



## **Suomalaisten huippujalkapalloseurojen tavoiteselvitys - Mitä Suomalaiset huippujalkapalloseurat tavoittelevat?**

Olli Juusela

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu  
Liikunnanohjaaja YAMK  
Valmennus  
Master opinnäytetyö  
2025

<p><b>Tekijä(t)</b> Olli Juusela</p>
<p><b>Tutkinto</b> Liikunnanohjaaja YAMK</p>
<p><b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b></p> <p>Suomalaisten huippujalkapalloseurojen tavoiteselvitys - Mitä Suomalaiset huippujalkapalloseurat tavoittelevat?</p>
<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 36 + 1</p>
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty talven 2024–2025 aikana. Taustana projektille on Suomen palloliiton vuonna 2024 julkaistu uusi strategia, jossa on kovia tavoitteita suomalaisen jalkapallon kehittämiseksi. Tästä työn tekijälle heräsi mielenkiinto tutkia, millaisia tavoitteita suomalaiset jalkapalloseurat toiminnalleen asettavat. Työn tavoitteena oli selvittää mitä suomalaiset huippujalkapalloseurat tavoittelevat julkisesti saatavilla olevan tiedon valossa. Lisäksi työn tavoitteena oli herättää keskustelua huippujalkapalloseurojen tavoitteenasettelusta ja tunnistaa sekä tuoda esiin uusia tutkimuksen paikkoja aiheeseen liittyen. Työ noudattaa laadullisen tutkimusmenetelmän piirteitä.</p> <p>Tämän työn tutkimuskysymykset ovat seuraavat: 1) Mitä suomalaiset huippujalkapalloseurat tavoittelevat julkisesti saatavilla olevaan tietoon perustuen? 2) Ovatko Suomalaisten huippujalkapalloseurojen tavoitteet asetettu sellaiselle tasolle, että ne mahdollistavat globaalissa kilpailussa pärjäämisen?</p> <p>Työn rajauksena toimi miesten jalkapallo ja sen korkein kotimainen sarjataso, Veikkausliiga. Lisäksi työn rajauksena oli julkisesti hakukoneesta ja seurojen kotisivuilta saatavilla oleva tieto, joka luo työhön näkökulman siitä, miltä kotimaisten pääsarjajoukkueiden tavoitteet näyttävät ihmisille, jotka eivät tunne seuroja entuudestaan ja etsivät tietoa esimerkiksi internetistä. Työssä on tutkittu pelkästään Veikkausliigassa pelaavien seurojen osakeyhtiöiden tavoitteita, eli seuroissa usein junioripuolta pyörittävien yhdistysten tavoitteita ei ole analysoitu. Viitekehystenä seurojen tavoitteiden tarkastelulle toimii malli nimeltään SPLISS (Sports policy factors leading towards international success).</p> <p>Työn tuloksena voidaan tiivistetysti todeta, että Suomalaiset huippujalkapalloseurat tavoittelevat taloudellista vakautta ja liiketoiminnan tasaista kasvua, olosuhteiden kehittämistä sekä kansallisen ja kansainvälisen tason pelaajien kehittämistä. Lisäksi tärkeäksi koetaan yhteisöllisyys ja sen vahvistaminen. Yksiselitteistä vastausta tavoitteiden riittävän korkealle tasolle on vaikeaa sanoa, ellei aihetta tutki lisää ja kattavammin. Tämän työn perusteella, näyttäisi alustavasti kuitenkin siltä, että tavoitteita voisi asettaa huomattavasti rohkeammin ja kunnianhimoisemmin kovassa globaalissa kilpailussa pärjäämisen takaamiseksi. Tämän työn perusteella voidaan myös todeta, että aihetta kannattaa tutkia lisää.</p>
<p><b>Asiasanat</b> Huippu-urheilu, huippujalkapallo, tavoitteenasettelu, SPLISS malli</p>

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmä.....	1
1.2	Näkökulma ja tekoälyn rooli työssä.....	2
2	Huippu-urheilun kehittäminen ja kansainvälinen kilpailukyky jalkapallossa .....	4
2.1	Huippu-urheilu seuratasolla .....	5
2.2	SPLISS mallin mukainen huippu-urheilu.....	7
2.3	Suomalaisen huippujalkapallon sijoittuminen globaalissa kilpailussa.....	8
3	Tutkimusmenetelmä.....	16
3.1	Tutkimusongelmat ja aineiston analyysi .....	17
3.2	Aineiston hankintamenetelmät.....	17
4	Tulokset - Mitä Veikkausliigajoukkueet tavoittelevat? .....	19
4.1.1	Pilari numero 1 - Taloudellinen tuki .....	20
4.1.2	Pilari numero 2 - Hallinnollinen rakenne ja organisaatio .....	21
4.1.3	Pilari numero 3 - Pelaajapolkuun liittyvät tavoitteet.....	21
4.1.4	Pilari numero 4 - Lahjakkuuksien tunnistaminen ja kehittäminen.....	22
4.1.5	Pilari numero 5 - Valmennus ja valmennuskoulutus .....	23
4.1.6	Pilari numero 6 - Kilpailujärjestelmä .....	24
4.1.7	Pilari numero 7 - Olosuhteet.....	24
4.1.8	Pilari numero 8 - Tukipalvelut urheilijoille .....	25
4.1.9	Pilari numero 9 - Arvostus ja mediakäsitys .....	25
5	Pohdinta .....	27
5.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	28
5.2	Keskeisimpiä löydöksiä & kehitysehdotuksia .....	29
5.3	Pohdintaa työn relevanssista ja merkityksestä .....	30
5.4	Esimerkkিতavoite:.....	31
	Lähteet.....	33
	Liitteet .....	36
	Liite 1. Tulokset.....	37
	Liitteen lähdeluettelo .....	38

# 1 Johdanto

Suomalaisten jalkapallopelaajien kokonaismäärä on kasvanut valtavasti viimeisen 15 - vuoden aikana ja kasvaa edelleen. Jalkapalloilijoiden kokonaismäärä Suomessa sisältäen mies - ja naispelaajat sekä futsalpelaajat on Suomen palloliiton mukaan 160 000 (Suomen Palloliitto 2023). Vaikka Suomalaisten jalkapalloilijoiden kokonaismäärä on suurempi kuin koskaan, ei ammattijalkapalloilijoiden määrässä ole tapahtunut merkittävää kasvua. Ammatikseen jalkapalloa pelaavien Suomalaisten määrä on 332 pelaajaa ja kasvanut viidessä vuodessa noin 30 pelaajan verran (Tapaturmavakuutuskeskus 2024). Luku on pöyristyttävän pieni - noin 3 promillea pelaajista pääsee ammattilaiseksi asti.

Suomalaisten ammattilaisjalkapalloilijoiden määrän vähyyttä voi havainnollistaa vertaamalla sitä muihin vaikeasti saavutettaviin ammatteihin. Vuonna 2023 Suomessa oli 24 974 lääkäriä (Suomen Lääkäriliitto 2024) ja vuonna 2024 psykologeja oli 8 000 (Suomen Psykologiliitto 2024). Lentäjiä oli vastaavasti 1 500 (Suomen lentäjiliitto 2024). Vaikka kilpailu näihin ammatteihin on kovaa, niiden saavuttaminen on määrällisesti realistisempaa kuin ammattilaisjalkapalloilijaksi pääsy. Lisäksi näiden ammattien tulotaso vastaa huomattavasti paremmin niiden vaativuutta verrattuna jalkapalloammattilaisuuteen Suomessa. Ammattilaisjalkapalloilijan määritelmä tässä kohden on, että pelaajan täytyy tienata 12 550 euroa vuodessa (Tapaturmavakuutuskeskus 2024). Tämä luku on pieni eikä heijastu mitenkään työn vaikeaan saavutettavuuteen.

Kansainvälisessä jalkapallossa liikkuu paljon rahaa. Yksittäisten seurojen arvot voivat olla useita Miljardeja euroja ja yksittäisten pelaajien siirtosummat voivat kohota jopa yli 200miljoonan euron. Suomalaisten seurojen ja pelaajien markkina-arvot ovat huomattavasti maailman kärkeä perässä. Jotta voimme varmistaa, että voimme pärjätä globaalin jalkapallon kasvavassa ja kovassa kilpailussa, on tärkeää selvittää, millaisia asioita Suomalaiset huippujalkapalloseurat tavoittelevat.

## 1.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmä

Tämän laadullisen opinnäytetyön kautta tarkastelen suomalaista huippujalkapalloa suomalaisten huippujalkapalloseurojen tavoitteiden näkökulmasta. Opinnäytetyössäni kerään Veikkausliigaseurojen julkisesti saatavilla olevasta tiedosta yhteen niiden strategiset tavoitteet ja tuon ne esiin havainnollistavassa taulukossa. Taulukko mukaillee SPLISS-mallia (Sports Policy factors Leading to International Sporting Success), joka tarkastelee urheilumenestykseen vaikuttavia keskeisiä tekijöitä (De Bosscher, De Knop, Van Bottenburg & Shibli 2006). Opinnäytetyön tavoitteena on vastata tutkimuskysymyksiin, herättää aiheesta keskustelua sekä löytää ja tunnistaa uusien tutkimusten paikkoja aiheeseen liittyen.

Pyrin seurojen tavoitteiden selvitystyön kautta vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä suomalaiset huippujalkapalloseurat tavoittelevat julkisesti saatavilla olevaan tietoon perustuen?
2. Ovatko Suomalaisten huippujalkapalloseurojen tavoitteet asetettu sellaiselle tasolle, että ne mahdollistavat globaalissa kilpailussa pärjäämisen?

Aihe on tärkeä, sillä Suomalaisen jalkapallon kattojärjestö Suomen palloliitto, on asettanut yhdeksi tärkeäksi strategiseksi painopisteeksi Suomalaisten jalkapalloilijoiden arvonnousun (Suomen Palloliitto 2024). Palloliiton strategisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää, että arvonnousun tavoitteen kannalta tärkeimmät seurat, Veikkausliigan ammattilaisorganisaatiot asettavat myös tavoitteensa riittävän korkealle. Tavoitteet ohjaavat toimintaa.

Tässä opinnäytetyössä on työn laajuuden näkökulmasta rajattu pois naisten kansallisen liigan seurat sekä Veikkausliigan alapuolella toimivat seurat. Vaikka sekä kansallisessa liigassa että Veikkausliigan alapuolella on seuroja, jotka omalla toiminnallaan kehittävät Suomalaista huippujalkapalloa, on tätä työtä järkevämpää käsitellä korkeimman sarjatason ja miesten jalkapallon kontekstissa.

Työn keskeisimpinä käsitteinä ovat huippujalkapallo, SPLISS teoria sekä tavoitteenasettelu. Opinnäytetyö etenee teoriataustan kautta seurojen tavoitteisiin, tavoitteiden arviointiin sekä opinnäytetyön tuloksiin ja pohdintaan. Teoriataustassa pyritään karkeasti sijoittamaan Suomalainen huippujalkapallo globaalin seurajoukkuejalkapallon kentälle sekä esitetään tutkimustietoa ja kirjallisuutta tavoitteiden asettamisesta ja tavoitteen asettelun prosessin tärkeydestä & merkityksestä. Tutkimuskohteina olevien seurojen löydettyjä tavoitteita käsitellään taulukoimalla ne SPLISS mallin inspiroimaan taulukkoon. Lopussa esittelen työn tulokset ja vastaan tutkimuskysymyksiin. Pohdinta osiossa tuon myös esiin omia ajatuksiani opinnäytetyön löydöksistä.

## **1.2 Näkökulma ja tekoälyn rooli työssä**

Jo tässä vaiheessa on tärkeää ymmärtää, että tämän opinnäytetyön data on koostettu seurojen julkisesti saatavilla olevista tiedoista. Kerätty tieto ei siis välttämättä ole ajantasaisin mahdollinen versio seuran tavoitteista. Toisaalta käyttämällä vain julkisesti saatavilla olevaa tietoa, voimme luoda realistisen kuvan siitä, miltä Suomalainen jalkapallo voi näyttää kiinnostuneille yksityishenkilöille tai vaikkapa ulkomaisille toimijoille, jotka eivät halua ottaa kontaktia seuroihin. Työ tarjoaa siis näkökulman siitä, miltä Suomalainen huippujalkapallo voi näyttää ulospäin.

Opinnäytetyössä on hyödynnetty ChatGPT - tekoälysovellusta esimerkiksi ideoiden kehittämisessä ja sparraamisessa. Tämän opinnäytetyön tekstiä on luotu tekoälyn avulla satunnaisesti. Opinnäytetyön tekijä on lukenut ja edelleen työstänyt kaikki työssä käytetyt tekoälyn tuottamat tekstit, jotta ne olisivat virheettömiä, relevantteja, vastuullisia, selkeitä ja ymmärrettäviä. Tekoälysovellusta on hyödynnetty vastuullisesti, ottaen huomioon esimerkiksi tietosuoja ja tekijänoikeudet. Raportissa käytetyt lähteet eivät ole tekoälyn luomia ja niitä on käytetty Haaga-Helian virallisen ohjeistuksen mukaisesti (Haaga-Helia 2024).

