

Jyväskylän Yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

Ammattijalkapalloseurojen johtamisen  
haasteet

Johtaminen

Pro gradu-tutkielma

Toukokuu 2011

Janne Mönkkönen

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Mönkkönen, Janne	
Työn nimi Ammattijalkapalloseurojen johtamisen haasteet	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu-tutkielma
Aika Toukokuu 2011	Sivumäärä 57 sivua
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Jalkapallo on maailman suosituin urheilulaji ja lajin parissa toimii yli 270 miljoonaa ihmistä. Ammattijalkapalloseurojen yhteenlaskettu liikevaihto Euroopassa on yli kymmenen miljardia euroa, mistä kotimaisten Veikkausliigaseurojen osuus on hieman yli kymmenen miljoonaa euroa. Euroopan tasolla toimiala on tappiollinen, vaikka seurojen liikevaihto on kasvanut nopeasti. Aikaisempaa kotimaista liiketaloudellista tutkimustietoa jalkapalloseurojen johtamiseen tai talouteen liittyen ei juuri ollut, joten tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa Veikkausliigaseurojen kehittämisedellytyksistä. Tutkimuksessa kartoitettiin toimialan johtamiseen liittyvää problematiikkaa eurooppalaisista tutkimuksista ja analysoitiin Veikkausliigaseurojen taloudellisia toimintaedellytyksiä, jotta tilanteesta saataisiin riittävän kattava kokonaiskuva.</p> <p>Teorettinen viitekehys koottiin kirjallisuudesta, joka käsitteli urheilujohtamista, johtamista, strategista johtamista ja strategista johdon laskentatoimea. Viitekehukseen kuului myös urheilullisen ja taloudellisen menestyksen yhdistävä strategiamalli. Tiedonhankinta toteutettiin kaksiosaisesti. Ensiksi työtä varten kerättiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen ohjeistuksen mukaisesti eurooppalaisten jalkapallosarjojen taloutta käsitteleviä tieteellisiä artikkeleita, joita analysoitiin sisällönanalyysia käyttäen. Tuloksena havaittiin yhdistäviä tekijöitä sekä ongelmiin joutuneiden seurojen että taloudellisesti vakaiden eurooppalaisten seurojen toiminnassa. Toisessa osassa koottiin Patentti- ja Rekisterihallinnon tietokannasta Veikkausliigaosakeyhtiöiden tilinpäätöstiedot tilikausilta 2008 ja 2009. Näistä muodostettiin yleiskuva ja yhteenveto seurojen taloudellisista toimintaedellytyksistä.</p> <p>Tutkimus todentaa toimialan ongelmat myös Suomessa. Seurojen tulo- ja menokenteet ovat Euroopassa ja Suomessa mittakaavaeroista huolimatta samankaltaiset. Henkilöstökulut ovat suurin menoerä ja niiden hallinnassa on taloudellisesti vakaina sarjoissa onnistuttu. Näissä sarjoissa myös lisenssijärjestelmän sääntely on tiukempaa kuin talousvaikeuksissa olevissa sarjoissa.</p>	
Asiasanat johtaminen, urheilujohtaminen, jalkapallo, Veikkausliiga, UEFA-seuralisenssi	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

## TIIVISTELMÄ

## SISÄLLYS

1	Johdanto.....	5
1.1	Jalkapallon talousvaikeudet .....	6
1.2	Aikaisempi urheilun liiketaloudellinen tutkimus Suomessa .....	7
1.3	Tutkimuksen tavoite.....	9
1.4	Tutkimusraportin rakenne .....	10
2	Urheilun ja johtamisen fuusio .....	11
2.1	Urheilujohtamisen kehitys ja määritelmä .....	11
2.2	Urheilun erityispiirteet liikkeenjohdon työssä .....	13
2.3	Johtaminen .....	14
2.4	Strateginen johtaminen .....	15
2.5	Laskentatoimen hyödyntäminen johtamisen työkaluna.....	18
2.6	Jalkapallon strategisen johtamisen tutkimus .....	20
3	Jalkapallotoimialan erityispiirteet.....	22
3.1	UEFA:n kilpailut ja UEFA-seuralisenssi.....	24
3.2	Veikkausliiga ja Suomen liigalisenssimääräykset.....	27
4	Aineistot ja menetelmät.....	29
4.1	Kirjallisuuskatsaus aineistohankintamenetelmänä .....	30
4.2	Sisällönanalyysi analyysimenetelmänä .....	32
4.3	Veikkausliigaseurojen tilinpäätöstietojen taulukointi.....	33
5	Tulokset .....	34
5.1	Talousvaikeuksissa olevien seurojen toiminnan yhtäläisyydet.....	34
5.2	Taloudellisesti vakaiden seurojen toiminnan yhtäläisyydet.....	41

5.3	Veikkausliigaseurojen tilinpäätöstiedot .....	45
6	Johtopäätökset ja pohdinta .....	49
	LÄHTEET .....	55
	LIITTEET .....	58
	LIITE 1: UEFA Champions League maapisteranking 2010/2011 .....	58

# 1 JOHDANTO

Urheiluun liittyvä liiketoiminta on kansainvälisesti valtavaa. Urheilutoimialan vuotuinen liikevaihto oli jo kymmenen vuotta sitten 324 miljardin dollarin luokkaa vuositasolla ja ala kasvaa koko ajan. Lähes puolet liikevaihdosta syntyy Yhdysvalloissa. (Slack 2004, 3.) Urheilu ja liikunta ovat oleellinen osa yhteiskunnan taloudellista toimintaa. Euroopan Unionin vuoden 2004 arvion mukaan EU-alueella urheilu ja siihen liittyvät toiminnot tuottivat 3,7 prosenttia alueen bruttokansantuotteesta ja työllistivät 15 miljoonaa ihmistä joka on noin 5,4 prosenttia alueen työvoimasta. (EY-Komissio 2007, 11.)

Jalkapallo on maailman suosituin urheilulaji. Kansainvälisen jalkapalloliiton FIFA:n (Federation Internationale de Football Association) tekemän tutkimuksen mukaan lajin parissa toimi maailmanlaajuisesti vuonna 2006 pelaajina, erotuomareina ja muina toimihenkilöinä yhteensä 270 miljoonaa ihmistä. Kasvua aikaisemmasta tutkimuksesta vuodelta 2000 oli kymmenen prosenttia. (www.fifa.com 25.3.2011.) Jalkapalloon liittyvää liiketoimintaa on toimialan koosta puhuttaessa verrattu sota- ja autoteollisuuteen, kun mukaan lasketaan vedonlyönti, välinemyynti, TV-toimiala ja muut varsinaiseen urheiluun läheisesti liittyvät toimialat. Liikevaihdolla ja pelin tasolla mitattuna Eurooppa on maanosista johtoasemassa. Viisi suurinta liigaa, Englanti, Espanja, Italia, Saksa ja Ranska muodostavat sekä taloudellisilla että urheilullisilla mittareilla globaalin kärjen. Englantilaisten jalkapalloseurojen vuotuinen yhteenlaskettu tulo oli vuonna 1998 noin miljardi puntaa. Samana vuonna julkaistun arvion mukaan koko jalkapallotoimialan arvo oli 150 miljardia puntaa. (Szymanski 1998.)

Viimeisten vuosikymmenten aikana urheiluun liittyvä liikevaihto on monikymmenkertautunut. Suurin yksittäinen syy on maksullisten tv-kanavien mukaantulo. Samalla urheilijoiden palkkiot ovat nousseet huimasti. Nykyisin parhaiten palkattu jalkapalloilija, Cristiano Ronaldo Real Madridissa Espanjassa ansaitsee lehtitietojen mukaan palkkana seuraltaan 13 miljoonaa euroa vuodes-

sa. Tämän lisäksi tulevat vielä henkilökohtaiset sponsori- ja yhteistyösopimukset, jotka ovat myös miljoonaluokkaa. Jalkapalloa pelaamalla on siis nykypäivänä todella mahdollista rikastua. Ammattiurheilu on vähitellen rantautunut myös Suomeen. Miesten jääkiekon SM-liiga (14 joukkuetta) ja jalkapallon Veikkausliiga (12) ovat kuitenkin toistaiseksi ainoat täysammattilaissarjat Suomessa, eli ammattilaisjoukkueita on maassamme nykyisin yhteensä 26. Toistaiseksi jääkiekko on kaupallisin mittarein maamme johtava laji.

## 1.1 Jalkapallon talousvaikeudet

Urheiluun liittyvistä talousvaikeuksista uutisoidaan mittavasti. Jalkapalloa luotettavasti tutkineen ja kansainvälisesti toimivan tilintarkastusyhteisö Deloitteen (2007) mukaan Euroopan suurimmat jalkapalloseurat Real Madrid, Barcelona, Juventus, Manchester United, AC Milan, Chelsea, Inter Milan ja Bayern München toimivat kaikki yli 200 miljoonan euron liikevaihdolla kaudella 2005-2006 (Gomez, Kase ja Urrutia 2010, 107). Sarjojensa parhaina seuroina nämäkään seurat eivät kuitenkaan ole täysin välttyneet talousvaikeuksilta

Tuoreen raportin mukaan yli puolet 665:sta Euroopan menestyneimmästä seurasta teki tappiota vuonna 2009. Joukkueiden yhteenlaskettu liikevaihto kasvoi toissavuonna ennätyskalliseen 11,7 miljardiin euroon, mutta samaan aikaan tappiot kaksinkertaistuivat edellisvuodesta 1,2 miljardiin euroon. Joka kahdeksas tilintarkastaja esitti huolensa siitä, pystyykö seura jatkamaan toimintaansa. Wall Street Journalin mukaan syynä ovat ennen kaikkea pelaajien suuret palkat. Euroopan jalkapalloliittojen unionin UEFA:n (Union of European Football Associations) tietojen mukaan kymmenet eurooppalaisjoukkueet käyttävät pelaajien palkkoihin summan, joka on suurempi kuin vuotuinen liikevaihto. UEFA:n puheenjohtaja Michel Platini haluaakin kiristää kontrollia seurojen rahankäytön osalta. UEFA julkaisi viime vuonna "taloudellisen reilun pelin säännöt", jotka laittavat suitset seurojen velkaantumiselle. Sääntöjen rikkomisesta kaavaillaan kovia rangaistuksia, kuten pelaajavaihtokieltoa. Kaikista kovin sanktio lienee kielto osallistua UEFA:n turnauksiin, kuten Mestareiden Liigaan. "Kukaan joka rakastaa jalkapalloa, ei halua nähdä eurooppalaisen jalkapallon perintöön kuuluvien joukkueiden katoavan riskejä ottavan johtamisen vuoksi. Siksi jonkun täytyy puuttua tilanteeseen." Platini perusteli lehdistötilaisuudessa. (Kauppalehti.fi 12.1.2011.)

Uutisoinnin perustella voidaan siis sanoa, että seurojen taloudessa ja johtamisessa on Euroopan tasolla mittavia haasteita. Tilanne on uutisoinnin perusteella haasteellinen myös Suomessa, kotimaisessa Veikkausliigassa. AC Oulun ja Tampere Unitedin taloudelliset ongelmat ja sulkeminen Veikkausliigasta keväällä 2011 aikana todentavat tilanteen. Ovatko jalkapalloseurojen johtamisen haasteet samoja Suomessa kuin Euroopassa? Mitä aiheesta jo tiedetään? Mitä tulisi tehdä, jotta talousongelmista päästäisiin eroon? Kysymyksiä herää useita,

joten ensimmäiseksi on syytä etsiä luotettavia vastauksia aikaisemmista tutkimuksista.

## 1.2 Aikaisempi urheilun liiketaloudellinen tutkimus Suomessa

Maailmalla ammattiurheilua on tutkittu jo paljon, varsinkin Yhdysvalloissa. Pohjois-Amerikan ammattiurheilusarjat ovat maailman suurimmat ja menestyneimmät, mitataan asiaa sitten liikevaihdolla tai yleisömäärillä. Parhaiden pohjoisamerikkalaisten käytänteiden hyödyntäminen eurooppalaisen tai suomalaisen jalkapallon yhteydessä ei kuitenkaan ole mahdollista muutamien merkittävien eroavaisuuksien vuoksi. Ensiksi, jalkapallolla ei Yhdysvalloissa ole yhtä pitkiä perinteitä tai yhtä suurta suosiota kansan keskuudessa kuin monissa Euroopan maissa. Ainakin amerikkalainen jalkapallo, koripallo, baseball ja jääkiekko ovat sekä harrastaja- että yleisömäärillä mitattuna suosituimpia lajeja kuin jalkapallo Pohjois-Amerikassa. Toiseksi, lajien ammattilaissarjoissa jääkiekon NHL:ssa (National Hockey League), amerikkalaisen jalkapallon NFL:ssa (National Football League), koripallon NBA:ssa (National Basketball Association) ja baseballin MLB:ssa (Major League Baseball) on käytössä suljettu sarjasysteemi. Monopolisoitu järjestelmä takaa sen, että sarjan viimeisten joukkueiden ei tarvitse investoida joukkueisiinsa lisää rahaa kesken kauden sarjasta putoamisen pelossa. Monopolimarkkinoilla pelaajapalkkioiden säätelyyn on myös käytössä keinoja kuten palkkakatto, jota eurooppalainen lainsäädäntö ei hyväksy. (Giulianotti & Robertson 2009, 55.)

Euroopassa on useita huippututkimusyksiköitä, jotka tuottavat jatkuvasti uutta tietoa urheilijoiden ja taustahenkilöiden käyttöön. Jalkapalloa on tutkittu paljon Englannissa sekä muissa lajin suurmaissa Saksassa, Espanjassa, Italiassa, Ranskassa ja Hollannissa. Jalkapallon liiketaloudellista johtamista on kuitenkin tutkittu erittäin vähän. Toistaiseksi ammattijalkapalloseurojen johtamista on pääosin käsitelty kansantaloustieteellisistä lähtökohdista, esimerkiksi Szymanski (1998) ja Szymanski & Kuypers (1999).

Suomessa urheilujohtamisen tutkimus ja opetus kauppatieteellisistä lähtökohdista on toistaiseksi vähäistä. Lähimpänä ovat toistaiseksi Helsingissä Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa ”Degree Program in Sports and Leisure Management” sekä Jyväskylän yliopistossa liikuntatieteiden tiedekunnassa ”Master's Degree Programme in Sport Science and Management”. On todettu, että ammattiurheilussa taloustieteelliset lainalaisuudet ja teoriat toimivat kuten muussakin liiketoiminnassa, mutta toimialakohtaisilla erityispiirteillä on suuri merkitys. Mitä nämä erityispiirteet ovat? Tarve lisätutkimukselle on siis tästäkin näkökulmasta tarkasteltaessa olemassa.

Teoksesta ”Liikuntaseuratoiminnan talous 1990-luvun taitteessa” (Puronaho & Matilainen 1994, 1) löytyy hyvä aloituspiste suomalaisen urheilun taloutta koskevan tutkimuksen reflektointiin: ”Liikuntaseurojen taloudesta tai taloudellisista toimintaedellytyksistä 1990-luvun taitteessa on tiedetty tuskin

mitään.” Samassa tutkimuksessa Puronaho ja Matilainen selvittävät varsin yksityiskohtaisesti syitä urheiluseurojen talousvaikeuksiin. Kolme pääsyitä liikuntaorganisaation taloudellisiin vaikeuksiin ovat 1) epärealistinen budjetointi, 2) heikko talousseuranta ja 3) organisaatioon liittyvät rajoitteet. He kuvaavat tutkimuksessaan myös loogisen kaavan, joka johtaa seuroja talousvaikeuksiin. Kun kuluja ei sopeuteta tuottoihin, seuraa taloudellisten riskien ottaminen nopean menestymisen halussa. Tämä usein lainarahalla tehty investointi johtaa puolestaan helposti menestymättömyyteen, mistä seuraa ensin yleisökato ja myöhemmin myös taloudellisten tukijoiden kato. (Puronaho & Matilainen 1994, liite 12.)

Suomalaisesta liikuntatalouden tutkimuksesta ei juuri uudempaa relevanttia lähdekirjallisuutta ole saatavilla, vaikka muutamia tutkimuksia aihetta laajasti ymmärtäen 1990- ja 2000-lukujen aikana tehtiinkin. Puronahon väitöskirja ”Liikuntaseurojen lasten ja nuorten liikunnan markkinointi” (2006) on ainoa väitöskirja, joka käsittelee aiheensa puolesta urheilun taloutta, mutta näkökulma poikkeaa merkittävästi tämän tutkimuksen näkökulmasta. Uutta ja erityisesti ammattiuurheiluorganisaatioita käsittelevää tutkimustietoa löytyy valittavasti vasta pro gradu -tasolla. Vaasan yliopiston laskentatoimen ja rahoituksen laitokselle tekemässä työssään ”Urheiluseuran kannattavuuteen vaikuttavat tekijät” Pitkänen (2006, 68) vahvistaa myös edellisen: ”Suomalaista urheiluliiketoimintaa on tutkittu erittäin vähän.” Pitkäsen pro gradu käsittelee jääkiekon SM-liigaa. Kuten Puronaho ja Matilainen olivat jo aikaisemmin havainneet, myös Pitkänen on päätenyt tutkimuksessaan siihen lopputulokseen, että seurojen tärkein menestyksen mittari on urheilullinen menestys. ”Suomalaisten urheiluseurojen toiminnassa näyttäisi edelleen olevan vallalla ajattelutapa, jonka mukaan urheilullista menestystä tavoitellaan hinnalla millä hyvänsä. Lienee täysin itsestään selvää, ettei tällainen toiminta voi olla kestävä” (Pitkänen 2006, 64).

Pitkänen tarkasteli tutkimuksessaan myös urheiluliiketoiminnan tavoitteita. Tavoitteet eivät ole pelkästään rahallisia tavoitteita. Pitkänen on tarkastellut aikaisempia tutkimuksia sekä tuoton maksimoijista (profit maximisers) että hyödyn maksimoijista (utility maximising) ja esittää yhteenvetona, ettei ammattiuurheiluorganisaation tavoitteena yleensä ole yksiselitteisesti pelkästään voiton maksimointi. (Pitkänen 2006, 29.) Pysyvästi positiivinen kassavirta on kuitenkin organisaation elinehto ja siten hyödyn tavoittelu ei onnistu, jos taloudelliset minimitavoitteet eivät täyty. Suomalaisten ammattiuurheiluorganisaatioiden tavoitteenasettelu taloudellisesta perspektiivistä tarkasteltuna olisikin varmasti mielenkiintoinen lisätutkimuksen kohde. Työnsä aineistona Pitkänen on tarkastellut seurojen tilinpäätöksiä. Yhteenvetona hän toteaa: ”Muiden kulujen suuri suhteellinen osuus ja näin ollen vaikutus kannattavuuteen kuvaa seurojen toiminnan suunnitelmattomuutta sekä jopa rahan käytön holtittomuutta. Liiketoiminnan muihin kuluihin kirjataan nimensä mukaisesti varsinaiseen liiketoimintaan kuulumattomia kuluja, joten on käsittämätöntä, että keskimäärin mui-



den kulujen osuus seurojen liikevaihdosta on lähes kolmannes” (Pitkänen 2006, 65).

Kotimainen tutkimus ammattiurheilusta, sen taloudesta tai johtamisesta ei siis kokonaisuutena tarjoa kovin mittavasti teoreettista tukea tutkimuksen taustalle. Kysyntää luotettavalle tutkimustiedolle aiheesta sen sijaan mitä ilmeisimmin on. Suomen Palloliitto määrittelee ([www.palloliitto.fi](http://www.palloliitto.fi) 27.3.2011) vuosien 2010-2013 toimintastrategiassa visiokseen: ”Haluamme olla vuonna 2020 Euroopan kymmenen parhaan jalkapallomaan joukossa.” Tämänhetkinen tilanne on UEFA:n mukaan (LIITE 1) se, että Suomi on sijalla 28. Szymanskin ja Kuypersin (1999) mukaan on olemassa osoitettu yhteys kilpailullisen menestyksen ja resurssien koon välillä. Lista toimii siis paitsi urheilullisen kilpailun, myös suuntaa antavasti sarjojen välisten rahallisten resurssien vertailulistana. Palloliiton toimintastrategiassa mainitaan, että huippujalkapallon menestys on tärkeä yhteisen strategian onnistumisen mittari ja että kansallisen kilpailutoiminnan ydinalueita ovat seurojen elinvoima, kehitys sekä kansainväliselle tasolle ylittävät kansalliset huippujoukkueet. Palloliitto kattojärjestönä asettaa siis kovia tavoitteita seuroille, joiden toimintaan Palloliitto ei kuitenkaan sääntöjen asettamista lukuun ottamatta pysty strategisesti juurikaan vaikuttamaan.

Kansainvälinen tutkimusperinne urheilujohtamisesta tarjoaa työlle teoreettisen lähtökohdan. Määritelmän mukaisesti urheilujohtaminen (sport management) on muodostunut kahden tutkimussuuntauksen yhteenliittymänä: toisaalta liikunnan ja urheilun tutkimuksesta (sport studies), toisaalta taloushallinnon (business administration) eri osa-alueiden tutkimuksesta (Parkhouse 1991, 29). Jalkapallon talouden tutkimus on viimeisten vuosikymmenten aikana vilkastunut huomattavasti taloudellisen kehityksen myötä. Tuoreimmat tutkimustulokset ovat myös merkittäviä koko toimialaa ajatellen. Gomezin, Kasen ja Urrutian (2010, 133) hypoteesin mukaan pitkän aikavälin tarkastelussa seuran taloudellinen tilanne on määräävä tekijä suhteessa seuran urheilulliseen menestykseen.

### 1.3 Tutkimuksen tavoite

Edellä mainitut seikat, jalkapallon ylikansalliset talousvaikeudet, kotimaisen tutkimustiedon puute, kovat kehitystavoitteet ja kansainväliset merkittävät teoreettiset tutkimustulokset huomioon ottaen luovat perustan tälle tutkimukselle. Työn varsinaisena tavoitteena on kartoittaa suomalaisten Veikkausliigaseurojen taloudellisen toiminnan edellytyksiä ja johtamisen haasteita vertaamalla niitä eurooppalaisten seurojen toimintaedellytyksiin ja aikaisempaan tutkimustietoon.

Työssä selvitetään ammattijalkapalloseurojen taloudellisen tilanteen vaikutusta pitkän aikavälin urheilulliseen menestykseen ja sitä kautta johtamistyön ja strategisen suunnittelun onnistumiseen. Lopuksi tarkoituksena on verrata Euroopan ja Suomen tilannetta toisiinsa ja pohtia, ovatko eurooppalaisten

seurojen haasteet samansuuntaisia suomalaisten seurojen kanssa ja voidaanko saatuja havaintoja hyödyntää Veikkausliigaseurojen johtamisen kehittämisessä. Täsmälliseen muotoon asetettuina tutkimuskysymyksiksi muodostuvat:

1. Millaisia johtamisen haasteita eurooppalaisten ammattijalkapalloseurojen taloutta tarkasteltaessa on havaittu?
2. Millaiset taloudelliset toimintaedellytykset Veikkausliigaseuroilla on?
3. Mitä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia suomalaisten ja eurooppalaisten seurojen välillä on edellisten kysymysten vastausten perusteella havaittavissa?

