28. oli avoin, ja vastaaja sai kertoa siinä lisätietoja aiheeseen liittyen halutessaan. Talouteen liittyvät kysymykset olivat mukana kyselyssä, jotta sain tarkempaa tietoa vastaajien laskentatoimen järjestämisestä.

Aloitin kyselyn luomisen elokuussa, mietin sen rakennetta useamman viikon ja keräsin kysymyksiä. Syyskuun lopussa sain arvokasta tukea yliopettaja Pirjo Saaraselta kyselytutkimuksen ulkoasuun ja kysymysrakenteeseen liittyen. Lokakuun toisella viikolla avasin kyselyn, ja aikataulutin sen olevan auki kaksi viikkoa, 24.10. saakka.

Jaoin kyselyä omien verkostojeni kautta, Instagramissa ja Facebookissa sekä sähköpostitse Finaxa Oy:n asiakkaille. Tämän lisäksi Koripalloliitto jakoi kyselyn sähköpostitse koripalloseuroihin. Jatkoin vastausaikaa vielä 29.10. asti, sillä jälkimmäinen viikko 42 oli Etelä-Suomessa syyslomaviikko. Sainkin viimeisellä viikolla lisää vastauksia, joten vastausajan jatkaminen ei ollut turhaa, vaikka se veikin aikaa analysoinnilta. Vastauksia tuli yhteensä 29, Oulusta Helsinkiin. Kuvassa 3 vastanneet urheiluseurat on sijoitettu Suomen kartalle. Koska kysely oli vapaasti jaettavissa, ei vastausprosenttia ole mahdollista laskea.



Kuva 3. Kyselyyn vastanneiden sijoittuminen Suomen kartalle

2.2 Aineiston analysointi

Analysoin aineiston raakadatan Excelissä pivot taulukoiden avulla, lisäksi hyödynsin Webropol-ohjelman Professional Staticsin tuottamaa dataa. Koska kyselytutkimuksessa

oli jonkin verran avoimia kysymyksiä, muokkasin vastauksia tarvittaessa ja tein yhtenäistämistä muun muassa vastaajan aseman määrittämisessä.

Analysoinnin aikana tein muutamankin arvokkaan virheen, tallensin muun muassa raakadata-tiedostoon tekemäni kaaviot csv- tiedostona, jolloin kaikki tekemäni analyysi katosi. Sain tukea raportointiin palautusta edellisellä viikolla Pirjo Saaraselta, ja tästä oli paljon hyötyä, kun analysoin aineistoa uudestaan.

Kyselytutkimuksen tulokset on jaoteltu vetoketjurakenteen mukaisesti, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta niin, että perustiedot löytyvät luvusta kolme, talouteen liittyvät tulokset luvusta neljä, strategiaan liittyvät luvusta viisi ja mittaristoihin luvusta kuusi.

3 Urheiluseuratoiminta

Tässä luvussa tutustutaan urheiluseuratoimintaan, luku ei sisällä tutkimuksen tietoperustaa, vaan tarkoitus on taustoittaa tutkimuksen kohdetta. Lisäksi tutustutaan urheiluseurojen toimintaympäristöön ja organisaatioon. Luvun lopussa poraudutaan kyselytutkimukseen vastanneiden urheiluseurojen taustatietoihin.

Urheiluseurojen määrästä ei ole tarkkaa tietoa, mutta toimivia urheiluseuroja arvioidaan olevan noin 10 000 ja keskimäärin yhteen seuraan kuuluu 359 jäsentä (Koski & Mäenpää 2018, 11, 48.) Näiden lukujen perusteella yli kolme ja puoli miljoonaa suomalaista olisi jäsenenä urheiluseuratoiminnassa. Kymmenen vuoden välein toteutettavan seuratutkimuksen mukaan (Koski & Mäenpää 2018, 67–68) seuratoiminnan päätoimisten työntekijöiden määrä on lähes kaksinkertaistunut viimeisen kymmenen vuoden aikana, ja varsinkin hallinnon ja seuratyön työtehtävät ovat lisääntyneet. Tämä vie urheiluseuratoimintaa väistämättä ammattimaisempaan suuntaan.

3.1 Urheiluseuran perustaminen

Lähtökohtaisesti urheiluseurat ovat yhtiömuodoltaan yhdistyksiä. Yhdistyslain mukaan yhdistys perustetaan aatteellisen tarkoituksen yhteistä toteuttamista varten (Yhdistyslaki 26.5.1989/503). Yhdistyksen tarkoitus ei ole tehdä voittoa jäsenilleen tai perustajilleen, vaan toteuttaa säännöissä mainittua aatteellista tehtävää tai toimintaa (Tomperi 2015, 134.) Yhdistymisvapaus on Suomessa taattu perustuslaissa, eikä yhdistyksen perustamiseen tarvita erillistä lupaa (Perustuslaki 11.6.1999/731), yhdistyksen perustamiskirjassa tulee kuitenkin olla vähintään kolmen jäsenen allekirjoitus (Yhdistyslaki.)

Yhdistys on mahdollista rekisteröidä Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämään yhdistysrekisteriin. Tällöin yhdistys on itsenäinen oikeustoimihenkilö, ja se voi saada nimiinsä oikeuksia ja tehdä sopimuksia. Tämä ei ole rekisteröimättömässä yhdistyksessä mahdollista, vaan yhdistyksen puolesta tehdyistä velvoitteista vastaa päätöksenteossa mukana olleet, joko yhdessä tai henkilökohtaisesti. (Tomperi 2015, 134.) Lähtökohtaisesti urheiluseuran tulee rekisteröityä yhdistysrekisteriin, ilman sitä sen on vaikeaa muun muassa tehdä avustushakemuksia tai avata pankkitiliä (Rosengren, Törrönen & Iso-Markku 2018, 15.)

3.2 Urheiluseurojen toimintaympäristö ja sidosryhmät

Urheiluseura ei, kuten ei mikään muukaan yhteisö, toimi täysin yksin ja itsenäisesti. Sen toimintaan vaikuttaa vahvasti ympäröivä maailma ja sen muutokset. Urheiluseuran lähin toimintaympäristö on sen kotikunta (Koski & Mäenpää 2018, 16.) Seura voi toimia joko

kaupunki- tai maaseutuymäristössä ja molemmilla on omat haasteensa toiminnan järjestämisen näkökulmasta, ajankäytön, välimatkojen ja resurssien näkökulmasta (Koski & Mäenpää 2018, 86.)

Väestörakenne ja erikokoiset ikäluokat näkyvät myös seuratoiminnassa. Suomen ollessa ikärakenteeltaan Euroopan yksi nopeimmin ikääntyvistä maista, on sillä vaikutusta myös esimerkiksi seurojen tarjoamaan toimintaan (Koski & Mäenpää 2018, 20, 39.) Mutta on eräessä urheiluseurassa käynyt niinkin, että ikäluokat ovat kasvaneet 2006- syntyneistä eteenpäin jo neljä kautta perättäin.

Toimintaympäristön lisäksi urheiluseuralla on sidosryhmiä, jotka Tieteen termipankin (2021) määritelmän mukaan vaikuttavat organisaation toimintaan ja menestykseen. Sidosryhmistä muodostuu resurssien ja toimintojen virtoja ja niiden olemassaolo onkin tärkeä tunnistaa jokaisessa yhteisössä. Sidosryhmän voidaan ajatella myös olevan kumppani, kilpailija tai tulevaisuuden kannalta kiinnostava toimija (Heikkala, Krook & Pekkarinen 2014, 18.)

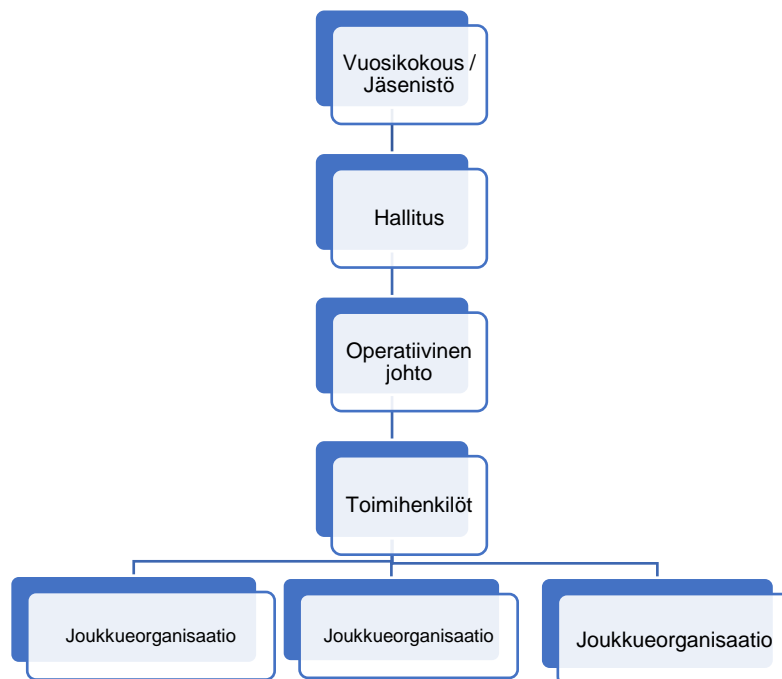
3.3 Urheiluseuran johtaminen ja organisaatio

Urheiluseuratoiminnan ammattimaistuminen näkyy myös johtamisessa. Olympiakomitea on kerännyt yhteen ulkomailla tehtyjä tutkimuksia urheiluseuratoiminnan johtamisesta, ja siinäkin todetaan, että urheiluseuran toimintakentän laajetessa, on myös seuran osaamisen eri yhteiskunnan alueilla lisääntytävä. Näitä alueita ovat esimerkiksi verotus, sopimusosaaminen ja työoikeudelliset asiat. (Aarresola 2020, 4.)

Kyseisessä tutkimuskoonnissa urheiluseuran johtamiseen liitetään kolme käsitettä; *governance*, *management* ja *leadership* (Aarresola 2020, 5–6). Tuon nämä käsitteet esiin tässä opinnäytetyössä koska ne kuvaavat mielestäni hyvin urheiluseuran erilaisuutta esimerkiksi yritystoimintaan verrattaessa, myös johtamisen näkökulmasta. Aarresola kuvaa urheiluseuran johtamisen koostuvan näistä kolmesta käsitteestä niin, että *governance*-johtaminen luo puitteet toiminnalle, järjestää resurssit. *Management*-johtaminen tekee itse toiminnan ja sen avulla saavutetaan hyvät tulokset. Lopulta *leadership*-johtaminen tuo näkyväksi sen, että loppujen lopuksi kaiken kohteena on ihmisten välinen vuorovaikutus ja toimiminen. (Aarresola 2020, 5.)

Urheiluseuran hallintovaltaa käyttää sen hallitus (Yhdistyslaki), jonka jäsenistö valitsee sääntömääräisessä kokouksessa. Jäsenistö ja hallitus ovatkin urheiluseuran organisaation ylintä päätäntävaltaa käyttävät tahot. Pienessä urheiluseurassa se saattaa olla ainoa

toimintaa johtava taso, ja se tekee kaikki toimintaan liittyvät päätökset. Kokemukseni mukaan hallituksen puheenjohtaja saattaa olla myös ainoa seuran päätoiminen työntekijä, eli esimerkiksi puheenjohtajuuden ohella hän toimii myös toiminnanjohtajana. Tällöin seurassa ei välttämättä ole varsinaista toimihenkilötasoa, mikä isommissa seuroissa sisältää esimerkiksi rahastonhoitajan, seurakoordinaattorin ja valmennuspäällikön. Näiden jälkeen organisaatiossa ovat omina yksikköinä toimivat joukkueet. Joukkueen organisaatioon kuuluu usein pää- tai vastuvalmentaja, apuvalmentaja, joukkueenjohtaja ja rahastonhoitaja sekä huoltajia eri tehtävissä. Kuvassa 4 on esitetty omien havaintojeni kautta rakentunut esimerkkikuvaus urheiluseuran eräänlaisesta organisaatiosta.

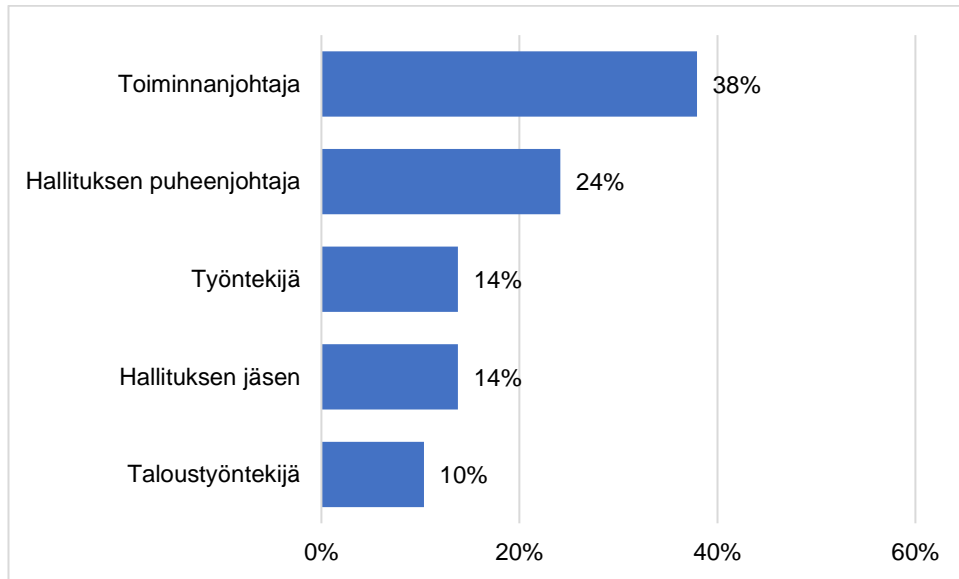


Kuva 4. Urheiluseuran organisaatio (oma havainto)

3.4 Kyselytutkimukseen vastanneet urheiluseurat ja niiden toiminta

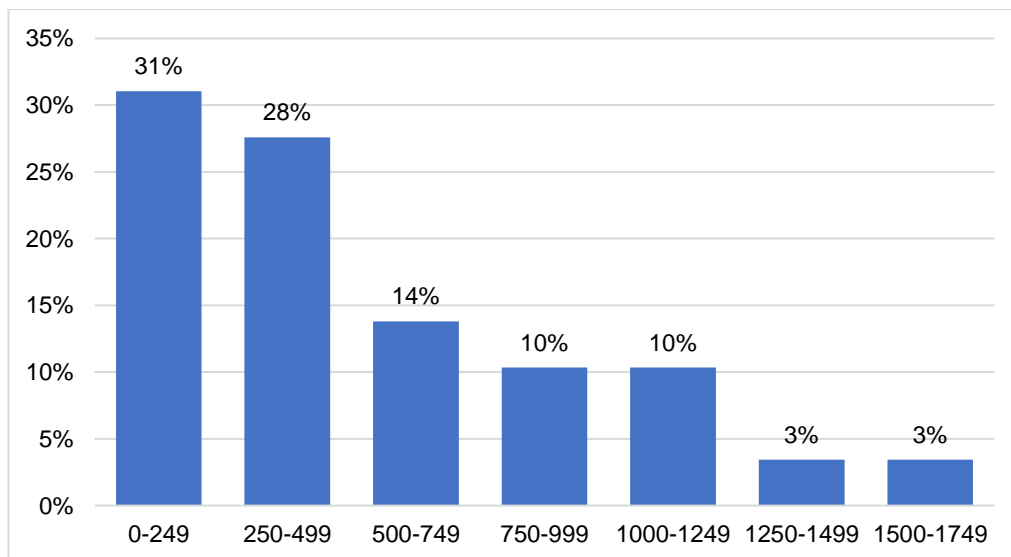
Kyselyyn tuli yhteensä 29 vastausta ja urheiluseuroja oli 19 eri kunnasta tai kaupungista. Eniten vastaajia oli Helsingistä (24,1 %). Espoosta, Kauniaisista, Kotkasta ja Loviisasta vastaajia oli jokaisesta 2 ja loput 14 vastaajaa jakaantuivat eri kuntiin ja kaupunkeihin.

Jaottelin analysointivaiheessa asemat viiteen eri luokkaan: hallituksen puheenjohtaja, toiminnanjohtaja, hallituksen jäsen, taloustyöntekijä ja työntekijä. Suurin osa vastauksista tuli urheiluseurojen päättävistä elimistä, mutta osa myös organisaation muilta tasoilta (kuva 5). Osalla vastaajista oli useampia rooleja, hallituksen puheenjohtaja saattoi toimia lisäksi joukkueenjohtajana tai johtokunnan jäsen valmentajana. Tällöin yhtenäistin roolin ns. ylemmän tason mukaan.



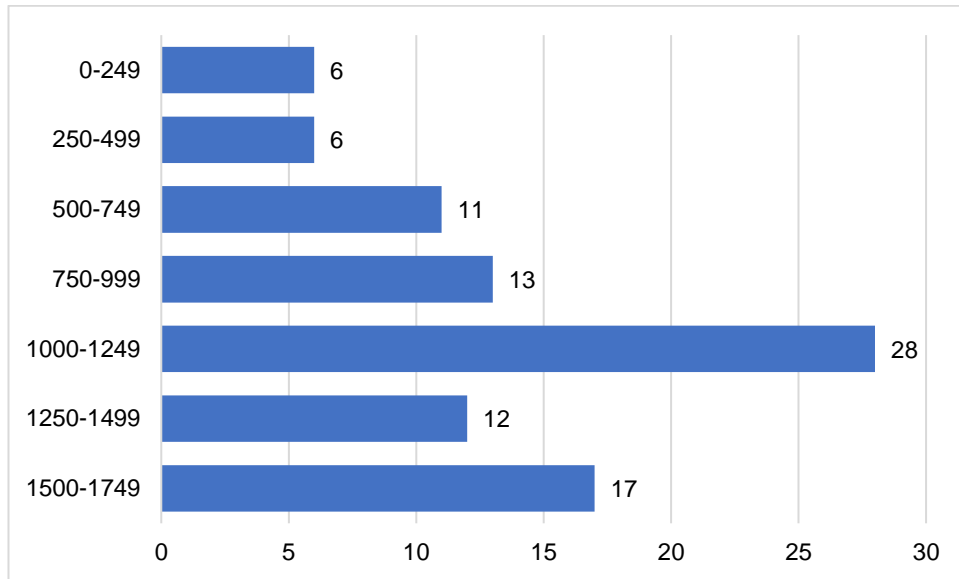
Kuva 5. Vastaajien asema urheiluseurassa n=29

Vastauksia tuli jäsenmäärissä mitattuna eri kokoisista urheiluseuroista, pienimmässä seurassa on 15 jäsentä ja suurimmassa 1700. Suurimmassa osassa seuroja jäseniä oli alle 500, mutta mukaan mahtui myös viisi yli 1000 jäsenen seuraa. Kuvassa 6 on vastaajaseurat jäsenmäärien mukaan jaoteltuna.



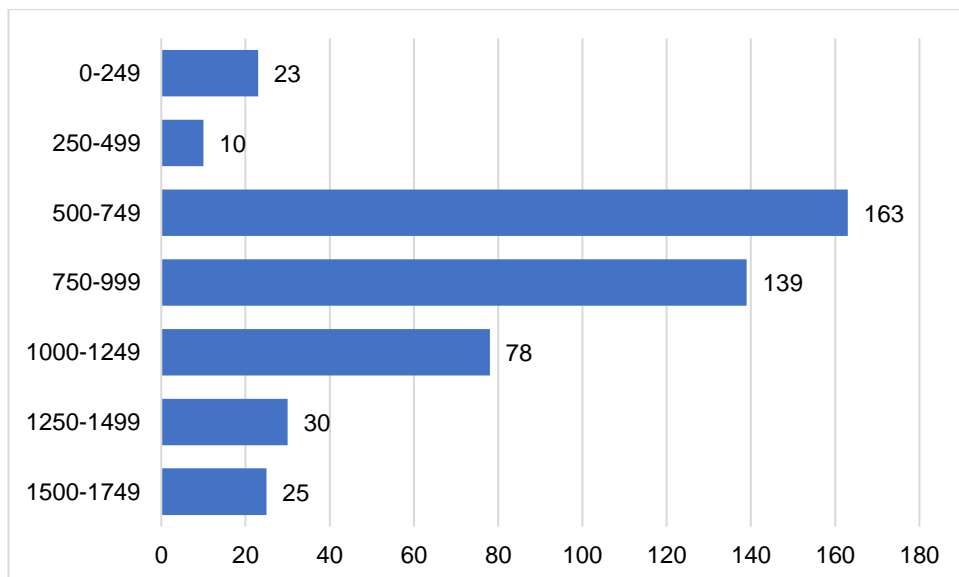
Kuva 6. Vastanneiden seurojen jäsenmäärät n=29

Kyselyssä kysyttiin vastaajien päätoimisten, sivutoimisten ja vapaaehtoistyöntekijöiden määrää henkilötyövuosina. Kuvassa 7 on verrattu päätoimisten työntekijöiden määrää vastaajien jäsenmääriin. On mielenkiintoista huomata, että suurin määrä henkilötyövuosia löytyy 1000–1249 jäsenen seuroista, yhteensä 28 henkilötyövuotta.