## 2 Huippu-urheilun kehittäminen ja kansainvälinen kilpailukyky jalkapallossa

Tässä kappaleessa käsitellään aiempia tutkimuksia, kirjallisuutta ja dataa työn kannalta oleellisiin aiheisiin liittyen. Opinnäytetyön aihetta voisi käsitellä kirjallisuuden ja tutkimusten puolesta kymmenistä eri näkökulmista, joten olen rajannut aihetta. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu kolmen ydinteeman varaan. Pilarit ovat 1) Huippu-urheilu seuratasolla 2) SPLISS-Malli 3) Tavoitteenasettelu

Suomen Palloliitto julkaisi uusimman strategiansa vuosille 2025–2028. Strategian keskeiset tavoitteet ovat nähtävillä kuvassa 1, joka on kuvakaappaus virallisesta strategiasta. Pääpiirteissään strategia tähtää siihen, että Suomi olisi menestyvä jalkapallomaa. Iso rooli tähän tavoitteeseen pääsyssä on kotimaisen jalkapallon korkeimmalla sarjatasolla, Veikkausliigassa pelaavilla seuroilla. Jos näiden seurojen toiminta on laadukasta ja tavoitteellista, voimme saada lisää pelaajia kansainväliselle huipulle.



Kuva 1. Kuvakaappaus Suomen palloliiton strategiasta. (Suomen Palloliitto 2024)

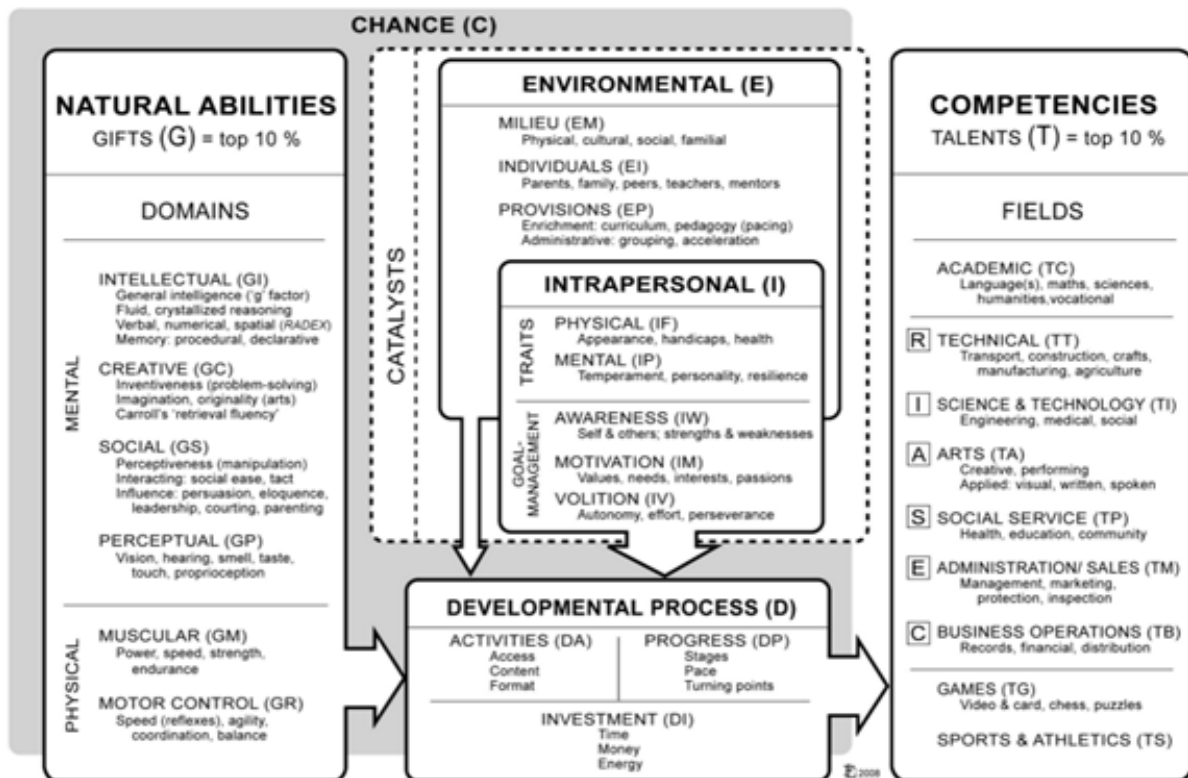
## 2.1 Huippu-urheilu seuratasolla

Urheiluseurat itsessään voidaan yleisesti karkeasti jaotella huippu-urheilua tavoitteleviin tai tekeviin seuroihin sekä kansalaisia liikunnalliseen elämään aktivoiviin urheiluseuroihin. Liikuntaa kaikille tyyliset seurat keskittyvät yhteisöllisyyteen ja tarjoavat mahdollisuuden liikuntaan ja sen terveydellisiin sekä sosiaalisiin hyötyihin ilman huippu-urheilun tai sen tavoittelemisen paineita. Huippu-urheilussa puolestaan korostuvat kilpailu, taitojen kehittäminen, kurinalaisuus ja omistautuminen. Huippu-urheilu on varattu pienelle määrälle ihmisiä, jotka haluavat ja pystyvät saavuttamaan korkeimman mahdollisen tason lajissa (McLaughling & Torres 2015, 6–7). Huippu-urheilun keskiössä ovat huipputulokset. Huippu-urheilu tähtää kansainväliseen kilpailumenestykseen tietyssä lajissa ja lajille ominaiseen urheilulliseen suorituskyvyn maksimointiin (Lehtonen, Michelsen, Rantala ym. 2022, 13). Huolimatta selvistä eroistaan, molemmissa urheilemisen muodoissa on myös paljon samaa ja molemmille on paikkansa. Huippu-urheilun ja kansalaisia liikunnalliseen elämään aktivoivan urheiluseuran tekeminen samaan aikaan, samoissa puitteissa ja samoilla henkilöillä on haasteellista, sillä rajallisten resurssien puitteissa sijoittaminen yhteen tarkoittaa väistämättä vähemmän resursseja toiselle (McLaughling, Torres 2015, 8–9).

Jalkapalloseuran ydintehtävä on muodostaa ja kehittää kilpailukykyinen joukkue, joka osallistuu virallisiin kilpailuihin ja saavuttaa urheilullista menestystä jäsenten ja fanien odottamalla tavalla. Tämän takia jalkapallo-organisaatiot rakennetaan vastaamaan ydintoimintaa mahdollisimman hyvin. Urheiluorganisaatioilla on usein syy olla olemassa. Syy voi olla rahanteko, olympiamitaleiden saavuttaminen tai ihmisten innostaminen liikuntaan. Seurojen välillä on isoja eroja ammattimaisuudessa sekä kaupallisuudessa mutta prosessit molempien takana vaikuttavat seurojen kehitykseen valtavasti. Ammattijalkapalloseurat ovat palveluyrityksiä, jotka toimivat suorituskyvyn, viihteen ja taloudellisen voiton parissa. Nuorten pelaajien kehittäminen voi tuottaa sekä urheilullisia että taloudellisia hyötyjä seuroille ja pelaajille (Gilbourne, Littlewood, Nesti, Relvas, Richardson. 2008, 2).

Nykypäivänä, jalkapalloseuran tehtävä on tehdä paljon muutakin kuin kilpailla jalkapallossa. Kun seuroja tarkastellaan yrityksinä, niiden täytyy olla todella kilpailukykyisiä sekä urheilullisesti että taloudellisesti menestyäkseen kasvavassa, globaalissa urheilukentässä (Slack & Parent 2006, 4).

Jos seura haluaa olla huippu-urheiluseura, sen täytyisi pystyä tunnistamaan parhaat pelaajat ja tarjota sellaiset olosuhteet ja valmennus, että pelaajan oman maksimipotentiaalinsa saavuttaminen on aidosti hänestä itsestään kiinni. Talentin tunnistaminen on äärettömän vaikeaa, sillä jokaisella ihmisellä on niin uniikki kasvuympäristö sekä genetiikka. Lisäksi lähes jokaisella urheilulajilla on omat, uniikit vaatimukset urheilijan kyvyille. Kuvasta 2 voi tarkastella ranskalaisen tohtorin François Gagnén teoriaa talentin muodostumisen ominaispiirteille (2012).



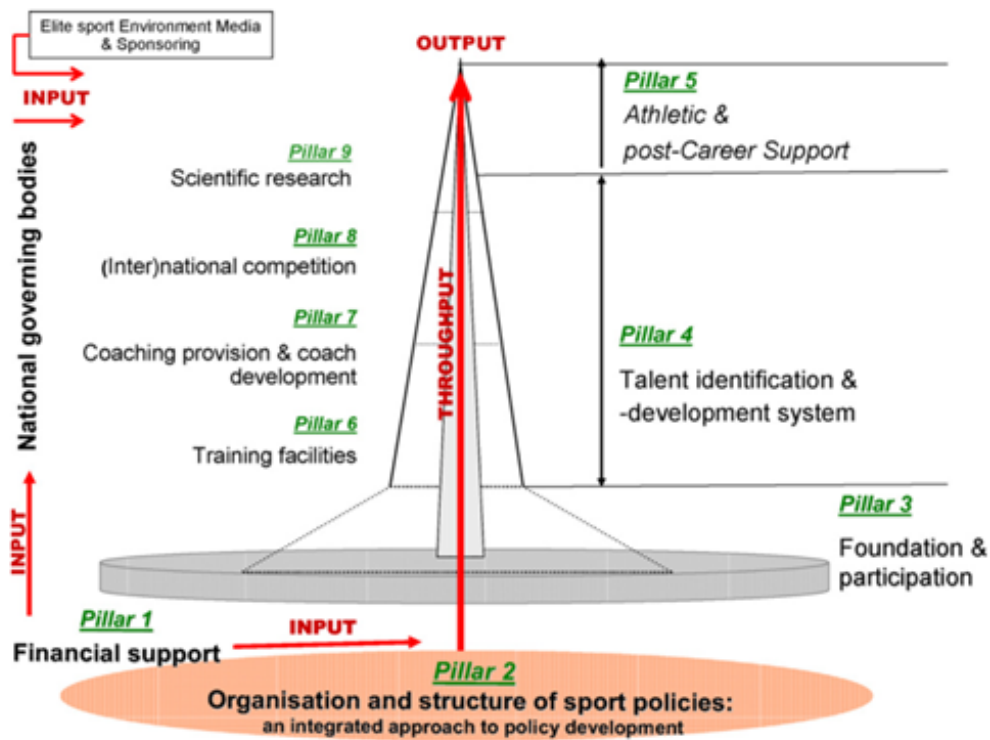
Kuva 2. Talentin erilaiset mahdolliset ominaisuudet ja erikoisalalat (Gagne, 2012)

## 2.2 SPLISS mallin mukainen huippu-urheilu

SPLISS (Sports Policy Factors Leading Towards International Success) malli on kehitetty tarjoamaan mallinnus valtioiden urheilu politiikan vaikuttavuudelle ja ohjaamaan urheilupolitiikkaa mesotasolla kohti vaikuttavimpia tekijöitä huippu-urheilussa menestymisen näkökulmasta. SPLISS malli keskittyy yhdeksään pilariin, jotka ovat tarkemmin nähtävissä kuvassa 2. Pilarit ovat 1) Taloudellinen tuki, 2) Urheilupolitiikan hallinto 3) Perusteet ja osallistuminen 4) Talentin tunnistaminen 5) Uran jälkeinen tuki urheilijoille 6) Harjoitusolosuhteet 7) Valmentajien tarjonta & valmentajien kehittäminen 8) Kansallinen ja kansainvälinen kilpailu 9) Tieteellinen tutkimustyö (De Boscher ym. 2006). Mallia voi tarkastella kuvasta 3.

SPLISS- malli tarkastelee yhdeksän pilarinsa lisäksi noin sataa tunnistettua kriittistä menestystekijää urheilupolitiikassa. Malli perustuu erilaisiin osiin, kuten 20 eri valtion urheilijoille, valmentajille sekä poliittisille vaikuttajille teetettyyn kyselyyn sekä lähes 40 vuoden kirjallisuuskatsaukseen (Vrije Universiteit Brussels 2024). SPLISS mallin ydinkysymyksiä ovat:

1. Mikä tekee huippu-urheilu politiikasta tehokasta ja vaikuttavaa?
2. Miten valtiot voivat lisätä heidän mahdollisuuksiaan voittaa mitaleita kansainvälisessä urheilussa?



Kuva 3. Spilss malli. (Veerle De Bosscher , Paul De Knop , Maarten Van Bottenburg & Simon Shibli 2006.)

### 2.3 Suomalaisen huippujalkapallon sijoittuminen globaalissa kilpailussa

Koska Suomessa on 871 jalkapalloseuraa (Seuratietokanta 2025) on tärkeää määritellä erikseen Suomalaiset huippujalkapalloseurat. Huippu-urheilu ei ole kilpaurheilun synonyymi, vaikka kyseessä on kaksi toisiinsa sitoutunutta ilmiötä. Kilpaurheilu ei ole huippu-urheilua mutta ilman kilpaurheilua, ei huippu-urheilua voi olla olemassa. Lisäksi kilpaurheilu eroaa kuntourheilusta sekä liikunnan harrastamisesta. Huippu-urheilu on urheilun vaikein ja tavoitteellisin muoto. Myös taloudelliset panostukset kasvattavat kilpaurheilun ja huippu-urheilun välistä eroa (Michelsen ym. 2022). Koska tämä työ haluaa keskittyä nimenomaan huippu-urheilun kentässä operoiviin huippujalkapalloseuroihin, työn rajauksena toimii ammattijalkapallo sekä Suomen miesten jalkapallon pääsarjassa operoivat Veikkausliigaseurat.

### 2.3.1 Suomalaisen jalkapallon globaali sijoittuminen - sarjataso

Jalkapallo on maailman harrastetuin ja seuratuin urheilulaji, joten on tärkeää tarkastella Suomalaista huippujalkapalloa globaalin jalkapallon kentässä. Seuraavissa kappaleissa tuon esiin Suomalaista huippujalkapalloa eri konteksteissa. Valitsin käsittelyyn sarjataso sekä seurataso.