Näihin kysymyksiin vastataan laadullisia menetelmiä hyväksi käyttäen. Materiaaliksi tutkimusta varten hankittiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen ohjeistusta seuraten Euroopan jalkapallosarjojen taloutta käsitteleviä tieteellisiä artikkeleita, joita edelleen analysoitiin sisällönanalyysin ohjeistusta noudattaen. Veikkausliigaseurojen tilinpäätöstietojen avulla vastataan Veikkausliigaseurojen taloudellisia toimintaedellytyksiä koskevaan kysymykseen. Viimeiseen kysymykseen on pyritty vastataan yhdistämällä edellisten kysymysten vastauksien tiedot toisiinsa.

## 1.4 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportin toisessa luvussa esitellään urheilujohtamisen käsite ja urheiluun liiketaloudellisessa tarkastelussa liittyvät erityispiirteet. Johtamisesta ja strategisesta johtamisesta käsitteinä, siten kuin niitä tässä työssä käytetään, pyritään myös antamaan lukijalle selkeä kuva.

Kolmannessa luvussa käsitellään jalkapallotoimialan erityispiirteitä. Ensin kuvataan UEFA-seuralisenssin ja Veikkausliigalisenssin säädökset toimintaa ohjaavina viitekehyksinä. Lisäksi uutta jalkapalloon liittyvää strategisen johtamisen tutkimusta hyödynnetään teoreettisen viitekehyksen muodostamisessa.

Neljännessä luvussa esitellään tarkemmin työn aineistot ja niiden käsitteeseen käytetyt menetelmät. Viidennessä luvussa käsitellään tutkimuksen tulokset. Tuloksia ovat Euroopan sarjojen talousvaikeuksissa olevien seurojen yhdistävät tekijät ja toisaalta taloudellisen vakautensa säilyttäneiden seurojen taustalta löytyvät yhteiset tekijät. Veikkausliigaseurojen tilinpäätösten perustella rakennettu taulukko ja sen perusteella muodostettava kokonaiskuva perusteluihin on selitetty. Kuudes luku pitää sisällään johtopäätökset ja pohdinnan.

## 2 URHEILUN JA JOHTAMISEN FUUSIO

Työn toisen luvun tarkoituksena on liittää johtamisen ja urheilun elementit toisiinsa. Ensiksi käydään lyhyesti läpi urheilujohtamisen kehitys ja käsitteet, seuraavaksi käsitellään urheilullisia elementtejä ja liiketaloustieteeseen tavallisimmin liitettäviä kannattavuuden, johtamisen ja strategisen johtamisen elementtejä. Myös strategisen johdon laskentatoimen ja jalkapalloseurojen strategisen johtamisen tutkimus käsitellään tässä luvussa.

### 2.1 Urheilujohtamisen kehitys ja määritelmä

Ensimmäiset urheilujohtajat toimivat Englannissa 1750-luvulla laukkakilpailuiden yhteydessä. Vedonlyönti ja hevosten ylläpitoon liittyvät kustannukset, kuten tallipaikat, jockeyt, hevosten kuljettaminen kilpailupaikoille vaativat hevoset omistaneilta, tyypillisesti patruunatyypisiltä herrasmiehiltä järjestelmällisiä toimenpiteitä ja huolellista suunnittelua laukkakilpailujen aikaansaamiseksi. Rahapalkinnot kilpailuissa toivat mukanaan toimintaan ekonomian näkökulmat ja niinpä urheilujohtamisen terminologia, sports management, vakiintui vähitellen käyttöön. (Masteralexis, Barr ja Hums 2005, 7.)

Akateemisessa yhteydessä termi urheilujohtaminen, sport management, esiteltiin ensimmäisen kerran 1957 amerikkalaisten James G. Masonin ja Walter O'Malley'n toimesta. Mason toimi yliopiston opettajana Miamissa ja O'Malley oli mukana silloisen Brooklyn Dodgersin, nykyisen Los Angeles Dodgersin toiminnassa. Merkille pantavaa tässä on se seikka, että termi syntyi teoreetikon ja pragmaatikon yhteistyön tuloksena. Ensimmäinen maisteritason koulutusohjelma Sport Management-oppiaineessa aloitti toimintansa 1966 Ohion yliopis-

tossa ja se perustui Masonin ja O'Malley'n ajatuksiin. Vuoteen 1971 mennessä myös kolme muuta amerikkalaisyliopistoa avasi koulutusohjelman Sport Management -nimikkeen alla. Vuoteen 1985 mennessä alempaan korkeakoulututkintoon tähtääviä koulutusohjelmia oli perustettu 40 ja ylempään tutkintoon tähtääviä 32, sekä 11 koulutusohjelmaa, joissa oli mahdollista tehdä molemmat. Vuoden 2000 tienoilla pelkästään Yhdysvalloissa toimi yli 200 koulutusohjelmaa. (Masteralexis ym. 2005, 16.)

Urheilujohtamisen suhteellisen uusi tieteenala on kehittynyt lähes pelkästään liikuntaan ja urheiluun suunnatuissa tiedekunnissa. Vaikka muutamat johtamisen asiantuntijat ovat vaikuttaneet myös urheilujohtamisen alalla, useimmat liiketaloustieteilijät eivät ole olleet erityisen innostuneita tutkimaan urheilua. On ilmeistä, että urheilujohtamisen nousu tieteenalana on urheilu- ja liikuntatieteilijöiden ponnistelun tulosta. (Parkhouse 1991, 29.)

Urheilujohtamiseen liittyviä organisaatioita on olemassa lukematon määrä. Jotta laajaan skaalaan saataisiin jonkinlaista selkeyttä, on pyritty erottamaan toisistaan kolme toiminnalliselta logiikaltaan poikkeavaa sektoria: julkinen sektori, yksityinen voittoa tavoittelematon sektori ja ammattiuurheilu. Ensimmäisellä ymmärretään valtiolliset ja kunnalliset toimielimet, jotka tarjoavat palveluita esimerkiksi liikuntapolitiikkaan tai doping-kontrolliin liittyen. Seuraavalla, yksityisellä voittoa tavoittelemattomalla sektorilla tarkoitetaan nimensä mukaisesti urheilutoimintaa, jota tehdään vapaaehtoisvoimin harrastajien ehdoilla, esimerkiksi seuratoimintaa ja kilpailuiden järjestämistä. Kolmannella sektorilla, ammattiuurheilulla tarkoitetaan niin yksittäisiä urheilijoita kuin joukkueitakin jotka saavat palkkansa urheilemisesta. Lisäksi kolmanteen sektoriin kuuluvat myös esimerkiksi urheiluvälineiden valmistajat, mediayhtiöt, stadionoperaattorit ja tapahtumanjärjestäjät. (Hoye, Smith, Westerbeek, Stewart ja Nicholson 2006, 7.)

Vaikka kiinnostus urheilujohtamista kohtaan on ollut viimeisten vuosikymmenten aikana valtavaa, on alan tutkimus kärsinyt sekä määrällisesti että laadullisesti teoreettisen pohjan puutteesta. Journal of Sport Management-julkaisu alkoi ilmestyä vuonna 1987 ja selkeää kehitystä on sen myötä havaittavissa, mutta urheilujohtamisen tutkimuksessa riittää paljon työtä vielä tulevaisuudessa. (Parkhouse 1991, 29.) Nykyisin haku termeillä "journal" ja "sport management" tuottaa halutuloksina jo yli kymmenen eri julkaisua.

Urheilujohtaminen tieteenalana yhdistää siis kaksi elementtiä - urheilun ja liikkeenjohdon. Liikkeenjohdollinen komponentti ei sisällä Parkhousen (1991) mukaan pelkästään johtamisen osa-alueita kuten suunnittelun, organisoinnin, koordinoinnin ja kontrolloinnin, vaan myös muita kauppatieteen osa-alueita kuten laskentatoimi, markkinointi, kansantaloustiede ja rahoitus sekä lakioppi. Teoksen Parks, Zanger ja Quarterman (1998, 3) mukaan DeSensi, Kelley ja Beitel (1990, 33) määrittelivät urheilujohtamisen, sport management, olevan mikä tahansa yhdistelmä taitoja, jotka liittyvät suunnitteluun, organisointiin, ohjaukseen, kontrollointiin, budjetointiin, johtamiseen ja suoritusten arvioimiseen sel-

laisen organisaation tai yksikön yhteydessä, jonka pääasiallinen tuote tai palvelu liittyy urheiluun tai fyysiseen aktiviteettiin.

Urheilujohtamisen näkökulmasta termi ”urheilu” sisältää sekä viihdeteollisuutena ymmärrettävän ”kuluttaja katsojana” toimialan että kunto- ja terveysliikuntana pidettävän fitness-toimialan, jossa ”kuluttaja on toimijana”. Vaikka urheilujohtamista, liikuntahallintoa ja urheiluhallintoa käytetään usein vastamaan toisiaan, termeistä ensimmäinen kuvaa toimialaa tarkimmin universaalista tai globaalista näkökulmasta. (Parkhouse 1991, 5.) Termi management on puolestaan määritelty useilla kymmenillä erilaisilla tavoilla. Yleisimmin määritelmät sisältävät kolme yhteistä piirrettä: 1) tavoitteet, jotka pyritään saavuttamaan, 2) rajoitettujen resurssien ja 3) ihmisten kanssa ja avulla. (Masteralexis ym. 2005, 20.)

Urheilun johtamisessa hyödynnetään samoja johtamisen teorioita ja tekniikoita kuin muillakin toimialoilla. Urheiluorganisaatioiden johtamiseen liittyy kuitenkin haasteellinen yhdistelmä strategisen johtamisen, organisaatorakenteen, henkilöstöjohtamisen, organisaatiokulttuurin, hallinnon ja suoritusten mittaamisen osalta sellaisia erityispiirteitä, joiden vuoksi on syytä käyttää erillistä termiä, urheilujohtaminen. (Hoye ym. 2006, 8.)

## 2.2 Urheilun erityispiirteet liikkeenjohdon työssä

Urheilujohtamisessa on siis kyse urheiluun liittyvien erityispiirteiden huomiomisesta liikkeenjohdon työssä. Stewart ja Smith (1999) listasivat teoksen Hoye ym. (2006, 4) mukaan kymmenen urheilun erityispiirrettä, joiden takia urheiluorganisaatioiden johtaminen eroaa yleisesti hyväksytyistä johtamistekniikoista. Ensimmäinen erityispiirre on ihmisten intohimoinen ja usein myös irrationaalinen suhtautuminen urheiluun. Urheiluun liittyy symbolisia merkityksiä suhteessa tulokseen, esimerkiksi voitontavoittelua ja menestystä, jota muilla talouden tai sosiaalisuuden aloilla ei ilmene. Urheilujohtajien onkin syytä osata hyödyntää intohimoa lipunmyynnin, jäsenyyksien tai fanituotteiden ostamisen yhteydessä.

Urheiluorganisaatiot arvioivat toimintaansa yleisistä liiketaloudellisista näkökulmista poikkeavasti. Tavallisimmin toiminnan tärkeimmät mittarit ovat kannattavuus tai voitto eli taloudelliset mittarit. Urheiluorganisaatioiden tärkeimpinä mittareina saatetaan sitä vastoin pitää esimerkiksi sarjataulukkoa tai palveluiden tuottamista sidosryhmille ja jäsenille. Johdon tulee siis olla selvillä organisaation erilaisista tavoitteista. (Hoye ym. 2006, 4.)

Kilpailun tasaväkisyys on kilpailun tuloksen ennalta-arvaamattomuuden kannalta ensiarvoisen tärkeä urheilullinen ominainen erityispiirre. Joukkueet tai seurat, jotka kilpailevat kentällä toisiaan vastaan, tarvitsevat toisiaan ja keskinäistä yhteistyötä, jotta pitkän aikavälin kannattavuus säilyy niin yksittäisten seurojen kuin kokonaisten liigojenkin osalta. Verrattuna moniin muihin toimialoihin, joilla tavoitteena voi olla suurin markkinaosuus ja pitkällä aikavälillä

monopoli, tämänkaltainen tavoitteenasetanta urheilutoimialalla olisi tuhoisaa. (Hoye ym. 2006, 4.)

Urheilutuote, siten kun se tässä yhteydessä ymmärretään yksittäisenä otteluna tai turnauksena, vaihtelee laadultaan paljon. Vaikka otteluiden tulokset ovat ennalta-arvaamattomia, voi yksi joukkue olla dominoivassa asemassa. Niinpä tuotteen laatu laskee, koska dominoiva joukkue luultavammin voittaa. Uskomus tuotteen laadun laskemisesta tulee selkeästi ilmi esimerkiksi silloin, kun dominoiva vierasjoukkue voittaa ja kotijoukkueen kannattajista suurimmilta osin koostuva yleisö arvioi tapahtuman laatua. (Hoye ym. 2006, 5.)

Brändiuskollisuus tai tuoteuskollisuus on urheilutuotteita arvioitaessa varsin korkea. On vaikea kuvitella substituuttituotetta esimerkiksi jalkapallolle tai jääkiekolle. Tämä lajiuskollisuus on osittain myös negatiivinen kilpailutekijä. On vaikea kasvattaa markkinoitaan tai kysyntää jonkin toisen lajin alueella, sillä perinteet ja tuttuus ovat arvostettuja asioita urheilutuotteita arvioitaessa. (Hoye ym. 2006, 5.) Urheilijoita hyödynnetään esikuvina monin eri tavoin. Useat eri tuotemerkit luovat urheilijoiden avulla erilaisia mielikuvia taidosta, nopeudesta tai peliällystä, joita sitten edelleen hyödynnetään pyrittäessä vaikuttamaan urheilua seuraavien kuluttajien ostopäätöksiin. (Hoye ym. 2006, 4.) Urheilufanit kokevat varsin suurta optimismia suhteessa kannattamaansa urheilijaan tai joukkueeseen. Huolimatta tappiokierteestä urheilija tai joukkue voi olla viikon, voiton tai yhden ”onnenkantamoisen” päässä seuraavasta mestaruudesta. Samoin voidaan myös sanoa seurojen johtajien tai omistajien kokevan varsin suurta optimismia palkkaamalla uusia tähtipelaajia tai -valmentajia. (Hoye ym. 2006, 5.)

Urheiluorganisaatiot ovat Stewartin ja Smithin (1999) mukaan varsin halluttomia omaksumaan uusia teknologioita, jos ne eivät suoranaisesti liity urheilusuorituksiin tai niiden parantamiseen. Tässä valossa urheiluorganisaatioita voidaan pitää enemmän konservatiivisina ja perinteisiin toimintamalleihin uskovina kuin muita organisaatioita. (Hoye ym. 2006, 5.)

Viimeisenä urheilun erityisenä ominaispiirteenä mainitaan rajoitettu saatavuus. Monilla muilla toimialoilla tuotantoa voidaan kasvattaa kohonneen kysynnän vuoksi, mutta urheilutoimialalla pelien määrä on usein ennalta sovittu. Näinpä esimerkiksi lipunmyynti ja oheistuotemyynti on rajoitettua tapahtumien lukumäärän vuoksi. Tästä syystä urheilujohtajien on ymmärrettävä toimintansa luonnetta, tuotteidensa ja palveluidensa kysynnän tasoa sekä pystyttävä toimimaan oikea-aikaisesti toimitusten suhteen. (Hoye ym. 2006, 4.)

## 2.3 Johtaminen

Johtamisen määritelmiä on käytössä jo lukematon määrä. Alan kirjallisuuden merkittävin kahtiajako liittyy siihen, mitä johdetaan: onko kyseessä ihmisten johtaminen (leadership) vai asioiden johtaminen (management). Tässä työssä käsitellään asioiden johtamista. Useissa lähteissä (esimerkiksi Fayol 1930 teok-

nessa Takala 1994, Moore 1970 Parks ym. 1998, Gillentine & Crow 2005, Masteralexis ym. 2005) käsitellään johtajan tehtäväkenttää. Säännöllisesti teoksissa toistuvat suunnittelu (planning), organisointi (organizing), koordinointi (coordinating) ja valvonta (controlling tai monitoring). Lisäksi johtajan tulee Fayolin teoksen Takala (1994, 67) mukaan olla koko ajan tietoinen organisaation tapahtumista.

Suunnittelulla tarkoitetaan organisaation tavoitteiden määrittämistä, sekä sellaisen strategian suunnittelua ja toteutusta, jolla asetettuihin tavoitteisiin päästään (Parks ym. 1998, 109). Takalan (1994, 65) mukaan myös Fayol painotti etenkin suunnittelun merkitystä, koska hänen mukaansa johtaminen merkitsee ennen kaikkea suuntautumista tulevaisuuteen. Tulevien tapahtumien ennakointi on siis tärkeä osa johtamista.

Organisoinnilla tarkoitetaan henkilöstön hankkimista, kouluttamista ja arviointia sekä ohjeistamista työtehtäviin. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi kirjallisia organisaatiokaavioita ja tehtäväkuvauksia. Organisoinnin avulla useiden ihmisten työpanokset suunnataan organisaation tavoitteiden mukaisiksi. Selkeä työnjako auttaa työnjohtoa valvontatehtävissä, kun kaikki organisaatiossa tietävät kuka mistäkin asiasta vastaa. Työntekijöiden omaaloitteellisuutta ei kuitenkaan pidä rajoittaa turhan takia liian jyrkästi. (Parks ym. 1998; Takala 1994.) Koordinoinnin tarkoituksena on yhdenmukaistaa organisaation sisäiset toimenpiteet (Takala 1994, 68). Parks ym. (1998) käsittelevät koordinoinnin kanssa rinnakkaisia käsitteitä motivointi, kommunikointi ja johtaminen, tässä kohtaa ihmisten johtamisen näkökulmasta. Kontrolloinnilla tai valvonnalla tarkoitetaan kehityksen seuraamista; onko kehitys suotuisaa vai epäsuotuisaa ja tarvitaanko korjaavia toimenpiteitä joko tavoitteenasettelun, suunnittelun tai työnteon suhteen. Valvontaa tulee soveltaa siis paitsi toimintoihin myös ihmisiin. (Parks ym. 1998; Takala 1994.)

Edellisen neljään osaan jaetun mallin kohdalla on havaittavissa päällekkäisyyttä ja rinnakkaisuutta terminologiassa varsinkin organisoinnin ja koordinoinnin sekä lähikäsitteiden suhteen. Niinpä tässä yhteydessä on perusteltua esitellä myös tiivistetympi, kolmiosainen, versio johtamisen prosessista. Suunnittelun, toimeenpanon ja valvonnan sisältävä johtamisen malli on peräisin jo 1900-luvun alusta ja sen lanseerasi Takalan teoksen (1994) mukaan Fayol. Sisällöllistä eroavaisuutta malleilla ei siis juurikaan ole, ainoastaan toimeenpanon osalta tarkempaa jaottelua.

## 2.4 Strateginen johtaminen

Käytännön terminä strateginen johtaminen on ollut jo olemassa jo ainakin tuhat vuotta, akateemisena terminä se lanseerattiin 1950-luvulla. Tutkimus aiheen ympärillä on jatkunut edelleen tiiviinä ja näkökulmia ja määrittelyjä on useita. Tunnustetuimpia nimiä alalla ovat Alfred Sloan, Peter Drucker, Igor Ansoff, Henry Mintzberg, Michael Porter, Gary Hamel ja C.K. Prahalad, Robert Kaplan

ja David Norton sekä viimeisimpänä esimerkiksi Richard Whittington. Malleja on siis monia ja eroavat toisistaan esimerkiksi joko näkökulmansa tai tasonsa puolesta. Alan tutkimuksen viime vuosikymmenten varsin intensiivisen luonteen vuoksi on myös selvästi nähtävissä kehityskulkua, jonka mukaan aihepiirin tutkimus on syventynyt. Aluksi esimerkiksi kiinnitettiin huomiota oman organisaation pitkän tähtäimen suunnitteluun, sen jälkeen kaikkien organisaation osien samansuuntaiseen toimintaan. Tämän jälkeen huomio kiinnittyi kilpailijoihin ja alan kilpailutilanteeseen ja viimeisimpänä toimintojen tasapainotettuun yhteensovittamiseen ja strategiseen ajatteluun. Kaikille malleille yhteistä on se, että niillä pyritään parantamaan yrityksen pitkän aikavälin tuloksellisuutta. (Whittington 2001.)

Strategiaa terminä voidaan käyttää päätöksenteon yhteydessä kolmella eri tasolla. Ensinnä sitä voidaan käyttää identiteetin tasolla; urheiluorganisaation täytyy tunnustaa se toimiala, jolla se toimii. Esimerkiksi, onko yrityksen ydinosaaminen urheilukilpailuiden järjestäminen, toimitilojen hallinnointi, pelaajien kehittäminen, mitalien voittaminen, mestaruuskilpailut ja turnaukset, fani- ja oheistuotteiden myynti, voiton tekeminen vai osakkeenomistajien arvonlisäys. Toisella tasolla tätä termiä käytetään tavallisesti kuvaamaan sitä, miten yritys kilpailee kilpailijoitaan vastaan. Tässä yhteydessä strategia on selitys sille, miten kilpailuetu saavutetaan ja miten sitä pidetään yllä. Strategia operationaalisella tasolla tarkoittaa sitä, miten päivittäiset työtehtävät hoidetaan ja miten resurssien hyväksikäyttö on järjestetty, jotta se tukee strategiaa. Esimerkiksi, laajempina strategiana on kehittää pelaajien tarkkailun metodeja ja sitä tukevana operationaalisenä strategiana on ostaa tähän käyttöön soveltuvia uusia tietokoneohjelmia. (Hoye ym. 2006, 71.)

Haastavinta ja usein jopa ongelmallista strategisessa johtamisessa on sen kompleksinen ja monitahoinen luonne. Esimerkkeinä teoksen Hoye ym. (2006, 70) mukaan Johnson, Scholes ja Whittington (2002) nostivat esiin muutamia tärkeitä ominaisuuksia, jotka liittyvät strategiseen päätöksentekoon: 1) strategia vaikuttaa organisaation toimintojen suuntaan ja laajuuteen 2) strategia pitää sisällään organisaation toimintojen ja sen ympäristön yhteensovittamisen 3) strategia edellyttää organisaation toimintojen ja resurssien yhteensovittamista 4) strategian sisältöön vaikuttavat tärkeimpien sidosryhmien odotukset ja näkemykset ja 5) strategiset päätökset vaikuttavat organisaation pitkän aikavälin suuntaan.