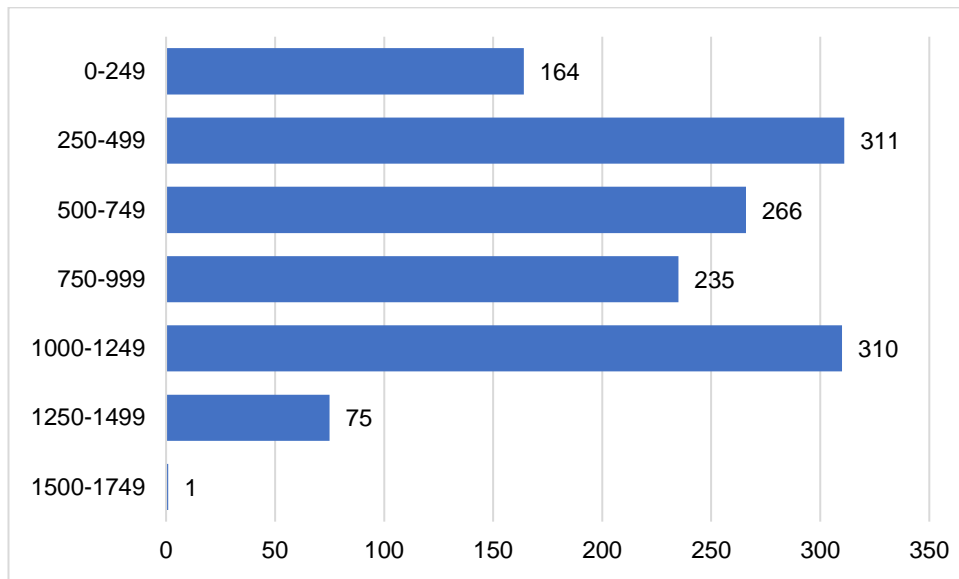
Kuva 7. Päätoimisten työntekijöiden määrä henkilötyövuosina seurojen jäsenmäärään verrattuna

Kuvassa 8 on verrattu vastaavasti sivutoimisten työntekijöiden määrää seuran jäsenmäärään, ja voidaan huomata, että jäsenmäärältään alle tuhannen jäsenen seuroissa on sivutoimisia työntekijöitä eniten, ja alle 500 jäsenen seuroissa vähiten.



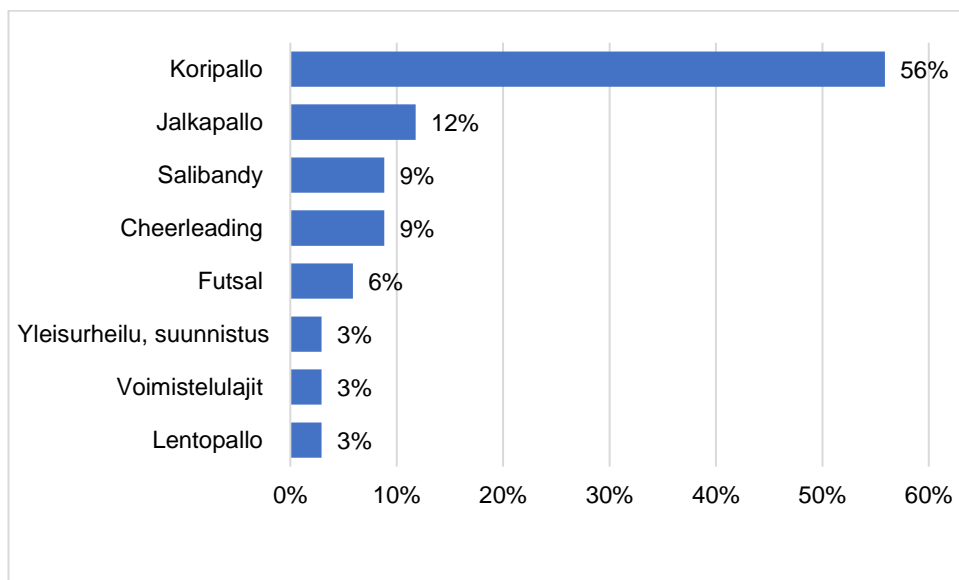
Kuva 8. Sivutoimisten työntekijöiden määrä henkilötyövuosina seurojen jäsenmäärään verrattuna

Viimeisenä kuvassa 9 on vapaaehtoistyöntekijöiden henkilötyövuosimäärät suhteutettuna jäsenmääriin. Kuvasta huomataan, että vapaaehtoistyöntekijöitä on seuroissa tasaisesti, vain suurimmat seurukset, yli 1250 jäsentä, erottuvat muista vähäisemmällä vapaaehtoistyöntekijöiden määrällä.



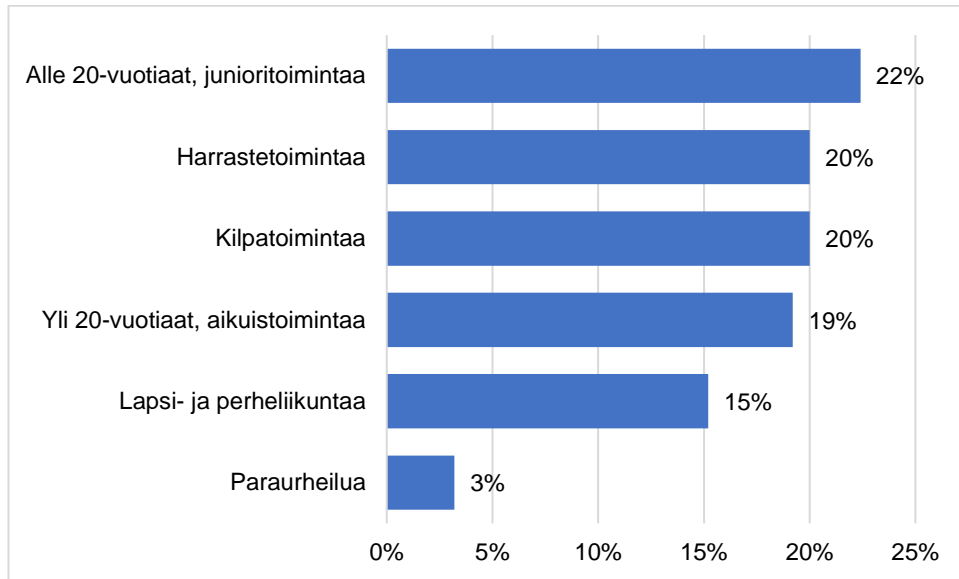
Kuva 9. Vapaaehtoistyöntekijöiden työntekijöiden määrä henkilötöyvuosina seurojen jäsenmäärään verrattuna

Kuvassa 10 on kuvattu vastanneiden urheiluseurojen lajit, ja niiden määrät suhteessa annettuihin vastauksiin. Vaikka koripallo oli lajeista eniten edustettuna, tuli vastauksia mielestäni hyvin myös muista lajeista. Osa vastanneista seuroista oli monilajiseuroja.



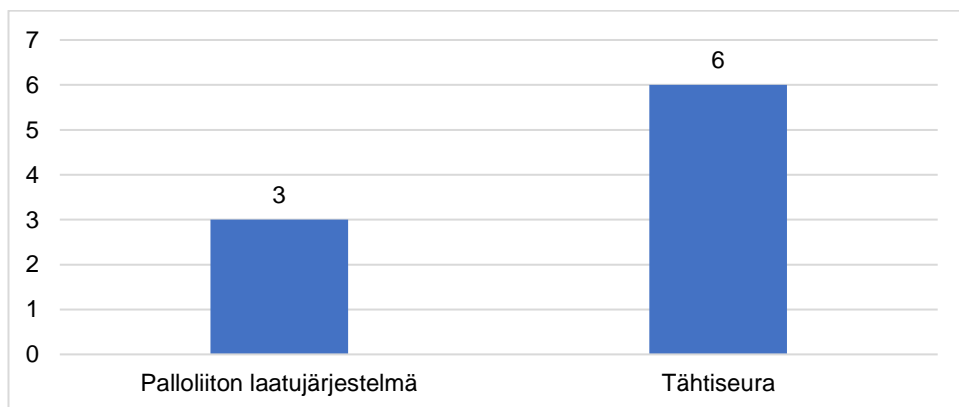
Kuva 10. Vastanneiden seurojen lajit n=34

Käytännössä kaikki seuratarjosivat toimintaansa alle 20-vuotiaille, yksi vastaajista ei eritellyt kohderyhmää iän mukaan. Toiminta piti sisällään useimmiten sekä kilpa- että harrastetoiminnan. Kuten kuvasta 11 voidaan todeta, paraurheilu eli erityisryhmille tarjottava toiminta oli harvinaisempaa.



Kuva 11. Urheiluseurojen toiminnan kohderyhmät n=125

Viimeisenä taustatietokysymyksen osiossa kysyttiin urheiluseuran kuulumista laatujärjestelmään. Kahdeksan vastaajista kertoi kuuluvansa sellaiseen, ja kuvassa 12 on nähtävissä näiden jakautuminen Olympiakomitean Tähtiseura-järjestelmään, ja Suomen palloliiton laatujärjestelmään. Yhden vastaajan edustama seura kuului molempiin laatujärjestelmiin.



Kuva 12. Vastaajien kuuluminen laatujärjestelmiin

4 Urheiluseuran laskentatoimi

Tässä luvussa käsitellään urheiluseuran kirjanpitoa ja hallinnon järjestämistä, eli laskentatoimea. Luku alkaa ulkoisella raportoinnilla, eli tuloslaskelmalla ja taseella. Toiminnan johtamisen näkökulmasta on tärkeää, että raportointi on vertailukelpoista ja raportoitavat asiat on pystyttävä todentamaan. Tämä edellyttää raportoitavien asioiden dokumentoimista ja mittaamista luotettavalla tavalla. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 308.)

Teoriaosuuden jälkeen pureudutaan tarkemmin erilaisiin talouden ja toiminnan järjestämisen tapoihin urheiluseuroissa. Esittelen erilaisia tapoja, joihin olen saanut tutustua työ- ja työharjoittelukokemuksen kautta sekä peilaan niitä kyselytutkimuksen tuloksista saatuihin vastauksiin.

Urheiluseuraa koskee kirjanpitolain mukainen kirjanpitovelvollisuus, riippumatta siitä onko se rekisteröity vai rekisteröimätön yhdistys (Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336.) Talousprosesseja ei voi täysin verrata liikeyrityksen taloudenhoitoon; kun liikeyritys tuottaa voittoa omistajilleen, urheiluseura toteuttaa säännöissä määrättyä tavoitettaan, kuten liikunnan edistämistä (Tomperi 2015, 80.) Kirjanpidon peruseriaatteet ovat kuitenkin samat, riippumatta yhtiömuodosta. Näitä peruseriaatteita ovat kahdenkertainen kirjanpito, hyvä kirjanpilotapa, suoriteperusteisuus (tähän tosin kirjanpitolaki määrittää kokoon perustavan poikkeuksen, jolloin kirjanpitovelvollinen voi soveltaa maksu- tai laskuperustetta) sekä ns. *audit trail* eli aukoton kirjausketju (Kallio, Kangasniemi, Pöyhönen & Vierros 2016, 52.)

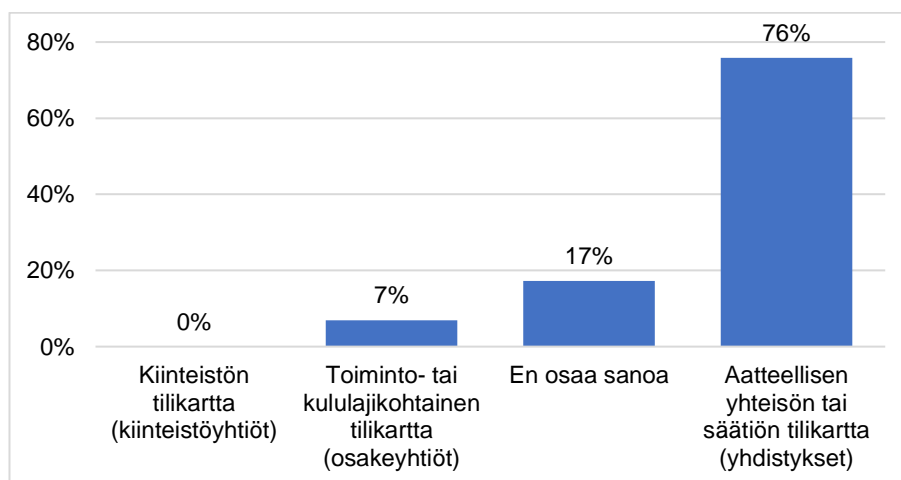
Vain yhdistyksiä ja säätiöitä koskee kirjanpitolain 1 luvun 3 § säännös, jonka mukaan koluokaltaan mikroyritystä edustava yhteisö voi laatia tilinpäätöksen maksuperusteisesti. Tämä on mahdollista kuitenkin vain, jos se ei ole konsernin emoyritys, joka laatii konsernitiilinpäätöksen. On kuitenkin huomioitava, että vaikka yhteisö laatisikin tilinpäätöksensä maksuperusteisesti, ei suoriteperusteisuutta voida kokonaan sivuuttaa. Säännökset edellyttävät liitetietoihin joitain suoriteperusteisesti tehtyjä laskelmia. Tällaisia maksuperusteisen tilinpäätöksen tekevän yhteisön tilinpäätöksen liitetietoja ovat ainakin arvio maksuperusteisuuden käyttämisestä johtuvasta vaikutuksesta tulokseen ja taloudelliseen asemaan, taseen merkitsemättömät ostovelat ja myyntisaamiset, muutokset vaihto-omaisuudessa ja pysyvissä vastaavissa, vieraan pääoman korkojen suoriteperusteinen määrä ja lomapalkkavelan suoriteperusteinen määrä. (Kallio ym. 2016, 54.) Tästä näkökulmasta katsottaessa ei maksuperusteisuuden hyödyntäminen kirjanpidossa ole välttämättä kovin järkevää, ellei kyseessä ole hyvin pieni yhdistys, jolla ei juurikaan ole näitä liitetietoihin merkittäviä eriä, jotka tulisi tilinpäätöksessä suoriteperusteisesti esittää.

4.1 Tuloslaskelma

Tuloslaskelma on tilinpäätöksen osadokumentti, josta käy ilmi tilikauden tulot ja menot sekä niiden perusteella laskettava voitto tai tappio (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2015, 32.) Kirjanpitoasetuksen (30.12.2015/1752) 1 luvun 3 § määrittää aatteellisen yhteisön ja säätiön tuloslaskelman rakenteen (Liite 1).

Asetuksessa annettu tuloslaskelmapohja on tarkoitettu perusrungoksi, jota on mahdollista muokata kulloisenkin yhteisön omiin tarpeisiin sopivaksi. Tuloslaskelma on kuitenkin aina laadittava niin että siitä selviää, miten tilikauden tulos on syntynyt. Aatteellisen yhteisön ja säätiön tuloslaskelma jakautuu neljään osioon; varsinainen toiminta, varainhankinta, sijoitus- ja rahoitustoiminta sekä satunnaiset erät, ja osiot esiintyvät tuloslaskelmassa tässä järjestyksessä. (Kallio ym. 2016. 56.) Varsinainen toiminta saattaa usein olla tappiollista, joka on tarkoitus kattaa ensisijaisesti varainhankinnan, ja toissijaisesti sijoitus- ja rahoitustoiminnan tuotoilla (Tomperi 2021, 136.)

Yhdistyksen on myös mahdollista esittää tuloslaskelma kiinteistöille tai liikeyrityksille tarkoitetun tuloslaskelmakaavan mukaisesti. Kiinteistökaavan käyttö edellyttää oikean ja riittävän kuvan antamisen täyttymistä. Jos siis toiminta perustuu pääasiassa kiinteistöjen hallintaan, voi yhdistys käyttää kiinteistöille tarkoitettua tuloslaskelmakaavaa. Liikeyrityksen kaavan käyttö ei edellytä erityisehtoja, eli sen käyttö on vapaampaa. On kuitenkin huomioitava, että tilinpäätöksen liitetiedoissa on eriteltävä tuotot ja kulut yhdistyskaavasta löytyvillä erillä varsinainen toiminta, varainhankin, sijoitus- ja rahoitustoiminta sekä yleisavustukset. (Kallio ym. 2016. 56.)



Kuva 13. Vastaajien käyttämä tilikartta n=29

Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan keskitytä muihin tuloslaskelmakaavoihin tämän enempää, kyselytutkimuksen vastaajista kukaan ei käyttänyt kiinteistöyhtiön tilikarttaa, ja

kululajikohtaistakin vain 7 % vastaajista. Kuvassa 13 on nähtävillä vastausten jakautuminen eri tilikartta-tyypeille.

4.1.1 Varsinainen toiminta

Kirjanpitoasetus määrittää yhdistys- ja säätiökaavassa tarkoitetun varsinaisen toiminnan olevan sääntöjen mukaisen tarkoituksen toteuttamista (KPA 1 luku 3 §.) Urheiluseurassa varsinaisen toiminnan tuotot ja kulut ovat niitä, joita syntyy sääntöjen mukaisen toiminnan järjestämisestä (Tomperi 2015, 137.)

Kuluina varsinaisessa toiminnassa esitetään erikseen vähintään henkilöstökulut ja poistot, sekä olennaisuuden periaatteen mukaan eriteltyinä loput kulut niin että lukijalle jää selkeä kuva toiminnasta. Muita varsinaiseen toimintaan kuuluvat kulut liittyvät urheiluseurassa muun muassa kilpailukuluihin ja valmentamisen järjestämiseen. (Tomperi 2015, 137.)

Kirjanpitoasetus määrää lisäksi, että varsinaisen toiminnan tuotot ja kulut on eriteltävä lisäksi toiminnanaloittain tuloslaskelmassa (taulukko 2) tai liitetiedoissa, jos se on oikean ja riittävän kuvan antamiseksi tarpeen (KPA 1 luku 3 §.) Tällöin toiminnoille tulee kirjattavaksi kolmenlaisia kuluja; sen välittömästi aiheuttamat kulut, usean toiminnon jakamat kustannukset sekä yhteiskulut. Jotta toimialakohtainen taloustieto olisi oikein, vaatii se sitä, että kaikkien kulujen kohdistaminen tehdään oikein. (Kallio ym. 2016, 60–61.)

Taulukko 2 Varsinainen toiminta esitettynä toiminnoittain

Varsinainen toiminta

Toimiala 1.

1. Tuotot		<u>100000</u>
2. Kulut		
a) Henkilöstökulut	<u>50000</u>	
b) Poistot	<u>0</u>	
c) Muut kulut	<u>47000</u>	<u>-97000</u>
3. Tuotto- /Kulujäämä		<u>3000</u>

Toimiala 2.

1. Tuotot		<u>30000</u>
2. Kulut		
a) Henkilöstökulut	<u>25000</u>	
b) Poistot	<u>0</u>	
c) Muut kulut	<u>10000</u>	<u>-35000</u>
3. Tuotto- /Kulujäämä		<u>-5000</u>

Usealle toiminnolle kuuluvat kulut, kuten yhteisten toimitilojen kulut, voidaan jakaa toiminoille erikseen määritetyn jakoperusteen mukaan joko erillisen muistiotositteen avulla, tai jakamalla kyseinen tositemuistio kustannuspaikoille. (Kallio ym. 2016, 61.)