Kun Suomalaista seurajoukkuejalkapalloa tutkii globaalin jalkapallon kontekstissa, Suomalaisten huippujalkapalloseurojen määrä on verrattain pieni. Fifan selvitystyön mukaan maailmassa on 4400 ammattilaisjalkapalloseuraa, joissa pelaa 130 000 ammattilaisjalkapalloilijaa (FIFA 2021). Suomalaisten ammattilaisjalkapalloilijoiden määrä on 330, eli todella pieni luku verrattuna maailman ammattilaisten määrään. Ammattilaisjalkapalloseurat pelaavat sarjoissa eri puolilla maailmaa. Useat eri sivustot pitävät kirjaa näiden sarjojen välisestä rankingista. Rankingit on tehty mm vertailemalla markkinoiden kokoa, sarjan suosiota sekä eri sarjoissa pelaavien joukkueiden keskinäisten kohtaamisten tuloksia. Luonnollisesti sarjoissa, joissa on suurin markkinan koko ja suurin kiinnostus on eniten rahaa. Raha näkyy kentällä mm. parhaiden olosuhteiden ja pelaajien muodossa. Seuraavat tiedot on kerätty sivustolta Globalfootballrankings.com (GFR). Sivuston pääasiallinen tehtävä on tarjota suuntaa antavaa dataa eri seurojen ja sarjojen välisistä voimasuhteista globaalisti. Sivusto arvioi seurojen ja sarjojen laatua asteikolla 0–100, jolloin 50 on keskiarvo. Tyypillisesti kovimmat seuramat ovat asteikolla 80–100 välillä ja heikoimmat seuramat 20–30 välillä. GFR toimii tarkoin ohjelmoidun algoritmin avulla, jota kehitetään jatkuvasti. Algoritmi ottaa huomioon seurojen historiallisen menestyksen, nykyisen suoritustason, otteluiden tulokset suhteessa odotuksiin, otteluiden painoarvon (harjoitusottelu vs cup finaali) sekä sarjojen suhteellisen tason aiempiin eri maiden seurojen välisiin otteluihin perustuen (Global Football Rankings 2025) .Listaus nähtävissä alta kuvassa neljä.

<b>Premier League</b> 1 85.9   England 🇬🇧	<b>Serie A</b> 2 84.2   Italy 🇮🇹	<b>Bundesliga</b> 3 84.0   Germany 🇩🇪	<b>LaLiga</b> 4 83.5   Spain 🇪🇸
<b>Ligue 1</b> 5 83.1   France 🇫🇷	<b>Serie A</b> 6 80.1   Brazil 🇧🇷	<b>Liga Portugal</b> 7 78.6   Portugal 🇵🇹	<b>Pro League</b> 8 77.3   Belgium 🇧🇪
<b>MLS</b> 9 77.0   United States 🇺🇸	<b>Liga Profesional</b> 10 76.8   Argentina 🇦🇷	<b>Championship</b> 11 76.2   England 🇬🇧	<b>Eredivisie</b> 12 76.2   Netherlands 🇳🇱
<b>Superliga</b> 13 76.0   Denmark 🇩🇰	<b>Liga MX</b> 14 75.5   Mexico 🇲🇽	<b>1. Liga</b> 15 75.2   Czech Republic 🇨🇪	<b>Ekstraklasa</b> 16 75.1   Poland 🇵🇱

Kuva 4. Jalkapallosarjojen globaali ranking TOP 16 joulukuussa 2024 GFR sivustolla.

GFR ei ole ainoa toimija, joka vertailee ja järjestee seuroja ja sarjoja listauksiin. Myös Suomen palloliiton usein käyttämä, Saksalainen Transfermarkt sivusto on jo pitkään tuottanut tällaista dataa niin seuroista, sarjoista, pelaajista kuin maajoukkueista. Listaus kuvassa 5. Koska sivusto kelpaa suuren instanssin, kuten Suomen palloliiton virallisiin vertailuihin, voidaan sivuston arvioida olevan validi lähde tässäkin työssä.












Pelkästään eurooppalaiset jalkapallon pääsarjat huomioon ottavassa Transfermarkt sivuston taulukossa kotimainen Veikkausliiga löytyy sijalta 34 Kosovon & Latvian perässä mutta hieman Kazakstanin, Färsaarten ja Maltan pääsarjoja edellä. Euroopassa on 55 jalkapallon pääsarjaa, eli tässä taulukossa ei ole otettu huomioon joidenkin maiden toisia sarjatasoja, jotka ovat myös kovia ammattilaisurheilusarjoja. Ulkopuolelle jää siis laadukkaita suurten budjettien sarjoja, kuten Saksan Bundesliga 2 sekä Englannin Championship. Sekä Transfermarkt sivuston taulukko, että GFR sivuston taulukko antavat samankaltaisia tuloksia sarjatasojen järjestyksestä suureen dataan perustuen, joten arvioita sarjatasoista voidaan pitää kohtuullisen osuvina.

# :	Year before :	Nation	Total :	UCL :	EL :	UECL :	Still present :	20/21 :	21/22 :	22/23 :	23/24 :	24/25 :	Points ±
1	1	England	7	4	2	1	5	24.357	21.000	23.000	17.375	24.250	109.982
2	2	Italy	8	5	2	1	3	16.285	15.714	22.357	21.000	19.937	95.293
3	3	Spain	7	4	2	1	4	19.500	18.428	16.571	16.062	21.678	92.239
4	4	Germany	8	5	2	1	3	15.214	16.214	17.125	19.357	17.921	85.831
5	5	France	6	3	2	1	2	7.916	18.416	12.583	16.250	16.214	71.379
6	6	Netherlands	6	3	2	1	-	9.200	19.200	13.500	10.000	15.250	67.150
7	7	Portugal	5	2	2	1	-	9.600	12.916	12.500	11.000	16.250	62.266
8	8	Belgium	5	2	2	1	-	6.000	6.600	14.200	14.400	15.650	56.850
9	10	Czech Republic	5	2	1	2	-	6.600	6.700	6.750	13.500	10.550	44.100
10	9	Türkiye	5	2	2	1	-	3.100	6.700	11.800	12.000	10.300	43.900
11	15	Greece	4	1	2	1	-	5.100	8.000	2.125	11.400	12.687	39.312
12	14	Norway	4	1	1	2	1	6.500	7.625	5.750	8.000	11.062	38.937
13	13	Austria	5	2	2	1	1	6.700	10.400	4.900	4.800	9.250	36.050
14	10	Scotland	5	2	2	1	1	8.500	7.900	3.500	6.400	9.050	35.350
15	21	Poland	5	1	1	3	2	4.000	4.625	7.750	6.875	11.000	34.250
16	16	Denmark	4	1	1	2	-	4.125	7.800	5.900	8.500	7.656	33.981
17	12	Switzerland	6	2	1	3	-	5.125	7.750	8.500	5.200	7.050	33.625
18	17	Israel	4	1	1	2	-	7.000	6.750	6.250	8.750	2.875	31.625
19	23	Cyprus	5	1	1	3	-	4.000	4.125	5.100	3.750	10.562	27.537
20	20	Croatia	4	1	1	2	-	5.900	6.000	3.375	5.875	5.875	27.025
21	25	Sweden	4	1	1	2	1	2.500	5.125	6.250	1.875	10.750	26.500
22	19	Serbia	6	2	2	2	-	5.500	9.500	5.375	1.400	3.725	25.500
23	18	Ukraine	5	2	1	2	-	6.800	4.200	5.700	4.100	3.600	24.400
24	24	Hungary	4	1	1	2	-	4.250	2.750	5.875	4.500	6.625	24.000
25	26	Romania	4	1	1	2	-	3.750	2.250	6.250	3.250	7.750	23.250
26	22	Russia	-	-	-	-	-	4.333	5.300	4.333	4.333	4.333	22.632
27	29	Slovakia	4	1	1	2	-	1.500	4.125	6.000	5.000	4.625	21.250
28	30	Slovenia	5	1	1	3	1	2.250	3.000	2.125	3.875	8.843	20.093
29	27	Bulgaria	4	1	1	2	-	4.000	3.375	4.500	4.375	3.625	19.875
30	28	Azerbaijan	4	1	1	2	-	2.500	4.375	4.000	5.875	2.875	19.625
31	35	Ireland	3	1	-	2	-	1.875	2.875	3.375	1.500	5.343	14.968
32	31	Moldova	5	1	1	3	-	1.375	5.250	3.750	2.000	2.125	14.500
33	41	Iceland	4	1	-	3	-	625	1.500	3.000	3.833	4.562	13.520
34	39	Bosnia-Herzegovina	4	1	-	3	-	2.625	1.625	2.000	2.250	4.531	13.031
35	36	Latvia	4	1	-	3	-	1.375	2.625	2.750	1.625	3.875	12.250
35	36	Armenia	4	1	-	3	-	1.375	1.875	2.375	2.250	4.375	12.250
37	32	Kosovo	5	1	1	3	-	1.833	2.333	2.875	3.000	2.000	12.041
38	34	Finland	4	1	-	3	-	1.375	3.750	2.625	1.750	2.250	11.750
39	33	Kazakhstan	5	1	1	3	-	1.000	2.875	1.125	3.125	3.000	11.125
40	38	Faroe Islands	4	1	-	3	-	2.750	1.500	2.250	2.750	1.500	10.750
41	45	Malta	4	1	-	3	-	1.500	1.875	2.625	1.500	1.000	8.500
42	42	Northern Ireland	5	1	-	4	-	2.833	1.625	1.250	1.125	1.500	8.333
43	44	Lithuania	4	1	-	3	-	1.625	1.750	2.375	1.125	1.375	8.250
44	39	Liechtenstein	1	-	-	1	-	500	-	6.500	500	500	8.000
45	48	Estonia	4	1	-	3	-	1.375	3.666	1.166	125	1.625	7.957
46	47	Albania	4	1	-	3	-	2.000	1.625	875	2.125	1.250	7.875
















Kuva 5. Transfermarkt sivuston Euroopan maiden jalkapallon pääsarjojen ranking (Transfermarkt 2025.)

### 2.1.2 Suomalaisen jalkapallon globaali sijoittelu - Seurataso

Kun katsetta kääntää sarjoja mittaavista rankingeista joukkueiden tasoja mittaaviin rankingeihin, ei Suomalaisten huippujalkapalloseurojen tilanne muutu yhtään helpommaksi. Eurooppalaisen jalkapallon kattojärjestö UEFA:n ylläpitämässä, joukkueiden tasoa viimeisen 10 kauden ajalta arvioivan listan mukaan ensimmäinen suomalainen joukkue, HJK Helsinki, löytyy vuonna 2025 sijalta 163. (UEFA 2025) Tämä järjestelmä tosin painottaa UEFA:n itse järjestämiä kilpailuja voimakkaasti ja voi siten antaa hieman vääristyneen kuvan todellisesta rankingista. UEFA:n kilpailuihin karsinnat mukaan luettuna pääsee kunkin maan pääsarjasta 3–8 joukkuetta. Kilpailu näistä paikoista esimerkiksi Englannin Valioliigassa on äärimmäisen kovaa, ja vaikkapa kaudella 2024/25 maaliskuussa kahdeksantena oleva Fulham ei ole listalla ollenkaan mukana vähäisten UEFA:n kilpailuihin osallistumistensa vuoksi. Fulhamin vuosittainen budjetti on moninkertainen HJK:hon verrattuna, he kilpailevat maailman kovimmassa sarjassa ja pelaavat kotiottelunsa noin 30 000 ihmisen edessä. Ennakkoon ajateltuna Fulham olisi aina ennakkosuosikki keskinäisessä kohtaamisessa HJK:ta vastaan, mutta ei siis ole tässä listauksessa HJK:n edellä. Sarjatasoranking nähtävissä alta kuvissa 6 ja 7.

163 =		HJK	1.500	1.000	0.500	2.000	2.000	-	4.000	3.000	2.500	3.000	19.500	3.650
244 =		KuPS	-	-	-	1.000	1.500	2.500	2.500	2.000	1.500	1.500	12.500	3.650
460 =		Ilves	-	-	-	1.000	-	1.000	-	-	-	2.000	4.000	3.650
461 =		Inter Turku	-	-	-	-	1.000	1.000	1.000	1.000	-	-	4.000	3.650
479 =		VPS	0.250	-	0.500	-	-	-	-	-	-	1.000	1.750	3.650
480 =		Honka	-	-	-	-	-	1.000	1.500	-	1.000	-	3.500	3.650
481 =		Haka	-	-	-	-	-	-	-	-	1.000	-	1.000	3.650
482 =		SJK	0.250	1.000	0.250	-	-	-	-	1.500	-	-	3.000	3.650
483 =		Mariehamn	-	0.250	1.000	-	-	-	-	-	-	-	1.250	3.650
483 =		RoPS	-	0.500	-	-	1.000	-	-	-	-	-	1.500	3.650
483 =		Lahti	0.250	-	-	1.000	-	-	-	-	-	-	1.250	3.650

Kuva.6 Suomalaisten seurojen sijoitukset Euroopan seurajoukkue rankingissa. (UEFA 2025.)

