

**SUOMALAISEN JALKAPALLON LIIGASEURAT AMMATTIMAISTUMISEN
PROSESSISSA**

Tommi Tuikkanen

Liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma
Liikuntatieteellinen tiedekunta
Jyväskylän yliopisto
Syksy 2021

TIIVISTELMÄ

Tuikkanen, T. 2021. Suomalaisen jalkapallon liigaseurat ammattimaistumisen prosessissa. Liikuntatieteellinen tiedekunta, Jyväskylän yliopisto, liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielma, 100 s., 2 liitettä.

Tässä liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan suomalaisen jalkapallon pääsarjaseuroja urheilun ammattimaistumisen näkökulmasta. Tarkastelussa ovat sekä miesten pääsarja, Veikkausliiga, että naisten pääsarja, Kansallinen Liiga. Urheiluseuratoiminnan juuret ovat suomalaisessa yhteiskunnassa olleet vahvasti vapaaehtoisessa kansalaistoiminnassa, mutta kuluneiden vuosikymmenten aikana globaalit muutokset urheilu- ja liikuntakulttuurissa kohti markkinallista viihdeurheilua ovat vaikuttaneet myös kansalliseen urheilukulttuurimme.

Tutkielma muodostuu teoriaosuudesta sekä empiirisestä osuudesta. Teoriaosuus on muodoltaan kirjallisuuskatsaus, jossa muodostetaan kuva aihepiirin aiemmasta tutkimuksesta, kootaan tutkielman teoreettinen viitekehys sekä asetellaan tutkielman tarkemmat tutkimuskysymykset. Tutkielman empiirisessä osuudessa puolestaan pureudutaan tutkimuskysymyksiin asiantuntijahaastatteluiden, Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen toteuttaman seurakyselyn ja muiden täydentävien aineistojen avulla.

Liikuntakulttuurin muutoksen myötä Suomessa urheilu- ja liikuntaseurojen toiminta on eriytynyt ja monet seurat ovat alkaneet kehittyä kohti ammattimaisempaa toimintaympäristöä. Korkeimmilla sarjatasoilla toimivat jalkapalloseurat ovat lajissaan tämän muutoksen kärjessä, koska samalla organisatorisella kentällä kilpailevien seurojen on pystyttävä vastaamaan muiden seurojen tuomaan kilpailuun. Kilpailullisten syiden lisäksi ammattimaistumista edistävät institutionaaliset tekijät, joihin lukeutuvat lajiliiton pakottavat normit, kuten liigalisenssiehdot, ja erinäiset kannustimet, kuten liigojen sisäisen rahanjaon perusteet.

Tutkielman aineiston perusteella Veikkausliigassa seurat jakautuvat taloudellisilta resursseiltaan kolmeen eri kategoriaan, jossa suurimmat taloudelliset resurssit omaavat seurat pystyvät kehittämään toimintaansa pitkäjänteisesti, kun taas heikommassa taloudellisessa asemassa olevat seurat joutuvat kamppailemaan täyttääkseen liigalisenssin ehdot. Kansallisessa Liigassa seurojen profiilit sen sijaan ovat monimuotoisempia jakautuen neljään eri kategoriaan, joissa seurojen toimintamallit eroavat toisistaan enemmän kuin Veikkausliigassa. Tämä johtuu muun muassa siitä, ettei Kansallisen Liigan organisatorinen kenttä ole ehtinyt vakiintua samoin kuin Veikkausliigassa lyhyemmän historiansa aikana. Naisten jalkapallo on kuitenkin viime vuosina alkanut ottaa yhä enemmän askeleita kohti markkinallista urheiluliiketoimintaa.

Asiasanat: urheilu- ja liikuntaseurat, ammattimaistuminen, palkkatyö, jalkapallo

ABSTRACT

Tuikkanen, T. 2021. Finnish football league clubs in the process of professionalization. Faculty of Sport and Health Sciences, University of Jyväskylä, Master's thesis in Social Sciences of Sport, 100 pp., 2 appendixes.

This master's thesis of the social sciences of sports examines the league clubs of Finnish football from the perspective of the professionalization of sports. Both the men's main league, Veikkausliiga, and the women's main league, the National League, are under review in this thesis. The roots of sports club activities in Finnish society have strongly been in voluntary civic activities, but in recent decades, global changes in sports culture towards more of a market-based environment have also affected our national sports culture.

The dissertation consists of a theoretical and an empirical part. The theoretical part consists of a literature review, in which a picture of the previous research in the field is formed, the theoretical framework of the dissertation is compiled, and the more detailed research questions of the dissertation are set. The empirical part of the dissertation, on the other hand, addresses research questions through expert interviews, a club survey conducted by the Research Institute for Olympic Sports and other supplementary materials.

With the change in Finnish sports culture, the activities of sports clubs have begun to diversify, and many clubs have begun to develop towards professionally operating environment. Clubs operating at the highest leagues are at the forefront of this change, as organizations competing in the same organizational field must be able to keep up with the. Secondly, professionalization is promoted by institutional reasons, which include the football federation's mandatory norms, such as league licenses, and other incentives such as the criteria for the distribution of revenue within the leagues.

It seems that in the Veikkausliiga, clubs are divided into three different categories in terms of their financial resources, where the clubs with the largest financial resources can develop their activities in the longer term, while clubs with a weaker financial position struggle to meet the conditions for the league license. In the National League, on the other hand, the profiles of the clubs are more diverse, divided into four different categories, where the goals and operating models of the clubs differ more than in the Veikkausliiga. This is due, among other things, to the fact that the organizational field of the National League has developed later than Veikkausliiga. However, in recent years, women's football has begun to take more and more steps towards the market-based sports business.

Keywords: sports clubs, professionalisation, paid work, football

KÄYTETYT LYHENTEET

FA	The Football Association, Englannin jalkapalloliitto
FFP	UEFA Financial Fair Play Regulations, Uefan taloudellisen reilun pelin -säännöt
FIFA	Fédération Internationale de Football Association, Kansainvälinen jalkapalloliitto
JPY	Jalkapallon pelaajayhdistys
KOK	Kansainvälinen Olympiakomitea
OKM	Opetus- ja kulttuuriministeriö
SVUL	Suomen voimistelu ja urheiluliitto
TUL	Työväen urheiluliitto
UEFA	The Union of European Football Associations, Euroopan jalkapalloliitto

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO.....	1
2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ.....	2
3 JALKAPALLON LAJIKEHITYS KATUPOTKIMISESTA KANSAINVÄLISEKSI VIIHDETUOTTEEKSI.....	3
3.1 Modernin pelin synty.....	3
3.2 Lajin leviäminen ja kasvu.....	5
3.3 Katsomoväkivalta ja naisjalkapalloilun nousu	6
3.4 Jalkapallon globalisoituminen ja viihteellistyminen nykypäivänä.....	7
4 SUOMALAISEN JALKAPALLON KEHITYSKULKU.....	10
4.1 Lajin rantautuminen Suomeen ja varhaisen kilpailutoiminnan organisoituminen	10
4.2 Toiminnan vakiintuminen ja kansainvälistyminen.....	12
4.3 Globalisaatio saavuttaa Suomen.....	14
5 URHEILUORGANISAATIOIDEN AMMATTIMAISTUMINEN	17
5.1 Amatöörien ja ammattilaisten kädenvääntö 1800- ja 1900-luvuilla.....	18
5.2 Organisaatioiden muutos yhteiskuntatieteellisestä näkökulmasta tarkasteltuna ...	21
5.3 Urheiluorganisaatioiden ammattimaistumiskehitys	24
5.3.1 Urheiluorganisaatioiden kapasiteetti	27
5.3.2 Urheiluseurojen liiketoiminta ja sen erikoispiirteet.....	29
5.4 Ammattimaistuminen Suomen urheilukentässä	33
5.4.1 Julkisen sektorin merkitys suomalaisseurojen ammattimaistumisessa	33

5.4.2 Ammattimaistuminen suomalaisten joukkuelajien kontekstissa	34
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	38
6.1 Tutkimuskysymykset.....	38
6.2 Aineistonkeruu	39
6.3 Tutkimusmenetelmät	42
7 TULOKSET	46
7.1 Jalkapallon liigaseurojen toimintaympäristö ja perustiedot	46
7.2 Asiantuntijahaastattelujen tulokset.....	50
7.2.1 Seurojen kategorisoinnit.....	51
7.2.2 Seurojen taloudelliset resurssit	55
7.2.3 Seurojen henkilöstö	60
7.2.4 Seurojen suunnittelu ja kehittäminen	63
7.2.5 Muut haastatteluissa ilmi nousseet asiat.....	64
7.3 Seurakyselyn tulokset.....	68
7.3.1 Talouden osa-alue seurojen näkökulmasta	69
7.3.2 Seurojen näkökulma henkilöstökysymyksiin	75
7.3.3 Seurojen toiminnan suunnittelu ja kehittäminen	81
8 POHDINTA.....	87
8.1 Keskeiset tulokset tutkimuskysymyksiin	87
8.2 Tutkimuksen arviointi	89
8.3 Jatkotutkimusehdotukset	91
LÄHTEET	92

1 JOHDANTO

Urheilun ja liikunnan ammattimaistuminen nousee nykyään alati useammin esiin, kun puhutaan alan muutoksesta. Termi nousee yhä uudestaan esiin esimerkiksi urheilujärjestön strategioissa, toimintakertomuksissa ja johtajien juhlapuheissa, joissa ilmiö nähdään lähes poikkeuksetta tavoiteltavana päämääränä. (mm. Olympiakomitea 2020; Palloliitto 2020.) Varsinainen konkretia ammattimaistumispuheiden ympärillä jää usein kuitenkin hieman epämääräiseksi, ja ammattimaisuus voikin käsitteenä tarkoittaa eri ihmisille hyvin eri asioita. Joku saattaa tarkoittaa ammattimaisuudesta puhuessaan toiminnan yleistä laadukkuutta ja vakavuutta, kun taas joku toinen taho saattaa tarkoittaa termillä esimerkiksi sitä, että urheiluseuraan on saatu rekrytoitua ensimmäistä kertaa palkallinen työntekijä. Kuinka näin laajojen merkityserojen viidakossa asiasta tulisi siis ylipäätään puhua?

Vaikka liikunnan- ja urheilun ammattimaistuminen on siis hyvin monimuotoinen ilmiö, eikä edes akateemisessa tutkimuksessa olla päästy konsensukseen siitä, mitä termillä pohjimmiltaan tarkoitetaan, koskettaa ilmiö liikunta- ja urheilumaailmaa lähes kaikilla sen tasoilla. Ammattimaistumisen keihäänkärkenä voidaan kuitenkin pohjimmiltaan pitää huippu-urheilua, jossa urheilijoiden ja organisaatioiden välinen kilpailu on kaikkein kovimmillaan. Ammattimaistuminen koskettaa luonnollisesti myös maailman suurinta lajia, jalkapalloa. Vaikka laji ei suomalaisessa urheilukulttuurissa ole noussut suurimman lajin asemaan, on kyseessä silti yksi harrastetuimmista ja seuratuimmista urheilun muodoista myös täälläpäin. Tämän tutkielman viimeistelyhetkillä, eli kesällä 2021, suomalaisella jalkapallolla vaikuttaisikin menevän historiaan peilaten varsin hyvin. Miesten A-maajoukkue on pelannut ensimmäisen kerran arvokisoissa, ja myös naisten A-maajoukkue on lunastanut jälleen kisapaikan EM-kisoihin kesälle 2022. Maajoukkueiden viimeaikaisesta menestyksestä huolimatta ei vastaavaa kansainvälistä menestystä ole ainakaan vielä nähty seurajoukkueetasolla. Kansainväliseen ympäristöön peilaten onkin mielenkiintoista tarkastella, kuinka ammattimaistumisen ilmiö näkyy suomalaisen jalkapallon liigaseuroissa.

2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tässä liikunnan yhteiskuntatieteiden pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan suomalaisten jalkapallon liigaseurojen ammattimaistumista. Tutkielma nivoutuu yhteen Jyväskylän yliopiston liikuntatieteellisen tiedekunnan ja Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen monivuotisen tutkimusprojektin kanssa, jossa tarkastellaan suomalaisen urheilun ammattimaistumista. Tutkimusprojektissa tarkasteltavina lajeina mukana olivat alun perin jääkiekko, pesäpallo, koripallo ja salibandy. Jalkapallo liittyi kuitenkin tarkasteltavien lajien joukkoon osaltaan sekä Palloliiton mielenkiinnosta että keväällä 2020 tiedekunnassa alkaneen jalkapallon työelämäprofessorin kautta. Tutkimusprojektissa tarkastellaan urheilun ja liikunnan ammattimaistumisen ilmiötä kaikkien edellä mainittujen lajien pääsarja- ja ruohonjuuritasolla. Tämä tutkielma sijoittuu siis tutkimusprojektin kannalta tarkastelemaan suomalaisen seurajalkapalloilun ammattimaistumista sen pääsarjatasolla, Veikkausliigassa ja Kansallisessa Liigassa

Kuten jo johdannossa läpi käytiin, urheilun ammattimaistuminen on aihepiirinä hyvin laaja-alainen. Koska yksiselitteistä määritelmää ammattimaistumiselle ei ole edes akateemisessa tutkimuksessa onnistuttu muodostamaan, pureudutaan tässä tutkielmassa ensimmäiseksi siihen, kuinka jalkapallon lajikulttuuri on kansainvälisellä tasolla ja Suomessa kulkeutunut nykyiseen tilanteeseen, jossa laji on maailmanlaajuisesti suosituin laji ja miljardiluokan liiketoimintaa, sekä Suomessakin maan harrastetuin laji että pääsarjojen yleisömäärillä mitattuna yksiä maamme seuratuimpia lajeja. Toiseksi tutkielmassa perehdytään siihen, kuinka urheiluorganisaatioiden ammattimaistumista ja ylipäätään organisaatioiden muutosta on tieteellisessä tutkimuskirjallisuudessa käsitelty ja muodostetaan tutkimuksen teoreettinen pohja. Kolmanneksi vuorossa on tutkimuksen empiirinen osio, jossa perehdytään suomalaisen jalkapallon liigaseurojen toimintaympäristöön, ammattimaistumisen vaikuttaviin syihin ja seurojen nykytilaan asiantuntijahaastattelujen sekä seurakyselyaineistojen pohjalta.

3 JALKAPALLON LAJIKEHITYS KATUPOTKIMISESTA KANSAINVÄLISEKSI VIIHDETUOTTEEKSI

Jalkapallon viimeaikaisten muutosten ymmärtämisen kannalta on tiedostettava, kuinka laji on nykyiseen tilanteeseen päätenyt. Jalkapallo on nykyisellään hyvin monimuotoinen ilmiö, jota pelataan ja seurataan lähes kaikkialla maailmassa, mutta aina tilanne ei ole ollut näin. Tässä luvussa käydään läpi jalkapallon kansainvälisen lajihistorian merkittävimmät muutokset ja periodit. Tarkastelunäkökulma lajin historiaan on pääasiassa yleiseurooppalainen, sillä myös suomalainen jalkapalloilu Uefan jäsenmaana tähän viitekehukseen lukeutuu.

3.1 Modernin pelin synty

Modernin jalkapallon emämaana on perinteisesti pidetty brittien saaria, josta laji on moninaisten vaiheiden kautta levinnyt globaaliksi valtalajiksi (esim. Itkonen & Nevala 2007; Nevala 2012). Ensimmäiset askeleet jalkapallon kehittämisessä moderniksi ja järjestäytyneeksi huippu-urheiluksi otettiin, kun vuonna 1863 Englannin jalkapalloliitto laati yhtenäiset säännöt lajille. Näissä säännöissä muun muassa kiellettiin vastustajan jaloille potkiminen ja pallon kantaminen käsillä, ja nämä periaatepäätökset erottivat jalkapallon lopullisesti rugbystä. Näiden niin kutsuttujen ”Cambridgen sääntöjen” luomisen taustalla painoivat osaltaan myös Englannin yläluokkaisten poikakoulujen halu karsia lajista ”epäsoveliaat” elementit pois, vaikka laji koulujen näkökulmasta nähtiinkin hyväksi tavaksi kanavoida nuorten poikien ylimääräistä energiaa. Tätä kehitystä kaduilla tapahtuneesta väkivaltaisesta potkiskelusta yhtenäisiin sääntöihin ja kilpailumuotoihin on kutsuttu jalkapallon sivilisoitumiseksi. (Dunning & Curry 2004, 48–51; Nevala 2012.)

1870-luvulla jalkapallo vakiintuneine sääntöineen lähti leviämään Englannista muihin Euroopan maihin sekä toisille mantereille (Kanerva 2003.) Koska leviäminen tapahtui etenkin merimiesten välityksellä, juurtui laji leviämisenä alkutaipaleella etenkin eri maiden satamakaupunkeihin. 1800-luvun lopussa laji rantautui myös Suomeen. (Itkonen & Nevala 2006.)

Nykymuotoisen viihteellisen ammattilaisurheilun kehityksen kannalta merkittäviä linjauksia jalkapallon parissa vedettiin jo vuonna 1885, jolloin Englannin jalkapalloliitto päätti hyväksyä pelaamisesta maksettavat rahapalkkiot. Täysin kivuttomasti ammattilaisuutta ei kuitenkaan sallittu, vaan Englannin jalkapalloliitto pyrki pitkään säilyttämään amatöörisäännöt lajin organisoinnin periaatteena. Englannin jalkapalloliitto joutui kuitenkin lopulta nöyrytymään, kun etenkin Lontoon ulkopuoliset seurat uhkasivat perustaa oman katto-organisaationsa, jossa ammattilaisuus sallittaisiin. Tämän seurauksena Englannin liigasta muodostui jo hyvin varhaisessa vaiheessa ammattilaisliiga. (Nevala 2012; Kanerva 2003; Koller & Brandle 2015.)

Pelaajien palkkiot olivat aluksi varsin pieniä, mutta niiden salliminen avasi kuitenkin oven tulevalle kehityskululle. Ammattilaisliigasta muodostui nopeasti siihen osallistuneille seuroille taloudellinen menestys, ja tämä sementoi ammattilaisuuden aseman englantilaisessa jalkapallossa lopullisesti. (Nevala 2012.) 1900-luvun alkuvuosikymmeninä lukuisat muut maat seurasivat Englannin esimerkkiä, ja ammattilaisliigat syntyivät esimerkiksi myös Italiaan ja Ranskaan (Kanerva 2003). Tämän kehityskulun jäljet näkyvät osaltaan vielä tänäkin päivä, koska taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna kaikkien edellä mainittujen maiden liigat (Valioliiga, Serie A ja Ligue 1) lukeutuvat 2020-luvulle siirryttäessä viiden suurimman liigan joukkoon (Uefa 2020).

Päätös ammattilaisuuden sallimisesta oli 1800- ja 1900-lukujen taitteen ilmapiirissä hyvin merkittävä ja urheilukenttää jakava. Samoihin aikoihin syntyneessä olympialiikkeessä ei ammattilaisuutta hyväksytty, vaan olympialiikkeen tiukat amatöörisäännöt säilyivät voimassa aina pitkälle 1900-luvun loppupuoliskolle saakka (Itkonen 2007). Kun vielä vuonna 1904 perustettu Kansainvälinen jalkapalloliitto Fifa asettui lopulta myös ammattilaisuuden kannattajaksi, oli kahtiajako viimeistään valmis. Parhaita jalkapalloilijoita ei tämän seurauksena enää olympialaisissa nähty, ja välirikon seurauksena Fifa päätti alkaa organisoimaan omaa kansainvälistä turnausta jalkapallon maailmanmestaruudesta. Ensimmäiset jalkapallon MM-kisat järjestettiin Uruguayssä vuonna 1930. (Itkonen & Nevala 2007.)

3.2 Lajin leviäminen ja kasvu

Ensimmäiset Fifan järjestämät MM-kilpailut olivat vielä hieman haparoivia ja epäselvyyksiä sisältäviä. Kaikkia huippumaita ei ensimmäisiin turnauksiin saatu mukaan, ja kisat jäivätkin hieman olympialaisten jalkapalloturnauksen varjoon lajin ”ykköskilpailuna”. Vasta toisen maailmansodan jälkeen MM-kisat nousivat jalkapallon suurimmaksi kilpailuksi. (Kanerva 2003.) Jalkapallon kansainvälinen leviäminen kiihtyi muutenkin toisen maailmansodan jälkeen. Ensinnäkin syyksi tähän leviämiseen on nähty länsimaiden yleinen vaurastuminen sodan jälkeen. Työpäivät lyhenivät, ja lauantaista tuli yleinen vapaapäivä 1960-luvulla. Tämä luonnollisesti johti työntekijöiden vapaa-ajan lisääntymiseen ja myös kulutusmahdollisuuksien kehittymiseen. (Nevala 2012.)

Toinen hyvin merkittävä tekijä leviämisen ja suosion kannalta oli viestintä- ja televisiointimahdollisuuksien kehittyminen (Nevala 2012). Ensimmäisen kerran MM-kisat televisioitiin vuonna 1954 Sveitsissä, ja vuoden 1966 Englannin MM-kisoja televisioitiin suorana jo 75 maahan ja finaalia seurasi yli 400 miljoonaa ihmistä. Vuoden 1966 kisat olivat yleisestikin käännöskohta jalkapallon televisioinnin kannalta, sillä tuolloin juuri televisiointi oli Fifan ja mediayhtiöiden välisten sopimusten keskiössä ensimmäistä kertaa. Lisäksi kisojen televisiointimahdollisuudet olivat merkittävä tekijä kisojen järjestämispaikkoja mietittäessä. Näiden kisojen televisioinnin yhteydessä kehitettiin myös ensimmäiset urheilulähetyksissä käytetyt hidastukset ottelutapahtumista. (Chisari 2006.) Lajin kasvanut medianäkyvyys ja suosio johtivat osaltaan Fifan ja Coca Colan solmimaan sponsorointisopimukseen vuonna 1976, joka oli ensimmäisiä merkittäviä kansainvälisen arvoturnauksen ja yksityisen yrityksen välisiä yhteistyösopimuksia (Nevala 2012). Televisioinnin kehitymisellä oli hyvin merkittävä rooli myös seurajalkapalloilun muutoksessa, sillä tv-lähetykset eri maiden kansallisista sarjoista edistivät entisestään huippujalkapalloilun kaupallistumista (Storm 2010.)

Kolmantena jalkapallon kansainvälistä leviämistä edistäneenä tekijänä toisen maailmansodan jälkeen olivat Fifan alaisten maanosaliittojen perustaminen. Maanosaliitot alkoivat järjestää maanosien sisäisiä kilpailuja, ja ensimmäisen kerran esimerkiksi Euroopan seurajoukkueiden mestaruudesta kilpailtiin vuonna 1955. Nykyisin valtavaa suosiota nauttiva Mestareiden liiga

puolestaan käynnistettiin vuonna 1956 Euroopan mestareiden cup-kilpailuna. Yleisesti ottaen kansainvälisten pelien määrä nousi 1950-luvulla huomattavasti, kun myös maanosien maajoukkuekilpailut alkoivat käynnistyä samoihin aikoihin. Huomioitavaa toki on, että Etelä-Amerikassa maanosan omaa mestaruusturnausta oli pelattu jo vuodesta 1910 lähtien. (Itkonen & Nevala 2007; Nevala 2012.)

3.3 Katsomoväkivalta ja naisjalkapalloilun nousu

1980-luvulle tultaessa jalkapallo oli levinnyt jo hyvin globaaliksi lajiksi, joka nautti merkittävää suosiota kaikilla mantereilla. Kuitenkin lajin näkyvin osuus, eli huippu-urheilu, alkoi kriisiytyä pelin sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vuoksi. Sisäinen kriisiytyminen tarkoitti käytännössä pelin muuttumista hyvin puolustusvoittoiseksi ja maalimäärien merkittävää vähentymistä. Nämä tekijät osaltaan johtivat siihen, että otteluiden yleisömäärät alkoivat vähentyä monissa ammattilaisliigoissa ympäri Eurooppaa. (Koller & Brandle 2015.) Kriisiytymisen ulkoiset tekijät puolestaan liittyivät useisiin katsomo-onnettomuuksiin, jotka vaativat lukuisia kuolonuhreja useilla eri stadioneilla. Surullisimmat esimerkit näistä nähtiin Brysselin Heysel -stadionilla vuonna 1985 ja Sheffieldin Hillsboroughissa vuonna 1989, joissa kuoli yhteensä yli sata ihmistä. (Nevala 2012; Koller & Brandle 2015.) Nämä tragediat lopulta pakottivat seurat ja liitot reagoimaan stadioneiden vanhentuneeseen infrastruktuuriin ja modernisoimaan lajia (Koller & Brandle 2015). Huliganismia vastaan alettiin toimimaan aktiivisesti ja ottelutapahtumia pyrittiin rauhoittamaan. Esimerkiksi Englannissa seisomakatsomot korvattiin tavallisilla istuimilla, ottelulippujen hintoja nostettiin ja turvatoimia lisättiin stadioneilla sekä niiden ulkopuolella. (Nevala 2012.) Huliganismi saatiinkin ainakin jossain määrin vähenemään näiden toimenpiteiden ansiosta, mutta kuten tänäkin päivänä vielä nähdään, ei ilmiö ole jalkapallon ympäriltä näistä yrityksistä huolimatta kokonaan kadonnut.

Pelkkää väkivaltaista kriisiä ei koko 1980-luku kuitenkaan ollut jalkapallon maailmassa. Lajin suosion kasvun kannalta hyvin merkittävä tekijä oli naisjalkapalloilun kasvu ja leviäminen kansainväliseksi huippu-urheiluksi. Vielä muutama vuosikymmen aikaisemmin 1960-luvulla jalkapallo oli ollut lähes yksinomaan miesten ja poikien peli (Nevala 2012; Vehviläinen & Itkonen 2009, 35–37), ja käytännössä kaikki edellä mainitut tapahtumat ovat olleet juuri

miesten jalkapalloon liittyviä. Vaikka ensimmäisiä naisten jalkapallojoukkueita olikin perustettu jo 1910-luvulla esimerkiksi Englannissa, Ranskassa ja Ruotsissa, vastustivat lajiliitot vielä pitkään naisten jalkapalloilun kehittämistä ja kilpailullista organisointia. Kenties painavin esimerkki tästä naisjalkapallon vastaisuudesta oli vuonna 1920 Englannin jalkapalloliiton säätämä kenttien käyttökielto naisilta, johon liitto kehotti kaikkia jäsenseurojaan osallistumaan. Tällä kiellolla oli hyvin kauaskantoisia seuraamuksia, sillä myös muun muassa Norja ja Ruotsi seurasivat mallia ja kielsivät lajin kilpailullisen harrastamisen naisilta (Vehviläinen & Itkonen 2009, 34–35.)

Voitaneen siis sanoa, että naisten jalkapallon alisteinen asema suhteessa miesten jalkapalloon juontaa ainakin osittain juurensa historiallisesta epäoikeudenmukaisuudesta, koska näihin samoihin aikoihin miesten jalkapallo saavutti vakiintuneen ja laajalle levinneen aseman urheilumaailmassa. Yhteiskuntien yleinen liberalisoituminen 1970-luvulla alkoi kuitenkin vaikuttaa siten, että naisten jalkapallon pelaaminen nähtiin lisääntyvässä määrin hyväksyttäväksi, eikä enää täysin sopimattomana toimintana. Lisäksi Uefa oli jo 1970-luvulla korostanut kansallisille lajiliitoille, että niiden tulisi ottaa naisjalkapalloilu paremmin huomioon ja omien organisaatioidensa hallinnan alle. Huomioitavaa kuitenkin on, että Fifan suhtautuminen naisjalkapalloon oli 1970-luvulla vielä varsin negatiivinen. (Vehviläinen & Itkonen 2009, 40–42, 83.) Naisjalkapallo oli kuitenkin kokonaisuudessaan 1960–1980-lukujen välisenä aikana yksi nopeimmin kasvaneista kilpaurheilun muodoista (Hjelm 2007).

3.4 Jalkapallon globalisoituminen ja viihteellistyminen nykypäivänä

1990-luvulle tultaessa jalkapallon pelaajista oli tullut jo merkittäviä julkisuuden henkilöitä ja idoleita (Kanerva 2003). Tämän lisäksi 1990-luvulla lajin kansainväliset pelaajamarkkinat muuttuivat merkittävästi, mikä entisestään lisäsi pelaajien valtaa eurooppalaisen huippujalkapallon maailmassa. Vuonna 1991 belgialainen Jean Marc Bosman haastoi entisen joukkueensa FC Liegen oikeuteen, koska hänen ei annettu vapaasti siirtyä uuteen seuraan. Tässä niin kutsutussa Bosman-tapauksessa Bosman myös voitti oikeustaistelun lopulta silloisen Euroopan Yhteisön tuomioistuimessa joulukuussa 1995. Ennen tätä vallitsevana käytäntönä oli ollut, etteivät pelaajat saaneet liikkua vapaasti seurasta toiseen edes heidän sopimuksensa

päätyttyä. Tuomioistuin ei kuitenkaan nähnyt ammattilaistunutta jalkapalloa alaksi, joka saisi poiketa Euroopan unionin lainsäädännöstä työvoiman vapaan liikkumisen ja sopimusvapauden suhteen. Päätös oli merkittävä, koska oikeussalissa Belgian jalkapalloliitto ja UEFA argumentoivat, ettei jalkapallo ole pääasiallisesti taloudellista aktiviteettiä, eikä täten yleisten työlainsäädäntöjen tulisi päteä jalkapallon parissa, vaan urheilun tulisi itse hallinnoida toimintaansa. Tuomioistuin kuitenkin päätti, että urheilun ja tässä tapauksessa huippujalkapallon tulee noudattaa yleistä eurooppalaista lainsäädäntöä, eikä omalakisista toimintamalleja saanut enää jatkaa. (Antoinioni & Cubin 2000.) Bosman-tapauksen kanssa samaan aikaan poistuivat eurooppalaisesta jalkapallosta lisäksi pelaajien ulkomaalaiskiintiöt, jotka nähtiin myös työvoiman vapaan liikkuvuuden vastaisiksi. Tapaus ylipäättään nosti esille urheilumaailman itsesääntelyn konfliktit EU-lainsäädännön kanssa (Garcia 2007.)

Näiden päätösten seurauksena jalkapallon pelaajamarkkinat globalistuiivat toden teolla. Pelaajat saivat nyt liikkua sopimuksensa umpeuduttua täysin vapaasti seurasta toiseen ilman suurempia esteitä silloisen Euroopan yhteisön alueella. (Kanerva 2003.) Pelaajamarkkinoiden yleiseen laajenemiseen vaikutti merkittävästi myös sosialismin kaatuminen Itä-Euroopassa, ja matkustusrajoitusten loputtua pelaajia alkoi virrata läntiseen Eurooppaan alati kasvavissa määrin. 1990-luvulla eurooppalaisiin jalkapalloseuroihin alkoi siirtyä myös lisääntyvissä määrin afrikkalaisia ja aasialaisia pelaajia. (Nevala 2012.)

Viihteellisyyden nimissä 1990-luvulla myös itse pelin sääntöihin tehtiin huomattavia muutoksia. Vuoden 1990 MM-kisojen puolustusvoittoisen pelityylin on nähty olleen lopullinen katalysaattori näihin sääntömuutoksiin, joissa muun muassa kiellettiin maalivahtia ottamasta käsiin oman joukkueen pelaajan syöttöä. Lisäksi paitsiosääntöä muutettiin siten, että paitsioasemassa olevan pelaajan tulee vaikuttaa peliin paitsion tuomitsemiseksi ja väkivaltaisten taklausten rangaistuksia kovennettiin. (Nevala 2012.) Sääntöuudistukset ”osuivat maaliin” ja katsojamäärät lähtivät jälleen nousuun, ja jo seuraavat MM-kisat Yhdysvalloissa 1994 ja Ranskassa 1998 olivat menestys katsojamäärissä ja pelin viihteellisessä luonteessa. (Nevala 2012; Itkonen & Nevala 2007.) Pelin yleinen viihteellistyminen ei ole varsinaisesti hidastunut näistä vuosista, vaan jos 2000-luvun huippujalkapalloa pitäisi jotenkin kuvata, hyvin nopeasti mieleen tulevat juuri termit kaupallistuminen ja viihteellistyminen. Maailman suurimpien ja menestyneimpien seurojen, kuten Real Madridin, FC Barcelonan ja

Manchester Unitedin liikevaihdot liikkuvat yli 700 miljoonassa eurossa, ja maailman parhaista pelaajista maksetaan vuosittain alati kasvavia siirtosummia. Kansainvälisessä tarkastelussa jalkapallon volyyymi urheilumarkkinoilla onkin kasvanut valtavasti (Deloitte 2020.) Huippujalkapallosta on monin paikoin tullut kulutustapahtuma, jossa itse peli saattaa jäädä sivuosaan (Nevala 2012). Keväällä 2021, eli tämän tutkielman kirjoitushetkellä, 12 Euroopan suurseuraa pyrkikin irtautumaan omaksi suljetuksi superliigakseen, jossa nämä seurat olisivat pelanneet jatkuvasti toisiaan vastaan ilman Uefan vaikutusvaltaa. Nämä suunnitelmat kaatuivat kuitenkin varsin nopeasti fanien laajamittaisten boikottien ja jopa pelaajien sekä valmentajien mielenilmausten jälkeen.

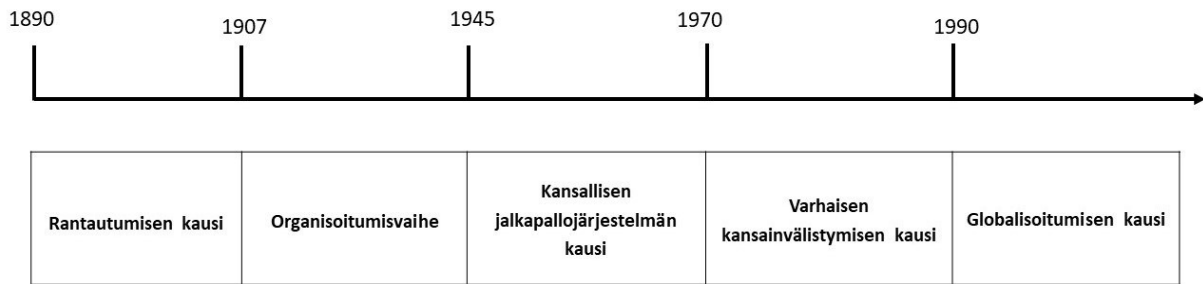
Tähän mennessä suurin harppaus naisten jalkapalloilussa kohti kansainvälistä viihdetuotetta otettiin kenties vuoden 2019 maailmanmestaruuskilpailuissa, jotka saavuttivat yhteensä yli miljardi katselijaa ympäri maailman (Fifa 2019a). Laajojen ihmismassojen mielenkiinto on tunnetusti elinehto kaupalliselle huippu-urheilulle, ja miljardiyleisö kertoo jo hyvin laajasta seuraajakunnasta. Lisäksi myös seurajalkapalloilun tasolla Euroopan vakiintuneet miesten huippuseurat ovat alkaneet aktiivisesti perustaa naisten joukkueita, ja monissa Euroopan maissa tv-yhtiöt ovat alkaneet kiinnostumaan myös naisten jalkapallon lähetysoikeuksista. Vaikka rahalliset korvaukset naisten sarjojen tv-oikeuksista ovat vielä huomattavasti pienempiä kuin miesten jalkapalloilussa, on kasvutrendi kuitenkin varsin selkeä. (Deloitte 2020.) Tuleekin olemaan hyvin mielenkiintoista seurata, mihin suuntaan naisten jalkapalloilussa kaupallistuminen tulee jatkossa etenemään.

4 SUOMALAISEN JALKAPALLON KEHITYSKULKU

Vaikka jalkapallon leviäminen Suomeen tapahtuikin varsin vastaavalla tavalla kuin muualla maailmassa, on lajin kotimaisessa kehityskulussa ja lajikulttuurin muodostumisessa ollut kuitenkin monia omintakeisia piirteitä, joita käsitellään seuraavaksi.

4.1 Lajin rantautuminen Suomeen ja varhaisen kilpailutoiminnan organisoituminen

Itkonen ja Nevala (2006) ovat jakaneet suomalaisen jalkapalloilun kehityskulun viiteen eri kauteen osana laajempaa suomalaisen liikunta- ja urheilukulttuurin muutosta (kuvio 1), joista kolme ensimmäistä kautta kuvaavat lähinnä miesten jalkapallon kehitystä. Suomalaisen jalkapallon ensimmäisen vaiheen nähdään alkaneen, kun jalkapallo rantautui Suomeen 1800-luvun lopussa brittiläisten merimiesten ja teollisuustyöntekijöiden mukana. Tätä ajankohtaa kutsutaankin kuvaavasti rantautumisen kaudeksi. Jalkapallo saavutti ensin jalansijan Turussa, josta se alkoi levitä nopeasti muualle Suomeen. Muita merkittäviä jalkapallopaikkakuntia lajin alkuvuosina olivat muun muassa Vaasa, Viipuri ja Sortavala. (Arponen 2003.) Ensimmäisiä lajin suomalaisia levittäjiä olivat etenkin Ivar Wilskman ja Viktor Heikel, jotka esittelivät lajia kirjoituksissaan laajemmalle yleisölle (Arponen 2003; Itkonen & Nevala 2006). Lajin alkuvaiheen leviämisessä haasteena oli kuitenkin sopivien kenttien puute ja se, ettei Suomessa varsinaisesti ollut vielä palloilukulttuuria, vaan liikunta ja urheilu olivat käytännössä voimistelua, voimailua, hiihtoa, luistelua ja yleisurheilua (Arponen 2003). Lajin varhaisen leviämisen kannalta merkittäväksi tekijäksi muodostui kuitenkin se, että laji otettiin lyseoihin ja opettajankoulutuksen seminaareihin yhdeksi harjoitettavaksi liikuntamuodoksi. Täten laji alkoi myös Suomessa levitä koululaitoksen kautta. (Itkonen & Nevala 2006.)



