

**ILVES-HOCKEY OY:N TALOUDELLINEN TILA JA SIIHEN VAIKUTTANEET
TEKIJÄT VUOSINA 2003–2017**

Samuli Tiitola

Liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma
Liikuntatieteellinen tiedekunta
Jyväskylän yliopisto
Kevät 2018

TIIVISTELMÄ

Tiitola, S. 2018. Ilves-Hockey Oy:n taloudellinen tila ja siihen vaikuttaneet tekijät vuosina 2003–2017. Liikuntatieteellinen tiedekunta, Jyväskylän yliopisto, liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma, 104 s., 3 liitettä.

Urheilun ympärille syntynyt liiketoiminta on kehittynyt viimeisten vuosikymmenten aikana räjähdysmäisesti, mikä on asettanut urheilujohtamiselle uudenlaisen haasteen. Vanhasta yhdistysajattelusta on luovuttava ja toimintatapojen tulee perustua liiketoiminnan lainalaisuuksiin. Kotimaisen jääkiekkoliiketoiminnan yhtiöittämisellä ja SM-liigan sulkemisella vuosituhannen vaihteessa tavoiteltiin vaikeuksissa olleiden seurojen taloudellista tervehdyttämistä. Tuloksena oli kuitenkin kassakriisit ja tappiolliset tilinpäätökset.

Tutkimuksessa tarkastellaan Tampereen Ilveksen edustusjääkiekkotoimintaa hallinnoivan Ilves-Hockey Oy:n taloudellista tilaa vuosien 2003–2017 välisenä aikana. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnuslukujen kehitys edellä mainitulla ajanjaksolla. Tutkimuksessa kartoitetaan myös, minkälaisia strategisia valintoja yhtiössä on tehty. Lisäksi tarkastellaan, mitä muita taloudelliseen tilaan ja strategiaihin vaikuttaneita seikkoja yhtiössä on tapahtunut sekä arvioidaan, onko taloudellisella menestyksellä ollut vaikutusta urheilulliseen menestykseen. Tutkimusaineistona käytetään yhtiön tilinpäätöksiä ja niiden sisältämiä toimintakertomuksia, yhtiön omia tiedotteita sekä median kirjoituksia Ilvestä ja Liigasta. Lisäksi aineistona hyödynnetään Liigan tilastoja sarjasijoituksista ja kokoonpanoista. Tutkimusmetodina käytetään tilinpäätösanalyysiä, jossa hyödynnetään tunnuslukujen ja numeerisen informaation lisäksi muuta yhtiöstä olemassa olevaa tietoa.

Tilinpäätösanalyysistä selviää, että yhtiö oli vakavarainen ja sen maksuvalmius oli hyvä tarkastelujakson alussa. Liiketaloudellisesti arvioituna toiminta ei ollut erityisen kannattavaa, mutta tuotti kuitenkin voittoa, vaikka toimialan tuloskehitys oli erittäin heikko. Kaudella 2008–2009 otettu riski toteutui ja yhtiö ajautui negatiiviseen kierteseen, mistä ulospääsyä vaikeutti monet seikat. Liiketoiminta tuotti tästä lähtien tappiota jokaisella kaudella lukuun ottamatta tarkastelujakson viimeistä kautta. Tappioiden yhteenlaskettu määrä ylitti neljä miljoonaa euroa. Vaikka osa yhtiön tunnusluvuista pysyi kohtalaisella tasolla, tunnuslukujen kokonaisuus ilmaisi taloudellisen tilanteen olleen heikko. Yhtiön strategisia valintoja hyvän alun jälkeen kuvaa suunnittelelemattomuus, mikä tarkastelujakson lopussa kuitenkin parani. Heikkoon taloudelliseen tilanteeseen vaikuttivat toiminnan suunnittelelemattomuus, se ettei olemassa olevia resursseja osattu suhteuttaa toimintaan sekä yhtiön johdossa tapahtuneet useat henkilövaihdokset. Heikosta taloudellisesta tilanteesta johtuen urheilutoimintaan ei pystytty pitkäjänteisesti panostamaan, mikä puolestaan vaikutti urheilulliseen menestykseen.

Asiasanat: urheilujohtaminen, strategia, jääkiekko, tilinpäätösanalyysi, kannattavuus

ABSTRACT

Tiitola, S. 2018. Examination of the financial situation of Ilves-Hockey Oy during 2003–2017 and the factors contributing to it. Faculty of Sport Sciences, University of Jyväskylä, Master's thesis in Social Sciences of Sport, 104 pp., 3 appendices.

The explosive growth of sports industry in the last few decades has brought new challenges to sports management. Clearly, new business oriented management procedures are needed to replace the mode of operation of nonprofit clubs. In 2000 the promotion and relegation in the Finnish highest-level ice hockey league (SM-liiga) were discontinued, and at the same time most of the ice hockey clubs were incorporated with the objective of relieving their difficult financial situation. However, the effect of these measures was the opposite: continuing economic crisis and disappointing financial statements.

This thesis examines the financial status of Ilves-Hockey Oy during 2003–2017 as it manages the Ilves hockey team. The analysis includes profitability, solvency, and liquidity of the company during those 14 years. Furthermore, the thesis entails an evaluation of the effect that the company's strategic choices and financial status had on the athletic performance of the team. The research data consists of the financial statements of the company and the annual reports of the board of directors. Data was collected also from press releases, series placements, and other statistics of the team or the league along with official statements of the company. The research method is the financial statement analysis that uses the numeric data of the financial statements as well as all the non-numeric data that is available on the company.

In the early years of the examination period the analysis reveals that the company was financially solvent but not yet very profitable. It still made some profit even though the teams in the professional league on the average were highly unprofitable. The risk that was taken in the season 2008–2009 was realized, and the company span into a downward spiral. There were many reasons why the spiral could not be stopped. The business was unprofitable from this season onwards until the last season of the examination period. The combined losses from this period were over four million euros. Even though some of the analyzed key ratios stayed at reasonable levels, the total of the key ratios displayed the financial weakness of the company. After the good period in the early years of the examination period the strategic management in the company seemed arbitrary by its nature, but it would be amended towards the end of the examination period. A strong factor in the poor financial situation was the company's inability to operate within the constraints of the business environment. The athletic performance of the team was affected by the unstable financial status and the numerous changes in the management personnel.

Key words: sport management, strategy, ice hockey, financial analysis, profitability

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

1	JOHDANTO	1
1.1	Jääkiekon ammattimaistuminen Suomessa.....	2
1.2	Ilves-Hockey Oy	5
1.3	Tutkimustyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset	6
1.4	Tutkimuksen rakenne ja rajaaminen.....	7
1.5	Aikaisempi tutkimus.....	8
1.6	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen luotettavuus.....	10
1.7	Tutkimusaineisto	14
2	JOHTAMINEN URHEILULIIKETOIMINNASSA	16
2.1	Urheiluliiketoiminta	18
2.1.1	Liiketoiminnan tulot	19
2.1.2	Liiketoiminnan kulut.....	22
2.2	Urheilujohtamisessa huomioitavat erityispiirteet.....	25
2.3	Strategia johtamistyökaluna.....	28
2.3.1	Strategiaprosessi	30
2.3.2	Kilpailuetu.....	33
3	TILINPÄÄTÖSANALYYSI.....	36
3.1	Tilinpäätösanalyysin hyväksikäyttö	37
3.2	Kannattavuus.....	39
3.2.1	Liikevoittoprosentti.....	40
3.2.2	Kokonaispääoman tuottoprosentti	41

3.2.3 Oman pääoman tuotto prosentti.....	42
3.3 Maksuvalmius	43
3.3.1 Quick ratio	44
3.3.2 Ostovelkojen kiertoaika	45
3.4 Vakavaraisuus	46
3.4.1 Omavaraisuusaste	47
3.4.2 Suhteellinen velkaantuneisuus	49
3.4.3 Gearing	50
4 TUTKIMUSTULOKSET	52
4.1 Urheilullinen menestys ja urheilullisen toimintaympäristön muutokset	53
4.2 Liiketoiminnan tuotot	55
4.3 Liiketoiminnan kulut	58
4.3.1 Kokonaiskulujen kehitys	59
4.3.2 Henkilöstökulujen kehitys	60
4.3.3 Muiden kulujen kehitys	61
4.3.4 Rahoituskulujen kehitys	62
4.4 Nettotuloksen kehitys	64
4.5 Kannattavuuden tunnusluvut	66
4.5.1 Liikevoittoprosentin kehitys	66
4.5.2 Kokonaispääoman tuotto prosenttien kehitys	68
4.5.3 Oman pääoman tuotto prosenttien kehitys	69
4.6 Maksuvalmiuden tunnusluvut	70
4.6.1 Quick ration kehitys	70
4.6.2 Ostovelkojen kiertoaajan kehitys	71

4.7	Vakavaraisuuden tunnusluvut.....	72
4.7.1	Omavaraisuusasteen kehitys	73
4.7.2	Suhteellisen velkaantuneisuuden kehitys.....	75
4.7.3	Nettovelkaantumisasteen kehitys	76
4.8	Ilves-Hockey Oy:n aikakaudet 2003–2017.....	77
4.8.1	Poika ja Ilves 2005–2008.....	77
4.8.2	Riskinotto 2008–2010.....	79
4.8.3	Uuden alun hakeminen 2010–2013	80
4.8.4	Viiri viidessä vuodessa 2013–2014	82
4.8.5	Tekeminen ratkaisee kaiken 2014–2017.....	84
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	87
	LÄHTEET	94
	LIITTEET.....	105

KUVIOT

KUVIO 1. Yrityksen taloudellisen tilan kokonaisuus.	38
KUVIO 2. Liikevoittoprosentin ohjearvoja.....	40
KUVIO 3. Liikevoittoprosentin laskukaava.....	41
KUVIO 4. Kokonaispääoman tuottoprosentin ohjearvoja	41
KUVIO 5. Kokonaispääoman tuottoprosentin laskukaava.	42
KUVIO 6. Oman pääoman tuottoprosentin laskukaava.....	43
KUVIO 7. Quick ratio ohjearvoja.....	45
KUVIO 8. Quick ration laskukaava.....	45
KUVIO 9. Ostovelkojen kiertoajan laskukaava.	46
KUVIO 10. Omavaraisuusaste ohjearvoja	48
KUVIO 11. Omavaraisuusasteen laskukaava.....	49
KUVIO 12. Suhteellinen velkaantuneisuus ohjearvoja	49
KUVIO 13. Suhteellisen velkaantuneisuuden laskukaava.....	50
KUVIO 14. Gearingin laskukaava.....	51
KUVIO 15. Ilves-Hockey Oy:n urheilullinen menestys 2004–2017.....	54
KUVIO 16. Ilves-Hockey Oy:n ja liigaseurojen liikevaihdon kehitys.	57
KUVIO 17. Ilves-Hockey Oy:n kaikkien kulujen kehitys suhteessa liikevaihtoon.	59
KUVIO 18. Ilves-Hockey Oy:n henkilöstökulujen kehitys suhteessa kaikkiin kuluihin.	61
KUVIO 19. Ilves-Hockey Oy:n muiden kulujen kehitys suhteessa kaikkiin kuluihin.	62
KUVIO 20. Ilves-Hockey Oy:n rahoituskulujen kehitys.....	63
KUVIO 21. Ilves-Hockey Oy:n ja liigaseurojen nettotuloksen kehitys.....	65
KUVIO 22. Ilves-Hockey Oy:n ja liigaseurojen liikevoittoprosentin kehitys.	67
KUVIO 23. Ilves-Hockey Oy:n koko pääoman tuottoprosentin kehitys.	68
KUVIO 24. Ilves-Hockey Oy:n quick ration kehitys.	71
KUVIO 25. Ilves-Hockey Oy:n ostovelkojen kiertoajan kehitys.....	72
KUVIO 26. Ilves-Hockey Oy:n omavaraisuusasteen kehitys.	74
KUVIO 27. Ilves-Hockey Oy:n suhteellisen velkaantuneisuuden kehitys.	75

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Ilves-Hockey Oy:n lipputulot ja lipputulojen osuus liikevaihdosta.	57
TAULUKKO 2. Ilves-Hockey Oy:n oman pääoman tuottoprosentin kehitys.	69
TAULUKKO 3. Ilves-Hockey Oy:n nettovelkaantumisasteen kehitys.	76

1 JOHDANTO

Heikkala ja Koski (1998) esittävät, että menestymiseen huippu-urheilussa tarvitaan nykyään monipuolista tukijärjestelmää asiantuntujoihin, kun edellisten sukupolvien urheilusankarien menestys perustui lahjakkuuteen ja harjoitteluun ilman tukijärjestelmiä. Tutkijat viittaavat Heinilään (1982) kertoessaan edellä mainitun muutoksen tarkoittavan urheilun totalistumista, jossa yksilöiden välisestä kilvoittelusta siirryttiin urheilujärjestelmien väliseen kilpailuun, jota kansakunnat ylläpitivät kylmän sodan aikana. (Heikkala & Koski 1998, 10.) Itkonen (1996) määrittelee julkisuus-markkinallisen seuratyypin sille ominaisten piirteiden avulla, joista yksi on totalistuminen. Julkisuus-markkinallisessa seuratyypissä totalistuminen tarkoittaa, että urheilullisiin tavoitteisiin pyritään kaikin mahdollisin keinoin. Kuvaavaa totalistumiselle on, että pisimmilleen vietyä menestyksen tavoittelussa käytetään jopa sääntöjen vastaisia keinoja, mitä valvomaan huippu-urheilujärjestelmä on luonut kontrolliorganisaatiot. (Itkonen 1996, 231–246.) Totalistuminen aiheuttaa kilpailun kovetessa lisääntyvän taloudellisten resurssien tarpeen. Tässä kilpailussa pärjätäkseen urheiluorganisaation tulee täyttää julkisuus-markkinalliset toimintaedellytykset, jossa riittävän suuri määrä kiinnostunutta yleisöä luo markkinat, joista julkisuutta hyödyntämällä saadaan resurssit urheiluorganisaation toiminnalle (Itkonen 1996, 232–233).

Ammattiuurheilijoita on ollut antiikin ajoista alkaen ja myös kilpailuja urheilijoiden kanssa kiertäneille uskotuille miehille maksettiin palkkaa valmentajana sekä huoltajana toimimisesta (Koski, Rissanen & Tahvanainen 2004, 33, 37). Nykymuotoisen ammattimaistumisen myötä 1980-luvulla myös urheilun ympärillä oleville eri osa-alueille alkoi Suomessa syntyä ammattimaisesti toimintaa harjoittavia taustaorganisaatioita. Ammattimaistuminen alkoi näkyä urheilua ja urheilijoita tukevana toimintana muun muassa valmennuksessa, huollossa, resurssien hankinnassa ja markkinoinnissa. Seurojen tueksi luodut lajiliitot ja alueelliset organisaatiot olivat ensimmäisiä ammattimaistuneita urheiluorganisaatioita Suomessa, missä lahjakkaille urheilijoille tarjottiin menestykseen tarvittavia tukitoimia. Absoluuttiselle huipulle noustakseen urheilija tarvitsee taustalleen toimivan organisaation, mikä koostuu johtajista, lääkäreistä, fysioterapeuteista, kouluttajista ja muista ammattilaisista. (Heikkala & Koski 1998, 11, 194.) Vaikka

perustyö huippu-urheilun taustalla on tehty urheiluseuroissa aina pitkälti vapaaehtoisvoimin, nykyään huippu-urheilu on julkisuus-markkinallista toimintaa, missä menestyksen määrittää urheilullisten tulosten lisäksi taloudelliset tulokset. Huippu-urheiluseurat toimivat yritysten tavoin, missä taloudellisiin tuloksiin pyritään hyvällä yritysjohtamisella, ammattitaitoisella ja riittävällä työvoimalla sekä tarvittavin julkisuus-markkinallisilla puitteilla, kuten televisionäkyvyydellä. (Itkonen 1996, 230, 234.)

Huippu-urheilun ammattimaistuminen on aiheuttanut suomalaisen urheilukentän murroksen, missä perinteinen urheilun kansalaistoiminta on hävinnyt näkyvistä ja tilalle on tullut pieni, mutta julkisuudesta suuremman näkyvyyden saava liikeyritysten tavoin toimiva osa huippu-urheilutoimijoita (Nieminen 2000, 4–5, 10). Heikkala ja Koski (1998) pitävät markkinoistumista ammattimaistumisen ja totaalistumisen lisäksi kolmantena urheiluorganisaatioita muovaavana voimana. Tähän liittyy vahvasti television tulo 1960-luvulla merkittäväksi osaksi urheilun ja median yhteenliittymää, mikä on mahdollistanut julkisuuden käyttämisen tärkeänä rahoituskanavana ammattimaisessa urheilussa (Heikkala & Koski 1998, 11, 194). Viihteellinen ja julkisuudessa näkyvä ammattiurheilu on kuitenkin vain jäävuoren huippu sen taustalla vaikuttavasta monimuotoisesta ja laajasta urheilun kansalaistoiminnan kirjosta. Kansalaistoimintaan on kohdistunut urheiluliiketoiminnasta peräisin olevia taloudellisia ja hallinnollisia vaatimuksia, minkä johdosta onkin tärkeää erottaa niin taloudellisesti kuin hallinnollisesti ammattilaisurheilu perinteisestä kansalaistoiminnasta. (Nieminen 2000, 4–5, 10.)

1.1 Jääkiekon ammattimaistuminen Suomessa

Mesikämmen (2002) mukaan jääkiekon ammattimaistumisen ensimmäisenä avaimena Suomessa voidaan pitää tekojääratojen ja jäähallien riittävän verkoston rakentamista, joka paransi pelaajien harjoitteluolosuhteita niin määrällisesti kuin laadullisesti. Ensimmäinen jäähalli valmistui Tampereelle 1965, minkä keskeisenä rakentamismotiivina jääkiekon MM-kilpailujen saaminen Suomeen samana vuonna. 1970-luvun lopulla jäähalleja ja katettuja tekojääratioja oli jo jonkin verran, mutta vasta 1980-luvun lopulle tultaessa voitiin puhua jonkinlaisesta verkostosta, kun jäähallien määrä oli noussut noin 70 kappaleeseen. (Mesikämmen 2002, 107–109.) 1990-luvulla jäähallien määrä kasvoi räjähdysmäisesti ja vuonna 1995 rikottiin sadan jäähallin

määrä (Mennander, Mennander & Rakkolainen 2004, 17). Tällä hetkellä Suomessa on yli 200 jäähallia ja suuria monitoimiareenoita Hartwall Areenan seuraksi on rakenteilla Tampereella sekä suunnitteilla Helsinkiin ja Turkuun.

Jääkiekon kaupallistumista edesauttoi jäähallien rakentaminen, kun taloudelliset resurssit kasvoivat lipunmyynnin ja mainosmyynnin tuomien tulovirtojen johdosta. 1960-luvun lopulla alkoi murros kohti puoliammattilaisuutta, jossa niin pelaajilla, valmentajilla kuin seurajohtilla oli päätoimiset työpaikat seurojen ulkopuolella, mutta jääkiekosta muodostui lisäelinkeino. (Mesikämmen 2002, 109–111.) Mennanderin ym. (2004, 16–17) mukaan SM-liigan perustaminen vuonna 1975 entisen SM-sarjan tilalle tarkoitti, että huippuseurat pääsivät yhdessä päättämään heitä koskevista asioista erillään jääkiekkoliitosta. Mesikämmen (2002) toteaa, että markkinointi jääkiekon piirissä voimistui samoihin aikoihin SM-liigan eriytyessä jääkiekkoliitosta. Kaupallistumista ei nähty aluksi pelkästään positiivisenä asiana, mutta lopulta lajin kehitys kauttaaltaan ja näkyvyyden lisääntyminen loivat pohjan kohti täysammattilaisuutta 1990-luvun taitteessa (Mesikämmen 2002, 112–113).

Mesikämmen (2002) mukaan jääkiekon kaupallistumisen rinnalla kohti ammattilaisuutta kulki myös asenteiden murros kohti ammattilaisuutta, joka tapahtui kaupallistumisen tavoin huomaamatta. Suomalaisessa jääkiekossa vallitsi pitkään piiloammattilaisuus, koska Kansainvälinen Jääkiekkoliitto ja Kansainvälinen Olympiakomitea ei antanut ammattilaisten osallistua kilpailuihinsa. Kun ammattilaisuuden ilmiö hyväksyttiin olympialiikkeen amatööri-ihanteiden tilalle, myös kotimainen jääkiekko alkoi toteuttaa ammattilaisuutta täysimääräisesti. Ammattilaisuudesta on asenteena tullut sittemmin jopa rasite, missä ammattilaisuus nähdään huippu-urheilun itseisarvona, joka ratkaiseen huippu-urheiluun liittyvät ongelmat. (Mesikämmen 2002, 116–118.)

Urheilujohtamisen saralla askel ammattilaisuuteen otettiin, kun SM-liiga yhtiöitettiin rekisteröidystä yhdistyksestä osakeyhtiöksi vuonna 2000, missä se samalla suljettiin niin, että siitä ei voinut pudota sarjaporrasta alemmaksi. Samana vuonna hämeenlinnalaisista HPK:ta lukuun ottamatta kaikki SM-liiga joukkueet oli yhtiötetty ja liigan sulkemista perusteltiin sillä, että yhtiötetyt seurat saisivat tervehdytettyä taloutensa. (Mennander ym. 2004, 16–17.) Aallon (2005)

mukaan SM-liigan sulkemisella tavoiteltiin myös pelaajapalkkioiden nousun pysäyttämistä, mikä palvelisi koko SM-liigan ja siinä pelaavien seurojen taustayhtiöiden etua. Jääkiekon Suomessa nauttima kansansuosio 1990-luvulla oli ajanut varsinkin pienet seurata taloudelliseen ahdinkoon niiden kilpaillessa suurten seurojen kanssa. Seuroihin palkattiin päätoimista henkilökuntaa ja pelaajien sekä valmentajien saamat palkkiot nousivat, mutta seurajohtajien ajatusmaailma kuitenkin noudatteli yhä yhdistysajattelua. (Aalto 2005, 20.) Mesikämmen (2002, 118) huomauttaa, että jääkiekon täysammattilaisuus osoittaa Suomessa yhä kypsymättömyyden merkkejä, missä kertovat pelaajapalkkioiden kasvu tuloja nopeammin sekä kärjistyneet talousongelmat.

Sarhimaan (2000) mukaan huippu-urheilun ammattimaistuksessa ovat seurojen menot kasvoivat huomattavasti, mikä johti siihen, että rahoittaakseen toimintaansa ne tarvitsivat tulo-rahoituksen lisäksi lainarahoitusta. Syyt yhtiöittämiseen hänen mukaansa liittyivät usein yhdistyslainsäädännön ja liiketoiminnan lainalaisuuksilla toimivan huippu-urheilun väliseen ristiriitaan (Sarhimaan 2000, 38–40). Rauste (1997) viittaa myös yhdistysmuotoisen huippu-urheilun ongelmien liittyneen rahoitustarpeen lisääntymiseen, mitä hoidettiin lainarahoituksella. Ongelmalliseksi tilanteen teki se, että yhdistyslaissa ei säännellä velkaantumisen määrää, mikä saattoi johtaa tilanteeseen, jossa seurata ylivelkaantuivat (Rauste 1997, 307, 664–665). Aalto (2005) toteaa, että jääkiekon muuttuminen urheilusta liike-elämän pelisäännöillä tapahtuvaksi urheiluviihteeksi oli niin nopea, että yritysjohtamisen lainalaisuuksia ei ehditty oppia. Tuloksena oli tappiolliset tilinpäätökset ja jatkuvat kassakriisit, kun urheilullisen menestyksen tavoittelu ajoi taloudellisesti realistisen toiminnan periaatteiden ohi (Aalto 2005, 20–23).

Aalto (2005, 20–23) esittää, että kotimaisen jääkiekon tulisikin ymmärtää realistisesti oma asemansa jääkiekon ja urheiluviihteen maailmankartalla ja pyrkiä kehittämään toimintaansa tältä katsantokannalta, jotta voitaisiin välttää pahimpiin urheiluviihteen sudenkuoppiin putoaminen. Toisaalta on muistettava, että omistajan vallassa on päättää, mitä yhtiömuotoisessa yrityksessä varallisuudellaan tekee. Aallon (2005) mukaan tappiolliset tilinpäätökset ovat yhä arkipäivää eikä seurojen taloudellinen tilanne ole erityisesti parantunut SM-liigan sulkemisen jälkeen. Liigaksi nimensä vuonna 2013 vaihtaneen SM-liigan taloudellinen tilanne on toisaalta kohentunut, sillä ottelumääriä nostamalla se on pystynyt parempiin taloudellisiin tuloksiin. Tämä muutos on kuitenkin tuonut jääkiekkoon enemmän määrää kuin laatua, mikä on omiaan

heikentämään Liigan kiinnostavuutta pidemmällä aikavälillä. Jääkiekko lajina ja Liiga sarjana ovat kuitenkin Suomen kansallisessa urheiluviihteessä valta-asemassa, vaikka ottelukohtaiset katsojakeskiarvot eivät olekaan nousseet. (Aalto 2005, 20–23.)

1.2 Ilves-Hockey Oy

Tampereen Ilveksen yhtiöittäminen sai alkunsa, kun Ilveksen taustayhdistyksen Liiga-Ilves ry:n taloussotkut alkoivat tulla päivänvaloon syksyllä 1999. Pelaajien ja valmentajien palkkoja ei oltu saatu maksettua ajallaan, velka lukuun ottamatta pääomistaja Vincent Manngardin sijoituksia oli noussut kuuteen miljoonaan markkaan ja Kauppalehdessä julkaistiin verottajaa ja Ilvestä koskeva tratta. Lähdettäessä yhdistyksen viimeiseen SM-liigakauteen 1999–2000 laskettiin kaudelle lisäksi kassavirtalaskelma, joka osoitti budjetin olevan seitsemän miljoonaa markkaa alijäämäinen. Tilanteen helpottamiseksi pelaajat suostuivat kymmenen prosentin palkanalennuksiin ja pääomistaja Manngard päätyi sijoittamaan Ilvekseen yli kuusi miljoonaa markkaa. (Mustonen 2001, 373–374, 378–379.)

Urheilutoiminnan ammattimaistuesssa ja edellä kuvatun taloustilanteen vallitessa myös Ilveksen taustayhtiöksi perustettiin kesäkuussa 2000 entisen Liiga-Ilves ry:n tilalle Ilves-Hockey Oy. Poikkeuksellisessa järjestelyssä Liiga-Ilves ry:n velkataakka jäi vanhalle yhdistykselle, jolloin uusi osakeyhtiö Ilves-Hockey Oy pääsi aloittamaan puhtaalta pöydältä, eikä sen taseeseen jäänyt velkaa. Uudelle yhtiölle saatiin alun vaikeuksien jälkeen kerättyä yhteensä 38 osakasta pääomistajuuden säilyessä Manngardilla. (Mustonen 2001, 396–397.)

Uuden taustayhtiön johtohenkilöillä oli kuitenkin jatkossa haasteita kahdella rintamalla: vanhan yhdistyksen velkojen lyhentäminen ja uuden yhtiön toiminnan turvaaminen. Käytännössä velkoja hoidettiin uuden yhtiön tuotteilla kuten pääsylipuilla ja mainospaikoilla. Liigalisenssin siirtoon sekä velkojen maksuun käytettiin myös uuden yhtiön osakkeilla hankittua pääomaa. (Mustonen 2001, 398.)

Ilves-Hockey Oy:n ensimmäisen tilikauden päättyessä tulos oli voitollinen ja lisäksi vuoden 2001 aikana yhtiö sai verovirastolta todistuksen, jossa todettiin vanhan yhdistyksen verovelkojen tulleen maksetuiksi. Toukokuussa 2001 Ilveksessä solmittiin sopimus, missä määritettiin vanhan yhdistyksen, uuden yhtiön ja suurimpien omistajien keskinäiset omistussuhteet tulevaisuuteen. Samassa yhteydessä sovittiin Ilveksen velkojen takaisinmaksusta ja aikatauluista pääomistaja Manngardille. (Mustonen 2001, 418.)

Vuoden 2016 keväällä Ilves-Hockey Oy oli jälleen tilanteessa, missä sen viiden edellisen tilikauden aikana tappioita oli kertynyt yli kaksi miljoonaa euroa, toimitusjohtaja oli vaihtunut kuusi kertaa, 11 hallituksen jäsentä oli eronnut ja toimintaa oli rahoitettu lyhytaikaisilla luotoilla, joiden vakuutena oli käytetty Liigan televisiokorvauksesta saatavia tuloja. Ilves-Hockey Oy oli velkaantunut ja keskeisimmät taloudelliset mittarit näyttivät heikoilta. Omaan pääomaan tehtiin korjausliikkeitä tilikaudella 2013–2014, kun pääomistaja Manngardin lainoja ja korkoja muutettiin osakkeiksi sekä liigalisenssin arvoon tehtiin korotus. Tällä tavoin oma pääoma saatiin hetkeksi takaisin positiiviseksi. (Kössö 2016.)

1.3 Tutkimustyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella Tampereen Ilveksen taustayhtiön Ilves-Hockey Oy:n toimintaa taloudellisesta näkökulmasta vuosien 2003–2017 välisenä aikana. Taloudellisen tarkastelun metodina on tilinpäätösanalyysi, jonka avulla selvitetään yhtiön kannattavuuden, vakavaraisuuden sekä maksuvalmiuden kehittyminen tarkasteltavalla ajanjaksolla. Lisäksi tutkimuksessa kartoitetaan, minkälaisia strategisia valintoja yhtiössä on tehty ja miten ne ovat vaikuttaneet urheilulliseen ja taloudelliseen kehitykseen. Strategisia valintoja arvioidaan lisäksi urheilujohtamisen kontekstissa.

Yhtiön taloudelliseen ja urheilulliseen tilaan sekä niiden kehitykseen vaikuttavat monet tekijät ja seikat, joita yhtiössä ja sen toimintaympäristössä on tarkastelujaksolla tapahtunut. Edellä mainituille tutkimustavoitteille alisteisesti tutkimuksessa pyritään selvittämään näitä tapahtumia ja niiden vaikutuksia. Tämä auttaa kokonaiskuvan muodostamista tutkimuskohteesta ja täydentää siten varsinaista tutkimustavoitetta.

Tutkimuksessa pohditaan myös, onko taloudellisella menestyksellä vaikutuksia urheilulliseen menestykseen. Tutkimuksen tavoitteet täsmentyvät seuraavanlaisiksi tutkimuskysymyksiksi:

- Millaisia ovat Ilves-Hockey Oy:n tilinpäätösanalyysillä saatavat tunnusluvut ja kuinka ne ovat kehittyneet tarkasteltavalla ajanjaksolla?
- Millaisia strategisia valintoja Ilves-Hockey Oy:ssä on tehty?
- Onko Ilves-Hockey Oy:n taloudellisella menestyksellä ollut vaikutusta joukkueen urheilulliseen menestykseen?

1.4 Tutkimuksen rakenne ja rajaaminen

Edellä on käsitelty tutkimuksen aihealue ja tutkimuksen tavoitteet. Seuraavaksi esitellään aikaisempaa tutkimusta tutkimusaiheesta sekä tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät. Tutkimuksen toinen ja kolmas luku muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, joissa käsitellään johtamista urheiluliiketoiminnassa ja perehdytään tilinpäätösanalyysiin.

Toisessa luvussa käsiteltävä johtaminen urheiluliiketoiminnassa koostuu urheiluliiketoiminnan tulosten ja kulujen muodostumisesta, urheiluliiketoimintaan liittyvien erityispiirteiden tarkastelusta sekä urheiluliiketoiminnassa tarvittavasta strategisesta johtamisesta. Kolmannessa luvussa perehdytään tilinpäätösanalyysin käyttöön ja esitellään tilinpäätösanalyysiin sisältyvät kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden käsitteet. Lisäksi määritellään käsitteiden mittaamiseksi käytettävät tunnusluvut sekä niiden laskentatapa ja perehdytään niiden käyttöön.

Tutkimuksen neljäs luku sisältää tutkimuksen empiirisen osan, jossa Ilves-Hockey Oy:n tilinpäätöstietoja käsitellään tilinpäätösanalyysin keinoin ja muodostetaan saatujen tulosten pohjalta jaottelu aikakausiin. Tutkittavalle ajanjaksolle muodostettuja aikakausia tarkastellaan tutkimuksen toisessa luvussa esitellyn viitekehyksen valossa. Tässä tarkastelussa pyritään selvittämään myös, minkälaisia strategisia valintoja tutkimuskohteessa on tehty eri ajanjaksoilla. Viides ja viimeinen luku sisältää tutkimuksen johtopäätökset.

Taloudellisessa tarkastelussa huomioidaan myös urheiluliiketoiminnan ja tarkemmin kotimaisen jääkiekkoliiketoiminnan toimiala, mutta varsinaista vertailua toimialaan ei tehdä. Vaikka tutkimus on rajattu ajallisesti koskemaan vuosia 2003–2017, on edellä käsitelty rajausta edeltäneitä vuosia kokonaiskäsityksen syventämiseksi tutkimuskohteesta. Tutkimuksessa tarkasteltavasta jaksosta poiketaan myös lyhyesti pohtimaan mahdollisia tulevaisuuden skenaarioita.

Näsi ja Neilimo (2006, 107) esittävät, että liiketoiminnan todellisuudessa ihmisiä ja asioita tulisi tarkastella toisiinsa kiinnittyneinä, vaikka johtaminen jaetaan usein ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Tässä tutkimuksessa johtamisen ulkopuolelle kuitenkin jätetään ihmisten johtamisen tarkastelu ja keskitytään asioiden johtamiseen. Kotterin (1990, 4-5) mukaan asioiden johtamiselle tyypillistä on organisointi, budjetointi, suunnittelu sekä ongelmien ratkaisu, kun taas ihmisten johtaminen perustuu enemmän motivointiin ja inspirointiin.

1.5 Aikaisempi tutkimus

Ammattimaisten urheiluseurojen taloutta ja johtamista käsittelevää tutkimusta löytyy kansainvälisellä tasolla paljon ja kansainvälisesti urheilujohtaminen on kehittynytkin omaksi oppiaineekseen. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii aihetta käsittelevät tieteelliset aikakauslehdet kuten *European Journal of Sport Management*, *European Sport Management quarterly*, *Journal of sport management*, *Sport Management Review* ja monet muut. Yhdysvalloissa tutkimus keskittyy neljään suureen ammattiliigaan, jotka eroavat huomattavasti eurooppalaisesta perinteestä kilpailua tasapainottavan sääntelynsä johdosta. Yhdysvaltalaisista joukkueurheilua koskevasta tutkimuksesta mainittakoon Nealen jo vuonna 1964 ilmestynyt artikkeli *The peculiar economics of professional sport* sekä Quirkin ja Fortin julkaisu *Pay dirt: the business of professional team sports*. Downwardin ja Dawsonin julkaisussa *The Economics of Professional Team Sports* käsitellään sekä eurooppalaista että yhdysvaltalaisista joukkueurheilua. Edellä mainituissa julkaisuissa painottuu taloustieteellinen näkökulma.

Euroopassa tutkimus on painottunut jalkapalloseuroja ja liigoja käsittelevään tutkimukseen, joista tässä mainittakoon Szymanskin ja Kuypersin (1999) englantilaista jalkapalloa käsittelevä

tutkimus *Winners and losers; the business strategy of football*, johon myös monessa alan oppikirjassa viitataan. Szymanskin ja Kuperin vuonna 2009 ilmestynyt jalkapalloon liittyviä ilmiöitä tieteen avulla selittävä *Soccernomics* on saavuttanut myös suosiota ja onnistunut popularisoimaan ammattimaista urheilua koskevaa tiedettä.

Suomessa ammattimaista urheiluseuratoimintaa osana yksityisen sektorin liikuntatoimijoiden taloudellista kokonaisuutta on tutkinut Laine (2015; 2017) artikkeleissaan *Liikunta- ja urheilualan yrityskenttä* sekä *FINLAND: The Importance of the Private Sport Sector Has Increased in the 2000s*. Ammattimaisia urheiluseuroja käsitteleviä pro gradu taseoisia -tutkielmia on tehty Suomessa niin kauppatieteellisissä koulutusohjelmissa kuin myös liikunnan yhteiskuntatieteissä. Liikunnan yhteiskuntatieteiden urheiluseuroja käsittelevät pro gradu tutkielmat painottuvat kuitenkin selkeästi liikunnan kansalaistoimintaa harjoittaviin seuroihin. Tutkimusaiheena ammattimaiset urheiluseurat ovat nostaneet suosiotaan sen jälkeen, kun ammattimaisia seuroja on yhtiöitetty. Seuraavassa esitellään pro gradu -tutkielmia, joissa on tutkittu ammattimaisten urheiluseurojen taloutta ja johtamista tilinpäätösanalyysin ja strategisen suunnittelun näkökulmista.

Lähdesmäki (2014) tarkasteli pro gradu -tutkielmassaan jääkiekon SM-liiga-organisaatioiden kannattavuutta ja vakavaraisuutta sekä niihin vaikuttavia taustatekijöitä tilinpäätösanalyysin avulla. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin SM-liigan ja siinä toimivien yhtiöiden liiketoiminnan kehittämisen mahdollisuuksia ja arvioidaan niiden tulevaisuudennäkymiä. Tutkimuksen mukaan seurojen vakavaraisuus ja maksuvalmius olivat yhtiöissä keskimääräisesti hyvällä tasolla, kun otetaan huomioon, että lukuja heikensi muutama heikosti toimiva yhtiö. Liikevaihto nousi tarkastelujaksolla noin 96 prosenttia, henkilöstökulut noin 73 prosenttia ja muut kulut noin 44 prosenttia. Tutkimusaineistona käytettiin vuosien 2000–2012 tilinpäätöksiä ja seurojen taustayhtiöiden toimihenkilöille tehtyjä haastatteluja. Tutkimus toteutettiin toimeksiantona SM-liiga Oy:lle. (Lähdesmäki 2014, 84–85.)

Pitkänen (2006) selvitti pro gradu -tutkielmassaan osakeyhtiömuotoisten jääkiekkoseurojen kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä testaamalla erilaisia muuttujia regressiomallin avulla.

Regressiomallin muuttujat perustuivat pääasiassa tilinpäätöksistä ja urheilullisesta menestyksestä johdettuihin muuttujiin. Tutkimuksessa tarkasteltiin 14 Mestiksessä ja SM-liigassa pelanneen seuran tilinpäätöksiä ajalta 2000–2003 ja sen tarkoituksena oli lisäksi selvittää urheilullisen menestyksen vaikutuksia taloudelliseen menestykseen. Tutkimuksen mukaan seurojen kannattavuutta selittäviä tekijöitä ovat jäähallin täyttöaste, henkilöstökulut, muut kulut, ostot tilikauden aikana sekä bruttotulosprosentti. Tutkimuksessa käytetyn aineiston perusteella ei suoraa korrelaatiota urheilullisen ja taloudellisen menestyksen välillä ei ole havaittavissa, vaan kannattavuutta selittää parhaiten kulurakenteeseen perustuvat muuttujat. (Pitkänen 2006, 41, 67.)