Ilmaistuna yksinkertaisimmalla mahdollisella tavalla, strategia on se tekijä, joka toimii organisaation ja sen ulkoisen ympäristön yhteenliittymänä tai rajapintana (Viljoen & Dann 2003 teoksessa Hoye ym. 2006, 70). Tarkasteltaessa strategiaa tällä tavoin se edistää alkuvaiheessa huomion kiinnittämistä sekä organisaatioon itseensä että niihin olosuhteisiin jotka sen ympäristössä vallitsevat. Strategian ytimessä on oletus, että nämä kaksi elementtiä ovat yhtä tärkeitä. Edelleen, strategia käsittelee organisaation kokonaisuutta ja sen toimintoja samoin kuin ympäristöä kokonaisuutena. Tällainen holistinen lähestymistapa te-



kee selvän eron strategisen johtamisen prosessin ja muiden johtamisen osa-alueiden välille. (Hoye ym. 2006, 70.)

Edellä mainitut strategiaa kuvaavat ominaisuudet mielessä pitäen, voitaneen yhteenvetona sanoa, että strategian johtaminen vaatii hyvän ymmärryksen niin organisaatiosta, sen ympäristöstä kuin päätösten seurauksistakin. Eräs tärkeä strategian ulottuvuus edellisistä kuitenkin vielä puuttuu. Teoksen Hoye ym. (2006, 70) mukaan Porter (1996) argumentoi, että strategian keskeisin tarkoitus on erilaistua kilpailua silmällä pitäen. Tästä näkökulmasta strategian pitäisi pystyä selittämään kuinka jalkapalloseura eroaa toisesta, tai miksi asiakkaan pitäisi valita tietty vapaa-ajan viettopaikka verrattuna muihin saman alueen kohteisiin. Porterin mukaan organisaation ja sen ympäristön yhteenliittymä tulisi olla sellainen, jonka tuloksena on kilpailuetu, jota ei ole helppo kopioida.

Porter (1987) toteaa myös, että jokaisella yrityksellä, joka kilpailee jollakin toimialalla, on kilpailustrategia, joko eksplisiittinen tai implisiittinen. On edelleen havaittu, että eksplisiittisen prosessin avulla saavutetaan huomattavia etuja esimerkiksi toiminnan koordinoinnin ja päämäärätietoisuuden osalta. Porterin kilpailustrategian peruslähtökohta on se, että kehitetään hyvin kattava malli siitä, miten yritys tulee kilpailemaan, mitkä yrityksen päämäärät pitäisi olla ja mitä menettelytapoja tarvitaan näiden tavoitteiden toteuttamiseksi. Ajattelu suuntautuu siis tulevaisuuteen ja asennoituu siihen niin, että tapahtumien kulua voi etukäteen suunnitella ja ennakoida.

Porterin (1987) mallin tärkein periaate on se, että yritys suhteutetaan ympäristöönsä. SWOT-analyysin avulla määritetään yrityksen vahvuudet ja heikoudet sekä toimialan mahdollisuudet ja uhat. Lisäksi määritetään avainasemassa olevien päätöksentekijöiden henkilökohtaiset arvot ja laajemmat yhteiskunnalliset odotukset. Kilpailustrategian määrittämistä varten otetaan siis huomioon sekä yrityksen sisäiset että ulkopuoliset tekijät sekä niiden suhteet toisiinsa.

Strategisen johtamisen prosessi voidaan kuvata yleisellä tasolla samaan tapaan kuin johtamisprosessi. Sen osa-alueita ovat strateginen analyysi, strategian suuntaaminen, strategian kehittäminen, strategian toimeenpano ja strategian arviointi. (Hoye ym. 2006, 74.) Yleisiin johtamisen osa-alueisiin, suunnitteluun, toimeenpanoon ja valvontaan verrattavat teemat siis toistuvat myös strategisen johtamisen osalta. Strategian suunnittelu sisältää kolme osatekijää: ensiksi tavoitteiden määrittämisen, toiseksi resurssien ja kykyjen tunnistamisen ja kolmanneksi liiketoimintaympäristön asettamat rajoitteet. Hyvin suunniteltu strategia on sellainen, joka mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen resurssien puitteissa optimaalisesti ympäristöön suhteutettuna. (Szymanski & Kuypers 1999, 124.)

Strategian suunnittelussa tehdään aina joko tietoisia tai tiedostamattomia valintoja. Strategian implementoinnista eli toimeenpanosta puhuttaessa toimintaa tarkastellaan strategiselta, taktiselta ja operationaaliselta tasolta. (Hoye ym. 2006, 86.) Toiminta toteutetaan niin, että koko organisaation tavoitteiksi asetettiin päämääriin pyritään kaikilla toiminnan tasoilla.

Tulevaisuuden suunnittelussa ei kuitenkaan läheskään aina onnistuta. Olosuhteet ja kilpailutilanne voivat muuttua erilaisiksi, mitä on ennakoitu, eivätkä suunnitelmat sellaisinaan toteudu. Näin myös strategia muuttuu. Esimerkiksi teoksessa Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel (1998, 12) tätä kuvataan niin, että ajallisessa jatkumossa suunnitellusta strategiasta osa jää matkan varrella toteutumatta ja olosuhteiden muutoksiin reagoitaessa toteutunut strategia poikkeaa suunnitellusta strategiasta. Tähän haasteeseen strategiatyössä on pyritty vastaamaan rakentamalla strategian arviointijärjestelmä jonkinlaisten suoritusmittareiden avulla. Kontrollointi ei siis ole pelkästään henkilökohtaiseen arviointiin perustuvaa, vaan siihen on kehitelty yleisesti tunnustettuja välineitä. Käytetyin esimerkki strategiaprosessin hallintaan on nykyisin Kaplanin ja Nortonin (2002) Balanced Scorecard (BSC). Mallin avulla sekä toiminnan aineelliset että aineettomat tavoitteet saavat vertailukelpoisen tunnusluvun, joita voidaan sitten edelleen käyttää suoritusmittaamisessa ja tavoitteen asettelussa. Asiat ovat myös suhteutettuina toisiinsa, tulokorttiajattelun mukaisesti tärkeimmillä tavoitteilla, esimerkiksi taloudellisella tuloksella voi kokonaisuutta ajatellen olla suurempi painoarvo kuin työntekijöiden kehittämisellä.

Urheilutoimialat ovat luonteeltaan hyvin turbulenteja. Näin ollen organisaatioiden strategiat tulee muokata sellaisiksi, että organisaatiolla on selkeä suunta, mutta uusien mahdollisuuksien avautuessa niihin on myös mahdollista tarttua. Tämä on erityisen haastavaa, sillä kilpailutilanteet kentällä ja päätöksentekotilanteet johdon kokouksissa eivät etene samassa tahdissa. (Hoye ym. 2006, 8.) Tässä yhteydessä voitaneen puhua strategisen ketteryyden tärkeydestä.

Yllättävää kyllä, strategiaprosessin johtamista ei aina pidetä tarpeellisena. Jotkut johtajat uskovat, että urheilutoimialan nopeatempoinen luonne estää systemaattisen strategiaprosessin hyväksikäytön. Näiden johtajien strategia kehitellään vauhdissa reagoiden ympärillä tapahtuviin muutoksiin. Edellistä vertauskuvaa hyväksikäyttäen kyseessä on tilanne, jossa kompassin neula pyörii vapaasti etsien oikeaa suuntaa. Tämä lähestymistapa strategiaan on täysin päinvastainen verrattuna strategisen johtamisen periaatteisiin, jotka korostavat aktiivisen toiminnan merkitystä tulevaisuuden muokkaajana ja suunnan näyttäjänä. Proaktiivisuus on hyvän strategiatyön ydin, sillä sen avulla voidaan vähentää epävarmuutta tulevaisuudesta kaoottisilla ja jatkuvasti muuttuvilla toimialoilla kuten urheilussa, jossa kentän tason tapahtumilla voi olla radikaali vaikutus organisaation menestykseen. (Hoye ym. 2006, 71.)

## 2.5 Laskentatoimen hyödyntäminen johtamisen työkaluna

Riippumatta koosta, rakenteesta tai toiminnasta, kaikki urheiluorganisaatiot tarvitsevat johtamisosaamista, erityisesti talousjohtamisen osaamista. Urheilun rahoituksen käsite (sports finance) voidaan määritellä olevan oppi tehokkaista johtamistoimenpiteistä koskien kassavirtoja, joiden avulla organisaatio saavut-

taa tavoitteensa, kuten Beech ja Chadwick (2004) teoksessaan toteavat. Tämä määritelmä nostaa esiin käsitteen neljä tärkeintä piirrettä. Ensimmäiseksi se sisältää nimenomaisesti *johdon toimenpiteet* organisaation tehokkaan toiminnan varmistamiseksi. Toiseksi *tehokkuus* sisältää ajatuksen siitä, ettei tarkastella asioita ainoastaan niin kuin ne ovat, vaan myös miten niiden pitäisi olla. Kolmas tärkeä piirre on *kassavirta*. On lopulta sama, onko kyseessä suuren mittakaavan voittoa tavoitteleva huippu-urheiluorganisaatio vai pieni voittoa tavoittelematon yhdistys. Pysyvästi positiivinen kassavirta on jokaisen urheiluorganisaation elinehto. Neljäs tärkeä aspekti määritelmässä on sen *kattavuus*. Kaikentasoisilla urheiluorganisaatioilla on tavoitteita ja positiivinen kassavirta on kaikkien niiden tavoitteiden saavuttamisen ehto. Talousjohtamisen osaaminen on siis tärkeää jokaiselle urheiluorganisaatiolle riippumatta toiminnan mittakaavasta. (Beech & Chadwick 2004, 155.)

Budjetoinnin on sanottu olevan yksinkertaisin kuvaus strategiasta. Nykypäivän yrityksissä budjetteja laaditaan kuukausittain, kvartaaleittain ja vuosittain, mutta edelleen myös pidemmiksi aikajaksoiksi. Tilikausikohtainen budjetointi ja strateginen budjetointi eroavat toisistaan eniten juuri aikajaksonsa osalta. Näsi ja Aunola (2001, 81) tiivistävät budjetin ja strategian yhteyden seuraavasti: strategian laadintaprosessi ja strategian toimeenpano yhdistetään toisiinsa budjetoinnin avulla.

Yleisesti ottaen urheiluorganisaatiot, kuten muutkin nykyorganisaatiot, tuottavat kahta tyyppiä olevia laskentatietoja. Ensimmäinen taloudellisia kirjanpito- ja tilinpäätöstietoja (financial accounting) ulkoisen laskennan tarpeisiin. Toiseksi myös johdon laskentatoimen (management accounting) tarvitsemia tietoja, joita käytetään sisäisiin tarpeisiin, esimerkiksi suunnittelun ja päätöksenteon apuna. On tärkeää tunnistaa näiden kahden erityyppisen laskentainformaation välinen ero. Ensimmäinen on ajallisesti taaksepäin suuntautuvaa tapahtumien ja faktojen raportointia. Johdon laskentatoimi puolestaan on ajallisesti eteenpäin suuntautuva prosessi, jonka avulla resursseja pyritään allokoimaan. Molempia tarvitaan kuitenkin rinnan: tilinpäätöstiedot antavat varman aloituspisteen, josta tulevaisuutta voidaan lähteä suunnittelemaan. (Beech & Chadwick 2004, 162.)

Kun ulkoista ja sisäistä laskentaa hyödynnetään rinnakkain, voidaan strateginen johtaminen; erityisesti suunnittelu ja valvonta sekä budjetointi, laskentatoimi ja tilinpäätöstiedot liittää loogisesti toisiinsa. Strategisille tavoitteille annetaan budjetin avulla numeroarvo, ja verrattaessa tilinpäätöstietoja ja budjetteja toisiinsa voidaan sanoa onko tavoitteissa onnistuttu vai ei. Moderni taloushallinto – haasteet ja mahdollisuudet teoksessa (2003) Järvenpää, Partanen ja Tuomela vievät ajatusta edelleen pidemmälle ensin rullaavan budjetoinnin ja tulevaisuuden ennustamisen lukuarvojen avulla ja edelleen eriyttämällä strategisen ja operatiivisen budjetoinnin toisistaan ja hyödyntämällä rinnakkain budjetointia ja Balanced Scorecardia. Nykyaikainen strateginen johdon laskentatoimi tarjoaa siis runsaasti lisätyökaluja yritysjohdon käytettäväksi.

## 2.6 Jalkapallon strategisen johtamisen tutkimus

Gomez, Kase ja Urrutia (2010) tutkivat suurten espanjalaisten jalkapalloseurojen, Real Madridin ja Barcelonan taloudellista, urheilullista ja konsernistrategiaa. Seurojen strateginen menestys talouden ja urheilun saralla sijoitettiin nelikenttään, jonka avulla konsernistrategia oli tulkittavissa. Seuroja vertailtiin kahden aikajakson aikana, 2000-2003 ja 2003-2006.

Taloudellista strategiaa tutkiessaan Gomez ym. (2010) käyttivät apunaan 1) Deloitteen 2007 tekemää tutkimusta, jonka mukaan Real Madrid oli maailman rikkain jalkapalloseura, Barcelona saman listan kuudes ja 2) seurojen tilinpäätöksiä. Sekä tuloja että menoja oli vertailtu varsin yksityiskohtaisesti ja niihin perustuen analysoitu taloudellista strategiaa. Barcelonan liikevaihto kasvoi tarkastelujaksojen aikana, mutta toiminta oli merkittävästä parannuksesta huolimatta edelleen alijäämäistä. Myös Real Madridin liikevaihto kasvoi ja toiminta pysyi ylijäämäisenä.

Urheilullisen strategian tutkimuksessa Gomez ym. (2010) vertailivat seuroja neljän eri tekijän suhteen: 1) urheilujohtajat, sisältäen palkkalistoilla olevat valmentajat, 2) joukkueen koostumus (roolitus) ja palkkauspoliitiikka: pelaajat oli jaoteltu a) tähtiin b) keskitason pelaajiin ja c) nuoriin, kehittyviin pelaajiin, 3) pelaajien peliaika kauden aikana (maksun palkan suhde saatuun hyötyyn) ja 4) urheilullinen tulos. Urheilullisilla mittareilla Barcelonan tulokset parantuivat tarkastelujaksojen aikana, Real Madridin urheilulliset tulokset puolestaan heikkenivät.

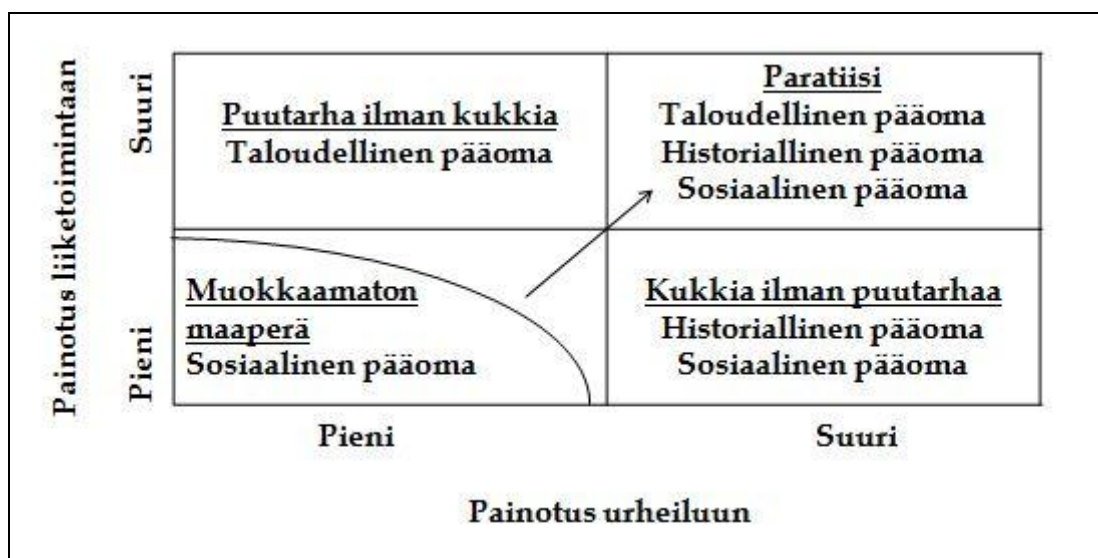
Analysoitaessa taloudellista ja urheilullista strategiaa yhtä aikaa Gomez ym. (2010) esittivät konsernistrategian nelikenttänä. Tämä nelikenttä on seuraava Kuvio 1. Vaaka-akselilla muuttujana on urheiluun painottuminen ja pysty-akselilla liiketoimintaan painottuminen. Molemmilla akseleilla on kaksi vaihtoehtoa, suuri ja pieni.

Kuvion tulkinta aloitetaan vasemmasta alanurkasta. Tilannetta, jossa seuran strateginen painotus on sekä urheilun että liiketoiminnan suhteen pieni, kuvataan muokkaamattomaksi maaperäksi, jolloin seuralla on ainoastaan sosiaalista pääomaa. Toisaalta voidaan sanoa, että strategista painotusta ei ole ollenkaan. Oikean alakulman tilanteessa seuran painotus urheiluun on suuri, mutta liiketoimintaan pieni. Puhutaan kukista ilman puutarhaa; seuralla on sosiaalisen pääoman lisäksi myös historiallista pääomaa eli jo hankittua menestystä urheilun saralla.

Vasemman yläkulman tilanteessa painotus liiketoimintaan on suuri, mutta urheiluun pieni. Toimintaa tehdään siis liiketoiminnan ehdoilla, ja seuran ainoa pääoma on taloudellinen pääoma. Puhutaan puutarhasta ilman kukkia. Oikean yläkulman tilanteessa ollaan paratiisissa. Seuralla on sekä taloudellista, historiallista että sosiaalista pääomaa.

Kuvion nuolella halutaan kuvata seurojen pyrkimystä vasemmasta alakulmasta kohti oikeaa yläkulmaa, eli pyrkimystä muokkaamattomalta maape-

rältä suoraan paratiisiin. Kumpaakaan jäljelle jäävistä vaihtoehdoista, puutarhaa ilman kukkia tai kukkia ilman puutarhaa ei kuvata välivaiheeksi pyrki- myksenä kohti paratiisia. Lisäksi tutkimuksessa mainitaan kuvion keskiössä oleva määrittelemätön alue, jota voisi kuvata porterilaisella termillä ”keskivai- heille juuttuminen”. (Gomez ym. 2010.)



KUVIO 1: Liiketoiminnan ja urheilun yhteensovittaminen (Gomez ym. 2010, 50)

Tutkimuksen tuloksena esitettävään nelikenttään tutkijat sijoittivat sekä Real Madridin että Barcelonan matriisiin molempien aikajaksojen suhteen. Ensimmäisellä aikajaksoilla Barcelona sijoitettiin kuvion vasempaan alanurkkaan, toisella oikeaan alanurkkaan. Real Madrid puolestaan sijoitettiin ensimmäisellä jaksolla oikeaan ylänurkkaan ja toisella vasempaan ylänurkkaan. (Gomez ym. 2010.)

Tutkijat esittävät tuloksinaan myös neljä perusteltua hypoteesia, joita he aikovat edelleen tutkia: 1) lyhyen aikavälin tarkastelussa urheilullisen menestyksen saavuttaminen ei vaadi tasapainoista taloudellista tilannetta 2) pitkän aikavälin tarkastelussa seuran taloudellinen tilanne on määräävä tekijä suhteessa seuran urheilulliseen menestykseen 3) kun organisaation urheilutoimen tehtävänjako on selkeä ja toimien hoidossa on jatkuvuutta, todennäköisyys hyvän urheilullisen tuloksen saavuttamiseksi on merkittävästi korkeampi ja 4) pelaajarekrytointien suunnittelu sekä onnistuminen tasapainoisen joukkueen rakentamisessa suhteessa pelaajien rooleihin ja ikään heijastuvat urheilulliseen tulokseen. (Gomez ym. 2010, 133.) Kahta viimeistä hypoteesia tukee myös Dawsonin, Dobsonin ja Gerrardin (2000) tutkimus valmentamisen tuloksellisuuden mittaamisesta. Tutkimuksen mukaan valmentajan menestys on suhteessa käytävissä olevan pelaajamateriaalin laatuun. Pelkkä huippuvalmentaja tai pelkät huippupelaajat eivät siis riitä menestykseen, vaan tarvitaan molempia tekijöitä yhtä aikaa.

### 3 JALKAPALLOTOIMIALAN ERITYISPIIRTEET

Kansainvälinen jalkapalloliitto FIFA perustettiin 1904 ja siihen kuuluu nykyisin 208 jäsenjärjestöä. Vertailun vuoksi, Yhdistyneiden Kansakuntien jäsenvaltioiden lukumäärä vuonna 2006 oli 192. FIFA:n mukaan lajin parissa toimii 270 miljoonaa ihmistä. FIFA:n alaisuudessa toimivat jalkapallon maanosaliitot. Euroopan jalkapalloliittojen yhteisö UEFA perustettiin 1954 ja siihen kuuluu 53 jäsenjärjestöä. Edelleen vertailun vuoksi, Euroopan Unionissa on nykyisin 27 jäsenmaata. Vuonna 2006 UEFA:n hallinnoimassa toiminnassa oli mukana 62 miljoonaa osallistujaa, eli melkein joka kahdestoista eurooppalainen osallistui jalkapallotoimintaan. UEFA:n alaisuuteen kuuluvat Euroopan kansalliset jalkapalloliitot, 1907 perustettu Suomen Palloliitto niistä yhtenä. Palloliiton hallinnon alaisina Suomessa toimii 12 piiriä ja noin tuhat seuraa. Lajin parissa on 500 000 toimijaa ja aktiivipelaajia on rekisteröity 115 000. ([www.fifa.com](http://www.fifa.com); [www.uefa.com](http://www.uefa.com); [www.palloliitto.fi](http://www.palloliitto.fi).)

Globalissa mittakaavassa jalkapallotoiminnassa on viimeksi kuluneen neljänkymmenen vuoden aikana tapahtunut nopea kaupallistuminen, jonka suurimpana yksittäisenä syynä pidetään maksullisten tv-kanavien syntyä. Yhä useammin kuullaan puhuttavan jalkapallotoimialasta. Vuositasolla jalkapalloon liittyvää liiketoimintaa arvioitiin vuonna 2000 olevan noin 250 miljardia euroa. (Walvin 2001, Giulianotti & Robertson 2009, 63 mukaan) Jos edellistä siis verrataan Szymanskin (1998) arvioon toimialan liikevaihdosta 150 miljardia euroa vuodessa, havaitaan, että lähteestä riippuen vaihteluväli toimialan kokoa arviotaessa on laaja.