KUVIO 1. Suomalaisen jalkapallon kaudet (Itkonen & Nevala 2006.)

Suomalaisen jalkapallon toinen kausi on nimeltään organisotumisvaihe. Alkutahdit jalkapallon kilpailutoiminnan organisotumiselle lyötiin, kun Suomen Palloliitto perustettiin vuonna 1907. Seuraavana vuonna Palloliitto hyväksyttiin myös Fifan jäsenmaaksi, vaikka Suomi ei tuolloin ollut vielä itsenäinen valtio. Palloliiton perustamisen jälkeen ajankohtaiseksi nousi kansallisen mestaruuskilpailun organisointi, ja ensimmäisen kerran jalkapallon Suomen mestaruudesta kilpailtiin vuonna 1908. Varsinaisesta sarjatoiminnasta ei vielä kuitenkaan ollut vielä kyse, vaan SM-kilpailut käytiin cup-muotoisena aina vuoteen 1930 saakka. Lisäksi ensimmäisissä SM-kilpailuissa oli mukana vain kourallinen joukkueita, joista osa jopa vajaamiehisinä. (Arponen 2003; Itkonen & Nevala 2006.)

1900-luvun alku aina toiseen maailmansotaan asti oli suomalaisen jalkapallon kannalta myös kasvamisen ja leviämisen aikaa, ja esimerkiksi Palloliiton jäsenseurojen määrä kasvoi tällä aikavälillä merkittävästi. Lajin suosion kasvaminen ympäri Suomea puolestaan johti Palloliiton alueellisten piirijärjestöjen perustamiseen. Kilpailutoiminnan organisotiuessa alkoivat myös maajoukkueen viralliset ottelut, ja täten käynnistyi suomalaisen jalkapallon kansainvälistyminen. Osana kansainvälistä jalkapallomaailmaa joutui myös Palloliitto ottamaan kantaa ammattilaiskysymykseen, joka jakoi urheilukenttää tuohon aikaan. Ammattilaisuus oli saanut tukevan jalansijan eurooppalaisessa huippujalkapallossa, mutta Suomessa päätettiin vuonna 1920, että jalkapalloa tullaan harjoittamaan amatööriyden ihanteiden pohjalta. Päätöksellä oli hyvin pitkäkantoiset seuraukset, ja ammattilaisuus saapui suomalaiseen jalkapalloiluun lopulta vasta 1970-luvulla, kun taas muualla jalkapallo ammattimaistui vauhdilla koko 1900-luvun ajan. (Itkonen & Nevala 2006; Isotalo, Itkonen & Nevala 2020.)

Lajin leviämisestä huolimatta huomattavaa on se, että suomalainen yhteiskunta ei ollut rakenteeltaan vielä ennen toista maailmansotaa vielä kovin otollinen jalkapallon kaltaisen pelin leviämiseen. Suomi oli tuolloin vielä vahvasti maaseutumainen yhteiskunta, jossa valtaosa väestöstä asui ja työskenteli kaupunkien ulkopuolelle. Tilanne ei ollut täten otollinen kaupungeissa suosituille joukkuelajeille kuten jalkapalloseuralle. Lisäksi suomalaisessa lajikulttuurissa tuohon aikaan merkittävään asemaan nousi suojeluskuntien laajalle levittänyt pesäpallo, joka kilpaili jalkapallon kanssa harrastajista. (Isotalo, Itkonen & Nevala 2020.) Osaltaan näiden syiden vuoksi jalkapallo ei noussut Suomessa ykköslajin asemaan, toisin kuin hyvin monessa muussa maassa samoihin aikoihin.

4.2 Toiminnan vakiintuminen ja kansainvälistyminen

Kolmannella suomalaisen jalkapallon kaudella kansallinen jalkapallojärjestelmämme alkoi vakiintua ja organisatorinen työnjako selkeentyä (Itkonen & Nevala 2006). Tämä kausi sijoittuu ajallisesti toisen maailmansodan jälkeiseen aikaan, jolloin suomalaista yhteiskuntaa alettiin jälleenrakentamaan. Palloliiton jäsenseurojen ja pelaajamäärien kasvu jatkui, ja osaltaan tätä kasvua selittävät ikäluokkien kasvaminen niin kutsuttujen suurten ikäluokkien syntymisen myötä. Suomalaisen urheilukulttuurin viitekehityksessä jalkapallo oli jossain määrin erikoinen tapaus, sillä se oli yksi harvoja lajeja, joissa Työväen Urheiluliitto ja porvarillinen Palloliitto alkoivat organisoida jo pian sotien jälkeen yhteistä sarjatoimintaa. (Itkonen & Nevala 2006.) Lajin kasvu ja leviäminen asettivat myös Palloliitolle uusia vaatimuksia. Uusia aluepiirejä alettiin perustaa lajin leviytystä yhä syvemmälle myös sisämaahan, ja palkatun työvoiman tarve alkoi kasvaa liitossa, vaikka valtaosa toimista toteutettiinkin vielä täysin vapaaehtoisvoimin. Lisäksi jalkapallojärjestelmän rakentumisen kannalta olennaisessa roolissa olivat liiton järjestämät koulutukset ja valmennukset. (Itkonen & Nevala 2006.) 1950- ja 1960-luvuilla jalkapallon parissa tuskailtiin vielä varsin heikkojen lajiolosuhteiden kanssa. Kentät olivat usein hiekkapintaisia, katsomot pieniä eikä oheispalveluille ollut puitteita. Lisäksi jalkapalloilijat ja katsojat olivat säiden armoilla, sillä ensimmäiset kuplahallit valmistuivat Suomeen vasta 1970-luvulla. (Isotalo, Itkonen & Nevala 2020.)

Neljäs suomalaisen jalkapalloilun ajanjakso on varhaisen kansainvälistymisen kausi. Ajallisesti 1970-luvulta alkava kausi sijoittuu laajemman suomalaisen liikunta- ja urheilukulttuurin kannalta valmennuksellis-kilpailulliseen kauteen, joka näkyi muun muassa siinä, että Palloliitto linjasi toimintansa keskiöön valmennuksen ja koulutuksen kehittämisen sekä levittämisen. (Itkonen & Nevala 2006.) Jalkapallon suosion kasvun kannalta 1960–1980-luvuilla Suomessa kiihtynyt kaupungistuminen oli merkittävä tekijä, sillä jalkapallon asema oli kaupungeissa perinteisesti vahvempi kuin maaseuduilla. Yhteiskunnan muuttuminen moderniksi ja kaupungistuneeksi kulutusyhteiskunnaksi loi tilaa uudenlaisille urheilumuodoille, ja tätä tyhjiötä Suomessa täyttivät etenkin jääkiekko ja jalkapallo. (Isotalo, Itkonen & Nevala 2020.)

Aikakaudella merkittävää oli myös jääpallon eroaminen oman lajiliittonsa alaisuuteen irtautuen Palloliitosta, ja osaltaan tämän seurauksena myös jalkapalloilijoiden talviharrastaminen jääpallon parissa alkoi vähentyä. Muita muutoksia 1970-luvulla oli laaja sarjajärjestelmän uudistaminen, jonka seurauksena perustettiin uusi 1. divisioona liigan ja silloisen Suomisarjan väliin. (Itkonen & Nevala 2006.) 1.divisioona oli siihen osallistuneille seuroille kilpailullisessa mielessä menestys, mutta lajin ammattimaistumista sarjareformi ei kuitenkaan varsinaisesti edistänyt, sillä se ei muuttanut päätöksentekojärjestelmää tai lisännyt palkatun henkilöstön määrää (Isotalo, Itkonen & Nevala 2020). Aikakauden nimen mukaisesti suomalainen jalkapalloilu alkoi myös kansainvälistyä. Maaotteluita pelattiin alati enemmän, ja suomalaisia pelaajia alkoi siirtyä aiempaa useammin ulkomaille. Lisäksi myös Suomeen alkoi saapua ulkomaalaisia pelaajia. Televisiolla oli merkittävä rooli myös suomalaisen jalkapalloilun kansainvälistymiseen, sillä se antoi suomalaisille mahdollisuuden seurata kansainvälisiä otteluita omalta kotisohvalta. (Itkonen & Nevala 2006.) Kotimaisen jalkapalloilun televisionäkyvyys oli kuitenkin hyvin pientä, eikä Palloliiton yhteistyö Ylen kanssa sujunut kovin jouhevasti. Suomalaista jalkapalloa televisiossa näkyikin lähinnä muutamien miesten A-maajoukkueen otteluiden muodossa, kun taas Englannin liigaa televisioitiin Ylellä säännöllisesti 1960-luvun loppupuoliskolta eteenpäin. (Isotalo, Itkonen & Nevala 2020.)

Tälle kaudelle merkittävää oli myös naisten jalkapalloilun kilpailutoiminnan alkaminen Suomessa. Kuten jo edellisessä luvussa asiaa sivuttiin, alkoi Uefa 1970-luvulla painottaa kansallisille lajiliitoille myös naisjalkapallon huomioimista. Suomessa tämä näkyi siten, että kesällä 1970 pelattiin ensimmäisiä julkisuudessa esillä olleita naisten jalkapallo-otteluita.

Varsin pian, eli vuonna 1971, Palloliiton liittohallitus päätti ottaa myös naisjalkapalloilun organisoitavakseen, ja jo samana vuonna järjestettiin ensimmäiset naisten SM-kilpailut cup-muotoisena kilpailuna. Lupaavan alun jälkeen lajin suosion kasvu naisten parissa kuitenkin hidastui lähes vuosikymmenen ajaksi, osaltaan syynä lajiin liitetyt maskuliiniset ennakkoluulot ja rajalliset kehittämistoimenpiteet Palloliiton ja seurojen taholta. 1980-luvulla naisten jalkapalloilu alkoi kuitenkin vakiintua kiinteäksi osaksi suomalaista liikunta- ja urheilukulttuuria. (Vehviläinen & Itkonen 2009, 51–54, 64.)

4.3 Globalisaatio saavuttaa Suomen

Viides suomalaisen jalkapalloilun ajanjakso on globalisoitumisen kausi. Kauden on nähtävissä alkavan 1990-luvulta, vaikka sen piirteitä onkin ollut havaittavissa jo 1980-luvun lopulla. Tällöin suomalainen jalkapallojärjestelmä kiinnittyi yhä tiiviimmin kansainvälisiin käytänteisiin ja globaaliin jalkapallosysteemiin pelaajasiirtojen kasvavan määrän, mediatuotteiden kehittymisen ja fanikulttuurien kasvun myötä (Itkonen & Nevala 2006.) Yksiä merkittävimpiä hallinnollisia uudistuksia suomalaisen seurajoukkuejalkapalloilun kannalta tällä kaudella oli miesten pääsarjan eriyttäminen omaksi organisaatiokseen vuonna 1990. Täten myös jalkapallossa siirryttiin jääkiekossa toimivaksi havaittuun liigajärjestelmään. (Itkonen & Nevala 2006.) Liigajärjestelmien perustamisten on nähtykin olevan yksi merkittävimmistä ammattiurheilun rakenteita suomalaisissa joukkuepalloilun lajeissa (Lämsä, Nevala, Aarresola & Itkonen 2020). Liigajärjestelmään siirtyminen ei kuitenkaan välittömästi tarkoittanut jalkapallossa kovinkaan suuria muutoksia, vaikka sellaisia olikin ehkä innokkaimmissa toiveissa odotettu. Palloliitolla säilyi päätäntävalta muun muassa pelijärjestelmään ja liigalisensseihin, eikä liigajärjestelmä irtaantunut täysin vanhasta kansalaistoimintapohjaisesta toiminnasta. Monet liigaseurat jatkoivat vanhojen toimintamallien mukaisia käytänteitä, eikä jalkapallo ammattimaistunut Suomessa samaa tahtia kuin esimerkiksi jääkiekko samaan aikaan. (Isotalo, Itkonen & Nevala 2020.) Liigajärjestelmään siirtymisen voidaan nähdä kuitenkin tarkoittaneen siirtymistä ammattimaisiin käytäntöihin, vaikka osassa seuroissa vallitsevaksi käytännöksi muodostuikin vielä tuolloin eriasteinen puoliammattilaisuus (Szerovay & Itkonen 2015).

Suomalaisen jalkapallosysteemin globalisoitumiseen vaikutti merkittävästi myös edellisessä luvussa esitetty Bosman-tapaus, joka lisäsi myös suomalaisten pelaajien liikkumista ulkomaille ja vastavuoroisesti ulkomaalaisten pelaajien siirtymistä Suomen kentille. (Itkonen & Nevala 2006.) 1990-luvulla koko suomalaista yhteiskuntaa riepotteli kuitenkin taloudellinen lama. Lama vaikutti luonnollisesti myös jalkapalloilun toimijakenttään, ja seurat joutuivat monin paikoin taloudellisiin vaikeuksiin. Tämä johti osaltaan siihen, ettei suomalainen huippujalkapalloilu pystynyt kehittymään samalla tavalla kuin esimerkiksi jääkiekko samaan aikaan. Lama johti luonnollisesti koko valtiontalouden heikkenemiseen, josta kärsivät lukuisat valtionrahoitusta nauttineet urheilujärjestöt, kun leikkauslistoja alettiin laatimaan. Myös Palloliittoon vaikutti julkisen sektorin tuen vähentyminen, vaikka liitto selvisikin lamasta monia muita urheilujärjestöjä paremmin. (Isotalo, Itkonen & Nevala 2020.)

Suomalaisten jalkapalloseurojen taloudelliset vaikeudet eivät ole kuitenkaan jääneet 1990-luvun ilmiöksi, vaan myös vuosituhanen vaihteen jälkeen lukuisat pääsarjaseurat ovat päätyneet taloudellisiin vaikeuksiin. Pahimmillaan nämä taloudelliset haasteet ovat johtaneet jopa seurojen konkursseihin, mikä osaltaan kertoo, ettei pääsarjajalkapalloilu ole Suomessa ollut ainakaan liiketaloudellisesti kovinkaan kannattavaa toimintaa. Liikunta- ja urheiluorganisaatioiden taloudellisten vaikeuksien syiksi on Puronahon ja Matilaisen (1994) mukaan eriteltävissä etenkin kolme merkittävää syytä. Ensimmäinen näistä on epärealistinen budjetointi, toinen heikko talousseuranta ja kolmas organisaatioon liittyvät rajoitukset. Heidän mukaansa prosessi, joka johtaa urheiluorganisaatioiden taloudellisiin vaikeuksiin, noudattaa myös usein seuraavaa kaavaa: ensimmäisenä vaikeutena on yleensä kulujen sopeuttaminen tuottoihin. Kun tämä ei toteudu, pyritään nopeaan menestykseen ottamalla taloudellisia riskejä. Jos tämä riski ei kuitenkaan tuota välitöntä menestystä, on seurauksena usein yleisökato ja täten tulovirtojen heikkeneminen entisestään ja lopulta mahdollisesti konkurssi.

Suomalaisen naisjalkapalloilun saralla 1990-luku tarkoitti Palloliiton osalta panostuksia etenkin tyttöjalkapalloiluun. Tavoitteena oli kasvattaa pelaajamääriä, ja täten saada myös naisten maajoukkueen toiminnan kehittämiseen lisää resursseja. Huomionarvoista on myös se, että Fifan asenne naisjalkapalloilua kohtaan oli muuttunut 1970-luvun vastentahtoisuudesta suotuisampaan suuntaan, ja ensimmäiset naisten maailmanmestaruuskilpailut järjestettiin vuonna 1991 Kiinassa. Vaikka Suomea ei näissä kisoissa nähtykään, kasvoivat Suomen naisten

maajoukkueen pelimäärät huomattavasti 1990-luvun aikana. Suurta kasvua suomalaisen naisjalkapalloilun saralla nähtiin myös vuosituhannen vaihteen jälkeen, jolloin maajoukkueen menestys vuoden 2005 EM-kisoissa nostatti naisjalkapalloilun saamaa huomiota merkittävästi. Tämä edesauttoi osaltaan pelaajamäärien kasvun jatkumista. (Vehviläinen & Itkonen 2009, 98–100, 114–116.)

5 URHEILUORGANISAATIOIDEN AMMATTIMAISTUMINEN

Urheiluorganisaatioiden ammattimaistumisesta on kirjoitettu ja puhuttu jo vuosikymmeniä alan kirjallisuudessa ja julkisilla foorumeilla. Tästä huolimatta käsite on kokonaisuutena kaikkea muuta kuin yksiselitteinen ja helposti määriteltävissä oleva termi. Joskus ammattimaistumisella on saatettu tarkoittaa urheiluseuran siirtymistä vapaaehtois pohjaisesta kansalaistoiminnasta kohti yritysmaailman toimintalogiikkaa (esim. Shilbury & Ferkins 2011) ja joskus taas laajempaa prosessia kohti rationaalisempaa ja selkeämmin organisoitua toimintaa (Aarresola & Lämsä 2018; Dowling, Edwards & Washington 2014). Koski ja Heikkala (1998, 36–38) puolestaan määrittelevät ammattimaisuuden olevan toimintaa, joka sisältää toiminnalle vakituiset resurssit alkaen työskentelyajasta sekä paikasta.

Tutkielman aiheen ymmärtämisen kannalta on tärkeää myös erottaa käsitteiden ammattilainen ja ammattimainen ero, vaikka ne hyvin tiiviisti liittyvätkin toisiinsa. Ammattilaisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöä, joka ansaitsee kyseisellä toimella pääasiallisen elantonsa. Ammattilainen ymmärretään usein amatöörin vastakohtana, ja etenkin urheilun maailmassa ammattilaisuuden ja amatööriyden kaksinkamppailulla on ollut pitkä historia (Ilmanen 2012; Lavikainen 2012). Ammattilaisuus ei kuitenkaan aina välttämättä tarkoita parasta mahdollista toimintatapaa, vaikka sillä sitä etenkin usein arkipuheessa saatetaan tarkoittaakin. Ammattimaisuuden käsitteellä voidaan puolestaan Kielitoimiston sanakirjan (2019) mukaan tarkoittaa seuraavia asioita:

”1. ammatin tavoin harjoitettava; ammatinharjoittajan tapaan toimiva.

2. ammatiksi harjoitettava.

3. ammatikseen jtk tekevistä paremmin: ammatti-, ammattilais-.”

Tässä tutkielmassa ammattimaisuuden käsitteellä tarkoitetaan nimenomaan ammatin tavoin harjoitettavuutta sekä asioiden tekemistä niin laadukkaasti ja rationaalisesti kuin mahdollista. Tärkeää on huomata, että ammattilainen ei välttämättä ole aina ammattimainen, vaikka tämä

olisikin totta kai optimaalinen ja toivottu tilanne. Lisäksi huomioitava on se, että myös vapaaehtois pohjaisesti toimiminen on mahdollista ammattimaisesti, eikä kaikki vapaaehtoistyö ole aina niin sanottua puuhastelua. Urheilun parissa toimiikin tunnetusti hyvin paljon intohimoisia ja ammattimaisia ihmisiä, jotka eivät välttämättä saa juurikaan rahallista korvausta urheilun hyväksi käyttämästään ajasta.

5.1 Amatöörien ja ammattilaisten kädenvääntö 1800- ja 1900-luvuilla

Urheilun parissa ammattilaisuus ja siihen liittyvät ristiriidat ovat käytännössä yhtä vanhoja kuin moderni urheilu itsessään. 1800-luvun puolivälin jälkeen liikunta- ja urheilu alkoivat organisoitua etenkin Läsi-Euroopassa ja Yhdysvalloissa yläluokkaisena toimintana. Osana näitä yläluokkaisia urheiluaatteita syntyi myös 1800-luvun lopulla Olympialiike, jonka perustaja, paroni Pierre De Coubertin, näki liikunnan ja urheilun ajan henkeen kuuluvalla tavalla ensisijaisesti hyveelliseksi ja kasvattavaksi herrasmiesten toiminnaksi. Tähän ”urheilun hyvään kertomukseen” eivät etenkin työväenluokkaisissa lajeissa ilmentyneet rahapalkkiot ja ammattilaisurheilu sopineet, joten Olympialiikkeessä päädyttiin kieltämään rahallisten korvausten vastaanottaminen urheilemisesta aina 1990-luvun alkuun saakka. Tämä päätös vaikutti hyvin laajalti ympäri urheilukenttää Olympiaurheilun suosion vuoksi, ja aiheutti vuosikymmenten saatossa lukuisia konflikteja yksittäisten urheilijoiden, kansallisten liittojen ja kansainvälisen olympiakomitean välille. (Ilmanen 2012; Lämsä, Itkonen, & Nevala 2020)

Urheilun kansainväliset suuntaukset vaikuttivat huomattavasti myös suomalaisessa urheilussa, ja vuonna 1907 urheilukentässämme valta-asemaan noussut Suomen Voimistelu- ja Urheiluliitto SVUL hyväksyi yleiset amatöörisäännöt toimintaansa määrittäväksi normistoksi. Merkittävimpänä asiana nämä säännöt kielsivät esimerkiksi rahan tai arvokkaiden palkintojen vastaanottamisen urheilusuorituksista. Tämä päätös sulki myös Suomessa virallisten kilpailujen ulkopuolelle silloiset ammattilaisurheilijat ja aloitti pitkään jatkuneen konfliktin amatööri- ja ammattilaisurheilun välillä. Suurta vastustusta heräsi etenkin hiihdossa, painissa ja yleisurheilussa, joissa oli jaettu jo 1800-luvun lopulla rahapalkintoja urheilijoille, ja ammattilaisista tuli täten tavallaan amatöörejä. (Heikkinen 1977, 176–178; Ilmanen 2012; Lavikainen 2012; Kokkonen 2015, 40–42.) Myös jalkapalloa alettiin Suomessa muiden

pohjoismaiden tapaan organisoida amatööri-ihanteiden pohjalta, vaikka monissa muissa Euroopan maissa sallittiinkin ammattilaisuus pelaajille jo hyvin aikaisessa vaiheessa lajin kehitystä. Amatöörisääntöihin päätyminen taustalla oli juuri olympiaurheilun suuri suosio ja asema pohjoismaiden liikunta- ja urheilukulttuurissa. (Kanerva 2003; Itkonen & Nevala 2007; Peterson 2007.)

Suomalaisessa urheilukentässä amatöörisääntöjen yleispätevyydestä huolimatta etenkin edellä mainituissa hiihdossa, yleisurheilussa ja painissa kilpailujen tuotoista osa päätyi itse urheilijoiden taskuihin. Nämä rahalliset palkkiot maksettiin salassa, jotta urheilijat säilyisivät kilpailukelpoisina olympialaisissa, eikä amatöörisääntöjen kiertämistä nähty kovinkaan pahana syntinä. Amatöörisääntöjen kiertämiseen vaikuttivat osaltaan myös urheilijoiden usein vaatimattomat yhteiskunnalliset lähtökohdat ja matala tulotaso. 1950-luvulle tultaessa urheilukilpailujen katsojamäärien ja näkyvyyden kasvun myötä kilpailujen järjestäjille alkoi kertyä kasvavia tulovirtoja, joista myös urheilijat halusivat oman osuutensa. Maksut hoidettiin ilman veroja epävirallisia reittejä käyttäen, ja tästä suomalaiseen urheiluun vakiintui vielä nykyäänkin julkisessa keskustelussa silloin tällöin esiintyvä termi ”ruskeat kirjekuoret”. Urheilujärjestöjen johtajat joutuivat kuitenkin julkisuudessa paheksumaan tätä ja irtisanoutumaan kyseisestä toimintatavasta. (Kokkonen 2015, 89, 168–169; Lavikainen 2012.) Epävirallista palkanmaksua urheilijoille harjoitettiin myös jalkapallossa, jossa ”pinnarahat” olivat yleistyneet jo 1940-luvulla. Nämä palkkiot eivät näkyneet seurojen kirjanpidoissa eikä niistä maksettu veroja, koska seurojen tilejä tarkistivat vain seurojen itse valitsemat tilintarkastajat. Huomioitavaa kuitenkin on, etteivät nämä palkkiot urheilijoille olleet tuolloin suuruudeltaan vielä kovinkaan suuria. (Kanerva & Wallen 2007.)

Ammattimaistumiskehityksen pitkiä juuria kuvastaa hyvin myös se, että urheilun yleisen suosion merkittävän kasvun seurauksena 1940-luvulla SVUL alkoi jo vuonna 1945 palkata päätoimisia alueellisia toiminnanjohtajia. Työväen Urheiluliitto TUL puolestaan seurasi mallia palkaten 14 piirisihteeriä vuonna 1946. (Kokkonen 2015, 132.) Jalkapallon saralla ensimmäinen palkallinen työntekijä Palloliittoon pestattiin vuonna 1936, jolloin liiton ensimmäinen pääsihteeri Hugo Valpas aloitti työskentelynsä (Arponen 2003, 261). Tämä varhainen ammatillistuminen alkoikin herättää keskustelua vapaaehtoistyön roolista urheilussa. Muun muassa sosiologi Erik Allardt linjasi tuolloin, että ammattilaisuuden tulee parantaa

vapaaehtoistyön edellytyksiä ja laatua. (Kokkonen 2015, 132.) Mielenkiintoista onkin huomata, että näiden jo yli 70 vuotta sitten esitettyjen ajatusten mukaisia linjauksia löytyy vielä tänäkin päivänä esimerkiksi Opetus- ja kulttuuriministeriön seuratoiminnan kehittämistukien myöntämiskriteereistä (OKM 2020a), joissa esille nostetaan esimerkiksi juuri vapaaehtoistyön edellytysten parantaminen seuratoiminnassa.

1900-luvun kuluessa amatöörisäännöistä kiinnipitäminen vaati KOK:lta alati enemmän toimia ja lopulta 1980- ja 90-lukujen taitteessa KOK joutui lopulta myöntämään tappionsa ja luopumaan amatöörisäännöistään. Rahallisen korvauksen vastaanottaminen urheilusta ei täten enää sulkenut urheilijoita Olympialaisten ulkopuolelle. (Itkonen 2007; Lämsä, Itkonen, & Nevala 2020.) Amatöörisääntöjen valvominen nähtiin lopulta käytännössä mahdottomaksi, ja edellä mainitun piiloammattilaisuuden lisäksi amatööriurheilun moraaliperustaa heikensi myös niin kutsuttu valtionammattilaisuus. Valtionammattilaisuudeksi kutsuttiin etenkin entisissä sosialistisissa maissa esiintynyttä ilmiötä, jossa urheilijoille junailtiin valtionvallan toimesta esimerkiksi armeijan virkoja, jotka todellisuudessa mahdollistivat kuitenkin ammattimaisen urheilun harjoittamisen. Nämä järjestelyt antoivat sosialististen maiden urheilijoille merkittävän kilpailuedun muiden maiden urheilijoihin verrattuna, ja osaltaan mahdollistivat näiden maiden olympiamenestyksen. Näiden ilmiöiden lisäksi myös Pohjois-Amerikan lukuisat ammattilaisliigat ja niiden saavuttama laaja suosio johtivat osaltaan ammattilaisurheilun nousuun ja amatöörietioksen heikkenemiseen. (Ilmanen 2012.)

Huomionarvoista on myös se, että kansainvälinen jalkapalloliitto FIFA oli jo 1900-luvun alussa hyväksynyt ammattilaisuuden lajissa, joka oli ajanut jalkapallon irralleen olympialiikkeen parista (Nevala 2012). Amatöörirydestä luopuminen tapahtuikin muuhun urheilumaailmaan verrattuna olympialiikkeessä varsin myöhään ja lähinnä pakon sanelemana. Muutos ammattilaisuuden sallimiseen tapahtui osana laajempaa yhteiskunnallista muutosta kohti kaupallisempaa urheilumaailmaa. (Lämsä, Itkonen, & Nevala 2020.) Amatöörisääntöjen päättymisen olympialiikkeessä vauhditti entisestään urheilijoiden siirtymistä ammattilaisuuteen. Huippu-urheilun kaupallistumisen samalla kiihtyessä, myös urheilun muilta toimijoilta alettiin vaatia ammattimaisempaa otetta toimintaansa kiristyvän kilpailun takia. Muun muassa urheilutapahtumien järjestäjiin alkoi kohdistua entistä enemmän painetta, jotta urheilutapahtumat saataisiin kiinnostamaan suuria massoja. Tämä nähtiin tärkeäksi etenkin

urheilutapahtumien tulovirtojen kasvattamiseksi. Samoin kysyntää alkoi syntyä myös koulutettujen ja ammattimaisten valmentajien suuntaan. Suomessa merkittävänä esimerkkinä tästä kehityksenä on vuonna 1990 perustettu Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU, jonka odotettiin johtavan suomalaisen huippu-urheilun menestyksen saralle. (Itkonen 2007.)

5.2 Organisaatioiden muutos yhteiskuntatieteellisestä näkökulmasta tarkasteltuna

Urheiluseurojen ammattimaistumisen voidaan pohjiltaan nähdä olevan eräänlaista organisaatioiden muutosta. Yksi perinteisimmistä organisaatioteoreettisista tavoista kuvata organisaation kehitystä on Weberin byrokratiateoria. Weberin teoriassa keskeistä on rationalisoitumisen prosessi, jossa kapitalistisessa yhteiskunnassa toimivat organisaatiot alkavat toimia tehokkaasti, järkipäisesti ja hierarkkisesti organisoidusti. Nykyään arkipuheessa byrokratia yhdistetään hyvin vahvasti tehottomuuteen ja liialliseen hallinnolliseen jäykkyyteen, joka estää asioiden jouhevan etenemisen. Weber kuitenkin näki, että byrokraatit määrittävät modernia elämää, sillä niiden tarkkuus ja selkeys ovat ylivoimaisia muihin sosiaalisiin organisointitapoihin nähden. Toisaalta Weberin mukaan byrokraatit asettavat ihmiset myös eräänlaiseen rautahäkkiin, joka rajoittaa ihmisten yksilönvapautta ja pakottaa yksilöt toimimaan samalla tavalla. (Salminen 1993, 59–61.)

DiMaggio ja Powell (1983) kuitenkin näkivät, että syyt organisaatioiden rationalisoitumisen taustalla ovat muuttuneet Weberin alkuperäisistä ideoista. Heidän uusinstitutionaalinen lähestymistapansa ehdottaa, että organisaatioiden byrokratisoituminen johtuu etenkin organisatoristen kenttien muodostumisesta ja instituutioiden vaikutuksesta niihin pitkällä aikavälillä. Instituutioilla tarkoitetaan laajasti määriteltynä sellaisia vakiintuneita tapoja ja sopimuksia, jotka luovat tietynlaiset puitteet useammille toimijoille ja niiden valinnoille. (Morgan 1997, 493.) Siitä, mikä lopulta lasketaan instituutioksi, ei kuitenkaan olla täysin yksimielisiä, ja instituution rajan voikin nähdä olevan jossain määrin veteen piirretty. Maskellin (1996) mukaan instituutiot voidaan jakaa muodollisiin ja epämuodollisiin instituutioihin. Muodolliset instituutiot ovat muun muassa lakeja, ohjeistuksia ja muihin toimijoihin merkittävällä tavalla vaikuttavia organisaatioita. Epämuodolliset instituutiot puolestaan muodostuvat vähitellen ajan kanssa, mikäli jokin tapa alkaa vakiintua ja vaikuttaa ihmisten

toimintaan merkittävällä tavalla, vaikka siitä ei olisikaan missään erikseen virallisesti linjattu. Tämän tutkielman kannalta esimerkiksi muodollisesta instituutiosta voisi nostaa Palloliiton, joka määrittelee säännöt kaikkiin virallisiin Suomessa pelattaviin jalkapallon ja futsalin kilpailuihin, ja joita kaikkien virallisiin kilpailuihin osallistuvien joukkueiden on noudatettava.

Organisatorisen kentän käsitteellä tarkoitetaan niitä organisaatioita, jotka muodostavat jonkin tunnistetun ja yhtenäisen toiminta-alan yhteiskunnassa. Yhtenäiseen organisatoriseen kenttään kuuluu myös erinäisiä toimintaa ohjaavia logiikoita. (DiMaggio & Powell 1983.) Institutionaalinen logiikka jollakin tietyllä organisatorisella kentällä tarkoittaa sitä, että kentällä on havaittavissa jokin yhtenäinen toimintaa ohjaava logiikka (Scott 2014, 87–88). Tämän tutkielman kannalta merkittävät organisatoriset kentät muodostuvat Veikkausliigassa ja Kansallisessa Liigassa pelaavista seuroista, jotka kilpailevat toisiaan vastaan mutta toimivat myös tietynlaisessa symbioosissa, sillä mielekästä urheilutapahtumaa tai -kisaa varten tarvitaan aina myös vastustaja, jota vastaan kilpailla.

DiMaggion ja Powellin (1983) mukaan pitkälle strukturoitu organisatorinen kenttä johtaa usein tilanteeseen, jossa organisaatioiden toimintatavat lopulta homogenisoituvat, vaikka alun perin kyseisellä kentällä olisi voinut toimia hyvin eri tavoin toimivia organisaatioita. Kun jokin tapa toimia osoittautuu paremmaksi kuin muut, alkavat muut samassa ympäristössä toimivat organisaatiot myös todennäköisesti toimia vastaavalla tavalla. Tätä ilmiötä kutsutaan organisaatioiden isomorfismiksi, ja perinteisin selitys sen taustalla on juuri jonkun yksittäisen toimintatavan ylivoimaisuus muihin verrattuna ja organisaatioiden keskinen kilpailu toisiaan vastaan. (DiMaggio & Powell 1983.) Jalkapallon maailmassa eri seurat ja joukkueet kilpailevat suoraan toistensa kanssa kentillä ja niiden ulkopuolella, joten kilpailullisen isomorfismin olemassaolo jalkapalloseurojen kontekstissa lienee varsin selvää. Organisatorista isomorfismia saattaa kuitenkin tapahtua kilpailullisten syiden lisäksi muista tekijöistä, ja DiMaggio ja Powell argumentoivatkin, että lisäksi on eroteltavissa myös niin kutsuttua institutionaalista isomorfismia. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaatioiden toimintaa ohjaavat pelkän kilpailullisen edun lisäksi samaan suuntaan myös yhteiskunnan erinäiset institutionaaliset toimijat ja organisaatioiden toimintaympäristö ylipäätään.

Tätä institutionaaliseksi isomorfismiksi kutsuttavaa ilmiötä on olemassa kolmea eri tyyppiä, joista ensimmäinen on pakottava isomorfismi. Pakottavassa isomorfismissa joko sisäiset tai ulkoiset paineet esimerkiksi lainsäädännön tai muiden normien muodossa johtavat organisaatiot toimimaan juuri tietyllä tavalla. Hyvänä esimerkkinä tästä toimii muun muassa se, että valtiovalta pakottaa lainsäädännön kautta yrityksiä ja rekisteröityjä yhdistyksiä pitämään kirjanpitoa toiminnastaan. Toiseksi institutionaalisen isomorfismin muodoksi he puolestaan nostavat niin matkivan isomorfismin. Tässä ilmiössä on kyse siitä, kun epävarmoissa oloissa toimivat organisaatiot omaksuvat muiden organisaatioiden toimintatapoja. Kolmas tyyppi on normatiivinen isomorfismi, joka perustuu eri ammattien muodostumiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että eri ammattien harjoittajat sosiaalistuvat juuri oman ammattikuntansa käytänteisiin ja toimintakulttuuriin saamansa koulutuksen perusteella, ja tämän seurauksena tietyn ammattikunnan edustajat identifioituvat enemmän oman ammattinsa edustajiksi kuin esimerkiksi muihin saman organisaation toimijoihin. Esimerkkinä tästä voi nähdä sen, että jonkin yrityksen insinöörit samaistuvat enemmän muiden yritysten insinööreihin kuin vaikkapa samassa talossa työskenteleviin siivoojiin. (DiMaggio & Powell 1983.)

Urheilun ammattimaistumisen kannalta tämä uusinstitutionaalinen lähestymistapa antaa uusia työkaluja tarkastella ilmiötä. Kansainvälisessä tutkimuksessa uusinstitutionaalista lähestymistapaa urheilun ammattimaistumisen tutkimiseen onkin käytetty jonkin verran. Esimerkiksi Seippel (2019) lähestyy tutkimuksessaan Norjan Palloliiton laatuseraohjelmaa juuri uusinstitutionaalisella lähestymiskulmalla. Tutkimuksessa havaittiin, että institutionaaliset syyt ohjaavat seuroja osallistumaan laatuseraohjelmaan ja täten ammattimaistumaan, vaikka se ei aina välttämättä olisikaan yksittäisen seuran kannalta paras mahdollinen suunta. Toisaalta myös kotimaisessa tutkimuksessa on käytetty varsin vastaavaa teoriapohjaa, ja esimerkiksi Szerovay (2020) tarkastelee, kuinka Suomen urheilukentän määräävä logiikka on muuttunut, ja kuinka liikunnan ja urheilun ammattimaistumiseen liittyviä ilmiöitä on alkanut ilmaantua varsin laajalti myös seurakentän ruohonjuuritasolla.

