

Piritta Forsström

YHDISTYKSESTÄ OSAKEYHTIÖKSI

Urheiluseurojen yhtiöityminen – tapaustutkimuksen kohteena Jyp Jyväskylä Oy

Jyväskylän yliopisto

Liikunnan sosiaalitieteiden laitos

Liikuntasuunnittelun ja -hallinnon

Pro gradu -tutkielma

Kevät 2001

TIIVISTELMÄ

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Liikunnan sosiaalitieteiden laitos/Liikunta- ja terveystieteiden tiedekunta

FORSSTRÖM, PIRITTA: Yhdistyksestä osakeyhtiöksi. Urheiluseurojen yhtiöityminen – tapaustutkimuksen kohteena Jyp Jyväskylä Oy

Pro gradu –tutkielma, 106 sivua, 5 liitesivua.

Liikuntasuunnittelu- ja hallinto

2000

Kaupallistumisen tunkeuduttua myös suomalaiseen huippu-urheiluun ja ammattimaistumisen yleistyessä kilpa- ja huippu-urheilun järjestäminen perinteisen vapaaehtoisen urheiluseuraorganisaation puitteissa on koettu hankalaksi sekä varsinkin vapaaehtoista urheiluseuratoimintaa rasittavaksi ja uhkaavaksi. Tämän takia monet joukkuelajien seurat ovat muuttaneet kokonaan toimintansa tai osan toiminnoistaan osakeyhtiömuotoiseksi.

Työ kertoo liikuntakulttuurin muutoksesta ja perinteisen yhdistysmuotoisen urheiluseuran muuttumisesta osakeyhtiöksi. Työssä käydään läpi yhtiöitymisen lainsäädännöllisiä tekijöitä ja niiden vaikutuksia seuran toimintaan. Osakeyhtiön ja yhdistyksen toimintaan vaikuttavia lainsäädännöllisiä eroja tarkastellaan varsin laajasti. Lisäksi työssä kartoitetaan yhtiöitymisen seurauksia urheiluseuralle. Esimerkitapauksena on Jyp Jyväskylä Oy, jonka yhtiöitymiseen liittyviä syitä, itse muutosprosessia ja sen seurauksia selvitettiin keväällä 2000 tehtyjen teemahaastattelujen avulla. Työn tavoitteena on arvioida yhtiöitymisen vaikutusta yleisesti seuran toimintatapoihin ja -kulttuuriin. Tutkimuksen viitekehystenä on suomalaisen liikuntakulttuurin muutos, etenkin kaupallistumisen ja ammattimaistumisen tunkeutuminen maamme liikuntakulttuuriin.

Vuosia jatkunut heikko taloudenpito yhdistettynä korkeisiin hallivuokriin kuvastaa pitkälti taustaa ja prosessia, jonka seurauksena Jypin toiminnoista suuri osa yhtiöitettiin. Osakeyhtiöitä säätelevä laki ei anna mahdollisuutta taloudellisesti tappiollisiin tuloksiin kausi toisensa jälkeen ja tämä näkyy myös organisaatiomuodoltaan uuden seuran toimintatavoissa ja taloudenpidossa. Vapaaehtoisten talkoiohmisten merkitys on yhtiöityneellekin seuralle kuitenkin edelleenkin erittäin suuri. Tulevaisuuden haasteena on taito säilyttää vuosien mittaan kertynyt tietotaito ja innostus lajiin ja osata yhdistää se nykypäivän liike-elämän vaatimiin toimintatapoihin.

Avainsanoja: huippu-urheilu, ammattimaistuminen, kaupallistuminen, yhtiöityminen

SISÄLLYS

1 ALKUVIHELLYS	5
2 LIIKUNTAKULTTUURIN MUUTOKSEN VIIME VUOSI- KYMMENET	7
2.1 Eriytyneen toiminnan kausi	8
2.2 Liikuntaorganisaatiot muutoksen kourissa	9
2.3 Julkisuus-markkinallinen seuratyypit	10
2.4 Tulevaisuuskuvia 1980-luvulta	13
2.5 Kaupallistuminen	15
2.6 Ammattimaistuminen urheilussa	17
2.7 Ammattilaisurheilu Suomessa	18
2.8 Jääkiekko	20
3 URHEILUSEURA YHDISTYKSENÄ	25
3.1 Yleishyödyllisyys	26
3.2 Aatteellisuus	28
3.2.1 Aatteellisen yhdistyksen toiminta- ja talousprosessi	30
3.2.2 Urheiluseurojen varainhankinta	32
3.2.3 Talkootyö	34
4 URHEILUSEURA LIIKEYRITYKSENÄ	36
4.1 Yhtiömuotoiset seurat	36
4.1.1 Jalkapallo	36
4.1.2 Muut palloilulajit	38
4.1.3 Yksilöurheilijoiden osakeyhtiöt	39
4.1.4 Tilanne ulkomailla	39
4.1.4.1 Pohjois-Amerikka	39
4.1.4.2 Ruotsi	41
4.1.4.2 Muu Eurooppa	42
4.1.5 Urheiluseurat pörssissä	43

4.2 Osakeyhtiö	44
4.2.1 Voitonjako ja tappion kattaminen	45
4.2.2 Verotus	47
4.2.2.1 Arvonlisävero	49
4.2.2.2 Tuloverotus	51
4.2.2.3 Elinkeinotulo	51
4.2.3 Taustayhtiöt	53
4.2.4 Muita yhdistyksen ja osakeyhtiön eroja	55
4.2.5 Yhtiöittämisen syitä	56
4.2.6 Yhtiöittämisvaihtoehtoja	60
4.2.7 Osuuskunta yhtiöittämisen välivaiheena	62
4.2.8 Yhtiöityneet seurat jääkiekon SM-liigassa	63
4.2.9 Yhtiöittämisen hyödyt ja haitat	70
5 ESIMERKKITAPAUKSENA JYP JYVÄSKYLÄ OY	72
5.1 Laadullisesta tutkimuksesta	72
5.2 Tapaustutkimuksesta	72
5.3 Jyp Jyväskylä Oy	73
5.4 Seuran toimintaympäristö – Jyväskylän kaupunki	73
5.5 Tutkimusmenetelmät	74
5.6 Teemahaastattelu	75
5.7 Aineiston käsittely ja luotettavuus	77
5.8 Jypin tarina	79
5.8.1 Syyt yhtiöitymiseen	82
5.8.2 Yhtiöitymisen vaikutukset	84
5.8.3 Kaupungin merkitys	87
5.8.4 Tulevaisuus	88
6 LOPPUVIHELLYS	91
LÄHTEET	96
LIITTEET	102

1 ALKUVIHELLYS

Urheilu näkyy ja kuuluu tiedotusvälineissä koko ajan enemmän. Voimme seurata valtalajeja päivittäin televisiosta ja radiosta niin suorina kuin nauhoitettuina lähetyksinä. Palstamillimetreissä urheilusta kirjoitetaan nyt enemmän kuin koskaan. Vähemmän suosituimmistakin lajeista, kuten ratsastuksesta tai tanssista, voi lyödä vetoa suoraan koti- tai työpöytäteeltä on-line-palvelujen tullessa mahdollisiksi myös rahapeleissä. Kaiken tämän medialisumisen ja kaupallistumisen, myös viihteeksi muuttumisen, myötä areenoiden päättähtien eli itse urheilijoiden (jotka pääsääntöisesti ovat suosituimpien joukkuelajien pelaajia) saamat korvaukset ovat nousseet todella suuriin korkeisiin summiin. Kukapa voisi väittää, ettei olisi kuullut Michael Jordanin ansaitsevan satoja miljoonia dollareita koripallourallaan tai viimeisimpien NHL- tai Englannin valioliigapelaajien sopimuksista maksetuista summista.

Huippu-urheilu ammattimaistuu myös meillä Suomessa. Korvaus- ja palkintosummien kasvu on nostanut esiin monia kysymyksiä, kuten mm. urheilijoiden sosiaali- ja eläketurvaa ja pelaajasiirtoja koskevan lainsäädännön. Euroopan unionin mukanaan tuomien vaikutusten myötä maamme urheilun edunvalvontaorganisaatio Suomen Liikunta ja Urheilu ry on yhdessä lajiliittojen ja lainsäätäjien kanssa tehnyt mittavaa yhteistyötä luodessaan pitkäjänteisesti suomalaisen liikuntakulttuuriin sopivaa ja sen ominaispiirteet säilyttävää lainsäädäntöä ja toimintamalleja. Myönteisinä asioina voidaan mainita kiinteistöverolain muutos yleishyödyllisten yhteisöjen osalta, harrasteluontaisen työn sulkeminen pois työsopimuslaista ja yhdistysten verotusmenettelyn selkeytyminen (Ekman 2000a).

Urheilun ammatillistuminen ja kaupallistuminen luovat jännitteitä, joihin liittyvät ongelmat eivät rajoitu vain urheilun omiin arvoihin ja normeihin. Urheilijan työ- ja sosiaalioikeudellisiin ongelmiin on haettu ratkaisuja yhdessä urheilujärjestöjen edunvalvojien, lainsäätäjien ja viranomaisten kanssa. Ammatillistuminen ja kaupallistuminen herättävät myös julkiseen rahoitukseen liittyviä ongelmia. (Linnakangas 1984, 3). Lisäksi urheilun vapaaehtoistyö halutaan säilyttää ennallaan ammatillistumiskehityksestä huolimatta.

Urheilijoille maksettavien palkkiosummien kasvaessa kilpa- ja huippu-urheilun järjestäminen perinteisen vapaaehtoisen urheiluseuraorganisaation puitteissa on koettu hankalaksi sekä varsinkin vapaaehtoista urheiluseuratoimintaa rasittavaksi ja uhkaavaksi. Tämän takia monet joukkuelajien seurat ovat muuttaneet kokonaan toimintansa tai osan toiminnoistaan osakeyhtiömuotoiseksi.

Tutkielmani kertoo liikuntakulttuurin muutoksesta ja yhdistysmuotoisen urheiluseuran muuttumisesta osakeyhtiöksi. Se pyrkii tekemään laaja-alaisen selvityksen yhtiöitymisen lainsäädännöllisistä tekijöistä ja niiden vaikutuksista seuran toimintaan sekä osakeyhtiön ja yhdistyksen eroista. Lisäksi työssä kartoitetaan yhtiöitymisen seurauksia urheiluseuralle, niin sen hyötyjä kuin haittojakin.

Lähemmän tarkastelun kohteena on jyvaskyläläinen SM-liigaseura Jyp Jyväskylä Oy. Pyrkimyksenä on luoda katsaus seuran muutokseen rekisteröidystä yhdistyksestä osakeyhtiöksi ja selvittää haastattelujen avulla yksityiskohtaisemmin yhtiöitymiseen johtaneita syitä, muutosprosessia sekä seurauksia. Tutkimuksen pääpaino ei niinkään ole selvittää seuran taloudellista tilannetta, vaan arvioida yhtiöitymisen vaikutusta yleisesti seuran toimintatapoihin ja -kulttuuriin. Tutkimuksen viittekehys on suomalaisen liikuntakulttuurin muutos, etenkin kaupallistumisen ja ammattimaistumisen tunkeutuminen maamme liikuntakulttuuriin.

Kirjoittajan henkilökohtainen mielenkiinto ja ilmiön ajankohtaisuus antoivat alkusäyksen aiheen valinnalle. Aiheesta ei ole liikunnan sosiaalitieteissä tehty vastaavaa selvitystä, joten tämän työn tulokset antavat uutta tietoa asiasta. Onnistuessaan työ voi antaa uutta näkökulmaa urheiluseuran yhtiöitymiseen, johon myös monet muut yhteiskunnan osa-alueet nivoutuvat ja vaikuttavat erilaisin syy- ja seuraussuhtein. Lisäksi työ pyrkii antamaan lisätietoa ammattimaistuvista urheiluseuroista.

2 LIKUNTAKULTTUURIN MUUTOKSEN VIIME VUOSIKYMMENET

Liikunnasta ja urheilusta puhuttaessa on jo kauan vallinnut perinteinen kahtiajako kunto- ja kilpaurheiluun. Kuitenkin 1980- ja 1990-luvun vaihteessa maahamme levinneiden uusien lajien ja harrastajien myötä ei perinteinen kahtiajako ole ollut kovin toimiva vaan liikunnan kenttä on muuttunut hyvin moninaiseksi. Liikunta-käsite onkin laajentunut koskemaan niin lajivalintoja kuin myös niiden taustalla vaikuttavia elämäntavallisia, kulttuurisia ja joskus jopa poliittisia valintoja, jolloin kaikenkattavaksi käsitteeksi on muodostunut liikuntakulttuuri.

Sironen jakaa liikuntakulttuurin neljään toisiinsa kietoutuvaan kenttään. Näistä näkyvin on kilpa- ja huippu-urheilu, johon on investoitunut valtaosa järjestäytyneen urheiluliikkeen resursseista. Toinen suomalaisen liikuntaelämän vakiintunut sektori on kansanliikunta. Kolmas liikunnan suursektori on sirkuksen ja tivolin, vedonlyönnin ja rahapalkkioiden perijänä kaupallinen liikuntakulttuuri, jonka olemassaolo on mahdollistunut sen sosiaalisten ehtojen (työväestön lisääntynyt vapaa-aika ja kohonnut tulotaso, kenttien muuttuminen halleiksi ja stadioneiksi) täytyessä. Kaupallisen liikuntakulttuurin viihdearvo, sen jännitys ja draama, ovat suurimmillaan nopearytmisissä joukkuepeleissä. Ei ole siis yllätys, että jääkiekko on maassamme yksi pisimmälle kaupallistuneista lajeista. Jääkiekossa liiga toimii kartellinomaisena organisaationa, joka jakaa markkinat yksittäisten yritysten (seurojen) kesken ja rajoittaa kilpailua silloin kun se uhkaa kartellin kokonaistuloa. Pelaajat ovat työvoimatavaraa, joita vaihdetaan ja korvataan uusilla tarpeen tullen kuin mitä tahansa muita tuotannontekijöitä. Neljäs sektori, liikunnan vaihtoehtosektori, suhtautuu tietoisesti kriittisesti vallitseviin liikuntamuotoihin, ottaa ne ehkä omakseen mutta suuntaa niitä uudelleen. (Sironen, 1988, 12-13.)

Liikuntakulttuurin muutoksen tarkastelu vaatii laajaa näkökulmaa koko yhteiskuntaan. Yhteiskunnassa tapahtuvat yleiset muutokset vaikuttavat koko kulttuurin kenttään ja sitä kautta myös urheiluun ja liikuntaan. Yhteiskunnan ja siten myös liikuntakulttuurin muutoksessa on nähtävissä useita selkeitä piirteitä. Laajenevien tulkintojen myötä kriittisyys urheilua kohtaan kasvaa. Esimerkkinä tästä vaikkapa se, että nuoren liikuntaharrastukselle ei riitä perustaksi enää pelkkä mahdollinen menestys joskus tulevaisuudessa, vaan harrastuksella nähdään olevan merkitystä myös persoonallisuuden kehittämisessä. Hyvä itsetunto, onnistumisen kokemukset, terveet elämäntavat, fair play: näitä kaikkia

olisi nykypäivän valmentajan ja jumppakerhon vetäjän pystyttävä tarjoamaan harrastuksen parissa käyvälle lapselle ja nuorelle.

Visuaalisuuden korostuminen, kuvien ja mielikuvien tunkeutuminen liikunnan ja urheilun kentille sekä markkinoinnin ja mainonnan viestit luovat kuvaa siitä, miltä urheilijoiden, seurojen ja liikuntatapahtumien tulisi näyttää. Mielikuvamaailman muuttumisella on ollut vaikutuksensa myös seuratoiminnan eriytymiseen. Suomeen on noussut ohut huippu-urheilun sektori, joka kerää tehokkaasti kaiken saatavilla olevan sponsori-tuen. Kolmas liikuntakulttuurin muutokselle ominainen piirre on superefektien ja voimakkaiden aistikokemusten tuottaminen ja hakeminen. Arkipäivän kuvitellun harmauden vastapainoksi haetaan seikkailua, itsensä voittamista ja jännitystä. Usein se tarkoittaa tilannetta, jossa kertaluontoinen aktiviteetti on tärkeämpää kuin pitkäksi ajaksi suunniteltu toiminta. Tämä asetelma asettaa urheiluseurat uuden haasteen eteen, kun monivuotisia tai edes yhden toimintakauden pituisia jäsenyyksiä on vaikea luoda. Tilanne monimutkaistuu ja kilpailu jäsenistä ja asiakkaista kiristyy kaupallisia liikunta-palveluja tarjoavan sektorin kasvaessa. Osa liikunnan harrastamisesta on aina organisoitunut ja tulee aina organisoitumaan seuratoiminnan ulkopuolelle ja huomattava osa harrastajista ei edes tarvitse liikkumiseensa minkäänlaista organisaatiota tai yhteisöä. (Itkonen & Nevala 1993, 61-66.)

Näennäisestä uutuudestaan huolimatta nykypäivän liikunnalliset piirteet ovat aivan samoja kuin vuosikymmeniä aikaisemmin. Kulttuuriset tulkinnat ovat muuttuneet ja uudistuneet, ja niille on annettu uutta sisältöä. Myös liikunnan harrastamisen menneisyys on ollut monimuotoista ja rikasta toimintaa. Ehkäpä olemme matkalla takaisin kohti monimuotoista urheiluseuraa, joka tulee olemaan paljon enemmän kuin pelkkä urheiluseura? (Itkonen & Nevala 1993, 61-66.)

2.1 Eriytyneen toiminnan kausi

Hannu Itkonen kutsuu 1980-luvulta alkanutta kautta eriytyneen toiminnan kaudeksi. Tällä vuosikymmenellä urheilu- ja liikuntaseurojen osuus kaikista rekisteröidyistä yhdistyksistä kaksinkertaistui. Urheiluseuraliike koki murrosta muutenkin kuin vain seu-

rojen määrän kasvuna. Perinteiset yleisurheilu ja -hiihtoseurat joutuivat väistymään ja niiden paikan urheilun harrastajien keskuudessa korvasivat joukkuepeliseurur, kansainväliset yksilöperusteiset voima- ja taitolajit ja uudenlaiset, keskusorganisaatioista riippumattomat yhdistykset. Tämän erikoistumiskehityksen tuloksena moni yleisseura hajosi erikoisseuroiksi. Kokonaisuudessaan 1980-luvulla perustettujen uusien järjestöjen kirjo ennakoit pirstoutuneen kansalaisyhteiskunnan aikaa (Itkonen 1999a.)

Mediallistumisen ja markkinallistumisen seurauksena osa huippu-urheilusta on muuttunut hyvin liikeyritysmäiseksi toiminnaksi. Suomalaisessa liikuntakulttuurissakin on nähtävissä edellä mainitun sektorin tekevän pesäeroa vapaaehtoisesta liikunnan kansalaistoiminnasta. (Itkonen 1999b, 12.) Itkonen kutsuu tyypillistä huippu-urheiluseuraa julkisuus-markkinalliseksi seuraksi.

Elämme siis pirstoutuneen kansalaisyhteiskunnan kautta, jossa on tunnistettavissa kolme yleistä muutoslinjaa. Perinteisessä järjestökentässä, niin urheilun saralla kuin yhteiskunnan muillakin osa-alueilla, on tapahtunut suuria rakenteellisia muutoksia ja puoluejohtoisuus on heikennyt (SVUL:n alasajo ja SLU:n perustaminen). Ainakin jossain määrin voidaan puhua uusien yhteiskunnallisten liikkeiden noususta. Kolmanneksi yhteiskunnallisten asioiden käsittelyssä on siirrytty uudennlaisiin toimintatapoihin ja keinovalikoimat ovat monipuolistuneet. (Itkonen 1999a, 11.)

2.2 Liikuntaorganisaatiot muutoksen kourissa

Suomalaisen liikuntakulttuurin ja urheiluseuratoiminnan selkäranka on vapaaehtoistyö. Uusi vuosituhat kuitenkin asettaa liikuntakulttuurille ja vapaaehtoistyölle valtavia uusia haasteita. Organisaatiot ovat 1990-luvulla omaksuneet enemmän ja enemmän toimintamalleja ja käsitteitä yksityisestä liike-elämästä. Lisäksi yhtä lailla liikuntakulttuurissa kuin koko suomalaisessa yhteiskunnassakin on hierarkisuus vähentynyt. Molempien voidaan ajatella muuttuneen heterogeenisemmiksi ja monikeskeisemmiksi. (Heikkala & Koski 1999, 5.)

Viime vuosikymmentä on kuvattu rakenteellisen muutoksen ja erilaistumisen vuosikymmeneksi. Sekä yleinen taloudellinen kriisi että liikuntajärjestöjen organisatorinen muutos sijoittuivat samaan ajankohtaan vuosikymmenen alussa. Erot toiminnassa ja resursseissa kasvoivat niin seuroissa kuin liitoissa ja koko ajanjaksoa leimasi keskustelu liikuntajärjestöjen olemassaolosta ja niiden perusarvoista. Kokonaisuudessaan 1990-luvulla siirryttiin keskitetystä liikuntajärjestelmästä monikeskeiseen liikuntakulttuuriin. (Heikkala & Koski 1999, 23.)

