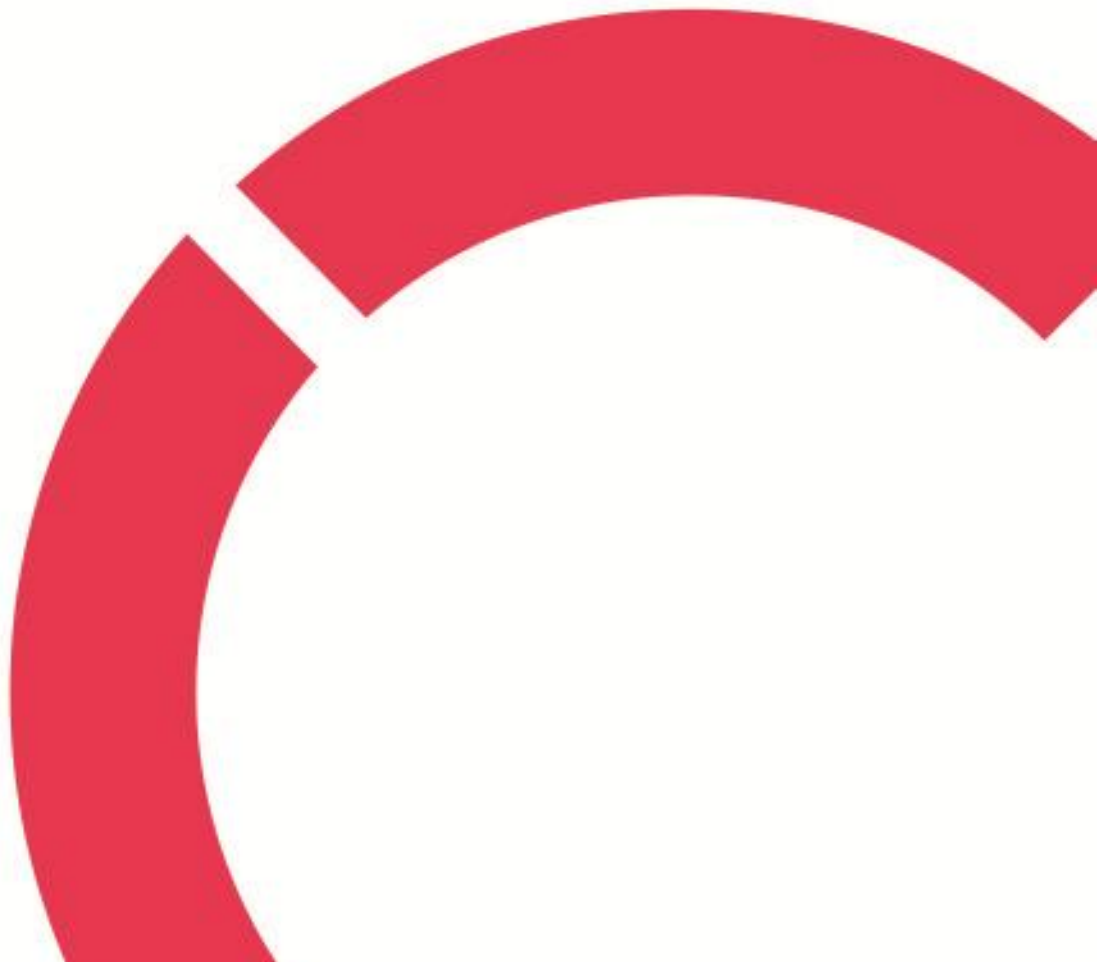


**Oskari Keskinen**

**URHEILUSEURAN EDUSTUSJOUKKUETOIMINNAN YHTIÖIT-  
TÄMISEN TARKASTELU**

**Case: Kokkolan Tiikerit Ry**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutus  
Tammikuu 2026**



<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Tammikuu 2026	<b>Tekijä/tekijät</b> Oskari Keskinen
<b>Koulutus</b> Tradenomi, liiketalous		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
<b>Työn nimi</b> Urheiluseuran edustusjoukkue toiminnan yhtiöittämisen tarkastelu. Case: Kokkolan Tiikerit Ry		
<b>Työn ohjaaja</b> Kyösti Marjakangas		<b>Sivumäärä</b> 24 + 1
<b>Työelämäohjaaja</b> Jasse Puikko		
<p>Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin urheiluseuran edustusjoukkue toiminnan mahdollista yhtiöittämistä. Työ toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä lentopalloseura Kokkolan Tiikerit Ry:n toimeksiannosta. Tarkastelun taustalla oli urheiluseurojen toimintaympäristön muuttuminen yhä ammatillisemmaksi sekä liiketoiminnallisten elementtien lisääntyminen seuratoiminnassa.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella edustusjoukkue toiminnan yhtiöittämistä urheiluseuran näkökulmasta sekä tuottaa toimeksiantajaseuralle päätöksentekoa tukeva kokonaisuus. Työssä muodostettiin tietoperusta yhtiöittämisestä, yhdistys- ja osakeyhtiömuotoisesta toiminnasta sekä hybridirakenteesta. Kehittämistyössä hyödynnettiin tietoperustan tarkastelua ja teemahaastattelua, jonka avulla syvennettiin ymmärrystä toimeksiantajaseuran nykytilasta ja kehittämistarpeista.</p> <p>Työn tuotoksena laadittiin toimeksiantajaseuralle selvitys, jossa tarkasteltiin yhtiöittämisen taustatekijöitä, mahdollisen hybridirakenteen periaatteita sekä siihen liittyviä hyötyjä ja riskejä. Johtopäätöksenä todettiin, että hybridirakenne voi tarjota yhden vaihtoehdon seuran liiketoiminnallisten toimintojen jäsentämiseen. Mahdollinen rakenteellinen muutos edellyttää kuitenkin tarkempaa taloudellista ja juridista arviointia ennen päätöksentekoa.</p>		

<b>Asiasanat</b> hybridirakenne, organisaatorakenne, urheiluseura, yhtiöittäminen
--

## ABSTRACT

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> January 2026	<b>Author</b> Oskari Keskinen
<b>Degree programme</b> Business administration		
<b>Name of thesis</b> An Examination of the Incorporation of a Sports Club's First Team Operations. Case: Kokkolan Tiikerit Ry		
<b>Centria supervisor</b> Kyösti Marjakangas	<b>Pages</b> 24 + 1	
<b>Instructor representing commissioning institution or company</b> Jasse Puikko		
<p>This thesis examined the potential incorporation of a sports club's first team operations. The thesis was commissioned by the volleyball club Kokkolan Tiikerit Ry. The background of the study was the increasing professional demands placed on sports clubs and the growing role of business-related elements in sports organizations.</p> <p>The objective of the thesis was to examine the incorporation of the first team operations from a sports club perspective and to provide an overview to support the club's decision-making. The theoretical framework focused on incorporation, association-based and limited liability company structures, and hybrid organization models. The development work utilized a review of theoretical sources and a thematic interview, which helped deepen the understanding of the club's current situation and development needs.</p> <p>The study resulted in a report for the club. The report examined the background of incorporation, the main principles of a potential hybrid structure and the risks and benefits involved. The findings suggested that a hybrid structure may offer one option for organizing the club's business-related activities. However, further financial and legal evaluation is required before any structural changes are made.</p>		
<b>Key words</b> hybrid structure, incorporation, organizational structure, sports club		

## **KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY**

### **Yhtiöittäminen**

Yhtiöittäminen tarkoittaa järjestelyä, jossa aiemmin muussa organisaatiomuodossa harjoitettu toiminta siirretään osakeyhtiöön. Tässä opinnäytetyössä yhtiöittämisellä viitataan urheiluseuran edustusjoukkue toimintaan liittyvien liiketoiminnallisten toimintojen siirtämiseen osakeyhtiön alaisuuteen siten, että osa seuran toiminnasta säilyy yhdistyksen vastuulla.

### **Hybridirakenne**

Hybridirakenne tarkoittaa mallia, jossa yhdistysmuotoinen toiminta ja osakeyhtiömuotoinen liiketoiminta toimivat rinnakkain. Tässä opinnäytetyössä sillä viitataan urheiluseuran rakenteeseen, jossa seuratoiminta säilyy yhdistyksessä, mutta osa liiketoiminnasta voidaan hoitaa erillisen osakeyhtiön kautta.

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY**  
**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 TYÖN TAUSTA JA KEHITTÄMISTARVE</b> .....	<b>3</b>
2.1 Kokkolan Tiikerit Ry .....	3
2.2 Urheiluseuran toimintaympäristö ja sen muutokset .....	4
2.3 Tunnistettu kehittämistarve .....	5
2.4 Kehittämistehtävä, työn tavoite, tuotos ja rajaukset .....	6
<b>3 TIETOPERUSTA</b> .....	<b>8</b>
3.1 Yhtiöittäminen .....	8
3.2 Yhdistys ja osakeyhtiö organisaatiomuotoina .....	8
3.2.1 Yhdistys .....	9
3.2.2 Osakeyhtiö .....	10
3.2.3 Keskeiset erot .....	11
3.3 Yhtiöittämisen tavoitteet, hyödyt ja riskit .....	12
3.4 Hybridirakenne .....	13
<b>4 PROSESSIN KUVAUS JA TOIMINNALLINEN TOTEUTUS</b> .....	<b>15</b>
4.1 Kehittämisen lähtökohdat .....	15
4.2 Toiminnallinen toteutussuunnitelma .....	16
4.3 Käytetyt menetelmät ja niiden perustelut .....	17
4.4 Kehittämisen eteneminen .....	17
4.5 Tuotoksen rakenne .....	18
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET</b> .....	<b>20</b>
5.1 Keskeiset johtopäätökset .....	20
5.2 Kehittämisehdotukset toimeksiantajaseuralle .....	21
5.3 Sovellettavuus muille urheiluseuroille .....	22
5.4 Palaute .....	22
<b>6 POHDINTA</b> .....	<b>23</b>
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>25</b>
<b>LIITTEET</b>	
<b>KUVIOT</b>	
KUVIO 1. Kehittämisen vaiheet .....	16
<b>TAULUKOT</b>	
TAULUKKO 1. Kehittämistehtävä, työn tavoite, tuotos ja rajaukset .....	7
TAULUKKO 2. Yhdistyksen ja osakeyhtiön keskeiset erot .....	12

## 1 JOHDANTO

Urheiluseurojen toimintaympäristö on vuosien kuluessa muuttunut yhä ammattimaisemmaksi ja taloudellisesti merkittävämmäksi. Kilpailutoiminnan kehittyminen, kasvavat taloudelliset vaatimukset ja yhteistyökumppanuuksien merkityksen lisääntyminen ovat lisänneet seurojen toimintaan entistä enemmän liiketoiminnallisia elementtejä. (Aarresola, Lämsä & Itkonen 2022, 7, 23.) Tämän seurauksena urheiluseuroissa on ilmennyt tarve pohtia, millainen organisaatorakenne tukee parhaiten sekä urheilullisia että taloudellisia tavoitteita.