5.3 Urheiluorganisaatioiden ammattimaistumiskehitys

Ammattimaistumisen käsitteen yksiselitteisen määrittelyn vaikeudesta huolimatta ilmiötä on kuitenkin pyritty kuvaamaan, selittämään ja määrittelemään lukuisin eri tavoin. Urheiluorganisaatioiden ammattimaistumista on perinteisesti alan kansainvälisessä kirjallisuudessa lähestytty etenkin urheilun kaupallistumiseen ja ammattilaisurheiluun liittyvien teemojen kautta. Tv-lähetysten syntyminen ja valtavirtaistuminen 1900-luvun puolenvälin jälkeen ovat luoneet merkittävän alustan urheilun kaupalliselle kehitykselle, ja tämän kehityksen seurauksena huippu-urheilu on omaksunut merkittävässä määrin viihdemaailmasta tuttuja piirteitä. (Dowling, Edwards & Washington 2014.) Ammattimaistumiskehityksen tutkimuksen kannalta ongelmana on kuitenkin termin moniulotteisuus. Ammattimaistumista on kuvattu alan tutkimuksessa ensinnäkin prosessina, jossa organisaation eri toimijat ja osa-alueet kehittyvät kohti aina vain rationaalisempaa ja tehokkaampaa toimintaa. Toisaalta ammattimaistumisen käsitettä on myös käytetty kuvaamaan urheiluorganisaatioiden muutosta, jossa aletaan varsin yksiselitteisesti siirtyä kohti yksityisen sektorin toimintatapoja (Dowling, Edwards & Washington 2014). Kokonaisuudessaan ammattimaistumisen on kuitenkin mahdollista nähdä tarkoittavan laadukasta, rationaalista ja jatkuvasti paranevaa tekemistä (Lämsä 2020) ja tähän käsitykseen myös tässä tutkielmassa tukeudutaan.

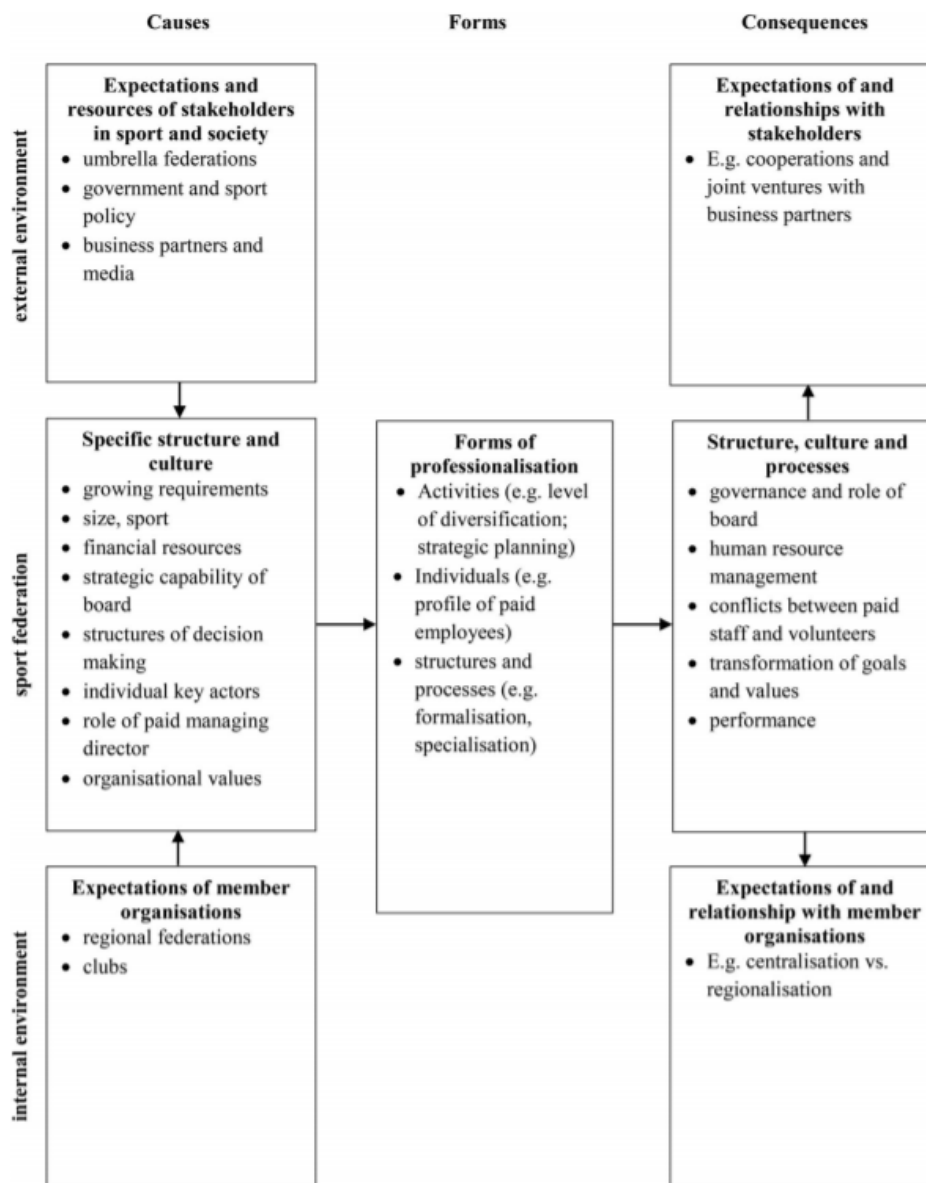
Yksi perinteisimmistä ammattimaistumisen prosessia kuvaavista malleista on Kikulisin, Slackin ja Hiningsin (1992) urheiluorganisaatioiden arkkityyppjä käsittelevä malli. Ammattimaistumisen prosessia kuvataan tässä mallissa kolmen eri tason kautta. Ensimmäisen tason arkkityypissä organisaation toiminta on vasta alkamassa, ja sen toimintatavat ovat epämuodollisia, vähän koordinoituja ja ylipäättään organisaation sisäiset roolit eivät ole kovinkaan erikoistuneita. Tätä tasoa kutsutaan ”keittiön pöydäksi” (engl. kitchen table), johtuen sen epäorganisoidusta luonteesta. Toisaalta keittiönpöytä nimenä viittaa myös tiiviiseen ja yhteisölliseen perheeseen, joka pöydän ääressä syö ja operoi.

Toisen tason arkkityyppi on puolestaan nimeltään ”lautakunnan huone” (engl. boardroom). Tässä vaiheessa organisaation toiminta on alkanut laajentua ja kehittyä, sekä samalla resurssien tarve on alkanut kasvaa. Samalla myös vapaaehtois pohjaisten toimijoiden rinnalle aletaan tuoda

palkattuja työntekijöitä. Lisäksi luottamushenkilöstön ja palkattujen toimihenkilöiden välinen työnjako on oleellisessa roolissa. Keskeisiä tavoitteita ovat tehokkuus ja tuloksellisuus. Kolmantena ja viimeisenä tyyppinä on puolestaan niin sanottu ”johdon toimisto” (engl. executive office). Tässä vaiheessa organisaation palkatut työntekijät ovat kaikkein keskeisimmässä roolissa vapaaehtoisten toimijoiden ollessa lähinnä toimintaa tukevissa rooleissa. Toiminta on tällöin varsin pitkälle ammattimaistunutta sekä rationalisoitua, ja päätöksenteosta vastaavat pääasiassa erilaiset asiantuntijat. (Kikulis, Slack & Hiningsin 1992.)

Nagel, Schlesinger, Bayle ja Giauque (2015) puolestaan kuvaavat urheiluorganisaatioiden ammattimaistumisen prosessia muodostamansa viitekehyksen avulla, jossa kuvataan kolme eri ammattimaistumisen muotoa sekä selitetään myös ammattimaistumisen taustasyitä ja seuraukset (kuvio 2). Viitekehys on muodostettu etenkin urheilujärjestöjen ammattimaistumisen tarkasteluun, mutta sen voi nähdä toimivan varsin hyvin myös muiden urheiluorganisaatioiden tarkasteluun. Mallin mukaan ammattimaistumisen taustalla ovat muun muassa ulkoisten sidosryhmien paineet, valtionhallinnon ohjaus ja myös organisaation sisäinen tahtotila.

Nagelin ym. (2015) viitekehyksessä kuvatuista kolmesta eri ammattimaistumisen muodosta ensimmäinen on organisaation toimintojen ammattimaistuminen. Ammattimaisessa toiminnassa organisaatio on määritellyt toiminnalleen tavoitteen sekä kehittänyt parhaaksi näkemänsä keinot tavoitteeseen pääsemiseksi. Näiden tavoitteiden lisäksi ammattimaisesti toimiva urheiluorganisaatio arvioi ja tarkkailee näiden valittujen keinojen tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Toisena ammattimaistumisen muotona tässä mallissa nähdään organisaation henkilöiden ammattimaistuminen. Tämä tarkoittaa käytännössä palkallisten työntekijöiden lisääntymistä organisaatiossa joko kokopäiväisinä työntekijöinä tai palkanmaksuna aikaisemmin täysin vapaaehtois pohjalta työskennelleille ihmisille. Tämä ammattimaistumisen kehittymisen muoto vaatii usein organisaatiolta myös panostuksia työvoiman johtamiseen ja rekrytointiin, jotka puolestaan myös edelleen edesauttavat organisaation toiminnan ammattimaistumista ja edellyttävät kehittymistä. (Nagel ym. 2015.)



KUVIO 2. Urheiluorganisaation ammattimaistumisen viitekehys (Nagel ym. 2015)

Kolmantena näkökulmana Nagelin ym. (2015) urheiluseurojen ammattimaistumiskehityksen muotona nähdään organisaation rakenteiden ja prosessien kehittyminen. Tämä tarkoittaa usein hierarkkisempaa ja keskitettyä päätöksentekojärjestelmää sekä eri organisaation toimijoiden roolien spesifimpää eriytymistä. Toisin sanoen kaikki työntekijät eivät tee enää kaikkea mahdollista mitä eteen sattuu, vaan toimenkuvat ovat selkeästi määriteltyjä ja rajattuja. Tähän ammattimaistumisen muotoon lukeutuu myös uusien teknologioiden käyttöönottamista. Ammattimaistumisen seurauksiksi mallissa nähdään puolestaan muun muassa organisatorinen

muutos, tavoitteiden ja arvojen muutos sekä mahdolliset konfliktit palkattujen työntekijöiden ja vapaaehtoisten toimijoiden välillä.

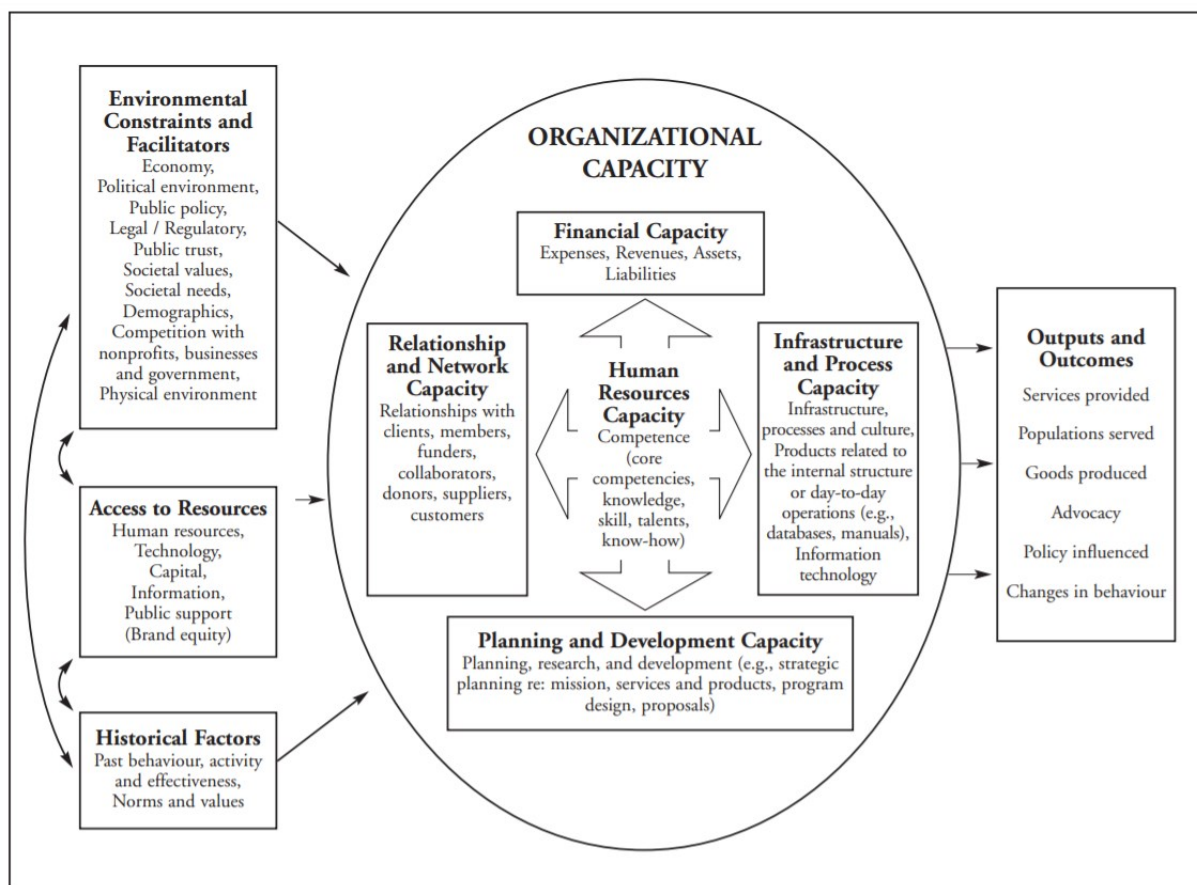
5.3.1 Urheiluorganisaatioiden kapasiteetti

Urheiluseurojen toimintaa ja toimintojen osa-alueita on tarkasteltu alan tutkimuksissa myös varsin laajalti kapasiteetin käsitteen kautta. Organisaation kapasiteetilla tarkoitetaan pohjimmiltaan jonkin organisaation kykyä tuottaa palveluitaan tai tuotteitaan. (Doherty, Misener & Cuskelly 2014.) Kuten jo aiemmin tässä tutkielmassa esitettiin, on suomalainen liikunta- ja urheilukulttuuri nojautunut perinteisesti vapaaehtoistyöhön ja sijoittunut yhteiskunnan kolmannelle sektorille, julkisen ja yksityisen sektorin ulkopuolelle. Perinteisesti vapaaehtoistyöhön nojanneelle kolmannelle sektorille tehokkuus ja kapasiteetin mittaaminen eivät ole välttämättä olleet niinkään oleellisia kysymyksiä, koska toimintaa on harjoitettu täysin ”rakkaudesta lajiin” ilmaistyövoimalla. Ammattimaistumisen myötä kuitenkin myös urheilukentän organisaatioita on alettu tarkastelemaan yleisestä liikkeenjohdosta ja liiketaloustieteestä tutuilla käsitteillä. (Aarresola 2020, 43.)

Koska vapaaehtoisorganisaation toiminta eroaa kuitenkin olennaisesti esimerkiksi yrityssektorin toimijoista, on vapaaehtoisorganisaatioiden kapasiteetin tutkimuksessa kehitetty omanlaistansa viitekehystä niiden analysointia varten. Hall, Andrukow, Barr, Brock, Wit, Embuldeniya, Jolin, Lasby, Lévesque, Malinsky, Stowe ja Vaillancourt (2003) ovat tutkimuksessaan käsitelleet laajalti kanadalaisia vapaaehtoisorganisaatioita ja niiden toimintaa, ja tämän pohjalta muodostaneet yleisesti vapaaehtoisorganisaatioiden kapasiteettia kuvaavan viitekehysten (kuvio 3).

Hallin ym. (2003, 7) viitekehyksessä kuvataan, kuinka vapaaehtoisorganisaation kapasiteetti muodostuu viidestä eri osa-alueesta, jotka ovat henkilöstöressurit, infrastruktuuri, suunnittelu ja kehittäminen, organisaation ulkoiset suhteet sekä taloudelliset resurssit. Organisaation kapasiteetin muodostumiseen puolestaan vaikuttavat muun muassa historialliset tekijät, resurssien saatavuus sekä ympäristön vaikutukset. Kapasiteetillaan organisaatio puolestaan

tuottaa muun muassa erinäisiä hyödykkeitä ja palveluita sekä myös vaikuttaa toiminnallaan ihmisten käyttäytymiseen.



KUVIO 3. Vapaaehtoisorganisaation kapasiteetin osatekijät, siihen vaikuttavat tekijät ja organisaation tuottamat asiat (Hall ym. 2003, 7.)

Koska urheiluseuratoiminta kuitenkin eroaa monin paikoin logiikaltaan monista muista vapaaehtoisorganisaatioista, on etenkin urheiluseurojen kapasiteetin muodostumisen kiinnitetty huomiota alan tutkimuksessa. Esimerkiksi Doherty, Misener ja Cuskelly (2014) ovat tarkastelleet juuri urheiluseuran kapasiteetin eri osa-alueiden muodostumista (taulukko 1). Pohjanaan heillä on ollut käytössä edellä mainittu Halin ym. (2003) tutkimus ja heidän muodostama kapasiteetin jaottelu viiteen eri osa-alueeseen.

TAULUKKO 1. Urheiluseuran kapasiteetin osa-alueet ja niiden keskeiset elementit. (Doherty, Misener & Cuskelly 2014.)

Kapasiteetin osa-alue	Keskeiset elementit
Henkilöstö	Innostuneisuus Inhimillinen pääoma Yhteinen fokus Vapaaehtoisten jatkuvuus Vapaaehtoisten kehittäminen ja tuki
Talous	Vakaat tulonlähteet Vakaat menot Monipuoliset tulonlähteet Fiskaalinen tasapaino
Infrastrukturi	Muodollisuus Kommunikaatio ja viestintä Olosuhteet
Suunnittelu ja kehittäminen	Strateginen suunnittelu Luova suunnittelu Suunnitelmien toteuttaminen
Ulkoiset suhteet	Henkilökohtaiset suhteet Yhteydenpito kumppaneiden kanssa Tasapainoiset suhteet Luotettavat suhteet Byrokraattiset kumppanit

Kyseisessä tutkimuksessa tutkijat perehtyivät kanadalaisiin urheiluseuroihin, ja näiden seurojen vastausten perusteella esiin on nostettu kunkin kapasiteetin osa-alueen alle sen keskeisimmät elementit. Kuten taulukosta 1 voidaan havaita, ovat kapasiteetin eri osa-alueiden keskeiset elementit hyvin monimuotoinen ilmiö. Eniten keskeisiä elementtejä nousi kuitenkin esille henkilöstöressurssien osa-alueella, ja jo aikaisemmassa tutkimuksessa Misener ja Doherty (2009) ovat tunnistaneet, että seuran kapasiteetin kannalta tärkeimpiä osa-alueita ovat juuri henkilöstöressurit sekä suunnittelu ja kehittäminen, ja muun muassa talouden osa-alueen vahvistaminen vaatii seuroilta sekä henkilöstöressursseja että pitkäjänteistä suunnitelmallisuutta.

5.3.2 Urheiluseurojen liiketoiminta ja sen erikoispiirteet

Etenkin tämän tutkimuksen kannalta on oleellista huomioida, että vaikka Suomessa liikunnan ja urheilun juuret ovat syvällä vapaaehtoisessa kansalaistoiminnassa, on miesten jalkapallon

korkeimmalla sarjatasolla Veikkausliigassa kuitenkin pääasiassa joukkueita, jotka ovat organisaatiomuodoltaan osakeyhtiötä. Täten niitä ei enää voida lukea täysin vapaaehtoisorganisaatioiksi, vaikka niidenkin juuret ovat käytännössä vapaaehtois pohjaisessa yhdistystoiminnassa. Veikkausliigaseurat ovatkin herättäneet yhtiöinä jonkin verran kauppatieteellisen alan opinnäytetöiden tekijöiden huomiota, ja esimerkiksi Veikkausliigaseurojen urheilujohtamista ja taloudellista tilannetta on aiemmin tarkastellut muun muassa Mönkkönen (2011) pro gradu -tutkielmassaan. Liiketaloustieteen saralla yrityksen kapasiteetilla on perinteisesti tarkoitettu yrityksen maksimaalista kykyä tuottaa hyödykettä. Yritys kuitenkin hyvin harvoin pystyy tuottamaan koko kapasiteetillaan tuotteitaan, joten yrityksen tuotannon mittaamisessa käytetään hyvin usein mittareina toiminta-astetta ja -suhdetta. Toiminta-asteella tarkoitetaan yrityksen tosiasiallista tuotantoa jonakin tiettyä aikana, ja toimintasuhteella puolestaan toiminta-asteen ja maksimaalisen kapasiteetin suhdetta. (Alhola & Lauslahti 2002, 19–20.) Jalkapalloseuralle näitä tuotteita ovat muun muassa ottelutapahtumien pääsyliput, fanituotteet sekä monet muut tulonlähteet, joista huippu-urheiluseuran tulot lopulta muodostuvat (Humphreys 2013, 35–36).

Urheiluseuratoiminnan alalla toimivat yhtiöt eivät Suomessa ole kuitenkaan olleet kovinkaan taloudellisesti kannattavia. Suurinta suosiota suomalaisessa urheilun kentässä tunnetusti nauttii jääkiekon pääsarja Liiga, ja edes tässä suomalaisen huippu-urheilun jalokivisarjassa eivät seurat ole pääsäännöllisesti taloudellisesti kannattavia organisaatioita. (Laine & Vehmas 2017, 118.) Osakeyhtiölaki (624/2006) määrittää, että osakeyhtiön päämääräinen tehtävä on tuottaa omistajilleen taloudellista voittoa, mikäli yhtiöjärjestyksessä ei toisin määrätä. Tältä kannalta tarkasteltuna suomalaisten osakeyhtiöseurojen toiminnan voisi nähdä olevan jossain määrin kyseenalaista. Tärkeää on kuitenkin ymmärtää, että etenkin eurooppalaisen urheilun kontekstissa huippu-urheiluseurat ja niiden omistajat eivät ole vain ja ainoastaan taloudellisen hyödyn maksimoimiseen pyrkiviä organisaatioita, vaan ne tähtäävätkin enemmän yleisen utiliteetin maksimoimiseen. Näitä utiliteetteja voivat olla taloudellisen menestyksen lisäksi muun muassa urheilullinen menestys, yleisötavoitteet tai seuran yleinen näkyvyys. (Sloane 1971.) Huomioitavaa kuitenkin on, että seuran toiminnan jatkuvuuden kannalta taloudellinen vakavaraisuus on tärkeää.

Edellä mainitun utiliteetin maksimoimisen lisäksi urheiluseurojen liiketoimintaan liittyy lukuisia asioita, jotka erottavat niitä tavallisesta liiketoiminnasta. Näistä erikoispiirteistä ensimmäinen on Smithin ja Stewartin (1999, 13) mukaan ihmisten varsin irrationaalinen suhtautuminen urheiluun. Esimerkiksi joukkueen fanit ja täten yrityksen asiakkaat eivät useinkaan suhtaudu kannattamaansa joukkueeseen ja sen pelaajiin kovinkaan objektiivisesti, vaan hyvin tunneperäisesti. Huolimatta tappioista tai muista mahdollisista vastoinkäymisistä kannattajat suhtautuvat silti yleisesti ottaen varsin toiveikkaasti tulevaisuuteen. Tavanomaisessa kaupallisessa maailmassa kuluttajien usko tuotteeseen ei puolestaan säily kovinkaan vahvana, jos heidän ostamassa tuotteessa ilmeneekin ongelmia. Toisena erityispiirteenä voidaan nostaa esille kilpailun tasaväkisyys. Urheilussa uuden kauden alkaessa sarjataulukko nollataan, ja edellisen kauden meriitit ovat historiaa. Toisiaan vastaan kilpailevat seurat ovat lisäksi täysin toisistaan riippuvaisia laadukkaiden sarjojen muodostumiseksi ja markkinakentän säilyttämiseksi. Tavallisesti yrityksen liiketoiminnassa tähtäimenä on mahdollisimman suuri markkinaosuus tai lopulta jopa monopoliasema markkinoilla. Etenkin Pohjois-Amerikan ammattilaisurheilusarjoissa onkin pyritty tasaamaan eroja esimerkiksi palkkakattojen, suljettujen sarjojen ja pelaajien draft-järjestelmien avulla, jotta seurojen välinen kilpailullinen tasapaino säilyisi ja yleisön mielenkiinto sarjaa kohtaan pysyisi korkeana. (Smith & Stewart 1999, 13–15.) Tällaisia käytänteitä ei eurooppalaisessa urheilukulttuurissa kuitenkaan juuri ole suoraan käytössä. Uefan Financial Fair Play (FFP) -säännöillä on toki pyritty tasaamaan seurojen välistä kilpailua rajoittamalla omistajien seuroihin sijoittaman rahan määrää ja asettamalla seuroille vaatimuksia tietynasteisesta omavaraisuudesta (Peeters & Szymanski 2014.) Nämä säännökset eivät kuitenkaan aseta selkeää palkkakattoa pelaajille, vaan seurat saavat maksaa pelaajille niin paljon kuin haluavat, kunhan ne pystyvät itse tuottamaan omalla liiketoiminnallaan tarvittavat rahat. Täten FFP-säännöt eivät luo yhtä selkeää kilpailullisen tasapainon elementtiä eurooppalaiseen jalkapalloiluun kuin mitä Pohjois-Amerikan sarjoissa nähdään. (Franck 2014.)

Kolmas merkittävä ero on puolestaan urheilutuotteen laadun hyvinkin dramaattinen vaihtelu. Tavallisessa yritystoiminnassa voidaan yleisesti ottaen luottaa myydyin tuotteen laadun säilymiseen varsin hyvin, mutta urheilun maailmassa esimerkiksi säällä tai sarjatilanteella voi olla hyvinkin paljon merkitystä ottelutapahtuman kiinnostukseen laajojen massojen keskuudessa, vaikka fanaattisimmat kannattajat paikalle saapuvatkin säässä kuin säässä. (Smith

& Stewart 1999, 15–16.) Hyvänä esimerkkinä tästä arvaamattomuudesta kotimaisessa jalkapallokentässä ovat usein alku- ja loppukaudesta nähtävät ottelusiirrot varakentille, jotka pahimmillaan ovat jopa täysin toisessa kaupungissa. Tällöin seura luonnollisesti menettää suuren osan ottelupäivän tuotoistaan.

Neljäs erottava tekijä on puolestaan hyvin vahva brändiuskollisuus. Etenkin tiettyyn lajiin tai seuraan identifioitunut kannattaja on pitkälti juuri tämän urheilun osa-alueen kuluttaja. Esimerkiksi on vaikea kuvitella, että lähinnä jalkapalloa seuraava tai jotain tiettyä seuraa intohimoisesti kannattava ihminen menisi käsipallokatsomoon, jos saatavilla ei olisi oman lajin tai seuran otteluita. Urheilukulttuuriin hyvin olennaisesti vaikuttavat eri alueiden perinteet ja suosittu lajit voivatkin tehdä markkina-alueen laajentamisesta hyvinkin haastavaa urheiluorganisaatioille. (Smith & Stewart 1999, 17–18.) Brändeihin liittyvät osaltaan myös viides urheiluliiketoiminnan erikoispiirre, joka on urheilijoiden keskeinen asema urheilutuotteen markkinoinnissa. Monet kaupalliset toimijat pyrkivätkin hyötymään kannattajien ja yleisön identifioitumisesta fanittamiinsa urheilijoihin. (Smith & Stewart 1999, 18–19.) Pelkkä brändiuskollisuus ei kuitenkaan välttämättä ole tarpeeksi vahva käsite kuvaamaan jalkapallokannattajien syvällistä identifioitumista osaksi kannattamansa seuraa (Szymanski 2010).

Jalkapalloseuran liiketoimintamalliin vaikuttaa oleellisesti myös sen kokoluokka. Pienemmät seurat, joihin käytännössä kaikki suomalaisseurat kansainvälisessä katsannossa lukeutuvat, eivät pysty toimimaan täysin samojen toimintaperiaatteiden mukaisesti kuin vakituisesti Mestarien Liigassa tai Eurooppa-liigassa esiintyvät seurat. Pienemmät seurat pohjaavatkin toimintansa usein pelaajien kasvattamisen ja myymisen ympärille. (Baroncelli & Lago 2006.) Seurojen ansaintalogiikka sisältää kuitenkin samanlaisia elementtejä kaikkialla Euroopassa kokoeroista huolimatta. Muun muassa seurojen tulot koostuvat käytännössä aina kolmesta päälähteestä: ottelutapahtumien lipputuloista ja oheismyynneistä, tv-sopimusten tuotoista sekä muista kaupallisista toimista kuten sponsoroinneista. Suurimpia menoeriä seuroille ovat koosta riippumatta puolestaan henkilöstökulut. (Hamil & Chadwick 2010, 122–136.)

5.4 Ammattimaistuminen Suomen urheilukentässä

Myös suomalaisessa liikunta- ja urheilukentässä on havaittavissa muutoksia, jotka ilmentävät ammattimaistumisen eri piirteitä ja muotoja. Yksi selkeimmistä näistä ilmenemismuodoista on palkattujen työntekijöiden alati lisääntyvä määrä myös harrasteseuroissa, ja vapaaehtois pohjalta hoidettujen työtehtävien korvaantumisen seuratyöntekijöiden tekemällä palkkatyöllä. (Koski & Mäenpää 2018, 23–24; Szerovay 2020.) Vaikka suomalaisissa urheiluseuroissa palkattuja työntekijöitä on ollut jo varsin kauan, on niiden lukumäärä kuluneina vuosikymmeninä kasvanut hyvin merkittävästi. Vielä vuonna 1986 päätoimisina palkattuja työntekijöitä oli koko maassa arviolta 1500. Vuonna 2006 tämä määrä oli kasvanut jo lähes kolmeen tuhanteen, ja vuonna 2016 määrä oli jo ylittänyt viiden tuhannen. (Koski & Mäenpää 2018, 67–68.) Vuosien 2013–2018 välillä palkkatyö suomalaisissa urheiluseuroissa puolestaan lisääntyi kokonaisuudessaan noin 700 henkilötyövuodella (Lehtonen, Inkinen, Turpeinen, & Turunen 2020, 12). Palkattujen työntekijöiden määrän merkittävän lisääntymisen voi nähdä osana laajaa ammattimaistumisen prosessia, joka on käynnissä liikunta- ja urheiluseuroissa. Seuratoimijoiden taustamotiiveina työntekijöiden palkkaamiseksi on viimeaikaisissa pro gradu -tutkielmissa noussut esille etenkin vapaaehtoisten toimijoiden puute sekä vapaaehtoistyön luonteen muutos laajemminkin. Palkkaamisen motiivina on nostettu esille myös halu kehittää ja viedä seuraa eteenpäin. (Pietari 2020, 88–90; Pulkkinen 2016, 68.) Tämä laadukkaampaan ja parempaan toimintaan pyrkiminen onkin yksi ammattimaistumisen selkeimmistä ilmenemismuodoista.

5.4.1 Julkisen sektorin merkitys suomalaisseurojen ammattimaistumisessa

Koska julkinen valta muodostaa muodollisen instituution, joka vaikuttaa monin eri tavoin myös suomalaisen liikunnan ja urheilun kenttään, on sen tarkastelu ammattimaistumiskehityksen kannalta tärkeää. Julkisen vallan edustajilla on hyvin pitkään ollut kiinteä suhde liikuntaan ja urheiluun Suomessa. Toisen maailmansodan jälkeisessä pohjoismaisen hyvinvointiyhteiskunnan rakentamisessa päätettiin myös liikunta ottaa osaksi tätä kehitystä, ja liikunnasta tehtiin osa hyvinvointivaltion peruspalveluja muun muassa säätämällä ensimmäinen liikuntalaki vuonna 1979. (Salmikangas 2012.) Liikuntalaki (390/2015) nyky muodossaan

määrittää, että julkinen sektori luo puitteet väestön liikunnan harjoittamiselle, ja itse toiminnasta vastaavat urheiluseurat. Julkisen sektorin rooli urheilun ja liikunnan rahoittajana onkin ollut varsin merkittävä kuluneina vuosikymmeninä Suomessa, ja julkisen sektorin rahoitus urheilulle ja liikunnalle oli vuonna 2016 yhteensä 0,9 miljardia euroa. (Stenbacka, Mäkinen, Lämsä & Nieminen 2018, 146.)

Nykyisin yksi osa tätä liikunnan ja urheilun julkista rahoittamista ja edistämistä ovat muun muassa Opetus- ja kulttuuriministeriön vuodesta 1999 lähtien jakamat seuratoiminnan kehittämistuet. Nämä tuet ovat olleet merkittävässä asemassa palkattujen henkilöiden ilmaantumisessa myös niiden urheiluseurojen maailmaan, joissa palkattuja työntekijöitä ei aiemmin ole ollut. (Turpeinen, Hakamäki, Hentunen, Laine & Lehtonen 2018, 24–25.) Vuonna 2020 seuratoiminnan kehittämistukea jaettiin yhteensä 3,5 miljoonaa euroa (OKM 2020b). Seurojen on mahdollista hakea tukea joko toiminnallisiin- tai palkkaushankkeisiin. Toiminnallinen hanketuki on seuran käytettävä johonkin yksittäiseen projektiin tai toimintaan, jolla edistetään liikunnan määrää yhteiskunnassa. Palkkatuet ovat puolestaan tarkoitettu uusien seuratyöntekijöiden palkkaamiseen, joiden tehtävänä on edistää vapaaehtoistyön mahdollisuuksia ja lisätä lasten ja nuorten harrastusmahdollisuuksia. Seuratukien myöntämisen keskeisiä kriteerejä ovat muun muassa se, että palkkaushankkeet eivät saa nostaa seuran jäsenten harrastuskustannuksia ja että keskimääräinen harrastuskustannus ei saa ylittää 50 euroa kuukaudessa. (OKM 2020a.) Nämä kehittämistuet ovat olleet liikuntapoliittinen valinta, joka on entisestään edesauttanut liikunta- ja urheilukulttuurin yleistä ammattimaistumiskehitystä (Lehtonen ym. 2020, 5–6).

5.4.2 Ammattimaistuminen suomalaisten joukkuelajien kontekstissa

Urheilussa on jo yhtenä perimmäisenä toimintaa ohjaavana logiikkana pyrkimys aina vain parempaan ja parempaan. Alun perin vapaaehtoiseen toimintaan nojaavat organisaatiot pyrkivätkin usein kehittämään toimintaansa. Suomessa urheilun keskusjärjestöissä ammattimaistumista on tapahtunut jo huomattavasti aiemmin, kun taas urheilun ja liikunnan perusyksiköissä, eli seuroissa, on toiminnan ammattimaistuminen vielä tänä päivänä laajalti tapahtumassa. (Koski & Mäenpää 2019, 32.) Tämä käynnissä oleva ammattimaistuminen

koskettaa ilmiönä luonnollisesti myös suomalaisia joukkuelajeja. Suomessa ammattimaisuuden ja ammattilaisurheilun johtavana lajina on usein nähty jääkiekko, ja varsin hyvästä syystä. Jääkiekon parissa toimii ylivoimaisesti eniten ammattiuurheilijoita ja valmentajia sekä liigajoukkueiden yhteenlaskettu vuosittainen liikevaihto on lähes 100 miljoonaa euroa, mikä on yli kymmenkertainen määrä esimerkiksi koripallon, pesäpallon tai salibandyn vastaaviin lukuihin. (Aarresola ym. 2020.) Vertailun vuoksi mainittakoon, että Oy-muotoisten Veikkausliigaseurojen yhteenlaskettu liikevaihto vuonna 2019 oli puolestaan noin 24,5 miljoonaa euroa ja vuonna 2016 noin 75 prosenttia Veikkausliigan pelaajista koki olevansa täysin ammattilaisjalkapalloilijoita (Palloliitto 2020; Laine & Vehmas 2017, 118). Lisäksi jääkiekon yleisömäärät ja medianäkyvyys ovat omaa luokkaansa koko suomalaisessa urheilussa ylipäätään (Isotalo, Itkonen & Nevala 2020).

Lämsä ym. (2020) ovat jakaneet suomalaisten joukkuepalloilulajien ammattimaistumisen prosessin kolmeksi eri kaudeksi aikavälillä 1975–2018. Näistä ensimmäinen kausi on yksilöiden ammattimaistuminen 1970-luvulta lähtien, jolloin pelaajille ja valmentajille alettiin maksamaan palkkaa urheiluun käyttämästä ajastaan, ja täten mahdollistettiin ammattiuurheilun syntyminen. Tämä puolestaan mahdollisti urheiluun käytettävän ajan merkittävän lisääntymisen ja täten myös laadukkaamman ja ammattimaisemman toiminnan. Ennen tätä suomalaisessa urheilukentässä olivat toimintaa määrittäneet jo edellä läpikäytyt olympiaurheilu ja sen vahvat amatöörisäännöt, joiden vaikutus ulottui myös joukkuepalloleihin. Suomalaisessa jalkapallossa amatööriyden periaatteet siirtyivät syrjään myös 1970-luvulla, jolloin yhä useammat seurat alkoivat pyrkiä kohti puoliammattilaisuutta. Niin kutsutut harjoitusrahat oli kuitenkin hyväksytty kahden ylimmän sarjatason seuroissa jo vuonna 1956. (Kanerva & Wallen 2007.) Monessa muussa Euroopan maassa huippujalkapallo oli kuitenkin ollut ammattilaisurheilua jo 1900-luvun alusta saakka (Kanerva 2003). Vielä 1960-luvulla Suomesta ulkomaille ammattilaiseksi lähteviä pelaajia jopa halveksuttiin, eikä ensimmäisiä suomalaisia ammattilaispelaajia kuten Aulis Rytköstä kutsuttu kovinkaan usein maajoukkueeseen ulkomaille siirtymisensä jälkeen (Itkonen & Nevala 2007).