Näkyvien rakenteellisten ja toiminnallisten muutosten takana on ollut kolme keskeistä tekijää: kasvu, erilaistuminen ja ammatillistuminen. Suomalaisen hyvinvointivaltion mukana liikuntakulttuurin resurssit sekä toiminnan ja organisaatioiden määrä kasvoivat saavuttaen toistaiseksi kattonsa 1980- ja 1990-luvun vaihteessa. Erilaistumisen myötä aiemmin hallinnut perinteinen kilpaurheilu on saanut tehdä tilaa mm. terveys- ja kuntopainotteiselle liikunnalle ja seikkailulajeille. Erilaistuminen on siis tarkoittanut moninaisuuden ja uusien lajien määrän kasvua suomalaisessa liikuntakulttuurissa. Lisäksi erilaistuminen on nähtävissä liikuntajärjestöjen hallintorakenteiden muuttumisessa. Osa organisaatioista on jatkanut perinteisen mallin mukaisesti työryhmineen, toimikuntineen ja komiteoineen, kun taas osa liikuntajärjestöistä on keskittänyt hallintonsa erillisiin yksiköihin ja toimialoihin liikeyritysten tapaan. Liikuntajärjestöjenkin perusarvot ovat muuttuneet. Kilpa- ja huippu-urheilu ei enää ole selkeässä monopoliasemassa vaan lasten ja nuorten liikunta sekä kuntoliikunta ovat kasvattaneet rooliaan myös järjestöjen painopistealueina. Ammatillistuminen on tullut suomalaiseen liikuntakulttuuriin niin urheilullisessa kuin myös hallinnollisessa mielessä. Määrällisesti ammatillistuminen viittaa palkatun henkilöstön määrän kasvuun. Laadullisesti ammatillistuminen tarkoittaa liike-elämästä lainattujen uusien johtamis- ja toimintatapojen käyttöönottoa. (Heikkala & Koski 1999, 15-16.)

2.3 Julkisuus-markkinallinen seuratyyppe

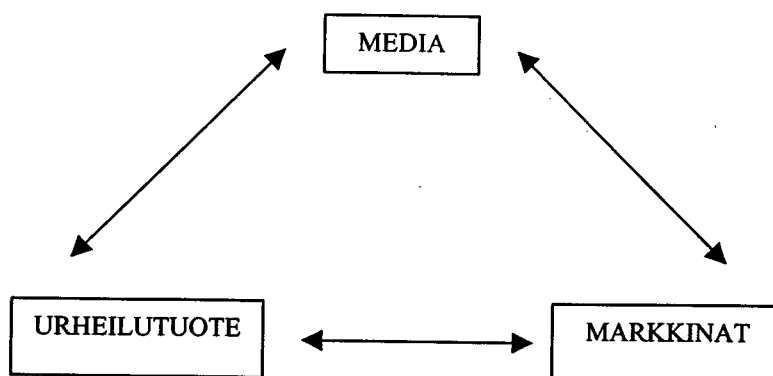
Huippu-urheilu on julkisuus-markkinallista toimintaa, joka sisältää tavoitteenalaisia piirteitä. Tavoitteellisuus merkitsee sitä, että toiminnassa pyritään mahdollisimman hyvin urheilullisiin saavutuksiin sekä maksimoimaan taloudelliset tulokset. (Itkonen

1996). Nämä seikat kytkeytyvät kiinteästi toisiinsa tämän päivän huippu-urheilussa. Tosin silloin tällöin kuulee esitettävän arvioita siitä, miten taloudellisten tulosten tavoittelu joskus jopa ajaa urheilullisten saavutusten ohitse. Kokonaan oma osa-alueensa on sääntöjen ”väärin” tulkitseminen ja jopa rikkominen huippu-suorituksen ja sitä myötä myös hyvän taloudellisen tuloksen saavuttamiseksi. Ääripäänä tästä mm. doping, mutta paljon pienemmälläkin ”rikkeillä” menestystä on tavoiteltu, kuten esimerkiksi lokakuussa 1999 Ferrari-tallin F1-sääntöjenkiertoyritys, joka lopulta kuitenkin hyväksyttiin ja näin ollen maailmanmestaruus jäi ratkaistavaksi vasta viimeisessä osakilpailussa. Voidaan vain arvailla kuinka paljon pienempi olisi ollut yleisön mielenkiinto viimeistä osakilpailua kohtaan, jos Mika Häkkinen olisi väitetyn sääntörikkomuksen myötä varmistanut maailmanmestaruuden itselleen jo toiseksi viimeisessä osakilpailussa.

Markkinat ja resurssit ovat määräävät tekijät julkisuus-markkinallisen seuran toiminnassa. Paikallisella tasolla merkittäviä resursseja ovat sponsorina toimiva ja kokonaisuutena rakentava liike-elämä sekä julkinen sektori, jonka tehtävänä on tarjota suorituspaikkoja ja muuta tukea. Seuran toiminta voi kääntyä kannattamattomaksi mikäli markkinat eivät ole tarpeeksi riittävät. (Itkonen 1996, 232-233.)

”Julkisuus-markkinalliset huippu-urheiluseurat toimivat liikeyritysten tavoin. Taloudellisten tulosten saavuttamisen edellytyksiä ovat julkisuus-markkinallisten puitteiden lisäksi onnistunut yritysjohtaminen, ammattitaitoinen ja riittävä työvoima sekä toimiva työnjako” (Itkonen 1996, 234.) Urheilunkin johtamismenetelmät lainataan suurelta osin yritysmaailmasta. Enää ei riitä, että urheilujohtaja tuntee lajin ja sen taustat vaan tämän lisäksi hänen pitää olla perillä myös yritysjohtamisesta. Pelaavien joukkueiden ohella kentällä mittaavat paremmuuttaan myös yritysjohtajat. Julkisuus-markkinalliseen toimintaan kuuluu työnjako, joka ilmenee niin seuraorganisaatiossa, valmennuksessa ja sen tukitoimissa sekä kilpailutilanteissa. Tällöin koko seuran toimintojen organisoimisessa keskeiseksi tehtäväksi nousee talouskysymysten hoito. Tästä tehtävästä seurassa vastaa useimmiten toiminnanjohtaja. Yhteisöllistymisen ja yhteiskunnallistumisen myötä valmennuksessa pyritään hyödyntämään kaikki mahdolliset resurssit ja tieteenalat. Kilpailun kiristyessä myös urheilukentille etsitään yhä varhaisemmassa vaiheessa lajiominaisuuksiltaan mahdollisimman sopivia harrastajia. Myös sääntömuutosten

myötä synnytetään uusia urheilijarooleja, joiden toivotaan lisäävän lajin vetovoimaa kannattajien ja katsojien keskuudessa. Tästä oivana esimerkkinä pesäpallon jokerilyöjät, hiihdon sprinttikisat tai vaikkapa jääkiekon punaviiva-säännöt. (Itkonen 1996, 234-237).



KUVIO 1. Julkisuus-markkinallisen seuran menestymisen perustekijät (Itkonen 1996)

Menestyäkseen seuralla täytyy siis olla selkeä tuote, joka houkuttelee katsojia. Tähän tarvitaan mediaa, jota kautta yleisö vastaanottaa tietoa. Lisäksi tarvitaan markkinat, joilta seura löytää toiminnalleen taloudellisen perustan (sponsorit).

Yritysmailman menetelmistä tulosvastuullisuus on siirtynyt myös urheilijoiden palkkaukseen, jolloin pelaajien palkkiot määräytyvät onnistuneiden suoritusten perusteella. Talouden tunnusluvuista on tullut osa seurojen kokonaiskilpailua. Rahapalkkiot, siirtosummat sekä urheilijoiden taloudellinen arvo ovat julkisinta urheilun taloutta ja median käyttövoimaa. Rahasta on tullut yksittäisen urheilijan kyvykkyyden mittari. (Itkonen 1996, 238.) Samoin seurojen ”elinvoimaisuutta” mitataan tänä päivänä ennemminkin budjettien ja liikevaihtojen kuin jäsen- tai kannattajamäärien perusteella. Yhtiön taloudellinen tilanne määrittää pitkälle pelaaja- ja valmentajavalinnat.

Toimiva julkisuus-markkinallinen urheilu edellyttää erilaisia sopimuksia. Urheilun markkinallistuminen ja palkkatyöläistyminen ovat tuoneet uudet ongelmansa, joiden parissa urheilun edunvalvontatyötä tekevät tahot (Suomen Liikunta ja Urheilu, lajiliitot) painivat. Sääntöjä ja myös lainsäädäntöä on tarve muokata siten, että kysymyksiin ja

käytäntöihin urheilijoiden palkkasuhteesta sosiaaliturvasta, työsuojelusta jne. löytyvät ratkaisut, jotka koskevat kaikkia urheilijoita tasapuolisesti.

Muun muassa pesäpallosta, erityisesti naispesäpallosta, ovat markkinamiehet ja -naiset käyttäneet hieman huonosti suomalaiseen suuhun sopivaa sanaa brändi, tuote. Tuotteistaminen onkin julkisuus-markkinallisen urheilun avainkäsitteitä. Tuotteistamisen kohteina ovat niin lajit, seurat kuin urheilutapahtumat ja yksittäiset urheilijatkin. Tuotteistamisen tavoitteena on luoda markkinointipaketti, joka suunnataan suunnitelluille kohderyhmille. Samalla pyritään lajin kilpailuaseman parantamiseen ja suosion lisäämiseen. Hyvä esimerkki urheilulajin tuotteistamisesta on pesäpallon kehittäminen TV-kelpoiseksi. Urheiluseuroille tuotteistaminen on tapa luoda imagoa ja lisätä näkyvyyttä. Välineitä ovat asusteet, liput, logot sekä monet muut fanituotteet. Myös urheilutapahtumat ovat tänä päivänä pitkälle tuotteistettuja, jolloin koko kisailme on tarkkaan harkittu ja suunniteltu. Puitteet, musiikki, väliaikaohjelmat sekä yleisölle tarjottavat virvokkeet on tarkkaan harkittu, jotta ne noudattaisivat valittua linjaa ja täyttäisivät kuluttajan tarpeet, ja tietenkin, jotta ne myös loisivat uusia tarpeita. (Itkonen 1996, 242-247.)

Huippu-urheilu on myös totaalistunut. Totaalistuminen tarkoittaa sitä, että asetettuihin tavoitteisiin pyritään kaikin mahdollisin keinoin. Liikkuminen sääntöjen rajamailla sekä vilpillisiin keinoihin syyllistyminen on yhä yleisempää kilpailun kovetessa. Muutos näkyy myös seuraurheilussa. Lasten ja nuorten ohjaukseen ja valmennukseen kohdistuu paineita tulevien huippujen tuottamiseksi, jolloin tuloksena saattaa olla yksipuolista ja kuormittavaa pakkopullaa hauskan, virikkeellisen ja ennen kaikkea vapaaehtoisen liikuntaharrastuksen sijaan. (Itkonen 1996.)

2.4 Tulevaisuuskuvia 1980- luvulta

Liikuntakulttuurin tulevaisuutta on pyritty hahmottamaan ja ennakoimaan monissa yhteyksissä. 1980-luvun lopulla joukko tutkijoita ja liikunnan kentällä työskenteleviä työsti yhdessä Liikuntatieteellisen Seuran ja Valtion teknillisen tutkimuskeskuksen kanssa suomalaisen liikuntakulttuurin tulevaisuuskuvia. (Pyykkönen & Seppälä 1987.) Tulevaisuuden vaihtoehtoja vuodelle 2020 kuvaavia sanoja olivat osaaminen, kilpailu,

kaupallisuus, pehmo, joukkoliikenne sekä ylikansallinen. Nämä tulevaisuuskuvat liittyivät neljään vaihtoehdoisen tulevaisuuden perusmallin; toivetulevaisuuteen, nykytilaan, todennäköiseen tulevaisuuteen ja uhkatulevaisuuteen. Edellä mainittuja skenaarioita syvensi sittemmin työryhmä Mäntylä, Pyykkönen, Juppi ja Sneck (1990) teoksessa Liikunta 2025 skenaariot, joka pohtii suomalaisen liikuntakulttuurin kehityssuuntia yhteiskunnan muuttuessa. Työryhmä päätyi kahteen toisistaan eroavaan tulevaisuuden kehitysnäkymään. Liikunnan kehityskuvaa yksilökeskeisessä yhteiskunnassa luonnehtii voimakas ja jatkuva muutos suomalaisten liikuntatottumuksissa. Tämä vaihtoehto toimii markkinayhteiskunnan periaatteilla ja hallitsevia piirteitä liikuntakulttuurissa ovat kaupallisuus, yksilöllisyys mutta myös erikois- ja statuslajien myötä leviävä väestön eriarvoisuus. Yhteisöllisesti suuntautuneessa yhteiskunnassa liikuntakulttuuri muovautuu suomalaisten liikuntatottumuksissa tapahtuvien maltillisten muutosten mukaan. 1990-luvulta lähtien vahvistuvat sosiaaliseen perusturvaan ja vuorovaikutukseen liittyvät arvot. Yhteisöllisyys koetaan tärkeäksi. Nämä arvot nousevat esille myös liikunnan harrastamisessa, jossa tilaa saa aikaisemmin vaikeana koettu liikunnan oma kokeminen ja kokemusten ja tunteiden näyttäminen. Aikuisväestön keskuudessa perinteiset liikuntalajit jatkavat suosiotaan. Luonnon saastumisen edetessä liikunnan harrastaminen rajoittuu pelkästään sisätiloihin. Edellä esitetyissä vaihtoehdoissa tutkijat eivät pyrkineet niinkään ennustamaan liikuntakulttuurin tulevaisuutta vaan pikemminkin luomaan kehitysnäkymiä ja virikkeitä liikuntakulttuurin muutoksesta käytävän keskustelun pohjaksi. (Mäntylä et al. 1990.)

Tulevaisuudenkuvia pohtineet tutkijat olettivat, että 1980-luvulla vauhtiin päässyt taloudellinen kasvu jatkuisi entisenlaisena tulevaisuudessakin. Lama yllätti kaikki, myös liikunnan tulevaisuuden tutkijat, ja ennustamisen reunaehdot kumoutuivat. Samalla niiden varaan rakennetut tulevaisuuden kuvat menettivät merkityksensä. Kuitenkin osa tutkijoiden visioista osui myös oikeaan. Näkemykset liikunnan välineellistymisestä ja liikuntapaikkojen teknillistymisestä, eriytyminen luonnosta ja ennusteet liikuntapaikkarakentamisen kasvavasta kaupallisuudesta (eli yksityisten rahoittajien osuuden kasvusta) ja elitismistä ovat pitkälle totta vuoden 2000 suomalaisessa liikuntakulttuurissa. Vaikka mikään mainituista yhteiskuntavaihtoehdoista ei ole sellaisenaan täysin toteutunut, on todellisuudessa selvästi piirteitä useammasta vaihtoehdosta. Tämän päivän taikasanoja lähes alalla kuin alalla tuntuvat olevan muodossa tai toisessa juuri nuo samai-

set osaaminen, kaupallisuus ja kilpailu, joilla 80-luvulla kuvattiin tulevaisuutta. Samoin laajemmalti yhteiskunnan tilasta ollaan huolestuneita, sillä varsinkin eriarvoisuuden uhka näyttää varsin todennäköiseltä vuosituhannen vaihteessa käynnistyneen uuden nousukauden tuloksena.

2.5 Kaupallistuminen

Kaupallistuminen tarkoittaa sitä, että jonkin tuotteen tai palvelun avulla ryhdytään ansaitsemaan rahaa. Tämä on mahdollista silloin, kun kyseessä olevan tuotteen tai palvelun kysyntä ylittää olemassa olevan tarjonnan. Kaupallistumisen mahdollisuudet ovat sitä suuremmat, mitä suurempi on olemassa oleva kysyntä tarjontaan nähden. Kaupallistuneimpia lajeja tässä mielessä lienevät laskettelu, golf, tennis ja aerobic- ja kuntosalitoiminta. (Puronaho 2000a, 2000b). SM-tason jääkiekko on pitkälle liiketoimintaa, ja voidaan näin ollen liittää lajilistan jatkoksi.

Urheilun teollistumisesta ja totaalistumisesta on kirjoitettu Suomessa jo 1970-luvulla (Heinilä 1974), joten puheenaiheena urheilun kaupallistumis- ja ammatillistumiskehitys on ollut jo useamman vuosikymmenen ajan. Teollinen tuotantotapa on yleistynyt myös korkean vaatimustason mukaisten urheilusuoritusten tuottamisessa. Ennen synnyttiin mestariksi, nykyisin mestareita tuotetaan. Tänä päivänä näkyvissä ovat kaikki huippu-urheilun totaalistumisen piirteet: kansallisten voimavarojen mobilisointi, nuorten varhainen rekrytointi urheilu-uralle, urheiluteknologinen tieteellinen kehittäminen, eri alojen asiantuntijoiden hyväksikäyttö, valmennusjärjestelmien kehittäminen jne. Näiden edellä mainittujen piirteiden myötä on urheilun harjoittaminen ammattimaistunut ja urheiluharrastus on muuttunut elämänuran kaltaiseksi palkkatyöksi, jonka ehdoin muut elämänintressit kuten koulutus, ammatti, ja perhe-elämä alistetaan ja sopeutetaan kilpauran vaatimuksille. Liikunnan harrastajien kokonaismäärään nähden pienelle joukolla kilpaurheilijoista urheilu on muuttunut työnluonteiseksi ammatiksi. (Heinilä 1974, 135-139.)

Urheilussa elämänilmiönä on siis vaihteleva määrä piirteitä leikistä ja pelistä mutta myös työstä. Urheilun omaleimaisuutta on pyritty säilyttämään muun muassa amatöö-

risäännöillä, joiden tarkoituksena on ollut urheilun säilyttäminen yksilön omaehtoisena, työlle vastakkaisena harrastuksena. Huippu-urheilijat eivät kuitenkaan kovin paljon poikkea tässä toiminnassa normaalia työtä tekevistä kansalaisista, vaikka he urheilsääntöjen mukaan ovatkin amatöörejä. Amatöörisäännöt ovat väljentyneet ja niiden merkitys on muutoinkin huomattavasti vähentynyt. Urheilu on ammatillistunut. (Linna-kangas 1984, 1.)

Vaatimustason noususta johtuva urheilun rationaalistuminen ja ammattimaistuminen vahvistavat prosesseina toinen toistaan, mutta samalla ne vuorostaan edistävät vaatimustason edelleen nousua ja vahvistavat täten ammattimaistumisen ehtoja kuten yleisön kiinnostusta ja ennätysnälkää sekä penkkiurheilun laajenemista. (Heinilä 1974, 141.) Yleisön katsojamäärät tapahtumissa paikan päällä mutta etenkin tiedotusvälineiden kautta ja televisiointi- ja sponsorisopimusten syntyminen ovat taas puolestaan olleet kiihdyttämässä urheilijoille maksettavien palkkioiden yleistymistä ja näin myös ammattimaistumista. Huippu-urheilun osalta ollaan siis oravanpyörässä, jossa vaatimustason ja tulosten nousu sekä toisaalta ammattimaistuminen ajavat toisiaan takaa tai ruokkivat toinen toisiaan.

Urheilun kaupallistumisen näkyvin osa on nimenomaan huippu-urheilijoiden kasvavat palkkiot. Urheilun ja liikunnan harrastuksen leviäminen sekä kansalaisten tulojen ja varallisuuden kasvu ovat myötävaikuttaneet muutokseen, jonka tuloksena osasta urheilua on muokattu viihteen tavoin puhdasta liiketoimintaa. Kilpailun koventuminen ja ammattilaisuuden kasvu ovat näkyneet niin peliareenoilla kuin niiden ulkopuolellakin. Voiton maksimointiin tähtäävän kilpaurheilun voimistumisen on arvioitu jatkuvan kansalaisten elintason nousun myötä. (Mäntylä et al, 1990, 53-54). Suomea ravistellut taloudellinen lama hidastutti varallisuuden kasvua 1990-luvun alussa, mutta tästä huolimatta urheilun ammattilaistumiskehitys on jatkunut ja voimistunut entisestään uuden vuosituhaten alkaessa. Urheilun kaupallistumiseen lienee eniten vaikuttanut katsoja-, sponsori- ja TV-tulojen kasvu. Samalla urheilun kenttään on tunkeutunut tukku kovan kapitalistisen liike-elämän piirteitä. Jokaista pelikautta varten palkataan uusi tuotantoryhmä pelaajineen, valmentajineen, ja huoltajineen, ja jokaisen työsuhte ja sen pituus ovat riippuvaisia joukkueen menestyksestä. (Heiskanen 1997, 21.)

Urheilun ammatillistumisen voidaan ajatella olevan samanlaisessa oravanpyörässä kaupallistumisen kanssa kuin mitä se on jatkuvasti nousevan vaatimustason kanssa. Kun esimerkiksi useimmilla suomalaisilla joukkuelajien pääsarjoissa pelaavilla seuroilla urheilun rahoitus on keskeisesti pääsylipputulosten tai sponsoritulosten varassa, joutuvat urheilijat kiinteään riippuvuussuhteeseen liiketaloudellisia periaatteita noudattavan yritystoiminnan kanssa. Urheilijoista tulee kauppatavaraa, jota myydään ostetaan ja vuokrataan. Vaikka ammatillistuminen ja kaupallistuminen liittyvät läheisesti toisiinsa, ovat ne kuitenkin kaksi erillistä asiaa. On nimittäin mahdollista, että urheilija urheilee päätyökseen ja saa tästä kunnollisen korvauksen ilman, että häntä käytetään kaupallisesti hyväksi. Toisaalta mahdollista on myös urheilijan joutuminen kaupallisen hyväksikäytön kohteeksi ilman, että hän itse saa tästä taloudellista hyötyä. (Linnakangas 1984, 2-3.)