Urheiluseurat toimivat Suomessa perinteisesti yhdistyspohjaisesti, mutta toimintaan sisältyy usein etenkin pääsarjatasolla taloudellisia ja liiketoiminnallisia elementtejä, kuten yhteistyösopimuksia, tapahtumatoimintaa ja varainhankintaa. Näiden toimintojen kehittyminen voi korostaa tarvetta selkeille rakenteille ja vastuunjaolle organisaation sisällä. Yhtiöittäminen on yksi mahdollinen vaihtoehto, jonka avulla seura voi tarkastella liiketoiminnallisten toimintojen organisointia erilleen yhdistyksen aatteellisesta toiminnasta.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä lentopalloseura Kokkolan Tiikerit Ry:n toimeksiannosta. Työssä tarkastellaan urheiluseuran edustusjoukkuetoiminnan mahdollista yhtiöittämistä tilanteessa, jossa osa toiminnasta säilyy yhdistyksen alaisuudessa ja osa voidaan organisoida osakeyhtiömuotoon. Toimeksiantajaseurassa on herännyt tarve arvioida vastaavanlaisen rakenteen mahdollisuuksia ja vaikutuksia seuran toimintaan.

Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella urheiluseuran edustusjoukkuetoiminnan yhtiöittämistä ja tuottaa toimeksiantajaseuran kehittämistyötä tukeva kokonaisuus. Työssä pyritään kokoamaan seuran päätöksentekoa ja jatkokehitystä palvelevaa keskeistä yhtiöittämiseen liittyvää tietoa sekä jäsentämään mahdollisen hybridirakenteen tarkastelua urheiluseuran näkökulmasta.

Aihe on minulle merkityksellinen sekä koulutukseni että henkilökohtaisen urheilu-urani näkökulmasta. Olen pelannut lentopalloa pääsarjatasolla seitsemän vuoden ajan, joista viisi toimeksiantajaseura Kokkolan Tiikerit Ry:ssä. Tämä on antanut minulle käytännönläheisen kuvan seuran toiminnasta urheilijan näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä hyödynnän kokemustani seuran toimintaympäristön ymmärtämisestä, mutta tarkastelen aihetta liiketaloudellisesta näkökulmasta ja kehittämistyön tavoitteiden mukaisesti.

Opinnäytetyön rakenne etenee siten, että johdannon jälkeen tarkastellaan työn taustaa ja kehittämistarvetta sekä kuvataan työn toimintaympäristö. Tämän jälkeen esitellään aiheeseen liittyvä tietoperusta. Seuraavaksi kuvataan kehittämisprosessin eteneminen ja tuotoksen muodostuminen. Lopuksi esitetään työn keskeiset johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset sekä arvioidaan työn toteutusta pohdintaluvussa.

## 2 TYÖN TAUSTA JA KEHITTÄMISTARVE

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön kehittämistarvetta ja toimintaympäristöä toimeksiantajaseuran näkökulmasta. Luvun tarkoituksena on luoda kokonaiskuva siitä, millaisessa ympäristössä kehittämistyö toteutetaan ja mihin tarpeeseen opinnäytetyö vastaa. Luvun alussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantajana toimivan lentopalloseura Kokkolan Tiikerit Ry:n historiaa, taustoja ja lähtökohtia työlle. Tämän jälkeen tarkastellaan urheiluseuran toimintaympäristöä yleisemmällä tasolla.

Luvun myöhemmissä alaluvuissa kuvataan toimeksiantajaseurassa tunnistettua kehittämistarvetta, joka liittyy edustusjoukkuetoiminnan rakenteisiin ja liiketoiminnan kehittämiseen. Lisäksi luvussa määritellään opinnäytetyön kehittämistehtävä, työn tavoite sekä konkreettinen tuotos. Luvun lopussa rajataan mihin asioihin opinnäytetyö keskittyy ja mitä jätetään tarkastelun ulkopuolelle.

### 2.1 Kokkolan Tiikerit Ry

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii lentopalloseura Kokkolan Tiikerit Ry. Kokkolan Tiikerit on vuonna 1974 perustettu suomalainen lentopalloseura. Miesten edustusjoukkue pelaa kotimaista pääsarjaa Mestaruusliigassa, jonne seura nousi uudelleen kauden 2010–11 päätteeksi. Seura saavutti ensimmäisen Suomen mestaruutensa kaudella 2012–13 ja kuului sarjan keuhmenestyjiin 2010-luvulla voittaen useita Suomen mestaruuksia ja Suomen Cup -mitaleita. (Kokkolan Tiikerit 2025.)

2020-luvulla seuran urheilullinen painopiste on siirtynyt nuorten kotimaisten pelaajien kehittämiseen, sekä valmennuksen ja valmennusolosuhteiden vahvistamiseen. Seuran yleisökeskiarvo on säilynyt liigan keskiarvon yläpuolella ja urheilullista menestystä on saavutettu myös tästä linjauksesta huolimatta muun muassa Mestaruusliigan pronssin ja Suomen Cup -hopean muodossa. (Kokkolan Tiikerit 2025.)

Viime vuosina Kokkolan Tiikerit Ry on osoittanut kiinnostusta toimintansa kehittämiseen myös urheilutoiminnan ulkopuolella. Seura on tarkastellut aktiivisesti erilaisia keinoja taloudellisen perustansa vahvistamiseen, sekä liiketoimintansa monipuolistamiseen. Yksi esimerkki tästä on seuran tekemä sijoitus tapahtumayhtiöön, jonka kautta seura pyrkii laajentamaan rooliaan ottelutapahtumien ja muiden tapahtumien toteuttamisessa.

Liiketoiminnan kehittäminen nähdään seurassa keinona tukea urheilullista toimintaa, sekä varmistaa toiminnan pitkäjänteisyys jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Toiminnan kehittämisen tarve muodostaa keskeisen taustan tälle opinnäytetyölle, jossa yhtiöittämistä lähestytään osana seuran liiketoiminnan kehittämistä. Kuvaukset perustuvat toimeksiantajaseuran edustajan kanssa käytyihin keskusteluihin.

## 2.2 Urheiluseuran toimintaympäristö ja sen muutokset

Suomalaiset urheiluseurat toimivat pääosin kolmannen sektorin yleishyödyllisinä yhdistyksinä ja ovat organisoidun urheilu- ja liikuntatoiminnan keskeisiä toimijoita. Urheiluseurat ovat vahvassa asemassa suomalaisessa liikuntakulttuurissa ja niiden merkitys on edelleen suuri sekä harraste-, että kilpaurheilussa. Seurat tavoittavat laajasti eri ikäryhmiä ja niiden rooli korostuu etenkin lasten ja nuorten liikuttajina. Tämä tekee urheiluseuroista merkittäviä toimijoita myös paikallisella ja yhteiskunnallisella tasolla. (Koski & Mäenpää 2018, 11–12.)

Seurojen toimintaympäristö on kuitenkin ollut jatkuvassa muutoksessa viime vuosikymmeninä. Kosken ja Mäenpään (2018, 102–105) mukaan seuratoimintaa ovat muokanneet erityisesti toiminnan moninaistuminen ja kustannustason nousu, jotka ovat lisänneet seurojen toiminnallisia ja taloudellisia vaatimuksia. Samalla seurojen toimintaan on tullut aiempaa enemmän ammattimaisia piirteitä (Koski & Mäenpää 2018, 102–105).

Urheiluseurojen toimintaympäristöön liittyvä ammattimaistuminen on viime vuosikymmeninä näkynyt vahvasti etenkin ylimmillä sarjatasoilla. Aarresolan, Lämsän ja Itkosen (2022, 5, 46–49) mukaan pääsarjataso urheiluseuroissa palkatun henkilöstön määrä on ollut kasvussa ja seurojen toimintaan kohdistuu aiempaa enemmän vaatimuksia talouden hallintaan ja johtamiseen liittyen. Taloudellisen suunnittelun merkitys on yhä tärkeämpää toiminnan kannalta ja seurojen toiminta on entistä herkempää ulkoisille muutoksille ja häiriöille toimintaympäristössä (Aarresola ym. 2022, 5, 46–49).

Ammattimaistuminen näkyy myös urheiluseurojen organisoitumisessa. Ylimpien sarjatasojen seurat toimivat entistä enemmän osakeyhtiömuodossa tai hybridirakenteessa, jossa yhdistys- ja yhtiötoiminta ovat rinnakkain. Seurojen toiminta on myös entistä tiiviimmin kytköksissä keskeisiin sidosryhmiin, kuten sponsoreihin, kuntiin ja lajiliittoihin. Tämä kehitys on osaltaan lisännyt liiketoiminnallisten käytäntöjen merkitystä seuratoiminnassa. (Aarresola ym. 2022, 5, 46–49.)

Lentopallosseurojen toimintaympäristöä ohjaavat lisäksi Suomen Lentopalloliiton strategiset linjaukset sekä sarjatoiminnan rakenteet. Lentopalloliiton strategiassa painotetaan seurojen elinvoimaisuuden, osaamisen ja taloudellisen kestävyuden vahvistamista, sekä pyritään luomaan edellytyksiä huippu-urheilulle ja pelaajapolkujen kehittämiseksi. Sarjamääräykset puolestaan määrittävät edustusjoukkueiden toiminnan keskeisiä reunaehtoja ja asettavat seuroille hallinnollisia ja taloudellisia velvoitteita. Lentopalloliiton linjauksilla ja määräyksillä on suora vaikutus lentopallosseurojen toimintamalleihin ja organisoitumiseen. (Suomen Lentopalloliitto 2025.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että urheiluseurojen toimintaympäristöt muodostuvat urheilullisista, yhteiskunnallisista ja taloudellisista tekijöistä. Nämä tekijät asettavat urheiluseuroille monipuolisia vaatimuksia. Toimintaympäristön muutokset, kuten ammattimaistuminen, taloudellisten vaatimusten kasvu ja sidosryhmien roolin vahvistuminen luovat perustan tarkastella myös vaihtoehtoisia organisoitumismalleja, kuten yhtiöittämistä osana urheiluseuran toiminnan ja liiketoiminnan kehittämistä.