Toinen kausi on puolestaan organisaatioiden, eli liigaseurojen, ammattimaistuminen ja kaupallistuminen 1990-luvulta lähtien (Lämsä ym. 2020). Tällä tarkoitetaan etenkin sitä, että seuroja on alettu johtaa strategisemmin, ja urheilijoiden ja valmentajien lisäksi palkkaa on alettu

maksaa myös seurojen taustatyöntekijöille. Tällöin seuroja alettiin etenkin jääkiekon puolella merkittävässä määrin yhtiöittäämään, ja siirtymään perinteisestä kansalaistoiminnasta kohti urheiluliiketoimintaa. Jalkapallon puolella tällä ajanjaksolla tapahtui myös siirtyminen erilliseen liigaorganisaatioon, kun vuonna 1990 futisliiga aloitti toimintansa. Tämän uuden liigan pääsponsoriksi lähti kansallinen vedonlyöntimonopoli Veikkaus, ja vuonna 1993 liigan nimeksi lanseerattiin Veikkausliiga. (Itkonen & Nevala 2006.)

Liigaorganisaatioiden synty on joukkuelajien ammattimaistumisen yksi merkittävimpiä muotoja, ja nykyään hyvin monissa eri lajeissa on vastaavaan rakenteeseen päädyttykin. Syyksi tähän on nähty se, että koko lajin toimintaa aina ruohonjuuritasolta asti organisoivan lajiliiton ja huippu-urheiluun keskittyvien pääsarjaseurojen intressit eivät enää toimintalogiikkojen eriydyttyä kohtaa. Huippu-urheilun parissa toimiville seuroille saattaakin olla parempi, jos heillä on oma, nimenomaan pääsarjan etua edistävä organisaatio liigatoiminnan taustalla. (Lämsä ym. 2020.) Ammattiurheilun eetokseen siirtyminen ei kuitenkaan jalkapallossa tapahtunut täysin kivuttomasti, vaan ongelmia nousi esille muun muassa luvattujen palkkojen sekä vuosilomakorvauksien maksamisessa pelaajille. 2000-luvulla käytyjen neuvottelujen ja oikeustapausten jälkeen Veikkausliigapelaajatkin on alettu rinnastamaan yhä enemmän tavallisiin palkansaajiin. (Szerovay & Itkonen 2015.) Huomioitavaa on kuitenkin se, ettei Veikkausliigapelaajien taloudellinen asema ole ollut keskimääräisesti vielä 2000-luvullukaan kovin mairitteleva. Vuoden 2011 selvityksen mukaan Veikkausliigapelaajat ansaitsivat keskimäärin 15 840 euroa vuodessa, mikä on huomattavasti alle keskimääräisen suomalaisen palkansaajan. (JPY 2011.)

Kolmas joukkuepallolajien ammattimaistumisen kausi on puolestaan systeemien, eli liigayhteisöjen ammattimaistuminen 2010-luvulla. Tällä tarkoitetaan sitä, että 2010-luvulla suomalaiset joukkuelajien liigat ovat entisestään ammattimaistuneet, ja liigoihin on muodostunut selkeä rakenne, yhteiset säännöt ja toimintatavat, joilla lajia edistetään nykyään alati globalisoituvilla markkinoilla. (Lämsä ym. 2020.) Jalkapallon saralla tämän systeemin ammattimaistumisen voi nähdä olevan vielä vaiheessa. Esimerkiksi Veikkausliigan pelijärjestelmää ja joukkuemäärää on muokattu vuosien varrella todella usein, ja lukuisilla seuroilla on ollut vuosien varrella vaikeuksia täyttää liigalisenssin minimivaatimuksia. Kuitenkin myös jalkapallossa on havaittavissa seurojen ja yleisön huomion kiinnittyminen

entistä enemmän Uefan alaisiin ”europeleihin”, jotka tuovat niihin mukaan pääseville seuroille vuosittain varsin merkittäviä rahasummia. (Yle 2018.) Europelituottojen suuruus kansallisista sarjoista saataviin tuloihin verrattuna on etenkin pienien maiden kohdalla kuitenkin nähty mahdollisesti kannustavan seuroja riskialttiiseen rahankäyttöön niiden tavoitellessa europelisijoituksia (Menary 2015).

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen empiirisen osion toteuttamiseen liittyvät asiat. Ensimmäisessä alaluvussa käyn läpi tutkimuksen tarkemmat tutkimuskysymykset, ja toisessa alaluvussa puolestaan tarkastelen tutkimuksen empiirisen aineiston keräämistä. Lopuksi kuvailen vielä tutkimusaineiston analysointia tarkemmin.

6.1 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, minkälainen on suomalaisten jalkapallon liigaseurojen ammattimaistumisen tila. Varsinaiset tutkimuskysymykset, joiden avulla ilmiötä tarkastellaan, ovat seuraavat:

1. Mikä on Veikkausliigan ja Kansallisen liigan seurojen ammattimaistumisen tilanne etenkin seurojen talouden, henkilöstön ja suunnittelun kannalta?
2. Kuinka kilpailulliset ja institutionaaliset tekijät vaikuttavat jalkapallon liigaseurojen ammattimaistumiseen?
3. Miten Veikkausliigan ja Kansallisen Liigan organisatoriset kentät eroavat toisistaan ammattimaistumisen kannalta?

Ensimmäinen tutkimuskysymys perustuu urheiluseuran kapasiteetin osa-alueisiin, joista tärkeimmiksi Misener ja Doherty (2009) nostavat seurojen henkilöstön ja strategisen suunnittelun. Talouden tarkastelu nostettiin rajaukseen mukaan, sillä tämä teema nousi hyvin vahvasti esiin etenkin Veikkausliigan organisatorista kenttää kartoittavassa asiantuntijahaastattelussa, josta lisää vielä myöhemmin. Toinen tutkimuskysymys, eli institutionaalisten tekijöiden vaikutus ammattimaistumiskehitykseen, nousi ilmi aiemman kirjallisuuden ja asiantuntijahaastatteluiden pohjalta. Kolmas tutkimuskysymys Veikkausliigan ja Kansallisen Liigan vertailusta kehittyi puolestaan varsin luonnollisesti, koska aihepiiristä saatavilla olevan esitietouden perusteella Veikkausliigan ja Kansallisen Liigan seurojen toimintamallit eroavat toisistaan todennäköisesti varsin paljon.

6.2 Aineistonkeruu

Tutkielman pohjatietojen keruussa hyödynnettiin erinäisiä julkisesti saatavilla olevia aineistoja, kuten uutisartikkeleita ja haastatteluita. Lisäksi taustatiedoiksi kerättiin seurojen perustiedot kuten kotipaikkakunta, organisaatiomuoto sekä yhteystiedot julkisista lähteistä. Näiden lisäksi tarkastelussa ovat Veikkausliigaseurojen itse ilmoittamat pelaajabudjetit ja tilikauden tulokset, jotka julkaistaan vuosittain sarjan media-avauksen yhteydessä sekä Palloliiton toimintakertomukset, jossa läpikäydään myös korkeimpiin sarjatasoihin liittyviä faktatietoja muun muassa yleisömääristä.

Tutkielman empiiristä toteuttamista varten suunnitelmassa oli alun perin lähettää kaikille kaudella 2020 liigatasolla pelanneille seuroille laaja kyselylomake, jonka vastausten perusteella olisi analysoitu liigaseurojen ammattimaistumista ja siihen liittyviä ilmiöitä. Kyselylomakkeella kysyttiin seurojen perustietoja, tietoja seurojen olosuhteista ja urheilutoiminnasta, seurojen henkilöstöresursseista, seurojen johtamisesta ja taloudesta, näkemyksiä seuran ulkoisista suhteista, arviota liigatoiminnan vaikutuksesta seuralle, Covid-19-pandemian vaikutuksia seuroille sekä seuratoimijoiden yleisiä näkemyksiä urheilun ammattimaistumisesta ja ammattilaisuudesta. Kyselylomakkeella oli pituutta noin 14 sivua tekstitiedostona, ja kysyttävät tiedot olivat varsin yksityiskohtaisia. Lomakkeen seuroille lähettivät loppujen lopuksi Kihun tutkijat Outi Aarresola ja Jari Lämsä yhdessä liikuntatieteellisen tiedekunnan työelämäprofessori Mihaly Szerovayn ja Palloliiton edustajan Timo Huttusen, Veikkausliigan edustajan Timo Marjamaan sekä Kansallisen Liigan Heidi Pihlajan kanssa yhteistyössä. Tällä toimintatavalla ajateltiin saavan paremmin vastauksia, kuin vain yhden yksittäisen opiskelijan gradukyselyllä, jollaiset helposti hukkuvat sähköpostiin ja unohtuvat muiden kiireiden alle. Oma panokseni kyselylomakkeeseen olikin lähinnä vain seuratoimijoiden yhteystietojen koostaminen ja lomakkeen muokkaaminen jalkapallon termejä vastaavaksi yhdessä Outi Aarresolan kanssa. Lisäksi huomioitavaa on se, että koska tämä tutkimus oli osa laajempaa Kihun ja liikuntatieteellisen tiedekunnan tutkimusprojektia, en voinut varsinaisesti vaikuttaa kyselylomakkeen sisältöön eri lajien välisen vertailtavuuden vuoksi. En kuitenkaan kokenut tätä kovinkaan ongelmalliseksi tutkimuksen tekemisen aikana, vaan jopa päinvastoin, sillä valmiiden lähtöasetelmien saaminen pro gradu -tutkielman tekoon

helpotti hyvin paljon etenkin alkuun pääsemisessä. Lisäksi tutkimushankkeen varsinaiset jäsenet olivat tutkielman tekemisessä suuri tuki ja apu, joita ilman tieni olisi ollut varmasti kivikkoisempi.

Lomake lähetettiin kaikille miesten Veikkausliigassa ja naisten Kansallisessa liigassa kaudella 2020 pelanneille seuroille (n=22) ensimmäisen kerran tiistaina 8.12.2020. Seurojen vastausaikaa jatkettiin vuodenvaihteen jälkeen kuitenkin vielä 20.1.2021 saakka, ja tämän jälkeen vielä uudelleen helmikuuhun saakka. Syynä tähän oli se, että vastauksia oli saatu varsin pieni määrä, ja tutkimuksen luotettavuuden takia korkea vastausprosentti nähtiin arvokkaaksi. Helmikuun alussa päätimme tutkimusryhmän varsinaisten henkilöiden kanssa, että toteutan vielä soittokierroksen seuroille, jotka eivät olleet vielä kyselyyn vastanneet. Tuolloin vastauksia oli kertynyt yhteensä 5 (Veikkausliiga 3 ja Kansallinen Liiga 2), ja toiveena oli, että puhelinkierroksen jälkeen vastauksia saataisiin edes jonkin verran lisää. Lähdin toteuttamaan soittokierrosta, mutta ensimmäinen havainto oli lähinnä se, että kiireisiä seuraihmissä oli varsin vaikea tavoittaa puhelimitse. Jatkoin puhelujen soittamista noin viikon verran, jonka aikana sain kuitenkin lopulta lähes kaikista seuroista ainakin jonkun kiinni. Puhelut olivat luonteeltaan hyvähenkisiä, mutta lopulta niidenkään jälkeen vastauksia ei seuroilta saatu lisää.

Suurimmaksi ongelmakohdaksi kyselyyn vastaamisessa nousi seurojen edustajien kanssa keskustellessa etenkin kyselyn viemä aika, sillä kuten jo edellä mainittiin, oli kysely luonteeltaan hyvin laaja ja edellytti varsin tarkkoja tietoja koko seuraorganisaatiosta. Lisäksi koronapandemian mukanaan tuomat vaikeudet olivat aiheuttaneet lomautuksia monissa seuroissa, jonka takia resursseja näinkin laajaan kyselyyn vastaamiseen oli ymmärrettävästi vaikeaa löytää. Lopulta 10.2.2021 keskusteltuani tutkimusryhmän varsinaisten jäsenten kanssa päädyimme siihen, että vastauksia tuskin on enää odotettavissa lisää, eikä seurojen lisähäiriköinti vastausten saamiseksi olisi enää oikein edes hyvien käytöstapojen mukaista. Lopulliseksi vastausmääräksi seurojen osalta jäi lopulta vain viisi kaikista 22 liigaseurasta (22,7 %).

Viiden liigaseuran lisäksi kyselyyn oli vastannut myös yksi kaudella 2020 ykkösessä pelannut joukkue, jolle kyselyä ei ollut tarkoitus alun perin lähettää. Myös tämän seuran vastauksen

mukaan ottamista harkitsin monesta näkökulmasta, mutta päätin jättää lopulta seuran varsinaisen analyysin ulkopuolelle, koska seura ei luonnollisesti ollut voinut vastata liigatoimintaa tai seuran liigajoukkuetta koskeviin kysymyksiin. Lisäksi alemmalla sarjatasolla toimintaympäristö on hieman erilainen kuin liigassa, joten tutkimuksen ydinaiheessa pysymisen kannalta näin järkeväksi keskittyä juuri liigaseuroihin. Toki myös alemmilla sarjatasoilla pelaavien joukkueiden tarkastelu voisi olla hyvin mielenkiintoista, sillä miesten ykkönen on Suomessa yksi suurimpia yleisömääriä keräävä sarja pääsarjojen ulkopuolella, mikä antaa seuroille resursseja ammattimaiseen toimintaan.

Koska vain viisi vastausta kaikilta seuroilta on varsin heikosti edustava otos, päätettiin tutkimusta varten toteuttaa vielä täydentäviä asiantuntijahaastatteluita, joiden tavoitteena oli kartoittaa laajemmin liigaseurojen muodostamia organisatorisia kenttiä. Veikkausliigan osalta asiantuntijahaastatteluun valikoitui liigan toimitusjohtaja Timo Marjamaa, ja Kansallisen Liigan osalta Palloliiton kehityspäällikkö Heidi Pihlaja. Haastateltavat valikoituivat juuri he, koska he molemmat ovat operatiivisessa vastuussa liigojen toiminnassa, ja täten omaavat todennäköisesti laajan näkemyksen liigoissa pelaavista seuroista. Haastatteluja varten lähestyin aluksi puhelimitse molempia haastateltavia, ja tiedustelin heiltä, olisivatko he mahdollisesti halukkaita osallistumaan tällaiseen haastatteluun. Molemmat haastateltavat suhtautuivat hyvin positiivisesti ajatukseen, ja sovimme samalla puhelimitse ajankohdat haastatteluille. Tämän jälkeen lähetin haastateltaville vielä sähköpostitse tutkimuksen tietosuojaselosteen ja yleiset tiedot tutkimuksesta, vaikka tutkimusprojekti ja sen päämäärät olivat jo entuudestaan haastateltaville tuttuja. Itse haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin välityksellä, kuten koronapandemian aikana on ollut tapana. Haastattelut olivat kestoltaan 70–80 minuuttia, ja ne tallennettiin Teamsin nauhoitusominaisuutta käyttäen tarkempaa analysointia varten. Kaikki tutkimuksessa käytetyt aineistot löytyvät koottuna taulukosta 2.

TAULUKKO 2. Tutkielmassa käytetyt aineistot.

Tutkielman osuus	Aineisto
Liigaseurojen toimintaympäristön ja perustietojen kuvaaminen	Veikkausliigan seuratieidot Palloliiton toimintasuunnitelmat Palloliiton liigalisenssiehdot Mediatiedot, seurojen nettisivut
Asiantuntijahaastattelut	Veikkausliigan toimitusjohtaja Timo Marjamaa Palloliiton naisjalkapallon kehityspäällikkö Heidi Pihlaja Kansallisen Liigan strategia ja kannustinmalli
Kysely liigaseuroille	Kolme Veikkausliigaseuraa Kaksi Kansallisen Liigan seuraa

6.3 Tutkimusmenetelmät

Asiantuntijahaastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joihin haastateltavat vastasivat omilla nimillään. Haastattelun teemat pohjautuivat pitkälti urheiluseuran kapasiteetin viiteen eri osa-alueeseen (Doherty, Misener & Cuskelly 2014.) sekä kysymyksiin, joilla saatiin kartoitettua liigojen toimijakenttää ja logiikkaa laajemmin. Haastatteluiden yhteydessä liigojen edustajilta pyydettiin myös erinäisiä materiaaleja tutkimuskäyttöön. Kansallisen Liigan osalta käyttöön annettiin liigan sisäisen rahanjaon kannustinmalli sekä Naisten Jalkapalloliiga ry:n toimintakertomus toimikaudelta 2020. Veikkausliigan osalta puolestaan tutkimuskäyttöön saatiin seuratieidot vuodelta 2020, jotka olivat jääneet julkaisematta kauden 2020 media-avauksen peruuntumisen takia.

Tämän jälkeen vielä litteroin haastattelut omin käsin. Litterointia varten on syytä valita sellainen tarkkuus, joko sopii juuri omaan tutkimukseen (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvoori, Aho, & Granfelt 2017). Itse päädyin litteroimaan sekä haastattelijan että haastateltavan sanomiset sanatarkasti ylös, jottei mitään oleellista jäisi uupumaan. Poikkeuksen tähän teki toisessa haastattelunauhoitteessa ilmennyt pieni ulkopuolinen puhe, joka syntyi, kun haastateltava joutui nopeasti haastattelun lomassa hoitamaan työhönsä liittyvän asian.

Haastatteluaineistoa syntyi lopulta tekstimuotoon yhteensä 37 sivua. Litteroinnin lomassa haastatteluaineistot tulivat itselleni hyvin tutuksi, joka helpotti aineiston analysointivaiheeseen siirtymistä huomattavasti.

Aihepiiriin perehtymisen, haastattelujen käytännön toteuttamisen ja litteroinnin jälkeen edessä oli haastatteluaineiston analysointi. Haastatteluaineiston analysoinnissa on lukuisia eri vaihtoehtoja, joista on tärkeää löytää juuri omaan aineistoon sopiva lähestymistapa. Yksi vaihtoehtoista on niin kutsuttu aineistolähtöinen lähestymistapa, jossa analysointiin lähdetään ilman minkäänlaisia teoreettisia etukäteisolettamuksia, vaan analyysiyksiköt eritellään suoraan itse aineistosta. Toinen vaihtoehto on teorialähtöinen analyysi, jossa aineiston analyysi nojaa johonkin aiempaan teoriaan tai malliin. Kolmas mahdollinen malli analyysiin on puolestaan teoriaohjaava analyysi, jossa analyysiä ohjaavat aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta opitut asiat, mutta ei silti nojauduta suoraan mihinkään yksittäiseen teoriaan. Teorioita ja aiempaa tutkimuskirjallisuutta kuitenkin hyödynnetään tukena analyysia tehdessä, ja tällöin aineistoa lähestytään näkökulmasta, joka on teoreettisesti perusteltu. Teoriaohjaavassa analyysissä tutkijan ajatteluprosessi on siis tavallaan sekoitus aineistolähtöisyyttä ja aiempaa teoriapohjaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–99.) Päädyin itse analysoimaan haastatteluaineistoja teoriaohjaavasti, teemoitellen aineistoa urheiluseuran kapasiteetin viiden eri osa-alueen mukaisesti (Doherty, Misener & Cuskelly 2014).

Asiantuntijahaastattelujen aineiston läpikäynnin jälkeen edessä oli seurakyselyaineiston kanssa työskentely. Seurakyselystä saatujen vastausten analysointiin sovellettiin tutkimusaineiston muodon vuoksi kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta. Saadut vastaukset siirrettiin Webropolista Excel-taulukkoon, jolla suoritettiin aineiston analyysi. Aineiston pienen koon vuoksi kaikkein tyypillisimmät tilastolliset analyysit eivät suoranaisesti sopineet tutkimukseen, joten aineiston analysoinnissa ja esittelymenetelmänä on käytetty pääasiassa eri seurojen vastausten laadullista vertailua ja Likertin asteikollisia diagrammeja. Kyselyn avointen kysymysten kohdalla puolestaan analyysi perustui aineiston teemoitteluun teoriaohjaavasti.

Seurakyselyn vastausten analysoinnissa ensimmäinen vaihe itselleni oli etsiä koko vastaustaulukosta tarkasteltavien näkökulmien (talous, henkilöstö ja strateginen suunnittelu)

kannalta oleelliset kysymykset vastauksineen. Kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja oli Excel-taulukossa yhteensä 473 saraketta, joten niiden kaikkein läpikäynti ja olennaisten kysymysten poimiminen erilleen vei myös jonkin verran aikaa. Tutkielman kannalta olennaisten kysymysten erilleen poimimisen jälkeen lähdin analysoimaan seurojen vastauksia osa-alue kerrallaan, ja peilasin vastauksia edellisissä tutkimusvaiheissa muodostettuun ymmärrykseen liigaseurojen organisatorisista kentistä ja niiden ammattimaistumisen tilasta.

Tutkimuksen toteuttamisen ohessa päädyin useaan otteeseen myös pohtimaan erinäisiä tutkimuseettisiä kysymyksiä. Etenkin työn alkuvaiheilla pohdin varsin paljon omaa asemaani suomalaisen jalkapallon aktiivisena seuraajana ja omien ennakkotietojeni ja asenteiden vaikutusta tutkimukseen. Etenkin Veikkausliiga on ollut itselleni hyvin läheinen sarja jo monien vuosien ajan, ja tämä luo toisaalta varsin paljon ennakkotietoutta sarjan eri toimijoista, mikä on tutkimuksen kannalta ehdottomasti vahvuus. Toisaalta tutkimusaiheen läheisyys tutkijalle tuo mukanaan myös tiettyjä ennakkoasenteita, jotka on hyvä tunnistaa ja tuoda esille. Oma suhteeni Veikkausliigaan ja sen seuroihin on ollut lähinnä urheiluseuraajan rooli, enkä ole ollut yhdessäkään liigaseurassa aktiivisena toimijana tai kokenut identifioituneeni varsinaisesti yhdenkään nykyään liigassa pelaavan seuran aktiiviseksi kannattajaksi tai faniksi. Kansallisen Liigan osalta tilanne on hieman erilainen, sillä kyseisen sarjan seuraaminen oli jäänyt itseltäni ennen tutkimusaiheen valikoitumista varsin rajalliseksi. Yksi suurimpia oppeja tutkimusta tehdessä itselleni onkin ollut mukaan karttunut tietous myös suomalaisesta naisjalkapalloilusta ja sen toimijakentästä.

Itse tutkimuksen toteuttamisessa suurimmat tutkimuseettiset kysymykset liittyivät kyselyyn vastanneiden seurojen anonymiteettiin. Seuroille oli tutkimushankkeen puolesta luvattu, ettei yksittäisiä seuroja ole mahdollista tunnistaa niiden vastausten perusteella. Tämän taustalla oli pyrkimys siihen, että seurat voisivat vastata mahdollisimman totuudenmukaisesti, ja esimerkiksi esittää kriittisiä näkemyksiä lajiliitosta, liigaorganisaatiosta tai omasta toiminnastaan. Tässä tutkielmassa seurat ovat pseudonymisoitu käsiteltäessä niiden vastauksia, jottei seuroja olisi suoraan mahdollista yhdistää niiden antamiin vastauksiin. Suurin ongelma pseudonymisoinnista huolimatta oli kuitenkin seurojen kyselyyn vastaamat edustusjoukkueen budjetit, jotka ovat etenkin Veikkausliigan seurojen osalta täysin julkisia tietoja, jotka julkaistaan vuosittain liigan media-avauksen yhteydessä. Taloudelliset tiedot ovat mahdollisesti

myös eriteltävissä tilinpäätöksistä, jotka ovat osakeyhtiömuotoisilla seuroilla julkista tietoa. Johtuen mahdollisuudesta, että jokin yksittäinen seura olisi mahdollista tunnistaa sen vastaamien talouslukujen perusteella, on tulosten raportoinnista jätetty suoraan yksittäiseen seuraan yhdistävät luvut pois. Tämän vuoksi muun muassa seurojen edustusjoukkueiden budjetteja tarkastellaan niiden vaihteluvälien kautta.

7 TULOKSET

Tässä luvussa pureudutaan itse tutkimuksen tuloksiin. Ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi jalkapallon liigaseurojen organisatorisen kentän perustietoja, jotka pohjautuvat pääasiassa julkisista lähteistä kerättyihin tietoihin ja asiakirjoihin. Tämän jälkeen toisessa alaluvussa pureudutaan liigojen operatiivisesta toiminnasta vastuussa olevien henkilöiden asiantuntijahaastatteluisissa ilmi nousseisiin teemoihin. Kolmannessa alaluvussa tarkastellaan lopuksi vielä seurakyselyn vastauksia ja näiden suhdetta muihin tutkimusta varten kerättyihin aineistoihin.

7.1 Jalkapallon liigaseurojen toimintaympäristö ja perustiedot

Jos tarkastellaan jalkapallon yhteiskunnallista asemaa Suomessa 2020-luvulle tultaessa, on vaikea sanoa, että lajilla menisi jotenkin erityisen huonosti. Laji on lisenssipelaajamäärillä mitattuna Suomen harrastetuin joukkuelaji, ja yleisömäärissään Veikkausliiga on Suomen toiseksi seuratuin kotimainen pääsarja heti jääkiekon Liigan jälkeen. (Satakunnan Kansa 2019; Lehtonen, Lämsä, Pesonen & Hakonen 2017.) Lisäksi miesten, naisten ja miesten futsalin A-maajoukkueet ovat kaikki varmistaneet paikkansa EM-kisoissa. Koronaviruksen aiheuttama pandemia on kuitenkin sekoittanut yhteiskuntien toimintaa, ja pandemiasta johtuvat yleisötapahtumien rajoitukset ovat aiheuttaneet myös kotimaisille seuroille merkittäviä urheilullisia ja taloudellisia ongelmia. (Yle 2020a.) Miesten korkeimmalla sarjatasolla Veikkausliigassa pelasi kaudella 2020 12 joukkuetta (taulukko 3.) ja naisten Kansallisessa Liigassa puolestaan 10 joukkuetta (taulukko 4). Koronapandemian riivaamalla kaudella miesten mestariksi kruunattiin lopulta Helsingin Jalkapalloklubi ja naisissa puolestaan Åland United. Veikkausliigasta putosi suoraan viimeiseksi sijoittunut Rovaniemen Palloseura, ja karsintojen kautta Turun Palloseura. Näiden tilalle ykkösestä nousivat AC Oulu ja Kotkan Työväen Palloilijat. Kansallisesta Liigassa puolestaan ykköseen tippui Turun Palloseura ja tilalle nousi Helsingin Palloseura. (Veikkausliiga 2020a; Kansallinen Liiga 2020.)

TAULUKKO 3. Veikkausliigassa kaudella 2020 pelanneet joukkueet, niiden kotipaikkakunta, organisaatiomuoto, yhtiön/yhdistyksen itseraportoitu budjetti kaudelle 2020 sekä tilikauden raportoidut tulokset kausilta 2019 ja 2020. (Veikkausliiga 2020b; Veikkausliiga 2021.)

Liigaseura	Organisaatiomuoto	Kotipaikkakunta	Yhtiön/yhdistyksen budjetti 2020 (€)	Tilikauden tulos 2019 (€)	Tilikauden tulos (€) 2020
FC Haka	oy	Valkeakoski	990 000	-74 000	40 000 €
FC Honka	oy	Espoo	1 780 000	149 000	0
FC Inter	oy	Turku	1 600 000	14 000	Ei tietoa
FC Lahti	oy	Lahti	1 378 000	8 206	39 562
HIFK	oy	Helsinki	1 549 748	-547 892	-700 000
HJK	oy	Helsinki	4 000 000	60 000	45 000
IFK Mariehamn	oy	Maarianhamina	1 172 000	-167 000	-104 050
Ilves	oy	Tampere	1 540 000	52 000	41 000
KuPS	oy	Kuopio	2 700 000	Ei tietoa	-195 000
RoPS	ry	Rovaniemi	1 410 000	-90 000	Ei tietoa
SJK	oy	Seinäjoki	2 000 000	Ei tietoa	Ei tietoa
TPS	oy	Turku	1 200 000	-329 611	Ei tietoa

TAULUKKO 4. Kansallisessa liigassa kaudella 2020 pelanneet joukkueet, niiden organisaatiomuoto ja kotipaikkakunta.

Liigaseura	Organisaatiomuoto	Kotipaikkakunta
Åland United	ry	Maarianhamina
TIPS	ry	Vantaa
HJK	ry	Helsinki
KuPS	Oy	Kuopio
FC Honka	Oy	Espoo
PK-35 Helsinki	ry	Helsinki
PK-35 Vantaa	ry	Vantaa
Ilves	ry	Tampere
JyPK	ry	Jyväskylä
TPS	ry	Turku

Organisaatiomuodoiltaan Veikkausliigaseuroista osakeyhtiömuotoisia seuroja kaudella 2020 oli 11, kun taas Kansallisessa liigassa vain kaksi seuraa toimivat osakeyhtiömuotoisia. Ainoa ry-muotoinen seura Veikkausliigassa oli RoPS, ja Kansallisessa liigassa puolestaan ry-muodossa toimi kaikki muut joukkueet lukuun ottamatta FC Honkaa ja Kuopion Palloseuraa, jotka toimivat saman osakeyhtiön alaisuudessa kuin miesten edustusjoukkue. Tämä muutamien seurojen siirtyminen osakeyhtiön alaisuuteen on varsin tuore muutos naisjalkapalloilun kentässä, sillä vielä muutama vuosi sitten kaikki naisten pääsarjaseurat toimivat ry-muotoisina.

Veikkausliigan operatiivisesta toiminnasta on vastuussa Palloliitosta erillinen, seurojen hallinnoima Futisliiga ry, ja tämä niin kutsuttu liigarakenne syntyi 1990-luvulla, jolloin tavoitteena oli suomalaisen huippuseurajalkapalloilun edistäminen. Szerovayn ja Itkosen (2015) mukaan Veikkausliigan syntyminen tarkoittikin ammattimaisiin käytäntöihin siirtymistä vanhoista kansalaispohjaisista käytänteistä. Kosken ja Mäenpään (2019, 55) mukaan suomalaisesta urheilukentästä puhuttaessa täysin ammattilaisurheiluorganisaatioiksi voidaan kuitenkin laskea käytännössä vain muutamat jääkiekkoseurat ja jokunen Veikkausliigan kärkijoukkueista. Näissä organisaatioissa palkkaa maksetaan niin pelaajille, valmentajille kuin hallinnollisille työntekijöille. Suomalaisessa urheilukulttuurissa taloudellista voittoa tavoitteleva urheiluseuratoiminta on ollutkin hyvin vaikeaa. Ainoa sarja, jota Suomessa voidaan perustellusti kutsua täysammattilaissarjaksi, on miesten jääkiekon korkein sarjataso Liiga. Vuonna 2016 Liigan pelaajien keskipalkka oli 76 000 euroa, kun taas Veikkausliigassa vuonna 2011 pelaajat tienasivat keskimäärin 17 500 euroa. (Laine & Vehmas 2017, 118.) Näiden lukemien perusteella on helppo sanoa, ettei jalkapallon taloudellinen volyyymi ja yhteiskunnallinen asema Suomessa ole lähelläkään sitä mikä lajilla on esimerkiksi Länsi-Euroopassa, jossa laji on nykymuodossaan suosituin laji sekä miljardiluokan liiketoimintaa. Suomalaista jalkapallokulttuuria onkin kuvattu muun muassa perifeeriseksi jalkapallokulttuuriksi sen heikon kansainvälisen kilpailumenestyksen ja taloudellisen mittaluokan vuoksi (Szerovay 2018, 25).

Vielä muutama vuosi sitten Naisten Liigana tunnettu Kansallinen Liiga on puolestaan hallinnollisesti täysin Palloliiton alaisuudessa, vaikka liigaseuroilla oma yhdistys onkin. Kuten muuallakin maailmassa, myös Suomessa naisten jalkapalloilu on taloudelliselta volyyymiltään ja näkyvyydeltään ollut varsin pientä etenkin miesten jalkapalloon suoraan verrattuna. Sarjaa

on julkisuudessa luonnehdittu amatöörisarjaksi, jossa pelaajat käyvät töissä tai opiskelevat pelaamisen ohella, ja seurojen toiminnan kannalta vapaaehtoistyö on käytännössä elinehto. (mm. Vantaan Sanomat 2018 & Jälkipeli.net 2020.) Vuonna 2019 Palloliitto on kuitenkin käynnistänyt naisjalkapallon kehittämisen ohjelman ja yhtenä osana tästä syntynyttä suunnitelmaa on kevättalvella 2020 lanseerattu brändiuudistus, jossa Naisten Liigan nimi vaihtui Kansalliseksi Liigaksi. Lisäksi Palloliitolla on tavoitteena sopia Kansalliselle Liigalle pitkäjänteisteisiä kaupallisia sopimuksia. (Palloliitto 2019.) Brändiuudistuksen myötä Kansallisesta Liigasta tuli ensimmäinen naisten pääsarja Suomessa, jonka nimi on täysin sukupuolineutraali. Uudistus saavutti varsin laajalti mediahuomiota aina kansainvälisessä lehdistössä, mikä on varsin harvinaista suomalaiselle jalkapallolle. (mm. The Guardian 2020 & CNN 2020.)

Osana kansainvälistä jalkapallojärjestelmää myös suomalainen jalkapallo, ja Suomen Palloliitto sitä organisoivana tahona, on yksi osa kansainvälisen jalkapallon hierarkkista organisoitumista. Jalkapallon kansainvälinen lajiliitto, Fifa, käyttää jalkapalloilun maailmassa ylintä päätösvaltaa, ja täten päätöksillään ohjaa maanosaliittoja kuten Uefaa. Palloliittoa ja muita kansallisia lajiliittoja puolestaan sitovat Uefan jäsenmaana lukuisat Uefan asettamat määräykset ja ohjeistukset. (Garcia 2007.) Täten voitaneen nähdä, että myös Fifa ja Uefa ovat suomalaisen jalkapalloilun kenttään merkittävällä tavalla vaikuttavia muodollisia instituutioita. Uefan kilpailuihin, eli Mestareiden liigaan, Eurooppa-liigaan ja kaudelle 2021/2022 lanseerattuun Europa Conference Leagueen osallistuvat seurat päätyvät myös suoraan Uefan sääntelyn alaisiksi, sillä näiden joukkueiden on täytettävä Uefan omat lisenssivaatimukset. Lisenssin saamiseksi seuran on täytettävä 39 erillistä kriteeriä, jotka rakentuvat urheilullisten, infrastruktuurin liittyvien, henkilöstöressurssien, laillisten ja taloudellisten teemojen ympärille. (Uefa 2020.)

Edellä mainitun hierarkkisen jalkapallosysteemin kansallisella tasolla suomalaisen jalkapallojärjestelmän hallinnoinnista vastaa siis Palloliitto. Täten Palloliitto on helppo nostaa suomalaisen jalkapallokentän yhdeksi merkittävimmistä muodollisista instituutioista, sillä se säätää ohjeet ja säännöt kaikkiin sen alaisiin kilpailuihin Suomessa. Kuten Uefa, myös Palloliitto normittaa sen kilpailuihin osallistuvia seuroja monin eri tavoin. Nämä säännöt ohjaavat seuroja toimimaan hyvin pitkälti samoin tavoin, ja täten Palloliiton ja seurojen

suhteesta on helppo tunnistaa pakottavan isomorfismin piirteitä. Tämän tutkielman aiheen kannalta merkittävimpiä virallisia säädöksiä ovat liigalisenssit, jotka edellytetään kaikilta Veikkausliigassa ja Kansallisessa Liigassa pelaavilta joukkueilta. Liigalisenssijärjestelmän tavoitteena on Palloliiton toimintasuunnitelman (2019) mukaan ”kehittää jalkapallotoiminnan laatua toiminnan eri tasoilla, vahvistaa seurajohtamisen laatua, valvoa seurojen taloudellista asemaa, tukea laadukasta pelaajakehitystä sekä kehittää peli- ja harjoitusolosuhteita modernin ja turvallisen ympäristön luomiseksi kaikille toimijoille.” Liigalisenssiehdot täten asettavat vähimmäistason kaikille korkeimpien sarjatasojen joukkueille. Lisenssien lisäksi Palloliitto vaikuttaa seurojen kehitykseen myös laatujärjestelmänsä kautta, jonka tarkoituksena on kehittää kokonaisvaltaisesti seurojen toimintaa ja tukea seuroja pitkäjänteiseen ja suunnitelmalliseen toimintaan (Palloliitto 2021a). Laatujärjestelmä onkin yksi Palloliiton keskeisimmistä työkaluista seurojen toiminnan ohjaamiseen, ja esimerkiksi vuoden 2019 toimintakertomuksessa Palloliitto näki epäonnistuneensa, koska laatujärjestelmään ei ollut saatu mukaan tavoiteltua määrää seuroja. (Palloliitto 2020.)

Urheilun ammattimaistumisen kannalta tarkasteltuna lisenssiehdot ja laatujärjestelmä sisältävät monia tekijöitä, jotka edistävät jalkapalloseurojen ammattimaistumista. Kuten jo aiemmin käsiteltiin, Nagelin ja ym. (2015) mukaan urheiluorganisaatioiden ammattimaistumisen muotoihin kuuluu muun muassa organisaation strategioiden ja toimintojen kehittyminen, ja juuri tätä laatujärjestelmään osallistuvilta seuroilta vaaditaan. Muodollisena instituutiona Palloliiton normit ja ohjeistukset vaikuttavat merkittäväällä tavalla seurojen toimintaan, ja täten ne voivat hyvinkin johtaa organisaatioiden isomorfismin kautta seurojen ammattimaistumiseen alati kiihdyttävästi. Vastaavanlaisen ilmiön olemassaolon on muun muassa havainnut Seippel (2019) Norjassa, jossa seurojen toimijat ovat kokeneet, että lajiliiton laatusuoraohjelma ohjaa seuroja kohti alati ammattimaisempia toimintamalleja.