2.6 Ammattimaistuminen urheilussa

Ammattimaistuminen on niin huippu-urheilua kuin liikuntajärjestöjen toimintaakin keskeisesti kuvaava piirre. Ammattimaistumista voidaan kuvata jatkumona, jonka kehityksen alkupäässä toiminta on tavoitteetonta ja epäjohdonmukaista puuhastelua, loppupäässä taas hiottua laatutasoltaan korkeaa ammattityötä. Järjestötoiminnassa vapaaehtoiset puuhahmukset ovat asiasta innostuneita, mutta heillä ei yleensä ole riittävästi aikaa paneutua kaikkiin toiminnan kehittämiseen vaadittaviin tehtäviin. Ammattilaisten määrän kasvu tuo mukanaan usein myös muutoksia organisaation toimintoihin. Liitoissa ja joissain seuroissakin tämä näkyy entistä tarkemmalla ajankäytön sääntelyllä, kokopäiväisen henkilöstön määrän kasvulla, vakituisella toimipisteellä jne. (Koski & Heikkala 1998, 200-203; Heikkala 1998, 64-66.)

Urheilusta on kehittymässä myös täyspäiväinen ammatti yhä useammalle nuorelle. Ammattimaisella kilpa- ja huippu-urheilulla ja siihen liittyvällä kansallisella ja kansainvälisellä viihteellä on oma sijansa suomalaisessa viihdeteollisuudessa. Sillä on ollut ja on myös merkitystä suomalaisten identiteettiä ja kansainvälistä Suomi-kuvaa rakennettaessa. Ammattimaistumisella ja urheilun viihdeluonteella on myös varjopuolensa, kuten doping, urheiluväkivalta sekä yleisesti urheilun myönteisten arvojen alistuminen

kaupalliselle hyödyntämiselle. Urheilun ammattimaistumiskehitystä on tarkasteltu sekä urheilijan kannalta että urheiluun perustuvan liiketoiminnan kannalta. Urheilijan ammattiin tai urheilujärjestöjen työnantajarooliin liittyvät kysymykset ovat lähinnä sosiaaliturva- ja verotuskysymyksiä, eivätkä suoraan siis liity liikuntalain piiriin. Liikuntatoiminnan kehittämisen kannalta on kuitenkin olennaista, että yhteiskunnan tuki- ja verotuspolitiikassa kyetään tekemään ero liikunnan kansalaistoiminnan ja ammattimaisen liiketoiminnan välillä. Tätä rajanvetoa on käsitellyt valtiovarainministeriön asettama liikunnan verotustyöryhmä. Liikuntalain osalta olennaista on liikuntajärjestöjen tulospurusteisen avustusjärjestelmän kehittäminen ja huippu-urheilun osuuden arvioiminen tässä työssä. (Opetusministeriö 1997; Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n kotisivut, edunvalvonta, 2000.)

Ammattijääkiekolle on tyypillistä, että seurat toimivat liikeyritysten tavoin. Kaudelle 2000-2001 valmistautuvista 13 SM-liigan joukkueesta 12 harjoitti liiketoimintaa osakeyhtiönä. Urheiluseurojen johdossa ovat palkatut toimitus- tai toiminnanjohtajat. Ammattiseurojen katsoja- ja sponsoritulot ovat niin suuret, että niillä pystytään peittämään menot ja osa seuroista tuottaa jopa voittoa. Joukkueen pelaajat, valmentajat ja muut toimihenkilöt saavat palkkaa työstään. (Heiskanen 1997, 21.)

Suomen jääkiekkoliigassa liikkuu suuret summat rahaa. SM-liigan seurojen yhteenlaskettu budjetti kaudella 1999-2000 oli lähes 200 miljoonaa markkaa, vaihdellen seuroittain 11 miljoonasta markasta 32 miljoonaan markkaan (Lahti 2000). Keskiverto jääkiekkopelaaja ansaitsee 200 000 – 300 000 mk vuodessa (Toivonen 2000).

2.7 Ammattilaisurheilu Suomessa

Huhtikuussa 1998 Suomen Liikunta ja Urheilu ry (SLU) veti rajan liiketaloudellista voittoa tavoittelevan ammattilaisurheilun ja yleishyödyllisen urheilun välille mm. selventääkseen ja ylläpitääkseen urheiluliikkeen yhteisiä sääntöjä ja normeja. SLU:n mukaan ammattiurheilu on pieni, mutta erittäin näkyvä, osa suomalaista urheilukulttuuria. (Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n kotisivut, edunvalvonta, 2000).

SLU on selvittänyt päätoimisten ja osapäivätoimisten urheilijoiden määrää. Vuosina 1997 ja 1999 lajiliitoilta pyydettiin arviota urheilijoiden määrästä Suomessa (niin suomalaiset kuin ulkomaalaisetkin urheilijat) sekä ulkomailla urheilevista suomalaisista. Vaikka tarkastelujakso on vain kaksi vuotta, on ammattilaisuuden kasvu selvästi havaittavissa. Tosin urheilun harrastamisen laajuuteen nähden ammattilaisurheilijoiden määrä on vielä varsin alhainen. Parhaiten ammattilaisuuden lisääntyminen näkyy huippu-urheilua järjestävien yhteisöjen juridisen muodon muutoksessa. Aiemmin urheilukilpailuja ja valmennustoimintaa järjestivät pelkästään liitot ja seurat. Tänä päivänä liigaseuroista moni on osakeyhtiöitynyt ja myös yksilölajeissa urheilijan taustalla toimii yhä useammin kaupallinen yritys. (Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n työsuhdetyöryhmä, 1999, 10.)

SLU:n mukaan urheilijoiden palkanmaksajina toimii noin 170 seuraa. Liiketoimintaa harjoittavia organisaatioita, jotka järjestävät urheilutoimintaa, on urheilujärjestöjen piirissä yhteensä noin 20-30. (SLU:n kotisivut, edunvalvonta, 2000). Oheiseen SLU:n selvitykseen perustuvaan taulukkoon urheilijoiksi on luettu ne, joiden pääasiallinen tulo perustuu urheiluun vuosiansioiden ylittäessä 50 000 markkaa. Huipulle ilman palkkaa tähtääviksi on luettu ne, jotka pyrkivät harrastamaan urheilua ammattimaisesti saamatta siitä palkkaa.

TAULUKKO 1. Ammattilaisurheilijoiden määrä Suomessa vuosina 1997 ja 1999.

Pääasiallinen toimeentulo (yli 50 000 mk)	1997	1999
- suomalaisia	451	603
- ulkomaalaisia	212	206
- suomalaisia ulkomailla	391	395
- seuroja, joissa ammattilaisia	166	193
Osa toimeentulosta (35 000 - 50 000 mk)		
- urheilijoita	620	675
- seuroja, joissa puoliammattilaisia	176	300
Huipulle tähtääviä (ilman palkkaa)		
- urheilijoita	2978	2665

(Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n työsuhdetyöryhmä, 1999, 10.)

Koko liikunnan harrastajien määrä huomioiden luvut ovat varsin pieniä. Kasvu on kuitenkin selvästi nähtävissä. Ammattimaisesti toimivien urheilijoiden ja seurojen määrä ei

kuitenkaan voi kasvaa loputtomasti. Todennäköisesti lähivuosien aikana saavutetaan taso, joka on tarkoituksenmukainen ja riittävä liikunnan harrastajapohja ja resurssit huomioonottaen.

SM-liigan pelaajista ainoastaan yksi tekee muuta työtä jääkiekon ohella. Tämä kävi ilmi vuonna 2000 julkaistusta Suomen Jääkiekkoilijat ry:n tekemästä tutkimuksesta. Kyseisessä tutkimuksessa tutkittiin kaudella 1999 - 2000 SM-liigassa pelaavien bruttotuloja. Keskimääräinen palkka oli 200 000 ja 300 000 markan välillä, mutta toisaalta kaksi pelaajaa ansaitsee yli miljoona markkaa vuodessa ja 14 pelaajan tulot jäävät alle 50 000 markan. Palkkojen keskiarvoa laskee se, että ulkomaalaiset pelaajat eivät olleet mukana tutkimuksessa ja se, että alle 50 000 markan ansaitsevat ovat pääosin opiskelijoita ja sellaisia, jotka eivät kuulu välttämättä edes pelaavaan kokoonpanoon. Ansiotaso on siis suhteellisen korkea, mutta toisaalta peliura kestää keskimäärin alle kymmenen vuotta. Palkkojen täydellinen julkistaminen tuskin toteutuu vielä lähiaikoina, vaikka sitä kohti ollaankin menossa. (Toivonen 2000, 53.)

2.8 Jääkiekko

Jääkiekolla on Suomessa noin 70 vuoden historia. Ensimmäiset jääkiekkoharjoitukset pidettiin vuonna 1926 ja ensimmäiset ottelut pelattiin vuonna 1928. Huolimatta suhteellisen lyhyestä historiastaan jääkiekko on tällä hetkellä Suomen suosituin urheilulaji mitattuna tv- ja radioajan tai palstamillimetrien perusteella. Liikuntapaikkarekisteri LIPAS:n mukaan maassamme on seuroja, joissa pelataan jääkiekkoa, noin 450 ja lisenssin omaavia pelaajia noin 60 000. Näistä lisenssin omaavista pelaajista noin 300 pelaa jääkiekkoa ammatikseen. (Heiskanen 1997, 1; Homén, 2000.)

Jääkiekkoilijoita on verrattu tanssijoihin, näyttelijöihin ja muusikoihin, koska edellä mainittujen lailla jääkiekko on yleisölle myytävää viihdeteollisuutta. Kuten yhteiskunta, liikuntakulttuuri ja muut lajit, myös jääkiekko on muuttunut historiansa aikana. Kii-vainta muutos on ollut vuosien 1970 ja 1995 välisenä aikana. Junioreiden määrä on kasvanut ja jääkiekon harrastaminen (systemaattinen harjoittelu) aloitetaan yhä nuorempa-na. Myös otteluiden määrä on kasvanut ja luonnonjäiltä on siirrytty tekojälle ja sisä-

halleihin. Läpi urheilumaailman kulkenut ammattimaistuminen on näkynyt myös jääkiekossa. Ennen pelaaminen oli ylemmilläkin tasoilla harrastus. Tänä päivänä ”bisneskiekko” on kovaa työtä, josta maksetaan palkkaa niin pelaajille, valmentajille kuin seurajohtajille ja toimihenkilöillekin. Seurojen tulot muodostuvat entistä enemmän pääsylipputuloista ja sponsorisopimuksista aikaisempien jäsenmaksujen sijaan. (Heiskanen 1997, 1.)

Viime vuosien aikana suomalainen urheilutoiminta ja täten myös jääkiekko ovat kokeneet muutoksia. Urheilun perinteinen vahva autonominen asema, johon kuuluu vapaus määrätä itsenäisesti noudatettavista säännöistä ja käytännöistä, on joutunut arvioinnin kohteeksi. Kiistatilanteita on jouduttu selvittämään tuomioistuinten ja kilpailuviranomaisten avulla ja usein näissä tilanteissa on jouduttu soveltamaan voimassa olevaa lainsäädäntöä kunnioittamatta paljoakaan urheilun sisäistä sääntelyä. (Kunnas 1999.)

Myös SM-tason jääkiekolle on tunnusomaista huomattava kaupallisuus ja liiketoiminnallisuus. Etenkin liigajoukkueiden tasolla on selkeästi ylitetty perinteisen aatteellisen yhdistystoiminnan rajat. Liigayhdistyksissä harjoitetun toiminnan laatu ja laajuus sisältävät sellaisia piirteitä, että sen sovittaminen aatteellisen yhdistyksen puitteisiin on useimpien joukkueiden osalta hankalasti perusteltavissa. Liigassa menestymiseen vaadittavat yhä suuremmat taloudelliset resurssit painostavat joukkueiden omistajia hankkimaan aikaisempaa enemmän ulkopuolista riskirahaa, jolloin erilaiset kaupalliseen toimintaan tarkoitetut organisaatiomuodot vastaavat paremmin seurojen tarpeita. Kiinnostus yhdistysmuotoisena seurana toimimiseen laantunee lähitulevaisuudessa muutenkin, sillä urheiluyhdistysten edulliseen verokohteluun liittyvät houkuttimet ovat tiukentumassa. (Kunnas 1999, 74.)

Nykyisessä sarjajärjestelmässä miesten jääkiekon kilpaurheilu on järjestetty hierarkisesti eri tasoille. Suomenmestaruus ratkeaa ylimmällä tasolla, jota kutsutaan SM-liigaksi. SM-liigan alapuolella ovat divisioonatasot I-VI. Tämä tasojako perustuu joukkueiden kilpailumenestykseen siten, että jokaisen pelikauden päätteeksi pelataan divisioonien välillä karsintaottelut, joiden perusteella sarjanousut ja laskut määräytyvät. Joukkueiden jakaminen eri hierarkiatasoille on välttämätöntä kilpailun luonteeseen liittyvin perustein. Joukkueiden välisten tasoerojen hallinta on tässä keskeinen tekijä. Ta-

soerojen kasvaminen sarjan sisällä laskee ottelutapahtumien laatua ja vähentää samalla katsojien kiinnostusta otteluita kohtaan. (Kunnas 1999; Rauste 1997.) Keväällä 2000 SM-liiga muutettiin suljetuksi sarjaksi ainakin seuraavien kolmen vuoden ajaksi. Karsintoja SM-liigan ja I-divisioonan välillä ei siis järjestetä eikä yksikään joukkue putoa sarjasta. SM-liigan ja Suomen Jääkiekkoliiton suunnitelmien mukaan liigaan pääsee karsintojen kautta seuraavan kerran vasta vuonna 2003. (HS 21.4.2000.)

Kaudella 1999-2000 SM-liigassa pelaavista 12 joukkueesta yhdeksän toimi aatteellisena yhdistyksenä ja kolme oli organisoitunut osakeyhtiön muotoon, vuotta myöhemmin osakeyhtiöitä oli 12, yhdistyksiä yksi. Toistaiseksi aatteellinen yhdistys on jääkiekkosakin (alemmat sarjatasot) säilyttänyt asemansa suosituimpana tapana hoitaa organisoitunut kilpailutoiminta. Nykykiekkoilu ylimmällä sarjatasolla on kuitenkin kasvanut taloudellisesti niin mittavaksi liiketoiminnaksi, että aatteellisen yhdistyksen soveltuvuus toiminnan järjestämiseen on kyseenalaista. Kaudella 1999-2000 liigaseurojen budjetit vaihtelivat välillä 11-36 miljoonaa markkaa. Vaikka urheiluseuroja on pidetty toiminta-ajatuksiltaan aatteellisina yhdistyksinä, on niiden sallittu yleisesti harjoittaa hyvinkin laajamittaista taloudellista toimintaa. (Kunnas 1999, 20-21.)

Liigajoukkueiden tiukan taloudellisen tilanteen myötä toimimista osakeyhtiönä on SM-liigan taholta harkittu yhdeksi SM-liigaan osallistumisen edellytykseksi. Tavoitteena olisi koko liigan yhteinen tahto eliminoida joukkueiden välinen kilpailu parhaista pelaajista, koska kohoavat palkkakustannukset ovat tuhoisia etenkin koko liigatoiminnan sekä pienempien seurojen talouden kannalta. Näin joukkueet kilpailisivat keskenään vain urheilullisesti. (Kunnas 1999, 70; Arolainen, 1998.)

Syksystä 2000 alkaen sarjassa pelaa 13 joukkuetta, koska Oulun Kärpät haluttiin SM-liigaan ja muutenkin sarjaa pyritään laajentamaan enemmän koko maata kattavaksi. SM-liiga toimii suljettuna sarjana eli yksikään joukkue ei putoa sarjasta, vaan sarjaan saatetaan ainoastaan ottaa mukaan lisää joukkueita taloudellisin perustein. Ottelumäärä on vaihdellut lähes vuosittain, ja kaudelle 2000-2001 ottelumäärä on 54 ottelua joukkuetta kohden runkosarjassa. Kahdeksan parasta joukkuetta pääse pudotuspeleihin, joista jatkoon pääsemiselle tarvitaan kolme voittoa.

TAULUKKO 2. SM-liigaseurojen budjetit kausilla 1998-1999, 1999-2000 ja 2000-2001 (miljoonaa markkaa)

	1998-1999	1999-2000	2000-2001
Jokerit (Helsinki)	39,0	32,0	36,0
TPS (Turku)	25,0	25,2	26,2
HIFK (Helsinki)	23,4	21,5	24,2
Blues (Espoo)	15,1	20,3	23,0
Tappara (Tampere)	17,0	18,0	18,5
Ilves (Tampere)	21,3	16,7	16,0
Ässät (Pori)	14,0	15,0	15,0
HPK (Hämeenlinna)	14,5	14,0	15,0
Lukko (Rauma)	13,1	12,6	14,3
Saipa (Lappeenranta)	12,5	12,3	14,3
Jyp (Jyväskylä)	11,0	11,1	12,3
Pelicans (Lahti)	-	-	14,0
Oulun Kärpät	-	-	20,7
<i>Yhteensä</i>	<i>205,9</i>	<i>198,7</i>	<i>249,5</i>

(Lahti, 2000.)

Kaudella 1999-2000 SM-liigaseurojen budjetit olivat keskimäärin hieman pienempiä kuin aikaisemmalla kaudella. Kausi 2000-2001 on kuitenkin ennätysellinen; seurojen yhteenlaskettu budjetti on lähes 250 miljoonaa markkaa. Pelaajapalkkiot ovat selvästi suurin menoerä seurojen budjeteissa.

Varsinainen alkusysäys seurojen yhtiöittämiselle oli vuoden 1994 ennakkotapaus, jossa päätettiin erään SM-liigapelaajan olevan työsuhteessa seuraansa. Parin vuoden sisällä tästä vakuutusoikeuden päätöksellä kaikki pelaajat siirtyivät työsuhteisiin seurojensa kanssa ja samalla seurat ja pelaajat alkoivat maksaa sosiaaliturvamaksuja. Vuosi sitten julkaistu Urheilun verotustyöryhmän lausunto vauhditti ratkaisuja, jotta seurat siirtyisivät yhtiöiksi vapaaehtoisesti eikä esimerkiksi verottajan pakottamana. (Helkovaara, 1998a.)

SM-liigaseurojen palkkakulut kaudella 1998-1999 olivat yhteensä noin 78,5 miljoonaa markkaa, mikä tarkoittaa lähes 47%:n osuutta kaikista kaudelle budjetoiduista menoista. Palkat ovat selkeästi suurin liigaseurojen menoerä. SM-liigassa tämä merkitsee yksittäisten pelaajien osalta keskimäärin 200 000 – 230 000 markan kausituloja. Todellisuudessa pelaajapalkkioiden haitari on tuhannesta markasta aina reiluun miljoonaan. (HS 4.11.1999.)

3 URHEILUSEURA YHDISTYKSENÄ

Vapaaehtoisuus ja omatoimisuus ovat suomalaisen urheilutoiminnan perusta ja näihin taustatekijöihin nojautuen ylläpidetään maassamme urheiluseura- ja kilpailutoimintaa. Yhdistystoiminta ja talkootyö luontuvatkin Suomen oloihin paremmin kuin amerikkalaistyypinen liiketoiminta. (Kunnas 1999, 7.) Suomessa on noin 6 800 paikallista rekisteröitynä yhdistyksenä toimivaa urheiluseuraa. Nämä paikallisseurat kuuluvat suoraan lajiliittoihin tai muihin yhteensä 126 valtakunnalliseen liikuntajärjestöön, jotka puolestaan ovat jäseniä vuonna 1993 perustetussa kattojärjestössä Suomen Liikunta ja Urheilu ry:ssä (SLU). Lisäksi seurat voivat kuulua johonkin SLU:n 15:stä aluejärjestöstä. Paikallisseuroissa on yhteensä noin 1,1 miljoonaa jäsentä. Näistä aktiivisesti liikuntaa harrastavia on 800 000. Heistä taas yli puolet on juniori-ikäisiä eli alle 19-vuotiaita. Täten suhteellisesti suurin osuus urheiluseurojen toiminnasta kohdistuu selvästi lapsiin ja nuoriin. Seurojen jäsenmäärät vaihtelevat muutamasta kymmenestä yli 5 000 jäseneen ollen keskimäärin noin 160 jäsentä seuraa kohti. (Urheilun Verotusturyhmä, 1998, 11-12.)

Rekisteröidyt urheiluseurat ovat joko yleisseuroja tai johonkin tiettyyn lajiin keskittyneitä erikoisseuroja. Erikoisseurojen osuus on noin puolet ja urheilutoiminnan organisoitumisessa onkin ollut havaittavissa erikoistumissuuntaus, sillä suurin osa perustettavista seuroista, etenkin joukkuelajeissa, on juuri erikoisseuroja. Yleisseuroissa toiminta jakaantuu lajijaostoihin, jotka yleensä hoitavat itsenäisesti varainhankinnan ja järjestävät itsenäisesti myös oman lajinsa urheilutapahtumat. Jaostoa voi verrata jäsenmäärältään ja taloudelliselta panostukseltaan erikoisseuraan, mutta erotuksena itsenäisistä erikoisseuroista jaostot eivät ole oikeuskelpoisia, vaan ovat juridisesti ja taloudellisesti osa pääseuraa. Joukkuelajeissa seurojen edustusjoukkueet toimivat usein itsenäisinä rekisteröityinä yhdistyksinä. Jääkiekossa ja koripallossa toimitaan yleensä muusta seurasta erillään, kun taas jalkapallossa, pesäpallossa ja lentopallossa SM-sarjan edustusjoukkue sekä kaikki juniorijoukkueet toimivat saman yhdistyksen puitteissa. (Urheilun Verotusturyhmä 1998, 12.)

”Yhdistys on useiden henkilöiden organisoitu, pysyväksi aiottu yhteenliittymä yhteisten, varsinkin aatteellisten tarkoitusten toteuttamista varten”. Yhdistysten perustamista

ja muuta toimintaa määrittää yhdistymisvapaus. Yleisesti yhdistymisvapaus tarkoittaa oikeutta perustaa vapaasti yhdistyksiä. Muita yhdistymisvapauden keskeisiä komponentteja ovat yhdistysten itsemääräämisoikeus, suoja yhdistysten lakkauttamista vastaan ja henkilöiden oikeus liittyä tai olla liittymättä yhdistykseen ja erota yhdistyksestä. (Loimu, 1985, 36.)