Mönkkönen (2011) tutki pro gradu -tutkielmassaan ammattimaisten jalkapalloseurojen johtamiseen liittyviä haasteita kotimaisessa Veikkausliigassa vertaamalla sitä eurooppalaisten sarjojen haasteisiin. Tutkimuksessa kartoitettiin taloudellisen tilanteen vaikutusta pitkän aikavälin urheilulliseen menestykseen, minkä avulla voitiin selvittää urheilujohtamisen ja strategisen suunnittelun onnistumista. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu urheilujohtamisesta ja strategisesta johtamisesta. Tutkimuksen empiria koostuu ulkomaisten sarjojen osalta systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta ja Veikkausliigan osalta tilinpäätösinformaatiosta vuosilta 2008 ja 2009. Tutkimuksen mukaan seurojen tulisi pystyä urheilulliseen ja taloudelliseen menestykseen yhtäaikaaisesti, sillä taloudellinen menestys on määräävä tekijä urheilullisen menestyksen suhteen, mutta toisaalta myös urheilullinen menestys riippuu pitkälti käytössä olevista resursseista. Ammattimaisten jalkapalloseurojen johtamisen haasteet ovat mittakaavaeroista huolimatta hyvin samanlaiset Veikkausliigassa ja eurooppalaisissa sarjoissa: tulo- ja menorakenteet muistuttavat toisiaan ja suurin haaste on henkilöstökulujen hallinnassa. (Mönkkönen 2011, 9, 49.)

1.6 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen luotettavuus

Uusitalon (2001) mukaan empiirisessä tutkimuksessa tutkitaan jotakin todellisuudessa esiintyvää ilmiötä, josta hankitaan uutta tietoa järjestelmällisin menetelmin. Hän jaottelee empiirisen tutkimuksen etsinnällisten, kuvailevien, selittävien ja kokeellisten tutkimusten tyyppeihin. Jaottelu perustuu tutkimuksille asetettuihin tavoitteisiin, jotka kuvailevissa tutkimuksissa liittyvät

ilmiön luonteen, yleisyyden tai historiallisen kehityksen mahdollisimman laadukkaaseen havainnointiin. Tehtävät havainnot luovat kuvailun perustan ja niiden tulee olla mahdollisimman luotettavia, tarkkoja ja yleistettäviä. (Uusitalo 2001, 60–64.) Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2016, 139) puolestaan esittävät, että kuvailevan tutkimuksen tarkoituksena on dokumentoida ilmiön keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä sekä esittää tarkkoja kuvauksia ihmisistä, tapahtumista tai tilanteista ilmiössä.

Tässä tutkimuksessa täyttyy empiirisen tutkimuksen tunnusmerkit: tutkimuskohteena on Ilves-Hockey Oy:n taloudellinen tila edellä mainitulla ajanjaksolla, mistä hankitaan tietoa järjestelmällisesti tilinpäätöksiä hyödyntäen. Tutkimus voidaan luokitella kuvailevaksi sille asetettujen tavoitteiden perusteella, mutta sillä on myös osittain selittävän tutkimuksen piirteitä.

Kuvailevalle tutkimukselle ominaista on vastata kysymykseen *mitä* tai *miten*, kun taas selittäväälle tutkimukselle tyypillistä on vastata kysymykseen *miksi*. Kuvailevan ja selittävän tutkimuksen erottaminen toisistaan on vaikeaa ja usein tutkimukset sisältävät piirteitä molemmista. Ilmiön kuvaamiseen tarvitaan usein hieman selityksiä ja toisaalta taas ilmiön selittämiseen tarvitaan myös kuvailua. (Uusitalo 2001, 63.) Hirsjärven ym. (2016, 138) mukaan selittävän tutkimuksen tarkoitus on etsiä syy-seurausuhteita ja vaikutuksia ilmiölle, mutta he toteavat, että yksi tutkimus voi sisältää useampia yhtäaikaisia tarkoituksia.

Hirsjärven ym. (2003) mukaan kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välisistä eroista huolimatta niitä voidaan käyttää toisiaan täydentävinä suuntauksina. Vastakkainasettelu tutkimussuuntausten välillä liittyy useimmiten niiden metodologisten ominaisuuksien eroavaisuuksiin. Se, että kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä käsittelee numeroita ja kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä laadullisia ominaisuuksia, ei aseta niitä toistensa vastakohdiksi, vaan laadullinen ja määrällinen lähestymistapa kertovat kohteesta eri näkökulmista. Mittaamisen kaikilla tasoilla löytyy sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen puoli. (Hirsjärvi ym. 2016, 135–137.) Tässä tutkimuksessa käytetään kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää toisiaan täydentävinä. Tutkimuskohteesta tarkastelemani tiedot ovat suurelta osin kvantitatiivisessa eli määrällisessä muodossa, mutta kokonaisuutta tarkastellaan myös kuvailemalla minkälaisia laadullisia ominaisuuksia se saa.

Tapaustutkimusta käytetään tutkimustrategiana usein tutkittaessa yksilöitä, organisaatioita, prosesseja tai ohjelmia niiden luonnollisissa tilanteissa. Tapaustutkimus sisältää yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai tapauksista suhteessa toisiinsa ja useimmiten sillä tavoitellaan ilmiöiden kuvailua. Tapaus ei ole koskaan täysin irrallinen ympäristöstään, mikä tarkoittaa, että se on otettava tutkimuksessa huomioon. (Hirsjärvi ym. 2016, 134–135.) Tässä tapaustutkimuksessa ilmiön ympäristö huomioidaan ulottamalla tutkimuskohteen taloudellisen tilan tarkastelu yhtiössä ja sen ympäristössä tapahtuneisiin talouteen ja johtamiseen vaikuttaneisiin tapahtumiin. Toisaalta tämä tutkimus saa osaltaan myös pitkittäistutkimuksen piirteitä, sillä tarkastelun kohteena on ilmiön kehitys ajassa (ks. Uusitalo 2001, 74).

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan niiden luotettavuutta ja pätevyyttä eli reliabiliteettiä sekä validiteettiä. Validius on tulkintaan liittyvä luotettavuuden mittari, millä tarkoitetaan, että tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä sillä halutaan mitata. (Hirsjärvi ym. 2016, 231–232.) Uusitalon (2001, 84) mukaan tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen mittaus-tuloksen (kvantitatiivinen) sekä analyysin (kvalitatiivinen) toistettavuutta. Tämän tutkimuksen tilinpäätösanalyysissä käytetty tilinpäätösaineisto ja laskentakaavat tuottavat saman tuloksen uusittaessa eli kvantitatiivinen osuus tutkimuksesta on reliaabeli. Kvalitatiivisen analyysin osalta tutkimuksen tulokset olisivat toistettaessa kokonaisuuden osalta vähintään saman suuntaiset. Tutkimukselle asetetut teoreettiset lähtökohdat sekä aineisto puoltavat tutkimuksen kykyä vastata siinä asetettuihin tutkimuskysymyksiin eli tutkimus on validi. Toisaalta käyttämällä lisäksi muita aineistoja, kuten haastatteluja tai sisäisiä strategia-asiakirjoja, voisi olla mahdollista löytää yksityiskohtaisempia syitä analyysin tulosten taustalle. Tämä lisäisi myös tutkimuksen validiteettiä. Koska kuitenkin tutkimuksen kohteena on laajaa mielenkiintoa herättävä osakeyhtiö, epäedullisten seikkojen paljastaminen tutkijalle voisi olla sille haitallista. Hirsjärven ym. (2016, 206–207) mukaan haastattelujen luotettavuutta voi heikentää haastateltavan halu antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia ja turvata itseään muita vastaan, jolloin haastattelijan tulisi pystyä tulkitsemaan vastauksia vallitsevassa tilanteessa. Tästä ja tutkimusekonomisista syistä johtuen edellä mainitun aineiston käytöstä on päätetty tässä tutkimuksessa luopua.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validius jää käsitteenä epäselväksi, koska tapaustutkimuksen tekijä saattaa ajatella, että kaikki erilaiset tapaukset ovat ainutlaatuisia eikä kahta samanlaista

tapausta ole olemassa. Vaikka tavanomaiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit eivät tällaisessa tapauksessa onnistu, tulisi tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä jollakin tavalla kuitenkin arvioida. (Hirsjärvi ym. 2016, 231–232.) Eskola ja Suoranta (2008, 210–211) esittävät, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi tulisi perustua koko tutkimusprosessiin, koska tutkija on tutkimuksen tärkein luotettavuuden lähde, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuus liittyy mittauksen luotettavuuteen.

Tämän tutkimuksen reliaabeliutta ja validiutta tulee arvioida myös tilinpäätösanalyysissä käytettävän aineiston ja mittareiden tasolla. Niskasen ja Niskasen (2004, 111) mukaan tilinpäätösanalyysi perustuu tilinpäätösaineistoon ja mittaustulosten tarkkuus riippuu pitkälti tilinpäätösaineiston luotettavuudesta. Koska tässä tutkimuksessa käytetyt tilinpäätökset ovat virallisia ja ammattimaisen tilintarkastajan tarkastamia, voidaan tilinpäätösaineiston luotettavuudesta olla varmoja. Tunnusluvun toimivuus puolestaan riippuu sen reliabiliteetistä ja validiteetistä, jotka täytyvät, kun tunnusluvun antamat mittaustulokset eivät ole sattumanvaraisia ja mittaavat sitä mitä niiden kuulukin mitata (Niskanen & Niskanen 2004, 111). Tunnuslukujen reliabiliteettia ja validiteettia heikentävät tutkimuskohteen negatiiviseksi kääntynyt oman pääoman määrä sekä liigalisenssin tasearvoon tehdyt korotukset. Analyysissä on huomioitu tilanteet, joissa tunnusluku saisi väärän tuloksen negatiivisesta omasta pääomasta johtuen ja jätetty ne tarkastelusta pois. Tase-arvon korotus vaikeuttaa joidenkin tunnuslukujen vertailtavuutta eri vuosien välillä, mutta antaa silti oikean tuloksen. Myös nämä tilanteet on huomioitu analyysissä. Toisaalta tutkimuksen analyysissä käytettyjen tunnuslukujen laajuus parantaa tilinpäätösanalyysin kokonaisuuden luotettavuutta.

Tutkimuksessa käytetään Kykkäsen ja Leppiniemen (2015) *Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta* -kirjan tunnuslukujen laskentakaavoja. Laskentakaavoja ja erilaisia laskentatapoja olisi saatavilla lukemattomia määriä, mutta yhteen kirjaan tukeutuminen on perusteltua, sillä muuten tutkimuksen kvantitatiivisen osion johdonmukaisuus kärsisi. Johdonmukaisiin laskentakaavoihin ja -tapoihin tukeutuminen helpottaa tutkimuksen reliaabeliuden saavuttamista. Tunnuslukujen arviointikriteereinä tutkimuksessa käytetään Yritystutkimus ry:n (2017) antamia ohjeellisia arvoja tunnusluvuille. Yritystutkimus ry:n arviointikriteerit ovat käytössä laajalti tilinpäätösanalyysia koskevassa kirjallisuudessa. Asian tai olosuhteen muuttumisesta ja muutoksesta käytetään tutkimuksessa sanaa kehitys, vaikka muutos voi olla myös negatiivista.

Tämä on perusteltua tutkimuksen taloudellisen näkökulman johdosta, mihin kehitys ja kehittyminen sana sopii paremmin kuin muutos tai muuttuminen.

1.7 Tutkimusaineisto

Tutkimuksessa käytetty aineisto koostuu Ilves-Hockey Oy:n tilinpäätöksistä vuosilta 2004–2017. Tilinpäätökset on saatu tilaamalla ne Patentti- ja rekisterihallituksen verkkosivuilta (www.prh.fi), missä ne ovat julkisesti saatavilla maksua vastaan. Tilinpäätökset sisältävät yhtiön tuloslaskelman ja taseen lisäksi yhtiön hallituksen toimintakertomuksen. Tutkimuksessa on hyödynnetty niin tuloslaskemien ja taseiden numeerinen informaatio kuin toimintakertomusten ei-numeerinen informaatio. Tilinpäätösaineisto on rajattu edellä mainitulla tavalla, jotta se antaisi mahdollisimman totuudenmukaisen kuvan erilaisista vaiheista Ilves-Hockey Oy:n taloudenpidon historiasta. Tätä tukee se, että vuonna 2004 yhtiöittämisestä sekä 1990-luvun lopun yli varojen elämisestä aiheutuneet raskaimmat taloudelliset toimenpiteet olivat takanapäin ja talous oli tasapainossa. Rajaamisen johdonmukaisuutta puoltaa myös se, että vuoden 2004 keväällä yhtiön ensimmäinen merkittävä urheilupuolen ulkopuolinen henkilöstömuutos tapahtui, kun toimitusjohtajaa vaihdettiin.

Tutkimuksessa on käytetty aineistona myös Ilveksen edustusjoukkuetta ja sitä hallinnoivaa taustayhtiötä sekä Ilveksen toimintaympäristöä Liigaa koskevaa uutisointia mediassa. Lisäksi aineistona on hyödynnetty Ilves-Hockey Oy:n verkkosivuillaan julkaisemia tiedotteita. Näiden aineistojen käyttö on perusteltua, koska niiden avulla on voitu selvittää yhtiössä ja sen toimintaympäristössä sattuneita tapahtumia. Näiden aineistojen käyttöä puoltaa myös määritelmät tilinpäätösanalyysissä käytettävistä tietolähteistä (ks. kpl. 3.1).

Koko Liigaa koskeva taloudellinen vertailuaineisto on saatu Kauppalehden verkkosivuilla julkaistusta artikkelista: Kauppalehti selvitti Liiga-seurojen tilinpäätökset – monet seurat nostavat lukuja keinotekoisesti (Elo & Rajala 2017). Sarjasijoituksia koskeva informaatio on puolestaan kerätty Liigan (www.liiga.fi/tilastot) verkkosivuilta, joita on hyödynnetty myös yleisöääriä koskevan informaation täydentämisessä. Tutkimuksessa on vertailtu Ilves-Hockey Oy:n tilin-

päätöstietoja tuottojen osalta kaikkien liigaseurojen keskiarvoon, joka on saatu jakamalla Kaup-
palehden artikkelista löytyvä talousinformaatio Liigan joukkumäärällä. Tätä vertailua on tehty
liikevaihdon, nettotuloksen ja nettotulosprosentin kohdalla. Varsinainen tunnuslukuanalyysi si-
sältää vain Ilves-Hockey Oy:n tiedot.

2 JOHTAMINEN URHEILULIIKETOIMINNASSA

Urheiluorganisaatioiden johtamisessa on tapahtunut viimeisen 30 vuoden aikana merkittäviä muutoksia, mitkä ovat pakottaneet organisaatiot ja niiden johtajat ammattimaistumaan. Esimerkiksi yleinen urheiluteollisuuden kasvu, urheilutapahtumien ja -kilpailujen kaupallistuminen, palkallisten työntekijöiden lisääntyminen aiemmin vapaaehtoisvoimin toimineelle kolmannelle sektorille sekä urheilusta elantonsa saavien ammattilaisten (pelaajat, valmentajat ja johtajat) määrän kasvu ovat olleet merkittäviä seikkoja ammattimaisuuden kehittymisessä. (Hoye, Smith, Nicholson, Stewart & Westerbeek 2009, 7.) Soucien (1998) mukaan muutoksen on aiheuttanut ennen kaikkea televisioidun urheilun saatavuuden lisääntyminen ja urheilun suosion kasvaminen, mikä puolestaan on asettanut urheilujohtajien osaamiselle uudenlaisia vaatimuksia. Tämä on johtanut myös urheilujohtamisen akateemisen oppiaineen kehittymiseen niin määrällisesti kuin laadullisesti (Soucie 1998, 14).

Suomalainen liikuntakulttuuri on organisoitunut kolmeen eri sektoriin, joka toteuttaa aikojen saatossa sovittua ja muovautunutta työnjakoa. Julkisen sektorin muodostavat kunnat ja valtio, joissa kunnalliset liikuntatoimet ja opetus- ja kulttuuriministeriö ovat tärkeitä toimijoita. Niiden tärkeimpiä tehtäviä ovat liikuntaolosuhteiden luominen, koululiikunnan järjestäminen ja valtakunnan tasoinen päätöksenteko liikunnan alalla. Yksityisellä sektorilla toimivat erilaiset yritykset, joita ovat esimerkiksi liikuntapalveluiden tarjoajat kuten kuntosalit tai hyvinvointipalvelut. Kolmannen sektorin muodostaa urheilu- ja liikuntaseuroista koostuva kansalaistoiminta, mikä perustuu suurimmalta osin vapaaehtoisuuteen. Vapaaehtoisuuteen perustuvissa urheilu- ja liikuntaseuroissa saattaa olla joitakin palkattuja toimihenkilöitä, minkä lisäksi on olemassa ammattimaisesti toimivia julkisuus-markkinallisia huippu-urheiluseuroja. (Itkonen 2012, 10–11.) Hoyen ym. (2009) mukaan urheilujohtamista tarvitaan kaikissa edellä mainituilla sektoreilla toimivissa organisaatioissa. Tutkijat esittävät, että nämä kolme sektoria toimivat laajassa vuorovaikutuksessa ja ovat osittain päällekkäisiä toistensa kanssa. Ammattimaisen urheilujohtamisen näkökulmasta tätä vuorovaikutusta hallinnoidaan sopimuksin. Urheiluseuralla tulee esimerkiksi olla sopimus stadionin omistavan kunnan kanssa joukkueen otteluiden järjestämisestä

sekä kasvattajaseuran kanssa sopimus pelaajien tuottamisesta. Myös yksityisen sektorin rakentamiseen stadioneihin sekä vapaaehtoisvoimin järjestäytyneeseen junioriurheiluun rahoituksesta apua puolestaan tulee julkisen sektorin liikuntahallinnosta. (Hoye ym. 2009, 8.)

Itkosen (2015) mukaan julkisuus-markkinallisissa huippu-urheiluseuroissa urheilijoiden lisäksi muu henkilöstö on enimmäkseen palkattua ja rahoitus kerätään markkinoilta. Nämä seurat ovat irtaantuneet vapaaehtoisuuteen perustuvasta kansalaistoiminnasta ja toimivat yritysten tavoin yksityisellä sektorilla (Itkonen 2015, 55). Vaikka nämä seurat ovat yhtiötetty ja ne toimivat liiketoiminnan lainalaisuuksia noudattaen, on niiden toiminta pitkällä aikavälillä ollut Suomessa taloudellisesti heikosti kannattavaa (Laine 2015, 84; 2017, 119–124). Tämä tutkimus keskittyy julkisuus-markkinalliseen huippu-urheiluseuraan ja jatkossa urheiluseuralla viitataan tähän seuratyyppiin, jos muuta ei erityisesti mainita.

Beech (2004) toteaa, että urheilujohtamisessa on käytössä yleiset liikkeenjohdon opit, jotka valjastetaan urheiluun. Hän korostaa, että urheilujohtamisen ytimessä ovat kuitenkin urheiluliiketoiminnan toimialan erityispiirteet (Beech 2004, 20), joita käsitellään myöhemmin (ks. kpl. 2.2). Trenbrecht ja Hassan (2012) luokittelevat urheiluliiketoimintaan sisältyvän organisaatio-teorian, strategisen suunnittelun, henkilöstöhallinnon, organisaation suorituskyvyn, budjetoinnin, markkinoinnin sekä viestinnän johtamisen toiminnat. Tämän lisäksi he osoittavat urheiluliiketoiminnan sisältävän erityisiä näkökulmia kuten vapaaehtoisten johtaminen, urheilutapahtumien johtaminen sekä urheilusponsorointi. Smith ja Stewart (1999) puolestaan jakavat urheiluliiketoiminnan perinteisiin liiketoiminnan johtamisen osioihin kuten edellä, mutta lisäävät niihin taloushallinnon johtamisen, laatujohtamisen, organisaatiokulttuurin ja -muutoksen johtamisen, urheilutapahtumien johtamisen sekä tilojen ja organisaatiomuodon johtamisen. Heidän tarkastelussa urheiluliiketoiminta voidaan asettaa normaaleihin liikkeenjohdon osa-alueisiin huomioiden urheilun erityispiirteet. Beech ja Chadwick (2004) puolestaan määrittävät urheiluliiketoiminnan normaalien liikkeenjohdon osa-alueiden kautta, mutta lisäävät urheilujohtamisen erityiskysymyksiä kuten urheiluedonlyönti, urheilun televisiointi sekä riskienhallinta urheilussa. Tässä tutkimuksessa keskitytään urheiluliiketoiminnan talouden ja strategisen suunnittelun osa-alueisiin, joita seuraavassa tarkastellaan.

2.1 Urheiluliiketoiminta

Trenbrecht (2012) toteaa, että urheilun ympärille syntynyt liiketoiminta on kasvanut viimeisten vuosikymmenten aikana räjähdysmäisesti ja siitä on tullut kansainvälistä liiketoimintaa. Urheilun kansainvälistyneeseen liiketoimintaan kuuluu, että urheilujoukkueiden osakkeita voi ostaa pörssistä, olympialaisten kulut ja tuotot lasketaan miljardeissa, seuroja ostetaan ja myydään ulkomaille, pelaajalien työmarkkinat ovat globaalit ja seuroista on tullut brändejä. Rahoittaakseen toimintansa jopa pienemmät urheiluseurat tarvitsevat suunnittelua ja budjetoimintaa. (Trenbrecht 2012, 6.) Muutoksen haastavuudelle kuvaavaa on, että Englannissa jopa 48 jalkapalloseuraa asetettiin selvitystilaan tai teki konkurssin vuosien 1992–2009 välisenä aikana, vaikka samaan aikaan tulovirrat kasvoivat räjähdysmäisesti (Hamil & Walters 2010, 360).

Trenbrechtin (2012, 6) mukaan urheiluseurojen paras keino välttää konkurssi on vastata kilpailun kiristymiseen ja nopeutumiseen riittävillä liiketoimintasuunnitelmillä ja -käytännöillä. Myös Chadwick (2004) pitää suunnittelua tärkeänä varauduttaessa urheiluliiketoiminnan nopeisiin muutoksiin. Hänen mukaansa etenkin pitkän tähtäimen suunnittelu tulee vaikeutumaan entisestään (Chadwick 2004, 453). Klein ja Jones (2001, 35) puolestaan ehdottavat kolmen vuoden päähän ulottuvien suunnitelmien hylkäämistä, koska nopeasti muuttuvassa maailmassa kuuden kuukauden mittaiset toimintasuunnitelmat ovat realistisempia ja käyttökelpoisempia.

Trenbrechtin (2012) mukaan urheilun kaupallistumisen myötä urheiluseurojen tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota suhteiden luomiseen tärkeimpiin sidosryhmiinsä. Sidosryhmät, jotka koostuvat kannattajista, asiakkaista ja yhteistyökumppaneista, luovat kysynnän ja markkinat urheiluseurojen ympärille. Toisaalta ne myös luovat seuroille urheilulliset menestyspainneet, jotka saattavat pahimmillaan johtaa riskinottoon tulevaisuuden kustannuksella. Urheiluliiketoiminnan merkittävää kasvua on vauhdittanut median kiinnostus urheilua kohtaan, mikä puolestaan on suurentanut markkinoita ja kysyntää. Median kiinnostus urheiluun selittyy sen kyvyllä myydä tuotteitaan ja mainostilaa urheilun avulla. (Trenbrecht 2012, 12–14.) Boyle ja Haynes (2012) toteavat, että urheiluseurat ovat alkaneet kiinnittää huomiota suhteisiinsa edellä mainittujen sidosryhmien lisäksi mediaan, koska se on seurojen tärkein markkinointikanavansa globaaleilla markkinoilla. Heidän mukaansa seurojen on tärkeää kontrolloida niistä kerrottavaa

informaatiota, koska epäedullisella tiedolla voi olla merkittäviä taloudellisia vaikutuksia seuroille urheilussa liikkuvan rahamäärän kasvaessa (Boyle & Haynes 2012, 326–327). Suomesakin osalla seuroista on nykyään omat tiedottajat tai viestintävastaavat.

Chadwick (2004) esittää, että varmistaakseen riittävät resurssit, urheiluseuran tulee käyttää kaupallistumisen luomat liiketoimintamahdollisuudet hyväkseen. Vaikka urheiluseuran tarkoitus ei ole ainoastaan taloudellisen voiton saavuttaminen, tuleen sen käyttää saatavilla olevat resurssit mahdollisimman tehokkaasti selviytyäkseen kiristyvästä kilpailusta (Chadwick 2004, 463). Hassanin (2012) mukaan tulevaisuudessa on löydettävä uusia tulonlähteitä, pidettävä kulut kontrollissa sekä tilaisuuden tullen hyödyntää mahdollisimman suuret taloudelliset voitot kuitenkin asiakastyytyväisyyttä vaarantamatta. Resurssien varmistaminen tulevaisuudessa voisi onnistua kehittämällä ennestään markkinointia ja viestintää uusien asiakkaiden sitouttamiseksi. Sponsoroinnin rooli tulevaisuuden urheilurahoituksessa tulee olemaan merkittävä, kun sen luonne on muuttunut hyvän tahdon eleestä yhteistyökumppanuudeksi. (Hassan 2012, 451–452.)

2.1.1 Liiketoiminnan tulot

Stewart (2015, 35) erittelee nykymuotoisessa liiketoimintaan perustuvassa urheilutoimialassa kaksi eri rahoitustapaa, jotka riippuvat niiden käyttötarkoituksesta: sijoitusten rahoittaminen ja operatiivisen toiminnan rahoittaminen. Hoye ym. (2009) mukaan sijoituksiin tarvittavaa pääomarahoitusta ovat julkishallinnolta saatavat tuet, lainat rahoituslaitoksilta sekä osakeannit. Mikäli yhtiö tuottaa voittoa, voidaan myös tämä varallisuus käyttää sijoitusten rahoittamiseen (Hoye ym. 2009, 205). Tällaisilla tuloilla on tarkoitus rahoittaa tulevaisuudessa tuottoja aikaansaavia tuotannontekijöitä eli kyse on investoinneista. Operatiivisen toiminnan rahoittaminen tarkoittaa puolestaan jokapäiväisten toimintojen aiheuttamien kulujen kattamista yleensä toistuvilla varsinaisesta liiketoiminnasta saatavilla tuotoilla. (Stewart 2015, 35–36.)

Jokapäiväisten toimintojen kulujen kattamiseksi Stewart (2015) luettelee seuraavia liiketoimintamahdollisuuksia, joiden käyttö riippuu urheiluyrityksen tyypistä ja tarkemmasta toimialasta:

- jäsenmaksut, jotka voidaan jakaa erilaisiin kategorioihin ja jotka muodostavat asiakaskunnan perustan, mikä on hyödyksi myös markkinoinnissa;
- lipunmyynti, joka voidaan jakaa hintakategorioihin, joita voidaan muokata joustavasti määrien ja ajankohtien mukaan;
- yrityksille suunnatut aitiot ja niihin sisältyvät tuotepaketit, jotka tuovat paitsi korkeamman lipputuoton myös kontakteja yrityksiin;
- rahankeräystapahtumat, kuten huutokaupat, tanssiaiset ja illalliset;
- bingot ja muut rahapelit lain sallimissa rajoissa;
- fanituotteiden ja muistoesineiden myynti, joiden menekki on hyvä, kun itse joukkue menestyy, mutta saattaa pudota merkittävästi urheilullisen menestyksen hiipuessa;
- sponsorointi ja mainostaminen, joihin sisältyy nimeämisoikeudet, kumppanuudet, näkyvyys sekä tuote-edustukset;
- ravintolatoiminta ottelutapahtumissa, missä on korkeat työvoimakustannukset, mutta myös mahdollisuudet korkeampiin katteisiin kilpailun puuttuessa;
- televisiosopimukset, jotka usein ovat huippu-urheilun suurimpia tulonlähteitä;
- sijoitusten tuotot, mitkä ovat taloussuhdanteiden vaihtelun johdosta riskialttiita;
- julkishallinnon tuet, jotka yleensä saa vasta täyttäessään tietyt kriteerit ja jotka voivat vaihdella vuosittain. (Stewart 2015, 35–36.)

Urheilun rahoitus on kehittynyt jäsen- ja kannatusmaksujen keräämisestä liiketoiminnan lainalaisuuksia noudattelevaksi toiminnaksi, missä erilaiset kumppanuudet ovat merkittävässä osassa. Rahoituksen mahdollisuuksia sääntelee kuitenkin jossain määrin urheiluyrityksen suosio ja rakenne. (Stewart 2015, 36.) Hoye ym. (2009, 204) mukaan suosion ja rakenteen muuttuessa myös seuran tulonmuodostus kehittyy ja viimeisessä vaiheessa urheiluseura on brändi, jonka liiketoiminnan tuotot painottuvat televisiointisopimuksiin ja tuotteistamiseen. Tälle tutkimukselle oleellinen osa on operatiivisen toiminnan rahoittamiseksi saatavat varsinaisen liiketoiminnan tuotot, joita tarkastellaan seuraavassa Liigassa pelaavan joukkueen toimintaa pyörittävän yhtiön näkökulmasta.

Yrityksen varsinaisesta liiketoiminnasta syntyvät tulot on laskettu yhteen tilinpäätöksen tuloslaskelman erään liikevaihto. Tämän lisäksi tuloslaskelmasta löytyy erät liiketoiminnan muut

tuotot, rahoitustuotot sekä mahdolliset tilinpäätössiirrot. Monella Liigassa pelaavalla yhtiöllä on jääkiekkoliiketoiminnan lisäksi tukitoimintoja, jotka onnistuessaan ovat tuottoisia yhtiölle, kuten Rauman Lukon taustalla vaikuttava Raumalaiskiekkoilun tuki ry, joka omistaa tuottoisan kiinteistöpalveluyhtiön RTK oy:n (Suoramaa 2014). Yleinen tukitoiminto yhtiöille on jäähallien ravintolatoiminta. Tuottojen merkitseminen tilinpäätökseen on kuitenkin yhtiökohtaista, mutta voidaan olettaa, että selvät konserniavustukset merkitään tuloslaskelman konserniavustukset kohtaan ja esimerkiksi ravintolatoiminnan tuotot muihin tuottoihin.

Käytännössä Liigan joukkueita hallinnoivien yhtiöiden suurimmat tuloerät muodostuvat lipputuloista, sponsorituloista ja televisiointikorvauksesta. Tämän lisäksi merkittäviä tuottoja muodostuu ravintolatoiminnasta sekä fanituotteiden myynnistä riippuen yhtiön tilanteesta. Fanituotteiden myynti on riippuvainen joukkueen menestyksestä ja saattaa muodostaa joinain vuosina merkittäviä tuottoja. Osa joukkueista on ulkoistanut ottelutapahtumien ravintolatoimintansa: ne tuottavat pelkästään vuokratuottoja, mutta huonommalla myynnillä ei kuitenkaan aiheuta tappioita.

Jääkiekon SM-liigan mediaoppaassa kaudelta 2012–2013 kaikki yhtiöt arvioivat tuottojensa muodostumista ja ne jakautuivat keskimäärin seuraavalla tavalla: lipputulot 30 prosenttia, sponsoritulot 44 prosenttia ja muut tuotot 26 prosenttia (Lähdesmäki 2014, 39). Muihin tuottoihin kuuluu oletettavasti televisiointikorvauksen lisäksi esimerkiksi ravintolatoiminnan tuotot. Sponsoritulojen ja lipputulujen määrä on lisäksi riippuvainen yhtiökohtaisista käytännöistä: osa sisällyttää osana sponsoroinnin vastiketta annettavat lippupaketit sponsorointiin, kun taas osa sisällyttää ne lipputuloihin.

Stewart (2015, 42) toteaa Masoniin ja Howardiin (2008, 126) viitaten, että amerikkalaisten ammattilaissarjojen lipputuottojen osuus kokonaistuotoista on jääkiekon NHL-liigassa noin 40 prosenttia, baseball-liiga MLB:ssä noin 36 prosenttia, koripalloliiga NBA:ssa noin 31 prosenttia ja amerikkalaisen jalkapallon NFL-liigassa noin 23 prosenttia. Szymanskin ja Kuypersin (2000, 40–41) mukaan Englannin Valioliigan lipputuottojen osuus kokonaistuotoista 1970-luvun lopulla vaihteli 79 prosentin ja 90 prosentin välillä, mutta putosi noin 40 prosentin tasolle

1990-luvun puoliväliin tultaessa. Deloitteen viimeisimmän vuosittaisen jalkapallomarkkinatutkimuksen (2017, 9) perusteella Valioliiga lipputulot (matchday revenue) olisivat pudonneet 17 prosenttiin. Tutkimuksessa ei eritellä tarkemmin mitä kaikkia tuottoja matchday revenue sisältää. Se voi sisältää esimerkiksi otteluiden aikaisen ravintolamyynnin tuotot, mutta ei välttämättä ennakkoon myytävistä kausikorteista saatavia tuloja.

2.1.2 Liiketoiminnan kulut

Stewart (2015, 37) pitää erityisen tärkeänä erotella toisistaan päivittäiseen liiketoimintaan liittyvät kulut ja investointeihin liittyvät kulut, oli kyseessä minkä kokoinen urheiluyritys tahansa. Toisaalta investointina voidaan pitää myös uuden henkilön palkkausta, jolloin palkkaa tulee tarkastella päivittäisen toiminnan kuluna.

Stewart (2015) myös luettelee tyypillisiä liiketoiminnan kuluja urheiluyritykselle:

- palkat ja palkkiot työntekijöille ja pelaajille, mikä on usein suurin yksittäinen kuluerä ja jossa tapahtuu etenkin pelaajien osalta eniten muutoksia inflaation ja tarjouskilpailun seurauksena;
- työntekijöiden sivukulut, joihin luetaan esimerkiksi vakuutukset, eläkkeet ja vapaat;
- markkinointi- ja mainontakulut, jotka ylittävät budjetin herkästi, koska on olemassa uskomus, että markkinointia ei voi olla koskaan liikaa;
- toimiston ja työvälineiden käyttökulut, kuten sähköt, puhelinlaskut ja postikulut;
- areenan tai stadionin kulut, joihin kuuluu niin kentän, katsomon kuin muidenkin tilojen ylläpito;
- pelaajiin kohdistuvat huoltokustannukset, jotka parantavat urheilusuoritusta, mutta vaativat myös tarkkaa budjetointia, ja joihin kuuluu esimerkiksi varusteet, edustusasut, lääkärin, fysioterapeutit, hierojat ja matkustaminen. (Stewart 2015, 36.)

Gerrardin (2004, 155) mukaan urheiluseuran taloushallintoa voisi luonnehtia opiksi kassavirtojen tehokkaasta hallinnasta organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Shibliin ja Wilsonin

(2012, 188) määrittämisen mukaan menestyksekkäs seura ei ylitä sen resursseja ja käyttää budjetoitua apuna saavuttaakseen toiminnalleen asetetut tavoitteet, jotka koskevat niin urheilullista kuin taloudellista menestystä. Tehokkaalla taloushallinnolla voidaan saavuttaa edellä mainittuun liittyen kaksi tavoitetta: tulevaisuuden kassavirtojen ennustaminen auttaa resurssien tehokkaassa käytössä sekä taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen raportoinnissa (Gerrard 2004, 157).

Seuraavassa tarkastellaan Liigassa toimivien yhtiöiden tilinpäätöksistä löytyviä kuluja. Tarkastelusta on jätetty pois ostot ja ulkopuoliset palvelut. Ostoihin sisältyy esimerkiksi pelivarusteet ja ulkopuolisiin palveluihin puolestaan esimerkiksi lääkäripalvelut.

Henkilöstökulut

Henkilöstökulut löytyvät tuloslaskelmasta eriteltyinä palkkoihin, eläkekuluihin, sekä muihin henkilösivukuluihin. Tässä tutkimuksessa henkilöstökuluja käsitellään kokonaisuutena, koska tutkimuksen kannalta ei ole tarpeellista eritellä palkkojen osuutta henkilöstökuluista.

Stewart (2015, 44) kertoo Plunkett Research Groupin (2013) tutkimukseen viitaten, että amerikkalaisten ammattilaisjärjestöjen palkkakulujen osuus liikevaihdosta on amerikkalaisen jalkapallon NFL-liigassa 47 prosenttia, baseball-liiga MLB:ssä 54 prosenttia, koripallon NBA:ssa 63 prosenttia ja jääkiekon NHL-liigassa 62 prosenttia. On huomattava, että kaikkien edellä mainittujen lajien kokoonpanot vaihtelevat 53 pelaajasta 17 pelaajaan. Myös runkosarjojen ottelumäärät vaihtelevat 162 ottelusta 16 otteluun. Monessa eurooppalaisessa jalkapallosarjassa henkilöstökulut vievät vielä suuremman osan liikevaihdosta. Baroncelli ja Lago (2006) tutkivat Italian jalkapalloliiga Serie A:n taloudellista kehitystä ja heidän mukaan pelaajapalkat olivat nousseet edellisen vuosikymmenen aikana 453 prosenttia kauteen 2002–2003 tultaessa. Yhteensä laskettuna palkkoja maksettiin pelaajille 752 miljoonaa euroa, joka vastasi 88% koko Serie A:n joukkueiden tuottamasta liikevaihdosta. (Baroncelli & Lago 2006, 14–19.) Frick ja Prinz (2006) puolestaan selvittivät Saksan Bundesliigassa pelaavien seurojen taloudellista tilannetta ja vertasivat sitä muihin eurooppalaisiin huippusarjoihin. Selvityksen mukaan Bundesliigassa palkat vastaavat noin 45 prosentin osuutta liikevaihdosta, mikä on vertailun pienin. Englannin

valioliigassa palkat vastaavat noin 60 prosenttia liikevaihdosta, Ranskan Ligue 1:ssä melkein 70 prosenttia ja Espanjan La Ligassa yli 70 prosenttia. Osaltaan Bundesliigan suhteessa pienemmät palkkakustannukset selittyvät Saksan pääsarjatason jalkapallossa 1960-luvulta lähtien käytössä olleella lisenssijärjestelmällä, joka velvoittaa joukkueet budjetoimaan tulonsa ja menonsa etukäteen. (Frick & Prinz 2006, 64.)

Muut kulut

Tilinpäätöksen erä muut kulut sisältää kaikki ostojen ja palveluiden, henkilöstökulujen, poistojen sekä rahoituskulujen jälkeen jäljelle jäävät liiketoiminnasta aiheutuneet kulut. Ihantola ja Leppänen (2018, 163) listaavat muiksi kuluiksi esimerkiksi vuokratulot, vakuutukset, markkinointimenot, myyntiprovisiot, tilitoimistopalvelut ja muut tavanomaiset ja säännölliset liiketoiminnasta aiheutuvat kulut.

Pitkäsen (2006, 67) mukaan muiden kulujen osuus Liigassa toimivien yhtiöiden liikevaihdosta on lähes kolmannes ja regressioanalyysin mukaan muilla kuluilla on suora vaikutus yhtiöiden kannattavuuteen. Toisaalta Lähdesmäen (2014, 47) Liigassa toimivien yhtiöiden johtohenkilöille tekemien haastattelujen perusteella muita kuluja on pyritty vähentämään toiminnan kannattavuuden parantamiseksi, mutta niitä pidettiin silti kannattavuuden näkökulmasta pieninä verrattuna pelaajabudjettiin.