Yhteiskulut, jotka eivät kohdennu suoraan millekään toimialalle, voidaan jakaa esimerkiksi vain tilinpäätöksessä erillisen muistion avulla. Jaettavat yhteiskulut esitetään tuloslaskelmassa erillisenä eränä varsinaisen toiminnan alla. Niillä toiminnoilla, joilta kuluja veloitetaan, erä näkyy kuluissa miinusmerkkisenä kuluerän ”osuus yhteiskuluista” alla. Vastakirjaus tehdään sille toiminnolle, joka kulut on alun perin maksanut. Kirjaus tehdään plusmerkkisenä kuluihin erän ”siirretty toiminnoille” alle. (Kallio ym. 2016, 61.)

Kokemukseni mukaan viimeistään tilinpäätöksessä tilit on hyvä täsmäyttää. Tilien ollessa arvoiltaan 0 varmistetaan siitä, että millekään toiminnolle ei ole kirjattu tuottoa tai kuluja. Tämä aiheuttaisi tulosvaikutusta tuloslaskelmaan, eikä se ole tarkoituksenmukaista. Oheisen kuvan 14 avulla on havainnollistettu yhteiskulujen kirjaamista toimialoille.

Yhteiskulut			
Varsinaisen toiminnan kulut		Siirretty toiminnanalalle	
2000			1000
			1000
Toimiala 1.		Toimiala 2.	
Osuus yhteiskuluista		Osuus yhteiskuluista	
1000		1000	

Kuva 14. Yhteiskulujen kirjaaminen toimialoille (mukailtu Kallio ym. 2016, 62)

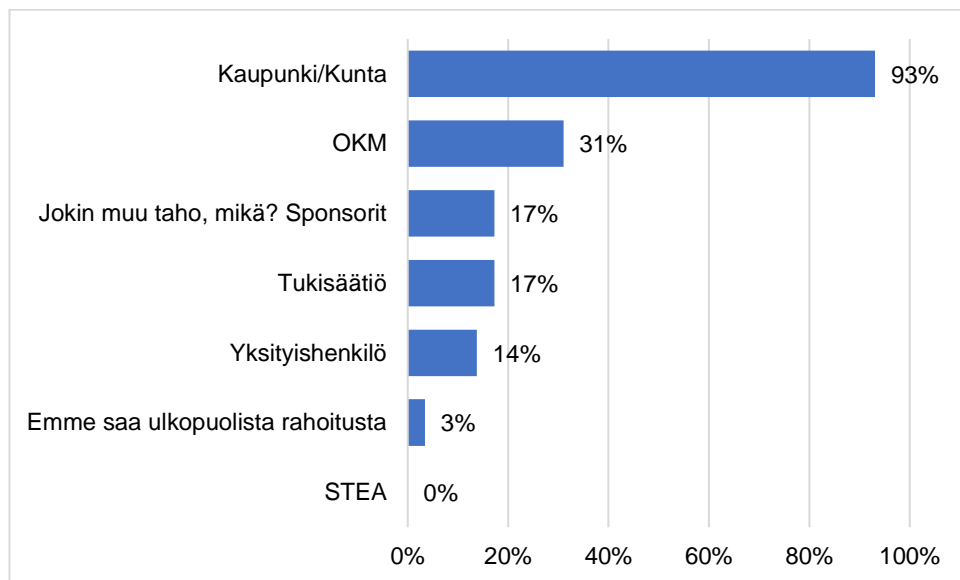
4.1.2 Varainhankinta sekä sijoitus- ja rahoitustoiminta

Varainhankinnan tarkoitus on kerätä varoja varsinaisen toiminnan rahoittamiseen. Varainhankinnan alle kirjataan jäsenistöltä saadut jäsenmaksut, lahjoitukset ja muut tuotot. Kuluiksi kirjataan näihin tuottoihin liittyvät menot. (Kallio ym. 2016, 68.) Urheiluseuran on mahdollista toteuttaa varainhankintaa talkootöillä, yhteistyösopimuksilla tai esimerkiksi tarvikkeiden myyntituottojen kautta. Urheiluseura voi myös ottaa vastaan lahjoituksia (Rantalainen, 11.)

Esimerkiksi Helsingin kaupunki myöntää kaupungin urheiluseuroille toiminta-avustusta, joka perustuu helsinkiläisten aktiiviharrastajien määrään, sekä tilavuokrakustannuksiin

(Helsingin kaupunki, 2021.) Valtiotasolla rahoitusta on mahdollista hakea erilaisten hanketukien kautta. Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) myöntää seuratyön kehittämiseen tarkoitettua seuratukea, jolla on mahdollista kehittää seuraan uutta toimintaa, ja esimerkiksi lisätä harrastajaryhmien määrää (OKM 2021.) Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus (STEA) tukee sellaista kulttuuri- ja urheilutoimintaa, joka edistää erityistä tukea tarvitsevien sosiaalista hyvinvointia ja terveyttä (STEA 2021.)

Kuvasta 15 voimme todeta, että vastaajista melkein kaikki saavat rahoitusta omalta kunnalta tai kaupungilta. Lisäksi lähes kolmannes saa OKM:n myöntämää avustusta, kun taas STEA:n myöntämää avustusta ei saanut kukaan. Yksityishenkilön, tukisäätiön tai sponsoreiden kautta saatu rahoitus oli keskenään melkein yhtä yleistä, niitä kaikkia oli noin 15 % vastaajilla kysyttäessä ulkopuolisista rahoittajista.



Kuva 15. Vastanneiden ulkopuolinen rahoitus n=29

Sijoitus- ja rahoitustoiminnan alla näytetään ne tuotot ja kulut, jotka liittyvät muuhun kuin varsinaisen toiminnan omaisuuden hoitamiseen. Tällaista omaisuutta voi sijoitustarkoituksessa hankitut olla kiinteistöt, arvopaperit tai lainasaamiset. Sijoitustoiminnan tuottoja ovat erilaiset osinko-, korko- ja vuokratuotot. Rahoitustoiminnan tuottoja ovat erilaiset korkotuotot. Kuluja taas sijoitustoiminnassa kiinteistön vastikekulut, tai arvopapereiden säilytyskulut. Rahoitustoiminnan kuluja ovat vieraan pääoman korkokulut. (Tomperi 2015, 140–141.)

4.2 Tase

Tase kuvaa yhteisön tilinpäätöspäivän taloudellista asemaa ja se on osa tilinpäätöstä (Kirjanpitolaki 3 luku 1 §.) Yhdistyksille ei ole säännelty omaa tasekaavaa, vaan se käyttää kirjanpitoasetuksessa esitettyä kaavaa. Erityisesti yhdistyksiä koskettavia tase-eriä ovat

rahastoihin liittyvät varat ja pääomat sekä perus- ja toimintapääomat (Kallio ym. 2016, 86.) Seuraavaksi esittelen taseen erät pääpiirteittäin. Pien- ja mikroyritysten on mahdollista laatia tase lyhennettynä, tällöin käytetään kirjanpitoasetuksen 1 luvun 7 § mukaista tasepohjaa.

Taseen vastaavaa- puolelle kirjataan yrityksen varat, ja ne jaetaan pysyviin ja vaihtuviin vastaaviin. Pysyvissä vastaavissa on sellaiset erät, joiden on tarkoitus tuottaa tuloa yhteisölle useana tilikautena. (Tuomi-Sorjonen 2018, 153.) Pysyvät vastaavat jakautuvat vielä kirjanpitoasetuksen tasekaavan mukaisesti aineettomiin hyödykkeisiin, aineellisiin hyödykkeisiin ja sijoituksiin. Vaihtuvat vastaavat ovat nimensä mukaisesti vaihtuvia varoja, ja ne jaetaan vaihto-omaisuuteen, saamisiin, rahoitusarvopapereihin ja rahat ja pankkisaamiset-erään (KPA 1 luku 6 §.)

Vastattavaa- puolelle kirjataan oma ja vieras pääoma sekä tilinpäätössiirtojen kertymä. Oma pääoma on osakeyhtiöissä sama kuin kaupparekisteriin ilmoitettu osakepääoma (Tuomi-Sorjonen 2018, 153.) Yhdistyksellä ei osakepääomaa kuitenkaan ole, joten oman pääoman esittäminen taseessa eroaa tässä muun muassa osakeyhtiöstä. Toiminnan ylijäämistä syntyneitä pääomia on esitetty yhdistyksen taseessa omana tase-eränään, joita on nimitetty esimerkiksi käyttöpääomaksi tai toimintapääomaksi. (Kallio ym. 2016, 86.)

Toinen yhdistykseen liittyvä erityispiirre on oman pääoman alle kirjattavat rahastot. Nämä erät voivat olla arvoltaan hyvin merkittäviä, mutta on hyvä huomata, että vaikka rahasto sanana viittaa kerättyyn rahaan, ei rahastojen arvoa useinkaan löydy yhdistyksen pankkitililtä. Taseessa rahastot tarkoittavat kuitenkin samaa kuin oma pääoma ja ne ovat kertyneet usein aikaisempien tilikausien toiminnan ylijäämien kautta tai esimerkiksi yhdistyksen saaman kertalahjoituksen kautta, sen tuloslaskelmaan aiheuttaman ylijäämän ansioista. On myös hyvä tiedostaa, että vaikka lahjoittaja olisi tarkoittanut lahjoituksensa alun perinkin rahastoitavaksi, tulee se kirjanpidon periaatteiden mukaan ensin kirjata tuloslaskelman kautta tuotoksi, ja vasta sitten taseeseen rahastoihin. (Kallio ym. 2016, 86, 101–102.)

4.3 Erilaiset taloushallinnon järjestämisen ja seurajohtamisen tavat

Tässä luvussa esittelen erilaisia urheiluseuroissa käytössä olevia taloushallinnon järjestämisen tapoja. Osassa joukkueurheiluseuroista joukkueet ovat usein hyvinkin itsenäisiä yksiköitään, jotka hoitavat oman taloutensa itsenäisesti, kun taas joissain seuroissa on käytössä malli, jossa seuralla on käytössään vain yksi pankkitili. Tällöin joukkueen varoja seurataan kirjanpidossa kustannuspaikkojen avulla. (Rantalainen, 28.) Voi myös olla seuroja, joissa on piirteitä molemmista tavoista. Kokemukseni mukaan seura on voinut käyttää joukkueilla yhtä yhteistä pankkitiliä, ja seuralla erillistä pankkitiliä.

Ekroos, Jalonen & Haltia (12.10.2018) tuovat esille seurajohtoisen mallin positiivisen puolen blogissaan, kertomalla kuinka sen avulla seuran rahoitus saadaan ohjattua jokaiselle urheilijalle parhaiten sopivaan toimintaan. Mallin käyttö johtuu suurelta osin urheiluseuratoiminnan ammattimaistumisesta, ja sen hyötyjä ovat resurssien kohdentaminen oikeisiin kohteisiin seuran tavoitteiden näkökulmasta. Seurajohtoisesta, kuten ei joukkuejohtoisetakaan mallista, ole olemassa teoriakirjoja, joten suurin osa tulevasta luvusta perustuu käytännön kokemukseeni.

Seurajohtoisessa taloushallinnon järjestämisen mallissa seura vastaa kaikista varsinaiseen toimintaan liittyvistä kuluista, sekä resurssien hankkimisesta, ja laskuttaa ne eri tavoin joukkueilta tai toimintaan osallistuvilta. Usein seuroissa on käytössä erilaisia yhdistelmiä toimintatavoista, joten esittelen ensin kokemukseeni perustuvan perusmallin ja sitten esimerkkien kautta, miten käytännössä toimintaa talouden näkökulmasta on seuroissa mahdollista johtaa.

Yksi tapa on, että seura laskuttaa itse osallistujilta jäsen- ja toimintamaksut ja kattaa sillä toiminnan kustannukset. Kirjanpidossa lajilla voi olla oma kustannuspaikkansa, johon kaikki tuotot ja kulut kirjataan. Näiden ulkopuolelle jää kuitenkin joukkueen omat tapahtumat, jotka ovat varsinaisen lajitoiminnan ulkopuolella, eli esimerkiksi turnausosallistumiset ja pelimatkakustannukset. Nämä kulut joukkue hoitaa joko oman pankkitilinsä kautta, tai yhden tilin mallissa yhteiseltä pankkitililtä, ja ne kirjataan joko joukkueiden yhteiseen, tai joukkueen omalle kustannuspaikalle.

Toinen tapa on se, että seura laskuttaa vain jäsenmaksun suoraan osallistujilta, mutta toimintamaksun laskutus on joukkueen vastuulla. Joukkue laskuttaa maksut joko omalle pankkitililleen, tai yhden tilin mallissa yhteiselle pankkitilille. Seura laskuttaa joukkueelta sen käyttämistä resursseista joko todellisen käytön perusteella, tai esimerkiksi pelaajamäärään perustuvan veloituksen mukaan. Tässäkin tapauksessa resurssien hankkiminen on seuran hallinnassa, ja joukkue hallinnoi vain omia turnaus- tai kilpailuosallistumisiin kuuluvia kuluja.

Edellä mainitussa yhden tilin mallissa seuralla on nimensä mukaisesti yksi pankkitili, jota sekä joukkueet että seura käyttävät. Mallin keskeinen toiminta-ajatus on, että taloudellista asemaa seurataan kustannuspaikkojen avulla, ja joukkueen vastuuhenkilön on mahdollista seurata kustannuspaikan rahatilannetta kirjanpitojärjestelmän avulla. (Rantalainen, 28.)

Rantalaisen käyttämässä yhden tilin mallissa joukkueiden kustannuspaikkasaldoa seurataan tuloslaskelman avulla. On hyvä huomata, että jos myyntilaskuihin ei tule suorituksia, eikä ostolaskuja makseta, todellinen rahatilanne ei vastaa tuloslaskelman saldoa. Yhden tilin mallista on myös olemassa pidemmälle viety malli, jossa kustannuspaikat kirjataan sekä tuloslaskelman että taseen tositteille, ja näin pystytään seuraamaan kustannuspaikan rahatilannetta sekä myyntisaamisten että ostovelkojen tilannetta. Molemmissa toimintatavoissa on äärimmäisen tärkeää, että kirjaukset tehdään oikein ja ajantasaisesti.

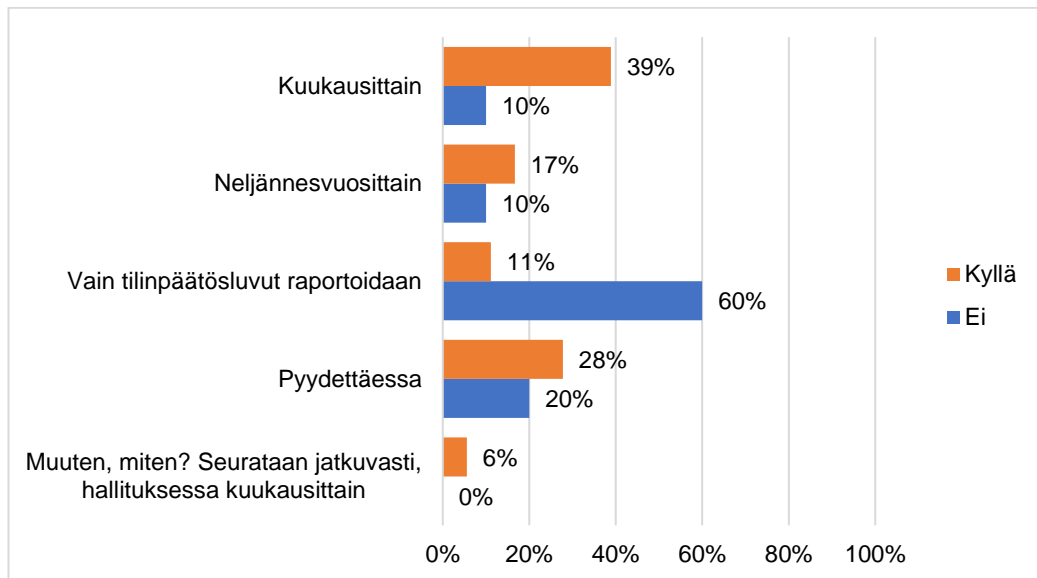
Joukkuejohtoisessa taloushallinnon mallissa joukkueet ovat seurasta irrallisia yksiköitään. Joukkueilla on omat pankkitilinsä ja seuralla omansa. Seura vastaa käytännössä vain omista kustannuksistaan, ja kaikki joukkueen toimintaan liittyvät kulut maksetaan joukkueiden pankkitililtä. Joukkueet myös tekevät sopimukset valmentajien kanssa ja varaavat tarvittavat sali-/kenttävuoronsa, sekä maksavat näistä aiheutuneet kustannukset.

Palkanmaksuun liittyvissä asioissa on joukkuejohtoisessa mallissa se riski, ettei lakisääteisiä velvoitteita hoideta ollenkaan. Maksetuista palkoista ja palkkioista tulee toimittaa ennakonpidätys ja työnantajan sairausvakuutusmaksu. Tämän lisäksi on huomioitava työeläkevakuutusmaksut sekä tapaturma- ja ryhmähenkivakuutusmaksut, sekä ilmoitettava maksetut palkat ja palkkiot, sekä korvatut matkakustannukset (kilometrikorvaukset ja päivärahat) tulorekisteriin. (Rantalainen, 16–21.)

4.4 Kyselyyn vastanneiden urheiluseurojen taloushallinto

Tässä alaluvussa tutustumme tarkemmin kyselyyn vastanneiden seurojen tapaan järjestää taloushallintonsa ja talouden raportointia. Luvussa on analysoitu kyselytutkimuksen kysymykset 21.–26.

28 vastaajasta 64 % on ulkoistanut kirjanpidon järjestämisen tilitoimistolle. Yksi vastaajista oli jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen. Vertasin talouslukujen raportointitiheyttä siihen onko taloushallinto ulkoistettu tilitoimistolle vai ei, ja vastauksista on nähtävissä mielenkiintoinen yhteys. Ne seurat, jotka ovat ulkoistaneet taloushallinnon tilitoimistolle, raportoivat talouslukuja kuukausittain (39 %), pyydettyäessä (28 %) tai neljännesvuosittain (17 %). Ne seurat taas, jotka hoitavat taloushallinnon itse, raportoivat pääsääntöisesti tilinpäätösluvut (60 %) tai pyydettyäessä (20 %). Kuvassa 16 on havainnollistettu tämä yhteys.

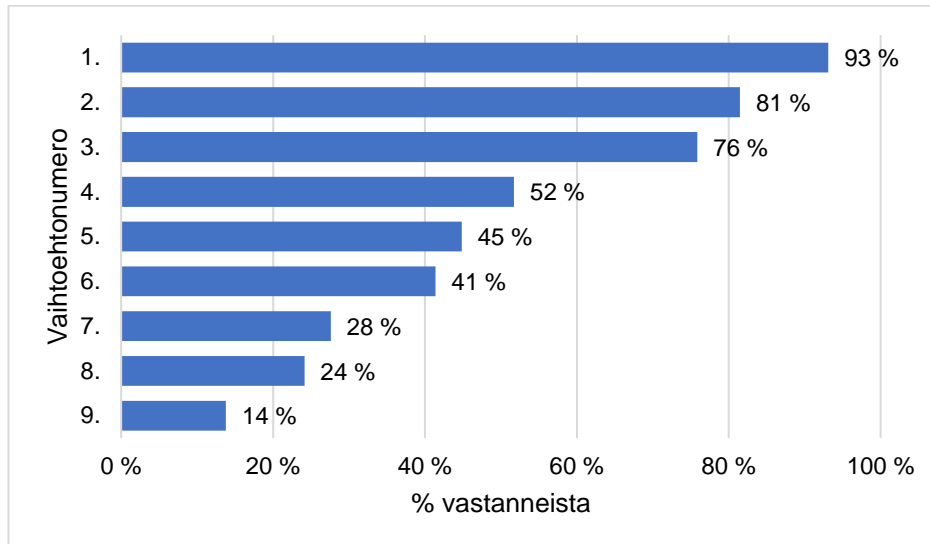


Kuva 16. Taloushallinnon ulkoistus verrattuna talouden lukujen raportointitiheyteen, kyllä n=18 ja ei n=10

Selvitin vastaajien toiminnan ja taloushallinnon järjestämisen osalta sitä, onko käytössä oleva malli seura- vai joukkuejohtoinen. Kysymyksessä oli annettu 14 vaihtoehtoa erilaisista tavoista järjestää urheiluseuratoiminnan taloushallinto. Olen jaotellut vastausvaihtoehdot seura- ja joukkuejohtoisien toimintatavan mukaan alla olevan mukaisesti, vaihtoehdot eivät ole samassa järjestyksessä kuin kyselytutkimuksessa.