### **2.3 Tunnistettu kehittämistarve**

Edellisessä alaluvussa kuvatut urheiluseurojen toimintaympäristön muutokset heijastuvat konkreettisesti myös toimeksiantajaseura Kokkolan Tiikerit Ry:n toimintaan. Seurassa on viime vuosina tunnistettu tarve tarkastella edustusjoukkue toiminnan rakenteita ja niiden suhdetta muuhun seuratoimintaan. Kehittämistarve liittyy erityisesti siihen, miten kilpailullinen edustusjoukkue toiminta voidaan organisoida taloudellisesti ja hallinnollisesti kestäväällä tavalla osana laajempaa seuratoimintaa.

Kokkolan Tiikerit Ry toimii nykyhetkessä perinteisessä yhdistysmuodossa, jossa vastuu kohdistuu erityisesti miesten edustusjoukkueen toimintaan. Juniori- ja harrastetoiminta on jo aiemmin eriytetty omaksi yhdistyksekseen. Nykyinen rakenne on mahdollistanut toiminnan selkeytymisen juniori- ja edustustoiminnan osalta, mutta edustusjoukkue toiminnan liiketoiminnallisten elementtien kasvu on nostanut esiin tarpeen tarkastella myös sen organisoitumista erillisessä yhtiömuodossa.

Seurassa on tunnistettu tarve kehittää myös liiketoiminnallista toimintaa. Yhteistyösopimusten, ottelutapahtumien ja muiden kaupallisten toimintojen merkitys on kasvanut ja niiden hallinta edellyttää en-

tistä systemaattisempaa suunnittelua ja päätöksentekoa. Nykyinen yhdistysmuotoinen rakenne ei kaikilta osin tue näitä vaatimuksia etenkin silloin, kun toimintaan liittyy taloudellista riskiä tai pitkäkestoisia sopimussuhteita.

Kehittämistarve liittyy myös toimintaympäristön ennakoitavuuteen ja pitkäjänteisyyteen. Edustusjoukkue-toimintaan kuuluu edellytys reagoida nopeasti urheilullisiin ja taloudellisiin muutoksiin. Rakenteellisten ratkaisujen merkitys on keskiössä etenkin, kun seuran tavoitteena on vahvistaa edustusjoukkue-toiminnan taloudellista hallittavuutta ja selkeyttää vastuunjakoa eri toimijoiden välillä.

Näistä lähtökohdista Kokkolan Tiikerit Ry:ssä on noussut esiin tarve tarkastella edustusjoukkueen toiminnan rakenteellista uudelleenorganisointia ja vastuunjakoa yhdistys- ja osakeyhtiötoiminnan välillä. Yhtiöittäminen nähdään seurassa yhtenä mahdollisuutena vastata tunnistettuihin kehittämistarpeisiin, selkeyttää toiminnan rakenteita ja tukea liiketoiminnan hallittua kehittämistä. Tämä opinnäytetyö keskittyy kyseisen kehittämistarpeen tarkasteluun ja yhtiöittämisen mahdollisuuksiin toimeksiantajaseuran näkökulmasta. Kuvaukset perustuvat toimeksiantajaseuran edustajan kanssa käytyihin keskusteluihin.

## **2.4 Kehittämistehtävä, työn tavoite, tuotos ja rajaukset**

Edellisissä alaluvuissa on kuvattu urheiluseurojen toimintaympäristön muutoksia, sekä Kokkolan Tiikerit Ry:ssä tunnistettua kehittämistarvetta liittyen edustusjoukkue-toiminnan rakenteisiin ja liiketoiminnan kehittämiseen. Näiden lähtökohtien pohjalta määritellään selkeä kehittämistehtävä, jonka ratkaisua tässä opinnäytetyössä tarkastellaan.

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävänä on tarkastella urheiluseuran edustusjoukkue-toiminnan osittaista yhtiöittämistä ja hybridirakenteen soveltuvuutta osana liiketoiminnan kehittämistä Kokkolan Tiikerit Ry:n toimintaympäristössä. Kehittämistehtävässä tarkastellaan sitä, millaisia mahdollisuuksia, haasteita ja riskejä yhtiöittämiseen liittyy, kun tavoitteena on tukea seuran taloudellista kestävyyttä ja selkeyttää toiminnan rakenteita.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa toimeksiantajaseuralle päätöksentekoa ja jatkokehittämistä tukeva kokonaisuus, joka kokoaa yhteen keskeisimmän yhtiöittämiseen liittyvän tiedon nimenomaan toi-

meksiantajaseuran näkökulmasta. Työn tavoitteena ei ole esittää valmista päätöstä yhtiöittämisen toteuttamisesta, vaan tarjota perusteltu kokonaisuus, jonka avulla urheiluseura voi arvioida yhtiöittämisen soveltuvuutta omaan toimintaansa.

Toiminnallisena opinnäytetyönä tuotoksen painopiste on kehittämistehtävän tukemisessa. Tuotoksen tarkoituksena on konkretisoida yhtiöittämiseen liittyviä näkökulmia, selkeyttää edustusjoukkue toiminnan ja muun seuratoiminnan välistä suhdetta, sekä tukea seuran strategista päätöksentekoa. Opinnäytetyö ei sisällä yhtiön perustamiseen liittyviä käytännön toimenpiteitä, kuten rekisteröintiä, yhtiöjärjestyksen laatimista tai osakepääoman määrittelyä. Työ ei myöskään käsittele tai tulkitse verotusta, juridisia sopimuksia tai konsernirakenteen rakentamista ja sopimusmallien laatimista. Mahdolliset taloudelliset tarkastelut toteutetaan suuntaa antavina tarkasteluina ilman yksityiskohtaisia budjetteja tai talousennusteita. Juniori- ja harrastetoiminta jätetään tarkastelun ulkopuolelle, sillä se toimii jo erillisen yhdistyksen alaisuudessa, eikä ole osa tarkasteltavaa kokonaisuutta. Kehittämistehtävä, työn tavoite, tuotos ja rajaukset on koottu alla olevaan taulukkoon.

TAULUKKO 1. Kehittämistehtävä, työn tavoite, tuotos ja rajaukset

<i>Osa-alue</i>	<i>Kuvaus</i>
Toimeksiantaja	Kokkolan Tiikerit Ry
Kehittämistehtävä	Tarkastella edustusjoukkue toiminnan osittaista yhtiöittämistä ja hybridirakenteen soveltuvuutta osana Kokkolan Tiikerit Ry:n liiketoiminnan kehittämistä
Tavoite	Tukea toimeksiantajaseuran päätöksentekoa ja jatkokehittämistä tuottamalla jäsennelty kokonaisuus yhtiöittämiseen liittyvistä näkökulmista
Tuotos	Konkreettinen dokumentti seuralle avuksi yhtiöittämistä koskevaan tarkasteluun (sis. tarkastelun, jäsentelyn ja huomioitavat reunaehdot)
Rajaukset	Työ ei sisällä perustamiseen liittyviä käytännön toimenpiteitä tai käsittele verotusta, juridisia sopimuksia tai konsernirakenteen rakentamista ja sopimusmallien laatimista
Hyöty toimeksiantajalle	Parempi ymmärrys yhtiöittämisen mahdollisuuksista, riskeistä ja vaikutuksista seuran toimintaan

### 3 TIETOPERUSTA

Edellisessä luvussa kuvattiin urheiluseurojen toimintaympäristöä ja sen muutoksia, sekä toimeksiantajaseurassa tunnistettua kehittämistarvetta. Tässä luvussa muodostetaan työn teoreettinen viitekehys tarkastelemalla yhtiöittämistä, vertailemalla yhdistyksen ja osakeyhtiön keskeisiä eroja, sekä jäsentämällä yhtiöittämisen tavoitteita, hyötyjä, haasteita ja vaikutuksia sidosryhmiin. Tämän luvun tarkoituksena on luoda tietoperusta, jonka pohjalta edustusjoukkue toiminnan yhtiöittämistä voidaan arvioida työn kehittämisosassa.

#### 3.1 Yhtiöittäminen

Yhtiöittäminen tarkoittaa toimintamallin muutosta, jossa aiemmin muussa organisaatiomuodossa harjoitettu toiminta siirretään osakeyhtiömuotoon. Käytännössä kyse on toiminnallisen kokonaisuuden siirtämisestä uuden perustettavan osakeyhtiön hallintaan ja omistukseen. Toiminnan siirtävä osapuoli jatkaa toimintaansa yhtiöittämisen jälkeen uuden osakeyhtiön omistajana, kun taas yhtiöitetty liiketoiminta tapahtuu erillisessä perustetussa yhtiössä. Yhtiöittämisen seurauksena toimintaan liittyvä päätösvalta ja velvollisuudet siirtyvät perustetulle osakeyhtiölle ja sen toimielimille. Usein yhtiöitettävän toiminnan laajuus, riskit ja toimintaympäristö edellyttävät juuri osakeyhtiömuotoa. (Hallipelto, Hietanen, Narikka, Saltevo & Soikkanen 2013, 15–16.)

Yhtiöittämisessä aiemmin toimintaa harjoittanut organisaatio ei itsessään muutu osakeyhtiöksi, vaan yhtiöitettävä toiminta siirretään uuteen osakeyhtiöön. Tämän järjestelyn seurauksena toiminnan siirtävä osapuoli voi jatkaa muiden tehtävien hoitamista tai sen toiminta voi päättyä kokonaan. (Hallipelto ym. 2013, 16.) Tämän opinnäytetyön näkökulmasta yhtiöittäminen tarkoittaa edustusjoukkue toimintaan liittyvien liiketoiminnallisten toimintojen organisoimista osakeyhtiömuotoon siten, että osa toiminnallisista ja taloudellisista vastuista säilyy edelleen yhdistyksen alaisuudessa.