7.2 Asiantuntijahaastattelujen tulokset

Kuten jo edellisessä pääluvussa läpikäytiin, tutkimusta varten aineistonkeräämismenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua, aihepiirin asiantuntijoille suunnattua, teemahaastattelua sekä seuroille lähetettyä strukturoitua internetkyselylomaketta. Tässä luvussa perehdytään

tarkemmin Veikkausliigan ja Kansallisen Liigan asiantuntijahaastattelussa esiin nousseisiin asioihin ja tutkimustuloksiin. Kuten myös jo aiemmin kerrottiin, haastattelujen vastauksien analysoinnissa lähdettiin liikkeelle vastausten teemoittelusta urheiluseuran kapasiteetin viiden eri osa-alueen ympärille, jotka ovat talous, henkilöstö, strateginen suunnittelu, olosuhteet sekä ulkoiset suhteet. (Doherty, Misener & Cuskelly 2014.) Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin pääasiassa talouden, henkilöstön ja strategisen suunnittelun osa-alueisiin, koska kaikkien näiden osa-alueiden käsittely syvällisesti yhdessä pro gradu -tutkielmassa olisi jo liian laaja työmaa.

7.2.1 Seurojen kategorisoinnit

Veikkausliigan organisatorista kenttää kartoittavassa haastattelussa selkeästi keskeisimmäksi temaksi nousi seurojen talous. Tämä taloudellisten kysymysten keskiössä oleminen näkyi erityisen hyvin siinä, että kun haastateltavalta kysyttiin millaisia seuroja Veikkausliigassa pelaa, päätyi hän jaottelemaan seurat kolmeen eri kategoriaan hyvin pitkälti juuri taloudellisten resurssien perusteella:

”Veikkausliigassa on ehkä, jos ajatellaan taloudellisesti, lähetään tällaisesta liikkeelle, niin siellä on ehkä kolme eri kategoriaa.”

Näistä kolmesta kategorioista ensimmäiseen lukeutuvat haastateltavan mukaan parhaassa asemassa olevat seurat, joilla on resursseja ja tahtotilaa aktiivisesti kehittää omaa toimintaansa pitkällä aikavälillä:

”Siellä on tällaista ensimmäistä kategoriaa, millä on resursseja ehkä enemmän ja laajemmin työstää sitten pidemmällä aikavälillä omaa tekemistään”

Toiseen kategoriaan luettiin puolestaan ne seurat, jotka selviävät jokapäiväisestä toiminnastaan liigassa ilman suurempia ongelmia:

”Sitten on sellaisia seuroja, jotka klaaraavat jollain tavalla sitä arkielämäänsä”

Kolmanneksi ja viimeiseksi kategoriaksi nähtiin ne seurat, joiden taloudellinen tilanne on haastava, ja toiminnan pitkäjänteisyys sekä suunnitelmallisuus ovat mahdollisesti hakusessa. Taloudelliset vaikeudet voivat johtaa tilanteeseen, jossa seuran toiminta on tavallaan vain jatkuvaa tulipalojen sammuttelua, eikä pitkäjänteiseen suunnitteluun löydy aikaa:

”...sitten on ehkä sellaisia, joilla on ehkä taloudellisia haasteita, sanotaan ehkä, juuri näin pitkäjänteisyyttä tai pitkää suunnitelman toteuttamista, niin siinä voi olla sitten omat haasteensa”

”Et jos on laskupino pöydällä, niin mitä kaikkea sitä pystyy sit tekemään?”

Vaikka seurojen kategorisointi perustuikin Veikkausliigan seurojen osalta varsin pitkälti talouden ympärille, on jaottelun perusteluissa havaittavissa myös varsin selvästi strategisen suunnittelun piirteitä. Kuten aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta tiedetään, on strateginen suunnittelu yksi tärkeimmistä urheiluseuran kapasiteetin osa-alueista. (Misener & Doherty 2009.) Täten on varsin luonnollista, että se nähdään taloudellisten tekijöiden lisäksi yhdeksi selkeimmin seuroja erottelevaksi tekijäksi.

Kansallisen Liigan asiantuntijahaastattelussa nousi ilmi myös seurojen kategorisointia, joskin kategorisointia lähestyttiin hieman erilaisesta näkökulmasta ja perustein Veikkausliigaan verrattuna. Seuroja lähdettiin jaottelemaan yhteensä neljään eri kategoriaan seurojen moninaisuudesta johtuen, joista ensimmäiseksi kategoriaksi nousi osakeyhtiön alaisuudessa toimivat seurat. Osakeyhtiöseurojen nähtiin myös vahvemmin orientoituneen urheilun kaupallisen tuotteen kehittämiseen ja taloudelliseen kasvuun kuin yhdistysmuotoisten verrokkiensa:

”...meillä on tällä hetkellä kaksi seuraa, jotka toimii osakeyhtiöpohjaisesti, saman osakeyhtiön alla kuin sitten seuran miesten joukkue”

”Mä luulen, että sekin niin kuin näkyy siinä pikkasen, että tietyt seurat, jotka on virittynyt siihen ry-maailmaan, joka on tämmöinen voittoa tavoittelematon

yhdistysmaailma, niin se ei ehkä ole hengeltään niin taloudelliseen kasvuun, ehkäpä tänäkään päivänäkään (tähtäävä), kun taas sitten oy:ssä se kaupallinen ajattelu ja organisoituminen on ehkä vahvempaa”

Toisena Kansallisen Liigan seurojen kategoriana nousi esille ne seurat, jotka ovat osa laajempaa huippu-urheiluseuraa, mutta joissa naisten liigajoukkue toimii kuitenkin rekisteröidyn yhdistyksen alaisuudessa:

”Sitten meillä on seuroja, jotka on osa isompaa huippu-urheiluseuraa tietyllä lailla, että jossa on esimerkiksi miesten ykkösessä tai Veikkausliigassa oleva joukkue, ja sitä kautta on sellainen vahva huippu-urheiluorganisaatio siinä seurassa. Mutta sitten kuitenkin nämä naisten joukkueet on vielä ry:n alla, kun taas kaupallisempi organisaatio on seuran oy:n alla...”

Kolmanneksi seurakategoriaksi esiin nostettiin puolestaan niin sanotut pääsarjan erikoisseurat. Näillä seuroilla ei ole ainakaan merkittävällä tavalla omaa junioritoimintaa, vaan ry, joka liigajoukkueen toiminnasta vastaa, käsittää pääasiassa vain edustusjoukkuetoiminnan. Tällaisten seurojen on turvauduttava pelaajien hankkimisessa muiden seurojen pelaajakasvatukseen, koska omaa junioriputkea oman seuran sisällä ei luonnollisesti ole. Tämä on varsin mielenkiintoinen eroavaisuus Veikkausliigan seurakenttään verrattuna, jossa kaikilla liigaseuroilla on ainakin jonkinlaista junioritoimintaa saman seurabrändin alaisuudessa, vaikka seurojen junioritoiminta onkin usein eriytetty oman yhdistyksen alaisuuteen.

”Sitten on 2 tällaista oikeastaan pääsarjan erikoisseuraa. Eli seuraa, jolla ei ole omaa junioritoimintaa, vaan se koko ry/yhdistys/organisaatio on se Kansallisen Liigan joukkue...”

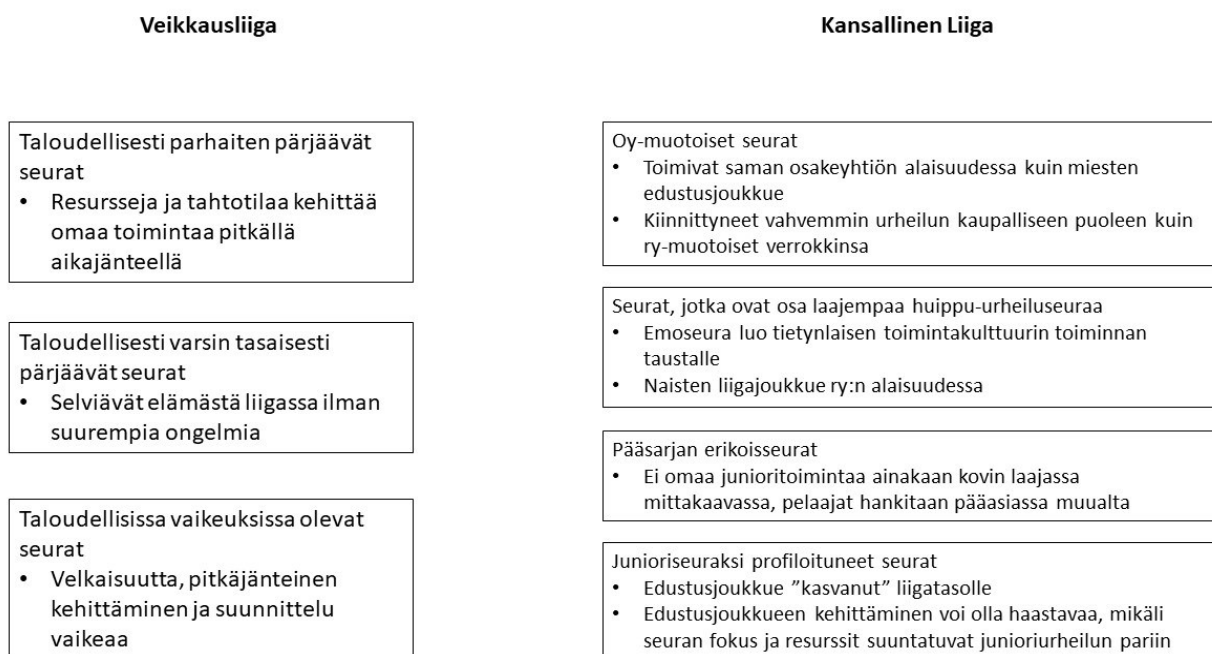
Neljänneksi Kansallisessa Liigassa tunnistettiin pelaavan seuroja, jotka ovat profiloituneet etenkin seurojen junioritoiminnan kautta, mutta joista on kasvanut edustusjoukkue myös korkeimmalle sarjatasolle. Tämän profiilin seuroissa mahdollisesti ongelmalliseksi nähtiin Kansallisen Liigan joukkueen näkökulmasta se, että riittääkö seuraorganisaatiolla resursseja ja

henkilöstöä edustusjoukkueen kehittämiseen, mikäli seuran pääasiallinen fokus on junioriurheilun puolella.

”Ja sitten vielä tällaisia (...) enemmän junioriorganisaationa profiloituneita seuroja, joista on sitten kasvanut liigajoukkue naisten pääsarjaan.”

”Et jos se on vahva, no tällainen junioriprofiliseura, niin siellä on hirveän vaikea samaan aikaan toteuttaa sitä junioritoimintaa ja sitten viedä eteenpäin liigajoukkuetta sen saman organisaation alla ja ilman että siellä on seurassa ihmisiä, jotka siihen keskittyvät, vaan sitten ne on enemmän vapaaehtoisia jotka se pyörittää sitä puolta”

Seurojen jaottelussa (kuviot 4.) Veikkausliigan ja Kansallisen Liigan välillä oli selvästi havaittavissa eroja. Selkein ero, jota jo edellisessä aluvuorossa sivuttiin, on se, että Veikkausliigan seurat toimivat huomattavasti useammin osakeyhtiön alaisuudessa kuin Kansallisen Liigan seurat. Lisäksi Veikkausliigan seuroja jaoteltiin huomattavasti yksinkertaisemman jaottelun perusteella, mikä saattaa kertoa siitä, että seurojen toimintatavat ja organisaatiomallit ovat vakiintuneempia kuin Kansallisessa Liigassa. Tätä selittää mahdollisesti se, että Veikkausliigassa on ainakin pyritty toimimaan ammattuurheilun logiikalla jo useamman vuosikymmenen ajan, ja Veikkausliigan organisatorinen kenttä on täten jo varsin pitkälle strukturoitunut. Pitkälle strukturoituneella organisatorisella kentällä toimivien organisaatioiden toimintatavat tapaavat homogenisoitumaan kilpailullisista ja institutionaalisista syistä. (DiMaggio & Powell 1983.) Kansallisen Liigan puolella sen sijaan kaupallinen urheilutuote on vasta varsin tuore ja ylipäätäänkin Suomessa miesten pääsarjaa on pelattu monta vuosikymmentä kauemmin kuin naisissa. Nämä tekijät puoltavat sitä, että Kansallisen Liigan seurojen muodostama organisatorinen kenttä ei ole yhtä pitkälle strukturoitunut kuin Veikkausliigassa, ja tämä ilmenee puolestaan liigassa pelaavien seurojen monimuotoisuutena.



KUVIO 4. Jalkapallon liigaseurojen kategorisoinnit asiantuntijahaastatteluiden perusteella.

7.2.2 Seurojen taloudelliset resurssit

Molemmissa haastatteluissa vastaajia pyydettiin arvioimaan liigaseurojen ammattimaistumista urheiluseuran kapasiteetin eri osa-alueiden mukaisesti. Talouden osa-alue nousi, kuten jo aiemmin mainittiin, varsin useaan otteeseen esille etenkin Veikkausliigan haastattelussa. Kuten jo aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta tiedämme, ei urheiluseurojen taloudellinen tilanne ole ollut Suomessa kovinkaan mairitteleva (Laine & Vehmas 2017, 118.) ja lukuisia pääsarjajoukkueita on vuosien varrella suomalaisessa jalkapallossa ajautunut jopa konkurssiin. Tämän vuoksi taloudellisten asioiden korostuminen voidaan nähdä varsin luonnollisena kehityskulkuna. Lisäksi kuten tiedetään, ei suomalainen jalkapalloilu ole taloudellisesti koko Euroopan tasolla kovin suuren mittakaavan toimintaa (Szerovay 2018, 31; Uefa 2020.), ja myös haastateltava tunnisti Veikkausliigan seurojen haasteellisen taloudellisen tilanteen ja aseman kansainvälisessä kilpailussa;

”...mekään ei pystytä pitämään, yksikään seura, että rahalla ei voi kukaan kilpailla, että pystyis palkkatasolla pitämään täällä hyviä pelaajia”

”Ja jos me katotaan tällaista taloudellista aspektia, (...) niin Euroopassa on ehkä viis tällaista jalkapallotalousryhmää, mihin näitä voidaan jaotella, ja me ollaan siinä neljännessä kategoriassa”

Liigaseurojen menneiden taloudellisten haasteiden ja ajoittaisten konkurssien vuoksi liigalisenssien ehdot etenkin taloudellisten kysymysten osalta on haastateltavan mukaan haluttu pitää tiukkoina myös seurojen toimesta. Yhdenkin liigajoukkueen konkurssi kesken kauden aiheuttaisi hyvin merkittäviä ongelmia kaikille muillekin sarjan seuroille, joten on myös liigaseurojen kollektiivisen edun kannalta hyvä asia, että taloudellisten ehtojen osalta noudatetaan tiukkaa linjaa. Kauden 2021 Veikkausliigan lisenssiehdoissa (Palloliitto 2021b.) mainitaan seuraavat neljä varoitussignaalia, joiden täytyessä lisenssiä hakevan seuran asiakirjoihin kohdennetaan tarkempaa tarkastelua:

- 1. Tilintarkastuskertomuksessa epäillään jatkuvuuden periaatteen toteutumista käyttäen jotakin vakiotekstissä poikkeavaa ilmaisua*
- 2. a. Tilintarkastetuissa tilinpäätösasiakirjoissa nettovarallisuus (taseen kokonaisvarat vähennettynä kokonaisveloilla) on heikentynyt suhteessa edellisen tilikauden tietoihin ja nettovarallisuuden kumulatiivinen muutos viimeksi päättyneeltä ja kahdelta edelliseltä tilikaudelta on negatiivinen.*
b. Tilintarkastetuissa tilinpäätösasiakirjoissa oma pääoma on negatiivinen ja nettovarallisuus (taseen kokonaisvarat vähennettynä kokonaisveloilla) on heikentynyt suhteessa edellisen tilikauden tietoihin.
- 3. Lisenssin hakijaa/haltijaa on haettu konkurssiin*
- 4. Lisenssin hakijalla on rekisteröityjä maksuhäiriömerkintöjä edellisen kauden ajalta.*

Käytännössä Veikkausliigan lisenssin saamiseksi seuran on siis oltava taloudellisesti vakavarainen, ja sen on kyettävä näyttämään toteen, että seura pystyy viemään tulevan liigakauden läpi ilman konkurssia. Lisäksi lisenssiehdoissa mainitaan, etteivät tulevaa kautta

koskevat talousasiakirjat saa pohjautua kohtuuttomiin olettamuksiin ja niiden tulee täyttää määräysten minimivaatimukset sisällön suhteen.

Koska pelaajista kilpailu ei ole Veikkausliigan seuroille taloudellisilla resursseilla mahdollista, on seurojen menestyäkseen löydettävä muita keinoja, joihin hyvin usein lukeutuu pelaajien kasvattaminen ja myyminen eteenpäin. Koko Euroopan mittakaavassa pienemmät seurat pohjaavat toimintansa usein pelaajien kasvattamisen ja myymisen ympärille. (Baroncelli & Lago 2006.) Vallitseva tilanne tarkoittaa Veikkausliigan kannalta sitä, että seurat asemoituvat eurooppalaisessa kilpailussa enemmän tai vähemmän kasvattajaseurojen asemaan, ja tätä mieltä oli myös haastateltava:

”...me ollaan kasvattajasarja, et täältä mennään eteenpäin”

Pelaajakaupasta saatavat tulot ovat haastateltavan mukaan merkittävä lisätulojen lähde liigaseuroille. Yksittäisen seuran voi kuitenkin olla vaikeaa pohjata talouttaan täysin pelaajakauppaan vuodesta toiseen. Mikäli esimerkiksi seuran junioriputkesta ei muutamaan vuoteen satukaan kehittymään pelaajaa, jolla olisi markkina-arvoa ulkomaille, voi seuran talous olla jo koetuksilla. Lisäksi jos pelaajien myyntiä tarkastellaan koko Euroopan tasolla, eivät suomalaisseurat sijoitu kovinkaan korkealle pelaajakaupoista ansaituilla tuloilla mitattuna. Valtaosa Veikkausliigaseuroista oli kuitenkin vuonna 2018 nettopositiivisia pelaajasiirtoihin liittyen, eli seurat tienasivat pelaajakaupoilla enemmän kuin kuluttivat uusiin pelaajiin. (Uefa 2020.)

Lisäksi mielenkiintoisena asiana haastattelussa seurojen talouteen liittyen esille nousi se, että vaikka lähes kaikki Veikkausliigan joukkueet toimivat osakeyhtiöinä, ei yhdenkään seuran päätehtäväksi nähty kuitenkaan taloudellisen voiton tavoittelua. Tämä tukee varsin hyvin Sloanen (1971) jo 1970-luvulla esittämää näkemystä siitä, että eurooppalaisessa urheilukulttuurissa seurat ovat ennen kaikkea yleisen utiliteetin, kuten urheilumenestyksen ja näkyvyyden, maksimointiin tähtääviä organisaatiota eivätkä täysin taloudellisen voiton maksimoimiseen pyrkiviä tahoja. Veikkausliigaseurojen taloudellisen tilanteen kannalta haasteelliseksi nähtiin myös Suomen urheilusponsorimarkkinan pienuus ja hajanaisuus esimerkiksi muihin pohjoismaihin verrattuna. Vastaavanlaisiin näkemyksiin Suomen

urheilusponsorointimarkkinan pienuudesta muihin pohjoismaihin verrattuna on päätynyt myös Sponsor Insight (2018) sponsorointibarometrissään. Toisaalta kuitenkin liigan sisäinen rahanjako seuroille on korkeammalla tasolla kuin koskaan historian aikana aiemmin, ja seuroille pystyttiin kaudella 2020 jakamaan yli kolme miljoonaa euroa.

Lisäksi ongelmalliseksi nähtiin se, etteivät itse ottelutapahtumat ole seuroille loppujen lopuksi normaalitilanteessakaan mikään kultakaivos. Vahvimmassa asemassa nähtiin olevan niiden seurojen, jotka pystyvät käyttämään stadioniaan tai muita olosuhteitaan myös jalkapallon ulkopuoliseen liiketoimintaan, ja kerryttämään sitä kautta lisää resursseja urheilutoimintaansa. Erilaiset konsernirakenteet, joissa seura omistaa ainakin osittain stadioninsa tai harjoittaa urheilutoiminnan ulkopuolista liiketoimintaa tytäryhtiöillä, vaikuttavatkin viime vuosina Suomessa yleistyneen. Perinteisesti Suomessa liikuntapaikkojen omistajuus on ollut vahvasti julkisella sektorilla liikuntalain (390/2015) hengessä, joka määrittelee, että julkinen sektori luo puitteet liikunnan ja urheilun harjoittamiselle. Itse liikunnan ja urheilun käytännön toteuttamisesta sen sijaan ovat olleet vastuussa kolmas sektori ja yritykset (Salmikangas 2012). Budjettirajoitteiden alaisuudessa toimiva julkinen sektori ei kuitenkaan läheskään aina kykene vastaamaan seurakentän toiveisiin olosuhteisiin liittyen, jolloin seurojen on mahdollisesti itse rakennettava toivomiaan olosuhteita.

Kysyttäessä niin kutsutuista ”mesenaateista”, eli urheilua merkittäväillä rahallisilla summilla tukemista tahoista, näki haastateltava niiden roolin Veikkausliigan kannalta varsin oleelliseksi vielä tänäkin päivänä. Jalkapallon ja urheilun kontekstissa mesenaatit ovat usein seurojen varakkaita omistajia, jotka rahoittavat seuran toimintaa omilla varoillaan, ja omaavat täten myös merkittävästi päätösvaltaa seuran asioihin. Mesenaattien nähtiin antavan seuralleen etenkin yllättävissä taloudellisissa haasteissa sellaisen tuen ja ”selkärangan”, jollaista olisi vapailta sponsorimarkkinoilta vaikeaa hankkia etenkin nopealla aikataululla. Toisaalta voidaan kuitenkin miettiä, aiheuttaako tilanne, jossa seuran omistaja kuittaa tappiot joka tapauksessa kauden jälkeen sen, ettei seurassa edes yritetä täydellä tarmolla tavoitella vakavaraisuutta taloudenpidossa. Voitaneen siis nähdä, että merkittävä rahoittajataho seuran taustalla luo seuralle varsin merkittävän kilpailuedun niihin seuroihin nähden, joiden on hankittava rahoituksensa vapailta sponsorimarkkinoilta. Ongelmia saattaa kuitenkin nousta esiin, mikäli seuran omistaja haluaakin jossain vaiheessa lopettaa seuran rahoittamisen, jolloin

tulojen ja menojen tasapainottaminen voi olla nopealla aikataululla haastavaa. Huomionarvoista on kuitenkin myös se, että mesenaatteja löytyy myös aivan eurooppalaisen jalkapallon huipputasolla saakka, jossa lukuisten seurojen omistajatahot ovat hyvin varakkaita yksityishenkilöitä tai organisaatioita (Lang, Grossmann & Theiler 2011). Missään tapauksessa pelkästään suomalaisen jalkapallokulttuurin omasta piirteestä ei siis varsinaisesti ole kyse.

Kansallisen Liigan haastattelussa taloudelliset teemat olivat myös varsin usein esillä, joskin eivät aivan yhtä paljon kuin Veikkausliigan puolella. Haastateltava tunnisti faktan, että Kansallisen Liigan seurojen budjetit ja toiminnan taloudellinen laajuus ovat varsin kaukana Veikkausliigan vastaavista, mutta toisaalta nykyisen tilanteen nähtiin mahdollistavan nopeankin kasvun. Lisäksi vahvuudeksi nähtiin se, ettei Kansallisen Liigan seuroilla ole juurikaan entisiä velkoja vaikeuttamassa toimintaa, joka täten mahdollistaa kasvun rakentamisen taloudellisesti kestäväälle pohjalle. Lisäksi urheilullisesti menestyneitä seuroja nähtiin yhdistävän se, että nämä seurat saavat maksimoitua hyödyn rajallisista resursseistaan, kun taas yleinen kiire ja pula taloudellisista resursseista yhdistävät urheilullisesti heikommin menestyviä seuroja.

Seurojen tulevaisuuden kehittymisen kannalta yksi hyvin mielenkiintoinen asia, joka Kansallisen Liigan haastattelussa myös nousi esiin, oli Fifan kasvattajarahajärjestelmän puuttuminen naisten jalkapallossa. Kasvattajarahajärjestelmä (engl. Club training compensation) pohjautuu Fifan sääntöihin pelaajien rekisteröimisestä ja liikkumisesta, jonka mukaan (mies)pelaajasta, joka allekirjoittaa ensimmäisen ammattilaissopimuksensa tai alle 23-vuotiaan pelaajan siirtyessä toiseen seuraan, on uuden seuran maksettava kompensatio pelaajan kasvattaneelle seuralle tai seuroille. (FIFA 2019b.) Kompensatiojärjestelmä on kuitenkin voimassa vain miesten jalkapallossa, ja tämä tarkoittaa sitä, etteivät naisjalkapallossa pelaajia kasvattavat seurat pääse hyötymään taloudellisesti pelaajien kehittämiseen tehdystä työstään, mikäli pelaajasta ei makseta suoraa siirtokorvausta. Haastateltava ei osaltaan tämä vuoksi nähnyt, että naisten jalkapallossa pelaajia kehittämällä ja myymällä olisi mahdollista tehdä tällä hetkellä juuri lainkaan merkittävää taloudellista tulosta, mikä luonnollisesti heikentää seurojen ammattimaistumisen mahdollisuuksia. Toisaalta haastattelussa nousi ilmi, että Uefa on kysynyt kansallisilta liitoilta näkemyksiä järjestelmästä, ja että kasvattajarahajärjestelmä saattaa tulevaisuudessa hyvinkin laajentua myös naisten puolelle.

Lisäksi Palloliitolla on oma maan sisäinen kasvattajarahajärjestelmä, jonka kautta suomalainen seura maksaa kasvattajakorvauksia noin 30 euroa per ottelu naisten pääsarjassa. Korvaukset tässä mallissa ovat yhteensä muutamia tuhansia euroja.

”...et vaikka se seura tekisi kuinka hyvää pelaajakehitystyötä, ja vaikka se kuinka olis heidän kasvattamansa, ja sitten kun se (pelaaja) lähtee ulkomaille, niin se (kasvattajaseura) ei kuitenkaan saa siitä vielä käytännössä euroakaan”

7.2.3 Seurojen henkilöstö

Palkatun henkilöstön määrän lisääntyminen on ollut kuluneina vuosina yksi eniten esille nostetuista suomalaisen liikunta- ja urheilukulttuurin muutoksista ja yleisellä tasolla yksi ammattimaistumiskehityksen ilmenemismuodosta (Nagel ym. 2015). Koska liikunta- ja urheilu on perinteisesti Suomessa organisoitu vapaaehtoisen kansalaistoiminnan pohjalta, on palkattujen työntekijöiden lisääntyminen seuroissa ollut merkittävä muutos liikunta- ja urheilukulttuurissamme. Lukuisia Veikkausliigaseuroja on kuitenkin jo varsin pitkään toiminut osakeyhtiöinä, joiden luonteeseen palkkatyö kuuluu varsin oleellisesti. Täten tutkielman kannalta seurojen henkilöstö ja niiden profiilissa mahdollisesti tapahtuneet muutokset ovatkin yksiä kiinnostavimpia kysymyksistä.

Kuten taloudellisten kysymysten kannalta, myös henkilöstön osalta liigalisenssivaatimukset asettavat liigaseuroille tietyt vähimmäisvaatimukset. Veikkausliigan lisenssiehtojen luku 7 määrittelee, että liigalisenssin saamiseksi seuralla on oltava nimettynä KHT-pätevyyden omaava tilintarkastaja, UEFA Pro-lisenssin omaava päävalmentaja, vähintään Uefa A-lisenssin omaava apuvalmentaja, toimitus- tai toiminnanjohtaja, päätoimisena tai ostopalveluna toimiva talousvastaava, järjestysvalvojakortin omaava turvallisuusvastaava, Uefan lisenssin omaava valmennuspäällikkö, kolmen vuoden työkokemuksen tai media-alan koulutuksen omaava mediavastaava, riittävä toimistohenkilöstö, tapahtumapäällikkö, tilastointivastaava, riittävä määrä turvallisuushenkilöstöä, vähintään yksi nuorten valmentaja ikäluokkaa kohden, jolla on Palloliiton hyväksymä valmentajatutkinto, lääkäri, koulutettu fysioterapeutti ja

kannattajatoiminnan yhteyshenkilö. Lisäksi seuralla tulee olla yleisölle avoin toimisto. (Palloliitto 2021b.) Miesten osalta lisenssiehdot määrittelevät varsin laajasti sen, mitä kaikkea henkilöstöä seurassa on oltava, jotta korkeimmalla sarjatasolla on ylipäättään mahdollista pelata. Lisenssiehdot ottavat kantaa toiminnan palkallisuuteen tai vapaaehtoisvoimin hoidettavuuteen vain muutaman toimenkuvan osalta, mutta lienee selvää, että valtaosa yllä mainituista tehtävistä on hoidettava palkatun työvoiman avulla niiden spesifisyyden vuoksi.

Kansallisen Liigan lisenssivaatimukset henkilöstön osalta puolestaan edellyttävät tilintarkastajan, jolla on KHT- tai HT-pätevyys, toimitus- tai toiminnanjohtajan, riittävän talousalan taustan omaavan talousvastaavan, päävalmentajan, jolla on voimassa oleva UEFA A-, UEFA Elite Youth A- tai UEFA Pro –lisenssi, vähintään UEFA B-lisenssin omaavan valmennuspäällikön ja apuvalmentajan, mediavastaavan, riittävän toimistohenkilöstön, tapahtumapäällikön, tilastointivastaavan, järjestyksenvälvojakortin omaavan turvallisuusvastaavan, valmentajan kaikille juniorijoukkueille sekä lääkärin ja koulutetun fysioterapeutin. (Palloliitto 2021c.) Henkilöstön osalta Kansallisessa Liigassa vaatimukset ovat siis monin paikoin hieman matalammat kuin Veikkausliigan lisenssiehdoissa, mikä kertoo jo jonkin verran liigojen eroista henkilöstön ammattimaistumisen suhteen.

Haastatteluissa kysyttäessä liigaseurojen henkilöstön ammattimaistumisen tilanteesta molemmissa haastatteluissa nousi esiin se, että seurojen taustahenkilöstön, kuten data-analyytikkojen sekä myynnin ja markkinoinnin osaajien määrä on lisääntynyt viime vuosina. Veikkausliigan osalta esiin nousi etenkin se, että seuraorganisaatioissa on pyritty palkkaamaan etenkin eri alojen spesialisteja, sen sijaan että seuroissa olisi niin kutsuttuja ”jokapaikanhöyliä”. Tämän voi nähdä ilmentävän hyvin Nagelin ym. (2015) ammattimaistumisen viitekehysten mukaista henkilöstön ammattimaistumista, jossa organisaation henkilöstö ei enää tee kukin mitä sattuu, vaan toimenkuvat eri toimijoille ovat tarkasti määriteltyjä:

”Tässä mun mielestä on ollut juuri sitä selkeintä kehittymistä, et niitä taustaorganisaatioita on pyritty kasvattamaan”

”...jatkuvasti sinne taustoihin pyritty hakemaan juuri tällaisia spesiaalisia yksittäisiin asioihin.”

Kansallisessa Liigassa puolestaan tunnistettiin trendi palkkatyöläisyyden ja päätoimisuuden lisääntymisessä:

”...viimeisen 5 vuoden aikana tapahtunut iso muutos siinä, että onko liigajoukkueen päävalmentaja päätoiminen vai ei.”

Vaikka molemmissa haastatteluissa tunnistettiin seurojen palkattujen työntekijöiden määrän lisääntyneen etenkin seurojen taustaorganisaatioissa, nähtiin vapaaehtoistyö kuitenkin hyvin tärkeäksi voimavaraksi sekä Veikkausliigan että Kansallisen Liigan seuroille. Veikkausliigan seurojen kannalta vapaaehtoistyö nähtiin merkittäväksi voimavaraksi etenkin ottelutapahtumien järjestämisessä, vaikka vapaaehtoistyöntekijöiden löytäminen koettiin haastavammaksi nykyään kuin menneinä vuosina. Kansallisen Liigan osalta vapaaehtoistyö nähtiin hyvinkin arvokkaaksi seurojen toiminnan kannalta, mutta hyvin tärkeäksi nähtiin myös se, että vapaaehtoistyötä johdetaan ja organisoidaan. Vapaaehtoistyön luonteen muuttuminen onkin ollut yksi suomalaisen liikunta- ja urheilukulttuurin, ja laajemmin toki myös koko kansalaisyhteiskunnan, merkittävimpiä muutoksia. (Vehmas, Koski & Lehtonen 2019). Tämä kehityskulku vaikuttaisi ilmenevän myös suomalaisen jalkapalloilun korkeimmalla tasolla.

Kaikkien edellä mainittujen tekijöiden pohjalta on Veikkausliigan ja Kansallisen liigan henkilöiden ammattimaistumisessa havaittavissa varsin selvästi eroja. Veikkausliigan organisatorinen kenttä, jonka seurat ovat jo varsin pitkään toimineet osakeyhtiöinä, ja joiden taustaorganisaatioihin liigalisenssi edellyttää varsin spesifejä osaajia, vaikuttaisi olevan Kikulin, Slackin ja Hiningsin (1992) arkkityyppimallissa niin kutsutun ”johdon toimiston” (engl. executive office) vaiheessa, jossa ammattilaiset johtavat ammattilaisia ja vapaaehtoistyöntekijät ovat lähinnä toimintaa tukevissa rooleissa. Kansallisen Liigan seurat puolestaan vaikuttavat yleisesti ottaen olevan niin sanotun lautakunnan huoneen (engl. boardroom) tilanteessa, jossa seuraorganisaatioihin on alettu palkkaamaan päätoimisia työntekijöitä, mutta samaan aikaan seuroissa toimii myös paljon vapaaehtoistyöntekijöitä. Tällaisessa tilanteessa työnjako ja kommunikaatio vapaaehtoisten ja palkallisten välillä on tärkeää, jottei esimerkiksi konflikteja eri profiilin toimijoiden välille synny.

7.2.4 Seurojen suunnittelu ja kehittäminen

Kuten jo aiemmin tässä työssä on käsitelty, urheiluseurojen kapasiteetin kannalta Misener ja Doherty (2009) ovat tunnistaneeet, että suunnittelu ja kehittäminen ovat yksiä tärkeimpiä osa-alueita. Täten se, että molemmissa asiantuntijahaastatteluisa tunnistettiin pitkäjänteinen suunnitelmallisuus ja strateginen johtaminen hyvin tärkeiksi liigaseurojen elinvoimaisuuden kannalta, ei ole kovin yllättävää:

”Mut se et kuinka paljon kannattaa yksittäisiin pelaajiin ja hankkia kalliilla jotain yksittäistä tai paria, kolmea pelaajaa ja toivoo et näiden avulla tänä vuonna saataisiin jotain pidempiaikaista menestystä. Sen sijaan (...) on lähdetty rakentamaan sitä taustaorganisaatiota ja seuran rakennetta kehittämään silleen, että se olisi juuri pitkäjänteisempää ja järkevämpää toimintaa.”

” ...ehkä tiedostettu se, että ei voi vaan sitä samaa kehää (kiertää) joka aina marraskuussa alkaa alusta ja siten että se ei mene mihinkään”

Elinvoimaisuuden lisäksi pitkäjänteinen suunnitelmallisuus nähtiin etenkin Kansallisessa Liigassa urheilullisen menestyksen yhdeksi merkittävämmäksi osatekijäksi, joka yhdistää viime vuosina parhaiten menestyneitä seuroja:

”Ja se tietty suunnitelmallisuus siellä taustalla, vaikkei he ehkä pysty maksamaan isoimpia palkkoja niin silti se on siellä”

Kysyttäessä haastateltavien näkemystä siitä, mitä urheilun ammattimaistuminen heidän mielestään tarkoittaa, nousi esille hyvin vahvasti juuri strategisen suunnittelun merkitys ja se, että seuran toiminta on pitkäjänteistä. Ammattimaisen toiminnan vastakohtaksi nähtiin molemmissa haastatteluisa puolestaan pelkkä yksittäisen kauden urheilullisen menestyksen jahtaaminen ja ”yhden ihmisen puuhaviritykset”. Nämä näkemykset osuvat varsin vahvasti

yhteen Nagelin ym. (2015.) viitekehykseen ammattimaistumisen muodoista, joihin organisaation strategioiden ja toimintojen rationalisoituminen lukeutuvat.