P...	Club	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21	21/22	22/23	23/24	24/25	Pts	NA
1 =	 <b>Real Madrid</b> Spain	33.000	33.000	32.000	19.000	17.000	26.000	30.000	29.000	34.000	24.500	<b>277.500</b>	38.904
2 =	 <b>Bayern Munchen</b> Germany	29.000	22.000	29.000	20.000	36.000	27.000	26.000	27.000	28.000	26.250	<b>270.250</b>	32.123
3 =	 <b>Man City</b> England	26.000	18.000	22.000	25.000	25.000	35.000	27.000	33.000	28.000	14.750	<b>253.750</b>	40.088
4 =	 <b>Barcelona</b> Spain	26.000	23.000	25.000	30.000	24.000	20.000	15.000	9.000	23.000	31.750	<b>226.750</b>	38.904
5 =	 <b>Liverpool</b> England	22.000	-	30.000	29.000	18.000	24.000	33.000	19.000	20.000	29.500	<b>224.500</b>	40.088
6 =	 <b>Atleti</b> Spain	28.000	29.000	28.000	20.000	22.000	16.000	19.000	8.000	24.000	26.500	<b>220.500</b>	38.904
7 =	 <b>Paris</b> France	24.000	20.000	19.000	19.000	31.000	24.000	19.000	19.000	23.000	22.500	<b>220.500</b>	26.125
8 =	 <b>Man Utd</b> England	13.000	26.000	20.000	19.000	22.000	26.000	18.000	19.000	7.000	23.500	<b>193.500</b>	40.088
9 =	 <b>Juventus</b> Italy	18.000	33.000	23.000	21.000	22.000	21.000	20.000	17.000	-	16.250	<b>191.250</b>	33.189
10 =	 <b>B. Dortmund</b> Germany	17.000	22.000	10.000	18.000	18.000	22.000	10.000	18.000	29.000	25.750	<b>189.750</b>	32.123
11 =	 <b>Roma</b> Italy	14.000	13.000	25.000	17.000	11.000	24.000	23.000	22.000	21.000	14.500	<b>184.500</b>	33.189
12 =	 <b>Arsenal</b> England	15.000	19.000	21.000	26.000	10.000	23.000	-	17.000	22.000	30.500	<b>183.500</b>	40.088
13 =	 <b>Chelsea</b> England	18.000	-	18.000	30.000	17.000	33.000	25.000	21.000	-	21.000	<b>183.000</b>	40.088
14 =	 <b>Sevilla</b> Spain	23.000	19.000	21.000	13.000	26.000	19.000	12.000	21.000	6.000	-	<b>160.000</b>	38.904
15 =	 <b>Benfica</b> Portugal	22.000	17.000	4.000	17.000	10.000	10.000	20.000	25.000	14.000	18.750	<b>157.750</b>	22.343

Kuva 7. Euroopan top 15 joukkueet UEFA:n 10 vuoden listauksessa. (UEFA 2025.)

## 2.4 Tavoitteenasettelu urheiluseurojen strategisena menestystekijänä

Tavoitteenasettelu on keskeinen osa organisaation strategista johtamista, ja sen merkitys korostuu erityisesti urheiluseurojen toiminnassa. Tavoitteet ohjaavat seurojen kehityssuuntia, resursointia ja toimintaa, mahdollistaen pitkäjänteisen ja tavoitteellisen kasvun (Locke & Latham, 2002). Tavoitteenasettelua voidaan tarkastella kahden keskeisen teorian kautta: SMART-mallin (Doran, 1981) ja Goal Setting Theory (GST) -mallin (Locke & Latham, 1990). Näiden teorioiden avulla urheiluseurat voivat asettaa selkeitä, mitattavia ja saavutettavissa olevia tavoitteita, jotka saattavat tukea organisaation pitkän aikavälin menestystä.

SMART-malli on yksi tunnetuimmista tavoitteenasettelun viitekehyksistä, ja se voi auttaa organisaatioita määrittelemään tehokkaita tavoitteita. Mallin mukaan tavoitteiden tulisi olla:

- I. Specific (tarkka) – Tavoitteen on oltava selkeä ja yksiselitteinen, jotta kaikki osapuolet ymmärtävät, mitä halutaan saavuttaa.
- II. Measurable (mitattava) – Tavoitteelle on asetettava mittarit, joiden avulla voidaan seurata edistymistä ja arvioida saavutuksia.
- III. Achievable (saavutettavissa oleva) – Tavoitteen on oltava realistinen organisaation resursseihin ja kykyihin nähden.
- IV. Relevant (relevantti) – Tavoitteen tulee liittyä organisaation pitkän aikavälin strategiaan ja tukea sen päämääriä.
- V. Time-bound (ajallisesti rajattu) – Tavoitteella on oltava selkeä aikataulu, jonka puitteissa sen tulee toteutua

(Doran, 1981)

Urheiluseurojen kontekstissa SMART-mallin soveltaminen voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että seura asettaa tavoitteekseen kasvattaa liikevaihtoaan 20 prosentilla kolmen vuoden aikana tai parantaa edustusjoukkueen sijoitusta kansallisessa sarjassa kahden kauden sisällä. Goal Setting Theory (GST) -mallin mukaan tavoitteiden tulee olla haastavia mutta saavutettavissa olevia, jotta ne motivoivat yksilöitä ja organisaatioita suoriutumaan paremmin (Locke & Latham, 1990). Locke & Latham kirjoittavat 2002, että teorian mukaan tavoitteiden tehokkuus perustuu seuraaviin periaatteisiin:

- I. Haastavuus – Vaikeammat tavoitteet johtavat parempaan suorituskyykyyn kuin helpot tai epäselvät tavoitteet.
- II. Sitoutuminen – Ihmiset sitoutuvat vahvemmin tavoitteisiin, jotka ovat merkityksellisiä ja joiden saavuttamiseen he uskovat.
- III. Palaute – Jatkuva seuranta ja palaute auttavat yksilöitä ja organisaatioita säätämään toimintaansa ja pysymään oikealla tiellä.
- IV. Tavoitteen hyväksyminen – Kun henkilöt tai organisaatiot hyväksyvät asetetut tavoitteet, ne todennäköisemmin työskentelevät niiden saavuttamiseksi

Urheiluseuroissa GST:n mukainen tavoitteenasettelu voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että valmentajat ja pelaajat määrittelevät yhdessä selkeät ja haastavat suoritustavoitteet kauden ajalle ja sitoutuvat yhdessä niiden toteuttamiseen. Kauden aikana käydä palauteskusteluita yhdessä sovitujen, joukkueelle ja pelaajille suunnattujen tavoitteiden sujumisesta.

Urheiluseuroille tavoitteenasettelu ei ole pelkästään operatiivinen työkalu, vaan myös strateginen menestystekijä. Hyvin määritellyt tavoitteet ohjaavat resurssien käyttöä, mahdollistavat tehokkaan seurannan ja varmistavat, että seuran toiminta tukee sen pitkän aikavälin visiota ja missiota Tavoitteiden avulla seurat voivat parantaa kilpailukykyään, houkutellessa uusia jäseniä ja sponsoreita sekä

kehittää organisaatiokulttuuria, joka tukee jatkuvaa kehitystä ja huippu-urheilumenestystä. (Ferkins, Shilbury & O'Boyle, 2005). Seura, joka pyrkii kehittämään esimerkiksi junioritoimintaansa, voi asettaa tavoitteeksi lisätä valmentajakoulutusten määrää 30 prosentilla seuraavan viiden vuoden aikana. Tällainen strateginen tavoite edistää osaamisen kehittämistä, mikä puolestaan parantaa nuorten urheilijoiden valmennusta ja pitkän aikavälin kilpailukykyä (Bayle & Robinson, 2007).

Tavoitteenasettelu on keskeinen osa urheiluseurojen menestyksellistä johtamista. SMART-malli ja Goal Setting Theory tarjoavat toimivia viitekehyksiä tavoitteiden määrittelyyn ja seurantaan, varmistuen niiden strategisen merkityksen ja saavutettavuuden. Urheiluseurojen kannattaa hyödyntää tavoitteenasettelua osana kokonaisvaltaista strategiaansa, jotta ne voivat kehittää toimintaansa, optimoida resurssejaan ja varmistaa pitkän aikavälin menestyksen.

### 3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi tässä opinnäytetyössä valikoitui laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä pyritään ymmärtämään tutkittavaa kohdetta kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän yliopisto 2024). Koska tutkimuksessa hyödynnetään julkisesti saatavilla olevaa aineistoa, kuten seurojen strategisia suunnitelmia, verkkosivuja ja muita julkisia dokumentteja, tarvitaan mahdollisuus aineiston moniulotteiseen tulkintaan. Laadullinen lähestymistapa antaa tähän mahdollisuuden. Laadullisen tutkimusmenetelmän valinta on perusteltua selvittäessä Veikkausliigaseurojen tavoitteita, sillä tämä opinnäytetyö keskittyy seurojen tavoitteiden luonteeseen, tarkoitukseen sekä yhtäläisyyksiin ja eroavaisuuksiin seurojen välillä.

Laadullinen tutkimus soveltuu mielestäni hyvin tilanteisiin, joissa tavoitteena on ymmärtää ilmiötä kokonaisvaltaisesti eikä vain mitata niitä numeerisesti. Veikkausliigaseurojen tavoitteet voivat vaihdella esimerkiksi urheilullisen menestyksen, taloudellisen vakauden, yhteisöllisyyden ja junioritoiminnan kehittämisen välillä. Tällaisia moniulotteisia tavoitteita ei välttämättä voida helposti lajitella määrälliseksi aineistoksi, joten ne vaativat tulkinnallista analyysia.

Opinnäytetyössä tutustutaan seurojen julkisesti saatavilla oleviin strategioihin sekä muihin aiheeseen liittyviin dokumentteihin. Näiden pohjalta koostetaan taulukko. Taulukon avulla on mahdollista tarkastella tavoitteita systemaattisesti. Seurojen erilaisten tavoitteiden jäsentelyssä taulukkoon hyödynnetään SPLISS-mallia (Sports Policy factors Leading to International Sporting Success), joka tarkastelee urheilumenestykseen vaikuttavia tekijöitä (De Bosscher ym. 2006.) SPLISS-malli perustuu yhdeksään eri osa-alueeseen, kuten taloudellisiin resursseihin, valmennusjärjestelmiin ja kilpailulliseen rakenteeseen, joiden kautta voidaan tarkastella, miten Veikkausliigaseurojen tavoitteet linkittyvät kansainvälisesti tunnistettuihin menestystekijöihin huippu-urheilua tehtäessä.

Laadullisesta tutkimuksesta käytetään myös termiä kvalitatiivinen tutkimus. Tilastokeskuksen mukaan, tämä ns. ymmärtävä menetelmä tarjoaa mahdollisuuden kartoittaa ilmiötä niiden kaikessa rikkaudessaan (Tilastokeskus 2025). Yksi laadullisen tutkimusmenetelmän keskeinen etu on mielestäni joustavuus ja mahdollisuus mukautua aineiston erityispiirteisiin. Koska tutkimus perustuu julkiseen aineistoon, menetelmän avulla voidaan analysoida tavoitteita niiden omassa kontekstissaan tai suhteuttaa niitä laajempiin viitekehyksiin. Näin tutkimus tuottaa syvällistä tietoa Veikkausliigaseurojen tavoitteista ja niiden strategisista painopisteistä julkisesti saatavilla olevan tiedon valossa.

### 3.1 Tutkimusongelmat ja aineiston analyysi

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jossa selvitetään Veikkausliigaseurojen tavoitteita hyödyntäen julkista aineistoa. Ensimmäisessä vaiheessa kerätään aineisto seurojen verkkosivuilta, strategiadokumenteista ja muista julkisista lähteistä. Samalla määritellään tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Mitä suomalaiset huippujalkapalloseurat tavoittelevat julkisesti saatavilla olevaan tietoon perustuen?
- 2) Ovatko Suomalaisten huippujalkapalloseurojen tavoitteet asetettu sellaiselle tasolle, että ne mahdollistavat globaalissa kilpailussa pärjäämisen?

Aineistoa kerätään, käsitellään ja säilytetään tekijän henkilökohtaisessa google-drive alustassa, jonne on luotu aineistolle oma kansionsa. Aineistoa säilytetään kansiossa opinnäytetyön julkaisun jälkeen vähintään 365 päivää julkaisupäivästä. Tämän jälkeen aineisto aikanaan poistetaan. Opinnäytetyössä on pyritty käyttämään lähteitä, jotka löytyvät vielä tekijän aineiston poistamisen jälkeen.

Toisessa vaiheessa kartoitetaan teoriatausta. SPLISS-malli valikoituu viitekehukseksi, koska se auttaa jäsentämään urheilumenestykseen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi tutustutaan tavoitteenasettelun teoriaan sekä huippu-urheiluseurojen määritelmään ja keskeisiin tehtäviin. Tämän jälkeen teoria rajataan tukemaan tutkimuksen tavoitteita sekä Suomalaisten huippujalkapalloseurojen määrittelyä.

Kolmannessa vaiheessa aineiston pohjalta luodaan taulukko, joka kokoaa yhteen seurojen tavoitteet. Neljännessä vaiheessa analysoidaan tavoitteet peilaamalla niitä SPLISS-mallin ydinsisältöihin ja vertailemalla niitä toisiinsa.

Viimeisessä vaiheessa vastataan tutkimuskysymyksiin ja pohditaan tuloksia. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Pohdintavaiheessa tuodaan esiin myös kehitysehdotuksia opinnäytetyön perusteella.

### 3.2 Aineiston hankintamenetelmät

Tässä opinnäytetyössä on käytetty lähteinä seurojen julkisesti saatavilla olevia materiaaleja. Aineistoa on kerätty hakukone palvelu Googlen kautta käyttämällä seuraavia hakusanoja yhdessä tiedonhaun kohteena olevan seuran nimen kanssa. "X-Seuran strategia", "X-Seuran visio & missio", "X-Seuran tavoitteet", "Mitä X-seura haluaa toiminnallaan saavuttaa?". Tiedonhaun kautta

tämän työn tekijä ohjautui yleisimmin seurojen kotisivuille ja sieltä löytyvien otsikoiden pariin. Osalla seuroista tieto oli helposti ja selkeästi saatavilla, osalla tietoa piti etsiä hieman pidempään. Myös esimerkiksi IFK Mariehamnin kotisivujen Ruotsinkielisyys tuotti hieman päänvaivaa tiedonhaun kannalta.