#### 3.2 Yhdistys ja osakeyhtiö organisaatiomuotoina

Yhdistyksen ja osakeyhtiön keskeisimmät erot perustuvat niitä ohjaavaan lainsäädäntöön. Yhdistyslaki (503/1989) määrittää yhdistyksen aatteelliseksi toimijaksi, jonka tarkoituksena ei lähtökohtaisesti ole voiton tuottaminen tai taloudellinen menestys, kun taas osakeyhtiön toimintaa ohjaa osakeyhtiölaki

(624/2006), joka määrittää, että voiton tuottaminen osakkeenomistajille on toiminnan lähtökohtainen päämäärä, ellei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä. Näiden organisaatiomuotojen erilaiset tarkoitukset ja vastuut korostuvat, kun aletaan arvioimaan urheiluseuran edustusjoukkueen toiminnan siirtämistä osakeyhtiön alle. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan tarkemmin yhdistyksen ja osakeyhtiön pääpiirteitä ja niiden merkitystä urheiluseuran toiminnassa.

### 3.2.1 Yhdistys

Yhdistyksenä voidaan pitää yhteenliittymää, jolla on vähintään kolme jäsentä, jokin aatteellinen tarkoitus ja toiminta on tarkoitettu jatkuvaksi. Luonnollisten henkilöiden lisäksi myös oikeushenkilöt, kuten toinen rekisteröity yhdistys tai kunta voi toimia yhdistyksen jäsenenä. Aatteellinen tarkoitus on käsitteenä laaja. Se voi tarkoittaa esimerkiksi jonkin tietyn ryhmän etujen valvomista, hyväntekeväisyyttä, palvelujen tuottamista tai yhdessäolomahdollisuuden tarjoamista esimerkiksi jäsenille tai muille kohderyhmille. Toiminnan jatkuvuudella viitataan siihen, että yhdistystoiminta on lähtökohtaisesti tarkoitettu jatkuvaksi pitkällä aikavälillä. Yhdistystoiminnalle ei ole ominaista, että vastaan tulisi tilanteita, joissa yhdistys voitaisiin todeta tarpeettomaksi niin, että toiminta lopetettaisiin ilman hyvää syytä. (Loimu 2013, 23–24.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan yhdistystoimintaa urheiluseuran näkökulmasta. Urheiluseurat toimivat Suomessa pääosin yhdistysmuotoisina. Toimeksiantajaseura toimii tällä hetkellä rekisteröitynä yhdistyksenä. Rekisteröity yhdistys on merkitty Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämään yhdistysrekisteriin ja toimii oikeushenkilönä vastaten itse tekemistään sitoumuksista (Loimu 2013, 28). Aiempaan peilaten urheiluseuran aatteellinen tarkoitus liittyy tyypillisesti liikunnan ja urheilun edistämiseen, jäsenistön hyvinvoinnin tukemiseen, sekä paikallisen liikuntakulttuurin kehittämiseen. Toiminnan jatkuvuus näkyy esimerkiksi junioritoiminnan järjestämisessä eri ikäluokille, pitkäjänteisenä valmennustyönä ja seuratoiminnan kehittämisenä pitkällä aikavälillä.

Koska yhdistys on itsenäinen oikeushenkilö, ei sillä myöskään ole omistajia. Yhdistyslain (503/1989, § 16–17) mukaan yhdistykseen liittyvistä asioista tehdään päätöksiä yleisesti ottaen yhdistyksen kokouksissa ja päätäntävalta kuuluu pääsääntöisesti kaikille yhdistyksen jäsenille, jotka ovat täyttäneet 15 vuotta, elleivät yhdistyksen säännöt ole määrittäneet asiaa eritavoin. Yhdistykselle on valittava hallintovaltaa toimeenpaneva hallitus, joka koostuu vähintään kolmesta jäsenestä, joiden on sitouduttava hoitamaan yhdistyksen asioita ja toimimaan yhdistyksen edustajina (Yhdistyslaki 503/1989, § 35).

Käytännössä katsoen jäsenet tekevät toimintaa koskevat päätökset ja hallitus panee päätökset toimeen. Päättäjä- ja toimeenpanovallan erottelu voi olla ajoittain haastavaa, mikä voi aiheuttaa tulkintatilanteita yhdistyksen arjessa. Lait määrittelevät kuitenkin tärkeimpiä päättäjävallan harjoittamiseen liittyviä asioita ja yleensä riittää, että yhdistyksellä itsellään on selkeä näkemys päättäjä- ja toimeenpanovallan rajasta. (Loimu 2013, 67–71.)

Liiketoiminnan näkökulmasta yhdistyksen toimintalogiikka poikkeaa yritystoiminnasta. Yhdistys ei tavoittele voittoa jäsenilleen, vaan hankkii tuloja rahoittaakseen sääntöjensä mukaista toimintaa. Toiminnan tarkoituksena on tuottaa esimerkiksi palveluita, tapahtumia tai harrastusmahdollisuuksia, jotka ovat sidoksissa yhdistyksen aatteelliseen päämäärään. (Pylkkänen 2014, 26.)

Urheiluseuran näkökulmasta tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että seuran jäsenmaksuista, ottelutapahtumien tuotoista tai sponsorituloista mahdollisesti jäänyttä ylijäämää ei jaeta voittona jäsenille, vaan se käytetään tulevien kausien turvaamiseen ja toiminnan kehittämiseen.

Yhdistysmuotoinen organisaatio voi sopia urheiluseuralle erityisesti silloin, kun toiminta perustuu yhteisöllisyyteen, harrastustoimintaan ja pitkäjänteiseen kehittämiseen. Yhdistysrakenne tukee luontevasti etenkin junioritoimintaa. Toiminnan yhteisöllistä luonnetta vahvistaa myös yhdistyksen päätöksenteon perustuminen jäsenyyteen ja yhteiseen tahtoon. Toiminnan mahdollisen ylijäämän ohjautuminen toiminnan kehittämiseen tukee toiminnan vakautta ja pitkäaikaista suunnittelua. Näin ollen yhdistys soveltuu hyvin sellaiseen urheiluseuratoimintaan, jonka tavoitteena on liikunnan edistäminen ja yhteisön rakentaminen.

### **3.2.2 Osakeyhtiö**

Osakeyhtiön perustamisen taustalla on lähtökohtaisesti tarkoitus toteuttaa perustajien ennalta määrittämää yritystoimintaa. Osakeyhtiön toimintaa ohjaa osakeyhtiölaki (624/2006) ja laki määrittääkin toiminnan pääsääntöiseksi tarkoitukseksi voiton tuottamisen osakkeenomistajille, ellei yhtiöjärjestys toisin määrää (Osakeyhtiölaki 624/2006, 1 luku § 5). Osakkeenomistajilla on mahdollisuus määrittää yhtiöjärjestyksessä, että toiminnan tarkoitus voi olla myös esimerkiksi voiton lahjoittaminen hyväntekeväisyyteen tai toiminnan harjoittaminen ilman liiketoiminnallisen hyödyn tavoittelua (Villa 2023, 243–244).

Yhtiön omistajuus määräytyy osakkeiden määrän mukaan. Ellei yhtiöjärjestys toisin määrää, on jokainen osake saman arvoinen. Näin ollen osakkeenomistusten määrä vaikuttaa suoraan osakkeenomistajan päätäntävaltaan. Mitä enemmän osakkeenomistaja on sitonut yhtiöön omaa pääomaansa, sitä enemmän hänellä on osakkeisiin sidottua valtaoikeutta. (Villa 2023, 245–246.)

Hallitus on osakeyhtiön ainoa toimielin, jonka perustaminen on lain mukaan pakollista. Hallituksessa tulee olla yhdestä viiteen varsinaista jäsentä. Jos jäseniä on alle kolme, on valittava vähintään yksi varajäsen. Useamman jäsenen hallitukselle valitaan puheenjohtaja, ellei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin. Hallituksen kokoonpanosta päättää lähtökohtaisesti yhtiökokous. Hallitus vastaa yhtiön hallinnon järjestämisestä ja toiminnan asianmukaisesta organisoinnista. Lisäksi hallituksen tehtävänä on pitää huolta siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on järjestetty asianmukaisesti. Hallituksen on myös mahdollista valita yhtiölle toimitusjohtaja, jonka tehtävänä on toiminnan päivittäinen hallinta ja operatiivisten asioiden hoitaminen annettujen ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Hallituksen jäsenet, varajäsenet ja toimitusjohtaja rekisteröidään kaupparekisteriin. (Holopainen 2019, 29–30.)

Osakeyhtiön varoja on mahdollista jakaa osakkeenomistajille osakeyhtiölaissa säädetyin tavoin, kuten osinkona tai vapaan oman pääoman rahastosta (Osakeyhtiölaki 13 luku; Lautjärvi 2017, 147–149). Varojenjako edellyttää sitä, että yhtiöllä on jakokelpoisia varoja eikä jako vaaranna sen tulevaisuuden maksukykyä. Näitä rajoja valvotaan esimerkiksi tasetestin ja maksukykyisyystestin avulla. Varojenjaosta tulee lain vastaista, mikäli näitä edellytyksiä tai säännöksiä rikotaan. (Lautjärvi 2017, 149–152.)

Osakeyhtiömuoto voi urheiluseuran näkökulmasta tarjota selkeän rakenteen etenkin silloin, kun toimintaan liittyy merkittäviä taloudellisia vastuita, sopimuksia ja kaupallisia elementtejä. Osakeyhtiön rakenne perustuu omistajuuteen ja hallinnollisesti selkeään päätöksentekojärjestelmään, minkä vuoksi urheiluseurassa osakeyhtiömuoto voi siten olla yksi hyvä vaihtoehto etenkin edustusjoukkutoiminnan järjestämiseen.

### 3.2.3 Keskeiset erot

Yhdistyksen ja osakeyhtiön rakenteelliset erot vaikuttavat keskeisesti siihen, millaisiin tarkoituksiin kumpikin organisaatiomuoto soveltuu. Edellä esitettyjen tarkastelujen perusteella keskeiset erot voidaan tiivistää taulukkoon 2. Taulukosta ilmenee, että yhdistys korostaa jäsenyyteen perustuvaa päätök-

sentekoa ja aatteellista tarkoitusta, kun taas osakeyhtiö perustuu omistajuuteen ja voitonjakomahdollisuuteen. Nämä erot muodostavat keskeisen lähtökohdan arvioitaessa toiminnan osittaista siirtämistä osakeyhtiöön.