7.2.5 Muut haastatteluissa ilmi nousseet asiat

Kuten teemahaastatteluissa yleensä, myös tämän tutkimuksen haastatteluissa esille nousi asioita, joita ei ainakaan täysin suoraan ole mielekästä asettaa ennalta määriteltyjen teemojen alaisuuteen. Yksi mielenkiintoisimmista haastatteluaineiston pohjalta esiinnousseista asioista olivat liigojen tavat ohjata ja vaikuttaa seurojen toimintaan pelkkien liigalisenssiehtojen lisäksi. Kuten jo edellä on mainittu, liigalisenssin ehdot määrittelevät vähimmäisvaatimukset seurojen toiminnalle, ja ne seurat, jotka eivät ehtoja täytä, suljetaan liigojen ulkopuolelle, vaikka urheilullinen menestys niille paikan korkeimmalla sarjatasolla olisikin tuonut. Näiden pakottavien ehtojen lisäksi liigoilla on myös muita vaikuttamisen välineitä käytössään. Yksi selkein esimerkki näistä on Kansallisen Liigan sisäisessä rahanjaossa käytössä oleva kannustinjärjestelmä. Kannustinjärjestelmä pohjautuu liigan yleisen strategian painopisteisiin, joiden pohjalta on puolestaan muodostettu seuratasolle erilaiset mittarit (taulukko 5.), joita seurataan ja joiden perusteella rahaa jaetaan. Liigan yleisen strategian painopisteet ovat brändin tunnettavuus, urheilun arjen vahvistaminen sekä vahvat organisaatiot. Brändin tunnettavuuden mittareina käytetään sosiaalisen median seuraajamääriä sekä ottelutapahtumien yleisökeskiarvoja. Urheilun arjen vahvistamisessa mittareina toimivat ammattilaispelaajien lukumäärä, päätoimisten valmentajien lukumäärä liigajoukkueessa sekä liigapelaajien keski-ikä. Organisaatioiden vahvuutta puolestaan mitataan Palloliiton laatu järjestelmän tasolla sekä liigan yhteisten tilaisuuksien osallistumisprosentilla.

Kannustinmallin perusteella Kansallisen Liigan seuroille rahaa jaettiin kaudella 2020 yhteensä 50 000 euroa. Vaikka jaettavat summat eivät välttämättä yksittäisen seuran kannalta ja esimerkiksi Veikkausliigan rahanjakoon verrattuna ole kovinkaan suuria, on kyseessä silti muodollisen instituution keino ohjata seuroja toimimaan toivomallaan tavalla. Haastateltavan mukaan esimerkiksi ammattilaisstatuksen pelaajien määrän mittaamisella on myös osaltaan pyritty siihen, ettei pelaajille maksettaisi palkkoja pimeästi esimerkiksi kilometrikorvauksina:

”Ja tossa on ehkä isoin tavoite juuri kannustaa seuroja siihen tiettyyn kehittymiseen ja suunnitelmallisuuteen, niin ettei me jaetaan ihan tasakönttää kaikille, vaan enemmän pyritään ohjaamaan sitä kehittymistä tällöisen porkkanan/kannustimen kautta.”

TAULUKKO 5. Kansallisen Liigan sisäisen rahanjaon kannustinmalli.

Strateginen painopiste	Mittarit
Tunnettu brändi	Sosiaalisen median yhteisön koko Ottelujen yleisökeskiarvo
Urheilijan arjen vahvistaminen	Ammattistatuspelaajien lukumäärä Päätoimisten valmentajien määrä liigajoukkueissa Liigapelaajien keski-ikä
Vahvat organisaatiot	Taso laatujärjestelmässä (naisten ja tyttöjen osalta, kun mahdollista) Yhteisten foorumien osallistumisprosentti

Kannustinmallin seurattavat mittarit linkittyvät varsin vahvasti yhteen urheilun ammattimaistumiskehityksen eri teemojen kanssa, sillä Nagelin ym. (2015) mukaan henkilöiden ammattimaistuminen ja palkkatyöläisyyden lisääntyminen organisaatioissa on yksi selkein ammattimaistumisen muoto. Lisäksi ammattilaispelaajien ja päätoimisten valmentajien olemassaolo ja määrä ovat ammattilaisurheilun olemuksen kannalta toimintaa määrittäviä tekijöitä. Huomionarvoista on kuitenkin se, että ammattilaispelaajan status tarkoittaa Palloliiton kilpailumääräysten mukaan pelaajaa, joka *”saa tai tulee saamaan jalkapallon pelaamisesta pelikaudessa yli 2.000 euroa veronalaista tuloa, ja joka pelaa miesten kolmessa ylimmässä sarjassa tai naisten kahdessa ylimmässä sarjassa pelaavassa joukkueessa.”* (Palloliitto 2021d). Pelkästään 2000 euron vuosiansioilla eläminen ei kuitenkaan Suomessa ole käytännössä mahdollista, ja määritelmän mukaisen ammattilaispelaajankin on mahdollisesti hankittava vielä muita tulonlähteitä pärjätäkseen taloudellisesti. Palloliiton määritelmän ammattilaisstatuksen pelaajalle voi täten nähdä olevan hieman harhaanjohtava. Kenties hieman kuvaavampi määritelmä ammattilaisurheilijalle tulee urheilijan tapaturma- ja eläketurvaa (276/2009)

koskevasta laista, jonka mukaan urheilijoille, joiden vuosipalkka on yli 11 650 € on seuran otettava pakollinen vakuutus. Tähän määritelmään myös tässä tutkielmassa nojaututaan, joskin täysin yksiselitteistä ammattilaisurheilijan määritelmää on vaikea muodostaa.

Huomionarvoista kannustinmallin mittareissa on myös pelaajien keski-ian vertailu. Julkisessa keskustelussa muun muassa Suomen maajoukkueen päävalmentaja Anna Signeul onkin ajoittain nostanut esille naisten pääsarjapelaajien matalan keski-ian (21,5 vuotta), ja kuinka se vaikuttaa sarjan urheilulliseen tasoon (Yle 2020b). Sarjan luonne, jossa pelaajille maksetaan joko vähän tai ei laisinkaan palkkaa tarkoittaa usein sitä, että pelaajat joutuvat yhteensovittamaan pelaamisen, harjoittelun ja muut työt tai opiskelut. Tällöin monet potentiaalisesti pääsarjatason pelaajat joutuvat ajan myötä hyvin tarkkaan harkitsemaan, onko jalkapalloon edes järkevää käyttää kaikkea sitä aikaa, jota huipulla pelaaminen vaatii.

DiMaggion ja Powellin (1983) mukaisesti kannustinmallin kaltaiset rakenteet saattavat ohjata seuroja kohti samanlaisia toimintamalleja, joka puolestaan tarkoittaa organisaatioiden homogenisoitumista ja isomorfismia. Tämän voi puolestaan nähdä entisestään vauhdittavan myös Kansallisen Liigan ammattimaistumista. Kannustinmallin mahdollisena vaikutuksena saattaa kuitenkin olla myös se, että jo entuudestaan vahvat seurat, joilla on näkyvyyttä ja omasta takaa taloudellisia resursseja maksaa palkkaa pelaajilleen ja valmentajilleen, hyötyvät entisestään järjestelmästä. Seurat, joilla ei ole rahaa maksaa toimijoilleen, eivät puolestaan saa kannustinjärjestelmän kautta yhtä paljon rahaa kuin ammattilaisstatuksen pelaajia ja päätoimisia valmentajia omaavat seurat. Tämä saattaa puolestaan johtaa tietynlaiseen kierteeseen, jossa taloudellisesti vahvat seurat vahvistuvat entisestään, ja pienemmät seurat puolestaan jäävät kehityksessä jälkeen.

Toisaalta voidaan kuitenkin nähdä, että käytännössä koko eurooppalainen huippujalkapallojärjestelmä rakentuu vastaavanlaisen taloudellisesti suurien seurojen ruokkivan rakennelman varaan. Uefan alaisissa kilpailuissa kilpailun tuottoja maksetaan seuroille pääasiassa niiden urheilullisen menestykseen perustuen (Uefa 2020), ja kun jalkapalloseurojen urheilullisen menestyksen ja pelaajien palkkoihin käytettyjen taloudellisten resurssien välillä vallitsee varsin selkeä korrelaatio (Ferri, Macchioni, Maffei, & Zampella, 2017) seuraa tilanne,

jossa ne seurat, joilla rahaa on jo entuudestaan eniten, saavat sitä lisää ja lisää. Uefan kilpailujen rahanjaon onkin osaltaan nähty vaikuttaneen siihen, että eurooppalaisessa huippujalkapallossa kilpailullinen tasapaino on vähentynyt (Plumley & Flint 2015). Tämä ei kuitenkaan näytä yleisesti ottaen vaikuttaneen kovin negatiivisesti eurooppalaisen seurajalkapalloilun suosion kasvuun, ja voitaneen myös kysyä, kuinka tasaista huippu-urheilun sisäisen tulonjaon edes tulee olla.

Kannustinjärjestelmässä mielenkiintoista on myös se, että se kannustaa seuroja osallistumaan Palloliiton laatujärjestelmään ja nousemaan siinä mahdollisimman korkealle tasolle. Tämä tavallaan linkittää Kansallisen Liigan seurojen osalta kaksi Palloliiton vaikuttamisen keinoa yhteen. Kansallisen Liigan haastattelussa nousi esiin, että kahta pääsarjan erikoisseuraa lukuun ottamatta kaikki Kansallisen Liigan seurat ovat mukana laatujärjestelmässä, mutta laatujärjestelmän arvioinneissa huomio on haastateltavan mielestä painottunut liiaksikin vain miesten ja poikien toimintoihin seuroissa. Osaltaan tämän vuoksi laatujärjestelmässä mukana olevia liigaseuroja aiotaankin arvioida jatkossa myös etenkin tyttö- ja naisjalkapallon osalta.

Veikkausliigan osalta täysin tarkkoja tietoja liigan sisäisestä rahanjaosta ei ikävä kyllä tutkimuskäyttöön ollut mahdollista saada, sillä ne lukeutuvat haastateltavan mukaan liiketoimintasalaisuuksien alaisuuteen. Ilmeni kuitenkin, että rahanjako ei perustu laisinkaan urheilulliseen menestykseen, vaan Uefan maksamat palkintorahat europeleihin osallistumisesta ovat ainoa menestysperusteinen raha, jota seurat saavat. Football coefficient -sivuston (2021) laskelmien mukaan suomalaisseurat KuPS, Honka, Ilves ja Inter tienasivat kaudella 2020 yhteensä 1,84 miljoonaa euroa palkintorahoja europeleistään. Kokonaissumma sijoittuu sijalle 46 kaikista 55 Uefan jäsenmaasta, joten kovinkaan tähdellisestä menestyksestä kansainvälisillä kentillä Veikkausliigaseurojen osalta ei voida puhua. Haastateltavan mukaan joissain asioissa Veikkausliigan sisäinen rahanjako perustuu täysin tasamaksuihin, mutta esimerkiksi televisiosopimuksen tuotot tuloutetaan seuroille katselumäärien perusteella. Vaikka tämän tarkempia tietoja Veikkausliigan sisäisen rahanjaon mekanismeista ei saatavilla olekaan, on hyvinkin mahdollista, että käytössä olevat mekanismit myös ohjaavat seurojen toimintaa samoihin uomiin institutionaalisen isomorfismin periaatteiden mukaisesti.

Kuten jo edellä mainittiin, eivät suomalaisseurat kaudella 2020 kansainvälisissä kilpailuissa kovinkaan mairittelevasti pärjänneet. Menestys on ylipäätään ollut varsin heikkoa, ja miehissä vain HJK on onnistunut kahdesti etenemään Uefan alaisten kilpailuiden lohkovaiheeseen asti vuosina 1998 ja 2014. Näiden yksittäisten onnistumisten ulkopuolella suomalaisseurojen kohtalo eurokentillä on ollut putoaminen hyvin varhaisilla karsintakierroksilla. Tämä heikko kansainvälinen menestys nähtiinkin yhdeksi suurimmaksi heikkoudeksi Veikkausliigaseurojen osalta, eli vaikka tällä hetkellä vaikuttaakin siltä, että liigaseurojen toiminta ammattimaistuu, ei kansainvälisen kilpailun mukana kuitenkaan pysytä.

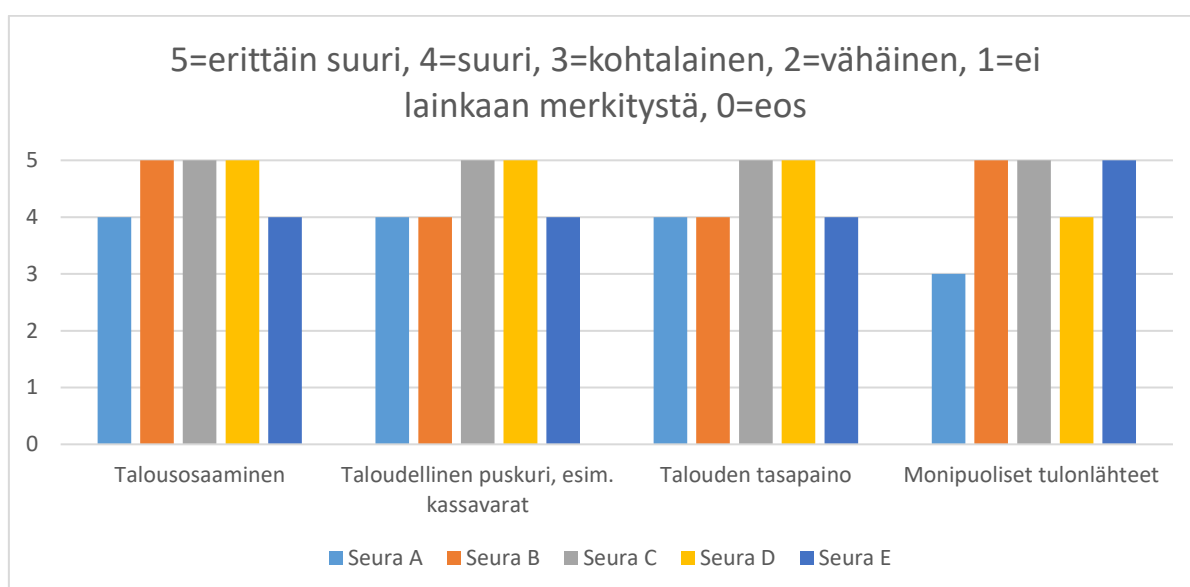
”Totta kai maailmalla mennään vielä kovempaa eteenpäin”

7.3 Seurakyselyn tulokset

Seuraavaksi pureudun Kihun kanssa yhteistyössä toteutetun seurakyselyn pohjalta saatuihin vastauksiin. Koska tutkimukseen osallistuville seuroille luvattiin, ettei yksittäisiä seuroja ole mahdollista tunnistaa annettujen vastausten perusteella, on seurat raportointia varten pseudonymisoitu, ja niistä käytetään raportoinnissa nimityksiä seura A, seura B, jne. Seurat A, B ja C ovat Veikkausliigassa pelanneita seuroja, kun taas seurat D ja E ovat Kansallisen Liigan seuroja. Seurojen vastauksia peilataan edellisissä luvuissa esiteltyyn julkisista asiakirjoista, asiantuntijahaastatteluista sekä aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella muodostettuun kuvaan liigojen organisatorisista kentistä ja niiden ammattimaistumisen tilanteesta. Tärkeää on huomata, ettei vastauksia ole mahdollista yleistää koskemaan kaikkia jalkapallon liigaseuroja. Kokonaisuudessaan seurat A ja B vaikuttivat lukeutuvan Veikkausliigan kategorisointeihin nähden keskitason seuroihin, jotka pärjäävät liigassa toimimisesta ilman valtaisa velkatakkaa, kun taas seura B näyttäisi lukeutuvan resursseiltaan Veikkausliigan kärkijoukkoon. Kansallisen Liigan puolella seura D lukeutuu pääsarjan erikoisseuroihin, ja seura E puolestaan profiloituu vastaustensa perusteella varsin vahvaksi junioriseuraksi, jolla on myös naisten liigajoukkue.

7.3.1 Talouden osa-alue seurojen näkökulmasta

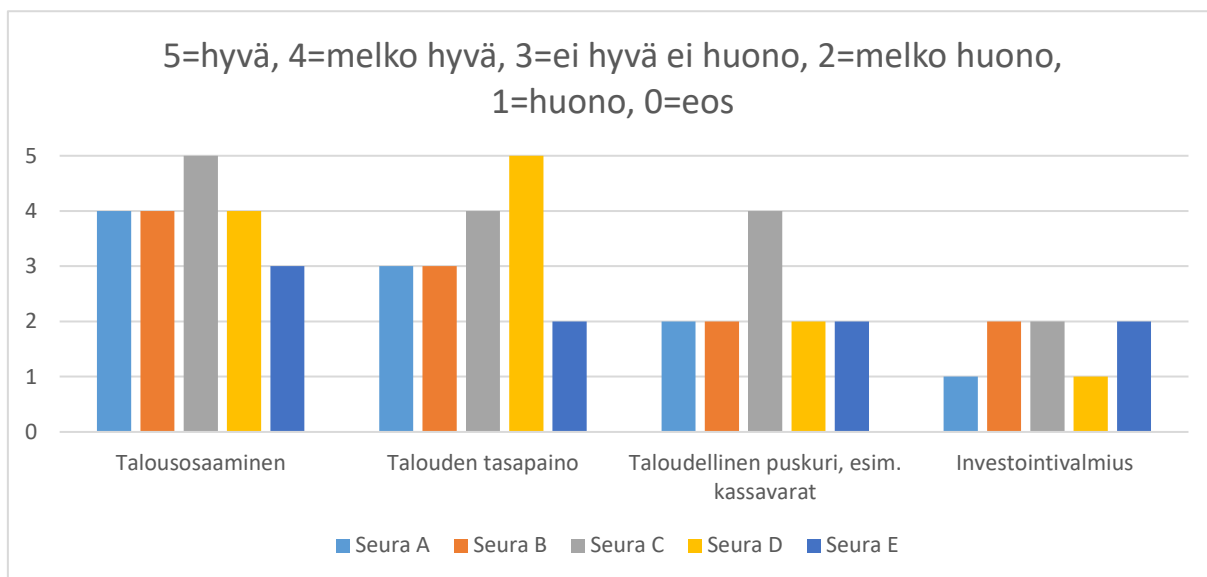
Taloudelliset teemat osoittivat tärkeytensä myös seurojen vastauksissa. Kaikki viisi kyselyyn vastannutta seuraa kokivat, että talousosaamisella, taloudellisella puskurilla ja tasapainolla on seuran tavoitteiden saavuttamisen kannalta suuri tai erittäin suuri merkitys. Monipuoliset tulonlähteetkin nähtiin merkittävyydeltään suureksi tai melko suureksi yhtä seuraa lukuun ottamatta. (kuvio 6.) Kokonaisuudessaan voitaneen sanoa, että taloudelliset asiat nähtiin vastanneiden seurojen puolesta varsin tärkeiksi.



KUVIO 6. Seurojen arvio taloudellisten asioiden merkityksestä seuran tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Seurojen arvioidessa taloutensa nykytilaa (kuvio 7), ei tilanne ollut kuitenkaan yhtä hohdokas. Neljä seuraa viidestä arvioi talousosaamisensa toki hyväksi, ja viideskin ei hyväksi eikä huonoksi, mutta etenkin taloudellisen puskurin ja investointivalmiuden osalta seurat kokivat olevansa pääosin melko huonossa tai huonossa tilanteessa. Talouden tasapainon kannalta Veikkausliigan seurat A ja B arvioivat tilanteensa ei hyväksi eikä huonoksi, ja seura C puolestaan hyväksi. Kansallisen Liigan seuroissa eroa oli hieman enemmän, sillä seura D arvioi taloudellisen tasapainonsa hyväksi, kun taas seura E melko huonoksi. Kokonaisuudessaan vastaukset viittaavat siihen, että taloudelliset kysymykset nähdään seuroissa todella tärkeiksi,

mutta käytännön tasolla toiminta saattaa olla jossain määrin kädestä suuhun -tasolla ilman taloudellisia puskureita tai investointivalmiutta.



KUVIO 7. Seurojen taloudellisten osa-alueiden nykytilanne.

Tarkasteltaessa vastanneiden seurojen edustusjoukkueiden budjetteja (taulukko 6) edellisen kolmen kauden ajalta, nousee seura C varsin selkeästi taloudelliselta volyymitaan suurimmaksi. Lisäksi jos tarkastellaan Veikkausliigan haastattelussa ilmi nousutta seurojen kategorisointia, voitaneen seura C sijoittaa ainakin edustusjoukkueen budjetin osalta korkeimpaan kategoriaan. Huomionarvoista kuitenkin on, että kyseessä on niin kutsuttu mesenaattiseura, jonka omistaja rahoittaa seuran toimintaa varsin merkittävällä osuudella. Seurojen tulorakenteeseen pureudutaan kuitenkin tarkemmin vielä tuonnempana.

TAULUKKO 6. Vastanneiden Veikkausliigan ja Kansallisen Liigan seurojen edustusjoukkueiden budjettien vaihteluväli kausina 2018–2020.

Seura	Edustusjoukkueen budjetin vaihteluväli kausina 2018–2020 (€).
Seura A	270 000–390 000
Seura B	400 000–440 000
Seura C	700 000–1 000 000
Seura D	280 000–280 000
Seura E	56 000–117 000

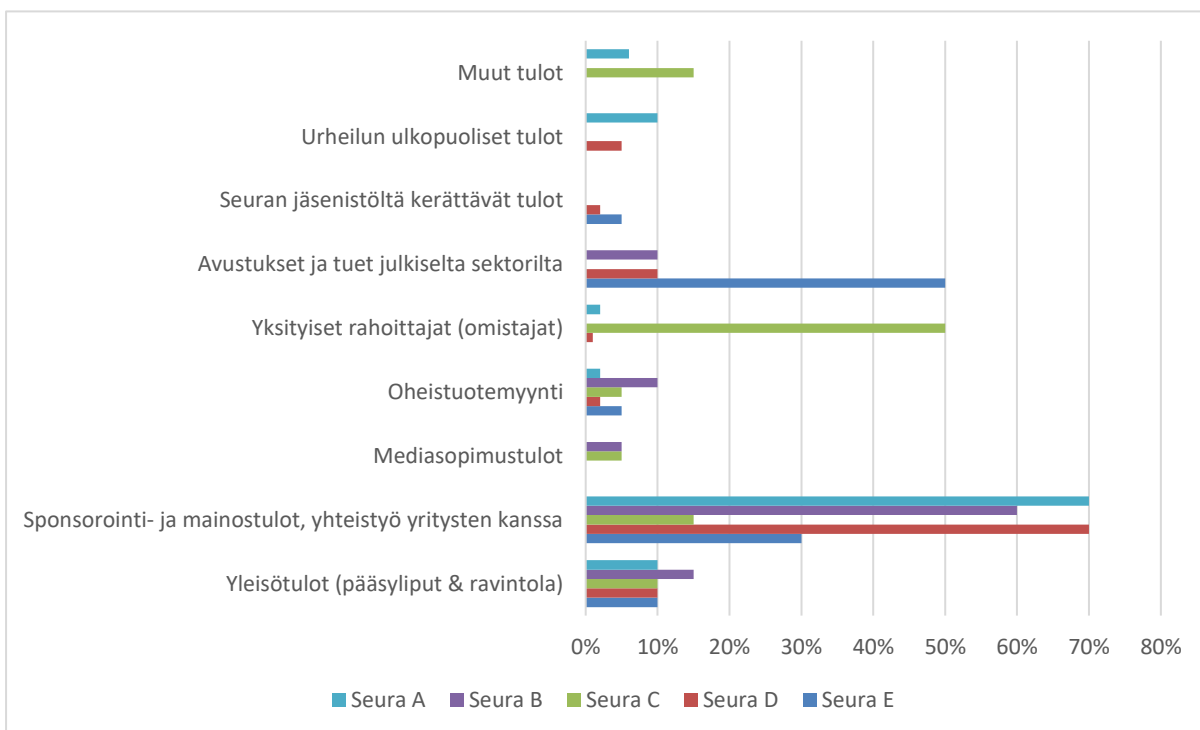
Kansallisen Liigan seuran D kannalta varsin rohkaiseva näky on puolestaan se, ettei esimerkiksi Veikkausliigaseuran seura A:n edustusjoukkueen budjetti ole ollut kovinkaan paljon suurempi kuin seura D:n vastaava. Seura E sen sijaan jäi budjettiluvuillaan varsin kauas muista vastanneista seuroista.

Pelkkien edustusjoukkueiden budjettien tarkastelu ei kuitenkaan luo vielä kovin mittavaa kuvaa seurojen toiminnasta. Tarkempi kuva seurojen toiminnasta saadaan, kun tarkastellaan myös kyselyyn vastanneiden seurojen tulonlähteitä kaudella 2019 (kuvio 8). Tarkastelussa käytän kautta 2019 sen vuoksi, koska kyseessä on edellinen ”tavallinen” kausi seuroille, ja se kuvaa täten paremmin seurojen normaalia tulorakennetta, kuin kauden 2020 vastaava. Tämä toisaalta tarkoittaa sitä, että Kansallisen Liigan seurojen osalta tuloista puuttuu kaudelle 2020 Palloliiton solmimat ja seuroille tuloutetut yhteistyösopimukset. Vastausten kokonaiskuva on silti todennäköisesti paremmin normaalia tilannetta kuvaava kuin vastaavat luvut kauden 2020 osalta, jolloin koronapandemian vuoksi asetetut yleisötapahtumien rajoitukset söivät seuroilta muun muassa ottelutapahtumien tuottoja.

Veikkausliigan osalta suurimmat tulonlähteet kaudella 2019 koostuivat seuroilla A ja B valtaosin sponsorointi- ja mainostuloista sekä yhteistyöstä yritysten kanssa. Selvästi suurin tulonlähde seuralle C oli puolestaan yksityiset rahoittajat, eli käytännössä seuran omistajataho. Näiden tulosten perusteella voidaan ensinnäkin nähdä, että seura C profiloituu tulonlähteidensä perusteella niin sanotusti mesenaattiseuraksi, jonka suurin tulonlähde on sen omistaja. Tämä tulos tukee osaltaan myös asiantuntijahaastattelussa tunnistettua mesenaattien roolia Veikkausliigan toimijakentässä. Toiseksi seurat A ja B, jotka saavat valtaosan tuloistaan sponsoroinneilla ja yritysyhteistyöllä vaikuttavat seuraavan hyvin sitä peruseriaatetta, jonka mukaan ammattilaisurheilua määrittää sen kyky kerätä rahaa toimintaansa itse urheilijoiden ja harrastajien ulkopuolisilta tahoilta, eli käytännössä katsojilta ja yrityksiltä. (Beech & Chadwick 2013, 15.) Jos tulonlähteiden kokonaisosuuksia verrataan asiantuntijahaastatteluiden tietopohjalta muodostuneeseen kuvaan, nousee esille etenkin oheistuotemyyntien ja ottelutuottojen verrattain pieni osuus. Kun oheismyynti tuottaa vastanneille seuroille vain muutamia prosentteja niiden koko budjetista, voitaneen nähdä, että haastateltava oli ainakin sen osalta oikeassa. Vastaavasti haastateltava myös näki, etteivät ottelutapahtumien tuotot ole seuroille normaalissakaan tilanteessa kovinkaan merkittävä rahasampo. Toki noin 10 prosentin

osuus kokonaistuloista ei ole mitenkään mitätön osuus, mutta päätulonlähteeksi suorista yleisötuloista ei vaikuta seuroille kuitenkaan olevan. Hyvin pieni oli myös mediasopimustulojen osuus, mikä kertonee siitä, ettei suomalaisten jalkapallon pääsarjojen lähetysoikeuksista olla tv-markkinoilla kovinkaan suuria summia valmiita maksamaan.

Kansallisen liigan seurojen D ja E kannalta liigajoukkueiden tulorakenteet olivat hyvinkin erilaisia. Seura D:n tuloista valtaosa koostui seurojen A ja B tapaan valtaosin sponsorointi- ja yhteistyölähteistä, kun taas seura E vastasi saaneensa lähes puolet Kansallista Liigaa pelaavan joukkueen tuloistaan julkisen sektorin avustuksina ja tukena. Tämä julkisen sektorin hyvinkin merkittävä tuki liigajoukkueelle tuntuu varsin erikoiselta, sillä yleisesti ottaen julkisen sektorin suora taloudellinen tuki liikunnalle ja urheilulle suuntautuu enemmänkin laajojen ihmisryhmien, eli yleensä lasten ja nuorten, liikuttamiseen. Toki mahdollista on, että kysymys on ymmärretty seurassa E tarkoittamaan koko seuran tulorakennetta, johon kyseisen seuran kannalta lukeutuu myös varsin laaja junioripuoli. Toisaalta on myös mahdollista, että seurassa on onnistuttu hankkimaan merkittävässä määrin palkkaus- tai hanketukea.



KUVIO 8. Vastanneiden liigaseurojen arvio kauden 2019 tulonlähteistään. (%)

Asiantuntijahaastattelussa nousi ilmi seurojen tulonlähteistä myös se, että seurojen sponsorointitulot koostuvat yleisesti varsin lukuisista lähteistä molemmissa liigoissa, ja tarkasteltaessa seurojen sponsorointi- ja yhteistyösopimusten määriä (taulukko 7) tämä näkemys vain vahvistui. Eniten yritysyhteistyösopimuksia löytyi seuralta B, joka ilmoitti tekevänsä yhteistyötä jopa noin kolmensadan paikallisen yrityksen kanssa. Veikkausliigan osalta selvästi vähiten yhteistyökumppaneita löytyi seuralta C, ja onkin mielenkiintoista pohtia, selittääkö seuran omistajan suuri rahoitus osaltaan tätä. Mikäli omistajan rajoituksen selkänöjää ei seuralla olisi, joutuisiko seura hankkimaan aktiivisemmin useita eri yhteistyökumppanuuksia, vai selittykö matala lukumäärä esimerkiksi sillä, että seuralla on useampi suuri yhteistyökumppanuus lukuisten pienien sijaan.

TAULUKKO 7. Kuinka monta yritysyhteistyösopimusta (sponsorointi) seurallanne on?

	Paikalliset yritykset	Valtakunnalliset yritykset	Kansainväliset yritykset	Muut sponsoroivat tahot
Seura A	100	20	5	2
Seura B	300	-	-	-
Seura C	50	5	-	-
Seura D	61	1	-	2
Seura E	35	5	0	0

Seurojen taloudellista tilannetta ja vakavaraisuutta on hyvä tarkastella myös niiden yli- ja alijämien kautta. Kaudella 2020 kaksi seuraa Veikkausliigan vastanneista seuroista, eli seurat A ja B, kertoivat tekevänsä voitollisen tuloksen ja tulojen olleen suuremmat kuin menot, ja loputkin vastanneet joukkueet ilmoittivat kulujen ja menojen olevan suurin piirtein tasapainossa kauden 2020 osalta. Tätä voi pitää jopa hieman yllättävänä, sillä koronapandemian odotettiin varmasti vaikuttavan seurojen taloudelliseen tulokseen negatiivisesti. Toisaalta kuitenkin esimerkiksi osa-aikaisten työntekijöiden lomauttaminen tehtiin hallituksen määräaikaisella työsopimuslain muutoksella (55/2001) mahdolliseksi vuoden 2020 loppuun saakka, joka osaltaan helpotti urheiluseuroille kulujen karsimista (Työsuojeluhallinto 2021). Tämä sen vuoksi, koska hyvin usein seuroissa on juuri määräaikaisen työsopimuksen omaavia työntekijöitä, joihin muun muassa pelaajat lukeutuvat. Lisäksi julkisuuteen ilmoitettiin monessa seurassa pelaajien suostuneen palkanalennuksiin pandemian ja yleisörajoitusten vuoksi (Yle

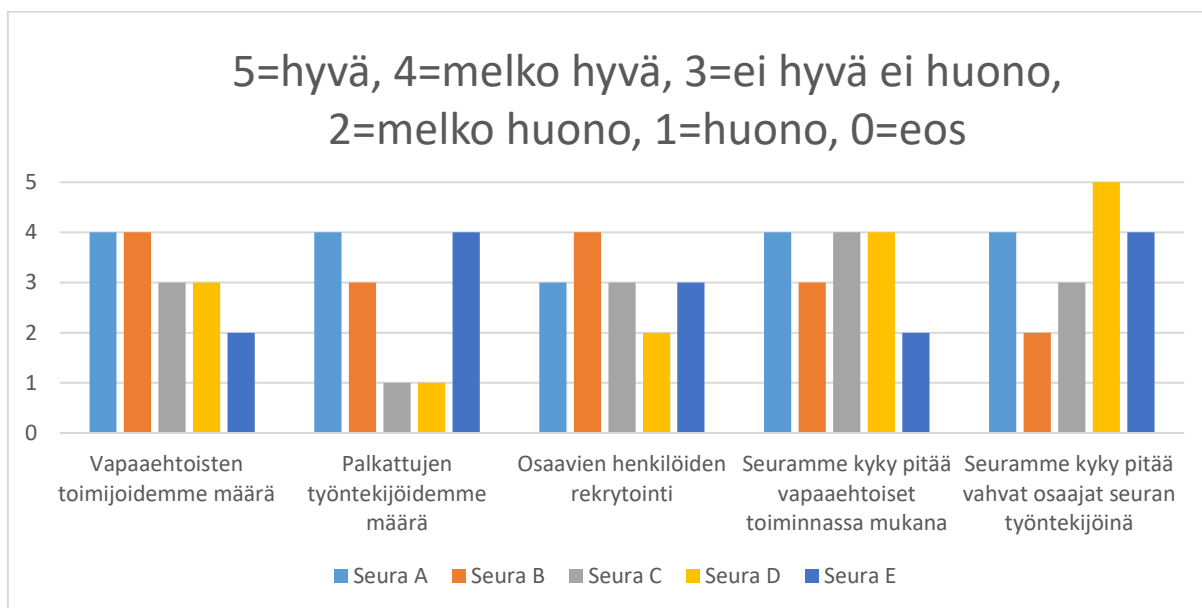
2020). Jos kuitenkin tarkastellaan edellistä normaalia kautta, eli kautta 2019, ilmoitti ainoastaan seura B tehneensä positiivisen tuloksen, ja negatiivisen tuloksen ilmoittivat puolestaan seurat A ja D. Seurat C ja E puolestaan ilmoittivat kulujen ja menojen olleen tasapainossa kaudella 2019.

Seurojen vastaukset liigojen sisäiseen rahanjakoon liittyen olivat myös varsin mielenkiintoisia. Kansallisen Liigan rahanjaon osalta seura D ei kokenut rahanjaon määrää huonoksi eikä hyväksi, mutta rahanjaon jakoperusteet sekä hyödyn Kansallisen Liigan yhteistyösopimuksista seuroille melko hyväksi. Seura E sen sijaan oli huomattavasti kriittisempi, ja koki että tuen määrä, rahanjaon perusteet sekä hyöty seuroille liigan yhteistyösopimuksista olivat kaikki huonoja. Liigan yhteistyösopimukset seura E toki arvioi melko hyväksi. Täysin varmaksi ei tietenkään voida sanoa, mistä näinkin selkeät erot vastauksissa johtuvat, mutta kenties yksi selittävä tekijä on edellisessä pääluvussa esitelty Kansallisen Liigan kannustinmalli. Jos tarkastellaan seurojen D ja E vastauksia kannustinmallissa mitattavien tekijöiden osalta, havaitaan, että seuralla D on Kansallisen Liigan joukkueessaan muun muassa huomattavasti enemmän ammattilaisstatuksen pelaajia kuin seuralla E. Lisäksi jos tarkastellaan muita julkisista lähteistä saatavilla olevia tietoja kuten pelaajiston ikärakennetta ja yleisömääriä, näyttäisi siltä, että seura D sijoittuu hyvin todennäköisesti korkeammalle kannustinmallissa kuin seura E. Tämä saattaa osaltaan tukea näkemystä siitä, että jo entuudestaan taloudellisesti suuret seuramat hyöttyvät kannustinjärjestelmästä, ja pienemmät seuramat saattavat jäädä jopa kehityksessä jalkoihin.

Veikkausliigan puolella seura C, jonka tulot ja budjetti ovat kaikista vastanneista seuroista kaikkein suurimpia, ja jonka toimintaa sen omistajataho merkittävällä tavalla rahoittaa, oli kaikkein vähiten tyytyväinen liigan solmimiin yhteistyösopimukseen ja jaettavaan rahamäärään kokien ne huonoksi. Seurat A ja B sen sijaan kokivat jaettavan rahasumman määrän melko hyväksi. Rahanjaon perusteita seura A piti melko hyvänä ja seura C ei hyvänä eikä huonona. Seura B ei puolestaan vastannut kyseiseen kysymykseen. Kovin tarkkoja johtopäätöksiä Veikkausliigan rahanjaosta ja seurojen näkemyksistä siihen liittyen on vaikea tehdä, koska kuten jo aiemmin esitettiin, kuuluvat sen tarkemmat perusteet liikesalaisuuksien alaisuuteen eikä niitä tämän vuoksi tutkimuskäyttöön saatu.

7.3.2 Seurojen näkökulma henkilöstökysymyksiin

Tässä osiossa pureudutaan seurojen vastauksiin niiden henkilöstöön liittyen. Seuroja pyydettiin arvioimaan nykytilannettaan henkilöstön kannalta, ja vastaukset olivat varsin vaihtelevia (kuvio 9). Seurat A ja B olivat kaikkein tyytyväisimpiä vapaaehtoisten toimijoidensa määrään, kun taas palkattujen työntekijöiden määrään tyytyväisimpiä olivat puolestaan seurat A ja E. Mielenkiintoista oli myös havaita, että seurat C ja D, jotka ovat siis liigojensa sisällä taloudellisesti kärkipäätä, näkivät kuitenkin palkattujen työntekijöiden määränsä huonoksi. Vapaaehtoisten toimijoiden sitouttaminen ja mukana pitäminen nähtiin seuroissa onnistuvan tällä hetkellä varsin hyvin seuraa E lukuun ottamatta. Vastaavasti puolestaan seurat näkivät kykynsä pitää vahvat osaajat omassa organisaatiossaan seuroja B ja C lukuun ottamatta hyväksi. Osaavien henkilöiden rekrytointi sen sijaan nähtiin varsin tasaisesti keskiverroksi.



