

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
Markkinoinnin laitos
Yrittäjyys ja pk-yritysten johtaminen



SUOMALAISTEN JOUKKUEURHEILUYRITYSTEN MENESTYSTEKIJÄT

Yrittäjyys ja pk-yritysten johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Henri Karhatsu
19.5.2003

_____ laitoksen

laitosneuvoston kokouksessa ____ / ____ 2003 hyväksytty

arvosanalla _____

SUOMALAISTEN JOUKKUEURHEILUYRITYSTEN MENESTYSTEKIJÄT

Tutkielman tavoitteet

Tutkielman tavoitteena oli tuottaa joukkueurheiluyritysten johdolle sellaista tietoa, joka auttaa kyseisiä yrityksiä menestymään paremmin. Joukkueurheiluyrityksellä tarkoitetaan yritystä, jonka liiketoiminta keskeisesti perustuu jonkin urheilujoukkueen omistamiseen.

Lähdeaineisto ja tutkimustapa

Tutkielman teoriaosassa käsiteltiin mm. johtamisen, strategisen suunnittelun ja markkinoinnin kirjallisuuden avulla pk-yritysten yleisiä menestystekijöitä. Näitä täydennettiin urheilutaloustieteiden ja -johtamisen aineistolla. Teoreettisessa viitekehyksessä tärkeimmiksi menestystekijöiksi koettiin oikeat ihmiset (yritysjohto), tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus sekä onnistunut toiminta. Urheilumenestys on taloudellisen menestymisen kannalta oleellista, mutta sen ei pitäisi olla päätavoite vaan keino vastata asiakkaiden tarpeisiin.

Empiirinen osa toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastateltavina olivat HC Jokerit Oyj:n, HC Ässät Pori Oy:n, Oulun Kärpät Oy:n ja Rauman Lukko Oy:n sekä FC Hämeenlinna Oy:n ja Kuopion Palloseura Oy:n toimitusjohtajat. Empiirisessä vaiheessa pyrittiin koettelemaan viitekehysten toimivuutta ja kehittää mallia.

Tulokset

Teoreettinen viitekehys sai tukea empiirisessä tarkastelussa. Malliin lisättiin laadukkaan juniorityön merkitys, mikä on tärkeää, jotta voidaan tuottaa uusia pelaajia sekä vastata katsojien tarpeisiin siten, että joukkueessa pelaisi paljon oman alueen kasvatteja. Lisäksi tarkennettiin yritysjohtoon ominaisuusvaatimuksia (urheilu- ja talousosaaminen, kyky valita oikeita pelaajia ja valmentajia, sosiaaliset taidot).

Teoriaosassa puhuttiin urheiluyritysten kahdesta vaihtoehdoisesta tavoitteesta (menestyminen urheilussa tai taloudessa). Empirian perusteella näiden väliin lisättiin kolmas tavoitetyyppi, jossa urheilumenestystä pyritään maksimoimaan kuitenkin annetuissa taloudellisissa rajoissa. Suurimman osan suomalaisista urheiluyrityksistä voidaan nykyään sanoa kuuluvan tähän kategoriaan.

Avainsanat

Joukkueurheiluyritys, urheilu, menestyminen, menestystekijät

SISÄLLYS

1 Johdanto.....	1
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	1
1.2 Aiheen rajaus ja tutkielman eteneminen.....	2
1.3 Keskeisten käsitteiden määrittely.....	3
2 Pk-yritysten menestystekijät viitekehyksen perustana.....	5
2.1 Menestymisen määrittelemine.....	5
2.2 Pk-yritysten yleiset menestystekijät.....	10
2.2.1 Tavoitteellisuus.....	10
2.2.2 Suunnitelmallinen toiminta.....	13
2.2.3 Onnistunut toteuttaminen.....	17
2.2.4 Oikeat ihmiset.....	19
2.3 Yhteenveto ja ensimmäisen vaiheen viitekehys.....	21
3 Miksi urheiluseurat yhtiöittävät toimintansa?.....	25
3.1 Huippu-urheilun luonteen muuttuminen.....	25
3.2 Ristiriita aatteellisuuden ja todellisuuden välillä.....	27
3.3 Ratkaisuna yhtiöittäminen.....	29
3.4 Yhteenveto yhtiöittämiskehityksestä.....	31
4 Menestyminen urheilutoimialalla.....	32
4.1 Urheilutoimialan erityispiirteitä.....	32
4.1.1 Käsittelyn lähtökohtana kolme keskeistä artikkelia.....	32
4.1.2 Urheiluyritysten yhteistoiminta.....	36
4.1.3 Pelaajien palkat.....	39
4.1.4 Urheiluyritysten tavoitteet.....	42
4.2 Urheiluyritysten tulot.....	43
4.2.1 Urheilumenestyksen vaikutus taloudelliseen menestymiseen.....	44
4.2.2 Katsojat ja lipputulot.....	46
4.2.3 Sponsorointi.....	51
4.2.4 Urheiluyrityksen muut tulonlähteet.....	53

4.3 Urheiluyrityksen johtaminen	54
4.3.1 Tavoitteiden asettaminen.....	55
4.3.2 Suunnitelmallinen johtaminen.....	56
4.3.3 Ihmiset urheiluyrityksessä.....	60
4.3.4 Yhteenvedo urheiluyrityksen johtamisesta	63
4.4 Yhteenvedo ja tutkielman teoreettinen viitekehys	64
5 Empiirisen tutkimuksen vaatimat ratkaisut	66
5.1 Empiirisen työn tehtävä ja toteuttaminen	66
5.2 Aineiston hankinta.....	67
5.2.1 Menetelmävalinnan perustelu.....	67
5.2.2 Kohdeyritysten valitseminen taloudellisen menestymisen perusteella	69
5.2.3 Kuvaus aineiston hankinnasta	71
5.3 Aineiston luotettavuus	72
6 Haastatteluiden tulokset.....	75
6.1 Yhtiöittämisen syyt haastateltujen johtajien seuroissa	75
6.2 Henkilöstöön liittyvät asiat.....	77
6.2.1 Johtajien tärkeimmät ominaisuudet.....	78
6.2.2 Pelaajavalintojen tekeminen.....	79
6.2.3 Pelaajien palkat.....	83
6.2.4 Juniorityön tärkeys	86
6.2.5 Vapaaehtoiset työntekijät	87
6.3 Menestymisen määrittely ja joukkueurheiluyrityksen tavoitteet.....	88
6.4 Suunnitelmallisuus.....	92
6.4.1 Tuotteen ja liiketoiminnan määrittely	94
6.4.2 Kilpailijat.....	96
6.5 Asiakkaat	96
6.5.1 Katsojien tarpeet.....	96
6.5.2 Fanien merkitys	98
6.5.3 Yhteistyökumppanit	99
6.6 Syitä jääkiekon ja jalkapallon menestymisen eroihin.....	101

6.7 Johtajien mielipiteet kuviosta 4.5	104
7 Tutkielman yhteenveto ja johtopäätökset	108
7.1 Yhteenveto tutkielman tuloksista	108
7.2 Tulosten yleistäminen ja suhteuttaminen aikaisempiin tutkimuksiin.....	112
7.3 Jatkotutkimusten aiheita	113

LÄHTEET

LIITE

KUVIOT JA TAULUKOT

Kuvio 2.1 Ensimmäisen vaiheen viitekehys: malli pk-yrityksen menestystekijöistä.....	23
Kuvio 3.1 Yrityksen ja aatteellisen yhdistyksen toiminta- ja talousprosessit	29
Kuvio 3.2 Urheiluseurojen kehitys aatteellisista yhdistyksistä osakeyhtiöiksi	31
Kuvio 4.1 Suomalaisen jalkapalloyrityksen potentiaalinen liikevaihtokäyrä	45
Kuvio 4.2 Perinteisten tuotteiden kysyntä tuotteiden suhteelliseen laatuun nähden.....	49
Kuvio 4.3 Urheilun kysyntä joukkueiden suhteelliseen laatuun nähden.....	50
Kuvio 4.4 Urheilumenestys ei ratkaise kokonaan tulojen määrää.....	58
Kuvio 4.5 Urheiluyrityksen toiminnan tasot	60
Kuvio 4.6 Tutkielman teoreettinen viitekehys – malli suomalaisen joukkueurheiluyrityksen menestystekijöistä	65
Kuvio 5.1 Haastatellut henkilöt aikajärjestyksessä (kaikki toimitusjohtajia).....	72
Kuvio 6.1 Malli päätöksenteosta pelaajan hankinnassa	82
Kuvio 6.2 Agenttien ja seurojen eri tavoitefunktioiden vaikutukset pelaajien palkkoihin	84
Kuvio 6.3 Urheiluseurojen kolme erilaista tavoitetyyppiä.....	90
Kuvio 6.4 Tutkittujen yritysten sijoittuminen tavoitejatkumolle	91
Kuvio 6.5 Kolmiokaavio KuPS:n menestymisen tärkeistä osa-alueista.....	105
Kuvio 6.6 Ympyräkaavio Kärppien menestymistekijöistä.....	106
Kuvio 7.1 Tarkennettu malli joukkueurheiluyritysten menestymisestä	111
Taulukko 1.1 Osakeyhtiöiden määrä tärkeimmissä suomalaisissa palloilusarjoissa 2000 ja 2003 (osakeyhtiöitä / joukkueita)	1
Taulukko 5.1 Jääkiekkoyritysten vuosina 2001 ja 2002 päättyneiden tilikausien tulokset	70
Taulukko 5.2 Jalkapalloyritysten vuosien 2000 ja 2001 tilikausien tulokset.....	71

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Viimeisen vajaan 15 vuoden aikana suomalaiseen yrityskulttuuriin on syntynyt uusi toimiala. Sen ovat muodostaneet urheiluseurat, jotka ovat muuttuneet yleishyödyllisistä yhtiöistä yrityksiksi. Ensimmäisenä osakeyhtiömuotoiseksi muuttui jääkiekkoseura Jokerit vuonna 1991 (Kostiainen 1997, 23), mutta varsinainen muutosalto tapahtui viime vuosikymmenen lopulla. Esimerkiksi jääkiekkoyrityksistä suurimmalla osalla on menossa vasta kolmas tilikausi osakeyhtiönä.

Taulukko 1.1 Osakeyhtiöiden määrä tärkeimmissä suomalaisissa palloilusarjoissa 2000 ja 2003 (osakeyhtiöitä / joukkueita)

Laji	syksy 2000	syksy 2003
Jääkiekko	12/13	12/13
Jalkapallo	3/12	7/14
Pesäpallo	2/14	2/12
Koripallo	0/14	1/14
Lentopallo	0/11	0/12
Salibandy	0/12	0/12

Lähteet: Syksy 2000: Nieminen (2000, B41); kevät 2003: Joukkueiden internetsivut, sarjojen internetsivut, Patentti- ja rekisterihallitus

Uusi toimiala tarjoaa mielenkiintoisen tutkimuskohteen. Miksei samalla tavalla kuin tutkitaan esimerkiksi kaupan tai tietotekniikan alan yrityksiä, voitaisi tutkia myös joukkueurheiluyrityksiä? Ovatko niiden menestymisen takana samat asiat kuin muilla toimialoilla vai liittyykö urheilutoimialaan joitain erityispiirteitä? Tähän mennessä Suomessa tehty tutkimus on liittynyt lähinnä yhtiöittämiseen (oikeudellinen näkökulma) tai yhteen tulonlähteeseen eli sponsorointiin. Sen sijaan tutkimusta ei ole juurikaan tehty yrityksen menestymisen kokonaisnäkökulmasta.

Aihealue tuntuu luonnollisesti kiinnostavan urheiluseuroja. Risto Nieminen (2000) teki opetusministeriölle selvityksen suomalaisesta ammattiurheilusta ja on sen jälkeen ollut kysytty luennoitsija alan seminaareissa (ks. Peltola 2002). Toisaalta urheilu ja raha ovat yhdistelmä, joka kiinnostaa myös suurta yleisöä.

Yksi syy tutkielman tekoon on se, että urheiluseurojen taloudellinen menestyminen on ollut heikkoa usean seuran ajauduttua konkurssiin. Asiaa kuvastaa hyvin Herlinin (2001) toteamus: ”Urheilu on siitä outoa hommaa, että kun siinä pääsee aivan huipun tuntumaan, niin kohta on luvassa konkurssi. Monilla muilla elämänalueilla konkurssiin eivät mene ne, jotka ovat huipulla tai sinne matkalla.” Erityisen huono tilanne on ollut yhdistysten puolella, mutta myös osakeyhtiömuotoiset seurat ovat kokeneet konkursseja.

Tutkijalla on aiheeseen toki myös henkilökohtainen kiinnostus. Harrastusten kautta jääkiekko ja jalkapallo ovat tutuimpia lajeja, joista jälkimmäistä tutkija pelasi A-junioreihin asti vakavammin ja nykyään pelkästään harrastusmielessä.

1.2 Aiheen rajaus ja tutkielman eteneminen

Tutkielma tehdään urheiluyrityksen johtajan näkökulmasta, ja se rajataan suomalaisiin urheiluyrityksiin. Kiinnostuksen kohteena ovat nimenomaan yritykset eivätkä niinkään seurat. Tämä rajaa pois suurimman osan suomalaisista urheiluseuroista ja periaatteessa myös osan pääsarjatason joukkueista. Empiriaosassa haastatellaankin vain osakeyhtiömuotoisten seurojen johtajia. Tutkimuskysymys on seuraava: mitkä ovat suomalaisten joukkueurheiluyritysten menestystekijät?

Tutkielma etenee siten, että luvussa 2 pohditaan aluksi pk-yritysten yleisiä menestystekijöitä aloittaen ensimmäiseksi menestymisen määrittelyllä. Seuraavaksi

tutustaan yhtiöittämiskehityksen taustoihin (luku 3), joka on tavallaan oma alakysymyksensä. Teoriaosan lopuksi (luku 4) käsitellään urheilutoimialan erityispiirteitä. Näiden perusteella muodostetaan tutkielman teoreettinen viitekehys.

Viidennessä luvussa perustellaan menetelmävalintoja ja valitaan kohdeyritykset empiiriseen tutkimukseen. Suoritettujen haastatteluiden perusteella luvussa 6 esitetään empiiriset tulokset. Tutkielman viimeisessä luvussa esitellään johtopäätökset sekä tarkennettu malli joukkueurheiluyrityksen menestystekijöistä.

1.3 Keskeisten käsitteiden määrittely

Menestymisen määrittely tehdään luvussa 2.1, sillä se on tutkielman kannalta hyvin keskeinen eikä ollenkaan itsestään selvä käsite. Tässä alaluvussa sen sijaan käydään lyhyesti läpi muutama muu tutkielmassa esiintyvä käsite.

Kuten luvussa 1.2 todettiin, tutkielman aihealueena on suomalaisten joukkueurheiluyritysten menestyminen. Kyseisillä yrityksillä tarkoitetaan osakeyhtiöitä, joiden liiketoiminta keskeisesti perustuu jonkin urheilujoukkueen omistamiseen. Tällaisia joukkueita ovat esimerkiksi jääkiekon SM-liigassa tai jalkapallon Veikkausliigassa pelaavat joukkueet. Yritysten tulonlähteitä ovat muun muassa lippu- ja sponsorointitulot.

(Joukkue)urheiluyrityksestä käytetään lähes synonyymina sanaa seura. Joissain yhteyksissä yritys-sanalla tosin halutaan korostaa nimenomaan urheilun liiketoiminnallista puolta, kun taas sana ”seura” viittaa enemmänkin perinteiseen yhdistyksenä toimimiseen (ks. luku 3). Tämä on myös syy siihen, miksi tutkielmassa ei haluta käyttää ensisijaisena terminä seuraa, jota kirjallisuudessa ja lehdistössä usein käytetään. Joukkue taas on urheiluyrityksen ja seuran alakäsite ollen täysin urheilullinen termi. Yksinkertaistetusti se koostuu valmentajista ja pelaajista.

Joukkueurheiluyritykset muodostavat tutkielmassa oman toimialansa, jota kutsutaan urheilutoimialaksi. Käsite on hyvin suppeasti määritelty, sillä laajasti ajateltuna siihen kuuluisivat esimerkiksi kuntosalit ja urheiluvaatteita sekä -tarvikkeita myyvät kaupat.

2 PK-YRITYSTEN MENESTYSTEKIJÄT VIITEKEHYKSEN PERUSTANA

2.1 Menestymisen määritteleminen

Tämä tutkielma käsittelee urheiluyritysten menestymistä, joten on tärkeää aloittaa se määrittelemällä käsite *menestyminen*. Tässä luvussa tarkastellaankin kirjallisuuden esittämiä näkökulmia menestymiseen. Niiden perusteella laaditaan tähän tutkielmaan sopiva määritelmä, jota käytetään muun muassa empiirisessä osassa valittaessa yrityksiä tutkimuskohteiksi sekä teoreettisessa viitekehyksessä tavoitetilana.

Cameron (1986, ks. Matikka 2002, 54) on listannut yhdeksän kirjallisuudesta löytyvää mallia organisaation menestymiseen. Nämä voidaan Matikan (mt.) mukaan supistaa kahteen pääryhmään: tavoitemalleihin ja systeemimalleihin. Tavoitemallien mukaan organisaatio menestyy, mikäli se saavuttaa asetetut tavoitteensa. Systeemimalleissa taas tärkeintä on eloonjääminen eli säilyminen järjestelmänä, systeeminä (mt., 69).

Littunen (2001, 133) on tutkinut aloittavia yrityksiä, ja niiden kohdalla hän määrittelee menestymisen juuri eloonjäämiseksi. Näkökulma sopii hyvin myös tähän tutkielmaan, sillä toimialan yritykset ovat melko nuoria, vaikkakin organisaatioina huomattavasti vanhempia (ks. luku 3). Drucker taas (ks. Ansoff 1989, 42) ei rajaa kyseistä määritelmää vain aloitteleviin yrityksiin vaan yleistää sen kaikkia yrityksiä koskevaksi. Riippumatta yrityksen iästä voidaankin ajatella, että eloonjääminen on menestymisen vähimmäisvaatimus. Se on kuitenkin hyvin kaksijakoinen tapa luokitella yrityksiä: joko yritys selviää tai sitten ei. Karkeasti ottaen systeemimallit eivät siis tarjoa näkemystä siihen, mitkä toimivista yrityksistä menestyvät parhaiten.

Sen sijaan tavoitemallien alaiset määrittelyt sopivat paremmin yritysten vertailemiseen, jota voidaan tehdä esimerkiksi erilaisten tunnuslukujen avulla. Muun muassa

Yritystutkimusneuvottelukunta (YTN) luokittelee tunnuslukuja erilaisten ohje- tai raja-arvojen mukaan (Kinnunen 2001, 109-110). Vaikka kyseessä ei olekaan YTN:n kannanotto menestymiseen, voidaan luokitusten tulkita olevan menestymisen mittareita.

Edelliseen liittyen Campbell (1976, ks. Matikka 2002, 186-187) on listannut yhteensä 30 erilaista kirjallisuudesta löytynyttä menestymisen kriteeriä. Joukossa on taloudellisia mittareita, mutta suurin osa kriteereistä mittaa muita asioita kuten tehokkuutta, kasvua tai henkilöstöä. Jos suorituksia tarkasteltaisiin näin monesta näkökulmasta, saataisiin varmasti monipuolinen näkemys, mutta toisaalta liian monen mittarin käyttäminen lisää samalla monimutkaisuutta.

Kaplan ja Norton (1996) pyrkivät ratkaisemaan ongelman käyttämällä tasapainotettua mittaristoa (*balanced scorecard*), joka mittaa yrityksen menestymistä neljältä eri osaluueelta. Menestyäkseen yrityksen pitäisi pystyä pitämään nämä alueet tasapainossa. Slater ym. (1997, ks. Matikka 2002, 189) taas väittävät edelliseen, että mittariston ei nimenomaan pitäisi olla tasapainossa, vaan yhden strategisen näkökulman tulisi hallita. Joka tapauksessa *balanced scorecard* menestymisen määrittelynä tuskin soveltuu tähän tutkielmaan, sillä se sisältää liian monta mittaria ja on siten liian monimutkainen. Se ei myöskään sovi kuvaamaan menestymistä, johon teoreettisessa viitekehyksessä pyritään.

Mitä asioita määritelmän sitten pitäisi sisältää? Yleisin taloustieteen kirjallisuudessa esitettävä menestymisen kriteeri on taloudellinen (esim. Carter & Williams 1957; Bell 1979; ks. Baker & Hart 1989, 112-114). Toki muitakin näkökulmia esitetään (kuten jo edelläkin huomattiin), esimerkiksi Foley ja Green (1989, 4-10) esittävät kolme mahdollista kriteeriä yleisiksi menestymisen mittareiksi: taloudellisen menestymisen, luovuuden ja itsenäisyyden sekä kolmantena työtyytyväisyyden ja muut tavoitteet.

On hyvä huomata, että vaikka Foley ja Green (1989, 4-10) puhuvatkin mahdollisuudesta luovuuteen ja itsenäisyyteen, he palaavat siinä kuitenkin takaisin taloudelliseen näkökohtaan. Heidän mukaansa yrityksen täytyy tuottaa voittoa jossain vaiheessa, jotta

toimintaa voidaan jatkaa, vaikkakin yrityksen alkuvaiheessa yrittäjä voi tuntea menestymisen tunnetta edellä mainituin tavoin. Kyse on siis tavallaan siitä, että taloudellinen menestyminen on edellytys muiden tavoitteiden saavuttamiseen. Siinä mielessä Foleyn ja Greenin näkökulma on osittain systeemimallien mukainen.

Muista ei-taloudellisista mittareista esimerkiksi Simon (1996, 19) tuo esille markkinajohtajuuden, joka usealla hänen tutkimallaan yrityksellä on ollut tärkein tavoite. Barrow (1993, 39) taas kertoo tutkimuksesta, jonka mukaan yrittäjien mielestä tärkein menestymisen mittari on heidän tarjoamiensa tuotteiden ja palveluiden laatu ja vasta toisella sijalla on taloudellinen menestyminen. Hän toteaaakin, että laatu ja asiakaspalvelu ovat avaimia pitkän tähtäimen menestymiseen ja laadun sekä taloudellisen tuloksen yhdistelmä on paras menestymisen mittari.

Molemmat edellä esitetyt näkökulmat kuitenkin herättävät kysymyksen siitä, mikä on lopullinen tavoite ja mikä välitavoite. Esimerkiksi markkinajohtajuuden voisi hyvinkin saavuttaa tarjoamalla riittävän laadukkaita tuotteita jatkuvasti tappiollisesti, samoin laatuun ja asiakaspalveluun voitaisiin investoida paljon rahaa ja saavuttaa niissä hyviä tuloksia. Kumpikaan menetelmä ei kuitenkaan välttämättä vaikuttaisi positiivisesti yrityksen talouteen. Oleellista onkin siis erottaa, onko esimerkiksi markkinajohtajuus yrityksen toiminnan päätavoite vai onko se vain strateginen tavoite, jolla pyritään vaikuttamaan yrityksen varallisuuteen.

Asia on erittäin oleellinen nimenomaan tässä tutkielmassa, sillä urheiluyritysten kohdalla kaksi näkökulmaa kamppailee keskenään. Kuten luvussa 4.1.4 tullaan huomaamaan, ei ole ollenkaan selvää, mikä urheilullisen ja taloudellisen menestymisen asema urheiluyrityksissä on. Tavoitellaanko niissä urheilullista menestystä talouden avulla vai päinvastoin, vai kuten Gustafson ym. (1999, 95) esittävät, onko urheiluyrityksellä ns. kaksoistavoite, jossa kaksi näkökulmaa vaikuttavat yhtä paljon?

Asiaa voitaisiin lähestyä tavoitemallien pohjalta. Kuten Baker ja Hart (1989, 112-114) esittävät, menestyminen voidaan yksinkertaisimmillaan nähdä asetettujen tavoitteiden saavuttamisena. Edelleen Wickham (1998, 91-92) jatkaa toteamalla, että menestyminen on suhteellista ja riippuu odotuksista ja asetetuista tavoitteista. Urheiluyritysten kohdalla voitaisiin siis päätyä siihen, että ne saisivat itse asettaa omat tavoitteensa, ja niihin pääseminen tarkoittaisi menestymistä.

Edellä mainittu tapa aiheuttaisi kuitenkin tutkielmassa ongelmia. Tutkielmassahan jouduttaisiin selvittämään, minkälaisia tavoitteita jotkin seurat olivat asettaneet esimerkiksi vuosi sitten ja kuinka ne saavutettiin. Tällöin olisi vaarana, että tavoitteet olisivatkin todellisuudessa jälkikäteen määriteltyjä ja niitä käytettäisiin vain jo tapahtuneen toteamiseen (mm. Seashore 1983, Scott 1992; ks. Matikka 2002, 57). Lisäksi tavoitteiden erilaisuus vaikeuttaisi vertailua, sillä asetetut tavoitteet eivät todennäköisesti olisi yhteismitallisia. Kuten Matikka (2002, 54) toteaa, lopputulokseen vaikuttaa suuresti se, kuka mittarit määrittelee.

Kuten aiemmin todettiin, valittaessa sopivaa määritelmää menestymiseen tutkielmassa ei voida käyttää (pelkästään) systeemimallien mukaista näkökulmaa yrityksen eloonjäämisestä, sillä se ei erottelisi yrityksiä tarpeeksi. Viitekehyksen kannalta systeemimallit olisivat kyllä riittäviä mutta empirian ei. Toisaalta on olemassa myös mittareita (esim. tunnuslukuja), jotka taas olisivat liian tarkkoja viitekehykseen. Tarvitaan siis jokin muu keino vertailla yritysten menestymistä.

Urheiluyritysten kohdalla luonnollinen vaihtoehto on käsitellä menestymistä joko taloudelliselta tai urheilulliselta näkökannalta (mm. Gratton & Taylor 2000, 198-200; Dobson & Goddard 2001, 127-131). Menestyksen mittariksi voitaisiin tällöin valita esimerkiksi tilikauden tulos tai vastaavasti vaikkapa menestyminen sarjassa viimeisen viiden vuoden aikana. Kahdesta vaihtoehdosta tutkielmaan valitaan taloudellinen näkökulma. Tähän on olemassa kolme syytä, joista ensimmäinen on se, että aiemmin

urheilullisen menestymisen ollessa seuroissa pääasia on taloudellisella puolella kohdattu suuria vaikeuksia (ks. luku 3.1).

Toinen syy on se, että tutkielmassa käsitellään yrityksiä, joiden ei oleteta olevan voittoa tavoittelemattomia organisaatioita, vaikka ovatkin aiemmin toimineet yleishyödyllisinä yhteisöinä. Siten on syytä olettaa, että ne pyrkivät liiketaloudellisina yksikköinä parhaaseen mahdolliseen taloudelliseen menestykseen. Kolmas syy on tutkielman yleinen aihealue, joka on liiketaloustieteellinen. Jos tutkielman tulosten avulla pyrittäisiin mahdollisimman hyvään urheilumenestykseen, pitäisi taustalla olla todennäköisesti kannanottoja pelitaktiikoihin tai muihin valmennuksellisiin seikkoihin, mikä tässä yhteydessä ei ole tarkoitus.

Kaksoistavoitteen käyttäminen taas ei ole järkevää siksi, että se toisi asiaan lisää monimutkaisuutta. Lisäksi tällöin olisi vaarana, että syntyisi tavoiteristiriita, eli molempien tavoitteiden saavuttaminen yhtä aikaa ei olisi edes välttämättä mahdollista (Wiberg & Stemme 1989, 58). Toisaalta kuten luvussa 4.2.1 tullaan näkemään, taloudellisen menestymisen tavoittelemisen urheiluyrityksissä ei tarkoita sitä, että urheilullisella menestyksellä ei olisi merkitystä.

Taloudellista näkökulmaa voisi edelleen täsmentää tarkemmaksi. Sillähän voidaan tarkoittaa esimerkiksi voiton maksimointia, parasta mahdollista tuottoa omalle tai sijoitetulle pääomalle, suurinta mahdollista taloudellista lisäarvoa tai muuta vastaavaa mittaria. Tässä vaiheessa tutkielmaa asia ei kuitenkaan ole niin merkityksellinen. Menestystekijöitä tutkittaessa ja viitekehystä rakennettaessa ei tulla menemään niin tarkalle tasolle, etteikö mitä tahansa edellisistä voitaisi käyttää. Niinpä tässä vaiheessa tutkielmaa menestymisen määrittelyä melko laajasti seuraavalla tavalla: *Joukkueurheiluyrityksen menestymisellä tarkoitetaan taloudellista menestymistä.*

Luvussa 5.2.2 määritelmää tullaan tarkentamaan, jotta voidaan valita urheiluyrityksiä tutkielman empiiriseen vaiheeseen. Sitä ennen kuitenkin käsitellään tutkielman

teoriaosassa pk-yritysten yleisiä menestystekijöitä ja tämän jälkeen tarkemmin urheilutoimialan menestystekijöitä. Teoriaosa päättyy teoreettiseen viitekehykseen.

2.2 Pk-yritysten yleiset menestystekijät

Tässä luvussa käsitellään erilaisia kirjallisuuden esittämiä menestystekijöitä ja niiden avulla luodaan malli viitekehyksen pohjaksi. Mallissa ei ole tarkoitus mennä kovin tarkalle tasolle kahdesta syystä. Toisaalta kirjallisuus tarjoaa lukemattoman määrän erilaisia näkemyksiä menestymisen saavuttamiseen, joten on parempi käsitellä asioita mieluummin monipuolisesti kuin syvällisesti. Toisaalta tämä luku ei ole vielä tutkielman teoriaosan tärkein; vasta luvun 4 odotetaan tuottavan mahdollisesti jotain uutta tietoa, ja se on myös luonnollisesti empiriaosan kannalta oleellisin.

2.2.1 Tavoitteellisuus

Edellisessä luvussa todettiin, että menestymisen voisi määritellä asetettujen tavoitteiden saavuttamisen perusteella. Vaikka näin ei tehdäkään tässä tutkielmassa, voidaan kuitenkin sanoa, että tavoitteiden asettaminen ja tavoitteellisuus ovat yksi pk-yrityksen menestystekijä.

Myös taloustieteellisessä kirjallisuudessa tavoitteet tulevat useasti vastaan. Esimerkiksi Ansoffin (1989, 37) strategian laatimisen yleiskaaviossa määritetään aluksi tavoitteet. Samoin Foley ja Green (1989, 35-36) esittävät viiden askeleen menestysohjelman, jonka ensimmäisen kohta on tavoitteiden päättäminen. Kuten näistä esimerkeistä huomaa, tavoitteet ovat vain ensimmäinen askel kohti menestymistä, ne eivät siis yksin tee yrityksestä menestyvää. Tämä pätee myös muihinkin menestystekijöihin; yksittäistä menestystekijää tärkeämpi on usean tekijän muodostama kokonaisuus.

Minkälaisia tavoitteita yrityksen sitten pitäisi asettaa toiminnalleen? Veranen (1996, 15-16) toteaa, että omistajilla on oikeus asettaa omistamilleen yrityksille sellaiset tavoitteet, kuin he haluavat. Hänen mukaansa tämä onkin toteutunut Suomessa aikaisempina vuosina jopa taloudellisen toiminnan kustannuksella: valtion tavoitteena on ollut Suomen teollistaminen, tuottajaosuuskunnat ovat pyrkineet jäsentensä tuottamien raaka-aineiden jalostamiseen ja markkinointiin sekä sukuyhtiöt ovat olleet usein vain suvun yhteenkuulumisen symboli.

Veranen (mt.) ei siis kritisoi suoraan kyseisiä tavoitteita mutta toteaa kuitenkin, että ne ovat saaneet yrityksen johdon toimimaan huonosti. Sama ongelma voi esiintyä myös urheiluyrityksessä (ks. luku 3.1). Mikäli urheilulliset ja taloudelliset tavoitteet sekoittuvat, saattaa johto tehdä helposti vääränlaisia päätöksiä esimerkiksi pelaajien palkkaamisen suhteen. Tähän liittyen onkin oleellista erottaa toisistaan välitavoitteet ja tavoitteet, joihin niiden avulla pyritään.

Asia tulee esille esimerkiksi Kamenskyn (2000, 37) strategisessa arkkitehtuurissa. Siinä puhutaan strategisista tavoitteista, mutta ne ovat vain väline suurempien tavoitteiden saavuttamiseksi. Näitä ovat visio, arvot ja toiminta-ajatus, jotka muodostavat yrityksen elämäntehtävän. Visio on tulevaisuuden tahtotila ja arvot periaatteita, joiden mukaan yritys toimii. Toiminta-ajatus vastaus kysymykseen, miksi yritys on olemassa (mt., 42).

Edellä mainituista eniten tavoitemainen käsite on visio, joka esiintyy myös monissa muissa kirjoissa. Karlöf (1989, 141-144) määrittelee kirjassaan erilaisia liiketaloustieteen termejä ja yhdistää tavoitteet ja vision saman otsikon alle. Hän puhuu ihannetavoitteesta ja visioimisesta keinoina linjata ihmisten ajatukset ja toiminta samansisältöisiksi tavoitepäämäärän saavuttamiseksi. Karlöfin mukaan vision tärkein tehtävä on antaa yrityksessä toimivien ihmisten työlle mielekäs sisältö ja siten lisätä heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan yhteisiin tavoitteisiin.

Storbacka ym. (1999, 16-17) taas puhuvat asiakaskohtaamisten tärkeydestä ja toteavat, että niihin täytyy suhtautua intohimoisesti. Intohimo luodaan ylimmän johdon esimerkillä ja energisoivalla visiolla, jonka pitää olla jalo, tunnepitoinen ja vaikea, melkein mahdoton saavuttaa. Jälkimmäiseen viitaten organisaation ylimpien johtajien tulisikin luoda korkeat odotukset, jotka ovat tasapainossa kaikkien sidosryhmien tarpeiden kanssa (Tavoitteena erinomainen kilpailukyky 2001, 2).

Molemmissa edellä mainituissa viitteissä tulee esille vision tai tavoitteiden suuruus. Samasta asiasta puhuu myös Simon (1996, 28-35), jonka mukaan tavoitteiden täytyy olla tarpeeksi suuret, jotta ne innostavat ja motivoivat työntekijöitä sekä johtoa. Collins (2001, 277) taas käyttää määrittelyä haasteliaat ja uskaliaat tavoitteet. Hän kuitenkin toteaa, että on olemassa hyviä ja huonoja edellä mainitun tyyppisiä tavoitteita. Ero tulee siinä, että huonot tehdään ylvästelyn pohjalta ja hyvät ymmärtämisen pohjalta. Vaikka tavoitteiden täytyykin olla tarpeeksi suuret, on kuitenkin tärkeää ymmärtää samalla, voiko yritys ne todella saavuttaa.

Wiberg ja Stemme (1989, 32-33) jatkavat hyvien tavoitteiden määrittelyä. Heidän mukaansa hyvä tavoite on ihmisille merkityksellinen, ja se halutaan saavuttaa. Tämä vaatii ensin tavoitteen hyväksymistä, sitten tahtoa toteuttaa se ja lopuksi halua ottaa vastuutta. Lisäksi hyvän tavoitteen täytyy olla täsmennetty ja ymmärrettävästi muotoiltu työntekijöille (mt., 50-51). Esimerkiksi tavoite ”maan paras palvelu” ei ole itsessään hyvä, koska se ei vielä kerro, millaista on hyvä palvelu. Tämän lisäksi Wiberg ja Stemme (mt., 55-63) varoittavat kunnianhimo- ja yksinkertaisuusansoista. Ensimmäinen syntyy Collinsia (2001, 277) mukaillen silloin, jos tavoite on liian kova. Jälkimmäinen taas silloin, kun tavoite on liian matala, mikä voi viedä työn ilon.

Edellä kirjoitetun perusteella voidaan todeta, että tavoitteet kuuluvat keskeisesti yritystoimintaan ja ovat menestymisen kannalta oleellisia. Niitä tarvitaan motivoimaan ihmisiä ja antamaan suuntaa, eli ne vastaavat kysymykseen ”minne?” (Wiberg &

Stemme 1989, 54). Seuraavassa luvussa pohditaan vastausta kysymykseen ”miten?”, joka menestymisen kannalta lienee vähintään yhtä tärkeä.

2.2.2 Suunnitelmallinen toiminta

Tavoitteellisuuden ja suunnitelmallisuuden voidaan ajatella kuuluvan hyvinkin lähelle toisiaan; on luonnollista miettiä ensin, mitä halutaan saavuttaa ja sitten, kuinka se voidaan saavuttaa. Tietenkin on mahdollista asettaa jokin tavoite ja olla miettimättä, mitä sen eteen kannattaa tehdä, mutta suunnitelmallisuudessa on useita hyviä puolia, joita muun muassa Subhash (1985, 5) luettelee: suunnitelmallisuus johtaa tehokkaaseen ajatteluun, päätöksiin ja toimintaan, se auttaa pitämään organisaation joustavana sekä virittää yhteistyöhön ja auttaa organisaatiota kulkemaan haluttuun suuntaan. Littunen (2001, mm. 146-147 ja 255) taas toteaa tutkimuksiensa tuloksina, että suunnitelmallisuus yritystoiminnan alusta alkaen on parhaimpia takeita toiminnan jatkuvuudelle kriittisten ensivuosien jälkeen.

Edelleen Hofer ja Schendel (1978, 7-8) viittaavat tutkimuksiin, joiden mukaan strategisen suunnittelun on todistettu parantavan yrityksen menestymistä. Strategisen suunnittelun tuloksena mahdollisesti syntyvän yrityksen strategian he (mt., 4) määrittelevät niiksi perusominaisuuksiksi, joiden avulla organisaatio sopeutuu ympäristöönsä. Lahti (1985, 51) taas toteaa, että strategia on yritysjohton ajatusmalli siitä, miten menestyminen tulevaisuudessa eroaa menneisyydestä.

Mistä sitten pitäisi aloittaa, kun yrityksen strategiaa aletaan suunnitella? Porter (1985, 9) toteaa, että vapailla markkinoilla toimivan yrityksen menestyksen ydin on kilpailuetu. Samoin ajattelee Lahti (1985, 51), jonka mukaan yrityksen lopullinen menestys edellyttää kilpailuedun luomista suhteessa kilpailijoihin. Myös Simon (1996, 148-149) näkee, että kilpailuedun saavuttaminen on tärkeää, ja menestyäkseen kilpailussa yritys tarvitsee vähintään yhden kilpailuedun.