Rahoituskulut

Rahoitustuotot ja -kulut erä löytyy tilinpäätöksen tuloslaskelmasta ja se ilmaisee, kuinka paljon yritys joutuu maksamaan korkoa toimintaansa lainaamasta rahasta sekä kuinka paljon se saa korkoa sijoittamalleen rahalle. Liigassa toimivan yhtiön rahoituskulut syntyvät lähinnä lainoista, joita yhtiöt saavat rahoituslaitoksilta tai omistajiltaan. Kallunkin (2015) mukaan vierasta pääomaa käytetään tavallisesti yrityksissä toiminnan kasvattamiseen tai tulevaisuudessa tuottoja tuottavien investointien rahoitukseen. Vieraan pääoman kasvaessa myös yrityksen riski kasvaa ja voi realisoitua, mikäli operatiivisen toiminnan tuotot eivät vastaa odotuksia. Korkokulut on maksettava silloinkin, kun yrityksen toiminta ei ole kannattavaa. (Kallunki 2015, 114–

115.) Kallunki ja Kytönen (2002, 84) toteavat maksuvalmiutta käsitellessään, että rahoituskuluja syntyy myös viivästyskoroista, mikäli eräpäivät ylittyvät ennen laskujen maksua.

Wilson ja Joyce (2008) kertovat esimerkin Englannin Valioliigassa pelanneesta Leeds United FC:stä, joka vuosituhannen vaihteessa uuden strategian myötä rahoitti kasvuaan pankkilainoilla, mutta ajautui lopulta putoamaan Valioliigasta kauden 2003–2004 päätteeksi. Strategian aiheuttamia kuluja maksettiin myymällä pelaajia muihin seuroihin sekä myymällä seuran koti-areena ja harjoituskeskus. Leeds vaihtoi kausien 2001–2004 välillä manageria kolmesti, hankki edellisiä parempia pelaajia ja oli välillä hyvissä urheilullisissa asetelmissa saavuttaakseen tavoitteensa, mutta kohtaloksi koituivat lopulta huolestuneet lainanantajat ja kuukausittaiset miljoonan punnan korot yhdistettynä ailahteleviin suorituksiin kentällä. Käytännössä vakavarainen ja tuottoisa seura kohtuullisella urheilullisella menestyksellä ajettiin muutamassa vuodessa taloudelliseen ja urheilulliseen ahdinkoon. (Wilson & Joyce 2008, 9–11.)

Shibli ja Wilson (2012) puolestaan kertovat Englannin Valioliigassa pelanneesta Portsmouth FC:stä, joka rahoitti jokapäiväistä toimintaansa pankkilainoilla ja ajautui tilanteeseen, missä seuran oli tehtävä tulevaisuudelleen epäedullisia ratkaisuja, koska todellisuudessa se oli velkojien armoilla. Seura vaihtoi kauden 2009–2010 aikana omistajaa kaikkiaan neljä kertaa. Portsmouth FC laitettiin selvitystilaan vuonna 2010 ja sillä oli miljoonien puntien verovelat vain 15 kuukautta sen jälkeen, kun seura oli pelannut 32 parhaan joukkoon pääsystä UEFA cupissa. Kauden 2008–2009 Englannin cupin voitosta oli ehtinyt kuluja vain 21 kuukautta. (Shibli & Wilson 2012, 187–188.)

2.2 Urheilujohtamisessa huomioitavat erityispiirteet

Smith ja Stewart (1999, 13) määrittävät, että urheiluliiketoimitaa tulee tarkastella normaalissa liiketoiminnan viitekehyksessä, mutta lisäävät, että se ei ole kuin mikä tahansa liiketoiminnan ala. Hoyen ym (2009, 4) mukaan urheilujohtajien tulee ymmärtää urheiluun liittyvät traditiot ja historialliset seikat, jotta he pystyvät muuttamaan ne kulutukseksi ja sitoutuneisuudeksi kaupallisen logiikan avulla. Smith ja Stewart (1999) luettelevat kymmenen urheiluun liittyvää

erityispiirrettä, jotka erottavat urheiluliiketoiminnan muista liiketoiminnan aloista ja joiden avulla on helpompi hallita ja ymmärtää urheilujohtamiseen liittyviä tapoja sekä tekniikoita:

- urheiluun liittyvät epäloogiset tunteet, jotka tulisi pystyä valjastamaan taloudelliseksi tulokseksi tai muuten organisaation hyödyksi;
- urheiluun sisältyvät tavoitteet ovat moninaiset verrattuna normaaliin yritystoimintaan ja tulosten mittaamiseksi ei riitäkään pelkästään taloudellinen tulos vaan onnistumisia on tultava myös pelikentillä sekä mahdollisesti pitämällä seuran jäsenistö tyytyväisenä;
- urheiluun liittyvä kilpailun tasaväkisyys on elinehto sarjojen ja joukkueiden kiinnostavuuden säilyttämiseksi,
- katsojaurheilussa (kilpailu tai ottelu) tuote voi olla laadultaan vaihteleva, varsinkin jos toinen joukkue tai joku kilpailijoista on dominoiva, kun taas normaalissa markkinatilanteessa markkinoilla vaaditaan hyvin tasalaatuista tuotetta;
- seurat tekevät kilpakenttien ulkopuolella yhteistyötä kiinnostavan tuotteen säilyttämiseksi, kun taas normaalissa yritystoiminnassa usein pyritään markkinajohtajuuteen ihanteena monopoliasema;
- urheiluun liittyvä brändiuskollisuus on säilyvää, vaikka tulokset olisivatkin heikkoja, mikä on selvä etu tavallisiin kaupallisiin tuotteisiin, joita vaihdetaan, jos niissä havaitaan jotain epämieluisaa;
- urheilu aiheuttaa ihmisissä samaistumisen tarvetta heidän arvostamiinsa urheilutähtiin, mitä käytetään hyödyksi kohdistettaessa varsinkin urheilutuotteiden markkinointia urheilua seuraaviin ihmisiin;
- urheilu synnyttää faneissa (ja omistajissa sekä johtajissa) poikkeuksellisen suurta optimismia, jossa oma joukkue nähdään tappioista huolimatta mestarikandidaattina;
- urheiluorganisaatioita voidaan luonnehtia konservatiivisiksi ja tapaukselliseksi, koska niiden halukkuus hyödyntää uutta teknologiaa, lukuun ottamatta suorituksia parantavaa urheilutiedettä, on vähäinen;
- katsojaurheiluun liittyvä rajoitettu saatavuus, jossa pelejä on kauden aikana tietty määrä ja kauden kesto on ennalta määrätty, kun muilla toimialoilla tarjontaa pystytään korjaamaan vastaamaan kysyntää. (Smith & Stewart 1999, 13–21.)

Hoye ym. (2009) näkevät urheilujohtajan tärkeimpinä osaamisalueina strategisen johtamisen periaatteiden ymmärtämisen ja niiden hyväksikäytön hallitsemisen urheiluteollisuuden erityisessä kontekstissa. Tutkijoiden mukaan urheiluseuran onnistuminen ja menestyminen pitkällä aikavälillä riippuu paljon sen tekemistä strategisista päätöksistä (Hoye ym. 2009, 9). Shilbury (1998, 22) puolestaan pitää urheilujohtajan suurimpana haasteena strategian muodostamista ja implementointia. Urheiluun kuuluva turbulenssi vie urheilujohtajien huomion usein päätöksistä, joita toimistoissa ja hallitusten kokouksissa tulisi tehdä, itse kentällä tapahtuviin pelisuorituksiin ja -taktiikkaan. Kilpailuilla markkinoilla urheilujohtajan tulee tehdä merkityksellisiä markkina-analyysyjä, valita organisaatiolle selkeä suunta sekä suunnitella strategia, mikä vastaa olemassa olevia mahdollisuuksia. (Hoye ym. 2009, 9.) Onnistuakseen strategian muodostamisessa ja implementoinnissa urheilujohtajan tulee ottaa huomioon kaikki organisaation johtamiseen liittyvät osa-alueet, kuten organisaation tehokkuus, henkilöstön johtaminen, organisaatiokulttuuri ja organisaation muutokset. Esimerkiksi organisaatorakenteesta tai -kulttuurista saattaa syntyä kilpailuetua, joka tulisi pystyä ottamaan huomioon organisaation strategian luomisessa ja implementoinnissa. (Shilbury 1998, 22.)

Szymanskin ja Kuypersin (1999, 15–16) mukaan urheiluseuroihin liittyvä urheilullisen menestyksen ja taloudellisen voiton tavoitteiden sopiva tasapaino on tärkein ratkaistava ongelma, jotta urheiluseuran johtaminen voi olla tehokasta ja menestyksekkästä. Beech (2016, 336–337) esittääkin, että normaaliin liiketoimintaan kuuluva olettamus omistajan halusta maksimoida taloudellinen voitto tulee hylätä urheiluseurojen ollessa kyseessä. Smith ja Stewart (1999, 13) puolestaan näkevät urheiluseuran taloudellisen voiton tavoittelun keinona varmistaa riittävät resurssit kilpailussa pärjäämiseksi. Hoye ym. (2009) varoittavat toisiaan täydentävien tavoitteiden asettamisesta kuten esimerkiksi pelaajien kehittäminen ja mestaruuden voittaminen. Usein oletetaan, että pelaajien kehittyessä mahdollisuudet mestaruuteen paranevat. Urheiluteollisuudessa olettamukset ovat kuitenkin erityisen vaarallisia tehtäessä strategisia päätöksiä, sillä taustalla on usein myös urheiluun kuuluva paine voittaa sekä taloudellinen paine tehdä voittoa. (Hoye ym. 2009, 88.)

Kilpailuilla markkinoilla toimivien urheiluseurojen tulee pohtia mihin osaan organisaatioita käyttää henkilöstövoimavaroja ja missä ne tuovat pitkällä tähtäimellä strategista etua organi-

saatiolle. Seurat joutuvat usein miettimään vaikeita henkilöstöhallinnollisia kysymyksiä: pelaajahankintojen ja -sopimusten lisäksi pitää päättää palkataanko hallintoon henkilöstöä painottaen urheilutaustaa vai tietotaitoja. (Taylor, Doherty & McGraw 2008, 3–5.) Selvästi eniten henkilöstövoimavaroja käytetään ammattimaisissa urheiluseuroissa pelaajasopimuksiin. Hamilin ja Waltersin (2010) mukaan englantilaisen jalkapallon suurin ongelma löytyy liian suuriksi kasvaneista pelaajapalkoista, vaikka seurojen resurssit ovat kasvaneet räjähdysmäisesti televisisopimusten kasvun myötä. Heidän mukaansa tämä johtuu omistajien halusta saavuttaa urheilullista menestystä palkkaamalla kalliita pelaajia (Hamil & Walters 2010, 361–363).

2.3 Strategia johtamistyökaluna

Hoye ym. (2009) toteavat, että yksinkertaistettuna strategia tarkoittaa organisaation ja sen toimintaympäristön yhteenliittymää, jossa sekä organisaatio että sitä ympäröivät olosuhteet nähdään yhtä tärkeitä. Strategiaan sisältyy siis organisaation ja sen toimintojen kokonaisuus sekä organisaation toimintaympäristön kokonaisuus (Hoye ym. 2009, 85). Szymanski ja Kuypers (1999) puolestaan esittävät strategian koostuvan organisaation tavoitteiden asettamisesta, organisaation resurssien ja kykyjen määrittämisestä sekä toimintaympäristön luomien rajoitteiden tunnistamisesta. Onnistuneena strategiana voidaan pitää sellaista suunnitelmaa, joka mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen olemassa olevien resurssien avulla olemassa olevaan toimintaympäristöön mukautuen (Szymanski ja Kuypers 1999, 124). Smithin ja Stewartin (1999, 22) mukaan ideaalitulanteessa strategia koskettaa kaikkia johtamisen osa-alueita, mutta yksinkertaisimmillaan se kuvaa, mitä organisaatio haluaa saavuttaa ja, miten se haluaa saavuttaa päämääränsä.

Hoyen ym. (2009) mukaan termiä strategia voidaan käyttää päätöksenteon kolmella eri tasolla. Ensinnäkin sitä käytetään identifioitaessa organisaation ydintoimialaa eli onko organisaation tarkoitus esimerkiksi järjestää turnauksia, kehittää pelaajia, hallinnoida liikuntapaikkoja vai voittaa mestaruuksia. Toisekseen strategia-termiä käytetään kuvailtaessa organisaation keinoja kilpailla muiden kanssa, eli tarkasteltaessa sitä, kuinka organisaatio luo ja ylläpitää kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden. Lisäksi strategia-termiä voidaan käyttää organisaation operatiivisten toimintojen yhteydessä. Tällöin sillä viitataan siihen, miten organisaation päivittäiset tehtävät

tehdään ja miten resursseja käytetään. Esimerkiksi pelaajatarkkailun kehittäminen on laajempi strategia, jota tuetaan operationaalisella strategialla, missä määritellään esimerkiksi pelaajatarkkailuun sopivien tietokoneohjelmien hankinta. (Hoye ym. 2009, 86–87.) Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel (2009) puolestaan näkevät strategian auttavan organisaatiota sen suunnan asettamisessa, voimavarojen kohdistamisessa, toimintojen määrittämisessä sekä johdonmukaistamisessa. Toisaalta tutkijat myös muistuttavat, että kaikilla edellä mainituilla hyödyillä on myös kääntöpuoli. Esimerkiksi voimavarojen tai toimintojen liian tiukka tulkitseminen voi suitsia organisaation luovuutta ja kehitystä. (Mintzberg ym. 2009, 16–18.)

Johnson, Scholes ja Whittington (2005) kuvailevat strategisen johtamisen monimutkaisuutta strategiseen päätöksentekoon liittyvillä ominaisuuksilla:

- strategia vaikuttaa organisaation toimintojen suuntaan pitkällä aikavälillä;
- strategisessa päätöksenteossa tulee määrittää toimintojen laajuus;
- strategisilla päätöksillä tulee pyrkiä saavuttamaan kilpailuetua kilpailijoihin nähden;
- strategia edellyttää organisaation toimintojen vastaavan sen ympäristöä;
- strategia vaatii sovittamaan yhteen organisaation resurssit ja osaamisen;
- strategian sisältöön vaikuttaa tärkeimpien sidosryhmien (osakkeenomistajat ja johtajat) näkemykset ja odotukset. (Johnson ym. 2005, 6–7.)

Smithin ja Stewartin (1999, 23) mukaan urheiluorganisaatioiden strategisen suunnittelun vähyys johtuu usein ajan ja resurssien puutteesta. Hoye ym. (2009) väittävät, että jotkut urheilujohtajat kuitenkin sivuuttavat strategiaprosessin tarpeettomana ja perustelevat sitä urheiluteollisuuden nopeatempoisuudella, missä systemaattiseen strategiseen ajatteluun ei ole aikaa. Tällöin strategiaa luodaan reagoimalla eteen tuleviin tilanteisiin ja muuttuneisiin olosuhteisiin (Hoye ym. 2009, 87–88). Mintzberg ym. (2009, 12–13) määrittävät, että kaikki käytössä olevat strategiat syntyvät suunniteltujen strategioiden ja ympäristön olosuhteiden muutokseen reagoimisen yhteistuloksena, mikä tarkoittaa, että kaikki strategiat koostuvat osittain eteen tuleviin tilanteisiin reagoimisesta.

Chadwick (2004, 453) esittää, että ennustamisen vaikeus hankaloittaa suunnitelmien luomista pitkälle tulevaisuuteen. Porterin (1998) mukaan liikkeenjohdon strategisen ajattelun hylkäämisen syynä on ollut kilpailijoiden käyttäytymisen tai teknologisen kehittymisen aiheuttamat ulkoiset uhkakuvat. Useimmiten kuitenkin ulkoiset uhat ovat vain ongelmia, mutta todelliset strategiaa sabotoivat syyt löytyvät yritysten sisältä: harhaanjohtavat käsitykset kilpailijoista ja kilpailusta, organisaation epäonnistumiset sekä ennen kaikkea halu kasvattaa liiketoimintaa (Porter 1998, 65).

Hoye ym. (2009) esittävät, että organisaatioiden olisi kuitenkin tärkeää pystyä ennakoivasti muokkaamaan omaa tulevaisuuttaan varsinkin urheiluteollisuuden herkästi muuttuvissa ja turbulenteissa olosuhteissa. Esimerkiksi pelikentällä tapahtuvilla suorituksilla on suuri vaikutus koko urheiluseuran menestykseen (Hoye ym. 2009, 87–88). Mintzberg ym. (2009, 12–13) toteavat, että organisaatioiden tulisi kontrolloidusti muodostaa strategia, mutta myös antaa strategian muovautua ympäristön muutoksista oppimalla. Urheilullisiin tuloksiin liittyvää epävarmuutta on kuitenkin mahdollista hillitä lisäämällä strategista ajattelua organisaatiossa etenkin taloudellisen tasapainon etsimiseksi. Strategian tulee koskea koko organisaatiota ja sitä on laajalti koordinoitava, jotta kaikki organisaation osat noudattavat samaa tietoisesti johdettua ja suunniteltua strategiaa, missä tavoitteet ja resurssit kohtaavat. (Hoye ym. 2009, 87–88.)

2.3.1 Strategiaprosessi

Andrews (1996) näkee strategiaprosessin jakautuvan kahteen osaan: strategian muotoilemiseen ja strategian toimeenpanoon. Strategian muotoilu alkaa identifioimalla yrityksen ympäristöstä johtuvat mahdollisuudet ja uhat sekä arvioimalla niihin liittyvät riskit. Ennen kuin yritys voi tehdä mahdollisuuksien ja uhkien arviointiin perustuvia päätöksiä, tulee myös yrityksen vahvuudet ja heikkoudet arvioida yhdessä sen käytettävissä ja saatavilla olevien resurssien kanssa. (Andrews 1996, 48.) Smith ja Stewart (1999) puolestaan jakavat strategiaprosessin viisivaiheiseksi, missä ensin määritellään organisaation missio ja visio sekä tarkat tavoitteet. Toisessa vaiheessa organisaatio analysoi ympäristöstä johtuvat uhat ja mahdollisuudet sekä sen omat heikkoudet ja vahvuudet (Smith ja Stewart (1999, 59). Andrews (1996) havainnollistaa proses-

sin alkuvaihetta sen kyvyllä vastata kysymyksiin, mitä yritys voi tehdä, ja mitä se pystyy tekemään. Näihin kysymyksiin yritys hakee vastausta sen ympäristön ja omien voimavarojen yhteenliittymästä (Andrews 1996, 59).

Andrewsin (1996) mukaan myös yrityksen johtohenkilöstön arvoista, tavoitteista tai ideaaleista riippuu paljon, mitä käytettävissä olevista vaihtoehtoista he suosivat. Tällöin kysymys on siitä, mitä yritys haluaa tehdä. Viimeinen näkökanta yrityksen strategian muotoilussa on ympäröivästä yhteiskunnasta johtuva eettinen aspekti, joka kysyy, mitä yrityksen tulisi tehdä. (Andrews 1996, 49.) Smith ja Stewart (1999, 59) puolestaan tarkentavat strategiaa kolmannessa vaiheessa vertailemalla organisaation nykyistä tilannetta strategialla haluttuun tilanteeseen.

Smith ja Stewart (1999) implementoivat strategian käytäntöön prosessin neljännessä vaiheessa, missä luodaan strategiaa noudattelevat toimintatavat. Viimeinen vaihe strategiaprosessia on strategian arviointi saavutettujen tulosten pohjalta (Smith ja Stewart 1999, 59). Andrews (1996) näkee strategian implementoinnissa yrityksen rakenteen ensimmäisenä tärkeänä tekijänä, jonka tulee tukea tehtävien tehokasta suorittamista ja koordinointia informaation avulla. Seuraavaksi yrityskulttuuriin liittyvät järjestelmät, kuten tulospalkkiot ja mittausjärjestelmät, tulee suunnata kohti organisaation tarkoituksenmukaista suuntaa. Viimeinen tärkeä tekijä strategian implementoinnissa on vahvat johtajat, joiden onnistumisesta koko strategia saattaa joskus riippua. (Andrews 1996, 50.)

Hoye ym. (2009, 89–91) esittävät, että strategiaprosessi on strategisen johtamisen työkalu, mistä syntyy organisaation toiminnassa noudatettava strategia. Szymanskin ja Kuypersin (1999) mukaan urheiluseuran strategian määrittely alkaa urheilua ja taloudellista tilannetta koskevien pitkän tähtäimen tavoitteiden asettamisesta. Lyhyemmän tähtäimen tavoitteiden määrittelyn jälkeen voidaan suunnata seuran päivittäisten toimintojen vastaamaan niitä (Szymanski & Kuypers 1999, 125). Smith ja Stewart (1999) jakavat urheiluorganisaatioiden tavoitteet neljään eri osa-alueeseen: osallistuminen, urheilusuoritukset, (yhteiskunnallisten arvojen) promootio sekä taloudellinen kannattavuus. He määrittelevät, että urheiluorganisaation jokainen tavoite tulisi sopia johonkin edellä mainituista kategorioista (Smith ja Stewart 1999, 32). Smithiä ja

Stewartia mukailleen urheiluseuran tavoitteet voisivat muodostua katsojakeskiarvon nostamisesta, paremman sijoituksen saavuttamisesta, seuran arvojen markkinoinnista sekä taloudellisen voiton saavuttamisesta.

Szymanski ja Kuypers (1999) painottavat tasapainon löytämistä taloudellisten ja urheilullisten tavoitteiden välillä. He määrittelevät, että strategiaa tulee implementoida muuttuvien olosuhteiden mukaisesti, jolloin on tärkeää osata suhteuttaa käytössä olevat resurssit ympäritöön aina uudelleen. Implementointivaiheessa on tärkeää huomioida taloudellisten ja urheilullisten tavoitteiden tasapaino, sillä pitkän tähtäimen tavoitteiden avulla ei voi määritellä päivittäisiä toimenpiteitä. (Szymanski & Kuypers 1999, 125.) Hoye ym. (2009) huomauttavat, että strategiaprosessin tulisi teoriassa olla jatkuvasti käynnissä, koska viimeinen vaihe prosessissa on strategian arviointi, joka johtaa usein muutoksiin strategiassa. Tutkijat jäsentelevät strategiaprosessin seuraaviin viiteen vaiheeseen:

- strateginen analyysi, jossa selvitetään organisaation sisäiset ja ulkoiset olosuhteet sekä toimintamahdollisuudet;
- strategian suuntaaminen, missä hyödynnetään strategisen analyysin avulla tuotettua tietoa, minkä pohjalta määritetään organisaation missio, pidemmän tähtäimen visio sekä tavoitteita näiden saavuttamiseksi;
- strategian kehittäminen, jossa pyritään sovittamaan yhteen organisaation sisäiset olosuhteet sen toimintaympäristön kanssa, jolloin luodaan organisaatiolle toimintatapoja, joissa hyödynnetään yhteensovittamisessa syntyneitä mahdollisuuksia;
- strategian toimeenpano, missä on tarkoitus jalkauttaa organisaation toimintoihin edellisessä vaiheessa luotua strategiaa, jolloin niin organisaation tuottamat palvelut ja tuotteet kuin organisaatorakenne sekä -kulttuuri mukautetaan kehitettyyn strategiaan sopiviksi;
- strategian arvioinnissa saavutettuja tuloksia arvioidaan niille asetettujen tavoitteiden pohjalta ja tarpeen mukaan palataan prosessin aikaisempiin vaiheisiin ja tehdään säätöjä halutuille osa-alueille. (Hoye ym. 2009, 89–91.)

Parker (2004) mainitsee, että urheilujohtamisen alalla on tärkeää erotella strateginen suunnittelu ja strateginen ajattelu toisistaan. Strateginen suunnittelu on tärkeä väline urheilujohtamisessa,

mutta vielä tärkeämpää hänen mukaansa on pystyä strategiseen ajatteluun, jonka avulla olemassa olevia suunnitelmia voi muuttaa vastaamaan nopeasti muuttuvia olosuhteita (Parker 2004, 215–216). Porter (1998) huomauttaa, että uudemmat johtamisen työkalut kuten laatujohtaminen, benchmarking, muutosjohtaminen tai ulkoistaminen eivät ole strategiaa, vaan toimenpiteitä joiden avulla yrityksen toimintojen vaikuttavuutta voi parantaa. Markkinoiden ja teknologian kehittymisen johdosta yritykset ovat omaksuneet entistä enemmän johtamisen työkaluja ja hylänneet strategisen suunnittelun sen staattisen luonteen takia. Uusien johtamistyökalujen avulla on voitu pysyä kilpailussa mukana, mutta ne eivät ole johtaneet kilpailuetuun ja pysyvään tuottavuuteen. (Porter 1998, 39–40.)

2.3.2 Kilpailuetu

Kuten edellä on esitetty, strategiaa luotaessa on tärkeää ottaa huomioon organisaation ympäristöstä ja resursseista johtuvat vaatimukset. Hoyen ym. (2009, 86) mukaan keskeistä on myös strategialla saavutettava kilpailuetu, jolla organisaatio vastaa sen toimialalla kohtaamaan kilpailuun. Szymanski ja Kuypers (1999) määrittelevät kilpailuedun syntyvän kahden tekijän yhteisvaikutuksesta. Organisaatiolla pitää olla jokin sille ominainen kyky tai osaamisalue, jota kilpailijoiden on vaikea jäljitellä. Sen lisäksi organisaation johtajien tulee osata hyödyntää tätä kykyä tai osaamista markkinoilla, joilla organisaatio toimii. Organisaatiot, jotka omaavat nämä tekijät, voittavat kilpailijansa markkinoilla. (Szymanski ja Kuypers 1999, 130, 145.)

Hoye ym. (2009) esittävät, että kilpailuetua tulisi muodostua strategiaprosessin tuloksena syntyvästä strategiasta. Strategian avulla pitäisi pystyä selittämään esimerkiksi, miksi joku valitsee tietyn palvelun toisen sijaan tai kuinka urheilujoukkue eroaa toisesta (Hoye ym. 2009, 86). Szymanskin ja Kuypersin (1999, 143) mukaan kilpailu markkinoilla perustuu matkimiseen ja siitä syystä organisaation voi saavuttaa kilpailuetua vain, jos sitä ei pystytä matkimaan. Hoye ym. (2009, 86) toteavat, että vaikeasti kopioitavissa olevaa kilpailuetua tulisi saada aikaiseksi organisaation ja sen resurssien sekä ympäristön suhteesta.

Porterin (1991) mukaan kilpailuedun lähtökohtana on yrityksen asiakkaalle tuottama arvo, jota voidaan tuottaa melkein kaikissa yrityksen toiminnoissa. Yritys voi synnyttää arvoa asiakkaalle käyttämällä kolmea vaihtoehtoista kilpailustrategiaa:

- kustannusjohtajuudella, jossa yritys tarjoaa samat tuotteet kilpailijaa halvemmalla;
- differoinnilla, jossa yritys tarjoaa kilpailijoihin verrattuna ainutlaatuiset tuotteet korkeammalla hinnalla;
- keskittymisellä, jossa yritys valitsee toimialan sisältä pienemmän segmentin, johon keskittymällä (painottaen joko kustannusjohtajuuden tai differoinnin kilpailustrategiaa) se saavuttaa kilpailuetua kilpailijoiden keskittyessä laajempaan segmenttiin tai koko toimialaan. (Porter 1991, 10, 25.)

Porterin (1984) kustannusjohtajuuteen perustuvassa kilpailustrategiassa kulut tulee minimoida yrityksen jokaisessa toiminnossa, jolloin yritys kykenee tuottamaan arvoa asiakkaalle halvemmalla hinnalla, mikä myös johtaa kilpailuetuun alan muihin toimijoihin nähden. Tämä myös tuottaa voittoa yritykselle, kun se pystyy keräämään suuremman tuoton kilpailijoihin nähden alhaisempien kustannustensa ansiosta. (Porter 1984, 58–59.) Slack (1997) toteaa, että kustannusjohtajuuteen pyrkivä organisaatio seuraa markkinoiden trendejä ja tuottaa kilpailijoita halvemmalla tuotteen, mille on valmiiksi kysyntää. Kustannusjohtajuus suojaa organisaatiota esimerkiksi tuotantontekijöiden hinnan nousulta, sillä myös kilpailijoiden kulut nousevat (Slack 1997, 100). Yrityksen tulee kuitenkin huolehtia riittävästä laadusta ja palvelusta asiakkailleen. On kuitenkin huomattava, että alan muiden toimijoiden on helppoa ja edullista jäljitellä kustannusjohtajuuden strategiaa. (Porter 1984, 69.)

Porterin (1984) differoinnin kilpailustrategiassa on tarkoitus erikoistua sellaiseen tuotteeseen tai palveluun, joka on koko toimialalla ainutlaatuinen, jolloin siitä syntyy asiakkaalle arvoa ja kilpailuetu yritykselle. Differointi voi olla esimerkiksi tuotemerkkiin ja brändiin, teknologiaan tai asiakaspalveluun liittyvää. (Porter 1984, 60–61.) Slackin (1997, 101) mukaan urheiluliiketoiminnan nopeasti muuttuvassa ympäristössä on riskinä, että tuotteen ainutlaatuisuus ei säily. Porter (1984) esittää, että ihannetilanteessa differointi onnistuu monella eri tavalla. Saavuttamalla differoinnin yritys kykenee osittain eristäytymään kilpailusta, koska asiakkaat ovat usein

uskollisia tuotemerkeille ja ovat valmiita maksamaan, vaikka hinnat nousisivatkin. Differointiin pääseminen vaatii usein yritykseltä kustannuksien lisäämistä tutkimukseen ja kehittämiseen, tuotesuunnitteluun sekä korkealaatuisiin raaka-aineisiin. (Porter 1984, 60–61.) Slack (1997, 101) tarkentaa, että ainutlaatuisia tuotteita valmistaakseen organisaatio tarvitsee luovaa osaamista, joka on parhaimmillaan mahdollisimman sääntelemättömässä ympäristössä. Vaikka differoinnin tarkoituksena on luoda vaikeasti jäljiteltävissä oleva kilpailuetu, on riskinä kuitenkin, että muut alan toimijat kykenevät jäljittelemään differointia, mikä yleensä tapahtuu alan kehityessä ja kypsyessä. (Porter 1984, 70.)

Porterin (1984) keskittymisen kilpailustrategiassa yritys keskittää toimintansa esimerkiksi pienemmälle maantieteelliselle alueelle, tiettyyn asiakasryhmään tai tietyn tuotelinjan segmenttiin. Keskittymisen idea on palvella pienempää, strategisesti valittua kohdetta kilpailijoita paremmin ja tehokkaammin, milloin kaikki yrityksen toiminnot suunnitellaan vastaamaan tätä tarkoitusta (Porter 1984, 61–62). Slack (1997) tarkentaa, että organisaatio pystyy näin palvelemaan ainutlaatuisesti tiettyä asiakasryhmää, koska se kykenee vastaamaan kilpailijoita ketterämmin asiakasryhmän muuttuviin toiveisiin. Tätä kautta syntyy myös ainutlaatuisia tuotteita ja palveluita (Slack 1997, 101). Näin yritys pystyy luomaan arvoa asiakkailleen differoinnilla tai alhaisemmillä kustannuksilla ja synnyttämään itselleen kilpailuetua. Onnistuessaan keskittymisessä yritys saavuttaa differoinnin, kustannusjohtajuuden tai molemmat kilpailuedut, mutta se koskee kapeampia markkinoita kuin koko ala. (Porter 1984, 61–62.)

Slack (1997, 100) huomauttaa, että valitessaan organisaatiolle sopivaa kilpailustrategiaa urheilujohtajan tulee huomioida toimiala, jossa organisaatio operoi sekä minkälainen positio toimialan sisällä halutaan saavuttaa. Szymanski ja Kuypers (1999, 125) havainnollistavat tätä toteamalla, että kolmannen sarjatason seuran ei ole järkevää kilpailla samoilla keinoilla kuin pääsarjan parhaat seurat vaan pyrkiä käyttämään resurssinsa mahdollisimman tehokkaasti omassa toimintaympäristönsä huomioiden.

3 TILINPÄÄTÖSANALYYSI

Kykkänen ja Leppiniemi (2015) määrittelevät kirjanpidon olevan yrityksen talousprosessin eli taloudellisten tapahtumien järjestelmällistä muistiinmerkitsemistä, jota säännellään lailla. Kirjanpitolaissa määritellään, mitä taloudellisilla tapahtumilla tarkoitetaan, miten ne merkitään kirjanpitoon sekä minkälaisia yhteenvetoja kirjanpidosta on kyettävä tuottamaan. Kirjanpitolaki vaatii lisäksi, että kirjanpidossa noudatetaan hyvää kirjanpitotapaa. Kirjanpidon pohjalta laadittava yhteenveto on tilinpäätös, joka on laajasti julkinen ja koostuu vähintään tuloslaskelmasta ja taseesta. (Kykkänen & Leppiniemi 2015, 19.)

Kirjanpitolain (KPL 3:1 §) mukaan tuloslaskelman tarkoitus on yrityksen tuloksen muodostuksen kuvaaminen ja taseen tarkoitus on kuvata yrityksen taloudellista asemaa tilinpäätöspäivänä. Ihantolan ja Leppäsen (2018) mukaan tuloslaskelma esittää tulostilille kirjatut erät vähennyslaskumuodossa. Tase puolestaan muodostuu vastaavaa ja vastattavaa puolista. Vastaavaa puoli jakautuu pysyviin ja vaihtuviin vastaaviin, jotka ilmaisevat yrityksen rahaksi muutettavat omaisuuserät. Vastattavaa puolella eritellään yrityksen pääomaerät, joilla omaisuus on rahoitettu. Vastattavaa koostuu omasta ja vieraasta pääomasta. (Ihantola & Leppänen 2018, 39–41.)

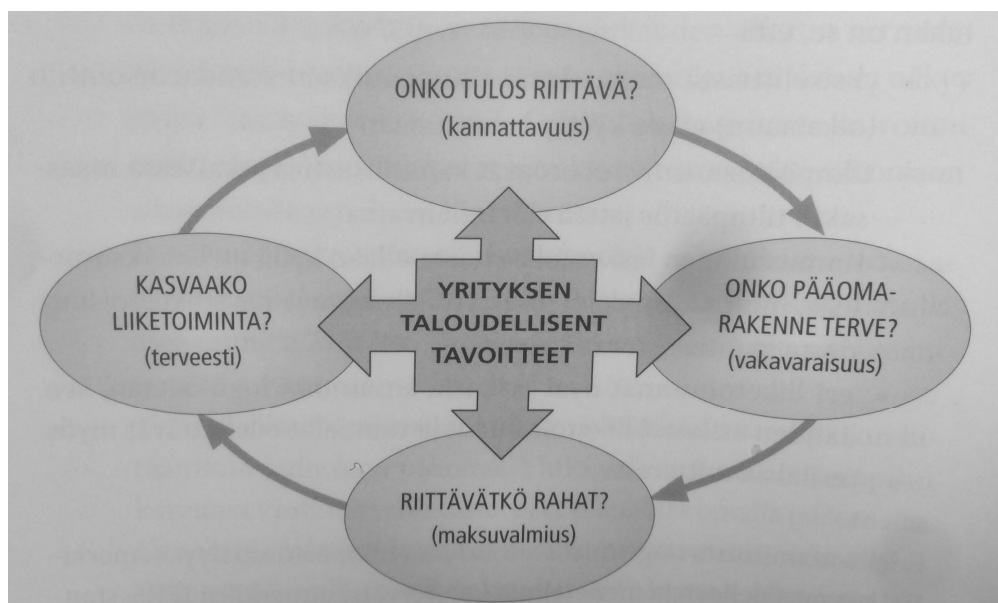
Ikäheimo, Laitinen, Laitinen ja Puttonen (2014) pitävät tilinpäätösanalyysin lähtökohtana yrityksen virallisesti julkaisemia tilinpäätöstietoja, jotka taseen ja tuloslaskelman lisäksi usein sisältävät erilaisia liitetietoja. Tilinpäätösanalyysissä tilinpäätöksestä saatavat rahamääräiset aineistot muokataan tilinpäätösanalyysin laatijan kannalta tarkoituksenmukaiseen muotoon. Keskeistä on, että saatavat tulokset ovat kvantitatiivisia ja vertailukelpoisia. (Ikäheimo ym. 2014, 45.) Salmi (2012) määrittää tilinpäätösanalyysi koostuvan yrityksen tuloslaskelmasta ja taseesta laskettavista suhteellisista tunnusluvuista koskien yrityksen kannattavuutta, vakavaraisuutta, maksuvalmiutta ja kasvua, joiden perusteella tehdään johtopäätöksiä yrityksen taloudellisista toimintaedellytyksistä. Tunnuksien avulla pystytään tiivistämään tilinpäätöksestä saatavaa informaatiota ja tekemään vertailua analyysin kohteena olevan yrityksen kehityksestä sekä suhteessa toisiin yrityksiin (Salmi 2012, 257–258).

3.1 Tilinpäätösanalyysin hyväksikäyttö

Kykkänen ja Leppiniemi (2015) esittävät, että tilinpäätösinformaatiota käytetään hyväksi monissa päätöksentekotilanteissa ja siitä ovat kiinnostuneita yrityksen eri sidosryhmät: sijoittajat, henkilöstö, luottajat, tavarantoimittajat, velkojat, asiakkaat, julkinen valta sekä suuri yleisö. Tilinpäätöstä ei ole säädetty laadittavaksi mitään yksittäistä hyväksikäyttötehtävää varten, vaan riittävän ja oikean kuvan antaminen takaa erilaisten informaatiotarpeiden täyttymisen (Kykkänen & Leppiniemi 2015, 183). Ikäheimo ym. (2014) toteavat, että tilinpäätösten ja niiden liitteiden lisäksi tilinpäätösanalyysissä käytetään hyväksi muita tietolähteitä, kuten uutisia, huhuja, tilastoja tai yrityksen julkaisemaa muuta tietoa. Näin pystytään muodostamaan syvempi ja laajempi käsitys yrityksestä tai toimialasta, jota tilinpäätösanalyysi koskee. Useimmiten tilinpäätösanalyysissä verrataan yrityksen taloudellista tilaa ja suorituskykyä eri ajankohtina tai saman toimialan yrityksiin. Tilinpäätösanalyysin avulla voidaan muodostaa käsitys yrityksen taloudellisesta asemasta, arvioida yritysjohton kyvykkyyttä hoitaa sille osoitetut tehtävät, pohtia yrityksen strategian onnistumista taloudellisesta näkökulmasta sekä esittää laskelmia yrityksen arvosta. (Ikäheimo ym. 2014, 45, 51.)