TAULUKKO 2. Yhdistyksen ja osakeyhtiön keskeiset erot

<i>Ominaisuus</i>	<i>Yhdistys</i>	<i>Osakeyhtiö</i>
Tarkoitus	Aatteellinen tarkoitus, ei voiton tuottaminen jäsenille	Voiton tuottaminen osakkeenomistajille (ellei yhtiöjärjestys määrää toisin)
Omistajuus	Ei omistajia, perustuu jäsenyyteen	Osakkeenomistajat, määräytyy omistusten määrän mukaan
Päätösvalta	Jäsenet käyttävät päätösvaltaa	Osakkeenomistajat käyttävät päätösvaltaa
Vastuu	Yhdistys vastaa sitoumuksistaan oikeushenkilönä	Yhtiö vastaa sitoumuksistaan, osakkeenomistajien vastuu rajoittuu omaan sijoitettuun pääomaan
Voitonjako	Ylijäämää ei jaeta jäsenille, käytetään toiminnan tarkoituksen toteuttamiseen	Varoja voidaan jakaa osinkona tai muina laissa säädettyinä varojenjakotapoina
Soveltuvuus	Soveltuu etenkin toimintaan, jossa yhteisöllisyys ja aatteellinen tarkoitus korostuu	Soveltuu etenkin toimintaan, jossa taloudellisia vastuita ja kaupallisia elementtejä

### 3.3 Yhtiöittämisen tavoitteet, hyödyt ja riskit

Monesti yhtiöittämisen lähtökohdaksi on tilanne, jossa organisaation toiminta on kasvanut tai muuttunut niin paljon, että toimintaa on käytännöllisempää harjoittaa osakeyhtiömuodossa. Tällaista toimintaa ei yleensä alun perin suunnitella myöhemmin yhtiöitettäväksi, mutta toiminnan kasvu tai toimintaympäristön muuttuminen voivat tuoda tarpeen katsastella organisaatiomuotoa uudestaan. (Hallipelto ym. 2013, 19.) Urheiluseurassa vastaava tilanne voi syntyä esimerkiksi edustusjoukkue toiminnan liiketaloudellisen puolen kasvaessa ja näin erotessa yhdistystoiminnan aatteellisuudesta. Yhtiöittämisen tavoitteet pohjautuvat yleensä talouteen, toiminnan organisointiin tai palveluiden laadun parantamiseen. Taloudelliset tavoitteet eivät aina liity ainoastaan voiton maksimointiin, vaan ne voivat liittyä esimerkiksi selkeämpien kustannusrakenteiden tavoitteluun, tehokkaampaan resurssien käyttöön tai riskien siirtämiseen erilliseen yhtiöön. (Hallipelto ym. 2013, 19–21.)

Yhtiöittämiseen ratkaisuna voidaan päätyä myös silloin, kun nykyinen organisaatiomuoto asettaa toiminnalle rajoitteita tai verotukselliset syyt puoltavat erillisen yhtiön perustamista. Yhdistyksen liiketoiminnan laajentuminen voi synnyttää tarpeen erottaa kaupallinen toiminta yhdistyksen harjoittamasta yleishyödyllisestä toiminnasta. Liiketoiminnan yhtiöittäminen voi tällöin olla toimiva keino pitää yhdistyksen ydintehtävä ja aatteellisuus irrallaan kaupallisista toiminnoista. (Hallipelto ym. 2013, 20.) Urheiluseuran näkökulmasta tämä voi tarkoittaa liiketoiminnallisten toimintojen selkeämpää eriyttämistä muusta seuratoiminnasta.

Yhtiöittämisspätöksen tulee aina olla perusteltua, sillä yhtiöittämisprosessi itsessään on valmistelua ja resursseja vaativa suuri muutos. Yhtiöittäminen ei myöskään automaattisesti tarkoita, että toiminta muuttuu kustannustehokkaammaksi, vaan prosessi voi myös lisätä toiminnan kustannuksia ja tuoda muutoksia esimerkiksi hallintomalliin. Jos organisaation taustalla on heikko taloudellinen tilanne, täytyy uuden yhtiön taloudelliset edellytykset arvioida äärimmäisen tarkasti. (Hallipelto ym. 2013, 19–21.)

Riskienhallinta on erittäin tärkeässä osassa yhtiöittämisen kannalta. Yhtiöittämisprosessiin kuuluu siihen liittyvien riskien ennakoiminen ja arviointi. Riskejä tulee tarkastella ja ennakoida koko yhtiöittämisprosessin ajalta sen valmistelusta prosessin jälkeiseen aikaan asti. Ne voivat liittyä esimerkiksi toiminnan tuloksellisuuteen, johtamiseen tai henkilöstöön. Riskienhallinta edellyttää sekä taloudellisten, että hallinnollisten riskien tunnistamista ja niiden todennäköisyyksien arviointia. Siinä missä yhtiöittäminen mahdollistaa osaltaan toiminnan kehittämisen, liittyy siihen myös taloudellisia ja hallinnollisia vaikutuksia, jotka edellyttävät huolellista valmistelua ja riskienhallintaa. (Hallipelto ym. 2013, 98–100.)

### **3.4 Hybridirakenne**

Svenssonin (2017) mukaan hybridirakenne tarkoittaa organisaatiomallia, jossa yhdistetään eri organisoitapojen piirteitä yhdeksi kokonaisuudeksi. Hybridiorganisaatio syntyy tilanteessa, jossa toimijan on vastattava samanaikaisesti erilaisiin ja osin ristiriitaisiin odotuksiin. Tällöin organisaatio yhdistää esimerkiksi voittoa tavoittelemattoman ja liiketoiminnallisen toiminnan piirteitä tasapainottaakseen tavoitteitaan ja toimintaansa muuttuvassa toimintaympäristössä (Svensson 2017).

Hybridiorganisaatiot sijoittuvat voittoa tavoittelevan ja voittoa tavoittelemattoman sektorin välimaastoon. Niille on ominaista selkeä sosiaalinen tai yhteisöllinen tavoite, sekä samanaikainen kaupallinen toiminta, jonka avulla tätä tavoitetta toteutetaan. Hybridimallissa yhdistyvät näin ollen kaksi erilaista toimintatapaa. Taloudellinen näkökulma korostaa kannattavuutta, kustannusten hallintaa ja sopimussuhteita, kun taas yhteisöllinen näkökulma painottaa verkostoja ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Näiden näkökulmien rinnakkaisuus voi aiheuttaa jännitteitä, mutta oikein hallittuna ne mahdollistavat sekä taloudellisten, että yhteisöllisten tavoitteiden toteuttamisen samassa organisaatiokokonaisuudessa. (Simonetto 2021, 12–15.)

Simoneton (2021, 14–16) mukaan hybridirakenne on usein vastaus toimintaympäristön muutoksiin ja rahoituspaineisiin. Perinteinen voittoa tavoittelematon organisaatiomuoto ei välttämättä yksin riitä vastaamaan kasvaviin taloudellisiin ja hallinnollisiin vaatimuksiin. Tällöin osa toiminnasta voidaan organisoida kaupallisesti kestäväällä tavalla siten, että sosiaalinen tarkoitus säilyy, mutta sen rinnalle luodaan liiketoiminnallinen rakenne turvaamaan toiminnan jatkuvuus. Tämä tarkastelu perustuu Simoneton hybridiurheiluorganisaatioita käsittelevään maisterintutkielmaan. (Simonetto 2021, 14–16.)

Tämän opinnäytetyön näkökulmasta hybridirakenne tarkoittaa mallia, jossa osa toiminnasta säilyy yhdistysmuotoisena ja osa organisoidaan osakeyhtiömuotoon. Kokkolan Tiikerit Ry:n tapauksessa tämä voisi tarkoittaa järjestelyä, jossa yhdistys vastaa toiminnan aatteellisuudesta ja yhteisöllisestä perustasta, kun taas osakeyhtiö keskittyy liiketoiminnallisiin ja taloudellisesti riskialttiimpiin toimintoihin.

## 4 PROSESSIN KUVAUS JA TOIMINNALLINEN TOTEUTUS

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön kehittämistyötä ja sen toiminnallista toteutusta. Luvun tarkoituksena on luoda kuva siitä, miten kehittämistehtävä eteni lähtötilanteen määrittelystä valmiin tuotoksen laatimiseen. Lisäksi tarkastellaan tuotoksen tekemiseen käytettyjä menetelmiä ja kuvataan teoreettisen viitekehyksen hyödyntämistä tuotoksen rakentamisessa. Luvussa esitellään kehittämisprosessin vaiheet, tiedonkeruumenetelmät sekä aineiston käsittely ja tuotoksen muodostuminen. Tavoitteena on osoittaa lukijalle, miten opinnäytetyön toiminnallinen osuus toteutettiin ja millä tavoin se vastaa määritettyyn kehittämistehtävään.

### 4.1 Kehittämisprosessin lähtökohdat

Kehittämisprosessi käynnistyi toimeksiantajaseura Kokkolan Tiikerit Ry:n esiin nousseesta tarpeesta tarkastella edustusjoukkutoiminnan organisaatiomuotoa ja tarkoituksenmukaisuutta tulevaisuuden näkökulmasta. Seura toimii yhdistysmuotoisesti ja sen toiminta keskittyy käytännössä kokonaisuudessaan miesten edustusjoukkueeseen ja siihen liittyvään kaupalliseen toimintaan.

Toiminnan ammattimaistuminen, kumppanuusmyynnin kasvava merkitys, sekä seuran halukkuus kehittää liiketoimintaa myös varsinaisen urheilutoiminnan ulkopuolella ovat herättäneet seuran sisällä keskustelua siitä, tukeeko yhdistysmuotoinen rakenne riittävästi toiminnan pitkäjänteistä kehittämistä. Samalla on tunnistettu tarve arvioida rakenteen taloudellista kestävyyttä ja riskienhallintaa ympäristössä, jossa toiminta perustuu entistä vahvemmin kaupallisiin sopimuksiin ja kassavirtaan.