Seurajohtoinen malli:

- Vaihtoehto 1. Seura vastaa olosuhteista ja jakaa vuorot joukkueille.
- Vaihtoehto 2. Seura laskuttaa jäsenmaksun toimintaan osallistuvilta.
- Vaihtoehto 3. Seura maksaa toiminnan kulut ja laskuttaa harrastajilta kausi/toimintamaksun.
- Vaihtoehto 4. Seuralla on käytössä yksi pankkitili.
- Vaihtoehto 5. Joukkue maksaa itse vain omat turnaus-, EA-tarvike- ja ottelumatkakulut ym.
- Vaihtoehto 6. Joukkueilla on omat kustannuspaikat.
- Vaihtoehto 7. Seura vastaa peliasuista, käytössä on esimerkiksi peliasupantti.
- Vaihtoehto 8. Seura maksaa toiminnan kulut ja veloittaa kulut joukkueelta toteuman mukaan.
- Vaihtoehto 9. Seura veloittaa yleiskuluista kiinteän veloituksen joukkueilta.

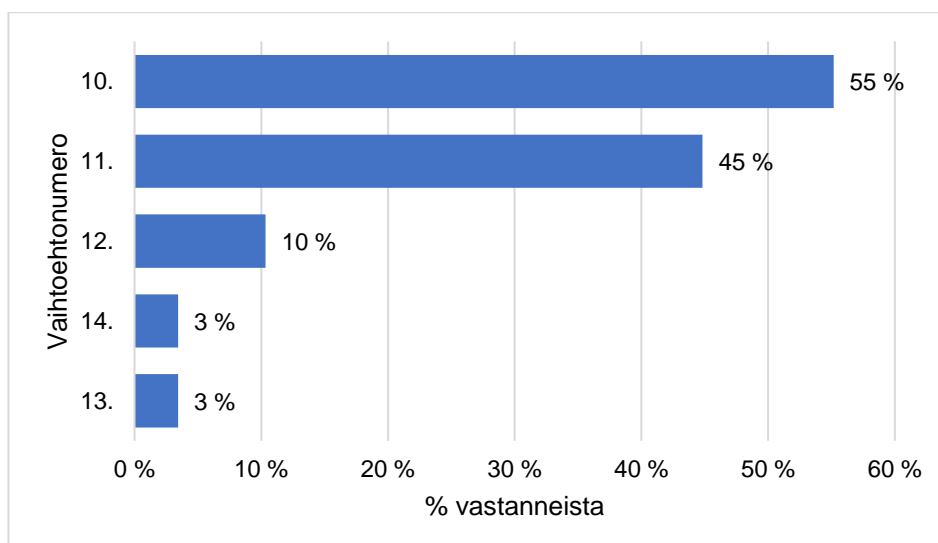


Kuva 17. Vastaajien valitsemat toimintatavat seuravetoisista toimintamalleista n=29

Kuvassa 17 on vastaajien valinnat seuravetoisen mallin osalta prosentuaalisesti vastaajista. Eniten käytössä oli olosuhteiden keskitetty jakaminen joukkueille seuran toimesta, jäsenmaksun laskuttaminen seuran toimesta, sekä kolmantena toimintamalli, jossa seura vastaa toiminnan kuluista ja laskuttaa toiminta- ja kausimaksut. Loput vaihtoehtoista oli käytössä alle puolella vastaajista.

Joukkuejohtoinen malli:

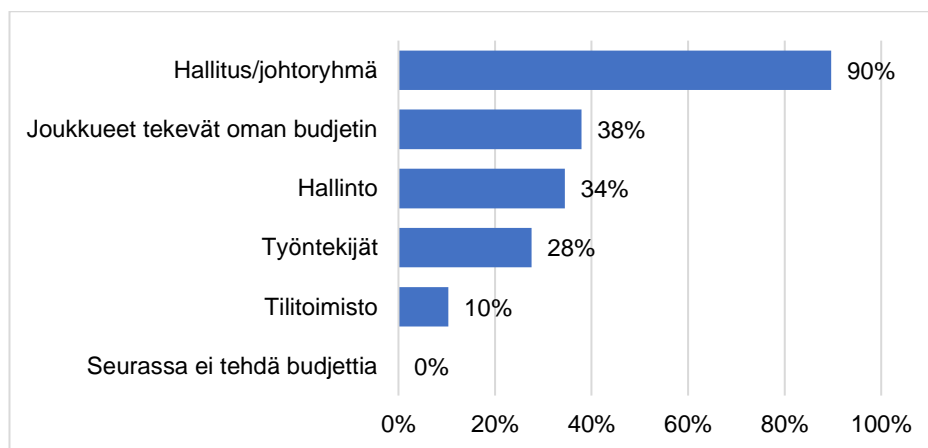
- Vaihtoehto 10. Pelaaja vastaa itse peliasusta.
- Vaihtoehto 11. Joukkueilla ja seuralla on omat pankkitilit.
- Vaihtoehto 12. Joukkue maksaa toiminnan kulut ja laskuttaa harrastajia.
- Vaihtoehto 13. Joukkue vastaa omista olosuhteistaan, eli varaa ja maksaa kenttä/salivuorot.
- Vaihtoehto 14. Joukkueilla on yksi yhteinen pankkitili, ja seuralla omansa.



Kuva 18. Vastaajien valitsemat toimintatavat joukkuejohtoisista toimintamalleista n=29

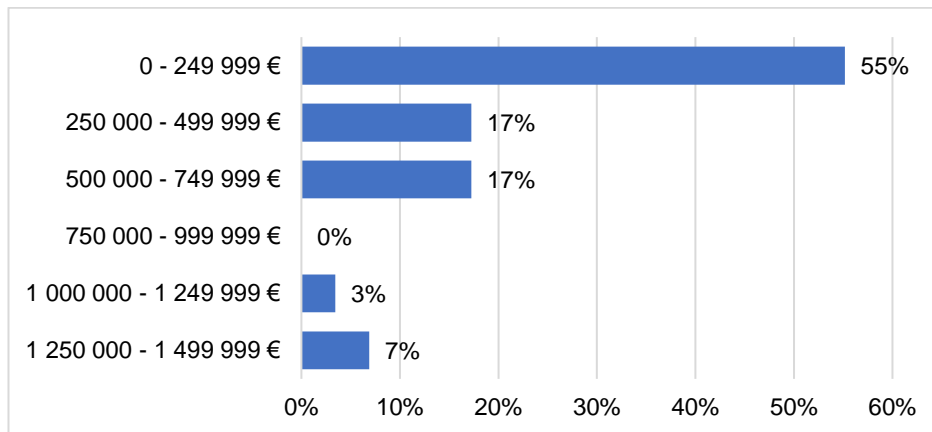
Kuvan 18 mukaisesti joukkuejohtoisista vastausvaihtoehdoista oli yksi käytössä yli puolella vastaajista, eli pelaajat vastaavat itse peliasusta. Lisäksi yksi vaihtoehto oli käytössä hieman alle puolella vastaajista, eli seuroilla ja joukkueilla on omat pankkitilit käytössä. Kolme viimeistä vaihtoehtoa oli käytössä vain alle 10 % vastaajista, joten ehkä vastauksista voidaan tehdä jonkinlainen oletamus, että vastaajaseurat ovat järjestäneet toimintansa enemmän seurajohtoisesti.

Vastaajilta kysyttiin budjetin laadinnassa mukana olevia tahoja, ja vain 38 % vastasi, että joukkueet tekevät oman budjetin. Tämäkin tukee mielestäni seurajohtoisesta toimintatavan suosiota. Kuvan 19 mukaan 90 % vastaajista laatii budjetin hallituksessa tai johtoryhmässä. Tiliöimiston palveluita hyödynnetään vain 10 % seuroista. Työntekijät otetaan mukaan 28 % seuroista, tämä on aika vähän siihen nähden, että yleensä työntekijät ovat niitä, jotka pystyvät vaikuttamaan budjetin toteutumiseen omassa arjessaan.

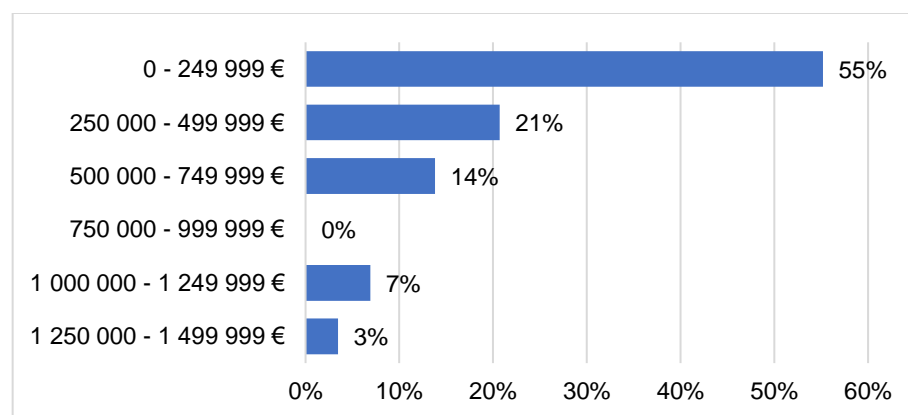


Kuva 19. Budjettityöskentelyssä mukana olevat tahot n=29

Kyselytutkimuksessa kysyttiin vastaajien varsinaisen toiminnan tuottoja ja kuluja. Vastauksissa on nähtävissä urheiluseuran luonne siitä, että tuottojen on tarkoitus kattaa toiminnan järjestämisestä johtuvat kulut. Kuvassa 20 on vastaajien edustamien seurojen varsinaisen toiminnan tuottojen määrä. Yli puolen (55 %) vastaajien varsinaisen toiminnan tuotot ja kulut olivat alle 249 999 euroa. Kuvassa 21 on vastaavasti vastaajien edustamien seurojen varsinaisen toiminnan kulujen määrä.



Kuva 20. Vastaajien varsinaisen toiminnan tuotot n=29



Kuva 21. Vastaajien varsinaisen toiminnan kulut n=29

Vastauksissa oli myös havaittavissa muutama poikkeus, siten että tuotot olivat isommat kuin kulut, näin oli kolmella vastaajalla. Yhdellä vastaajalla kulut olivat isommat kuin tuotot, mutta koska kysymyksen vastausvaihtoehdoissa oli 250 000 euron vaihteluvälit, ei voida saada luotettavaa tietoa siitä, kuinka iso ero tuottojen ja kulujen suhteessa todellisuudessa on. Vaihtelu osui aina ylempään tai alempaan luokkaan, joten ero voi olla yhdestä eurosta 249 999 euroon.

Tutkin varsinaisen toiminnan tuottojen ja kulujen korrelaatiota (Liite 4) suhteessa taustatietoihin. Taustatietoina käytin jäsenmäärää sekä pää- ja sivutoimisten työntekijöiden sekä vapaaehtoistyöntekijöiden määrää. Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen mukaan jäsenmäärällä sekä päätoimisten määrällä oli merkittävää korrelaatiota suhteessa varsinaisen toiminnan tuottoihin ja kuluihin.

Yhteenveto

Vastauksista voidaan tehdä yhteenvetona seuraavat päätelmät; vaikka taloushallinnon ulkoistus tilitoimistolle on yleistä, on paljon urheiluseuroja, jotka hoitavat kirjanpitonsa itse.

Tällä valinnalla oli nähtävissä yhteys talouden raportointiin, ulkoistettu taloushallinto raportoi joustavammin ja useammin. Toiminnan järjestäminen painottuu seurajohtoiseen toimintatapaan ja budjetointia tehdäänkin pääosin vain seuran päättävissä elimissä ilman henkilöstöä. Varsinaisen toiminnan tuotoista ja kuluista voidaan tehdä johtopäätös suhteellisen terveestä taloudenpidosta, tuotot ja kulut ovat tasapainossa keskenään.

5 Strategia

Tämän luvun tarkoitus on tutustua strategiaan, mikä strategia on, miten se tehdään. Strategian tekemistä pohjustetaan Kamenskyn (2015, 29–30) strategiaosaamisen tasojen kautta, ja verrataan sitä seuratutkimuksen (2018, 90) tunnistamiin ympäristöstrategioihin. Strategiatyö on jaettu strategian laatimiseen ja toimeenpanoon. Luvussa 5.2 näitä oppeja peilataan kyselytutkimuksen vastauksiin.

Alun perin strategia-sana tulee kreikan kielen sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa, ja strategian tarkoituksena onkin aikoinaan ollut joko sodan voittaminen, tai sen välttäminen kokonaan. Toisaalta tämä pätee hyvin varsinkin yritysmaailman kovassa kilpailussa myös nykypäivänä, ja strategisen johtamisen taito edellyttääkin kykyä menestyä kilpailussa. (Kamensky 2014, 16–17.)

Vuorinen (2013, 15) kuvaa strategiaa päätösten ja toimenpiteiden joukoksi, joka tuo menestystä yritykselle tulevaisuudessa. Siinä valitaan tietoisesti ja tavoitteellisesti suuntaa muuttuvassa toimintaympäristössä, ja sen tarkoitus on luoda yritykselle identiteetti sekä tuoda työntekijöiden toimintaan johdonmukaisuutta. Kamensky (2014, 18), määrittelee strategian kolmella, osittain päällekkäisillä, mutta toisiaan täydentävillä määritelmillä:

1. Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.
2. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.
3. Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.

Strategiaa voidaan verrata joukkueurheiluun, organisaatioissa on useampia yksilöitä kuten joukkueessakin, ja molemmissa peruskysymyksenä on: ymmärtääkö yksilö pelaavansa joukkuelajia, vai onko hän yksilöpelaaja? Sekä strategia että joukkuepeli ovat vuorovaikutteisia prosesseja, joukkuepeli vaatii hyvää strategiaa, ja strategia hyvää joukkuepeliä. Kun yhteisön sisällä olevat osajoukkueet halutaan liimata yhtenäiseksi, tarvitaan strategiaa, se mahdollistaa yhtenäisen työskentelyn. (Kamensky 2014, 38.)

5.1 Strategiatyö

Strategiatyö on se toimintamalli, jolla strategiaa yhteisössä luodaan. 2010-luvun strategiatyössä erikoistuminen, verkostoituminen ja ydinosaaminen ovat edelleen voimissaan. (Vuorinen 2013, 24.) Strategiatyötä tehdään monenlaisissa yhteisöissä, valtionhallinnosta, järjestöjen kautta kuntiin ja suurista pieniin yrityksiin. Strategiatyötä on kuitenkin erilaista,

ja strategian tekemisen intensiteetti vaihtelee eri suhdannevaihtelun aikoina. Usein matalasuhdanteen aikaan strategiatyö vähenee, samoin kuin aivan korkeasuhdanteen huipulla. (Kamensky 2015, 28.)

Kamensky (2015, 29–30) tunnistaa viisi strategiaosaamisen tasoa; strategisesti heikot, -hajanaiset, strategisuutta tavoittelevat, strategiset ja strategiset edelläkävijät. Kuvassa 22 on avattu nämä tasot tarkemmin.



Kuva 22 Strategiaosaamisen tasot (mukaillen Kamensky 2015, 30)

OKM:n julkaisemassa seuratuksessa (2018, 90) on tutkittu urheiluseurojen suhtautumista muuttuvaan toimintaympäristöönsä, ja löydetty ainakin kuusi erilaista toimintamallia tai strategiaa. Näistä kaksi on passiivisia ja neljä aktiivisia. Varsinkin vapaaehtoisorganisaatioissa tavataan *sulkeutumisstrategia*, joka pitää seuran suljettuna ja erillään ympäristöstä. Toinen passiivisista toimintamalleista on *perinteinen strategia*, joka näkee ympäristön pakollisena pahana, eli ymmärtää ympäristöä tarvittavan resurssien hankkimiseen ja toiminnan järjestämisen vaativan yhteistyötahoja. (Koski & Mäenpää 2018, 90.) Voisi ajatella, että näissä organisaatioissa ei strategiatyöskentelyä juurikaan hyödynnetä, eli niiden strategiaosaamisen tasot ovat Kamenskyn osaamisen tasojen mukaisesti joko IV hajanaiset, tai V heikot.

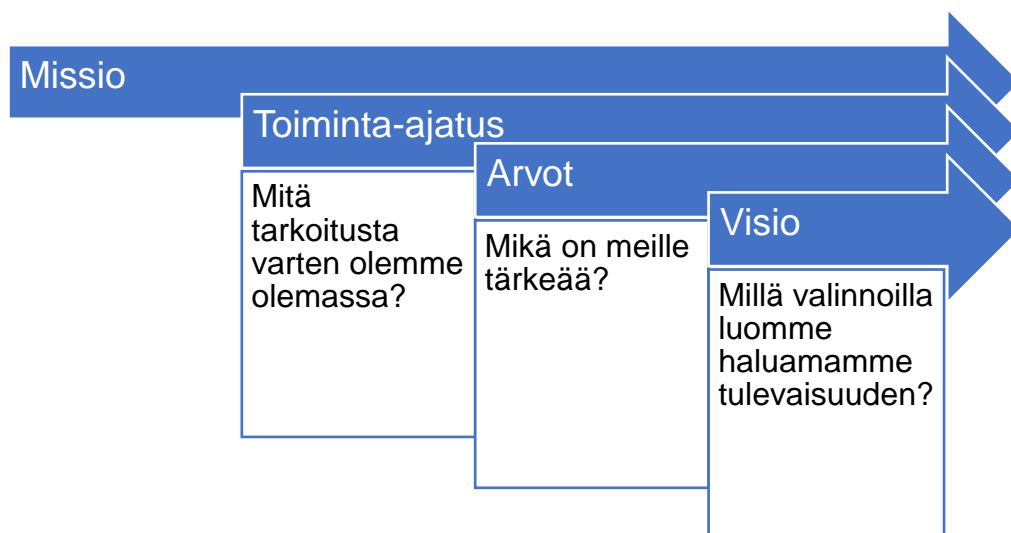
Neljä aktiivista ympäristöstrategiaa ovat *ottamis-*, *saamis-*, *antamis-* ja *muokkaamisstrategiat*. Ottamisstrategiassa seura näkee toimintaympäristön resurssikenttänä, jonka avulla se saa toimintansa edistämiseen tarvitsemiaan välineitä ja resursseja. Saamisstrategiassa

seura pyrkii olemaan toiminnassaan niin laadukas ja kiinnostava, että toimintaympäristö haluaa tehdä sen kanssa yhteistyötä. Antamisstrategiaa noudattava seura pitää tärkeimpänä osaamisen ja toiminnan avointa tarjoamista ympäristöönsä, eikä seurana oman edun tavoittelu. (Koski & Mäenpää 2018, 90.) Nämä aktiiviset ympäristöstrategiat voidaan mielestäni liittää Kamenskyn strategiaosaamisen tasoihin II ja III, eli strategiaa tehdään ja toimintaympäristö osataan ottaa siinä huomioon osittain.

Muokkaamisstrategia taas kertoo mielestäni jo paremmista strategisista taidoista, ja se kuulukin mielestäni Kamenskyn strategiaosaamisen tasoihin I ja II. Siinä seura pyrkii vaikuttamaan toimintaympäristöönsä, jolloin se palvelee sen tavoitteita paremmin. Seuralla voi olla jopa yhteyksiä päättäviin elimiin, jolloin se saattaa muokata ympäristöään haluamukseen. (Koski & Mäenpää 2018, 90.)

5.1.1 Strategian laatiminen

Strategiaa laadittaessa yhteisön on määritettävä sen missio, elämäntehtävä. Missio koostuu kolmesta osa-alueesta, toiminta-ajatukselta, arvoista ja visiosta. (Kamensky 2015, 34.) Kuvan 23 mukaisesti yhteisön aloittaessa strategian työstämistä, voi se esittää Heikkalan ym. (2014, 24–25) mukaan esittää seuraavat kysymykset: Mitä tarkoitusta varten olemme olemassa (*toiminta-ajatus*)? Mikä on meille tärkeää (*arvot*)? ja millä valinnoilla luomme haluamamme tulevaisuuden (*visio*)? Yhdistyksellä on jo ennestään säännöt, ja niissä avattu se tarkoitus mitä varten se on perustettu, joten toiminta-ajatuksen ja arvojen tulee vastata toisiinsa tuon tarkoituspöytäkirjan kanssa (Heikkala ym. 2014, 25.)