Niskasen ja Niskasen (2004) mukaan olennainen osa tunnuslukuanalyysiä on laskettujen tunnuslukujen perusteella tehtävä arviointi, joka perustuu yleensä joko tiettyä vuotta koskevaan ajalliseen poikkileikkausanalyysiin tai peräkkäisiä vuosia koskevaan aikasarja-analyysiin. Laskettujen tunnuslukujen arvoista on sellaisenaan vaikeaa tehdä johtopäätöksiä, mutta verrattaessa niitä muihin saman toimialan yrityksiin tai yrityksen omaan perättäisten vuosien kehitykseen pystytään tekemään johtopäätöksiä yrityksen taloudellisesta tilasta ja sen kehityksestä. Yritystutkimusneuvottelukunta on laskenut joillekin tunnusluville normiarvoja, joihin yrityksen tunnuslukuja voidaan verrata. Näitä normiarvoja voi pitää suuntaa antavina, mutta niitä ei kuitenkaan pitäisi käyttää ainoana vertailukohtina, koska ne eivät ota huomioon eri toimialojen erityispiirteitä esimerkiksi tuotannontekijöiden suhteen. (Niskanen & Niskanen 2004, 111–112.)

Tilinpäätösanalyysiä on käytetty jo yli sata vuotta välineenä yksinkertaistaa yrityksen tai toimialan taloudellinen tilanne hallittavaksi kokonaisuudeksi. Sen tarkoitus on poimia esille olennaiset asiat ja antaa tietoa neljästä perustekijästä, jotka muodostavat yrityksen taloudellisen tilan: kannattavuus, vakavaraisuus, maksuvalmius ja liiketoiminnan kasvu. (Salmi 2012, 133–134; ks. Kuvio 1.)



KUVIO 1. Yrityksen taloudellisen tilan kokonaisuus (Salmi 2012, 134).

Kannattavuus mittaa yrityksen kykyä tuottaa tuottoja siihen sijoitetuilla lyhyt- ja pitkävaikutteisilla kuluilla. Yrityksen vuosittainen tulos selviää tuloslaskelmasta, mutta taseen avulla tuloista voidaan verrata yritykseen sijoitettuihin pääomiin, jolloin selviää yrityksen kannattavuus. Vakavaraisuus kertoo, minkälainen yrityksen pitkän aikavälin rahoitusasema on eli minkälainen on oman ja vieraan pääoman suhde. Yrityksen kyky sietää tappioita on sitä parempi mitä suurempi on oman pääoman määrä suhteessa vieraaseen pääomaan. Maksuvalmius puolestaan kertoo yrityksen lyhyen aikavälin rahoitusaseman eli pystyykö yritys maksamaan koska tahansa sen toiminnasta aiheutuvat menot. Liiketoiminnan kasvu on merkki menestyksestä, mitä mitataan usein liikevaihdolla. Liiketoimintaa ei pysty kasvattamaan ilman, että yrityksen kannattavuus ja rahoitusasema ovat vähintään pitkällä aikavälillä kunnossa. Jos nämä talouden kivijalat eivät ole tasapainossa, on yrityksellä normaaleissa olosuhteissa heikot tulevaisuudennäkymät. (Salmi 2012, 133–135.)

3.2 Kannattavuus

Ikäheimon ym. (2014, 67) mukaan kannattavuus on liiketoiminnan menestyksen ydin, jolla mitataan, syntyykö yritystoiminnasta enemmän tuottoja kuin siitä on kustannuksia. Yritystutkimus ry (2017, 63) puolestaan määrittää, että kannattavuus on edellytys liiketoiminnan jatkuvuudelle. Salmi (2012, 134–135) esittää, että pitkällä aikavälillä talouden logiikka toimii siten, että kannattamattomalla liiketoiminnalla ei ole tulevaisuutta, koska kannattavuus liittyy sekä liiketoiminnan kasvuun että rahoituksen riittävyyteen.

Yrityksen kannattavuutta voidaan tarkastella absoluuttisesti tai suhteellisesti. Absoluuttinen kannattavuus tarkoittaa tulosta, joka syntyy vähentämällä tuotoista kulut, jolloin jää jäljelle voitto tai tappio. (Yritystutkimus ry 2017, 63.) Ikäheimo ym. (2014, 67) sekä Kykkänen ja Leppiniemi (2015) toteavat, että absoluuttinen kannattavuus ei kuitenkaan kerro tarpeeksi yrityksen tilanteesta, joten sen lisäksi tarvitaan suhteellisen kannattavuuden tunnuslukuja, joiden avulla esimerkiksi eri kokoisia yrityksiä on mahdollista vertailla toisiinsa. Suhteellinen kannattavuus lasketaan suhteuttamalla yrityksen saavuttamaa tulosta sen liikevaihtoon tai pääomaan. Suhteutettaessa tulos liikevaihtoon, saadaan selville kuinka paljon tuloa yhden euron myynti tuottaa. Kun tulos suhteutetaan pääomaan, saadaan selville sijoitukselle saatava vuosikorko. (Kykkänen & Leppiniemi 2015, 172.)

Pääoman tuotto prosentti kertoo yrityksen toiminnallaan ansaitseman tuoton siihen sitoutuneille pääomille eli toisin sanoen sijoituksille ansaitun koron. Tätä tunnuslukua käytetään yleisesti yritysten välisissä kannattavuusvertailuissa ja sille on olemassa erilaisia muunnelmia, jotka perustuvat siihen kenen näkökulmasta tuottavuutta tarkastellaan. Esimerkiksi oman pääoman sijoittajaa kiinnostaa sijoitukselle saatu tuotto ja vieraan pääoman sijoittajaa lainalle saatu korko. (Kykkänen & Leppiniemi 2015, 173.)

Niskanen ja Niskanen (2004, 115) pitävät kokonaispääoman tuotto prosentin käyttöä järkevänä sellaisessa tilanteessa, missä luotettavasti ei ole tehtävissä eroa korolliseen ja korottomaan pääomaan. Salmi (2012, 183) puolestaan huomauttaa, että oman pääoman tuotto vaatimus tulisi olla

korkeampi kuin sijoitetun pääoman tuotto, sillä omaan pääomaan liittyy korkeampi riski; omistaja on konkurssitilanteessa tai ajettaessa yritystä hallitusti alas aina toissijaisessa asemassa velkoihin nähden.

3.2.1 Liikevoittoprosentti

Liikevoittoprosentti on kannattavuutta mittaava suhteellinen tunnusluku, joka kertoo kuinka paljon voittoa yritys tuottaa yhtä myyntieuroa kohden. Parhaiten liikevoittoprosentti soveltuu yhden yrityksen kannattavuuden kehityksen seurantaan, sillä samankin toimialan sisällä yrityksillä on erilaisia toimintastrategioita, jotka vaikuttavat tunnuslukuihin. Jotkut yritykset keskittyvät myymään paljon pienellä katteella, kun taas toiset pyrkivät korkeampiin katteisiin pienemmällä myyntimäärillä. (Kykkänen & Leppiniemi 2015, 172.) Toisaalta Salmi (2012, 165) näkee tulosprosentteille, joihin liikevoittoprosenttikin kuuluu, kolme tärkeää käyttötarkoitusta: kausien välisen vaihtelun ja muutostrendien tarkastelu, benchmarking muihin saman alan yrityksiin tai koko toimialaan sekä kannattavuustavoitteiden asettaminen yritykselle. Yritystutkimus ry (2017, 64–65) antaa liikevoittoprosentille ohjearvoja (kuvio 2) ja näkee sen Salmen (2012, 165) ohella soveltuvan yksittäisen yrityksen kehityksen seurantaan ja toimialan sisäiseen vertailuun, mutta myös kokonaisten toimialojen väliseen vertailuun.

yli	10 %	hyvä
5	– 10 %	tydyttävä
alle	5 %	heikko

KUVIO 2. Liikevoittoprosentin ohjearvoja (Yritystutkimus Ry 2017, 65).

Liikevoittoprosentti saadaan jakamalla liikevoitto liikevaihdolla (kuvio 3). Liikevoitto on tuloslaskelman erä, joka on saatu vähentämällä tuotoista varsinaisen liiketoiminnan kulut, mutta ei vielä rahoituskuluja tai veroja. Liikevaihto tarkoittaa tuotteiden tai palveluiden myynnistä eli yrityksen normaalista liiketoiminnasta saatuja euroja.

$$\text{Liikevoittoprosentti} = \frac{\text{Liikevoitto}}{\text{Liikevaihto}} \times 100 \%$$

KUVIO 3. Liikevoittoprosentin laskukaava (Kykkänen & Leppiniemi 2015, 172).

3.2.2 Kokonaispääoman tuottoprosentti

Kokonaispääoman tuottoprosentti on kannattavuutta mittaava suhteellinen tunnusluku, joka kertoo, kuinka paljon yritys kykenee tuottamaan tuottoa yritykseen sitoutuneelle kokonaispääomalle. Kokonaispääoman tuottoprosentti tarkastelee yrityksen kannattavuutta yhteiskunnan näkökulmasta, sillä siinä otetaan huomioon tuotto omistajille (voitto), rahoittajille (rahoituskulut) sekä yhteiskunnalle (verot). Tunnuslukua saatetaan käyttää esimerkiksi arvioitaessa yrityksiä, jotka ovat ehdokkaina julkisen avustuksen tai muun julkisen rahoituksen saajiksi. (Kykkänen & Leppiniemi 2015, 174.)

Salmen (2012, 176) mukaan kokonaispääoman tuottoprosenttia kutsutaan myös kansantaloudelliseksi kannattavuudeksi, koska laskelmassa otetaan huomioon kaikki yrityksen käytössä olevat pääomat riippumatta mistä ne ovat tulleet ja minkälaiset niiden tuotto-odotukset ovat. Tätä hän perustelee sillä, että pääomalla on aina kustannus, jonka joku kansantalouden tasolla aina maksaa. Yritystutkimus ry (2017, 67) on määrittänyt kokonaispääoman tuotolle ohjearvoja (kuvio 4), mutta huomauttaa tunnusluvun vertailukelpoisuuden heikentymisestä, jos yrityksen tase-arvoihin on tehty arvonkorotuksia.

yli	10 %	hyvä
5	– 10 %	tydyttävä
alle	5 %	heikko

KUVIO 4. Kokonaispääoman tuottoprosentin ohjearvoja (Yritystutkimus Ry 2017, 67).

Kokonaispääoman tuottoprosentti saadaan yhdistämällä tuloslaskelman erät voitto (tai tappio), rahoituskulut sekä verot ja jakamalla saatu summa taseen loppusummalla (kuvio 5). Voitto (tai

tappio) on yrityksen tuloslaskelman lopputulos, joka on jaettavissa yrityksen omistajille. Rahoituskulut saadaan laskemalla tuloslaskelman erä rahoitustuotot ja -kulut yhteen ja mikäli yrityksellä on enemmän rahoitustuottoja kuin -kuluja, tulee nettosumma huomioida tunnusluvun osoittajassa miinusmerkkisenä. Verot saadaan tuloslaskelmasta kohdasta verot ja useimmiten ne sisältävät vain tuloveroja, mutta mahdollista on myös, että kohdassa on edellisten tilikausien tappioista syntyneitä verosaamisia.

$$\text{Kokonaispääoman tuotto prosentti} = \frac{\text{Voitto} + \text{Rahoituskulut} + \text{Verot}}{\text{Kokonaispääoma}} \times 100 \%$$

KUVIO 5. Kokonaispääoman tuotto prosenttin laskukaava (Kykkänen & Leppiniemi 2015, 174).

3.2.3 Oman pääoman tuotto prosentti

Niskasen ja Niskasen (2004) mukaan omistajilla on usein tuottovaatimus sijoittamalleen pääomalle, jolloin oman pääoman tuotto prosenttia tulisikin ensisijaisesti verrata omistajien yritykselle asettamiin tuottovaatimuksiin. He lisäävät, että oman pääoman tuotto prosentti on suhteellinen kannattavuutta mittaava tunnusluku, joka kertoo yrityksen kyvyn tehdä tuottoa omistajilta saaduille sijoituksille. (Niskanen & Niskanen 2004, 116–117.) Myös Yritystutkimus ry (2017) kertoo oman pääoman tuotto prosentille vaaditun tason määräytyvän omistajien tuottovaatimusten perusteella, mikä puolestaan riippuu sijoitukseen liittyvän riskin määrästä. Yritystutkimuksen mukaan oman pääoman tuotto prosentti on tase-erien arvonorotuksille kaikkein herkin tunnusluku. (Yritystutkimus ry 2017, 68.)

Salmen (2012) mukaan oman pääoman tuotto prosenttia voidaan kutsua myös yrityksen vaurastumisvauhdiksi, joka tarkoittaa tilannetta, jossa omistaja päättää jättää tilikauden voiton yritykseen ja suurentaa siten oman pääoman määrää taseessa. Oman pääoman tuotto prosenttin tulisi olla suurempi kuin yrityksen saaman lainarahoituksen korko, koska omistaja kantaa konkurssi-tilanteessa suuremman riskin pääoman menettämisestä kuin lainanantaja (Salmi 2012, 182–183).

Oman pääoman tuotto prosentti saadaan jakamalla yrityksen tilikauden voitto (tai tappio) yrityksen keskimääräisellä omalla pääomalla (kuviot 6). Voitolla tarkoitetaan omistajille jakokelpoista tilikauden voittoa, joka on tuloslaskelman lopputulos. Oma pääoma otetaan taseesta ja omalla pääomalla tarkoitetaan kaikkea pääomaa mikä ei ole vierasta. Oma pääoma keskimäärin tilikaudella saadaan laskemalla yhteen tilikauden alun (edellisen tilikauden loppu) ja tilikauden lopun oman pääoman määrä ja jakamalla se kahdella.

$$\text{Oman pääoman tuotto prosentti} = \frac{\text{Voitto}}{\text{Oma pääoma keskimäärin tilikaudella}} \times 100 \%$$

KUVIO 6. Oman pääoman tuotto prosenttien laskukaava (Kykkänen & Leppiniemi 2015, 173).

3.3 Maksuvalmius

Kykkäsen ja Leppiniemen (2015, 77) sekä Yritystutkimus ry:n (2017, 74) mukaan maksuvalmiudella kuvataan yrityksen kykyä selviytyä sen lyhyen aikavälin maksuvelvoitteista jatkuvasti ja toisaalta maksuvalmiudella tarkoitetaan yrityksen kykyä käyttää edullisinta mahdollista maksu-uo- toa, milloin esimerkiksi käteisalennusten käyttö viittaa hyvään maksuvalmiustilanteeseen. Ikäheimo ym. (2014) puolestaan kertovat, että yrityksen toiminnan jatkuvuudelle on oleellista, että se pystyy selviytymään maksuvelvoitteistaan, kuten palkoista, veroista, ostovel- loista ja muista maksuista, jolloin sen ei tarvitse turvautua kalliiseen lisärahoitukseen. Hyvällä maksuvalmiudella varustautunut yritys ei joudu kärsimään mainehaitoista, joita saattaisi syntyä maksuhäiriötilanteessa tai konkurssin uhatessa. Myös lisärahoituksen saaminen esimerkiksi yri- tyksen kasvua varten tulee hyvän maksuvalmiuden omaavalle yritykselle halvemaksi. Toi- saalta liian hyvä maksuvalmius, eli tilanne missä yrityksellä on ylimääräistä rahaa kassassa odottamassa maksua, on yritykselle taloudellinen rasite. Tällaisessa tilanteessa raha on lepää- mässä eikä tuottavassa toiminnassa, mikä ei ole yritykselle myöskään kannattavaa. (Ikäheimo ym. 2014, 78.) Kallunki (2014, 123) käyttää maksuvalmiudesta termiä likvideetti ja toteaa, että yritysten tulisi löytää optimaalinen likvideetin taso, milloin pääomat olisivat mahdollisim- man tehokkaassa käytössä.

Maksuvalmiutta voidaan tarkastella sekä dynaamisesta että staattisesta näkökulmasta. Staattisen maksuvalmiuden selvittämiseksi voidaan laskea tunnuslukuja tilinpäätöksestä saatavien tietojen avulla, kun taas dynaamisen maksuvalmiuden selvittämiseksi yrityksestä tulisi tehdä kasvavirtalaskelma. Staattisen maksuvalmiuden laskelma kertoo vain yhden päivän tilanteesta, kun taas dynaaminen maksuvalmius tarkastelee maksuvalmiutta koko tilikauden ajalta. (Yritystutkimus Ry 2017, 74.)

Kallunkin (2014, 123) mukaan maksuvalmiutta mittaavien staattisten tunnuslukujen ongelmana pidetään sitä, että ne mittaavat vain tilinpäätöshetken tilannetta, ja kuitenkin analysoitaessa yritystä tulisi ottaa huomioon toimialan kausivaihtelut. Niskanen ja Niskanen (2013, 62) lisäävät, että staattisia tilinpäätösmittareita on mahdollista tahallisesti tai tahattomasti manipuloida ja aikaisemmin verotussyistä tehdyt nk. tilinpäätösostot vääristivät staattisten maksuvalmiusmittareiden saamia arvoja tilinpäätöspäivänä.

Laajasti käytetyt quick ratio ja current ratio -tunnusluvut lasketaan suhteuttamalla yrityksen rahavarat ja muu nopeasti realisoitava omaisuus yrityksen lyhytaikaisiin velkoihin. Quick ratio eroaa current ratiosta siten, että quick ratiossa ei oteta huomioon vaihto-omaisuutta, vaan siinä suhteutetaan pelkkä rahoitusomaisuus lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. Siksi quick ratio on myös current ratiota ankarampi maksuvalmiuden mittari. (Kallunki 2014, 123–125.) Ankaruuteen viittaa myös quick ratiosta käytetyt termit acid test ja happotesti (Salmi 2012, 201).

3.3.1 Quick ratio

Quick ratio on staattinen, yrityksen maksuvalmiutta mittaava tunnusluku, joka mittaa yrityksen kykyä selviytyä maksuvelvoitteistaan tilinpäätöshetkellä. Tulkitsemalla tilinpäätöshetken quick ratiota ei voi vetää lopullisia johtopäätöksiä yrityksen maksukykyvystä, sillä esimerkiksi rahavarat ja ostovelat eivät ole tilinpäätöshetkellä välttämättä tyypillisimmillään vaan saattavat vaihdella nopeastikin. Suuntaa antava kuva maksukykyvystä quick ration avulla on kuitenkin saatavissa ja sitä on hyvä täydentää muilla tunnusluvuilla. (Kykkänen & Leppiniemi 2015, 177.) Salmen (2012, 201) mukaan quick ratio on maksukykyvyn suppeampi ja melko karkea mittari, joka ottaa huomioon vain kaikkein nopeimmin ja halvimmalla rahaksi muutettavan rahoitusomaisuuden.

Kaikki lyhytaikaisetkaan saamiset eivät välttämättä ole helposti muutettavissa rahaksi, koska niihin liittyy epävarmuutta kuten myyntisaamiset. Toisaalta myös pitkävaikutteisissa tase-erissä kuten pysyviin vastaaviin kirjatut sijoitukset voi löytyä nopeasti rahaksi muutettavissa olevia arvopapereita. Mitä tarkemmin yrityksen maksuvalmiutta haluaa mitata, sitä tarkemmin sen koko omaisuutta tulisi tarkastella. (Salmi 2012, 201.) Yritystutkimus ry (2017, 74) antaa quick ratiolle ohjearvoja (kuvio 7), joiden perusteella maksuvalmiutta voi arvioida. Yritystutkimus ry:n mukaan heikentyneeseen maksuvalmiustilanteeseen viittaavat erityisesti myös yrityksen erääntyvät maksut ja niistä maksettavat viivästyskorot.

yli	1	hyvä
0,5 –	1	tydyttävä
alle	0,5	heikko

KUVIO 7. Quick ratio ohjearvoja (Yritystutkimus Ry 2017, 75).

Quick ratio lasketaan jakamalla yrityksen rahoitusomaisuus yrityksen lyhytaikaisella vieraalla pääomalla (kuvio 8). Rahoitusomaisuus löytyy taseen vaihtuvista vastaavista ja se sisältää yrityksen lyhytaikaiset saamiset, rahat ja pankkisaamiset sekä lyhytaikaiset rahoitusarvopaperit (Salmi 2012, 201). Lyhytaikainen vieras pääoma löytyy puolestaan taseen vieraasta pääomasta ja siitä tulee vähentää tase-erä saadut ennakot, koska ne eivät ole varsinaista velkaa vaan edustavat ennemminkin myyntitapahtuman esiastetta (Kykkänen & Leppiniemi 2015, 177).

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{Rahoitusomaisuus}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma}}$$

KUVIO 8. Quick ration laskukaava (Kykkänen & Leppiniemi 2015, 177).

3.3.2 Ostovelkojen kiertoaika

Niskanen ja Niskanen (2004, 124) asettavat ostovelkojen kiertoaajan maksuvalmiuden tunnusluvuksi, kun taas Kallunki (2014, 131) erittelee omaksi ryhmäkseen tehokkuusluvut, joihin

myös ostovelkojen kiertoaika kuuluu. Yritystutkimus ry (2017, 5) puolestaan sisällyttää ostovelkojen kiertoaajan rahoituksen tunnuslukuihin. Tässä tutkimuksessa ostovelkojen kiertoaika ryhmitellään maksuvalmiuden tunnusluvuksi. Tunnusluku mittaa, missä ajassa yritys keskimäärin maksaa ostonsa tilikauden aikana (Kallunki 2014, 131).

Tavallisesti yritys tekee materiaali- ja palveluostonsa velaksi, mikä tarkoittaa, että ostovelkoja voidaan pitää myös rahoituksen muotona. Oikein käytettynä tämä rahoitusmuoto on maksuehdoista riippuen edullinen tai jopa ilmainen, ja usein suuret ja määräävän markkina-aseman yritykset pystyvätkin neuvottelemaan pitkiä maksuaikoja ostoilleen. Tunnusluku voi kertoa myös siis yrityksen markkina-asemasta ja sen saamista maksuehdoista ostoilleen. Mikäli ostovelkojen kiertoaika kuitenkin ylittää toimialan mediaanin, eikä maksuehdoissa yleisesti tiedetä tapahtuneen muutoksia, voi tunnusluku kertoa yrityksen likviditeettiongelmissa eli rahoituslähteiden ehtymisestä. (Niskanen & Niskanen 2004, 124–126.)

Ostovelkojen kiertoaika lasketaan kertomalla ostovelat tilikauden päivien lukumäärällä (yleisesti 365) ja jakamalla tulos ostojen ja ulkopuolisten palveluiden yhteenlasketulla summalla (kuvio 9). Ostovelat on tase-erä, joka löytyy taseen lyhytaikaisesta vieraasta pääomasta. Ostot ja ulkopuoliset palvelut puolestaan sisältyvät tuloslaskelman materiaalit ja palvelut kohtaan.

$$\text{Ostovelkojen kiertoaika (pv)} = \frac{365 \times \text{Ostovelat}}{\text{Ostot} + \text{Ulkopuoliset palvelut}}$$

KUVIO 9. Ostovelkojen kiertoaajan laskukaava (Kykkänen & Leppiniemi 2015, 179).

3.4 Vakavaraisuus

Ikäheimo ym. (2014, 75) sanovat yrityksen vakavaraisuuden kertovan sen pääomarakenteesta (oma ja vieras pääoma) eli miten yrityksen toiminta on rahoitettu ja ilmaisevan yrityksen kykyä selviytyä sen maksuvelvoitteista pitkällä aikavälillä. Kykkänen ja Leppiniemi (2015) puhuvat vakavaraisuudesta yrityksen rahoitusriskin mittarina. Mitä suurempi vieraan pääoman määrä suhteessa omaan pääomaan on, sitä enemmän riskiä yrityksen rahoitusrakenteeseen sisältyy ja

vakavaraisuus heikkenee (Kykkänen & Leppiniemi 2015, 175). Vieras pääoma on yritykselle kahdella tapaa epäedullista: se joudutaan maksamaan takaisin ja sille pitää normaalissa markkinatilanteessa maksaa korkoa. Oma pääoma on puolestaan yritykselle edullista, koska sitä ei tarvitse maksaa takaisin eikä osinkoja ole pakko maksaa. (Ikäheimo ym. 2014, 75.)

Salmen (2012, 188) mukaan liian suurella omalla pääomalla on viitattu talouslehdissä joskus yritysjohtajien aloitekyvyttömyyteen, mikä puolestaan kertoo siitä, että yritysten kasvua rahoitetaan usein vieraalla pääomalla. Kykkänen ja Leppiniemi (2015, 175) toteavatkin, että korkeaan velkaantumistasoon yritykselle haitallista, mikäli liiketoiminnan riski on alhainen ja tulokset kehitys hyvä. Toisaalta Ikäheimo ym. (2014, 75) varoittavat, että yrityksen pääomarakenteen ollessa vahvasti vieraan pääoman -ehtoinen, on todennäköistä, että yrityksellä tulee olemaan vaikeuksia selviytyä vaikeammista ajoista, koska vieraaseen pääomaan liittyvät velvoitteet raskastavat sen tulosta.

Hyvä omavaraisuusaste takaa yritykselle kyvyn selviytyä maksuvelvoitteistaan pitkällä aikavälillä ja antaa turvaa tulevaisuuteen, mutta toisaalta liian hyvä omavaraisuusaste jättää hyödynnettävää vieraan pääoman tuoman vipuvaikutuksen, jonka avulla liiketoimintaa olisi mahdollista kasvattaa. Viime kädessä oman pääoman määrän päättää yritysten omistajat. Jotkut saattavat haluta lisätä riskiä ja parantaa yrityksen tuottoa ottamalla velkaa, kun taas toiset haluavat välttää riskinottoa ja tyytyvät hyviin osinkoihin. Yritystutkimus ry on julkaissut ohjeellisen asteikon omavaraisuusasteelle, mutta todellisuudessa omavaraisuusastetta tarkasteltaessa tulisi huomioida myös toimialan ennustettavuus. Vakaalla ja ennustettavalla toimialalla, kuten asuntosijoittaminen, toimivat yritykset tulevat toimeen pienemmällä omalla pääomalla, kun taas suhdanteille ja kilpailulle herkällä toimialalla toimivat yritykset tarvitsevat turvakseen enemmän omaa pääomaa. (Salmi 2012, 188.)

3.4.1 Omavaraisuusaste

Omavaraisuusaste on vakavaraisuudelle laskettava staattinen, tilinpäätöshetken tilannetta kuvaava tunnusluku. Omavaraisuusaste kertoo yrityksen oman pääoman määrän suhteessa yrityksen koko pääomaan ja se kuvaa pääomarakennetta yrityksen koko toiminnan näkökulmasta.

(Kallunki 2014, 119–120.) Salmen (2012, 188) mukaan omavaraisuusaste on yleisin Suomessa käytetty tunnusluku arvioitaessa yritysten vakavaraisuutta. Mitä suurempi yrityksen oman pääoman määrä on, sitä vakaampi yritys on. Kykkänen ja Leppiniemi (2015, 175) toteavat yrityksen toimialasta riippuvan, miten suuri omavaraisuusaste on sille tarpeellinen ja luonnollisesti epävakaammilla toimialoilla tarvitaan suurempaa omavaraisuusastetta kuin hyvin vakailta toimialoilla. Toisaalta liian suuri omavaraisuusaste voi kertoa myös yrityksen pysähtyneisyydestä tai huonoista tuotto-odotuksista, koska se ei käytä vierasta pääomaa kasvattaakseen liiketoimintaansa (Salmi 2012, 188).

Kykkäsen ja Leppiniemen (2015) mukaan jo pienikin velkaantuminen voi olla yrityksen jatkuvuudelle riski, mikäli yrityksen tulonmuodostus on niukkaa ja tilinpäätösten tuloksissa esiintyy paljon vaihtelua sekä tappiollisia kausia. Korkeakin velkaantuminen on heidän mukaan hyväksyttävää, jos yrityksen tuloskehitys on vakaata ja liiketoiminnan riski alhainen (Kykkänen & Leppiniemi 2015, 175). Yritystutkimus ry (2017, 69–70) antaa omavaraisuusasteelle ohjearvoja (kuvio 10), joilla voi mitata yrityksen tappionsietokykyä, mutta huomauttaa, että pysyvien vastaavien tase-eriin tehdyt korotukset vaikuttavat tunnusluvun vertailtavuuteen.

yli	40 %	hyvä
20 –	40 %	tydyttävä
alle	20 %	heikko

KUVIO 10. Omavaraisuusaste ohjearvoja (Yritystutkimus Ry 2017, 70).

Omavaraisuusaste lasketaan jakamalla yrityksen oma pääoma yrityksen koko pääomalla (kuvio 11). Oma pääoma saadaan taseen vastattavaa puolelta omana kokonaisuutenaan eli oma pääoma yhteensä, kun taas koko pääoma on taseen vastattavaa puoli kokonaisuudessaan eli vastattavaa yhteensä. Jotta omavaraisuusaste mittaisi sitä, mitä sen kuuluukin, tulee koko pääomasta vähentää saadut ennakot, joiden ei katsota edustavan varsinaista vierasta pääomaa (Kykkänen & Leppiniemi 2015, 175).

$$\text{Omavaraisuusaste (\%)} = \frac{\text{Oma pääoma}}{\text{Koko pääoma}} \times 100 \%$$

KUVIO 11. Omavaraisuusasteen laskukaava (Kykkänen & Leppiniemi 2015, 175).

3.4.2 Suhteellinen velkaantuneisuus

Suhteellinen velkaantuneisuus on dynaaminen vakavaraisuuden mittari, jossa yrityksen velat suhteutetaan yrityksen liikevaihtoon, mikä tarkoittaa, että suhteellinen velkaantuneisuus mittaa tuottojen riittävyttä velan hoitoon koko tilikauden ajalla. Staattista vakavaraisuutta mittaavat mittarit antavat usein suhteettoman huonoja lukemia yrityksille, joilla on hyvin pieni tai olematon oman pääoman määrä, vaikka ne olisivat liiketoimintakelpoisia. Suhteellisen velkaantuneisuuden mittari voi tämän kaltaisessa tapauksessa kertoa sijoittajalle oleellisesti yrityksen toimintaedellytyksistä. (Salmi 2012, 190.)

Kykkäsen ja Leppiniemen (2015, 176) mukaan suhteellinen velkaantuneisuus sopii hyvin yrityksen kehityksen seuraamiseen ja se antaa oleellisen kuvan yrityksen velkojen tuomasta rasitteesta, mutta sen avulla voi tehdä vain suuntaa antavia arvioita yritysten välisissä vertailuissa. Toisaalta Yritystutkimus ry (2017) antaa suhteellisen velkaantuneisuuden tunnusluvulle ohjearvoja (kuvio 13) koskien lähinnä tuotannollisia yrityksiä, mutta huomauttaa myös, että tunnusluku on luotettavimmillaan tehtäessä saman toimialan yritysten välistä vertailua. Yritystutkimus ry:n mukaan suhteellisen velkaantuneisuuden ollessa korkea, vaaditaan yritykseltä myös hyvää liikevoittoa, jotta yritys voi selviytyä vieraan pääoman velvoitteistaan (Yritystutkimus ry 2017, 70).

alle	40 %	hyvä
40 –	80 %	tydyttävä
yli	80 %	heikko

KUVIO 12. Suhteellinen velkaantuneisuus ohjearvoja (Yritystutkimus Ry 2017, 70).

Suhteellinen velkaantuneisuus lasketaan jakamalla taseen velat yrityksen liikevaihdolla (kuvio 13). Taseen velat tarkoittavat vierasta pääomaa, joka löytyy taseesta kokonaisuudessaan. Vieraasta pääomasta tulee kuitenkin vähentää saadut ennakot (Kykkänen & Leppiniemi 2015, 176). Liikevaihto on tilinpäätöksen ensimmäinen erä, johon sisältyvät yrityksen varsinaisesta liike-toiminnasta saadut tuotot.

$$\text{Suhteellinen velkaantuneisuus} = \frac{\text{Taseen velat}}{\text{Liikevaihto}} \times 100 \%$$

KUVIO 13. . Suhteellisen velkaantuneisuuden laskukaava (Kykkänen & Leppiniemi 2015, 176).

3.4.3 Gearing

Kykkäsen ja Leppiniemen (2015, 176) mukaan gearing-tunnusluku on omavaraisuusasteen ohella käytetyin vakavaraisuuden tunnusluku suurempien yritysten toiminta- ja vuosikertomuk-sissa. Suomenkielinen nimitys gearing-tunnusluvulle on nettovelkaantumisaste (Yritystutkimus ry 2017, 71). Kaavassa osoittajaksi saadaan yrityksen korollinen nettovelka, joka tarkoittaa pää-omaa, mitä tarvitaan yrityksen liiketoiminnan ja investointien rahoitukseen oman pääoman li-säksi. Nettovelkaantumisaste viittaa myös velkavipuun jo englanninkielisen nimensä takia, mutta oikeammin sillä mitataan yrityksen todellista rahoitusriskiä, koska sen laskemiseksi käy-tettävä korollinen nettovelka tarkoittaa myös sellaista velkaa, jota ei pystytä maksamaan välit-tömästi takaisin, vaikka haluttaisiinkin. (Salmi 2012, 189.)

Salmen (2012) mukaan yritys voi olla omavaraisuusasteella mitattuna erittäin velkainen, mutta mikäli velka on suurelta osin korotonta ja yrityksellä on esimerkiksi hyvä likviditeetti, velkai-suus ei heikennä sen liiketoimintamahdollisuuksia. Nettovelkaisuus on tärkeä mittari myös lai-nanantajalle, joka tuskin haluaa ottaa yrityksen suhteen omistajaa suurempaa riskiä. (Salmi 2012, 189.) Yritystutkimus ry (2017, 71) määrittää, että hyvä arvo nettovelkaantumisasteen tunnusluvulle on alle yksi ja mikäli tunnusluvun negatiivisuus johtuu negatiivisesta omasta pää-omasta, on arvo heikko. Muussa tapauksessa negatiivinen arvo tulee kysymykseen, kun likvi-dejä rahavaroja on enemmän kuin velkaa.

Gearing lasketaan vähentämällä korollisesta vieraasta pääomasta rahat ja rahoitusarvopaperit ja jakamalla saatu tulos omalla pääomalla (kuvio 14). Käytännössä yrityksen korollisesta velasta vähennetään yrityksen likvidit rahavarat, joilla velkoja voitaisiin periaatteessa vähentää, ja suhteutetaan saatu summa yrityksen omaan pääomaan (Kykkänen & Leppiniemi 2015, 176). Oma pääoma löytyy taseesta vastattavaa puolelta omana kokonaisuutena. Salmen (2012, 156) mukaan korollisena vieraana pääomana pidetään taseen vastattavaa puolelta löytyvää pitkäaikaista vierasta pääomaa kokonaisuudessaan ja lyhytaikaisen vieraan pääoman erää lainat rahoituslaitoksilta.

$$\text{Gearing} = \frac{\text{Korollinen vieras pääoma} - \text{Rahat ja rahoitusarvopaperit}}{\text{Oma pääoma}} \times 100 \%$$

KUVIO 14. Gearingin laskukaava (Kykkänen & Leppiniemi 2015, 176).

Nettovelkaantumisasteen laskukaava näyttää olevan alan kirjallisuuden perusteella melko muuttumaton, mutta vaihtelua sen sijaan aiheuttaa osoittajassa oleva korollinen vieras pääoma ja sen tulkinta. Salmen (2012, 156) mukaan tunnuslukuanalyysiä varten tehtävässä tilinpäätöksen oikaisussa korollisena vieraana pääomana tulee huomioida käytännössä kaikki pitkäaikaiset vieraan pääoman erät: pitkäaikaiset joukkolainat, lainat rahoituslaitoksilta, eläkelainat sekä lainat omistajilta, asiakkailta ja tavarantoimittajilta. Toisaalta esimerkiksi lainat tavarantoimittajilta voi tarkoittaa myös ostovelkoja, mikä kuitenkin perinteisesti taseessa merkitään ostovelkoihin. Kykkänen ja Leppiniemi (2015, 176) esittävät puolestaan, että ostovelat tulee katsoa korottomaksi vieraaksi pääomaksi ja vähentää taseen vieraasta pääomasta gearing tunnuslukua laskettaessa. Sekä Salmi (2012, 156) että Kykkänen ja Leppiniemi (2015, 176) ohjeistavat, että myös saadut ennakot tulee vähentää vieraasta pääomasta, jotta jäljelle jäisi korollinen vieras pääoma. Salmen (2012, 156) mukaan myös lyhytaikaisen vieraan pääoman erät siirtovelat ja muut lyhytaikaiset velat oletetaan korottomiksi. Edellä mainittu huomioiden tässä tutkimuksessa noudatetaan varovaisuuden periaatetta gearing-tunnuslukua laskettaessa sikäli, että korollisena vieraana pääomana käytetään vain taseen vastattavaa puolen eriä pitkäaikainen vieras pääoma kokonaisuudessaan sekä lainat rahoituslaitoksilta lyhytaikaisen vieraan pääoman osalta.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen empiirisessä osiossa tarkastellaan ensin Ilves-Hockey Oy:n liikevaihdon ja nettotuloksen kehitystä suhteessa liigaseurojen taustayhtiöille (jatkossa liigaseurat) laskettuun keskiarvoon sekä Ilves-Hockey Oy:n kulujen kehitystä kokonaisuudessaan ja eriteltyinä eri kuluihin. Tämän jälkeen tarkastelussa siirrytään varsinaiseen tilinpäätösanalyysiin, jossa liikevoittoprosentin osalta vertailua on tehty liigaseurojen keskiarvoon. Tilinpäätösanalyysissä keskitytään puhtaasti siinä laskettujen kannattavuuden, maksuvalmiuden sekä vakavaraisuuden tunnuslukujen (liitteet 1–3) analysointiin. Tutkimusaineiston analyysissä on käytetty apuna Excel-taulukkolaskentaohjelmaa, jonka avulla on laskettu tunnusluville arvot sekä muodostettu tunnusluville, kuluille ja tuotoille graafiset kuvat.

Analyysin viimeisessä osiossa Ilves-Hockey Oy:n tutkimuksessa tarkasteltava ajanjakso on jaoteltu vaiheisiin, jotka on johdettu liikevaihdon ja kulujen kehityksen sekä tilinpäätösanalyysissä saatujen tulosten perusteella. Tässä vaiheessa tarkastelussa sivutaan myös urheilullista historiaa tarkastelujaksolla ja pohditaan vaiheita urheilujohtamisen ja strategisten teorioiden valossa. Viimeisen vaiheen tarkastelussa hyödynnetään myös tilinpäätösten sisältämiä toimintakertomuksia, yhtiön julkaisemia tiedotteita, uutisia sekä muuta median kirjoittelua tutkimuskohteesta.

Kallunkin (2014) mukaan tilinpäätösanalyysi koostuu numeerisen tunnuslukuanalyysin lisäksi tilinpäätöksistä saatavan ei-numeerisen aineiston kuten yrityksen strategian ja tulevaisuuden näkymien analysoinnista. Käytettäessä edellä mainitun aineiston lisäksi kaikkea yritykseen liittyvää informaatiota hyväksi kyse on yritysanalyysistä, joka painottuu liiketoiminnan tulevaisuuden menestyksen arviointiin. Tunnuslukuanalyysi kattaa hänen mukaansa vain numeerisen aineiston tiivistämisen tunnusluvuiksi. (Kallunki 2014, 202–203.) Laitinen (2002, 11) määrittelee perinteisen tilinpäätösanalyysin perustuvan kaikkeen tilinpäätösten sisältämään informaatioon, josta muodostettavien tunnuslukujen avulla voidaan arvioida yrityksen taloudellisia toimintaedellytyksiä ja kehitystä. Niskanen ja Niskanen (2004, 9–10) puolestaan esittävät, että tunnuslukuanalyysissä tehdään johtopäätöksiä muutamien valikoitujen tunnuslukujen avulla,

kun taas tilinpäätösanalyysissä hyödynnetään tunnuslukuja kattavammin ja pyritään arvioimaan niihin vaikuttaneita tekijöitä.