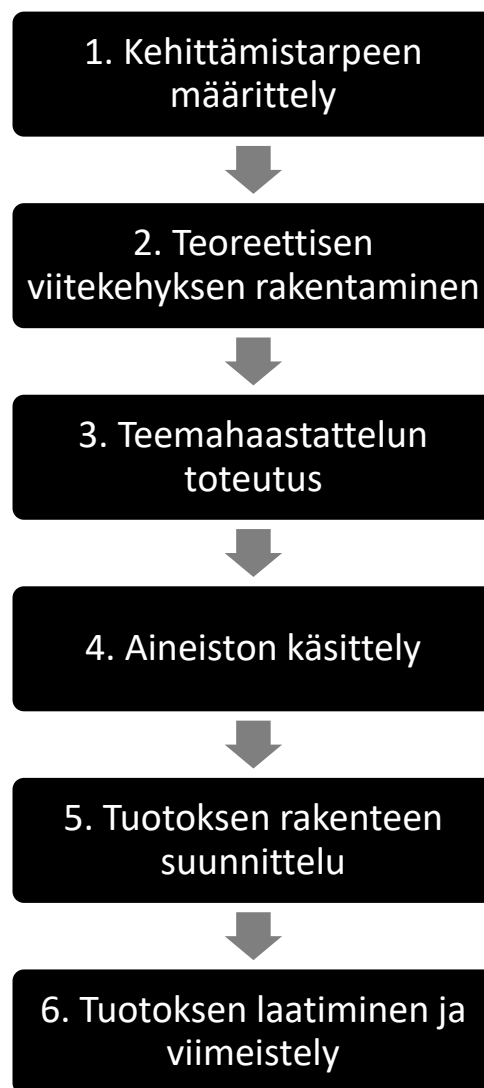
Kehittämistyön tavoitteena ei ollut tehdä päätöstä yhtiöittämisestä tai toteuttaa sitä, vaan tuottaa jäsenelty ja analysoitu kokonaisuus, jonka avulla seura voi arvioida mahdollisen osittaisen yhtiöittämisen vaikutuksia toimintaan. Lähtökohtana oli yhdistää teoreettinen tieto organisaatiomuodoista ja yhtiöittämisestä toimeksiantajaseuran käytännön toimintaympäristöön siten, että lopputuloksena syntyy päätöksentekoa tukeva ja rakenteellisesti selkeä tuotos.

## 4.2 Toiminnallinen toteutussuunnitelma

Kehittämistyö toteutettiin vaiheittain etenevänä prosessina. Prosessi käynnistyi kehittämistarpeen määrittelyllä ja tarkastelun kohteen rajaamisella. Tämän jälkeen laadittiin työn teoreettinen viitekehys, joka käsitteli yhtiöittämistä, organisaatiomuotoja ja hybridirakennetta.

Teoreettisen vaiheen jälkeen kerättiin toimeksiantajaseuran näkemyksiä teemahaastattelun avulla. Tämän pohjalta suunniteltiin, laadittiin ja viimeisteltiin varsinainen tuotos.

Kehittämisprosessin vaiheet on esitetty alla kuviossa 1.



KUVIO 1. Kehittämisprosessin vaiheet

### 4.3 Käytetyt menetelmät ja niiden perustelut

Kehittämistyössä hyödynnettiin kahta keskeistä menetelmää: tietoperustan tarkastelua ja teemahaastattelua. Teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelumenetelmää, jossa tarkkojen kysymysten sijaan määritellään keskeiset teemat, joihin pohjaten keskustelu etenee (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 21). Menetelmien valinnat perustuivat työn toiminnalliseen luonteeseen, sekä kehittämistehtävän tavoitteeseen yhdistää teoreettinen tieto toimeksiantajaseuran käytännön toimintaympäristöön.

Tietoperustan tarkastelun avulla muodostettiin työn teoreettinen viitekehys. Sen tarkoituksena oli tarkastella yhtiöittämistä, organisaatiomuotoja ja hybridirakennetta aiheita käsittelevän kirjallisuuden ja asiantuntijatiedon pohjalta. Tietoperusta mahdollisti sen, että tuotoksen sisältö ei perustu ainoastaan toimeksiantajan näkemyksiin, vaan tutkittuun tietoon. Teoreettinen tarkastelu auttoi myös luomaan pohjan haastattelun teemojen rakentamiselle.

Teemahaastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna toimeksiantajaseuran edustajan kanssa. Haastattelu eteni ennalta määritettyjen teemojen pohjalta ja keskustelusta tehtiin muistiinpanot, joita hyödynnettiin tuotoksen sisällön suunnittelussa. Aineistoa ei analysoitu tutkimuksellisin menetelmin, vaan sitä käytettiin kehittämistyön tukena ja toimeksiantajan näkökulman esiin tuomisessa. Haastattelu valikoitui tiedonkeruumenetelmäksi, koska sen avulla oli mahdollista syventää ymmärrystä seuran nykytilasta, tavoitteista ja mahdollisista huolenaiheista. Menetelmä mahdollisti keskeisten teemojen käsittelyn joustavasti ja toi esiin taloudellisia, hallinnollisia ja strategisia näkökulmia, jotka vaikuttivat tuotoksen rakenteeseen ja sisältöön.

### 4.4 Kehittämisen prosessin eteneminen

Kehittämisen prosessi eteni suunnitelmallisesti vaiheesta toiseen. Työ käynnistyi kehittämistarpeen määrittelyllä ja tarkastelun kohteen rajaamisella. Alkuvaiheessa tarkennettiin työn tavoite ja sovittiin, että tuotoksen luonne on päätöksenteon tueksi laadittava selvitys. Samassa yhteydessä rajattiin pois laajemmat juridiset ja verotukselliset tarkastelut, jotta työ säilyi hallittavana ja vastasi tekijän osaamisaluetta.

Teoreettisen viitekehysten laatiminen jäsensi työn keskeiset käsitteet ja loi perustan kehittämistyölle. Työn alkuvaiheessa tarkastelu kohdistui laajemmin yhtiöittämiseen, mutta työn edetessä näkökulma

tarkentui hybridirakenteen arviointiin toimeksiantajaseuran toimintaympäristössä. Rajauksen täsmen-  
tyminen selkeytti työn rakennetta ja suuntasi tuotoksen sisällön nimenomaan osittaiseen yhtiöittämi-  
seen liittyvien vaihtoehtojen tarkasteluun.

Teoreettisen tarkastelun jälkeen toteutettu teemahaastattelu syvensi ymmärrystä seuran nykytilasta ja  
kehittämistavoitteista. Haastattelussa esiin nousseet näkökulmat vaikuttivat erityisesti tuotoksen paino-  
tuksiin ja siihen, millaisia kysymyksiä päätöksenteon tueksi nostettiin esiin. Työn edetessä käytiin jat-  
kuvaa vuoropuhelua toimeksiantajan kanssa, mikä mahdollisti tuotoksen sisällön tarkentamisen käy-  
tännön tarpeita vastaavaksi.

Kehittämistyön keskeisimmäksi haasteeksi muodostui aiheen rajaus. Yhtiöittäminen on laaja koko-  
naisuus ja erityisesti teoreettista tarkastelua olisi ollut mahdollista syventää huomattavasti. Haasteena  
oli säilyttää tarkastelu riittävän selkeänä ja käytännönläheisenä siten, että se palveli tuotoksen tarkoi-  
tusta. Lisäksi tuotosta laadittaessa oli arvioitava, kuinka vahvasti selvityksessä tulisi ottaa kantaa yhti-  
öittämisen puolesta tai sitä vastaan. Ratkaisuna oli pitää tuotoksen sävy neutraalina ja tuoda esiin pää-  
töksenteon kannalta olennaiset asiat.

Teorian soveltaminen urheiluseurakontekstiin edellytti harkintaa, sillä lähdekirjallisuus käsittelee yhti-  
öittämistä pääosin yleisellä tasolla. Haastetta ratkaistiin kohdentamalla tarkastelu niihin näkökulmiin,  
jotka olivat toimeksiantajaseuran toiminnan kannalta keskeisimpiä. Näin tarkastelu onnistuttiin pitä-  
mään selkeänä ja sovellettavana.

Kokonaisuutena kehittämisprosessi eteni johdonmukaisesti ja tasaisesti. Työn rakenne selkeytyi mat-  
kan varrella ja lopullinen tuotos muotoutui alkuvaiheessa asetetun tavoitteen mukaiseksi päätöksente-  
koa tukevaksi selvitykseksi.

#### **4.5 Tuotoksen rakenne**

Tuotos laadittiin päätöksenteon tueksi rakennetuksi selvitykseksi, jonka rakenne etenee johdonmukai-  
sesti lähtötilanteen kuvauksesta mahdollisen hybridirakenteen tarkasteluun ja sen vaikutusten jäsentä-  
miseen. Rakenteen suunnittelussa korostui selkeys, looginen eteneminen ja käytännön sovellettavuus.

Tuotos rakentuu kahdeksasta osasta:

1. **Johdanto** määrittelee tarkastelun tarkoituksen ja rajauksen. Sen tehtävänä on selventää, että kyseessä on päätöksentekoa tukeva selvitys, eikä kannanotto tietyn ratkaisun puolesta.
2. **Nykytila** kappaleessa kuvataan seuran organisaatorakenne ja taloudellinen toimintaympäristö. Tämä luo perustan myöhemmälle tarkastelulle, sillä mahdollisia muutoksia voidaan arvioida suhteessa nykytilaan.
3. **Miksi yhtiöittämistä harkitaan** -kappaleessa jäsennetään yhtiöittämiseen liittyviä perusteita ja tavoitteita. Tarkastelu kokoaa yhteen keskeiset syyt, joiden pohjalta rakennemuutosta voidaan arvioida.
4. **Mahdollinen hybridirakenne ja vastuunjako** -kappaleessa kuvataan miten yhdistys ja osakeyhtiö voisivat toimia rinnakkain. Tarkastelu havainnollistaa omistuksen, päätöksenteon ja vastuuden jakautumista yhdistyksen ja osakeyhtiön välillä.
5. **Taloudelliset vaikutukset** -kappaleessa arvioidaan yhtiöittämisen mahdollisia hyötyjä ja kustannusvaikutuksia. Tarkastelussa huomioidaan toiminnan taloudelliset edellytykset, sekä mahdolliset muutokset tulo- ja kustannusrakenteissa.
6. **Keskeiset riskit** -kappaleessa tuodaan esiin yhtiöittämiseen liittyviä epävarmuustekijöitä ja huomioitavia seikkoja ennen päätöksentekoa. Riskien tarkastelun tarkoituksena on varmistaa, että rakenteellisia muutoksia arvioidaan myös mahdollisten haasteiden näkökulmasta.
7. **Päätöksenteon kannalta keskeiset kysymykset** -kappale toimii seuran päättäjien työkaluna jatkopohdinnassa. Kappaleessa määritettyjen kysymysten avulla voidaan arvioida, täyttyvätkö yhtiöittämisen edellytykset ja ovatko siihen liittyvät riskit hallittavissa.
8. **Yhteenvedo** kokoaa lopussa tarkastelun keskeiset näkökulmat selkeäksi kokonaisuudeksi.