Kuva 23. Missio (mukailtu Heikkala ym. 2014, 25)

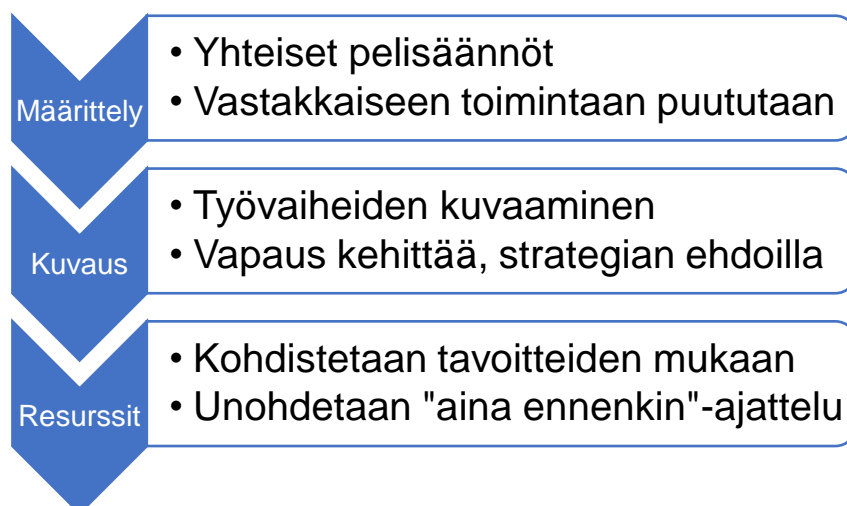
Strategiaprosessissa on huomioitava, että se tulee suunnitella yhtä huolella kuin itse strategian sisältö. Prosessin suunnittelussa on tarkasti pohdittava ketkä siihen osallistuvat, milloin prosessia edistetään, millä aikataululla ja millaisilla prosessiteknikoilla. Prosessityöskentely on oltava sekä luovaa, että kurinalaista samaan aikaan. Lisäksi prosessin lähtökohtana tulee ymmärtää se tosiasia, että ihminen voi ymmärtää syvällisesti vain sellaisen asian, minkä hän on henkilökohtaisesti kokenut. Siispä prosessissa mukana olevien henkilöiden tulee saada oikea kosketus ja ymmärrys strategian luomisen, toteuttamisen ja uudistamisen kanssa. (Kamensky 2014, 64–65.)

5.1.2 Strategian toimeenpano

Strategian tavoitteiden saavuttaminen vaatii työntekijöiden sitouttamista sen toteuttamiseen. Tässä ei ole eroa sillä, onko kyseessä yritys tai yleishyödyllinen organisaatio. Strategialähtöisessä organisaatiossa tämä ymmärretään, koska henkilöstö on lopulta se taho, joka strategian myös toteuttaa. (Kaplan & Norton 2002, 234–235.)

Heikkala ym. (2014, 38) ohjeistaa henkilökohtaistamaan strategian toimeenpanoa sen henkilökohtaistamisella, jokaisen yhteisössä toimivan tulisi kysyä mitä hän voi tehdä, jotta yhteisön unelmat toteutuvat? Lisäksi strategian etenemistä tulee seurata; onko toimenpiteet tehty, ja vaatiiko jokin asia korjausliikkeitä? Seurannassa on mahdollista käyttää sekä laadullisia että määrällisiä mittareita, ja kertoa tehdyt toimenpiteet vuosikertomuksessa.

Strategian huomioonottava johtaminen on ennakoivaa, suuret kokonaisuudet huomioivaa ja aina muutaman askeleen edellä. Siinä kaivataan sekä motivoivaa johtamista sekä hyvää hallintoa (Heikkala ym. 2014, 41), eli jo luvussa kolme oppimiamme leadership- ja management- käsitteitä. Kuvassa 24 on kuvattu strategian jalkauttamisen toimintatavat Heikkala ym. (2014, 40) mukaan.

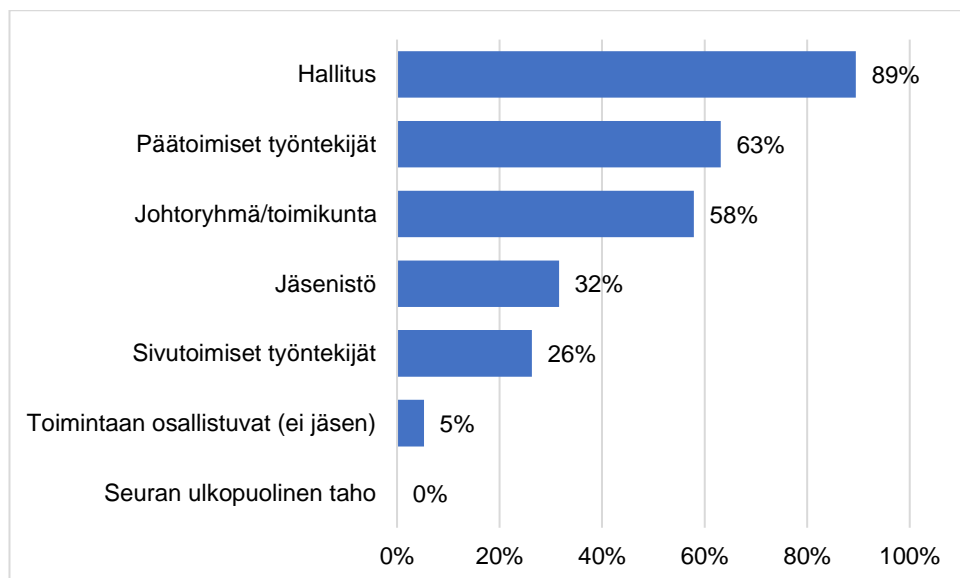


Kuva 24. Strategian jalkauttaminen (mukailtu Heikkala ym. 2014, 40)

5.2 Urheiluseurojen strategiatyö

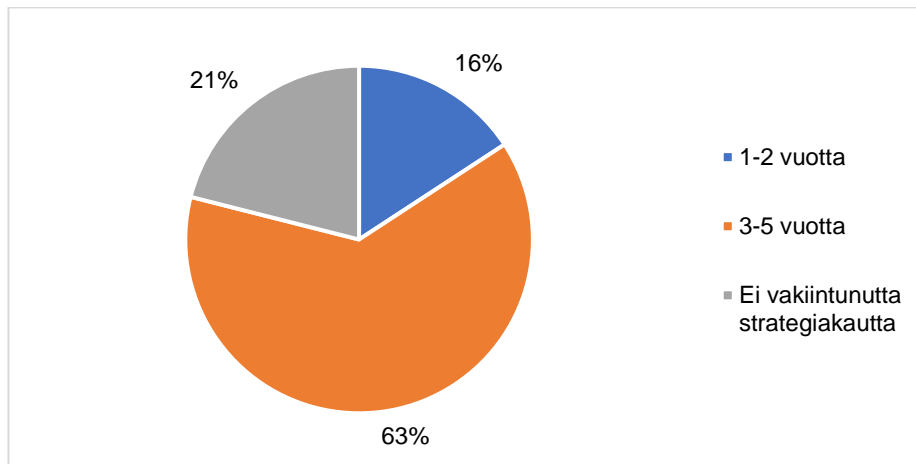
Tässä alaluvussa käydään läpi kyselytutkimuksen kysymysten 8.–14. vastaukset strategian osa-alueelta. Vastaajista 66 % (19 vastaajalla) oli voimassa oleva strategia. Näissä seuroissa strategia luotiin erilaisin kokoonpanoin, osassa oli mukana vain organisaation johdosta hallitus ja johtoryhmä.

12 seuroista otti mukaan lisäksi työntekijät (osa vain päätoimiset, osalla myös sivutoimiset työntekijät) ja kolmessa tapauksessa strategiaa tehtiin koko organisaation voimin. Mielenkiintoista oli, että vain kuusi vastaajaa kertoi ottavansa mukaan jäsenistön. Kuvassa 25 on nähtävissä vastausten jakautuminen organisaation eri tasoille. Toinen huomionarvoinen asia on sivutoimisten ja päätoimisten työntekijöiden määrän ero. Siitä sekä jäsenistön mukana olosta voidaan pohtia että tuleeko seuran strategiassa niin sanottu kentän ääni kuuluviin, ja miten jalkautus onnistuu, jos henkilöstö ei tunne henkilökohtaista yhteyttä strategiaan.



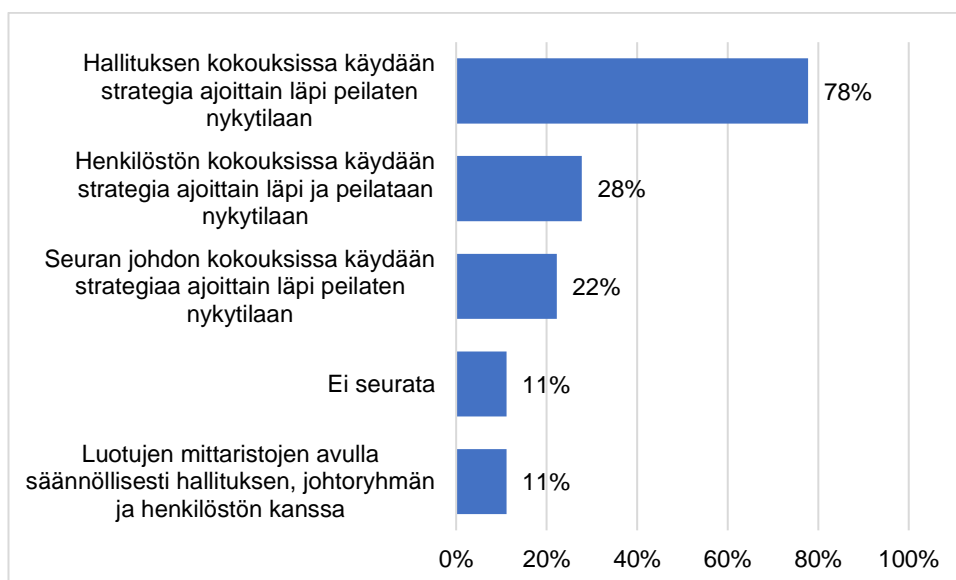
Kuva 25. Strategiatyöhön osallistuvat n=19

Strategia oli suurimmalla osalla voimassa 3–5 vuotta. Kuvassa 26 on nähtävissä vastausten jakaantuminen eri strategiakaussille. Huomionarvoista on, että osalla vastaajista ei ole vakiintunutta strategiakautta ollenkaan, olisi mielenkiintoista tietää tarkemmin mistä tämä johtuu, luodaanko uusi strategia kenties vasta kun edellisen tavoitteet on saavutettu?



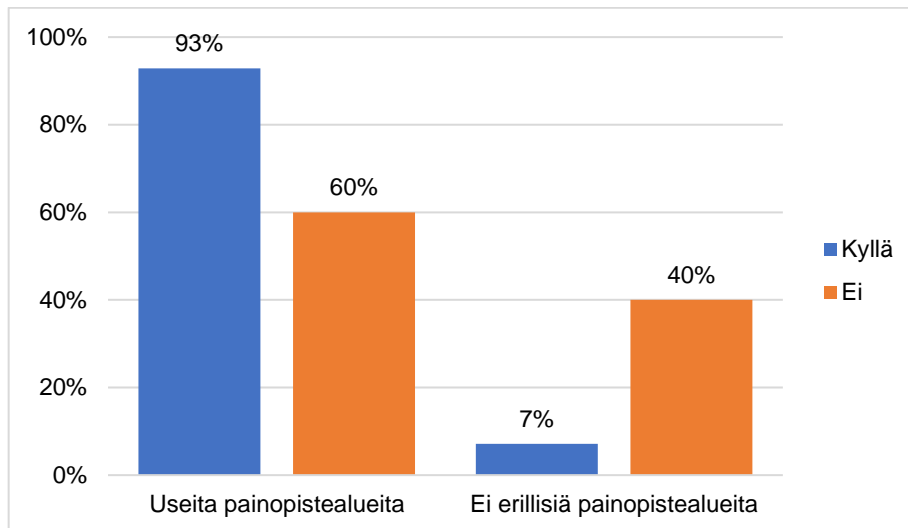
Kuva 26 Strategiakauden pituus n=19

Strategian etenemistä seurattiin enimmäkseen (14 vastausta) hallituksen kokouksissa, osa kävi sitä läpi myös seuran muun johdon ja työntekijöiden kanssa. Kahdessa seurassa ei käyty etenemistä läpi lainkaan. Ja yhtä moni kertoi käyttävänsä mittaristoja, joita käytiin läpi hallituksesta työntekijätasolle asti. Kuvassa 27 on nähtävissä vastausten jakautuminen. Tässäkin on nähtävissä strategian tekeminen johtotasolla, ja sen seurannan harvinaisuus organisaation muille tasoille.



Kuva 27 Strategian seuranta strategiakaudella n=18

19 vastaajasta, jotka kertoivat tekevänsä strategian, 14 kertoi määrittäneensä seuran mission, vision ja arvot. Kysyttäessä strategian painopistealueista, 16 kertoi että strategiasta on erotettavissa useampia kehityskohteita, ja kolme keskittyvänsä yhteen asiaan kerrallaan. Kuvassa 28 on havainnollistettu painopistealueiden käyttöä verrattuna mission, vision ja arvojen määrittämiseen. Jos seura on määrittänyt mission, vision ja arvot, on huomattavasti yleisempää, että seura on nostanut strategiaan useampia painopistealueita.



Kuva 28. Mission, vision ja arvot määrittäneiden seurojen määrä verrattuna painopistealueisiin kyllä n=14 ei n=5

Vastaajien strategioissa painotettavia asioita kysyttiin avoimen tekstivastauksen kautta ja vastauksissa näkyi hyvin erilaisia asioita. Erottelin vastauksista 21 yksittäistä asiaa, jotka jaoin kahdeksaan eri teemaan. Kuvassa 29 on nähtävissä nämä teemat, ja vastausten osuus kullekin teemalle annetuista vastauksista. Selvästi eniten strategiassa keskitytään toiminnan laatuun, harrastajamääriin ja kasvuun. Tämän jälkeen tulevat viestintä, huippu-urheilu sekä olosuhteet.



Kuva 29. Strategian painopistealueita n=21

Yhteenveto

Strategiaan liittyvistä vastauksista voidaan yhteenvetona todeta, että strategian tekeminen on urheiluseuroissa tuttua, mutta kaikki sitä eivät kuitenkaan tee. Ne seurat, jotka tekevät strategian, tekevät sen seuran johtavissa elimissä, kuten budjetinkin. Useimmiten seura, joka tekee strategian, on määrittänyt seuran mission, vision ja arvot sekä erilaisia painopistealueita strategiaan. Eli seura pitää strategiatyötä arvokkaana, ja käyttää siihen resursseja. Vastaajien erittelemistä painopistealueista on nähtävissä tavoite toiminnan laadun ja harrastajamäärien kehittymisestä. Halutaan siis tavoittaa yhä enemmän harrastajia, ja halutaan tehdä se hyvin. Myös viestinnän ja olosuhteiden parantaminen viittaa tähän, eikä urheilun suolaakaan ole unohdettu, tahdotaan olla parhaita!

6 Balanced scorecard

Tässä luvussa tutkitaan mittaristoja Balanced scorecardin avulla. Valitsin tämän mittariston opinnäytetyöni teoreettiseksi viitekehyykseksi, koska se sopii mielestäni urheiluseuraorganisaatiolle hyvin sen eri näkökulmien huomioimisen takia, ja koska sitä hyödynnetään erilaisissa organisaatioissa tehokkaasti. Kyselytutkimuksen tulosten perusteella peilaan teoriaa urheiluseurojen käyttämiin mittaristoihin ja sitä, miten Balanced scorecard -teoria istuu urheiluseurojen strategiseen johtamiseen. Luvun lopussa on oma alalukunsa vastaajien mielipiteistä mittaristoja kohtaan.

Ei-rahamääräiset mittarit yleistyivät yritysten ohjaamisessa 1990-luvulla. Lähtökohtana mittareiden käyttöönotossa on yrityksen avainmenestystekijöiden tunnistaminen. (Järvenpää ym. 2010, 332.) Balanced scorecard, eli suomeksi tasapainotettu kortti, moniulotteinen mittaristo tai tuloskortti, on Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin kehittämä yritysjohtamisen työkalu. Tämä metodi on myös kehitetty jo 1990-luvulla, eli mistään uudesta asiasta ei tosiaankaan ole kyse. Balanced scorecard syntyi kahdentoista USA:ssa ja Kanadassa sijaitsevan suuryrityksen yhteisestä hankkeesta, jonka tarkoituksena oli kehittää yritysten suorituksen mittausta. Aikaisemmin mittaaminen oli keskittynyt taloudellisiin mittareihin, mutta niiden katsottiin kuvaavan huonosti yrityksen kykyä hyödyntää muun muassa työntekijöiden motivaatiota, osaamista, prosessien tehokkuutta, asiakassuhteita tai asiakkaiden lojaaliutta. Hankkeen yritysten kokemusten perusteella Kaplan ja Norton loivat menestystekijämittariston, jonka taustalla on ajatus siitä, miten mittaristojen avulla strategia saadaan muutettua toiminnaksi. (Malmi ym. 2002, 16–17.)

Alkuperäinen Balanced scorecard on jaettu neljään näkökulmaan; talous- ja asiakasnäkökulmat sekä sisäisen prosessin ja oppimisen ja kasvun näkökulmat. Näkökulmat kuitenkin vaihtelevat toimialasta ja organisaatiosta riippuen, ja monet suomalaisyrityksetkin ovat ottaneet lisäksi henkilöstön yhdeksi mitattavaksi näkökulmaksi. (Malmi ym. 2002, 23).

Mittareita valitessa tulisi huomioida, että ne ovat tasapainossa. Ensinnäkin raha- ja ei-rahamääräisten tulee olla tasapainossa, sen lisäksi tasapainon tulisi vallita tulosmittareiden ja ennakoivien mittareiden välillä. Näiden lisäksi pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet tulisi tasapainottaa, ja tämä onnistuukin automaattisesti, jos mittareiden määrittelyssä noudetaan syy-seurauslogiikkaa. (Malmi ym. 2002, 31.)

Tässä opinnäytetyössä päätin tutkia mittareita talouden, asiakasnäkökulman, sisäisten prosessien ja henkilöstön näkökulmasta. Nostin henkilöstön yhdeksi tasa-arvoiseksi näkökulmaksi muiden rinnalle koska henkilöstö on mielestäni urheiluseuran yksi tärkeimmistä resursseista. Seuraavissa alaluvuissa tutustutaan tarkemmin näihin näkökulmiin ja niissä

käytettäviin mittareihin. On hyvä huomata, että mittarit ovat lähtökohtaisesti kehitetty yritystoimintaan, joten ne eivät välttämättä sellaisenaan toimi urheiluseuratoiminnassa.

6.1 Talouden näkökulman mittarit

Yritysmaailmassa talouden mittareiden voidaan ajatella palvelevan omistajia, ja kertovan yrityksen kannattavuudesta, tai tuloksesta (Malmi ym. 2002, 24.) Balanced scorecardissa talouden mittareilla on yleensä kaksi roolia, toisaalta strategian taloudellisen onnistumisen kuvaaminen ja toisaalta taas niiden tavoitteiden määrittäminen, joihin strategiolla ja muilla niitä kuvaavilla mittareilla pyritään. Valitut mittarit vaihtelevat sen mukaan missä vaiheessa elinkaartaan yritys kulloisessakin tilanteessa on. (Malmi ym. 2002, 25.)

Yritystoiminnassa toimintaedellytyksiä mitattaessa pyritään mittaus kohdentamaan yleensä kolmeen toiminnan perustekijään; *kannattavuuteen*, *vakavaraisuuteen* ja *maksuvalmiuteen*. Kannattavuutta on näistä pidetty tärkeimpänä, jos yrityksen toiminta ei kannata on toiminta tappiollista, eikä sen syövä oma pääoma kestä loputtomiin. Kannattavuutta mitataan yleensä liikevaihtoon suhteutettavilla katemittareilla, kuten myyntikateprosentti tai nettotulosprosentti, ja pääomaan suhteutettavilla tuottomittareilla kuten oman- tai kokonaispääoman tuotto prosentti. (Alma Talent 2021.)