Eskelinen (1997, 24-25) jaottelee yhdistykset yksityisoikeudellisiin ja julkisoikeudellisiin sekä toisaalta taloudellisiin (osuuskunnat tai muuten lailla säännellyt yhdistykset) ja aatteellisiin yhdistyksiin. Suurin osa maamme yhdistyksistä on yksityisoikeudellisia aatteellisia yhdistyksiä. Aatteellisten yhdistysten yleislakina toimii yhdistyslaki, johon ei ole sisällytetty taloudellisia, voittoa tavoittelevia yhdistyksiä (Halila & Tarasti 1996, 19).

Aatteellisen yhdistyksen tunnusmerkkejä ovat lisäksi mm. seuraavat piirteet:

- yhdistyksellä tulee olla sisäinen organisaatio ja säännöt
- yhdistyksen tarkoitus ei saa olla lain ja hyvien tapojen vastainen
- yhdistyksellä tulee olla itsemääräämisoikeus
- yhdistyksen käsitteeseen kuuluvat tietyt jäsenoikeudet ja -velvollisuudet. (Halila & Tarasti 1996.)

Yhdistykset voidaan jakaa rekisteröityihin ja rekisteröimättömiin yhdistyksiin. Yhdistysrekisteriin merkitty yhdistys eli rekisteröity yhdistys voi hankkia yhdistyslain 6 §:n mukaan nimiinsä oikeuksia kuten omistaa kiinteistöjä, hankkia vierasta pääomaa ja tehdä sopimuksia. Jäsenet eivät vastaa henkilökohtaisesti yhdistyksen sitoumuksista. Rekisteröimätön yhdistys ei puolestaan ole oikeuskelpoinen ja jos sen nimissä tehdään sitoumuksia, jäsenet vastaavat niistä henkilökohtaisesti. (Tuominen, Alhola & Luhtala 1997, 328).

3.1 Yleishyödyllisyys

Yleishyödyllisyyden käsite koskee yhdistyksiä verotuksellisessa mielessä (Tuloverolain 22§.) Yhteisö on yleishyödyllinen, jos se toimii yksinomaan ja välittömästi yleiseksi

hyväksi aineellisessa, henkisessä, siveellisessä tai yhteiskunnallisessa mielessä. Toiminta ei siis saa tapahtua liiketoiminnan muodossa eikä yhteisön varoja saa käyttää perustajan tai hänen lähipiirinsä hyväksi. Yhteisön toiminta ei saa myöskään kohdistua vain rajoitettuihin henkilöpiireihin kuten perheisiin tai suljettuun pienehköön henkilöpiiriin. Vaikka jäsenmäärä on pieni, yleishyödyllisyysasema ei muutu mikäli toiminta on periaatteessa avointa kaikille. Kolmas yleishyödyllisyyden vaatimus on, että yhteisö ei tuota toiminnallaan siihen osalliselle taloudellista etua osinkona, voitto-osuutena taikka kohtuullista suurempana palkkana tai muuna hyvityksenä. Yleishyödyllinen yhteisö voi siis harjoittaa liike- tai ammattitoimintaa varsinaisen toimintansa tukemiseksi. Yhteisön ylijäämästä ei kuitenkaan ole mahdollisuutta jakaa voitto-osuuksia ja taloudellisen tuen antaminen on mahdollista vain, jos se liittyy läheisesti yhteisön toimintaan. Tämän ansiosta urheiluseura voi jakaa jäsenilleen valmennustukea tai stipendejä menettämättä yleishyödyllisyyttään (Nurminen 1998; Perälä 1998.)

Jääkiekon SM-liigan seurojen toiminnassa ei ole enää kyse yhdistyslain tarkoittamasta yleishyödyllisestä toiminnasta. Pelaajat saavat taloudellista etua pelaamisestaan ja monen liigaseuran kohdalla liiketoiminta on ollut keskeisin toimintamuoto, johon on sitoutunut suurin osa yhteisön varallisuudesta ja joka on joissain tapauksissa myös aiheuttanut merkittävää velkaantumista. Nämä kaikki edellä mainitut ovat tekijöitä, jotka eivät ole sallittuja yleishyödylliselle yhdistykselle. (Eskelinen 1997, 43.)

Jääkiekon SM-liigan toimitusjohtajaa Urpo Helkovaaraa (1998a) lainaten: ”ettei meitä yllätettäisi housut kintuissa”, on SM-liiga ryhtynyt oma-aloitteisesti toimenpiteisiin liigaseurojen yhtiöittämisiksi. Perimmäisenä syynä Helkovaara mainitsee kannattavan jääkiekkotoiminnan synnyttämisen. Toinen syy löytyy SM-liigan ulkopuolelta: yhteiskunta tekee joka tapauksessa rajanvedon yleishyödyllisen ja ammattimaisen urheilutoiminnan välille ja on parempi, että jääkiekkoväki tekee ratkaisunsa itse ennen kuin ne ovat väistämättä edessä. (Helkovaara 1998a.) Ammattimaistumiskehityksen myötä ei haluta vaarantaa tärkeää juniiori- ja kuntoliikuntatyötä tekevien urheiluseurojen yleishyödyllisyysstatusta, joten liiketoiminnan tapaisesti toimivat urheiluseurat tai niiden osat ovat siirtymässä itsenäisiksi osakeyhtiöiksi.

3.2 Aatteellisuus

Urheilutoiminnassa on perinteisenä organisaatiomuotona ollut aatteellinen yhdistys. Tämä juontaa juurensa jo 1800-luvulta, jolloin urheilu oli ensisijaisesti vapaa-ajan harrastustoimintaa ja aatteellinen yhdistys oli luonnollinen muoto toiminnan harjoittamiseksi, sillä urheilulla oli kansanliikkeenä aatteellinen tarkoitus. Ruumiinkulttuurin edistäminen kytkeytyi erilaisiin yhteiskunnallisiin uudistusliikkeisiin ja aatevirtauksiin kuten kansallisuusaatteeseen, sotilaskoulutukseen, raittiusliikkeeseen, nuorisoseuratoimintaan, naisasialiikkeeseen ja työväenliikkeeseen. Nämä nykyaikaistuvan yhteiskunnan uudet aatteet ja pyrkimykset löysivät voimistelusta ja urheilusta hyvän kanavan ja yhteistyökumppanin tarkoitustensa toteuttamiseksi. Vastaavasti näiden väkevien aatteiden siivittämänä ruumiinkulttuurin aate levisi kansan keskuudessa ja laajetessaan se alkoi vähitellen itsenäistyä omaksi liikkeekseen. Itsenäistymisen kehittyessä urheilu säilytti kuitenkin aatteellisia kytkentöjään useisiin aikaisemmin mainittuihin liikkeisiin ja aatevirtauksiin. (Linnakangas 1984; Heinilä & Koski 1991.)

Yhtiömuotoisia urheiluseuroja on muutama kymmenen lähinnä golfiin liittyen. Vuosituhannen vaihteeseen tultaessa monissa lajeissa toiminta on ammattimaistunut monesta näkökulmasta katsottuna. Seurat ovat kuitenkin pääasiassa yhdistyksiä, koska useimpien urheilujärjestöjen sääntömääräykset estävät yhtiömuotoiset seurat. (Rauste 1997, 18 - 19). Lisäksi harrastustoimintaa varten perustetuissa liikunta- ja urheiluseuroissa toimiva suuri vapaaehtoistyöntekijöiden joukko kuuluu luontevammin aatteellisen yhdistystoiminnan piiriin.

Perinteisesti monien lajiliittojen säännöissä annetaan osanotto-oikeus liiton järjestämiin kilpailuihin tai sarjoihin ainoastaan lajiliiton jäsenenä oleville aatteellisille yhdistyksille. Kaupallistumiskehitys on aiheuttanut jääkiekon ja jalkapallon puolella muutoksen sääntöihin, jottei seurojen tarvitsisi kiertää tätä edellä mainittua sääntöä taustayhtiöiden avulla. Veroedut yhdistysmuodossa ovat puolestaan merkittäviä, sillä aatteelliset yhdistykset pystyvät järjestämään urheilukilpailuja täysin verottomana. Pääsylippu-, mainos-, sponsori- ja muut myyntitulot ovat verottomia, toisin kuin jos järjestäjänä olisi ei yleishyödyllinen yhteisö. (Eskelinen 1995, 38).

Lisäksi aatteelliseen yhdistykseen liittyvät myönteiset mielikuvat ovat helpottaneet vapaaehtoisen työvoiman saamista mukaan toimintaan. Vapaaehtoiset työntekijät tuskin jaksaisivat kovin kauaa olla mukana talkootyönä tehtävässä toiminnassa, jonka tavoitteena olisi taloudellisen voiton saavuttaminen rajoitetulle ryhmälle. (Toivonen 1999.)

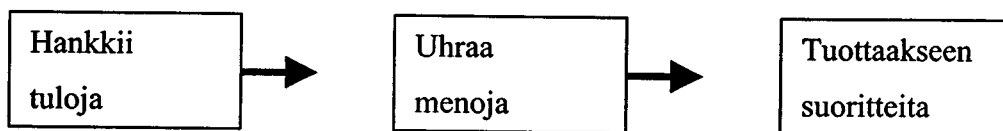
Yhteiskunta tukee aatteellisia seuroja niin välittömästi avustusten kuin välillisesti muun muassa liikuntapaikkarakentamisen muodossa. Paikallisseurojen tuloista noin seitsemän prosenttia tulee kunnallisista avustuksista, junioriseuroissa kunnallisten avustusten osuus on noin 15%. Merkittävin yhteiskunnan tukimuoto onkin liikuntapaikkojen rahoitus, sillä suurin osa maamme liikuntapaikoista on suoraan tai välillisesti kuntien omistuksessa. (Urheilun verotustyöryhmä 1998, 12). Normaalisti urheilukentät, jäähallit ja muut liikuntapaikat on rakennettu kuntien ja valtion rahoituksella. Ainoastaan golfia ja tennistä varten on yksityisin varoin rakennettu kenttiä, koska yhteiskunta ei ole riittävässä määrin luonut harrastuspaikkoja. Yhtiömuotoiset seurat joutuvat perimään myös harrastajilta enemmän kustannuksia, ja koska nämä seurat ovat myös yleensä arvonalisäverovelvollisia, joutuvat harrastajat maksamaan lisäksi veron. Esimerkiksi kenttämaksujen hintoihin arvonalisäverovelvolliset seurat lisäävät ALV:n normaaliin hintaan. Vähän kieroutuneesti veroa joutuvat siis maksamaan niiden lajien harrastajat, joiden harjoittamiseksi yhteiskunta ei ole luonut riittävästi liikuntatiloja. (Eskelinen 1995, 34).

Viime vuosina monien urheiluseurojen toiminta on muuttunut kaupalliseksi liiketoiminnaksi pelaaja- ja valmennuspalkkioineen. Samalla toiminta on aiheuttanut kilpailuväeristymiä, koska edelleen verottomina toimivat yleishyödylliset yhteisöt suorittavat varainhankintaa ja harjoittavat liiketoimintaa samoilla alueilla kun normaalit liikeyritykset. Ammattilaisuuden rajaksi on määritelty urheilun sosiaaliturvaa koskevassa asetuksessa 56 000 markan vuosiansioraja urheilijaa kohden. Tämän rajan mukaan Suomessa on noin 600 ammattilaisurheilijaa 200 huippu-urheiluseurassa. Aatteellisuuden ja ammattilaisuuden ero ei tästä rajasta huolimatta ole selvää, ja erilaisia työryhmiä on perustettu selvittämään asiaa. Varsinaista markkamääräistä liikevaihdon rajaa, jonka ylittyä toiminta muuttuisi verolliseksi, ei olla asetettu. Urheiluseurat ovat edelleen voineet ilman huolta olla aatteellisia yhdistyksiä, vaikka taloudellinen toiminta olisi ollut hyvinkin laajaa. (Hakala, 1998).

3.2.1 Aatteellisen yhdistyksen toiminta- ja talousprosessi

Aatteellinen yhdistys ei tavoittele taloudellista voittoa. Perinteisen ajatusmallin mukaan yhdistys perustetaan edistämään jotakin yhdistyksen jäsenten yhteistä aatetta ja täten tarkoitus on usein yleishyödyllinen. Yhdistyksellä voi olla esimerkiksi urheiluun, puoluepolitiikkaan, vapaa-ajanviettoon, uskonnolliseen vakaumukseen tai nuorisotoimintaan liittyvä tarkoitus. (Lydman 1995, 224). Yhdistyslain 5 §:n mukaan: "Yhdistys saa harjoittaa vain sellaista elinkeinoa tai ansiotoimintaa, josta on määrätty sen säännöissä tai, joka muutoin välittömästi liittyy sen tarkoituksen toteuttamiseen taikka, jota on pidettävä taloudellisesti vähäarvoisena".

Liikeryitys eroaa aatteellisesta yhdistyksestä siten, että liikeryityksessä toiminnan päämääränä on yleensä voiton tavoittelu omistajille erilaisia hyödykkeitä ja palveluja tuottamalla. Toiminta-ajatukset poikkeavat toisistaan myös siinä suhteessa, että toiminta- ja talousprosessissa tulojen, menojen ja suoritteiden asema on erilainen. Aatteellisessa yhdistyksessä tärkeintä ovat suoritteet eli urheiluseuran kohdalla säännöissä mainittu urheilutoiminta ja liikuntapalvelut. Yhdistys hankkii tuloja, jotta se voisi maksaa menot, jotka syntyvät suoritteiden tuottamisesta. Tuloja hankitaan vain sen verran, että ne kattavat suoritteiden tuottamisesta aiheutuvat menot.

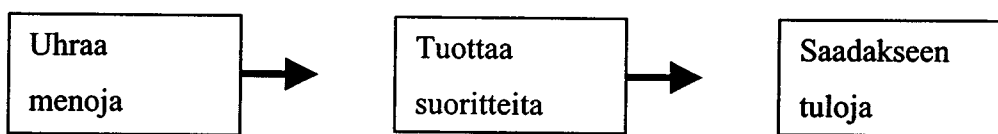


KUVIO 2. Aatteellisen yhdistyksen toiminta- ja talousprosessi (Nurminen 1998, 27-28.)

Tulojen hankkiminen on väline, jota tarvitaan suoritteiden aikaansaamisessa. Menon voidaan ajatella olevan hankitun tulon käyttöä suoritteiden aikaansaamiseksi. Urheiluseura ry hankkii jäsenmaksuja ja avustuksia, joilla pyrkii kattamaan suoritteidensa eli liikuntamahdollisuuksien järjestämisestä aiheutuneet kulut. (Nurminen 1998, 27-28.)

Yritys puolestaan uhraa menoja saadakseen aikaan suoritteita, joita myymällä se pyrkii saamaan tuloja uhraamiaan menoja enemmän. Suoritteet (tuotteet tai palvelut) ovat tulojen hankkimisen ja voiton saavuttamisen väline. Yrityksen tärkein päämäärä on yli-

jäämä, eivät suoritteet sellaisenaan. Prosessiin liittyy olennaisesti myös taloudellinen riski, sillä menot syntyvät ennen tuloja, joiden saaminen voi olla epävarmaa. Urheilun kilpailutoimintaa harjoittavassa osakeyhtiössä tämä tarkoittaa rahan sijoittamista pelaajiin, valmentajiin ja muihin tapahtuman (jääkiekko-ottelun) vaatimiin edellytyksiin. Osakeyhtiö myy tuotettaan kuluttajille (katsojat) ja sponsoreille ja pyrkii saamaan enemmän tuloja kuin mitä se on satsannut joukkueeseen. Liiketoiminnassa ensin uhraa menoja, jotta saataisiin aikaan suoritteita. Suoritteiden myynnistä pyritään sitten saamaan voittoa. (Nurminen 1998, 27-28.).



KUVIO 3. Liiketoiminnan toiminta- ja talousprosessi (Nurminen 1998, 27-28.)

Yhdistyslaissa ei ole mitään rajoituksia tai vaatimuksia siitä, milloin yhdistyksen pitäisi hakeutua konkurssiin. Osakeyhtiöllä tällainen laki on olemassa. Yleensä ainoastaan velallisten kärsivällisyyden loppuminen johtaa yhdistyksen konkurssiin. Jääkiekon huippuseuratkin ajautuivat varsinkin 1990-luvun alussa konkurssiin, joissa kärsivät lähinnä velkojat (joukossaan myös verottaja) koska he eivät yleensä saaneet konkurssipesästä mitään. (Rauste 1997, 682).

Yleishyödyllisen yhteisön talousprosessista voidaan erotella seuraavat osat:

1. varsinainen toiminta, jolla tarkoitetaan yhdistyksen säännöissä määriteltyä päätar-koitusta.
2. sijoitustoiminta, jolla hankitaan tuloja varsinaisen toiminnan rahoittamiseksi.
3. varainhankinta, joka kattaa varsinaisen toiminnan ja sijoitustoiminnan vajauksen.

Edellä mainitut toiminnot aiheuttavat yhdistyksille sekä menoja että tuloja, joita tulee seurata kirjanpidossa toiminnoittain. Lisäksi yhdistyksillä voi olla hallinto- ja huoneis- tomenoja sekä vieraan pääoman käyttämisestä aiheutuvia korkomenoja ja pankkitalle- tusten tai saamisten aiheuttamia korkotuloja. Monille yhdistyksille tärkeitä tulonlähteitä varainhankinnan lisäksi ovat erilaiset yleisavustukset kunnilta, valtiolta, keskusjärjes-

töltä tai eri rahastoista. Tällaiset avustukset on tarkoitettu yhdistyksen yleiseen tukemiseen eli niitä ei voida kohdistaa yhdistyksen eri toiminnoille. (Tuominen et al. 1997, 329).

Urheiluseuran saama suora rahallinen avustus kaupunkinsa tai kuntansa liikuntatoimelta on julkisen sektorin välitöntä tukea liikuntatoiminnalle. Tätä tukea myönnetään liikuntatoimen määrittämien kriteerien perusteella esim. toiminnan tai tapahtuman järjestämistä varten. Liikuntatoimen välillinen tuki tarkoittaa kaupungin liikuntamenoja, jotka kohdentuvat välillisesti liikuntatoimintaan ja henkilöryhmille. Välillinen tuki on useimmiten liikuntapaikkojen ylläpitämistä ja rakentamista ja se kohdentuu kaikille, jotka käyttävät kaupungin ylläpitämiä liikuntapaikkoja. Välillistä tukea ovat liikuntatoimen käyttökustannuksiin liittyvät menot, esim. palkkaus- ja materiaalikulut. Näin ollen mitä enemmän seuralla on käyttövuoroja käyttökustannuksiltaan kalliisiin liikuntalaitoksiin, sitä suuremman välillisen tuen se saa Yksittäisille liikuntaseuroille voi kohdentua vuosittain hyvin suuri summa välillistä tukea. (Borodulin 1998.)

3.2.2 Urheiluseurojen varainhankinta

Yhteisöille varainhankinta on usein tärkein toiminnan rahoitusmuoto ja sananmukaisesti se tarkoittaa toimia, joilla hankitaan varoja toiminnan ylläpitämiseen. Varainhankinta on yleensä suunnitelmallista, jatkuvaa, laajaa ja tuottavaa. Viime vuosina yhteiskunnan avustukset ovat pienentyneet ja maksut puolestaan kasvaneet, joten yhdistysten varainhankinnan merkitys on kasvanut entisestään. Jos varainhankinnasta saatu tulo kuuluu seuraavassa listattuun TVL 23.3 §:n luetteloon tai jos toiminta ei täytä esitettyjä liiketoiminnan tunnusmerkkejä, yleishyödyllisen yhteisön ei tarvitse maksaa veroa varainhankinnasta saamastaan tulosta. (Eskelinen 1997, 99.)

Elinkeinotulona ei TVL:n 23 §:n 3 momentin mukaan pidetä yleishyödyllisen yhteisön toimintansa rahoittamiseksi järjestämistä:

- I. arpajaisista, myyjäisistä, urheilukilpailuista, tanssi- ja muista huvitilaisuuksista, tavarankeräyksestä ja muista vastaavasta toiminnasta eikä niiden yhteydessä harjoitetun tarjoilu- ja myyntitoiminnan tuloa
- II. jäsenlehdistä ja muista yhteisön toimintaa välittömästi palvelevista julkaisuista saatua tuloa
- III. adressien, merkkien, korttien, viirien tai muiden sellaisten hyödykkeiden myynnistä varojen keräyksenä saatua tuloa
- IV. hoito-, askartelu- tai opetustarkoituksessa valmistettujen tuotteiden myynnistä tai tällaisessa tarkoituksessa suoritetuista palveluksista saatua tuloa
- V. bingopelin pitämisestä saatua tuloa

Aikaisempina vuosikymmeninä yleishyödylliset yhteisöt hankkivat varoja muun muassa pitämällä erilaisia huvitilaisuuksia kuten tanssiaisia, suorittamalla keräyksiä ja perimällä jäsenmaksuja. Myöhemmin mukaan tulivat arpajaiset, bingotoiminta ja erilaiset tapahtumat. Lisäksi joukkuelajien huippuseuroissa on alettu myydä omaan toimintaan liittyviä kannatus- ja fanituotteita sekä mainostilaa. Nykyäänkin seuroittain vaihtelee, mitkä näistä varainhankintakeinoista tuottavat eniten tuloja.