Koska seuroista tietoa löytyi osasta enemmän ja osasta vähemmän, asettaa tämä seuroja hieman eriarvoiseen asemaan. Toisaalta tämä vahvistaa tutkimuksen näkökulmaa siitä, miltä seurojen toiminta voi näyttää seurojen ulkopuolisille ihmisille, jotka etsivät tietoa seuran toiminnasta pelkäämään hakukoneiden kautta. Käytetty aineisto nähtävissä taulukossa 1 sekä opinnäytetyön lopussa kohdasta *Liitteen lähteet*.

Seura	Käytetty aineisto
AC Oulu	Kotisivut + Googlen kautta löytynyt julkinen strategia esitys
FC Haka	Seuran kotisivut + myyntiesite
FC Inter	Seuran kotisivut
FF Jaro	Seuran kotisivut
Gnistan	Seuran kotisivut + erillinen tiedosto "Gnistan metodi"
HJK	Seuran kotisivut
IFK Marienhamn	Seuran kotisivut + erillinen tiedosto "värdegrund" (arvopohja)
Ilves	Seuran kotisivut + Strategia dokumentti lyhyt versio
KTP	Seuran kotisivut + erillinen strategia esitys
KuPS	Seuran kotisivut
SJK	Seuran kotisivut + Youtubevideo seuran strategiasta
VPS	Seuran kotisivut + erillinen strategiadokumentti

Taulukko 1. Opinnäytetyössä käytetyt materiaalit otsikkotasolla

#### 4 Tulokset - Mitä Veikkausliigajoukkueet tavoittelevat?

Tavoitteen asettelun teorian mukaan tavoitteet ohjaavat toimintaa. Seura asettaa toiminnalleen tavoitteita, joita kohti yksilöt ja ryhmät pyrkivät päivittäin tekemään töitä. Veikkausliigaseurat ovat asettaneet toiminnalleen moninaisia tavoitteita, joten niiden tarkastelu vaatii alustan. Alustaksi valikoitui SPLISS malli hieman mukailtuna.

Veikkausliigaseurojen tavoitteet on luokiteltu seuraavassa taulukossa mukaillen SPLISS (Sports Policy factors Leading to International Sporting Success) - teorian pilareita. Kaikki tavoitteet ovat nähtävillä alla olevasta taulukosta 2. Tämän jälkeen tulokset löytyvät SPLISS-pilari kerrallaan erillisissä kappaleissa. SPLISS teorian pilarit eivät suoraan käy seurojen tavoitteiden arviointiin, sillä ne on alun perin suunnattu valtion urheilupolitiikan vaikuttavuuden arviointiin. Tästä syystä SPLISS pilareita on lopullisessa taulukossa mukailtu. Tarkempi kuvaus pilarin sisällöstä ja mahdollisesta muokkauksesta on jokaisen tulokset- kappaleen ensimmäisten lauseiden joukossa.

Veikkausliigassa pelaa 12 seuraa. SPLISS pilareita on 9. Näiden pohjalta on muodostettu alta löytyvä taulukko. Kaikki taulukossa esiintyvät lauseet on poimittu seurojen omilta kotisivuilta julkisesti löytyneistä materiaaleista seurojen strategiaan tai tavoitteisiin liittyen. Lähdeluettelo löytyy opinnäytetyön lopusta. Yksikään Veikkausliigaseura ei julkisesti saatavilla olevan tiedon valossa ole asettanut tavoitteita kaikkiin SPLISS teorian pilareihin liittyen. Tämä havainnollistaa SPLISS teorian vain kohtalaista sopivuutta alustaksi seurojen tavoitteiden esille tuomiseen sekä sitä, että tässä opinnäytetyössä on arvioitu pelkästään seurojen edustusjoukkueiden strategioita. Toisaalta kaikkiin SPLISS teorian pilareihin löytyi kuitenkin yhteisesti vähintään yksi tavoite. Tämä puoltaa SPLISS mallin sopivuutta alustana tavoitteiden esille tuomiseen.

Kaikki tavoitteet ovat nähtävillä alla olevasta kuvasta 6. Tämän jälkeen tulokset SPLISS-pilari kerrallaan erillisissä kappaleissa.



säilyttänyt pelaajabudjettinsa samankokoisena mutta ohjannut siitä aiempaa suuremman määrän akatemiansa käyttöön.

Mielenkiintoinen huomio tavoitteisiin liittyen on se, että ainoastaan AC Oulu ilmoittaa julkisesti tavoitteen pelaajamyynneistä saatavaan taloudelliseen tuloon liittyen. Tämä tavoite on 100 000 e vuosittain. Pelaajamyynti on kuitenkin jalkapalloseurojen yksi keskeisimmistä liiketoiminnan muodoista ja pelaajien markkina-arvon kasvattaminen yksi tärkeimmistä Suomen Palloliiton asettamista strategisista tavoitteista.

#### **4.1.2 Pilari numero 2 - Hallinnollinen rakenne ja organisaatio**

Hallinnollinen rakenne ja organisaatio pilarissa käydään läpi seurojen tavoitteita, jotka liittyvät henkilöstöön tai seuran hallintoon. Vaikka viestintä on seuroille tärkeä hallinnollinen työkalu, siihen liittyvät tavoitteet on laitettu pilarin 9 alle. Julkisia tavoitteita SPLISS taulukon pilariin 2 liittyen: 5/12 seuralla.

Viisi seuraa (AC Oulu, FC Inter, HJK, Ilves, VPS) tavoittelee julkisesti hallinnollisiin rakenteisiin tai organisaation kehittämiseen liittyviä asioita. Lopuilla seitsemällä seuralla ei ollut julkisesti saatavilla olevissa materiaaleissa näistä mainintaa. AC Oulu pyrkii lisäämään päätoimisten työntekijöidensä määrää. FC Inter tavoittelee koulutuspolkujen luomista kaikille toimihenkilöilleen. HJK tavoittelee alansa parhaiden henkilöiden rekrytoimista seuraan. Ilves pyrkii pitkäkestoisesti vakaaseen hallintoon. VPS tavoittelee aiempaa parempaa huolenpitoa nykyisestä henkilöstöstään.

#### **4.1.3 Pilari numero 3 - Pelaajapolkuun liittyvät tavoitteet**

Alkuperäisessä SPLISS mallissa tämä kohta kääntyy vapaasti suomennettuna osallistuminen urheiluun (sports participation). Alkuperäisessä mallissa tällä pyritään mittaamaan valtion tai järjestön tapaa mahdollistaa suuret massat mukana urheilussa lapsuus ja nuoruusvaiheessa. Tämän opinnäytetyön aiheen rajauksen vuoksi, vaihdoin kohdan pelaajapolun tavoitteita arvioivaksi. Näin saamme edelleen tietoa lapsuus ja nuoruusvaiheen toimista, mutta paremmin jalkapalloseuran tavoitteiden arviointiin sopivaksi. Julkisia tavoitteita SPLISS taulukon pilariin 3 liittyen: 12/12 seuralla.

Tässä pilarissa siis esitellään tavoitteet, jotka liittyvät seuran pelaajapolkuun ja sen tavoitteisiin. Kaikilla seuroilla oli pelaajapolkuun liittyviä tavoitteita, mikä on hieno ja tärkeä asia. SJK sekä AC Oulu haluavat molemmat, että seurojen pelaajapolut tuottavat 2–3 pelaajaa vuosittain edustusjoukkueen käyttöön. SJK:lle tärkeää on myös menestyvä akatemiajoukkue. AC Oululle on tärkeää korostaa pelaajien paikallisuutta. Paikallisuutta AC Oulu tavoittelee kasaamalla edustusjoukkueensa siten, että se koostuisi vähintään 60 % Oulun alueen pelaajista. Myös Pietarsaarelainen FF Jaro, Ahvenanmaalainen IFK Marienhamn, Valkeakoskelainen FC Haka sekä Vaasasta tuleva VPS tavoittelevat oman alueensa pelaajien saamista edustusjoukkueisiinsa. Jaro ja Haka haluavat, että jokaisella kaudella edustusjoukkueessa pelaa oman alueen pelaajia. VPS on tavoitteissaan tarkempi, ja pyrkii ohjaamaan edustusjoukkueen peliminuuteista 15 % omille nuorille kasvateilleen sekä 30% omille kasvateilleen. Seuroista siis 5/12 korostaa paikallisuutta pelaajapolkunsu tavoitteissa.

FC Inter Turusta tavoittelee pelaajakehitysjärjestelmänsä yhtenäistämistä B-junioreista Liigaan. KuPS Kuopiosta tavoittelee samankaltaista asiaa halutessaan tarjota entistä suunnitelmallisemman reitin Kuopiosta maailmalle. KuPS pyrkii toimimaan kasvattajaseurana Euroopan kentille, mutta ei ole julkisesti määritellyt tarkemmin sarjoja tai seuroja, joihin se pyrkii pelaajia kasvattamaan. KTP Kotkasta sekä Ilves Tampereelta pyrkivät kasvattamaan pelaajia eteenpäin. KTP tavoittelee lisäksi omien unelmien saavuttamisen mahdollistamista Kotkassa. Helsinkiläinen Gnistan tavoittelee pelaajapolullaan kasvattavansa korkeatasoisia pelaajia niin kotimaahan kuin kansainvälisille kentille. HJK haluaa tuottaa kansainvälisen tason pelaajia ja tavoittelee, että sen Akatemiassa kasvetaan ammattilaisiksi sekä kotimaan että maailman kentille.

Yksikään Suomalainen seura ei ole julkisesti määritellyt niitä sarjoja, joihin ne pyrkivät tuottamaan pelaajia. Tavoitteet maailmankentille pääsystä on toivottavasti jäsenelty tarkemmin seurojen omissa dokumenteissa, sillä muuten ilmainen siirto amatööriksi Haitin pienimpään seuraan voidaan laskea tässä tavoitteessa onnistumiseksi. Kaikilla seuroilla on tavoitteita pelaajapolkunsu liittyen. Useilla seuroista on tavoitteena mahdollistaa pelaajan oman maksimipotentiaalin saavuttaminen, mutta tukevat tavoitteet maksimipotentiaalin saavuttamisen mahdollistavan ympäristön luomiseksi jäävät pieniksi.

#### **4.1.4 Pilari numero 4 - Lahjakkuuksien tunnistaminen ja kehittäminen**

Lahjakkuuksien tunnistaminen ja kehittäminen pilarissa esitellään tavoitteet, jotka liittyvät keinoihin, joilla seurat pyrkivät tunnistamaan talentit ja pitämään heidät seurassa. Lisäksi kohdassa tuodaan

esiin tavoitteita, joilla seura pyrkii kehittämään talentejaan seuraavalle tasolle. Tämä pilari on osin samankaltainen kuin pilari 3, joten osa seurojen tavoitteista on käynyt työn tekijälle molempiin kohtiin. Julkisia tavoitteita SPLISS taulukon pilariin 4 liittyen: 3/12 seuralla.

Suoraan lahjakkuuksien tunnistamiseen liittyviä julkisesti saatavilla olevia tavoitteita oli ainoastaan HJK:lla sekä Interillä. HJK pyrkii tunnistamaan talentit systemaattisen scouttauksen avulla. Inter pyrkii löytämään joukkueeseensa pelaajia, joista 70% on mahdollisuus kehittyä pelaajana seuraavalle tasolle. VPS puolestaan haluaa tarjota systemaattisesti peliminuutteja nuorille pelaajilleen, joka auttaa pitämään heidät seurassa.

Tärkeä havainto näistä tuloksista on, että useilla seuroilla on äsken käsitellyssä pilarissa 3 esitelty tavoitteita, jotka voisi myös jaotella tämän pilarin alle. Lisäksi tiedän, että monet seuramatkittajat ja tekevät talenttien tunnistamiseen ja kehittämiseen liittyvää työtä, vaikka eivät siihen liittyviä asioita julkisesti tavoittelekaan.

#### **4.1.5 Pilari numero 5 - Valmennus ja valmennuskoulutus**

Valmennus ja valmennuskoulutus pilarissa tuodaan esille tavoitteet, joita seuroilla on julkisesti valmentajien osaamisen kehittämiseen, valmentajien määrään tai valmentajien pysyvyyteen liittyen. Tavoitteita SPLISS taulukon pilariin 5 liittyen: 5/12 seuralla.

Tämän pilarin kohdalla on tärkeä huomata, että valmennuskoulutus on usein liittotason tehtävä. Suomessa valmennuskoulutuksista vastaa pääosin Suomen palloliitto ja niiden toteutus tehdään yhteistyössä Veikkausliigaseurojen yhdistysten kanssa. Varmasti siis osittain tästä syystä, Veikkausliigaseurojen osakeyhtiöiden julkisesti saatavia materiaaleja käyttänyt data ei löytänyt juurikaan tavoitteita liittyen valmennukseen tai valmennuskoulutukseen.

AC Oulu tavoittelee huippuvalmennusta ja pyrkii lisäämään valmentajiensa määrää sekä päätoimisuutta. Gnistan pyrkii kehittämään valmennuksen ja muun toiminnan laatua jatkuvasti. HJK haluaa rekrytoida alan parhaat tekijät ja kehittää heitä entisestään koskien myös valmennusta. KTP haluaa antaa valmentajilleen mahdollisuuden matkalle kohti menestystä ja KuPs tavoittelee kestäviä olosuhteita ja taustoja huippu-urheiluun. KuPs:n tavoitteessa taustat on tulkittu tarkoittamaan mm. valmennusta.