KUVIO 9. Seurojen näkemys henkilöstön nykytilasta seurassa.

Jos tarkastellaan seurojen taustoissa työskentelevien päätoimisten hallinnon työntekijöiden määrää, havaitaan selkeä ero Kansallisen Liigan ja Veikkausliigan välillä. Vastanneissa Veikkausliigaseuroissa työskenteli hallinnollisissa tehtävissä kaikissa vähintään kolme päätoimista työntekijää, joiden nimikkeitä olivat muun muassa toimitusjohtaja, myyntipäällikkö, viestintäkoordinaattori ja toimistopäällikkö. Kansallisen Liigan seurassa D

sen sijaan ei työskennellyt yhtään päätoimista työntekijää hallinnollisissa tehtävissä, mutta toisessa vastanneessa, eli seurassa E, sen sijaan työskenteli jopa neljä päätoimista hallinnon ihmistä (taulukko 8). Tätä eroa selittää kuitenkin se, että tämän seuran organisaatioon kuuluu myös seuran hyvin laaja junioripuoli, jonka parissa palkattujen työntekijöiden työajasta kuluu leijonanosa. Eroa kuvasti hyvin se, että kysyttäessä kuinka suuri osa koko seuran palkatun henkilöstön työajasta kohdistuu juuri liigajoukkueen toimintaan, seura D, jolla ei siis ollut juurikaan päätoimisia työntekijöitä, vastasi 95 % ja seura E puolestaan 10 %. Veikkausliigan saralla vastaavat prosentit olivat seura A 99 %, seura B 60 % ja seura C 75 %. Näiden lukemien perusteella seura E vaikuttaisikin lukeutuvan asiantuntijahaastattelussa tunnistettuun niin kutsuttuun junioriseuran profiiliin, jossa seuraorganisaation fokus on etenkin seuran junioritoiminnassa. Tämä osaltaan näkyy myös seuran päätoimisten työntekijöiden nimikkeissä, joihin kuului esimerkiksi kerhotoimintaa ja liikuntaan liittyviä tehtäviä ylipäätään. Nämä työt ovat varmasti seuratoiminnan ruohonjuuritason kannalta hyvin arvokkaita, mutta suoraan liigatason huippu-urheilun kannalta niillä tuskin on kovinkaan paljon tekemistä, ellei kyseessä ole esimerkiksi keino tarjota töitä pelaajille, joille ei muuten voitaisi maksaa yhtä paljon palkkaa seurassa pelaamisesta.

Hallinnon päätoimisten työntekijöiden lisäksi vastaava ero näkyi myös seuran urheilutoimintojen parissa työskentelevien päätoimisten työntekijöiden määrissä. Urheilutoimintojen päätoimisiin työntekijöihin laskettiin mukaan muun muassa valmentajat, huoltajat ja fysioterapeutit, muttei kuitenkaan palkallisia pelaajia, joista lisää vielä tuonnempana. Veikkausliigan seuroissa urheilutoiminnan päätoimisia työntekijöitä oli 3–5 seuraa kohti, kun taas Kansallisen Liigan seuroissa vastaavat luvut olivat 1–2.

TAULUKKO 8. Kansallisen Liigan päätoimiset työntekijät ja liigajoukkueen parissa käytetty työaika.

	Päätoimiset työntekijät (hallinto & muu)	Päätoimiset työntekijät (urheilutoiminta)	Palkallisten työntekijöiden työaika liigajoukkueen parissa?
Seura D	0	1	95 %
Seura E	7	7	10 %

Kokonaisuudessaan etenkin Kansallisen Liigan seuran E kannalta tulokset henkilöstöön liittyen viittaisivat siihen, että seuran toiminnan pääfokuksessa on juuri seuran junioripuoli. Kuten asiantuntijahaastattelussa mainittiin, voi tämä tarkoittaa edustusjoukkueen osalta sitä, että toiminnan kehittämiseen ei löydy aikaa tai henkilöstöresursseja yhtä paljon kuin niissä seuroissa, joissa toiminnan fokuksena on juuri liigajoukkue. Seuran D toiminta vaikuttaa sen sijaan keskittyvän hyvinkin vahvasti juuri pääsarjatoimintaan, joten seuran voisi edellä esiteltyjen seurakategorioiden mukaisesti sijoittaa pääsarjan erikoisseuroihin.

Asiantuntijahaastattelussa nousi esille myös vapaaehtoistyön tärkeä merkitys liigaseuroille vielä tänäkin päivänä, ja vapaaehtoistyön sekä palkkatyön suhteen tarkastelu onkin urheilun ammattimaistumisen tutkimisessa yksiä mielenkiintoisimpia näkökulmia. Pitkälle ammattimaistuneissa seuroissa vapaaehtoistyö usein korvautuu palkallisilla työntekijöillä, ja vapaaehtoistyö siirtyy pääasiassa seuran toimintoja tukevaan asemaan. (Kikulis, Slack & Hinings 1992.) Seurakyselyssä seuroilta kysyttiin muun muassa seuran näkemystä vapaaehtoistyön merkityksestä seuran tavoitteiden saavuttamisen kannalta, ja kaikki seurat seuraa B lukuun ottamatta arvioivat sen joko tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi (4–5), ja seura B:kin arvioi vapaaehtoistyön merkityksen kohtalaiseksi (3).

Seuroilta myös kysyttiin joukkueissa aktiivisesti toimivien vapaaehtoisten määrää, sekä satunnaisesti esimerkiksi ottelutapahtumissa talkoolaisina toimivien määriä (taulukko 9). Veikkausliigan seuroissa jatkuvasti mukana toimivia vapaaehtoisia oli huomattavasti vähemmän. Tämä johtunee siitä, että osakeyhtiömaailman luonteeseen ilmainen vapaaehtoistyö istuu hieman heikosti, kun taas yhdistyksissä, joita valtaosa Kansallisen Liigan seuroista siis on, vapaaehtoistyö on jopa toimintaa määrittävä toimintamalli. Kokonaisuudessaan vastauksissa nousee esiin etenkin seura E, jonka organisaatioon siis myös junioripuoli kuuluu, varsin huomattavalla 140 vapaaehtoisellaan. Onkin todennäköistä, että liigajoukkueen jatkuvassa toiminnassa nämä kaikki eivät ole mukana vaan vastaukseen on laskettu myös junioripuoli mukaan. Tästä huolimatta myös seura D ilmoitti jatkuvasti mukana olevien vapaaehtoisten määräksi 15, mikä on huomattavasti enemmän kuin Veikkausliigan verrokeillaan. Ainoastaan seura C ilmoitti, ettei sen toiminnassa ole jatkuvasti vapaaehtoisia toimijoita mukana. Kuten taloudellisten vastausten käsittelyn osalta muistamme, seura C on taloudelliselta profiililtaan Veikkausliigan kärkijoukkueita, ja myös tämä vapaaehtoistyön pieni

rooli seuran jatkuvissa toiminnoissa viittaisi jo melko vahvasti siihen, että kyseinen seura on kokonaisprofiililtaan jo varsin pitkälle ammattimaistunut suomalaisen jalkapalloilun kontekstissa.

TAULUKKO 9. Liigajoukkueiden vapaaehtoistoimijoiden määrät ja osallistumisen aste.

	Jatkuvasti mukana olevat vapaaehtoiset vastuutehtävät toimihenkilöt	(esim. hallinnon ja joukkueiden toimijat)	Ajoittain mukana olevia vapaaehtoisia tapahtumissa toimivat talkoolaiset
Seura A	5		10
Seura B	6		50
Seura C	0		20
Seura D	15		10
Seura E	140		50

Huomionarvoista on kuitenkin myös se, että tarkasteltaessa ajoittain mukana olevia talkoolaisia, eli esimerkiksi ottelutapahtumissa toimivia talkoolaisia, ei ero Veikkausliigan ja Kansallisen Liigan joukkueiden vastausten välillä ole kovinkaan suuri. Suurin määrä talkoolaisia ja muita ajoittain mukana olevia vapaaehtoisia löytyi seuroista B ja D, joissa molemmissa arvioitiin toimivan 50 vapaaehtoista. Vähiten, eli 10 vapaaehtoista, puolestaan vastasi seura D. Asiantuntijahaastattelussa esille nousi, että Veikkausliigan seuroissa vapaaehtoistyö näkyy etenkin ottelutapahtumien järjestämisessä, joten kenties tätä samankaltaisuutta selittää se, että ottelutapahtumien järjestäminen vaatii kummissakin liigoissa tietyn määrän vapaaehtoisia, joiden määrä ei välttämättä nouse lineaarisesti yleisömäärän kasvaessa.

Jos vielä lopuksi tarkastellaan liigaseurojen pelaajien ammatillista asemaa (taulukko 10), mikä usein nousee eri urheilusarjojen vertailussa keskiöön, havaitaan myös varsin merkittäviä eroja Veikkausliigan ja Kansallisen Liigan seuroissa. Veikkausliigan seuroissa valtaosa pelaajistosta laskettiin täysammattilaisiksi urheilijan tapaturma- ja eläketurvalain mukaisesti, joka velvoittaa seuraa ottamaan vakuutuksen niille pelaajille, joiden vuosipalkka on yli 11 650 euroa. Eniten

täysammattilaisiksi luettavia pelaajia oli seuralla C, joka ei liene kovinkaan yllättävää seuran taloudellisen suuruusluokan vuoksi. Veikkausliigajoukkueista seura C oli kuitenkin ainoa, joka vastasi omaavansa myös ei-työsopimuksellisia pelaajasopimuksia, joita oli 30 kappaletta. Tämä selittyy todennäköisesti juniorijoukkueiden vanhimman ikäluokan tai reservijoukkueen pelaajasopimuksilla, jotka seura C on vastannut kuuluvan myös seuran alaisuuteen pelkän liigajoukkueen lisäksi.

Huomioitavaa on myös se, että etenkin seurassa A pelaajien jakautuminen puoliammattilaisten ja täysammattilaisten välillä oli tasan 12–12, ja tämä puoliammattilaisten varsin suuri osuus tukee muun muassa Kosken ja Mäenpään (2019, 55) näkemystä siitä, että sataprosenttisesta ammattilaisliigasta ei Veikkausliigan osalta voida vielä puhua. Lisäksi huomionarvoista on se, että seura B ilmoitti omaavansa ylipäätään vain 15 pelaajasopimusta. Tähän seura B:n matalaan pelaajamäärään vaikutti mahdollisesti kuitenkin kyselyn ajankohta, eli joulutammikuu, jolloin joukkueiden kokoaminen on vielä hyvin mahdollisesti kesken edellisen kauden pelaajasopimusten umpeuduttua. Tämä luonnollisesti hieman vääristää tulosta, mutta toisaalta kertoo mahdollisesti myös siitä, etteivät jotkut Veikkausliigaseurat välttämättä halua maksaa pelaajille palkkaa talven ajalta, vaan pyrkivät solmimaan pelaajasopimuksia vasta keväällä.

Kansallisen Liigan osalta kahden vastanneen seuran lukemat pelaajiston osalta olivat hyvin kahtiajakautuneet. Seura D, jonka liigajoukkueen toiminnan taloudellinen volyyymi oli kooltaan huomattavasti suurempaa kuin seuralla E, mutta jolla ei kuitenkaan päätoimisia työntekijöitä ollut juuri laisinkaan, on pelaajistoltaan pääasiassa puoliammattilaisjoukkue. Seura E ei puolestaan muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta maksanut pelaajilleen, ja työllisti näiden lisäksi kolme pelaajaansa muissa tehtävissä kuin itse urheilussa. Näinkin selkeä ero kahden eri seuran pelaajiston kohdalla kertoo mahdollisesti varsin moninaisista toimintatavoista mitä tulee pelaajien ammattilaisuuteen Kansallisen Liigan sisällä, mutta toisaalta tämä vahvistaa entisestään käsitystä seura E:n junioriseuraprofiilista ja seura D:n olemusta vahvemmin liigatoimintaan ja huippu-urheiluun erikoistuneena seurana. Nämä löydökset myös osaltaan tukevat asiantuntijahaastatteluissa muodostettua seurojen jaottelua.

TAULUKKO 10. Kyselyyn vastanneiden Veikkausliigan ja Kansallisen Liigan seurojen pelaajiston ammatillinen asema.

	Ammattipelaajat (laki urheilijan tapaturma- ja eläketurvasta urheilijoille, joiden vuosipalkka on yli 11 650 €/v)	Puoliammattilaiset (työsopimus, vuosipalkka 1–11 649 €/v)	Mahdolliset muut pelaajasopimukset (ei työsuhteiset)	Seuramme työllistää pelaajia muissa tehtävissä kuin urheilijoina
Seura A	12	12	-	-
Seura B	15	0	0	-
Seura C	18	4	30	-
Seura D	3	12	5	-
Seura E	1	4	25	3

Vaikka tämän tutkielman varsin suppeasta otannasta esiin nousseita tuloksia ei suoraan voidakaan verrata edellisiin selvityksiin suomalaispelaajien ansioista, on havaittavissa ainakin jossain määrin samansuuntaisia tuloksia. Tässä tutkimuksessa 16 kaikista 61:stä (26 %) vastanneiden Veikkausliigajoukkueiden pelaajasta tienasi ansiotuloja alle urheilijavakuutuksen edellyttämän verran, kun taas pelaajayhdistyksen vuoden 2011 selvityksessä 35 % Veikkausliigapelaajista tienasi alle urheilijaturvan edellyttämän summan. (JPY 2011.) Kansallisen Liigan pelaajien saamista tuloista ei sen sijaan ole julkisesti saatavilla olevaa tietoa.

7.3.3 Seurojen toiminnan suunnittelu ja kehittäminen

Asiantuntijahaastattelussa strateginen suunnittelu nähtiin yhdeksi vahvimmin seuroja erottavaksi tekijäksi, ja seurojen elinvoimaisuuden ja urheilullisen menestyksen kannalta tärkeäksi. Niillä seuroilla, joilla on taloudellisesti vähän resursseja käytössään, nähtiin olevan vaikeassa asemassa myös oman toimintansa suunnittelun ja kehittämisen kannalta, sillä taloudelliset vaikeudet saattavat johtaa tilanteeseen, jossa seura pyrkii vain selviytymään päivästä toiseen ilman konkurssiin ajautumista. Tällöin pitkäjänteinen kehittäminen jää helposti syrjään, ja organisaation toiminta mahdollisesti jopa taantuu.

Seurakyselyssä seuroilta kysyttiin ensinnäkin seurojen toiminta-ajatusta tai missiota, sekä seurojen tulevaisuuden tavoitteita. Seuran toiminnan suunnittelun ja kehittämisen kannalta näiden ymmärtäminen on tärkeää, sillä ilman selkeää näkemystä organisaation toiminnasta ja tulevaisuudesta toimintaa on vaikeaa kehittää. Näitä avoimien kysymysten vastauksia lähdin analysoimaan teoriasidonnaisesti teemoitellen. Seurojen vastaukset löytyvät koottuina taulukoista 11 ja 12, kuitenkin siten stilisoituna, että seurojen nimet ja muut mahdolliset tunnistettavat ilmaisut on poistettu vastauksista seuroille luvatus anonymiteetin vuoksi. Koska kuitenkin läheskään kaikki vastaukset eivät suoraan sopineet kapasiteetin eri osa-alueisiin, päädyin teemoittelemaan vastauksia osittain myös aineistolähtöisesti.

Seurojen toiminta-ajatukset jakautuivat pääasiassa kuuteen eri teemaan, jotka olivat eettisyys, huippu-urheilumenestys, pelaajien kasvattaminen, suunnittelu ja kehittäminen, talous sekä ulkoiset suhteet. Määrällisesti eniten vastauksissa nousi esiin juuri huippu-urheiluun keskittyminen, mikä toki on pääsarjatason seuroilla varsin luonnollista. Eettisyyteen liittyvät vastaukset nousivat esille etenkin Kansallisen Liigan seurojen vastauksissa, ja pelaajakasvattamiseen liittyvät vastaukset puolestaan olivat korostuneesti Veikkausliigaseurojen vastauksia. Kenties tätä osaltaan selittää asiantuntijahaastattelussa tunnistettu haasteellinen rooli pelaajien kasvattamisessa naisten jalkapallossa, jossa ei siis ole käytössä kasvattajarahajärjestelmää. Muiden teemojen osalta vastaukset tulivat sekä Veikkausliigan että Kansallisen Liigan joukkueilta.

TAULUKKO 11. Vastanneiden seurojen kolme tärkeintä toiminta-ajatusta tai missiota teemoittain.

Seurojen tärkeimmät toiminta-ajatukset	Teema
Mahdollistaa kilpailemisen ja harrastamisen turvallisessa ympäristössä ja arvomaailmassa.	Eettisyys
Tasa-arvo	Eettisyys
Pelata huippujalkapalloa	Huippu-urheilumenestys
Paikallinen huippuvaihtoehto jalkapalloa pelaaville tytöille	Huippu-urheilumenestys
Kansallisesti vahva naisjalkapalloseura	Huippu-urheilumenestys
Menestyminen	Huippu-urheilumenestys
Haluamme tarjota hulluja tunteita (elämyksiä ja kokemuksia) kaikille halukkaille	Huippu-urheilumenestys/Ulkoiset suhteet
Pelaajakehitys	Pelaajien kasvattaminen
Kasvattaa nuoria pelaajia	Pelaajien kasvattaminen
Kilpatoiminnan terävöittäminen sekä seuran perustoimintojen laadun vahvistaminen	Suunnittelu ja kehittäminen
Seurakehitys	Suunnittelu ja kehittäminen
Talouden lujittaminen	Talous
Edistää alueen elinkeino- ja urheiluelämää	Talous / Ulkoiset suhteet
Toimimme alustana koko yhteisön kasvun ja menestyksen mahdollistajana	Ulkoiset suhteet
Vahvemmat Yhdessä! Yhteistyössä on voimaa kentällä ja sen ulkopuolella.	Ulkoiset suhteet

Seurojen tulevaisuuden tavoitteiden kannalta vastaukset kohdistuivat myös varsin laajalti huippu-urheilutoimintoihin ja -menestykseen. Tärkeimpinä tavoitteina nähtiin muun muassa Suomen mestaruuden voittaminen, pääsarjassa pelaaminen sekä urheilullinen menestys ylipäätään. Huippu-urheilun lisäksi tulevaisuuden tavoitteita seuroilla löytyi myös infrastruktuuriin, eettisyyteen, pelaajien kasvattamiseen, suunnitteluun ja kehittämiseen, talouteen ja ulkoisiin suhteisiin liittyen. Näistä eniten vastauksia löytyi ulkoisten suhteiden osalta, joissa korostui etenkin yhteisöllisyyden merkitys seuroille. Huomionarvoista on etenkin se, että huippu-urheilumenestys nousi esille etenkin seurojen A, B, C ja D vastauksissa, kun taas seura E:n vastauksissa ilmentyivät puolestaan ulkoiset suhteet sekä kehittäminen ja suunnittelu. Kokonaisuudessaan voidaan siis sanoa, että seurojen toiminta-ajatuksissa ja

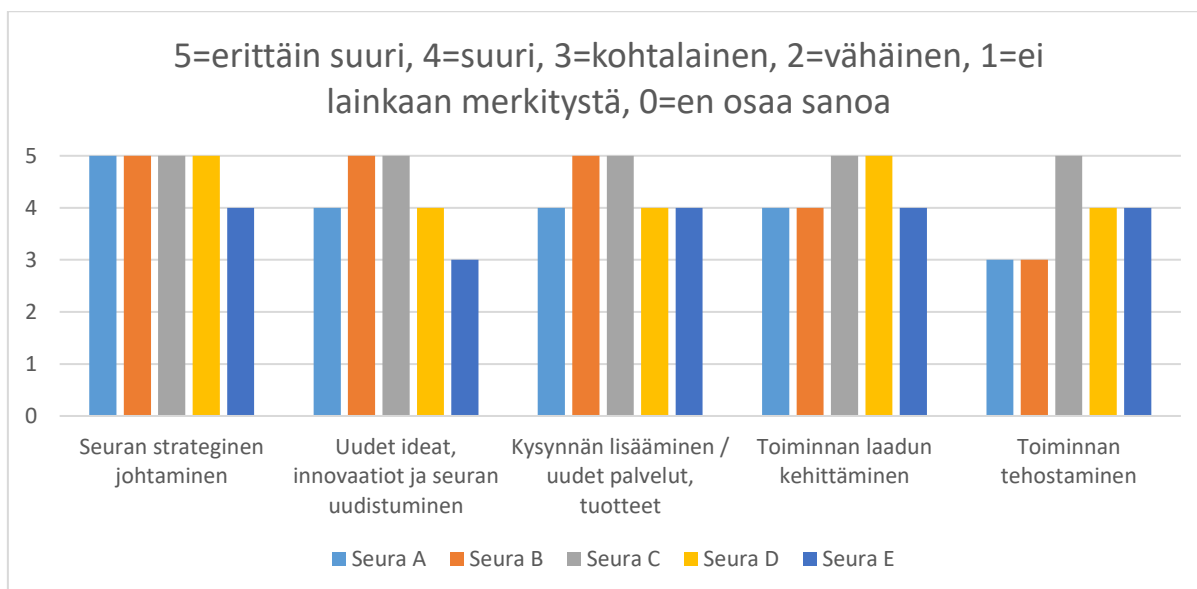
tulevaisuuden tavoitteissa korostui merkittävästi huippu-urheilumenestys ja urheilutoiminta ylipäättään, ja samalla esimerkiksi talouteen liittyvät teemat jäivät varsin vähälle huomiolle. Tämä tukee varsin selvästi asiantuntijahaastattelussa ja aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa tunnistettua näkemystä, ettei eurooppalaisessa jalkapallokulttuurissa seurojen primäärifunktio ole taloudellisen hyödyn maksimointi, vaan urheilullinen menestys ja yleinen utiliteetti. (Sloane 1971.)

TAULUKKO 12. Vastanneiden seurojen tärkeimmät tulevaisuuden tavoitteet teemoittain.

Seurojen tärkeimmät tulevaisuuden tavoitteet	Teema
Parantaa paikallisten tyttöjen mahdollisuuksia lähestyä huippu-urheilua	Huippu-urheilumenestys / Eettisyys
Suomen mestaruus	Huippu-urheilumenestys
Kansallinen menestys- Toiminnan laatu	Huippu-urheilumenestys
Urheilullinen menestys	Huippu-urheilumenestys
Pelaaminen pääsarjassa	Huippu-urheilumenestys
Olosuhteiden kehittäminen paikallisesti	Infrastruktuuri
Tasa-arvoiset olosuhteet naisten ja miesten välillä ammattijalkapalloilun suhteen	Infrastruktuuri / Eettisyys
Omia kasvatteja enemmän edustuksessa	Pelaajien kasvattaminen
Seuran kehittyminen ja toiminnan jatkuvuus	Suunnittelu ja kehittäminen
Laatuseura kaikilla mittareilla, ja täytämme Palloliiton laatukriteerit hyvin arvosanoin kaikilla osa-alueilla.	Suunnittelu ja kehittäminen
Taloudellinen menestys	Talous
Enemmän omavarainen	Talous
Kiinnostavin urheiluseura ja haluttu yhteistyökumppani	Ulkoiset suhteet
Vahva yhteisö – jäsenemme ovat ylpeitä kuuluessaan yhteisöön	Ulkoiset suhteet
Yhteisön kasvaminen	Ulkoiset suhteet

Toiminta-ajatusten ja tulevaisuuden tavoitteiden lisäksi seuroilta kysyttiin myös näkemystä suunnittelun ja kehittämisen merkityksestä seurojen tavoitteiden kannalta (kuvio 10). Etenkin seuran strateginen johtaminen nähtiin kaikkien seurojen vastauksissa tärkeäksi tai hyvin tärkeäksi. Ylipäättään lähes kaikki kyselyssä tarkastellut suunnitteluun ja kehittämiseen liittyvät asiat nähtiin seuroissa tärkeiksi. Matalimmat arvot vastauksissa kohdistuivat seurojen

toiminnan tehostamiseen, mutta sekin nähtiin kuitenkin seurojen C, D ja E osalta tärkeäksi tai hyvin tärkeäksi.



KUVIO 10. Suunnittelun ja kehittämisen eri osa-alueiden merkitys seuran tavoitteiden kannalta.

Jos tarkastellaan seurojen käytössä olevia suunnittelun sekä kehittämisen työvälineitä (taulukko 13.), nousee mielenkiintoisena tuloksena esiin ensinnäkin se, että selvästi eniten näitä metodeja oli käytössä seuralla C, jolla oli käytössään lähes kaikki kyselyssä mainitut työkalut. Tämä tulos vaikuttaisi tukevan asiantuntijahaastattelussa ilmi tullutta näkemystä siitä, että etenkin varakkailta seuroilla suunnittelun ja kehittämisen tilanne on parempi kuin muilla Veikkausliigaseuroilla. Seurat A ja B, jotka ovat siis taloudellisilta resursseiltaan suhteellisen lähellä toisiaan, sen sijaan ilmoittivat varsin tasaisen määrän eri suunnittelukeinoja. Joskin seura B vastasi, että sillä on muun muassa ottelutapahtumakonsepti, markkinointisuunnitelma, urheilutoiminnan linjaus sekä seuran oman pelitavan kuvaus täysin käytössään, kun taas seura A:lla vastaavasti nämä joko puuttuivat kokonaan tai olivat vain osittain olemassa. Kansallisen Liigan osalta jopa mielenkiintoista oli huomata, että seuralla E oli käytössään merkittävästi enemmän suunnittelun eri muotoja kuin seuralla D. Osaltaan tämän taustalla saattaa olla seurojen henkilöstömäärissä jo edellisessä luvussa havaitut erot. Seurassa E työskentelee siis huomattavasti enemmän palkallisia työntekijöitä kuin seurassa D, joskin seurassa E työntekijöiden työajasta valtaosa kuluu siis muissa tehtävissä kuin suoraan

edustusjoukkueeseen liittyen. Yli kymmenen työntekijän organisaatiossa kuitenkin työntekijöiden johtaminen ja selkeät toimenkuvat ovat kuitenkin jo varsin olennaisia asioita, ja tarkoittanee sitä, että seuran toiminnassa on lähes pakko olla vahvaa suunnitelmallisuutta taustalla. Lisäksi huomionarvoista seura D:n osalta on se, ettei seuralla ole siis pelaajapolkua tai muuta pelaajien kehittämistä kuvaavaa järjestelmää. Tämäkin osaltaan kertoo seuran fokuoituneen juuri pääsarjatoimintaan.

Tarkasteltaessa sitä, miten Veikkausliigan ja Kansallisen Liigan seurat eroavat toisistaan suunnittelun kannalta, nousee selkeäksi eroksi ensinnäkin asiakashallintajärjestelmien puute Kansallisessa Liigassa. Tämän eroavaisuuden selittävä tekijänä saattaa osaltaan olla liigojen yleisökeskiarvojen varsin merkittävä ero. Kansallisen Liigan yleisökeskiarvo kaudella 2019 oli 283, ja Veikkausliigan puolestaan 2650 (Kansallinen Liiga 2020; Veikkausliiga 2019). Lähes kymmenkertaisen asiakasmäärän hallinnoimisessa Veikkausliigan seurat tarvitsevat mitä todennäköisemmin enemmän työkaluja. Toisaalta asiakkuudenhallintajärjestelmät mahdollistavat myös organisaatiolle enemmän oman liiketoiminnan ja asiakassuhteiden suunnittelua sekä kohdentamista juuri halutuille kohderyhmille (Parvatiyar & Sheth 2001), joten niistä voisi olla hyötyä myös Kansallisen Liigan seuroille asiakkuuksien hallinnassa ja myynnin kasvattamisessa. Toisaalta myös se, että Kansallisen Liigan seuroilla liiketoimintasuunnitelmat olivat vastausten perusteella joko vain osittain tai ei laisinkaan käytössä, kertoo myös kyseisten seurojen kaupallisen urheilutuotteen olevan vielä ainakin jossain määrin kehitysvaiheessa. On myös mahdollista, etteivät vastanneet Kansallisen Liigan seurat näe toimintaansa varsinaisesti liiketoimintana. Tätä tukee myös se, että asiantuntijahaastattelussa koettiin, etteivät ry-muodossa toimivat seurat ole välttämättä niin kiintyneitä urheilun kaupalliseen osapuoleen kuin muutamat osakeyhtiön alaisuudessa toimivat Kansallisen Liigan seurat.

TAULUKKO 13. Vastanneiden seurojen suunnittelun ja kehittämisen käytännön työkalut.

	Seura A	Seura B	Seura C	Seura D	Seura E
Seuran yhteiset arvot	1	1	1	2	1
Toimintakäsikirja tms, jossa määritellään mm. päätöksenteko, roolit ja vastuut	2	2	1	2	1
Visio ja strategia, seuran pitkän aikavälin tavoitetilä ja suunnitelman toteuttamiseksi	1	1	1	2	1
Organisaatiokaavio	2	2	1	1	1
Johtamisjärjestelmä	2	2	1	1	1
Toimintamalli seuran tavoitteiden saavuttamisen seurantaan	1	1	1	2	1
Sähköinen alusta seuran sisäisille ryhmille	3	1	1	2	2
Urheilutoiminnan linjaus	3	1	1	2	2
Seuran pelaajapolku tai muu pelaajien kehittymistä kuvaava konsepti	1	1	1	3	2
Seuran oma pelitapa - kuvaus/linjaus	2	1	1	2	2
Pelaajahallinta- ja rekrytointijärjestelmä	3	2	1	2	2
Ottelutapahtumakonsepti	2	1	1	1	1
Osaamiskartoitukset ja/tai koulutussuunnitelma	3	2	1	3	1
Mentorointikäytännöt	3	2	1	3	2
Liiketoimintasuunnitelma	1	1	1	3	2
Asiakkuudenhallintajärjestelmä	1	1	2	3	3
Viestintäsuunnitelma	1	1	1	1	1
Markkinointisuunnitelma	2	1	1	2	1
Kriisinhallintasuunnitelma	2	2	1	2	1
Jäsenistön toiminnanohjausjärjestelmä (esim. Myclub)	3	3	1	3	1
Seuran hallinnoima rahasto pelaajien tukemiseen	3	3	1	3	3

1 = kyllä on, 2 = on osin tai tekeillä, 3 = ei ole

8 POHDINTA

Tässä luvussa kootaan vielä yhteen tutkimuksen keskeisimmät tutkimustulokset ja tarkastellaan niiden merkitystä. Tämän lisäksi arvioidaan kriittisesti tutkimuksen toteutusta, validiteettia ja reliabiliteettia, sekä esitetään lopuksi vielä mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

8.1 Keskeiset tulokset tutkimuskysymyksiin

Tarkastellessa syitä, jotka vaikuttavat suomalaisen jalkapallon liigaseurojen ammattimaistumiseen, tässä tutkielmassa esille nousi ensinnäkin urheilun sisäiseen kilpailuun liittyvät tekijät. Weberin byrokratisoitumisteorian (Salminen 1993, 59–61.) mukaan organisaatiot, jotka toimivat ja kilpailevat samalla kentällä, joutuvat kohtaamaan byrokratisoitumisen ja rationalisoitumisen pysyäkseen hengissä. Tässä tutkielmassa urheilun ammattimaistuminen on ymmärretty laaja-alaisena urheiluorganisaatioiden rationalisointiprosessina, ja täten voidaan nähdä, että urheilun sisäänrakennettu kilpailu ohjaa seuroja alati rationaalisempiin toimintamalleihin. Urheilussa, ja tämän tutkielman kontekstissa Veikkausliigassa ja Kansallisessa Liigassa, seurat kilpailevat jatkuvasti toisiaan vastaan sekä pelikentillä, että niiden ulkopuolella, muodostaen oman organisatorisen kenttensä.

DiMaggion ja Powellin (1983) mukaan organisaatioiden muutoksen, jota myös urheilunorganisaatioiden ammattimaistuminen on, taustalla ei kuitenkaan ole pelkästään kilpailulliset syyt. Heidän mukaansa pitkälle strukturoituneella organisatorisella kentällä organisaatioiden muutokseen ja isomorfismiin vaikuttavat myös institutionaaliset syyt. Tämän tutkielman kannalta näitä institutionaalisia tekijöitä ovat suomalaisen jalkapallon muodollisen instituution Palloliiton asettamat liigalisenssit, jotka asettavat liigaseuroille niiden toiminnan minimitason. Lisenssiehdot pakottavat seurat noudattamaan niitä päästäkseen mukaan kilpailuun jalkapallon ylimmillä sarjatasoilla, ja mikäli seura ei niitä kykene täyttämään, suljetaan se ulos organisatoriselta kentältä. Näiden pakottavien liigalisenssien lisäksi etenkin Kansallisen Liigan seurojen toimintaan vaikuttaa institutionaalisesti myös liigan sisäisen rahanjaon kannustinjärjestelmä, jonka pyrkimyksenä on ohjata seuroja kohti

ammattimaisempia toimintatapoja. Kannustinjärjestelmään liittyy osittain myös kolmas institutionaalinen tekijä, joka on Palloliiton laatuseurajärjestelmä. Kannustinjärjestelmässä mitataan seurojen osallistumista ja tasoa laatujärjestelmässä, ja Palloliiton tahtotilana on ylipäätään saada seuroja mahdollisimman paljon mukaan laatujärjestelmään, joka osaltaan edistää seurojen ammattimaistumista.

Tarkasteltaessa Veikkausliigan seurojen ammattimaistumisen tilaa, esille nousee etenkin asiantuntijahaastattelun seurakategorisointi kolmeen eri luokkaan etenkin seurojen taloudellisten resurssien perusteella. Seurakyselyssä puolestaan merkittävimpiä talouden osa-alueen löydöksiä olivat vastanneiden seurojen varsin heikko investointivalmius ja taloudellinen puskuri. Huomionarvoista on myös niin kutsuttujen mesenaattiseurojen kilpailullinen etu muihin seuroihin nähden. Henkilöstön osa-alueen kannalta asiantuntijahaastattelussa nostettiin esille muun muassa data-analyysin käyttö sekä ylipäätään eri alojen specialistien palkkaaminen. Seurat itse puolestaan kokivat olevansa varsin tyytyväisiä vapaaehtoistyöntekijöihinsä, mutta palkallisen työvoiman määrä nähtiin osassa seuroista huonona. Lisäksi Veikkausliigan pelaajiston osalta käsitys siitä, ettei kyseessä ole ainakaan sataprosenttinen täysammattilaissarja, vaikuttaisi pitävän edelleen paikkansa. Huomioitavaa on kuitenkin se, että tämän tutkielman otanta on varsin pieni ja yleistettävyyks heikko. Veikkausliigan seurat vaikuttaisivat kuitenkin olevan ainakin sarjan kärkipään osalta ammattimaistumisessa ”johdon huoneen” tilassa, jossa urheiluorganisaatioissa toimihenkilöt johtavat palkattua työvoimaa. Vapaaehtoistyö on tällöin lähinnä toimintaa tukevassa roolissa, esimerkiksi ottelutapahtumien järjestämisessä. (Kikulis, Slack & Hinnings 1992.)

Kansallisen Liigan seurojen ammattimaistumisen tilanne sen sijaan vaikuttaisi tutkielman tulosten perusteella olevan varsin erilainen kuin Veikkausliigassa. Seurojen organisaatiomuodot ovat pääsääntöisesti rekisteröityjä yhdistyksiä, joskin muutama naisten pääsarjajoukkue on siirtynyt saman osakeyhtiön alaisuuteen kuin miesten edustusjoukkue. Lisäksi seuroilla nähtiin olevan hieman moninaisempia profiileja, joihin kuuluvat niin kutsutut huippu-urheiluseurat, pääsarjan erikoisseurat sekä junioritoiminnan kautta profiloituneet seurat. Seurakyselyyn vastanneet joukkueet vaikuttaisivat niiden vastausten perusteella lukeutuvan pääsarjan erikoisseuraksi sekä junioriprofiilin seuraksi. Kansallisen Liigan henkilöstön osalta nähtiin käynnissä olevan tietynasteista päätoimisuuteen siirtymistä. Etenkin

seurojen valmennuksessa ja hallinnollisissa tehtävissä toimii alati kasvavissa määrin päätoimisia työntekijöitä. Toisaalta kuitenkin myös vapaaehtoistyö nähtiin sekä asiantuntijahaastattelussa että seurakyselyssä todella tärkeäksi Kansallisen Liigan seurojen elinvoimaisuuden kannalta. Tulosten perusteella Kansallisen Liigan seurat vaikuttavat olevan niin kutsutussa ”lautakunnan huoneen” tilassa, jossa palkattujen ammattilaisten määrä on kasvanut, mutta vapaaehtoistyö näyttelee silti vielä merkittävää roolia seurojen toiminnassa. (Kikulis, Slack & Hinnings 1992.)

8.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen tekemiseen liittyy käytännössä aina tiettyjä vaatimuksia, joiden perusteella sitä voidaan pitää laadukkaana. Jälkikäteen tarkasteltuna tämän tutkielman työstäminen sisälsi aineistonkeruuseen liittyviä vastoinkäymisiä, joiden johdosta etenkin tutkielman aineistonkeruuta piti muokata uusille urille kesken prosessin. Kun seurakyselyyn ei saatukaan seuroilta vastauksia, jouduttiin tutkielman empiiristä osiota suuntaamaan kvantitatiivisesta toteuttamisesta enemmänkin kvalitatiiviseen. Tämä luonnollisesti muutti koko tutkielman lopullista olemusta merkittävästi. Vaikeuksista huolimatta kuitenkin näen, että lopulta tutkimukseen kerätyt aineistot tukivat hyvin toisiaan, ja loivat ainakin suuntaa antavan kuvan liigojen toimintaympäristöstä ja ammattimaistumisen tilanteesta liigojen organisatorisissa kentissä.