Urheiluseuroista harvat saavat huomattavia pääsylipputulota ja yritysten kanssa tehtävien yhteistoimintasopimuksien kautta syntyviä sponsorituloja. Pienillä ja keskisuurilla seuroilla varainhankinta on harvoin verollista, joten varoja kerätään muiden aatteellisten yhdistysten tavoin jäsenmaksuilla, keräyksillä, arpajaisilla ja bingotoiminnalla. Lisäksi urheiluseuroille tyypillisiä tulonhankkimiskeinoja ovat omien urheilutapahtumien oheismyynti sekä osanottajamaksut ja valmennus- ja koulutustoiminnasta saatavat maksut. (Toivonen 1999, 10.)

Suurempien seurojen osalta on usein vaarana, että varainhankinta ei liity suoraan seuran toimintaan ja näin ollen toiminta joutuu verotettavaksi. Tällaiset jopa miljoonabudjettiset seuramat hankkivat tulonsa urheilukilpailujen lipunmyyntituloilla, niiden yhteydessä järjestettävällä myyntitoiminnalla ja yritysten kanssa solmittavilla sponsorituloilla sekä

mainostuloilla. Lisäksi mitä laajempi seuran jäsen- ja kannattajakunta on, sitä enemmän se myy myös fanituotteita ja saa mahdollisesti myös televisiosopimuksista rahaa. Jääkiekon SM-liigaseuroilla tuloista lähes 90% seurasta riippuen kertyy pääsylipputuloista ja yhteistyösopimuksista. Jokereilla peräti 65% tuloista kertyy pääsylipputuloista kun taas TPS:llä pääsylipputuloista kertyy vain noin 32% tuloista. TPS hankkii monien niin sanottujen pienseurojen tavoin noin puolet tuloistaan yhteistyösopimuksilla, joiden kokonaismerkitys taas Jokereille on paljon pienempi (25% osuus). Muita tärkeitä varainhankintakeinoja seuroille ovat tärkeysjärjestyksessä jäähallin mainosmyynti, ravintola- ja kioskimyynti sekä TV-korvaukset. (Urheilun verotustyöryhmä 1998, 14 – 15.)

3.2.3 Talkootyö

Varainhankintaa tehdään yleensä talkootyönä varsinkin junioriurheiluseuroissa, joissa palkatun työvoiman käyttö on harvinaista. Viime aikoina talkootyön verotuskäytäntöä on harkittu monella taholla, sillä vuosien 1994 ja 1996 välisenä aikana eri lääninverovirastot antoivat hyvin erityyppisiä ratkaisuja siitä, onko toiminta verollista vai verotonta. Pääasiassa talkootyöllä ansaittua tuloa pidettiin yhdistyksen verollisena elinkeinotulona, koska verovapaus aiheuttaisi kilpailuvääristymiä. Korkein hallinto-oikeus on ottanut kuitenkin eriävän kannan talkootyöhön seuraavassa tapauksessa:

Yleishyödyllisenä yhteisönä pidettävä urheiluseura oli tehnyt sopimuksen yritysten viikkomainosten jakelusta kunnan alueella. Jakelun suorittivat yhdistyksen jäsenet talkootyönä. Mainosten jakelusta saadut tulot, joita arveltiin kertyvän 80 000 markkaa vuodessa, käytettiin yhdistyksen junioritoiminnan tukemiseen. Mainosten jakelutoiminta tapahtui ansiotarkoituksessa ja muutenkin arvonnalisäverolain 1 §:n 1 momentin 1 kohdassa tarkoitettulla tavalla liiketoiminnan muodossa. Siitä saatua tuloa ei kuitenkaan toiminnan laatu ja laajuus huomioonottaen pidetty tuloverolaissa tarkoitettuna veronalaisena elinkeinotulona. Koska yleishyödyllinen yhteisö on arvonnalisäverolain 4 §:n mukaan verovelvollinen vain, jos sen toiminnasta saatua tuloa pidetään tuloverolaissa tarkoitettuna elinkeinotulona, yhdistyksen ei ollut suoritettava harjoittamastaan jakelutoiminnasta arvonnalisäveroa. Ennakkotieto ajalle 1.1.1995 - 31.12.1996 (KHO 1997 T 188).

Ennen KHO:n ratkaisua talkootyöstä käytiin kiivasta keskustelua urheilujärjestöissä ja virkamiestahoilla ja talkootyön verokohtelua käsittelemään perustettiin verotustyöryhmä. Valtiovarainministeriön Urheilun verotustyöryhmä summasi talkootyön verokoh-

teluun vaikuttavia seikkoja muistiossaan vuoden 1998 lopulla. Työryhmä ehdotti, että verottomana talkootyönä säilyisivät satunnaiset eli kertaluonteiset tai vain harvoin tehtävät työurakat. Sen sijaan jatkuvaluontoinen ja suunnitelmallinen toiminta olisi verollista. Lisäksi talkootyö olisi verotonta vain, mikäli se ei aiheuttaisi kilpailuhaittaa vastaavaa toimintaa harjoittavalle elinkeinonharjoittajalle. Talkootyön verottomuuden säilyminen on urheiluseuroille erittäin tärkeä asia, sillä etenkin monille pienille urheiluseuroille talkootyön verottaminen tietäisi kuoliniskua. Todennäköisesti jatkossakin talkootyön verotus ratkaistaan kuitenkin tapauskohtaisesti, vaikka jonkinlainen yleissääntö tuloverolakiin saataisiinkin. (Urheilun Verotustyöryhmä 1998, 42, 68).

4 URHEILUSEURA LIIKEYRITYKSENÄ

Urheiluseurojen yhtiöityminen tarkoittaa perinteisen vapaaehtoisen urheiluseuraorganisaation (yleishyödyllisen yhdistyksen) tai sen osan muuttumista yhtiömuotoiseksi liiketoiminnaksi. Tässä työssä käsitellään urheiluseuran organisaation muutosta erityisesti jääkiekossa. Suomessa yhtiöityneet jääkiekkoseurat ovat valinneet yhtiömuodokseen osakeyhtiön. Seuraavassa osiossa käsitellään osakeyhtiötä yritysmuotona sekä listataan organisaation toimintaan vaikuttavia ja tämän tutkimuksen kannalta olennaisia tekijöitä sekä verrataan niitä yleishyödylliseen yhdistykseen. Osakeyhtiömuodosta voi olla urheiluseuralle hyötyä, mutta miinuspuoliakin löytyy.

4.1 Yhtiömuotoiset seurat

Suomessa on perinteisenä urheiluseurojen toimintamuotona ollut aatteellinen yhdistys. Urheilussa osakeyhtiöitä on perustettu 1980-luvulta lähtien aluksi lähinnä taustayhtiöksi rahoittamaan varsinaisen seuran toimintaa. Viime vuosina on syntynyt täysin osakeyhtiömuotoisia seuroja. Tässä kappaleessa selvitetään yhtiöitymistilannetta muissa maissa ja jääkiekon lisäksi myös muissa urheilulajeissa.

4.1.1 Jalkapallo

Jalkapallossa ylimpien sarjatasojen joukkueet ovat viime vuosina muuttaneet jääkiekon tapaan toimintansa yhtiömuotoiseksi, koska toiminta on jalkapallon pääsarjassa muuttanut ammattimaiseksi ja lisärahoituksen tarve on kasvanut. Osakeyhtiömuotoisia liigaseuroja maaliskuussa vuonna 2000 olivat Kotkan TP ja FC Jokerit. Helsingin Jalkapalloklubin toiminta on ollut suunnitelmassa yhtiöittää vuoden 2000 aikana. Lisäintoa yhtiöittämiseen antoi Suomen Palloliiton päätös hyväksyä yhtiömuotoiset seurat mukaan sarjatoimintaan kesästä 1999 alkaen. Norjan ja Tanskan mallin mukaisesti seuralla tulee olla yksinoikeussopimus yhden yrityksen kanssa ja tämän yrityksen tulee sitoutua noudattamaan Palloliiton sääntöjä. Seura tulee toimimaan yhteysiteenä Palloliittoon nähden ja seuralla säilyy edelleen oikeus osallistua kilpailutoimintaan. (HS 22.11.1998).

HJK oli ensimmäisenä jalkapalloseurana jo keväällä 1998 perustamassa osakeyhtiötä, mutta asioiden mutkistuttua Kotkassa saatiin osakeyhtiö aikaiseksi nopeammin. Heinäkuun lopulla 1998 Kotkan Työväen Palloilijat ry perusti Kotkan TP -nimisen osakeyhtiön. Kotkassa ihmiset innostuivat mahdollisuudesta päästä seuran osakkaaksi ja osakeanti onnistui yli odotusten. Osakkeita merkittiin yhteensä 15 105 osaketta, yhteisarvoltaan 1 136 880 markkaa. KTP ry merkitsi 6 000 osaketta ja loput menivät suurelle joukolle yrityksiä ja yksityisiä henkilöitä. Merkinnän aikana oli ratkennut myös nousu SM-liigaan, mikä varmasti lisäsi osakeannin onnistumista. Tavoitteena osakeyhtiöllä oli voiton tuottamisen lisäksi luonnollisesti myös urheilullinen menestys. Vaikka monet sijoittajat olivatkin liikkeellä vain tukemistarkoituksessa, oli tulevaisuudessa tarkoitus pystyä maksamaan myös osinkoa. (Järvinen 1998). Tavoite ei kuitenkaan onnistunut vaan yhtiö ajautui konkurssiin vuosien 2000 ja 2001 vaihteessa.

Jo ennen Kotkan yhtiöitymistä Helsingin Jalkapalloklubi (HJK) päätti keväällä 1998, että seuraavan vuoden alusta seura siirtyisi osakeyhtiöksi suurimpana omistajana Harry Harkimo 35%:n osuudella. Tavoitteisiin tuli kuitenkin muutoksia syksyn 1998 aikana, kun selvisi, että toinen SM-liigassa pelannut helsinkiläinen seura eli FinnPa tippui liigasta. Tässä vaiheessa kansainvälistä jalkapallostadionia suunnitellelle Harkimolle tuli ongelmia, koska stadionille olisi tarvittu HJK:n lisäksi toinen helsinkiläisseura, jotta toiminta olisi ollut kannattavaa. Harkimo totesi, että HJK pärjäisi omillaan ilman hänen panostaan ja niin hän 9.11.1998 hankkikin Pukinmäessä pelanneen Pallokerho-35:n Jokerit HC:n omistukseen ja samalla purki aiesopimuksen omistusoikeudesta HJK:hon. Tämä yllättävä sopimus tiesi sitä, että Jokereiden ja HJK:n siteet katkaistiin ja HJK päätti lykätä yhtiöittämistään vuodella etsien uusia omistajia. (Miettinen, 1998b).

Vuonna 1998 myös ykkösdivisioonan seura Kuopion Palloseura yhtiöitti toimintansa ollen ensimmäinen osakeyhtiö pääsarjaa alemmalla sarjatasolla. Esimerkkiä seurasi tamperelainen TPV, joka myös perusti osakeyhtiön nousten samalla mestaruussarjaan. TPV kuitenkin putosi heti ensimmäisen vuoden jälkeen mestaruussarjasta, minkä seurauksena osakeyhtiön ja yhdistyksen tiet erosivat ja jatkossa divisioonajalkapallo on jatkunut yhdistyksen nimissä. Jatkossa entistä useammat seurukset tulevat yhtiöitymään, koska jalkapalloseurojenkin toiminta on varsin ammattimaista ja lisärahoituksen tarve kasvaa koko ajan. Vuoden 1999 budjettien mukaan ainakin Valkeakosken Haka (9,1

miljoonaa markkaa), Vaasan Palloseura (8,3 miljoonaa markkaa) ja Myllykosken Pallo (6,4 miljoonaa markkaa) ovat täysin ammattilaisseuroja. Jalkapallokirjan mukaan muutamaa opiskelijaa lukuun ottamatta kyseisten joukkueiden pelaajat ovat ammattilaisia eli ansaitsevat elantonsa pelaamisesta. Muutkin seurat tosin toimivat jo ammattilaisuuden rajoilla ja saattavat perustaa osakeyhtiön. (Jalkapallokirja 1999, 111, 117, 125).

4.1.2 Muut palloilulajit

Myös muissa palloilulajeissa on nähty yhtiöittämisen mahdollisuudet. Monessa lajissa kuitenkin toiminta on vielä sen verran pientä vuosiliikevaihdolla mitattuna, että siirtymistä osakeyhtiömuotoon ei ole pidetty järkevänä. Pesäpallossa jo 1990-luvun alussa Imatran Palloveikot toimi osakeyhtiönä, mutta konkurssiin ajautuminen lopetti osakeyhtiömuotoisen toiminnan. Pesäpallon suurin seura Sotkamon Jymy siirtyi vuonna 1998 osakeyhtiöksi ja Kankaanpään Maila seurasi vuotta myöhemmin esimerkkiä. (Toivonen 1999.)

Koripallossa ainoa osakeyhtiö on kaikessa hiljaisuudessa muutama vuosi sitten yhtiöitynyt Kotkan Työväenpalloilijat. Todennäköisenä yhtiöityvänä seurana pidetty Torpan Pojat on talousvaikeuksiensa vuoksi luopunut sarjapaikasta, ja vetäytyy siis alemmille sarjatasoille tervehdyttämään talouttaan. Espoon Hongan markkinointia hoitaa jo nyt M.A.L.K Promotions Oy ja koko seura siirtyy osakeyhtiöksi heti kun Koripalloliiton säännöt sen mahdollistavat. Honka saattaa myös liittyä jo ensi keväänä jääkiekkoseura Bluesin kanssa samaan konserniin, koska kummankin pelipaikkana on sama Länsiauto-Areena. Bluesin pääomistaja Erja Yhtymä Oy on kiinnostunut liittämään amerikkalaisen mallin mukaan koripalloseuran mukaan konserniin. Lentopallon puolelle osakeyhtiöitä ei ole vielä syntynyt, vaikkakin Euran Raiku mietti keväällä 2000 osakeyhtiön perustamista vaihtoehtona vaikean taloudellisen tilanteen purkamiseksi. Myös salibandyssa lajiliiton toiminnan pääosa-alueita on yhtiötetty. Vuoden 1999 alusta perustetun osakeyhtiön piiriin kuuluvat miesten salibandyliiga, naisten SM-sarja, miesten ykkösdivisioonaa sekä miesten, naisten ja nuorten maajoukkueet. Lajiliiton toiminnan yhtiöittämisellä ei ole kuitenkaan ollut vaikutusta seurojen asemaan lajin toiminnassa tai hallinnoinnissa. (Toivonen 1999.)

4.1.3 Yksilöurheilijoiden osakeyhtiöt

Myös yksilölajien urheilijat ovat alkaneet perustaa osakeyhtiöitä rahoittamaan omaa urheilu-uraansa. Hiihdon olympiavoittaja ja maailmanmestari Mika Myllylä perusti syyskuun alussa 1999 Mika Myllylä Oy:n. Edellisenä syksynä Myllylä oli ottanut jo käyttöönsä oman tuotemerkin ja nyt uusi osakeyhtiö keskittyy lähinnä näiden nimikko-tuotteiden teettämiseen ja myymiseen. Firman pyörittämisessä tulee aluksi auttamaan Myllylän manageri Ismo Väänänen hoitamalla yhtiötä niin kauan kuin Myllylä itse hiihtää kilpaa. Myllylä kuitenkin omistaa yhtiönsä kokonaan ja toimii myös hallituksen puheenjohtajana. Aluksi yhtiö on lähinnä pienimuotoinen harrastus Myllylälle, mutta hän toivoo, että tulevaisuudessa hän saisi elantonsa siitä. Uusia Mika Myllylä -tuotteita on tarkoitus tuoda markkinoille tasaisin väliajoin. (Reponen, 1999).

Mika Myllylähän on jo ennestään osakkaana Karpaasit Oy -nimisessä yhtiössä yhdessä Harri Kirvesniemen ja Jari Isometsän kanssa. Mielenkiintoista on nähdä, innostaako Myllylän ja kumppaneiden esimerkki osakeyhtiöiden perustamiseen myös muita yksilölajien urheilijoita. Myllylän tapauksessa lienee vain osittain kyse varainhankinnasta urheiluun, sillä varsinkin alussa toiminta tuskin tuottaa samoja määriä kuin mitä hän saa erilaisten yhteistyö- ja sponsorisopimusten kautta tai Hiihtoliiton avustuksina.

4.1.4 Tilanne ulkomailla

Suomessa lähinnä perinteiden ja verotussyiden takia urheiluseurojen organisaatiomuotona on ollut yhdistys. Ulkomailla puolestaan monilla seuroilla liikevaihto on ollut huomattavan suuri jo useita vuosikymmeniä ja tämän takia käytäntökin on ollut toisenlainen.

4.1.4.1 Pohjois-Amerikka

Pohjois-Amerikan ammattilaisseuroissa ja niiden toiminnassa olisi kirjoitettavaa useampaankin opinnäytetyöhön, sillä sen verran ”oma maailmansa” alue on ollut ammattilais-

sarjoiheen jo reilun vuosisadan ajan. Ensimmäinen täysammattilaisjoukkue, Cincinnati Red Stockings (baseball) perustettiin jo vuonna 1869. Koska tämä työ keskittyy suomalaiseseen liikuntakulttuuriin ja jääkiekkoon, esitellään seuraavassa vain pintapuolisesti, miten seurat toimivat Yhdysvalloissa ja Kanadassa ja miten niiden toiminta eroaa eurooppalaisesta seurakulttuurista.

Pohjois-Amerikan ammattilaisurheilussa joukkueiden omistajat voivat pääsääntöisesti käyttää parhaaksi katsomaansa oikeudellista organisaatiomuotoa. Vuonna 1986 neljän päälahjin eli baseballin, amerikkalaisen jalkapallon, koripallon ja jääkiekon pääsarjoissa pelanneista yhteensä 98 joukkueesta 49 toimi osakeyhtiömuotoisena, 45 henkilöyhtiönä ja neljä yksityisliikkeenä. Kaikki toimivat kuitenkin siis yhtiömuotoisena. (Rauste 1997, 308.)

Pohjois-Amerikan ammattilaisliigat eroavat muun maailman sarjoista merkittävimmin siinä, että neljän päälahjin sarjat ovat kaikki suljettuja liigoja. Niistä ei siis voi pudota pois, vaan kannattamattomia seuroja ainoastaan myydään kannattavammille alueille. Tämän takia pienien talousalueiden kanadalaisseuroja on siirtynyt jääkiekon NHL-sarjassakin suurille jääkiekkoalueille Floridaan ja Teksasiin. Lisäksi lisärahoituksen saamiseksi uusia joukkueita on tuotu sarjaan sarjalaajennuksilla. Kalliilla rahalla on ostettu sarjapaikka, josta yleensä useat kaupungit ovat kilpailleet. Kauppaa urheilujoukkueista käydään kuin mistä tahansa muusta käyttökelpoisesta tavarasta ja joukkueiden omistussuhteet vaihtuvat usein. Joukkuebisneksen esimerkki vaikkapa koripallon ammattilaisliigasta NBA-liigasta, jossa 23.9.1999 Vancouver Grizzlies myytiin liikemies Bill Laurielle 165 miljoonalla Yhdysvaltain dollarilla (noin 990 miljoonaa Suomen markkaa). Sama liikemies hankki jo kesällä omistukseensa jääkiekon NHL-seura St. Louis Bluesin ja sen uuden hallin Kiel Centerin. Myyntihinta kertoo karusti, kuinka suurista rahasummista Pohjois-Amerikan urheiluelämässä on kyse, vaikka vancouverilaisseura on yksi heikoimmista menestyneistä seuroista NBA:ssa. (Grizzlies Sale Presser kotisivu, 1999.)

Vuonna 1996 kalleimmaksi seuraksi Pohjois-Amerikassa arvioitiin amerikkalaisen jalkapallon seura Dallas Cowboys, jonka senhetkinen arvo 428 miljoonaa dollaria (noin 2570 Mmk) tuskin ainakaan on pienentynyt. Jääkiekossa kaikkein kalleimmaksi seurak-

si arvioitiin Boston Bruins 313 miljoonalla dollarilla (1 880 Mmk). (Sheehan, 1996, 315.) Toinen esimerkki rahamäärien suuruudesta Atlantin toisella puolen on summa, jonka seurat saavat liigalta valtakunnallisista TV-oikeuksista. Jokainen seura saa kaudella 1999 - 2000 noin 30 miljoonaa dollaria pelkistä valtakunnallisista TV-oikeuksista. Tällaisilla summilla yksistään kuitataan kevyesti vaikkapa kauden 1999 NBA-mestari San Antonion kyseiseltä kaudelta saama 17 miljoonan dollarin tappio. (Grizzles Sale Presser kotisivu, 1999.) Vertailun vuoksi, Suomessa jääkiekon SM-liigaseurat saavat TV-oikeuksista seuraa kohden noin miljoonaa markkaa.

4.1.4.2 Ruotsi

Ruotsissa liikunta ja urheilu on järjestäytynyt hyvin samaan tapaan kuin meillä Suomessa. Vapaaehtoisuus on toiminnan perusta ja ehdoton painopiste on nuorisourheilussa. Ruotsi on vahva kansanliikkeen maa, jossa yhdistysten autonomialla on itsestään selvä ja vahva asema. Yhteiskunnan tukitoimenpiteet tähtäävät nimenomaan edellytysten luomiseen eikä toiminnan järjestämiseen niinkään puututa. Suurin ero Suomeen on, että Ruotsissa ei ole lainkaan yhdistyslakia ja että jokainen kansalaisjärjestö hoitaa oman kenttensä rekisteröinnin. Urheilun kattojärjestö Riksidrottsförbundet (RF) pitää siis rekisteriä kaikista jäsenliitoista ja niiden jäsenseuroista. Liittojen, piirien ja seurojen mallisäännöt ovat liittokokouksen hyväksymiä. Valtion määrärahat osoitetaan pääosin RF:n käyttöön siten, että valtio päättää käyttökohteista ja -ehdoista mutta sisäinen jako on RF:n päätettävissä. Lähes puolet määrärahoista on tarkoitettu paikallisen seuratoiminnan tukemiseen. (Ekman 2000b.) Ruotsissa on Suomeakin tiukemmin pidetty kiinni urheiluseurojen toimimisesta yhdistysmuodossa. Osakeyhtiömuotoiset urheiluseurat sallittiin vasta elokuun lopulla 1999 Riksidrottsförbundetin päätöksellä. Päätöksellä oli suuri merkitys, koska sitä edelsi usean vuoden kiista asiasta. (Pugin, 1998.)