Kaudella 2006–2007 jalkapalloseurojen liikevaihto koko Euroopassa arvioitiin 13,6 miljardin euron suuruiseksi. Viiden suurimman liigan (Englanti, Espanja, Italia, Saksa ja Ranska) osuus tästä liikevaihdosta oli 7,1 miljardia, eli hieman yli puolet. Englannissa 20 Valioliigaseuran hankkimat tulot kaudella

2006–2007 olivat yli 2,3 miljardia, mikä on yli kaksi kertaa enemmän kuin kymmenen vuotta aikaisemmin ja yli yhdeksän kertaa enemmän kuin kaudella 1991–1992. (Giulianotti & Robertson 2009.)

Edellinen Englannin esimerkki kuvaa hyvin toimialan muutosnopeutta. Euroopan maiden välillä jalkapalloon liittyvä liiketoiminta ja siihen liittyvät resurssit eivät siis jakaudu tasaisesti. Kuten johdannossa mainittiin, UEFA:n maarankingpisteytys (LIITE 1) antaa selkeän kuvan Euroopan eri sarjojen välisistä voimasuhteista niin urheilullisen kuin taloudellisenkin kilpailutilanteen osalta. Viiden suurimman liigan erityinen tarkastelu työn myöhemmässä vaiheessa perustellaan benchmarking-periaatteen mukaisesti toimialan parhaista käytänteistä oppimisella.

Seurojen talouden toimintalogiikka on samankaltainen kaikissa Euroopan maissa, vain volyymeissa on eroja. Seurojen tulot muodostuvat pääosin kolmesta tekijästä: ottelupäivän tapahtumatuloista (lipunmyynti, kausikorttimyynti ja oheispalvelut), televisiointituloista ja muista kaupallisista tuloista (esimerkiksi sponsorisopimukset ja fanituotekauppa). Seurojen menot puolestaan muodostuvat merkittävimältä osaltaan henkilöstökuluista. Muita pienempiä kaikille yhteisiä ja kooltaan merkittäviä menoeriä ovat esimerkiksi materiaalit ja palvelut. (Hamil & Chadwick 2010; [www.palloliitto.fi](http://www.palloliitto.fi).)

Euroopan pääsarjoissa on enimmillään 20 joukkuetta suurten maiden esimerkin mukaisesti. Joukkueet pelaavat keskenään kaksinkertaisen sarjan, eli joukkueet kohtaavat toisensa kauden aikana kaksi kertaa, kerran koti- ja kerran vieraskentällä. Otteluita kaksinkertaisessa sarjassa 20 joukkueella on siis 38 kautta kohti. Vähemmällä joukkuemäärillä pelattaessa myös kauden kokonaisottelumäärä joukkuetta kohti on pienempi.

Jalkapallotoimialan johtamista on toistaiseksi tutkittu taloudellisista näkökulmista varsin vähän. Kaksi kansantaloustieteellisistä lähtökohdista tilastollisten menetelmien avulla saatua englantilaista tutkimustulosta toimialan yleiseen toimintaan liittyen on kuitenkin tiedossa: 1) parempi liigasijoitus johtaa suurempiin tuloihin ja 2) pelaajapalkkioiden kasvattaminen johtaa parempaan liigasijoitukseen. (Szymanski 1998.) Edellisten perusteella seurat siis hankkivat parhaat mahdolliset pelaajat joukkueisiinsa, jotta niiden urheilullinen menestys paranisi. Kysyntä pelaajista on voimakasta, sillä jalkapallon voidaan sanoa olevan universaali toimiala, eivätkä tavalliset rajoitteet, kuten kielimuuri tai tutkintopätevyudet työntekijöiden liikkuvuuden esteenä päde samoin kuin useimmilla muilla toimialoilla. Pelaajien liikkuvuus on voimakasta. Nämä työmarkkinat ovat siis aidosti globaalit, Euroopassa on pelaajia kaikista muista maanosista paitsi Antarktikselta.

Edellä mainittuun Szymanskin tutkimustulokseen pelaajapalkkioiden ja liigasijoituksen välisestä yhteydestä liittyy kuitenkin eräänlainen ristiriita. Jos seura investoi määrätyn lisäsumman pelaajiin, on oletettava, että sen liigasijoitus paranee suhteessa käytettyyn lisärahaan. Joka vuosi vain yksi joukkue kuitenkin voittaa sarjan ja aivan samoin yhden joukkueen on oltava sarjajärjestelmän mukaan viimeinen. Jos siis saman sarjan kaikki joukkueet tekevät saman

rahalisäyksen yhtä aikaa olettaen, että sarjasijoitus paranee, ei se tosiasia, että jonkun on oltava viimeinen ole kuitenkin muuttunut mihinkään. Lisäraha ei siis välttämättä tuo menestystä.

Mitä kovempi sarja kilpailullisesti on, sitä enemmän sarjassa myös maksetaan palkkoja. Suomessa pelaajien palkoista on saatavilla Jalkapallon Pelaajajyhdistyksen (JPY) vuosittaisen tutkimuksen tiedot. Veikkausliigapelaajan keskiarvopalkka luontoisetuineen vuodessa kaudella 2009 oli JPY:n tutkimuksen mukaan 24 060 euroa ja mediaani 24 200 euroa. 209 vastaajasta 93 prosenttia oli päätoimisia jalkapalloilijoita, ja 30 prosenttia sai pisterahaa. (www.jpy.fi 30.3.2011.) Pisterahojen maksamista voidaan pitää tulospalkkauksen muotona. Jos keskiarvopalkka kerrotaan joukkueen pelaajien keskimääräisellä lukumäärällä 25, saadaan tulokseksi 601 500 euroa. Tätä voidaan siis pitää laskennallisena keskiarvona joukkueen pelaajapalkkioista Suomessa. Vertailun vuoksi, vuonna 2006 pelaaja ansaitsi Englannin Valioliigassa keskimäärin 670 000 euroa vuodessa (Giulianotti & Robertson 2009, 71).

### 3.1 UEFA:n kilpailut ja UEFA-seuralisenssi

Kaudesta 1992–1993 saakka pelattu UEFA Champions League, Mestareiden Liiga, on Euroopan parhaiden seurajoukkueiden kilpailu. Jokaisen UEFA:n 53 jäsenmaan mestari on oikeutettu osallistumaan Mestareiden Liigan karsintoihin. Euroopan pienten jalkapallomaiden joukkueillakin on ainakin teoriassa, mahdollisuus selviytyä lohkovaiheeseen. Parhailla mailla on yhdestä kahteen kiintiöpaikkansa lisäksi myös yhdestä kahteen karsintapaikkaa. Lohkovaiheeseen selviytyy 32 maanosan parasta joukkuetta. Englannilla, Espanjalla ja Italialla on 4 paikkaa, Saksalla ja Ranskalla 3 paikkaa kauden 2010–2011 kilpailussa. UEFA järjestää myös toisen kansainvälisen seurajoukkueiden kilpailun, Eurooppaliigan, entisen Cup-voittajien Cupin. Sen osallistujiksi kelpuutetaan kansallisten Cup-kilpailujen voittajat sekä eri sarjojen niin sanottujen toisen kategorian joukkueita, jotka eivät osallistu Mestareiden Liigaan. Lohkovaiheeseen pääsee 48 parasta joukkuetta. Yhteensä molempien kilpailuiden lohkovaiheisiin osallistuu siis 80 joukkuetta, karsintavaiheet mukaan lukien osallistuvien joukkueiden määrä yli kaksinkertaistuu.

Kaupallisten TV-sopimusten myötä kilpailuista on tullut osallistuville seuroille taloudellisesti äärimmäisen kannattavia ja tavoiteltavia. Kaudella 2009–2010 Mestareiden Liigan lohkovaiheeseen, 32 parhaan joukkueen ryhmään selviytymisestä ansaitsi 3,8 miljoonaa euroa. Lohkovaiheessa jokaisesta ottelusta sai 550 000 euroa, lisäksi voitosta 800 000 euroa ja tasapelistä 400 000 euroa. Edelleen 16 parhaan joukkoon pääsemisestä sai 3 miljoonaa lisää, kahdeksan parhaan joukkoon selviytymisestä 3,3 miljoonaa ja välieräpaikasta 4 miljoonaa. Mestaruudesta FC Internazionale sai vielä 9 miljoonaa ja toiseksi sijoittunut FC Bayern München 5,2 miljoonaa. Mestareiden Liigan voitolla seura siis



ansaitsi yli 30 miljoonaa euroa. Kaikkiaan seurat saivat Mestareiden Liigan lohkovaiheesta eteenpäin tuloja 413 miljoonaa euroa. Eurooppa-liigasta seurat saivat tuloja 135 miljoonaa. UEFA puolestaan sai tuloja näistä kahdesta kilpailusta lähes 1,3 miljardia euroa. (www.uefa.com 19.1.2011.)

Mestareiden Liigaan ja Eurooppa-liigaan pääseminen vaatii siis urheilullista menestymistä, josta on luvassa taloudellisia palkintoja. Tämä mekanismi pitää urheilullisen kilpailun äärettömän kovana. UEFA asettaa kilpailuidensa pääsyvaatimuksiksi myös vaativat ehdot UEFA-seuralisenssin muodossa. Lisenssiehdoissa käsitellään seurojen toiminnan vähimmäisvaatimuksia eli ne toimivat eräänlaisena laatustandardina tai toiminnanohjausjärjestelmänä. Nykyisellään ehdot ovat tiukat ja jatkossa ne ovat entisestään kiristymässä.

Menettelyllä UEFA pyrkii a) edistämään jalkapallon asemaa Euroopassa ja priorisoimaan nuorten pelaajien kehittymisen jokaisessa seurassa b) varmistamaan, että seurassa on asianmukainen johto ja organisaatio c) varmistamaan, että seuran urheilullinen infrastruktuuri on hyvin varustettu ja turvallinen kaikkien toimijoiden, niin pelaajien, katsojien kuin median edustajien käytettäväksi d) varmistamaan UEFA:n kilpailuiden sujuva ja oikeudenmukainen toiminta e) sallimaan benchmarking-tyyppisen seurojen kehittymisen taloudellisilla, urheilullisilla, laillisilla, henkilöstöön ja hallintoon sekä infrastruktuuriin liittyvillä kriteereillä läpi Euroopan. UEFA:n pyrkimykset ovat siis tulkittavissa niin, että vaikka vain maiden parhaiden joukkueiden on toistaiseksi noudatettava lisenssijärjestelmän ehtoja, olisi samojen ehtojen noudattaminen suotavaa kaikkien seurojen osalta. (www.uefa.com 19.1.2011.)

Uusien kaudelle 2013–2014 voimaan tulevien lisenssisäädösten tavoitteena on a) parantaa seurojen taloudellista suorituskykyä lisäämällä toiminnan läpinäkyvyyttä ja uskottavuutta b) parantaa luotonantajien asemaa varmistamalla, että seurat hoitavat velvoitteensa pelaajiaan, sosiaali- ja veroviranomaisia sekä muita seuroja kohtaan täsmällisesti c) tuoda jalkapalloon liittyvään taloudelliseen toimintaan lisää rationaalisuutta ja kurinalaisuutta d) rohkaista seuroja toimimaan ansaitsemiensa tulojen puitteissa e) rohkaista vastuulliseen kuluttamiseen jalkapallon pitkän aikavälin edun nimissä ja f) suojella pitkällä aikavälillä eurooppalaisen jalkapallon elinvoimaisuutta ja kestäväää kehittymistä. (www.uefa.com 19.1.2011.)

Käytännön tasolla "UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, Edition 2010"-dokumentin sisältö on neliosainen, 41 sivua säädöksiä ja 42 sivua liitteitä. Ensimmäisessä osassa (artiklat 1-3) määritellään asiakirjassa käytetty terminologia, toisessa osassa (artiklat 4-52) varsinaiset lisenssiehdot, kolmannessa osassa (artiklat 53-68) UEFA:n valvontatoimet ja neljännessä osassa (artiklat 69-74) dokumentin mahdollisia puutteita koskevat toimintaohjeet sekä muut yleiset ohjeet (www.uefa.com 19.1.2011).

Dokumentin toisen osan sisältö on laajin. Se pitää sisällään viisi alalukua, joiden aihealueet ovat urheilulliset, infrastruktuuria koskevat, henkilöstöä ja hallintoa koskevat, lailliset ja taloudelliset kriteerit. Niiden sisältö on jaoteltu tarkemmin seuraavassa.

Ensimmäisessä alaluvussa määritellään urheilulliset kriteerit, jotka pitävät sisällään pelaajien rekisteröinnin, sairaanhoidon ja kirjallisen sopimisen velvoitteet. Lisäksi seuroilta vaaditaan nuorten pelaajien kehittämisohjelma sekä vähintään neljä nuorten joukkuetta. FIFA:n ja UEFA:n linjausten mukaan myös tuomariyhteistyötä ja rasisminvastaisuutta on edistettävä. (www.uefa.com 19.1.2011.)

Toisessa alaluvussa käsitellään seurojen infrastruktuuriin liittyvät asiat. Standardit on asetettu kotistadionin ja ympärivuotisten harjoittelutilojen minimivaatimusten suhteen. Nuorten joukkueiden asema on liitetty myös tähän alalukuun. Varsinkin stadionkriteerit ovat huomattavan tiukat. (www.uefa.com 19.1.2011.)

Kolmanteen alalukuun on kirjattu henkilöstön ja hallinnon kriteerit. Seuralla on oltava käytössään toimisto nykyaikaisine työvälineineen sekä toimitusjohtaja ja sihteeri. Lisäksi lisenssivaatimuksiin kuuluu talousvastaava, jonka kelpoisuuden vähimmäisvaatimuksena on kirjanpitäjän tai tilintarkastajan ammattitutkinto tai 3 vuoden relevantti työkokemus. Mediavastaavan osalta pätevyysvaatimuksena on tutkinto journalistiikasta tai UEFA:n myöntämä mediavastaavan tutkinto tai relevantti vuoden työkokemus. Lääkäriin ja fysioterapeutin tehtäviin vaaditaan myös säädetty kansallinen koulutus. Turvallisuusvastaavan tehtävän hoitamiseksi vähimmäispätevyysvaatimus on poliisin ammattitutkinto tai UEFA:n tai vastaavan kansallisen toimijan myöntämä tutkinto tai kurssitus ja vuoden relevantti työkokemus. Lisäksi järjestyksenvalvojiksi kelpaavat vain lain mukaan pätevät henkilöt. Kannattajayhteistyövastaava on nimettävä. Seuran päävalmentajalla tulee olla korkein UEFA:n tehtävään tarjoama koulutus, apuvalmentajan ja nuorten kehityspäällikön toimiin riittää toiseksi korkein taso. Myös kaikkien nuorten joukkueiden valmentajien tulee olla auktorisoituja. Henkilöstön työtehtävistä ja vastuualueista on oltava kirjalliset kuvaukset. Yhteensä lisenssiehdoissa siis mainitaan vähintään 10 henkilöä. (www.uefa.com 19.1.2011.)

Neljännessä alaluvussa määritellään lailliset kriteerit. Kaikki seuran sopimukset on tehtävä voimassa olevien lakien mukaisesti, ne on dokumentoitava ja tehtävä kirjallisesti. Lisäksi määritellään jalkapalloseuran ja sen toimintaa hallinnoivan osakeyhtiön välinen on sopimusmalli. (www.uefa.com 19.1.2011.)

Viidennessä alaluvussa määritellään seurojen toiminnan taloudelliset kriteerit. Parhaiten säätelyn tiukkuutta kuvanee vaatimus IFRS-standardien noudattamisesta tilinpäätöstä laadittaessa. Seurojen on raportoitava toiminnastaan vähintään vuosittain, esimerkiksi toimittamalla tilinpäätöksensä, lisenssin myöntäjälle. Seuroilla ei saa olla maksuja myöhässä toisille jalkapallotoimijoille (esimerkiksi pelaajasiirroista toisille seuroille), eivätkä myöskään palkat tai vero- ja sosiaalimaksut saa olla myöhässä. Määräajat tietojen toimittamiselle on kerrottu ja tiedot kaikista pyydetyistä asioista on toimitettava kirjallisesti lisenssin myöntäjälle vähintään viikkoa ennen päätöksentekoa. Myös ajallisesti tulevaisuuteen suuntautuvasta raportoinnista on määrätty: talouden ennusteista (budjetti, tuloslaskelmaennuste, kassavirtabudjetti) on toimitettava vähintään

neljännesvuosittaisella tarkkuudella olevat dokumentit määräaikaisten puitteissa. (www.uefa.com 19.1.2011.)

Asiakirjan kolmas osa, joka määrittää UEFA:n valvontatoimet, on varsinaisesti uusi. Se on myös jalkapallotoiminnan johtamisen ja taloudenpidon kannalta merkityksellisin. Uudet säännökset otetaan siis käyttöön kauden 2013–2014 aikana. Tärkein uusi vaatimus on operationaalinen nollatulotulos (artikla 60), jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan jalkapalloon liittyviä tuloja (esim. lipputulot ja sponsorisopimukset) ja menoja (esimerkiksi tilavuokrat ja pelaajapalkkiot). Seurojen tulee ilmoittaa nämä operationaaliset tulonsa ja menonsa lisenssin myöntäjälle. Edelleen seurojen tulee suunnitella menonsa niin, että ne pystytään kattamaan jalkapallotoiminnasta saaduilla tuloilla. Virhemarginaali budjetoidun ja toteutuneen välillä on 5 miljoonaa euroa. Niinpä epäterve raha, esimerkiksi konserniyhtiöiden tilinpäätössiirrot tai muut sellaiset pystytään sulkemaan toiminnasta pois. Jos seurojen menot ylittävät niiden tulot, voi valvontaorganisaatio asettaa sanktioksi esimerkiksi uusien pelaajien hankkimisen kiellon. Edelleen artikla 62, kohta 4 määrittää lisenssin myöntäjälle oikeuden lisäselvitysten pyyntöön, jos a) henkilöstökulut ylittävät 70 prosenttia liikevaihdosta tai b) velkojen osuus ylittää 100 prosenttia liikevaihdosta. (www.uefa.com 19.1.2011.)

### 3.2 Veikkausliiga ja Suomen liigalisenssimääräykset

Veikkausliiga on jalkapallon miesten pääsarja Suomessa. Suomen Palloliitto vastaa Veikkausliigan osalta lisenssijärjestelmästä, erotuomariasioista ja sekä kurinpitoasioista. Muilta osin, esimerkiksi otteluohjelman ja yhteistyösopimusten osalta, sarjan toimintaa hallinnoi Veikkausliiga ry, jonka hallituksen muodostavat Veikkausliigaseurojen edustajat. (www.veikkausliiga.fi.) Liigalisenssi vaaditaan Veikkausliigaan osallistuvilta joukkueilta. Myös miesten toiseksi korkein sarjataso, Ykkönen, on lisenssijärjestelmän piirissä. Liigalisenssin vaatimukset ovat pääperiaatteiltaan vastaavat kuin UEFA-seuralisenssin vaatimukset. Koska tämän lisenssijärjestelmän piiriin kuuluvat vain maanosan parhaat seurajoukkueet on ymmärrettävää, että kotimaiset liigalisenssivaatimukset ovat monilta osin selkeästi kevyemmät. Tämän tutkimuksen kannalta olennaisimmat vaatimukset, taloudelliset vaatimukset ja henkilöstöön sekä hallintoon liittyvät vaatimukset käydään seuraavassa läpi, jotta UEFA-seuralisenssin ja Veikkausliigalisenssin vaatimusten keskinäinen vertailu olisi riittävässä määrin mahdollista. Tarkempaa vertailua varten molemmat lisenssivaatimukset ovat yleisesti saatavilla.

Veikkausliigan kautta 2011 koskevien Liigalisenssimääräyksiä viidennessä luvussa määritellään taloudelliset lisenssivaatimukset. Yleisinä varoitussignaaleina mainitaan neljä tekijää: 1) tilintarkastuskertomuksessa epäillä jatkuvuuden periaatteen toteutumista käyttäen jotakin vakiotekstissä poikkeavaa ilmaisua 2) tilintarkastetuissa tilinpäätösasiakirjoissa nettovarallisuus (taseen

kokonaisvarat vähennettynä kokonaisveloilla) on heikentynyt suhteessa edellisen tilikauden tietoihin 3) lisenssin hakijaa tai haltijaa on haettu konkurssiin 4) lisenssin hakijalla on 31.12.2010 artiklassa 5.4 ja/ tai 5.5 mainittuja eräänntyneitä velkoja, joita ei ole maksettu, joista ei ole tehty maksusuunnitelmaa tai joita ei ole ilmeisestä tai perustellusta syystä riitautettu viimeistään 31.3.2011. (www.palloliitto.fi 25.3.2011.)

Lisenssin haltijan on päivitettävä tulevaa kautta koskevat talousasiakirjat neljännesvuosittain lisenssikauden aikana. Edelleen mainitaan, että tulevaa kautta koskevien talousasiakirjojen ei tule pohjautua kohtuuttomiin olettamuksiin ja niiden tulee täyttää määräysten minimivaatimukset sisällön suhteen. Taloudellisten lisenssivaatimusten liitetietoina seurojen on toimitettava määritellyissä minimimuodossa muun muassa. tase, rekisteröidyn yhdistyksen tuloslaskelma, osakeyhtiön tuloslaskelma ja tilinpäätöksen liitetiedot. Ehdoissa korostetaan edelleen, että osakeyhtiön tilinpäätös on laadittava paitsi kirjanpitolain ja asetusten, myös osakeyhtiölain säännösten mukaisesti ja että tarkistetut tilinpäätöstiedot, joiden on lakisääteisesti valmistuttava neljän kuukauden sisällä tilikauden päättymisestä, tulee toimittaa lisenssiyksikölle seitsemän vuorokauden sisällä niiden valmistumisesta. Mainittujen tilinpäätösasiakirjojen lisäksi lisenssin hakijan tulee toimittaa lisenssiyksikölle viimeisimmän tilikauden osalta rahoituslaskelma ja tuloslaskelman budjetoitujen ja toteutuneiden lukujen vertailu 30.11.2010. (www.palloliitto.fi 25.3.2011.)

Taloudellisten lisenssivaatimusten merkittävin eroavaisuus UEFA-seuralisenssin ja Liigalisenssin välillä tulee esille siinä, että Veikkausliigalisenssin yhteydessä ei vielä toistaiseksi mainita sanaakaan henkilöstökulujen ja liikevaihdon suhteesta. Toistaiseksi Suomessa on vaatimuksena nettovarallisuuden ei-negatiivinen kehitys. Lisäksi Veikkausliigalisenssin ehdoissa on vaatimus toimenpideohjelmasta, jonka avulla oman pääoma saatetaan positiiviseksi kahden seuraavan tilikauden aikana, jollei se sitä ole.