#### 4.1.6 Pilari numero 6 - Kilpailujärjestelmä

Kilpailujärjestelmä kohdassa katsotaan, millaisia tavoitteita Veikkausliigaseuroilla on kotimaassa ja Euroopan kentillä kilpailemiseen liittyen. Julkisia tavoitteita SPLISS taulukon pilariin 6 liittyen: 9/12 seuraa.

FC Haka tavoittelee Suomen mestaruutta. HJK:n tavoitteena on olla Pohjoismainen huippuseura, joten tähän tavoitteeseen päästäkseen voimme kenties laskea myös Suomen mestaruuden tavoittelun. Suomen mestaruuden lisäksi, FC Haka pyrkii vuosittain kilpailemaan paikasta Euroopan kilpailuihin, eli sijoittumaan Veikkausliigassa kuuden parhaan joukkoon. Samaa tavoittelee myös AC Oulu. AC Oulu on lisäksi erikseen maininnut tavoitteen myös reservijoukkueelleen. Heidän tavoitteensa on kilpailla ykkösessä. SJK tavoittelee sijoja 1–3. Ilves haluaa olla vuosittain mestarikandidaatti ja pelata säännöllisesti europeleissä. KuPS pyrkii menestymään ja pääsemään euroopan kentille. IFK Marienhamn sekä FF Jaro tavoittelevat pelaamista Veikkausliigassa. FC Inter sekä KTP eivät olleet linjanneet julkisesti saatavilla oleviin strategioihinsa tavoitteita näihin liittyen.

#### 4.1.7 Pilari numero 7 - Olosuhteet

Olosuhde pilarissa tuodaan esiin tavoitteita, joita seuroilla on olosuhteisiinsa liittyen. Julkisia tavoitteita SPLISS taulukon pilariin 7 liittyen: 5/12 seuraa.

Olosuhteisiin liittyviä tavoitteita löytyi viideltä seuralta. VPS tavoittelee parhaita ja jatkuvasti kehittyviä olosuhteita. Heille tärkeää on myös, että näistä tavoitteista huolimatta hinnat pysyvät kohtuullisina. HJK tavoittelee myös parhaita olosuhteita, ja on eritellyt olosuhteet erikseen Stadioniksi, halliksi ja muiksi kentiksi. Gnistanin tavoitteena on rakentaa UEFA:n kansainväliset kriteerit täyttävä jalkapallostadion ja kehittää olosuhteitaan. AC Oulun tavoitteena on jalkapallostadion sekä yksi jalkapallohalli per 2000 pelaajaa Oulun alueella. Lisäksi AC Oulu haluaa omistusta stadionista sekä hallista. KuPs tavoittelee kestäviä olosuhteita ja taustoja menestyvälle huippu-urheilulle.

#### 4.1.8 Pilari numero 8 - Tukipalvelut urheilijoille

Tukipalvelut urheilijoille kohdassa tuodaan esiin tavoitteet, joita seurat tarjoavat urheilijoiden tulevaisuuden tueksi esimerkiksi peliuran jälkeen. Julkisia tavoitteita SPLISS taulukon pilariin 8 liittyen: 1/12 seuraa.

Urheilijoiden tukipalveluihin liittyviä tavoitteita oli ainoastaan KTP:lla. He tavoittelevat urheilijoidensa koulutautumisen tukemista ja huolenpitoa KTP pelaajien tulevaisuudesta. He tavoittelevat myös koulutustoimija yhteistyötä.

#### 4.1.9 Pilari numero 9 - Arvostus ja mediakäsitys

Varsinaisessa SPLISS mallissa, viimeisenä pilarina toimii tieteellinen tutkimustyö. Seuroilla ei vielä Suomessa ole ollenkaan tähän liittyviä tavoitteita, mutta kaikki Veikkausliigaseurat tavoittelevat suomalaisille seuroille tyypillisesti yhteisöön liittyviä asioita. Tästä syystä yhdeksäs pilari on arvostus ja mediakäsitys. Tässä pilarissa esitellään tavoitteita, jotka liittyvät Suomalaisten urheiluseurojen tavoitteisiin oman yhteisönsä, brändinsä tai julkisen arvostuksena tiimoilta. Julkisia tavoitteita SPLISS taulukon pilariin 9 liittyen: 12/12 seuraa.

SJK haluaa tuottaa elämyksiä toiminta-alueensa ihmisille. VPS haluaa tarjota unohtumattomia kokemuksia VPS-perheessä. KTP haluaa kasvaa koko Kaakkois-suomen alueen yhteisöksi. IFK Mariehamn sekä FF Jaro haluavat vahvistaa paikallista identiteettiä. FF Jaro haluaa lisäksi lisätä sosiaalisen median seuraajiansa määrää ja kehittää omaa sisäistä ja ulkoista viestintäänsä. Myös AC Oulu tavoittelee sosiaalisen median seuraajamäärän kasvattamista. Heidän tavoitteensa on 20 000 some seuraajaa. Lisäksi he haluavat lisätä tietouttaan kuluttajista sekä kasvattaa kumppanuuksia. HJK tavoittelee kumppanuuksiin liittyviä asioita halutessaan olla paras markkinointialusta kumppaneille. Lisäksi HJK tavoittelee Suomen suurinta kausikortti- ja jäsenmäärää. Ilves pyrkii tuottamaan merkittävää hyötyä yhteistyökumppaneilleen ja tarjoamaan ensiluokkaisen kannattajakokemuksen faneilleen. Lisäksi he haluavat olla kansainvälisesti tunnettu brändi.

FC Haka haluaa tarjota huippuluokan urheiluviihdettä ja elämyksiä sekä saavuttaa runsaasti näkyvyyttä aktiivisella ja positiivisella viestinnällä. Gnistan tavoittelee jäsenpalveluidensa kehittämistä. KuPs haluaa yhteisten arvojen ohjaavan toimintaansa sekä sitoutuneen KuPs yhteisön ympärilleen. FC Inter tavoittelee edustusjoukkueen kotiotteluista seurayhteisön yhteistä

kokoontumispaikkaa. Lisäksi Interin yhteiskuntavastuullinen ohjelma, Interaction, halutaan tehdä kansallisesti ja kansainvälisesti tunnetuksi.

## 5 Pohdinta

Yhteenvetona voidaan todeta, että kaikilla tutkimuksen seuroilla on monipuolisia tavoitteita toiminnalleen. Tavoitteita on myös asetettu linjassa kirjallisuuskatsauksen sisältöihin peilaten. Tämä kertoo mielestäni mm. siitä, että seurat ovat hyvin ymmärtäneet, että nykyiset huippujalkapalloseurat ovat paljon muutakin kuin jalkapalloseuroja. Seurat ovat organisaatioita, joiden tulee pärjätä monella osa-alueella pystyäkseen vastaamaan globaaliin kilpailuun. Toisaalta, vaikka seurat ovat asettaneet toiminnalleen monipuolisesti tavoitteita, ei tavoitteita julkisissa dokumenteissa oltu jäsennelty kovinkaan tarkasti. Termit, kuten “Euroopan/Maailman kentille kasvattaminen” tai “parhaat olosuhteet” eivät mielestäni ole vielä riittävän tarkasti jäseneltyjä, sillä ne ovat hyvin monitulkintaisia. Onko esimerkiksi Suomalainen seura onnistunut tavoitteessaan kasvattaa pelaajia Euroopan kentille, jos heidän pelaajaopolkunsa kulkenut pelaaja siirtyy ilmaisella siirrolla pelaamaan jalkapalloa Viron kolmanteen divisioonaan? Kuvassa 7 löytyy esimerkki julkisesti saatavilla olevista tavoitteista Englannin Valioliigaseura Crystal Palacen akatemiasta. Tavoittelemalla julkisesti tällaisia asioita, Crystal Palace ohjaa samankaltaisista tavoitteista kiinnostuneita olevia pelaajia, valmentajia, faneja, yhteistyökumppaneita ja muita sidosryhmiä tulemaan mukaan seuran tarinaan.

### OBJECTIVE

The Academy continually aims to have staff and players competing across the following leagues and beyond:

- // Premier League
- // Championship
- // League One
- // League Two
- // National League
- // Serie A
- // Bundesliga
- // LaLiga
- // Ligue 1

Kuva 8. Crystal Palacen akatemian julkisesti saatavilla olevat pelaajakehityksen tavoitteet. (Crystal Palace 2025)

## 5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1) Mitä suomalaiset huippujalkapalloseurat tavoittelevat julkisesti saatavilla olevan tiedon perusteella?

2) Ovatko Suomalaisten huippujalkapalloseurojen tavoitteet asetettu sellaiselle tasolle, että ne mahdollistavat globaalissa kilpailussa pärjäämisen?

Mielestäni ensimmäiseen tutkimuskysymykseen saatiin selkeät vastaukset. Tiivistettynä voidaan todeta, että suomalaiset jalkapalloseurat tavoittelevat taloudellista vakautta ja liiketoiminnan tasaista kasvua, olosuhteiden kehittämistä sekä kansallisen ja kansainvälisen tason pelaajien kehittämistä. Lisäksi tärkeäksi koetaan yhteisöllisyys ja sen vahvistaminen.

Toiseen kysymykseen liittyen vastaukset ovat tulkinnanvaraisia ja siihen faktuaalisesti vastaaminen vaatisi tätä opinnäytetyötä laajemman tutkimuksen. Tällainen tutkimus voisi esimerkiksi olla vertaileva tutkimus Suomalaisten ja kansainvälisten jalkapalloseurojen tavoitteiden välillä. Tällaisessa jatkotutkimuksessa olisi tärkeää löytää mukaan sellaisia seuroja, jotka ovat selkeästi suomalaisia huippujalkapalloseuroja edellä, samalla tasolla sekä hieman perässä. Kaikkien tutkimukseen osallistuvien seurojen tulisi olla halukkaita kertomaan ja jakamaan toimintansa yksityiskohtaiset tavoitteet avoimesti. Näin voisimme saada kattavan mallinnuksen luotua siitä, miten Suomalaisten huippujalkapalloseurojen voi olettaa pärjäävän seuraavien vuosien aikana globaaliin kilpailuun peilaten.

Tähän opinnäytetyöhön perustuen voin sanoa, että mielestäni Suomalaisten huippujalkapalloseurojen tavoitteita ei ole asetettu riittävän korkealle. Ainakaan julkisesti saatavilla olevan tiedon perusteella. Vaikka taloudellinen omavaraisuus on tärkeää, on toimintaa mielestäni vaikea kehittää tähtäämällä aina nollatulokseen. Yksityishenkilö voi realistisesti Suomessa tavoitella taloudellisesti esimerkiksi miljoonatuloja. Seuran, jossa on töissä esimerkiksi 8–40 henkilöä plus pelaajat, jonka toimintaa seuraa viikoittain tuhansia faneja ja jonka matkassa on mukana kymmeniä tai jopa satoja sidosryhmiä voisi perustellusti kuvitella tavoittelevan kymmenien miljoonien liikevaihtoa tai liikevoittoa. Vieläpä toimialalla, jossa yksittäisten pelaajien siirtosummat voivat olla useita kymmeniä miljoonia euroja. Tällaisia lukuja tavoittelemalla seurojen olisi pakko kehittää toimintamalleja, joiden avulla nyt mahdottomilta tuntuviin tavoitteisiin olisi mahdollista päästä.

Jos Suomalainen jalkapalloseura on lähtökohdiltaan esimerkiksi belgialaista jalkapalloseuraa perässä, ja se tavoittelee vertailuseuraa pienempiä asioita, pienemmillä resursseilla ja tekee vähemmän töitä toimintansa kehittämisen eteen, saako Suomalainen seura koskaan Belgialaista kiinni?

## 5.2 Keskeisimpiä löydöksiä & kehitysehdotuksia

Tämän opinnäytetyön keskeisimpiä löydöksiä ovat ehdottomasti tutkittavien seurojen vähäiset julkiset tavoitteet liittyen sekä valmentajien kehittämiseen että urheilijoiden tukipalveluihin. Myös lahjakkuuksien tunnistamiseen liittyviä tavoitteita on asetettu julkisesti aika vähän. Kuten opinnäytetyössä on jo moneen otteeseen todettu, se perustuu vain julkisesti saatavilla olevaan tietoon. Käytössä ei siis välttämättä ole ollut ajantasaisin tai kattavin mahdollinen tieto seuran toiminnasta. Myös seurojen taustalla vaikuttavien yhdistysten tavoitteet on rajattu tästä opinnäytetyöstä pois. Monesti, yhdistykset pyörittävät seurojen junioritoimintaa ja niillä saattaa olla tavoitteita tämän työn keskeisiin löydöksiin liittyen. Tästä huolimatta, valmentajien kehittämisen tavoitteet sekä urheilijoiden tukipalvelut jäävät todella pieneksi seuroissa. Valmentajat ja urheilijat ovat kuitenkin seurojen keskeisiä henkilöitä ja menestymisen mahdollistajia, joten olisi tärkeää osoittaa myös julkisesti tavoitteita heidän hyvinvointiaan koskien. Julkisesti asetetut tavoitteet henkilöstön kehittymiselle, vaatimuksille sekä hyvinvoinnille saattaisivat nostaa mielikuvia urheiluseuroista työpaikkana ja voisivat täten auttaa alan kovimpia tekijöitä hakeutumaan töihin Suomalaisiin seuroihin.