Vakavaraisuudella on myös tärkeä osansa yrityksen menestyksessä, vaikka sen toiminta olisi kannattavaa, mutta sillä olisi paljon velkaa, voi käydä niin, ettei tuloksessa saavutettu voitto riitä kattamaan rahoitusasemasta aiheutuneita kustannuksia. Vakavaraisuutta voidaan mitata rahoitusrakenteen tai rahoituksen riittävyyden näkökulmasta. Rahoitusrakenteen mittareita ovat esimerkiksi omavaraisuusaste prosentti tai suhteellinen velkaantuneisuus prosentti ja rahoituksen riittävyyden mittareita vieraan pääoman takaisinmaksuaika tai rahoituskulujen hoitokate. (Alma Talent 2021.)

Ja vaikka yritys selviäisi kannattavuus- ja vakavaraisuushaasteista on sen hoidettava myös juoksevien kulujen maksuveloitteet ajallaan. Maksuvalmiutta mitataan sekä tasesuhteen että kassavirran näkökulmasta. Tasesuhteen mittareita ovat quick ratio ja current ratio ja kassavirtamittareita rahoitustulos sekä toimintajäämä. (Alma Talent 2021.)

6.2 Asiakasnäkökulman mittarit

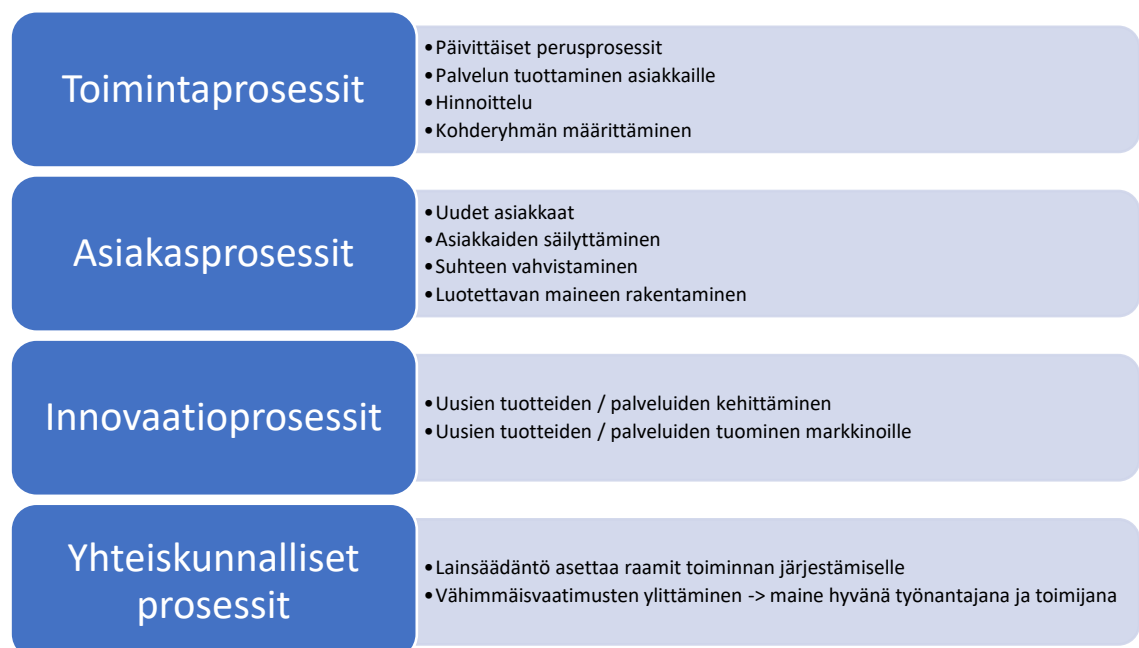
Kallio ym. (2002, 25–26) jakaa asiakasnäkökulman mittarit kahteen osaan, perusmittareiksi ja asiakaslupauksen mittareiksi. Perusmittareita ovat muun muassa asiakastyytyväisyys, uusien asiakkaiden lukumäärä ja markkinaosuus. Asiakaslupauksen mittarit taas

sellaisia asioita, jotka johtaisivat asiakkaiden tyytyväisyyteen ja uskollisuuteen, eli esimerkiksi tuotteen ominaisuudet hinnasta ja laadusta. Yritysnäkökulmasta nämä mittarit heijastelevat niitä tapoja, joilla yritys menestyy markkinoilla.

Kilpailun kiristymisen ja globalisaation myötä asiakasnäkökulman merkitys on kasvanut entisestään. Yhä enemmän kiinnitetään huomiota asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin sekä asiakassuhteiden vaalimiseen. Asiakasnäkökulman mittareita valitessa tulee yrityksen kirkaistaa ansaintalogiikkansa ja se millaiseen sopimussuhteeseen se asiakkaidensa kanssa aikoo. (Tilisanomat 15.10.2013.)

6.3 Sisäisen prosessin mittarit

Sisäisen prosessin mittarit mittaavat Kallion ym. (2002, 27–28) mukaan niitä prosesseja, joiden avulla taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa asetetut tavoitteet saavutetaan. Kaplan ja Nortonin (2004, 65) kuvaa sisäisiin prosesseihin liittyvän keskeisesti kaksi organisaatiostrategian osa-aluetta; asiakkaille annettu arvolupaus toteutetaan, sekä tuotantoprosesseja parannetaan sekä kustannuksia alennetaan. He jakavat organisaation sisäiset prosessit neljään ryhmään; toimintaprosessit, asiakasprosessit, innovaatioprosessit ja lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessit. Näitä voidaan soveltaa myös urheiluseuramaailmassa. Kuvassa 30 on esitetty nämä Kaplan ja Nortonin sisäisten prosessien neljä ryhmää.



Kuva 30. Organisaation sisäiset prosessit (mukailtu Kaplan & Norton 2004, 67–68)

6.4 Henkilöstömittarit

Balanced scorecardissa käytetään yleensä neljänenä näkökulmana yleensä oppimisen ja kasvun näkökulmaa (Malmi ym. 2002, 28). Kaplan ja Norton kuvaavat (2004, 73) näkökulman kuvaavan organisaation aineetonta pääomaa, ja kuten sanottua olenkin nostanut tässä opinnäytetyössä näistä keskiöön henkilöstön. Havaintojeni mukaan henkilöstö on urheiluseuran suurin voimavara, ja ilman valmentajia, joukkueenjohtajia, rahastonhoitajia ja suurta määrää muita vapaaehtoistyöntekijöitä ei mikään urheiluseura pyöri.

Työtyytyväisyys on ollut olennainen tavoite organisaatioissa, ja sen avulla muodostuikin tietyllä ajanjaksossa organisaation työtyytyväisyyttä kuvaava indeksi. Tälle indeksi asetetaan tavoitetaso ja sen kehittymistä seurataan. Henkilökysely voi keskittyä tiettyihin kokonaisuuksiin, joiden sisällä on useampia mittareita. Näitä kokonaisuuksia voisi olla esimerkiksi työhyvinvointi, johtamisjärjestelyt, organisaation uudistumiskyky ja vastuiden ja toimien selkeys. Kehityskeskusteluja voidaan käyttää osana strategisten tavoitteiden implementoinnissa ja uusien tavoitteiden asettamisessa. (Tilisanomat. 15.10.2013.)

Työaikalaki (5.7.2019/872) velvoittaa työnantajan kirjaamaan työaikakirjanpitoon tehdyt työtunnit ja niistä suoritettut korvaukset työntekijöittäin. Joustotyöaika noudatettaessa työntekijän on toimitettava palkanmaksukausittain työnantajalle luettelo tekemistään tunteista siten, että siitä ilmenee viikoittainen työaika ja viikkolepo. Jo nämä ovat tärkeitä tietoja, kun mietitään henkilöstöön liittyviä mittareita, kokemukseni mukaan työaikakirjanpidosta saadaan arvokasta tietoa muun muassa, kun seurataan työntekijän lomakertymää ja poissaoloja.

Työnantajan on järjestettävä työterveyspalvelut lakisääteisesti (Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383) henkilöstölleen. Lain tarkoitus on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhdessä edistää muun muassa työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä ja työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta. Kokemukseni mukaan työnantajan on mahdollista saada työterveyden kautta arvokasta tietoa henkilöstön hyvinvointiin liittyen muun muassa poissaoloista, ja yhteistyössä voidaan ottaa käyttöön esimerkiksi varhaisen välittämisen malli, joka aktivoituu tiettyjen raja-arvojen täytyttyä.

6.5 Mittarit urheiluseuratoiminnassa

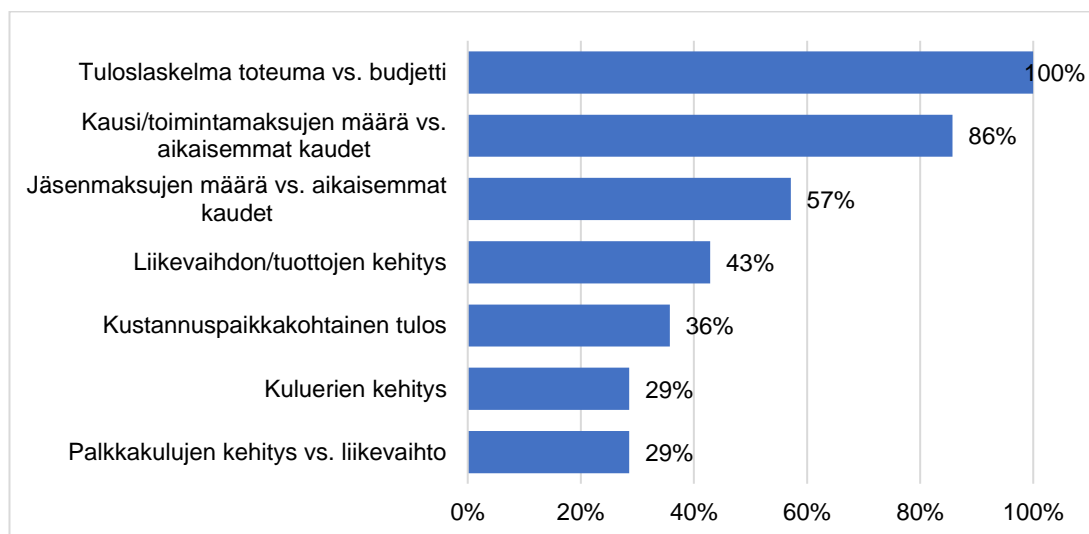
Kyselyn mittareihin keskittyvässä osuudessa halusin selvittää mitä mittareita seuroilla oli käytössä. Vastanneista seuroista 48 % (14 vastausta) kertoi että heillä on käytössä toimintaa mittaavia mittaristoja. Yhtä monella vastanneista seuroista ei ollut mittaristoja käytössä ollenkaan ja yksi vastaajista ei tiennyt oman seuransa tilannetta. Niiltä seuroilta,

jotka mittasivat toimintaansa, kysyttiin käytössä olevia mittaristoja talouden, asiakasnäkökulman, sisäisen prosessin ja henkilöstön näkökulmasta.

6.5.1 Talouden näkökulman mittarit

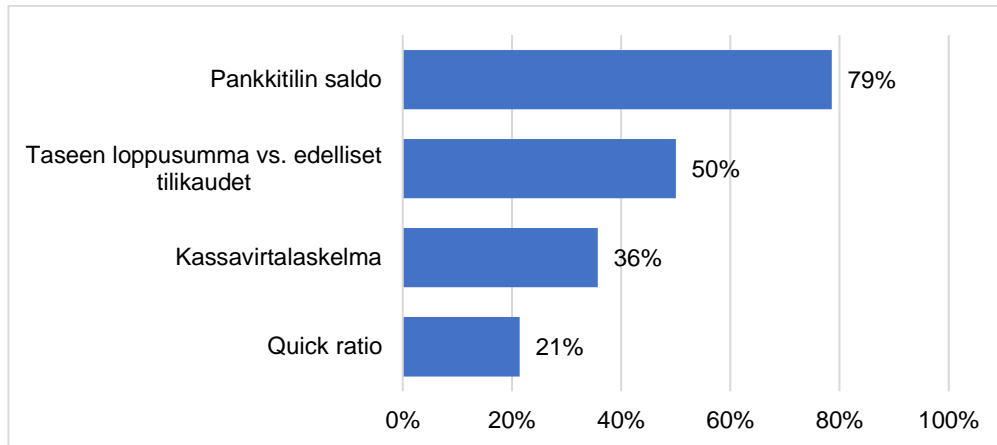
Kyselyssä oli esitetty valmiina 11 erilaista talouden näkökulman mittaria, neljä oli johdettavissa taseen luvuista, ja loput seitsemän tuloslaskelmasta. Vastaajan oli myös mahdollista kertoa näiden ulkopuolelta seurassa käytössä oleva mittari, mutta tällaisia vastauksia ei tullut.

Tuloslaskelmasta johdettavien talouden näkökulman mittareiden osalta kaikki vastaajat kertoivat vertaavansa toteumaa tehtyyn budjettiin. Tämä onkin hyvä tapa seurata toiminnan etenemistä budjettikaudella. 12 vastaajista kertoi vertaavansa saatujen toimintamaksujen määrää aikaisempiin kausiin. Jäsenmaksujen kehitystä vertasi kahdeksan vastaajaa ja tuottojen kehitystä tilikaudella kuusi. Kuten kuvasta 31 voimme huomata, kuluerien kehitystä ja palkkakulujen suhdetta tuottoihin käytti vain neljä vastaajaa, ja kustannuspaikkakohtainen taloudenseuranta oli käytössä viidellä vastaajalla.



Kuva 31 Urheiluseurojen vastaukset tuloslaskelmasta johdettaviin talouden mittareihin n=14

Kuvan 32 mukaisesti taseesta johdettavista mittareista eniten käytössä oleva mittari oli pankkitilin saldon seuraaminen (11 vastaajaa), taseen loppusummaa seurasi puolet vastaajista. Maksuvalmiuden (quick ratio) ja kassavirtalaskelman käyttö oli harvinaisempaa.



Kuva 32 Urheiluseurojen vastaukset taseesta johdettaviin talouden mittareihin n=14

Vastausten perusteella tuloslaskelmaan perustuvien mittareiden käyttö oli siis selvästi yleisempää, eikä taseesta saatavia tietojen käyttäminen ollut suosittua, pankkitilin saldoa lukuun ottamatta. Tämä on seuratyöntekijän näkökulmasta ymmärrettävää, tuloslaskelman raporteihin on helpompi päästä käsiksi ja ne ovat helpommin ymmärrettävissä.

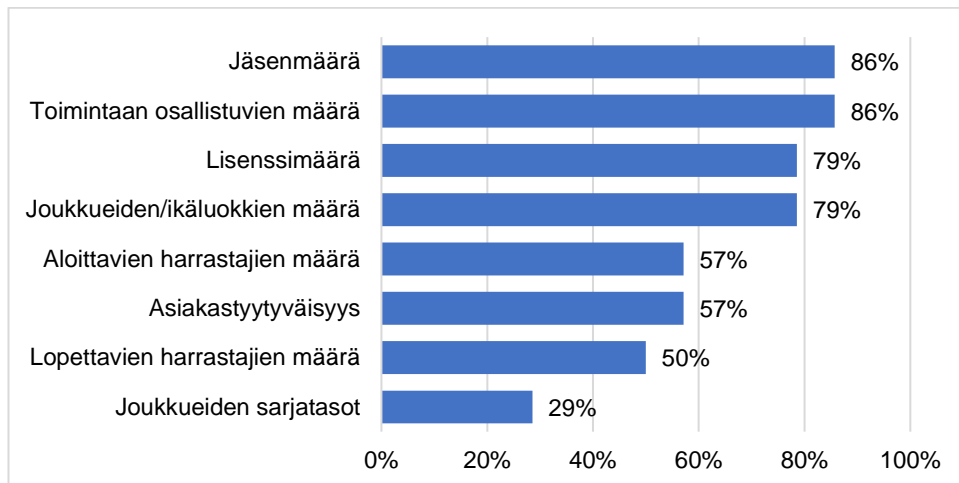
Taseesta johdettavien mittareiden pankkitilin saldo on helpoin löydettävä, sen näkee myös pankin tiliotteelta. Varsinkin jos seuralla ja joukkueilla on erilliset pankkitilit, ei saldon löytäminen vaadi kirjanpidon tarkempaa ymmärtämistä.

Yhden pankkitilin mallissa joukkueella ei ole välttämättä reaaliaikaista näkymää saldoon, ja varojen seuraamiseen on hyvä ottaa mukaan erilaisia kassaseurannan raporteja. Tällöin saldossa huomioidaan myös tulossa olevat maksut (myyntisaamiset), sekä tililtä lähtevät kulut (ostovelat).

6.5.2 Asiakasnäkökulman mittarit

Asiakasnäkökulman mittareista oli valmiiksi kyselyssä esitetty kahdeksan valmista mittaria. Tähänkään kysymykseen ei tullut muita mittareita valmiiksi annettujen lisäksi. Asiakasnäkökulman mittareiden käyttö oli huomattavasti yleisempää kuin talouden mittareiden, mutta mikään annetuista mittareista ei ollut sellainen mitä kaikki olisivat käyttäneet.

Kuvan 33 mukaisesti neljä käytetyintä asiakasnäkökulman mittaria olivat jäsenten ja toimintaan osallistuvien määrä (12 vastaajaa), sekä lisenssien ja joukkueiden määrä (11 vastaajaa). Asiakastyytyväisyyttä mittasi kahdeksan seuraa. Aloittavien ja lopettavien harastajien määrää mitattiin, ensiksi mainittua kahdeksassa, ja toiseksi seitsemässä seurassa. Joukkueiden sarjatasojen seuraaminen oli harvinaisempaa, tämä mittari oli käytössä neljässä seurassa.



Kuva 33. Urheiluseurojen vastaukset asiakasnäkökulman mittareihin n=14

Kyselyssä valmiiksi annetut asiakasnäkökulman mittarit ovat pääosin perusmittareita. Asiakas lupaukseen liittyviä ovat sarjatasoihin ja joukkueiden määriin liittyvät mittarit. Molemmat antavat seuran harrastajille viestin siitä, että toimintaa on tarpeeksi kattavasti täyttämään harrastajan tarpeen harrastuksen jatkumisesta myös jatkossa. Eli jos seuralla on joukkueita kaikissa ikäluokissa, tai pelaaminen eri sarjatasoilla on mahdollista ei harrastajan tarvitse vaihtaa seuraa sen takia että ei löydy itselle sopivaa joukkuetta tai sarjaa.

6.5.3 Sisäisen prosessin mittarit

Sisäisen prosessin mittareihin valikoitui yhdeksän mittaria, näiden lisäksi yksi vastaaja kertoi avoimissa vastauksissa seuran käyttävän Suomen Palloliiton laatu järjestelmän mittaristoa. Kaksi vastaajista ei valinnut yhtään sisäisen prosessin mittaria. Sisäisen prosessin mittareita käytettiin seuroissa vähemmän, kun talouden ja asiakasnäkökulman mittareita.

Seuraavaksi sisäisen prosessin mittarit jaoteltuna Kaplan ja Nortonin (2004, 67–68) teorian mukaisesti neljään sisäisen prosessin ryhmään. Neljäs ryhmä innovaatioprosessit, on jätetty pois koska niitä ei tässä yhteydessä ollut löydettävissä. Suluissa on näitä mittareita käyttävien vastaajien määrä prosentuaalisesti.