Veikkausliigalisenssin henkilöstöön ja hallintoon liittyvät lisenssivaatimukset määritellään seitsemännessä luvussa. Seuralla on oltava toiminnassaan 1) toimitusjohtaja tai toiminnanjohtaja 2) päätoimisena tai ostopalveluna toimiva talousvastaava, vähimmäispätevyysvaatimuksena kauppaopisto tai 3 vuoden työkokemus 3) turvallisuusvastaava, vähimmäispätevyysvaatimuksena järjestyksenvalvoja sekä 4) päävalmentaja, jonka vähimmäispätevyysvaatimuksena jalkapallovalmentajatutkinto (JVK) ja voimassaoleva JVK-lisenssi. Yhteensä vähimmäisvaatimukseen kuuluu siis 4 henkilöä, mikä on 6 vähemmän kuin mitä UEFA-seuralisenssin vaatimuksissa on. (www.palloliitto.fi 25.3.2011.)

## 4 AINEISTOT JA MENETELMÄT

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen teknisestä toteutuksesta. Tutkimusmenetelmistä selostetaan yksityiskohtaisesti ja tarkasti kaikki ne seikat, jotka ovat välttämättömiä tutkimuksen kulun ymmärtämiseksi ja mahdollisen uusintatutkimuksen tekemiseksi (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2004, 242).

Aikaisemman kotimaisen tutkimustiedon puutteen vuoksi tutkimustehtävästä muotoutui kartoittava. Tarkoituksena oli saada kokonaiskuva siitä, mitä ongelmia toimialalla on eurooppalaisessa mittakaavassa ja millainen on Suomen tilanne suhteessa laajempaan kontekstiin. Hirsjärvi ym. (2004) mukaan kartoittava tutkimus on tavallisimmin kvalitatiivinen. Niinpä tässäkin tutkimuksessa aineiston hankinta ja käsittely on toteutettu laadullisin menetelmin.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 71) mainitsevat erilaisiin dokumentteihin perustuvan tiedon olevan yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä. Tämän tutkimuksen osalta tiedonhankinta on jaettavissa kahteen osioon: eurooppalaista tilannetta koskevien artikkelien hakuun, valintaan ja analysointiin, missä tiedonhankinta on tehty yhdistämällä narratiivisen ja systemaattisen kirjallisuuskatsauksen periaatteita ja analyysivaiheessa on sovellettu sisällönanalyysin ohjeistusta. Suomalaisten jalkapalloseurojen taustalla toimivien osakeyhtiöiden tilinpäätökset hankittiin Patentti- ja Rekisterihallituksesta, jotta pystyttiin muodostamaan luotettava kokonaiskuva Suomen tilanteesta ja edelleen mahdollistettiin kotimaisen ja eurooppalaisen tilanteen välinen vertailu.

## 4.1 Kirjallisuuskatsaus aineistohankintamenetelmänä

Hartin (1998, 13) mukaan kirjallisuuskatsaus on valikoima tutkimusaiheesta saatavilla olevista dokumenteista, joka sisältää informaatiota, ideoita, dataa ja todisteita, jotka on kirjoitettu tietystä näkökulmasta täyttääkseen tietyn tavoitteen tai ilmaistakseen tiettyjä näkökulmia aiheen luonteesta ja siitä kuinka sitä pitää tutkia näiden dokumenttien tehokkaalla arvioinnilla suhteessa esitettyyn tutkimussuunnitelmaan. Tavallisimmin kirjallisuuskatsauksesta opinnäytetöiden yhteydessä puhutaan silloin, kun työn teoreettista osaa rakennetaan. Kirjallisuuskatsaus voi kuitenkin olla myös itsessään tutkimus. (Pekkala 2000, Tuomi & Sarajärvi 2009, 123 mukaan.) Kirjallisuuskatsauksia jaotellaan olevan ainakin kolmea eri tyyppiä: narratiivinen ja systemaattinen kirjallisuuskatsaus sekä meta-analyysi (Johansson ym. 2007).

Narratiivinen kirjallisuuskatsaus on hyödyllinen kuvailtaessa jonkin ongelmatilanteen taustaa tai kehitystä, kuvailtaessa teoreettista taustaa tai yhdisteltäessä eri tutkimusalueita. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus, tai tavanomaisemmin pelkkä kirjallisuuskatsaus, on asiantuntijan tai asiantuntijoiden tekemä koonta olemassa olevasta tutkimustiedosta joltain tietyltä aihealueelta. Se antaa kokonaiskuvan aiheesta, mutta tulee huomata, että koonta on tehty vain tietyn asiantuntijan tai tiettyjen asiantuntijoiden näkökulmasta. Tutkimusten hakuvaihe, valinta ja käsittelyprosessi eivät välttämättä ole tarkasti kuvattu, eikä katsauksen lukijalla ole siten mahdollisuutta arvioida näitä asioita. (Johansson ym. 2007.)

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on sekundaaritutkimus olemassa oleviin tarkasti rajattuihin ja valikoituihin tutkimuksiin. Systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen sisällytetään vai relevantit ja tarkoitusta vastaavat korkealataiset tutkimukset. Se kohdistuu tiettyinä aikoina tehtyihin tutkimuksiin, ja se on päivitettävä aika ajoin tulosten relevanttiuden ylläpitämiseksi. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus eroaa muista kirjallisuuskatsauksista sen spesifin tarkoituksen ja erityisen tarkan tutkimusten valinta-, analysointi- ja syntetisointiprosessin vuoksi. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekeminen luotettavasti vaatii kuitenkin vähintään kaksi tutkijaa, jotta olemassa olevien tutkimusten ja valinnan käsittelyn voidaan katsoa pitävän. (Johansson ym. 2007.)

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vaiheet voidaan karkeasti jaotella kolmeen vaiheeseen; 1) katsauksen suunnittelu, 2) katsauksen tekeminen hakuineen, analysointineen sekä synteeseineen sekä 3) katsauksen raportointi. Suunnitteluvaiheessa tarkastellaan aiempaa tutkimusta aiheesta ja määritellään katsauksen tarve sekä tehdään tutkimussuunnitelma, josta ilmenevät tutkimuskysymykset. Toinen vaihe on toteutettava vaiheittain: tarkoituksena on edetä a) otsikoiden ja b) tiivistelmien tarkastelun jälkeen c) kokotekstien tarkasteluun. Jokaisessa vaiheessa on otettava huomioon tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tehtävä, joiden perusteella on suoritettava arviointi siitä, voiko kyseessä

olevaa artikkelia käyttää tutkimuksen tarkoituksenmukaisessa tehtävässä. Olennaista on myös arvioida artikkelin laatua: onko artikkelissa esiteltävä tutkimus sisältönsä, aineistonsa ja menetelmiensä riittävän laadukas, jotta sitä voidaan hyödyntää sekundääritutkimuksessa. Mahdollisimman kattavan tiedon hankkimiseksi tietokantahaun lisäksi on hyvä sisällyttää myös manuaalista tiedon hakua. Analyysin jälkeen tutkimusten tuloksista muodostetaan synteesi. Viimeisessä, kolmannessa vaiheessa raportoidaan tulokset ja tehdään johtopäätökset. (Johansson ym. 2007.)

Kuten aikaisemmin mainittiin, tätä tutkimusta toteutettaessa on sovellettu narratiivisen ja systemaattisen kirjallisuuskatsauksen periaatteita. Tällä on pyritty parantamaan tutkimuksen laatua ja mahdollista toistettavuutta. Tutkimus on kuitenkin yksilötyö, joten systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vaatimus vähintään kahden tutkijan yhteistyöstä ei siltä osin täyty. Artikkelien harkinnanvarainen otanta myös kevensi työmäärää epärelevanttien artikkelien käsittelyn osalta.

Tämän tutkimuksen tiedonhaku artikkelien osalta toteutettiin seuraavasti: ensimmäisenä vaiheena kirjallisuuskatsausta suunniteltaessa tutustuttiin tarjolla olevaan kotimaiseen tutkimustietoon sekä Jyväskylän yliopiston kirjaston käytettävissä oleviin kirjalähteisiin. Koska keväällä 2010 saatavilla olevan tiedon määrä oli vähäinen, syntyi päätös eurooppalaisten jalkapalloseurojen taloustilanteen vertailusta kotimaan tilanteeseen. Tässä vaiheessa perehdyttiin myös tilinpäätöstietojen saatavuuteen kotimaan tilannetta ajatellen. Koska jalkapalloon liittyvä liiketoiminta liikevaihdolla mitattuna on Euroopan tasolla huomattavasti Suomea suurempaa, oli lähtöoletuksena ajatus, että jotakin tutkimustietoa aiheesta on oltava käytettävissä. Sähköinen tiedonhaku toteutettiin 19.5.2010 Jyväskylän yliopiston kirjaston Nelli-tietokannan avulla. Lehtivalinnassa haku toteutettiin laittamalla hakusanaksi *sport* ja rajaamalla haku koskemaan *Business, Economy and Management* -aihepiiriä.

Julkaisuja löytyi kahdeksan: 1) *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship* 2) *The International Journal of the History of Sport* 3) *Journal of Sports Economics* 4) *Sports Marketing Quarterly* 5) *Sporting Goods Business* 6) *Sports Marketing* 7) *Strategies* 8) *Winter Sport Business*. Näistä 1, 2, 4, 6, ja 8 rajattiin pois tutkimuksen kohdelehdistä nimensä perusteella. Julkaisu 5 oli saatavilla vain vuosilta 2001–2004, joten se rajattiin pois tutkimuskäytöstä tietojen vanhentumisen vuoksi. Niinpä tutkimuksen kohteiksi valikoituivat lehdet 3 ja 7. Näistä kukin käytiin läpi hakusanoilla *football management*, *football* ja *management*, sekä *soccer*. Ongelmia terminologian suhteen nimittäin aiheuttaa amerikkalaisen ja eurooppalaisen jalkapallon sekoittuminen keskenään. *Journal of Sports Economics* -julkaisussa haku sisälsi 121 artikkelia ja *Strategies*-julkaisussa 33 artikkelia. Edelleen näiden 154 artikkelin otsikoiden, tiivistelmien ja kokotekstien tarkastelun jälkeen valikoitui, kuten edellä mainittu; harkinnanvaraisesti, tutkimuksen kohdejoukoksi yhdeksän lähdeluettelossa mainittua artikkelia.

## 4.2 Sisällönanalyysi analyysimenetelmänä

Sisällönanalyysin tekemiseen eli sisällön analyttiseen käsittelyyn on olemassa selkeä, vaiheittainen ohjeistus. Sisällönanalyysiä pidetään menettelytapana, jonka avulla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Kun materiaali on kerätty, pyritään sisältö erittelemään. Sisällön erittelyllä tarkoitetaan aineiston luokittelua, teemoittelua tai tyypittelyä. Luokiteltaessa aineistosta määritellään luokkia ja yksinkertaisimmillaan lasketaan, montako kertaa luokka esiintyy aineistossa. Teemoiteltaessa aineisto järjestetään erilaisen aihepiirin mukaan. Tyypiteltäessä tiivistetään joukko tiettyä teemaa koskevia näkemyksiä yleistyksiksi. Ennen sisällönanalyysin aloittamista on kuitenkin valittava analyysiyksikkö. Analyysiyksikkönä käytetään tavallisesti joko sanaa, lauseen osaa, lausetta, useamman lauseen muodostamaa ajatuskokonaisuutta tai kokonaista kappaletta. (Tuomi & Sarajärvi 2009.)

Tässä tutkimuksessa pyrittiin muodostamaan yhtenäinen kokonaiskuva Euroopan jalkapalloseurojen johtamisen haasteista tutkimalla yksittäisten maiden tilannetta koskevia artikkeleita. Tällainen induktiivinen (yksittäisestä tapauksesta yleiseen) aineiston analyysi on Tuomen ja Sarajärven (2009) teoksessa jaoteltu karkeasti kolmivaiheiseksi prosessiksi, jonka ensimmäisessä vaiheessa aineisto redusoidaan eli pelkistetään. Toisessa vaiheessa aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään ja kolmannessa vaiheessa abstrahoidaan eli luodaan teoreettisia käsitteitä.

Redusoidaessa aineistoa analysoitava informaatio eli data voi olla Tuomen ja Sarajärven (2009, 109) mukaan aukikirjoitettu haastatteluaineisto, muu asiakirja tai dokumentti, joka pelkistetään siten, että aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois. Pelkistäminen voi olla joko informaation tiivistämistä tai pilkkomista osiin.

Klusteroidaessa koodatut alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi, ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi sekä nimitään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Klusterointia seuraa abstrahointi, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Klusteroinnin katsotaan olevan osa abstrahointiprosessia. Abstrahoinnissa eli käsitteellistämässä edetään alkuperäisinformaation käyttämistä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Abstrahointia jatketaan yhdistelemällä luokituksia, niin kauan kuin se on aineiston sisällön näkökulmasta mahdollista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111.)

Tämän tutkimuksen redusointivaiheessa analyysiyksiköksi valittiin useamman lauseen tai kuvan muodostama ajatuskokonaisuus. Tätä lyhyemmän analyysiyksikön valintaa teemoittelun yhteydessä voitaisiin pitää riittämättömänä. Teemoiksi valikoituivat työn klusterointivaiheessa 1) kansallisen sarjan pienten seurojen asema, 2) kansallisen sarjan suurten seurojen asema, 3) henkilöstökulujen suhteellinen osuus liikevaihdosta 4) sarjan urheilullisen kilpailun



piirteet ja 5) lisenssijärjestelmän toiminta. Abstrahointivaiheessa nämä teemat tiivistyivät kahteen: a) talousvaikeuksissa olevien seurojen toiminnan yhtäläisyydet ja b) taloudellisesti vakaiden seurojen toiminnan yhtäläisyydet.

### **4.3 Veikkausliigaseurojen tilinpäätöstietojen taulukointi**

Veikkausliigaseurat ovat organisoituneet viimeksi kuluneen vuosikymmenen aikana Rovaniemen Palloseuraa ja Myllykosken Palloa lukuun ottamatta niin, että kilpailullista toimintaa hallinnoi rekisteröity yhdistys ja liiketoimintaa osakeyhtiö. Palloliiton sääntöjen mukaisesti sarjapaikka voi kuulua ainoastaan rekisteröidylle yhdistykselle, joten menettely on välttämätön. Osakeyhtiöiden tilinpäätökset ovat julkisia asiakirjoja, ja niitä Suomessa arkistoi Patentti- ja Rekisterihallitus kaupparekisteriin. Tilinpäätöstietojen haku toteutettiin niin, että ensin seurojen Internet-sivuilta haettiin liiketoimintaa hallinnoivan osakeyhtiön nimi. Tämän jälkeen osakeyhtiön nimeä vastaava y-tunnus haettiin yritys- ja yhteystietojärjestelmä YTJ:n ([www.ytj.fi](http://www.ytj.fi) 24.4.2011) hakupalvelun avulla. Y-tunnuksia vastaavat tilinpäätökset haettiin Patentti- ja Rekisterihallituksen Helsingin toimipisteestä 20.8.2010. Rovaniemen Palloseuran osalta tiedot on saatu seuran entiseltä toimitusjohtajalta Jouko Kiistalalta sähköpostilla 14.9.2010. Tilinpäätöstietoja pyydettiin myös Myllykosken Pallolta, muttei seurasta niitä haluttu antaa.

Tutkimuksen aineistona käytetyt tilinpäätökset koskevat pelikausia 2008 ja 2009, joita koskevat tilikaudet ovat seuroilla pääsääntöisesti 1.12.2007–30.11.2008 ja 1.12.2008–30.11.2009. Pelikautta 2010 koskevia tilinpäätöksiä oli Patentti- ja Rekisterihallinnolle toimittanut 5.4.2011 mennessä vasta HJK Oy, joten kautta 2010 koskevat tiedot eivät tätä tutkimusta tehtäessä olleet vielä saatavilla. Kauden 2010 tiedoilla olisi ollut merkittävä lisäarvo tutkimuksen kannalta. Mahdollisten jatkotutkimusten osalta tilanne on korjattavissa.

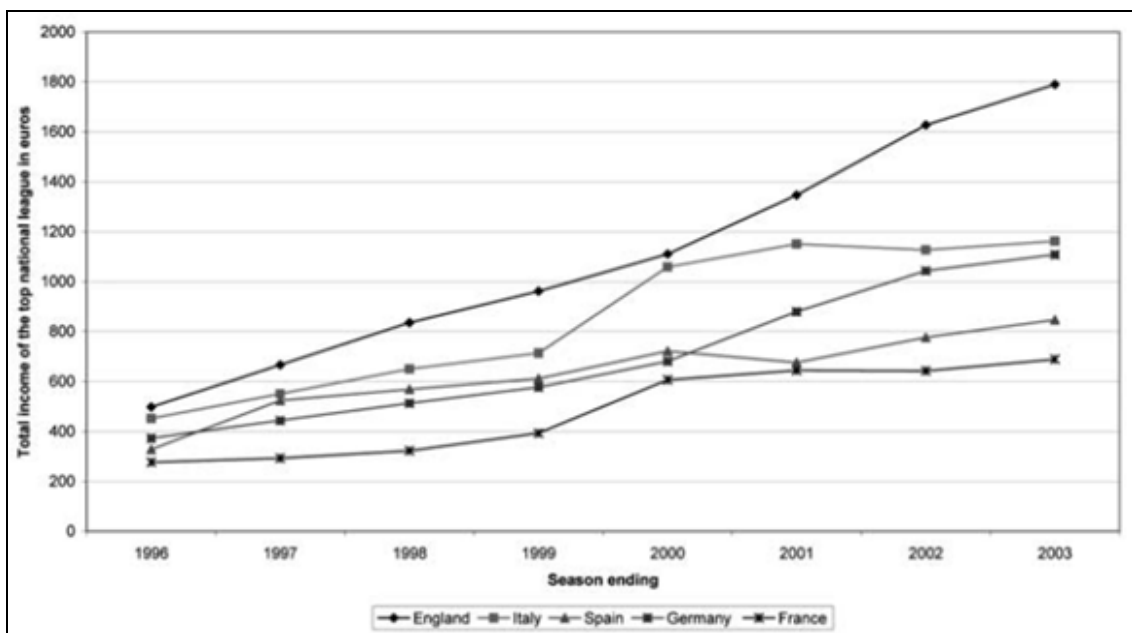
Palloliiton seuralisenssikomitealta pyydettiin myös menneiden tilikausien budjetteja, mutta niitä ei Palloliitosta suostuttu tutkimuskäyttöön luovuttamaan vaihtoehtoisuuteen vedoten, eikä niitä saatu myöskään suoraan seuroilta. Budjettilukujen avulla olisi ollut mahdollista verrata budjetoituja ja toteutuneita lukuja, ja näin edelleen seurata strategian toteutumista.

## 5 TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tulokset. Ensiksi eritellään eurooppalaisten jalkapalloseurojen talousvaikeuksien syitä, seuraavaksi taloudellisen va-  
kauden säilyttäneiden seurojen toiminnan eroavaisuudet suhteessa edellisiin ja  
viimeisenä käsitellään Veikkausliigaseurojen tilannetta.

### 5.1 Talousvaikeuksissa olevien seurojen toiminnan yhtäläisyydet

Jalkapallotoimiala on kokenut viimeksi kuluneen kahdenkymmenen vuoden aikana tulovirtojen voimakkaan kehityksen. Maksullisten tv-kanavien mukaan-  
tulon myötä seurojen tulovirrat ovat moninkertaistuneet. Kuvio 2 osoittaa, että  
Euroopan viiden suurimman sarjan Englannin, Espanjan, Italian, Saksan ja  
Ranskan, tulot ovat tasaisesti nousseet. Vuonna 1996 tulot olivat karkeasti luok-  
kaa 250–500 miljoonaa euroa ja vuonna 2003 vastaavat tulot olivat 700–1800 mil-  
joonaa euroa. Tulot ovat siis vähintään kolminkertaistuneet jokaisessa sarjassa.  
Kaikkien suurten maiden sarjoissa pelaa 20 joukkuetta, joten tasan jaettuna seu-  
raa kohti kehitys tarkoittaa nousua 12,5–25 miljoonasta 35–90 miljoonaan eu-  
roon.



KUVIO 2: Tulovirtojen kasvu Euroopan suurliigoissa 1996–2003. (Lago, Simons & Szymanski 2006, 5)

Taulukko 1 kertoo Euroopan viiden suurimman sarjan prosentuaalisesta tulonmuodostuksesta. Seurojen tulot koostuvat kaikissa maissa pääosin kolmesta lähteestä: lipunmyyntituloista, televisiointituloista ja sponsorituloista. Lisäksi myös muiden tulojen osuus on Englantia lukuun ottamatta mainittavan suuri, noin seitsemäsosa. Espanjalaisseurojen muita huomattavasti pienempi osuus sponsorituloista selittyy sillä, että suuri osa seurojen sponsorituloista kulkee kilpailunjärjestäjän kautta.

TAULUKKO 1: Euroopan suurliigojen tulojen prosentuaalinen jakautuminen (Baroncelli & Lago 2006, 15)

<i>League</i>	<i>Tickets</i>	<i>TV</i>	<i>Sponsorship</i>	<i>Miscellaneous</i>
England	31	39	30	—
Italy	16	54	13	17
Spain	25	51	4	15
Germany	18	45	22	14
France	16	51	18	15

Samalla kun seurojen tulot ovat nousseet, ovat nousseet myös pelaajapalkkiot. Bosman-säännön myötä pelaajilla on vapaa oikeus harjoittaa ammattiaan missä haluavat ilman aikaisemmin käytössä olleita siirtokorvauksia. Ennen säännön voimaantuloa seurat maksoivat myös sopimuksettomien pelaajien siirroista siirtokorvauksia ja sarjoissa oli käytössä joukkuekohtaiset kiintiöt ulkomaalaispelaajia varten. Nämä käytänteet poistettiin EY-tuomioistuimessa 1995, ja päätöksen jälkeen työvoiman vapaan liikkuvuuden periaatetta on toteutettu myös jalkapallossa. Nykyisin Euroopan pääsarjoissa on pelaajia Aasiasta, Afrikasta,

Etelä- ja Pohjois-Amerikasta sekä Australiasta. Mitä kovempi sarjan urheilullinen taso on, sitä parempia palkkoja sarjassa maksetaan. Niinpä työvoiman liikkuvuus on noussut ja jalkapallosta on tullut aidosti globaali toimiala varsinkin työntekijän eli pelaajan liikkuvuutta tarkasteltaessa. Pelaajapalkkioiden kasvu on ollut jopa tulovirtojen kasvua voimakkaampaa. Kohonneet pelaajapalkkiot ovat suurin yksittäinen syy eurooppalaisten jalkapalloseurojen talousongelmiin. Pelaajapalkkiot ovat seurojen suurin yksittäinen menoerä kaikissa tutkituissa maissa. Kasvattamalla pelaajapalkkioitaan seurat pyrkivät maksimoimaan urheilullisen menestyksensä joko voittamalla mestaruuden tai välttämään sarjasta putoamisen.