Myös yhtenä keskeisenä löytönä opinnäytetyössä voidaan pitää Suomalaisten ammatti jalkapalloilijoiden pientä määrää. Ammatillisuuden määritelmiä on monia ja tätä käsitettä tarkemmin pohtimalla voidaan saada aikaan suurempi tai pienempi luku pelaajamäärässä. Ydinviesti on kuitenkin se, että 330 ammattilaisen määrällä on hyvin vaikeaa kilpailla maailman jalkapallojättejä vastaan. Mikäli Suomessa saataisiin lisättyä jalkapalloammattilaisten määrää esimerkiksi lähemmäs tuhatta pelaajaa, olisi meillä kolminkertainen määrä pelaajia, jotka pysyvät pitempään lajin parissa mukana ja voivat kehittyä pelaajina vielä pitkälle yli 25-vuotiaiksi. Jalkapalloammattilaisten määrää voisi mielestäni lisätä kehittämällä toisen ja kolmannen sarjatason seurojen liiketoimintaa ja taloudellisia resursseja. Toinen tapa voisi olla systemaattisesti tunnistaa niitä sarjoja / seuroja ulkomailta, jotka arvostavat Suomalaista pelaajatyyppejä ja joilla olisi resursseja ottaa Suomesta pelaajia kehittymään omaan pelaajaputkeensa. Kauhean moni Suomalainen pelaaja ei unelmoi pelaamisesta Kazakstanin pääsarjassa, mutta jos siellä pelaaminen mahdollistaa elämiseen riittävän taloudellisen korvauksen, hyvän valmennuksen ja ammattimaisen arjen antaen täten lisävuosia pelaajan oman maksimipotentiaalin saavuttamiseen, se voisikin olla ihan varteenotettava ajatus. Useissa suomalaisissa jalkapalloseuroissa tehdään *pitkäjänteistä pelaajakehitystä*, eli asetetaan tämän hetken oteluiden voittaminen toissijaiseksi ja pyritään kehittämään pelaajia olemaan parhaimmillaan

myöhemmin. Voisi siis olettaa, että pelaaja ei ole saavuttanut omaa maksimipotentiaaliaan vielä 16–20-vuotiaana, jolloin pitempiäaikaisten ammattimaisten mahdollisuuksien tarjoaminen on todella tärkeää pelaajien potentiaalinsa saavuttamisen kannalta.

Opinnäytetyössä tuotiin myös esiin kansainvälisesti todella kova kilpailu suomalaisen Veikkausliigan sijoituttua sarjatasorankingissa vasta Euroopan maiden alempaan keskikastiin. Mikäli haluan näin kovassa kilpailussa aidosti kasvattaa esimerkiksi suomalaisten pelaajien markkina-arvoa, tulisi meidän mielestäni pohtia kysymystä, miksi suomalainen pelaaja halutaan ostaa? Tässä voisi olla paikka uudelle tutkimukselle. Globaali kilpailu on äärimmäistä, joten Suomalaisten jalkapalloilijoiden tuotteistaminen ja myyntiprosessien systemaattinen konseptointi voisi olla paikallaan. Mitä lisäarvoa kansainvälinen joukkue saa, kun valitsee ostettavaksi pelaajaksi suomalaisen pelaajan nigerialaisen pelaajan sijaan?

### **5.3 Pohdintaa työn relevanssista ja merkityksestä**

Tämä opinnäytetyö herättää toivottavasti Suomalaisten huippujalkapalloseurojen päättäjiä tarkastelemaan omien seurojensa tavoitteita ja varmistamaan, että ne ovat heidän mielestään riittävän kunnianhimoiset seuran kehittymisen ja Suomalaisen jalkapallon kehittymisen takaamiseksi. Maailman seuratuimmalla ja Suomen harrastetuimmalla urheilulajilla ei mielestäni ole tekosyitä sille, miksei Suomessakin voisi onnistua luomaan taloudellisesti, urheilullisesti ja yhteiskunnallisesti vaikuttavia menestystarinoita.

Tämä työ ei ole täydellinen eikä kerro koko totuutta Suomalaisista huippujalkapalloseuroista tai niiden tavoitteista. Työssä käytetyt materiaalit ovat todella rajatut sillä kaikki seurat eivät kerro toiminnastaan ulospäin kovinkaan tarkasti. Laajempi tutkimus, jossa otettaisiin huomioon miehet & naiset, yhdistykset seurojen takana sekä kansainväliset esimerkit seurat olisivat varmasti paikallaan. Suomen palloliitto on asettanut merkittäviä tavoitteita Suomalaisen jalkapallon eteenpäinviemiseksi. Palloliiton huippujalkapalloa koskeviin tavoitteisiin päästäkseen Suomalaisten huippujalkapalloseurojen tulee onnistua omassa toiminnassaan todella hyvin. Vastuu eurooppalaisen jalkapallon mittakaavan huippupelaajakehityksestä on Suomen parhailla seuroilla ja Suomen parhailla tekijöillä.

Työ ei tuo esille mitään maata mullistavia löydöksiä, mutta tarjoaa mielestäni luotettavaa, rehellistä ja keskitettyä tietoa siitä, mitä Suomalaiset huippujalkapalloseurat tavoittelevat. Työn rajaus julkisesti saatavilla olevaan tietoon sekä edustusjoukkueisiin pienentää työn vaikuttavuutta ja merkittävyyttä, mutta antaa näkökulman siitä, miltä Suomalaisen jalkapallon tavoitteet voivat näyttää ihmisille jalkapallon ulkopuolelta.

SPLISS - metodia ei ole suunniteltu pohjaksi seurojen tavoitteiden arviointiin, joten metodi ei välttämättä ole paras mahdollinen tapa arvioida seurojen tavoitteita. Toisaalta SPLISS metodi kattaa hyvin huippu-urheilu organisaatioiden tavoitteiden monet ulottuvuudet ja tarjoaa selkeän viitekehysten monen seuran useiden tavoitteiden samanaikaiseen tarkasteluun.

Opinnäytetyön kirjallisuuskatsaus on aiheeseen liittyvä mutta aika pieni. On varmasti tutkimuksia, jotka täydentäisivät opinnäytetyön kirjallisuuskatsausta ja toisivat siihen lisää. Rajallisten aikaresurssien vuoksi kirjallisuuskatsausta ei enää laajenneta.

#### **5.4 Esimerkkিতavoite:**

Seuraava kirjoitus on tehty perustuen tämän opinnäytetyön materiaaleihin ja löydöksiin. Kirjoituksen on tarkoitus näyttää esimerkki julkisesti määritellyistä kovista tavoitteista jalkapalloseuralle. Kirjoituksen tavoitteet on kirjoitettu siten, että siitä löytyy tavoite jokaiseen SPLISS pilariin liittyen. Tämä kirjoitus ei ole "oikea vastaus" ja sen ainoa tarkoitus on inspiroida sen mahdollisesti lukevia ihmisiä.

"Seuran X tavoitteena on tehdä Suomen parasta huippujalkapalloa. Seuran yhtenä tavoitteena on, että kaikki XXXXX-Suomen alueen parhaat jalkapallovalmentajat ovat tämän seuran valmentajina. Seuran tavoitteena on huolehtia valmentajiensa kehittymisestä, jaksamisesta ja koulutuksesta sekä kehittää valmentajia omaan edustusjoukkueeseensa sekä Euroopan TOP8 sarjoissa pelaaviin seuroihin. Tavoittelemme parhaiden valmentajien avulla Pohjoismaiden parasta pelaajakehityspolkua ja systemaattista tutkittuun tietoon perustuvaa ammattilaisten luomaa tapaa tunnistaa Suomen parhaat talentit. Kehittämällä valmentajia Euroopan suuriin seuroihin, tavoittelemme laajaa kansainvälistä seuraverkostoa, jonka kautta tehostamme pelaajamyyntiämme. Pelaajamyynnistä tavoittelemme vuosittain vähintään kymmentä miljoonaa euroa. Pelaajamyyntitavoite on kova ja vaatii laajaa yhteisön tukea taakseen. Tästä syystä tavoitteenamme on rakentaa yhteistyökumppaniverkosto, jonka kaikille kumppaneille on tärkeää, että kotimaamme Suomi on Euroopan paras maa - ja voi olla sitä myös jalkapallossa. Yhdessä kumppaniverkostomme kanssa tavoittelemme taloudellisesti 20 miljoonan euron liikevaihtoa vuosittain. Tähän tavoitteeseen päästäksemme tavoittelemme, että seurassamme on töissä parhaiden valmentajien ja pelaajien lisäksi osaavimmat & motivoituneimmat mahdolliset henkilöt kehittämässä ja toteuttamassa päivittäistä liiketoimintaamme.

Tavoitteenamme on, että Seurassamme pelaa jokaisella pelipaikalla Suomen paras saatavilla oleva pelaaja. Tällaisella joukkueella tavoittelemme luonnollisesti joka vuosi Suomen mestaruutta sekä Mestareiden liigan lohkovaihetta. Tarjoamme seuramme akatemiasta tuleville pelaajille

vähintään 50 % kaikista saatavilla olevista peliminuuteista edustusjoukkueessa. Peliminuuttitavoitteen tarkoituksena on varmistaa akatemiatoiminnan pelaajakehityksen laatu sekä tarjota akatemian valmentajien ja toimihenkilöiden päivittäiselle työlle aito merkitys ja selkeä suunta. Tavoitteemme on kehittää pelaajia entisestään ja myydä heitä eteenpäin Euroopan TOP8 sarjoissa pelaaviin seuroihin. Pelaajat, jotka eivät ole riittävän hyviä meidän edustusjoukkueeseemme, pyrimme myymään muille Suomalaisille seuroille sekä näissä Euroopan sarjoissa pelaaviin ammattilaisjoukkueisiin (lista sarjoista). Seurassamme pelaavista pelaajista pidetään huolta ja heille tarjotaan mahdollisuus kouluttautua peliuran ollessa käynnissä. Tavoitteenamme on löytää mukaan sidosryhmiä, jotka haluavat työllistää seuramme entisiä pelaajia organisaatioissaan, mikäli me emme siihen itse pysty. Yhteistyöseurojemme kautta huolehdimme myös akatemiastamme pudonneiden pelaajien hyvinvoinnista.

Näin kovat pelaajakehitykselliset tavoitteet vaativat onnistuakseen koko toiminta-alueemme jalkapallon kehittymistä. Seuramme tavoitteena on käyttää omia resurssejamme kehittääksemme kaikkien alueen seurojen päivittäistä toimintaa vastaamaan nykypäivän kovaan globaaliin kilpailuun. Alueella tehdään jo nyt paljon hyvää, mutta yhdessä voimme tehdä vielä paljon enemmän. Tavoitteenamme on tunnistaa jokainen alueella kasvava potentiaalinen pelaaja ja auttaa heitä kaikin mahdollisin keinoin saamaan ammattilaisopimuksen.

Olosuhteiden osalta tavoitteenamme on kilpailla ja harjoitella sellaisissa olosuhteissa, joiden puitteissa tutkittuun tietoon pohjautuva laadukkaita mahdollinen pelaajakehitys on mahdollista. Olosuhteiden tulee riittää sekä kenttäkokojen että harjoitusaikojen puolesta kaikille joukkueillemme huipujalkapallon edellytyksiin ilman kompromisseja esimerkiksi talvella. Olosuhteiden tulee ulospäin tarjota arvokasta kuvaa seurastamme ja mahdollistaa seurayhteisön kokoontuminen sekä tukea yhteisön kuuluvuutta. Seuramme arvot, värit ja logo ovat vahvasti läsnä omissa olosuhteissamme sekä päivittäisessä tekemisessämme.

Mikäli joku tai kaikki yllä olevista tavoitteista kuulostaa mielestäsi hyvältä, ota rohkeasti yhteyttä seuraamme. Etsimme jatkuvasti tekijöitä mahdollistamaan kovien tavoitteidemme saavuttamisen. “

## Lähteet

- Bayle, E., & Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport. *European Sport Management Quarterly*, 7(3), 249-268. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/233454968\\_A\\_Framework\\_for\\_Understanding\\_the\\_Performance\\_of\\_National\\_Governing\\_Bodies\\_of\\_Sport](https://www.researchgate.net/publication/233454968_A_Framework_for_Understanding_the_Performance_of_National_Governing_Bodies_of_Sport) Luettu: 13.3.2025.
- Cyrstal Palace 2025. Academy Vision. Luettavissa: <https://www.cafc.co.uk/information/academy-vision/> . Luettu 30.3.2025.
- De Bosscher V., De Knop P., Van Bottenburg M. & Shibli S. 2006. A Conceptual Framework for Analysing Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/16184740600955087>
- Ferkins, L., Shilbury, D., & O'Boyle, I. (2005). Leadership in governance: Examining board leadership within Australian sporting organizations. *Sport Management Review*, 8(2), 179-206. Saatavilla: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1441352305800364>
- FIFA 2021. Professional football. Luettavissa: <https://publications.fifa.com/en/annual-report-2021/around-fifa/professional-football-2021/> . Luettu 5.1.2025.
- Gagne F. 2012. Building gifts into talents: Brief overview of the DMGT 2.0.
- Global Football Rankings 2025. Methodology. Luettavissa: <https://globalfootballrankings.com/rankings/methodology/> Luettu. 10.1.2025.
- Gilbourne D., Littlewood M., Nesti M., Relvas H, Richardson R. 2008 Organizational Structures and Working Practices in Elite European Professional Football Clubs: Understanding the Relationship between Youth and Professional Domains. Luettavissa: <https://doi.org/10.1080/16184740903559891> . Luettu: 12.3.2025.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.
- Haaga-Helia 2024. Master opinnäytetyön ohjeet. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/master/opinnaytetyo-master-opinnot> . Luettu 10.12.2024.
- Jyväskylän yliopisto 2024. Laadullinen tutkimusmenetelmä. Luettavissa <https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus> Luettu: 1.12.2024

Lehtonen K. Michelsen K., Rantala K., Jokisipilä M., Mäkinen J. 2022. Suomalainen huippu-urheilu tarvitsee luottamusta. Luettavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164264/OKM\\_2022\\_25.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164264/OKM_2022_25.pdf?sequence=4&isAllowed=y) . Luettu 1.3.2025.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. Luettavissa: <https://www-2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/09%20-%20Locke%20&%20Latham%202002%20AP.pdf> Luettu: 13.3.2025.