Toimintaprosessit

- Sarjasijoitukset (5, 42 %)
- Toimihenkilöiden määrän suhde ryhmiin (4, 33 %)
- Olosuhteiden määrän kehitys (4, 33 %)
- Käyttämättömien olosuhteiden seuranta (1, 8 %)
- Valmentajien määrä suhteessa ryhmiin (8, 67 %)

Asiakasprosessit

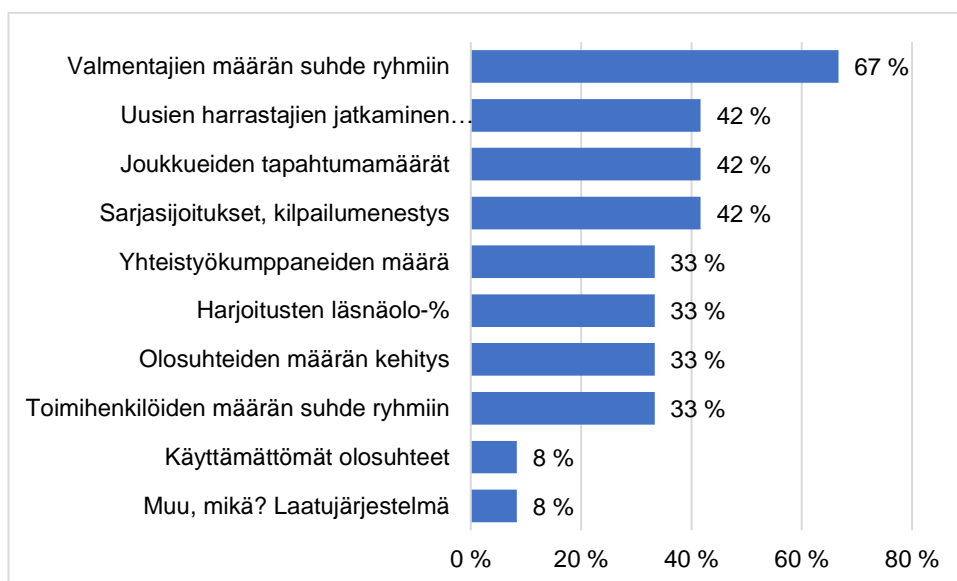
- Uusien harrastajien jatkaminen toiminnassa (5, 42 %)

- Harjoitusten läsnäolo prosentti (4, 33 %)
- Joukkueiden tapahtumamäärät (5, 42 %)

Yhteiskunnalliset prosessit

- Laatujärjestelmät (1, 8 %)

Kuvassa 34 on havainnollistettu vastausmäärät visuaalisesti. Valmentajien määrää suhteessa ryhmien määrään seurattiin selvästi eniten. Muita mittareita oli käytössä vähemmän, sarjasijoitusten, uusien harrastajien jatkamisen sekä joukkueiden tapahtumamäärien mittarit olivat käytössä viidellä vastaajista, eli hieman alle puolella.



Kuva 34. Urheiluseurojen vastaukset sisäisten prosessien mittareihin n=12

6.5.4 Henkilöstömittarit

Kyselyssä oli vaihtoehtoina yhdeksän henkilöstöön liittyvää mittaria. Tämänkin mittarin osalta kaksi vastaajaa ei käyttänyt mitään mittareita, eli vastauksia tuli 12. Huomasin tästä, että kysymyksissä olisi ehdottomasti pitänyt olla vaihtoehtona myös, ettei kyseisen osa-alueen mittaristoa käytetä vastaajan seurassa. Vaikka mittaristoihin liittyvän osion alussa rajattiinkin vastaajista pois ne, jotka eivät käyttäneet mittareita ollenkaan, voi osalla seuroista olla käytössään vain yhden näkökulman mittaristoja.

Kyselyn mittareista voidaan erottaa työajanseurantaan liittyviä mittareita, kuten ylityötunnit, sairaspöissaolojen määrä, pitämättömät lomapäivät, viikonlopputyöpäivien ja vapaa-päivien määrät tietyllä ajanjaksolla. Näistä ylityötuntien määrää seurataan viidessä seurassa, ja muita mittareita tätäkin vähemmän. Toki emme tiedä kuinka moni seura käyttää työajanseurantaa, mutta jos oletamme että näin on, olisi mielenkiintoista tietää, miksi sieltä saatavaa tietoa ei hyödynnetä johtamisessa. Urheiluseuratoiminta on luonteeltaan

kuormittavaa, työ painottuu iltoihin ja viikonloppuihin, ollaan aina tavoitettavissa ja työhön suhtaudutaan intohimolla. Nämä tuovat myös riskin työntekijän loppuun palamiseen, jos ei pidetä huolta työntekijän hyvinvoinnista ja jaksamisesta.

Selvästi eniten (8 vastausta) vastaajat käyttivät mittarina henkilöstön koulutustasoa, ja tähän liittyen viidessä seurassa seurattiin henkilöstön koulutuspäivien määrää. Henkilöstön ammattitaito onkin tärkeä mittari, ja sitä voitaisiin ajatella myös asiakaslupauksen mittarina, joka kertoo toiminnan laadusta. Tämän lisäksi neljässä seurassa oli käytössä työhyvinvointikysely ja yhtä moni seurasi henkilöstön tapaamisten määrää. Valmiiksi annettujen mittareiden lisäksi yksi seura kertoi seuraavansa myös kehityskeskustelujen määrää. Kuvassa 35 on nähtävillä vastausmäärät eri mittareihin.



Kuva 35. Urheiluseurojen vastaukset henkilöstömittareihin n=12

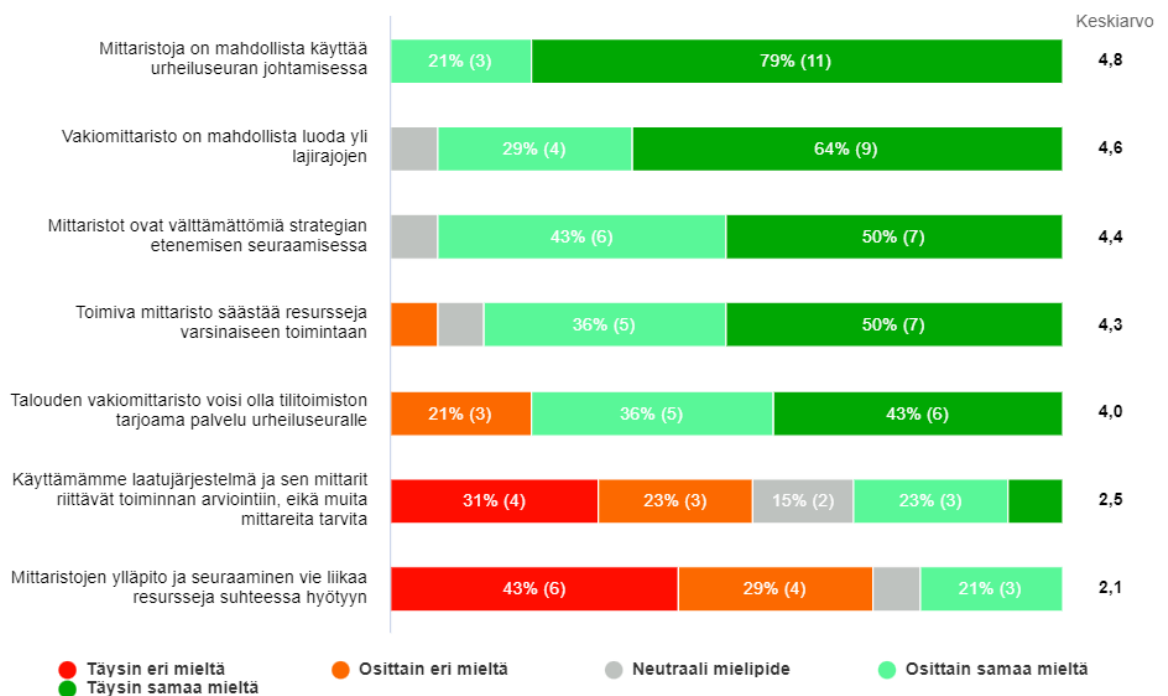
6.5.5 Vastaajien mielipiteitä mittaristoista

Kyselyn mittaristoihin liittyvä osio päättyi kysymykseen vastaajan mielipiteistä erilaisiin mittareihin liittyviin väittämiin. Kysymysten tarkoitus oli kartoittaa yleistä ilmapiiriä mittaristoja ja niiden käyttöön liittyviä asioita kohtaan. Kysymykseen vastasi 14 vastaajista, eli kaikki ne, joilla oli käytössään mittaristoja edustamassaan seurassa.

Mielipiteiden mitta-asteikkona käytettiin Likertin asteikkoa:

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Osittain eri mieltä
- 3 Neutraali mielipide
- 4 Osittain samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

Pääsääntöisesti vastaajat olivat väittämistä osittain tai täysin samaa mieltä. Väittämät mittaristojen käyttämisen mahdollisuudesta urheiluseuran johtamisessa, yli lajirajojen luotavien mittaristojen mahdollisuudesta sekä mittaristojen välttämättömyydestä strategian etenemisen seuraamisessa keskiarvo vastauksissa oli 4,4 tai enemmän. Toimivan mittariston koettiin myös säästävän resursseja varsinaiseen toimintaan, mutta eriäviäkin mielipiteitä oli, keskiarvo 4,3. Vakiomittariston tarjoamisesta osana tilitoimiston palvelua oli jo enemmän vaihtelua, mutta tämänkin keskiarvo vastauksissa oli 4. Laatumittaristoihin liittyvään väittämään siitä, että se riittäisi ainoana toimintaa mittaavana mittaristona vastaajien mielipiteissä oli eniten vaihtelua, keskiarvo oli 2,5 eli osittain eri mieltä. Viimeinen väittämä mittaristojen ylläpitämisen vievistä resursseista suhteessa hyötyyn oltiin eniten eri mieltä, keskiarvo väittämässä oli 2. Kuvassa 36 on vastausten jakautuminen eri väittämille.



Kuva 36. Mittareihin liittyvien mielipiteiden vastaukset n=14

Tutkin annettuja vastauksia ja niistä löytyviä korrelaatioita taustatekijöihin (Liite 4). Käytin taustatekijöinä jäsenmääriä sekä henkilötyövuosimääriä pää- ja sivutoimisten sekä vapaaehtoistyöntekijöiden osalta. Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen mukaan jäsenmäärä korreloi jonkin verran vastattaessa väittämiin mittaristojen käyttämisen mahdollisuudesta urheiluseuran johtamisessa ja toimivan mittariston säästävistä resursseista varsinaiseen toimintaan. Sivutoimisten työntekijöiden määrällä oli merkitsevä korrelaatio kysyttäessä mielipidettä vakiomittariston kuulumisesta tilitoimiston palveluvalikoimaan.

Yhteenveto

Mittareihin liittyvistä vastauksista voidaan yhteenvetona tehdä seuraavat johtopäätökset; mittaristojen käyttö on tuttua osalle seuroista, mutta kuitenkin harvinaisempaa kuin strategian tekeminen. Talouden näkökulman mittareita käytettiin jonkin verran, mutta ne keskityivät pääsääntöisesti tuloslaskelmasta johdettaviin mittareihin ja pankkitilin saldoon. Strategiassa hallinnon ja talouden kehitys ei myöskään ollut suosituimpien painopistealueiden joukossa, joten talouden potentiaalia ei urheiluseuroissa välttämättä tunnisteta. Asiakasnäkökulman mittarit olivat vastaajille tutumpia, ja niitä oli käytössä useammalla seuralla. Asiakasajattelu siis tiedostetaan ja sitä halutaan kehittää edelleen. Sisäisen prosessin mittarit ja henkilöstömittarit olivat vastaajilla vähemmän käytössä, kaikista kyselyyn vastanneista 40 % käytti toiminnan arvioinnissa näihin kategorioihin liittyviä mittareita. Sisäisen prosessin mittareista eniten käytössä oli toiminta- ja asiakasprosesseihin liittyvät mittarit. Ja henkilöstömittareista eniten seurattiin työaikaan liittyvää ylitöiden määrää, sekä koulutukseen liittyviä asioita.

Aihealueen mielenkiintoisimmat tulokset saatiin mielestäni mittaristoihin liittyviä asenteita kysyttäessä. Strategia ja mittareiden arvo sen seurannassa selvästi tunnistetaan ja sen suhteen ollaan avoimia. Toki myös vastakkaisia mielipiteitä oli, osa vastaajista koki olemassa olevien laatumittareiden riittävän, ja osa ei ollut valmis uhraamaan arvokkaita resursseja mittaristojen ylläpitoon. Täysin ymmärrettävää, mittaristojen ylläpidon pitäisi olla niin vaivatonta, että niihin tarvittavat arvot tulisi suoraan käytössä olevista järjestelmistä ilman että siihen pitäisi käyttää ihmistyövoimaa.

7 Pohdinta

Tämä opinnäytetyön viimeinen luku sisältää yhteenvedon tutkimuksen tuloksista, luotettavuusarvioinnin sekä oman oppimisen arvioinnin. Luvun tarkoitus on arvioida tehdyn työn lopullista tulosta ja vastata tutkimuskysymyksiin. Luotettavuusarvioinnin tarkoitus on tarkastella nimensä mukaisesti tutkimuksen luotettavuutta ja tutkimuksessa tehtyjen valintojen ja ratkaisujen suhdetta koko tutkimusprosessiin. Lopuksi arvioin opinnäytetyöprosessin aikana oppimiani asioita ja ammatillista kehittymistäni. (Haaga-Helia 2021, 9.)

7.1 Tutkimuksen tulokset

Avaan tässä alaluvussa tuloksia lyhyesti, koska varsinaiset tulokset on jo käyty läpi aikaisemmissa luvuissa. Tutkimukseni pääongelma oli selvittää sitä minkälainen mittaristo tukisi urheiluseuran strategista johtamista. Lähestyin asiaa alaongelmien kautta; miten talouden mittaristoja olisi mahdollista hyödyntää enemmän, ja miten urheiluseuran strategia tehdään ja sen etenemistä seurataan.

Tutkimuksessa selvisi, että urheiluseurat suunnittelevat toimintaansa enemmän johtotasolla, eikä organisaation kaikkia tasoja oteta välttämättä mukaan päätöksentekoon. Seurat asettivat tavoitteita ja painopistealueita strategiassa ja seurasivat niitä mittaristojen avulla jonkin verran. Ne seurat, joilla oli käytössään jokin ulkopuolisen tahon laatujärjestelmä, olivat luonnollisesti käyttäneet mittaristoja ja asenteet niitä kohtaan olivat positiiviset, vaikka niiden lisäksi ei välttämättä uusia mittaristoja toivottukaan.

Talouden mittaristojen hyödyntäminen voisi olla mahdollista, kunhan talouden raportointi olisi ajantasaista ja luotettavaa. Taloushallinnon ulkoistaneiden urheiluseurojen määrä ylätti itseni. Olin ajatellut, että ulkoistus olisi yleisempää kuin mitä se tutkimuksen mukaan on. Tämä voisi ehkä tukea tilitoimiston tarjoaman palvelupaketin sisältävää mittaristoa, taloushallinnon ulkoistava urheiluseura saisi ulkoistuksen myötä myös tukea strategiatyöhönsä.

Tutkimuksessa käytettiin Balanced scorecardin teorian mukaisia mittaristoja, ja ne sopivat urheiluseuratoimintaan mielestäni hyvin. Teoriaa onkin käytetty menestyksekkäästi erilaisissa organisaatioissa valtionhallinnossa ja yhdistyksissä (nonprofit yhteisöt). Kaplan ja Norton (2004, 388) tuovatkin esille sen, että yleishyödylliset organisaatiot tarvitsevat kattavaa ei- taloudellisten ja taloudellisten mittareiden järjestelmää enemmän kuin tulosta tekevät yritykset.

Mielestäni aiheen tutkimista olisi mahdollista jatkaa vielä lisää, esimerkiksi valmiin mittariston luomisella, jota voisi testata erilaisissa urheiluseuroissa. Myös strategiatyöskentelyn osalta voisi löytyä jatkotutkittavaa toiminnallisena tutkimuksena, esimerkiksi valmiin urheiluseuroille suunnatun valmiin strategiakartan muodossa.

7.2 Luotettavuusarviointi

Arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta on sitä määrällisessä tutkimuksessa hyvä peilata validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmasta. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen mittaustekniikan pätevyyttä, ja reliabiliteetilla sitä miten toistettava ja luotettava mittaustekniikka on ollut. (Jyväskylän yliopisto, 12.8.2009.)

Validiteetin näkökulmasta kyselytutkimus oli mielestäni oikea valinta tutkimusmetodiksi, sen avulla oli mahdollista saada useita vastauksia erilaisista urheiluseuroista. Koska tutkittava aihe liittyi ilmiöihin, ei sen tulos ole mielestäni toistettavissa. Jos se toteutettaisi uudestaan, siihen vastaisi ehkä eri vastaajat, tai vastaajan tilanne ei olisi enää sama kuin lokakuussa 2021 vastatessa. Joten reliabiliteetin näkökulmasta mittaustekniikka oli siinä hetkessä suhteellisen, toki anonymina annettujen vastausten voidaan ajatella lisäävän mittaustekniikan epäluotettavuutta.

Vastausmäärä oli vähäinen, vastaajia oli 29, joten sen perusteella arvioituna ei voida tehdä kovinkaan varmoja johtopäätöksiä. Vastauksista oli kuitenkin löydettävissä vastauksia, jotka tukevat sitä, että tutkimustulosta voidaan pitää todellisena ja sen perusteella on mahdollista tehdä johtopäätöksiä urheiluseurojen strategiatyöskentelystä ja mittaristojen hyödyntämisestä.

7.3 Oman oppimisen arviointi

Aloitin opinnäytetyön tekemisen keväällä 2021, kun opinnot olivat siinä vaiheessa, että tutkinnosta puuttui sen lisäksi vain suuntautumisharjoittelu. Suoritin suuntautumisharjoittelun toukokuusta alkaen hyödyntämällä osittaista opintovapaata päivätyöstäni HNMKY:ltä, ja aloitin tietoperustaan tutustumisen ja kirjoittamisen opinnäytetyöhön. Alku raportissa oli haastava, huomasin että ideoita oli enemmän kuin yhteen opinnäytetyöhön tarvitaan, ja rajausta kaivattiin. Lopulta opinnäytetyöohjaajan ja toimeksiantajan avustuksella sain rajattua tutkimuskysymykset järkeviksi kokonaisuuksiksi.

Kesän aikana tekstiä kertyikin hyvin ja aloitin elokuussa tutkimuskysymysten laadinnan, ja lokakuun alussa kysely oli valmis jaettavaksi. Kyselytutkimuksen sulkeutumisesta oli muutama viikkoa aikaa analysoida aineisto ja kirjoittaa raportti julkaisukuntoon. Viimeistelyvaiheessa sain arvokasta sparrausta sekä toimeksiantajalta että kollegoilta.

Kyselytutkimuksen vastauksia analysoidessani huomasin useita kohtia, missä olisi pitänyt kysyä lisää jostain toisesta aiheesta, tai jättää jotain pois. Opin myös, taas kerran tarkkuutta, kun analysoin aineistoa toistamiseen, tallennettuani aineiston väärällä tiedostomuodolla. Ja nyt kun viimeistelen opinnäytetyötäni muistin jälleen, että ohjeet kannattaa lukea tarkkaan etukäteen, jolloin tehtävää suorittaessa kaikki muutoseikat ovat jo selvillä, eikä niiden opiskeluun tarvitse käyttää niin paljon aikaa.

Koen että opinnäytetyöprosessi on lisännyt osaamistani strategiaan ja sen mittaamiseen liittyen todella paljon. Strategiatyö sekä tehdyn toimintasuunnitelman toteutus koko organisaation voimin on äärimmäisen tärkeää, ja jotta sen etenemistä voidaan seurata, ovat mittariston äärimmäisen hyvä apuväline.

Koen lisäksi saaneeni tutkimuksesta hyvää oppia projektinhallintaan ja pystyn varmasti hyödyntämään saatua tietoperustaa tulevaisuudessa urapolullani. Toivottavasti työstä on myös hyötyä toimeksiantajalleni, jos se joskus on kiinnostunut laajentamaan palvelutarjontaansa esimerkiksi strategisen johtamisen kumppanina urheiluseuroille tiloimistopalvelujen lisäksi.

Lähteet

Aarresola, O., Tutkimuksia urheiluseuran johtamisen kysymyksistä. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU. Jyväskylä. Luettavissa: https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2020/01/1fda4212-tutkimuksia-urheiluseuran-johtamisen-kysymyksista_1_2020_kihu_olympiakomitea.pdf 23.10.2021

Alma Talent Oy 2021. Tunnuslukuopas. Luettavissa: <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas> 14.11.2021

Ekroos, K., Jalonen, H. & Haltia, J. 12.10.2021. Urheilujohtamisen sietämätön keveys. Arvoa urheilusta-hanke. Luettavissa: <https://www.csb.fi/arvoa-urheilusta-hanke/urheilujohtamisen-sietamaton-keveys/> 13.11.2021

Günther, K., & Hasanen K. Laadullinen tutkimus verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/tutkimuksen-suunnittelu/> 15.5.2021

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. 2021. Raportointiohje.