Kokonaisuutena rakenne ohjaa lukijaa vaiheittain kohti päätöksenteon kannalta olennaisia kysymyksiä ja muodostaa selkeän työkalun jatkopohdinnalle.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä luvussa esitetään työn keskeiset johtopäätökset sekä kehittämisehdotukset toimeksiantajaseuran näkökulmasta. Johtopäätökset perustuvat työn tietoperustaan ja kehittämisprosessin aikana tehtyihin havaintoihin. Lisäksi luvussa tarkastellaan lyhyesti sitä, voidaanko työn tuloksia soveltaa myös muiden urheiluseurojen toimintaympäristössä.

### 5.1 Keskeiset johtopäätökset

Kehittämistyö osoitti, että toimeksiantajaseuran nykyinen yhdistysmuotoinen toimintamalli toimii edelleen useissa käytännön asioissa, kuten päätöksenteon joustavuudessa ja nopeudessa sekä hallinnollisen taakan keveydessä. Seuran toiminnan kehittyessä siihen on kuitenkin tullut entistä enemmän liiketoiminnallisia elementtejä ja tämän seurauksena on tunnistettu tarve tarkastella nykyisen organisaatiomallin tarkoituksenmukaisuutta.

Työn keskeiseksi johtopäätökseksi muodostui, että hybridirakenne voi tarjota realistisen vaihtoehdon toiminnan kehittämiseen. Hybridimallissa yhdistys säilyttää aatteellisen roolinsa seuran toiminnassa, mutta liiketoiminnallisia elementtejä voidaan tarvittaessa harjoittaa erillisen osakeyhtiön kautta. Tämä rakenne voi mahdollistaa eri toimintojen selkeämmän erottamisen ilman täyttä organisaatiomallin muutosta.

Tarkastelussa nousi esiin useita näkökulmia, joiden perusteella hybridirakenne voisi tukea seuran visiota liiketoiminnallisten elementtien kehittämiseen. Rakenteen avulla voidaan esimerkiksi selkeyttää taloudellista kokonaisuutta, eriyttää liiketoimintaan liittyviä riskejä ja jakaa eri toimintojen vastuita nykyistä selkeämmin. Toiminnan harjoittaminen osakeyhtiön kautta voi myös lisätä uskottavuutta yhteistyökumppanien näkökulmasta. Tässä työssä esitetty tarkastelu on kuitenkin yleisluonteista, eikä rakenteen taloudellisia vaikutuksia ole arvioitu yksityiskohtaisesti.

Kehittämistyössä tunnistettiin myös epävarmuustekijöitä, jotka liittyivät etenkin liiketoiminnan käynnistämiseen ja osakeyhtiön alkuvaiheen kassavirran varmistamiseen. Uuden yhtiön toiminnan käynnistyminen edellyttää riittävää liiketoimintaa ja kassavirtaa heti alusta alkaen. Talouden suunnittelun tulee myös olla realistista. Toimeksiantajaseuran hallituksessa on monipuolista osaamista, mikä luo hyvät lähtökohdat rakenteellisten muutosten arvioimiselle.

Kokonaisuutena työn perusteella on mahdollista todeta, että osittainen yhtiöittäminen on mahdollinen väline toiminnan kehittämiseen. Hybridirakenne voi tarjota hyvän tavan jäsentää seuran eri toimintoja selkeämmin, mutta mahdollinen päätös rakenteen toimeenpanemisesta edellyttää tarkempaa arviointia myös juridisista ja taloudellisista näkökulmista.

## 5.2 Kehittämisehdotukset toimeksiantajaseuralle

Toimeksiantajaseuralle laadittu tuotos kokoaa yhteen päätöksenteon kannalta keskeisiä kysymyksiä ja tarkastelukohtia, joiden tarkoituksena on toimia seuran tukena mahdollisen hybridirakenteen arvioinnissa. Jos seura voi vastata tuotoksessa esitettyihin keskeisiin kysymyksiin myöntävästi, se voi edetä arvioimaan mahdollisen hybridirakenteen käyttöönottoa tarkemmin etenkin taloudellisista ja juridisista näkökulmista. Tuotosta voidaan hyödyntää seuran sisäisessä päätöksenteossa ja jatkotarkastelun pohjana.

Mahdollinen etenemisjärjestys hybridirakenteen tarkemmassa arvioinnissa voisi muodostua seuraavista vaiheista:

1. Liiketoiminnan realistinen arviointi ja tavoitteiden määrittely
2. Taloudellisten edellytysten ja kassavirran riittävyyden tarkastelu
3. Omistusrakenteen ja hallintomallin suunnittelu ja rajaus
4. Juridisten ja verotuksellisten kysymysten selvittäminen asiantuntijoiden kanssa
5. Mahdollinen osakeyhtiön perustaminen ja toiminnan käynnistäminen

Riskienhallinnan näkökulmasta keskeisintä on pitää liiketoiminnan suunnittelu realistisena ja lukuihin perustuvana, sekä varmistaa riittävä kassavirta toiminnan käynnistämiseen. On myös tärkeää varmistaa, että osakeyhtiöön kohdistuvat taloudelliset riskit eivät kohdistu suoraan yhdistykseen. Riskien selkeä eriyttäminen yhdistyksen ja osakeyhtiön välillä on tärkeä tekijä hybridirakenteen toimivuuden kannalta.

Hallintomallin suunnittelussa on tärkeää määritellä selkeästi eri tehtävien ja vastuiden jakautuminen yhdistyksen ja osakeyhtiön välille. Mahdollisten epäselvyyksien ehkäisemiseksi vastuiden rajaaminen on suositeltavaa määritellä hyvissä ajoin ennen osakeyhtiön toiminnan aloittamista. Erityistä huomiota

tulee kiinnittää etenkin siihen, kumman organisaation alle erilaiset sopimukset, kuten pelaaja- ja yhteistyösopimukset sijoitetaan. Näiden tekijöiden huolellinen tarkastelu voi auttaa seuraa tekemään perustellun päätöksen hybridirakenteen jatkotarkasteluun ja mahdolliseen käyttöönoton liittyen.

### **5.3 Sovellettavuus muille urheiluseuroille**

Tässä työssä tarkasteltu hybridirakenne kohdistuu tilanteeseen, jossa urheiluseuran edustusjoukkue toimintaan liittyvät liiketoiminnalliset elementit ovat kasvaneet. Samankaltainen tilanne voi tulla vastaan myös muissa urheiluseuroissa, jolloin tässä työssä esitetty tarkastelu voi toimia lähtökohtana organisaatorakenteen arvioinnille. Työ pohjautuu toimeksiantajaseuran toimintaympäristöön, mutta sen keskeiset näkökulmat voivat olla verrannollisia myös muiden urheiluseurojen tilanteeseen.

Työssä esitettyä lähestymistapaa voidaan pitää yhtenä keinona jäsentää organisaatorakenteen muutoksiin liittyvää tarkastelua urheiluseuran näkökulmasta. On kuitenkin otettava huomioon, että jokaisen seuran toimintaympäristö, taloudellinen tilanne ja strategiset tavoitteet ovat erilaisia, minkä vuoksi mahdollisia rakenteellisia ratkaisuja tulee arvioida aina tapauskohtaisesti.

### **5.4 Palaute**

Toimeksiantajaseuran edustajalta saatu palaute oli positiivista. Tuotos vastasi toimeksiantajan alkupe räisiä toiveita ja tavoitteita hyvin. Toimeksiantajan näkemyksen mukaan selvitys kokoaa keskeiset yhtöittämissen liittyvät näkökulmat selkeäksi kokonaisuudeksi ja tukee seuran jatkopohdintaa mahdollisen hybridirakenteen tarkastelussa.

## 6 POHDINTA

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyöprosessia kokonaisuutena ja arvioidaan työn toteutusta. Lisäksi kuvataan oppimisprosessia, tarkastellaan kehittämistyön luotettavuutta ja rajoitteita sekä käsitellään työn eettisiä näkökulmia. Luvussa tarkastellaan myös tekoälyn hyödyntämistä työn eri vaiheissa ja mahdollisuuksia jatkokehittämiseksi.

Työ onnistui mielestäni hyvin rakenteen ja sisällön rajaamisen näkökulmasta. Aiheeseen liittyvää tarkastelua olisi ollut mahdollista laajentaa huomattavasti, mutta työn rajaus onnistui pitämään kokonaisuuden selkeänä ja opinnäytetyön laajuuteen sopivana. Laajempi tarkastelu olisi voinut johtaa siihen, että työ olisi käsitellyt pinnallisesti lukuisia eri aiheita, kuitenkin luomatta syvempää katsausta mihinkään. Rajauksen ansiosta työ säilyi hallittavana ja vastasi omaa osaamistasoani. Työssä olisi kuitenkin ollut mahdollista syventää tarkastelua etenkin teoreettisen viitekehyksen laajuuden ja lähteiden monipuolisuuden osalta. Etenkin yhtiöittämistä käsittelevien lähteiden löytyminen osoittautui haastavaksi. Myös urheiluseuran näkökulman tuominen lähteiden kautta aiheutti ajoittain ongelmia. Tästä huolimatta käytetty lähdeaineisto tarjosi riittävän perustan työn keskeisten käsitteiden ja näkökulmien tarkastelulle.