Mistä yritys sitten saa kilpailuetua? Porter (1985, 10) jatkaa edellisestä, että kilpailuedun lähtökohtana on yrityksen asiakkaalleen tuottama arvo. Arvoa taas voidaan tuottaa monella eri tavalla, joista Treacy ja Wiersema (1995, 5-8) mainitsevat oikean hinnan, ajan, ensiluokkaisen palvelun ja laadun. Simon (1996, 150-151) taas toteaa, että mahdollisuuksia kilpailuedun luomiseen on useita alkaen ydintuotteen tai -palvelun ominaisuuksista, joita voivat olla esimerkiksi laatu, teknologia, kestävyys ja hinta. Niiden lisäksi kilpailuetua voivat tuoda esimerkiksi palvelu, jakelu, informaatio, mainonta, asiakassuhteet ja asiakkaiden kouluttaminen.

Yrityksen täytyy siis jollain tapaa tuottaa arvoa asiakkailleen. Yksi tapa lähestyä asiaa on miettiä, mitä tarpeita yrityksen tuotteet tai palvelut tyydyttävät. Kamenskyn (2000, 69) mielestä tuotteen määrittelyssä tämä onkin juuri olennaisinta. Hänen mukaansa tuote, fyysinen tavara, palvelu tai niiden yhdistelmä on aina viime kädessä vain teknologinen välttämättömyys asiakkaan tarpeen tyydyttämiseksi. Kirjassa Tavoitteena erinomainen kilpailukyky (2001, 2-3) todetaankin, että asiakaslähtöisessä erinomaisuudessa keskeistä on tämän päivän halujen ymmärtäminen ja tulevien ennakoiminen. Sanat tarve ja halu ovatkin hyvin lähellä toisiaan. Ihmisten tarpeet syntyvät jonkin perustyytyväisyyden puutteesta, ja halut ovat näiden ilmentymiä kohdistuen tiettyihin tarpeiden tyydyttäjiin (Kotler 1997, 9). Joka tapauksessa tarpeet ja halut ovat niitä tekijöitä, jotka pohjimmiltaan johtavat ostopäätöksiin ja ovat siten tärkeitä asioita yrityksen ymmärtää.

Tarpeiden ja halujen tunnistaminen tai määrittäminen liittyy keskeisesti asiakastuntemukseen. Storbacka ym. (1999, 15) väittävät, että Suomessa osaaminen on ollut perinteisesti tuotantoa ja tuotteita koskevaa asiantuntemusta, mutta sen lisäksi yrityksissä tarvittaisiin nimenomaan asiakastuntemusta. Tämä saavutetaan ymmärtämällä aidosti asiakkaan arvontuotantoa käyttäen muun muassa seuraavia kysymyksiä: Mikä on asiakkaalle arvokasta? Millaisia tavoitteita hänellä on? Miten voimme auttaa häntä pääsemään tavoitteisiinsa? Kysymykset ovat osa määrittelytyötä,

jonka keskeinen osa on asiakkaan arvontuotantoprosessin yksityiskohtainen tunnistaminen.

Vaikka Storbacka ym. (mt.) puhuvatkin asiakastuntemuksesta, kysymyksessä on laajemmin ajateltuna markkinatuntemus. Simonin (1996, 43) tutkimien menestyneiden yritysten johtajat pitävät sitä yhtenä tärkeimpänä vahvuustekijänä. Markkinoiden tuntemiseen kehottavat myös Foley ja Green (1989, 35-36), ja Abell (1980, ks. Simon 1996, 41) toteaa liiketoiminnan ja markkinoiden määrittelemisen olevan strategisen suunnittelun lähtökohta.

Yrityksen liiketoiminnan määrittelemisen on myös Bakerin ja Hartin (1989, 78) sekä Kamenskyn (2000, 61) mielestä tärkeää. Kamenskyn mukaan tämä on yksi tärkeimmistä ja vaikeimmista strategisen johtamisen kysymyksistä. Usein johtajat nimittäin lähestyvät liiketoimintaansa pelkästään tuote- tai teknologiapohjalta, kun sen voisi tehdä myös tarpeiden, asiakkaiden, maantieteellisen alueen, jakelukanavien, osaamisen tai kilpailutilanteen mukaan.

Voidaan siis kysyä, missä liiketoiminnassa yritys on tällä hetkellä mukana, mutta toisaalta voidaan myös miettiä, missä sen pitäisi jatkossa olla. Collinsin (2000, 141-143) mukaan yrityksen pitäisi ratkaista tämä seuraavien kolmen kysymyksen avulla: Missä voimme olla maailman parhaita (ja missä emme voi)? Mikä vaikuttaa taloudelliseen tulokseen? Mistä olemme innostuneita? Vastauksena ei välttämättä saada yrityksen nykyistä liiketoimintaa, ja jos näin käy, nykyinen liiketoiminta ei silloin Collinsin (mt., 147) mielestä ole jatkossa yritykselle oikea.

Yksi näkökulma liiketoiminnan määrittelemiseen on, kuinka laaja sen pitäisi olla. Ansoffin (1989, 37) strategian laatimisen yleiskaaviossa keskeinen päätös tehdään diversifioitumisesta eli muille toimialoille laajentumisesta. Aiemmin tämä onkin ollut suosittu lähestymistapa perustuen uskomukseen, että yleispätevä management-osaaminen sopii alalle kuin alalle (Karlöf 1989, 50-51), mutta nykyisin tähän ei enää

uskota niin vahvasti. Johnsson ym. (1991, 9-11) varoittavatkin erityisesti pieniä ja keskisuuria yrityksiä panostamasta liian moneen asiaan samanaikaisesti.

Keskittymistä suosittelee myös Simon (1996, 46-56). Hänen tutkimansa yritykset ovat menestyneet kovassa kilpailussa, koska ovat keskittyneet yhden asian tekemiseen riittävän hyvin. Oleellista yritysten menestymisessä on nimenomaan ollut erikoistuminen ja markkinoiden tarkka määrittely. Samaan on päätyneet myös Collins (2001, 136-143), jonka tutkimat yritykset ovat osanneet keskittyä yhden asian tekemiseen riittävän hyvin jättäen jopa erinomaiset mahdollisuudet käyttämättä, mikäli ne eivät perustuneet yrityksen peruskonseptiin.

Kaikessa suunnittelussa on erityisen kriittistä, että suunnitelmat ja päätökset perustuvat tosiasioihin. Tämä vaatii toisaalta tosiasioiden etsimistä ja toisaalta niiden tunnustamista. Yksi tapa etsiä niitä on tehdä analyyseja, joita Kamensky (2000, 100) nimittää strategisen johtamisen kivijalaksi. Analyysityöskentelylle tulisi hänen mukaansa asettaa seuraavat tavoitteet: saada perusta liiketoiminnan johtamiselle, kehittää lähtötilanteen tuntemusta niin ympäristöstä kuin yrityksestäkin sekä kehittää ihmisten analysointitaitoja ja luoda edellytyksiä organisaation yhteisen näkemyksen syntymiselle (mt., 102).

Hyvät analyysit saattavat tuottaa erinomaista tietoa, mutta se ei vielä riitä oikeiden päätösten tekemiseen. Collins (2001, 109-110) puhuu kurinalaisesta ajattelusta ja julmien tosiasioiden kohtaamisesta. Tutkimuksissaan hän selvitti, kuinka kahdelle samasta tilanteesta lähteneelle yritykselle kävi aivan eri tavoin. Yhtenä syynä parempien yritysten menestymiseen hän havaitsi juuri sen, että ne osasivat kohdata tosiasiat oikealla tavalla. Vaikka huonommin menestyneillä yrityksillä oli sama tieto käytettävissään, ne eivät kuitenkaan osanneet katsoa totuutta silmiin. Tämän jatkoksi Collins toteaa, että oikeat päätökset ovat usein selviöitä, mikäli lähtökohtana vain on rehellinen ja huolellinen pyrkimys määrittää todellinen tilanne.

Luvussa on pohdittu suunnitelmallisuutta yritystoiminnan menestystekijänä. Voidaan huomata, että käsitteeseen liittyy useita asioita, esimerkiksi strategia, markkinatuntemus ja analyysien tekeminen. Aihealueita ei olla kuitenkaan käsitelty erityisen syvällisesti, sillä se ei työn kannalta ole oleellista. Tärkeää on saada osatekijöitä viitekehukseen, joka edelleen toimii perustana urheiluyritysten menestymisen mallia rakennettaessa.

Luonnollinen jatke tavoitteellisuudelle ja suunnitelmallisuudelle yritystoiminnassa on suunnitelmien toteuttaminen. Toiminta yrityksissä ei tietenkään ole näin suoraviivaista, vaan asioita tehdään limittäin. Joka tapauksessa seuraavassa luvussa käsitellään onnistunutta toimintaa yhtenä liiketoiminnan menestystekijänä.

2.2.3 Onnistunut toteuttaminen

On itsestään selvää, että erinomaisetkin suunnitelmat ovat hyödyttömiä, mikäli niitä ei pystytä toteuttamaan onnistuneesti. Storbacka ym. (1999, 16) toteavatkin, että menestyksekkäät yritykset eivät ole hyviä vain analysoinnissa ja suunnittelussa, vaan myös asioiden toteuttamisessa. Day (1985, ks. Baker & Hart 1989, 79) korostaa toteuttamista jopa niin paljon, että se on hänen mielestään tärkeämpää kuin itse suunnittelu. Tämä on aivan ymmärrettävä näkökulma, sillä asioita voidaan tehdä hyvin ja oikein ilman minkäänlaista suunnittelua. Menestystä lienee kuitenkin realistisempi odottaa, kun toimintaa on etukäteen suunniteltu. Siten molemmat asiat ovat tärkeitä menestymisen kannalta.

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että strategioiden ja suunnitelmien toteuttaminen on vaikeaa (mm. Gray 1986, ks. Baker & Hart 1989, 79; Kamensky 2000, 25-26). Kamensky (mt.) kuitenkin korostaa, että kyseinen ajattelu sisältää usein melkoisen sudenkuopan. Suunnitteluvaiheessa todellista strategiaa ei pystytäkään luomaan, ainoastaan paljon suunnitelmia, joita ihmiset eivät pysty sisäistämään ja yksinkertaistamaan. Collins (2001, 136-143) näkee asian osittain samoin ehdottaessaan, että yrityksen peruskonseptin pitäisi olla riittävän yksinkertainen.

Acs ja Gerlowski (1996, 394) korostavat informaation jakamista koko organisaatiolle sekä kaikkien osapuolten yhteistä näkemystä. Ensimmäinen ohje on helposti hyväksyttävissä, sillä suunnitelmat ovat merkityksettömiä, jos niistä tietävät vain niiden tekijät eivätkä myös toteuttajat. Jälkimmäinen taas helpottaa haluttua toteuttamista, kun ihmiset ovat asioista samaa mieltä. Wiberg ja Stemme (1989, 32-33) puhuvatkin osallisuudesta, jonka vaiheet ovat hyväksyminen, motivaatio ja vastuun ottaminen.

Ihmisten motivaatio on onnistumisessa keskeinen tekijä, ja Storbacka ym. (1999, 16-17) puhuvatkin intohimoisesta toteutuksesta asiakaskohtaamisissa. Simon (1996, 28) taas mainitsee yleisemmin valtavan halun, joka hänen tutkimillaan menestyvillä yrityksillä on niiden toiminnassa. Tämä on varmasti oleellista myös urheiluyrityksissä, jotka tuskin voivat menestyä, mikäli ne eivät ole innostuneita lajistaan.

Toinen näkökulma intohimon lisäksi on kurinalaisuus. Tätäkin korostaa Simon (1996, 35-36), joka toteaa tutkimiansa yritysten asettaneen ensin tavoitteet ja pysyneen niissä sen jälkeen kärsivällisesti ja sinnikkäästi. Myös Collins (2001, 182) puhuu kurinalaisuudesta ja tarkemmin sanottuna kurinalaisuuden kulttuurista, jossa ihmiset pysyvät annetuissa rajoissa käyttäen kuitenkin vapauttaan niiden sisällä.

Luvussa ei ole käsitelty suunnitelmien toteuttamista mitenkään laajasti. Toisaalta asiasta on vaikea puhua yleisellä tasolla, sillä toteuttamisessa mennään hyvin paljon jo toimialakohtaisuuksiin. Toisaalta onnistunut toiminta menestystekijänä on jonkinlainen itsestäänselvyys, sillä eiväthän erinomaisetkaan suunnitelmat itsessään riitä menestymiseen. Joka tapauksessa keskustelu menestystekijöistä jäisi hyvin vajavaiseksi, jos siinä ei käsiteltäisi ihmisten merkitystä ollenkaan. Hehän yrityksessä kuitenkin asettavat tavoitteita, tekevät suunnitelmia ja toteuttavat niitä. Tämän vuoksi seuraavassa luvussa pohditaan ihmisiä yhtenä menestystekijänä.

2.2.4 Oikeat ihmiset

Longenecker ja Moore (1991, 483) korostavat ihmisten tärkeyttä yrityksen menestymisessä. Heidän mukaansa rahalliset ja fyysiset resurssit ovat turhia, jos ei ole ihmisiä niitä käyttämässä. Tämä on varmasti totta, mutta Collins (2001, 71-72) tuo siihen merkittävän näkökulman: hänen mukaansa yrityksen tärkein resurssi eivät ole ihmiset vaan oikeat ihmiset. Oikeat ihmiset pitäisi Collinsin mielestä valita enemmänkin luonteen ja synnynnäisten ominaisuuksien kuin taitojen perusteella.

Collins (2001, 76) jatkaa toisella tärkeällä huomiolla. Usein ajatellaan, että menestyvä yritys asettaa ensin tavoitteet, luo sitten strategian, jolla tavoitteisiin päästään ja lopuksi valitsee ihmisiä toteuttamaan strategiaa. Tutkimiensa yritysten perusteella Collins (mt.) toteaa kuitenkin juuri päinvastoin: menestyvät yritykset valitsevat ensiksi oikeat ihmiset ja vasta sen jälkeen valitut ihmiset miettivät yritykselle suunnan.

Edellä mainitussa järjestyksessä, ensin ihmiset sitten asiat, on useita hyviä puolia. Kun yritykseen valitaan ensin oikeanlaisia ihmisiä, valittu suunta on todennäköisemmin oikea. Ihmiset sitoutuvat samalla tehtyihin päätöksiinsä paremmin ja pystyvät kurinalaiseen ajatteluun sekä toteutukseen. Lisäksi oikeiden ihmisten motivointiin ei tarvitse käyttää aikaa, sillä he motivoituvat itsestään. (Collins 2001, 71-72.)

Tässä vaiheessa herää kysymys, kuka valitsee oikeat ihmiset. Eihän yritys voi tehdä mitään valintoja, ainoastaan siellä toimivat ihmiset voivat. Tällöin päädytäänkin ylimpään johtoon ja useimmissa yrityksissä kaikkein ylimpänä toimivaan henkilöön, joka on avainasemassa yrityksen menestymisen suhteen. Vaikka hän ei voikaan vaikuttaa täysin alaisensa toimintaan, hän voi kuitenkin valita alaisensa, ainakin välillisesti valitsemalla ensin johtoryhmänsä.

Pohdinta oikeista ihmisistä pitäisikin siten aloittaa yrityksen ylimmästä johdosta. Collins (2001, 46) mainitseekin ensimmäisenä tekijänä tutkimiensa yritysten

menestymiseen ns. viidennen tason johtajan. Käsite tulee siitä, että useimmat hyvät johtajat ovat neljännen tason johtajia, jotka täyttävät seuraavat kriteerit: kyvykäs yksilö, aikaansaava tiimin jäsen, pätevä asioiden hoitaja ja tehokas ihmisten johtaja. Harvat kuitenkin pääsevät viidennelle tasolle, jonka ominaisuuksia ovat toisaalta vaatimattomuus mutta toisaalta äärimmäinen voimakastahtoisuus yrityksen menestymistä kohtaan.

Voidaan siis ajatella, että menestyvässä yrityksessä on tällainen johtaja, joka osaa valita ympärilleen oikeita ihmisiä. Ei kuitenkaan riitä, että oikeita ihmisiä on vain ylimmässä johdossa, joten kunkin johtajan tulisi osata edelleen valita omiksi alaisikseen oikeita ihmisiä. Simon (1996, 215-216) kehottaa kiinnittämään huomiota työntekijöiden laatuun kaikilla tasoilla. Tärkeää on houkutella yritykseen huippuihmisiä, tehdä oikeita valintoja heidän suhteen ja säilyttää heidät.

Kirjassa *Tavoitteena erinomainen kilpailukyky* (2001, 2) kehoitetaan ylimpiä johtajia toimimaan esikuvina eettisellä käyttäytymisellään sekä henkilökohtaisella osallistumisellaan. Heidän tulisi innostaa ja motivoida koko henkilöstöä sekä rohkaista ihmisiä myötävaikuttamaan, kehittämään ja oppimaan sekä olemaan innovatiivisia ja luovia. Jos kuitenkin ylimmät johtajat osaavat valita ympärilleen oikeita ihmisiä, heidän ei Collinsin (2001, 133) mukaan tarvitse keskittyä motivoimiseen, kunhan vaan ei sivuuteta karua todellisuutta. Hänen mukaansa varmin tapa tuhota motivaatio on nimittäin antaa ihmisillä vääriä toiveita, jotka ankara todellisuus murskaa.

Yksi hyvän johtajan ominaisuus on joka tapauksessa esikuvana oleminen. Johtajan täytyy tekemisellään ja olemuksellaan vaikuttaa muihin henkilöihin. Simon (1996, 217) toteaa, että tutkimissaan menestyneissä yrityksissä johtajat ovat energisiä ja tahdonvoimaisia, mikä näkyy korkeana keskittymisenä liiketoimintaan. Lisäksi hän korostaa johtotiimin merkitystä ja henkilöiden valinnassa persoonien sopivuutta (mt., 243).

Yksi tapa toteuttaa strategioita onnistuneesti on luoda yritykseen oikeanlainen kulttuuri. Dunn ym. (1985, ks. Baker & Hart 1989, 64-66) sanovat, että hyvässä yrityskulttuurissa uskotaan yrityksen mahdollisuuksiin olla paras, korostetaan yksilön tärkeyttä sekä huippulaatua ja -palvelua. Lisäksi siinä kannustetaan innovointiin ja käytetään epämuodollista viestintää. Tuollainen kulttuuri ei kuitenkaan synny itsestään, vaan se lähtee ihmisistä ja yleensä aina johtajista. Kuten on aiemmin todettu, he luovat sen omalla toiminnallaan, oikeanlaisilla tavoitteilla ja viestimällä niistä.

Työntekijät ja johto tarvitsevat toimintaansa varten joitain perusajatuksia, joiden varaan kaikki toiminta rakentuu. Collins (2001, 266-269) toteaa, että parhaat yritykset säilyttävät perusideologiansa eli ydinarvonsa ja olemassaolon syynsä mutta muuttavat toimintatapojaan ja tavoitteitaan tilanteen mukaan. Tässä palataan osittain perustavoitteiden asettamiseen (ks. luku 2.2.1). Jos siis yrityksellä on merkitykselliset arvot ja toiminta-ajatus ja sekä työntekijät että johto omaksuvat ne, on yritykseen mahdollista rakentaa vahva kulttuuri menestyksen pohjaksi.

2.3 Yhteenveto ja ensimmäisen vaiheen viitekehys

Luvussa 2.2 on käsitelty erilaisia pk-yritysten menestystekijöitä, jotka ovat avainasemassa pyrittäessä menestykseen. Itse menestyminenhan määriteltiin luvussa 2.1 siten, että sillä tässä tutkielmassa tarkoitetaan yrityksen taloudellista menestymistä. Seuraavaksi käsitellyistä asioista tehdään yhteenveto ja sen avulla piirretään ensimmäisen vaiheen viitekehys.

Ensimmäisinä menestystekijöinä käsiteltiin tavoitteellisuutta ja suunnitelmallisuutta. Todettiin, että nämä kaksi liittyvät vahvasti toisiinsa, sillä tavoitteet kertovat toiminnalle päämäärän ja suunnitelmat taas sen, kuinka tavoitteisiin päästään. Tavoitteissa tuli esille muun muassa se, että on olemassa strategisia tavoitteita ja isompia tavoitteita, kuten

visio. Molemmat omalla tasollaan ja oikein määriteltyinä ohjaavat yrityksen toimintaa oikeaan suuntaan.

Suunnitelmallisuudessa taas käsiteltiin useita asioita aloittaen strategisesta suunnittelusta ja strategioista. Todettiin, että yritys tarvitsee markkinoilla menestyäkseen kilpailuetuja, ja niiden lähtökohtana on asiakkaille tuotettu arvo. Tämä taas perustuu asiakkaiden tarpeiden ja halujen ymmärtämiseen sekä niiden tyydyttämiseen eli laajemmin ajateltuna markkinatuntemukseen. Toisaalta myös itse liiketoiminnan ymmärtäminen ja määrittelemisen koettiin oleelliseksi, minkä yksi näkökulma erityisesti pienellä yrityksellä on keskittyminen siihen, minkä osaa parhaiten.

Jotta taas ymmärrys markkinoista ja liiketoiminnasta olisi mahdollisimman hyvä, yritys tarvitsee päätöstensä taustalle tietoa, joita se saa analysoimalla ympäristöönsä ja itseään. Tähän liittyen luvussa korostettiin, että oleellista on hyväksyä ja kohdata tosiasiat, joita esimerkiksi juuri erilaiset analyysit tuottavat.

Seuraavaksi käsiteltiin lyhyesti onnistunutta toteuttamista yhtenä menestyksen tuottajana. Luvussa tuli esille, että toisaalta liiketoiminnan onnistunut suorittaminen riittää menestymiseen mutta toisaalta hyvät tavoitteet ja suunnitelmat edesauttavat sitä. Lisäksi todettiin, että motivoituneilla mutta toisaalta kurinalaisilla ihmisillä on parhaat edellytykset saada yritys menestymään.

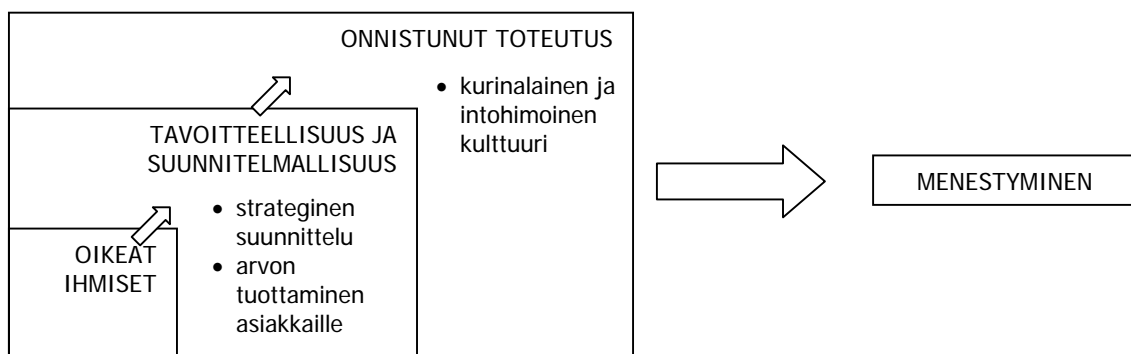
Viimeiseksi luvussa 2.2.4 pohdittiin enemmän ihmisten merkitystä yritystoiminnassa. Oleellisimpina asioina tulivat esille toisaalta oikeanlaisten ihmisten merkitys, mutta lisäksi myös se, että yritys tarvitsee ensiksi oikeita ihmisiä ja vasta sitten kannattaa miettiä toiminnalle suunta. Tässä järjestyksessä on useita hyviä puolia: valittu suunta on tällöin todennäköisemmin oikea, päätöksen tehneet ihmiset sitoutuvat toimintaan paremmin eikä heitä tarvitse motivoida. Luvussa korostettiin myös ylimmän johdon

merkitystä. Menestyvässä yrityksessä on hyvä johtaja, joka osaa valita oikeanlaisia ihmisiä ympärilleen.

Viimeisenä esille tullut asia vaikuttaa järjestykseen, jossa asiat viitekehyksessä esitetään. Luonnollinen vaihtoehto olisi ollut esimerkiksi tavoitteiden asettaminen, suunnitelmien tekeminen ja niiden onnistunut toteuttaminen. Nyt viitekehukseen (kuvio 2.1) laitetaan kuitenkin ensimmäiseksi tekijäksi oikeat ihmiset, jotka ovat edellytys kaiken muun toiminnan onnistumiselle. Seuraavaan vaiheeseen on yhdistetty tavoitteiden asettaminen ja suunnitelmallisuus, joka siis sisältää edellä käsitellyjä asioita. Niistä halutaan korostaa strategista suunnittelua, jonka perustana on arvon tuottaminen asiakkaalle.

Uloin kehys kuviossa on onnistunut toteuttaminen, joka on viimeinen vaatimus menestymiselle. Sen alakohtana esitetään kurinalainen ja intohimoinen kulttuuri, joka on avainasemassa hyvän suorituksen aikaansaamisessa. Kuviossa on ajatuksena, että alemmat tasot vaikuttavat seuraaviin ja ovat siten ylempien osatekijöitä. Periaatteessa voisi siis sanoa, että menestymiseen riittää onnistunut toteutus, mutta se edellyttää oikeiden ihmisten saamista yritykseen sekä tavoitteellisuutta ja suunnitelmallisuutta.

Kuvio 2.1 Ensimmäisen vaiheen viitekehys: malli pk-yrityksen menestystekijöistä



Kuvio 2.1 on edellytys varsinaiselle teoreettiselle viitekehyselle. Sitä tullaan muokkaamaan ja täydentämään sen perusteella, mitä luvussa 4 urheilutoimialasta todetaan. Kuitenkin ennen kuin siirrytään urheilutoimialan erityispiirteisiin, tutustutaan hieman nykytilanteen taustoihin. Luvussa 3 käsitellään nimittäin syitä, jotka ovat johtaneet siihen, että Suomeen on syntynyt joukkueurheiluyrityksiä ja urheilutoimiala.

3 MIKSI URHEILUSEURAT YHTIÖITTÄVÄT TOIMINTANSA?

Tässä luvussa käydään läpi syitä, jotka ovat johtaneet urheilutoimialan syntyyn. Suomessahan toimiala on erittäin nuori, mikä on yksi tärkeä perustelu sille, miksi aihe on tutkimisen arvoinen. Ensimmäinen urheiluosakeyhtiö perustettiin Suomessa vuonna 1991, jolloin jääkiekkoseura Jokerit yhtiöitti toimintansa (Kostiainen 1997, 23). Tätä voidaan verrata Englantiin, jossa Small Heath (nyk. Birmingham City) oli ensimmäinen yhtiömuotoinen jalkapalloseura jo vuonna 1888 ja jossa 1921 liigan 86 seurasta 84 oli yhtiöitä (Russell 1997, ks. Dobson & Goddard 2001, 375).

3.1 Huippu-urheilun luonteen muuttuminen

Lähtökohtana yhtiöittämiskehitykselle on ollut parin viime vuosikymmenen aikana tapahtunut urheilun luonteen muuttuminen. Televisiolla on ollut erityinen vaikutus siihen, että urheilu on kaupallistunut ja siitä on tullut suhteellisen merkittävä viihdeteollisuuden ala. Urheilutoiminnasta on tullut ensisijaisesti tuote, jolla on kaupallista arvoa. (Nieminen 2000, A4; Sarhimaa 2000, 36-37.) Muutos on tapahtunut sekä kansainvälisesti että kansallisesti, ja ottelutapahtumien järjestämisestä on Suomessa tullut varsinkin pääsarjatasolla elinkeinotoiminnan muoto (Rauste 1997, 306).

Toisaalta huippu-urheilu on myös ammattimaistunut. Osin tämä tarkoittaa sitä, että urheilijoiden suhtautuminen urheiluun on muuttunut vakavampaan suuntaan, mutta oleellisempaa on kuitenkin se, että urheilusta on tullut työtä, josta urheilijat saavat palkkaa. Kuten Sarhimaa (2000, 39) toteaa, pelaajat ja valmentajat ovat yhä useammin työntekijöitä, jotka saavat päätoimentulonsa urheilutoiminnasta. Toisaalta molemmat muutokset (suhtautuminen ja urheilusta työ) ovat tapahtuneet rinnakkain: on syntynyt sarjamuotoja, jotka vaativat pelaajan suurempaa sitoutumista joukkueen toimintaan,

jolloin pelaajan kannalta on tärkeää saada palkkaa, ettei muuta työtä tarvitsisi tehdä (Nieminen 2000, B1).

Sekä kaupallistumisesta että ammattimaistumisesta on seurannut urheiluliiketoiminnan huomattava kasvu (Nieminen 2000, B3): Toisaalta viihdemuotoisuus ja lisääntynyt kiinnostus ovat vaikuttaneet tulopuoleen niin television, sponsoreiden kuin yleisönkin kautta, ja toisaalta kasvaneet pelaajapalkkiot ovat vaikuttaneet menopuoleen. Näillä molemmilla on ollut edesauttava merkitys yhtiöittämiskehityksessä.

Kasvaneet menot, erityisesti pelaajapalkkiot, ovat vaikuttaneet siihen, että suurelta osin yhteistyösopimuksista saatavat tulot eivät aina ole pääsarjatason joukkueurheilussa riittäviä, vaan lisäksi tarvitaan usein riskipääomaa (Sarhimaa 2000, 38). Perinteisesti urheiluseurat ovat turvautuneet lainanottoon, mistä on ollut kohtalokkaitakin seurauksia. Koska yhdistyslaissa ei ole mitään säännöksiä siitä, kuinka paljon aatteellinen yhdistys saa velkaantua, voi seura velkaantua periaatteessa rajattomasti (Rauste 1997, 664-665). Usein tilanne on ollut se, että jo ennestään ylivelkaantuneet seurat ovat jatkaneet toimintaansa ottamalla lisää lainaa, jolloin lopulta ainoaksi mahdollisuudeksi on jäänyt konkurssi (mt.).

Liikemiesten kasvanut kiinnostus urheilua kohtaan liiketoimintana on mahdollistanut sen, että urheiluseura voi nykyään rahoittaa toimintaansa myös oman pääoman ehtoisella rahoituksella (Sarhimaa 2000, 38). Rausteen (1997, 676-677) mukaan yhdistysmuotoisuus kuitenkin estää tämän kahdesta syystä. Ensinnäkin yhdistyksissä jokaisella jäsenellä on yksi ääni verrattuna siihen, että yritysmaailmassa tunnetaan ”markka ja ääni” -periaate. Mikäli sijoittaja laittaisi rahansa yhdistysmuotoisen seuran toimintaan, hänen varoistaan päättäisivät periaatteessa tavalliset rivijäsenet. Toisekseen sijoittajalla ei olisi mitään mahdollisuuksia saada tuottoa sijoitukselleen, sillä yhdistysmuotoinen urheiluseura ei voi jakaa voittoa rahoittajilleen.

Lisääntynyt rahoitustarve ja liiketoiminnan volyyymi tuovat mukanaan myös riskejä. Jos yhdistys harjoittaa liiketoimintaa, se voi saattaa samalla riskinalaiseksi koko omaisuutensa ja toimintansa (Eskelinen 1995, 104-105). Joissain urheiluseuroissa onkin ollut se tilanne, että edustusjoukkueen toiminta on ollut hyvin liiketoimintamaista, jolloin riskit ovat lisääntyneet myös taloudellisesti vähemmän merkityksellisessä junioritoiminnassa. SuperJymy Oy:n Juha Tanskanen sanookin pesäpallon edustusjoukkueen yhtiöittämisen yhtenä tavoitteena olleen taloudellisten riskien poistaminen junioritoiminnasta (Viitanen 1998).

3.2 Ristiriita aatteellisuuden ja todellisuuden välillä

Toinen näkökulma yhtiöitymiskehitykseen käsittelee aihetta yhdistyksen näkökulmasta. Huippu-urheilun luonteen ja sen ympärillä tapahtuvan toiminnan muuttuminen on johtanut siihen, että joidenkin urheiluseurojen toiminta ei välttämättä enää vastaa aatteelliselle yhdistykselle asetettuja normeja. Kyse on nimenomaan huipputaso seuroista, sillä valtaosalle perinteinen malli on edelleen sopivin (mm. Rauste 1997, 678).

Tuloverolain (TVL) 22§:n mukaan yleishyödylliseltä yhteisöltä vaaditaan seuraavia asioita: hyödyllisyys, yleisyys, yksinomaisuus ja välittömyys sekä se, ettei yhteisö tuota sen toimintaan osallisille taloudellista etua. Näistä hyödyllisyyskriteeri täyttyy urheiluseuroissa automaattisesti urheilun hyödyllisyyden vuoksi. Yleisyys tarkoittaa sitä, ettei toiminta saa kohdistua vain rajattuun henkilökoukoon. Avoimesti toimivat urheiluseurat täyttävät kriteerin, mutta mikäli yhteisön toiminta painottuu voimakkaasti liiketoimintaan, näin ei ole. Tällöin nimittäin vain pieni joukko voi olla toiminnassa mukana. (Eskelinen 1995, 31-34; Sarhimaa 2000, 49-52.)

Yksinomaisuus ja välittömyys TVL 22§:ssä taas tarkoittavat sitä, että yleishyödyllisen yhteisön tulee toimia yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi. On erittäin

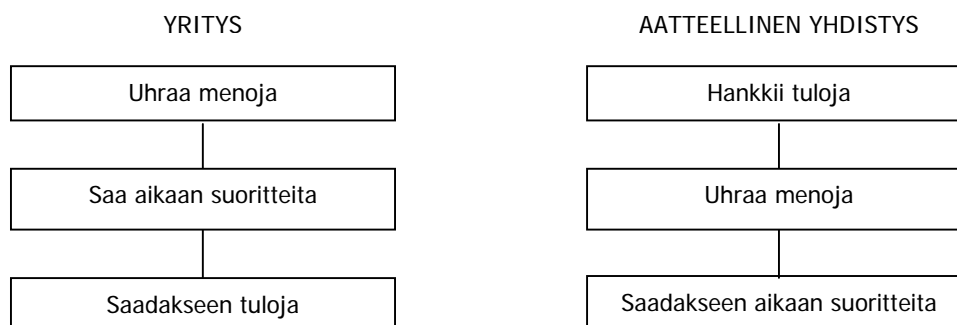
kyseenalaista, voidaanko seuran, jonka toiminnan keskeisen osan muodostaa sen edustusjoukkueen kilpailutoiminnan ympärille rakentuva liiketoiminta, katsoa toimivan kriteerin mukaan. Ei siis riitä, että pääosa toiminnasta (esimerkiksi junioritoiminta) kohdistuu yleiseksi hyväksi. Viimeisen vaatimuksen eli taloudellisen edun puuttumisen pitäisi taata esimerkiksi se, ettei yhteisö voi jakaa voittoa. (Eskelinen 1995, 31-34; Sarhimaa 2000, 49-52.)

Edellä mainittuihin säännöksiin liittyen Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n (SLU) varsinainen vuosikokous otti kantaa ammattilaisuuteen ja huippu-urheiluun liittyvään liiketoimintaan keväällä 1998 (ks. Sarhimaa 2000, 29). Sen mukaan urheiluorganisaation järjestämää liiketoimintaa ei ole pidettävä yleishyödyllisenä muun muassa silloin, kun toiminnan järjestää (ei-yleishyödyllinen) osakeyhtiö, yhdistyksen toiminnan taloudellinen tulos siirretään pääosin taustaosakeyhtiön käyttöön, yhdistyksen jäsenmäärä on rajoitettu hyvin pieneksi (vrt. TVL 22§) tai kun kilpailutapahtumiin osallistuvista yli puolet on päätoimisia ammattiurheilijoita.

Kaikki edellä esitetyt kohdat viittaavat siihen, etteivät huippu-urheilussa liiketoiminnallisesti mukana olevat seurat olisi yleishyödyllisiä. Tästä herää tietenkin kysymys, miksi kyseiset seurat eivät sitten automaattisesti vaihda muotoaan esimerkiksi osakeyhtiöiksi tai osuuskunniksi. Kaksi yleisimmin esitettyä syytä ovat verotus ja imagosyyt. Yleishyödyllinen yhteisö ei nimittäin TVL 23§:n mukaan ole verovelvollinen muun muassa yhteisön toiminnan rahoittamiseksi järjestetyistä arpajaisista, myyjäisistä, urheilukilpailuista ja jäsenlehdistä (Sarhimaa 2000, 48-49). Tämä tarkoittaa sitä, että huippuseurat voivat saada huomattavaa verotuksellista etua, kun ottelutapahtumista saadut tulot eivät kuulu verotukseen. Imagosyyt liittyvät taas siihen, että puhtaasti liiketoiminnallisessa muodossa toimivan seuran saattaa olla vaikeaa houkutella vapaaehtoisia henkilöitä pysymään toiminnassa mukana (Rauste 1997, 678; Viitanen 1998).

Edellä mainittujen asioiden rinnalle voidaan ottaa myös yrityksen ja aatteellisen yhdistyksen erilaiset talousprosessit (kuvio 3.1). Eskelisen (1995, 25-26) mukaan yritys uhraa menoja ja saa aikaan suoritteita, jotta se saisi tuloja (ja sitä kautta voittoa). Yhdistys sen sijaan hankkii tuloja, jotta se voisi toimia. Jos urheiluseuran toiminta muistuttaa enemmänkin yrityksen kuin yhdistyksen tulonhankkimisprosessia, voidaan kyseenalaistaa sen toimiminen aatteellisena yhdistyksenä. Toisaalta vaikka toiminnan tavoite olisikin suoritteiden (huippu-urheilun) aikaansaaminen kuvion mukaisesti, ei ajallinen ulottuvuus Eskelisen (mt.) mukaan usein käytännössä toteudu, mikä lisää yhdistyksen riskiä. Tämä liittyy muun muassa siihen, että tulojen hankkiminen saattaa tarkoittaa velanottoa. Nieminen (2000, B422) toteaaakin: ”Seurojen yhtiöittäminen on järkevää urheilun liiketoiminnassa seurojen taloudellisen toiminnan vakiinnuttamisen kannalta.”