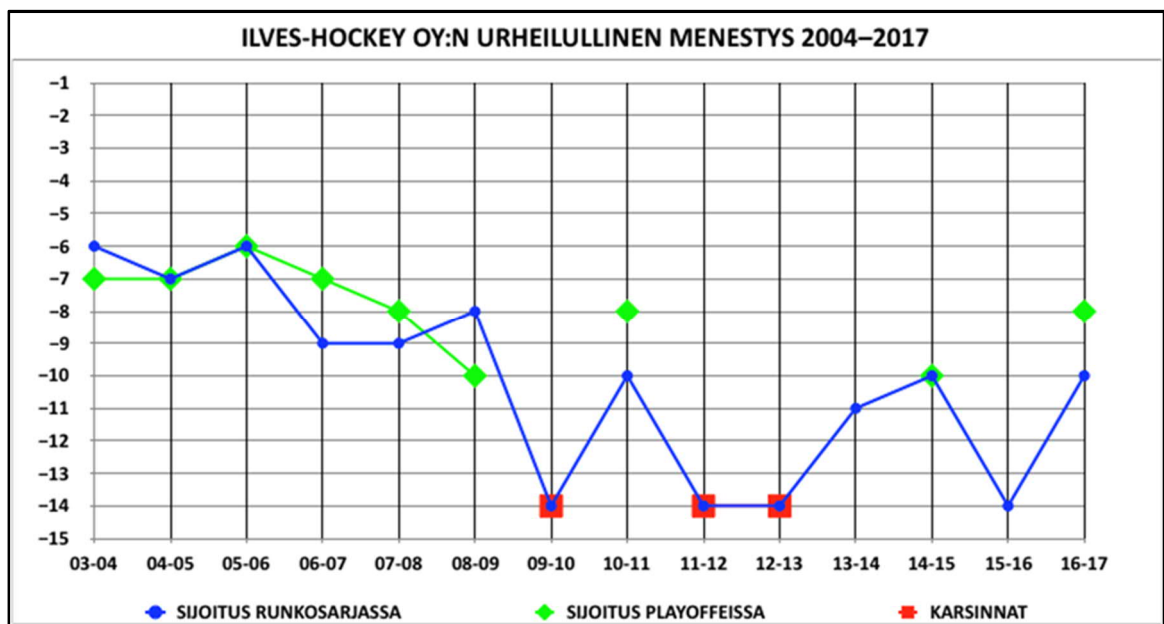
Tässä tutkimuksessa Ilves-Hockey Oy:n tilinpäätöksistä saatava numeerinen informaatio on ensin tiivistetty tunnusluvuiksi, jonka jälkeen ajanjaksojen tarkastelussa käytetään hyväksi tilinpäätöksien sisältämiä toimintakertomuksia sekä muuta yhtiötä koskevaa informaatiota. Tunnuslukujen analyysi tehdään pitkällä aikavälillä, missä arvioidaan niiden kehitystä, joten tässä tutkimuksessa tehtävä analyysi määritellään edellä mainittuun tukeutuen tilinpäätösanalyysiksi. Tehtävää analyysiä voitaisiin luonnehtia myös yritysanalyysiksi, mutta koska termiin latautuu paljon odotuksia, pitäydytään määritelmässä tilinpäätösanalyysi.

4.1 Urheilullinen menestys ja urheilullisen toimintaympäristön muutokset

Jääkiekon kotimaisessa pääsarjassa on tapahtunut monia muutoksia 2000-luvun aikana. Viimeiset karsinnat ennen SM-liigan sulkemista sarjan viimeiseksi jääneen joukkueen ja toiseksi korkeimman kotimaisen jääkiekkosarjan Mestiksen voittajan välillä järjestettiin vuonna 2000. Tässä karsintasarjassa yksi Liigan tämän hetken taloudellisesti vahvimmista seuroista, Oulun Kärpät nousi SM-liigaan voittaen Lahden Pelicansin. Tuolloin kuitenkin myös Pelicans säilytti paikkansa korkeimmalla sarjatasolla, koska sitä päätettiin laajentaa. Sen jälkeen SM-liiga suljettiin vuosiksi 2001–2008 sillä poikkeuksella, että vuonna 2005 Kuopion Kalpa nostettiin SM-liigaan sen täytettyä taloudelliset kriteerit. Karsinnat palasivat kahden korkeimman sarjatason välille vuosiksi 2009–2013. Tuona aikana karsinnoissa Mestiksen voittajaa vastaan SM-liigaseuroista pelasivat sekä Porin Ässät että Pelicans kertaalleen ja tutkimuksen kohteena oleva Ilves kolme kertaa. Näissä karsinnoissa Mestiksen voittaja ei onnistunut nousemaan SM-liigaan. SM-liiga suljettiin jälleen vuonna 2013, minkä jälkeen sinne on noussut Mestiksestä taloudellisten ja olosuhteellisten kriteerien täytyttyä Vaasan Sport, Kouvolan KooKoo sekä Mikkelin Jukurit peräkkäisinä vuosina 2014–2016. Samana aikana SM-liigasta on poistunut konkurssiin ajautunut Espoon Blues keväällä 2016 ja kaudeksi 2014–2015 KHL-liigaan siirtynyt Helsingin Jokerit. (Sieviläinen 2016.)

Taloudellisen tarkastelun tueksi kuviossa 15 esitellään Ilves-Hockey Oy:n edustusjoukkueen urheilullinen menestys tarkasteltavalla ajanjaksolla. Kuviossa on eritelty sijoitukset runkosarjassa ja pudotuspeleissä sekä kaudet, jolloin joukkue ajautui karsimaan säilyttääkseen paikkansa SM-liigassa (kuvio 15). Urheilullinen menestys on otettu huomioon jaettaessa koko tarkastelujakso eri ajanjaksoihin, joissa perehdytään myös tarkemmin urheilullisten tapahtumien vaikutuksiin eri ajanjaksoilla (ks. kpl. 4.7).

Urheilullinen menestys oli tarkastelujakson kuuden ensimmäisen kauden aikana kohtuullista, kun Ilves-Hockey Oy:n edustusjoukkue sijoittui runkosarjassa jokaisen kauden aikana kymmenen parhaan joukkoon, mikä oikeutti paikkaan vähintään villi kortti -kierroksella. Suoran pudotuspelipaikan joukkue saavutti kahdella kaudella, minkä lisäksi kahdella kaudella joukkue eteni villi kortti -kierrokselta varsinaisiin pudotuspeleihin. Joukkue ei kuitenkaan onnistunut etenemään puolivälieriä pidemmälle millään edellä mainituista kausista. (Kuvio 15.)



KUVIO 15. Ilves-Hockey Oy:n urheilullinen menestys 2004–2017

Kausien 2003–2009 jälkeen joukkue saavutti paikan villi kortti -kierroksella kolmesti. Kausilla 2010–2011 ja 2016–2017 joukkue selvitti tiensä puolivälieriin ja kaudella 2014–2015 kausi

päätti villi kortti -kierrokselle. Kausien 2009–2017 välillä joukkue sijoittui runkosarjassa korkeintaan kymmenenneksi ja joutui karsimaan paikastaan SM-liigaan kolmesti kausien 2009–2013 välillä. (Kuvio 15.)

4.2 Liiketoiminnan tuotot

Ilves-Hockey Oy:n suurimmat tulonlähteet ovat lipunmyynti, erilaiset sponsorointi- ja yhteistyökumppanuudet sekä Liigan televisiosopimuksesta saatavat korvaukset. Lisäksi tuottoja on välillä syntynyt NHL-siirtokorvauksista, kun sopimuksen alainen seuran kasvattama pelaaja tekee NHL-sopimuksen. Tiettävästi yhtiöllä ei ole ollut ainakaan tarkastelujakson aikana ravintolaliiketoimintaa otteluidensa yhteydessä, vaan se on vuokrattu tiettyä provisiota vastaan ravintolatoimintaa pyörittävälle yhtiölle.

Pienmpiä tuottoja yhtiö saa fanituotemyynnistä sekä avausmaaliveikkauksen kaltaisista arpajaisista. Joinakin kausina myynnissä on ollut myös etuja sisältäneitä jäsenkortteja ja eräällä kaudella ”viiri viidessä vuodessa” -projektiin osallistumalla sai ostaa nimelleen paikan Hakametsän jäähallin seinällä olleeseen tauluun. Lisäksi yhtiöllä on ollut muutamia sijoituksia jääkiekkoliiketoiminnan ulkopuolisessa liiketoiminnassa, mutta ne eivät ole tuottaneet merkittäviä suoria ja pitkäaikaisia tulovirtoja yhtiöön. Välillisesti niistä on saattanut olla hyötyä esimerkiksi vuokrasäästöinä asuntoedun omaavien pelaajasopimusten aiheuttamissa kuluissa.

Liikevaihdon kehitys

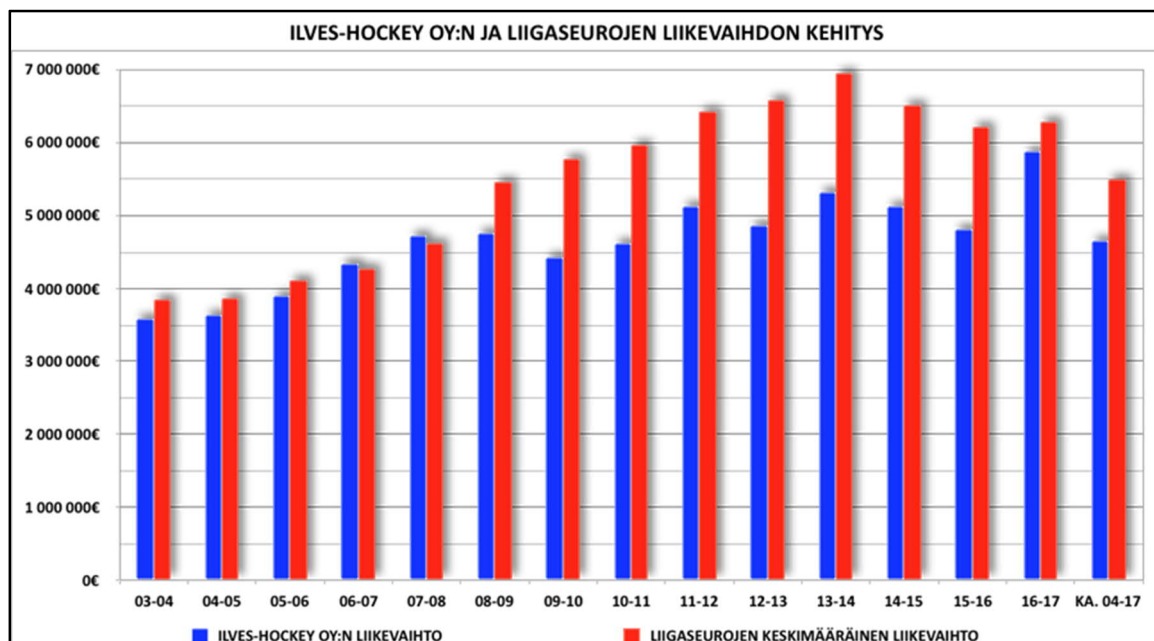
Ilves-Hockey Oy:n liikevaihto on tarkastelujaksolla ollut keskimäärin noin 4,7 miljoonaa euroa, mikä on ollut vajaat 850 000 euroa liigaseurojen keskiarvoa pienempi. Tarkastelujakson ensimmäiset viisi kautta 2003–2008 Ilves-Hockey Oy:n liikevaihto kasvoi samaa tahtia liigaseurojen keskimääräisen liikevaihdon kanssa. Ero alkoi merkittävästi kasvaa kaudella 2008–2009, jolloin liigaseurojen keskiarvo kohosi ensimmäisen kerran yli viiden miljoonan euron. Siitä asti keskiarvo nousi tasaisesti aina kauteen 2013–2014, joka jäi Helsingin Jokereiden toistaiseksi viimeiseksi kaudeksi jääkiekon kotimaisessa pääsarjassa ennen siirtymistä kansainväliseen KHL-liigaan. Vasta tarkastelujakson viimeisellä kaudella 2016–2017 Ilves-Hockey Oy pystyi

kuromaan kiinni eroa liigaseurojen keskiarvoon, nostaan liikevaihtonsa melkein kuuteen miljoonaan euroon. (Kuvio 15.)

Kyseisellä kaudella Ilves pelasi pudotuspeleissä puolivälierävaiheessa paikalliskilpailija Tapparaa vastaan täyden seitsemän ottelun sarjan, mikä toi merkittäviä taloudellisia tuottoja, vaikka Tappara etenikin otteluparista välieriin. Samalla kaudella joulukuussa pelattiin myös kaksi kotiottelua Tampereen Sorsapuistoon rakennetulla ulkoilmastadionilla Helsingin IFK:ta ja Tapparaa vastaan, mitkä nostivat liikevaihtoa. Liikevaihdon nousu oli Ilves-Hockey Oy:n taloudelliselle tilanteelle tärkeä, sillä se oli kahtena edellisenä kautena jäänyt liikevaihdoltaan yli 1,3 miljoonaa euroa liigaseurojen keskiarvosta, vaikka Helsingin Jokerit oli poistunut Liigasta suuren liikevaihdon kanssa ja tilalle tullut molempina vuosina pienten liikevaihtojen liiganousijat Vaasan Sport ja Kouvolan KooKoo.

Liikevaihdon määrä suhteessa toimialan keskiarvoon ei määritä yhtiön taloudellista onnistumista ja Liigassa on verrattain pienillä liikevaihdolla onnistuttu taloudellisesti erinomaisesti (Sipiläinen, 2017). Toisaalta liikevaihdon heikko kehitys viittaa siihen, että liiketoiminnan kehittämässä ja kasvattamisessa ei olla onnistuttu. Ilves-Hockey Oy on jakanut Suomen toiseksi suurimman talousalueen ja katsojakapasiteetiltään neljänneksi suurimman jäähallin paikalliskilpailija Tapparan kanssa, mikä hankaloittaa tulonmuodostusta verrattuna tilanteeseen ilman kilpailua. Kuitenkin liikevaihdon kehittymättömyyttä voi pitää huolestuttavana, kun otetaan jäljempänä tarkasteltava kulujen nousu (ks. kpl. 4.3.1) huomioon.

Liikevaihtoa tarkastelemalla voidaan päätellä, että Ilves-Hockey Oy ei pystynyt kasvattamaan liiketoimintaansa samaa tahtia kuin toimiala. Kasvua tapahtui tarkastelujakson alussa yli miljoonalla eurolla kauteen 2008–2009 asti, mutta sen jälkeen liikevaihdossa on tapahtunut heilahteluja. (Kuvio 16.) Tämä johtuu osittain siitä, että yrityksen vakavaraisuus ja kannattavuus ovat laskeneet tarkastelujaksolla realisoituneiden riskien seurauksena. Lukuun ottamatta tarkastelujakson viimeistä kautta, kaudesta 2009–2010 lähtien myös urheilullinen menestys on ollut heikkoa, mikä on osaltaan vaikeuttanut liiketoiminnan kasvua.



KUVIO 16. Ilves-Hockey Oy:n ja liigaseurojen liikevaihdon kehitys

Ilves-Hockey Oy:n tilinpäätöksistä selviää yhtiön keräämät lipputuotot kahdeksan ensimmäisen kauden ajalla 2004–2011. Taulukossa 1 tarkasteltavien lipputulosten osuus liikevaihdosta on vaihdellut 35–28 prosentin välillä. Lipputulosten määrää on pystytty kasvattamaan kausien 2004–2009 välillä melkein 200 000 eurolla. Kauden 2008–2009 jälkeen lipputulot putosivat seuraaviksi kausiksi noin 100 000 eurolla. (Taulukko 1.)

TAULUKKO 1. Ilves-Hockey Oy:n lipputulot ja lipputulosten osuus liikevaihdosta

ILVES-HOCKEY OY:N LIPPUTULOJEN OSUUS LIIKEVAIHDOSTA							
1 200 000	1 289 000	1 300 000	1 300 000	1 350 000	1 385 000	1 274 000	1 278 000
33 %	35 %	33 %	30 %	29 %	29 %	29 %	28 %
2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011

Lipputulosten osuus liikevaihdosta on pienentynyt tarkastelujakson kahdeksan ensimmäisen kauden aikana. Liiketoiminnan kehittyessä lipputulosten merkitys liiketoiminnassa on vähentynyt. Ilves-Hockey Oy:n lipputulot ovat tarkastelujaksolla keskimäärin noin 31 prosenttia liikevaihdosta, mikä on lähes sama kuin liigaseurojen keskiarvo, noin 30 prosenttia kaudella 2012–2013. (Taulukko 1.) Kansainväliseen joukkueurheilutasoon verrattuna koko Liigan ja Ilves-

Hockey Oy:n lipputulot suhteessa liikevaihtoon ovat vähän pienemmät. Esimerkiksi kansainvälisen jääkiekkoliiga NHL:n lipputulosten liikevaihto-osuudesta jäädään noin 10 prosenttia (Stewart 2015, 42) ja Englannin Valioliigan 1990-luvun puolivälin vastaavasta noin 10 prosenttia (Szymanski & Kuypers 2000, 40–41). Mikäli lipputuloja vertaillaan Deloitteen (2017, 9) raportointiin lipputuloihin (matchday revenue) eurooppalaisessa huippujalkapallossa, on lipputulosten merkitys Liigassa suurempi. Eurooppalaisessa huippujalkapallossa liikkuvat rahamäärät ovat kasvaneet merkittävästi viimeisimpinä vuosikymmeninä, mikä tarkoittaa, että myös lipputulosten merkitys liikevaihdosta on pienentynyt.

Tuottojen kasvattaminen kotimaisessa jääkiekossa painottuu tulevaisuudessa yhteistyökumppanuuksien sekä ottelutapahtuman kehittämiseen (ks. Lähdesmäki 2014, 42-43, 50). Vaikka näkyvyys on ollut sponsoroinnin tärkein yksittäinen tavoite Suomessa (Itkonen, Ilmanen & Matilainen 2009, 16), odottavat yhteistyökumppanit muutakin vastinetta sponsoroinnille (Valanko 2009, 118-119). Ottelutapahtumaa kehittämällä olisi mahdollista varmistaa paikka vartenotettavana elämyksenä kiristyvässä kilpailussa (Hiitelä, 2017), mikä lisäisi kiinnostusta kotimaiseen jääkiekkoon ja loisi mahdollisuuksia liiketoiminnan kasvuun.

4.3 Liiketoiminnan kulut

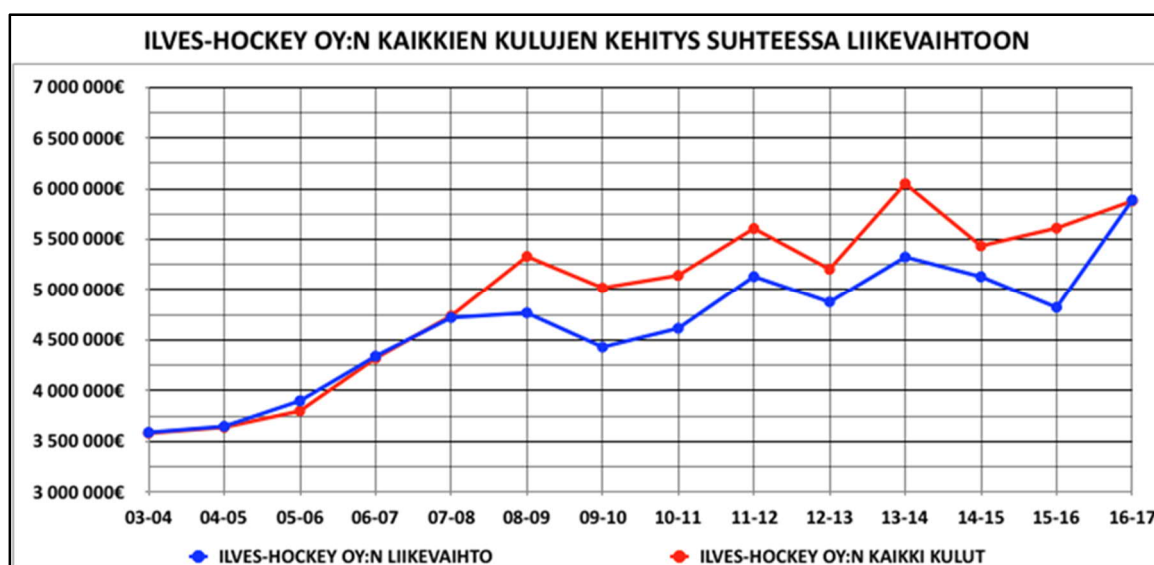
Ilves-Hockey Oy:n suurimmat kulut muodostuvat henkilöstökuluista, vakuutuksista, varustekuluista, matka- ja majoituskuluista, ottelutapahtumien järjestämisestä aiheutuvista kuluista, markkinoinnin ja myynnin kuluista, jäähallin vuokratkuluista, rahoituskuluista sekä leasingso-
pimuksista. Henkilöstökulut ovat selvästi suurin yksittäinen kuluerä kotimaisessa jääkiekkoliiketoiminnassa ja sinne kuuluu pelaajille maksettavien palkkojen lisäksi kaikkien seuran palkkalis-
toilla olevien henkilöiden palkat.

Tilinpäätöksen tuloslaskelmassa edellämainitut kulut eritellään materiaaleihin ja palveluihin, henkilöstökuluihin, liiketoiminnan muihin kuluihin sekä rahoituskuluihin. Lisäksi yhtiöllä on tuloslaskelmassa vuotuinen poisto, joka merkitään kohtaan poistot ja arvonalentumiset. Poisto liittyy liigalisenssin siirrosta aiheutuneisiin kuluihin entiseltä Liiga-Ilves ry:ltä.

Tilinpäätösten toimintakertomuksista selviää, että yhtiön tappiot ovat aiheutuneet osaksi ras-
kaasta kulurakenteesta. Tulevaisuudessa kuluja on kuitenkin pystyttävä nostamaan tai toimintaa
tehostamaan merkittävästi, mikäli liikevaihtoa halutaan kasvattaa. Markkinointiin ja myyntiin
sekä joukkueen pelaajistoon tehtävät panostukset ovat tulevaisuudessa avainasemassa, jotta ot-
telutapahtumasta ja joukkueesta saadaan houkutteleva tuote, joka käy kaupaksi.

4.3.1 Kokonaiskulujen kehitys

Kuviossa 17 tarkastellaan kokonaiskulujen kehitystä suhteessa liikevaihtoon. Viitenä ensim-
mäisenä vuotena Ilves-Hockey Oy:n kulut kasvoivat tasaisesti liikevaihdon kanssa, mutta kau-
della 2008–2009 kulut ylittivät liikevaihdon määrän. Tämän jälkeen kulut ovat ylittäneet jokai-
sella kaudella liikevaihdon lukuun ottamatta tarkastelujakson viimeistä kautta, jolloin liike-
vaihto kasvoi kulujen tasolle. Tarkasteltavan jakson aikana kulut ovat olleet keskimäärin hie-
man yli 4,9 miljoonaa euroa, kun taas liikevaihto on ollut keskimäärin noin 4,6 miljoonaa euroa.
Vaikka liikevaihto ei ole tarkastelujakson alun jälkeen yltänyt kulujen tasolle, on se seurannut
kulujen kehitystä lukuun ottamatta tarkastelujakson toiseksi viimeistä vuotta. Kaudella 2015–
2016 liikevaihto pieneni, vaikka kulut kasvoivatkin. Samalla kaudella kulujen ja liikevaihdon
erotus on myös ollut tarkastelujaksolla suurimmillaan, noin 788 000 euroa, mikä tuotti noin
772 000 euron tappion. (Kuvio 17.)



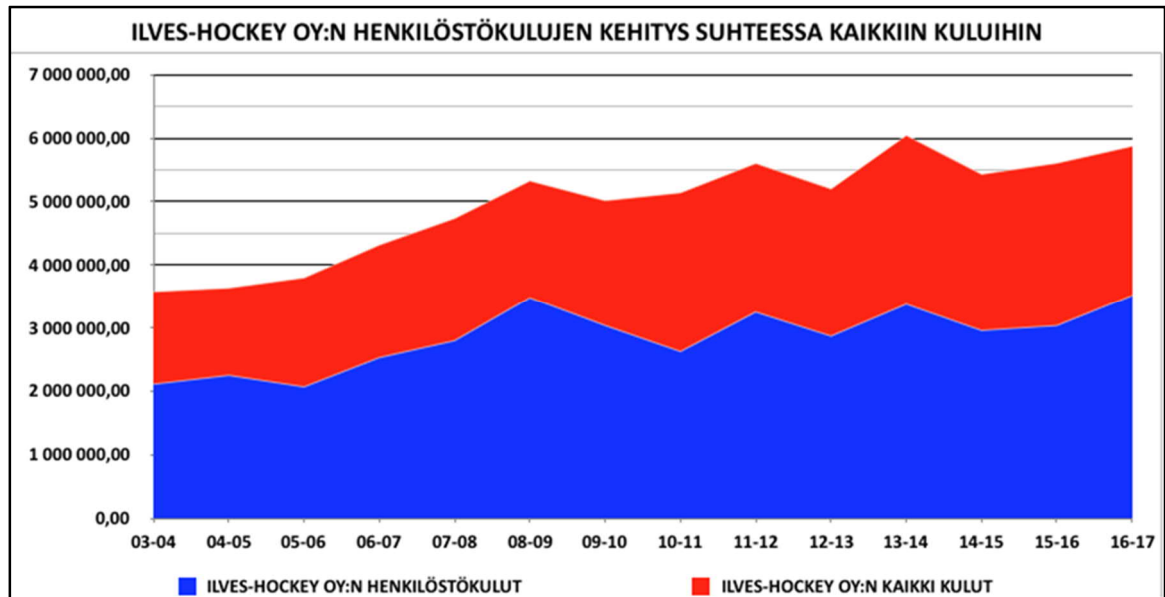
KUVIO 17. Ilves-Hockey Oy:n kaikkien kulujen kehitys suhteessa liikevaihtoon

Kuviosta 17 voi huomata, että kulut näyttävät heilahdelleen tarkastelujakson alun jälkeen välillä melko voimakkaasti, mikä on seurausta nopeasti muuttuvista olosuhteista urheiluliiketoiminnassa. Esimerkiksi huippupelaajan loukkaantuessa voidaan joutua tekemään päätös korvaajan hankkimisesta, mikä ei usein kuulu budjetoituihin menoihin. Tämän kaltaisia kuluja on vaikea ennakoida ja ne voivat tuottaa vaikeuksia budjetin ollessa tiukka. Toisaalta myös urheilullista menestystä haetaan joskus taloudellisen riskin uhalla, mikä tarkoittaa, että kulut nousevat liian suuriksi, mikäli esimerkiksi jäädään pudotuspelien ulkopuolelle ja niistä saatavat tuotot jäävät saavuttamatta. Kulujen äkillinen kasvu voi johtaa seuraavalla kaudella kulujen leikkaamiseen, mikä puolestaan heikentää liiketoimintaa, koska joukkue on vähemmän kiinnostava.

4.3.2 Henkilöstökulujen kehitys

Kuviossa 18 tarkastellaan henkilöstökuluja suhteessa kaikkiin kuluihin. Henkilöstökuluihin on sisällytetty Ilves-Hockey Oy:n tilinpäätöksistä selviävät palkat ja palkkiot, eläkekulut sekä muut henkilösivukulut. Henkilöstökulujen suhteellinen osuus kaikista kuluista on tarkastelujaksolla vaihdellut 51–65 prosentin välillä. Keskimääräisesti henkilöstökulujen osuus kaikista kuluista tarkastelujaksolla on ollut noin 58 prosenttia. Kaikkien kulujen kehitys näyttäisi seurailevan henkilöstökulujen kehitystä, ainoana poikkeamana kausi 2010–2011, jolloin henkilöstökulujen laskiessa kokonaiskulut hieman nousivat. Kyseisellä kaudella henkilöstökulut laskivat yli 400 000 eurolla edellisestä kaudesta, kun taas kaikki kulut kasvoivat yli 120 000 euroa edellisestä kaudesta. (Kuvio 18.)

Kausina 2008–2009, 2011–2012 ja 2013–2014 henkilöstökulut ovat kasvaneet edellisestä kaudesta noin 500 000 eurolla, mutta jokaisen kyseessä olevan kauden jälkeen henkilöstökuluja on leikattu seuraavalle kaudelle noin 400 000 eurolla. Kausina 2008–2009 ja 2011–2012 henkilöstökulujen suhteellinen osuus kaikista kuluista myös kasvoi yli viisi prosenttia edellisestä kaudesta. Kaudella 2013–2014 suhteellisen osuuden kasvua oli alle prosentti. (Kuvio 18.)



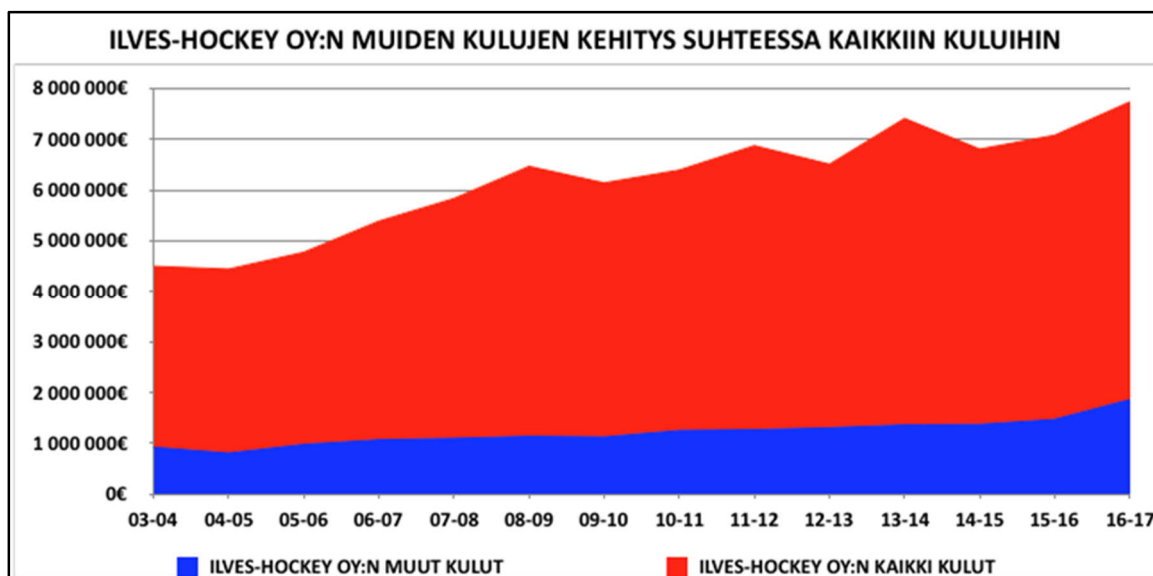
KUVIO 18. Ilves-Hockey Oy:n henkilöstökulujen kehitys suhteessa kaikkiin kuluihin

Vertailtaessa Ilves-Hockey Oy:n henkilöstökulujen osuutta kaikista kuluista edellä käsiteltyihin sarjoihin (ks. kpl. 2.1.2), on huomattava, että edellä käsitellyissä sarjoissa henkilöstökuluja tarkasteltiin niiden suhteena liikevaihtoon. Ilves-Hockey Oy:n henkilöstökulut suhteessa kaikkiin kuluihin on hieman pienempi keskiarvoltaan kuin kansainvälisen jääkiekkoliiga NHL:n henkilöstökulujen osuus liikevaihdosta. Toisaalta Frickin ja Prinzin (2006) tutkimuksen mukaan eurooppalaisessa jalkapallossa henkilöstökulut näyttävät vaihtelevan maiden välillä paljon ja huolestuttavaa olisi, mikäli henkilöstökulut yltäisivät jatkuvasti Ranskan Ligue 1:n ja Espanjan La Ligan noin 70 prosentin tasolle. Saksan Bundesliigassa, jossa enemmistö seuroista tekee voittoa, palkkakulut ovat vain noin 45 prosenttia. Eurooppalaisen jalkapallon tilanne viittaa siihen, että pienemmillä henkilöstökuluilla olisi mahdollisuus parempaan taloudelliseen tulokseen. (Frick & Prinz 2006, 64) Ilves-Hockey Oy:n henkilöstökuluissa on ollut samanlaista vaihtelua kuin liiketoiminnan kaikissa kuluissa, joita edellä tarkasteltiin.

4.3.3 Muiden kulujen kehitys

Ilves-Hockey Oy:n liiketoiminnan muiden kulujen osuus kaikista kuluista on tarkasteltavan jakson aikana vaihdellut 21–31 prosentin välillä. Keskimäärin muiden kulujen osuus kaikista kuluista on ollut noin 25 prosenttia. Muiden kulujen kehitys ei ole seurannut kokonaiskulujen

kehitystä, mutta ne ovat kasvaneet kuitenkin tarkastelujakson aikana tasaisesti kokonaiskulujen kasvun myötä. Pienimmillään muut kulut ovat olleet tarkastelujakson alussa kaudella 2004–2005, jolloin ne ylittivät 800 000 euroa ja suurimmillaan tarkastelujakson viimeisellä kaudella 2016–2017, jolloin ne ylittivät 1,8 miljoonaa euroa. Muut kulut ovat tarkastelujakson aikana laskeneet edellisestä kaudesta kahdesti, kaudella 2004–2005 noin 110 000 euroa ja kaudella 2009–2010 noin 10 000 euroa. Suurin nousu edellisestä kaudesta on tapahtunut kaudella 2016–2017, jolloin muut kulut nousivat yli 380 000 euroa. (Kuvio 19.)



KUVIO 19. Ilves-Hockey Oy:n muiden kulujen kehitys suhteessa kaikkiin kuluihin

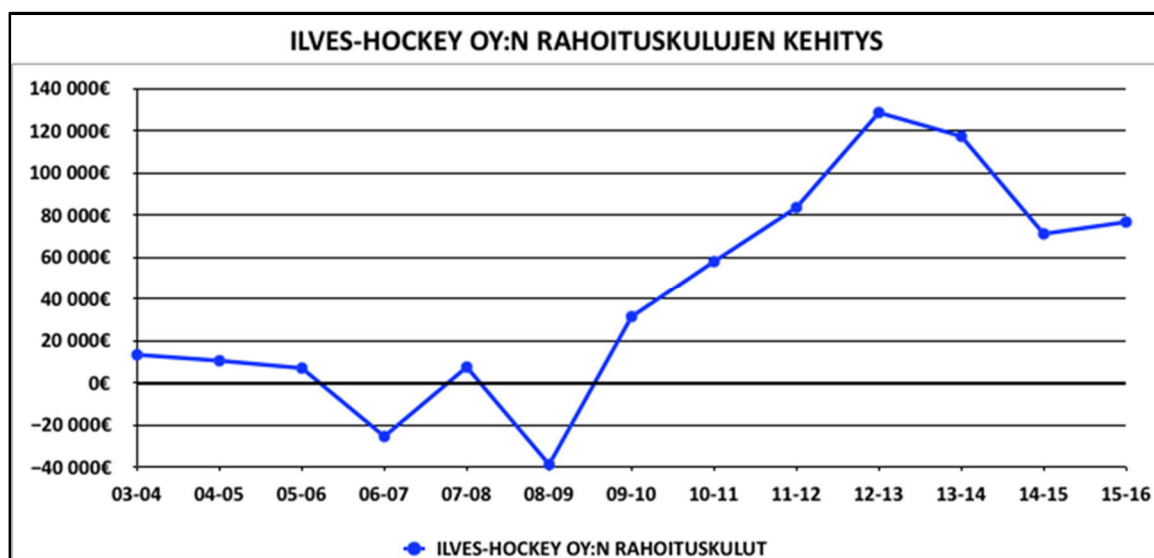
Muiden kulujen noin neljänneksen osuus kaikista kuluista on suuri, mutta toimialalla kuitenkin muiden kulujen osuus kaikista kuluista vaihtelee melko paljon. Lisäksi yhtiökohtaiset kirjauskäytännöt vaihtelevat muiden kulujen osalta. Tarkastelujakson viimeisen kauden suhteellisen suuri muiden kulujen nousu ja osuus kaikista kuluista selittyy kaudella järjestetyllä ulkoilmatapahtumalla, josta aiheutui lisäkuluja.

4.3.4 Rahoituskulujen kehitys

Kuvioon 20, jossa tarkastellaan rahoituskuluja, ei ole sisällytetty tarkastelujakson viimeistä kautta, koska se vaikeuttaisi grafiikan lukua johtuen pääomistaja Manngardin antamasta 930 000 euron akordista. Akordista johtuen rahoituskulut olivat kaudella 2016–2017 yli 770 000

euroa negatiiviset. Kuviossa on huomioitava, että negatiiviset arvot tarkoittavat positiivista rahoituksen virtaa eli rahoitustuottoja on ollut enemmän kuin rahoituskuluja. Mikäli Ilves-Hockey Oy:n rahoituskuluja tarkasteltaessa huomioidaan tarkastelujakson viimeinen kausi 2016–2017, tulee rahoituskulujen keskiarvoksi tarkastelujaksolla noin 16 800 euroa rahoitustuottoa kautta kohden. Kun viimeinen kausi jätetään tarkastelusta pois, keskimääräiseksi rahoituskuluksi tulee noin 41 700 euroa. (Kuvio 20.)

Tarkastelujakson kuudesta ensimmäisestä kaudesta kaksi tuotti rahoitustuottoja ja loput neljä aiheuttivat pienet rahoituskulut. Kauden 2008–2009 jälkeen rahoituskulut lähtivät nousemaan, mutta ylittivät korkeimmillaankin kaudella 2012–2013 vain noin 128 000 euroa. Rahoituskulut pystyttiin kahdessa vuodessa melkein puolittamaan noin 71 000 euroon kaudella 2014–2015. (Kuvio 20.) Rahoituskulujen pienenemiseen liittyy olennaisesti käynnissä olleet osakeannit sekä pääomistajan antamien lainojen muuttaminen osakkeiksi.