Paradoxically, the root cause of the financial crises in some European countries has been the increasing amount of income entering the game, from TV and other sources. This massive increase triggered an even greater increase in spending on players. (Lago, Simmons & Szymanski 2006)

The probability of relegation is inversely related to relative expenditures on wage bills... .. Conversely, qualification to European competition is positively correlated with relative wage bill. (Buraimo, Simmons & Szymanski 2006)

...financial losses can be explained only by excessive wage spending. (Buraimo, Simmons & Szymanski 2006)

The average turnover of Italian Serie A clubs has risen by 216% over the past decade... ..salaries... ..have risen by 453%. (Baroncelli & Lago 2006)

Pelaajista maksettavat siirtokorvaukset eivät kuitenkaan ole siirtyneet täysin historiaan. Nykyisin siirtokorvauksia maksetaan ainoastaan silloin, kun pelaajalla on voimassa oleva pelaajasopimus seuransa kanssa, ja tämä määräaikainen työsuhde ostetaan toisen seuran toimesta. Samalla kun pelaajapalkkiot ovat nousseet, ovat luonnollisesti nousseet myös siirtokorvaukset. Parhaat ja muita nopeammin kehittyvät pelaajat ostetaan joka vuosi uusiin seuroihin rikkaampien toimesta. Pienille seuroille tämä on merkittävä tulonlähde.

...the club is then capable of generating greater profit... ..through the sale of the most talented players on the transfer market, obtaining substantial capital gains. (Baroncelli & Lago 2006)

Tarkasteltaessa eurooppalaisten seurojen tilinpäätöksiä on havaittavissa, että jalkapallo ei ole missään erityisen kannattavaa liiketoimintaa muuhun liiketoimintaan verrattuna. Sijoittajat eivät investoi rahojaan lajiin ainakaan suorien tuottojen toivossa. Yleisellä tasolla mikään seura Euroopassa ei tee merkittävästi voittoa. Tappiollisia seuroja on enemmän kuin voitollisia. Huomattavista tappioista ja veloista huolimatta seurat eivät kuitenkaan yleensä ajaudu konkurssiin, vaan uutta rahoitusta toiminnalle löytyy joko yksityishenkilöiltä tai

yhteisöiltä. Seurojen toiminta on toisistaan riippuvaista, joten yhden seuran kriisi voi vaarantaa koko toimialan talouden.

According to the accounting data, English football has sustained losses in 8 of the 10 seasons since 1993-1994. Between 1995-1996 and 2001-2002, the reported net loss was £957 million. (Lago, Simmons & Szymanski 2006)

Two kinds of evidence can be presented to demonstrate the possibility of crisis. First, there is the imbalance between income and expenditures, and second, there is evidence of rising debt. (Lago, Simmons & Szymanski. 2006)

The crisis in one club or group of clubs threatens to damage the financial stability of other clubs. (Lago, Simmons & Szymanski 2006)

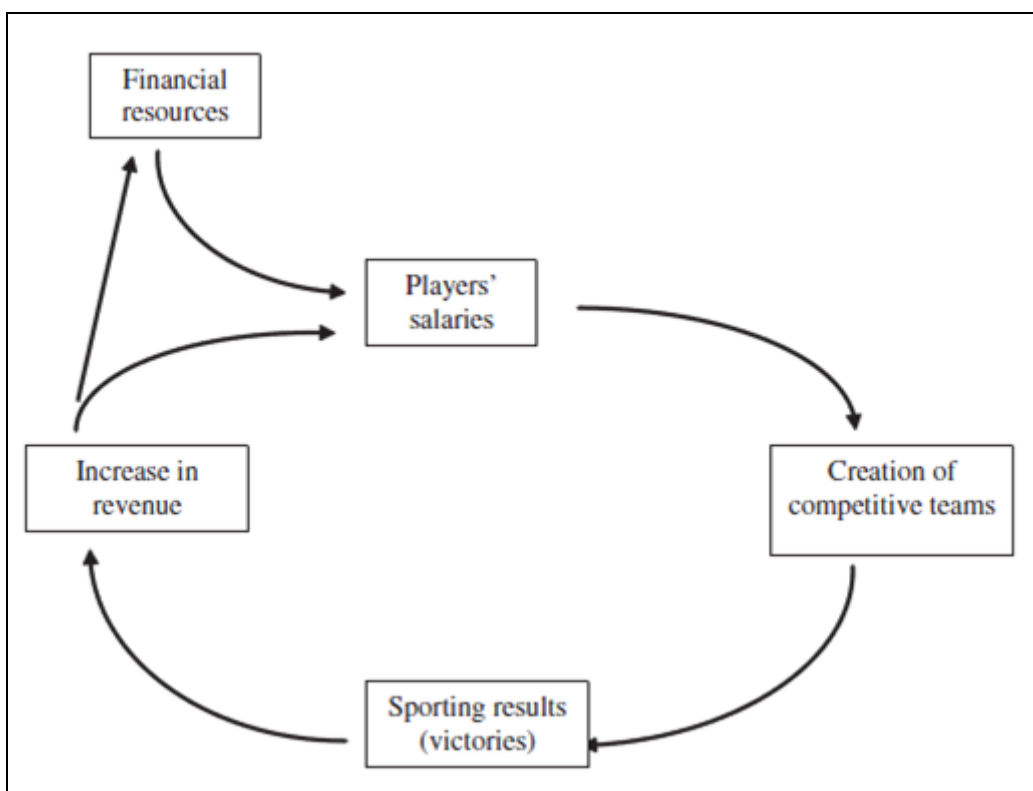
A pattern of financial crisis followed by rescue at the hands of wealthy patrons has been typical of English football, with most clubs being able to point to at least one such episode in their histories. Patriarchal figures have frequently emerged to save clubs from financial collapse, partly as a result of civic pride and partly because of the favorable publicity. Moreover, the financial cost of such intervention has traditionally been small. (Buraimo, Simmons & Szymanski 2006)

Taulukkoon 2 on koottu tiedot Euroopan jalkapallon talouskriisiä koskien. Seurajalkapallon talous on laajemmin kriisissä vain Italiassa, jossa sekä pienet että suuret seurukset kärsivät talouden epätasapainosta. Pienet seurukset ovat kriisissä Italian lisäksi Englannissa, Skotlannissa, Belgiassa ja Portugalissa. Suuret seurukset eivät ole kriisissä muissa tutkituissa maissa. Näinpä Euroopan tilannetta kokonaisuutena arvioitaessa voidaan sanoa, että niiltä osin kuin seurajalkapallon talouskriisi on havaittavissa, se koskee ainoastaan pienempiä seuroja.

TAULUKKO 2: Jalkapalloseurojen talouskriisi Euroopan liigoissa (Lago, Simmons & Szymanski 2006)

<i>Country</i>	<i>Large Clubs in Crisis?</i>	<i>Small Clubs in Crisis?</i>
Italy	Yes	Yes
England	No	Yes
Scotland	No	Yes
Belgium	No	Yes
Portugal	No	Yes
France	No	No
Germany	No	No
Spain	No	No
The Netherlands	No	No
Greece	No	No
Switzerland	No	No

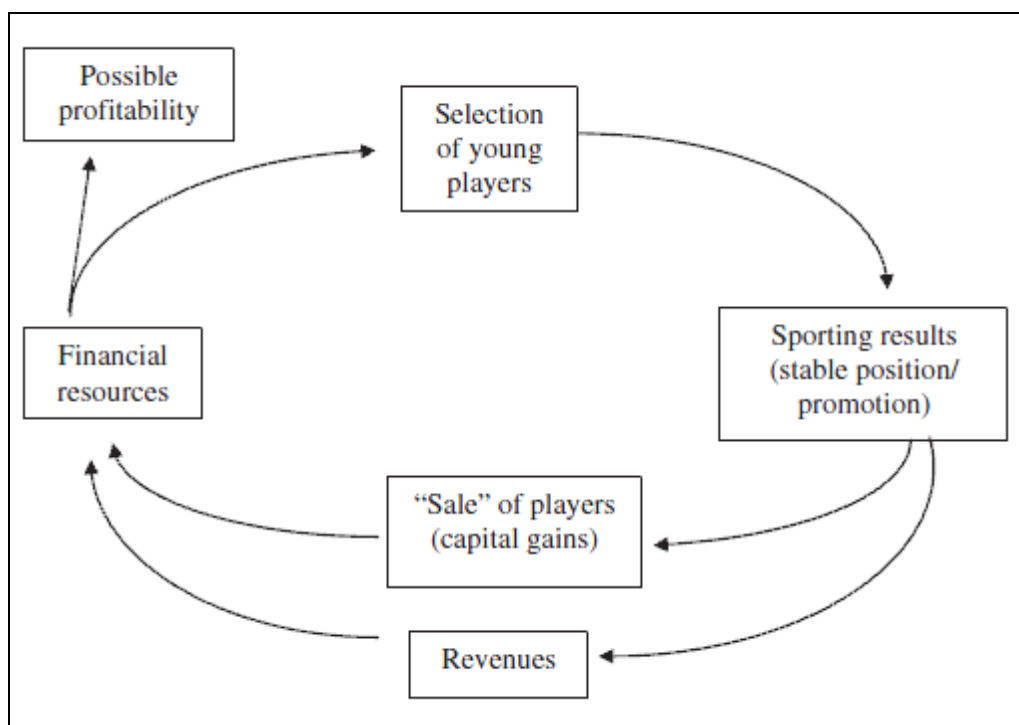
Kuviot 3 ja 4 kuvaavat pienten ja suurten seurojen toimintalogiikoiden eroavaisuuksia. Italialaisen jalkapallon polarisoitunut tilanne toimii hyvänä esimerkkinä. Rikkaan pohjoisen kolme suurinta seuraa AC Milan, Inter Milan ja Juventus (Torino) kilpailevat vuosittain mestaruudesta lähimpinä haastajinaan Roma, Lazio (Rooma), Fiorentina (Firenze) ja Parma. Nämä seitsemän seuraa toimivat kuvion 3 suurten seurojen toimintamallin mukaisesti. Suurilla seuroilla on olemassa hyvät taloudelliset resurssit, joiden avulla ne ovat kykeneviä rekrytoimaan urheilullisesti kilpailukykyisen joukkueen, jolla hyvien urheilullisten tulosten saavuttaminen on mahdollista. Urheilullisen suorituskyvyn myötä myös tulovirrat kasvavat ja pelaajille on mahdollista myös jatkossa maksaa hyviä palkkioita. Seura myös kiinnostaa parhaita pelaajia.



KUVIO 3: Suurten seurojen toimintamalli urheilullisen ja taloudellisen tuloksen yhteensovittamiseksi (Baroncelli & Lago 2006)

Italian pääsarjan pienemmät seurat eivät resurssiensa puolesta pysty kilpailemaan suurseurojen kanssa. Pienemmät seurat ovat valinneet toimintansa logiikan seuraavan kuvion 4 mukaisesti. Joukkue rakennetaan taloudellisten rajoitteiden puitteissa. Pelaajiksi pyritään hankkimaan hyviä nuoria pelaajia, joilla on huippupelaajia matalammat palkat ja paljon kehittymispotentiaalia. Tällä joukkueella pyritään saavuttamaan paras realistisesti mahdollinen urheilullinen tulos, joka on joko sarjanousu toiseksi ylimmästä sarjasta pääsarjaan tai vakiintunut asema sarjataulukon keskivaiheilla pääsarjassa. Näissä seuroissa mestaruutta ei siis pidetä realistisena tavoitteena. Hyvät urheilulliset tulokset ovat

seurausta pelaajien kehittämisestä, joka mahdollistaa edelleen pelaajien myymisen rikkaammille seuroille. Hyvän urheilullisen tuloksen myötä myös liikevaihto kehittyy positiivisesti tukijoiden (yleisö ja sponsorit) määrän lisääntyessä. Tämä mahdollistaa edelleen voitollisen liiketoiminnan. Toimintastrategiaksi on siis pienten seurojen toimesta valittu selkeästi kasvattajaseuratoiminta.



KUVIO 4: Pienten seurojen toimintamalli urheilullisen ja taloudellisen tuloksen yhteensovittamiseksi (Baroncelli & Lago 2006)

Ero toiminnan logiikoissa edellisten kuvioiden perusteella selittyy siis käytettävissä olevien resurssien määrällä. Esimerkiksi kauden 2000–2001 aikana AC Milan käytti 69,7 % liikevaihdostaan pelaajapalkkioihin. Samana vuonna Atalantan vastaava lukema oli 66,6 %. Suhteellisesti mitattuna ero ei siis ole kovin suuri, noin kaksi prosenttiyksikköä. Absoluuttisella mittarilla mitattuna Milanin lukema oli kuitenkin 104 miljoonaa euroa ja Atalantan vastaava 19 miljoonaa eli Milanin pelaajapalkkiot olivat yli viisi kertaa suuremmat kuin Atalantan. Pienten seurojen kriisien syyt selittyvät siis ainakin osittain pienten ja suurten seurojen resurssien valtavan mittakaavaeron myötä. Tämä vaikuttaa edelleen sarjojen urheilullisen kilpailullisuuden tasaisuuteen epäsuotuisasti.

Kilpailullisesta epätasapainosta sarjan joukkueiden välillä on merkkejä muuallakin kuin Italiassa. Englannissa, Espanjassa, Skotlannissa, Portugalissa ja Belgiassa mestaruudesta kamppailee realistisesti vain muutama joukkue. Mestaruuksista kamppailevat seurat eivät yleensä ole talousvaikeuksissa, mutta sarjataulukon toisessa päässä tilanne on päinvastainen. Pienet seurat, jotka ylittävät urheilulliset tavoitteensa, voivat ajautua ongelmiin taloutensa kanssa myös siksi, että tulospalkat nousevat budjetoitua suuremmiksi.

Four teams (SC Anderlecht, Club Brugge, Standard Luik and RC Genk) constitute 50% of the total budget of the league. This means that Belgian professional football is, as in the rest of Europe, not an example of competitive balance. Every year, there is a battle for places 5 to 18, and smaller clubs that exceed expectations in a given season will run into financial problems. The problem is that the salaries they must pay are higher than were budgeted for, resulting in cash flow problems and deficits at the end of the year. (Dejonghe & Vandeweghe 2006)

Talouskriisin syinä mainitaan myös tehoton tulonmuodostaminen, suuret palkkakulut, ja putoamisesta johtuvat ongelmat, kuten palkkojen sovittaminen alemman sarjatasoille ja yleisömäärän ja tv-tulojen vähentyminen. On selvää, että kaikki edellä mainitut ongelmat ovat jollakin tavalla yhteydessä resurssien mittakaavaeroon suurten ja pienten seurojen välillä. Lisäksi myös muutamien seurajohtajien vastuutonta ja osaamatonta toimintaa arvostellaan ainakin Skotlantia, Portugalia, Belgiaa, Englantia ja Saksaa käsittelevissä artikkeleissa.

Overall, the fundamental causes of financial crisis appear to be

- insufficient revenue-generating capability, as shown by the large amounts of unused stadium capacity for several of the clubs placed in administration;
- a loss of revenues from relegation, through the loss of TV broadcasting revenue and the loss of gate receipts as attendances fall;
- excessive wage costs, partly reflecting overoptimistic aspirations for the club by owners, management, and fans; and
- an inability to adapt player wage contracts to demotion to lower divisions.

(Buraimo, Simmons & Szymanski 2006)

In Italy, England, and Scotland, the directors of small clubs have been willing to gamble everything on success by borrowing large sums from banks while facing only limited personal risk. If shareholders exercised proper restraint on the activities of directors, there would be some disincentive to engage in such behavior, but, in common with many other businesses in the Anglo-Saxon culture, shareholder influence has been relatively limited. In most industries, shareholders leave directors to make choices, comfortable that a broad spread of investments will produce winners as well as losers. In football, however, the threat of systemic risk raises the question as to whether this investment strategy will be effective in the long term. (Lago, Simmons & Szymanski. 2006)

Portuguese football clubs are financially mismanaged. (Barros 2006)

It appears that two of the "big three" teams (Borussia Dortmund and Schalke 04) have accumulated nearly half of the liabilities (€231 million of €547 million) that are currently threatening the first-division teams. (Frick & Prinz 2006)

Talouskriisi ei kuitenkaan ole kohdannut pieniä seuroja kaikissa tutkituissa maissa, vaan ainoastaan edellä esitetyn taulukon 2 mukaisesti osassa maita.



Seuraavaksi selitetään taloudellisesti vakaiden seurojen toiminnan yhtäläisyydet, joista käy ilmi miksi pienet seurat eivät ole kriisissä kaikissa maissa.

## 5.2 Taloudellisesti vakaiden seurojen toiminnan yhtäläisyydet

Taloudellisesti vakaita sarjoja Euroopan tasolla yhdistää tavallisesti talouden sääntely lisenssijärjestelmän avulla. Kansalliset lisenssijärjestelmät ovat olleet esimerkiksi Saksassa, Ranskassa ja Espanjassa käytössä jo huomattavasti ennen UEFA-seuralisenssijärjestelmän käyttöönottoa 2000-luvun aikana. Lisenssijärjestelmien avulla muun muassa budjetteja ja maksettujen pelaajapalkkioiden määrää on voitu jatkuvasti kontrolloida.

The financial stability of the clubs is usually attributed to the licensing system practiced by the league's organization since the 1960s. In Germany, clubs are required to submit budgets for the forthcoming season, including forecasts of their expected revenues. This system ensures that there is continued control over costs, particularly wage costs. (Frick & Prinz 2006)

Kauden 2013-2014 aikana voimaan tulevien UEFA-seuralisenssiehtojen mukaisesti pelaajapalkkioiden osuus kokonaisliikevaihdosta ei saa jatkossa ylittää 70 prosenttia. Asiaa on Euroopan tasolla seurattu jo aiemminkin. Eri maiden välillä vaikuttaisi olevan huomattavia eroja verrattaessa pelaajapalkkioiden suhteellista osuutta kokonaisliikevaihtoon.

...the ratio of player wages to revenues is significantly lower in Germany (about 45 %) than in any other major European leagues (England about 60 %, France close to 70 %, and Italy and Spain more than 70 %). (Frick & Prinz 2006)

In the 2002-2003 championship, the Serie A football clubs paid out as much as €752 million for the players' salaries alone. This sum accounts for 88% of total turnover. (Baroncelli & Lago 2006)

Lisenssijärjestelmien avulla on voitu asettaa rajoituksia myös seurojen toiminnalliseen identiteettiin. Liiketaloudellisen voiton maksimointi kasvavan riskinoton myötä ei Ranskassa, Espanjassa tai Saksassa ole ollut hyväksyttävä toimintamalli.

Thus, in France, Spain and Germany, for example, the ability of clubs to operate as profit-maximizing businesses has been limited either by regulation or voluntarily, whereas in Italy and England, the scope for adopting commercial objectives has been greater. (Lago, Simmons & Szymanski 2006)

Seurojen lainanotto on esimerkiksi Saksassa suuruudeltaan säänneltyä sekä seurajohtajien on henkilökohtaisesti toimittava seurojen lainojen takaajina. Tällä on pystytty tehokkaasti estämään seurajohdon riskiratkaisut. Espanjassa seura-johto on henkilökohtaisesti vastuussa seuralle aiheuttamistaan vahingoista.

... in Germany... ...most clubs have a limited capacity to borrow money, and in general, loans must be personally guaranteed by the club officials. An ownership structure of this kind provides a significant disincentive to engage in financial speculation, and therefore, there has been limited opportunity for the clubs to jeopardize their futures. (Lago, Simmons & Szymanski 2006)

The directors of the clubs are liable for the damages they cause to the companies or their shareholders, with regard to private and commercial law. (Ascari & Gagnepain 2006)

Toiminnalliset yhtäläisyydet taloudellisesti vakaiden sarjojen taustalla on kerätty taulukkoon 3 vertailun helpottamiseksi. Toiminnallista vertailua on tehty viiden tekijän suhteen: 1) talouskriisi pienissä seuroissa 2) talouskriisi suurissa seuroissa 3) henkilöstökulujen suhteellinen osuus liikevaihdosta 4) sarjan kilpailullinen tasapaino huono ja 5) säätelyjärjestelmä käytössä.

TAULUKKO 3: Yhteenveto Euroopan jalkapallosarjojen toimintaedellytyksistä 2006

	I t a l i a	E n g l a n t i	E s p a n j a	S a k s a	R a n s k a	S k o t l a n t i	P o r t u g a l i	B e l g i a
Talouskriisi:    pienet seurat	x	x				x	x	x
suuret seurat	x							
Henkilöstökulujen suhteellinen osuus liikevaihdosta	0,88	0,60	0,70	0,45	0,70	0,75	0,56	-
Sarjan kilpailullinen tasapaino huono	x	x	x			x	x	x
Riippumaton lisenssiyksikkö			x	x	x			

Taulukon 3 perusteella Espanja, Saksa ja Ranska eroavat muista maista omaksi ryhmäkseen. Yhdistäviä piirteitä maiden välillä ovat 1) riippumaton lisenssiyksikkö, 2) henkilöstökulujen osuus kokonaisliikevaihdosta korkeintaan 70 prosenttia ja 3) seurojen talouskriisin puute. Espanjaa lukuun ottamatta myös sar-

jan kilpailullinen tasapaino on kunnossa. Näitä maita on siis syytä analysoida jatkossa vielä entistäkin tarkemmin.

Kuten edellä jo mainittiin, Saksassa lisenssijärjestelmä on ollut käytössä jo 1960-luvulta saakka. Tarkasteltaessa lähemmin Ranskan ja Espanjan tilannetta havaitaan lisenssijärjestelmien kehityksessä yhtäläisyyksiä. Ranskassa ja Espanjassa seurajalkapallon talous oli kriisissä 1980-luvulla ja 1990-luvun alussa. Molemmissa maissa tilanteeseen reagoitiin voimakkaasti ja tätä varten muodostettiin erilliset kansalliset lisenssielimet, joiden asema vahvistettiin myöhemmin lainsäädännöllä.