Lääkärilehti 2024. Lääkärien määrä kasvaa. Luettavissa: <https://www.laakarilehti.fi/terveydenhuolto/laakarieren-maara-kasvaa/> . Luettu 24.1.2025.

McLaughling D.W., Torres C.R. 2015. Elite Sports and sport for all - Bridging the two cultures. Routledge. Lontoo. R Luettavissa: <https://doi.org/10.4324/9781315743059> . Luettu 11.2.2025.

Psykologiliitto 2023. Psykologiliitto on psykologien ammatti - ja edunvalvontajärjestö . Luettavissa <https://www.psyli.fi/me/liiton-perustiedot/> . Luettu 24.1.2025.

Seuratietokanta 2025. Lajiliitot ja niiden jäsenseurat. Luettavissa: [Opetus & kulttuuriministeriö - Seuratietokanta](#). Luettu 20.2.2025.

Slack T. & Parent M. 2006. Understanding Sport Organizations. The Application of organization theory. 2 painos. Human Kinetics. Yhdysvallat.

Suomen lentäjaliitto 2024. Suomen lentäjaliitto. Luettavissa: <https://www.fpapilots.fi/> . Luettu 24.1.2025.

Suomen Palloliitto 2024. Missio, Visio ja Strategia. Luettavissa: <https://www.palloliitto.fi/missio-visio-ja-strategia> Luettu. 24.1.2025.

Suomen Palloliitto 2023. Ennätysmäärä jalkapallon ja futsalin harrastajia. Luettavissa: <https://www.palloliitto.fi/ajankohtaista/160-129-jalkapallon-ja-futsalin-harrastajaa>. Luettu 2.2.2025.

Tapaturmavakuutuskeskus 2024. Ammattiurheilijoiden vakuutustilasto 2024. Luettavissa: <https://www.tyotapaturmatieto.fi/julkaisu/tyotapaturmatietopalvelu/3413?c=35> . Luettu 24.1.2025.

Tilastokeskus 2025. Kvalitatiivinen tutkimus. Luettavissa: [https://stat.fi/meta/kas/kvalit\\_tutkimus.html](https://stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html) . Luettu 20.12.2024.

Transfermarkt 2025. UEFA 5-year rankings. Luettavissa: [https://www.transfermarkt.com/uefa/5jahreswertung/statistik/stat/saison\\_id/2024/plus/1](https://www.transfermarkt.com/uefa/5jahreswertung/statistik/stat/saison_id/2024/plus/1) . Luettu 10.1.2025.

UEFA 2025. UEFA Rankings 10 - year. Luettavissa: <https://www.uefa.com/nationalassociations/uefarankings/tenyears/?year=2025> Luettu 10.1.2025.

Vrije Universiteit Brussel. About SPLISS. Luettavissa: <https://spliss.research.vub.be/about-spliss> . Luettu 1.2.2024.

## Liitteet

## Liite 1. Tulokset

Seura	AC Oulu	FC Haka	FC Inter	FF Jaro	Onstian	HJK	IFK Mariehamn	Ives	KTP	KUPS	SJK	VPS
Seuran visio & Missio	”Visio: Olla Suomalainen huippuseura kaikilla tasoilla”	-	Taloudellisesti menestyvä, yhteisöllisesti vaikuttava seura/ryhmä	”Pelamme Veikkausliigassa vuonna 2025”	-	Visio: Pohjoismaiden huippuseura / Missio: Kansainvälinen tason pelaaja, Suomen kiertävänä yhteisö kutsu	”Koko Ahvenanmaan jalkapalloseura”	Visio: Ives on Pohjoismaiden jalkapallon seurana”	-	-	-	-
SPLISS Päät	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1. Taloudelliset tavoitteet	Pelajamyyntiä 100 000€ / Vuosi, TVM toimiaan kasvattaminen. Aineell. toiminta, Quality of life, positiivinen tulos. Liiketoiminnan tuotto.	Liiketoiminnan vakaallinen kehittäminen, hallittu talous	Seura on omavarainen ja liiketoiminta kasvaa merkittävästi jalkapallo- ja liikuntatuotteiden myyntiä.	Talous vakaalla pohjalla. Pääpainonasi etänä, Suomen liigasta, uusia liiketoimintoja	Talouden kehittäminen ja vakaustaminen	Taloudellisesti vakaana ja vastuullinen toimija. Ilveksen pitkäaikaisesti tuottavin hankkeista, talouden hajauttaminen.	Ylläpitää laadullisesti taloutta kasvattamalla kumparejoukkueita	Hallinnollisesti ja taloudellisesti vakaana yhteisö voimakkaasti toimiva seura.	Seuran oma talous kestävästi positiivinen. Myyjä on systemaattista ja tavoitteellista	Taloudellisesti kestävä toiminta. Spouse ja vakaana – kalli ja kasvu	-	Kehittyvä ja taloudellisesti vakaana seura, rohkeaa uuden tulorakenteen etsintää
2. Hallinnollinen rakenne ja organisaatio	2-3 päätoimista henkilöä, Vähintään 3 proviisoria myyjä, Työtä on paljon kalliina, sijottaja lisää	-	Henkilökohtaiset kehitysuunnitelmat ja koulutusmahdollisuudet kaikille toimihenkilöille	-	-	Puhaiden henkilöiden rekrytointi & kehittäminen,	-	Hallinnollisesti ja taloudellisesti vakaana yhteisö voimakkaasti toimiva seura.	-	-	-	Erittäin panempaa työntekijöistä ja jäsenteistä huolehtimista
3. Pelaajapolkuun liittyvät tavoitteet	60% joukkueesta Oulun alueelta. Pelaajapolku toteutetaan yhteistyössä ja se tuottaa 2-3 pelaajaa edustukseen vuosittain	”Pelaajapolku tarkoitus on antaa jokaiselle lapselle täysi mahdollisuus seurata omaa potentiaalia seurainnosta ja yhteisöllisyydestä. Seuran edustajajoukkueesta pelaa aina kappasä omissa karsinnoissa”	Yhteinen pelaajapolkuohjelma ja koulutusmahdollisuudet kaikille toimihenkilöille	Veikkausliigaa pääosin oman seuran pelaajilla. Haku olla karsintajoukkue	Korkeatasoisia pelaajia niin kansalliseen kuin kansainväliseen tasolle	Kansainvälinen tason pelaaja, akatemian kautta kasvattamalla ammattilaisiksi kotimaa & maailman kentille	Edustajajoukkueessa aina oman alueen pelaaja	Kasvattaa pelaajia etenemis	KTP haluaa olla etappi etenemään ja tarjota pelaajalle mahdollisuuden omien taitojensa kehittämiseen KTP:ssä tai suuremmilla kentillä	Kasvattaa seuraan europooli, erittäin voimakkaasti toimiva reitti koulutusta maailmalle	Menestyvä akatemijoukkue, vahva panostus seurainnosta. Vuodessa 2-3 rynn karsintaa. Tavoitteena 2-3 pelaajaa vuosittain akatemian kautta edustukseen.	Omat nuoret kasvatti 15% pelinmuutoksista, omat kasvatti 50% pelinmuutoksista, laadukas pelaajapolku
4. Lahjakkuuksien tunnistaminen ja kehittäminen	-	-	70% edustajajoukkueen pelaajista on potentiaalisia seuralle tasolle, koulutusmahdollisuudet ammattilaisiksi tähtäyksellä nuorilla, inter järjestää vuosittain kappasä pelaajille seurainnosta ulkomaille	-	-	Systemaattinen scouting & pelaajajoukko	-	-	-	-	-	Omat nuoret kasvatti 15% pelinmuutoksista, omat kasvatti 50% pelinmuutoksista, laadukas pelaajapolku
5. Vainemus ja valmentajajoukko	Huippuvainemus. Päätoiminen valmentaja, valmentajajoukko Osa-ajan	-	-	-	Vainemusten ja muun toiminnan laadun kehittäminen	Puhaiden henkilöiden rekrytointi & kehittäminen,	-	-	Tarjomme valmentajille mahdollisuuden markalle menestykseen	Kestävät olosuhteet ja tuetaan menestykselle huippu-urheilulle	-	-
6. Kilpailijapolku	Veikkausliiga, Sijat 1-6. Reservijoukkueen paikka yksiosassa	Seurana iso tavoite on voittaa Suomen mestaruus. Tavoitteena on parantaa toimintaa jalkapallo- ja muista kilpailuista Euroopajoukkueista sääntömuutoksilla	-	Pelaaja Veikkausliigassa kaudella 2025	-	Pohjoismaiden huippuseura	Pelaaja Veikkausliigassa	Mestarikandidaatit Veikkausliigassa joka kaudella ensi lähtökohdat UEFA:n kilpailuun	-	Pääty Euroopan kentille (Veikkausliiga tai J)	Veikkausliiga TOP 3	Joka kolmas vuosi europeisissa
7. Olosuhteet	Jalkapallostadion, yksi halli per 200 junioripelaajaa, omistaja hallitsee + yhteisö & liiketoiminta stadionilla	-	-	-	Olosuhteiden kehittäminen. Tavoitteena rakentaa uuden kansainvälinen kirkon täyttävä stadion	Parhaat olosuhteet (stadion, halli + muut kerrat)	-	-	-	Kestävät olosuhteet ja tuetaan menestykselle huippu-urheilulle	-	Parhaat olosuhteet. Pelaajamme harjoittelevat ja pelaajat ympäri vuoden alueen parhaisissa ja jalkaväen kehityksessä olosuhteissa kohtuullisilla hinnoilla
8. Tukipalvelut uheilijoille	-	-	-	-	-	-	-	-	KTP:n pelaajien koulutustarvita tuetaan ja tuetaan vuorokauden sisällä. Koulutusohjelma yhteistyössä	-	-	-
9. Arvot ja mediaaktiivisuus	Yhteisöaktiivisuus 2500, seuraaja Suomessa 20 000, kumparejoukkueen kasvattaminen ja koulutusohjelman toteuttaminen	Huippuseuran urheilijoiden ja edustajien ensi karsintaa runsaasti näkyvästi alustavilla & positiivisella viestillä	Edustajajoukkueen ottelut ovat seuraajien kokoontumapaikka - Interaktion toiminta on kansainvälinen ja kansainvälisesti tunnettu	Näkyvyyden lisääminen sosiaalisessa mediassa, paikallisuuden korostaminen, -ohjelmaa ja ulkoisen viestinnän kehittäminen	Jäsenpalveluiden kehittäminen	Paras markkinoitavista kumpareista, tuomen suurin kasvatti ja jäsenmäärä	Paikallisen identiteetin vahvistaminen	Merkittävät hyödyt yhteisöjoukkueella, Eteläisessä kantaajajoukkue, valmentajien ja kansainvälisesti tunnettu kardi	Haku kasvata koko kaakkois-suomen yhteisöiksi	Seurassa kappasä yhteisö ympärillä, yhteiset arvot ohjauksessa toiminta	Tuottaa elämänsä alueen ihmisille	Unohtamattomia kokemuksia VPS pehessä

## Liitteen lähdeluettelo

AC Oulu – Strategia 2020-. Luettavissa: <https://acoulu.fi/wp-content/uploads/2019/11/AC-Oulun-strategia-2020-julkinen.pdf> . Luettu: 10.1.2025.

FC Haka – Seuran arvot. Luettavissa <https://fchaka.fi/seura/arvot/> . 10.1.2025.

FC Haka – Myyntiesite 2025. Luettavissa. <https://fchaka.fi/yrityksille/yhteistyokumppanit/> . Luettu 10.1.2025.

FC Inter – Strategia ja arvot. Luettavissa: <https://fcinter.fi/fc-inter/strategia> . Luettu 10.1.2025.

FF Jaro – Jaro 2025. Luettavissa: <https://www.ffjaro.fi/fi/ff-jaro/jaro-2025/> . Luettu 10.1.2025.

Gnistan – IF Gnistan metodi. Luettavissa: <https://gnistan.fi/wp-content/uploads/2023/02/IF-GNISTAN-METODI.pdf> . Luettu. 10.1.2025.

HJK – Strategia 2025-2028. Luettavissa: <https://www.hjk.fi/seura/hjk-strategia/> . Luettu 10.1.2025.

IFK Marienham – Marknadsinfo 2025. Luettavissa <https://www.ifkfotboll.ax/sites/default/files/media/document/IFK%20marknadsinfo.pdf> . Luettu 25.3.2025.

Ilves – Ilves edustus Oy – Strategia 2025-2029. Luettavissa: <https://www.ilvesfootball.com/wp-content/uploads/2024/09/Ilves-Edustus-Oy-strategia-lyhyt-versio-3.9.pdf> . Luettu 10.1.2025.

KTP – Strategia 2024. Luettavissa: [https://sportti.org/site/assets/files/1696/ktp\\_strategia\\_2024.pdf](https://sportti.org/site/assets/files/1696/ktp_strategia_2024.pdf) . Luettu. 10.1.2025.

KuPS – Strategian suuntaviivat 2024-2028. Luettavissa: <https://kups.fi/kups-oy-paivitti-strategian-alkavalle-2024-2028-viisivuotiskaudelle/> . Luettu 10.1.2025.

SJK – Strategiavideo. Luettavissa: <https://sjk.fi/yleinen/seinajoen-jalkapallokerhon-muuttunut-strategia-nakyy-kentalla-katso-video/> . Luettu. 10.1.2025.

VPS – Strategia 2030. Luettavissa : <https://www.vpsjuniorit.fi/materiaalipankki> . Luettu 10.1.2025.