KUVIO 20. Ilves-Hockey Oy:n rahoituskulujen kehitys

Huomioitaessa jäljempänä käsiteltävää vakavaraisuuden kehitystä, voidaan sanoa, että rahoituskulut ovat olleet olosuhteisiin nähden verrattain pienet. Omavaraisuuden painuessa negatiiviseksi ja vieraan pääoman kasvaessa yrityksen taseessa on rahoituskulut pysyneet kuitenkin maltillisina. Tästä voitaneen päätellä, että suurin osa Ilves-Hockey Oy:n velasta on ollut omis-

tajille, joiden lainoille ei ole samanlaista korkovaatimusta kuin vieraalle pääomalle. Lisäksi tulkintaa tukee, että Ilves-Hockey Oy:n velkoja ja velkojen korkoja pääomistajalle on konvertoitu vuosien saatossa osakeomistuksiksi. Tämä tarkoittaa, että pääomistaja on kasvattanut omistusuuttaan yhtiöstä sen sijaan, että olisi perinyt velkoja tai niiden korkoja. Mikäli yhtiön toiminta olisi rahoitettu samassa mittakaavassa ulkopuolisella vieraalla pääomalla, olisi rahoituksen kulut voineet nousta suuremmiksi ja yhtiön vaikeudet olisivat voineet konkretisoitua konkurssihakemuksena. Vieraalle pääomalle maksettavat korot olisivat saattaneet nousta ylitsepääsemättömiksi. Tätä tulkintaa tukee myös se, että pankkirahoitusta voi olla vaikea saada, mikäli yhtiön tuloskehitys on edellä käsiteltyä tasoa.

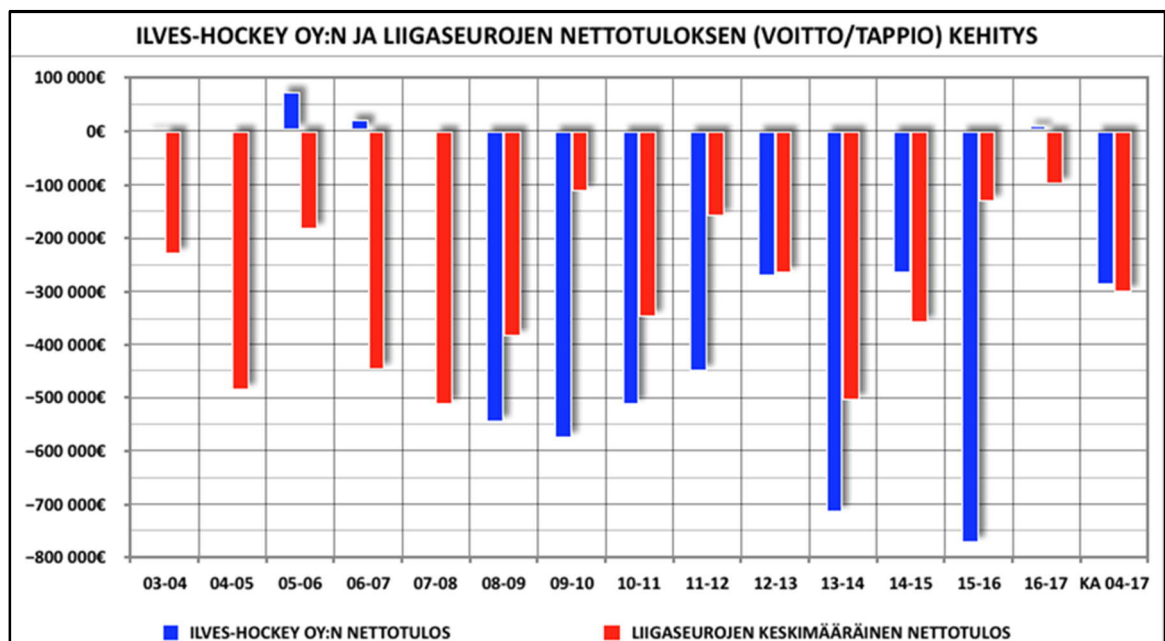
Rahoituskuluista ilmenee, että vieraalla pääomalla on paikattu liiketoiminnan huonoa tuloskehitystä. Merkittäviä tuloa tuottavia investointeja, joihin ulkopuolista rahoitusta tarvittaisiin, ei tilipääätöstietojen perusteella ole tehty tarkastelujakson aikana. Voidaan myös ajatella, että tuloskehityksen ollessa näin huono myös rahoituskulut ovat turhaa kuluja tiukassa tilanteessa. Mikäli tuloskehitys ja liikevaihto olisi parempi, rahoituskuluille olisi parempi perustelu liiketoiminnan kehittämiseksi ja kasvattamiseksi. Rahoituksen avulla ei olla onnistuttu kehittämään liiketoimintaa vaan lainaa on käytetty tappioiden paikkaamiseen. Tämä on myös osaltaan vaikeuttanut ulospääsyä huonosta kehityksestä, kun liiketoimintaan panostamisen sijaan rahaa on kulunut edellisten kausien tuloskehityksen paikkaamiseen.

4.4 Nettotuloksen kehitys

Tarkastelujaksolla Ilves-Hockey Oy:n 14 kaudesta voitollisia on ollut vain viisi. Yhdeksästä tappiollisesta kaudesta yksi on ollut vain vähän tappiollinen, noin 3 000 euroa, kun taas loput kahdeksan tappiollista kautta ovat olleet tappiollisia noin 260 000 euron ja 770 000 euron välillä. Koko tarkastelujaksolla Ilves-Hockey Oy:n nettotulos on ollut keskimäärin noin 285 000 euroa tappiollinen. (Kuvio 21.)

Tarkastelujaksolla Ilves-Hockey Oy:n nettotulos on ollut parempi kuin liigaseurojen keskiarvo. Ilves-Hockey Oy:n nettotulos on ollut merkittävästi liigaseurojen keskimääräistä nettotulosta

parempi tarkastelujakson viitenä ensimmäisenä kautena 2003–2008. Tarkastelujakson ensimmäinen kausi oli nettotulokseltaan noin 3 000 euroa negatiivinen, mutta sitä seuranneet neljä kautta tuottivat yhteensä melkein 100 000 euron positiivisen tuloksen. Tarkastelujakson viisi ensimmäistä vuotta liigaseurojen keskimääräinen nettotulos oli yhteensä noin 1,8 miljoonaa euroa negatiivinen. Kaudella 2008–2009 asetelma kääntyi toisinpäin ja siitä lähtien kauteen 2016–2017 asti Ilves-Hockey Oy:n nettotulos on ollut yhteensä yli 4 miljoonaa euroa negatiivinen, kun taas liigaseurojen keskimääräinen nettotulos on ollut yhteensä melkein 2,4 miljoonaa euroa negatiivinen. (Kuvio 21.)



KUVIO 21. Ilves-Hockey Oy:n ja liigaseurojen nettotuloksen kehitys

Vasta kaudella 2016–2017 Ilves-Hockey Oy:n nettotulos kääntyi jälleen positiiviseksi, mikä johtui osittain edellä mainitusta hyvästä urheilullisesta tuloksesta, joka paransi liikevaihtoa, mutta myös pääomistaja Manggardin antamasta 930 000 euron akordista hänen luopuessaan Ilves-Hockey Oy:n omistajuudesta. Kausien 2008–2016 välisenä kahdeksana kautena Ilves-Hockey Oy:n nettotulos on ollut seitsemällä kaudella huonompi kuin liigaseurojen keskimääräinen nettotulos. Kaudella 2014–2015 Ilves-Hockey Oy teki paremman nettotuloksen kuin liigaseurat keskimäärin, mutta silloinkin nettotulos oli tappiollinen noin 260 000 euroa, kun liigaseurojen tappion keskiarvo oli lähes 100 000 euroa suurempi. Huomionarvoista tarkastelussa on, että liigaseurojen keskimääräinen nettotulos on ollut tarkastelujakson jokaisena vuotena

tappiollinen, ollen pienimmillään hieman alle 100 000 euroa tappiollinen kaudella 2016–2017. (Kuvio 21.)

Nettotuloksen kehitys kertoo Liigan olevan kannattamaton siinä toimiville seuroille. Toisaalta yksittäinen seura kykenee tekemään Liigassa positiivistakin tulosta, minkä voi todeta myös Ilves-Hockey Oy:n ensimmäisistä kausista tarkastelujaksolla. Ilves-Hockey Oy:n ja liigaseurojen keskimääräinen tulos viimeiseltä vuodelta antaa kuitenkin merkkejä, että käänne parempaan tulokseen voisi tapahtua.

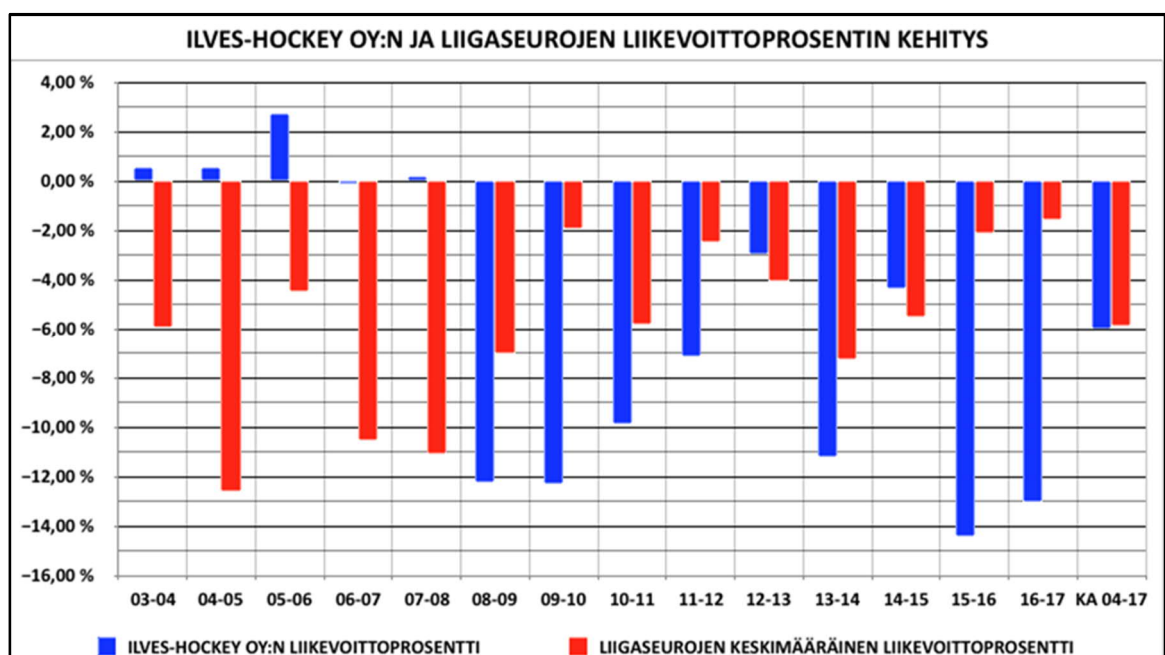
4.5 Kannattavuuden tunnusluvut

Tutkimukseen valitut pääoman tuoton näkökulmat ovat kokonaispääoma ja oma pääoma. Tappiollista toimintaa on käytännössä rahoitettu omistajan toimesta sekä useilla osakeanneilla. Tämä johtuu osittain siitä, että lainaa on ollut vaikea saada rahoituslaitoksilta, kun taloudellinen tilanne on ollut heikko, eikä selkeää parannusta tilanteeseen ole ollut näköpiirissä. Toisaalta merkitystä on ollut myös sillä, että omistaja on ollut halukas lainaamaan ja rahoittamaan toimintaa. Lisäksi kannattavuutta arvioidaan liikevoittoprosentin perusteella.

4.5.1 Liikevoittoprosentin kehitys

Kuviossa 22 tarkasteltavat Ilves-Hockey Oy:n ja liigaseurojen liikevoittoprosentit ovat tarkastelujakson keskiarvolla lähes samat, noin kuusi prosenttia negatiiviset. Tarkastelujakson ensimmäisten viiden vuoden ajalla 2003–2008 Ilves-Hockey Oy:n liikevoittoprosentti pysyi positiivisena lukuun ottamatta kautta 2006–2007, jolloin sen liikevoittoprosentti putosi 0,11 prosenttia negatiiviseksi. Kaudesta 2008–2009 lähtien Ilves-Hockey Oy:n liikevoittoprosentti on ollut miinuksella, mikä tarkoittaa, että yhtä myytyä euroa kohden ei ole syntynyt tuottoa, vaan tappiota. Ilves-Hockey Oy:n liikevoittoprosentti on ollut huonoimmillaan kaudella 2015–2016, jolloin se oli runsaat 14 prosenttia negatiivinen. Liigaseurojen keskimääräinen liikevoittoprosentti ei ole ollut tarkastelujakson aikana puolestaan kertaakaan positiivinen. Huonoimmillaan koko se on ollut kaudella 2004–2005, jolloin se oli runsaat 12 prosenttia negatiivinen. (Kuvio 22.)

Lukuun ottamatta tarkastelujakson viittä ensimmäistä kautta, Ilves-Hockey Oy:n liikevoittoprosentti on ollut keskiarvoa parempi vain kahtena kautena: kaudella 2012–2013, noin kolme prosenttia negatiivinen ja kaudella 2014–2015, hieman yli neljä prosenttia negatiivinen. Liigaseurojen liikevoittoprosentti on puolestaan pysynyt keskiarvoa parempana kaudesta 2009–2010 lähtien lukuun ottamatta kautta 2013–2014, jolloin se oli runsaat seitsemän prosenttia negatiivinen. (Kuvio 22.) Liikevoittoprosentin avulla tarkasteltuna liigaseurojen (keskimääräinen) taloudellinen tilanne näyttäisi olevan menossa parempaan suuntaan, koska tunnusluvun sama negatiivinen arvo on pienentynyt kolmena kautena perättäin tarkastelujakson lopussa.

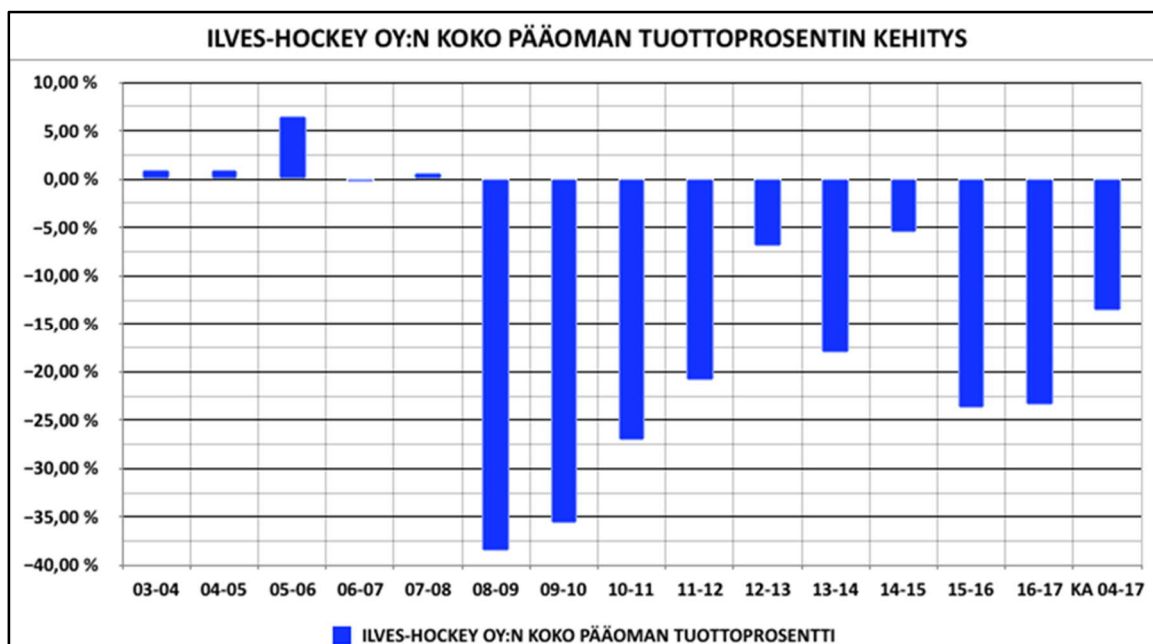


KUVIO 22. Ilves-Hockey Oy:n ja liigaseurojen liikevoittoprosentin kehitys

Arvioitaessa liikevoittoprosentin lukuja Yritystutkimus ry:n antamien ohjearvojen perusteella, voidaan todeta, että niin Ilves-Hockey Oy:n kuin liigaseurojen keskimääräinen liikevoittoprosentti ei yllä koko tarkastelujakson aikana edes tyydyttävälle 5–10 prosentin tasolle. Parhaimmillaan Ilves-Hockey Oy:n liikevoittoprosentti on ollut kaudella 2005–2006, jolloin se ylsi melkein kolmeen prosenttiin, mikä sekin on ohjearvojen perusteella heikko. Toisaalta vertailtaessa koko toimialaan, on Ilves-Hockey Oy:n liikevoittoprosentti yltänyt tarkastelujaksolla toimialan keskiarvoon. (Kuvio 22.) Liikevoittoprosentilla arvioituna toimiala ei ole kannattava siinä pelitoimintaa pyörittäville yhtiöille, mutta onnistuessaan yksittäisellä yhtiöllä on mahdollisuus positiiviseen tulokseen.

4.5.2 Kokonaispääoman tuotto-%n kehitys

Kuviossa 23 esitetty Ilves-Hockey Oy:n kokonaispääoman tuotto-%n on koko tarkastelujakson keskiarvolla ollut noin 14 prosenttia negatiivinen. Tarkastelujakson ensimmäiset viisi vuotta kokonaispääoman tuotto-%n on kautta 2006–2007 lukuun ottamatta ollut positiivinen. Ensimmäisen viiden kauden keskiarvo on ollut lähes kaksi prosenttia. Parhaimmillaan se on ollut kaudella 2005–2006 yli kuusi prosenttia. Kaudesta 2008–2009 lähtien kokonaispääoman tuotto-%n on ollut negatiivinen, keskiarvoltaan noin 22 prosenttia negatiivinen. Samalla kaudella se oli myös koko tarkastelujaksolla heikoin, melkein 39 prosenttia negatiivinen. Tällä ajalla parhaat tulokset ovat kausilta 2012–2013 ja 2014–2015, jolloin kokonaispääoman tuotto-%n oli noin seitsemän prosenttia negatiivinen ja noin kuusi prosenttia negatiivinen. (Kuvio 23.)



KUVIO 23. Ilves-Hockey Oy:n koko pääoman tuotto-%n kehitys

Yritystutkimus ry:n ohjeiden perusteella Ilves-Hockey Oy:n kokonaispääoman tuotto-%n on ollut heikko lukuun ottamatta kautta 2005–2006, jolloin se ylsi tyydyttävälle tasolle. Taloudellisesti arvioituna Ilves-Hockey Oy ei ole ollut yhteiskunnalle tuottoisa (ks. Kykkänen

& Leppiniemi 2015, 174; Salmi 2012, 176), koska kokonaispääoman tuotto prosentti on painunut keskiarvoltaan negatiiviseksi. (Kuvio 23.) Kaudella 2013–2014 taseeseen tehty liigaosakkeen arvonnkorotus heikentää kokonaispääoman tuotto prosenttin vertailtavuutta.

4.5.3 Oman pääoman tuotto prosenttin kehitys

Ilves-Hockey Oy:n oman pääoman tuotto prosenttia kuvaavaan taulukkoon 2 on sisällytetty vain ne kaudet, joille tunnusluvun laskeminen on mahdollista. Tunnusluku antaa virheellisen tiedon oman pääoman ollessa negatiivinen. Oman pääoman tuotto prosentti on ollut tarkastelujakson ensimmäisellä viidellä kaudella keskimäärin noin kolme prosenttia. Tarkastelujakson kausilla, jolloin oma pääoma on ollut positiivinen ja tunnusluku mahdollista laskea, oman pääoman tuotto prosentti on ollut keskimäärin noin 80 prosenttia negatiivinen. (Taulukko 2.)

TAULUKKO 2. Ilves-Hockey Oy:n oman pääoman tuotto prosenttin kehitys

ILVES-HOCKEY OY:N OMAN PÄÄOMAN TUOTTO PROSENTIN KEHITYS							
-0,56 %	0,49 %	12,03 %	3,19 %	0,19 %	-141,70 %	-523,88 %	5,19 %
2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2014-2015	2016-2017

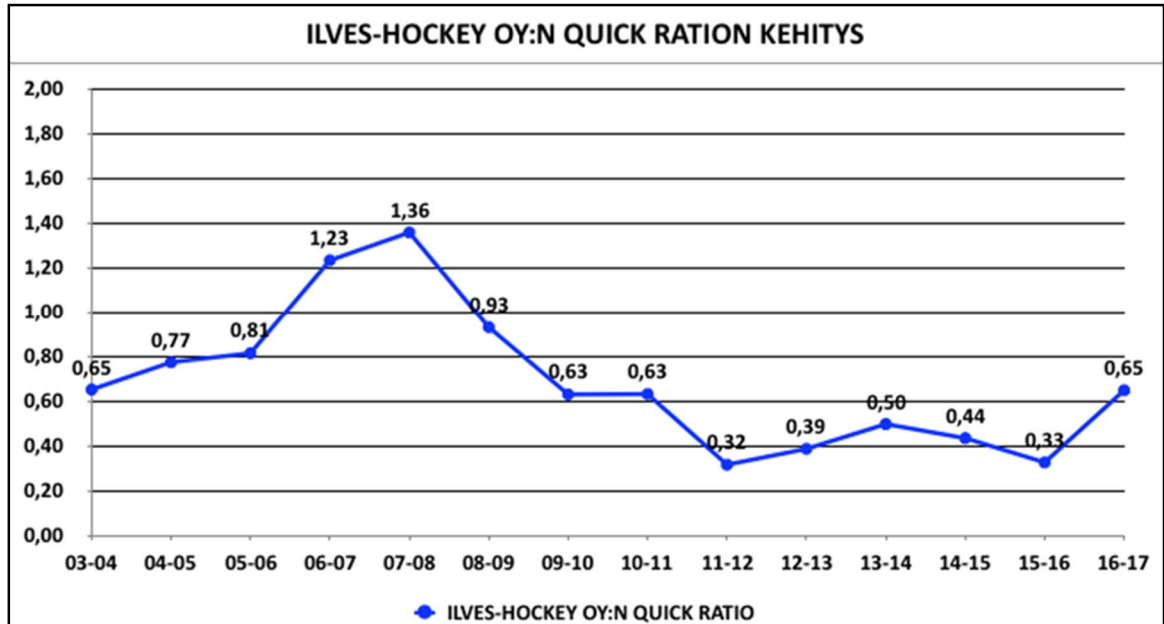
Yritystutkimus ry:n mukaan oman pääoman tuotto prosenttin ohjearvo syntyy omistajan sijoitukselleen haluamasta tuotosta, joka on yleensä sitä suurempi mitä riskisempi sijoitus on. Sijoittajien yleisenä tuotto-odotuksena voidaan pitää noin 6–7 prosenttin tasoa. Ilves-Hockey Oy:n oman pääoman tuotto prosenttia tarkasteltaessa voidaan todeta, että riski on toteutunut tarkastelujakson ensimmäisten viiden vuoden jälkeen. Kaudella 2013–2014 taseeseen tehty liigaosakkeen arvonnkorotus heikentää oman pääoman tuotto prosenttin vertailtavuutta. Osittain arvonnkorotuksen johdosta oma pääoma nousi positiiviseksi kauden 2013–2014 päätteeksi, mikä puolestaan mahdollisti oman pääoman tuotto prosenttin laskemisen kaudelta 2014–2015. Tappioiden ollessa kuitenkin viisi kertaa niin suuret kuin laskennallinen oma pääoma, jää oman pääoman tuotto prosentti erittäin huonoksi.

4.6 Maksuvalmiuden tunnusluvut

Tutkimuksessa käytetään maksuvalmiuden staattisena tunnuslukuna quick ratiota, koska Ilves Hockey Oy:n liiketoimintaan ei kuulu olennaisena osana vaihto-omaisuus ja näin ollen sitä ei tarvitse ottaa huomioon tehtäessä analyysiä yhtiön maksuvalmiudesta ja taloudellisesta tilanteesta. Tutkimuksen empiirisessä osassa quick ratio lasketaan edellä (ks. kpl. 3.4.1) esitetyn kaavan mukaisesti, eikä lähdetä tarkemmin analysoimaan Ilves-Hockey Oy:n koko omaisuutta. Tämä on perusteltua, koska tehtävässä analyysissä on käytössä monta tunnuslukua, jolloin ei jouduta tukeutumaan vain yhden tunnusluvun tuottamaan informaatioon. Toisaalta yksinkertaisempaa laskukaavaa puoltaa tulosten vertailtavuus. Toiseksi maksuvalmiuden tunnusluvuksi on valittu ostovelkojen kiertoaika, joka lähteestä riippuen nimetään rahoituksen tunnusluvuksi tai tehokkuuden tunnusluvuksi. Nimensä mukaisesti se kuitenkin kertoo oleellisesti yrityksen maksuvalmiudesta, vaikka sitä käytetään tietyissä tapauksissa myös ilmaisenä rahoituksen muotona.

4.6.1 Quick ration kehitys

Kuviossa 24 tarkasteltava Ilves-Hockey Oy:n quick ratio -tunnusluku on tarkastelujakson aikana ollut keskimäärin noin 0,70. Se on ollut parhaimmillaan kaudella 2007–2008 ja heikoimmillaan kaudella 2011–2012. Tarkastelujakson ensimmäisen viiden kauden quick ratio keskiarvo on ollut noin 1,00 ja sen jälkeen noin 0,50. Koko tarkastelujakson keskiarvon yläpuolella se on ollut vain kausien 2004–2009 välisen ajan. Tarkastelujakson alussa tunnusluku parani tasaisesti kauteen 2007–2008 asti, jonka jälkeen se on ollut laskussa kolmea kautta lukuun ottamatta. Kaudella 2010–2011 se pysyi samana edelliseen kauteen verratessa, kaudella 2013–2014 se nousi 0,11 edellisestä kaudesta ja tarkastelujakson viimeisellä kaudella se nousi 0,32 edellisestä kaudesta. (Kuvio 24.)

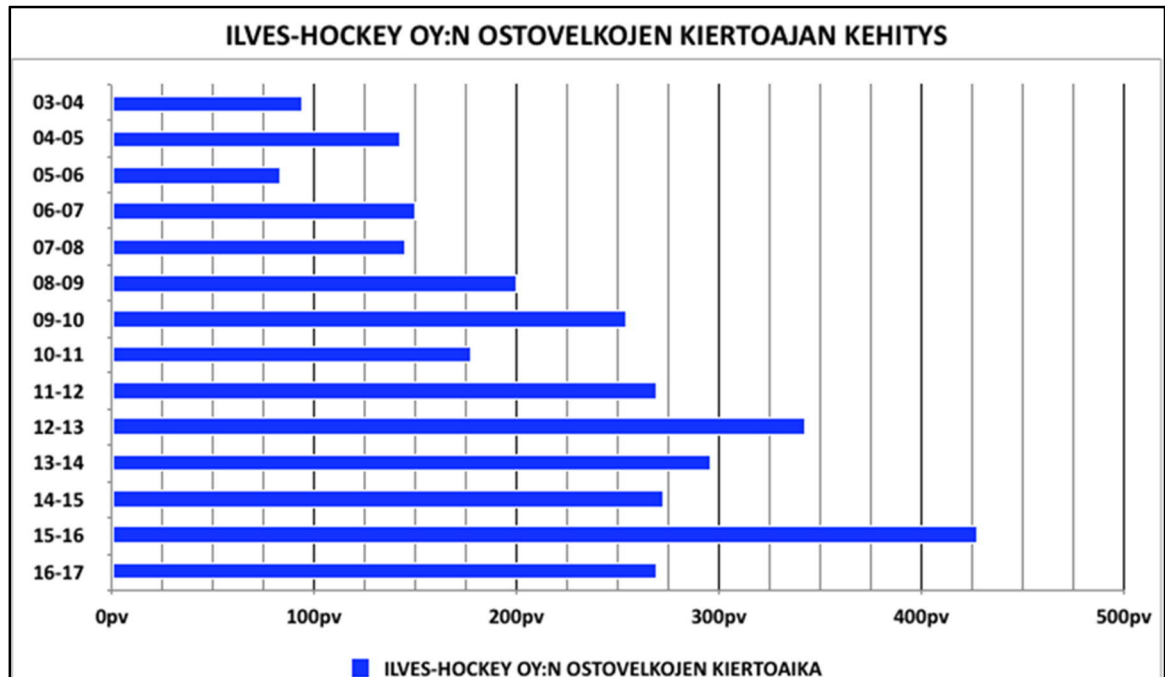


KUVIO 24. Ilves-Hockey Oy:n quick ration kehitys

Tarkasteltaessa quick ratiota Yritystutkimuksen ohjearvojen pohjalta, se on ylittänyt hyvän ohjearvon rajan kausilla 2006–2007 ja 2007–2008. Heikon ohjearvon raja on puolestaan alitettu tai saatu raja-arvo viisi kertaa kausina 2011–2016. Lopuilla kausilla quick ratio on ollut Yritystutkimus ry:n ohjearvojen perusteella tyydyttävällä tasolla. (Kuvio 24.) Quick ratio -tunnusluvulla arvioituna Ilves-Hockey Oy:n maksuvalmiutta voidaan pitää kohtuullisena, kun otetaan huomioon miltä edellä tarkastellut kannattavuuden tunnusluvut ja tuloskehitys näyttävät.

4.6.2 Ostovelkojen kiertoajan kehitys

Kuviossa 25 esitettävä Ilves-Hockey Oy:n ostovelkojen kiertoaika on tarkastelujaksolla ollut keskimäärin noin 220 päivää. Keskiarvo on alitettu seitsemänä kautena ensimmäisen kahdeksan kauden aikana. Alle sadan päivän ostovelkojen kiertoaikaan on päästy vain kausilla 2003–2004 ja 2005–2006 tarkastelujakson alussa. Kaudesta 2009–2010 lähtien ostovelkojen kiertoaika on ylittänyt tarkastelujakson keskiarvon kaikilla kausilla lukuun ottamatta kautta 2010–2011. Tarkastelujakson ensimmäisen viiden kauden keskiarvo on ollut noin 120 päivää, mikä on sata päivää parempi kuin koko tarkastelujakson keskiarvo. Kaudesta 2008–2009 lähtien keskiarvo on ollut noin 280 päivää. (Kuvio 25.)



KUVIO 25. Ilves-Hockey Oy:n ostovelkojen kiertoajan kehitys

Yritystutkimus ei anna ohjearvoja ostovelkojen kiertoajalle, mutta Ilves-Hockey Oy:n ostovelkojen kiertoaikoja voidaan pitää normaaliin liiketoimintaan verrattuna poikkeuksellisina. Toisaalta toimialalla voi olla yleinen käytäntö, että maksuajat ovat pitkiä ja tavarantoimittajat ymmärtävät voimakkaat kausivaihtelut. Kyseessä on staattinen tunnusluku, joka kertoo tilanteen tilinpäätöshetkellä, mikä puolestaan voi vääristää tilannetta koko kautta tarkasteltaessa. Käytännössä kuitenkin Ilves-Hockey Oy:n tilinpäätöksiin sisältyvän toimintakertomuksen mukaan esimerkiksi kaudella 2014–2015 yhtiön hallitus on toiminut määrätietoisesti maksuvalmiuden parantamiseksi, mikä viittaa siihen, että maksuvalmius on ollut heikko, eikä kyse ole ollut edellä mainitun kaltaisesta tilanteesta toimialalla.

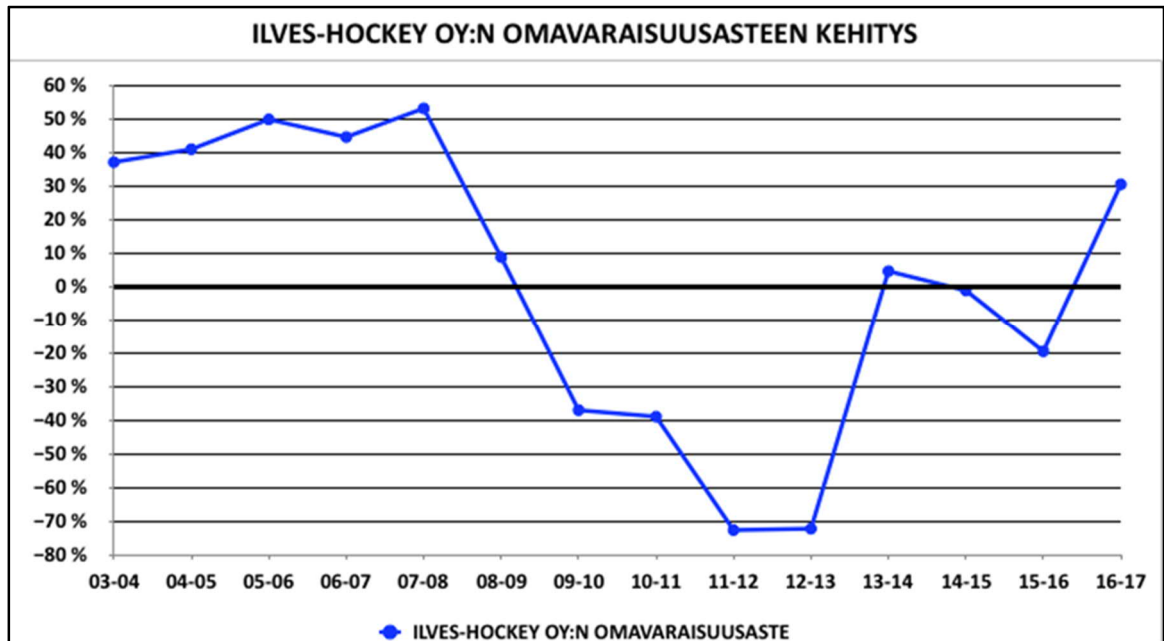
4.7 Vakavaraisuuden tunnusluvut

Tutkimuksessa käytettävät vakavaraisuuden tunnusluvut antavat kuvan staattisesti tilinpäätöshetken tilanteesta ja dynaamisesti koko tilikautta koskien. Staattisena vakavaraisuuden mittarina käytettävä omavaraisuusaste mittaa luotettavasti vakavaraisuutta koko yhtiön näkökulmasta, mikä on tärkeää selvittää toimittaessa epävakaailla toimialalla, jossa urheilullisesta me-

nestyksestä johtuvat vaihtelut ovat arkipäivää. Vaikka Ilves-Hockey Oy:n oma pääoma on pudonnut välillä negatiiviseksi, kuten edellä tarkasteltiin, ei sen liiketoiminnan riski kuitenkaan ole täysimääräisesti realisoitunut konkurssin muodossa. Siitä syystä dynaamisena vakavaraisuuden mittarina käytetään suhteellista velkaantuneisuutta, joka kertoo yrityksen liiketoimintakelpoisuudesta, kun oman pääoman osuus on tavallista pienempi tai sitä ei ole. Tätä tarkastelua tukee se, että katsojamäärät eivät ole pudonneet olemattomiksi ja mainosmyynti ei ole loppunut kokonaan, vaikka urheilullinen menestys on ollut heikkoa ja liiketoiminta kannattamatonta useana vuotena. Yhtiö on kuitenkin jossain määrin ollut liiketoimintakelpoinen, koska se on pystynyt muodostamaan tuloja suhteellisen tasaisesti. Kolmantena vakavaraisuuden tunnuslukuina käytetään nettovelkaantumisasetta, mikä ottaa huomioon yrityksen likvidit rahavarat. Tämän avulla voidaan selvittää todellinen rahoitusriski, kun yrityksen pääomarakenne näyttää velkaiselta, kuten edellä oman pääoman osalta on todettu.

4.7.1 Omavaraisuusasteen kehitys

Taulukossa 25 tarkasteltava Ilves-Hockey Oy:n omavaraisuusaste on tarkastelujaksolla vaihdellut erittäin paljon, ollen parhaimmillaan yli 50 prosenttia ja heikoimmillaan alle 70 prosenttia negatiivinen. Tarkastelujakson omavaraisuusasteen keskiarvo on noin kaksi prosenttia. Ensimmäisten viiden kauden aikana omavaraisuusaste nousi jokaisella kaudella lukuun ottamatta kautta 2006–2007, jolloin se putosi edellisestä kaudesta noin viisi prosenttia. Ensimmäisten viiden kauden aikana omavaraisuusasteen keskiarvo on ollut noin 45 prosenttia, minkä jälkeen kahden seuraavan kauden aikana pudotusta tuli noin 90 prosenttia ja omavaraisuusaste kääntyi negatiiviseksi. Kaudesta 2008–2009 lähtien omavaraisuusasteen keskiarvo on ollut noin 22 prosenttia negatiivinen. Omavaraisuusaste palasi hetkellisesti positiiviseksi kaudella 2013–2014, jolloin liigalisenssin arvonkorotus tehtiin taseeseen. (Kuvio 26.)



KUVIO 26. Ilves-Hockey Oy:n omavaraisuusasteen kehitys

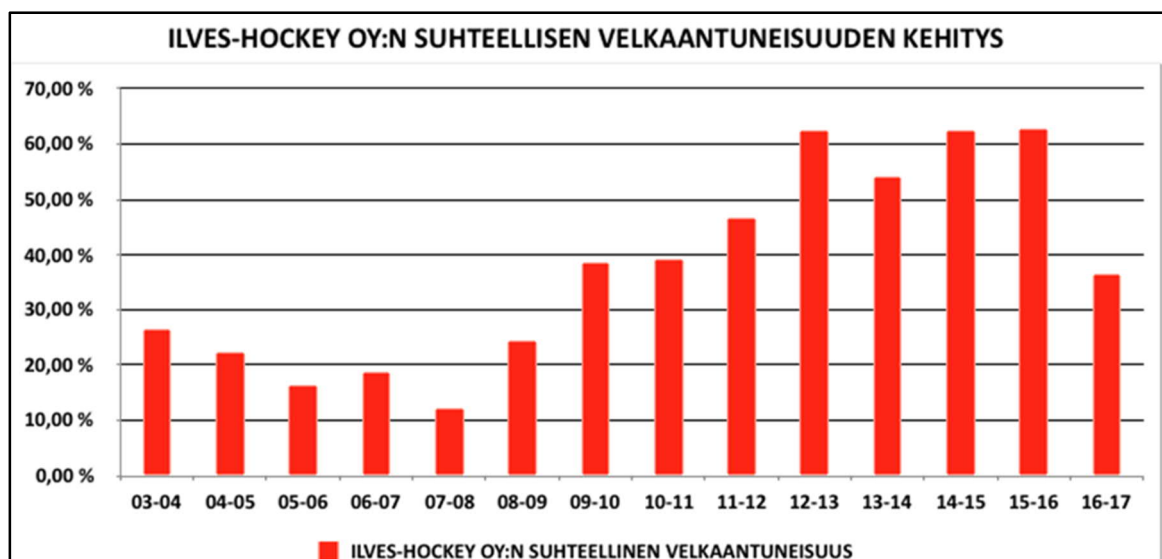
Yritystutkimus ry:n ohjearvojen mukaan arvioituna omavaraisuusaste on ollut tarkastelujakson ensimmäisen viiden kauden ajan hyvä, mutta sen jälkeen se on saavuttanut tyydyttävän arvon vasta tarkastelujakson viimeisellä kaudella, jolloin se nousi yli 30 prosenttiin. Tarkastelujakson muina kausina omavaraisuusaste on ollut Yritystutkimus ry:n ohjearvojen mukaan heikko. (Kuvio 26.) Jatkuvat liiketoiminnan suuret tappiot ovat ajaneet Ilves-Hockey Oy:n omavaraisuusasteen negatiiviseksi. Ilman omistajilta saatua lainaa ja osakeanneissa kerättyä uutta rahoitusta, olisi riski konkurssista luultavasti toteutunut näin heikolla omavaraisuusasteella. Todellista riskiä heikosta omavaraisuusasteesta on kuitenkin vaikea arvioida, koska omistajat ovat olleet valmiita lainaamaan yhtiölle rahaa. Normaalisissa liiketoiminnassa edellä käsitellyn kaltaisella tuloskehityksellä varustettu yritys menisi konkurssiin omavaraisuusasteen ollessa negatiivinen monena vuotena perättäin.