Heikkala, J., Krook, P. & Pekkarinen, H. 2014 Näe, koe, tee. Yhdistysten strategiaopas. Aldus Oy. Lahti. Luettavissa: <http://valokuvakeskusnykyaika.fi/wp-content/uploads/2013/01/Yhdistysten-strategiaopas.pdf> 15.9.2021

Helsingin kaupunki. 2021. Liikuntajaoston avustuskriteerit 2022. Luettavissa: https://www.hel.fi/static/liv/2021/liikunnan_avustukset_hakuohje_2022.pdf 12.11.2021

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Tekijät ja Kirjayhtymä Oy. Keuruu.

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2015. Laskentatoimi. Edita. Helsinki.

Jyväskylän yliopisto. 2015. Määrällinen tutkimus. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus> 13.11.2021

Jyväskylän yliopisto. 12.8.2009. Hiltunen, L., Graduryhmä. Validiteetti ja Reliabiliteetti. Luettavissa: http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf 14.11.2021

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Sanoma Pro Oy. Helsinki

Kallio, M., Kangasniemi, A., Pöyhönen, K. & Vierros, H. 2016, Yhdistykset ja säätiöt Kirjanpidon, tilinpäätöksen ja verotuksen erityiskysymyksiä. ST-Akatemia Oy. Helsinki

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Talentum Media Oy. Helsinki

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti, strategia, johtaminen, osaaminen vuorovaikutus. Talentum Media Oy. Helsinki

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Talentum Media Oy. Helsinki

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336

Koski P. & Mäenpää P. 2018. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Helsinki. Luettavissa: https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2019/01/seuratutkimus_tiivistelma_a4l_liikunta-ja_urheilus_muutos-210918.pdf 15.5.2021

Malmi T., Peltola J. & Toivanen J. 2002. Balanced scorecard Rakenna ja sovelle tehokkaasti. Talentum Media Oy. Helsinki

OKM. 2021. Seuratoiminnan kehittämistuki (seuratuki). Luettavissa: <https://okm.fi/en/-/seuratoiminnan-kehittamistuki-seuratuki-> 12.11.2021

Rantalainen. Urheiluseurojen talousopas. Luettavissa: <https://www.rantalainen.fi/julkaisut/opaat/urheiluseurojen-talousopas/> 12.11.2021

Rosengren P., Törrönen A., & Iso-Markku P. 2018. Yhdistystoiminnan avaimet. Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry ja KSL-opintokeskus. Helsinki.

STEA. 2021. Kulttuuri- ja urheilutoiminnan avustamisen linjaukset. Luettavissa: <https://www.stea.fi/avustusten-hakeminen/linjauksia/kulttuuri-ja-urheilutoiminta/#04d88386> 12.11.2021

Suomen Olympiakomitea. 2021. Luettavissa: <https://www.olympiakomitea.fi/olympiakomitea/suomen-olympiakomitea-ry/> 29.8.2021

Tieteen termipankki. 2021. Luettavissa: <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Kasvatustieteet:sidosryhm%C3%A4> 29.8.2021

Tilastokeskus. 2021. Käsitteet. Luettavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/survey_tutkimus.html 4.11.2021

Tilisanomat. 15.10.2013. Johdon laskentatoimen koulu. Strateginen suunnittelu ja johtaminen - osa 5. Luettavissa: <https://tilisanomat.fi/koulut/johdon-laskentatoimen-koulu-koulut/strateginen-suunnittelu-ja-johtaminen> 14.11.2021

Tomperi S. 2015. Kehittyvä kirjanpito. Edita. Helsinki

Tuomi-Sorjonen P. 2018. Kirjanpito, tilinpäätös ja verotus. Sanoma Pro Oy. Helsinki

Työaikalaki 5.7.2019/872

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383

Vuorinen T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Talentum Media Oy. Helsinki

Yhdistyslaki 26.5.1989/503

Liitteet

Liite 1. Yhdistyksen tuloslaskelma

Lähde: mukailtu Tomperi 2015, 136–137

Varsinainen toiminta	
1. Tuotot	=====
2. Kulut	
a) Henkilöstökulut	=====
b) Poistot	=====
c) Muut kulut	-
3. Tuotto- /Kulujäämä	=====
	=====
Varainhankinta	
4. Tuotot	=====
5. Kulut	- +/-
6. Tuotto- /Kulujäämä	=====
	=====
Sijoitus- ja rahoitustoiminta	
7. Tuotot	=====
8. Kulut	- +/-
9. Tuotto- /Kulujäämä	=====
	=====
10. Yleisavustukset	+
11. Tilikauden tulos	=====
	=====
12. Tilinpäätössiirrot	
a) Poistoeron muutos	=====
b) Verotusperusteisten varausten muutos	=====
c) Konserniavustus	+/-
13. Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	=====
	=====

Liite 3. Kyselylomake

Mittarit urheiluseuratoiminnan johtamisessa

Oheinen kysely toimii aineistona Haaga-Helia ammattikorkeakoululle tekemääni opinnäytetyötä varten. Opinnäytetyö tutkii mittareiden hyödyntämistä urheiluseuran strategisessa johtamisessa. Tutkimuksen kohderyhmänä on joukkueurheilulajiseurat, joilla on junioritoimintaa. Kyselyyn toivotaan vastauksia urheiluseuran johtavissa, tai hallinnollisissa tehtävissä toimivilta henkilöiltä.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii urheiluseurojen tilitoimisto Finaxa Oy.

Kysely on jaettu neljään osa-alueeseen; perustietoihin, strategiaan, mittareihin ja talouteen. Kysymykset ovat pääsääntöisesti monivalintakysymyksiä ja, vaikka kysely saattaa vaikuttaa pitkältä, vie kyselyyn vastaaminen vain noin kymmenen minuuttia.

Lopuksi voit jättää yhteystietosi, jolloin lähetän valmiin opinnäytetyöni sinulle luettavaksi, kun se valmistuu. Vastauksia ei yhdistetä yhteystietoihin. Kyselyä saa vapaasti jakaa eteenpäin, vastauksia kerätään 29.10. asti.

Kiittäen,
Nea Myllylä
nea.myllyla@myy.haaga-helia.fi

Perustiedot, tällä sivulla kysytään taustatietoja vastaajan edustamasta urheiluseurasta. Jos yhdistyksessä on muitakin toimintaa kuin urheiluseuratoiminta, pyri vastaamaan vain urheilutoimialan näkökulmasta.

1. Missä kunnassa tai kaupungissa urheiluseuranne toimii?

2. Asemasi edustamassasi urheiluseurassa

3. Urheiluseuran lajit, voit valita useita

- Koripallo
- Jalkapallo
- Kampailulajit
- Lentopallo

- Cheerleading
- Salibandy
- Voimistelulajit
- Muu, mikä

4. Jäsenmäärä

Jäsentä

5. Työntekijöiden määrä henkilötyövuosina

Päätoimiset työntekijät

Sivutoimiset työntekijät

Vapaaehtois-työntekijät (esim. joukkueenjohtajat, toimitsijat)

6. Minkälaista toimintaa seura tarjoaa? Voit valita useita

- Alle 20-vuotiaat, junioritoimintaa
- Yli 20-vuotiaat, aikuistoimintaa
- Kilpatoimintaa
- Harrastetoimintaa
- Lapsi- ja perheliikuntaa
- Paraurheilua
- Muuta, mitä?
- Muuta, mitä?

7. Kuuluuko seura johonkin laatujärjestelmään (esimerkiksi Tähtiseura)?

Kyllä, mihin?

Ei

Strategia, tämän sivun kysymykset liittyvät urheiluseuran strategiaan ja strategiatyöskentelyyn.

8. Onko seuralla voimassa oleva strategia?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

9. Ketkä ovat mukana strategiatyöskentelyssä?

Jäsenistö

Hallitus

Johtoryhmä/toimikunta

Päätoimiset työntekijät

Sivutoimiset työntekijät

Toimintaan osallistuvat (jos eivät kuulu jäsenistöön)

Seuran ulkopuolinen taho, mikä?

10. Onko urheiluseuralla tarkasti määritellyt arvot, missio ja visio?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

11. Miten strategian etenemistä seurataan strategiakaudella?

- Hallituksen kokouksissa käydään strategia ajoittain läpi ja peilataan nykytilaan
- Seuran johdon kokouksissa käydään strategiaa ajoittain läpi ja peilataan nykytilaan
- Henkilöstön kokouksissa käydään strategia ajoittain läpi ja peilataan nykytilaan
- Luotujen mittaristojen avulla säännöllisesti hallituksen, johtoryhmän ja henkilöstön kanssa
- Jotenkin muuten, miten?
- Ei seurata

12. Onko strategiasta erotettavissa painopistealueita?

- Kyllä, tavoitteenamme on kehittyä monella alueella
- Kerro lisää, mitä painopistealueita strategiastanne löytyy?
- Ei, keskitymme yhteen asiaan kerrallaan
- Kerro lisää, mikä on nykyisen strategian painopiste?

13. Kuinka pitkä strategiakausi seuralla on

- 1 - 2 vuotta
- 3 - 5 vuotta
- yli 5 vuotta
- Ei vakiintunutta strategiakautta

Mittarit, tämän sivun kysymykset keskittyvät urheiluseuroissa käytössä oleviin mittaristoihin. Mittarilla tarkoitetaan jotain säännöllisesti tarkasteltavaa asiaa, jonka kehitystä seurataan. Tällainen on esimerkiksi asiakastyytyväisyyskysely, tai liikevaihto.

Erilaiset mittaristot on kyselyssä jaettu neljään osa-alueeseen Balanced Scorecard-mallin mukaisesti. Nämä ovat talous, asiakastoiminta, sisäiset prosessit ja henkilöstö. Sisäisellä prosessilla tarkoitetaan urheiluseuran toiminnan järjestämiseen liittyviä mittareita.

14. Onko teillä käytössänne toimintaa mittaavia mittaristoja?

- Kyllä
 Ei
 En osaa sanoa

Mitä mittareita seuralla on käytössä? Valitse alla olevista (kysymykset 15 - 18) kaikki käytössänne olevat mittarit.

15. Talouden mittarit

- Tuloslaskelma toteuma vs. budjetti
 Pankkitilin saldo
 Kassavirtalaskelma
 Quick ratio (kassavalmius ja rahoituspuskureiden määrä)
 Taseen loppusumma vs. edelliset tilikaudet
 Jäsenmaksujen määrä vs. edelliset tilikaudet
 Kausi/toimintamaksujen määrä vs. edelliset tili/toimintakaudet
 Palkkakulujen kehitys vs. liikevaihto
 Kustannuspaikkakohtainen tulos (toimintokohtainen kannattavuus)
 Kuluerien kehitys
 Liikevaihdon/tuottojen kehitys
 Muu, mikä?
 Muu, mikä?

16. Asiakastoiminnan mittarit

- Asiakastyytyväisyys
 Toimintaan osallistuvien määrä
 Joukkueiden/ikäluokkien määrä
 Jäsenmäärä

- Aloittavien harrastajien määrä
- Lopettavien harrastajien määrä
- Lisenssimäärä
- Joukkueiden sarjatasot (sopiva sarja eritasoisille pelaajille)
- Muu, mikä?
- Muu, mikä?

17. Sisäisen prosessin mittarit

- Sarjasijoitukset, kilpailumenestys
- Työntekijöiden/valmentajien määrä suhteessa harrastajiin/joukkueisiin
- Toimihenkilöiden määrä suhteessa harrastajiin/joukkueisiin
- Olosuhteiden määrän kehitys
- Käyttämättömät olosuhteet
- Tapahtumien määrä joukkueittain
- Läsnäoloprosentit harjoitustapahtumissa
- Uusien harrastajien jatkaminen toiminnassa
- Sidosryhmät, yhteistyökumppaneiden määrä
- Muu, mikä?
- Muu, mikä?

18. Henkilöstömittarit

- Työhyvinvointikysely
- Henkilöstön koulutuspäivät vuodessa
- Henkilöstön koulutustasot
- Henkilöstön sairauspoissaolojen määrä
- Pitämättömät lomapäivät
- Ylityöntien määrä

- Viikonlopputyöpäivien määrä tietyllä jaksolla
- Vapaapäivien määrä tietyllä jaksolla
- Työyhteisön tapaamisten määrä tietyllä jaksolla
- Muu, mikä?
- Muu, mikä?

19. Kerro mielipiteesi mittaristoihin liittyviin väittämiin

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Neutraali mielipide	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Mittaristoja on mahdollista käyttää urheiluseuran johtamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mittaristot ovat välttämättömiä strategian etenemisen seuraamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vakiomittaristo on mahdollista luoda yli lajirajojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talouden vakiomittaristo voisi olla tilitoimiston tarjoama palvelu urheiluseuralle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mittaristojen ylläpito ja seuraaminen vie liikaa resursseja suhteessa hyötyyn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimiva mittaristo säästää resursseja varsinaiseen toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttämämme laatujärjestelmä ja sen mittarit riittävät toiminnan arviointiin, eikä muita mittareita tarvita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Talous, tällä sivulla keskitytään seuran taloushallinnon toteuttamiseen ja talouslukuihin liittyviin taustatietoihin. Kysymysten tarkoitus on kartoittaa vastaajien kokoa talouden näkökulmasta sekä selvittää miten joukkueurheilulajit ovat järjestäneet taloushallinnon seurassaan.

20. Onko seuran taloushallinto ulkoistettu tilitoimistolle?

- On

- Ei
- En osaa sanoa

21. Talouden raportointi: kuinka usein talousluvut raportoidaan?

- Kuukausittain
- Neljännesvuosittain
- Puolivuosittain
- Pyydettyäessä
- Vain tilinpäätösluvut raportoidaan
- Muuten, miten?

22. Talouden rakenne: valitse vaihtoehdoista seuraasi kuvaavat toiminnan mallit

Jäsenmaksulla tarkoitetaan jäsenkokouksen määrittämää, vuosittaista jäsenmaksua.
Kausimaksu/toimintamaksulla tarkoitetaan harrastajan toiminnasta maksamaa maksua.

- Seura maksaa toiminnan kulut ja laskuttaa harrastajilta kausi/toimintamaksun.
- Seura maksaa toiminnan kulut ja veloittaa kulut joukkueelta toteuman mukaan. Joukkue laskuttaa harrastajia.
- Joukkue maksaa toiminnan kulut ja laskuttaa harrastajia.
- Seura veloittaa yleiskuluista kiinteän veloituksen joukkueilta.
- Seuralla on käytössä yksi pankkitili.
- Joukkueilla ja seuralla on omat pankkitilit.
- Joukkueilla on yksi yhteinen pankkitili, ja seuralla omansa.
- Joukkue vastaa omista olosuhteistaan, eli varaa ja maksaa kenttä/salivuorot.
- Seura vastaa olosuhteista ja jakaa vuorot joukkueille.
- Seura laskuttaa jäsenmaksun toimintaan osallistuvilta.
- Joukkue maksaa itse vain omat turnaus-, EA-tarvike- ja ottelumatkakulut ym.
- Seura vastaa peliasuista, käytössä on esimerkiksi peliasupantti.
- Pelaaja vastaa itse peliasusta.

Joukkueilla on omat kustannuspaikat.

Jotain muuta, mitä?

Jotain muuta, mitä?

23. Budjetointi: keitä on mukana budjetin laadinnassa?

Hallitus/johtoryhmä

Hallinto

Työntekijät

Joukkueet tekevät oman budjetin

Tilitoimisto

Jokin muu taho, mikä?

Seurassa ei tehdä budjettia

24. Varsinaisen toiminnan tuotot

Valitse annetuista vaihtoehdoista oman seuran varsinaisen toiminnan tuottojen määrä edellisessä tilinpäätöksessä. Jos yhdistyksellä on urheiluseuran lisäksi muuta toimintaa, kerro tässä vain urheiluseuratoimintaan liittyvät tuotot.

0 - 249 999 euroa

250 000 - 499 999 euroa

500 000 - 749 999 euroa

750 000 - 999 999 euroa

1 000 000 - 1 249 999 euroa

1 250 000 - 1 499 999 euroa

1 500 000 - 1 749 999 euroa

1 750 000 - 1 999 999 euroa

yli 2 000 000 euroa

En osaa sanoa

25. Varsinaisen toiminnan kulut

Valitse annetuista vaihtoehdoista seuran varsinaisen toiminnan kulujen määrä edellisessä tilinpäätöksessä. Jos yhdistyksellä on urheiluseuran lisäksi muuta toimintaa, kerro tässä vain urheiluseuratoimintaan liittyvät kulut.

- 0 - 249 999 euroa
- 250 000 - 499 999 euroa
- 500 000 - 749 999 euroa
- 750 000 - 999 999 euroa
- 1 000 000 - 1 249 999 euroa
- 1 250 000 - 1 499 999 euroa
- 1 500 000 - 1 749 999 euroa
- 1 750 000 - 1 999 999 euroa
- yli 2 000 000 euroa
- En osaa sanoa

26. Urheiluseuran käyttämä tilikartta

- Aatteellisen yhteisön tai säätiön tilikartta (yhdistykset)
- Toiminto- tai kululajikohtainen tilikartta (osakeyhtiöt)
- Kiinteistön tilikartta (kiinteistöyhtiöt)
- En osaa sanoa

27. Rahoittaako/tukeeko urheiluseuran toimintaa jokin ulkopuolinen taho, mikä?

- Kaupunki/Kunta
- STEA
- OKM
- Tukisäätiö
- Yksityishenkilö
- Jokin muu taho, mikä?

Emme saa ulkopuolista rahoitusta

28. Vapaa sana, onko jotain mitä haluaisit kertoa aiheeseen liittyen?

Liite 4. Spearmanin korrelaatiot

Kysymys 27. Mittaristoihin liittyvät väittämät Spearmanin korrelaatio	Jäsenmäärä	Päätoimiset työntekijät	Sivutoimiset työntekijät	Vapaaehtoistyöntekijät
Mittaristoja on mahdollista käyttää urheiluseuran johtamisessa	0.52 (p=0.066)	0.35 (p=0.398)	0.49 (p=0.113)	0.35 (p=0.246)
Mittaristot ovat vältämättömiä strategian etenemisen seuraamisessa	0.25 (p=0.365)	-0.04 (p=0.936)	0.41 (p=0.141)	0.43 (p=0.122)
Vakiomittaristo on mahdollista luoda yli lajirajojen	0.26 (p=0.353)	-0.03 (p=0.930)	0.28 (p=0.321)	0.36 (p=0.210)
Talouden vakiomittaristo voisi olla tilitoimiston tarjoama palvelu urheiluseuralle	0.33 (p=0.243)	0.03 (p=0.958)	0.64 (p=0.019)	0.37 (p=0.196)
Mittaristojen ylläpito ja seuraaminen vie liikaa resursseja suhteessa hyötyyn	-0.07 (p=0.816)	0.16 (p=0.628)	-0.03 (p=0.907)	0.06 (p=0.844)
Toimiva mittaristo säästää resursseja varsinaiseen toimintaan	0.52 (p=0.058)	0.34 (p=0.269)	0.47 (p=0.100)	0.48 (p=0.080)
Käyttämämme laatuja järjestelmä ja sen mittarit riittävät toiminnan arviointiin, eikä muita mittareita tarvita	-0.45 (p=0.114)	-0.06 (p=0.824)	-0.28 (p=0.343)	-0.28 (p=0.340)
Kysymykset 24.-25. Varsinainen toiminnan tuotot ja kulut Spearmanin korrelaatio	Jäsenmäärä	Päätoimiset työntekijät	Sivutoimiset työntekijät	Vapaaehtoistyöntekijät
Varsinaisen toiminnan tuotot	0.73 (p=0.000)	0.79 (p=0.000)	0.46 (p=0.017)	0.44 (p=0.015)
Varsinaisen toiminnan kulut	0.65 (p=0.000)	0.74 (p=0.000)	0.44 (p=0.025)	0.37 (p=0.041)