Ruotsissa yhtiöittämisen vastustajat väittävät, että yhtiöittäminen palvelisi vain rikkaita seuroja rikastumaan edelleen ja lisäksi lasten ja nuorten mahdollisuudet harrastaa urheilua heikkenisivät kovassa kilpailussa. Kannattajat puolestaan ovat sitä mieltä, että yhtiöittäminen pelastaisi monta seuraa konkurssilta ja että lisääntyvä kansainvälistyminen vaatii uusia toimintamalleja. Lopulta valtakunnallisen urheiluliiton päätöksellä yh-

tiömuotoiset seurat kuitenkin sallittiin, ja samalla sallittiin myös lisärahoituksen hankkiminen pörssiin listautumisen avulla. Liitto ei kuitenkaan hyväksy, että seurat voisivat olla kokonaan ulkopuolisten omistajien hallitsemissa yrityksinä. Vähintään 51% yhtiön äänivallasta ja 10% osakkeista pitää olla yhtiön taustalla olevan seuran hallinnassa. Käytännössä seuran koko toimintaa ei muuteta osakeyhtiömuotoiseksi, vaan yhdistys luovuttaa osakeyhtiölle vain oikeuden osallistua kilpailuihin. Heti päätöksen jälkeen miljoonaveloissa ollut tukholmalainen jääkiekkoseura AIK siirtyi osakeyhtiö AIK Elit-hockey AB:ksi ja seuran tilanne helpottui, kun 13 miljoonan markan velka muuttui sijoittajien ansiosta nollatulokseksi. Jalkapalloseura AIK tuli mukaan samaan yhtiöön huomattavasti paremmassa taloudellisessa kunnossa. (Mielonen, 1999.)

Ruotsin jääkiekon pääsarjan Elitserienin seuroista vain kahdella on oma pääoma plus-salla. Miljoonien markkojen velat olivat myös mm. Malmön ja Västeråsin joukkueiden rasitteena, joten mahdollisesti nämäkin seurat miettivät pelastumista yhtiöitymällä. Ruotsissa kaikkien pääsarjan 12 seuran yhteenlaskettu liikevaihto on noin 323 miljoonaa markkaa, kun vastaava luku SM-liigassa on 218 miljoonaa. Eroihin on varmaan muitakin syitä kun maiden kokoero, koska myös laittomien pelaajapalkkioiden maksut ovat nostaneet Ruotsin sarjan tasoa ja samalla mielenkiintoa. (Tuominen, 1999.)

4.1.4.3 Muu Eurooppa

Saksassa yhdistysmuodosta urheilutoiminnan organisaatiomuotona on pääosin luovuttu. Saksan DEL-jääkiekkoliigassa sarjapaikat voivat olla sekä yhdistys- että yhtiömuotoisten organisaatioiden nimissä. Saksassa urheiluseurojen verotus poikkeaa varsin paljon vastaavasta Suomessa. Saksalaisseuran saama verokohtelu ei määräydy toiminnassa käytetyn organisaatiomuodon vaan toiminnan ammattimaisuuden perusteella. Urheiluseuran toiminnan yleishyödyllisyys arvioidaan kunkin seuran toimintaan kuuluvan joukkueen osalta erikseen. Sellainen joukkue, jossa yhdellekin pelaajalle maksetaan palkkaa yli määrätyn rajan, menettää verotuksessa yleishyödyllisen statuksensa. Mikäli edustusjoukkue menettää yleishyödyllisen statuksensa, se ei kuitenkaan vaikuta seuran muiden osien verokohteluun. Useimmat urheiluseurat toimivatkin yleishyödyllisenä yhdistyksenä edustusjoukkueen toimintaa lukuun ottamatta. (Rauste 1997, 678.)

Joissakin maissa kuten Ranskassa, Englannissa, Espanjassa, Italiassa ja Kreikassa yhdistysmuodon käyttäminen pääsarjatasen ottelutoiminnassa on jopa lainsäädäntöteitse kielletty yhdistysmuotoon liittyvien epäkohtien vuoksi. Osakeyhtiömuodon käyttäminen on säädetty pakolliseksi esimerkiksi silloin, kun joukkue pelaa tietyllä sarjatasolla tai kun joukkueessa pelaa ammattilaispelaajia. Osakeyhtiömuodon käyttöpakko on saatettu sitoa myös esimerkiksi joukkueen maksamien palkkojen yhteismäärään tai joukkueen urheilutoiminnasta saamien tulojen määrään. Espanjassa yhdistysmuodon käyttäminen on sallittu sillä ehdolla, että urheiluseuran hallituksen jäsenet ottavat henkilökohtaisesti vastattavakseen vähintään 15% seuran veloista. Varsinkin markkamääräiset rajat voisivat Suomessakin olla toimivia kriteereitä yhtiömuodosta päätettäessä. (Rauste 1997, 665 – 666.)

Englannissa jalkapalloseurat ovat perinteisesti olleet osakeyhtiöitä, esimerkkinä liverpoolilainen Everton, joka muuttui osakeyhtiöksi jo vuonna 1892. Tämän hetken maailman suurin jalkapalloseura Manchester United on myös toiminut jo vuosisadan alusta alkaen osakeyhtiömuodossa. Vuonna 1998 joukkueen liikevaihto oli 790 Mmk tuottaen voittoa 14 Mmk. Manchester United ei ole ainoa menestysseura, vaan pääosa valioliigan seuroista tuottaa voittoa ja niin liikevaihto kuin suosiokin kasvavat koko ajan. Englannissa vielä neljännen sarjatasonkin jalkapallotoiminta on ammattimaista eli noin 90 ammattilaisseuraa toimii yksinomaan jalkapallon puolella. (Kauppalehti 21.6.1999.)

4.1.5 Urheiluseurat pörssissä

Osakeyhtiöksi siirtymistä saatetaan perustella mahdollisuudella listautua pörssiin ja pörssi-innostus onkin kasvanut viime vuosina. Tärkein syy pörssiin menoon on omistuspohjan laajentaminen, jotta toimintaan saataisiin lisää rahaa. Toisaalta myös pörssi-yhtiön omaisuutta on helpompi realisoida, koska pörssiyhtiöhän on kauppapaikka, jossa omaisuus määritellään joka päivä. Pörssiin listautuminen tuo urheiluseuroille myös ongelmia. Omaisuus joutuu julkiseen kontrolliin ja toimintaa ruvetaan seuraamaan pörssin sääntöjen mukaan. Tällöinhän urheiluseurankin pitäisi informoida osakkeenomistajia kaikista osakekurssiin vaikuttavista asioista. Esimerkiksi huippupelaajan sairastuminen flunssaan pitäisi julkistaa. (Urheiluplus 4/1998).

Manchester United on ollut esimerkkiseura myös pörssimenestyksessä, vaikka kaikki viidestätoista Lontoon pörssiin listautuneesta jalkapalloseurasta eivät olekaan menestyneet kovin hyvin. Manchester Unitedin markkina-arvo kasvoi kahdessa vuodessa (1996 - 1998) viisinkertaiseksi, mutta mikäli menestystä ei tule lähivuosina viime vuosien tahtiin, myös osakekurssi lähtee laskuun. Mediakeisari Rupert Murdochin epäonnistunut ostotarjous ei vaikuttanut kurssiin juuri lainkaan, koska samaan aikaan keväällä 1999 seura saavutti parhaimmat menestyksensä. Murdoch olisi halunnut ostaa seuran 624 miljoonalla punnalla (5 616 Mmk), mutta osakkeenomistajat hylkäsivät tarjouksen, koska pitivät sitä liian matalana! (HS 7.4.1999).

Suomessa yleisiä pörssipuheita herätelleen Jokereiden kiinnostus heräsi, kun se kuuli, kuinka hyvin Tanskassa jalkapalloseuran pörssiin listautuminen oli onnistunut. Kööpenhaminalainen Brøndby IF Fodbold A/S listautui Kööpenhaminan pörssiin jo vuonna 1987. Syksyllä 1998 seura järjesti osakeannin ja tulos oli loistava varsinkin kun pidetään mielessä, että kyseessä on Suomen kokoinen maa. Osakeanti toi noin 64 Mmk seuran tilille ja summa käytettiin lähinnä uuden stadionin rakentamiseen. Ennen antia seuralla oli jo 8 500 omistajaa ja 40 miljoonan markan osakepääoma. Vaikeakaan seuralla on ollut, kuten vuoden 1993 yli 40 miljoonan markan tappio kertoi, mutta siitä lähtien urheilullisen menestyksen kasvaessa tulos ennen veroja on ollut tasaisesti noin 15 miljoonaa markkaa vuodessa. (Horelli, 1999.)

4.2 Osakeyhtiö

Yritystoimintaa voidaan harjoittaa monessa juridisessä muodossa (avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö, toiminimi). Eri yritysmuodoissa yrittäjän ja yrityksen sekä toisaalta yrityksen ja yhteiskunnan väliset oikeudet ja velvollisuudet on järjestetty hie- man eri tavalla (Ek, Jokiranta & Perkiö 1997, 42). Yritysmuodon valintaan vaikuttavat monet tekijät. Yritysmuoto vaikuttaa mm. päätöksentekoon, vastuuseen sekä verotukseen, joten sen valintaan on syytä kiinnittää huomiota ja selvittää asiaan liittyviä kysymyksiä alan asiantuntijoiden kanssa (Kauppa- ja teollisuusministeriö 1999, 16).

Osakeyhtiö on pääomayhtiö, jossa osakas tai osakkaat sijoittavat panoksensa yhtiöön merkitsemällä tai ostamalla yhtiön osakkeita (Ek et al. 1997, 43-44). Osakeyhtiötoimintaa sääntelee osakeyhtiölaki. Osakeyhtiö on liikeyritys, jossa osakkaat eivät ole henkilökohtaisesti vastuussa yhtiön velvoitteista. Osakeyhtiön voi perustaa yksi tai useampi luonnollinen henkilö tai perustaja. Osakeyhtiön varallisuusrakenteen yleispiirre on, että sen pääoma on jaettu rahamääräisiin eli nimellisarvoisiin osakkeisiin. (Norri 1997, 34.)

Yksi osakeyhtiömuodon päätarkoituksista on saada aikaan tehokas järjestelmä, jolla sijoittajien säästötavoitteet voidaan yhdistää yritysjohtajan taitavuuteen johtaa yritystä. Antamalla viimekädessä päätösvalta osakkeenomistajille tai heidän edustajilleen on haluttu luoda paras mahdollinen kannustinjärjestelmä, jotta yhtiön kokonaisarvo kasvaisi. Toinen tavoite osakeyhtiöllä on myös osakkeenomistajan varallisuuden kasvattaminen tai maksimointi. Toisaalta juuri tässä tavoitteessa piilee suurimmat riskit, ja riskisijoittaminen onkin yksi osakeyhtiön ja osakesijoitusten tunnusmerkeistä. (Toivonen 1999, 30.)

4.2.1 Voitonjako ja tappion kattaminen

Yhtenä suurena erona yleishyödyllisiin yhdistyksiin on se, että osakeyhtiöt voivat jakaa voittoa maksamalla osakkaiden omistamille osakkeille osinkoa. (OYL 12: 2 §). Kuten urheiluseuraa yhdistyksenä käsittelevässä kappaleessa jo mainittiin, yleishyödyllisen yhteisön varsinaisen toimintansa tukemiseksi harjoittaman liike- tai ammattitoiminnan ylijäämästä ei ole mahdollisuutta jakaa voitto-osuuksia ja taloudellisen tuen antaminen on mahdollista vain, jos se liittyy läheisesti yhteisön toimintaan kuten esimerkiksi valmennustuki tai stipendit. (Eskelinen 1995, Perälä 1998.)

Rekisteröidyn osakeyhtiön osakkaat vastaavat yhtiön sitoumuksista ainoastaan osakkeisiin sijoittamallaan varoilla (rajoitettu vastuu). Osakkailla ei siis ole henkilökohtaista vastuuta yhtiön veloista. Pienissä osakeyhtiöissä, ja varsinkin toiminnan alkuvaiheessa yhtiön varat eivät aina riitä yhtiön lainojen vakuudeksi, ja tällöin yhtiön osakkaat voivat joutua varmistamaan lainojen saannin henkilökohtaisella takauksella. Myös osakeyh-

tiömuotoiset urheiluseurat voivat joutua taistelemaan kannattavuutensa puolesta, ja tällöin taloudelliset ongelmat voivat kasvaa hyvinkin suuriksi. Yksi tapa taloudellisen ahdingon purkamiseen on aikaisemmin mainittu osakepääoman korottaminen mutta osa yhtiömuotoisista urheiluseuroista joutuneen tekemisiin myös selvitystilan kanssa. Selvitystilalla tarkoitetaan tilaa, jossa yhtiö on normaalin toimintansa ja purkautumisensa välisenä aikana. Yleishyödyllistä yhteisöään ei voida asettaa selvitystilaan, vaan ainoastaan velallisten kärsivällisyyden loputtua velalliset voivat hakea yhteisöä konkurssiin. Osakeyhtiöillä toiminta on puolestaan huomattavasti tiukempaa ja säännökset edellyttävät yhtiön asettamista selvitystilaan ennen mahdollista ajautumista konkurssiin. Lähinnä velkojien suojaksi osakeyhtiölaissa on erikseen säädetty, milloin yritys pitää määrätä selvitystilaan. (Kivelä & Nordell, 1997, 102.) Jos taloudellisiin vaikeuksiin joutunut yhtiö on niin sanotusti elinkelpoinen, sillä saattaa olla mahdollisuus päästä yrityssaneeraukseen. Tällöin tuomioistuimien, yhtiö ja velkojat voivat yhdessä päättää saneeraukseen hakeutumisesta. Yrityssaneerauksessa tavoitteena on pelastaa yritys konkurssilta ja myös tietyissä tapauksissa selvitystilalta ja saattaa se normaaliin toimintakuntoon. (Ohvo, Hulkko, Hyvärinen & Varjola-Vahveläinen 1998, 63.)

Taloudellisten vaikeuksien kohdatessa yhdistysmuotoista urheiluseuraa tulevat ajankohtaiseksi kysymykset toiminnan tai tappion vastuun kantajista. Yhdistyksessä vahingonkorvausvelvollisuus on solidaarinen eli jos vahinko on useampien tuottama, jokainen vastaa omasta ja toistensa puolesta. Eli jos hallitus on kokonaisuudessaan aiheuttanut yhdistykselle esim. taloudellista vahinkoa, yhdistys voi periä korvaukset keneltä tahansa hallituksen jäseneltä. Tämä sitten vuorostaan yrittää saada muutkin maksamaan oman osuutensa. Jos taas rekisteröimättömän yhdistyksen puolesta tehdään taloudellinen tai muu sitoumus, sitoumuksen tekijät vastaavat siitä kuten omissa nimissään tekemästä asiakirjasta. Jos rekisteröity yhdistys ei kykene suoriutumaan veloistaan määräajassa, kukaan yhdistyksen nimissä sitoumuksen tehnyt henkilö ei ole omilla varoillaan siitä vastuussa. Ääritilanteessa velkoja jää siis ilman saataviaan. Luonnollisesti tämä edellyttää, että yhdistyksen nimenkirjoittajat ovat toimineet valtuuksiensa puitteissa ja ”hyvässä uskossa”. Yhdistystä koskevien, lakiin kirjattujen selvitystilasäännösten ja henkilökohtaisen vastuun puute lienee keskeisin syy siihen, että urheiluseuran taloutta voidaan hoitaa huolettomasti ja toimintaa jatkaa ylivelkaantuneisuudesta huolimatta aina siihen saakka, kunnes likviditeettikonkurssi on väistämätön. (Eskelinen 1997.)

4.2.2 Verotus

Osakeyhtiötä pidetään itsenäisenä verovelvollisena eli yhtiön toiminnan tuottama tulo ja sen nimissä hankittu omaisuus luetaan yhtiön tuloksi ja omaisuudeksi. Osakasta ei veroteta erikseen osakeyhtiössä. Vuonna 2000 itse osakeyhtiöitä verotetaan tuloverolain mukaisesti kiinteällä 29%:n verokannalla. (Holopainen & Levonen 1999.) Osakeyhtiöhän maksaa yleensä arvonlisäveroa, koska se on tuloverovelvollinen ja harjoittaa liiketoimintaa. Ainoastaan vähäisestä toiminnasta eli alle 50 000 markan vuosittaisesta liikevaihdosta osakeyhtiöt eivät ole verovelvollisia, jos eivät itse halua hakeutua verovelvolliseksi. Arvonlisäverotuskäytäntö helpottuu yhtiöityessä, sillä seuran ei enää tarvitse huolehtia siitä, mikä on verollista ja mikä verotonta toimintaa harjoitettaessa liiketoimintaa. (Toivonen 1999, 36.)

Yleishyödyllistä yhteisöäkin verotetaan, vaikka verotus onkin löysempää yhtiömuotoisiin yrityksiin verrattuna. Yleisesti ottaen yleishyödyllinen yhteisö on verovelvollinen saamastaan elinkeinotulosta. Tulo-, arvonlisä- ja kiinteistöverotus käsitellään alempana tarkemmin, mutta niiden lisäksi yleishyödyllisiä yhteisöjä saatetaan verottaa muutenkin. Lahjaveroa ei ole suoritettava omaisuudesta, joka ei tuota aatteelliselle yhdistykselle taloudellista etua tai jolla on yleishyödyllinen tarkoitus. Yhteisö ei siis joudu maksamaan lahjaveroa saamistaan lahjoituksista eikä perintöveroa esimerkiksi testamentilla saamastaan varallisuudesta. Myös varallisuusverosta yleishyödylliset yhteisöt ovat vapautettuja ja apurahojakin verotetaan vain, mikäli apurahan on antanut jokin muu kuin kotimainen julkisyhteisö. (Perälä 1998, 125 – 126; Urheilun Verotusryhmä 1998, 19).

Verotuksellisesti yhdistykset ovat erityisasemassa useimpiin muihin yhteisöihin verrattuna. Yleisesti yhdistykset maksavat tulo- ja varallisuusveroa ainoastaan liiketulostaan. Verovelvollisuus johtuu siitä, etteivät yhteisöt saisi kilpailuetua samoilla markkinoilla olevan verovelvollisen yrityksen haitaksi. Liiketoiminnaksi ei kuitenkaan lasketa tiettyjä laissa lueteltuja, yhdistyksen toiminnan rahoittamiseksi järjestettyjä toiminnan muotoja. Lisäksi yhdistyksen kiinteistötulot ovat verotettavaa tuloa vain kunnallisverotuksessa.

Rajaus siitä, mikä on elinkeinotuloa ja mikä on verovapaata, on hyvin häilyvä. Elinkeinoiminnalla tarkoitetaan liike- ja ammattitoimintaa. Jotta kyseessä olisi liiketoiminta, sen on täytettävä seuraavat kriteerit:

1. Toimintaa harjoitetaan **suunnitelmallisesti** (kaikki varainhankinta tapahtuu käytännössä suunnitelmallisesti, joten tämä kriteeri ei ole ratkaiseva analysoidessa toiminnan luonnetta).
2. Toiminta on **jatkuvaa** (kerrankin vuodessa vuosittain pidettävä tapahtuva on jatkuva).
3. **Asiakaskunta on rajoittamaton.** (Se, aiheuttaako myynti kilpailuhäiriötä markkinoilla, on ratkaisevaa.) (Perälä, 1998, 127 - 128).

Jo aikaisemmin urheilun varainhankintaa käsittelevässä kappaleessa (3.2.2) on listattu sellaisia yleishyödyllisen yhteisön rahoittamiskeinoja, joita ei pidetä elinkeinotulona eikä niistä täten ole tarvinnut maksaa veroa.

Urheilukilpailuun tai huvitilaisuuteen liittyvät mainostulotkin olivat aikaisemmin yleishyödylliselle yhteisölle tavallisesti verottomia. Arvonlisäverolain voimaantulua mainostilan myynti on taas tullut ennakkopyyntöjen kohteeksi. Nykyään pysyvät vuoden ajaksi myydyt mainostilat on katsottu yhteisön verolliseksi elinkeinotoiminnaksi, varsinkin jäähallien lattia- ja seinämainosten osalta. Edelleenkin, jos mainokset liittyvät oleellisesti yhdistyksen järjestämään urheilukilpailuun, siitä saatu tulo on kuitenkin verotonta (Verotustyöryhmä 1998, 35 - 36). Myös urheilijoiden peliasuissa olevat mainokset ovat verottomia, sillä ne liittyvät keskeisesti yhdistyksen toiminnan rahoittamiseen (Eskelinen 1997, 70).

Luettelo ei ole kattava eli myös muuta tuloa voi saada verovapaana, mikäli kyseessä ei ole selvästi elinkeinotulo ja toiminta ei täytä liiketoiminnan tunnusmerkkejä. Urheiluseuroilla kaikki nämä varainhankintamuodot neljättä kohtaa (hoito-, askartelu- tai ope-
tustarkoituksessa valmistettujen tuotteiden tuloa) lukuun ottamatta ovat erittäin yleisiä. Seurojen toiminnan kannalta on tärkeää, että ne pysyvät verovapaina tuloina. Yleishyödylliset urheiluseurat ovat yleensä saaneet verohuojennuksen varsinaisesta toimin-

nasta erillään harjoittamastaan elinkeinosta, mikäli seura kuuluu valtakunnalliseen liittoon. (Toivonen 1999.)