Kuvio 3.1 Yrityksen ja aatteellisen yhdistyksen toiminta- ja talousprosessit



Lähde: Eskelinen (1995, 26)

3.3 Ratkaisuna yhtiöittäminen

Huippu-urheilun kaupallistuminen ja ammattimaistuminen, sen tuoma liiketoimintamahdollisuus ja samanaikainen toiminnan rahoitustarve ovat tärkeimpiä syitä urheiluseurojen yhtiöitymiseen viime vuosina. Kyse on tavallaan siitä, että

seurojen kannattaa yhtiöityä, sillä aatteellinen yhdistys ei ole enää järkevin mahdollinen toimintamuoto. Toisaalta koska kaikkien seurojen toiminta ei enää mahdu aatteelliselle ja yleishyödylliselle yhdistystoiminnalle räätälöityihin puitteisiin, toiminnan jatkaminen vanhassa muodossa synnyttää lainsäädännöllisen ongelman (Sarhimaa 2000, 40). Tässä on kyse ikään kuin pakottavasta syystä, vaikka toistaiseksi esimerkiksi verottaja tai kilpailuviranomaiset eivät ole asiaan puuttuneet. Kilpailuoikeudellisesti asialla on merkitystä silloin, kun samassa sarjassa toimii sekä yhdistyksiä että osakeyhtiöitä erilaisin verotusperustein (mt., 45-47).

Urheiluseurat ovat ratkaisseet yhtiöittämisongelman kahdella eri tavalla, joista Sarhimaa (2000, 15-16) käyttää nimityksiä suppea eli aito sekä laaja yhtiöittäminen. Aito yhtiöittäminen tarkoittaa sitä, että yhdistyksen liiketoiminnan lisäksi myös sen varsinainen huipputason urheilutoiminta siirretään osakeyhtiölle. Laajaan määrittelyyn sisältyy erilaisten taustayhtiöiden käyttäminen, mikä on ollut tavallista suomalaisessa joukkueurheilussa jo melko pitkään.

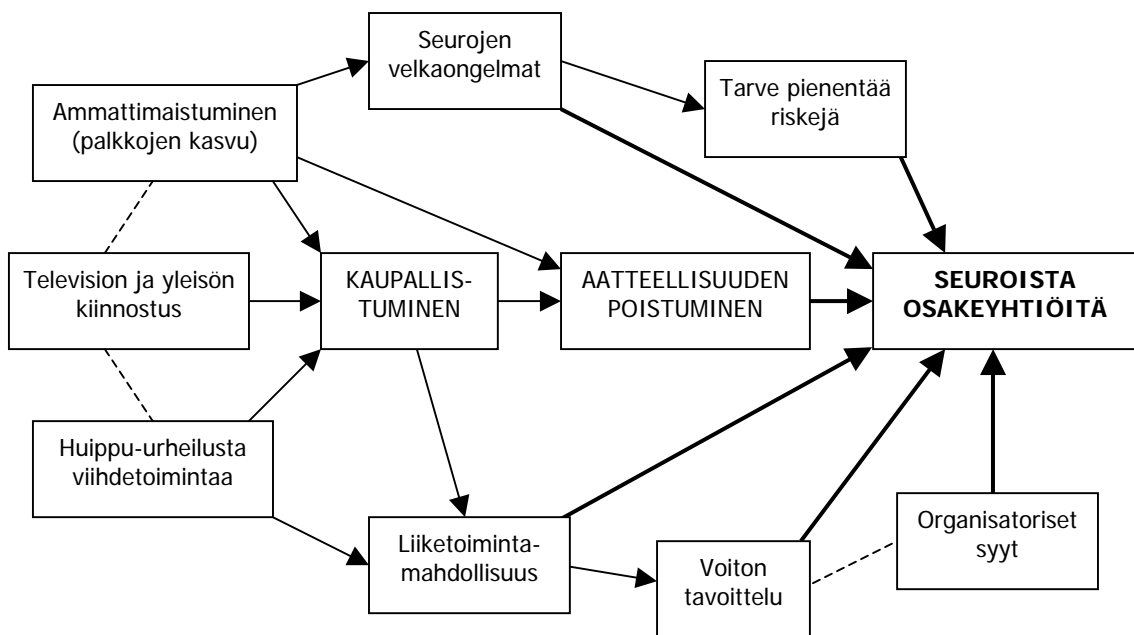
Rausteen (1997, 679-681) mukaan taustayhtiöiden avulla pyritään yhdistämään edellä esitetyt molempien toimintamuotojen hyödyt: Järjestelyssä urheiluseura hoitaa edelleen varsinaisen toiminnan, jolloin se saa pitää verohyödyn ja lisäksi sen imago säilynee edelleen hyvänä talkooväen keskuudessa. Samaan aikaan kuitenkin taustalla toimiva osakeyhtiö rahoittaa seuran toimintaa esimerkiksi omistamalla pelaajaoikeudet ja vuokraamalla niitä seuralle. Tämä on tapa, jolla mahdollinen voitto voidaan siirtää osakeyhtiölle, joka edelleen pystyy maksamaan sen osinkoina omistajilleen. Taustayhtiöiden käyttö on Rausteen (mt.) mukaan ollut eräänlainen välivaihe varsinaisessa yhtiöitymiskehityksessä, ja EY:n tuomioistuimen antaman Bosman-päätöksen (ks. luku 4.1.3) johdosta aito yhtiöittäminen tulee jatkossa lisääntymään.

3.4 Yhteenveto yhtiöittämiskehityksestä

Edellä on esitetty vastauksia kysymykseen, miksi urheiluseurat yhtiöittävät toimintaansa. Kuviossa 3.2 ne esitetään eräänlaisena tapahtumaketjuna. Siitä voidaan lukea syyt, jotka lopulta johtavat yhtiöittämiseen:

- seurojen velkaongelmat (yhdistyksen mahdollisuus ottaa rajattomasti velkaa)
- riskien pienentäminen (esimerkiksi pois junioritoiminnasta)
- aatteellisuuden poistuminen (lainsäädännöllisiä ongelmia)
- liiketoimintamahdollisuus (liikemiesten kiinnostus sijoittamiseen)
- voiton tavoittelu urheilutoiminnalla (yhdistyksen mahdottomuus maksaa osinkoja)
- organisatoriset syyt (pätösvalta, päätöksenteon nopeuttaminen ja ammatti-ihmisten saaminen mukaan toimintaan).

Kuvio 3.2 Urheiluseurojen kehitys aatteellisista yhdistyksistä osakeyhtiöiksi



4 MENESTYMINEN URHEILUTOIMIALALLA

Luvussa 2 käsiteltiin pk-yritysten menestymistä yleisesti rajoittamatta keskustelua mihinkään tiettyyn toimialaan. Käytännössä vain määriteltäessä menestymistä otettiin tutkielman varsinainen aihealue erityisemmin huomioon. Tässä luvussa käsitelläänkin urheilutoimialan erityispiirteitä sekä urheiluyrityksen tuloja ja johtamista tavoitteena täydentää luvun 2.3 viitekehystä.

4.1 Urheilutoimialan erityispiirteitä

Luvun 4.1 aluksi tarkastellaan kolmea teoreettisen keskustelun kannalta merkittävää artikkelia, joiden pääkohtia loppuosassa lukua pohditaan tarkemmin. Kyseiset asiat on kirjallisuudessa esitelty yleensä kansantaloustieteen (*economics*) näkökulmasta. Vaikka viitekehys perustuukin enemmän johtamisen (*management*) näkökulmaan, on näiden asioiden käsittely erittäin keskeistä toimialan ymmärtämisen ja siten myös itse viitekehysten kannalta.

4.1.1 Käsittelyn lähtökohtana kolme keskeistä artikkelia

Kuten Gratton ja Taylor (2000, 193) toteavat, joukkuelajien ammattuurheilua käsittelevä kirjallisuus on kasvanut nopeasti 1950-luvulla ilmestyneiden ensimmäisten artikkelien jälkeen. Suurin osa kirjallisuudesta on ollut pohjoisamerikkalaista ja käsitellyt paikallisia liigoja: baseballia, amerikkalaista jalkapalloa, koripalloa ja jääkiekkoa. Lähes kaikissa artikkeleissa ovat esiintyneet tietyt teemat, joita ovat kilpailun rajoittaminen, urheilun työmarkkinat sekä tuloksen epävarmuuden merkitys.

Edellä mainitut näkemykset pohjautuvat vahvimmin kolmeen artikkeliin: Simon Rottenberg kirjoitti vuonna 1956 baseballin pelaajien työmarkkinoista, kahdeksan vuotta myöhemmin Walter Neale tasaväkisyyden merkityksestä sekä vuonna 1971 Peter

Sloane jalkapalloseuroista hyödyn maksimoijina (Dobson & Goddard 2001, 2). Näihin artikkeleihin tutustutaan tässä luvussa.

Artikkelissaan Rottenberg (1956, ks. Dobson & Goddard 2001, 3-4) esittää, ettei pelaajien vapaa siirtyminen (*free agency*) välttämättä johtaisikaan parhaiden pelaajien kasaantumiseen rikkaimpiin seuroihin. Artikkelin julkaisun aikoihin Yhdysvaltojen baseballin ammattiliigassa oli voimassa varausehto (*reserve clause*), joka antoi seuralle mahdollisuuden uusia pelaajan sopimus tämän umpeuduttua. Rottenberg perustelee väitteensä pienevällä rajahyödyllä todeten, että jossain vaiheessa rikkaan seuran esimerkiksi kolmanneksi paras pelaaja onkin köyhemmälle seuralle arvokkaampi tämän parhaana pelaajana. Tällöin köyhempi seura tulisi tekemään paremman tarjouksen, eivätkä kaikki parhaat pelaajat kasautuisikaan varakkaimpiin seuroihin. Rottenbergin näkemys on helppo ymmärtää esimerkiksi maalivahtien osalta; rikkaimman joukkueen ei kannata hankkia sarjan viittä parasta maalivahtia itselleen.

Rottenbergin väitteen takana on tärkeä oletus siitä, että urheiluyritykset ovat rationaalisia voiton maksimoijia. Koska hänen mukaansa urheilussa on tärkeää, ettei mikään joukkue ole liian hyvä toisiin nähden, ei rikkaimpien seurojen kannata hankkia parhaita pelaajia itselleen. Toisaalta ”liian hyväksi” tuleminen vähentää yleisön kiinnostusta, ja toisaalta jossain vaiheessa saman pelaajan arvo on köyhemmässä seurassa suurempi kuin rikkaammassa. (Rottenberg 1956; ks. Dobson & Goddard 2001, 3-4.) Kuten myöhemmin tullaan huomaamaan, oletus voiton maksimoinnista ei aina kuitenkaan päde, ja se saattaakin vaikuttaa merkittävästi markkinoiden toimimiseen.

Tässä yhteydessä on hyvä palata luvun 2.1 määrittelyihin urheiluyrityksen menestymistä. Käsitehän määriteltiin siten, että joukkueurheiluyrityksen menestymisellä tarkoitetaan tutkielmassa taloudellista menestymistä. Lisäksi todettiin, että taloudellinen menestyminen voidaan määritellä edelleen usealla tavalla, mutta se ei siinä vaiheessa tutkielmaa ollut oleellista. Niinpä edellisessä kappaleessa mainitun

voiton maksimoinnin voidaan ajatella tarkoittavan juuri taloudellisen menestymisen maksimointia, ja sitä käsitettä tullaan myös jatkossa useasti käyttämään.

Neale (1964, ks. Dobson & Goddard 2001, 5-7) painottaa artikkelissaan tasaväkisyyden merkitystä ja yhteistuotannon luonnetta urheilun ammattilaissarjoissa. Äärimmäisimmässä esimerkissään hän toteaa, että jos liigan rikkain seura käyttäisi kaikki varallisuutensa ostamalla muut sarjan joukkueet (kilpailijat), ei olisi pelejä, lipputuloja eikä siis lopulta kyseistä seuraa. Tämä luonnollisesti herättää kysymyksen, onko urheilu sellainen toimiala, jossa monopoli on vähemmän tuottavaa kuin kilpailu? Neale kuitenkin toteaa, että on tärkeää erottaa kilpailu urheilussa ja kilpailu taloudellisissa asioissa. Urheilu siis vaatii kilpailua menestyäkseen ja ylipäättään olemassa oloaan varten, mutta siinä ei ole kyse samasta asiasta kuin taloudellisessa kilpailussa.

Neale (mt.) jatkaa toteamalla, että seurojen täytyy toimia yhteistyössä, jotta yksittäisiä otteluita sekä sarja saadaan aikaiseksi. Tästä esimerkkinä voidaan mainita Italian jalkapalloliiga, jonka viisi rikkainta seuraa joutuivat jakamaan televisiotuottoja köyhemmille seuroille, jotta kauden 2002-2003 sarja saatiin käyntiin. Nealen mukaan kyse on yhteistuotannosta, joka toteutuu esimerkiksi liigaorganisaation muodossa; liigaa voitaisiin verrata yritykseen, jolla on monta tehdasta (seuraa) päätöstensä kohteina.

Sloane (1971, ks. Dobson & Goddard 2001, 7-9) kuitenkin kritisoi Nealen toteamusta liigan olemisesta yritys ja seurojen sen osia. Vaikka kyse onkin yhteistuotannosta, se ei ole riittävä edellytys analysoida toimialaa siten, että liiga olisi yritys ja analyysin pääkohde. Seurat tekevät kuitenkin useita taloudellisia päätöksiä itse, muun muassa stadionien kehittämiseen ja pelaajien palkkaamisen liittyen. Listaan voitaisiin lisätä myös erilaiset hinnoittelupäätökset.

Sloane (mt.) pitää siis seuroja oleellisina päätöksentekijöinä ja pohtii seuraavaksi, mitkä ovat niiden tavoitteet. Kuten edellä tuli esille, Rottenberg ja Neale olettavat seurojen

olevan voiton maksimoijia, mutta Sloanen mukaan tämä pitää paikkaansa korkeintaan Yhdysvalloissa: Englantilaisessa jalkapallossa hallitsevissa asemissa olevat johtajat ovat yleensä olleet liikemiehiä, jotka ovat saavuttaneet menestystä muualla liiketoiminnassa, ja urheiluun sijoittamisessa onkin ollut kyse muiden seikkojen, kuten henkilökohtaisen vallan ja urheilumenestyksen, saavuttamisesta.

Tämän perusteella Sloane (mt.) esittääkin, että urheiluyritykset maksimoivat voiton sijasta hyötyä. Niiden maksimoitava hyötyfunktio on hänen mukaansa seuraavanlainen:

$$U = u(P, A, X, \pi_R - \pi_0 - T) \quad \text{sitte, että } \pi_R \geq \pi_0 + T. \quad (1)$$

Funktiossa P tarkoittaa pelillistä menestymistä, A keskimääräistä yleisöä, X liigan hyvinvointia, π_R toteutunutta voittoa, π_0 pienintä hyväksyttyä voittoa verojen jälkeen sekä T veroja. Näitä tekijöitä voidaan funktiossa painottaa eri tavoin, ja mikäli P :llä on suuri merkitys, esimerkiksi Rottenbergin ajatus pelaajien automaattisesta jakautumisesta seurojen kesken ei enää päde. Tämä johtuu siitä, että rikas seura maksimoi hyötyään hankkimalla mahdollisimman hyvät pelaajat välittämättä tarkemmin heidän rahallisesta arvostaan yritykselle.

Sloanen funktion avulla voidaan myös selittää osittain se, miksi niin useat urheiluyritykset toimivat tappiollisesti. Ensinnäkin pelillisen menestyksen suuri painotus vähentää odotettavissa olevaa voittoa, kun pelaajiin ei käytetä rahoja taloudellisesti järkevimmällä mahdollisella tavalla. Toisekseen, pienin hyväksyttävä voitto voi olla jopa negatiivinen. Kun perinteinen rahoitusteoria olettaa omistajien vaativan riskiä vastaavaa tuottoa sijoitetulle pääomalleen, voi urheilussa olla hyvinkin tilanne se, että omistajat sietävät myös tappiota urheilumenestyksen kustannuksella. Dobson ja Goddard (2001, 430) toteavatkin, että jos omistajat ovat valmiita tappioihin, tappioita myös tulee.

4.1.2 Urheiluyritysten yhteistoiminta

Edellä esiteltyjen artikkelien ilmestymisen jälkeen on kirjallisuudessa keskusteltu paljon kyseisistä asioista. Urheiluyritysten välttämätön yhteistoiminnallisuus on ollut yksi erityisen kiinnostuksen kohde, sillä se kieltämättä tekee urheilutoimialasta hieman poikkeuksellisen muihin toimialoihin verrattuna. Tätä asiaa voidaan tarkastella sarjojen eli liigojen näkökulmasta tai yritysten keskinäisestä näkökulmasta.

Urheiluliigojen voidaan yleisesti ottaen sanoa toimivan kartellien tavoin. Rauste (1997, 89) kuvailee niitä kartellien eri muotoja, joita liigoissa esiintyy: tarjouskartellissa on kyse esimerkiksi TV-oikeuksien tai mainostilan keskitetystä myynnistä, markkinoidenjakokartellissa taas muun muassa siirtomaksujärjestelmän ylläpitämisestä. Lisäksi hän ottaa esille ryhmäboikotin, josta on kyse, mikäli muut seurat kääntyvät yhtä vastaan.

Kartellit ovat kuitenkin yleisesti hyväksytyjä. Niitä perustellaan toisaalta sillä, että suuri määrä joukkueita heikentäisi pelien laatua ja siten vähentäisi tulosten epävarmuutta (Vogel 2001, 311). Tämä perustelu siis viittaa joukkueiden määrään. Toisaalta liigassa olevien seurojen varallisuuseroja täytyy jotenkin tasoittaa, jotta saataisiin tasaisempia otteluita (Rauste 1997, 77). Molemmat väitteet perustuvat Rottenbergin (1956, ks. Cooke 1994, 206-207) näkemykseen siitä, että pelien määrä ei ole järkevä tuotannon mittari. Hänen mukaansa oleellisempaa on käyttää mittarina esimerkiksi yleisömääriä tai lipputulaja, jolloin ratkaisevaa on saada aikaan tasaisia ja siten mielenkiintoisia urheilutapahtumia.

Tässä yhteydessä on hyvä todeta, että Pohjois-Amerikassa ja Euroopassa sarjat on organisoitu yleisesti ottaen eri tavoin. Edellisessä liigat ovat suljettuja sarjoja, eli niihin ei pääse urheilullisin perustein. Jälkimmäisessä taas on käytössä sarjatasot, joiden välillä joukkueet vaihtavat paikkaa kauden lopussa parhaiden noustessa ylöspäin ja huonoimpien pudotessa alaspäin. Kumpi tahansa järjestelmä onkaan käytössä, siinä on

kyse tarjonnan rajoittamisesta. (Mm. Dobson & Goddard 2001, 127.) Molempia järjestelmiä voitaisiin verrata myös esimerkiksi apteekkitoimialalla käytössä olevaan toimilupa-ajatteluun: amerikkalaisissa sarjoissa toimilupa myönnetään lähinnä taloudellisin perustein, eurooppalaisissa urheilullisin.

Suomessa jääkiekon SM-liiga on tällä hetkellä suljettu sarja kevääseen 2004 saakka, ja seurojen toimitusjohtajat myös yleisesti kannattavat järjestelmän jatkamista (Palo 2002). Tämä on hyvinkin ymmärrettävää, sillä tuohan se seuroille varmuutta odotettavissa olevista tuloista. Toisaalta se on myös järkevä rakenne silloin, kun liigan viimeisimmän ja ensimmäisen divisioonan parhaan välillä on suuret taloudelliset erot (ma.). Deloitte ja Touche (1999, ks. Dobson & Goddard 2001, 100) vertaavatkin Englannin jalkapallon ensimmäisestä divisioonasta Valioliigaan nousemista tilanteeseen, jossa lähikaupasta tehtäisiin supermarket kymmenessä viikossa.

Toinen tapa tarkastella seurojen yhteistoimintaa on niiden keskinäisen tasaisuuden näkökulmasta. Lähtökohtana ovat edellä esitetyt Rottenbergin ja Nealen (ks. Dobson & Goddard 2001, 3-6) näkemykset. Molemmat tuovat esille sen, kuinka tärkeää on saada tasaväkisiä otteluita mielenkiinnon säilyttämisen vuoksi, ja Rottenberg lisäksi toteaa, että mikäli seurat ovat rationaalisia voiton tavoittelijoita, eivät kaikki parhaat pelaajat kasaannu automaattisesti rikkaimpiin seuroihin.

Lisäksi Rottenberg (mt., 5) esittää keinoja, joilla lahjakkaimpia pelaajia voidaan jakaa tasaisesti joukkueiden kesken. Mikäli tulot jaetaan tasaisesti (*revenue pooling*), ei seuroilla ole motiivia panostaa pelaajiin parantaakseen tulojaan. Palkkakatto (*salary capping*) taas rajaa rahamäärää, jota seurat voivat käyttää pelaajien palkkoihin. Ja jos isoimmissa kaupungeissa sallitaan useampi kuin yksi joukkue, eli joukkueiden potentiaaliset markkinat ovat yhtä suuret, tasaisuus todennäköisesti kasvaa. Grattonin ja Taylorin (2000, 196) mukaan edellä mainituista keinoista tulojen jako on käytössä Pohjois-Amerikassa ainakin televisio- ja sponsorointitulojen kohdalla, ja niiden lisäksi myös pelaajien varausjärjestelmä (*draft*) toimii yhtenä kilpailua rajoittavana tekijänä.

Keskustelussa on esiintynyt myös kritisoivia puheenvuoroja tulosten epävarmuuden vaatimuksesta. Cairns ym. (1986, ks. Gratton & Taylor 2000, 194) huomauttavat, että asialle ei ole esitetty empiiristä tukea. Myöhemmin Quirk ja Fort (1992, ks. Gratton & Taylor 2000, 195) empiirisen tutkimuksensa perusteella sanovatkin, että tulosten epävarmuus ei ehkä olisikaan niin merkittävää. He tutkivat Pohjois-Amerikan viittä ammattilaisliigaa ja huomasivat niissä selkeää epätasapainoa joukkueiden kesken. Silti liigat ovat paitsi selvinneet, niin myös kasvaneet sekä joukkue- ja yleisömäärin mitattuna että tuottavuudessa.

Quirk ja Fort (mt.) selittävät asiaa siten, että vaikka koko liiga hyötyykin tasaisuudesta, kiinnostaa yksittäistä seuraa enemmän sen oma menestys ja omat tulot. Yksittäisen urheiluyrityksen tulot taas riippuvat vahvasti sen omasta urheilullisesta menestyksestä muihin nähden (ks. luku 4.2.1). Kuten Sloane (1971, ks. Dobson & Goddard 2001, 7-9) toteaa, pitää urheilutoimialaa tarkastella seuran, ei koko liigan kannalta. Rascher (1999, 27) esittääkin, että tietty määrä hallintaa on optimaalista seuran omistajien kannalta, mutta liika hallitsevuus taas on haitallista koko liigan kannalta.

Vaikka yksi seura olisikin ylivoimainen omassa sarjassaan ja vaikka yritys maksimoisikin voittoaan, voi silti epätasaisuuden säilymiselle löytyä järkevä selitys. Cooken (1994, 208) mukaan seurojen halu menestyä kansainvälisissä peleissä ei mahdollista parhaista pelaajista luopumista jännityksen nimissä. Tällainen tilanne voisi olla Suomenkin jalkapallossa mahdollinen, niin kuin se on ollut aiempina vuosina Ruotsissa IFK Göteborgin suhteen. Yksi seura olisi kotimaisessa sarjassa suhteellisen hallitseva, mutta toisaalta pystyisi kansainvälisissä otteluissa menestymään tasaväkisesti Euroopan huippuseurojen kanssa.

Joka tapauksessa tasaisten otteluiden positiivisesta vaikutuksesta on myös jonkinlaista näyttöä. Kun baseballin ammattilaisliigaa 1950-luvulla hallinnut New York Yankees hävisi mestaruuden vuosikymmenen lopussa, yleisömäärät alkoivat taas kasvaa (Neale

1964, ks. Dobson & Goddard 2001, 5). Toisaalta Helsingin IFK:n jääkiekkjoukkueen yleisömäärät putosivat 1990-luvun vaihteessa, kun paikalliskamppailija Jokerit putosi ensimmäiseen divisioonaan. Seuran toimitusjohtajan Frank Mobergin mukaan kahden joukkueen aiheuttama jännite oli kysynnän lisääjänä paljon tärkeämpää kuin tarjonnan väheneminen (Kostiainen 1997, 144).

Yhteenvedona käydystä keskustelusta voidaan todeta, että koko liigan kannalta on ihanteellista mahdollisimman tasaiset joukkueet. Yksittäinen seura kuitenkin luonnollisesti pyrkii mahdollisimman hyvään menestykseen omasta näkökulmastaan, jolloin koko liigan hyöty saattaa jäädä parhaasta mahdollisesta.

4.1.3 Pelaajien palkat

Yksi erityinen piirre urheilutoimialalla on sen korkeat työvoimakustannukset. Oleellista eivät tässä yhteydessä ole suhteelliset vaan absoluuttiset luvut, jotka voivat ammattilaissarjoissa olla jopa käsittämättömän korkeita. Tässä luvussa pyritäänkin hieman selvittämään syitä pelaajan palkan määräytymiselle.

Lähtökohtana tarkastelulle on Rottenbergin (1956, ks. Dobson & Goddard 2001, 3-5) artikkeli, jossa hän pohtii seurojen maksamia palkkoja teoreettiselta pohjalta. Ensinnäkin, kuten aiemmin on jo todettu, hänen mukaansa vapaat markkinat toimivat parhaimpien pelaajien sijoittajina eri joukkueisiin ilman erityisiä kilpailunrajoituslausekkeita, mikäli urheiluyritykset vain maksimoivat voittoa. Tämä perustuu siihen, että pelaajan arvo rikkaammalle seuralle on sitä pienempi, mitä enemmän seurassa on jo parempia pelaajia.

Toisekseen Rottenberg (mt.) esittää näkemyksiä pelaajan palkan muodostumisesta. Pelaajan vähimmäispalkka on se, jonka hän vaatii pelaamisesta, ja siihen vaikuttaa ensisijaisesti se, mitä pelaaja voisi ansaita toisessa ammatissa. Enimmäispalkka taas on se, minkä arvoinen hän seurallensa on. Varsinainen palkka syntyy sitten neuvotteluiden

kautta. Toisaalta kilpailu pelaajien kesken rajoittaa palkkojen nousua, mitä seuraava esimerkki kuvastaa. Jos tähtipelaajan arvo seuralle on 40 000 \$, ei hänen palkkansa voi nousta yli 30 000 \$:n, mikäli 20 000 \$:n arvoinen, huonompi pelaaja suostuu 10 000 \$:n palkkaan.

Rottenbergin esimerkki on hyvin oleellinen tämän tutkielman kannalta. Se nimittäin kuvastaa sitä, että tärkeintä ei ole hankkia markkinoiden parhaita vaan yrityksen kannalta arvokkaimpia pelaajia. Esimerkin mukaan ei siis ole itsetarkoitus saada joukkueeseen tähtipelaaja, sillä keskivertopelaaja voi tuoda paremman katteen. Tämä ei tietenkään tarkoita automaattisesti, että urheiluyrityksen kannattaisi investoida vain halpoihin pelaajiin. Jos joukkueessa on vain tällaisia pelaajia, eivät he kaikki voi todennäköisesti olla yhtä arvokkaita yritykselle, eli kate ei siten säilyisikään enää positiivisena. Vaikka pelaajan arvon määrittäminen on varmasti vaikeaa, on kyseinen malli (arvokkaimmat ei parhaimmat) kuitenkin teoriatasolla yritysjohdon tärkeä ymmärtää.

Edellä esitetty ei kuitenkaan sinänsä puutu siihen, miksi urheilijoiden palkat voivat olla niin korkeita, kuin ne nykyään ovat. Tämän voidaan olettaa johtuvan siitä, että pelaajan arvo seuralle on niin korkea, mutta miksi itse arvo sitten nousee hyvin suureksi? Rosen (1981, ks. Dobson & Goddard 2001, 211-213) esittää tähän vastauksen pohtiessaan tiettyjen ammattien korkeita palkkoja.

Ensinnäkin urheilussa, samoin kuin esimerkiksi musiikissa, kaikkein parhaimmat kyvyt ovat harvassa, ja ihmiset haluavat nähdä juuri näitä kykyjä. Jos oletetaan, että Manchester United on kolme kertaa parempi kuin Birmingham City, ei voida silti sanoa, että on sama asia katsoa yksi Manchester Unitedin ottelu kuin kolme Birmingham Cityn ottelua. Toisekseen urheilu saa yhteiskulutuksen mittakaavaetuja (*scale economics of joint consumption*). Huippuseuran pelaaja joutuu tekemään saman verran töitä, onpa katsomo sitten tyhjä tai täysi taikka lähetetäänkö ottelu televisiosta. Pelaajan rajakustannus on siis nolla tai ainakin hyvin lähellä sitä. (Mt., 212.)

Ylipäättään kyseessä on sama asia kuin esimerkiksi katuvalojen käytön suhteen, ainoana erotuksena se, ettei vapaamatkustajaongelmaa synny, mikäli vielä televisiolähetys tulee maksulliselta kanavalta. Rosen kuitenkin toteaa, että rajakustannus alkaa lopulta nousta pelien määrän kasvaessa väsymisen ja loukkaantumisriskin takia tai toisaalta esimerkiksi stadionin kapasiteettirajoituksen vuoksi. (Mt., 212.)

Scully (1995, ks. Dobson & Goddard 2001, 216-217) esittää toisen teorian selittämään korkeita palkkaeroja. Sen mukaan seura maksaa parhaille pelaajille selvästi isompia palkkoja kuin huonommille, jolloin palkkojen erotus on siis suurempi kuin, mitä taitojen perusteella voisi olettaa. Näin seura haluaa motivoida pelaajia kehittämään itseään, sillä jonkin verran parantuneet pelisuoritukset voivat tuoda merkittävästi isomman palkan.

On kuitenkin hyvin mahdollista, että pelaajien palkat olisivat suuremmat kuin mitä edellä esitettyjen teorioiden perusteella voidaan selittää. Dobson ja Goddard (2001, 210-211) puhuvat kolmesta eri tilanteesta, joiden perustana on perinteinen teoria työntekijän palkasta. Sen mukaan maksimipalkka on työntekijän tuoma rajahyöty työnantajalle (rajatulon tuotanto, MRP), tai muutenhan yrityksen voitto olisi suurempi, jos työntekijää ei palkattaisi (vrt. Rottenbergin esimerkki yllä).

Ensinnäkin, mikäli työmarkkinoita rajoittaa jokin sääntö (esim. *reserve clause*), pelaajan palkka on pienempi kuin hänen MRP:nsä. Toisekseen, jos markkinoita ei ole rajoitettu, pelaajan palkka on korkeimman ja toiseksi korkeimman rajatulon välissä. Ja kolmanneksi, mikäli Sloanen esittämä hyödyn maksimointi pätee (ks. luku 4.1.1), pelaaja voi ansaita enemmän kuin mitä hänen MRP:nsä on. (Dobson & Goddard 2001, 210-211.) Samaa toteaa myös Vogel (2001, 312), jonka mukaan useat tutkimukset ehdottavat, että toisaalta rajoitettuja työmarkkinaehtoja on käytetty rajaamaan pelaajien palkkoja ja toisaalta vapailla markkinoilla pelaajien palkkaus heijastaa rajatulon tuotannon odotuksia.

Euroopassa on viime vuosina saatu esimerkki palkkojen kohoamisesta markkinarajoitusten poistuessa. Ns. Bosman-tapauksessa (1995) Euroopan Unioni totesi, että sopimuksettomilla pelaajilla on vapaa oikeus siirtyä seurasta toiseen ilman siirtokorvauksia EU:n työmarkkinalakien mukaisesti (mm. Ekman 2001, 137). Tämän seurauksena pelaajien palkat ovatkin nousseet (Dobson & Goddard 2001, 95-96).

4.1.4 Urheiluyritysten tavoitteet

Urheiluyritysten tavoitteet voidaan jakaa karkeasti kahteen luokkaan: voiton maksimointi ja urheilumenestyksen maksimointi. Yhtä lailla nämä kaksi voidaan yleistäen yhdistää kahteen urheilukulttuuriin: pohjoisamerikkalainen pyrkii maksimoimaan voittoa ja eurooppalainen urheilumenestystä (mm. Gratton & Taylor 2000, 198-200; Dobson & Goddard 2001, 127-131). Todellisuudessa erottelu ei ole niin selkeää, ja Gustafson ym. (1999, 95) puhuvatkin kaksoistavoitteesta. Samoin Cairns (1983, ks. Gratton & Taylor 2000, 201) toteaa, että voiton ja urheilumenestyksen maksimointia on vaikeaa erottaa toisistaan.

Kuten on aiemmin huomattu, urheiluseuran valitsemat tavoitteet tai niiden painottaminen eri tavoin vaikuttavat merkittävästi erityisesti pelaajien palkkoihin. Jos tärkeintä on maksimoida urheilumenestystä, eivät pelaajien palkat tai siirtosummat ole taloudellisesti järkeviä. Szymanski (1993, ks. Cooke 1994, 208) myös toteaa, että vaikka huippupelaajiin käytetty raha tutkitusti lisääkin pelimenestystä lyhyellä tähtäimellä, pitkän tähtäimen vaikutukset eivät ole niin selvät.

Eurooppalaisissa urheiluseuroissa onkin viime vuosina ollut ongelmana vastaavanlainen kilpavarustelu kuin mitä suurvaltojen armeijoiden kesken on kylmän sodan aikana nähty. Kun kaikki osapuolet kasvattavat kulutustaan saman verran, on lopputuloksena samat suhteelliset asemat kuin alussa mutta suuremmat kulut (Rosen & Sanderson 2000, ks. Dobson & Goddard 2001, 429). Nieminen (2000, B4) ei suoraan puhu kilpavarustelusta mutta toteaa kuitenkin, että Suomessa seurat ovat urheilulliseen

menestykseen pyrkiessään luoneet pelaajamarkkinat, joissa pelaajille maksetaan pelaamisesta. Oleellista on, että lähtökohtana ei ole ollut voiton tuottaminen seuralle vaan nimenomaan urheilullinen menestys.

Sinänsähän on luonnollista, että tulojen kasvaessa osa niistä menee pelaajille. Kuten Rauste (1997, 73) toteaa, seurojen välinen vapaa kilpailu pitää huolen siitä, että urheilijat saavat markkina-arvoaan vastaavan korvauksen. Samalla tavoin luvussa 4.1.3 esitelty Bosman-tapaus on vaikuttanut pelaajien palkkojen nousemiseen, kun kilpailua rajoittava säädös on poistettu. Joka tapauksessa seurojen asettamilla tavoitteilla on suuri merkitys siihen, kuinka pelaajien palkat kehittyvät. Lähinnä kyse on siitä, vastaavatko pelaajien palkat heidän markkina-arvoaan vai nousevatko ne epänormaalin suuriksi.

Luvussa 4.1 on käsitelty asioita, jotka urheilutoimialalla ovat erityisiä verrattuna muihin toimialoihin. Keskeisinä teemoina esiin ovat nousseet seurojen yhteistoiminnallisuus, tasaväkisyyden vaatimus kysynnän maksimoimisen kannalta, omistajien mahdolliset kaksoistavoitteet sekä pelaajien palkat. Viitekehyksen kannalta voidaan esittää kaksi oleellista asiaa. Ensimmäinen on näkemys siitä, että urheiluyrityksen kannattaa investoida parhaiden pelaajien sijasta arvokkaimpiin, ja toinen on vääränlaisten tavoitteiden vaikutus taloudellista menestystä heikentävänä.

4.2 Urheiluyritysten tulot

Tässä luvussa käsitellään urheiluyritysten tulonmuodostumista. Aluksi pohditaan urheilumenestyksen merkitystä taloudellisen menestymisen kannalta, minkä jälkeen tarkastellaan urheiluyrityksen tärkeimpiä tulonlähteitä. Näitä ovat lippu-, sponsori- ja televisiotulot (mm. Gratton & Taylor 2000, 197).

4.2.1 Urheilumenestyksen vaikutus taloudelliseen menestymiseen

Urheilumenestyksen vaikutusta taloudelliseen menestykseen on käsitelty jo edellisessä luvussa muun muassa pelaajien palkkojen ja omistajien tavoitteiden näkökulmasta. On todettu, että mikäli seurat pyrkivät maksimoimaan urheilumenestystään, ne todennäköisesti maksavat pelaajille suurempia palkkoja kuin, mitä heidän kuuluisi arvonsa perusteella saavan. Tässä luvussa kuitenkin tarkastellaan asiaa toisinpäin, eli kuinka oleellista urheilullinen menestyminen on, mikäli urheiluyritys pyrkii maksimoimaan voittoansa?

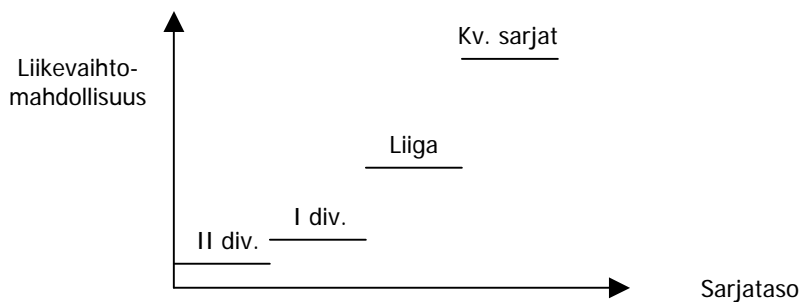
Kun puhutaan, että urheiluseura haluaa maksimoida voittoansa, saattaa tulla mieleen, että menestyminen urheilussa ei ole silloin niinkään tärkeää. Tällainen ajattelumalli on kuitenkin väärä, sillä kirjallisuudesta löytyy useita viitteitä siihen, että urheilullinen ja taloudellinen menestys korreloivat vahvasti keskenään (mm. Kostainen 1997, 91; Mennander 1997, 43; Vogel 2001, 312). Gustafson ym. (1999, 96) ottavat esimerkiksi hyvän pelaajan hankkimisen, jonka samanaikaisesti pitäisi vaikuttaa sekä pelimenestykseen että katsojamääriin ja sitä kautta voittoihin. Tässä kohdassa täytyy tosin ottaa huomioon, että ensisijainen vaikutus on tuloihin, ja voittoihin vasta, mikäli pelaajan tuoma lisäarvo kattaa hänen lisäkustannuksensa.