Tämän tutkimuksen validiteetti, eli käytännössä tutkimuksen kyky mitata sitä, mitä sillä oli tarkoituskin selvittää, on nähdäkseni kokonaisuudessaan hyvä. Seurakyselyn pohjan olivat luoneet Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen kokeneet tutkijat, joten ainakin sen osalta kysymysten voi nähdä olevan hyvin valideja. Lisäksi näen, että asiantuntijahaastatteluiden suunnittelussa ja toteuttamisessa oma laaja perehtyneisyyteni sekä suomalaisen jalkapalloon että urheilun ammattimaistumisen tutkimuskirjallisuuteen olivat suuri apu. Haastateltavien valinnan näen myös onnistuneen, ja molemmat haastateltavat osasivat vastata todella yksityiskohtaisesti heille esitettyihin kysymyksiin sekä omasivat laajan näkemyksen suomalaisesta liigajalkapallosta.

Sen sijaan tämän tutkielman suurin ongelma on kenties sen reliabiliteetti, jolla tarkoitetaan tutkimuksen tulosten toistettavuutta ja johdonmukaisuutta käytetyllä menetelmällä. Tutkielman aineistoista seurakyselyssä potentiaalinen ongelma-kohta tulosten toistettavuudelle on kyselyn varsin pitkä kesto vastaajan näkökulmasta. Mikäli kyselyyn vastaamisessa kestää kauan, saattaa vastaaja helposti alkaa heittelemään nopeita arvauksia ja arvioita sellaisiin kysymyksiin, joihin hän kyselyn alkupuolella saattaisi vastata niin tarkasti kuin mahdollista. Lisäksi aina on olemassa riski, että vastaaja tahallaan johtaa harhaan antaakseen tuloksia, jotka esittävät hänet mahdollisimman hyvässä valossa. (Vilka 2021.) Seurakyselyn käyttömuoto tietynlaisina case-tapauksina muihin aineistoihin peilaten tässä tutkielmassa kuitenkin korostaa sitä, ettei niiden vastauksia ole tarkoituskaan yleistää koskemaan kaikkia liigaseuroja. Koko tutkielman mittakaavassa reliabiliteetti paraneekin juuri seurakyselyä täydentävien aineistojen avulla huomattavasti.

Seurakyselyn matalaksi vastausprosentiksi näkisin olevan kaksi pääsyä, joita jo luvussa 6 hieman sivuttiin. Näistä ensimmäinen on kyselylomakkeen pituus. Kun lomakkeelle vastaamisessa kestää useita tunteja, on selvää, että kaikilla vastaajilla eivät ajalliset resurssit riitä. Täten olisikin tärkeää, että tutkimuskohteelle itselleenkin olisi jotain hyötyä käyttämästään ajastaan, ja tämä oli ehkä yksi tämän tutkielman epäonnistumisista. Seuratoimijoille olisi voinut paremmin pyrkiä kuvaamaan kyselyyn vastaamisesta syntyvää hyötyä suomalaisen jalkapallon tietopohjan muodostamisessa. Vaikka tätä puheluissa jonkin verran yritinkin korostaa, olisi kenties jonkinlainen konkreettinen hyöty tai ”porkkana” yksittäiselle seuralle voinut olla parempi keino nostaa vastausprosenttia. Toinen pääsy matalaan vastausprosenttiin nousi esille juuri seuratoimijoille soittaessa. Koronapandemiasta johtuneet lomautukset ja yleinen kiire seuroissa tarkoittivat käytännössä sitä, että seuroissa oli pakko priorisoida toimintaa, ja tällöin erinäiset kyselyihin vastaamiset tупpaavat jäämään paitsioon. Seuroissa oli monin paikoin jouduttu lomauttamaan työntekijöitä, ja täten henkilöstön ajalliset resurssit olivat jopa tavalliseen tilanteeseenkin nähden tiukoilla. Näin jopa itse tutkielman tekijän näkökulmasta tarkasteltuna tämä on todella hyvä syy laittaa kyselylomake syrjään, ja keskittyä seuran ydintehtävien toteutumiseen. Varsin merkittävästä vastauskadosta huolimatta koen, että täydentävät asiantuntijahaastattelut olivat haastavaan tilanteeseen paras mahdollinen ratkaisu, ja ne täyttivät tehtävänsä hyvin.

8.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusta tehdessä allekirjoittaneen mieleen nousi lukuisia ajatuksia potentiaalisista jatkotutkimusaihepiireistä. Ensinnäkin, koska tässä tutkimuksessa tarkastellaan vain yhtenä poikkileikkausajankohtana liigassa pelaavia seuroja, jää tarkastelun ulkopuolelle automaattisesti lukuisia seuroja. Näihin seuroihin lukeutuvat muun muassa ne seurat, jotka eivät ole onnistuneet täyttämään liigalisenssin ehtoja, mutta jotka urheilullisten meriittiensä puolesta olisivat ainakin aiemmin paikkansa liigassa ansainneet. Täten kyseiset seurat on suljettu liigaseurojen muodostamien organisatoristen kenttien ulkopuolelle normatiivisella päätöksellä, ja tässä tutkimuksessa vallitsee siten ainakin jonkinlainen selviytymisharha, koska kaikki tarkastellut seurat ovat selvinneet tietynlaisen filterin läpi. Olisikin nähdäkseni hyvinkin mielenkiintoista tarkastella liigalisenssin ulkopuolelle jääneiden seurojen toimintaa, ja syitä siihen miksi lisenssiehtoihin ei olla päästy. Toinen hieman vastaavanlainen tarkasteltava joukko voisi olla puolestaan konkurssiin ajautuneet liigaseurat, koska kuten jo asiantuntijahaastatteluissa ilmi tuli, ovat taloudelliset kysymykset olleet käytännössä aina liigalisenssin epäämisen taustalla. Lisäksi alan kansainvälisessä kirjallisuudessa on tarkasteltu varsin paljon jalkapalloseurojen urheilullisen ja taloudellisen menestyksen suhdetta sekä niiden keskinäisiä ristiriitoja.

Toinen varsin potentiaalinen jatkotutkimuskohde voisi olla puolestaan koronapandemian vaikutus liigaseurojen ammattimaistumiselle. Kuten varsin yleisesti tiedetään, ovat covid-19-pandemian hillitsemiseksi asetetut rajoitukset esimerkiksi yleisötapahtumiin ja harrastustoimintaan vaikuttaneet hyvin rajusti urheiluseurojen toimintaan aina ruohonjuuritasolta pääsarjatasoille saakka. Julkisessa keskustelussa ja mediassa onkin etenkin jääkiekon osalta käyty laajalti keskustelua Liigan tulevaisuudesta, kun käytännössä koko kausi 2020–2021 jouduttiin jääkiekossa pelaamaan ilman yleisöä ja sponsorien hankinta vaikeutui pandemian vuoksi. Vastaavasti myös jalkapallossa pandemian seurauksena yleisömäärät olivat kesällä 2020 pienempiä kuin aiemmin, sekä kauden 2021 alkua lykättiin Veikkausliigassa muutamalla viikolla eteenpäin. Aihepiirin tarkempi akateeminen tarkastelu voisikin tuoda tietynlaista ”lihaa luiden ympärille” aiheeseen, jota julkisessa keskustelussa on puitu paljon.

LÄHTEET

- Aarresola, O. & Lämsä, J. 2018. Tutkimusstoori: Urheiluseuran ammattimaistumisen stepit – Case O2. Viitattu 4.11.2019. <https://www.kihu.fi/tk-toiminta/tutkimusstoori-urheiluseuran-ammattimaistumisen-stepit-case-o2/>.
- Aarresola, O. 2020. Tutkimuksia urheiluseuran johtamisen kysymyksistä. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU. KIHUn julkaisusarja 70.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2002. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 2. painos. Porvoo; Helsinki: WSOY.
- Antoinini, P. & Cubbin, J. 2000. The Bosman Ruling and the Emergence of a Single Market in Soccer Talent. *European Journal of Law and Economics*, 9 (2), 157–173.
- Arponen, A. 2003. Suomen jalkapallon vaiheita. Teoksessa J. Kanerva, A. Arponen, M. Heinonen, J. Tamminen & V. Tikander (toim.) *Jalkapallon pikkujättiläinen*. Helsinki: WSOY, 254–265.
- Baroncelli, A. & Lago, U. 2006. Italian Football. *Journal of Sports Economics* 7 (13), 13–28.
- Beech, J. G. & Chadwick, S. 2013. *The business of sport management*. Harlow: Prentice Hall Financial Times.
- Chisari, F. 2006. When football went global: televising the 1966 world cup. *Historical social research* 31 (1), 42–54.
- CNN. 2020. Finland ditches 'women' from football league name in another step towards equality. Viitattu 8.1.2020. <https://edition.cnn.com/2020/02/27/football/finland-football-womens-remove-equality-spt-intl/index.html>.
- Deloitte. 2020. Football Money League. Viitattu 12.1.2021. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>
- DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48 (2), 147–160.

- Doherty, A., Misener, K. & Cuskelly, G. 2014. Toward a Multidimensional Framework of Capacity in Community Sport Clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 43 (2S), 124–142.
- Dowling, M., Edwards, J. & Washington, M. 2014. Understanding the concept of professionalisation in sport management. *Sport Management Review* 17, 520–529.
- Dunning, E. & Curry, G. 2004. Public schools, status rivalry and the development of football. Teoksessa E. Dunning, D. Malcolm & I. Waddington (toim.) *Sport Histories: Figurational Studies in the Development of Modern Sports*. Taylor & Francis Group. 31–51.
- Euroopan komissio. 2018. Special Eurobarometer 472. Sport and physical activity.
- Ferri, L., Macchioni, R., Maffei, M. & Zampella, A. 2017. Financial Versus Sports Performance: The Missing Link. *International Journal of Business and Management* 12 (3), 36–48.
- FIFA. 2019a. FIFA Women's World Cup 2019™ watched by more than 1 billion. Viitattu 1.4.2021. <https://www.fifa.com/womensworldcup/news/fifa-women-s-world-cup-2019tm-watched-by-more-than-1-billion>.
- FIFA. 2019b. Regulations on the Status and Transfer of Players. Viitattu 25.3.2021. <https://resources.fifa.com/image/upload/regulations-on-the-status-and-transfer-of-players-2019-october-2019.pdf?cloudid=kgfplkndqjekwitobec1>.
- Football Coefficient. 2021. 2020/21 UEFA Club competitions revenue distribution system. Viitattu 31.3.2021. <https://www.football-coefficient.eu/money/>.
- Franck, E. 2014. Financial Fair Play in European Club Football – What is it all about? University of Zurich, Department of Business Administration. UZH Business Working Paper Series 328.
- Garcia, B. 2007. UEFA and the European Union, from confrontation to co-operation. *Journal of Contemporary European Research* 3 (3), 202–223.
- Hall, M., Andrukow, A., Barr, C., Brock, K., Wit, M., Embuldeniya, D., Jolin, L., Lasby, D., Lévesque, B., Malinsky, E., Stowe, S., Vaillancourt, Y. 2003. A Qualitative Study of the Challenges Facing Canada's Nonprofit and Voluntary Organizations. Canadian Centre for Philanthropy.
- Hamil, S. & Chadwick, S. 2010. *Managing Football – An International Perspective*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Heikkinen, A. 1977. *Ammattilaisesta amatööriksi: Suomen hiihtourheilun ensi vaihe*. Oulu: Pohjoinen.

- Hjelm, J. 2007. Naiset ja jalkapallo sosiaalisena liikkeenä. Teoksessa A. Nevala & H. Itkonen (toim.) Kuningaspelin kentät – Jalkapalloilu paikallisena ja globaalina ilmiönä. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 226–240.
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J., Aho, A. L. & Granfelt, R. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Ilmanen, K. 2012. Urheilun eriytynyt moraaliperusta. Teoksessa K. Ilmanen & H. Vehmas (toim.) Liikunnan areenat: Yhteiskuntatieteellisiä kirjoituksia liikunnasta ja urheilusta. Jyväskylän yliopisto, liikuntakasvatuksen laitos. Tutkimuksia 1/2012, 175–188.
- Isotalo, K., Itkonen, H. & Nevala, A. 2020. Miksi Suomesta tuli vuosikymmeniksi jääkiekko- mutta ei jalkapallomaa? Ennen ja nyt: Historian tietosanomat 20 (3), 2–23.
- Itkonen, H., & Nevala, A. 2006. Suomalaisen jalkapalloilun kaudet ja urheilukulttuurin muutos. Liikunta & Tiede, 43 (6), 69–75.
- Itkonen, H. & Nevala, A. 2007. Jalkapallo, maailma ja Suomi. Teoksessa H. Itkonen & A. Nevala (toim.) Kuningaspelin kentät – Jalkapalloilu paikallisena ja globaalina ilmiönä. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 11–21.
- Itkonen, H. 2007. Suomalaisen olympialiikkeen historia. Teoksessa V. Tikander, O. Viita & M. Vilen (toim.) Sadan vuoden olympiadi. Porvoo: WSOY, 270–310.
- JPY. 2011. Jalkapalloilijoiden palkkatutkimus 2011. Viitattu 18.1.2021.
http://web.archive.org/web/20120329214139/http://www.jpy.fi/files/cms_userfile/Tiedot/Palkkatutkimus/Palkkatutkimus_2011.pdf.
- Kanerva, J. & Wallén, G. 2007. Rahaakin tarvitaan. Teoksessa Y. Lautela & G. Wallén (toim.) Rakas jalkapallo – sata vuotta suomalaista jalkapalloa. Helsinki: Kustannusyhtiö Teos, 279–287.
- Kanerva, J. 2003. Jalkapallon kehitys pelinä. Teoksessa J. Kanerva, A. Arponen, M. Heinonen, J. Tamminen & V. Tikander (toim.) Jalkapallon pikkujättiläinen. Helsinki: WSOY, 10–15.
- Kansallinen Liiga. 2020. Tilastot. Viitattu 16.12.2020.
<https://www.kansallinenliiga.fi/tilastot/>.
- Kielitoimiston sanakirja. 2019. Viitattu 13.12.2019.
<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>
- Kikulis, L. Slack, T & Hinings, B. 1992. Institutionally specific design archetypes: a framework for understanding change in National Sport Organizations. International Review for the Sociology of Sport 27 (4), 343–370.

- Kokkonen, J. 2015. Suomalainen liikuntakulttuuri - juuret, nykyisyys ja muutossuunnat. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Koller, C. & Brandle, F. 2015. Goal!: A cultural and social history of modern football. Washington, D.C.: The Catholic University of America Press.
- Koski, P. & Heikkala, J. 1998. Suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutos. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia 63/1998. 36–38.
- Koski, P. & Mäenpää, P. 2018. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1968–2016. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:25.
- Koski, P. & Mäenpää, P. 2019. Suuret seurat suurennuslasin alla. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2019:20.
- Laine, A. & Vehmas, H. 2017. The private sport sector in Europe: A cross-national comparative perspective. Cham: Springer.
- Laki urheilijan tapaturma- ja eläketurvasta 2009. 276/2009.
- Lang, M., Grossmann, M. & Theiler, P. 2011. The Sugar Daddy Game: How Wealthy Investors Change Competition in Professional Team Sports. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 167 (4), 557–577.
- Lavikainen, J. 2012. Amatööräkysymys Suomessa 1907–1932. Teoksessa K. Ilmanen & H. Vehmas (toim.) *Liikunnan areenat: Yhteiskuntatieteellisiä kirjoituksia liikunnasta ja urheilusta*. Jyväskylän yliopisto, liikuntakasvatuksen laitos. Tutkimuksia 1/2012, 189–208.
- Lehtonen, K., Inkinen, V., Turpeinen, S. & Turunen M. 2020. Palkkatyö urheiluseuroissa: Urheiluseurat työnantajina 2013–2020. *Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja* 385.
- Lehtonen, K., Lämsä, J., Pesonen, P & Hakonen H. 2017. Kilpailuluvasta toimijarekisteriksi - lajiliittojen lisessiselvitys 2017. LIKES & KIHU. Viitattu 18.1.2021.
https://kihuenergia.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2017_lms_kilpailulu_sel99_93448.pdf
- Liikuntalaki 2015. 390/2015.
- Lämsä, J., Itkonen, H., & Nevala, A. 2020. Ammattilaiset areenalle – Olympiaurheilun muodonmuutos. *Liikunta & Tiede*, 57 (3), 32–35.
- Lämsä, J., Nevala, A., Aarresola, O. & Itkonen, H. 2020. Ammattilaisuus amatörismin kriisiyttäjänä suomalaisessa joukkueurheilussa. Teoksessa: *Urheilun kriisejä*. H. Roiko-Jokela & A. Holmila (toim.). Suomen urheiluhistoriallisen seuran vuosikirja 2019–2020. Helsinki: Suomen urheiluhistoriallinen seura, 57–86.

- Maskell, P. 1996. Learning in the village economy of Denmark. The role of institutions and policy in sustaining competitiveness. Danish Reserch Unit on Industrial Dynamics DRUID, Working Paper 96 (6), 1–43.
- Menary, S. 2015. One rule for one: the impact of Champions League prize money and Financial Fair Play at the bottom of the European club game. *Soccer & Society* 17 (5), 666–679.
- Misener, K. & Doherty, A. 2009. A Case Study of Organizational Capacity in Nonprofit Community Sport. *Journal of Sport Management* 23 (4), 457–482.
- Morgan, K. 1997. The learning region: institutions, innovation and regional renewal. *Regional studies* 31 (5), 491–503.
- Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E. & Giaque, D. 2015. Professionalisation of sport federations – a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European Sport Management Quarterly* 15 (4), 407–433.
- Nevala, A. 2012. ”Mitään jalkapalloa miehekkäämpää ei voi ollakaan” – viisi vaihetta kylätappelusta viihdetuotteeksi. Teoksessa K. Ilmanen & H. Vehmas (toim.) *Liikunnan areenat: Yhteiskuntatieteellisiä kirjoituksia liikunnasta ja urheilusta*. Jyväskylän yliopisto, liikuntakasvatuksen laitos. *Tutkimuksia* 1/2012, 239–259.
- Olympiakomitea. 2020. *Strategia 2024*. Viitattu 21.7.2021. <https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2020/11/ee564f0d-suomen-olympiakomitea-strategia-2024.pdf>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018. Valtioneuvoston selonteko liikuntapolitiikasta. Viitattu 27.7.2020. https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/JulkaisuMetatieto/Documents/VNS_6+2018.pdf
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2020a. *Seuratoiminnan kehittämistuki (seuratuki)*. Viitattu 23.1.2020. https://minedu.fi/avustukset/avustus/-/asset_publisher/seuratoiminnan-kehittamistuki-seuratuki-
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2020b. *Liikunta- ja urheiluseuroille yhteensä 3,5 miljoonaa euroa seuratoiminnan kehittämiseen*. Viitattu 18.5.2020. https://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/liikunta-ja-urheiluseuroille-yhteensa-3-5-miljoonaa-euroa-seuratoiminnan-kehittamiseen.
- Osakeyhtiölaki. 2006. 624/2006.
- Palloliitto. 2019. *Suomalaisen jalkapallon ja futsalin toimintasuunnitelma 2020*. Viitattu 13.1.2021. https://www.palloliitto.fi/sites/default/files/Palloliitto/toimintasuunnitelma_2020.pdf.

- Palloliitto. 2020. Suomen palloliiton vuosikertomus 2019. Viitattu 16.2.2021.
https://www.palloliitto.fi/sites/default/files/Palloliitto/spl_vuosikertomus_2019_low_2.pdf.
- Palloliitto. 2021a. Seurojen Laatu järjestelmä. Viitattu 31.3.2021.
<https://laatujaarjestelma.palloliitto.fi/>.
- Palloliitto. 2021b. Suomen Palloliiton liigalisenssimääräykset 2021. Viitattu 26.3.2021.
https://www.palloliitto.fi/sites/default/files/liigalisenssimaaraykset_2021_0.pdf.
- Palloliitto. 2021c. Suomen Palloliiton Kansallisen Liigan lisenssimääräykset 2021. Viitattu 26.3.2021.
https://www.palloliitto.fi/sites/default/files/kansallisen_liigan_lisenssimaaraykset_2021.pdf.
- Palloliitto. 2021d. Jalkapallon kilpailumääräykset 2021. Viitattu 1.4.2021.
<https://www.palloliitto.fi/palvelut/jalkapallon-saannot-maaraykset-ja-ohjeet/jalkapallon-kilpailumaaraykset-2021-fotbollens>.
- Parvatiyar, A. & Sheth, J.N. 2001. Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic and Social Research* 3 (2), 1–34.
- Peeters, T. & Szymanski, S. 2014. Financial fair play in European football. *Economic Policy* 29 (78), 345–390.
- Peterson, T. 2007. Split visions: The introduction of the Svenglish model in Swedish football. *Soccer & Society* 1, 1–18.
- Pietari, M. 2020. ”Me tarvitaan tähän toimihenkilö” Tapaustutkimus ammattimaisuudesta ja vapaaehtoisuudesta Hyvinkään Tahkossa. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan yhteiskuntatieteiden Pro gradu -tutkielma.
- Plumley, D. & Flint, S.W. 2015. The UEFA Champions League: maintaining the status quo? *Team Performance Management* 21 (5/6), 247–258.
- Pulkkinen, M. 2016. Palkattu työntekijä urheiluseurassa – kansalaistoiminnan voitto vai tappio? Jyväskylän yliopisto. Liikunnan yhteiskuntatieteiden Pro gradu -tutkielma.
- Puronaho, K. & Matilainen, P. 1994. Liikuntaseurojen talous 1989–93. Jyväskylän yliopisto, liikunnan sosiaalitieteiden laitos, liikuntarakentamisen tutkimuskeskus. Liikuntatieteellisen tutkimuskeskuksen julkaisu no 5/1994.
- Salmikangas, A. K. 2012. Kunnalliset liikuntapalvelut hyvinvointivaltion peruspalveluina. Teoksessa K. Ilmanen & H. Vehmas (toim.) *Liikunnan areenat: Yhteiskuntatieteellisiä kirjoituksia liikunnasta ja urheilusta*. Jyväskylän yliopisto, liikuntakasvatuksen laitos. Tutkimuksia 1/2012, 121–136.

- Salminen, A. 1993. Hallintotiede: organisaatioiden hallinnolliset perusteet. 9.painos. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus Edita.
- Satakunnan kansa. 2019. Suurin ja vähätellyin jääkiekko – katso kattava tilasto suomalaissarjojen ja -seurojen yleisömääristä Viitattu 12.1.2021.
<https://www.satakunnankansa.fi/urheilu/art-2000007224931.html>.
- Scott, W. R. 2014. Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities. 4. painos. Lontoo: SAGE.
- Seippel, Ø. 2019. Professionalization of voluntary sport organizations – a study of the Quality Club Programme of the Norwegian Football Association. *European Sport Management Quarterly* 19 (5), 666–683.
- Shilbury, D. & Ferkins, L. 2011. Professionalisation, sport governance and strategic capability, *Managing Leisure* 16 (2), 108–127.
- Sloane, P. 1971. The economics of professional football: the football club as a utility maximizer. *Scottish Journal of Political Economy* 18 (2), 121–146.
- Smith, A. & Stewart, B. 1999. *Sports Management: A guide to professional practice*. Australia: Allen & Unwin Pty Ltd.
- Sponsor Insight 2018. Sponsorointibarometri. Viitattu 6.4.2021.
<https://www.epressi.com/tiedotteet/markkinointi/sponsorointibarometri-2018-juhluvuoden-jalkeen-odotettu-notkahdus-orgaaninen-kasvu-erittain-vahvaa.html>.
- Stenbacka, W., Mäkinen, J., Lämsä, J. & Nieminen, M. 2018. Liikunnan ja urheilun julkinen tuki ja rakenteet Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus. KIHU:n julkaisusarja 62.
- Storm, R. 2010. From Homophonic to Polyphonic Organization: European Team Sports Clubs in Transformation. *Sport Science Review*, 19 (5–6), 93–120.
- Szerovay, M. & Itkonen, H. 2015. Suomalaisten ja unkarilaisten huippujalkapalloilijoiden aseman muutokset 1980- luvulta nykypäiviin. Teoksessa H. Roiko-Jokela, & E. Sironen (toim.), *Urheilun toinen puoli - Suomen urheiluhistoriallisen seuran vuosikirja 2015*. Jyväskylä: Suomen urheiluhistoriallinen seura, 109–127.
- Szerovay, M. 2018. Global and local interactions in football: Comparing the development paths of Finland and Hungary. University of Jyväskylä. *Studies in Sport, Physical Education and Health* 265.
- Szerovay, M. 2020. Shifting dominant logics? The organisational field of Finnish sport clubs in the 2010s. *Sport in Society*, 1-16.

- Szymanski, S. 2010. The financial crisis and English football: The dog that will not bark. *International Journal of Sport Finance* 5 (1), 28.
- The Guardian. 2020. Finnish FA drops 'women's' prefix for league in push for equality. Viitattu 8.1.2021. <https://www.theguardian.com/football/2020/feb/27/finnish-fa-drops-womens-prefix-for-league-in-push-for-equality>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 7. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turpeinen, S., Hakamäki, M., Hentunen, J., Laine, K. & Lehtonen, K. 2018. Seuratuki kansalaistoiminnan tukimuotona. Havaintoja seuratuon seurannasta vuosilta 2013–2017. *Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja* 343.
- Työsopimuslaki. 2001. 55/2001.
- Työsuojeluhallinto. 2021. Kysymyksiä ja vastauksia koronasta ja työsuojelusta. Viitattu 20.4.2021. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/biologiset-tekijat/korona>.
- UEFA. 2020. The European Club Footballing Landscape - Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2018. Viitattu 25.3.2021. https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/64/06/95/2640695_DOWNLOAD.pdf.
- Vantaan Sanomat. 2018. Naisten jalkapalloeuro on 3 senttiä – PK-35 Vantaa maksaa palkkaa vain yhdelle pelaajalleen. Viitattu 31.3.2021. <https://www.vantaansanomat.fi/urheilu/1510830>.
- Vehmas, H., Koski, P. & Lehtonen, K. 2019. Meaning and understanding sport volunteership. Teoksessa K. Hallmann & S. Fairley (toim.) *Sports Volunteers Around the Globe: Meaning and Understanding of Volunteering and Its Societal Impact*. 81–89.
- Vehviläinen, H. & Itkonen, H. 2009. Mimmiliigasta maailmalle: tutkimus suomalaisen naisjalkapalloilun muutoksesta. Joensuu: Ilias.
- Veikkausliiga. 2019. Ottelutilastot 2019. Viitattu 21.4.2021. <http://www.veikkausliiga.com/tilastot/2019/veikkausliiga/ottelut/#stats-wrapper>.
- Veikkausliiga. 2020a. Sarjataulukko. Viitattu 16.12.2020. <http://www.veikkausliiga.com/>.
- Veikkausliiga. 2020b. Seuratiedot 2020. Viitattu 21.4.2021. https://www.dropbox.com/sh/lm0ds3tvbxgyzaq/AAA9rj51U7cnYcOgsaR9gADya/Media/info/2020?dl=0&preview=Seuratiedot+2020.pdf&subfolder_nav_tracking=1.
- Veikkausliiga. 2021. Seuratiedot 2021. Viitattu 21.4.2021. https://www.dropbox.com/sh/lm0ds3tvbxgyzaq/AABq57QwrHT7YJIEF0brfYJoa/Media/info/2021?dl=0&preview=Seuratiedot+2021.xls&subfolder_nav_tracking=1.

- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Yle. 2018. Europelit tuovat kotimaiseen jalkapalloon satoja tuhansia euroja – "Se mahdollistaa meidän kehitystyömme. Viitattu 14.1.2021. <https://yle.fi/urheilu/3-10295042>.
- Yle. 2020a. Veikkausliigan päättyminen runkosarjaan olisi TPS:lle taloudellisesti paras vaihtoehto, mutta seura liputtaa jatkopelien puolesta – "Ajattelemme asiaa urheilullisesti". Viitattu 11.11.2020. <https://yle.fi/urheilu/3-11619325>.
- Yle. 2020b. Kansallinen liiga alkoi suuremmalla pöhinällä kuin koskaan, mutta pelin taso jää Euroopan huippusarjojen jalkoihin – maajoukkueen valmentajalta suoraa puhetta ongelman ytimestä. Viitattu 7.4.2021. <https://yle.fi/urheilu/3-11395320>.
- Yle. 2020c. Riittävätkö säästökuurit kantamaan Veikkausliigan seurat koronakriisin yli? Interkapteeni huolehtii jo epidemian pahenemisesta. Viitattu 20.4.2021. <https://yle.fi/urheilu/3-11307171>.

LIITTEET

LIITE 1.

Veikkausliigan asiantuntijahaastattelun haastattelurunko

Veikkausliiga

- Voisitko alkuun kertoa omasta toimenkuvastasi Veikkausliigassa?

Liigaseuroja koskevat kysymykset:

- Minkälaisia seuroja Liigassa pelaa?
 - Minkälaisia eroja seurojen välille on muodostunut tai miten seurat eroavat toisistaan?
 - Onko liigaseurojen keskimääräisessä maantieteellisessä sijoittumisessa tapahtunut muutosta?
- Millaisia ovat vuodesta toiseen menestyvät seurat? Entä ei menestyvät seurat?
 - Millaisilla seuroilla on edellytykset jatkaa liigassa vuodesta toiseen?
- Mitkä ovat liigaseuroille suurimpia vahvuuksia? Entä heikkouksia?
- Jalkapallo on maailman suosituin talviurheilulaji, mutta Suomessa pelataan kesällä. Mitä hyviä ja huonoja puolia näet kesäsarjalla olevan?
- Mitä ammattimaistuminen urheilutoiminnassa mielestäsi tarkoittaa ja miten se ilmenee?
- Mikä mielestäsi on ammattimaisuuden vastakohta ja miten se ilmenee?
- Miten arvioisit liigaseurojen ammattimaistumista seuraavien näkökulmien kannalta:
 1. Seurojen työvoima (hallinto, markkinointi, valmennus)
 - i. Palkattujen määrä, vapaaehtoisten määrä ja merkitys?
 - ii. Onko tarpeeksi vai ovatko organisaatiot ”ohuita”?
 - iii. Onko tapahtunut muutosta henkilöstön määrässä tai luonteessa?
 2. Seurojen talous (tulonlähteet)
 - i. Monipuolisuus, jatkuvuus?
 - ii. Mikä syynä tilanteeseen?
 - iii. Näkemys mesenaateista?
 3. Seurojen olosuhteet ja olosuhdetyö
 4. Seurojen strategiat ja toiminnot
 - i. Toiminnan kehittäminen, tehokkuus?
 5. Seurojen suhteet muihin organisaatioihin
 - i. Seurojen kansainväliset yhteydet, yhteistyökumppanuudet, yhteistyöseurat?
 6. Seurojen pelaajapolku?
- Mitkä tekijät estävät/vauhdittavat ammattimaistumista jalkapallon liigaseuroissa?

- Veikkausliigassa HJK on voittanut 2010-luvulla mestaruuden 7 kertaa. Suomen olosuhteissa superseura, jolla ylivoimaiset resurssit ja menestys – mitä vaikutusta tällaisella suurseuralla on koko liigaan?

Liigaorganisaatiota koskevat kysymykset:

- Mitkä ovat Veikkausliigan suurimmat vahvuudet/heikkoudet?
- Kuinka työvaliokunta valitaan? Onko seuroja, jotka aktiivisesti haluavat enemmän vaikuttaa?
- Ovatko seurat olleet tyytyväisiä Liigaorganisaatioon?
 - Onko Palloliitto ollut tyytyväinen järjestelyyn?
 - Mitkä näkisit liigajärjestelmän hyväksi ja huonoiksi puoliksi?
- Tunnistatko, että olisi olemassa jonkinlaisia ns. epämuodollisia sääntöjä, joita seurat noudattavat mutta joita ei ole kuitenkaan mihinkään virallisesti kirjattu?
- Kuinka liigalisenssijärjestelmään on päädytty?
 - Jos seuralla on ollut vaikeuksia saada lisenssiä, mitkä tekijät ovat yleensä olleet sen taustalla?
 - Mitkä osiot täyttyvät yleensä ilman ongelmia kaikkien osalta?
 - Minkälaisia kehitystoiveita seuroilla on ollut lisenssijärjestelmää kohtaan?
 - Uefan europelilisenssin ja liigalisenssin yhteys?
- Palloliiton laatujärjestelmä, 2019 korkeimmalla tasolla ollut viisi Veikkausliiga-joukkuetta, onko tilanne siitä muuttunut?
 - Näetkö että laatujärjestelmä edistää seurojen ammattimaistumista?
 - Onko jotain muuta mitä haluaisit sanoa juuri laatujärjestelmään liittyen?
- Jakaako liiga suoraa taloudellista tukea seuroille? Jos kyllä, niin kuinka paljon?
- Mitkä ovat liigaorganisaation merkittävimmät tulonlähteet?
 - Yhteistyösopimukset, tv-sopimukset?
 - Nimioikeudet, Veikkaus ja Subway?
 - Mitkä ovat muita merkittäviä yhteistyötahoja?
 - Palloliitto ja Uefa?
 - Kunnat ja kaupungit?
 - Median edustajat?
 - Pelaajayhdistys?
 - Mitä muita?
- Onko vielä jotain mitä haluaisit nostaa esille/ sanoa näin lopuksi?

LIITE 2.

Kansallisen Liigan asiantuntijahaastattelun haastattelurunko

Kansallinen liiga

Voisitko alkuun kertoa toimenkuvastasi Kansallisessa liigassa?

Liigaseuroja koskevat kysymykset:

- Minkälaisia seuroja Liigassa pelaa?
 - Minkälaisia eroja seurojen välille on muodostunut tai miten seurat eroavat toisistaan?
 - Onko liigaseurojen keskimääräisessä maantieteellisessä sijoittumisessa tapahtunut muutosta? (suuret kaupungit vs. pienet?)
 - Kansallisessa liigassa ensi kaudella kuusi joukkuetta kymmenestä pääkaupunkiseudulta – mitä vaikutusta?
- Millaisia ovat vuodesta toiseen menestyvät seurat? Entä heikommin menestyvät seurat?
 - Millaisilla seuroilla on edellytykset jatkaa liigassa vuodesta toiseen?
- Mitkä ovat liigaseuroille suurimpia vahvuuksia? Entä heikkouksia?
- Jalkapallo on maailman suosituin talviurheilulaji, mutta Suomessa pelataan kesällä. Mitä hyviä ja huonoja puolia näet kesäsarjalla olevan?
- Mitä ammattimaistuminen urheilutoiminnassa mielestäsi tarkoittaa ja miten se ilmenee?
 - Mikä mielestäsi on ammattimaisuuden vastakohta ja miten se ilmenee?
- Miten arvioisit liigaseurojen ammattimaistumista seuraavien näkökulmien kannalta:
 1. Seurojen työvoima (hallinto, markkinointi, valmennus)
 - Palkattujen määrä, vapaaehtoisten määrä ja merkitys?
 2. Seurojen talous (tulonlähteet)
 - Monipuolisuus, jatkuvuus?
 3. Seurojen olosuhteet ja olosuhdetyö
 4. Seurojen strategiat ja toiminnot
 - Toiminnan kehittäminen, tehokkuus?
 5. Seurojen suhteet muihin organisaatioihin
 - Seurojen kansainväliset yhteydet, yhteistyökumppanuudet, suhteet muihin seuroihin?
 6. Seurojen pelaajapolku?
- Mitkä tekijät estävät / vauhdittavat ammattimaistumista jalkapalloseuroissa/liigaseuroissa?

Liigaorganisaatiota koskevat kysymykset:

- Mitkä ovat Kansallisen liigan suurimmat vahvuudet/heikkoudet?
- Mitkä ovat brändiuudistuksen jälkeen seuraavat kehitysaskeleet?
- Ovatko seurat olleet tyytyväisiä Liigaa organisoivaan tahoon?
 - Onko harkittu erillisen liigaorganisaation perustamista?
- Tunnistatko, että olisi olemassa jonkinlaisia ns. epämuodollisia sääntöjä, joita seurat noudattavat mutta joita ei ole kuitenkaan mihinkään virallisesti kirjattu?
- Kuinka liigalisenssijärjestelmään on Kansallisessa liigassa päädytty?
- Jos seuralla on ollut vaikeuksia saada lisenssiä, mitkä tekijät ovat yleensä olleet sen taustalla?
 - Mitkä osiot täytyvät yleensä ilman ongelmia kaikkien osalta?
 - Minkälaisia kehitystoiveita seuroilla on ollut lisenssijärjestelmää kohtaan?
 - Uefan europelilisenssin ja liigalisenssin yhteys?
- Palloliiton laatujärjestelmä, Näetkö että laatujärjestelmä edistää seurojen ammattimaistumista?
- Jaetaanko liigassa pelaaville seuroille suoraa taloudellista tukea? Jos kyllä, niin kuinka paljon?
- Solmitaanko Kansallisen liigan yhteistyösopimukset Palloliiton nimissä? Kuinka niistä saatava taloudellinen hyöty käytetään, jos sellaista saadaan?
 - Yhteistyösopimukset, tv-sopimukset?
 - Nimioikeudet, Subway?
- Mitkä ovat muita merkittäviä yhteistyötahoja?
 - Palloliitto ja Uefa?
 - Kunnat ja kaupungit?
 - Median edustajat?
 - Pelaajayhdistys?
 - Mitä muita?
- Onko vielä jotain mitä haluaisit nostaa esille/ sanoa näin lopuksi?