4.2.2.1 Arvonlisävero

Arvonlisävero on välillinen vero, jota maksetaan hyödykkeiden vaihdannasta. Välillisellä verolla tarkoitetaan sitä, että veron lopulliset maksajat eli kuluttajat eivät tilitä veroa valtiolle, vaan tavaroita ja palveluita myyneet yritykset tekevät tilityksen. Arvonlisäveroa säätelee 1.6.1994 voimaan tullut arvonlisäverolaki (AVL). Arvonlisävero on, kuten aikaisempi liikevaihtoverokin, kulutusvero eli nimensä mukaisesti sillä verotetaan kulutusta. Verovelvollinen siirtää veron tavaroiden ja palvelujen hintaan ja näin vero jää viime kädessä kuluttajien maksettavaksi. Suomessa yleinen arvonlisäverokanta on 22%. Sen lisäksi 17%:lla verotetaan elintarvikkeita ja rehuaineita sekä 8%:n mukaan mm. kirjoja, pääsylippuja, henkilökuljetuksia, majoituspalveluita sekä liikunnan harjoittamiseen tarjottavia palveluita. Täysin verottomia ovat puolestaan muun muassa terveyden ja sairaanhoito, sosiaalihuolto, koulutus sekä rahoitus- ja vakuutuspalvelut. (Alhola, Koivikko, Rätty & Tuominen 1999, 444).

Arvonlisäverotus on erittäin tärkeässä asemassa, kun yhteisöt ja urheiluseurat päättävät, pysyvätkö ne edelleen yhdistyksenä vai muuttuvatko osakeyhtiöksi. Yhdistyksenä olemisen huono puoli on, etteivät yhdistykset saa vähentää arvonlisäveroa ostoistaan yhtiömuotoisten seurojen tapaan, mutta toisaalta ne eivät myöskään joudu lisäämään veroa myyntiinsä. Usein varsinkin urheiluseuroilla on paljon kuitenkin juuri ostolaskuja, joista seurat haluaisivat saada arvonlisäveron vähennetyksi. Yhdistykset voivat tehdä vähennyksiä vain, mikäli toiminta tapahtuu liiketoiminnan muodossa. (Toivonen 1999)

Merkittävä osa urheiluyhdistysten toiminnasta jää arvonlisäverotuksen ulkopuolelle. Tällaisia ovat esimerkiksi jäsenmaksutulot, mikäli niiden ei voida katsoa olevan vastiketta urheiluyhdistyksen tuottamasta palvelusta tai tavarasta. Yleisesti ottaen urheiluseuran arvonlisäverovelvollisuus riippuu siitä, onko yhteisö yleishyödyllinen, onko tulo arvonlisäverolain soveltamisen piirissä, onko toiminta liiketoiminnan muodossa harjoi-

tettua ja onko tulo tuloverolain mukaan verovapaata henkilökohtaista tuloa vai verollista elinkeinotuloa. (Eskelinen 1995, 71).

Mikäli toimintaa ei ole vapautettu verosta, verolliseen liikunta- ja urheilutoimintaan sovelletaan yleensä AVL:n 85 a §:ssä säädettyä liikuntapalvelujen alennettua 8 prosentin verokantaa. Kaupallinen toiminta, kuten esimerkiksi kuntosali- tai aerobicpalvelu, liikuntavälineiden kauppa, palloiluhallien toiminta ja kaupallisista urheilutilaisuuksista saatu tulo on veronalaista riippumatta siitä, kuka toimintaa harjoittaa. Pääsylippujenkin verokanta on 8%, mutta jos tilaisuuksiin liittyy myös muita tuloja kuten sponsori- ja mainostuloja, niihin sovelletaan 22%:n mukaista verokantaa. (Auranen 1998, 290 - 291).

Liikuntatilan tilapäistä luovuttamista verotettiin vuoden 1997 loppuun asti 12% siirtymäsäännöksen mukaan, mutta sen jälkeen sen verotus muuttui muiden mukana 8%:iin. Tämä kohta koskee seuraavien urheilupaikkojen käyttö- ja kurssimaksuja: uimahallit, golfkentät, laskettelurinteet, tennishallit, sulkapallohallit ja kuntosalit, tanssikurssit, hiihtokurssit ja ratsastuskoulut. Jo se, että liikuntatoimintaa verotetaan, on ehkä vähän merkillistä, koska terveyden- ja sairaanhoito on säädetty verovapaaksi arvonlisäverotuksessa, mutta terveyttä edistävä liikunta ei ole verovapaata. Toisaalta verokantana pääosin oleva 8% tarkoittaa jo tietynlaista etua ja samalla vähentää mahdollista kilpailuvääristymää, koska suurin osa hankinnoista oikeuttaa AVL:n 22 §:n mukaiseen vähennykseen. (Eskelinen 1997, 174).

Kuten huomataan, urheilutoimintaa järjestävien yleishyödyllisten yhteisöjen ja osakeyhtiöiden verotus ei ole kovinkaan yksinkertainen asia. Seurajohtajilta edellytetään varsin laajaa ja tarkkaa tietoa erilaisista verotuskäytännöistä ja -sääöksistä. Urheilutoiminnasta saadun tulon verottaminen lieneekin tärkeimpiä kokonaisuuksia, jotka ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat urheiluseurojen yhtiöitymispäätöksiin.

4.2.2.2 Tuloverotus

Yhteisöt ovat verovelvollisia Suomesta ja muualta saamastaan elinkeinotulosta valtiolle yleisen yhteisön tuloveroprosentin (29%) mukaan. Veron saajina ovat valtio, kunta ja seurakunta. Verovelvollisuus johtuu siitä, etteivät yhteisöt saisi kilpailuetua samoilla markkinoilla olevan verovelvollisen yrityksen haitaksi. Lisäksi muuhun kuin yleiseen tai yleishyödylliseen tarkoitukseen käytetyn kiinteistön tai kiinteistön osan tuottamasta tulosta ne ovat verovelvollisia kunnalle ja seurakunnalle. (Urheilun Verotusryhmä 1998, 19). Kuitenkin osa yhteisöistä on vapautettu verovelvollisuudesta TVL:n 22 - 23 §:ssa, joissa myönnetään kokonaan vapautus varallisuusverosta ja osittainen vapautus valtion ja kunnallisverosta.

4.2.2.3 Elinkeinotulo

Luettelo tuloista, joita TVL:n 23 §:n 3 momentin mukaan pidetä elinkeinotulona esitettiin jo kappaleessa urheiluseurojen varainhankinta (3.2.2). Luetteloon perustuen Suomessa järjestetään urheilutapahtumia täysin verovapaasti. Urheilukilpailun järjestäminen on seuralle toimintansa toteuttamista, joten verokohtelu ei voi olla muunlainen, vaikka kilpailua järjestettäisiin muun toiminnan rahoittamiseksi. Tarjoilu- ja myyntitoiminnan ei tarvitse edes tapahtua urheilukilpailupaikalla, mikäli se esimerkiksi tilanpuutteen takia pitää siirtää muualle. Myynnin pitää kuitenkin katsoa liittyvän tapahtumaan. Sen sijaan urheiluseuran oman kioskin tai kahvion pitäminen jollain urheilusuurituspaikalla ja myynti kilpailujen ulkopuolella, on normaalia verollista myyntiä. (Eskeinen 1997). Arpajaisista luonnollisesti maksetaan arpajaisveroa, mikä vaihtelee puolentoista ja viiden prosentin välillä arpajaisten tuotosta. Veroa ei tarvitse maksaa, mikäli kalenterikuukaudelta suoritettavan veron määrä on alle 300 markkaa. Arpajaisina pidetään tavara- ja raha-arpajaisia, bingopeliä, veikkausta, vedonlyöntiä sekä peliautomaatteja, joista voi saada voittoa rahana tai tavarana. (Lydman 1995, 244 - 245).

Toisen kohdan verovapaus koskee niin jäsenlehtien ilmoitustuloja kuin tilausmaksujakin. Muiden kuin jäsenlehtien julkaisutoimintaa verotetaan normaalin tuloveroprosentin (vuonna 2000 29%) mukaan. Jotta kyseessä olisi jäsenlehti, sen pitää olla vähintään

neljä kertaa vuodessa ilmestyvä ja yleishyödyllisen yhteisön julkaisema. Lisäksi yleishyödyllinen yhteisö ei saa liiketoimintana julkaista tai myydä muita sanoma- tai aikauslehtiä ja yhteisön tulee julkaista jäsenlehteä pääasiassa jäseniään tai osakkaitaan varten. Myös sisältöön kiinnitetään huomiota, eli jos lehti on edellisten lisäksi sisällöltään jäsenlehti, jossa kerrotaan yhdistyksen toiminnasta, toiminta on verotonta. (Auranen & Korpela, 1996, 36 - 37). Asia käy selvästi esille seuraavasta korkeimman hallinto-oikeuden päätöksestä:

Yhdistys, joka oli verotuksessa katsottu yleishyödylliseksi yhteisöksi, oli jo usean vuoden ajan julkaissut säännönmukaisesti kerran kuukaudessa ilmestyvää ilmaisjakelulehteä, jota oli jaettu kaikkiin talouksiin A:n kaupungin alueella. Lehdessä olivat saaneet julkaista mainoksia yhdistyksen jäsenliikkeitä. Lehden tuotot, jotka olivat muodostuneet jäsenten maksamista ilmoituksista, olivat verovuonna olleet 746 157 markkaa ja kulut 698 037 markkaa. Kun otettiin huomioon lehden levikki ja sisältö, lehteä ei ollut pidettävä jäsenlehtenä. Yhdistyksen harjoittama julkaisutoiminta oli näin ollen liiketoimintaa ja siitä saatu tulo oli yhdistyksen veronalaista liiketuloa. Verovuosi 1987. (KHO 1992 T 1819).

Kolmannen kohdan tuotteiden myynnissä on ratkaisevinta verovapautta ajatellen se, onko kyse varojen keräyksestä vai myynnistä käypään hintaan, mikä tekisi myynnin verolliseksi. Jotta kyse olisi varojen keräyksestä, pitää olettaa keräyksen olevan sellaista, että ihmiset ostavat tuotteita tukemistarkoituksessa. Myyntiä pidetään helpommin verovapaana, mikäli myydään satunnaisesti vapaaehtoistyövoimaa hyväksi käyttäen.

Urheilukilpailuun tai huvitilaisuuteen liittyvät mainostulotkin olivat aikaisemmin yleishyödylliselle yhteisölle tavallisesti verottomia, kuten oheisesta korkeimman hallinto-oikeuden päätöksestä voi päätellä:

Ampumahiihdon MM-esikisat 14.3.1980 - 16.3.1980 ja MM-kisat 10.2.1981 - 15.2.1981 järjestäneet yleishyödylliset yhteisöt olivat myyneet kisojen kilpailupaikoilta mainostilaa ajaksi 1.12.1979 - 30.3.1980 ja 1.12.1980 - 30.3.1981. Mainostuloja arvioitiin kertyvän noin 1 miljoonaa markkaa, mistä yhdistykset joutuivat maksamaan asianomaiselle kaupungille korvauksen mainostilojen saamisesta hiihtokeskuksessa. Siihen nähden, että tulo saatiin lähinnä yhdistysten järjestämien urheilukilpailujen ajaksi kilpailupaikoille järjestetyn mainostilan myynnillä, yhdistyksiä ei ollut verotettava mainostilojen vuokraamisesta saamastaan tulosta. Ennakkotieto. Verovuosi 1980. Verovuosi 1981. (KHO 1981 T 952).

Mainostulot voivat olla verollisia, mikäli mainokset ovat esillä myös muulloin kuin kyseisissä verovapaissa tapahtumissa ja suurin osa tuloista syntyy silloin. Arvonlisävero-

lain voimaantultua mainostilan myynti on taas tullut ennakkopyyntöjen kohteeksi. Nykyään pysyvät vuoden ajaksi myydyt mainostilat on katsottu yhteisön verolliseksi elinkeinotoiminnaksi, varsinkin jäähallien lattia- ja seinämainosten osalta. Edelleenkin, jos mainokset liittyvät oleellisesti yhdistyksen järjestämään urheilukilpailuun, siitä saatu tulo on kuitenkin verotonta. Urheilijoiden peliasuissa olevat mainokset katsotaan liittyvän läheisesti yhdistyksen järjestämiin urheilukilpailuihin ja ovat siten verottomia. Myös urheilukilpailujen aikana tapahtuva äänimainonta on katsottu verottomaksi. (Verotustyöryhmä 1998, 35 - 36).

Luettelo ei ole kattava eli myös muuta tuloa voi saada verovapaana, mikäli kyseessä ei ole selvästi elinkeinotulo ja toiminta ei täytä liiketoiminnan tunnusmerkkejä. Urheiluseuroilla kaikki nämä varainhankintamuodot neljättä kohtaa (hoito-, askartelu- tai opetustarkoituksessa valmistettujen tuotteiden tuloa) lukuun ottamatta ovat erittäin yleisiä. Seurojen toiminnan kannalta on tärkeää, että ne myös pysyvät verovapaina tuloina. Yleishyödylliset urheiluseurat ovat yleensä saaneet verohuojennuksen varsinaisesta toiminnasta erillään harjoittamastaan elinkeinosta, mikäli seura kuuluu valtakunnalliseen liittoon. (Verotustyöryhmä 1998.)

4.2.3 Taustayhtiöt

Parin viime vuosikymmenen aikana itse urheilutoiminnassa yleishyödyllisten yhdistysten taustalla toimivat taustayhtiöt ovat yleistyneet. Taustayhtiöitä on nimitetty esimerkiksi pelaajapörssiksi, koska yhtiö on toiminut seurojen pelaajakaupan hoitavana yksikkönä. Voi olla myös niin, että varakas yksityishenkilö on halunnut sijoittaa varoja seuraan osallistumatta seuran varsinaiseen päätöksentekoon. (Rauste 1997, 675).

Pääasiallinen syy taustayhtiöiden käyttöön on ollut se, että aikaisemmin osakeyhtiö ei voinut saada edustus oikeutta eri palloilulajien sarjoihin. Lisäksi seuratoimintaa on edelleen pidetty aatteellisena toimintana, vaikka toiminta varsinkin joukkuelajeissa on ollut viime vuosina hyvinkin ammattimaista. Huipputason joukkueen pelaaminen ja pysyminen kansallisella pääsarjatasolla vaatii suuria pääomia ja rahoituksen tarve on koko ajan kasvanut. Tarvittavien varojen kerääminen perinteisen yhdistystoiminnan

keinoin on kuitenkin vaikeaa. Yleisön mielenkiinnon lisääntyessä myös yksityisten rahoittajien kiinnostus huipputason urheilutoimintaan on lisääntynyt. (Rauste, 1997, 675-676.)

Taustayhtiöiden historia suomalaisessa jääkiekossa alkaa vuodesta 1986, jolloin jääkiekon SM-liigaseura Kalevan Pallo Kuopiosta perusti taustalleen Kuopion Pelaajapörssi Oy:n. Toiminnan tarkoituksena oli tukea liigaseura Kalpaa ostamalla, myymällä ja vuokraamalla pelaajaoikeuksia. Pelaajapörssi maksoi pelaajien siirtomaksut, joista Kalpa maksoi erikseen sovittua korkoa puolestaan Pelaajapörssille. Pelaajan siirtyessä pois pääosa mahdollisesta voitosta tuli Pelaajapörssille ja pieni osa Kalpalle. (Virtanen 1986). Kalpan juoksevien menojen takaaminen oli Pelaajapörssin ongelmana usean vuoden ajan. Seurana Kalpa ajautui kesällä 1999 jo toisen kerran konkurssiin (ensimmäinen konkurssiin hakeutuminen tapahtui 1993). Konkurssi on tähän mennessä toiseksi suurin suomalaisen urheiluseuran kohdalla. Marraskuussa 1999 alkaneessa velkojen käsittelyssä velkojat vaativat Kalpa-Kuopio ry:n konkurssipesältä yhteensä 9,1 miljoonan markan saatavia. Suurimpina velkojina ovat verottaja (2,2 miljoonaa markkaa) ja Pelaajapörssi Oy (1,45 miljoonaa). Pesän varat ovat ainoastaan 400 000 markkaa. (Länsi-Savo 11.11.1999). Toistaiseksi suurin jääkiekkoseuran konkurssi tapahtui 1994 Joensuuun Kiekkopojille, jonka velkamäärä oli lopulta noin 12 miljoonaa markkaa. (Toivonen 1999).

Vaihtelevalla menestyksellä ovat toimineet lähinnä pelaajakauppoihin keskittyneet taustayhtiöt Lappeenrannassa (SaiPa), Raumalla (Lukko) ja Jyväskylässä (JypHT). Taustayhtiöiden merkitys väheni vuoden 1996 alun jälkeen, kun belgialaisen jalkapalloilija Jean-Marc Bosmanin käynnistämä oikeudenkäynti saatiin päätökseen. Tämän niin sanotun Bosman-säännön perusteella kiellettiin siirtokorvaukset pelaajien siirtyessä Euroopan sisällä johonkin toiseen maahan pelaamaan. Monien taustayhtiöiden pääoma eli pelaajat menettivät arvonsa, vaikka laittomasti Suomessa maan sisäiset siirtokorvaukset säilytettiin. (Urheilulehti 43/1997).

Toistaiseksi yleishyödyllinen yhteisö on voinut siirtää ilman veroseuraamuksia mahdollisen ylijäämän taustayhteisön käyttöön, joka on sitten jakanut ylijäämän voittona osakkailleen. Urheilun Verotustyöryhmä (1998, 58) totesi omassa lausunnossaan, että

nykyistä käytäntöä on muutettava. Työryhmän käsityksen mukaan sellaiset urheiluyhdistykset, joiden toiminnasta saadut tulot käytetään yksityisten taloudellisten etujen edistämiseen yhdistyksen yhteydessä toimivan taustayhtiön kautta tai muulla tavoin, ovat selvästi nykyisen lainsäädännön mukaan muita kuin yleishyödyllisiä yhteisöjä. Tällaiset yhdistykset tulisi työryhmän mukaan saattaa tarvittaessa verotuksen piiriin normaaleilla verovalvontakeinoilla.

4.2.4 Muita yhdistyksen ja osakeyhtiön eroja

Yhdistysten ja osakeyhtiöiden toiminnassa on monia eroavaisuuksia, jotka voivat olla syynä urheiluseuran yhtiöittämiseen. Yhdistyksessä ei ole omistajia eikä yhdistys voi jakaa voittoa jäsenilleen. Yhdistyksellä ei ole myöskään erillistä pääomaa, joka tulisi kerätä jäseniltä tai muilta henkilöiltä ja jonka säilyttämisestä olisi laissa säännöksiä. Tämä vaikuttaa muun muassa siihen, millaisia vakuuksia velanantaja yhdistykseltä vaatii. Osakeyhtiössä sen sijaan on osakepääomavaatimus ja pääomia voidaan kasvattaa oman pääoman ehdoin esimerkiksi korottamalla osakepääomaa. Osakeyhtiön organisaatorakenne tähtää liiketoimintapäätösten tekemiseen. Tämän myötä toimitusjohtaja on operatiivinen johtaja, jolla on verraten suuret valtuudet. Yhdistyksessäkin voi olla toimitusjohtaja, mutta hänellä ei ole yhtä laajoja toimivaltuuksia. Yhdistyksen toimitusjohtaja on yhdistyksen työntekijä, joka toisaalta mahdollistaa irtisanomissuojan, joka osakeyhtiön toimitusjohtajalta puuttuu. Yhdistys voidaan purkaa yhdistyksen itsensä tekemällä päätöksellä ja laissa ei ole mitään vaatimuksia siitä, milloin purkamisen pitää tapahtua. Yhdistystä ei voida asettaa siis selvitystilaan toisin kuin osakeyhtiötä, joka tietyissä tilanteissa on pakko asettaa selvitystilaan. Osakeyhtiössä on myös osakkaiden vähemmistöllä sellaisia taloudellisia oikeuksia, joita yhdistyksen vähemmistöllä ei ole. Vähemmistö voi osakeyhtiössä vaatia ylimääräisiä tilintarkastuksia tai vaatia, ettei tapahdu vähemmistöä syrjivää voitonjakoa. Yhdistyksessä kaikki päätökset tehdään enemmistön mielipidettä noudattaen. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 1999, 16-22; Ek et al. 1997, 43-44; Lipiäinen, 1997, 49; Loimu 1985.)

4.2.5 Yhtiöittämisen syitä

Yhtiöittämiseen voi olla moniakin eri syitä yhdistyksestä riippuen. Tärkeimpänä syynä ovat usein verotukselliset syyt, mutta myös riskin pienentäminen, voimavarojen yhdistäminen, voiton tavoittelemisen yhteisölle ja päätöksenteon muuttaminen ovat merkittäviä yhtiöittämisen syitä. Seuraavassa on eriteltyä Eskelisen (1995, 102 - 107) näkemyksen mukaan tärkeimmät yhtiöittämissyyt.

➤ Verotukselliset syyt

Verotus on usein tärkein yksittäinen syy yhtiön perustamiseen. Yhtiöittämisellä voidaan pyrkiä eliminoimaan yhdistyksen verovelvollisuus tai vähentämään maksettavien välillisten verojen määrää. Arvonlisäverotuksessa monet yhdistyksen ostot, kuten esimerkiksi jäsenlehden ilmoitusmyynti, lehden taitto, toimitustyö ja muut verolliset palvelut verovelvolliselta yritykseltä sisältävät veroa, jota verovapaa yleishyödyllinen yhteisö ei voi vähentää. Tämän takia on perustettu osakeyhtiöitä vastaamaan lehden kustannustoiminnasta. Yhdistyksen ei kannata hakeutua arvonlisäverovelvolliseksi julkaisusta, koska ne silloin menettäisivät oikeuden saada muiden jäsenlehtien painolaskut verovapaasti. Yhtiöittäminen kannattaa vain, mikäli kuluissa on paljon piilevää arvonlisäveroa tai mikäli tulo katsotaan elinkeinotuloksi.