Myös Dobson ja Goddard (2001, 41-42) toteavat, että taloudellinen ja urheilullinen menestys ovat selvästikin yhteyksissä toisiinsa. He jakavat asian mikro- ja makrotasolle. Mikrotasolla on kyse siitä, että pelimenestys houkuttelee lisää katsojia, mikä tuo seuralle lisätuloja, jotka taas mahdollistavat parempien pelaajien hankkimisen ja edelleen paremman menestyksen. Makrotasolla eli koko liigan tasolla on kyse jo aiemmin puhutusta tasapainon säilyttämisestä seurojen välillä. Jennett (1984, ks. mt.) jakaa tuloksen epävarmuuden eli makrotason edelleen otteluiden tasolle, koko kauden tasolle sekä pidemmälle aikavälille. Saman jaon voisi tosin tehdä myös mikrotasolle.

Dobson ja Goddard (2001, 342-347) ovat tehneet mikrotasosta myös kaksi empiiristä tutkimusta. Molemmat osoittavat, että joukkueen sijoituksen vaihtelu sarjataulukossa on suurin selittäjä yleisömäärien vaihteluun. Samaan ovat päätyneet muun muassa Simmons (1996, ks. mt., 332) sekä Syzmanski ja Smith (1997, ks. mt., 332). Lisäksi Dobson ja Goddard (2001, 370) toteavat, että empirian mukaan historiallisilla perinteillä on suuri merkitys. Edelleen Morrow (1999, ks. mt., 382) on tutkinut ottelutulosten vaikutusta urheiluyritysten pörssikursseihin ja huomannut selkeää yhtäläisyyttä erityisesti kauden lopussa ratkaisupelien lähestyessä.

Wiseman (1977, ks. Gratton & Taylor 2000, 200) menee ehkä pisimmälle arvioidessaan urheilullisen ja taloudellisen menestyksen riippuvaisuutta toisistaan. Hän esittää, että kun seurat maksimoivat urheilumenestystään, se tuo heille parempia tuloja, jolloin voisi sanoa, että voiton ja urheilumenestyksen maksimointi tuo lopulta saman tuloksen. Tämän voi kuitenkin kumota sekä Rottenbergin että Sloanen teorioilla (ks. luku 4.1.1): toisaalta pelaajien arvo seuralle pienenee, mitä enemmän sillä jo on hyviä pelaajia, ja toisaalta Sloanen hyödyn maksimoinnin voidaan osoittaa vähentävän voittoa (Gratton & Taylor 2000, 201). Yksinkertaistetusti kyse on siitä, että tulot ovat eri asia kuin voitto.

Kuvio 4.1 Suomalaisen jalkapalloyrityksen potentiaalinen liikevaihtokäyrä



Otetaan esille vielä yksi asia, jolla on erityisesti Suomessa suuri merkitys. Urheiluyritysten potentiaalisen tulokäyrän voidaan nimittäin sanoa olevan portaittainen

(kuvio 4.1). Portaittaisuus syntyy siitä, että urheilussa joukkueet luokitellaan eri sarjatasoille: kansallisesti korkein taso on yleensä liiga, sitten tulee ensimmäinen divisioona, toinen ja niin edelleen. Kun joukkue nousee sarjatason ylöspäin, sen budjetti usein jopa moninkertaistuu (esim. Palo 2002). Suomessa tällä on merkitystä erityisesti jalkapallossa, sillä liigan yläpuolella ovat lisäksi kansainväliset sarjat (erityisesti Mestareiden Liiga), jotka voivat tuoda seuralle erittäin suuret tulot.

Luvun perusteella voidaan todeta, että urheilumenestyksellä on tärkeä vaikutus urheiluyrityksen tuloihin. Tämä on tutkielman ja myös viitekehysten kannalta oleellinen havainto. Toki on hyvä muistaa, että urheilullinen menestys luo ensisijaisesti tuloja, ja voittoa syntyy vain, mikäli tulot ylittävät menot. Seuraavissa luvuissa perehdytään eri tulolajeihin tarkemmin keskittyen erityisesti lippu- ja sponsorointituloihin.

4.2.2 Katsojat ja lipputulot

Perinteisin kolmesta tärkeimmästä urheiluyrityksen tulon lähteestä ovat pääsylipputulot. Katsojat maksavat joko yksittäisestä ottelusta tai sitten kerralla koko kaudesta ostamalla kausikortin, joka oikeuttaa sisäänpääsyyn ainakin kaikissa runkosarjan otteluissa. Tässä luvussa pohditaan sitä, mikä saa ihmisen tulemaan peliin ja ostamaan joskus kalliinkin lipun tai kausikortin.

Kun urheilu halutaan luokitella johonkin ylätasoon, se yhdistetään usein viihteen osaluueksi (mm. Vogel 2001, 300). Viime vuosikymmeninä huippu-urheilun luonne onkin muuttunut siten, että sen arvo on kasvanut räjähdysmäisesti, ja siitä on tullut suhteellisen merkittävä viihdeteollisuuden ala (ks. luku 3.1).

Tässä yhteydessä puhutaan usein urheiluviihteestä, jolloin viihde-sanaa käytetään ikään kuin kuvaamaan tarvetta, jota urheilu tyydyttää (mm. Moore & Teel 1994, 6). Vogel (2001, 357) toteaaakin, että viihteen voidaan todistetusti sanoa olevan yksi elämän

perustarpeista, monille ihmisille ehkä jopa heti ruoan, suojan ja vaatteiden jälkeen. Lisäksi hän jatkaa, että kun ihmisillä on ylijäävää tuloa, sitä käytetään paljon viihdealan tuotteisiin ja palveluihin. Näistä rahoista urheilu pyrkii saamaan oman osansa ja siitä edelleen yksittäinen seura omansa.

Ehkä oleellisin rajoite viihteen kysynnälle on vapaa-ajan niukkuus (Vogel 2001, 351-352). Gratton ja Taylor (2000, 47) toteavatkin, että se on urheiluun osallistumisessa oleellisempaa kuin esimerkiksi tulojen niukkuus. Urheiluyrityksen johtaja ei kuitenkaan voi vaikuttaa paljoakaan ihmisten vapaa-ajan määrään, joten tärkeämpää on miettiä kilpailua eri vapaa-ajan toimintojen kesken.

Cooke (1994, 22-28) esittää yksittäiselle vapaa-ajan toiminnolle kysyntäfunktion, jonka tekijöitä ovat hinta, suhteellinen hinta, tulot, mieltymykset, vapaa-ajan riittävyys, kuljetusmahdollisuudet sekä kausitekijät. Näistä vapaa-ajan merkitys todettiin edellisessä kappaleessa, sen sijaan hinnan ja tulojen merkitystä on syytä tarkastella erikseen. Bird (1982, ks. Dobson & Goddard 2001, 327) tutki niiden merkitystä jalkapallon kysyntään ja päätyi molempien suhteen negatiiviseen joustoon. Hinnan kohdalla tulos on odotettava, mutta tulojen kohdalla se tarkoittaa kysynnän lisääntymistä tulojen vähetessä. Bird siis esittää, että urheilu olisi inferiorinen hyödyke.

Dobson ja Goddard (2001, 327-328) kuitenkin kritisoiivat Birdin tutkimuksen validiteettia, sillä 1950-70 -luvulla ihmisten tulot tunnetusti nousivat, mutta samaan aikaan katsojamäärät putosivat Englannissa. Heidän mukaansa kyseessä on lähinnä trendi, ei niinkään korrelaatio. Dobson ja Goddard (mt.) jatkavat, että Birdin tutkimuksen jälkeen yleisömäärät alkoivat taas kasvaa samalla, kun tulotkin jatkoivat kasvuaan. Simmons (1996, ks. Dobson & Goddard 2001, 329) ehdottaa tutkimustensa perusteella hintajouston suhteen samaa kuin Bird, mutta ei löydä selkeää tulojoustoa. Joka tapauksessa tämä on hänen mukaansa enemmänkin positiivinen. Myös Gratton ja Taylor (2000, 52) ovat sitä mieltä, että urheilu on joko normaali hyödyke tai ylellisyshyödyke.

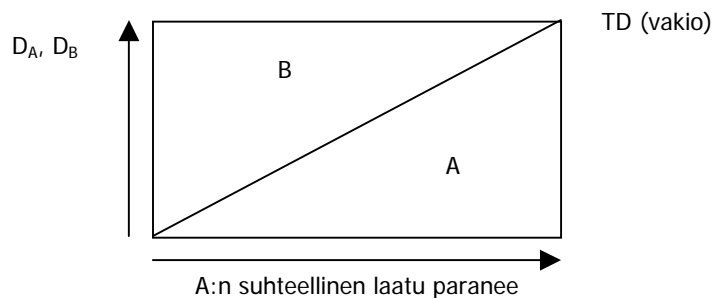
Vapaa-ajan ja urheilun jälkeen seuraava kilpailun taso on lajien välinen. Esimerkiksi Suomessa on oleellista kysyä, miksi jääkiekko saavuttaa paljon suurempia katsojamääriä kuin jalkapallo? Osittain tämä johtuu varmasti perinteistä, mutta oleellista on varmasti myös pelin tasokkuus. Jääkiekon SM-liigan on sanottu olevan maailman parhaita Pohjois-Amerikan ammattilaisliiga NHL:n jälkeen, ja toisaalta maajoukkue tavoittelee jatkuvasti maailmanmestaruutta. Sitä vastoin Suomen jalkapallomaajoukkue ei ole koskaan päässyt lajin arvokisoihin, eikä suomalainen seurajoukkue ole menestynyt kansainvälisillä kentillä muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta (mm. HJK Mestareiden liigassa talvella 1998-1999).

Tässä yhteydessä liikutaan tietenkin suureksi osaksi makrotasolla (kansallinen kilpailukyky), eli yksittäisen yritysjohton keinot vaikuttaa esimerkiksi suomalaisen jalkapalloilun tason nousuun saattavat olla hyvin rajalliset. Joka tapauksessa johto voi pyrkiä kehittämään omaa joukkuettaan sellaiseksi, että tämä pystyisi mahdollisimman tasokkaaseen urheilusuoritukseen ja siten saavuttaisi suurempia yleisömääriä. Kuten Kallio ym. (2002, 47) asian esittävät, (pelaajien ja valmentajien hankinnassa) kyse on tavallaan urheiluyrityksen tuotekehityksestä.

Lopuksi luvussa tarkastellaan lajin sisäistä eli joukkueiden välistä kysyntää. Kuten edellisessä luvussa todettiin, urheilumenestys on hyvin ratkaisevassa asemassa katsojamäärien suhteen, samoin edellä mainittu pelin taso on varmasti myös yksi tekijä. Joka tapauksessa joukkueen menestymisen voidaan sanoa olevan varsin käyttökelpoinen mittari kuvaamaan yrityksen tuotteen laatua. Kuluttajien eli katsojien ostokäyttäytyminen laadun suhteen ei kuitenkaan urheilussa ole aivan samanlaista kuin muissa tuotteissa. Nimittäin vaikka toinen joukkue pelaisikin toista paremmin, eivät katsojat kovin helposti siirry kannattamaan paremmin pelaavaa joukkuetta. Huonontuneen tuotteen seurauksena on tällöin pikemminkin ostamatta jättäminen kuin tuotteen vaihtaminen (lajin sisällä).

Asiaa havainnollistavat kuviot 4.2 ja 4.3. Oletetaan ensin, että on perinteinen tuote, jolla on kaksi valmistajaa A ja B. Mikäli ulkoiset vaikutukset (esim. hinta, muoti) jätetään pois, voidaan sanoa, että tuotteen kokonaiskysyntä (TD) lyhyellä tai keskipitkällä aikavälillä on vakio. Se kuinka kysyntä jakautuu A:n ja B:n kesken, riippuu tuotteiden suhteellisesta laadusta. Mikäli A parantaa tuotteen suhteellista laatua B:hen nähden, lisääntyy A:n kysyntä saman verran kuin B:n kysyntä vähenee (kuvio 4.2).

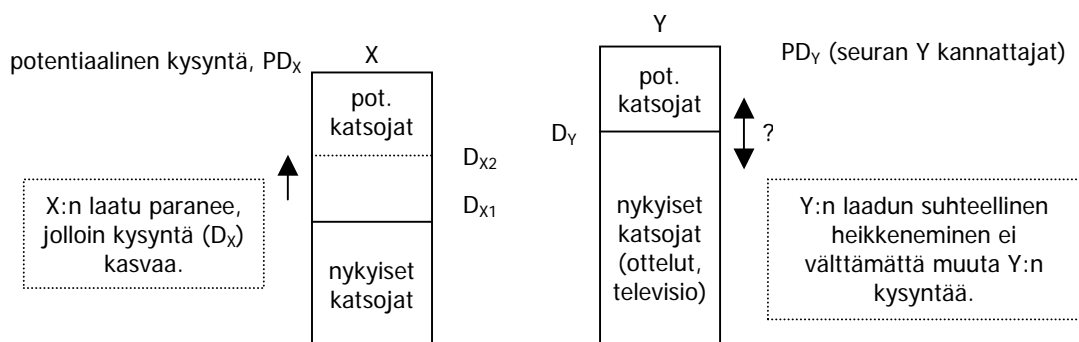
Kuvio 4.2 Perinteisten tuotteiden kysyntä tuotteiden suhteelliseen laatuun nähden



Seuraavaksi oletetaan, että on kaksi urheiluyritystä X ja Y, joiden tuotteiden laatua kuvaavat niiden joukkueidensa menestymiset. Kun X pelaa suhteellisesti Y:tä paremmin, eivät Y:n katsojat siirry ainakaan lyhyellä tähtämellä kannustamaan X:ää. Pikemminkin käy niin, että X saa lisää katsojia ikään kuin ”reservistä” (potentiaaliset katsojat) ja vastaavasti Y:n katsojat saattavat siirtyä ”reserviin” (kuvio 4.3). Molemmilla joukkueilla on siis oma enimmäiskysyntä, jota voitaisiin nimittää myös potentiaalisiksi kysynnäksi (PD).

Esitetty teoria perustuu urheiluseurojen ainutlaatuiseen kysyntäkäyttäytymiseen, jonka taustalla on kannattajien eli fanien uskollisuus seuraan kohtaan. Esimerkiksi Italiassa tietyn joukkueen kannattaminen kulkee suvussa, ja on todella harvinaista, että samassa perheessä kannustettaisiin kahta eri joukkuetta. Seuraa ei siis vaihdeta, vaikka oma joukkue pelaisikin huonommin. McDonald (1996, 65) sanookin, että urheilussa fanisitoutuminen on poikkeuksellista muihin viihteen muotoihin verrattuna.

Kuvio 4.3 Urheilun kysyntä joukkueiden suhteelliseen laatuun nähden



Toisaalta voidaan myös todeta, että mitä pienemmät seurat ovat kyseessä, sitä herkemmin kysyntäkäyttäytyminen on kuvion 4.2 mallin mukaista. Tällöin kysyntä noudattelee samalla todennäköisesti myös perinteistä hintateoriaa, eli joukkueet ovat substituutteja toisilleen. Mielenkiintoisempien joukkueiden osalta voidaan taas puhua kommoditeoriasta kysynnän selittäjänä, eli tuotteet eivät ole verrattavissa keskenään. Edelleen voidaan sanoa, että myös kulttuurilla ja perinteillä on vaikutusta; mitä voimakkaampi lajikulttuuri maasta löytyy, sitä uskollisempia kannattajat omaa joukkuettaan kohtaan ovat. Lisäksi pitkällä aikavälillä joukkueen vaihtaminen on todennäköisempää kuin lyhyellä.

Kuinka sitten seuran potentiaaliset katsojat päättävät tulla peleihin tai olla tulematta? Useaan kertaan on jo todettu, että pelimenestyksellä on suuri vaikutus, katsojat siis haluavat nähdä oman joukkueensa voittavan. Toisaalta tutkielmassa on puhuttu myös paljon tasaväkisten otteluiden tai sarjojen tarpeesta. Nämä molemmat voidaan yhdistää tämän luvun alussa esille otettuun viihdenäkökulmaan. Huippu-urheilu on katsojan näkökulmasta ennen kaikkea viihdettä, johon kuuluu muun muassa eläytyminen oman joukkueen peleihin ja toisaalta jännitys, joka ilmenee nimenomaan tasaisten kamppailuiden muodossa. Ottelutapahtumien suunnittelussa urheiluyrityksen johdon pitäisikin ottaa viihdenäkökulma huomioon.

Hart ym. (1975, ks. Dobson & Goddard 2001, 330) antavat yhden selityksen katsojan ostopäätöksen tekemiseen. Heidän tutkimuksensa mukaan hyvällä vierasjoukkueella on selkeä vaikutus kotijoukkueen katsojamääriin. Tämän perusteella voidaankin ajatella, että vaikka paras joukkue houkutteleekin katsojia menestyksen avulla, sen on vaikeampi houkutella yleisöä hyvillä vierasjoukkueilla. Kun tämä yhdistetään tasaisuuden vaatimukseen, voidaan sanoa, että huippujoukkueille tasaiset ottelut (hyviä vierasjoukkueita vastaan) ovat yleisön kannalta tärkeitä, kun taas keskinkertaiselle joukkueelle on erityisen tärkeää saada voittoja yleisön kiinnostuksen herättämiseksi.

4.2.3 Sponsorointi

Toinen merkittävä urheiluyrityksen tulonlähde lipputulosten lisäksi on sponsorointi. Esimerkiksi jääkiekon SM-liigassa kaudelle 2002-2003 se on kahdeksalle joukkueelle kolmestatoista merkittävin tulonlähde, kun lopuille viidelle lipputulot ovat tärkein (Liigaseurojen budjetit, 2002). Maailmanlaajuisesti sponsoroinnin arvo on nykyään noin 20 miljardia puntaa, josta urheilun osuus on noin kaksi kolmasosaa (Gratton & Taylor 2000, 163).

Simkins (1986, 8) esittää kolmea elementtiä, jotka kuuluvat sponsorointiin. Ensimmäinen sponsori antaa tukea, toiseksi kyse ei ole varsinaisesti sponsorin omasta liiketoiminnasta ja kolmanneksi sponsori odottaa jonkinlaista tuottoa avustukselleen, yleensä julkisuutta. Kuzma ja Shanklin (1994, 83) taas määrittelevät sponsoroinnin yritysten tarjoamana tukena erilaisiin tapahtumiin, jotta yritykset saavuttaisivat tiettyjä tavoitteita. Molemmista määritelmistä oleellista on paitsi kohteen avustaminen niin ennen kaikkea jonkin hyödyn tavoittelu.

Gratton ja Taylor (2000, 170-171) toteavat, että yksi tapa lähestyä sponsorointia on mainonnan näkökulma. Koska mainonta pyrkii siirtämään kysyntäkäyrää oikealle, voidaan sponsorointia pitää onnistuneena, mikäli lisääntyneet myyntitulot ovat

suuremmat kuin sponsoroinnin kustannukset. He kuitenkin jatkavat, että yrityksellä voi olla sponsoroinnin yhteydessä myös muita tavoitteita. Kuzman ja Shankilinin (1994, 83) mukaan näitä voivat olla esimerkiksi yritysimagon luominen, säilyttäminen tai uudelleenasetointi, yhteisöjen tukeminen tai myyntitulojen lisääminen. Simkins (1986, 74) taas luettelee seuraavia syitä sponsorointiin: (tietyn tyyppinen) julkisuus, yritysimagon rakentaminen, julkiset suhteet ja yhteydet lähiyhteisöihin, markkinointi ja myynninedistäminen, taloudelliset edut sekä mainonnan korvaaminen.

Sponsoroinnin voidaan sanoa olevan yritykselle investointipäätös (Gratton & Taylor 1985, ks. Cooke 1994, 122-123). Yritys investoi rahaa pyrkien saavuttamaan siten esimerkiksi edellä lueteltuja tavoitteita, kuten sponsoroinnin määrittelyissäkin tuli esille. Urheiluyritykselle tämä on erittäin tärkeä ymmärtää. Klausen (1992, 26) ehdottaakin, että seurat pyrkisivät tavoittelemaan sponsoreita tietyin perustein. Hän ottaa esimerkikseen olutmerkki Tuborgin, jota mainostetaan Tanskassa jalkapallon ja rockmusiikin yhteydessä mutta Englannissa tenniksen, koska Tuborg on siellä profiloitu korkeamman elämäntyylin tuotteeksi. Urheiluseuran pitäisi siis ymmärtää asiakasyrityksen tarpeet, jotta se voisi tarjota tälle sopivia vaihtoehtoja.

Kaikkein keskeisintä sponsoroinnissa onkin juuri se, että molemmat osapuolet hyötävät sopimuksesta (mm. Simkins 1986, 8; Mennander 1997, 43). Head (1982, ks. Gratton & Taylor 2000, 175) sen sijaan puhuu sponsoroinnin kustannuksista seuralle ja esittää yhdeksi sen, että sponsorointi saattaa ajautua tilanteeseen, jossa keskeistä onkin sponsorin eikä urheilun hyöty. Näin asian pitäisi kuitenkin nimenomaan olla; sponsorin hyötymistä ei pidä nähdä kustannuksena vaan lähtökohtana.

Nykyään varsinkin Suomessa puhutaan usein yhteistyökumppanista sponsorin sijaan (mm. Kostianen 1997, 19-20). Tämä viittaa siihen, että seurat ymmärtävät ainakin jollain tasolla molemminpuolisen hyödyn merkityksen. Tässä tutkielmassa kuitenkin käytetään yleisemmin sanaa sponsori, sillä se on vakiintunut termi kirjallisuudessa.

Oleellista on joka tapauksessa pyrkiä unohtamaan toispuoleinen antaminen, joka sanaan sponsorointi usein assosioidaan.

4.2.4 Urheiluyrityksen muut tulonlähteet

Nykyään televisiotulot ovat kolmas merkittävä tulonlähde urheiluyrityksille. Sarhimaan (2000, 36-38) mukaan juuri television mukaan tulo on ollut ratkaisevaa huippu-urheilun luonteen muuttuessa, ja myös Nieminen (2000, B1) toteaa, että kaupallisen urheiluviihteen arvo on kasvanut televisionäkyvyyden ansiosta. Suomessa vuonna 1997 seurat saivat kuusi prosenttia tuloistaan televisiomaksuista (Sarhima 2000, 36-38), isoimmista maista televisiotulot saattavat olla nykyään jopa seuran tärkein tulonlähde (Vogel 2001, 306).

Yleensä kuitenkin yksittäisen urheiluyrityksen johdon neuvotteluvoima televisiotuloissa on pieni (Kallio ym. 2002, 48), joten tämän tutkielman kannalta ne eivät ole niin tärkeä asia. Toki poikkeuksiakin löytyy, sillä jalkapalloseura HJK onnistui neuvottelemaan kesäksi 2002 sopimuksen, joka takasi joidenkin sen pelien näyttämisen MTV3-kanavalla (Futari 2002).

Lisäksi seuroilla voi olla muitakin tulonlähteitä, joista varsinkin Euroopan ja Pohjois-Amerikan suursarjoissa erityisen tärkeitä voivat olla oheis- eli fanituotteista saadut tulot. Suomessa myynti on selvästi vähäisempää, mutta tässä yhteydessä ei voida todeta mitään sen suhteellisesta merkityksestä urheiluyrityksille. Oleellista fanituotteiden myynnissä seuran kannalta on joka tapauksessa se, että seura pystyisi hankkimaan tai luomaan yleisöä kiinnostavia pelaajia, joihin katsojat haluaisivat samaistua.

Sekä oheistuotteiden myynnissä että televisiotuloissa palataan väkisin katsojien määrään ottelutapahtumissa. Kuten Kallio ym. (2002, 49) toteavat, yleisön halukkuus saapua tapahtumapaikalle on ratkaisevaa kiinnostuksen kannalta myös joukkoviestimissä. Katsojamäärät taas vaikuttavat sponsorien kiinnostukseen, ja

toisaalta oheistuotteiden myynti lisääntynee automaattisesti, mikäli katsomot täyttyvät jatkuvasti. Kuvion 4.3 ajatuksen mukaisesti potentiaalisista kannattajista tulee aktiivisia. Nieminen (2000, B42) näkee asian siten, että hänen mukaansa maksava yleisö on mittari, jolla kysyntää voidaan aidosti mitata.

Edellisten lisäksi urheiluyritykset voivat saada satunnaisesti tuloja pelaajakaupoista. Niiden merkitys on Bosman-tapauksen (ks. luku 4.1.3) jälkeen vähentynyt, sillä sopimuksettomasta pelaajasta ei voi enää pyytää siirtokorvausta. Kyse on tavallaan tuotekehityksestä, josta Kallio ym. (2002, 47) puhuvat.

Luvussa 4.2 on käsitelty urheiluyrityksen tulon muodostumista. Tutkielman ja viitekehityksen kannalta tärkeimpiä esiin tulleita asioita ovat urheilumenestyksen vaikutus taloudelliseen menestymiseen. Tämä korostuu erityisesti jalkapallossa, jossa tulot voivat nousta merkittävästi joukkueen selviytyessä kansainvälisiin sarjoihin (kuvio 4.1). Tämä liittyy osittain myös siihen, että pelimenestys lisää joukkueen todellista kysyntää (kuvio 4.3), jonka määrää maksava yleisö kuvastaa parhaiten.

Käsiteltäessä ottelutapahtumien kysyntää todettiin, että urheilu on viihdettä, mikä yritysjohton täytyy tapahtumia järjestäessä ottaa vahvasti huomioon. Kyse on ennen kaikkea asiakkaan tarpeiden ymmärtämisestä, mihin osaksi liittyy pelin tasokkuus. Vaikka suoraa menestymistä käsiteltiinkin tärkeimpänä laadun mittarina, pelin tasokkuutta ei voi unohtaa yhtenä osatekijänä. Lisäksi pohdittaessa sponsorien osuutta tulonmuodostuksessa todettiin tärkeimpänä asiana se, että seuran täytyy ymmärtää asiakasyrityksen tarpeet ja pyrkiä molemminpuoliseen hyötyyn.

4.3 Urheiluyrityksen johtaminen

Tämä luku on viimeinen ennen lukua, jossa esitellään tutkielman teoreettinen viitekehys. Tässä vaiheessa teoriaosaa on tarkoitus käsitellä urheilutoimialaa korostaen

keskustelussa yrityksen johtamisen näkökulmaa. Keskustelussa käytetään osittain edellisten lukujen tärkeintä antia, mutta samalla pyritään myös löytämään vielä joitain uusia näkökohtia.

4.3.1 Tavoitteiden asettaminen

Luvun aluksi käsitellään vielä hieman urheiluyrityksen tavoitteiden asettamista. Luvussa 2.1:hän urheiluyrityksen menestyminen määriteltiin taloudellisen menestyksen mukaisesti. Tähän oli osittain syynä tutkielman yleinen aihealue (liiketalous-, ei esimerkiksi liikuntatiede) mutta myös luvussa 3.1 esille tullut asia, jonka mukaan urheilullista menestystä korostavat tavoitteet ovat aiheuttaneet seuroille suuria vaikeuksia taloudellisella puolella. Tähän liittyen muun muassa luvussa 4.1.1 todettiin Nealen (1971, ks. Dobson & Goddard 2001, 7-9) teorian mukaisesti, että hyödyn maksimointi voiton sijaan johtaa taloudelliselta kannalta vääränlaisiin päätöksiin kuten liian kalliiden pelaajien hankkimiseen.

Urheilumenestyksen maksimointi on aiemmin suomalaisissa seuroissa ollut hyvin ymmärrettävää, sillä ne kaikki ovat olleet aatteellisia yhdistyksiä. Nyt kuitenkin käsiteltäessä yhdistysten sijaan yrityksiä tilanne on muuttunut sikäli, että seuran taustalla ei olekaan jäseniä vaan sijoittajia tai omistajia, joiden voi olettaa vaativan sijoitukselleen kohtuullista tuottoa. Omistajat saavat tietenkin asettaa johdolle sellaiset tavoitteet, kuin he haluavat, mutta tutkielmassa on kuitenkin järkevintä olettaa yritysjohton toimivan siten, että se maksimoisi omistajien sijoituksen arvoa. Lienee kuitenkin todennäköistä, että kukaan sijoittaja ei halua loputtomiin laittaa rahojaan yritykseen, joka ei tuota mitään.

Conn (2001) kritisoi vahvasti englantilaista jalkapalloa siitä, että nykyään vain rahalla on merkitystä. Vaikka tutkielmassa on useaan otteeseen korostettu sitä, että urheiluyrityksen johdon pitäisi pyrkiä taloudelliseen menestykseen, ei tämä tarkoita sitä, että sen pitäisi keskittyä vain ”rahan tekemiseen”. Viitaten ensimmäisen vaiheen

viitekehukseen (kuvio 2.1) myös urheiluyrityksestä täytyy löytyä intohimoinen kulttuuri, joka perustuu siihen, että ihmiset ovat omistautuneita toiminnalleen.

Lisäksi voidaan korostaa sitä, että taloudellisen menestyksen onnistunut maksimointi tarkoittaa erittäin todennäköisesti myös vähintäänkin hyvää urheilumenestystä (ks. luku 4.2.1). Viitekehystä ajatellen oleellisinta onkin, että taloudellinen menestyminen sijoitetaan tavoitteellisuuden puolelle, kun taas urheilumenestys on osa onnistunutta toteutusta.

4.3.2 Suunnitelmallinen johtaminen

Luvun 4.3.1 loppu kuvastaa osittain sitä, että yrityksessä on oleellista tehdä tiedostettuja päätöksiä. Klausen (1992, 16-17) toteaaakin, että seurojen pitäisi siirtyä hallinnosta strategiseen johtamiseen. Vaikka hän käsittelee enemmänkin urheilun vapaaehtoisjärjestöjä kuin urheiluyrityksiä, voidaan asian ajatella koskevan myös suomalaisia urheiluyrityksiä niiden lyhyen yhtiömuotoisen ajan vuoksi (ks. luku 3). Samaa esittää myös Nieminen (2000, B4235), joka vaatii suomalaisilta seuroilta ennen kaikkea pitkän tähtäimen kehittämistä, sillä usein toimintaa on hänen mukaansa suunniteltu yhden vuoden aikajänteellä. Tällä hän viittaa seurojen yhdistysmuotoiseen toimintaan, joka perustuu siihen, että oma toiminta pyritään rahoittamaan vuodeksi kerrallaan.

Voidaan puhua siis strategisesta tai suunnitelmallisesta johtamisesta. Yksi esimerkki liittyen pelaajien hankintaan ja urheilumenestyksen tavoittelemiseen voisi olla sellainen, jossa urheiluyritys investoi tarkoituksella markkinoiden parhaisiin pelaajiin pyrkien kansainväliseen menestykseen ja sitä kautta parempaan taloudelliseen tulokseen. Tärkeää esimerkissä on siis se, että kalliisiin pelaajiin investoiminen on strateginen ratkaisu eikä vain keino menestyä urheilussa.

Pelaajien arvoahan käsiteltiin luvussa 4.1.3, jossa todettiin, että urheiluyrityksen pitäisi pyrkiä hankkimaan sille arvokkaimmat pelaajat parhaimpien sijaan. On tietenkin selvää, että taitavimmat pelaajat lähtökohtaisesti tuovat yritykselle enemmän tuloja, mutta tuottoa tuleekin vasta, kun (diskontattujen) tulojen ja kustannusten erotus on positiivinen. Johdon kannattaa siis miettiä, mistä pelaajan arvo yritykselle syntyy. Onko esimerkiksi katsojille tuttu, samasta kaupungista kotoisin oleva pelaaja arvokkaampi kuin pelillisesti saman tasoinen ulkomaalaisvahvistus?

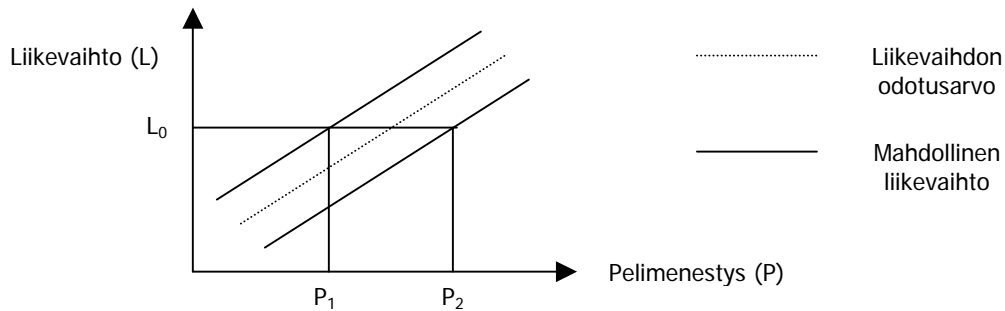
Kuten pohdittaessa pk-yrityksen menestystekijöitä yleisesti todettiin, yrityksen täytyy pyrkiä tuottamaan asiakkaalle arvoa, minkä lähtökohtana on asiakkaiden tarpeiden ja halujen ymmärtäminen (ks. luku 2.2.2). Tämä pätee myös urheiluyritykseen (Moore ja Teel 1994, 3), jonka tärkeimmät asiakkaat luvun 4.2 perusteella ovat katsojat ja sponsorit. Kyseisessä luvussa esitetyn perusteella voidaan ajatella, että yksi katsojien tärkeimmistä tarpeista on kokea menestymisen tunnetta yhdessä joukkueen kanssa. Tämä on toki vain oletus, johon yritysjohton täytyy löytää oma näkemys.

Joka tapauksessa joukkueen menestyminen on tärkeää koko yrityksen menestymisen kannalta, mutta se ei kuitenkaan ole ainoa tekijä. Kuviossa 4.4 havainnollistetaan sitä, kuinka urheilullinen menestys vaikuttaa urheiluyrityksen tuloihin, mutta ei ratkaise niitä kokonaan. Huonommallakin pelimenestyksellä (P_1) voidaan saavuttaa sama liikevaihto (L_0) kuin paremmalla (P_2). Vaikka kuvio ei ota huomioon liikevaihdon portaittaista kehitystä (vrt. kuvio 4.1), ajatus säilyy kuitenkin samana.

Kuinka sitten liikevaihtokäyrää voidaan siirtää vasemmalle, jolloin vähempikin pelimenestys tuo suuremmat tulot? Seuraavassa pohditaan muutamia keinoja, joita yritysjohto voi harkita. Ensinnäkin yritys voi yrittää markkinointisuunnitelman avulla saada mahdollisimman paljon julkisuutta toiminnalleen (Kostiainen 1997, 24). HC Jokerit Oyj:n puheenjohtaja Harry Harkimon mukaan yhtiö pyrki 1990-luvun alussa, tavoitteenaan saavuttaa enemmän naiskatsojia, saamaan joukkueesta tarinan

naistenlehteen, koska perinteiset sanomalehtien urheilusivut eivät naisia tavoita (mt., 31).

Kuvio 4.4 Urheilumenestys ei ratkaise kokonaan tulojen määrää



Edellisessä esimerkissä on oikeastaan kyse segmentoinnista, jossa on mietitty, kuinka tietty kohderyhmä parhaiten tavoitetaan. Moore ja Teel (1994, 3) antavat segmentointiin esimerkkejä jakamalla katsojat ei-osallistuviin, mediayleisöön, satunnaisiin katsojiin ja kausikortin omistaviin. Edelleen Anttila (2001, 67-71) käyttää tutkimuksessaan seuraavia ryhmiä: kiihkokannattaja, kestokannattaja, pistäytyjä ja satunnainen kävijä.

Vaikka tutkielmassa ei ole tarkoitus valmiiksi valita yrityksille kohderyhmiä ja mennä siten liian yksityiskohtaisiin ohjeisiin, yhden mielenkiintoisen ryhmän muodostavat joka tapauksessa joukkueen aktiivisimmat kannattajat eli fanit. Kolamo (2002, 20) toteaa, että urheilufanilla tarkoitetaan yleisesti innokasta ihailijaa, kun taas kannattaja on laajempi käsite. Kuten hän jatkaa, ihmisethän usein sanovat kannattavansa jotain joukkuetta siksi, että se on kotoisin samasta kaupungista kuin he itse. Silti he eivät välttämättä käy koskaan katsomassa itse otteluita. Viitaten kuvioon 4.3 kyse on potentiaalisista katsojista.

Parhaimmillaan fanit voivat tuottaa yritykselle tuloja ainakin kolmessa eri muodossa. Ensinnäkin he tuovat lipputuloja käymällä useissa otteluissa ja ostamalla kausikortin. Toisekseen he kuluttavat rahaa oheistuotteisiin keskimääräistä kannattajaa enemmän.

Kolmanneksi he ovat usein katsomon äänekkäimmät kannattajat ja luovat näin tunnelmaa ottelutapahtumaan, mikä taas saattaa olla muille katsojille syy tulla peleihin. Yrityksen kannattaa siis miettiä keinoja, joilla faniuskollisuutta voidaan vahvistaa.

Urheiluyrityksen kannattaa myös pohtia, kuinka se voi parantaa katsojien viihtyvyyttä ottelutapahtumissa. Esimerkiksi Moore ja Teel (1994, 11) puhuvat myynninedistämisen yhteydessä ystävällisen lipunmyyjän tärkeydestä positiivisen ensivaikutelman antajana. Yleisesti ottaen McDonald (1996, 1) toteaa, että urheiluorganisaation tulisi tuottaa mahdollisimman korkeaa palvelun laatua asiakkaille, jotka todennäköisesti nostavat yrityksen tuottavuutta. Hän myös toteaa, että palvelun laatu on suoraan sidoksissa uusimiseen niin katsojien kuin sponsoreidenkin kohdalla (mt., 175).

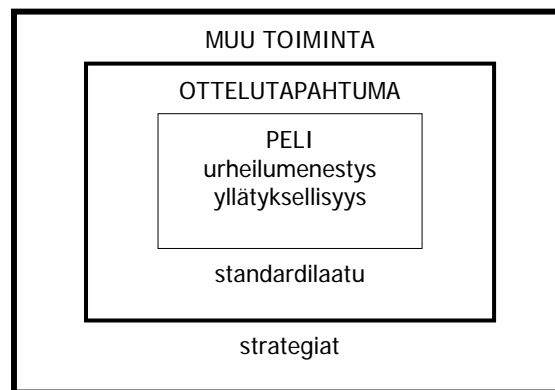
Kallio ym. (2002, 7) sanovatkin, että urheilussa oleellista ovat palveluprosessit ja niiden organisointi. Tähän liittyen hallit ja stadionit kannattaa suunnitella siten, että niiden oheispalvelut kuten ravintolat ovat helposti saavutettavissa (Mennander 1997, 75-76). Sama pätee ottelutapahtumiin yleisemminkin ilman, että puhuttaisiin pitemmän aikavälin stadionien kehittämiseen liittyvistä päätöksistä. Toisaalta kyse on lisääntyneestä myynnistä mutta toisaalta myös palveluista ja asiakkaiden viihtymisestä.