This period was punctuated with some bankruptcies and scandalous affairs: St. Etienne (1982), Bordeaux (1990-1991), Marseille (1993), and a report ordered by the minister of sport (Sastre, 1989). The latter proposed the reform of financial control, which was decisive. In acts of 1984 and 2000, public authorities ratified the legal legitimacy of financial control and then gave it a solid legal base in law. (Gouguet & Primault 2006)

LFP (the Professional Football National League) LFP is part of Real Federación Española de Fútbol (RFEF) and was founded at the beginning of the 1980s. During that period, many Spanish clubs faced difficult financial situations and high levels of debt. To deal with the critical financial situation, a committee (Comité de Fútbol Profesional) was established with the objective of defending the interests of the clubs of the first division within the RFEF and negotiating a way out with the government with regard to the amount of fiscal debts. A series of meetings among the presidents of first-division clubs took place, and this led to the creation of LFP as an independent body from RFEF. (Ascari & Gagnepain 2006)

Ranskassa ja Espanjassa lisenssin myöntäjä myös valvoo kaikkia seurojen sopimuksia, ennen kaikkea pelaajasopimuksia. Pelaajan pelioikeutta ei rekisteröidä ilman lisenssimyöntäjän hyväksyntää. Ranskassa talouden kontrolli on viety pisimmälle: jos seuran kassassa ei ole riittävästi rahaa siirtoajan alkaessa tai talous ei muuten ole ennakoidussa tilanteessa, seurat eivät saa tehdä uusia sopimuksia sanktioiden uhalla. Kovin käytössä oleva sanktio on sarjasta pudottaminen. Seurojen on kontrollin vuoksi vaikeaa elää yli varojensa.

The main objectives of LFP are

- the organization of the first and second divisions of professional Spanish football,
  - the commercial exploitation of the rights and products linked to these leagues (but obviously not to single teams),
  - the supervision and control of the balance sheets and provisional budgets of the competing clubs, and
  - the supervision and control of the labor contracts among clubs and players.
- (Ascari & Gagnepain 2006)

French clubs' finances can be closely monitored by the national association. As a result, it is relatively difficult for clubs to spend beyond their present means without facing external sanctions. It is notable that France experienced a financial crisis in football at the beginning of the 1990s and as a result imposed draconian rules to regulate club finances. For example, if a player purchase is deemed to be beyond the financial capacity of a club, the league can legally invalidate that transfer. Such regulation seems to have been highly effective in ensuring that clubs have not fallen into financial crisis. (Lago, Simmons & Szymanski 2006)

Ranskassa on lissensijärjestelmän ja talouden valvonnan lisäksi suhtauduttu jalkapallon talousongelmiin moniulotteisemmin. Sääntelyä seurojen suhteen on myös tulojen solidaarisuudessa ja nuorten pelaajien kehittämisessä.

We use three major principles of organization: solidarity between clubs through income redistribution, healthy financial control thanks to the creation of a national directorate, and the training of young professional players by the compulsory setting up of training centers. (Gouget & Primeault 2006)

Tulojen solidaarisuudella, joka on huomattavasti tasaisempi kuin muissa suurliigoissa, on Ranskassa pyritty siihen, ettei resurssikuilu sarjan suurimpien ja pienimpien seurojen ja talousalueiden välillä kasvaisi entisestään. Tätä on havainnollistettu taulukoissa 4. Seurajoukkueiden sitoutuminen nuorten pelaajien kehittämisohjelmaan on varmistanut myös jatkuvasti potentiaalisen pelaajamateriaalin saamisen Ranskan maajoukkueen käyttöön.

TAULUKKO 4: Vertailu suurimpien ja pienimpien seurojen TV-tulojen välillä Euroopan suurliigoissa, miljoonaa euroa (Gouget & Primault 2006)

	<i>Germany</i>	<i>England</i>	<i>Spain</i>	<i>Italy</i>	<i>France</i>	<i>Europe</i>
Most remunerated clubs	24.70	39.50	24.00	49.00	15.20	34.30
Least remunerated clubs	9.40	16.60	4.60	7.50	9.10	9.50
Ratio	2.60	2.40	5.20	6.50	1.70	3.60

Sarjan kilpailullista tasapainoa Ranskassa on pystytty ylläpitämään sillä, että koko liigan kattavan TV-sopimuksen tulot jaetaan mahdollisimman tasaisesti sarjan joukkueiden kesken. Esimerkiksi Espanjassa ja Italiassa jokainen seura neuvottelee oman TV-sopimuksensa itse, mikä on johtanut siihen, että pienet seurukset ansaitsevat sekä absoluuttisesti että suhteellisesti vähemmän kuin suurseurat. Resurssikuilun kasvaessa vuosittain entisestään pienten seurojen on mahdotonta kuroa eroa umpeen kentällä. Pitkällä aikavälillä tämän voi ennustaa olevan tuhoisaa sarjan kiinnostavuutta ajateltaessa.

TAULUKKO 5: Ranskan liigan seurojen TV-tulonjaon perusteet (Gouguet & Primault 2006)

<i>Criterion</i>	<i>Amount per Club (millions of euros)</i>	<i>Total Amount (millions of euros)</i>	<i>%</i>
Solidarity	8.3	166	83
Ranking		21	10
Reputation		14	7
		201	

On myös mainittava, että taloudellisesti vakaiden sarjojen taustoilta voi löytyä muitakin selityksiä kuin lisenssijärjestelmä. Joissakin maissa, esimerkiksi Espanjassa ja Kreikassa, paikallishallinto voi toimia seurojen tukijana. Seuroilla voi olla mittavat verovelat ja sosiaalimaksuja maksamatta, mutta konkurssi ei silti ole todennäköinen. Seurat eivät joudu talouskriisiin, vaikka tappioita tulisikin.

... in some countries, local government stands ready to bail out failing clubs...  
 ...there is no chance that Real Madrid or Barcelona would ever be allowed to go bankrupt, whatever the financial problems of these big-spending clubs. Thus, although there may exist a crisis for lenders, the clubs themselves are immune to all threat. Such cases are common in Spain but also in other countries, such as Greece. (Ascari & Gagnepain 2006)

### 5.3 Veikkausliigaseurojen tilinpäätöstiedot

Tilinpäätöstietojen analysointi on tutkimustehtävän mukaisesti kartoitettavaa. Tilinpäätösanalyysien tekemistä ei nähty tarpeelliseksi toiminnan tavoitteiden muusta liiketoiminnasta oletettavien eroavaisuuksien vuoksi. Taulukkoon 6 on kerätty Veikkausliigaseurojen ja -osakeyhtiöiden nimet ja perustamisvuodet, jotta voidaan verrata seurojen toimintahistoriaa osakeyhtiöiden toimintahistoriaan. Ensimmäiset osakeyhtiöt Veikkausliigaseurojen taustoille on perustettu 1999, ja 2000-luvun aikana Rovaniemen Palloseuraa ja Myllykosken Palloa lukuun ottamatta kaikkien muidenkin seurojen taustalle on perustettu osakeyhtiö. Vuosi 2008 oli kehityksessä merkittävä vuosi, sillä se oli ensimmäinen tilikausi kuudelle seuralle (FC Haka, FC Lahti, FC Inter, FF Jaro, JJK ja AC Oulu). Tästä johtuen ensimmäisen tilikauden tiedot ja pituus näiden seurojen osalta vaihtelevat niin paljon, etteivät niiden tilinpäätöstiedot ole relevantisti vertailukelpoisia kauemmin toimineiden osakeyhtiöiden (TPS, KuPS, HJK, TamU, VPS, FC Honka ja MIFK) kanssa.

Edelleen taulukkoon 6 on kerätty osakeyhtiöiden tilinpäätösten tuloslaskelmista tiedot liikevaihdosta, henkilöstökuluista ja tilikauden tuloksesta. Henkilöstökulujen ja liikevaihdon suhde on laskettu kirjoittajan toimesta edellisten tietojen perusteella. Tässä yhteydessä on huomattava, että henkilöstökuluihin

on laskettu kaikki yhtiön henkilöstökulut, ei pelkästään pelaajapalkkioita. Tiedot sarjasijoituksesta ja yleisökeskiarvosta on hankittu Veikkausliigan tilastoista ([www.veikkausliiga.fi](http://www.veikkausliiga.fi)). Nämä tiedot on lisätty taulukkoon, jotta pystytään edes suuntaa antavasti vertailemaan taloudellista ja urheilullista menestystä toisiinsa. Lisäksi aikaisemmin mainittuun Puronahon ja Matilaisen (1994) tutkimukseen viitaten on taloudellista ja urheilullista tulosta edelleen mahdollista verrata yleisökeskiarvoon, jota pidetään tässä yhteydessä mittarina tukijoiden määräästä.

Yleisesti voidaan sanoa, että Veikkausliigaosakeyhtiöt ovat toimintahistoriansa osalta vielä varsin nuoria yhtiöitä. Vasta seitsemällä yhtiöllä sarjan neljästätoista joukkueesta osakeyhtiön toiminta oli kauteen 2008 lähdeittäessä vakiintunutta. Muilla seuroilla toiminta oli enemmän tai vähemmän hajaantunut osakeyhtiön ja rekisteröidyn yhdistyksen välille kauden 2008 aikana. 2009 on siis ensimmäinen tilikausi, jonka tiedot antavat vertailukelpoisen kuvan kaikkien sarjan yhtiöiden toiminnasta. Veikkausliigaseurat toimivat liikevaihdolla mitattuna varsin pienillä taloudellisilla resursseilla. Vain HJK:n ja Hongan (Espoo) liikevaihto ylitti 2 miljoonaa euroa tarkastelukausiensa aikana. Pienimmillä liikevaihdolla kaudella 2009 operoivat FF Jaro (365 000 euroa) ja AC Oulu (355 000 euroa), mutta liikevaihtojen pienuudesta johtuen on oletettava, ettei seurojen kaikki toiminta ole kuulunut osakeyhtiöiden toiminnan piiriin.

Henkilöstökulut ovat kaikissa seuroissa suurin yksittäinen kuluerä. Kauden 2008 aikana pienimmät henkilöstökulut olivat KuPS:lla (373 205) ja suurimmat TPS:lla (1 789 431), kun tarkastellaan toimintansa jo vakiinnuttaneita yhtiöitä (1-7, sekä RoPS). Kauden 2009 aikana ääripäinä olivat RoPS (391 872) ja TPS (1 701 613), kun tarkastellaan kaikkien seurojen (1-14) tilinpäätöksiä. Henkilöstökulujen osuus liikevaihdosta kauden 2008 aikana vaihteli KuPS:n 0,47:stä TPS:n 1,25:een tarkasteltaessa toimintansa vakiinnuttaneita seuroja (1-7, sekä RoPS). Kauden 2009 aikana ääripäät olivat KuPS:n 0,47 ja FC Interin 2,13. Tilikauden 2008 aikana toimintansa vakiinnuttaneista seuroista (1-7, sekä RoPS) positiivisen taloudellisen tuloksen tekivät FC Honka ja RoPS. Tilikauden 2009 aikana yksikään seura ei tehnyt positiivista tulosta. Yksittäin tarkasteltuna minikään seuran tulostiedot eivät ole hyvät.

Koko sarjan tilanteesta on pyritty muodostamaan kokonaiskuvaa myös laskemalla liikevaihdosta, henkilöstökuluista, edellisten suhteesta ja tilikauden tuloksesta kokonaissumma (1-14) kausien 2008 ja 2009 osalta. Samoista tiedoista on laskettu myös kausikohtaiset keskiarvot, mutta on huomattava, että kautta 2008 koskevaan keskiarvoon on otettu mukaan vain toimintansa jo vakiinnuttaneet osakeyhtiöt (1-7). Koko sarjan liikevaihto kehittyi kausien 2008 -2009 välillä positiivisesti. Henkilöstökulut nousivat sekä absoluuttisesti että suhteellisesti huomattavasti. Tulokset kehittyivät voimakkaasti negatiivisesti. Joukkuekohtaisen liikevaihdon keskiarvo laski, mikä on ymmärrettävää, sillä kauden 2008 osalta laskennassa olivat mukana vain toimintansa jo vakiinnuttaneet osakeyhtiöt, jotka ovat samalla myös sarjan suurimpia seuroja. Liikevaihdon keskiarvon pieneneminen 1,5 miljoonasta 1,0 miljoonaan euroon samaan aikaan kuin abso-

luuttisella mittarilla oli havaittavissa nousu 10,9 miljoonasta 13,4 miljoonaan euroon tukee edellistä: sarjan pienten seurojen osakeyhtiöiden perustaminen vaikuttaa keskiarvoja laskettaessa niitä alentavasti. Kaikki uudet osakeyhtiöt myös tekivät kaudella 2009 merkittävät tappiot.

TAULUKKO 6: Veikkausliigaseurojen tilinpäätöstiedot 2008 ja 2009 (PRH 2010)

	Seuran nimi	Seuran perustamisvuosi	Osakeyhtiön nimi	Oy:n perustamisvuosi	tilikausi	Liikevaihto	Henkilöstökulut	Henkilöstökulut / liikevaihto	Tilikauden tulos	Sarjasijoitus	Yleisökeskiarvo	
1	TPS	1922	FC TPS Turku Oy	1999	2008	1 704 844	1 789 431	1,05	-1 071 480	6	4 501	
					2009	1 364 662	1 701 613	1,25	-2 174 606	3	4 904	
2	KuPS	1923	Kuopion Palloseura Oy	1999	2008	794 003	373 205	0,47	-184 007	13	1 859	
					2009	1 102 560	523 511	0,47	-113 824	12	1 837	
3	HJK	1907	HJK Oy	2000	2008	2 128 484	1 289 261	0,61	-245 877	4	4 516	
					2009	1 807 579	1 574 183	0,87	-489 247	1	3 661	
4	TamU	1998	Tampere United Oy	2002	2008	1 760 542	1 553 005	0,88	-187 889	7	2 924	
					2009	988 682	1 113 864	1,13	-771 917	7	2 256	
5	VPS	1924	Vaasan Palloseura Oy	2004	2008	1 115 519	680 786	0,61	-31 481	11	2 263	
					2009	1 071 444	742 284	0,69	-58 740	8	2 415	
6	FC Honka	1975	Pallohonka Oy	2006	2008	2 122 705	1 230 315	0,58	498	2	3 155	
					2009	2 023 484	1 398 002	0,69	-283 294	2	2 232	
7	MIFK	1919	IFK Mariehamn Ab	2007	2008	744 049	501 748	0,67	-99 742	12	1 618	
					2009	944 827	639 093	0,68	-34 705	4	1 823	
8	FC Haka	1934	FC HAKA Oy	2008	2008	4 032	0		-17 221	8	1 717	
					2009	744 327	1 325 245	1,78	-1 588 499	6	2 000	
9	FC Lahti	1996	FC LAHTI Oy	2008	2008	0	0		-4 596	3	2 531	
					2009	872 279	739 584	0,85	-122 467	11	2 082	
10	FC Inter	1990	FC Inter Turku Oy	2008	2008	18 237	58 365	3,20	8	1	4 432	
					2009	550 800	1 172 079	2,13	-1 188 871	5	2 395	
11	FF Jaro	1965	Ab Liga Jaro Oy	2008	2008	0	0		28 610	9	2 130	
					2009	364 929	53 425	0,15	-197 631	10	1 650	
12	JJK	2000	JJK Keski-Suomi Oy	2008	2008							
					2009	813 367	603 233	0,74	-221 029	13	3 238	
13	AC Oulu	2002	AC Oulu Oy	2008	2008							
					2009	355 670	480 938	1,35	-427 723			
14	RoPS (ry)	1950			2008	526 926	466 429	0,89	1 986	10	1 842	
					2009	412 165	391 872	0,95	-42 579	14	1 587	
15	MyPa (ry)	1947			2008					5	1 573	
					2009					9	1 360	
						Liikevaihto	H:lökulut	H/L	Tulos			
summa 1-14					2008	10 919 341	7 942 545	0,73	-1 811 191			
					1-14	2009	13 416 775	12 458 926	0,93	-7 715 132		
keskiarvo 1-7					2008	1 481 449	1 059 679	0,72	-259 997			
					1-14	2009	958 341	889 923	0,93	-551 081		

Yhteenvedo tilinpäätöstiedoista voidaan siis sanoa, että ero vertailussa sarjan suurimpien ja pienimpien seurojen välillä liikevaihdossa on nelinkertainen. Suhde on sama vertailtaessa henkilöstökuluja. Henkilöstökulujen ja liikevaihdon suhde vaihtelee huomattavasti, eikä raja-arvona pidettävän 0,70 alle jatkuvasti päästä. Pääsääntöisesti jalkapalloliiketoiminta on Suomessa tappiollista.

Lisäksi esimerkiksi Kuopion Palloseura Oy:n tilinpäätöksen vapaaehtoinen lisäosa *toimintakertomus 2008* sisältää seuraavan tekstin:

Yhtiön tilikauden tulos oli 184 007,71 euroa tappiollinen ja se jäi sekä edellisvuoden tuloksesta (21 037,08 euroa) että asetetusta nollatulostavoitteesta. Tavoitteen ta jäätiin lähinnä siitä syystä, että katsojamäärät jäivät asetetusta tavoitteesta sekä siksi, että markkinointiyhteistyöbudjettia ei täysin saavutettu ja kulubudjetti ylitettiin.

Verrattaessa edellistä tekstiä Puronahon ja Matilaisen (1994) perusteluihin liikuntaorganisaation talousvaikeuksista: 1) epärealistinen budjetointi, 2) heikko talousseuranta ja 3) organisaatioon liittyvät rajoitteet, voidaan todeta merkittäviä yhtäläisyyksiä. KuPS oli sekä epäonnistunut budjetoinnissa että seurannassa. Lisäksi toimintakertomus antaa viitteitä Veikkausliigaseuran tavoitteiden asettelusta. Edelleen, toimintakertomuksen mukaan "Liigajoukkueen kotiotte luissa kävi keskimäärin 1860 katsojaa. Budjetoituna katsojatavoitteena oli 2500 katsojaa." Toteuma oli siis 26 % pienempi kuin tavoite, joten suuruusluokaltaan ero on merkittävä.

Myös yksittäisinä esimerkkeinä toimivat HJK:n, FC Hongan ja TamU:n tilikausien 2008 ja 2009 keskinäinen vertailu, jotka antavat viitteitä budjetoinnin epäonnistumisesta. Henkilöstökulujen kasvaessa ja liikevaihdon kuitenkin pienentyessä tulos on huonontunut. Pelaajasopimukset tehdään ennen kauden alkua ja liikevaihdon kokonaismäärä varmistuu vasta kauden päätteeksi, joten budjetoinnin voi olettaa pettäneen liikevaihdon kehityksen osalta. Pidemmälle meneviä johtopäätöksiä ei kuitenkaan voida perustellusti tehdä.



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Työn teoreettisen viitekehyksen pohjalta ammattijalkapalloseurojen suurin johtamisen haaste on urheilullisen ja taloudellisen tuloksen yhteensovittaminen. Kun taloudellinen menestys on määräävä tekijä urheilullisen menestyksen suhteen pitkällä aikavälillä ja urheilullinen menestys puolestaan tutkimusten mukaan suoraan verrannollinen käytössä oleviin resursseihin, on dilemma valmis. Seurojen tulisi siis pystyä urheilulliseen ja taloudelliseen menestykseen yhtä aikaa.

Kun ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eurooppalaisen jalkapallon johtamisen haasteista pohditaan vastausta taloutta tarkasteltaessa, on havaittavissa, että ilman tiukkaa talouskuria ja voimakkaita urheilullisia sanktioita sääntöjen noudattamatta jättämisen seuraamuksina seurojen talous ei pysy tasapainossa. Niissä maissa, joissa sääntelyjärjestelmä on onnistunut, on seurojen talous keskimääräistä paremmassa kunnossa. Niissä maissa, joissa sääntelyjärjestelmää ei ole, varsinkin sarjojen pienempien seurojen talous on kriisissä. Sarjasta putoamisen pelko ajaa seuroja toimimaan urheilullisen menestymisen ehdoilla ja talouden kustannuksella varsinkin kesken kauden. Jalkapallo on toimialana Euroopan mittakaavassa tappiollinen. Seurojen kilpailu keskittyy vuositasolla urheilulliseen kilpailuun, ja sitä kautta henkilöstökulut, varsinkin pelaajapalkkiot, kasvavat liian suuriksi. Sarjojen polarisoituminen suurten seurojen mestaruuskamppailuksi ja pienten seurojen kamppailuksi putoamista vastaan aiheuttaa sarjojen kiinnostavuudelle ja sitä kautta taloudellisille toimintaedellytyksille oman lisähaasteensa.

UEFA on reagoinut tilanteeseen säätämällä 2013–2014 alkavan kauden alusta voimaan astuvaksi tiukentuvat lisenssiehdot, jotka muun muassa rajoittavat henkilöstökulujen osuuden kokonaisliikevaihdosta 70 prosenttiin. Nämä lisenssiehdot koskevat kuitenkin vain UEFA:n kilpailuihin osallistuvia maan-

osan parhaita joukkueita, joten koko toimialaa koskevaksi säätelijäksi järjestelmästä ei ainakaan vielä ole. Veikkausliigalisenssijärjestelmän periaatteet ovat linjassa UEFA-seuralisenssin kanssa, mutta vaatimustaso ei ole yhtä tiukka.

Toinen tutkimuskysymys käsitteli Veikkausliigaseurojen taloudellisia toimintaedellytyksiä, jotka näyttävät kokonaisuutena arvioituina heikoilta ainakin lyhyen aikavälin tarkastelussa. Lähes kaikki seurojen tilinpäätökset olivat tappiollisia kausilla 2008 ja 2009. Osassa seuroista henkilöstökulujen osuus kokonaisliikevaihdosta oli myös ajanjakson aikana huomattavan korkea. Tarkastelujakso, kaksi tilikautta, on toimialan kokonaistilannetta arvioitaessa kuitenkin lyhyt, eikä sen perusteella voida kovin paljon pidemmälle vietyjä johtopäätöksiä tehdä.

Eurooppalaisten ja suomalaisten seurojen taloudellisia toimintaedellytyksiä vertailtaessa merkittävin seikka on mittakaavaero. Suomessa suurimpien seurojen liikevaihto on noin 2 miljoonaa euroa, Euroopan suursarjoissa toimitaan huomattavasti suuremmilla, vähintäänkin kymmenkertaisilla, jopa satakertaisilla volyyymeilla. Ammattijalkapallolla on Euroopassa jo yli kuusikymmenvuotiset perinteet, Suomessa ammattijalkapallon historia on huomattavasti lyhyempi. Tiukkaa lisenssijärjestelmää joka rajoittaisi esimerkiksi henkilöstökulujen suhteellista osuutta kokonaisliikevaihdosta, ei Suomessa ole käytössä. Johtamisen haasteet, tappiollisen liiketoiminnan kehittäminen voitolliseksi ja pelaajapalkkioiden suhteellinen suuri osuus ovat samoja verrattaessa Suomen ja Euroopan tilannetta toisiinsa. Urheilullisen ja taloudellisen menestyksen saavuttaminen yhtä aikaa on haasteellista niin Suomessa kuin Euroopassakin.