Työn lopullinen tuotos vastasi alkuperäistä kehittämistehtävää. Työn alkuvaiheessa tuotoksen tarkkaa sisältöä ei ollut täysin ennalta määritelty, vaan toimeksiantajaseuran toive oli luonteeltaan enemmänkin suuntaa antava. Tuotoksen sisältö täsmentyi työn edetessä ja muotoutui lopulta päätöksentekoa tukevaksi selvitykseksi, jonka tarkoituksena on auttaa seuraa arvioimaan mahdollisen hybridirakenteen soveltuvuutta sen toimintaan.

Opinnäytetyöprosessi tarjosi mahdollisuuden oppia paljon uutta erityisesti yhdistyksen ja osakeyhtiön eroista urheiluseurankontekstissa. Vaikka yhtiöittäminen ja siihen liittyvät käsitteet olivat jo osittain ennestään tuttuja, niiden merkitys ja mahdollisuudet avautuivat minulle aiempaa selkeämmin työn edetessä. Prosessi kehitti myös kykyä rajata laajaa aihetta ja jäsentää työskentelyä vaihteittain eteneväksi kokonaisuudeksi. Opinnäytetyö oli ensimmäinen laajempi kehittämistyöni, mikä kehitti projektimaista työskentelyotetta, työn aikatauluttamista ja tiedonhakutaitoja. Työ mahdollisti myös oman urheilutaustan yhdistämisen opintoihin, mikä antoi työlle käytännönläheisen näkökulman.

Tekoälyä hyödynnettiin työn aikana sparraamiseen, ideointiin ja rakenteen hahmotteluun. Sen avulla oli mahdollista tarkastella työn rakennetta ja ideoida asiajärjestystä. Tekoälyä ei käytetty varsinaisen sisällön tuottamiseen, vaan sen rooli oli ensisijaisesti toimia ideoinnin työkaluna. Tekoälyn hyödyntämisessä keskeistä oli suhtautua kriittisesti sen tarjoamiin ajatuksiin ja ehdotuksiin. Arvioin huolella tekoälyn tuottamia vastauksia ja sovelsin niitä oman harkintani mukaan. Näin varmistettiin, että työn keskeiset ajatukset perustuivat omiin näkemyksiini ja tulkintoihini.

Kehittämistyön luotettavuutta tukee se, että työn tietoperusta pohjautuu kirjallisiin lähteisiin, joiden avulla muodostettiin teoreettinen viitekehys työn keskeisille käsitteille. Lisäksi toimeksiantajaseuran edustajan haastattelu mahdollisti teorian tarkastelun käytännön kontekstissa ja toi esiin toimeksiantajan näkökulman. Työn luotettavuutta rajoittaa kuitenkin se, että tarkastelu on luonteeltaan yleisluonteista, eikä työssä ole tehty taloudellisiin tunnuslukuihin perustuvaa analyysia. Lisäksi hybridirakennetta käsittelevä tietoperusta pohjautuu osittain maisterintutkielmaan, eikä vertaisarvioituun tutkimukseen tai laajempaan kirjalliseen lähteeseen. Vaikka kyseistä lähettä voidaan pitää hyödyllisenä tarkastelun kannalta, olisi laajempi lähdeaineisto voinut vahvistaa työn teoreettista perustaa.

Työssä huomioitiin myös eettiset näkökulmat. Kehittämistyö käsittelee toimeksiantajaseuran organisaatorakennetta ja toiminnan kehittämiseen liittyviä näkökulmia, minkä vuoksi oli tärkeää käsitellä aihetta huolellisesti ja asiallisesti. Haastateltavalle kerrottiin selkeästi aineiston käyttötarkoitus ja sen rooli osana opinnäytetyötä. Työssä ei käsitelty arkaluonteisia taloudellisia tietoja, eikä tuotoksen tarkkaa sisältöä julkaista opinnäytetyön liitteissä. Tuotos jää tekijän ja toimeksiantajaseuran väliseen käyttöön. Työssä pyrittiin säilyttämään neutraali näkökulma organisaatiomallien tarkastelussa ja tarkoituksena ei ollut missään kohtaa ohjata toimeksiantajaa tiettyyn ratkaisuun, vaan tarjota jäseneltyä tietoa päätöksenteon tueksi.

Työn pohjalta olisi ollut mahdollista jatkaa tarkastelua erityisesti juridisten ja taloudellisten näkökulmien osalta. Jatkokehittämisessä voitaisiin tarkastella esimerkiksi hybridirakenteen vaikutuksia seuran taloudellisiin tunnuslukuihin tai arvioida tarkemmin juridisia kysymyksiä, jotka liittyvät yhdistyksen ja osakeyhtiön väliseen vastuunjakoon. Lisäksi jatkotutkimuksessa olisi mahdollista tarkastella hybridirakenteen käytännön toteutusta ja sen vaikutuksia seuran toimintaan pidemmällä aikavälillä. Tällainen tarkastelu voisi tarjota syvempää tietoa siitä, millaisia vaikutuksia rakenteellisilla muutoksilla on urheiluseurojen toimintaan käytännössä.

## LÄHTEET

- Aarresola, O., Lämsä, J. & Itkonen, H. 2022. *Urheiluseurat ammattimaistumisen ristiaallokossa*. Jyväskylä: Liikuntatieteellinen Seura. Saatavissa: [https://www.lts.fi/media/lts\\_julkaisut/lts\\_selvityksia/urheiluseurat-ammattimaistumisen-ristiaallokossa.pdf](https://www.lts.fi/media/lts_julkaisut/lts_selvityksia/urheiluseurat-ammattimaistumisen-ristiaallokossa.pdf). Viitattu 8.2.2026.
- Hallipelto, A., Hietanen, M., Narikka, J., Saltevo, A. & Soikkanen, K. 2013. *Yhtiöittäminen*. Helsinki: Tietosanoma.
- Holopainen, T. 2019. *Yrityksen perustamisopas: käytännön perustamistoimet*. 28. uudistettu painos. Turenki: Asiatieto Oy.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino.
- Kokkolan Tiikerit. 2025. *Kokkolan Tiikerit*. Saatavissa: <https://www.kokkolantiikerit.fi/>. Viitattu 28.1.2026.
- Koski, P. & Mäenpää, P. 2018. *Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986 – 2016*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:25. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/server/api/core/bitstreams/8a82ebf2-d477-475f-86a5-d573a64abe7c/content>. Viitattu 8.2.2026.
- Lautjärvi, K. 2017. *Yhtiön etu yhtiön johdon päätöksissä ja toimissa*. Helsinki: Alma Talent.
- Loimu, K. 2013. *Yhdistystoiminnan käsikirja*. 6., uudistettu painos. Sanoma Pro Oy.
- Osakeyhtiölaki*. 21.7.2006/624. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/eli?uri=http://data.finlex.fi/eli/sd/2006/624/ajantasa/2025-06-27/fin>. Viitattu 2.3.2026.
- Pylkkänen, P. 2014. *Yhdistyksen talous ja verotus*. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisuja 1/2009. Saatavissa: <https://bin.yhdistysavain.fi/1600824/f9EGAJc3cBO2wgicExSU0SKJ6f/YHDIS-TYKSEN%20TALOUS%20JA%20VEROTUS%20YHTALO%20OPAS%202014.pdf>. Viitattu 15.2.2026.
- Simonetto, D. 2021. *Sport hybrid organizations: Development of an innovative classification framework*. Milano: Politecnico di Milano. Master's thesis. Saatavissa: [https://www.politesi.polimi.it/retieve/9b4ec53d-c33b-408d-b648-15596c91a4e3/2021\\_12\\_Simonetto.PDF.pdf](https://www.politesi.polimi.it/retrieve/9b4ec53d-c33b-408d-b648-15596c91a4e3/2021_12_Simonetto.PDF.pdf). Viitattu 22.2.2026.
- Suomen Lentopalloliitto. 2025. *Kilpailusäännöt, sarjamääräykset ja pöytäkirjat*. Helsinki. Saatavissa: <https://www.lentopallo.fi/kilpailu/kilpailusaannot-sarjamaaraykset-ja-poytakirjat/>. Viitattu 8.2.2026.
- Suomen Lentopalloliitto. 2025. *Lentopalloliiton strategia 2026–2029*. Helsinki. Saatavissa: <https://www.lentopallo.fi/lentopalloliitto/lentopalloliiton-strategia/>. Viitattu 8.2.2026.

Svensson, P. G. 2017. Organizational hybridity: A conceptualization of how sport for development and peace organizations respond to divergent institutional demands, *Sport Management Review*, 20(5), pp. 443–454. Saatavissa: [doi: 10.1016/j.smr.2017.03.004](https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.03.004). Viitattu 21.2.2026.

*Yhdistyslaki*. 26.5.1989/503. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/eli?uri=http://data.finlex.fi/eli/sd/1989/503/ajantasa/2025-06-27/fin>. Viitattu 15.2.2026.

Villa, S. 2023. *Henkilöyhtiöt ja osakeyhtiö*. 6., uudistettu painos. Keuruu: Alma Talent.

**Yhtiöittämisen selvitys  
Kokkolan Tiikerit Ry  
Helmikuu 2026**



**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
<b>2 NYKYTILA .....</b>	<b>2</b>
Organisaatorakenne .....	2
Taloudellinen rakenne .....	2
<b>3 MIKSI YHTIÖITTÄMISTÄ HARKITAAN .....</b>	<b>4</b>
Toiminnan ammattimaistuminen .....	4
Liiketoiminnan kehittäminen ja kasvumahdollisuudet .....	4
Brändi ja uskottavuus .....	5
Riskien eriyttäminen .....	5
<b>4 MAHDOLLINEN HYBRIDIRAKENNE JA VASTUUNJAKO .....</b>	<b>6</b>
Rakenteen perusmalli .....	6
Vastuunjako .....	7
Omistuksen periaatteet .....	8
<b>5 TALOUDELLISET VAIKUTUKSET .....</b>	<b>9</b>
Kassavirta ja toiminnan käynnistyminen .....	9
Taloudellisen riskin jakautuminen .....	9
Liiketoiminnan kasvupotentiaali .....	10
<b>6 KESKEISET RISKIT .....</b>	<b>11</b>
<b>7 PÄÄTÖKSENTEON KANNALTA KESKEISET KYSYMYKSET .....</b>	<b>13</b>
Taloudelliset edellytykset .....	13
Riskienhallinta .....	13
Hallinnolliset valmiudet .....	13
Strateginen näkökulma .....	13
<b>8 YHTEENVETO .....</b>	<b>15</b>