Urheiluyrityksen toiminta voidaan jakaa kolmeen tasoon kuvion 4.5 mukaisesti. Uloimpana toimintaa ohjaavat strategiat. Keskimmaisella tasolla puhutaan ottelutapahtumasta, joka käsittää siis pelin lisäksi kaikki muut siihen liittyvät asiat, joita edelläkin hieman käsiteltiin. Tällä tasolla tärkeää on pyrkiä jatkuvasti mahdollisimman hyvään laatuun. Sisimmällä kehällä on sitten itse ottelu, jossa tavoitellaan mahdollisimman hyvää tulosta.

Kuviossa 4.5 pelin tasolla mainitaan urheilumenestyksen lisäksi sana yllätyksellisyys. Tällä viitataan kirjallisuudessa usein esitettyyn toteamukseen, että urheilussa tuotetta ei voi standardisoida, jolloin lopputulema on erittäin epävarma (mm. McDonald 1996, 4; Vogel 2001, 353). Periaatteessa tämä on ongelma, mutta toisaalta voidaan ajatella myös,

että yritysjohto voi vaikuttaa urheilumenestykseen vain pidemmällä aikavälillä, ei yksittäisessä ottelussa. Osa urheilun viihteellisyydestä taas voidaan selittää nimenomaan otteluihin liittyvällä jännityksellä, jolloin tappiot otteluissa kuuluvat myös menestyvän urheiluyrityksen toimintaan.

Kuvio 4.5 Urheiluyrityksen toiminnan tasot



4.3.3 Ihmiset urheiluyrityksessä

Viimeiseksi pohditaan vielä ihmisten osuutta urheiluyrityksen menestymisessä. Jokereiden Harry Harkimon mukaan oikeat ihmiset ovat ensimmäinen askel menestymisessä, seuraavana tulee keskittyminen siihen, jonka hallitsee kaikkein parhaiten sekä kolmantena palava into (Mennander 1997, 120). Tämä näkemys on hyvin samanlainen, mitä ensimmäisen vaiheen viitekehysessä on esitetty (kuvio 2.1).

Ajateltaessa asiaa viitekehysten kannalta, täytyy miettiä, keitä ovat urheiluyrityksen oikeat ihmiset. Luvun 2.2.4 perusteella käsite koskee periaatteessa kaikkia yrityksessä toimivia henkilöitä, alkaen tosin ensisijaisesti yritysjohtosta. Viitekehysessä asiaa lienee kuitenkin hyvä hieman täsmentää. Yrityksen johto käsitteeseen siis kuuluu, mutta pitäisikö myös valmentajien ja pelaajien kuulua?

Dobson ja Goddard (2001, 242-244) luettelevat managerin rooleja englantilaisessa jalkapalloilussa: pelaajien motivointi, joukkueen valinta otteluihin, taktiikoiden valmistelu sekä tehtävien delegointi apuvalmentajille (*coach*). Heidän mukaansa managerin rooli isoissa seuroissa on nykyään enimmäkseen urheilullinen, mutta varsinkin pienemmissä seuroissa tehtäviin saattavat kuulua myös taloudelliset asiat. Tutkielman ja viitekehyksen kannalta oleellista on, että valmentajan asema organisaatiossa on usein hyvin lähellä muuta johtoa, joten siinä mielessä ainakin päävalmentaja kuuluu vahvasti mukaan yrityksen avainhenkilöihin. Onhan valmentaja yleensä tärkeä päätöksentekijä pelaajahankintoihin liittyen.

Sen sijaan pelaajista voidaan enemmänkin ajatella, että he ovat yritykselle strateginen resurssi. Sinänsähän pelaajien merkitystä ei tietenkään missään nimessä voi väheksyä, sillä ovathan he tärkeä osa tuotetta ja usein korvaamattomia myös julkisuuden ja kysynnän kannalta (Kostiainen 1997, 25). Mutta vaikka pelaajatkin ovat kiistatta urheiluyrityksen avainhenkilöitä, heillä ei kuitenkaan ole samanlaista suunnitteluvastuuta kuin yritysjohdolla. Siten viitekehyksessä pelaajien asemaa ei välttämättä tarvitse korostaa aivan aluksi.

Mitä sitten vaaditaan ihmiseltä, että hän olisi oikeanlainen henkilö urheiluyritykseen? Luvussa 2.2.4 todettiin, että oikeat ihmiset pitäisi valita pikemminkin luonteen ja henkisten ominaisuuksien kuin taitojen perusteella (Collins 2001, 76). Tämä osittain pätee varmasti myös urheiluyrityksiin. Kuitenkin nuorelle toimialalle on ominaista, että johtajilla on usein vahva urheilullinen tausta mutta ei niinkään esimerkiksi taloudellista osaamista. Toimialan tunteminen on tietenkin hyvin tärkeä ominaisuus, mutta se ei olekaan niin usein ongelmana kuin liiketaloudellisen osaamisen puuttuminen.

Aivan lopuksi käsitellään vielä hieman vapaaehtoistyön merkitystä suomalaisen urheiluyrityksen näkökulmasta. Lähtökohtaisesti sen merkitys on vähäisempi, mitä suuremmista sarjoista puhutaan, mutta esimerkiksi Englannin alemmilla sarjatasoilla Grattonin ja Taylorin (2000, 4) mukaan sillä on jo suuri vaikutus. Suomessa suurin osa

liikunta- ja urheilutoiminnasta toteutuu täysin vapaaehtoisten voimin, mutta usein myös pääsarjatasolla osakeyhtiömuotoiset seurat luottavat paljon vapaaehtoiseen työvoimaan järjestäessään ottelutapahtumia.

Kyseessä on resurssi, josta yrityksen kannattaa mahdollisimman hyvin pitää kiinni. Tähän liittyen Klausen (1992, 4-7) esittää asioita, jotka vapaaehtoistyön johtamisessa ovat oleellisia. Hänen mukaansa tärkeää on saada ihmiset sitoutumaan tehtäviinsä, mikä voidaan saavuttaa avoimella keskustelulla, maksimaalisella kommunikaatiolla, kun uusia asioita tulee esille sekä mahdollisuudella osallistua päätöksentekoon. Lisäksi Klausen (mt.) korostaa, että ihmiselle on tärkeää antaa tarkka kuvaus siitä, mitä toimintaan osallistuminen häneltä vaatii. Vapaaehtoinen työntekijä ei saa joutua yllättäen tilanteeseen, jossa hänen täytyisi tehdä selvästi enemmän työtä, kuin hän on olettanut joutuvansa tekemään.

Voidaan todeta, että kyseessä on enimmäkseen viestinnällinen haaste. Tämä tulee erityisesti vastaan silloin, kun seura toimii yritysmuodossa ja kun sen samalla pitäisi pyrkiä säilyttämään vapaaehtoinen työvoima. Kuten luvussa 3.2 esitettiin, on pelko vapaaehtoistyön menettämisestä toinen tärkeä syy verotuksen rinnalla siihen, miksi urheiluseurat eivät yhtiöittäisi toimintaansa (mm. Rauste 1997, 678).

Klausen (1992, 27-28) ottaa esimerkikseen tanskalaisen jalkapalloseura Brøndby I.F.:n, joka on pörssiyritys mutta samalla vahvasti vapaaehtoisvoimin toimiva. Hänen mukaansa ihmiset osallistuvat seuran toimintaan, koska he haluavat kuulua yhteisöön ja ennen kaikkea haluavat voittaa joukkueen mukana. Aivan samalla tavoin Suomessa on ihmisiä, jotka haluavat vapaaehtoisesti osallistua urheiluseuran toimintaan. Tällöin johdon kannalta on oleellista pyrkiä tarjoamaan heille mahdollisimman hyvät työolosuhteet ja toisaalta myös kouluttaa heidät tehtäviinsä, jotta ottelutapahtumissa laatu pysyy sillä tasolla, kuin sen halutaan olevan (vrt. kuvio 4.5).

4.3.4 Yhteenveto urheiluyrityksen johtamisesta

Luvussa 4.3 on käsitelty urheiluyrityksen johtamista. Tutkielman kannalta luku sisältää muutamia tärkeitä asioita. Ensinnäkin urheiluyrityksen päätavoitteena pitäisi olla taloudellinen menestyminen. Tarkentavana havaintona aiempaan verrattuna mainittiin, että oleellista taloudellisessa ja urheilullisessa menestyksessä on niiden tavoiteltu järjestys. Taloudellinen menestyminen kuuluu viitekehyksessä lähtökohdaksi, kun taas urheilullinen menestyminen on osa onnistunutta toimintaa.

Lisäksi luvussa korostettiin suunnitelmallista johtamista ja tiedostettujen päätösten tekemistä, josta esimerkkinä mainittiin pelaajahankinnat. Esitettiin myös, että yritys voi ylittää tai alittaa urheilumenestyksen perusteella saatavat odotetut tulot (kuvio 4.4). Erilaisista toimenpiteistä annettiin joitakin esimerkkejä, joista yhtenä mainittakoon fanien eli innokkaimpien kannattajien erityinen huomioon ottaminen.

Luvussa esitettiin myös kuvio (4.5), joka kuvastaa urheiluyrityksen erilaisia toiminnan tasoja. Siinä ylimmällä tasolla toimintaa ohjaavat strategiat. Sisimmällä tasolla on peli, josta odotetaan urheilullista menestymistä, mutta toisaalta hyväksytään myös yllätyksellisyys eli se, että tappiot kuuluvat urheiluun. Näiden kahden tason välissä on vielä ottelutapahtuma, joka käsittää pelin lisäksi paljon muita toimintoja, jotka ennen kaikkea ovat asiakkaalle tarjottavia oheispalveluita. Viitekehysten kannalta oleellista tasoissa on se, että menestyvän yrityksen pitäisi pystyä onnistumaan jokaisella niistä.

Viimeisenä käsiteltiin ihmisten osuutta. Todettiin, että yritysjohto ja valmentajat ovat hyvin lähellä toisiaan ja siten kuuluvat viitekehysten oikeat ihmiset -osioon. Sen sijaan pelaajat ovat enemmänkin strateginen resurssi ja sijoittuvat toiminnalliselle puolelle, vaikka koko yrityksen kannalta ovatkin erittäin tärkeässä asemassa. Lisäksi luvun lopussa pohdittiin vapaaehtoistyön merkitystä ja todettiin, että kyseessä on resurssi, joka yritysjohtoon kannattaa pyrkiä hyödyntämään mahdollisimman hyvin. Tämä kuitenkin vaatii suunnittelua ja muun muassa oikeanlaista viestintää.

Seuraavassa luvussa esitetään tutkielman teoreettinen viitekehys, joka pyrkii sitomaan tärkeimmät aiemmin esitetyt tekijät yhteen.

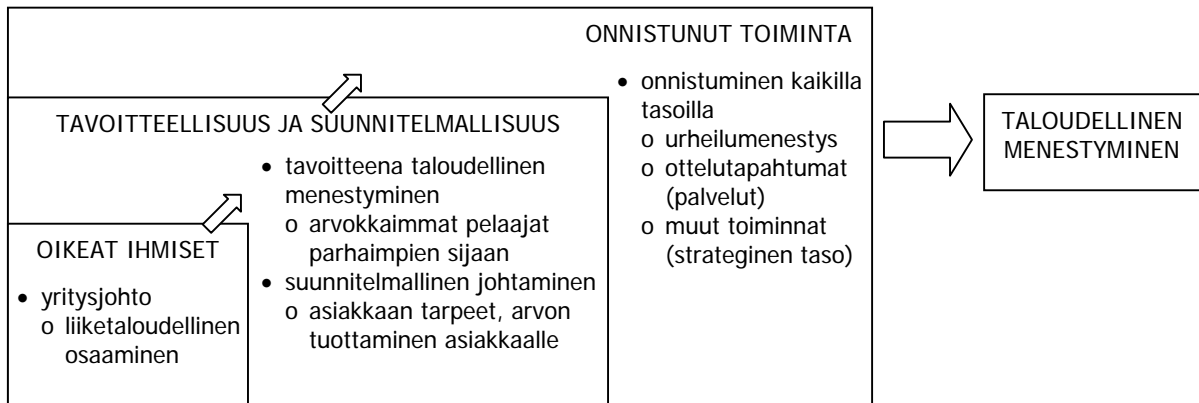
4.4 Yhteenveto ja tutkielman teoreettinen viitekehys

Tutkielman teoreettisessa osassa on pyritty löytämään vastauksia tutkimuskysymykseen: mitkä ovat suomalaisten joukkueurheiluyritysten menestystekijät? Vastauksia on haettu muun muassa pk-yrityksen johtamisesta, strategisesta suunnittelusta ja markkinoinnista (luku 2) sekä urheilutaloustieteistä ja urheilujohtamisesta (luku 4). Käydyn keskustelun pohjalta tässä luvussa esitetään tutkielman teoreettinen viitekehys eli malli suomalaisen joukkueurheiluyrityksen menestymisestä. Sen pohjana on ensimmäisen vaiheen viitekehys (kuvio 2.1), joka saatiin käsiteltäessä pk-yritysten menestystekijöitä yleisesti. Malliin on etsitty täsmennystä ja täydennystä urheilutoimialaan liittyvästä keskustelusta.

Mallin peruskomponentit ovat samat kuin ensimmäisessä vaiheessa: oikeat ihmiset, tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus sekä onnistunut toiminta (kuvio 4.6). Edelliseen viitekehukseen verrattuna uloin kehys on nimetty uudelleen, sillä toiminta kuvaa toteuttamista paremmin sen sisältöä. Komponenttien keskinäisissä suhteissa oleellista ovat edelleen järjestys ja sisäkkäisyys. Esimerkiksi onnistunut toiminta edellyttää siis kahta alemmaa tasoa.

Oikeat ihmiset -osio korostaa ihmisten merkitystä liiketoiminnassa kaiken toiminnan lähtökohtana. Urheiluyrityksessä keskeisessä asemassa on yritysjohto, johon valmentajan lasketaan kuuluvan. Osiossa halutaan korostaa liiketaloudellisesta osaamista toimialan nuoren iän vuoksi, sen sijaan toimialan tuntemista ei nähdä puutteena.

Kuvio 4.6 Tutkielman teoreettinen viitekehys – malli suomalaisen joukkueurheiluyrityksen menestystekijöistä



Keskimmäisessä osiossa tuodaan esille taloudellinen menestyminen yrityksen tärkeimpänä tavoitteena. Tähän liittyen urheiluyrityksen kannattaa yrittää löytää sen kannalta arvokkaimmat pelaajat sen sijaan, että pyrittäisiin saamaan markkinoiden parhaat. Näin halutaan siis korostaa pelaajan arvon riittävän laajaa ymmärtämistä. Suunnitelmallisuudessa painotetaan asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä sekä lisäarvon tuottamista asiakkaalle. Tässä yhteydessä ei ole tarvetta erotella eri asiakasryhmiä, vaikkakin yrityksen täytyykin toki jokaista mieltä erikseen.

Talouden vastapainona urheilullinen menestyminen esitetään osana onnistunutta toimintaa, eli vaikka se on yksi vaatimus menestymisen suhteen, se on kuitenkin vain keino tuottaa asiakkaille lisäarvoa ja tuoda yritykseen tuloja. Uloimmassa kehikossa esitetään, että menestyvä yritys pystyy hyviin suorituksiin kuvion 4.5 mukaisesti myös strategisella tasolla sekä ottelutapahtumissa tarjoamalla asiakkaille laadukasta palvelua.

5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN VAATIMAT RATKAISUT

5.1 Empiirisen työn tehtävä ja toteuttaminen

Tutkielman empiirisen työn tehtävänä on koetella teoreettisen viitekehyksen toimivuutta sekä kehittää mallia. Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tutkimusotetta. Luonnollisin syy tähän on se, että tarkoitus ei ole käsitellä numeerista vaan laadullista aineistoa (Uusitalo 1991, 79). Toinen syy on se, että kvalitatiivisilla menetelmillä päästään kvantitatiivisiin menetelmiin verrattuna lähemmäksi niitä merkityksiä, joita ihmiset antavat ilmiöille ja tapahtumille (Hirsjärvi & Hurme 2000, 28). Edelleen laadulliset menetelmät sopivat Uusitalon (1991, 104) mukaan hyvin mekanismin kuvaamiseen. Tutkielmassahan halutaan ymmärtää tekijöitä, jotka vaikuttavat urheiluyrityksen menestymiseen.

Yksi tärkeä syy kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen on myös se, että toistaiseksi tarjolla ei ole riittävästi aineistoa kvantitatiivisen analyysin tekemiseen. Alasuutarin (1995, 30) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei nimittäin suuri määrä tutkimusyksiköitä ole tarpeen tai edes mahdollinen. Tähän liittyy taas kysymys siitä, kuinka tutkimuksen tulokset voidaan yleistää perusjoukkoon eli kaikkiin urheiluyrityksiin, jos aineisto on vähäinen.

Uusitalo (1991, 80-81) kuitenkin toteaa, että vaikka kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkimusaineisto edustaa tilastollisesti havaintoyksiköiden muodostamaa perusjoukkoa, on kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena aineiston teoreettinen edustavuus. Tämä tarkoittaa sitä, että aineistossa tulee esiintyä tutkimusongelman kannalta olennaiset piirteet, jolloin laadullisessa tutkimuksessa ei edes pyritä tekemään yleistystä perusjoukkoon.

Samasta asiasta puhuu myös Yin (1994, 10) tapaustutkimuksen (*case study*) yhteydessä. Hänen mukaansa tapaustutkimus yleistetään perusjoukon sijasta teoreettisiin ehdotuksiin, eli kyseessä ei ole siis otos tai näyte. Yin'n (mt.) mukaan tutkijan tavoitteena on laajentaa ja yleistää teorioita (analyttinen yleistys) eikä luetella jonkin tapahtuman esiintymistiheyttä (tilastollinen yleistys). Tässä tutkielmassa teorian kannalta olennainen aineisto on joukko hyvin ja huonosti menestyneitä yrityksiä, joiden avulla pyritään yleistämään teoreettista viitekehystä.

Tarkkaan ottaen tutkielmassa onkin kyse juuri tapaustutkimuksesta. Se on tutkimusstrategia, jota ei pitäisi sekoittaa kvalitatiiviseen tutkimukseen (mm. Schwartz & Jacobs 1979, ks. Yin 1994, 14). Yin'n (mt.) mukaan tapaustutkimuksessa voidaan nimittäin käyttää sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista aineistoa. Siitä on kyse myös tässä tutkielmassa, jossa ensiksi numeerisin keinoin valitaan tutkittavat yritykset, minkä jälkeen niitä haastatellaan laadullisin menetelmin. Tämä viittaa Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 30) esittämiin vuorotteluperiaatteisiin; esimerkiksi kvantitatiivisin menetelmin voidaan löytää mielenkiintoisia tapauksia, joita tutkitaan tarkemmin kvalitatiivisin keinoin.

5.2 Aineiston hankinta

5.2.1 Menetelmävalinnan perustelu

Tässä alaluvussa perustellaan teemahaastattelun valintaa aineiston keräämisen menetelmäksi. Seuraavassa alaluvussa taas perustellaan tiettyjen yritysten valinta tutkimuksen havaintoyksiköiksi. Lopuksi luvussa 5.2.3 kuvataan tehtyjä haastatteluita, eli luku on kirjoitettu haastatteluiden jälkeen.

Laadulliseen tutkimukseen sopivia menetelmiä ovat valmiit aineistot, erilaiset havainnointitutkimukset ja haastattelut (Uusitalo 1991, 82). Näistä havainnointi koskee

nykyisyyttä eikä siten sovellu tutkimukseen, jossa halutaan selvittää myös menneisyyttä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 38). Lisäksi havainnointitutkimuksen toteuttaminen voisi olla hyvin hankalaa ja työlästä. Valmiit aineistot (esim. yhtiöiden asiakirjat) taas eivät todennäköisesti tarjoaisi riittävästi vastauksia tutkimusongelmaan. Toisaalta tutkielman teoreettisessa osassa on jo viitattu aiempien tutkimusten tuloksiin.

Asiantuntijan periaatteen mukaan vastausta ongelmaan kannattaa kysyä parhaalta asiantuntijalta (Uusitalo 1991, 92), joita tässä tutkielmassa ovat urheiluyritysten johtajat. Tällöin voidaan käyttää joko kysely- tai haastattelututkimusta (mt., 90-92). Uusitalon mukaan haastattelututkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa haastatteli esittää suullisesti kysymykset ja merkitsee vastaukset muistiin. Kyselytutkimuksessa taas vastaajat täyttävät itse kyselylomakkeen.

Edellä mainituista sopivampi tähän yhteyteen on haastattelututkimus, jolla on useita etuja kyselyyn verrattuna: haastateltavalla on enemmän mahdollisuuksia tulkita kysymyksiä, haastattelussa voidaan tehdä tarkennuksia vastauksiin, sen avulla voidaan saada kuvaavia esimerkkejä sekä siinä voidaan tarkistaa tietojen validius esimerkiksi observoimalla (useita lähteitä, ks. Hirsjärvi & Hurme 2000, 36). Alasuutari (1995, 73) taas korostaa sitä, että kun tutkitaan merkitysrakenteita, ihmisten täytyy voida puhua asioista omin sanoin eikä niin, että he joutuisivat valitsemaan tutkijan jäsentämistä vastausvaihtoehdoista.

Yleisesti ottaen haastattelulla on tiettyjä etuja. Kun ihminen nähdään tutkimustilanteessa subjektina, haastattelussa hänelle voidaan antaa mahdollisuus tuoda itseään koskevia asioita esille mahdollisimman vapaasti. Lisäksi haastateltavan puhe voidaan sijoittaa laajempaan kontekstiin, voidaan selventää vastauksia ja syventää saatavia tietoja. Haastattelu sopii myös aiheisiin, joista voidaan olettaa saatavan monitahoisia vastauksia. Toisaalta haastattelu vie aikaa ja siitä aiheutuu kustannuksia. Lisäksi haastattelijalta vaaditaan taitoa ja kokemusta, ja haastattelun katsotaan sisältävän monia virhelähteitä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.)

Tutkimushaastattelu voidaan edelleen jakaa kolmeen lajiin: lomake- ja teemahaastattelu sekä strukturoimaton haastattelu. Näistä lomakehaastattelu on sopivin muun muassa silloin, kun halutaan testata muodollisia hypoteeseja, kun aineisto voidaan helposti kvantifioida ja kun halutaan kerätä faktatietoa. Luonteenomaista sille on kysymysten tarkka muoto. Lomakehaastattelun vastakohtana on strukturoimaton haastattelu, jossa keskustelu rakentuu aina edellisen vastauksen mukaan. Sitä käytetään kliinisessä psykologiassa, kansantieteessä ja sosiologisissa tutkimuksissa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 44-46.)

Edellä mainituista kumpikaan ei sovellu hyvin tähän tutkielmaan. Paras vaihtoehto sen sijaan on teemahaastattelu, joka ei ole niin vapaamuotoinen kuin syvähaastattelu (strukturoimaton haastattelu). Teemahaastattelussa keskitytään tiettyihin teemoihin yksityiskohtaisten kysymysten sijaan, eli haastattelun aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samat. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48.) Tässä tutkimuksessa kyseisiä teemoja ovat teoreettisen viitekehyksen eri aihealueet. Tarkoitus on siis esimerkiksi selvittää, kuinka yritysjohtajat ymmärtävät urheilullisen ja taloudellisen menestymisen merkityksen.

5.2.2 Kohdeyritysten valitseminen taloudellisen menestymisen perusteella

Tutkimukseen tarjolla oleva empiirinen aineisto on melko rajallinen. Taulukossa 1.1 (sivu 1) on kerrottu osakeyhtiömuotoisten seurojen määrä tärkeimmissä suomalaisissa palloilusarjoissa. Näiden lisäksi osakeyhtiöitä löytyy myös ainakin ensimmäisen divisioonan tasolta, mutta ne on jätetty käsittelyn ulkopuolelle. Taulukko havainnollistaa sitä, että vain jääkiekossa ja jalkapallossa yhtiöittämiskehitys on niin pitkällä, että aineistoa on riittävästi saatavilla; pesäpallonkin toinen osakeyhtiö on perustettu vasta syksyllä 2002.

Yritykset tutkimukseen voitaisiin valita pelkästään jääkiekosta, mutta tutkimustulosten yleistettävyyden vuoksi haastatellaan myös jalkapalloseurojen edustajia. Jääkiekkoyrityksiä valitaan neljä ja jalkapalloyrityksiä kaksi, mikä käsittää noin kolmasosan molempien pääsarjojen osakeyhtiöistä. Edelleen jako tehdään siten, että puolet yrityksistä ovat menestyneet tietyinä ajankohtana taloudellisesti hyvin ja puolet huonosti. Näin saavutetaan vertailtavuutta myös tällä ulottuvuudella.

Sopiva mittari kuvaamaan taloudellista menestymistä olisi sellainen, joka ottaa huomioon myyntitulot ja toiminnan kustannukset suhteuttaen niitä sijoitettuun pääomaan. Tällaisia tunnuslukuja ovat esimerkiksi oman pääoman tuotto (ROE) ja sijoitetun pääoman tuotto (ROIC, ROCE). Lisäksi menestymistä olisi hyvä mitata useamman kuin yhden vuoden ajalta, jotta vähennetään satunnaisuuden mahdollisuutta.

Taulukko 5.1 Jääkiekkoyritysten vuosina 2001 ja 2002 päättyneiden tilikausien tulokset

Joukkue	Yritys	Tulos €, tilikausi päättynyt		
		2001	2002	Yhteensä
Kärpät	Oulun Kärpät Oy	626 398	575 000	1 201 398
Jokerit	Jokerit HC Oyj	84 034	370 000	454 034
HIFK	Oy HIFK-Hockey Ab	-3 844	443 000	439 156
Tappara	Tamhockey Oy	104 213	185 000	289 213
Ilves	Ilves-Hockey Oy	21 358	25 000	46 358
TPS	HC TPS Turku Oy	-14 344	60 000	45 656
SaiPa	Liiga-SaiPa Oy	2 981	-6 000	-3 019
Pelicans	Lahden Pelicans Oy	-336 000	72 000	-264 000
JYP	JYP Jyväskylä Oy	-260 610	-78 000	-338 610
Lukko	Rauman Lukko Oy	-287 337	-84 000	-371 337
Ässät	HC Ässät Pori Oy	-630 188	-261 684	-891 872
Blues	Blues Hockey Oy	-33 338	-	-

Lähteet: Kursivoidut luvut MTV3, muut Patentti- ja rekisterihallitus

Aineisto on kuitenkin myös tässä suhteessa rajallista, sillä suurimmalla osalla yrityksistä on takanaan vain kaksi tilikautta. Ja koska laskettaessa pääoman tuottoa tarvittaisiin myös aloittava tase, mitä ei ole saatavilla läheskään kaikille yrityksille kuin yhdelle vuodelle, joudutaan ehdoista tinkimään. Menestymisen mittariksi otetaan siten

kumulatiivinen tilikauden tulos kahdelta viime vuodelta. Taulukossa 5.1 ne on esitetty jääkiekkoyritysten osalta. Blues Hockey Oy:n tilikausi on muihin verrattuna poikkeuksellinen, eikä sen osalta ole vielä saatavilla tulosta vuodelle 2002. Ilves-Hockey Oy:n viime vuoden tulos taas on arvio (0 – 50 000 €).

Taulukon perusteella valitaan Oulun Kärpät Oy ja Jokerit HC Oy tutkimuksen havaintoyksiköiksi menestyneinä jääkiekkoyrityksinä. Vastaavasti Rauman Lukko Oy ja HC Ässät Pori Oy edustavat huonosti menestyneitä yrityksiä.

Jalkapallossa tilanne on vieläkin hankalampi, sillä tilinpäätösinformaatiota on hyvin vähän saatavilla. Ainoat yritykset, joista tietoa on saatavilla vähintään kahden vuoden ajalta, ovat FC Hämeenlinna Oy, FC Jokerit Oy sekä Kuopion Palloseura Oy. Koska Jokerit on jo edustettuna jääkiekon puolella, mahdollisimman monipuolisen näkemyksen vuoksi sitä ei kannata käyttää. Niinpä hyvin menestyneeksi seuraksi valitaan KuPS ja huonosti menestyneeksi FC Hämeenlinna (taulukko 5.2).

Taulukko 5.2 Jalkapalloyritysten vuosien 2000 ja 2001 tilikausien tulokset

Joukkue	Yritys	Tulos €, tilikausi päättynyt		Yhteensä
		2000	2001	
KuPS	Kuopion Palloseura Oy	-51 672	36 160	-15 512
FC Hämeenlinna	FC Hämeenlinna Oy	-64 078	-98 718	-162 795
HJK	HJK Oy	-	9 791	9 791
TPS	FC TPS Oy	-	-50 031	-50 031
Jokerit	FC Jokerit Oy	-	-	-
KTP	Kotkan Futis Oy	-	-	-
Tampere United	Tampere United Oy	-	-	-

Lähteet: Kursivoitu luku KuPS:n internet-sivut, muut Patentti- ja rekisterihallitus

5.2.3 Kuvaus aineiston hankinnasta

Valituille henkilöille lähetettiin kirjeet, joissa heitä pyydettiin haastatteluihin, ja tämän jälkeen heihin otettiin yhteyttä puhelimitse. Kaikki henkilöt suostuivat haastatteluihin,

jotka tehtiin tammi-helmikuun vaihteessa 2003 (kuvio 5.1). Yksi haastattelu kesti keskimäärin hieman yli 70 minuuttia, ja jokainen nauhoitettiin haastateltavan luvalla. Haastattelukysymykset tehtiin ennalta suunnitellun haastattelurungon perusteella (liite). Kaikki johtajat kertoivat hyvin avoimesti näkemyksiään, eikä toteutuksessa tullut mitään erityistä vastaan. Ainoastaan Ville Tapolan haastattelu oli hieman katkonainen aikatauluongelmien vuoksi.

Kuvio 5.1 Haastatellut henkilöt aikajärjestyksessä (kaikki toimitusjohtajia)

Päivämäärä	Henkilö	Yritys	Laji
21.1.2003	Matti Virmanen	HC Jokerit Oyj	jääkiekko
22.1.2003	Jyrki Santala	Rauman Lukko Oy	jääkiekko
30.1.2003	Ville Tapola	FC Hämeenlinna Oy	jalkapallo
31.1.2003	Markku Raatikainen	Kuopion Palloseura Oy	jalkapallo
3.2.2003	Juha Junno	Oulun Kärpät Oy	jääkiekko
4.2.2003	Antti Heikkilä	HC Ässät Pori Oy	jääkiekko

5.3 Aineiston luotettavuus

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 184-185) mukaan aineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Teemahaastattelussa laatua voidaan parantaa muun muassa tekemällä hyvä haastattelurunko ja miettimällä etukäteen vaihtoehtoisia lisäkysymysten muotoja sekä sitä, kuinka teemoja voidaan syventää. Mikäli haastattelijoita on useita, voidaan koulutuksella varmistaa, että haastattelurunko on sisäistetty. Haastattelun aikana taas täytyy huolehtia, että tekninen välineistö on kunnossa. Edelleen aineiston käsittelyssä laatua parantaa mahdollisimman nopea litterointi. (Mt.)

Tässä tutkimuksessa edellä mainitut seikat pyrittiin ottamaan huomioon siten, että haastatteluja varten tehtiin haastattelurunko (liite), johon mietittiin mahdollisimman paljon kysymysvaihtoehtoja ja teemojen alateemoja. Koska tutkija itse loi haastattelurungon ja teki myös haastattelut yksin, rungon sisäistämisessä ei ollut ongelmia. Lisäksi haastattelussa käytetty nauhuri toimi moitteettomasti, ja litterointi suoritettiin 4-11 päivän kuluessa haastatteluiden loppumisesta.

Tarkemmin aineiston luotettavuutta voidaan mitata validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Perinteisesti (kvantitatiivisessa tutkimuksessa) validius jaetaan kahteen päätyyppiin: tutkimusasetelma- ja mittausvalidiuteen (Baltes ym. 1977, ks. Hirsjärvi & Hurme 2000, 186). Mittausvalidius tarkoittaa sitä, että yhdestä tutkimuskerrasta pystytään ennustamaan myöhempien tutkimuskertojen tulos (Hirsjärvi & Hurme 2000, 186).

Tutkimusasetelmavalidius voidaan jakaa tilastolliseen, sisäiseen ja ulkoiseen validiuteen sekä rakennevalidiuteen. Niistä ensimmäinen liittyy tilastollisiin manipulaatioihin, ja rakennevalidius kertoo siitä, käytetäänkö tutkimuksessa käsitteitä, jotka heijastavat tutkituksi aiottua ilmiötä. Sisäinen validius tarkoittaa sitä, että kun päättelyn mukaan X on saanut aikaan Y:n, ei mikään kolmas tekijä ole silloin todellisuudessa aiheuttanut Y:tä. Edelleen ulkoinen validius tarkoittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä. (Cook & Campbell 1979, ks. Hirsjärvi & Hurme 2000, 187-188.)

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetin voidaan kuitenkin sanoa tarkoittavan analyysin arvioitavuutta eli sitä, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä (Uusitalo 1991, 82). Tutkijan täytyy siis pystyä dokumentoimaan, miten hän on päätenyt luokittamaan ja kuvaamaan tutkittavien maailman juuri niin, kuin hän on tehnyt, eli menettelyn täytyy olla uskottavasti perusteltua (Hirsjärvi & Hurme 2000, 189). Yin (1994, 98) tosin puhuu lukijan mahdollisuudesta seurata päättelyä reliabiliteetin yhteydessä. Joka tapauksessa tämän tutkimuksen validiteetti on edellä mainitun perusteella mahdollista havaita seuraavista luvuista, joissa käsitellään tutkimusten tuloksia.

Hirsjärvi ja Hurme (2000, 186) luettelevat kolme perinteistä tapaa määritellä reliabiliteetti ja samalla kumoavat niiden sopivuuden kvalitatiiviseen tutkimukseen. Ensinnäkin reliaabeliudella tarkoitetaan sitä, että samaa henkilöä tutkittaessa saadaan kahdella eri kerralla sama tulos. Tämän ongelma on se, että ihmiselle on ominaista ajassa tapahtuva muutos. Toisekseen kahden eri arvioijan päätyemisessä samaan tulokseen on ongelmana yksilöiden tulkinta omien kokemustensa perusteella. Edelleen

saman tuloksen saaminen kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä voi olla mahdotonta, sillä ihmisen käyttäytyminen riippuu kontekstista ja vaihtelee.

Siten reliabiliteetti laadullisessa tutkimuksessa koskee pikemminkin tutkijan toimintaa kuin haastateltavien vastauksia. Kyse on siis siitä, onko esimerkiksi kaikki mahdollinen aineisto otettu huomioon tai onko tiedot litteroitu oikein. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 189.) Nämä liittyvät siten aiemmin mainittuun tutkimuksen laadun parantamiseen. Myös Kidder ja Judd (1986, ks. Yin 1994, 33) toteavat, että sopivammassa reliabiliteetin määritelmässä on kyse lähinnä siitä, että tutkimuksen operaatiot, kuten datan kerääminen, voidaan toistaa saaden samat tutkimustulokset.

Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia lisääviä toimia ovat se, että sama tutkija teki kaikki haastattelut. Haastattelut nauhoitettiin, mikä vähensi riskiä Uusitalon (1991, 84) mainitsemiin satunnaisvirheisiin. Lisäksi vältettiin käyttämästä käsitteitä, jotka ymmärretään usein ristiriitaisesti. Esimerkiksi ei kysytty, onko yrityksellä strategiaa vaan kysyttiin, onko sillä jonkinlaista suunnitelmaa toiminnan tueksi. Yksi reliabiliteettia lisäävä tekijä on myös kielellinen ymmärrettävyys. Tämän suhteen ei ollut ongelmia, sillä tutkijalla on urheilutaustaa sekä jalkapallosta että jääkiekosta.

6 HAASTATTELUIDEN TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään empiirisen aineiston tuloksia. Koska empiriaosan tehtävänä on koetella teoreettista viitekehystä, osio etenee enimmäkseen viitekehysten järjestyksen mukaan. Aluksi käsitellään henkilöstöön liittyviä asioita, sitten tavoitteita ja suunnitelmallisuutta. Jälkimmäiseen liittyen puhutaan muun muassa asiakkaista, tuotteesta ja kilpailijoista. Viitekehysten viimeiseen osioon liittyen käydään lopuksi läpi haastateltujen näkemykset heille esitetystä kuvioista onnistuneen toiminnan tasoista (kuvio 4.5, luku 4.3.2). Luku aloitetaan kuitenkin yhtiöittämisen syiden käsittelemisellä, mikä sinänsä on viitekehysten ulkopuolinen asia mutta on kuitenkin osittain tämän taustalla.

Selkeyden ja tilansäästön vuoksi luvussa puhutaan yrityksistä niiden joukkueiden nimillä. Esimerkiksi Ässät tarkoittaa HC Ässät Pori Oy:tä ja KuPS Kuopion Palloseura Oy:tä, ellei erikseen mainita, että kyseessä on nimenomaan joukkue. Haastatellut henkilöt on esitetty kootusti luvun 5.2.3 kuviossa 5.1.

6.1 Yhtiöittämisen syyt haastateltujen johtajien seuroissa

Luvussa 3.4 esitetyistä yhtiöittämisen syistä kaikki tulivat esille myös haastatteluissa. Organisatoriset syyt kuten toiminnan uudistaminen, järjeistäminen ja roolien selkeyttäminen mainittiin kolmessa yrityksessä. Tähän liittyen Kärppien Juha Junno puhui junioritoiminnan ja edustuskiekkoilun eriyttämisestä sekä aatteellisten että verotuksellisten syiden vuoksi.