Tässä työssä esitettiin aikaisemmin suurten ja pienten seurojen toimintamallit urheilullisen ja taloudellisen tuloksen yhteensovittamiseksi. Resurssivertailun perusteella voidaan sanoa, että millään suomalaisella seuralla ei ole kansainvälisessä vertailussa edellytyksiä toimia suurten seurojen toimintamallin mukaisesti. Kotimaisen Veikkausliigan tai Cup-kilpailun (25 000 euroa) voittamisesta saatavien palkintorahojen suuruusluokka ei riitä perusteluksi suurten seurojen toimintamallin mukaiseen toimintaan. Mestareiden Liigaan tai Eurooppa Liigaan pääsemiseksi ja miljoonatason ansioihin kiinni pääsemiseksi seurojen urheilullinen kilpailukyky ei ole HJK:n vuoden 1998 poikkeusta lukuun ottamatta riittänyt. Resurssilla mitattuna ero Euroopan ja Suomen välillä on jatkuvasti vain kasvanut, joten UEFA:n kilpailuista saatavien palkintorahojen voittaminen on entistä epätodennäköisempää.

Tarkasteltaessa Gomezin ym. (2010, 50) liiketoiminnan ja urheilun yhteensovittamisen nelikenttää, on Veikkausliigaseurat ainakin kansainvälisessä vertailussa sijoitettava taloudellisten mittareiden perusteella alariville. Kaikkien seurojen toiminnassa tärkeintä vaikuttaisi olevan urheilullinen tulos, mistä kertovat seurojen tappiolliset tilinpäätökset. Teoreettisin perustein toimintaa tulisi kuitenkin muuttaa niin, että ensisijaisesti painotus liiketoimintaan olisi suuri.

Tutkimuksen toteutusta ja menetelmällisiä heikkouksia ja rajoituksia kriittisesti arvioitaessa huomioitavia seikkoja on ainakin kolme. 1) Kirjallisuuskatsaukseen valitut artikkelit olivat julkaistu vuonna 2006. Nopeasti muuttuvalla

toimialalla viisi vuotta on suhteellisesti pitkä aika. Tilanne on voinut muuttua. 2) Sekä aineiston valinnassa että käsittelyssä objektiivisuuden säilyttäminen laadullisessa tutkimuksessa on vaikea todentaa. Tähän seikkaan pyrittiin vaikuttamaan positiivisesti menetelmien tarkoilla kuvauksilla, jotta tutkimus olisi tarvittaessa mahdollista toistaa. 3) Seurojen tilinpäätöstietojen perusteella tehdyt johtopäätökset Veikkausliigaseurojen taloudellisista toimintaedellytyksistä eivät välttämättä anna oikeaa ja riittävän kattavaa kuvaa kokonaistilanteesta. Numerot eivät valehtele, mutta sitä, mitä niiden takana on, ne eivät kerro. Kaksi tilikautta on myös verraten lyhyt tarkastelujakso toimialaa analysoitaessa.

Tutkimuksen pohjalta keskustelun avauksena voivat toimia ehdotetut jatkotoimenpiteet, jotka ovat jaoteltavissa 1) seurojen toimenpiteisiin 2) Palloliiton toimenpiteisiin ja 3) lain säätäjän toimenpiteisiin. Ensimmäiseksi todetaan, että seurojen liiketoiminta olisi saatava sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä kannattavaksi. Suurin ongelma löytyy tarkasteltaessa henkilöstökustannusten osuutta kokonaisliikevaihdosta, mitä voidaan nykyisellään pitää liian suurena. Niinpä vaihtoehtoja on periaatteellisesti kaksi: joko karsitaan kuluja tai kasvatetaan liikevaihtoa henkilöstökulujen nousematta ainakaan samassa suhteessa.

Jos valitaan ensimmäinen toimintamalli ja pienennetään henkilöstökustannuksia, tarkoittaisi se siirtymistä ammattilaissarjasta puoliammattilais- tai amatöörisarjaan ja profiloitumista kasvattajasarjaksi. Gomez ym. (2010) esittivät, että seurojen tulisi rakentaa joukkueensa seuraavan roolijaon mukaisesti a) tähdet b) keskitason pelaajat c) nuoret, kehittyvät pelaajat. Joukkueissa suurimman osan pelaajista tulisi siis olla nuoria, kehittyviä pelaajia, joiden palkkakustannukset ovat kokeneempia pelaajia pienemmät. Euroopan kärkeä tällä menetelmällä ei kuitenkaan saavuteta.

Valittaessa toinen toimintamalli, kokonaisliikevaihdon kasvattaminen ilman henkilöstökulujen osuuden nousua, seurojen pitäisi pystyä kasvattamaan myyntiään. TV-tulojen voimakasta kasvua ei ole realistista odottaa lähivuosina. Niinpä joko muista tunnetuista tulonlähteistä, sponsorituloista ja lipunmyynnistä olisi saatava enemmän irti, tai olisi keksittävä uusia tulonlähteitä. Perusteita tunnettujen tulonlähteiden potentiaaliselle kasvulle voi löytää esimerkiksi seuraavan vertailun avulla. Ruotsin pääsarjassa Allsvenskanissa joukkueiden katsojakeskiarvon vaihteluväli oli kaudella 2010 IF Brannapojkarnan 2262 katsojasta Malmö FF:n 15 194 katsojaan (<http://svenskfotboll.se>). Suomessa vastaavat luvut kaudella 2009 olivat MyPa:n 1360 katsojasta TPS:n 4904 katsojaan. Ruotsin sarjan katsojakeskiarvo on siis noin kaksinkertainen Suomeen verrattuna. Ruotsin väkiluku ei kuitenkaan ole kaksinkertainen Suomeen verrattuna, joten jostakin syystä katsojia saadaan suhteellisesti enemmän katsomoihin naapurimaassa. Markkinatutkimukselle ja toiminnan kehittämiseksi sen perusteella on ilmeinen tarve, ja ilmeisesti Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa ollaan tässä työssä jo etenemässä ainakin tiedonkeruuvaiheessa.

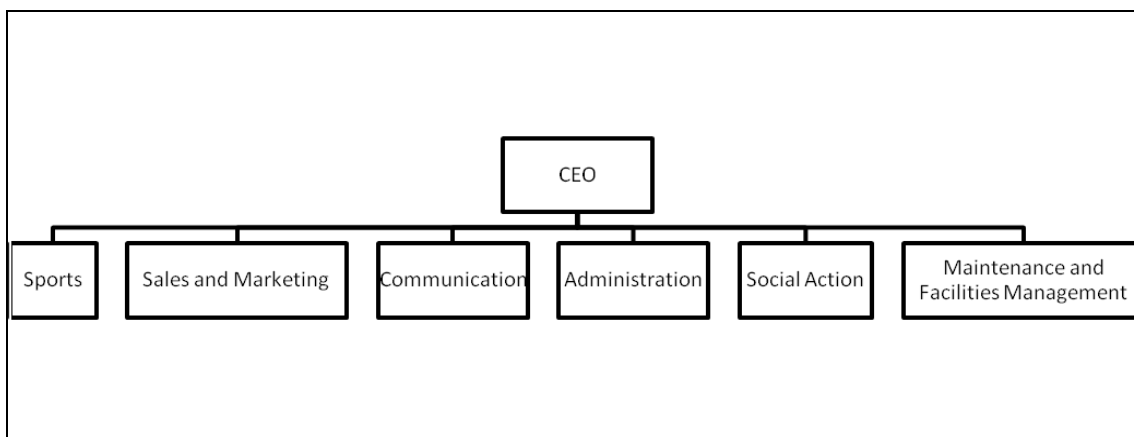
Palloliitolle ehdotetut toimenpiteet tutkimuksen perusteella ovat lisenssijärjestelmän ehtojen kiristäminen ja entistä tarkempi seuranta. Myös toiminnan läpinäkyvyyden lisääminen ja tietojen luovuttaminen jatkossa avoimemmin

tutkimuskäyttöön ovat varteenotettavia ehdotuksia. On myös syytä pohtia, onko pääsarjan supistaminen oikea suuntaus. Niissä Euroopan maissa, joissa seurajalkapallon talous on tutkimusten mukaan kriisissä, kriisissä ovat nimenomaan pienet seurat. Pienet seurat eivät Suomessakaan taistele realistisesti joka vuosi mestaruudesta, vaan pienten seurojen urheilullinen tavoite on välttää putoaminen. Koska sarjajärjestelmä toimii niin, että sarjan viimeinen putoaa ja toiseksi viimeinen karsii, 12 joukkueen sarjassa putoamisen todennäköisyys on 1/12. Jos sarjassa olisi 14 tai jopa 16 joukkuetta, olisi todennäköisyys pudota 1/14 tai 1/16 eli pienempi. Matemaattisen todennäköisyyden lisäksi olisi kuitenkin pohdittava myös sitä, kuinka moni seura täyttäisi lisenssiehdot, jos joukkue määrä nykyisestä 12 nousisi. Tämä tarkoittaisi luultavasti myös pääsarjan leviämistä yhä pienemmille talousalueille. Toisaalta otteluiden lukumäärä lisääntyisi kaksinkertaisessa sarjassa, mikä mahdollistaisi seurojen pääsylipputulosten kasvamisen.

Espanjan ja Ranskan esimerkkien mukaisesti laki, joka koskisi joko pelkätään jalkapalloa tai laajemmin koko ammattiurheilua Suomessa takaisi paremman oikeusturvan kaikille toimijoille. Mediassa on kevään 2011 aikana käsitelty runsaasti Veikkausliigalisenssin myöntämiseen ja peruuttamiseen liittyviä asioita. Eri toimijoiden välinen hierarkia ei ole selkeä. Veikkausliigan ja Palloliiton eri lauta- ja valiokuntien lisäksi mediassa on mainittu ainakin markkinatuomioistuin ja urheilun oikeusturvalautakunta. Yksiselitteinen järjestelmä olisi varmasti kaikkien etu.

Konkreettisten toimenpide-ehdotusten jälkeen lienee syytä myös pohtia työn pohjalta virinneitä ajatuksia jatkotutkimusaiheista. Työn teoreettista viitekehystä koottaessa urheilujohtamista tai jalkapallon taloutta koskevat lähteet olivat kaikki ulkomaisia, sillä kotimaisia ei ole. Jalkapallon ja strategiatyöskentelyn yhdistävä tutkimus, esimerkiksi strategian implementointi tai suunnittelun ja toteutuksen yhteneväisyys vaikka budjetoitujen ja toteutuneiden lukujen vertailuna nousi esille jo materiaalia kerätessä. Myös jalkapalloseurojen johtamisen suunnittelun ajallista ulottuvuutta olisi mielenkiintoista tutkia. Miten strategiat seuroissa ymmärretään, ja kuinka kauas eteenpäin seuroissa suunnitellaan? Talousjohtamisen haasteet, kulutason varmistuminen toimintavuoden alussa ja tulotason varmistuminen vasta toimintavuoden loppua kohti olisi myös antoisa lisätutkimuskohde. Lajien välistä vertailua jääkiekon ja jalkapallon välillä ei myöskään johtamisen tutkimuksen osalta sovi unohtaa. Myös kilpailija-analyysit, ketä jalkapalloseurat pitävät kilpailijoinaan, toisivat varmasti mielenkiintoista lisätietoa. Peruste näiden jatkotutkimusaiheiden esittelylle on se, että suomalaisessa kontekstissa näitä asioita ei ole aikaisemmin tutkittu.

Tuoreimpien kansainvälisten jalkapallon johtamiseen liittyvien tutkimusten pohjalta saataisiin myös lisää konkreettisia kehitysehdotuksia koskien Veikkausliigaseurojen johtamista. Esimerkiksi Gomez ym. (2010, 202) esittelevät teoksessaan ammattijalkapalloseuran organisaatiokaavion.



Kuvio 9: Ammattijalkapalloseuran organisaatiokaavio. Gomez ym. (2010, 202)

Miten hyvin kuvio vastaa todellisuutta Suomessa? Organisaatorakenteen hallinnointi on erityisen haastavaa urheilutoimialoilla, joilla on aina mukana suuri joukko vapaaehtoistyöntekijöitä sekä nykyisin myös palkattua henkilökuntaa. Luovuus, innovaatiot, aktiivisuus ja oma-aloitteisuus ovat kaikki hyödyllisiä ja tarvittavia ominaisuuksia henkilökunnassa, mutta aivan samoin johdon kontrolli on välttämätöntä. On haasteellista yhdistää nämä kaksi näkemystä toisiinsa vaikuttamatta negatiivisesti työmotivaatioon ja asenteisiin. (Hoye ym. 2006, 8.)

Henkilöstöjohtamisen ongelmat useimmissa urheiluorganisaatioissa liittyvät ensisijaisesti siihen, onnistutaanko henkilökunta pitämään tyytyväisenä ja tehokkaana. Palkatun ja vapaaehtoistyövoiman hyödyntäminen rinnakkain on jo haaste sinänsä. Kun tämä aspekti on vielä pystyttävä pitämään mielessä myös strategisen suunnittelun yhteydessä, haaste kasvaa entisestään. (Hoye ym. 2006, 10.)

Toisena esimerkkinä tuoreesta jalkapallon talouden tutkimuksesta Hamil & Chadwick (2010, 146) listaavat asioita, joita jalkapalloseuran tulisi tehdä olakseen taloudellisesti terveitä: 1) Saavuttaa vakiintunut asema sarjataulukon keskivaiheilta, jotta kannattajien potentiaali saadaan hyödynnettyä. Sarjasta putoamista ja tietyissä tilanteissa myös sarjanousua, tulee välttää. 2) Saavuttaa sitoutunut paikallinen kannattajapohja. 3) Kehittää pitkäaikainen suhde sponsoriin, jonka puolestaan tulee olla taloudellisesti vakaa. 4) Välttää pidemmällä aikavälillä epävarmuutta ja riippuvaisuutta hyväntekijöistä. 5) Omistaa kotistadioninsa, joka täyttää nykystandardien mukaiset vaatimukset: esimerkiksi että kaikille katsojille on istumapaikka, palvelut ja infrastruktuuri vastaavat nykyai-kaista vaatimustasoa, jotta pelipäivien ja arkipäivien tulonmuodostaminen voidaan optimoida. 6) Pelaajasopimusten tulee olla suorituksiin sidottuja. 7) Joukkueen pitää pystyä pelaamaan kykyjensä ja palkkioidensa mukaisella tasolla suhteessa kilpailijoihin sarjataulukon toimiessa mittarina. 8) Palkata valmentaja, joka saavuttaa tuloksia kentällä taloudellisten rajoitteiden puitteissa.

Hamil & Chadwick (2010) toteavat lopuksi, että liian harva seura on siinä kadehdittavassa asemassa, että pystyvät täyttämään kaikki edelliset vaatimuk-

set. Sama pitää paikkansa Veikkausliigaseurojen osalta. Pelkkä intohimo tai rakkaus lajiin ei riitä.

## LÄHTEET

- Ascari, G. & Gagnepain, P. 2006. Spanish football. *Journal of Sports Economics* 7, 76.
- Baroncelli, A. & Lago, U. 2006. Italian Football. *Journal of Sports Economics* 7, 13.
- Beech, J. & Chadwick, S. 2004. *The Business of Sport Management*. Prentice Hall. Harlow.
- Buraimo, B., Simmons, R. ja Szymanski, S. 2006. English Football. *Journal of Sports Economics* 7, 29.  
<http://jse.sagepub.com/cgi/content/abstract/7/1/29>
- Dawson, P., Dobson, S. ja Gerrard, B. 2000. Estimating coaching efficiency in professional team sports: evidence from English association football. *Scottish Journal of Political Economy* 4, 47.
- Dejonghe, T. & Vandeweghe H. 2006. Belgian Football. *Journal of Sports Economics* 7, 105.
- DeSensi, J., Kelley, D. ja Blanton, M. 1990. Sport management curricular evaluation and needs assesment: A multifaceted approach. *Journal of Sport Management* 4, 31.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.
- EY-komissio: Urheilun valkoinen kirja. 2007.  
[http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/fi/com/2007/com2007\\_0391fi01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/fi/com/2007/com2007_0391fi01.pdf) [5.1.2011]
- FIFA (<http://www.fifa.com/aboutfifa/federation/index.html>) [25.3.2011]
- Frick, B. & Prinz, J. 2006. Crisis? What crisis? Football in Germany. *Journal of Sports Economics* 7, 60.
- Gillentine, A. & Crow, B. 2005. *Foundations of Sport Management*. Fitness Information Technology. Morgantown.
- Giulianotti, R. & Robertson, R. 2009. *Globalization & Football*. Sage Publication Ltd. Lontoo.
- Gómez, S., Kase, K. ja Urrutia, I. 2010. *Value Creation and Sport Management*. University Press. Cambridge.
- Gouguet, J-J. & Primault, D. 2006. The French Exception. *Journal of Sports Economics* 7, 47.
- Hamil, S. & Chadwick, S. 2010. *Managing football - an international perspective*. Elsevier Ltd. Oxford.
- Hart, C. 1998. *Doing a literature review*. Sage Publications Ltd. Lontoo.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Hoye, R., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B. ja Nicholson, M. 2006. *Sport Management - principles and applications*. Elsevier Ltd. Oxford.

## Kauppalehti

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=20110154639> [12.1.2011]

Kaplan, R. & Norton, D. 2002. The Balanced Scorecard – translating strategy into action. Harvard Business Press. Boston.

Jalkapallon Pelaajayhdistys ry (<http://www.jpy.fi/index.php?pageid=182>) [30.3.2011]

Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. ja Ääri R-L. 2007. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Turun Yliopisto.

Järvenpää, M., Partanen V. ja Tuomela T.-S. 2003. Moderni taloushallinto – haasteet ja mahdollisuudet. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Lago, U., Simmons, R. ja Szymanski, S. 2006. The Financial Crisis in European Football: An introduction. Journal of Sports Economics. 2006. 7. 3.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ja Lampel J. 1998. Strategy Safari. The Free Press. New York.

Moore, R. 1970. Management handbook. American Management Association. New York.

Masteralexis, L. P., Barr, C. A. ja Hums, M. A. 2005. Principles and practice of Sport Management. Jones and Bartlett Publishers International. Lontoo.

Näsi, J. & Aunola, M. 2001. Yritysten strategiaprosessit. Metalliteollisuuden keskusliitto. Gummerus Kirjapaino Oy Jyväskylä.

Parkhouse, B. 1991. The Management of Sport – Its Foundation and Application. Mosby-Year Book, St. Louis USA.

Parks, J., Zanger, B. ja Quarterman, J. 1998. Contemporary Sports Management. Human Kinetics. USA.

Pitkänen, M. 2006. Urheiluseuran kannattavuuteen vaikuttavat tekijät. Vaasan Yliopisto. Laskentatoimen ja rahoituksen laitos. Pro gradu -tutkielma.

Porter, M. 1987. Strategia kilpailutilanteessa. Oy Rastor Ab, Helsinki.

Puronaho, K. & Matilainen P. 1994. Liikuntaseuratoiminnan talous 1990-luvun taitteessa. Jyväskylän Yliopisto: Liikuntarakentamisen tutkimuskeskuksen julkaisu no 2/1994.

Slack, T. 2004. The Commercialisation of Sport. Routledge. Oxon.

## Suomen Palloliitto

(<http://www.palloliitto.fi/palloliitto/>) [25.3.2011]

Toimintastrategia 2010-13

([http://www.palloliitto.fi/mp/db/file\\_library/x/IMG/155342/file/SPL\\_Toimintastrategia10-13s.pdf](http://www.palloliitto.fi/mp/db/file_library/x/IMG/155342/file/SPL_Toimintastrategia10-13s.pdf)) [27.3.2011]

Säännöt ja määräykset

([http://www.palloliitto.fi/kilpailu/saannot\\_ja\\_maaraykset/](http://www.palloliitto.fi/kilpailu/saannot_ja_maaraykset/)) [14.4.2011]

## Svenska Fotbollförbundet

<http://svenskfotboll.se/allsvenskan/tidigare-ar/resultat-2010/statistikligor/?scr=spl> [15.4.2011]



- Szymanski, S. 1998. Why is Manchester United so succesful? Business Strategy Rewiev. Volume 9, issue 4, 47-54.
- Szymanski, S. & Kuypers, T. 1999. Winners and losers – the business strategy of football. Penguin Books ltd. Lontoo.
- Takala, T. 1994. Liikkeenjohdon kehityshistoria. Ateena Kustannus Oy. Jyväskylä.
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- UEFA. 2011. Club Licensing and Financial Fair Play Regulations. PDF  
[http://en.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Clublicensing/01/50/09/12/1500912\\_DOWNLOAD.pdf](http://en.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Clublicensing/01/50/09/12/1500912_DOWNLOAD.pdf) [19.1.2011]
- UEFA Champions League access list 2010/11  
<http://www.uefa.com/uefachampionsleague/accesslist/index.html> [27.3.2011]
- UEFA Champions League Finance  
<http://www.uefa.com/uefachampionsleague/finance/> [15.3.2011]
- Veikkausliiga (<http://www.veikkausliiga.fi/>) [15.5.2010]
- Hallinto (<http://www.veikkausliiga.com/Document.aspx?id=32>) [6.5.2011]
- Whittington, R. 2001. What is strategy – and does it matter? Cengage Learning EMEA. Lontoo.
- Yritys- ja yhteystietojärjestelmä YTJ <http://www.ytj.fi/> [24.4.2011]

## LIITTEET

### LIITE 1: UEFA Champions League maapisteranking 2010/2011

- |                  |                        |
|------------------|------------------------|
| 1. Englanti      | 31. Latvia             |
| 2. Espanja       | 32. Slovenia           |
| 3. Italia        | 33. Valko-Venäjä       |
| 4. Saksa         | 34. Bosnia-Herzegovina |
| 5. Ranska        | 35. Unkari             |
| 6. Venäjä        | 36. Islanti            |
| 7. Ukraina       | 37. Moldova            |
| 8. Hollanti      | 38. Georgia            |
| 9. Romania       | 39. Lichtenstein       |
| 10. Portugali    | 40. Makedonia          |
| 11. Turkki       | 41. Azerbaidzan        |
| 12. Kreikka      | 42. Viro               |
| 13. Skotlanti    | 43. Albania            |
| 14. Belgia       | 44. Kazakstan          |
| 15. Sveitsi      | 45. Armenia            |
| 16. Tanska       | 46. Wales              |
| 17. Bulgaria     | 47. Pohjois-Irlanti    |
| 18. Tšhekki      | 48. Fär-saaret         |
| 19. Norja        | 49. Luxemburg          |
| 20. Itävalta     | 50. Montenegro         |
| 21. Serbia       | 51. Andorra            |
| 22. Israel       | 52. Malta              |
| 23. Kypros       | 53. San Marino         |
| 24. Ruotsi       |                        |
| 25. Slovakia     |                        |
| 26. Puola        |                        |
| 27. Kroatia      |                        |
| <b>28. Suomi</b> |                        |
| 29. Liettua      |                        |
| 30. Irlanti      |                        |

(<http://www.uefa.com/uefachampionsleague/accesslist/index.html>)  
[27.3.2011]