Viihdeteollisuuden toimialalla operoivat ammattimaiset urheiluseurat kuuluvat ehdottomasti ryhmään, joiden omavaraisuutta tulisi tarkastella tiukemmin. Vaikka ammattimaiset urheilujoukkueet eivät välttämättä ole talouden suhdanteille herkkiä, niin ne toimivat kuitenkin erittäin kilpailulla toimialalla, jossa taloudellinen menestys lyhyellä aikavälillä riippuu urheilullisesta menestyksestä ja toisaalta taas myös urheilullinen menestys riippuu tiettyyn pisteeseen saakka

käytettävissä olevasta pelaajabudjetista eli taloudellisesta tilanteesta. Siksi riskinottoa tulisi har-
kita myös omavaraisuusasteen kantokyvyn mukaan. Urheilujoukkueen yksittäisen kannattajan
ostopäätökseen taloudellinen suhdanne voi jossain määrin vaikuttaa, mutta suuremmissa kuvassa
ostopäätökseen vaikuttavat urheiluun liittyvät erityispiirteet, joita luvussa kaksi kuvailtiin. Ku-
ten edellä mainittiin, liiketoiminnassa on pystytty muodostamaan tuloja kuitenkin kohtuullisen
tasaisesti, mikä tarkoittaa, että omavaraisuusasteen ongelmat ovat aiheutuneet liian suuriksi
muodostuneista kuluista, jotka ovat johtaneet omavaraisuusastetta heikentäneisiin tappioihin.

4.7.2 Suhteellisen velkaantuneisuuden kehitys

Kuviossa 27 esitettävä Ilves-Hockey Oy:n suhteellinen velkaantuneisuus on ollut tarkastelujak-
solla keskimäärin noin 37 prosenttia. Ensimmäisen viiden kauden ajan keskiarvo on ollut noin
19 prosenttia, kun taas kaudesta 2008–2009 lähtien keskiarvo on ollut noin 48 prosenttia. En-
simmäisen kuuden kauden aikana suhteellinen velkaantuneisuus ei ylittänyt kertaakaan koko
tarkastelujakson keskiarvoa, kun taas sen jälkeen keskiarvo ylittyi jokaisella kaudella lukuun
ottamatta tarkastelujakson viimeistä kautta. Kaudesta 2008–2009 lähtien suhteellinen velkaan-
tuneisuus kasvoi kauteen 2012–2013 asti, jonka jälkeen se putosi edellisestä kaudesta noin kah-
deksan prosenttia. Seuraavan kerran suhteellinen velkaantuneisuus putosi viimeisellä kaudella,
mikä oli myös koko tarkastelujakson suurin pudotus, noin 26 prosenttia. (Kuvio 27.)



KUVIO 27. Ilves-Hockey Oy:n suhteellisen velkaantuneisuuden kehitys

Ilves-Hockey Oy:n suhteellinen velkaantuneisuus on koko tarkastelujakson keskiarvolla arvioituna ollut Yritystutkimus ry:n ohjearvojen mukaan hyvä. Jätettäessä tarkastelun ulkopuolelle viisi ensimmäistä kautta, on suhteellisen velkaantuneisuuden keskiarvo ollut tyydyttävä. Vuosittain arvioituna suhteellinen velkaantuneisuus on ohjearvon mukaan ollut tyydyttävä viitenä perättäisenä kautena 2011–2016, mutta muilla kausilla tarkastelujakson aikana se on ollut hyvä. (Kuvio 27.) Suhteellisen velkaantumisen pysymistä hyvällä ja tyydyttävällä tasolla on edesauttanut pääomistajan velkojen muuntaminen osakkeiksi osakeantien yhteydessä.

4.7.3 Nettovelkaantumisen kehitys

Ilves-Hockey Oy:n gearing eli nettovelkaantumisen tunnuslukua käsittelevään taulukkoon 3 on sisällytetty vain ne kaudet, joille sen laskeminen on ollut mahdollista. Tunnusluvun laskeminen on ollut mahdollista tarkastelujaksolla kaikkiaan kahdeksalla kaudella, sillä myös nettovelkaantumisaste vaatii positiivisen oman pääoman antaakseen oikean arvon. Näillä kahdeksalla kaudella nettovelkaantumisaste on ollut keskimäärin noin 1,01. Tarkastelujakson viiden ensimmäisen kauden aikana nettovelkaantumisaste on ollut keskimäärin noin 0,06 ja loppujen kolmen kauden aikana keskimäärin noin 1,54. (Taulukko 3.)

TAULUKKO 3. Ilves-Hockey Oy:n nettovelkaantumisen kehitys

ILVES-HOCKEY OY:N NETTOVELKAANTUMISEN KEHITYS							
0,09	0,09	-0,04	0,14	0,04	2,37	5,76	-0,41
2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2013-2014	2016-2017

Yritystutkimuksen ohjearvon perusteella Ilves-Hockey Oy:n nettovelkaantumisaste on ollut tarkastelujakson laskukelpoisten kausien keskiarvolla mitattuna hyvän rajamailla. Viiden ensimmäisen ja viimeisen kauden osalta nettovelkaantumisaste on alittanut selvästi ohjearvon hyvän rajan. Tarkastelujakson aikana kahdella kaudella likvidejä rahavaroja on ollut enemmän kuin velkaa, jolloin nettovelkaantumisen arvo kääntyy negatiiviseksi. Kuitenkin on otettava huomioon, että laskennassa on noudatettu varovaisuuden periaatetta ja otettu huomioon vain selkeästi

vieras pääoma taseesta. Lisäksi on huomioitava, että normaalissa liiketoiminnassa sellainen tilanne, missä oma pääoma putoaa negatiiviseksi, on yleensä erittäin huolestuttava.

4.8 Ilves-Hockey Oy:n aikakaudet 2003–2017

Seuraavassa tarkastelun kohteena ollut ajanjakso on tilinpäätösanalyysin antamien tietojen perusteella jaettu aikakausiin. Aikakausia tarkastellaan tilinpäätösanalyysin tulosten sekä muiden tilinpäätöksistä löytyvien tietojen perusteella. Tämän lisäksi tarkastelussa hyödynnetään median kirjoittelua Ilves-Hockey Oy:stä eri aikakausilla. Tarkastelussa otetaan huomioon myös urheilulliset seikat ja aikakausia arvioidaan toisessa luvussa esitettyjen strategisen suunnittelun ja urheiluliiketoiminnan lainalaisuuksien valossa.

4.8.1 Poika ja Ilves 2005–2008

Kausien 2005–2008 välisellä ajalla Ilves-Hockey Oy:n tilinpäätöksissä mainitaan strategia Poika ja Ilves -projekti, jonka perimmäisenä tarkoituksena oli kasvattaa Ilveksen juniorijoukkueissa pelanneista lahjakkaista ikäluokista pelaajia mitaleista taistelevan edustusjoukkueen rungoksi. Osana strategiaa oli myös tavoitteet nostaa yleisökeskiarvo 6 000 katsojaan ja myydä 3 000 kappaletta kausikortteja (Hiitelä 2005). Tilinpäätöksissä tai julkisuudessa ei avattu yksityiskohtaisesti strategiaprozessia tai keinoja, joilla strategiaan tavoitteisiin pyrittiin.

Lahjakkaiden junioreiden nostaminen edustusjoukkueeseen onnistui tuona aikana määrällisesti poikkeuksellisen hyvin, sillä kausien 2005–2008 välillä edustusjoukkueessa esiintyi yhden kauden aikana parhaimmillaan 21 ja vähintään 13 omissa junioreissa pelannutta, korkeintaan 23-vuotiasta pelaajaa. (Liiga.fi/tilastot.) Urheilullisten tulosten valossa Ilves-Hockey Oy:n strategiaan asetettuja tavoitteita ei saavutettu, sillä joukkue putosi jokaisella kaudella viimeistään puolivälierissä pudotuspeleissä.

Strategian mukainen pelaajien kasvattaminen omista junioreista joukkueen rungoksi sai osakseen kritiikkiä, jonka sisältö oli väite, että organisaation osaamattomuuden takia nämä lahjak-

kaat ikäluokat hukattiin. Osa lahjakkaista pelaajista vaihtoi seuraa suuremman peliajan houkuttelevana ja kaikkein lahjakkaimmat siirtyivät jääkiekkoliiga NHL:ään. Pelaajat, jotka edustusjoukkueen käytettäväksi jäivät, eivät valmennuksen osaamisen puutteen vuoksi kehittyneet odotetusti, eivätkä näin ollen pystyneet ottamaan paikkaansa runkopelaajina. Yhdeksi osaamattomuuden osatekijäksi epäiltiin sitä, että nuorille ei annettu missään vaiheessa realistista näyttöpaikkaa runkopelaajiksi kasvamiseen. (Hiitelä 2007.)

Vertailtaessa koko tarkasteltavaan ajanjaksoon, pärjäsi Ilves-Hockey Oy kausien 2005–2008 välisenä aikana urheilullisesti hyvin ja taloudellisesti jopa erinomaisesti. Niin kannattavuuden, vakavaraisuuden kuin maksuvalmiuden tunnusluvut olivat tällä jaksolla parhaimmillaan koko tarkastelujakson aikana. Katsojakeskiarvot vaihtelivat tänä aikana 5 660–5 914 katsojan välillä, mikä tarkoittaa, että strategian mukainen 6 000 katsojan keskiarvo melkein saavutettiin.

Tarkastelujakson ensimmäisten kausien strategiaa voidaan pitää onnistuneena ainakin siltä osin, että Ilves-Hockey Oy:ssä onnistuttiin löytämään taloudellinen tasapaino, vaikka strategiassa määriteltyjä tavoitteita ei täysin saavutettukaan. Strategiaa oli lähdetty rakentamaan yhtiön mahdollisuuksien ja vahvuuksien kautta, koska yhtiön käytettävissä on ollut junioriorganisaatio, jonka pelaajia oli eri ikäkausimaajoukkueissa tuolloin 25 kappaletta (Hiitelä 2005). Junioriorganisaation laadukas työ mahdollisti Ilves-Hockey Oy:lle kilpailuedun saavuttamisen keskitymisellä junioreista nouseviin pelaajiin. Strategiassa saavutettiin kustannusjohtajuus junioripelaajien verraten halpojen palkkakustannusten avulla, mutta myös differointi rakentamalla vahvasti omiin kasvatteihin pohjautuva joukkue, joka kiinnosti yleisöä.

Epäonnistuminen strategian urheilullisten tavoitteiden saavuttamisessa saattoi johtua urheiluun liittyvistä erityispiirteistä ja strategiaan vaikuttavien tärkeimpien sidosryhmien näkemyksistä. Strategian noudattamisen vaatima pitkäjänteisyys unohdettiin ja tavoitteita mitalipeleistä aikaistettiin, mikä puolestaan johti paineiden kasvaessa henkilöstömuutoksiin, kun strategiaan uudella kolmen vuoden sopimuksella sitoutettu päävalmentaja irtisanottiin kesken toisen kauden. Myös strategian implementoinnissa epäonnistuttiin niiltä osin, että junioreista nostetuista pelaajista ei kyetty tekemään runkopelaajia suunnitellulla tavalla, vaan runko oli liikaa ulkopuolelta hankittujen pelaajien varassa. (Hiitelä 2007.)

4.8.2 Riskinotto 2008–2010

Poika ja Ilves -strategiaa seuraavien vuosien aikana Ilves-Hockey Oy oli uuden ajan edessä, kun seuraikoni Raimo Helminen päätti lopettaa pelaajauransa kauteen 2007–2008. Edustusjoukkueessa oli Poika ja Ilves -strategian peruina yhä suuri määrä junioreista nostettuja pelaajia, joita käytettiin kokoonpanossa seuraavien kausien aikana, vaikka osa lahjakkaista pelaajista oli jo siirtynyt pois. Lisäksi uusia nuoria nostettiin edustustajoukkueeseen ja yleisesti uskottiinkin, että nuoret olisivat saaneet nyt aidon näyttöpaikan, kun joukkueesta lähti paljon kokeneita pelaajia. (Silén 2008.)

Tilinpäätöksistä löytyvien arvioiden ja toteutumien perusteella kauden 2008–2009 pelaajabudjetti nousi edellisen kauden 1,65 miljoonasta eurosta 1,97 miljoonaan euroon. Tätä tukee toteutuneet henkilöstökulut, jotka nousivat edellisestä kaudesta noin 0,65 miljoonaa euroa, mistä osa selittyy edellisen päävalmentajan sopimuksen purusta aiheutuneilla kustannuksilla. Tilinpäätöksen mukaan taloudellinen panostus pelaajabudjettiin oli sovittu riskinotto, mikä ei kuitenkaan johtanut urheilullisten tavoitteiden täyttymiseen. Panostuksella haettiin selkeää urheilullista ja taloudellista askelta eteenpäin (Silén 2009). Kausia 2008–2010 koskevista tilinpäätöksistä selviää, että urheilullinen tavoite oli playoff-otteluihin pääseminen. Talousarvio ja nollatulokseen tähtäävä budjetti laadittiin niiden tulojen mukaan, jotka saavutettaisiin sijoittumalla runkosarjassa vähintään sijoille 7–10 eli päästäisiin ainakin pudotuspelien villi kortti -kierrokselle.

Poika ja Ilves -strategian jälkeisellä ajalla urheilullisena tuloksena oli pudota pudotuspelien villi kortti -kierroksella kaudella 2008–2009 ja sijoittumalla runkosarjan viimeiseksi kaudella 2009–2010, mikä johti karsintoihin. Organisaatiossa toimi tällä ajanjaksolla kolme päävalmentajaa, joista keskimmäinen irtisanottiin jälleen vain muutama kuukausi jatkosopimuksen julkistamisen jälkeen. Tämän lisäksi urheilutoimenjohtaja, toimitusjohtaja sekä hallituksen puheenjohtaja vaihtuivat kevään 2010 aikana, mihin vaikutti osaltaan seurassa kansalliselle huipulle pelaajana nousseen ja myöhemmin mittavan valmennusuran tehneen Raimo Summasen palkkaaminen tekemään selvitystä urheilutoimen strategisesta suunnasta samana keväänä (Alamettälä 2010).

Kausien 2008–2010 välisenä aikana Ilves-Hockey Oy:n toiminta vaikutti organisaation henkilöstövaihdosten ja taloudellisten seikkojen valossa suunnittelemattomalta. Tehdyistä taloudellisista panostuksista huolimatta siihen asti tasaisesti kasvanutta liikevaihtoa ei onnistuttu kuluihin nähden tarpeeksi kasvattamaan. Kaudella 2008–2009 liikevaihto kasvoi vielä noin 0,05 miljoonaa euroa edellisestä kaudesta, mutta seuraavalla kaudella liikevaihto pieneni noin 0,34 miljoonaa euroa. Tämä johti noin 1,12 miljoonan euron taloudelliseen tappioon. Panostuksista huolimatta myös katsojakeskiarvo putosi molemmilla kausilla edellisen kauden lukemasta, ollen 5 672 (5 914) ja 5 361 (5 672) katsojaa. Huonon kannattavuuden lisäksi vakavaraisuus ja maksuvalmius heikkenivät tuntuvasti, kun omavaraisuusaste putosi negatiiviseksi, ostovelkojen kiertoaika ylitti 250 päivää ja quick ratio -tunnusluku putosi alle hyvän ohjearvon.

Strateginen johtaminen olisi vaatinut sovittamaan yhteen organisaation toiminnot sen resursseihin, jolloin tappioita olisi mahdollisesti pystytty pienentämään ja niiden vaikutukset eivät olisi olleet niin mittavia. Aikaisemmin panostamalla pelaajakehitykseen ei saavutettu haluttuja urheilullisia tuloksia, jolloin toiminnan painopistettä suunnattiin urheilullisen menestyksen tavoitteluun muilla keinoilla. Tämä saattoi johtua urheilun erityispiirteisiin kuuluvista moninaisista tavoitteista sekä osittain tärkeimpien sidosryhmien näkemyksistä.

4.8.3 Uuden alun hakeminen 2010–2013

Organisaatio lähti ajanjaksoon rajusti uudistuneella johtohenkilöstöllä ja tilinpäätöksistä selviää, että urheilulliseksi strategiaksi asetettiin mestaruudesta kamppailevan joukkueen rakentaminen kaudelle 2013–2014. Joukkueen rakentamisen kärjessä oli omien kasvattien kehittämisen lisäksi toimintaedellytysten parantaminen. Ajanjakson alussa käynnistettiin osakeanti, joka tuotti melkein 0,5 miljoonaa euroa, mutta ei muuttanut tärkeimpiä omistussuhteita yhtiössä. Ajanjakson lopussa käynnistettiin toinen, tällä kertaa suunnattu osakeanti. Urheilullisen strategian keinoista tai prosesseista tavoitteeseen pääsemiseksi ei edellä mainittua tarkemmin kerrottu julkisuuteen, eikä niistä löydy tietoa myöskään tilinpäätöksistä.

Kausien 2010–2013 välinen aika oli urheilullisten tulosten valossa heikoin koko seuran SM-liigataipaleen historiassa. Tuloksena oli yksi putoaminen puolivälierissä ja kahdet karsinnat.

Päävalmentajaa vaihdettiin kyseisenä ajanjaksona neljästi, minkä lisäksi urheilutoimenjohtajan paikka lakkautettiin. Ajanjakson ensimmäinen kausi oli kuitenkin urheilullisesti positiivinen yllätys, kun edellisellä kaudella karsintoihin joutunut joukkue ylsi nuorella ja halvalla joukkueella puoliväriin asti (Pirttijärvi 2011). Seuraavalle kaudelle henkilöstökulut nousivat 0,6 miljoonaa euroa ja joukkueeseen hankittiin nimekkäitä paluumuuttajia, mutta lopputulos oli silti ajautua karsintoihin. Ajanjakson kolmannelle kaudelle henkilöstökulut pienenevät jälleen noin 0,4 miljoonalla eurolla ja kannattajien urheilulliset odotukset kohdistuivat karsintojen välttämiseen (Salminen 2012). Lopputuloksena oli kuitenkin toiset perättäiset karsinnat, joissa joukkue säilytti paikkansa SM-liigassa.

Ilves-Hockey Oy:n johtohenkilöstössä tapahtui kausien 2010–2013 aikana vielä enemmän muutoksia kuin organisaation urheilupuolen johdossa. Toimitusjohtajana toimi kaikkiaan kolme henkilöä ja hallituksessa tapahtui poikkeuksellisen paljon henkilövaihdoksia. Kuvaavaa ajanjaksolle on keväällä 2012 alkanut tapahtumasarja. Ensin toukokuussa tiedotettiin yhtiön toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan eroavan tehtävistään (Ilves-Hockey Oy:n johdossa muutoksia. 2012). Uusi toimitusjohtaja ja hallitus nimettiin kesäkuussa. Strategia- ja urheilukehitysryhmät käynnistivät toimintansa elokuussa, mutta jo syyskyyntä lopussa koko johto erosi tehtävistään syynä luottamuspuola pääomistajaan (Ilves-Hockey Oy:n koko johto eroaa. 2012). Tämän jälkeen hallitukseen valittiin uusia jäseniä ja lokakuussa myös pääomistaja ilmoitti jättävänsä hallituksen.

Kausien 2010–2013 taloudellinen tulos oli noin 1,24 miljoonaa tappiollinen ja omavaraisuusaste putosi osakeannista huolimatta yli 70 prosenttia negatiiviseksi. Heikon kannattavuuden ja vakavaraisuuden lisäksi maksuvalmius heikkeni entisestään, joskin jakson alussa ollut osakeanti paransi hetkellisesti tilannetta pysäyttämällä heikkenemisen. Taloudellisesta kehityksestä on huomioitava, että kaudella 2011–2012, jolloin henkilöstökuluja kasvatettiin, myös liikevaihtoa pystyttiin kasvattamaan noin 0,5 miljoonaa euroa. Tämä kehitys oli kuitenkin lyhytaikaista, kun seuraavalla kaudella liikevaihto putosi noin 0,26 miljoonaa euroa. Tilinpäätöksistä selviää lisäksi, että Ilves-Hockey Oy antoi kausien 2010–2013 välisellä ajanjaksolla kaksi lähipiirilainaa, summaltaan noin 0,29 miljoonaa euroa, Liiga-Ilves Ry:lle, joka hallinnoi ennen toiminnan yhtiöittämistä SM-liigassa pelannutta edustusjoukkuetta.

Näin tiiviiseen tahtiin tapahtuvissa henkilövaihdoksissa on vaikea pureutua strategiseen työhön, jolloin kyseeseen tulee vain reagoiminen vastaan tuleviin tilanteisiin, joilla strategiaa luodaan. Tämä kuitenkin lisää epävarmuutta ja ottelusuoritusten merkitystä taloudellisen tasapainon kustannuksella. Lisäämällä suunnitelmallisuutta olisi mahdollisesti pystytty vastaamaan epävakaan urheilutoimialan haasteisiin parantamalla taloudellista tasapainoa. Ajanjakson ensimmäisen kauden positiivinen urheilullinen yllätys saattoi saada liian suuren merkityksen strategian toteuttamisessa, kun seuraavalle kaudelle henkilöstökulut jälleen nousivat, mikä viittaa pelaajabudjettiin tehtyihin panostuksiin.

Syksyllä 2012 eronnut Ilves-Hockey Oy:n johto oli ehtinyt urheilupuolen strategisessa suunnittelussa jo kohtuullisen pitkälle ja saanut nimettyä monia vastuuhenkilöitä huolehtimaan strategian noudattamisesta sekä houkuteltua muun muassa huippuvalmentaja Erkka Westerlundin osaksi urheilukehitysryhmää (Muutoksia ja uudistuksia Ilveksen organisaatiossa. 2012). Valitettavasti tämä työ menetti merkityksensä luottamuspuolan takia, mikä kertoo, että organisaatiossa ei ollut mahdollista luoda oikeanlaista johtamistapaa, millä parhaaseen mahdolliseen tulokseen olisi voitu päästä. Toisaalta voi olla kyse myös siitä, että strategian noudattaminen olisi vaatinut taloudellisia panostuksia pelaajabudjetin ulkopuolisiin asioihin organisaatiossa, kun omistajan tavoitteena lienee ollut urheilullisen menestyksen saavuttaminen panostamalla henkilöstövoimavaroja pelikentälle.

4.8.4 Viiri viidessä vuodessa 2013–2014

Kautta 2013–2014 käsitellään omana ajanjaksona, koska taloudellista tilannetta onnistuttiin analyysin perusteella parantamaan ja kauden tapahtumat omistusjärjestelyjen johdosta olivat poikkeukselliset. Edellisen jakson tilinpäätöksistä selviää myös, että edellisen ajanjakson alussa määritelty strategian mukainen tavoite pääsystä fiinaleihin kaudella 2013–2014 vaihtui huonojen urheilullisten ja taloudellisten tulosten seurauksena tavoitteiksi tervehdyttää taloudellinen tilanne.

Kausi 2013–2014 oli urheilullisesti jälleen pettymys, joukkueen jäädessä runkosarjan sijalle 11. Tämä oli kuitenkin samalla merkittävä helpotus kahteen edelliseen kauteen verrattuna, jolloin

runkosarjassa oli jääty viimeiseksi ja jouduttu karsintoihin. Organisaatio palautti tällä kaudella kertaalleen lakkautetun urheilutoimenjohtajan paikan, mikä oli myös ainoa merkittävä urheilupuolen johdossa tapahtunut henkilöstövaihdos (Kokko 2013).

Kauteen lähdeettäessä organisaatiossa vallitsi poikkeuksellinen tilanne, sillä yhtiöllä oli varteenotettava ostajaehdokas, joka oli aktiivisesti mukana organisaation päivittäisessä toiminnassa. Pääomistaja oli solminut ostajaehdokkaan kanssa myös esisopimuksen, jonka nojalla ostajaehdokas sai tarkastaa kaupan kohteena olevan Ilves-Hockey Oy:n taloudenpitoa ja johtamista. Kaupassa oli kyse vain pääomistajan omistusosuudesta ja uuden omistajan visiona oli, että hän olisi toiminut yhtiön operatiivisessa johdossa ja koko organisaation toiminnan tavoitteena olisi saavuttaa mestaruus viidessä vuodessa (Kunnari 2013). Kauppa lopulta peruuntui, kun yhtiön silloinen hallitus päätti suositella pääomistajalle kaupan purkua vedoten sekä pienomistajien että urheilujohdon tahtotilaan. Osana kauppohen purun suosittelua yhtiön hallitus keräsi listan henkilöistä, jotka lupautuvat strategiatyöhön Ilveksen hyväksi, jos kaupat peruuntuvat. (Ilveksen hallituksen suosituksesta omistusjärjestely purkautuu. 2013.) Jälkeenpäin ostajaehdokas myönsi tehneensä virheen toimiessaan operatiivisessa johdossa jo esisopimuksen aikana ja kertoessaan liian aikaisin suunnitelmistaan ”tuulettaa” koko organisaatio, mikä hänen mukaansa suututti pääomistajan lähipiiriin ja johti kaupan purkuun (Laine 2017).

Edellisen kauden päätteeksi käynnistetty osakeanti tuotti tilinpäätöksen mukaan lopulta noin 0,62 miljoonaa euroa, minkä lisäksi liigalisenssin tasearvoon tehtiin korotus ja pääomistajan lainoja sekä korkoja konvertoitiin osakkeiksi. Näillä toimenpiteillä varmistettiin oman pääoman saaminen positiiviseksi, mikä kohensi myös vakavaraisuutta. Lisäksi maksuvalmius parani edellisen kauden heikoista lukemista. Kannattavuus sen sijaan heikkeni entisestään, kun kauden taloudellinen tulos oli Ilves-Hockey Oy:n siihen astisen historian heikoin, noin 0,71 miljoonaa euroa tappiollinen. Tämä johtui osaksi alkukauden omistusjärjestelyistä, mutta myös noin 0,51 miljoonan euron noususta henkilöstökuluissa. Kasvaneiden henkilöstökulujen ohella liikevaihtoa onnistuttiin kasvattamaan noin 0,45 miljoonalla eurolla. Yhtiön palveluksessa kauden alussa aloittanut toimitusjohtaja lähti määräaikaikaisuuden päättyessä kauden jälkeen. Omistusjärjestelyn purkuun liittyneen nimilistan avulla yhtiössä oli tarkoitus käynnistää strategiaprosessi, jonka tarkoituksena oli määrittää yhtiön toimintastrategia ja arvot, jotka määrittäisivät suunnan koko yhteisölle.

Ilveksen kausi 2013–2014 antoi sidosryhmille ja mahdollisille muille ostajaehdokkaille vahvan singnaalin siitä, että yhtiön ympärille on mahdollista rakentaa jääkiekkobuumi, ja että yhtiöllä on liiketoiminnallista potentiaalia. Pitkällä aikavälillä kannattavaa urheiluliiketoimintaa on kuitenkin vaikeaa saavuttaa ilman tasapainoisia olosuhteita ja pitkäjänteistä strategista suunnittelua. Toisaalta kausi antoi myös viitteitä, että organisaatio kaipaa muutoksia omistussuhteisiin. Muuten puheet strategioista ja strategiaryhmistä uhkaavat jäädä pelkiksi puheiksi, jolloin organisaation olisi hyvin vaikeaa muuttaa toimintatapojaan sekä ottaa urheilullista ja taloudellista askelta kohti vakavasti otettavaa ammattuurheiluorganisaatiota.

4.8.5 Tekeminen ratkaisee kaiken 2014–2017

Kaudella 2014–2015 Ilves-Hockey Oy julkisti strategian, jonka ytimessä oli edellisellä kaudella julkaistu tavoite ”viiri viidessä vuodessa” ja koko organisaation toimintaa ohjaavana pääajatuksena ”tekeminen ratkaisee kaiken”. Strategian painopistealueet olivat: talouden tervehtyttäminen, huippu-urheiluosaamisen kehittäminen, työhyvinvointi, ottelupäivän kehittäminen, markkinointiviestinnän kehittäminen sekä verkostot. Missiona oli olla edelläkävijä elämysten tuottajana, kasvattaa ilvesläisten arvojen kautta huippu-urheilijoita sekä luoda yhteisöllisyyttä kunnioittaen Ilves-perinteitä. Strategian visio oli päästä pysyvästi huipputasolle taloudellisesti kannattavasti sekä omavaraisuuteen pyrkien. (Ilves-Hockey Oy:n uusi hallitus ja tulevien vuosien strategia. 2014.)

Kausien 2014–2017 välisen ajan taloudellinen tulos oli yhteensä noin miljoona euroa tappiollinen ja yhtiön historian suurimmat tappiot, noin 0,77 miljoonaa euroa syntyivät kaudella 2015–2016. Omistusjärjestelyihin liittynyt pääomistajan antama akordi käänsi viimeisen kauden tuloksen positiiviseksi, mutta ilman sitä viimeisen kauden tulos olisi ollut noin 0,94 miljoonaa euroa tappiollinen. Tarkasteltaessa kannattavuutta, maksuvalmiutta sekä vakavaraisuutta jaksolla, on otettava huomioon, että tunnuslukuihin vaikutti viimeisellä kaudella annetun akordin lisäksi omistusjärjestelyihin kuulunut osakeanti, joka toteutettiin omistajavaihdoksen jälkeen vielä saman tilikauden aikana. Suurin osa tunnusluvuista oli kausien 2014–2016 välisellä ajalla koko tarkastelujakson heikoimmalla tasolla. Ainoastaan omavaraisuusaste, quick ratio ja koko-

naispääoman tuotto prosentti ei pudonnut koko tarkastelujakson heikoimpiin lukemiin. Tarkastelujakson viimeinen kausi antaa kuitenkin viitteitä, että uuden omistuksen myötä myös taloudellinen tilanne kohentuisi, sillä jokainen tunnusluku parani edellisestä kaudesta.

Organisaation urheilupuolen johdossa tapahtui kausien 2014–2017 välillä vain kaksi muutosta, päävalmentajan vaihdos ilman irtisanomista sekä urheilutoimenjohtajan tehtävän lakkauttaminen uudelleen (Sirkiä-Jarva 2016). Urheilulliset tulokset ajanjaksolla olivat pudotuspelien villi kortti -kierroksella putoaminen, karsinnat sekä puolivälierissä putoaminen. Organisaation urheilullisesta tasosta koko tarkastelujaksolla kertoo, että viimeisellä kaudella saadut kolme otteluvoittoa Tapparasta olivat ensimmäiset otteluvoitot puolivälierissä sitten Raimo Helmisen viimeiseksi jääneen 2007–2008 kauden, jolloin puolivälierissä Kärpät kaatui kahdesti.

Kausien 2014–2017 välisellä ajalla Ilves-Hockey Oy:n toimitusjohtaja vaihtui vain kerran. Pääomistaja Manngardin luopuessa omistuksesta tarkastelujakson viimeisen kauden lopulla, uuden omistajaryhmän valitsema toimitusjohtaja aloitti tehtävässä. Myös yhtiön hallitus pysyi muuttumattomana lukuun ottamatta omistusjärjestelyiden yhteydessä tapahtuneita muutoksia tarkastelujakson viimeisellä kaudella. Strategiasta ja muuttumattomista henkilöstöolosuhteista huolimatta sekä taloudelliset että urheilulliset tulokset olivat heikkoja. Kuvaavaa kausien 2014–2017 toiminnalle oli, että ennusteet ja arviot liiketoiminnan kehityksestä ja tuloksesta olivat huomattavan väärä toteutuneisiin lukuihin nähden (Gynther 2017; Salminen 2016b). Lisäksi julkisuudessa pohdittiin, oliko Ilves-Hockey Oy:n liigalisenssi uhattuna (Lempinen 2017).

Kausien 2014–2015 alussa lanseerattu strategia oli ensimmäinen yhtiön monista strategioista, jossa tavoitteita ja painopistealueita sekä niiden saavuttamiseksi käytettäviä keinoja avattiin julkisesti. Vaikka strategiaa avattiin julkisesti, siihen ei kuitenkaan sisällytetty konkreettisia toimenpiteitä, joilla esimerkiksi huippu-urheiluosaamista tai ottelupäivää kehitetään. Tätä voidaan pitää normaalina käytäntönä, missä yhtiön kilpailukeinot jäävät yhtiön sisäisiksi liiketalouksiksi. Tarkasteltaessa strategian tavoitteita ja missiota herää kuitenkin epäily, että sen luonnissa ei olla mahdollisesti huomioitu organisaation vahvuuksia ja mahdollisuuksia riittävällä tarkkuudella. Painopisteenä ei ole ollut esimerkiksi Ilves ja Poika -strategian tapaan omat juniorit, vaikka omavaraisuuteen strategian mukaan pyritäänkin. Ilveksen ympärillä on myös

ollut yhteisöllisyyttä, eikä sitä siten tarvitsisi välttämättä luoda, vaan ennemminkin vaalia (Salminen 2016a; Silvennoinen 2010).

Strategia tuotti kuitenkin jossain määrin tulosta, kun sen arvioinnissa otetaan huomioon tarkastelujakson viimeinen kausi, jolloin urheilullinen menestys oli koko tarkastelujakso huomioiden hyvää ja talous alkoi tervehtyä. Viimeisen kauden urheilullisen menestyksen tärkeimpiä palasia olivat nuoret omista junioreista nousseet vastuunkantajat sekä päävalmentaja, jonka pelaajauran kasvattajaseurana Ilves oli toiminut. Katsojamäärät kasvoivat ja katsomossa nähtiin yhteisöllisyyttä, kun muutos omistussuhteissa toteutui ja joukkueen esitykset kentällä paranivat.

Omistajavaihdoksen yhteydessä saadulla akordilla ja joukkueen urheilullisen menestyksen tuomilla lisätuloilla oli talouden tervehtymiseen strategiaa suurempi vaikutus, mutta on vaikea arvioida, minkälainen vaikutus omistajavaihdoksella oli puolestaan urheilulliseen tulokseen. Edellisen kerran, kun omistajavaihdos oli kaudella 2013–2014 käsillä, myös urheilullinen tulos näytti hyvältä. Kaupan lopulta kariutuessa alkoi myös urheilullinen alamäki. Kaudella 2016–2017 pääomistajan luopuessa omistuksestaan joukkue ei ollut edes villi kortti -kierroksen pudotuspelipaikassa kiinni, mutta aloitti sen jälkeen kirin, joka johti puolivälieriin, ja jossa lopulta mestaruuden voittanut Tappara oli lähellä kaatua.

Omistajavaihdoksen jälkeen uusiutunut omistaja- ja johtohenkilöstö on luonut Ilves-Hockey Oy:lle jo uuden koko yhtiötä koskevan kolmivaiheisen strategian, minkä tavoitteena on taloudellisesti kestävä vakaa urheilullinen menestys, minkä vähimmäistasoksi on määriteltävä välieräpaikka Liigassa. Tavoitteiden saavuttamisessa avainasemassa on joukkueen koostaminen sekä junioriorganisaation kanssa tehtävä yhteistyö, millä pyritään synnyttämään kilpailuetua. Taloudellinen kestävyys varmistetaan kasvattamalla pelaajabudjettia korkeintaan samaa tahtia runkosarjan perusteella laadittavan tulobudjetin kanssa. (Ilves-Hockey Oy:n strategiatyö etenee. 2017.)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Ilves-Hockey Oy:n taloudellinen tilanne tarkasteltavalla ajanjaksolla on ollut lievästi ilmaistuna haastava alun viittä ensimmäistä kautta lukuun ottamatta. Taloudellista tilannetta kuvaavat vakavaraisuuden mittarit ilmaisivat yhtiön olevan vakavarainen ja maksuvalmiuskin parani tasaisesti. Mikäli kannattavuutta tarkastelujakson alussa arvioidaan normaaleilla liiketaloudellisilla kriteereillä, voidaan todeta, että se ei ollut erityisen kannattavaa. On kuitenkin huomioitava toimialan tilanne, mihin nähden yhtiö pystyi varsin hyvään tulokseen tuottamalla voittoa. Tällä jaksolla yhtiö pystyi välttämään toimialan heikon tuloskehityksen, mutta onnistui kasvattamaan liikevaihtoaan tasaisesti toimialan vauhtia.

Organisaatio päätyi panostamaan taloudellisesti kauteen 2008–2009, mikä tarkoitti kulujen nousua erityisesti henkilöstökustannuksissa ja pelaajabudjetissa. Kulujen lisääntymisestä huolimatta liikevaihto pysyi kuitenkin edellisen vuoden tasolla, mikä aiheutti tappiollisen tuloksen. Tämä johti kannattavuuden jyrkkään laskuun ja myös vakavaraisuus putosi huomattavasti, koska oman pääoman määrä oli kauden tappioihin nähden pieni. Myös maksuvalmiuden tunnusluvut heikkenivät, mutta pysyivät vielä siedettävällä tasolla.

Kaudesta 2008–2009 alkavalla ajanjaksolla kaikki tunnusluvut heikkenivät ja yhtiön liikevaihdon sekä kulujen kehitys aaltoilivat. Vasta kaudella 2013–2014 tunnuslukuihin saatiin parannusta, kun liigalisenssin tasearvoon tehtiin korotus ja pääomistajan lainoja ja niiden korkoja muutettiin osakeomistukseksi. Esimerkiksi yhtiön omavaraisuusaste nousi hetkellisesti positiiviseksi ensimmäisen kerran viiteen vuoteen. Tämä paransi tilannetta lähinnä kirjanpidollisesta näkökulmasta, sillä uutta rahaa yhtiöön ei kuitenkaan todellisuudessa tullut kuin järjestetyllä osakeannilla, missä merkittiin osakkeita 0,62 miljoonalla eurolla. Heti seuraavalla kaudella omavaraisuusaste kääntyi jälleen negatiiviseksi tappioiden myötä. Yhtiön liiketoiminta oli kaudesta 2008–2009 lähtien tappiollista jokaisella kaudella lukuun ottamatta tarkastelujakson viimeistä kautta. Kauden 2013–2014 näennäisesti parantunut tilanne ei auttanut yhtiön liiketoiminnallista kehitystä, koska taloudellinen parannus tapahtui lähinnä ”paperilla” ja toimintatavoissa ei tapahtunut merkittävää muutosta, vaikka esisopimuksen tehnyt ostajakandidaatti sai aikaan positiivista buumia alkukaudesta.