Toimintojen uudistamiseen liittyvänä asiana yhdeksi yhtiöittämisen syyksi mainittiin joukkueen saaminen takaisin pääsarjaan. Tämä tuli esille sekä KuPS:ssa että Kärpissä, jotka molemmat pelasivat yhtiöittämisen aikaan ensimmäisessä divisioonassa. Erityisesti KuPS:ssa kyse oli uudistumisesta ja siitä, että ainoa keino nostaa joukkue

takaisin huipulle oli muuttaa toimintatapoja, mihin yhtiöittäminen osana liittyi. Kärpissä ei tarvinnut tehdä vastaavanlaista suunnan muutosta, vaan ohje tuli lähinnä SM-liigalta, jonka vaatimuksena oli, että kaikki sen jäsenyhdistykset olisivat jatkossa osakeyhtiöitä. Tuohon aikaan Kärppien tavoitteena oli siis nousu SM-liigaan.

SM-liigan vaatimus oli syynä myös Lukon ja Ässien yhtiöittämissiin. Lukon Jyrki Santala perusteli vaatimusta sillä, että yhdistyslaki ei sovellu niin laajamittaiseen taloudelliseen toimintaan, mitä seurat jo siihen aikaan harrastivat. Hän viittasi osakeyhtiölakiin, joka estää jatkuvien tappioiden tekemisen (vrt. luku 3.1). Vaikka vaatimus tuli yhteisöltä, niin kyseessä oli seurojen oma tahto (SM-liigan hallituksessa on yksi jäsen jokaisesta seurasta): ”Tämä on se suurin motiivi, seurat itse, niillä oli sairaudentunto olemassa ja haluttiin pistää tavallaan oma itsemme seinä selkää vasten, ettei voi toimia enää ihan kuinka vaan.”

Liiketoiminnalliset syyt eivät vaikuttaneet olleen kovinkaan merkittävässä asemassa. FC Hämeenlinnalla tärkeimmät syyt yhtiöittämiseen olivat Ville Tapolan mukaan kasvu ja muutama taloudellinen syy. Kärpät taas teki Juha Junnon mukaan voitollista toimintaa jo yhdistysmuotoisena, ja KuPS:nkin tavoite maksaa osinkoja pitkällä tähtäimellä tuli esille vasta siitä erikseen kysyttäessä, vaikka Markku Raatikainen täsmensikin, ettei rahoittajien panostuksissa ollut kyse lahjoituksista. Ehkä selkeimmin voitollisen liiketoiminnan tekeminen lienee ollut vaikuttimena Jokereiden kohdalla.

Ässien Antti Heikkilä oli ainoa, joka hieman kritisoi yhtiöittämistä. Hänen mukaansa esimerkiksi Ässillä ei ollut riittävää varallisuutta siihen aikaan, jolloin omistus pohjasta ei saatu riittävän laajaa. Parempi vaihtoehto yhtiöittämiseen olisi Heikkilän mielestä ollut siirtyä ensivaiheessa arvonnalisäverolliseksi. Lisäksi puhuttaessa myöhemmin vapaaehtoisista työntekijöistä hän totesi, että yhtiöittäminen on saattanut vaikuttaa heidän määräänsä alentavasti.

6.2 Henkilöstöön liittyvät asiat

Teoriaosassa henkilöstön asema joukkueurheiluyrityksen menestymiseen määriteltiin siten, että ensisijaisessa asemassa ovat niiden johtajat (ks. luku 4.3.3). Vaikka myös pelaajat ovat menestymisen kannalta erittäin tärkeitä, heillä ei ole samanlaista suunnittelu- ja päätösvastuuta kuin johtajilla. Tätä kuvastaa myös se, että yrityksen johto tekee päätökset pelaajavalinnoista.

Kun haastatelluilta kysyttiin yrityksen avainhenkilöistä, viisi mainitsi ensimmäiseksi johdon käsittäen joko toimitusjohtajan, hallituksen tai molemmat. Kärppien Juha Junno korosti valmentajien ja pelaajien tärkeyttä perustellen tätä sillä, että he ratkaisevat urheilullisen tuloksen. Tosin hän totesi, ettei pelkkä urheilumenestys riitä. Molemmat näkemykset kuitenkin tukevat viitekehystä, ja vastaus kysymykseen riippuikin oikeastaan siitä, mistä näkökulmasta asiaa tarkastelee.

Teoriaosassa valmentaja sijoitettiin johtajien rinnalle viitekehukseen, mutta Junnon toteamuksen perusteella hänet voitaisiin yhtä hyvin rinnastaa pelaajiin. Asian ratkaisee se, minkälaisessa asemassa valmentaja yrityksessä on. Haastateltujen yrityksissä roolit vaihtelivat välillä ”valmentaminen ja vastustajien analysointi” (Jokerit) sekä ”haluaa vaikuttaa moneen asiaan ja tulla ihan kaikista asioista miettimään ja päättämään” (FC Hämeenlinna). Mitä lähempänä valmentaja on tehtävissään yrityksen johtoa, sitä enemmän hän kuuluu yrityksen avainhenkilöihin. Mitä lähempänä hän on pelaajia, sitä enemmän hän kuuluu niin sanotusti suorittaviin henkilöihin.

Yleisellä tasolla ei voida sanoa, mikä olisi sopivin rooli valmentajalle. Sen määrittely riippuu yrityksestä, yrityksen tilanteesta ja myös valmentajasta itsestään. Esimerkiksi Ville Tapolan mukaan valmentajan aktiivinen rooli sopii heidän organisaatiolle, sillä organisaatio on hyvin nuori ja tarvitsee uusia ideoita pystyäkseen kehittymään mahdollisimman paljon.

Käytännössä valmentajan tärkeimmäksi tehtäväksi määriteltiin vastuu kilpailumenestyksestä; valmentaja on toimitusjohtajan alaisuudessa oleva urheilupuolen johtaja. Tähän liittyen hänellä on lähes poikkeuksetta keskeinen asema valittaessa pelaajia. Pelaajien valintaan vaikuttaminen onkin niin merkittävä tehtävä, että viitekehystä ei valmentajan sijoittelun osin ole tarvetta muuttaa. Yrityksen johtajat, mukaan lukien valmentaja, ovat ne ihmiset, jotka ovat ensisijaisessa asemassa joukkueurheiluyrityksen menestymisessä.

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään urheiluyrityksen henkilöstöä aloittaen keskustelulla johtajien ominaisuuksista. Tämän jälkeen käydään läpi pelaajien valintaan sekä palkkoihin liittyviä tekijöitä, ja lopuksi puhutaan juniorityöstä sekä vapaaehtoisista työntekijöistä.

6.2.1 Johtajien tärkeimmät ominaisuudet

Teoreettisessa viitekehyksessä korostettiin yritysjohtajan taloudellista osaamista, mutta empiriaosan perusteella tärkeiden ominaisuuksien listaan on syytä lisätä muitakin tekijöitä. Tärkeimpänä uutena asiana esille tulivat sosiaaliset taidot, jotka eri nimikkeillä (ihmistuntemus, ihmissuhdetuntemus, taito käsitellä ihmisiä, yhteistyökyky) mainittiin viidessä yrityksessä. Näitä taitoja vaaditaan sekä pelaajien ja valmentajien että asiakkaiden kanssa toimittaessa.

Sekä urheilu- että talousosaaminen mainittiin haastatteluissa tärkeiksi johtajan ominaisuuksiksi. Juha Junnon mukaan ei riitä, että tuntee vain toisen puolen, vaan molemmat on hallittava. Oikeastaan kyse on siitä, että jos ei tunne urheilua, ei välttämättä ymmärrä asiakkaiden tarpeita. Jos taas ei ole taloudellista osaamista, ei tarpeita osaa hyödyntää oikein. Markku Raatikaisen mukaan lajituntemus on tärkeää myös pelaajien tarpeiden ymmärtämisen vuoksi.

Toisaalta Jyrki Santalan mielestä urheilujohtajien ei tarvitse olla urheilun ammattilaisia. Hänen mukaansa lajista täytyy tuntea sen verran, että osaa valita oikean valmentajan (vrt. luku 2.2.4). Koska haastatellut johtajat ovat kaikki vastuussa myös pelaajahankinnoista, edellistä voisi laajentaa siten, että urheiluyrityksen johtajan täytyy osata valita sekä oikeat valmentajat että oikeat pelaajat. Jälkimmäinen korostuu siinä, että pelaajiin käytetyt rahamäärät ovat erittäin merkittäviä, ja siten väärä päätös voi olla yritykselle kallis.

6.2.2 Pelaajavalintojen tekeminen

Yleisin tapa uusien pelaajien hankinnassa näyttää olevan sellainen, jossa valmentaja tekee ensimmäisen ehdotuksen. Valmentaja ei kuitenkaan koskaan tee lopullista päätöstä, vaan se kuuluu toimitusjohtajalle, jonka tehtävänä on miettiä rahallista puolta. Päätöksenteossa käytetään usein apuna esimerkiksi hallitusta tai jotain vastaavaa asiantuntijaryhmää, maalivahtiasioissa taas maalivahtivalmentajalla on erityinen vaikutusvalta. Toisaalta Jokereissa toimitusjohtaja Virmanen päättää uusista pelaajista lähes kokonaan itse keskustellen toki aina myös valmentajan kanssa.

Se mikä tapa on paras, riippunee jälleen organisaatiosta ja sen henkilöistä. Jos yrityksestä löytyy pelaajahankintoihin liittyen erittäin ammattitaitoinen henkilö, joka osaa tehdä oikeita päätöksiä yksin, päätöksenteko toimii silloin varmastikin hyvin. Toisaalta voisi kuitenkin olettaa, että mitä useampi ammattitaitoinen henkilö antaa mielipiteensä pelaajasta, sitä monipuolisempi ja oikeampi näkemys saadaan aikaiseksi. Täytyy toki muistaa, että päätöksen tekeminen on eri asia kuin mielipiteen antaminen. Tärkeintä joka tapauksessa on lopputulos, ei välttämättä niinkään se, kuinka päätös saadaan aikaiseksi.

Pelaajan valintaperusteet ovat haastatteluiden perusteella lähes puhtaasti urheilulliset. Lähtökohdana uuden pelaajan hankinnassa on yleensä joukkueen tarve lähtien siitä, mille pelipaikalle pelaajia tarvitaan. Joukkueen sisällä on myös erilaisia rooleja;

tarvitaan esimerkiksi maalintekijöitä, puolustavia hyökkääjiä tai toisaalta henkisiä johtajahahmoja. Tärkeää toimitusjohtajien mielestä on löytää hyvä kokonaisuus.

Yksittäisen pelaajan kohdalla tarkastellaan hänen uransa tilannetta ja erityisesti kehitysnäkymiä. Nuori pelaaja, jolla on hyvät mahdollisuudet päästä ulkomaille pelaamaan, on hyvin kiinnostava. Yksi tärkeä tekijä on myös pelaajan henkinen puoli; haastatellut eivät halua, että joukkueessa on niin sanottuja ongelmapelaajia. Pitkän kauden aikana pelaajat viettävät paljon aikaa yhdessä, jolloin on tärkeää, että he tulevat keskenään toimeen. Jyrki Santala esitti asian hieman laajemmin todeten Lukon osalta, että pelaajien täytyy sopeutua pienelle paikkakunnalle ja sen ilmapiiriin.

Kärppien Juha Junno korosti sitä, että joukkueessa täytyy olla riittävästi pohjoissuomalaisia pelaajia. Kyse on täysin yrityksen strategiasta, sillä Junnon mukaan katsojat ja yhteistyökumppanit haluavat nähdä itsensä näköisiä pelaajia, joihin he voivat samaistua. Mielenkiintoista on, että kyseessä oli oikeastaan ainoa pelaajan urheilupuolen tai henkisten ominaisuuksien ulkopuolelta johtajien esiin tuoma asia.

Pelaajan ominaisuuksien vastapainona on pelaajan hinta eli kustannus yritykselle. Kokemus ja mahdolliset meriitit kuten maajoukkuepelit nostavat hintaa, jolloin pyydetty määrä ei välttämättä ole suoraan suhteutettavissa pelaajan taitotasoon. Käytännössä tarjouksen tekee yleensä pelaajan agentti. Seuran puolelta pyydettyä rahamäärää suhteutetaan yleiseen hintatasoon Suomessa sekä kyseisessä seurassa. Esimerkiksi Matti Virmanen sanoi, että hänelle on vuosien mittaan kehittynyt tuntuma siitä, minkä hintainen kukin pelaaja Suomessa on.

Yrityksen kokonaisuuden kannalta pelaajasta aiheutuvaa kustannusta verrataan pelaajabudjettiin, joka määrää, minkä verran joukkue voi yhteensä maksaa. Budjetoitu määrä täytyy pystyä allokoimaan mahdollisimman hyvin erilaisiin pelaajiin. Jyrki Santala esitti tähän yhden näkökulman. Hänen mukaansa Lukko on niin pieni seura, että sillä on varaa ostaa ykköskentän pelaajat, mutta ainakin kolmos- ja nelöskentän pelaajat

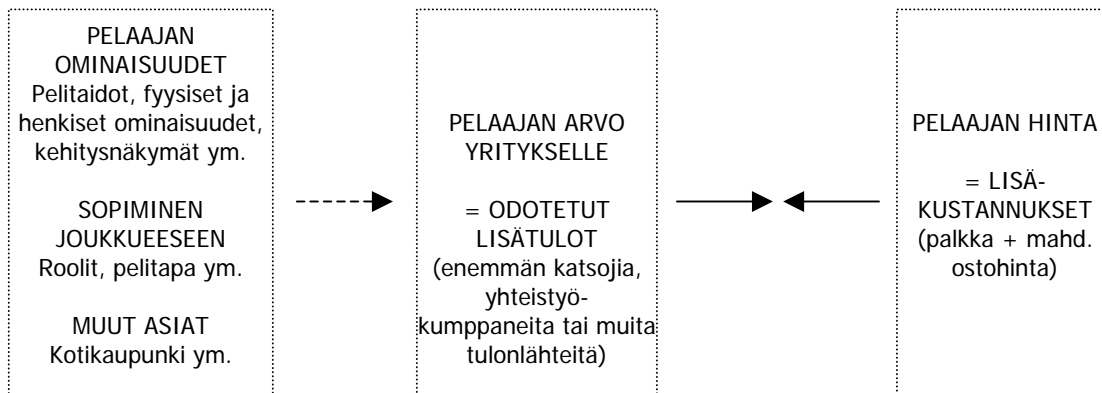
sen täytyy tuottaa itse tai sitten käyttää sellaisia pelaajia, jotka eivät muissa joukkueissa ole saaneet peliaikaa.

Yhteenvedona voidaan todeta, että johtajat osasivat luetella useita ominaisuuksia, jotka vaikuttavat pelaajan hyvyteen ja kiinnostavuuteen, mutta sinänsä pelaajan arvoon ei juurikaan osattu sanoa mitään. (Pelaajan arvo yritykselle, eli hänen tuomansa lisätulot, ei siis ole sama asia kuin esimerkiksi pelaajan taitotaso.) Tällöin ainoa keino määritellä pelaajalle sopiva kustannus onkin suhteuttaa hänen hintansa muihin pelaajiin, jolloin johtajilla on siis tuntuma pelaajan markkina-arvosta mutta ei välttämättä hänen arvostaan kyseiselle yritykselle. Hyvien työkalujen puutteessa tämä oikeastaan onkin luonnollista.

Edellistä voisi vielä jatkaa siten, että kun valmentaja antaa arvionsa pelaajasta, kyse on suhteellisesta arvosta eli pelaajan taitotasosta verrattuna muihin pelaajiin. Ihannetilanteessa yrityksen johto pystyy sitten muuttamaan tämän näkemyksen absoluuttiseksi arvoksi: kuinka paljon pelaajan odotetaan tuottavan yritykselle taloudellista lisäarvoa? Tilannetta voisi verrata esimerkiksi siihen, että jonkin yrityksen tietojärjestelmäjohtaja antaa näkemyksensä tietyn järjestelmän käyttöönotosta ja eri vaihtoehtojen paremmuudesta. Viimeistään toimitusjohtajan pitäisi tällöin pystyä päättämään, mikä vaihtoehdoista tuo suurimman lisäarvon kustannuksiin nähden.

Pelaajan hinnan muodostumista ihannetilanteessa pyrkii selvittämään kuvio 6.1. Siinä vasemmanpuoleisessa laatikossa ovat tekijät, joiden avulla pelaajan arvo yritykselle voidaan johtaa. Muodostunutta arvoa verrataan kustannuksiin, jotka koostuvat käytännössä palkasta ja mahdollisesta ostohinnasta, mikäli edellinen seura myy pelaajan kesken sopimuskauden. Yksinkertaistaen sanottuna, jos arvo on suurempi kuin kustannukset, kannattaa pelaaja palkata. Käytännössä täytyy kuitenkin ottaa huomioon joukkueen kokonaisuus. Koska joukkueessa täytyy olla tietty määrä pelaajia, voi osa heistä olla ”tappiollisia”.

Kuvio 6.1 Malli päätöksenteosta pelaajan hankinnassa



On myönnettävä, että kyseessä on nimenomaan ihannetilanne. Käytännössä on hyvin vaikea esimerkiksi sanoa, kuinka paljon jokin tietty pelaaja tuo lisää katsojia tai yhteistyökumppaneita. Ehkä parhaiten vaikutusta pystyisi näin eritellysti arvioimaan kesken kauden tehdyissä hankinnoissa. Voidaan olettaa, että jonkun pelaajan hankkiminen lisää esimerkiksi mahdollisuutta päästä playoff-otteluihin tietyn verran, mikä taas tarkoittaisi tietyn verran lisätuloja. Toki tällöinkin kyse on hyvin vahvasti arvioista, mutta joka tapauksessa jonkinlaisia estimaatteja lienee mahdollista tehdä.

Ulkomaalaisten pelaajien osalta kesken kauden tehdyissä hankinnoissa on lisäksi yksi erikoispiirre. Mikäli ulkomainen pelaaja on Suomessa alle kuusi kuukautta, on hän lähdeveron alainen. Tämä tarkoittaa merkittävää säästöä palkkakuluissa verrattuna suomalaisiin tai yli puoli vuotta Suomessa pelaaviin ulkomaalaisiin pelaajiin. Hyöty voidaan realisoida esimerkiksi tilanteessa, jossa kauden alussa hankittu pelaaja ei ole onnistunut niin hyvin kuin odotettiin. Silloin hänet vaihdetaan toiseen pelaajaan, jolloin parhaimmillaan saadaan sekä parempi pelaaja että säästetään veroissa.

Kyseinen verotusmenettely on jääkiekkojohtajien mukaan kaikkien seurojen tiedossa. Myös KuPS:n Markku Raatikainen sanoi tietävänsä asian, mutta hänen mukaansa ensisijaisesti pyritään pelaamaan samoilla pelaajilla koko kausi. Verohyödyn käyttäminen on oleellista lähinnä poikkeustilanteissa.

6.2.3 Pelaajien palkat

Kuten teoriaosassa tuli esille, pelaajien palkat ovat urheiluyrityksen suurin kululaji (ks. luku 4.1.3). Amerikassa ja muualla Euroopassa palkat ovat viime vuosina nousseet erittäin korkealle, ja haastattelujen perusteella jääkiekkojohtajat ovat yksimielisiä siitä, että myös Suomessa ne ovat liian isoja. Sen sijaan molemmat jalkapallojohtajat pitivät heidän lajissaan maksettuja palkkoja toistaiseksi kohtuullisina, tosin Ville Tapolan mukaan Suomessakin vaihtopenkkipelaajille maksetaan usein liikaa.

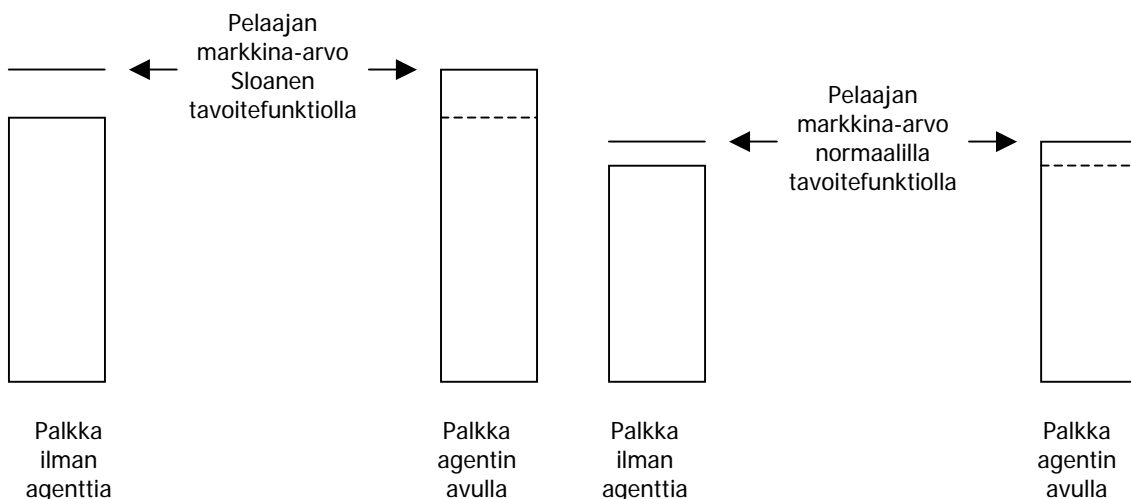
Ässien Antti Heikkilän mukaan suurin osa Suomessa pelaavista jääkiekkoilijoista ansaitsee oikein, mutta 20% voi kilpailuttaa palkkansa hieman liian korkeaksi. Tähän löytyy selitys teoriaosasta, jossa viitattiin Rosenin (1981, ks. Dobson & Goddard 2001, 211-213) näkemykseen tiettyjen ammattien korkeista palkoista (ks. luku 4.1.3): Toisaalta ihmiset haluavat nähdä kaikkein parhaimpia pelaajia, jolloin näiden kysyntä ja siten tulot nousevat selvästi muiden yläpuolelle. Toisaalta urheilussa on yhteiskulutuksen mittakaavaetuja, joita pelaajat pystyvät hyödyntämään. Voidaan myös sanoa, että Heikkilän näkökanta on lähinnä moraalinen, eli osa pelaajista saa ikään kuin enemmän palkkaa mitä olisi kohtuullista heidän ammatissaan.

Jyrki Santalan mukaan Suomessa maksettujen korkeiden palkkojen taustalla on NHL. Ensinnäkin jotta korkeapalkkaisissa Euroopan maissa (Ruotsissa, Saksassa, Sveitsissä) pystyttäisiin kilpailemaan samoista pelaajista kuin NHL:ssä, täytyy palkkatasoa näissä maissa nostaa. Tämä heijastuu Suomeen, joka kilpailee samoista pelaajista muiden Euroopan maiden kanssa ja tietenkin myös osittain suoraan Pohjois-Amerikan kanssa. Santalan mukaan hyvän juniorityön ansiosta suomalaisista pelaajista on kysyntää ulkomailla, jolloin kotimaiset seurat joutuvat tekemään pelaajille normaalia isompia tarjouksia pitääkseen heidät Suomessa.

Sekä Santala että Juha Junno totesivat kovan kilpailun eli menestymisen halun urheilussa johtaneen palkkojen nousuun. Molemmat viittasivat HIFK:n entisen johtajan Frank Mobergin toteamukseen: ”Kun on riittävän sairas, mikään penisilliini ei ole liian kallis.” Seurat ovat siis varsinkin aiemmin ajatelleet siten, että tietyn (huippu-)pelaajan hankkimisella saadaan joukkue menestymään, lisää katsojia otteluihin ja siten taloudelliset ongelmat ratkaistua.

Junno sanoi myös agenttien mukaantulon kasvattaneen palkkoja. Voidaan kuitenkin ajatella, että tämä on ollut normaalia markkinoiden toimintaa. Jos pelaajat eivät ole aiemmin saaneet täysin markkina-arvoaan vastaavaa korvausta, ovat agentit pystyneet tuottamaan heille näin lisäarvoa. Oleellisempaa asiassa oikeastaan on se, mistä pelaajien korkea markkina-arvo on muodostunut. Tässä voidaan viitata esimerkiksi edelliseen selitykseen tai yleisemmin urheiluseurojen tavoitteisiin ja Sloanen (1971, ks. Dobson & Goddard 2001, 7-9) hyötyfunktioon (luku 4.1.1): mikäli tavoitteena on ensisijaisesti urheilumenestys, pelaajille maksetaan suurempia palkkoja kuin heidän taloudellinen arvonsa edellyttäisi.

Kuvio 6.2 Agenttien ja seurojen eri tavoitefunktioiden vaikutukset pelaajien palkkoihin



Junno kuitenkin uskoo, että yhtiöittämisen ansiosta seurojen asenteet muuttuvat, jolloin ne eivät maksa enempää kuin mihin pystyvät. Markku Raatikainen taas pitää mahdollisena, että suomalaisessa jalkapallossa siirryttäisiin puoliammattilaisuuteen, koska kaikki seurat eivät ole pysyneet mukana nykyisessä kehityksessä. Tämä voisi olla hyvinkin järkevä vaihtoehto, mikäli suomalaisen jalkapalloilun kysyntä ei ole riittävää. Toisin sanoen urheiluyritykset eivät voi maksaa enempää palkkoja, kuin niillä on tuloja. Jos palkat taas ovat tulonlähteenä pelaajan kannalta liian pieniä, joutuu hän tekemään myös jotain muuta työtä, mikä johtaisi siten puoliammattilaisuuteen.

Mahdollinen puoliammattilaisuus jalkapallossa tukee myös Niemisen (2000, B422) näkemystä, jonka mukaan Suomessa vain jääkiekossa on mahdollista tehdä kannattavaa liiketoimintaa. Hän tosin toteaa, että myös jalkapallolla on Suomessa mahdollisuuksia, minkä maaotteluiden ja eurocup-pelien yleisömäärät ovat osoittaneet (Peltola 2001). Mikäli jalkapallo-otteluista pystytään tekemään niin kiinnostavia, että ne houkuttelevat riittävästi katsojia, voivat jalkapalloyrityksetkin tehdä menestyksestä liiketoimintaa.

Tosin Ville Tapolan mukaan FC Hämeenlinna pystyisi jo nyt tekemään hyvää taloudellista tulosta; aiempien vuosien tappiot ovat olleet tietoisia. Tämä edellyttäisi sitä, että kulut minimoitaisiin eli palkkoja pienennettäisiin selvästi. Tapola sanoi, että pelaajia riittäisi siitäkin huolimatta eikä sarjassa säilyminen olisi mitenkään mahdotonta, tosin joukkue olisi liigan huonoimpia.

Toisaalta toiminnan kehittäminen siitä näkökulmasta, että ensin pyrittäisiin mahdollisimman hyvään urheilumenestykseen olettaen, että tämän jälkeen liiketoiminta olisi kannattavaa, on hieman kyseenalaista. Ensinnäkin johtajat sanoivat, että yhteistyökumppaneiden määrää ei kovin paljon nykyisestä pysty nostamaan, jolloin tulojen kasvu olisi enimmäkseen katsojien varassa. Toisekseen on epärealistista odottaa, etteivät pelaajapalkkiot kasvaisi menestyksen myötä ollenkaan. Siinä mielessä saattaisi olla järkevää pyrkiä kehittämään toimintaa alusta asti kannattavasti.

Antti Heikkilä mainitsi palkkakattojärjestelmän yhtenä ratkaisuna palkkaongelmaan. Se olisi kuitenkin keinotekoinen vaihtoehto sen rinnalla, että seurat toimisivat liiketoiminnallisilla perusteilla ja tavoitteilla. Järjestelmässä olisi joku tapauksessa muutama vaihtoehto. Ensinnäkin voitaisiin sopia, että seura saa käyttää vain tietyn verran tuloistaan (%) pelaajapalkkoihin. Samaan kuitenkin päästäisiin, mikäli ne maksimoisivat taloudellista hyötyään, koska silloin seurat eivät kuluttaisi enempää kuin on järkevää.

Toisekseen voisi olla niin, että jokainen seura saa käyttää saman verran (euroja) pelaajapalkkoihin, mikä kuitenkin rajoittaisi kilpailua. Kolmantena vaihtoehtona yhdelle pelaajalle saisi maksaa enintään tietyn määrän, mutta se saattaisi olla jopa laitonta. Kaikissa vaihtoehdoissa voisi myös kuvitella, miten isot ammattiyhdistysliikkeet suhtautuisivat asiaan, mikäli vastaavanlainen tapahtuisi heidän toimialallaan. Paras vaihtoehto siis on, että seurat tekevät päätökset rationaalisesti ajatellen taloudellista etuaan. Tämä ei tietenkään poista virheellisiä, yksittäisiä palkkapäätöksiä mutta poistaa systemaattiset virheet.

Ville Tapola mainitsi, että nykyään urheiluseuroissa käytetään usein provisiopalkkausta. Eli pelaaja saa tietyn peruspalkan, mutta päästessään esimerkiksi jalkapallossa avauskokoonpanoon tai seuran menestyessä koko kaudella asetetun tavoitteen mukaisesti hänelle maksetaan ylimääräistä. Urheiluun kannustepalkkaus sopiikin erinomaisesti, koska siihen on helppo keksiä erilaisia mittareita.

6.2.4 Juniorityön tärkeys

Ehkä merkittävin haastatteluissa esille tullut asia, jota teoriaosassa ei otettu huomioon, on juniorityön merkitys suomalaisille joukkueurheiluyrityksille. Kysyttäessä kaikki johtajat painottivat sen tärkeyttä sekä osa myös, kun kysyttiin yrityksen tärkeintä voimavaraa.

Ensimmäinen junioritoiminnan hyöty tulee siitä, että junioreista pystytään tuottamaan pelaajia edustusjoukkueeseen. Kyseiset pelaajat ovat halvempia kuin muualta hankitut sekä oletettavasti sitoutuneita päästessään pelaamaan oman seuran edustusjoukkueeseen. Toinen tärkeä hyöty tulee asiakkaiden kautta. Urheiluviihteen ollessa usein hyvin paikkakuntasidonnainen tuote katsojat ja yhteistyökumppanit haluavat nähdä oman alueensa kasvattamia pelaajia.

Asia on niin merkittävä, että se on syytä ottaa mukaan viitekehukseen. Juniorityöllä on suuri vaikutus urheiluyritysten menestymiseen Suomessa toisaalta tuottamalla edullisia työntekijöitä ja toisaalta vastaamalla asiakkaiden tarpeisiin. Kolmantena seikkana voitaisiin lisäksi mainita juniorityön osuus kulttuurin luojana. Mitä enemmän Suomessa on esimerkiksi jalkapallon harrastajia ja lajista kiinnostuneita, sitä enemmän jalkapalloyrityksillä on potentiaalisia asiakkaita.

6.2.5 Vapaaehtoiset työntekijät

Vapaaehtoisten työntekijöiden käyttö suomalaisessa huippu-urheilussa näyttää vähentyvän. Jokerit eivät Matti Virmasen mukaan voi heitä käyttää, koska Hartwall Areenan tasoinen halli vaatii ammattimaisen henkilökunnan. Ässien Antti Heikkilä taas totesi, että sitoutuvia ihmisiä ei nykyään löydy, mihin yhtiöittäminen on osittain vaikuttanut. Samoin Lukon Jyrki Santalan mukaan vapaaehtoisten määrä vähenee koko ajan sitä mukaa, kun jääkiekon ympärillä puhutaan enemmän rahasta.

Poikkeuksena ainakin jääkiekkoyrityksistä on Kärpät, joka Juha Junnon mukaan käyttää melko paljon vapaaehtoisia työntekijöitä, muun muassa kioski- ja lipunmyynnissä. Toisaalta tähän vaikuttaa se, että osakeyhtiön yksi tarkoitus on tarjota rahaa junioripuolelle, mutta vaikuttaa myös siltä, että Kärpissä vapaaehtoiset on otettu hyvin huomioon.

Ensinnäkin Junno korostaa sitä, että vapaaehtoistyössä on tärkeää, että mahdollisimman moni tekee pienen asian mahdollisimman hyvin, kun yritysmaailmassa pyritään siihen, että yksi ihminen tekisi mahdollisimman paljon. Toinen tärkeä asia Junnon mukaan on palautteen antaminen sekä positiivisena että kehitysmielessä. Lisäksi hän pitää tärkeänä sitä, että vapaaehtoisia kuunnellaan ja heille annetaan mahdollisuus kertoa ideoistaan. Tämä sekä kannustaa heitä että tuottaa hyviä kehitysmahdollisuuksia itse toimintaan.

Neljänneksi Junno mainitsee jatkuvan koulutuksen, koska ilman sitä työn laatu alkaa vähitellen heiketä. Toisaalta tällöin juniorivalmentajalla on ehkä mahdollisuus joskus olla edustusjoukkueen valmentaja. Vaikka Junno viittaaakin erityisesti junioripuoleen, on tämä tärkeä asia kaikille urheiluyrityksille, vaikka ne eivät muuten vapaaehtoisia käyttäisikään. Nimittäin edellähän todettiin, että juniorityö on yrityksen menestymisen kannalta erittäin merkityksellinen. Siten on hyvä, jos yritysjohto pystyy vaikuttamaan positiivisesti myös niihin vapaaehtoiisiin, jotka työskentelevät junioripuolella, jolloin hyöty tulee itse yritykselle, vaikkakin enimmäkseen välillisesti.

6.3 Menestymisen määrittely ja joukkueurheiluyrityksen tavoitteet

Teoriaosassa urheiluyrityksen menestyminen määriteltiin taloudelliseksi menestymiseksi. Toisaalta viitekehyksessä urheilumenestys koettiin yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi siinä, että yritys menestyy myös taloudellisesti. Tässä luvussa käsitellään empiirisiä havaintoja näihin asioihin liittyen.

Vaikka moni haastatelluista johtajista vastasi kysymykseen menestyvän joukkueurheiluyrityksen määritelmästä lähinnä kertomalla, kuinka menestys saavutetaan, yleisesti ottaen menestys määriteltiin sekä talouden että urheilun kautta. Samanlaista portaittaista jakoa kuin teoreettisessa viitekehyksessä ei siis tullut kovin selkeästi esille.

Yleisimmin (Jokerit, Kärpät, Ässät) urheilu ja talous asetettiin rinnakkaisiksi: ”Jos yritetään vaan tehdä urheilullista menestystä, se loppuu äkkiä, jos ei talous ole kunnossa. Ja taas niin päin, että jos talous on kunnossa, mutta urheilullisuus ei ole millään lailla, niin kyllä se kohta alkaa näkyä taloudessa.” (Juha Junno.)

FC Hämeenlinnalla ja KuPS:lla oli edellisiin verrattuna hyvin samantyylliset näkemykset, ehkä pieni sävyero oli havaittavissa. Ville Tapolan mukaan talous mahdollistaa uusien tavoitteiden asettamisen kilpailutoiminnalle, ja Markku Raatikainen totesi, että täytyy toimia talouden antamissa rajoissa. Ero edellisiin tulee oikeastaan siinä, että tässä talous ja urheilu eivät ole rinnakkain, vaan talous on se väline, jonka avulla mahdollistetaan urheilutoiminnan menestyksekkäisyys. Urheilumenestys on siis tavallaan lopullinen tavoite.

Yrityksistä Lukko oli oikeastaan lähimpänä teoreettisen viitekehyksen näkemystä. Jyrki Santalan mukaan yrityksen kannalta tärkein asia on tuottaa omistajilleen voittoa, mitä taas urheilullisen menestyksen pitäisi auttaa. Toisaalta hän kuitenkin totesi, että näin ei käy, mikäli joukkuetta rakennettaessa tehdään yltiöpäisiä ratkaisuja. Voidaan kuitenkin kyseenalaistaa, onko tällaisessa tapauksessa seuralla taloudellinen menestyminen sittenkään perimmäisenä tavoitteena. Lopulta Santalakin tosin kallistui muiden suuntaan todeten: ”Järjestys on, että ensin talous ja taloudellisten mahdollisuuksien mukaan voidaan lähteä hakemaan sitä urheilullista menestystä.”

Toisaalta ajatus siitä, että osakeyhtiön tarkoitus on tuottaa voittoa, tuli esille myös Ville Tapolan puheessa. Tämä näkemys on hieman ristiriitainen siihen nähden, että samassa yhteydessä hän totesi: ”Ei kukaan tämmöistä jalkapalloseuraa omista sen takia, että yrittäisi hakea taloudellista hyötyä sillä.” Tällöin syntyy väkisinkin ajatus, että onko ”osakeyhtiössä tavoite on tuottaa omistajille taloudellista hyötyä” -toteamus vain lause, joka sanotaan mutta jota ei oikeasti tarkoiteta? Onko siis niin, että periaatteessa urheiluyritysjohtajat ovat omaksumassa tämän ajatuksen, mutta käytännössä ainakin osalle urheilumenestys on sittenkin se tärkein?

Kun teoriaosassa tavoitteiden asettelu jaettiin kahteen näkökulmaan, voidaan sitä empirian perusteella tarkentaa kolmeen (kuvio 6.3). Ensimmäinen tavoitetyyppi on sellainen, jossa seuran tarkoitus on menestyä mahdollisimman hyvin urheilullisesti. Esimerkiksi pelaajia palkattaessa ensiksi mietitään pelaajan taitotasoa, ja palkkataso on hyvin toissijainen. Tehdyissä päätöksissä on tällöin suuri taloudellinen riski. Tällainen seura toimii aatteellisena yhdistyksenä.

Kuvio 6.3 Urheiluseurojen kolme erilaista tavoitetyyppiä

Tavoitetyyppi	1	2	3
Lyhyt kuvaus	Tavoitellaan urheilumenestystä jopa suurin taloudellisin riskein.	Tavoitellaan urheilumenestystä mutta tehdään se taloudellisten mahdollisuuksien mukaan.	Tavoitellaan taloudellista menestymistä, missä urheilumenestys on tärkeä apukeino.
Yhtiömuoto	ry	ry / oy (aikainen oy-vaihe)	oy (kypsä oy-vaihe)
Voiton tekemisen tärkeys	Ei kuulu tähän toimintaan.	Olisi suotavaa, mutta on tärkeintä, ettei tehdä tappiota.	Lähtökohta.
Urheilumenestyksen asema	Ensisijainen	Ensisijainen vallitsevassa taloudellisessa ympäristössä	Keino vastata asiakkaiden tarpeisiin.
Kuviteltu sitaatti pelaajahankintoihin liittyen	"Tarvitsemme tuon todella hyvän pelaajan, jotta meillä on mahdollisuus mestaruuteen."	"Meillä on rahaa x euroa, sillä voimme hankkia tuon tasoisen pelaajan."	"Tarjolla olevan pelaajan arvo meille on x euroa. Koska hänen kustannus on vain y euroa ($x > y$), kannattaa meidän palkata hänet."
Sopiva tilanne	Toimii silloin, kun pelaajille ei makseta palkkaa (junioritoiminta, alasarjojen joukkueet).	Sopiva heti, kun pelaajille maksetaan vähänkin palkkaa mutta mahdollisuus liiketoimintaan on pieni.	Mitä suuremmat rahasummat ovat kyseessä, sitä suositeltavampi vaihtoehto.

Toisessa vaiheessa seura on joko ry- tai oy-muotoinen. Se tekee pelaajahankinnat perustuen siihen, kuinka paljon sillä on varaa maksaa. Tärkein tavoite on toiminnan jatkuminen (vrt. systeemimallit luvussa 2.1), eikä samanlaisia riskejä haluta ottaa kuin ensimmäisessä vaiheessa. Vallitsevan taloudellisen ympäristön sisällä urheilumenestys

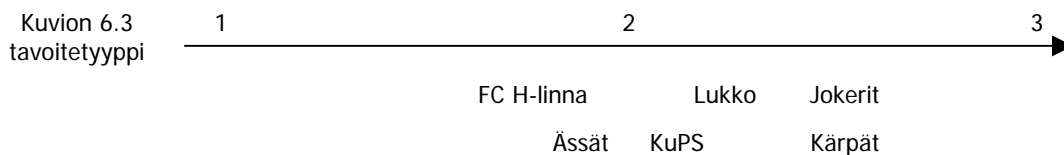
on tärkein tavoite. Voidaan sanoa, että menestyksekkäs taloudellinen toiminta mahdollistaa menestyksekkään urheilutoiminnan.

Kolmannessa tavoitetyypissä seura toimii osakeyhtiönä perinteisen talousteorian mukaisesti, eli se pyrkii maksimoimaan omistajien varallisuutta. Kun pelaajia hankitaan, mietitään ensimmäisenä heidän tulontuottokykyään yritykselle verraten sitä kustannuksiin. Urheilumenestyksellä pyritään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, se on siis keino tuottaa asiakkaille lisäarvoa, eli menestyksekkäs urheilutoiminta mahdollistaa menestyksekkään taloudellisen toiminnan.

Kolmas ja ensimmäinen tyyppi ovat tavallaan hyvin lähellä toisiaan, sillä molemmissa urheilumenestys on ikään kuin kronologisesti ensimmäisenä. Tärkeä ero tulee siinä, että kun ensimmäisessä tavoitetyypissä toivotaan urheilumenestyksen vaikuttavan positiivisesti talouteen, niin kolmannessa vaikutus ymmärretään. Toisaalta eroa on myös siinä, että ensimmäisessä syntyvä taloudellinen menestys kohdistuu tuloihin mutta kolmannessa sen halutaan kohdistuvan voittoon.

Määritelmän perusteella haastatellut yritykset voidaan asettaa tavoitetyyppien jatkumolle (kuvio 6.4). Kyseessä on tutkijan subjektiivinen näkemys perustuen toisaalta edellä käsiteltyihin vastauksiin urheiluyritysten tavoitteista ja menestymisestä sekä toisaalta koko haastattelun antamaan vaikutelmaan.

Kuvio 6.4 Tutkittujen yritysten sijoittuminen tavoitejatkumolle



Yksi johtajilta kysytty kysymys oli seuraavanlainen: ”Oletteko tyytyväinen vuoteen, jos joukkueenne voittaa Suomen mestaruuden, mutta yritys tekee selvästi tappiota?” Kaikkien vastauksissa esiintyi jonkinasteinen kielteisyys tällaista tilannetta kohtaan. Osa vastasi suoraan ei, osa viittasi tuleviin vuosiin. Esimerkiksi Jyrki Santalan mukaan kyseinen vuosi voisi olla tappiollinen, mutta olisi taitamattomuutta, jos seuraava vuosi ei olisi selvästi positiivinen. Ehkä hieman samanlainen näkökulma oli Ville Tapolalla, jonka mukaan tällainen tilanne tarkoittaisi sitä, että kyseessä olisi harkittu teko, jolla olisi haettu jonkinlaista markkina-arvon parantamista.

Toisaalta kysymys oli siinä mielessä hieman absurdi, että käytännössä Suomen mestaruus tarkoittaisi väkisinkin positiivista tulosta, sillä se toisi johtajien mukaan niin paljon lisätuloja yrityksille. Juha Junno totesi, että urheilumenestys olisi toki hieno asia, mutta tappio tällaisessa tilanteessa vaatisi jonkinlaista korjausliikettä toiminnassa. Koska mestaruuden uusiminen on vaikeaa, olisi seuraava vuosi todennäköisesti vieläkin vaikeampi.

Vastaukset kuvastavat sitä, että seurajohtajien asenteet ovat muuttuneet. Viitaten kuvioon 6.3 suomalaiset huippu-urheiluseurat (ainakaan osakeyhtiömuotoiset) eivät enää kuulu ensimmäiseen tavoitetyyppiin, jossa urheilumenestyksen toivotaan tuovan taloudellista menestystä. Sen sijaan tiedetään, että mikäli esimerkiksi Suomen mestaruus voitetaan, se tarkoittaisi varmuudella positiivista tulosta.

6.4 Suunnitelmallisuus

Teoreettisessa viitekehyksessä tavoitteellisuuden rinnalla on suunnitelmallisuus, jota käsitellään lyhyesti tässä luvussa. Suunnitelmallisuuden alakohdaksi luetaan esimerkiksi asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja oikeiden pelaajapäätösten tekeminen. Jälkimmäistä pohdittiin jo aiemmin (luvut 6.2.2-6.2.3), ja asiakkaista keskustellaan erikseen isompana kokonaisuutena luvussa 6.5.

Haastatellut urheilujohtajat kokevat suunnitelmallisuuden hyvin tärkeäksi osaksi yrityksen toimintaa. Tätä kuvastaa se, että kysyttäessä heiltä menestyvän urheiluyrityksen määritelmää neljä viittasi siihen, että toiminta on suunnitelmallista ja pitkäjänteistä. Jokaisella yrityksellä myös on olemassa jonkinlainen (kirjallinen) toimintaa ohjaava suunnitelma.

Johtajilta kysyttiin, mitä suunnitelma pääpiirteissään sisältää. FC Hämeenlinnalla ja Lukolla korostuivat urheilutoiminnan suunnitteleminen, mitä Jyrki Santala perusteli sillä, että urheilutoiminta on heidän bisnes. KuPS:n Markku Raatikainen sen sijaan painotti markkinoinnin merkitystä, koska yhteistyösopimusten vaikutus yrityksen budjettiin on niin suuri. Ässien Antti Heikkilä puhui yleisesti viiden vuoden suunnitelmasta, jonka ensimmäisenä tavoitteena on saada tappiokierre pysäytettyä, ja Jokereiden Matti Virmanen totesi taluspuolen olevan tärkein asia.

Kaikkein monipuolisin ja laajamittaisin suunnitelma vaikutti olevan Kärpillä. Yrityksellä on Juha Junnon mukaan pitkälle tulevaisuuteen mietitty strategia, joka sisältää liiketoiminnan kehittymisen, taloudellisen puolen, lyhyemmille ajanjaksoille tehdyt markkinointisuunnitelmat, kilpailullisen toiminnan ja menestymisen suunnitelmat sekä tulevaisuuden vision. Lisäksi strategiaa tarkastellaan säännöllisin ajoin pidetyillä strategiapäivillä. Kärppien suunnitelmallisuus on vakuuttavaa siksi, koska se käsittää yrityksen toiminnan kaikki tärkeimmät osa-alueet eikä keskity esimerkiksi pelkästään urheilupuoleen, sekä siksi, koska suunnitelma on ajallisesti kattava.

Liittyen taloudellisen puolen suunnitteluun Virmanen kritisoi seurajohtajia siitä, että seurat tekevät taloudelliset suunnitelmat olettaen pääsevänsä tiettyyn urheilulliseen menestykseen, esimerkiksi playoff-otteluihin. Tällaisessa tilanteessahan nykyisellä jääkiekon sarjajärjestelmällä tulobudjetin toteutumisen todennäköisyys on 8/13 (olettaen joukkueet tasavahvoiksi). Sen sijaan kulupuoli toteutuu käytännössä varmasti.

Tilikautta ei siis pitäisi suunnitella niin, että taloudellinen tulos on hyvä vain, jos joukkue pääsee playoff-peleihin. Sinänsä siinä ei ole mitään pahaa, että toiminnalle asetetaan riittävän haastavat tavoitteet, mutta tällöinkin pitää varautua myös huonoimpaan skenaarioon. Jonkunhan on kuitenkin oltava urheilukilpailussa myös viimeinen. Vähintäänkin pitäisi olla niin, että tulos ei ole missään tilanteessa tappiollinen mutta tietyn rajan jälkeen positiivinen. Tosin Juha Junno totesi, että Kärpissä budjetti on rakennettu ja tullaan aina rakentamaan siten, ettei joukkue pääse playoff-otteluihin, eli tulos on joka tapauksessa positiivinen. Näin pitää hänen mukaansa tehdä, ettei ole vaaraa joutua tappiotilanteessa paniikkiin ja tehdä vääriä ratkaisuja.

Yksi syy tehdä suunnitelmia on vähentää riskejä tai ainakin pienentää niistä mahdollisesti aiheutuvien tappioiden määrää. Ässien kuluva tilikausi olisi Antti Heikkilän mukaan ollut varmuudella positiivinen, mikäli muutama avainpelaaja ei olisi loukkaantunut syksyllä. Koska kyseessä olivat ulkomaalaiset pelaajat, ei Kela korvaa heidän palkkojaan. Voidaankin kysyä, olisiko tällainen mahdollisuus pitänyt ottaa suunnitelmissa etukäteen huomioon esimerkiksi vakuutusten kautta.

6.4.1 Tuotteen ja liiketoiminnan määrittely

Yhtenä suunnitelmallisuuteen liittyvänä asiana johtajia pyydettiin määrittelemään yrityksen tuote sekä vastaamaan kysymykseen, missä liiketoiminnassa tai bisneksessä yritys on mukana. Osa johtajista määritteli tuotteensa joukkueen kautta: ”puhtaasti se on Jokerit, logo ja joukkue, joka pelaa jääkiekkoa” (Matti Virmanen). Jyrki Santala otti määrittelyyn Lukon lisäksi myös lukkolaisuuden me-hengen ylläpitäjänä Raumalla. Tosin molemmissa esimerkeissä joukkueen nimi viittaa tavallaan laajempaan asiaan kuin pelkästään itse joukkueeseen. Ville Tapola taas mainitsi kaksi tuotetta: ottelutapahtuma ja näkyvyys.

Markku Raatikainen ja Juha Junno sen sijaan lähestyivät asiaa hieman toiselta kannalta. Raatikainen puhui huippujalkapallovihteestä ja kaikesta sen ympärillä tapahtuvasta ja Junno huippujääkiekosta ja elämyksestä, jonka saa ottelussa tai radion ääressä. Nämä määrittelyt ovat kieltämättä edellisiä parempia, koska ne enemmän ottavat huomioon asiakkaan tarpeet.

Myös liiketoiminnan määrittelyssä tuli samanlaista jakautumista vastausten osalta. Enimmäkseen vastattiin esimerkiksi urheilu- tai jääkiekkobisnes, osa jopa puhui ravintola- ja kioskitoiminnasta. Sen sijaan Virmanen vastasi ”urheilu- ja viihdebisnes”, Raatikainen ”urheilu-, vapaa-ajan bisnes” ja Junno ”elämysbisnes” todeten, ettei halua puhua jääkiekkobisneksestä.

Miksi sitten tuotteen tai liiketoiminnan määrittelemisen on oleellista? Vastauksena voidaan antaa monta asiaa selventävää esimerkkiä. Ensinnäkin määrittely vaikuttaa näkemykseen kilpailijoista. Jos ollaan urheiluliiketoiminnassa, ovat periaatteessa muut urheiluseurat kilpailijoita, jolloin kilpailua ei ole, mikäli muita liigaseuroja ei ole lähellä. Jos taas kyseessä on esimerkiksi urheilu- ja vapaa-ajan liiketoiminta, ovat myös ravintolat kilpailijoita. Jälkimmäisessä tapauksessa on helpompi miettiä, kuinka ihmiset saataisiin ensin peliin ja sitten ravintolaan, kun ensimmäisessä peli-iltaisissa ravintolassa kävijöitä ei välttämättä ymmärretä potentiaalisiksi asiakkaiksi.

Toisekseen jos nähdään, että tuote on joukkue, silloin valmentaja ”johtaa tuotetta”. Jos tuote taas on huippu-urheiluviihde, silloin ”tuotetta johtaa” todennäköisesti toimitusjohtaja. Tällä voi olla merkitystä yrityksen toimintatapoihin. Kolmanneksi tuotteen määrittely vaikuttaa siihen, kuinka asiakkaan tarpeita ymmärretään. Jos tuote on joukkue, katsojille riittää pelkkä peli. Jos tuote on viihde, ovat myös muut asiat tärkeitä. Edellisessä tuotteen laatua voidaan parantaa paremmilla (ja kalliimmilla) pelaajilla, jälkimmäisessä lisäarvoa voidaan hakea halvemminkin keinoilla eli sellaisilla, joissa rajahyöty on suurempi.

6.4.2 Kilpailijat

Yritysten kilpailijoina ajateltiin ensisijaisesti saman tai toisen lajin muita liigaseuroja. Toisaalta Antti Heikkilä ei kokenut Porin Jazzia erityiseksi uhaksi eikä myöskään Markku Raatikainen Puijon Pesistä Kuopiossa. Jyrki Santala ja Matti Virmanen nimesivät kilpailijoiksi myös elokuvateatterit ja paikalliset ravintolat. Lisäksi Santala totesi, etteivät jääkiekon liigaseurat kilpaile keskenään katsojista vaan pelaajista.

Kun johtajilta kysyttiin omia vahvuuksia kilpailijoihin nähden, Heikkilä mainitsi lajin (jääkiekko), joka on Suomen suosituin ja ylivertainen näkyvyydessä. Mielenkiintoista oli, että myös Ville Tapola piti lajia (jalkapallo) etuna HPK:hon nähden ainakin joidenkin asiakkaiden osalta. Santala piti tärkeänä kilpailussa pelaajista sitä, että seuralla on hyvä maine asioiden hoitamisessa. Toisaalta hän sanoi, että suurin osa pelaajista syntyy Raumalle, mikä viittaa jälleen juniorityön merkitykseen.

6.5 Asiakkaat

Lähes kaikki toimitusjohtajat sanoivat katsojien olevan yrityksen tärkeimmät asiakkaat, toiseksi tärkein ryhmä ovat yhteistyökumppanit. Poikkeuksena vain KuPS:n Markku Raatikainen puhui ensisijaisesti yhteistyökumppaneista, koska niiden osuus yrityksen tuloista on niin suuri. Tässä luvussa käsitellään molempia ryhmiä erikseen sekä lisäksi faneja omana osionaan. Katsojiin liittyen yhtenä erikoisuutena keskustellaan luvussa 6.6 jalkapallon ja jääkiekon eroista Suomessa.

6.5.1 Katsojien tarpeet

Asiakkaisiin liittyen johtajilta kysyttiin ensimmäiseksi näkemyksiä siitä, mitä katsojan tarpeita yrityksen toiminta tyydyttää. Matti Virmanen totesi, että Hartwall Areena

pystyy vastaamaan kaikkien tarpeisiin, sekä fanin että yritysasiakkaan, joka tarvitsee tilaisuutta omille asiakkailleen. Antti Heikkilä puhui klubi- ja aitiotoiminnoista sekä muista vastaavista eritasoisista palveluista todeten tilanteen muuttuneen aiemmasta. Yhtenä aitiioihin liittyvänä palveluna hän totesi sen, että asiakkaille tarjotaan sisäpiirin tietoa joukkueesta.

Ville Tapola uskoi kilpailuvietin olevan syy siihen, miksi ihmiset tulevat ottelua katsomaan. Jyrki Santala taas totesi raumalaisille olevan tärkeintä, että peli on hyvää ja kotijoukkue voittaa silloin tällöin. Oheisohjelma ei hänen mukaansa oluttarjoilua lukuun ottamatta ole niin tärkeää. Toisaalta Santala totesi, että suurimmat puutteet liittyvät olosuhteiden parantamiseen, mitä ilman liiketoiminta ei voi kehittyä. Myös Markku Raatikainen puhui samasta asiasta perustaen näkemyksensä tehtyihin katsojatutkimuksiin.

Raatikaisen mukaan katsojapotentiaali Kuopiossa on hyvä, mutta sen hyödyntäminen edellyttää sitä, että tuote on kunnossa eli saadaan elämyksiä ja voittoja. Hieman samasta asiasta puhui myös Juha Junno, jonka mukaan ihmiset kaipaavat pohjoisessa pitkän talven aikana elämyksiä mutta toisaalta myös odottavat kotivoittoa haluten samaistua menestyvään joukkueeseen. Voisi tosin sanoa, että voiton kokeminen on itsessään osa elämystä, jonka katsoja urheilutapahtumasta voi saada. Lisäksi Junnon mukaan asiakkaat haluavat nähdä SM-liigaa eli huippujääkiekkoilua. On myös tärkeää, että Kärpissä pelaa paljon pohjoissuomalaisia pelaajia.

Tarpeisiin liittyen kysyttiin myös johtajien näkemystä siitä, milloin katsoja kokee saaneensa rahoilleen vastinetta ottelutapahtuman jälkeen. Vastauksissa painotettiin hyvän tunnelman merkitystä eli sitä, että katsojalle jää ottelusta hyvä ”fiilis”. Toisaalta korostettiin myös itse pelin ja ennen kaikkea lopputuloksen tärkeyttä, esimerkiksi Ville Tapola totesi, että vaikka tunne on tärkeää, jalkapallo on kuitenkin ydintuote. Tähän viittaa yleisemmin myös se, että oheispalvelujen tärkeys mainittiin vasta erikseen pelin ulkopuolisista asioista kysyttäessä.

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että katsojien suurimmat tarpeet liittyvät itse urheilutapahtumaan elämysten ja menestymisen tunteen kokemisen kautta. Kokonaisuuden kannalta myös pelin ulkopuoliset palvelut ovat kuitenkin tärkeitä. Palveluiden osalta yhtenä ryhmänä erottuvat yritysasiakkaat, joiden tarpeet eroavat jonkin verran muista katsojista. Empirian havainnot tukevat joka tapauksessa teoriaosassa esitettyjä näkemyksiä (ks. kuvio 4.5, luku 4.3.2).

6.5.2 Faniien merkitys yritykselle

Teoriaosassa korostettiin aktiivisten kannattajien eli faniien merkitystä yritykselle (ks. luku 4.3.2). Perusteluina olivat sekä välittömät (lipputulot, fanituotemyynti) että välilliset hyödyt (tunnelman luominen). Haastatteluissa kysyttiin toisaalta yrityksen suhdetta faneihin tai faniryhmään sekä mahdollisia erityistoimenpiteitä, joita faniien hyväksi tehdään verrattuna muihin katsojiin.

Jokereilla ja Kärpillä sekä jalkapallossa KuPS:lla näyttää olevan vahvimmat suhteet faniryhmiinsä. Tyypillisiä avustus- ja palvelumuotoja ovat oma fanikatsomo, alennukset lippujen hinnoissa (esim. erillinen fanikausikortti), avustaminen vieraspelimatkojen järjestämisessä sekä erilaiset fanitapahtumat kuten risteilyt ja pikkujoulut. Lisäksi esimerkiksi Jokereilla on oma ravintola faneille. Kyseessä on toisaalta osittain hienon areenan mahdollistava etu, mutta toisaalta Virmasen puheiden perusteella voi todeta, että yritys todella pyrkii tarjoamaan faneille hyvää palvelua.

Erilaisten toimintamuotojen rinnalle voidaan tuoda yhtenä tärkeänä asiana yleinen yhteistyö faniien kanssa ja heidän toivomustensa kuunteleminen. KuPS:ssa yhteistyötä on tehty muun muassa fanituotteiden osalta. Kärppien osalta voidaan mainita pelipaita, jonka värit muutettiin takaisin kelta-musta-valkoiseen katsojien toivomusten perusteella, kun aiemmin värit liittyivät hieman sponsoreihin.

Molemmassa edellä mainitussa tapauksessa on yleistäen kyse siitä, että asiakkaiden tarpeet pyritään ottamaan huomioon mahdollisimman hyvin. Olisihan melko erikoista, jos millä tahansa muulla toimialalla tehtäisiin tuotteeseen muutoksia ilman, että ne perustuisivat tuotteen käyttäjien tarpeisiin. Tai vastaavasti, jos suurimman asiakkaan kanssa ei pidettäisi ollenkaan yhteistyöpalavereita. Kun asiakkaan näkemyksiä kuunnellaan, on lopputulos todennäköisesti parempi.

Sinänsä ei varmaankaan ole tarkoitus, että yritys hoitaa fanien toimintaa. Sitä varten on yleensä olemassa fanien perustama oma yhdistys. Urheiluyrityksen pitäisi sen sijaan ajatella kyseistä yhdistystä tärkeänä asiakkaana, jonka kanssa se tekee (vastikkeellista) yhteistyötä. Eli yrityksen tehtävänä ei ole faniyhdistyksen toiminnan pyörittäminen vaan palvelujen tuottaminen yhdistykselle ja sen jäsenille.

6.5.3 Yhteistyökumppanit

Empirian aineiston perusteella voi todeta, että suomalaisissa joukkueurheiluyrityksissä ymmärretään molemminpuolisen hyödyn tärkeys sponsoroinnissa. Tätä kuvastaa jo sanavalinta; johtajat puhuivat mieluummin yhteistyökumppaneista kuin sponsoreista. Markku Raatikaisen mukaan sponsorointi on jo muutaman ollut vuoden ajan huono sana käytettäväksi, koska yritykset ”hakevat ihan oikeasti vastikkeellista yhteistyötä”.

Yksi tärkeistä yhteistyömuodoista on sellainen, jossa urheiluyritys tarjoaa asiakasyrityksille mahdollisuuden verkostoitua. Koska usein alueen kaikki merkittävimmät yritykset ovat toiminnassa mukana ainakin siten, että jokaiselta toimialalta löytyy yksi yritys, tarjoaa se yritysjohtajille mahdollisuuden tutustua muihin johtajiin. Esimerkiksi tärkeimmät Jokereiden yhteistyökumppanit kuuluvat seuran markkinointiklubiin, joka kokoontuu kerran kuukaudessa jonkin asiakasyrityksen tiloihin. Matti Virmasen mukaan johtajien on helpompi toimia, kun voi ottaa yhteyttä jo entuudestaan tuttuun henkilöön. Tällä tavalla urheiluyritys voi vaikuttaa merkittävästikin asiakkaiden lisämyyntiin.

Toinen tärkeä toiminnan muoto on asiakasyrityksen mahdollisuus tuoda omia asiakkaitaan peleihin. Periaatteessahan sen yritys voi tehdä ilman mitään yhteistyösuhdetta, mutta toisaalta tällöin tarjolla ei olisi samoja erityispalveluita kuin yhteistyökumppaneille on. Juha Junno totesikin, että kun yritykset tuovat asiakkaitaan otteluihin, täytyy Kärppien palvella heitä siten, että kaikki olisi asiakkaille mahdollisimman helppoa. Voidaankin sanoa, että yritysasiakkaat ovat ryhmä, joiden osalta oheispalveluiden merkitys on erityisen suuri.

Usein valmentaja ja pelaajat ovat tärkeässä asemassa myös yhteistyökumppaneiden suuntaan. Esimerkiksi Antti Heikkilän mukaan Ässien valmentaja on hyvin kysytty henkilö esitelmöimään yrityksissä. Pelaajien käyttämiseen liittyen Jokerit ja Kärpät ovat haastattelujen perusteella ainoat yritykset, joissa pelaajat saavat urheilun ulkopuolista koulutusta. Kyseessä on nimenomaan esiintymiskoulutus yritystilaisuuksia sekä tiedotusvälineitä varten.

Johtajat korostivat sitä, ettei asiakasyrityksille tarjota pelkkää näkyvyyttä. Yritykset eivät ole valmiita maksamaan pelkästä logon näkymisestä kovinkaan paljoa, ja toisaalta Ville Tapolan mukaan pelkän näkyvyyden ostaminen ei sido kovin hyvin. Jyrki Santala taas totesi, että UPM-Kymmene tuskin myy mainosten avulla yhtään enempää paperia Saksaan, vaan kyse on enemmänkin sisäisestä markkinoinnista. Asiakasyritys pystyy viestittämään omille työntekijöilleen, että se haluaa maksaa osuutensa raumalaisten viihtyvyydestä. Santalan mukaan raumalaisille yrityksille on ylipäättäänkin tärkeää, että ne kokevat tukevansa hyvää asiaa. Hän sanoikin, että Lukko myy osittain raumalaisuutta ja me-henkeä, eli sitä, että kaikki kokevat olevansa samaa perhettä.

Asiakkaiden tarpeiden tiedostaminen on tärkeää myös yhteistyökumppaneiden osalta. Markku Raatikaisen mukaan KuPS:n johdon ammattitaitoa on tunnistaa yrityksen tarpeet riittävästi etukäteen, ja Antti Heikkilä taas totesi, että yrityksen tarpeet ovat aina erilaiset, eli kaikille ei voi tehdä samanlaisia tarjouksia. Jyrki Santalan mukaan Lukko

on tavallaan idea- ja mainostoimisto, mikä viittaa siihen, että asiakkaat eivät välttämättä itse tiedosta kaikkia tarpeitaan, jolloin urheiluyrityksen täytyy itse ne keksiä.

6.6 Syitä jääkiekon ja jalkapallon menestymisen eroihin

Kaikilta johtajilta kysyttiin näkemystä siihen, miksi jääkiekko on menestynyt Suomessa paremmin kuin jalkapallo. Kolme johtajaa toi esille Suomen pitkän talven ja siihen liittyen hyvän jäähalliverkoston, joka mahdollistaa vakio-olosuhteet otteluille sekä paremmat oheispalvelut. Juha Junno ja Markku Raatikainen mainitsivat jääkiekon luonteen, eli kyseessä on viihdyttävä ja nopeatempoinen laji. Samoin Jyrki Santala sanoi, että jääkiekko sopii paremmin suomalaisten luonteisiin hieman raisumpana pelinä. Ville Tapola ei sen sijaan uskonut tähän vaan viittasi jääkiekon pidempiin perinteisiin; suomalaiset ovat menestyneet kansainvälisesti kauemmin jääkiekossa kuin jalkapallossa.

Yllä olevista ainakin maantiede on sellainen, jolle jalkapallojohtajat eivät mahda mitään. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että jalkapalloa pitäisi ”väkisin” pelata huonoissa olosuhteissa vaan päinvastoin sitä, että niihin pitäisi mukautua mahdollisimman hyvin. Kannattaako esimerkiksi sarjan ratkaisupelejä pelata marraskuun alussa, jolloin kentän laidalla saattaa hyvinkin todennäköisesti olla lunta ja ulkona pakkasta? Pikemminkin voisi harkita kauden aloittamista nykyistä aikaisemmin laaduiltaan parantuneissa halleissa pelaamalla ulkokentillä silloin, kun se katsojille eli asiakkaille paremmin sopii.

Matti Virmasta lukuun ottamatta kaikki jääkiekkojohtajat toivat esille jääkiekon SM-liigan merkityksen lajia eteenpäin vieneenä asiana, ja Jyrki Santalan mukaan tämä on itse asiassa suurin syy menestymisen eroihin. Kaikki kolme johtajaa totesivat, että jääkiekossa ei liigan perustamisen jälkeen (1976) ole ollut enää samaa ongelmaa kuin jalkapallossa, jossa alasarjojen joukkueet (Suomen Palloliiton välityksellä) päättävät

huippuseurojen asioista. Juha Junnon mukaan asiassa on suuri ristiriita, sillä huippuseurat kantavat taloudelliset riskit mutta eivät saa silti tehdä päätöksiä omista asioistaan. Asiaan liittyen Junno puhui myös ammattimaisuudesta jääkiekossa eli siitä, että toiminta on ollut pidempään suunnitelmallista.

Antti Heikkilä ja Jyrki Santala, jotka molemmat ovat toimineet seurajohdossa myös jalkapallossa, sanoivat jalkapallon olevan liian konservatiivinen ja kansainvälisestä kehityksestä riippuvainen laji. Esimerkiksi Santala oli aikoinaan ehdottanut pelaajan nimen painamista pelipaitaan jääkiekkoa vastaavalla tavalla, mutta ehdotus oli tyrmätty vedoten siihen, ettei tällainen kuulu jalkapalloon. Joitakin vuosia myöhemmin tapa kuitenkin otettiin käyttöön kansainvälisesti ja siten myös Suomessa.

Heikkilä ja Santala ihmettelivät sitä, miksi playoff-järjestelmää ei olla koskaan otettu käyttöön jalkapallossa. Markku Raatikaiselta asiaa kysyttäessä hän perusteli tätä sillä, että playoff-pelit eivät kuulu jalkapallon henkeen. Toisaalta kaikki maailman pääsarjat pelataan siten, että koko pelikauden suoritus ja saavutetut pisteet ratkaisevat sijoituksen. Toisaalta taas Suomessa kahdeksanneksi tulleen joukkueen todennäköisyys pudottaa ensimmäinen olisi jalkapallossa suurempi kuin jääkiekossa. Lisäksi jalkapallo on lajina jääkiekkoa fyysisempää, jolloin pelaajat tarvitsevat pidemmät palautumisajat, eikä esimerkiksi paras viidestä -menetelmä ole mahdollinen.

Viimeinen perustelu on sellainen, joka mahdollisessa muutostilanteessa täytyisi ottaa tarkasti huomioon, mutta kaikkia muita perusteluja voidaan kuitenkin kritisoida. Heikkilän mukaan jalkapallolla ei ole Suomessa koskaan ollut rohkeutta ottaa askelia, mikä viittaa osittain perusteluun muun maailman toimintatavasta. Santala taas sanoi, että kun playoff-järjestelmä otettiin jääkiekossa käyttöön, arvosteltiin päätöstä jonkin aikaa. Nyt kukaan ei kuitenkaan kyseenalaista järjestelmää.

Molemmat jääkiekkojohtajat mainitsivat dramatiikan playoff-järjestelmän yhteydessä. Se, että kahdeksanneksi runkosarjassa tullut joukkue voi pudottaa ensimmäisen,

tarkoittaa juuri tätä ja lisää katsojien jännitystä. Sinänsä Raatikainen on samaa mieltä, vaikka hän puhuikin asiasta nykyiseen sarjamuotoon liittyen: ”[Yllätyksellisyys] on yleisön suhteen juuri se kiinnostavin tekijä. Peli on kuitenkin peliä ja liigakin niin tasainen, että viimeinen voi voittaa ykkösen.”

Raatikaisen mukaan ensi kaudella pelattava kaksinkertainen 14 joukkueen sarja on hyvä järjestelmä. Etukäteen tiedetään, milloin pelit ovat, ja yleisö pystyy koko ajan seuraamaan sarjataulukosta, miten joukkue on sijoittunut. Sarjataulukko onkin hänen mukaansa paras seuraavan ottelun markkinointikeino. Lisäksi vaikka joukkue ei pelaisikaan sarjan kärjessä, voi se omalta osaltaan olla vaikuttamassa mestaruuteen, jos se kohtaa loppukierroksilla kärkipään joukkueen.

Jos kuitenkin edellisiin toteamuksiin lisäisi playoff-tekijän, tuskin se muuttaisi tilannetta ainakaan huonommaksi. Oletetaan, että joukkue pelaa sijoista 5-10. Jos koko ajan taistellaan playoff-paikasta, niin tekisikö se sarjataulukosta vieläkin paremman markkinointikeinon? Jos taas kohdataan kärkipään joukkue, niin lisäisikö katsojien jännitystä se, että samalla kun pysyttäisiin vaikuttamaan mestaruustaisteluun, myös oman joukkueen pelillä olisi merkitystä? Jos pelin ainoa merkitys on ”kiousata” mestariehdokasta, onko se oikeasti niin kiinnostavaa katsojien mielestä? Yksi playoff-järjestelmän tarkoitus on nimenomaan vähentää merkityksettömien otteluiden määrää.

Yhteenvetona lajien välisestä keskustelusta voidaan todeta, kuten Santala sanoi, että jääkiekko on toiminut enemmän katsojien eli asiakkaiden ehdoilla, kun taas jalkapallossa katsojat ovat olleet seurojen armoilla. Perinteikkyys voi olla vahvuus, mutta perinteissä eläminen ei kannata, mikäli se tarkoittaa huonon menestymisen jatkumista.

6.7 Johtajien mielipiteet kuviosta 4.5

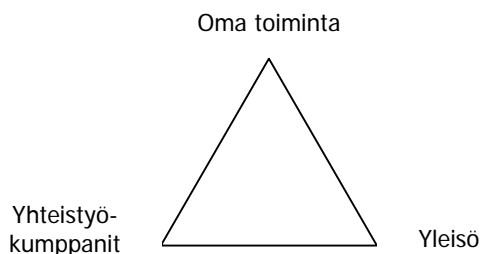
Viitekehyksessä viimeinen osio viittaa siihen, että lopullisesti menestymisen ratkaisee onnistuminen itse toiminnassa. Tärkeää on onnistua pelillisesti, pystyä tarjoamaan hyvää palvelua ottelutapahtumissa sekä tehdä oikeita ratkaisuja strategiatasolla. Tätä kuvastaa luvun 4.3.2 kuvio 4.5, josta haastatelluilta kysyttiin mielipidettä. Johdannoksi näytettiin seuraava teksti (ks. liite): ”Menestyvä joukkueurheiluyritys onnistuu kaikilla kolmella tasolla: Sen pelillinen menestyminen on hyvää, ottelutapahtumissa katsojille pystytään tarjoamaan jatkuvasti hyvää palvelua ja strateginen suunnitelmallisuus ohjaa toimintaa kohti oikeita toimenpiteitä yleisemmällä tasolla.”

Kuviosta annettiin sekä hyväksyvää että kritisoivaa palautetta. Antti Heikkilä sanoi näkemyksen olevan täysin nykypäivää, ja Juha Junno totesi, että juuri tästä oltiin haastattelussa koko ajan puhuttu. Matti Virmanen ja Markku Raatikainen pitivät erityisesti siitä, että kaikkein sisimpänä on itse peli, joka on tärkein elementti. Raatikainen myös korosti dramatiikkaa, joka on yleisön suhteen kiinnostavin tekijä.

Ville Tapola sen sijaan piti kuviota hieman ylimalkaisena: se ei valota yrityksen toimintaa mutta ehkä sopii kilpailutoiminnan puolelle. Jyrki Santala taas totesi, että kyseessä on yksi perustotuus, mutta kuviosta puuttuu kokonaan talous. Hänen mukaansa ei voi olla tyytyväinen, jos onnistumisista huolimatta mitään ei jää käteen. Kommentti on täysin ymmärrettävä, sillä kuvio esitettiin osittain irrallaan kokonaisuudesta. Idea joka tapauksessa viitekehyksen mukaan on, että kyseisissä asioissa on onnistuttava, jotta päästään taloudelliseen menestykseen.

Raatikainen ja Junno piirsivät myös omat kuviot, joita he ovat esittäneet esimerkiksi seminaareissa. Raatikaisen kuviossa (6.5) on kolme tekijää: oma toiminta, yhteistyökumppanit ja yleisö, jotka kaikki ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Sekä yhteistyökumppanit että yleisö ovat kiinnostuneita urheiluyrityksen toiminnasta, ja lisäksi yhteistyökumppanit ovat kiinnostuneita yleisöstä.

Kuvio 6.5 Kolmiokaavio KuPS:n menestymisen tärkeistä osa-alueista



Lähde: Markku Raatikainen, haastattelu

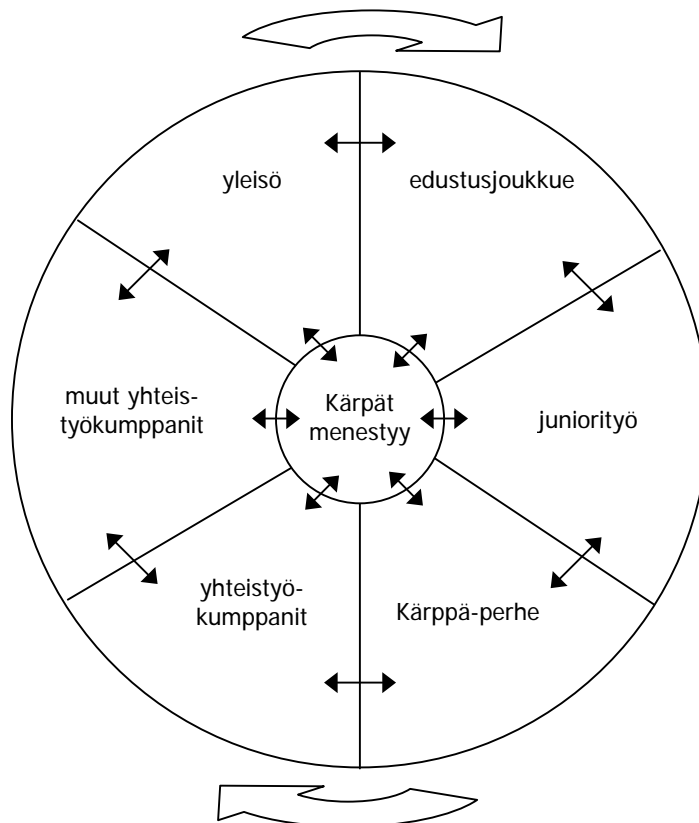
Oman toiminnan alle voisi lisätä Raatikaisen mukaan alatekijöitä kuten joukkue, seuran profiili, toiminta yleensä ja medianäkyvyys. Nämä kaikki vaikuttavat siihen, kuinka kiinnostava KuPS asiakkaidensa mielestä on. Profiiliin liittyen Raatikainen totesi olevan tärkeää, että yhteistyökumppanit voivat luottaa toiminnan olevan ammattimaista, mikä tarkoittaa esimerkiksi sitä, ettei heidän maineensa pilaannu sillä, että yrityksen logo näkyisi vääränlaisissa tilanteissa. Yhtenä tekijänä profiilin korottamiseksi Raatikainen mainitsi yhtiöittämisen.

Hyvin samantyyllisen ajatusmallin esitti myös Junno. Hänen ympyrämallissaan (kuvio 6.6) on kuusi tekijää, jotka ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja määräävät yrityksen menestymisen. Yksikään osa-alueista ei saa pettää, tai muuten toiminta lähtee heikkenemään myös muissa tekijöissä ja siten koko yrityksen menestymisessä.