Arvioitaessa tarkastelujaksoa taloudellisesta näkökulmasta kokonaisuudessaan, näyttää kausi 2008–2009 kriittiseltä pisteeltä, jonka tuottamat tappiot vaikuttivat yhtiön negatiiviseen taloudelliseen kehitykseen, mitä ei onnistuttu pysäyttämään ilman muutosta omistussuhteissa. Hie-man yllättäen jotkut tunnusluvut, kuten suhteellinen velkaantuneisuus, näyttivät myös huonoimpina aikoina kohtalaisilta. Koska tilinpäätösanalyysissä käytettiin riittävän useaa tunnuslukua, voidaan todeta, että todenmukainen taloudellinen tilanne yhtiössä oli kuitenkin erittäin heikko. Laitisen (2002) mukaan tilinpäätösanalyysin tunnuslukujen ennustamistarkkuutta parantaa yrityksen rahavirtojen keskinäinen systematiikka, mikä johtaa usein kierteeseen. Hänen mukaansa tilinpäätösanalyysin keskeisin informaatioarvo perustuu positiivisen tai negatiivisen kierteen olemassaolon tai käynnistymisen tunnistamiseen. Yrityksen huono taloudellinen kehitys pitäisi pyrkiä katkaisemaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja vaikka tuotot laskisivat merkittävästi, syntyy negatiivinen kierre vasta tuottojen muutoksen johtaessa kannattavuuden heikkenemiseen. (Laitinen 2002, 60–62.)

Kauden 2008–2009 tappioiden oltua 0,54 miljoonaa euroa, olisi jo tuottojen heikon kehityksen tunnistaminen auttanut negatiivisen kierteen pysäyttämässä. Toisaalta suurin osa taloudellisesta panostuksesta oli tehty pelaajabudjettiin, milloin myös sopimusten irtisanominen olisi tullut kalliiksi. Tästä näkökulmasta yhtiön heikko taloudellinen kehitys selittyy liikevaihdon huonolla kehityksellä, vaikka yleensä panostukset joukkueeseen lisäävät sen kiinnostavuutta. Luultavasti tämän kaltaisessa tilanteessa olisi kuitenkin jotain pystytty tekemään, mikäli tilanne olisi tunnistettu ajoissa. Kannattavuuden käännyttyä kuitenkin jyrkkään laskuun oli negatiivinen kierre käsillä.

Negatiivisen kierteen pysäyttämistä vaikeutti ainakin se, että kauden 2008–2009 tappiot olivat yli 0,54 miljoonaa euroa. Vaikka oma pääoma jäi vielä positiiviseksi, oli vakavaraisuuden luoma puskuri huonoille ajoille käytännössä menetetty yhden kauden tappioiden ollessa näin suuret. Tämä ajoi yhtiön säästökuurille, jossa kuluja leikattiin etenkin henkiöstökulujen osalta. Tämä puolestaan vaikeuttaa joukkueen kokoamista, milloin jäällä nähtävän tuotteen kiinnostavuus kuluttajien silmissä putoaa. Tilinpäätösaineiston analyysissä nousi esille tätä tukeva seikka, kun kausilla, joilla henkilöstökulut nousivat edellisestä kaudesta, myös liikevaihto kasvoi. Jostakin syystä tätä ei tapahtunut kaudella 2008–2009.

Yhtiöittämisvaiheessa tapahtuneesta liigalisenssin siirrosta aiheutuneet vuosittaiset poistot tuloslaskelmassa vaikeuttivat myös negatiivisesta kierteestä ulospääsyä. Tarkastelujakson aikana poistoja tehtiin yli kahdella miljoonalla eurolla. Liiketoiminnan kirjanpidossa tehtävä poisto heikentää tulosta tuloslaskelmassa ja poistettavan investoinnin arvoa taseessa, mutta käytännössä raha ei enää liiku poistojen yhteydessä. Yhtiön tuloslaskelmassa vuosittain tehty poisto nousi julkisuuteen tasaisin väliajoin, mutta sitä ei edellä mainittua enempää avattu (Paasi 2016). Liigalisenssin siirrosta jäi joka tapauksessa vastuita, joita käsiteltiin tutkimuksen ensimmäisessä luvussa. Myös tilanne, missä edellisten kausien aiheuttamia tappioita on rahoitettu tulevien kausien tuotoilla, on vaikeuttanut liiketoiminnan kehittämistä ja siten negatiivisesta kierteestä ulospääsyä.

Taloudellisen kehityksen näkökulmasta urheilujohtaminen ei ollut alun jälkeen onnistunutta, kun organisaatio oli jatkuvasti kriittisessä tilanteessa, mistä ulospääsyä etsittiin välillä säästökuurilla ja välillä panostamalla pelaajabudjettiin. Mikäli joukkue yllättäen onnistui urheilullisesti, taloudellisia panostuksia lisättiin seuraavalle kaudelle. Jos joukkue kuitenkin epäonnistui urheilullisesti, alkoi jälleen säästäminen. Taloudellisesta näkökulmasta toimintaa kuvasi suunnitteleamattomuus, mihin lisätynä epäonnistuneet arviot yhtiön taloudellisesta kehityksestä viittaavat siihen, että todellisia pitkän tähtäimen suunnitelmia ei ollut olemassa tai niitä ei noudatettu.

Toisaalta yhtiömuotoisessa liiketoiminnassa omistajilla on aina päätösvalta, mikä korostuu, kun yhtiön enemmistöomistus on yhdellä henkilöllä. Tällöin omistajan intressit lopulta ohjaavat voimakkaasti toimintaa. Ilves-Hockey Oy:n tilanteessa eri sidosryhmien toisistaan poikkeavat odotukset ovat voineet määritellä omistajan näkemyksiä. Kannattajien vaatima urheilullinen menestys on luonut paineen, missä johtajien osaamiseen perustuva näkemys on saatettu ohittaa. Silloin toimintaa on alkanut ohjata urheilullisen menestyksen tavoite ja taloudellisen voiton tavoittelu on jäänyt toissijaiseksi.

Negatiivisesta kierteestä on edellä mainittujen seikkojen vallitessa vaikea irtautua. Helpotusta tilanteeseen olisi tuonut ainoastaan parantunut kannattavuus, mikä puolestaan olisi vaatinut joko selkeää kulujen minimointia tai liikevaihdon kasvattamista. Liikevaihdon kasvattaminen

onnistuu liiketoimintaa kehittämällä, mikä vaatisi taloudellisia resursseja sekä joukkueeseen että myynnin ja markkinoinnin kehittämiseen. Kulujen minimointi sen sijaan johtaisi myös joukkueen eli myytävän tuotteen heikkenemiseen, mikä johtaa siihen, että se ei ole enää kiinnostava. Urheilun erityispiirteisiin liittyvien epäloogisten tunteiden, traditioiden sekä brändiuskollisuuden vallitessa tuote kuitenkin säilyisi jossain määrin relevanttina, mitä voisi tehostaa mediaa hyödyntäen viestimällä avoimesti yhtiön tilanteesta. Vaikka urheilullinen menestys oli tarkastelujaksolla heikkoa ja katsojakeskiarvot laskivat, eivät katsojat silti tyystin lopettaneet tuotteen ostoa, koska katsojakeskiarvo ei pudonnut tarkastelujakson aikana alle 4 000. Tämä kertoo, että seuran kannattamisen traditiot sekä tunteet ovat voimakkaat, vaikka tulokset taloudessa ja urheilussa ovat olleet heikkoja.

Arvioitaessa tarkasteltavaa jaksoa strategisen suunnittelun näkökulmasta voidaan todeta, että se on ollut alun Poika ja Ilves -strategian jälkeen sekavaa. Vaikka varsinaisia strategiaprosesseilla luotavia yksityiskohtaisia suunnitelmia liiketoiminnasta ei yleisesti avata julkisuudessa, ovat yhtiön julkisuuteen kerrotut strategiat ja tavoitteet tutkimuksen perusteella olleet enemmän lausuntoja ulospäin, kuin toimintaa ohjaavia suunnitelmallisia strategioita. Tämä viittaa siihen, että strategiaa on luotu sopeutumalla vastaan tuleviin tilanteisiin. Tähän on vaikuttanut varmasti myös organisaation negatiivisessa kierteessä ollut talous, mikä ei ole ollut hedelmällinen tilanne strategiselle suunnittelulle ja toiminnan kehittämislle.

Alun Poika ja Ilves -strategia, jossa keskityttiin nousemaan huipulle kasvattamalla pelaajia omista junioreista edustusjoukkueen rungoksi, oli suhteellisen onnistunut. Strategiassa oli huomioitu toimintaympäristön luomat mahdollisuudet ja uhat sekä sopeutettu toiminta vastaamaan niitä. Myös organisaation vahvuudet olivat käytössä, kun osana strategiaa käytettiin osaavaa junioriorganisaatiota. Toimintaympäristön uhkana saattoi pitää taloudellista tilannetta, joka oli saatu vasta äskettäin tasapainoon ja olisi saattanut heikentyä nopeasti hankkimalla pelaajia organisaation ulkopuolelta. Mahdollisuutena puolestaan saattoi pitää sitä, että junioreissa pelasi niin monta lupaavaa pelaajaa, jotka voisivat muodostaa joukkueen rungon pienemmällä taloudellisella panostuksella. Toisaalta kritisoitu pelaajakehitys edustusjoukkueetasolla viittasi siihen, että se oli organisaation heikkous. Strategialla saavutettu kilpailuetu pohjautui omiin kasvatteihin, joiden avulla pystyttiin saavuttamaan kustannusjohtajuutta halvemmillä pelaajasopimuksilla, mutta myös differointia rakentamalla yleisöä kiinnostava joukkue.

Strategiassa asetetut urheilulliset tavoitteet kuitenkin jäivät saavuttamatta, mikä saattoi johtaa tyytymättömyyteen ja taloudellisten panostusten lisäämiseen seuraavan kauden joukkueeseen. Urheiluun kuuluva paine voittaa nousi taloudellisten tavoitteiden edelle ja oikeanlaista tasapainoa strategialle asetettavien tavoitteiden suhteen ei löydetty. Seuraavien vuosien strategiset tavoitteet asetettiin korkealle, mutta keinoja niiden saavuttamiseksi ei esitelty. Samalla yhtiön taloudellinen tilanne heikkeni, mikä viittaa siihen, että toimintaa ei osattu suhteuttaa käytössä olleisiin resursseihin. Taloudellisen tarkastelun ja urheilullisen menestyksen valossa näyttääkin, että hyvän alun jälkeiset strategiset päätökset määrittivät yhtiön kulkemaa suuntaa pitkällä aikavälillä. Tutkimuksen perusteella strategiasta kannattaisi jättää urheilulliset sarjasijoituksia koskevat tavoitteet pois, mikäli toiminta haluttaisiin pitkällä tähtäimellä säilyttää tasapainoisena. Laatimalla strategia, joka pohjautuu kilpailuettuun, urheilulliset tulokset seuraavat perässä, kun differoinnissa kehitytään.

Vasta kaudella 2014–2015 luotu strategia sisälsi muitakin tavoitteita kuin urheilullisen menestyksen sekä keinoja, joilla tavoitteisiin pyrittiin. Strategia ei näyttänyt onnistuneelta ensimmäisinä vuosinaan, mutta kaudella 2016–2017 tuloksiakin saatiin. On tosin mahdotonta arvioida, minkä verran vaikutuksia omistajavaihdoksella oli urheilulliseen tulokseen ja miten paljon strategian noudattaminen siihen vaikutti. Talouden osalta voidaan todeta, että positiivinen tulos aiheutui pitkälti omistajavaihdoksesta.

Koko tarkastelujaksolla strategista suunnittelua vaikeuttivat monet henkilövaihdokset yhtiössä. Kaikkein pisimpään paikallaan pysyi pääomistaja, joka hänkin lopulta luopui yhtiön omistajuudesta. Kotimaisen jääkiekkoliiketoiminnan toimialalla strategia pitäisikin luoda niin, että se kestää henkilövaihdokset. Julkisuudessa käytävä keskustelu urheilullisista tuloksista keskittyy hyvin usein päävalmentajan hyvyteen tai huonouteen. Valmentajat puolestaan usein puhuvat siitä, kuinka joukkue ei ole vielä hänen kokoama tai haluama. Mikäli organisaation urheilullinen identiteetti tunnistettaisiin ja luotaisiin esimerkiksi organisaation arvojen pohjalta, voitaisiin organisaatiolle luoda tähän pohjautuva strategia. Strategian ytimessä olisi kilpailuedun saavuttaminen identiteetin avulla. Strategiaa toteuttamaan palkattaisiin kulloinkin sopiva päävalmentaja. Valmentaja noudattaisi koko organisaation strategiaa ja valmentajan onnistumiseen liittyvä riski pienenesi pitkällä aikavälillä. Tällöin organisaation toimintaa ohjaisi väliajoin tar-

kistettava pitkän tähtäimen suunnitelma, mitä noudattamalla olisi mahdollista välttää henkilövaihdoksista johtuvat haasteet. Edellä mainittu koskisi valmentajien lisäksi koko johtohenkilöstöä.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yhtiön taloudellisella menestymättömyydellä on ollut vaikutuksia urheilulliseen menestykseen. Joukkueeseen ei ole pystytty tekemään tarpeellisia panostuksia, koska taloudellinen tilanne on pysynyt heikkona. Myöskään liiketoimintaa ei ole pystytty kehittämään osittain heikon taloudellisen tilanteen johdosta, mikä on puolestaan johtanut siihen, että liikevaihtoa ei ole onnistuttu kasvattamaan. Kun liikevaihto ei ole kasvanut tasaisesti, ei joukkueeseen tehtäviä panostuksia ole pystytty myöskään tasaisesti kasvattamaan. Näin ollen suunnitelmissa mainittuja urheilullisia tavoitteita ei ole saavutettu. Myös heikolla urheilullisella menestyksellä on ollut vaikutusta liikevaihdon aaltoiluun. Toisaalta on huomattava, että urheilullisen menestys tai liikevaihto ei määritä taloudellista tulosta ja liikevaihto puolestaan ei määritä urheilullista menestystä (ks. Sipiläinen 2017). Urheiluun kuuluu olennaisesti pitkäjänteinen työ, joka tuottaa tuloksia usein vasta pidemmällä aikavälillä. Tuloksia on vaikea saavuttaa, kun tehtävät panostuksen aaltoilevat.

Toimialan kilpailu on kovaa, mutta jääkiekon saamalla näkyvyydellä Suomessa on hämmästyttävää, että koko toimialan tuloskehitys tarkasteltavalla jaksolla on ollut heikkoa. On selvää, että yhtiöiden omistajien motiivit ovat jossain muualla kuin taloudellisesti tuottavassa toiminnassa, mutta ehkä katto-organisaation tulisi luoda sarjassa pelaamiselle tiukemmat taloudelliset ehdot, joita myös valvottaisiin. Toimialan tulevaisuuden kehitykselle tällä voisi olla positiivisia vaikutuksia, jolloin kasvua ei tarvitsisi hakea laajentamalla Liigaa, vaan parantamalla laatua.

Mielenkiintoisia jatkotutkimuksen aiheita olisi tutkia urheilullisen menestyksen vaikutusta lipputulojen ja sponsorituottojen kehitykseen niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä. Liigan laajennuttua nykyiseen kokoonsa olisi kiinnostavaa myös selvittää, onko otteluiden laatu todella heikentynyt ja miten se on näkynyt kuluttajien käyttäytymisessä. Laatua voisi tarkastella esimerkiksi maalipaikkavertailun avulla. Erilaisten pelitapojen synnyttämän keskustelun johdosta (Nyholm & Rantanen 2018; Savolainen & Sihvonen 2018) olisi kiinnostavaa tutkia myös, onko joukkueen valitsemalla pelitavalla vaikutusta joukkueen kiinnostavuuteen yleisön keskuudessa

ja joukkueen tuottojen muodostumiseen. Kuluttajien käyttäytymistä tulisi selvittää tarkastelemalla myytyjen lippujen määrää irrottamalla ne sponsori- ja muista paketeista. Joukkueen koostamista lukuun ottamatta urheilujohtamisen vaikutukset kentällä pelaavaan joukkueeseen ovat epäsuoria. Urheilujohtaminen vaikuttaa seuran tilaan, mikä puolestaan pitkällä aikavälillä vaikuttaa myös kentällä esiintyvään joukkueeseen. Tämä voisi olla laatukysymysten ohella yksi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe.

LÄHTEET

Aalto, S. 2005. Huippusarjasta kasvattajaliigaksi – viihteestä rutiiniksi? Jääkiekko, globalisaatio ja markkinat. *Urheilun aika* (2), 16–23. Helsinki: Tiimix.

Alamettälä, M. 2010. Pohjalla – Ilveksen kausi 2009–2010. *Jatkoaika.com* 19.5.2010. Viitattu 2.4.2018. <http://www.jatkoaika.com/Kolumni/pohjalla---ilveksen-kausi-2009-2010/74569>

Andrews, K. 1996. The concept of corporate strategy. Teoksessa H. Mintzberg & J. B. Quinn (toim.) *The strategy process. Concepts, contexts, cases*. 3. painos. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 47–55.

Baroncelli, A. & Lago, U. 2006. Italian football. *Journal of Sports Economics* 7 (1), 13–28. Viitattu 25.3.2018. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1527002505282863>

Beech, J. 2004. Introduction. Teoksessa J. Beech & S. Chadwick. (toim.) *The business of sport management*. Harlow: Pearson Education/Prentice Hall, 3–24.

Beech, J. 2016. Ownership. Teoksessa T. Byers (toim.) *Contemporary issues in sport management: a critical introduction*. Los Angeles: Sage, 335–348.

Boyle, R. & Haynes, R. 2012. Sport, the media and strategic communications management. Teoksessa L. Trenberth & D. Hassan (toim.) *Managing sport business. An introduction*. London; New York: Routledge, 318–337.

Chadwick, S. 2004. The future of sport businesses. Teoksessa J. Beech & S. Chadwick. (toim.) *The business of sport management*. Harlow: Pearson Education/Prentice Hall, 452–473.

Deloitte. 2017. Ahead of the curve. Annual review of football finance. Viitattu 26.5.2018. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2017.pdf>

Elo, E. & Rajala, A. 2017. Kauppalehti selvitti Liiga-seurojen tilinpäätökset – monet seurat nostavat lukuja keinotekoisesti. Kauppalehti 13.10.2017. Viitattu 10.1.2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kauppalehti-selvitti-liiga-seurojen-tilinpaatokset--monet-seurat-nostavat-lukuja-keinotekoisesti/r44jLa9W>

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Tampere: Vastapaino.

Frick, B. & Prinz, J. 2006. Crisis? What Crisis? Football in Germany. Journal of Sports Economics 7 (1), 60–75. Viitattu 25.3.2018. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1527002505282868>

Gerrard, B. 2004. Sports finance. Teoksessa J. Beech & S. Chadwick. (toim.) The business of sport management. Harlow: Pearson Education/Prentice Hall, 154–190.

Gynther, M. 2017. Toimitusjohtaja vahvisti: Ilveksen Ulkojäät-tapahtuma ei tuonut voittoa, vaan reilun tappion. Aamulehti 20.6.2017. Viitattu 2.4.2018 <https://www.aamulehti.fi/urheilu/toimitusjohtaja-vahvisti-ilveksen-ulkojaat-tapahtuma-ei-tuonut-voittoa-vaan-reilun-tappion-200221633/>

Hamil, S & Walters, G. 2010. Financial performance in English professional football: “an inconvenient truth”. Soccer and Society 11 (4), 354–372. Viitattu 30.5.2018. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14660971003780214?needAccess=true>

Hassan, D. 2012. Managing the business of sport: future trends and challenges. Teoksessa L. Trenberth & D. Hassan (toim.) Managing sport business. An introduction. London; New York: Routledge, 446–453.

Hiitellä, J. 2017. SM-liigalle sataa miljoonia euroja lisää – pomot yrittävät estää rahojen valumisen pelaajille. Ilta-Sanomat 1.6.2017. Viitattu 26.5.2018. <https://www.is.fi/sm-liiga/art-2000005234997.html>

Hiitellä, J. 2007. Minne matka, Ilves? Jatkoaika.com 21.3.2007. Viitattu 2.4.2018. <http://www.jatkoaika.com/Artikkeli/minne-matka-ilves/72664>

Hiitellä, J. 2005. Ilves ajaa määrätietoisesti nuoria sisään. Jatkoaika.com 11.4.2005. Viitattu 2.4.2018. <http://www.jatkoaika.com/Artikkeli/ilves-ajaa-määrätietoisesti-nuoria-sisään/81254>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. 21. painos. Helsinki: Tammi.

Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., Stewart, B. & Westerbeek, H. 2009. Sport management: Principles and applications. 2. painos. Oxford: Elsevier.

Ihantola, E. M. & Leppänen, P. 2018. Yrityksen kirjanpito: Liiketapahtumista tilinpäätökseen. 4. laitos. Helsinki: Gaudeamus.

Ikäheimo, S., Laitinen, E.K., Laitinen, T. & Puttonen, V. 2014. Yrityksen taloushallinto tänään. Sundom: Vaasan Yritysinformaatio Oy.

Ilveksen hallituksen suosituksesta omistusjärjestely purkautuu. 2013. Ilves.com 14.10.2013. Viitattu 29.5.2018. <https://www.ilveshistoria.com/ilveksen-hallituksen-suosituksesta-omistus-jarjestely-purkautuu/>

Ilves-Hockey Oy:n johdossa muutoksia. 2012. Ilves.com 29.5.2012. Viitattu 29.5.2018. <https://www.ilveshistoria.com/ilves-hockey-oy-n-johdossa-muutoksia/>

Ilves-Hockey Oy:n koko johto eroaa. 2012. Ilves.com 26.9.2012. Viitattu 29.5.2018. <https://www.ilveshistoria.com/ilves-hockey-oy-n-koko-johto-eroaa/>

Ilves-Hockey Oy:n uusi hallitus ja tulevien vuosien strategia. 2014. Ilves.com 5.12.2014. Viitattu 2.4.2018 <https://www.ilveshistoria.com/ilves-hockey-oy-n-uusi-hallitus-ja-tulevien-vuosien-strategia/>

Ilves-Hockey Oy:n strategiatyö etenee. 2017. Ilves.com 21.9.2017. Viitattu 2.4.2018. <https://www.ilves.com/ilves-hockey-oy-n-strategiatyo-etenee/>

Itkonen, H. 1996. Kenttien kutsu: Tutkimus liikuntakulttuurin muutoksesta. Helsinki: Gaudeamus.

Itkonen, H., Ilmanen, K. & Matilainen, P. 2009. Sponsorship in the Finnish sport culture. European Journal for Sport and Society 6 (1), s. 7–18. Viitattu 26.5.2018. https://www.waxmann.com/index.php?eID=download&id_artikel=ART100438&uid=frei

Itkonen, H. 2012. Liikuntasosiologia urheilun, liikunnan ja ruumiillisuuden jäljillä. Teoksessa K. Ilmanen & H. Vehmas (toim.) Liikunnan areenat. Yhteiskuntatieteellisiä kirjoituksia liikunnasta ja urheilusta. Jyväskylän yliopisto. Liikuntakasvatuksen laitoksen tutkimuksia 1/2012, 7–20.

Itkonen, H. 2015. Kansalaistoimintojen kaudet ja muuttuvat käytännöt. Teoksessa H. Itkonen & A. Laine (toim.) Liikunta yhteiskunnallisena ilmiönä. Jyväskylän yliopisto. Liikuntakasvatuksen laitoksen tutkimuksia 1/2015, 39–58.

Johnson, G., Scholes, K & Whittington, R. 2005. Exploring corporate strategy. 7. painos. Essex: Prentice Hall.

Kallunki, J. P. 2014. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Talentum.

Kallunki, J. P. & Kytönen, E. 2002. Uusi tilinpäätösanalyysi. 3. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakaari.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336. 3. luku 1§/13.12.2015/1620.

Klein, D. & Jones, D. 2001. The future of sport business. Teoksessa D. Kluka & G. Schilling (toim.) The business of sport. Oxford: Meyer & Meyer Sport, 21–38.

Kokko, T. 2013. Ilveksen urheilutoimenjohtajaksi Juha Pajuoja. Yle 28.10.2013. Viitattu 2.4.2018. <https://yle.fi/uutiset/3-6904228>

Koski, P. & Heikkala, J. 1998. Suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutos: Lajiliitot professionaalistumisen prosessissa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Koski, S., Rissanen, M. & Tahvanainen, J. 2004. Antiikin urheilu: Olympian kentiltä Rooman areenoille. Jyväskylä: Atena.

Kotter, J. P. 1990. A force for a change: how leadership differs from management. New York: The Free Press.

Kunnari, T. 2013. Ilveksen uusi pääomistaja: Viiri viidessä vuodessa. Mtv 29.7.2013. Viitattu 2.4.2018. <https://www.mtv.fi/sport/jaakiekk/sm-liiga/artikkeli/ilveksen-uusi-paaomistaja-viiri-viidessa-vuodessa/3802954#gs.C6LFO5g>

Kykkänen, T. & Leppiniemi, J. 2015. Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta. 9. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Kössö, T. 2016. Kuusi eri toimitusjohtajaa, 11 hallituksen jäsentä eronnut – toimitusjohtaja kauppaa firmansa tuotteita Ilvekselle. Yle 1.3.2016. Viitattu 25.3.2016. <http://yle.fi/urheilu/3-8707182>

Laine, A. 2015. Liikunta- ja urheilualan yrityskenttä. Teoksessa H. Itkonen & A. Laine (toim.) Liikunta yhteiskunnallisena ilmiönä. Jyväskylän yliopisto. Liikuntakasvatuksen laitoksen tutkimuksia 1/2015, 77–98.

Laine, A. 2017. Finland: The importance of the private sport sector has increased in the 2000s. Teoksessa A. Laine & H. Vehmas (toim.) The private sport sector in Europe: a cross-national comparative perspective. Switzerland: Springer, 107–124

Laine, S. 2017. Ilves-kaupoissa jyrätyltä Marko Sjöblomilta painava puheenvuoro: ”Ympäristö on kuin vanhassa ompeluseurassa”. Yle 31.1.2017. Viitattu 2.4.2018. <https://yle.fi/urheilu/3-9434810>

Laitinen, E. K. 2002. Strateginen tilinpäätösanalyysi: Perinteisestä analyysistä yrityksen arvon määrittämiseen. Helsinki: Kauppakaari.

Lempinen, M. 2017. Onko Ilveksen liigapaikka uhattuna? SM-liigan pomo ei kommentoi. Iltasanomat 4.1.2017. Viitattu 2.4.2018. <https://www.is.fi/sm-liiga/art-2000005032863.html>

Lähdesmäki, O. 2014. Jääkiekon Liiga-organisaatioiden kannattavuus ja vakavaraisuus. Aalto yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 21.10.2017. <https://aalto-doc.aalto.fi/handle/123456789/13717>

Mennander, A., Mennander, P. & Rakkolainen, P. 2004. Liigatähdet – Jääkiekon SM-liiga 30 vuotta 1975–2005. Helsinki: Gummerus Kustannus Oy.

Mesikämnen, J. 2002. Luonnonjäiltä areenoille, intohimosta leipäpuuksi: ammattilaistumisen avaimia suomalaisessa jääkiekossa. Teoksessa H. Roiko-Jokela & E. Sironen (toim.) Lajien synty. Jyväskylä: Atena, 103–120.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 2009. Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management. 2. painos. Harlow: Pearson Education/Prentice Hall.

Mustonen, O. 2001. Veijareita ja virtuooseja. Tampere: Poika Kotiin Oy.

Muutoksia ja uudistuksia Ilveksen organisaatiossa. 2012. Ilves.com 31.8.2012. Viitattu 2.4.2018. <http://www.ilveshistoria.com/muutoksia-ja-uudistuksia-ilveksen-organisaatiossa/>

Mönkkönen, J. 2011. Ammattijalkapalloseurojen johtamisen haasteet. Jyväskylän yliopisto. Kauppätieteellinen tiedekunta. Pro gradu –tutkielma. Viitattu 21.10.2017. <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/27176>

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2004. Tilinpäätösanalyysi. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Edita.

Nieminen, R. 2000. Selvitysmiehen ehdotus kansalaistoiminnan ja liiketoiminnan tukemisen eriyttämisessä noudatettavista periaatteista erityisesti liikuntajärjestöjen osalta. Opetusministeriön julkaisu. Helsinki.

Nyholm, T. & Rantanen, V. 2018. Total Hockey Forever. Suomi-kiekko on muuttunut – mistä sitten valitettaisiin? Radio Rock podcast 16.5.2018. Viitattu 29.5.2018. <https://www.radio-rock.fi/#!/post/5afc1701d20acf040058f6ca>

Näsi, J. & Neilimo, K. 2006. Mitä on liiketoimintaosaaminen. Helsinki: WSOYpro.

Paasi, J. 2016. SM-liigaseura karmeassa talouskurimuksessa – Ilves teki historiansa suurimmat tappiot: ”Järkyttävä tulos”. Ilta-Sanomat 27.10.2016. Viitattu 27.4.2018. <https://www.is.fi/sm-liiga/art-2000001939936.html>

Parker, C. 2004. Strategy and environmental analysis in sport. Teoksessa J. Beech & S. Chadwick. (toim.) The business of sport management. Harlow: Pearson Education/Prentice Hall, 213–239.

Pirttijärvi, T. 2011. Tekemisen ilo palasi Ilvekseen. Jatkoaika.com 21.4.2011. Viitattu 2.4.2018. <http://www.jatkoaika.com/Kolumni/tekemisen-ilo-palasi-ilvekseen/73068>

Pitkänen, M. 2006. Urheiluseuran kannattavuuteen vaikuttavat tekijät. Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Pro gradu –tutkielma. Viitattu 20.10.2017. <https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/1534/Urheiluseuran+kannattavuuteen+vaikuttavat+tekijat>

Porter, M. 1984. Strategia kilpailutilanteessa. Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. 2. painos. Suomentanut alkuteoksesta Väisänen, T. Helsinki: Rastor.

Porter, M. 1991. Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. 3. painos. Suomentanut alkuteoksesta Tillman, M. Helsinki: Weilin+Göös Oy.

Porter, M. 1998. On competition. Boston: Harvard Business School Publishing.

Rauste, O. 1997. Urheilu oikeus. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.

Salmi, I. 2012. Mitä tilinpäätös kertoo? 8. painos. Helsinki: Edita.

Salminen, S. 2012. Selviydy tai kuole – Ilves 2012–2013. Jatkoaika.com 8.9.2012. Viitattu 2.4.2018. <http://www.jatkoaika.com/Artikkeli/selviydy-tai-kuole---ilves-2012-2013/106519>

Salminen, S. 2016a. Ilves-fanit jatkavat otteluboikottiaan – kehottavat menemään Tapparankotipeliin. Aamulehti 20.1.2016. Viitattu 25.4.2018 <https://www.aamulehti.fi/kotimaa/ilves-fanit-jatkavat-otteluboikottiaan-kehottavat-menemaan-tapparankotipeliin-23398109/>

Salminen, S. 2016b. SM-liigaseuralta järkyttävän kova tulostavoite – hakee miljoonan euron parannusta. Iltalehti 13.9.2016. Viitattu 2.4.2018. http://www.iltalehti.fi/smliga/2016091322305328_sm.shtml

Sarhimaa, J. 2000. Joukkueurheilun yhtiöitymisestä: -syitä, seurauksia ja ongelmia. Helsinki: Opetusministeriö.

Savolainen, S. & Sihvonen, P. 2018. Kiekkokiuas. Keskustelu Tapparan tylsyydestä nollapuhetta – ”Sen ovat keksineet toimittajat, jotka eivät ymmärrä pelistä mitään!” Hämeen Sanomat videoblogi 16.4.2018. Viitattu 29.5.2018. <https://www.hameensanomat.fi/uutiset/kiekko/349311-keskustelu-tapparan-tylsyydesta-nollapuhetta-sen-ovat-keksineet-toimittajat>

Shibli, S. & Wilson, R. 2012. Budgeting and budgetary control in sport. Teoksessa L. Trenberth & D. Hassan (toim.) Managing sport business. An introduction. London; New York: Routledge, 185–208.

Shilbury, D. 1998. Strategic management and sport. Teoksessa D. Soucie (toim.) Research in sport management: implications for sport administrators. Sport Science Studies. Schorndorf: Hofmann, 22–33.

Sieviläinen, J. 2016. Pitäisikö SM-liiga avata? Mestis seurat vastaavat. Savon Sanomat 22.3.2016. Viitattu 28.3.2018. <https://www.savonsanomat.fi/urheilu/jaa-kiekko/Pit%C3%A4isik%C3%B6-SM-liiga-avata-Mestis-seurat-vastaavat/748046>

Silén, J. 2008. Olisiko syksyllä nuorten ilvesten vuoro? Jatkoaika.com 22.8.2008. Viitattu 2.4.2018. <http://www.jatkoaika.com/Kolumni/olisiko-syksyllä-nuorten-ilvesten-vuoro/76568>

Silén, J. 2009. Ilves 2008–2009: Tamperealainen kiekkokesä alkoi jo maaliskuussa. Jatkoaika.com 31.3.2009. Viitattu 2.4.2018. <http://www.jatkoaika.com/Artikkeli/ilves-2008—2009-tamperealainen-kiekkokesä-alkoi-jo-maaliskuussa/66782>

Silvennoinen, S. 2010. Ilves-fanit marssivat ulos: ”Tätä ei enää jaksa”. Iltalehti 23.1.2010. Viitattu 25.4.2018. http://www.iltalehti.fi/jaakiekko/2010012310984523_jk.shtml

Sipiläinen, K. 2017. Yllättävä tilinpäätös katastrofikauden jälkeen: Liiga-Saipa Oy takoi jo kuudennen perättäisen positiivisen tuloksen. Etelä-Saimaa 11.8.2017. Viitattu 26.5.2018. <https://esaimaa.fi/uutiset/lahella/b22dabba-4fe1-41c8-9e5d-4d16a986d3b0>

Sirkkiä-Jarva, S. 2016. Potkut kokeneet liigavalmentajat toivovat kollegoille työrauhaa – “Parempi ettet tiedä mitä mieltä olen”. Yle 15.9.2016. Viitattu 28.5.2018. <https://yle.fi/urheilu/3-9169805>

Slack, T. 1997. Understanding sport organizations: the application of organization theory. Champaign: Human Kinetics.

Soucie, D. 1998. Sport management: a new discipline in the sport sciences. Teoksessa D. Soucie (toim.) Research in sport management: implications for sport administrators. Sport Science Studies 9. Schorndorf: Hofmann, 14–21.

Stewart, B. 2015. Sport funding and finance. 2. painos. London; New York: Routledge.

Stewart, B. & Smith, A. 1999. The special features of sport. Annals of Leisure Research, 2 (1), 87–99. Viitattu 27.5.2018. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/11745398.1999.10600874>

Suoramaa, J. 2014 Kaunis tarina modernin urheilun rumassa maailmassa. Kiekkoareena.fi 27.6.2014. Viitattu 23.2.2018. <http://kiekkoareena.fi/kolumnit/kaunis-tarina-modernin-urheilun-rumassa-maailmassa>

Szymanski, S & Kuypers, T. 2000. Winners and losers: The business strategy of football. London: Penguin.

Taylor, T., Doherty, A. & McGraw, P. 2008. Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective. Oxford; Boston: Butterworth-Heinemann.

Trenbrecht, L. 2012. The sport business industry. Teoksessa L. Trenberth & D. Hassan (toim.) *Managing sport business. An introduction*. London; New York: Routledge, 3–16.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Uusitalo, H. 2001. *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. 7. painos. Helsinki: WSOY.

Valanko, E. 2009. *Sponsorointi: yhteistyökumppanuus strategisena voimavarana*. Helsinki: Talentum.

Wilson, R. & Joyce, J. 2008. *Finance for Sport and Leisure Managers. An Introduction*. London: Routledge

Yritystutkimus Ry. 2017. *Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi*. 10. korjattu lainos. Helsinki: Gaudeamus.

LIITTEET

Liite 1. Tilinpäätösaineistosta lasketut kannattavuuden tunnusluvut

<u>TILINPÄÄTÖS</u>	<u>LIIKEVOITTO%</u>	<u>KOKONAISPÄÄOMAN TUOTTO%</u>	<u>OMAN PÄÄOMAN TUOTTO%</u>
2003-2004	0,58 %	1,06 %	-0,56 %
2004-2005	0,54 %	1,17 %	0,49 %
2005-2006	2,73 %	6,53 %	12,03 %
2006-2007	-0,11 %	-0,27 %	3,19 %
2007-2008	0,22 %	0,68 %	0,19 %
2008-2009	-12,23 %	-38,55 %	-141,70 %
2009-2010	-12,30 %	-35,71 %	327,24 %
2010-2011	-9,87 %	-27,07 %	105,42 %
2011-2012	-7,15 %	-20,97 %	59,38 %
2012-2013	-2,93 %	-6,89 %	23,72 %
2013-2014	-11,19 %	-18,09 %	125,04 %
2014-2015	-4,36 %	-5,53 %	-523,88 %
2015-2016	-14,43 %	-23,77 %	289,55 %
2016-2017	-13,02 %	-23,49 %	5,19 %

Punaisella on merkitty tunnusluvut, joissa negatiivisen oman pääoman vuoksi tunnusluvun saama arvo on vääristynyt ja joita ei ole sisällytetty analyysiin.

Liite 2. Tilinpäätösaineistosta lasketut maksuvalmiuden tunnusluvut

<u>TILINPÄÄTÖS</u>	<u>QUICK RATIO</u>	<u>O.V. KIERTOAIKA</u>
2003-2004	0,65	94,54
2004-2005	0,77	143,28
2005-2006	0,81	83,58
2006-2007	1,23	150,41
2007-2008	1,36	145,51
2008-2009	0,93	200,08
2009-2010	0,63	254,33
2010-2011	0,63	177,47
2011-2012	0,32	269,32
2012-2013	0,39	342,80
2013-2014	0,50	295,88
2014-2015	0,44	272,80
2015-2016	0,33	428,04
2016-2017	0,65	269,39

Liite 3. Tilinpäätösaineistosta lasketut vakavaraisuuden tunnusluvut

<u>TILINPÄÄTÖS</u>	<u>OMAVARAISUUSASTE</u>	<u>SUHTEELLINEN VELKAANTUNEISUUS</u>	<u>GEARING</u>
2003-2004	37,14 %	26,42 %	9,35 %
2004-2005	41,00 %	22,20 %	8,98 %
2005-2006	49,91 %	16,34 %	-3,87 %
2006-2007	44,63 %	18,74 %	13,93 %
2007-2008	53,17 %	12,25 %	4,21 %
2008-2009	8,78 %	3,00 %	237,16 %
2009-2010	-37,05 %	38,77 %	43,33 %
2010-2011	-38,97 %	39,39 %	14,34 %
2011-2012	-72,66 %	46,70 %	2,43 %
2012-2013	-72,24 %	62,58 %	-1,72 %
2013-2014	4,60 %	54,14 %	575,52 %
2014-2015	-1,20 %	62,47 %	-2277,66 %
2015-2016	-19,55 %	62,84 %	-132,01 %
2016-2017	30,54 %	36,64 %	-41,45 %

Punaisella on merkitty tunnusluvut, joissa negatiivisen oman pääoman vuoksi tunnusluvun saama arvo on vääristynyt ja joita ei ole sisällytetty analyysiin.