Kuvion mukaan yleisö ja juniorit ovat kiinnostuneita edustusjoukkueen toiminnasta. Juniorityö taas täytyy hoitaa hyvin, jotta edustusjoukkue saa strategian mukaisesti pohjoissuomalaisia pelaajia ja jotta Kärppä-perhe pystyy olemaan kunnossa. Jälkimmäinen tarkoittaa sitä, että ihmiset Kärppien ympärillä kokevat asian hyväksi ja haluavat olla toiminnassa mukana. Edelleen suhteiden yhteistyökumppaneihin tulee olla oikealla tavalla ja pitkäjänteisesti hoidetut. Muut yhteistyökumppanit viittaavat toisiin

urheiluseuroihin, kaupunkiin ja tiedotusvälineisiin, myös heidän suuntaansa täytyy toiminta hoitaa hyvin. Lopuksi palataan taas katsojiin, faneihin ja myös siihen suuren yleisöön, joka ei tule halliin katsomaan. Kaikkien näiden tarpeisiin pitää pystyä vastaamaan.

Kuvio 6.6 Ympyräkaavio Kärppien menestymistekijöistä



Lähde: Juha Junno, haastattelu

Tärkeää Junnon mukaan on, että toiminta pyörii koko ajan eteenpäin (isot nuolet). Tärkeää ei välttämättä ole se, että vauhti on kovaa vaan että liike säilyy koko ajan. Jos jokin osa-alue unohdetaan, kaikki muutkin kärsivät. Esimerkiksi huonosti hoidettu juniorityö vaikuttaa edustusjoukkueen tasoon, sitä kautta yleisön ja yhteistyökumppaneiden kiinnostavuuteen sekä myös Kärppä-perheeseen. Huonot

suhteet yhteistyökumppaneihin taas vähentävät mahdollisuutta palkata kiinnostavia pelaajia. Jos yleisöä ei kuunnella, ei ottelutapahtumasta saada oikeanlaista ja niin edelleen.

7 TUTKIELMAN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Yhteenveto tutkielman tuloksista

Tutkielman tavoitteena on ollut tuottaa joukkueurheiluyritysten johtohenkilöille sellaista tietoa, joka auttaisi yrityksiä menestymään paremmin. Tietoa on pyritty saamaan vastaamalla seuraavaan tutkimuskysymykseen: mitkä ovat suomalaisten joukkueurheiluyritysten menestystekijät?

Teoreettisessa osassa määriteltiin ensin joukkueurheiluyritysten menestyminen taloudelliseksi menestymiseksi. Tämän jälkeen keskusteltiin pk-yritysten yleisistä menestystekijöistä, minkä avulla luotiin ensimmäisen vaiheen viitekehys (kuvio 2.1) pohjaksi teoreettiselle viitekehykselle. Luvussa 3 perehdyttiin syihin, jotka ovat johtaneet urheiluseurojen yhtiöittämiseen Suomessa. Tämän jälkeen pohdittiin urheilutoimialan erityispiirteitä ja niiden vaikutukset huomioon ottaen muodostettiin lopullinen teoreettinen viitekehys (kuvio 4.6).

Viitekehyksessä on kolme sisäkkäistä aluetta: oikeat ihmiset, tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus sekä uloimpana onnistunut toiminta. Oikeiden ihmisten valinta yrityksen johtoon on ensimmäinen menestymisen edellytys. Sen lisäksi urheiluyrityksen tavoitteena pitäisi olla taloudellinen menestyminen ja toiminnan pitäisi olla suunnitelmallista. Keskeinen kohta tässä yhteydessä on lisäarvon tuottaminen asiakkaille ja toisaalta järkevien pelaajapäätösten tekeminen. Onnistumisen ratkaisee lopulta itse toiminta, jossa erityisen tärkeää on menestyminen urheilullisesti.

Empiirinen osio suoritettiin tekemällä kuusi teemahaastattelua. Kohteiksi valittiin neljä jääkiekko- ja kaksi jalkapalloyritystä, joista jokaisesta haastateltiin toimitusjohtajaa. Urheiluyrityksen henkilöstöön liittyen tärkeimpinä tuloksina saatiin täydennys johtajien ominaisuuslistaan sekä havainto juniorityön merkityksestä. Taloudellisen osaaminen

lisäksi johtajilta vaaditaan urheilumaailman tuntemusta, sosiaalisia taitoja sekä kykyä valita oikeita valmentajia ja pelaajia. Juniorityö on tärkeää uusien huippupelaajien sekä asiakkaiden tarpeiden vuoksi. Jälkimmäinen perustuu siihen, että katsojat ja yhteistyökumppanit haluavat usein nähdä joukkueessa oman alueen kasvatteja.

Lisäksi pelaajavalintojen tekemiseen liittyen todettiin, että ihannetilanteessa johtaja pystyy arvioimaan pelaajan taloudellisen merkityksen yritykselle, jolloin päätöstä ei tehtäisi pelkästään pelaajan ominaisuuksien perusteella (kuvio 6.1). Suomalaisten pelaajien korkeiden palkkojen (erityisesti jääkiekossa) todettiin olevan ensisijaisesti yhteydessä seurojen urheilullisiin tavoitteisiin, joskin tilanne on viime vuosina muuttunut. Jalkapallon osalta tuli esille mahdollinen puoliammattilaisuus, mikä olisikin järkevä vaihtoehto, jos lajin kysyntä ei ole riittävää (vrt. Nieminen (2000, B422)).

Teoriaosassa urheiluyritysten tavoitteet jaettiin kahteen perustyyppiin, mutta empirian tarkastelun perusteella jako voidaan tehdä kolmeen (kuvio 6.3). Ensimmäisessä tavoitetyypissä maksimoidaan urheilumenestystä, kolmannessa taloudellista menestymistä ja niiden välillä olevassa pyritään mahdollisimman hyvään urheilumenestykseen talouden antamissa rajoissa. Haastatellut yritykset kuuluvat enimmäkseen tähän keskimmäiseen, osittain kuitenkin jo kolmanteen.

Suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä johtajat pitivät tärkeinä asioina. Tavallaan kyseessä on ilmentymä uudesta ajattelutavasta verrattuna vanhaan, jolloin seuroissa toimittiin yhden kauden tähtäimellä. Taloudelliseen suunnitteluun liittyen todettiin, ettei budjettia pitäisi rakentaa tietyn sijoituksen varaan, vaan taloudellisen tavoitteen olisi syytä olla positiivinen ilman tiettyä menestystäkin.

Katsojien eli tärkeimmän asiakasryhmän tarpeiksi koettiin toisaalta peliin liittyvä elämys sekä oheispalvelut, jotka korostuvat erityisesti yritysasiakkaiden osalta. Yhteistyökumppaneista voidaan todeta, että urheiluyritykset ymmärtävät nykyään molemminpuolisen hyödyn merkityksen ja pyrkivät vastaamaan asiakasyritysten

tarpeisiin. Yhtenä merkittävänä palvelumuotona tuli esille asiakkaiden mahdollisuus verkostoitua urheiluyrityksen avulla.

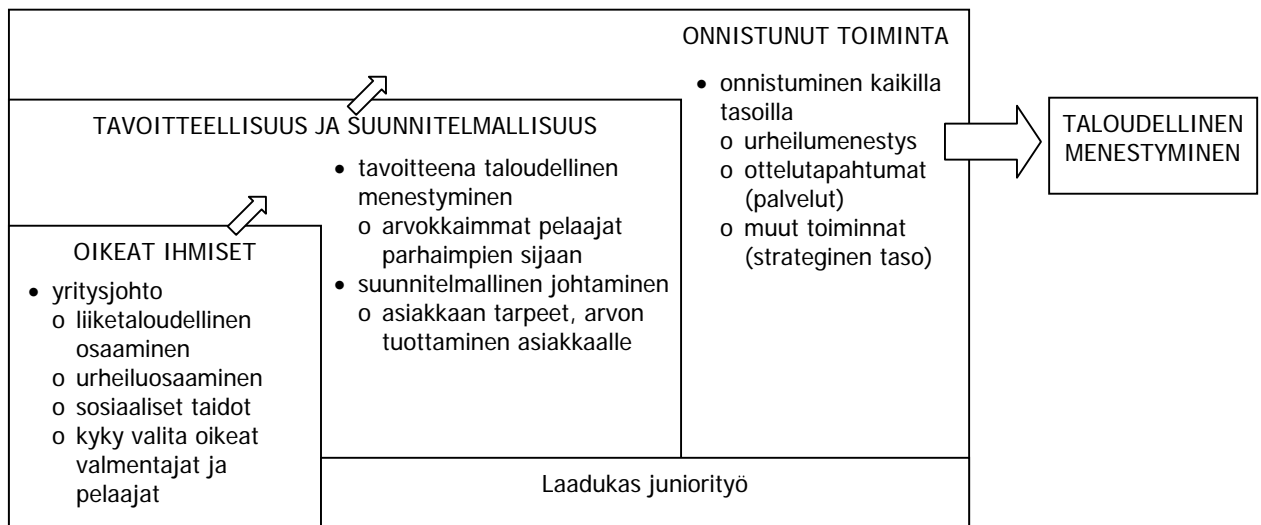
Asiakkaisiin liittyen keskustelua käytiin myös lajitasolla. Tärkeimmiksi jääkiekon menestymisen syiksi todettiin kyky palvella asiakkaita heidän tarpeidensa mukaan jalkapalloa paremmin sekä toiminnan suunnitelmallisuus ja ammattimaisuus. Jälkimmäisessä merkittävä tekijänä on ollut jääkiekon SM-liigan perustaminen, eli huippuseurojen mahdollisuus päättää omista asioistaan.

Empiirisiä tuloksia käsiteltäessä ei vertailtu juurikaan vastauksia hyvin ja huonosti menestyneiden yritysten osalta. Yleisellä tasolla voidaan kuitenkin todeta, että menestyneiden osalta menestys on tuskin ollut sattumaa. Toisaalta kovin merkittäviä johtopäätöksiä asiasta ei voi näin pienen aineiston osalta tehdä, sillä yhtenä menestykseen vaikuttavana tekijänä on ollut myös todennäköisesti talousalueen koko, joten siinä mielessä olisi pitänyt tutkia enemmän vertailukelpoisia yrityksiä.

Kaikilla hyvin menestyneillä yrityksillä on kuitenkin yhteinen piirre. Niiden joukkueet ovat nimittäin menestyneet huonosti ennen kuin toimintatapa on muutettu ja yhdistys yhtiöitetty. Lukko ja Ässät sen sijaan ovat pitkään olleet SM-liigassa eikä niillä ole ollut tarvetta tehdä toimintaan suuria muutoksia, yhtiöittäminenkin tehtiin lähinnä SM-liigan vaatimuksesta. Asian voisi myös laajentaa jalkapallon puolelle, jossa perinteiset menestysseurat (Haka, MyPa) eivät vielä ole yhtiöittäneet toimintaansa vaan ehkä kokevat, että vanhalla toimintatavalla on hyvä jatkaa.

Empiiristen tulosten avulla voidaan viitekehystä täydentää kahdelta osin (kuvio 7.1). Ensinnäkin yritysjohton osalta ominaisuuslistaa on täydennetty kolmella lisäominaisuudella. Toisekseen juniorityö on lisätty uutena elementtinä kuvioon. Se on sijoitettu kuvioon ikään kuin perustaksi; tarkoitus ei ole niinkään kuvata, että kyse olisi esimerkiksi suunnitelmallisuudesta tai onnistuneesta toiminnasta.

Kuvio 7.1 Tarkennettu malli joukkueurheiluyritysten menestymisestä



Mallia voidaan testata hyvin ja huonosti menestyneillä yrityksillä. Esimerkiksi Kärpillä vaikuttaa olevan yrityksen johdossa päteviä ihmisiä, joilla on vaadittuja ominaisuuksia. Yritys on ymmärtänyt talouden merkityksen (vrt. kuvio 6.4) ja pyrkii koko ajan suunnitelmalliseen toimintaan mieltien mahdollisuuksia lisätä asiakkaalle tuotettua arvoa. Joukkue on menestynyt viime vuosina hyvin, ja yrityksen strateginen suunnitelmallisuus tuntuu olevan toimialan parasta tasoa.

Sen sijaan esimerkiksi Ässillä hallitus vaihtui viime syksynä ja toimitusjohtajakin viimeksi haastatteluiden jälkeen tänä keväänä (2003). Vaihtuminen kuvastaa sitä, että yritysjohdossa ei ole ollut aivan oikeita henkilöitä. Ässien tavoitteellisuus on tuntunut painottuneen urheilumenestyksen puolelle, ja suunnitelmallisuuden puuttumista kuvastaa se, että viime syksynä otettiin käyttöön viisivuotissuunnitelma. Paremmassa tilanteessa tällainen suunnitelma olisi siis ollut jo pidempään käytössä. Myöskään menestyminen SM-liigassa ei ole ollut erityistä viime vuosina.

Todetun perusteella voidaan vastata tutkimusongelmaan suomalaisten joukkueurheiluyritysten menestystekijöistä: Tarvitaan oikeanlaisia ihmisiä johtamaan yritystä. Toiminnan pitää olla taloudelliseen menestykseen tähtäävää, mikä näkyy

erityisesti pelaajapäätöksissä, sekä suunnitelmallista korostaen asiakkaan tarpeita. Pitkällä tähtäimellä juniorityöllä on suuri merkitys. Lopullisen menestymisen kannalta merkittävässä asemassa ovat urheilumenestys sekä tarjottavan palvelun laatu.

7.2 Tulosten yleistäminen ja suhteuttaminen aikaisempiin tutkimuksiin

Tutkielmassa asioita on käsitelty ensisijaisesti suomalaisten osakeyhtiömuotoisten urheiluseurojen näkökulmasta. Suurin osa esitetyistä näkemyksistä sopinee kuitenkin myös muihin urheiluseuroihin silloin, kun niiden toiminta alkaa muistuttaa liiketoimintaa. Sen sijaan tuloksia tuskin voidaan yleistää esimerkiksi junioreille tai alasarjaseuroihin, joiden toiminnassa on kyse pelkästään harrastusmahdollisuuksien luomisesta jäsenille.

Toisaalta rajoitusta ei välttämättä tarvitse tehdä pelkästään suomalaisiin urheiluyrityksiin, sillä esimerkiksi muissa Pohjoismaissa toimintaympäristö lienee hyvin samanlainen. Mitä isompiin urheilumaihin kuitenkin mennään (esim. Saksa, Englanti, Yhdysvallat), sitä erilaisemmaksi ympäristö muuttuu. Esimerkiksi Pohjois-Amerikassa ammattilaisseuroilla ei ole ollenkaan omaa juniorityötä. Toisaalta esitetyt tulokset ovat melko yleismaailmallisia missä tahansa yritystoiminnassa (esim. oikeat ihmiset, asiakkaan tarpeet), eli siinä mielessä tulokset ovat yleistettävissä Pohjoismaita laajemminkin.

Yksi tärkeimmistä tutkielmassa havaituista asioista on ehkäpä se, etteivät joukkueurheiluyritykset kovinkaan paljon eroa ”tavallisista” yrityksistä. Toki viitekehys on rakennettu siten, että siinä ovat lähtökohtana yleiset menetystekijät, mutta toisaalta urheilutoimialaan keskittynyt keskustelu ei tuonut mitään dramaattisesti uutta. Urheiluyrityksen toimintaa pystytään siis ajattelemaan samojen sääntöjen mukaisesti kuin muidenkin yritysten.

Joitain ominaispiirteitä urheilutoimialalla tietenkin on, kuten aiemmatkin tutkimukset ovat osoittaneet. Esimerkiksi luvussa 4.1 keskusteltu yhteistoiminnan merkitys tuli esille myös haastatteluissa. Toisaalta johtajat pitivät tasaista sarjaa tärkeänä, ja toisaalta ”rakkain vihollinen” (Jokerit vs. HIFK, Lukko vs. Ässät) koettiin erittäin arvokkaaksi liiketoiminnan kannalta. Sloanen tavoitefunktioon (luku 4.1.1), jossa pelimenestyksellä on suuri merkitys, sekä sen vaikutukseen pelaajien palkkoihin viitattiin myös empirian tuloksissa.

Tutkielmassa on myös otettu kantaa suomalaisen huippu-urheilun taloudelliseen toimintaan. Näkemyksissä ollaan hyvin paljon samoilla linjoilla Niemisen (2000) kanssa. Ensinnäkin yhtiöittäminen koetaan sitä suositeltavammaksi vaihtoehdoksi, mitä enemmän rahaa toiminnassa liikkuu. Toisekseen toiminnan pyörittäminen liiketoiminnallisista lähtökohdista on suotavampaa kuin se, että panostetaan urheilumenestykseen. Tästä hyötyvät pitkällä aikavälillä kaikki osapuolet: seurat, pelaajat, katsojat ja yhteistyökumppanit.

7.3 Jatkotutkimusten aiheita

Tässä tutkielmassa joukkueurheiluyritysten menestymistä on käsitelty hyvin laajasti, mutta toisaalta mihinkään osa-alueeseen ei olla keskitytty erityisen tarkasti. Siten periaatteessa jokainen tutkielman osa-alue olisi omana kohdeilmionään mielenkiintoinen tutkittava lukuun ottamatta ehkä sponsorointia, jota aiemmin on useassa tutkimuksessa käsitelty.

Yksi erityinen tutkimuskohde voisivat hyvinkin olla pelaajien palkat ja niihin liittyen sellaisen työkalun rakentaminen, jolla johto voisi arvioida pelaajan taloudellista arvoa yritykselle. Toinen samaan aiheeseen liittyvä asia olisi esimerkiksi kannusteperusteinen palkkausjärjestelmä. Tähänhän urheilu tarjoaa erinomaisia mahdollisuuksia, mutta voisi

olla hyödyllistä selvittää, millainen malli tuottaisi liiketoiminnan kannalta parhaan tuloksen.

Edelleen esimerkiksi urheiluyrityksen viestinnällisten päätösten tutkiminen voisi olla yksi mielenkiintoinen tutkimuskohde. Kuten tutkielmassa on tullut esille, rahasta puhuminen urheilun yhteydessä vaikuttaa vapaaehtoisten kiinnostukseen, mutta toisaalta se voi myös vähentää katsojien kiinnostusta joukkueen toimintaan. Siten oikeanlaisella viestinnällä pystyttäisiin todennäköisesti vaikuttamaan positiivisesti tällaisiin asioihin.

LÄHTEET

Painetussa muodossa

- Acs, Zoltan J. & Gerlowski, Daniel A. 1996. *Managerial Economics and Organization*. Prentice Hall. New Jersey.
- Alasuutari, Pertti 1995, 3. painos. *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino. Tampere.
- Ansoff, Igor H. 1989. *Strategia 2000*. Oy Rastor Ab / Rastor-Julkaisut. Helsinki. Alkuteos: The New Corporate Strategy.
- Anttila, Anu-Hanna 2001. ”Hunajata, hunajata”. TPS:n suuri yleisö. Teoksessa Anttila, Anu-Hanna & Ruonavaara, Hannu. *Jääkiekkoilta Turussa. Tutkielmia kiekkoyleisöstä*. Kirja-Aurora & Turun yliopiston sosiologian laitos. Turku. (42-77)
- Baker, Michael J. & Hart, Susan J. 1989. *Marketing and Competitive Success*. Philip Allan. Hertfordshire.
- Barrow, Colin 1993. *The Essence of Small Business*. Prentice Hall. New York.
- Collins, Jim 2001. *Hyvästä paras*. Kauppakaari. Helsinki. Alkuteos: Good to great.
- Conn, David 2001, 4th edition. *The Football Business. The Modern Football Classic*. Mainstream Publishing. London.
- Cooke, Andrew 1994. *The Economics of Leisure and Sport*. Routledge. London.
- Dobson, Stephen & Goddard, John 2001. *The Economics of Football*. The press syndicate of the University of Cambridge. Cambridge, UK.
- Ekman, Kerstin 2001. Urheilu ammattina. Teoksessa Aaltonen, Kimmo (toim.). *Urheilun ja liikunnan oikeus*. Tietosanoma. Helsinki.
- Eskelinen, Antti 1995. *Urheilu ja verot*. Suomen Urheiluliiton Julkaisut Oy. Helsinki
- Foley, Paul & Green, Howard 1989. *Small Business Success*. Paul Chapman Publishing Ltd. London.
- Gratton, Chris & Taylor, Peter 2000. *Economics of Sport and Recreation*. E&FN Spon. London.

- Gustafson, Elizabeth, Hadley, Lawrence & Ruggiero, John 1999. *Alternative Econometric Models of Production in Major League Baseball*. Teoksessa Fitzel, John (toim.). *Sports Economics: Current Research*. Praeger. Westport, Connecticut.
- Herlin, Niklas 2001. *Ilta-sanomat*. 2.10.2001.
- Hirsjärvi, Sinikka & Hurme, Helena 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino. Helsinki.
- HJK ja MTV3 solmivat televisiointisopimuksen. *Futari*. 3/2002. (Futari 2002)
- Hofer, Charles W. & Schendel, Dan 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing Co. Minnesota.
- Johnsson, Raoul, Karjalainen, Lasse & Äyväri, Anne 1991. *Varmista yrityksesi menestys. Palveluyrityksen kehittäminen*. Tietosykli Oy.
- Kamensky, Mika 2000. *Strateginen johtaminen*. Kauppakaari. Helsinki.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 1996. *The Balanced Scorecard. Translating strategy into action*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Karlöf, Bengt 1989. *Yritystoiminnan avainsanat*. Weilin+Göös. Helsinki.
- Kinnunen, Juha 2001. *Tilinpäätösanalyysit (22D410)*. Luennot, syksy 2001. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. Helsinki
- Klausen, Kurt Klaudi 1992. *Management and Marketing in Sportassociations*. Publications from Department of Commercial Law and Political Science. Odense Universitet. Odense.
- Kolamo, Sami 2002. Futisfanius ja tunteen kulttuuri. Yhteisöllistä draamaa median konstruoimalla näyttämöllä. *Kulttuurintutkimus*. 2/2002: 19-28.
- Kostiainen, Pasi 1997. *Jokerit. Suomalaisen jääkiekkoilun tuhkimotarina*. WSOY. Porvoo.
- Kotler, Philip 1997. *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control*. Prentice Hall International, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.
- Kuzma, John & Shanklin, William 1994. *Corporate Sponsorship: A Framework for Analysis*. Teoksessa Graham, Peter J. *Sports Business. Operational and Theoretical Aspects*. Wm. C. Brown Communications. Madison, Wisconsin.

- Lahti, Arto 1985. *Yrityksen strategia ja menestyksellisyys*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-69. Helsinki.
- Liigaseurojen budjetit 2002-03. Kärpillä ja Bluesilla eväitä haastajiksi. *Uutislehti 100*. 16.9.2002.
- Littunen, Hannu 2001. *The Birth and Success of New Firms in a Changing Environment*. University of Jyväskylä. Jyväskylä.
- Longenecker, Justin G. & Moore, Carlos W. 1991, eighth edition. *Small Business Management. An Entrepreneurial Emphasis*. South-Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio.
- Matikka, Ari 2002. *Measuring The Performance of Owner-Managed Firms. A systems approach*. The Helsinki School of Economics and Business Administration. Helsinki.
- McDonald, Mark A. 1996. *Service Quality and Customer Lifetime Value in Professional Sport Franchises*. University of Massachusetts Amherst. Department of Sport Studies. Michigan.
- Mennander, Ari 1997. *Hjallis. Hartwall Areena. Miten mahdottomasta tehtiin mahdollinen?* Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.
- Moore, Ellen M. & Teel, Sandra J. 1994. Marketing Tools for Sports Management. Teoksessa Graham, Peter J. *Sports Business. Operational and Theoretical Aspects*. Wm. C. Brown Communications. Madison, Wisconsin.
- Palo, Lassi 2002. Seitsemän seuran talous plussalle, liigan ”sulkemista” jatkettava. *Kiekkolehti*. 11/2002: 2-3.
- Peltola, Pasi 2002. Risto Nieminen: Rahat valmennukseen ja olosuhteisiin. *Futari*. 3/2002: 6-7.
- Porter, Michael E. 1985. *Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään*. Weilin+Göös. Espoo. Alkuteos: Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance.
- Rascher, Daniel 1999. A Test of The Optimal Positive Produktion Network Externatality in Major League Baseball. Teoksessa Fitzer, John (toim.). *Sports Economics: Current Research*. Praeger. Westport, Connecticut.
- Rauste, Olli 1997. *Urheiluoikeus*. Kauppakaari Oy. Lakimiesliiton Kustannus. Helsinki

- Sarhimaa, Jukka 2000. *Joukkueurheilun yhtiöitymisestä – syitä, seurauksia ja ongelmia*. Opetusministeriö. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osaston julkaisusarja nro 10/2000. Helsinki.
- Simkins, John 1986, 3rd edition. *Sponsorship 1986*. The Economic Intelligence Unit. London.
- Simon, Hermann 1996. *Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Storbacka, Kaj, Blomqvist, Ralf, Dahl, Johan & Haeger, Tomas 1999. *Asiakkuuden arvon lähteillä*. WSOY. Alkuteos: Det kundnära företaget.
- Subhash, Jain C. 1985, second edition. *Marketing Planning and Strategy*. South-Western Publishing Co. Cincinnati, OH.
- Tavoitteena erinomainen kilpailukyky* 2001. Suomen Laatukeskus Koulutuspalvelut Oy. Helsinki. Alkuteos: Criteria for Performance Excellence.
- Treacy, Michael & Wiersema, Fred 1995, eighth printing. *The Discipline of Market Leaders. Choose your customers, narrow your focus, dominate your markets*. Addison-Wesley Publishing Company. New York.
- Uusitalo, Hannu 1991. *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. WSOY. Helsinki
- Veranen, Jyrki 1996. *Tuottoa vaativat omistajat*. WSOY.
- Wiberg, Lars & Stemme, Ingeborg 1989. *Vapautatko vastuuseen? Kirja itsenäisyydestä ja yhteistyöstä*. Weilin+Göös. Espoo. Alkuteos: En bok om självständighet och samverkan.
- Wickham, Philip A. 1998. *Strategic Entrepreneurship. A decision-making approach to new venture creation and management*. Pitman Publishing. London.
- Vogel, Harold 2001, 5th edition. *Entertainment Industry Economics. A guide for financial analysis*. The press syndicate of the University of Cambridge. Cambridge, UK.
- Yin, Robert K, 1994, second edition. *Case Study Research. Design and Methods*. SAGE Publications Ltd. London, UK.

Elektroniset lähteet

Kallio, Juha, Pulkkinen, Matti & Tiilikka, Jussi 2002. *Sisältötuotannon liiketoimintamallit*. LTT-tutkimus. Helsinki. www-muodossa: http://lft-tutkimus.fi/pdf/ISBN_951_774_095_6.pdf.

MTV3 uutiset 9.9.2002. *Jääkiekon SM-liigan joukkueet paransivat taloudellista tulostaan*. www-muodossa: <http://www.mtv3.fi/kiekkorahat/>. (MTV3)

Nieminen, Risto 2000. *Selvitysmiehen ehdotus kansalaistoiminnan ja liiketoiminnan julkisen tukemisen eriyttämisessä noudatettavista periaatteista erityisesti liikuntajärjestöjen osalta*. Opetusministeriö. Helsinki. www-muodossa: http://www.minedu.fi/julkaisut/urheilun_kansalais_ ja_liiketoiminta.html.

Viitanen, Matti 1998. Sotkamo uskoo SuperJymy Oy:öön. *Liikunnan ja Urheilun Maailma* 2/1999. www-muodossa: <http://www.slu.fi/imag/2-99/13.html>.

Haastattelut

Heikkilä, Antti, toimitusjohtaja. 4.2.2003. HC Ässät Pori Oy:n toimisto, Pori.

Junno, Juha, toimitusjohtaja. 3.2.2003. Oulun Kärpät Oy:n toimisto, Oulu.

Raatikainen, Markku, toimitusjohtaja. 31.1.2003. Kuopion Palloseura Oy:n toimisto, Kuopio.

Santala, Jyrki, toimitusjohtaja. 22.1.2003. Hotelli Pasila, Helsinki.

Tapola, Ville, toimitusjohtaja. 30.1.2003. FC Hämeenlinna Oy:n toimisto, Hämeenlinna.

Virmanen, Matti, toimitusjohtaja. 21.1.2003. HC Jokerit Oyj:n toimisto, Helsinki.

LIITE: Haastattelurunko (toisen tason kysymykset mahdollisia lisäkysymyksiä)

YHTIÖITTÄMINEN

1. Mitkä olivat **tärkeimmät syyt** urheilutoiminnan yhtiöittämiseen?
 - a. liiketoiminta- ja voitonjakomahdollisuus
 - b. ristiriitaisuus aatteellisuuden ja kaupallisuuden välillä
 - c. riskien pienentäminen
 - d. organisatoriset syyt
 - e. velkaongelmat
2. Mitkä olivat tärkeimmät syyt siihen, että toimintaa **EI olisi yhtiötetty?**
3. Mitkä ovat olleet **tärkeimmät** yhtiöittämisen **vaikutukset?**

ASIAKKAAT JA TULOT

1. Ketkä ovat tärkeimmät asiakkaanne?

Katsojat

1. Mitä **asiakkaan tarpeita** yrityksenne toiminta tyydyttää?
 - a. Mikä on yrityksenne tärkein tehtävä asiakkaan näkökulmasta?
2. Kuinka tärkeä uskotte **lipun hinnan** olevan **ostopäätöksessä?**
3. Mitkä ovat mielestänne tärkeimmät asiat siinä, että katsoja on **kokenut saavansa rahoilleen vastinetta** ottelutapahtuman jälkeen?
 - a. Mitkä asiat **ottelutapahtumissa** ovat mielestänne **tärkeitä katsojalle itse pelin lisäksi?**
 - b. Kuinka pyritte **vaikuttamaan niihin?**
4. **Jaotteletteko katsojia** joillain kriteereillä ryhmiin?
 - a. Kuinka **palvelut eroavat** eri ryhmille?
5. Minkälainen **suhde** yrityksellä on joukkueen **uskollisimpiin kannattajiin?** Tässä yhteydessä viitataan erityisesti henkilöihin, jotka kuuluvat faniklubiin.
 - a. Tehdäänkö heidän hyväksi **joitain erityistoimia** tavallisiin katsojiin verrattuna?
6. Minkä luulette olevan **tärkeimmät syyt** siihen, että jääkiekosta/jalkapallosta kiinnostuneet ihmiset **EIVÄT tule katsomaan** otteluitanne?
7. Mitkä asiat vaikuttavat eniten **fanituotteiden myyntiin?**
 - a. Kuinka tärkeitä **tietynyyppiset pelaajat** ovat fanimyynnin kannalta?

Yhteistyökumppanit

1. Mikä on mielestänne **tärkeintä yhteistyössä asiakasyritysten kanssa?**
 - a. Minkälaisia **tavoitteita** uskoisitte yhteistyökumppaneillanne olevan?
2. **Millä perusteilla** teette **tarjouksia** yrityksille?
 - a. Ovatko **kaikki tarjoukset samanlaisia?**
3. Oletteko **jaotelleet yhteistyökumppanit** jollain tavalla?
 - a. **Vaikuttaako jaottelu** siihen, kuinka heitä **palvellaan?**

TUOTE, KILPAILIJAT, SUUNNITELMAT

1. Miten **määrittelisitte tuotteenne?**
2. Kuinka määrittelisitte sen, **missä liiketoiminnassa** (bisneksessä) yrityksenne on mukana?
3. Millaiseksi uskoisitte **tuotteenne** kehittyvän **jatkossa?**
4. Mikä on mielestänne **yrityksenne tärkein voimavara / resurssi?**
5. Keitä ovat teidän **tärkeimmät kilpailijanne?**
6. Millä perusteella uskotte asiakkaiden ostavan **teidän tuotteenne kilpailijan tuotteen sijasta?**
 - a. Millä perusteella uskotte **katsojien** tulevan juuri teidän joukkueen otteluihin?
 - b. Millä perusteella uskotte **yritysten sponsoroivan** juuri teitä?
 - c. Muut ryhmät?
7. Millä perusteella uskotte asiakkaiden ostavan **kilpailijan tuotteenne teidän tuotteen sijasta?**
8. Onko yritykselle laadittu **jonkinlaista suunnitelmaa** toiminnan tueksi?
 - a. strategiaa
 - b. markkinointisuunnitelmaa
9. Minkälaisia asioita suunnitelma **pääpiirteissään sisältää?**
10. Kuinka **tärkeänä** pidätte **suunnitelmien tekemistä?**
11. Mitkä ovat **suurimmat muutokset**, joita on tapahtunut yrityksenne toiminnassa **viimeisen kahden vuoden aikana?**
 - a. Mitkä ovat olleet **syynä** näihin muutoksiin?

HENKILÖSTÖ

1. Keitä ovat mielestänne yrityksen **avainhenkilöt**?

Pelaajat

1. Ovatko **pelaajien palkat** mielestänne **oikealla tasolla**?
 - a. **Teidän joukkueessa**?
 - b. Yleisesti **Suomessa**?
 - c. **Miksi** ne ovat liian korkeita?
2. **Kuka** tekee **päätökset pelaajavalinnoista** yrityksessänne?
 - a. Kuinka tärkeä merkitys **valmentajalla** on pelaajahankinnoissa?
3. Mitkä ovat **tärkeimmät perusteet pelaajien hankkimisessa**?
 - a. Oliko **viimeksi** hankkimienne pelaajien kohdalla joitain **erityisyyttä**?
4. **Millä perusteilla** päätätte pelaajalle tehtävän **palkkatarjouksen**?
 - a. Mitkä **tekijät määräävät** mielestänne **pelaajan arvon**?
 - b. Vaikuttaako pelaajan **kotikaupunki** hänen arvoonsa?
5. Millä tekijöillä arvioitte pelaajan **palkkaamisen onnistuneisuutta jälkeenkään**?
 - a. Vaikuttavatko **muut tekijät kuin pelilliset** suoritukset?
6. Onko urheilutoiminnan **yhtiöittäminen vaikuttanut** pelaajapalkkioiden tasoon jollain tavalla?
7. Annatteko pelaajille (valmennuksen lisäksi) minkäänlaista **koulutusta**?
8. Kuinka tärkeää **juniorityö** on yritykselle?
 - a. Mitkä ovat **tärkeimmät** juniorityöstä saatavat **hyödyt**?
 - b. Minkälaisia **kustannuksia** se aiheuttaa?

Muut

1. Millaisia **ominaisuuksia vaaditaan** mielestänne **hyvältä johtajalta joukkueurheiluyrityksessä**?
2. Minkälainen **Teidän taustanne** on?
 - a. Mitä **ominaisuuksia** haluaisitte **itsessänne kehittää** eniten joukkueurheiluyrityksen **johtajana**?
3. Mitkä ovat **Teidän tärkeimmät tehtävät** yrityksessä?
4. Mikä on **valmentajan asema** organisaatiossanne?
 - a. Muut **tehtävät** kuin valmentaminen?

5. Kuinka **tärkeä asia** jääkiekko / jalkapallo on **Teille** henkilökohtaisesti?
6. Kuinka **tärkeän** asian uskotte sen olevan organisaation **muille** henkilöille (muutkin kuin pelaajat)?

Vapaaehtoinen työvoima / Osa-aikainen työvoima

1. **Käyttääkö** yrityksenne **vapaaehtoista henkilökuntaa**?
2. Onko vapaaehtoisen työvoiman **käyttämättä jättäminen tietoinen valinta VAI** johtuuko se **vapaaehtoisten vähydestä**?
 - a. **Miksi** käytätte **vain palkattua** henkilökuntaa?
3. Mitkä tekijät uskotte olevan **tärkeimmät syyt vapaaehtoisten kiinnostukseen**?
 - a. Millä keinoin pyritte **motivoimaan** vapaaehtoisia?
4. **Koulutatteko ottelutapahtumien henkilökuntaa** millään tavoin?

TAVOITTEET

1. Kuinka **määrittelisitte menestyvän joukkueurheiluyrityksen**?
2. Mitkä ovat yrityksenne **tärkeimmät tavoitteet / tärkein tavoite**?
 - a. **Kumpi** yrityksellenne on **tärkeämpää**, taloudellinen vai urheilullinen menestyminen?
 - b. Tavoitellaanko jompaakumpaa menestymistä **toisen avulla VAI** ovatko ne **tasapainossa**?
3. Oletteko **tyytyväinen** vuoteen, jos joukkueenne voittaa **Suomen mestaruuden** mutta yritys tekee **selvästi tappiota**?
 - a. **Uskoisitteko omistajien** olevan silloin tyytyväisiä?
 - b. **Minkä verran** yritys saisi tuottaa tappiota, jos tuloksena olisi Suomen mestaruus?
4. Minkälaisia **tavoitteita omistajat** ovat asettaneet yritykselle?
 - a. Minkä verran uskoisitte heidän **sietävän tappiota** urheilumenestyksen kustannuksella?
5. Minkä verran **itse omistatte** yrityksestä?
6. Minkälaisia **toiminnallisia tavoitteita** yritykselle on asetettu?
7. Ovatko **tavoitteet muuttuneet** viime vuosien aikana merkittävästi?

URHEILUMENESTYS

1. Miten tärkeää **urheilullinen menestyminen** on mielestänne **taloudellisen menestymisen kannalta**?
2. Mitä **tappio ottelussa** merkitsee yritykselle?
3. Millainen merkitys **playoff-otteluihin pääsemisellä** on yrityksen taloudelliseen menestykseen (jääkiekko)?
4. **Kuinka tärkeää tasainen sarja** on mielestänne yrityksen taloudellisen menestymisen kannalta?
5. Olisiko toiminnallenne eduksi, **jos teillä olisi paikalliskilpailija**?
6. Mitkä uskoisitte olevan suurimmat syyt siihen, että **jääkiekko** on menestynyt lajina **jalkapalloa paremmin** Suomessa?

MUUT ASIAT

”Menestyvä joukkueurheiluyritys onnistuu kaikilla kolmella tasolla: Sen pelillinen menestyminen on hyvää, ottelutapahtumissa katsojille pystytään tarjoamaan jatkuvasti hyvää palvelua ja strateginen suunnitelmallisuus ohjaa toimintaa kohti oikeita toimenpiteitä yleisemmällä tasolla.”