Yhtiöittämiseen voidaan päätyä myös, jos yhdistys ei halua hakeutua elinkeinotoiminnastaan verovelvolliseksi. Lähinnä pelätään, että verotettava liiketoiminta aiheuttaisi myös muidenkin toimintojen verottamisen. Verotus voi olla yhtiöittämisen peruste myös, jos yleishyödyllinen yhteisö tarjoaa palveluja sekä jäsenilleen, että arvonlisäverotuksessa verovelvollisille yrityksille. Liiketoimintaa harjoittaville järjestöön kuulumattomille yrityksille ei voida tarjota samoja palveluja arvonlisäverovapaasti kuin jäsenjärjestöille. Palvelut voidaan tällöin jakaa järjestön jäsenille tarjottaviin verottomiin ja muille myytäviin verollisiin palveluihin. Yhtiö voi olla yhdistyksen omistuksessa ja käyttää verotonta korvausta vastaan yhdistyksen henkilökuntaa ja laitteita tuotannossa.

Muita verotukseen liittyviä yhtiöittämissyitä ovat muun muassa yhtiömuodossa saatavat verovapaat vuokratulot, mikäli yhdistys omistaa kiinteistön. Suorassa omistuksessa olevasta kiinteistöstähän jouduttaisiin maksamaan kunnallis- ja kirkollisveroa, mikäli kiinteistöä käytetään muuhun kuin yleiseen ja yleishyödylliseen tarkoitukseen. Lisäksi yhdistyksen omistaman yhtiön osingot ovat yhtiömuotoisena verovapaita ja myös arvopaperikauppa helpottuu yhtiömuodossa ilman verovapauden menetyksen uhkaa. Yhtiöittäminen mahdollistaa myös yhtiöveron hyvityksen saamisen.

➤ **Voimavarojen yhdistäminen**

Voi olla, etteivät yhdistyksen voimavarat yksin riitä jonkun hankkeen toteuttamiseen. Tällöin yhdistys voi perustaa yrityksen yhdessä muiden hankkeen osapuolten kanssa. Usein kahden tai useamman yhdistyksen verovapaata hanketta varten perustetaan kuitenkin erillinen yhdistys, mutta jos kyseessä on liiketoiminta, on yrityksen perustaminen järkevää.

➤ **Taloudellisen riskin pienentäminen tai hajauttaminen**

Mikäli yhdistys ryhtyy harjoittamaan liiketoimintaa, se saattaa samalla asettaa riskinalaiseksi koko sen omaisuuden ja toiminnan. Tämän takia riskialtis toiminta saattaa olla tarkoituksenmukaista siirtää omaan erilliseen yritykseen ilman huolta, että yhtiön muu varallisuus kärsisi. Mikäli yhdistyksellä on runsaasti velkaa ja omia vakuuksia ei ole, yhdistys joutuu yleensä asettamaan ainakin osan omaisuudestaan vakuudeksi velkojen maksamisesta. Riskin hajauttamiseksi saatetaan perustaa useita erillisiä yhtiötä, jolloin yhden yhtiön konkurssi ei uhkaa muita toimintoja.

➤ **Omaisuuuden siirtäminen yrityksen hallintaan**

Omaisuuuden siirtäminen yrityksen hallintaan on ajankohtaista silloin jos/kun yhdistyksen hallitus ja johto ei välttämättä ole kaupallisen osaamisen asiantuntijoita, vaan kuten yleensä, yhdistyksen muun toiminnan taitajia. Urheiluseuroilla ammattitaitoisten liiketalouden osaajien puute voi olla yksi osatekijä yhtiöittämisspäätöksessä. Uuden yhtiön johtoon sijoitetaan liikealan asiantuntijoita ja yhteisön johto voi puolestaan keskittyä aatteellisen toiminnan edistämiseen.

Muutakin kun liiketoimintaa saatetaan haluta eriyttää eri yksiihin, jotta yhdistys voisi keskittyä vain varsinaiseen toimintaan. Omaisuuden siirtäminen yrityksen hallintaan saattaa olla myös keino taata omaisuuden säilyminen. Yhteisön johdossa saattaa olla henkilöitä, jotka haluavat lyhytnäköisesti käyttää koko pääoman johonkin hankkeeseen. Tämä voidaan estää siirtämällä omaisuus tällaisten henkilöiden päätöksenteon ulottumattomiin.

- **Liiketoiminnan eriyttäminen varsinaisesta aatteellisesta toiminnasta**
Urheiluseuroilla yhtiöittämisen syynä on halu säilyttää entisellään yhdistyksen varsinaisen toiminta. Tällöin liiketoiminnaksi laskettavaa toimintaa pyörittävät tahot voivat keskittyä työhönsä ammattimaisesti täysin resurssein ja samalla yhdistys voi keskittyä perustoimintaan säilyttäen omat erityispiirteensä.
- **Itsenäisyyden ja tehokkuuden lisääminen sekä päätöksenteon nopeuttaminen**
Erillisessä yhtiössä toiminta on itsenäisempää, mikä samalla tehostaa toimintaa, koska yksiköillä on täysi vastuu omista toiminnoistaan. Lisäksi yhtiöittäminen motivoi myös työntekijöitä, mikäli työntekijät ovat työsuhteessa eivätkä vapaaehtoisia talkootyöntekijöitä. Päätöksenteko puolestaan nopeutuu pienessä yksikössä, kun taas suuren yhteisön hallituksessa asiankäsittely saattaa kestää.
- **Omistajien ja lisärahoituksen hakeminen jollekin toiminnolle tai omaisuuserälle**
Urheiluseuroilla tärkein syy yhtiöittämiseen on usein ollut lisärahoituksen hankkiminen. Pelaajaoikeudet on voitu yhtiöittää omaksi taustayhtiökseen, josta yhtiö on vuokrannut pelaajat pääyhdistykselle. Pelaajaoikeudet omistava yhtiö on puolestaan hakenut osake- ja muuta omaa pääomaa ulkopuolisilta uusilta omistajilta. Muutenkin on haluttu hakea osakeanneilla tai rikkaita yksityisrahoittajia käyttäen mahdollisuuksia toiminnan laajentamiseen.
- **Ristiriitaisten tavoitteiden yhteensovittaminen**
Kaikki yhdistyksen jäsenet eivät välttämättä ole yhtä mieltä siitä, mitkä toiminnan osat kuuluvat kyseisen aatteellisen yhdistyksen toimintaan ja mitkä ei-

vät. Jos yhdistystä pidetään esimerkiksi vahvasti huippu-urheiluun keskittyvänä, sen harrasteliikuntatoiminnot saatetaan yhtiöittää. Jos taas yhdistyksen päätarkoituksena on tuottaa harraste-, kunto- tai junioriliikuntamahdollisuuksia, voidaan seuran kilpaurheilutoiminnot yhtiöittää.

➤ **Vallan muutokset**

Tietyissä tilanteissa halutaan toimivan johdon valtaa lisätä tai kaventaa. Perustamalla yhtiö ja sille oma operatiivinen johto sekä hallitus kavennettaisiin emoyhteisön valtaa. Valtaa voidaan puolestaan lisätä nimeämällä uuden yhtiön hallitus ja toimitusjohtaja emoyhtiöstä. Tällöin valtaa siirtyy emoyhteisön hallitukselta yhtiön toimivalle johdolle.

➤ **Voiton tavoittelemisen yhdistykselle tai sen jäsenille**

Normaalisti yleishyödyllinen yhteisö ei voi tuottaa voittoa tai muuta taloudellista etua toimintaan osallistuville, ja siksi voiton saamiseksi toiminta pitää yhtiöittää. Suomessakin entistä useammat urheiluseurat yhtiöitetään juuri tästä syystä, koska on huomattu, että urheilutoiminta voi olla myös kannattavaa liiketoimintaa ja huolimatta yhtiöittämisen seurauksena tulevista veroetujen menettämisestä yhtiöittäminen on kannattanut. Jokerit on toiminut kannustavana esimerkkinä, mutta voiton saavuttaminen ei ehkä kaikilta seuroilta tule niin helposti luonnistumaan. Ulkomailla ovat monet urheiluseurat jo pitkään toimineet yksityisessä omistuksessa, jossa voitontavoittelu tuntuu menneen joskus jopa urheilullisen menestyksen edelle.

➤ **Pakottavat syyt**

Esimerkiksi jääkiekon SM-liigaseurat saatetaan niin sanotusti pakottaa yhtiömuotoisiksi, jos katsotaan, ettei niin suurella liikevaihdolla toimivia seuroja voida pitää yleishyödyllisinä yhdistyksinä. Jääkiekon SM-liiga ry on kehottanut seuroja yhtiöittämään toimintansa, ennen kuin mahdollisesti jo lähiaikoina laki pakottaa siihen. SM-liigan toimitusjohtaja Urpo Helkovaarakin on todennut, ettei SM-liigaseurojen toimintaa voi millään enää pitää aatteellisena toimintana, vaan kaikki seurat pitää yhtiöittää parin vuoden sisään. (Helkovaara 1998a.)

Mikäli jatkossa yleishyödyllisten yhteisöjen edullista verokohtelua muutetaan esimerkiksi tietyn vuosittaisen liikevaihdon ylittäviltä seuroilta, yritysten määrä tulee kasvamaan. Suuremmilla yhdistyksillä saattaa yhtiöittäminen syy olla myös yrityskaupan pohjustaminen. Yksiköitä saatetaan eritellä erillisiksi yhtiöiksi kaupan ulkopuolelle. Lisäksi yhtiöittäminen mahdollistaa julkisen noteeraamisen eli toimintoja yhdistämällä saadaan jopa pörssiin kelpaava yritys aikaiseksi. (Immonen, 1993, 37 – 38; Toivonen 1999 Eskelisen 1995 mukaan.)

4.2.6 Yhtiöittämisvaihtoehtoja

UrheiluPlus-lehdessä (7/1998) käsiteltiin neljää eri mahdollisuutta perustaa jääkiekko-seura Oy tai miten yhdistys voidaan muuttaa osakeyhtiöksi. Jokaisessa vaihtoehdossa on omat hyvät ja huonot puolensa, mutta pitemmällä aikavälillä vain yhtä niistä pidetään kannattavana vaihtoehtona

Ensimmäisessä vaihtoehdossa rekisteröity yhdistys perustaa osakeyhtiön ottamalla 100%:n omistusoikeuden uuteen yhtiöön. Yhdistyksen pitää kuitenkin sijoittaa uuden yhtiön omaksi pääomaksi mieluummin miljoonia markkoja, jotta aikaisempien kokemusten tapaan miljoonatappiot eivät hetkessä veisi uutta yhtiötä selvitystilaan. Lisäksi uusi osakeyhtiö vuokraa liigapaikan yhdistykseltä ja maksaa näin ry:n mahdolliset velat. Tämä vaihtoehto on yhdistyksen kannalta paras, koska päätösvalta pysyy täysin seura ry:n hallinnassa. Se ei kuitenkaan ole vaihtoehto köyhien seurojen ongelmaan suuren rahallisen panostuksen takia. Yhdistyksen ei ole kovin helppoa hankkia miljoonia markkoja. Tässä vaihtoehdossa myös ry:n omaisuus siirrettäisiin apporttina yhtiölle.

Toinen vaihtoehto yhtiöittämiseen on osan osakeyhtiön äänivallasta luovuttaminen sijoittajalle/sijoittajille päätösvalan pysyessä kuitenkin yhdistyksellä. Uusi osakeyhtiö vuokraa jälleen liigapaikan seura ry:ltä. Tässä vaihtoehdossa päätöksenteko voi muodostua ongelmaksi. Sijoittajien kiinnostus voi olla kyseenalainen ja epäselvää se, kuka lopulta käyttäisi lopullista päätösvaltaa ry-vetoisessa osakeyhtiössä. Parhaiten tämä vaihtoehto toteutuisi, jos vähemmistöomistusta varten suunnattaisiin yleisöanti pienosakkaille, jotka ainoastaan tukemistarkoituksessa ostaisivat uuden yhtiön osakkeita.

Yleisöannin onnistuminen on aina kyseenalaista, mutta tälläkin tavalla on urheiluyhtiöitä perustettu Suomeen (Kotkan TP). Ko. omistusrakenteella yhtiön hallinnointi olisi kuitenkin raskasta ja kallista, ja uhkana olisi päätöksenteon ”liika demokraattisuus” (heikko päätöksentekokyky, liikaa päättäjiä).

Kolmannessa vaihtoehdossa sijoittajat saavat enemmistön äänivallasta, mutta myös yhdistyksellä on omistusosuus. Jälleen yhtiö vuokraisi liigapaikan ry:ltä. Valta olisi sijoittajilla ja osakeyhtiön tuloksesta tulisi todennäköisesti ykköstavoite. Ongelmaksi voi helposti muodostua yhtiön tavoitteet, joita voi olla vaikea saada yhteneväisiksi yhdistyksen urheilullisten tavoitteiden kanssa.

Hallinnoltaan ja organisaatioltaan yksinkertaisimmassa mallissa osakeyhtiö perustetaan siten, että sijoittaja/sijoittajat omistavat koko 100 % uudesta yhtiöstä, jolle seura ry myy liigapaikan. Kokonaisvaltaisen ja kertaluontoisen kaupan jälkeen vanhalla yhdistyksellä ei ole sananvaltaa uudessa yhtiössä. Kauppahinnalla Seura ry pystyisi hoitamaan mahdolliset velat ja rahaa jäisi vielä juniorityöhön. Osakepääomalla yhtiön pitäisi saada aikaan sellainen puskuri, ettei selvitystilan uhka ole heti näköpiirissä vaikka tappiota tulisikin. Panostuksen tulee siis olla useita miljoonia markkoja, riippuen seuran koosta. (Urheiluplus 7/1998.)

Suurin piirtein tällä keinolla on perustettu SM-liigaseurojen kaikki tähän mennessä syntyneet osakeyhtiöt. Tässä vaihtoehdossa kaikki päätösvalta on sijoittajilla, joten vanha yhdistys todennäköisesti keskittyy jatkossa ainoastaan junioritoimintaan. Normaalisessa mallissa joko pelkästään liigaseura kuuluu osakeyhtiöön, tai kuten Jyp Jyväskylä Oy:n kohdalla, myös A-juniorit kuuluvat osakeyhtiöön ja muut juniorit ovat vanhan yhdistyksen alaisuudessa. Tässäkin vaihtoehdossa seuran kannalta on toivottavaa, että uudet omistajat tavoittelevat innokkaasti myös urheilullista menestystä, eikä tärkeintä ole vain puhtaan taloudellisen voiton tavoittelu. Toistaiseksi useampiin yhtiöityneisiin seuroihin on sijoittajiksi tullut urheilutaustan omaavia henkilöitä, joille urheilullinen menestys on ollut yhtä tärkeää kuin taloudellinen menestyskin. Toinen tärkeä asia on, että yhdistyksen ja uuden osakeyhtiön yhteistyö toimii eli junioritoimintaa ei unohdeta. Ilman hyvää yhteistyötä koko seuran toiminta kärsii ja yhtiöittämisestä seuraa ainoastaan suuri määrä ongelmia.

4.2.7 Osuuskunta yhtiöittämisen välivaiheena

Tässä kohdin käsitellään lyhyesti osuuskuntaa yhtiöittämisen välivaiheena sen vuoksi, että jääkiekon SM-liiga muutti toimintansa osuuskuntatoiminnaksi ennen osakeyhtiöksi siirtymistään. Osuuskunta on iso askel kohti osakeyhtiötä ja osuuskuntaa koskeva lainsäädäntö muistuttaa monilta piirteiltään osakeyhtiölakia. Osuuskunta on muun muassa arvonalisäverovelvollinen toiminnastaan, mutta toisaalta sitä pidetään myös taloudellisenä yhdistyksenä, koska sen periaatteet ja hallinto muistuttavat monilta osin yhdistyksen toimintaa (Ohvo et al. 1998, 217).

Osuuskunnan perustajia tulee olla vähintään viisi. Osuuskunnan tarkoituksena on taloudellisen toiminnan harjoittaminen jäsentensä taloudenpidon ja elinkeinon tukemiseksi siten, että jäsenet osallistuvat siihen käyttämällä osuuskunnan palveluksia. Osuuskunta on siis jäsentensä omistama yhteisö, jonka oma pääoma muodostuu jäsenten osuusmaksuista ja liittymismaksuista sekä syntyvästä voitosta. Kertyneet osuusmaksut muodostavat osuuspääoman, jonka suuruudesta perustajat saavat itse päättää. Osuusmaksujen tulee olla keskenään samansuuruiset. Osuuskunnan erityispiirteet verrattuna osakeyhtiöön ovat osuuspääoman muuttuminen, kun osuuskuntaan liittyy uusi jäsen tai joku jäsen eroaa. Vararahastoa on kartutettava, kunnes se on yksi sadasosa taseen loppusummasta, kuitenkin vähintään 15 000 mk (OKL 5: 33 - 34 §.)

Osuuskunta voi jakaa ylijäämää tappion kattamiseen, vararahastoihin, jäsenille osuus-korkoina tai ylijäämän palautuksina sekä lahjoituksin. Osuus korko tarkoittaa korkoa jäsenten maksamille osuusmaksuille ja ylijäämän palautusta saa sen mukaan miten jäsen on osuuskuntaa käyttänyt eli ostokuittien mukaan. Osuuskunnan tavoitteena ei siis ole voiton tuottaminen jäsenille. Osuuskunnan jäsenet eivät ole myöskään henkilökohtaisessa vastuussa osuuskunnan veloista. Osuuskunta on itsenäinen verovelvollinen, joka maksaa verotettavasta tulostaan 29% tuloveron vuonna 2000 aivan kuten osakeyhtiökin. (Tuominen et al. 1997, 314 – 316.)

Osuuskuntalain mukaan osuuskunta on mahdollista muuttaa osakeyhtiöksi. Osuuskunnan kokous päättää yhtiömuodon muutoksista. Osuuskunnan kokous hyväksyy osakeyhtiön yhtiöjärjestyksen ja kullekin jäsenelle sekä lisäosuusmaksun että sijoitusosuuden

omistajalle tulevien osakkeiden määrän. Jäsenellä, joka ei halua tulla osakeyhtiön osakkaaksi, on oikeus erota osuuskunnasta ja saada osuusmaksunsa takaisin, mutta ei kuitenkaan siihen mahdollisesti kertynyttä säästöä. (Juote & Ukkola, 1998, 99 – 100.)

4.2.8 Yhtiöityneet seurat jääkiekon SM-liigassa

Jokerit HC Oyj

Jokerit oli vuoteen 1999 asti ainoa Suomessa osakeyhtiönä toiminut jääkiekkoseura. Vuonna 1988 Jokerit pelasi 1. divisioonassa ja seuran taloudellinen tilanne oli varsin heikko. Ongelmia helpottaakseen Jokeriklubin Tuki ry myi edustusjoukkueen uudelle organisaatiolle, Jokerit-Hockey Oy:lle, joka aloitti toimintansa velattomana. Jokereilla yhtiöittämisen syy oli lähinnä pakkotilanne. Toisaalta uusi toimintamuoto mahdollisti pelastajasijoittajien mukaantulon. Ongelmat eivät kuitenkaan kadonneet yhtiöitymisen myötä ja huolimatta noususta SM-liigaan kaudeksi 1989 – 1990 joukkueen taloudellinen tilanne paheni entisestään huolimattoman taloudenhoidon takia. (Aalto 1992, 208 – 210.)

Keväällä 1990 yhtiöllä oli velkaa 5,6 miljoonaa markkaa ja se joutui selvitystilaan ja korottamaan osakepääomaansa. Osakepääomaa korotettiin yleisöannilla yhteensä kahdella miljoonalla markalla, joka koostui pääosin tukemistarkoituksessa mukaan tulleiden pienosakkaiden sijoituksista. Tilanne ei kuitenkaan helpottunut, vaan selvitystilan uhka oli jälleen edessä keväällä 1991. Hjallis Harkimo ja Henrik de la Chapelle uskoivat joukkueen tulevaisuuteen ja ostivat puoliiksi yhteensä 74 % Jokereiden osakekannasta. Ilman näitä kahta henkilöä Jokerit olisi todennäköisesti ajautunut konkurssiin vuoden 1991 aikana. (Aalto 1992, 237 – 238.)

Seuran puheenjohtajaksi siirtynyt Harkimo perusti pelaajasopimuksia hoitavan Pelaajapörssi Oy:n ja tulosta alkoi vähitellen syntyä. Harkimo alkoi myydä joukkuetta taitavilla markkinointitempauksilla ja vaikka lama oli siihen aikaan syvimmillään, Jokereiden sponsorituet kasvoivat usealla miljoonalla markalla edellisvuosiin verrattuna. Taloudellista menestystä auttoi luonnollisesti se, että heti Harkimon ensimmäisellä kaudella 1991 - 92 Jokerit voitti Suomen mestaruuden. Velat maksettiin pois vuoteen 1995 men-

nessä ja menestys jatkui kasvattaen budjettia kauden 1992-1993 14 miljoonasta noin 39 miljoonaan markkaan kaudelle 1998 - 99. Jokerit on myös ensimmäinen suomalainen jääkiekkoseura, joka pelaa omassa jäähallissa eli Hartwall Areenalla syksystä 1997 alkaen. (Mennander 1997, 42 – 43.)

Tällä hetkellä Jokerit-konserni on laaja ja monipuolinen urheiluviihteen eri alueilla toimiva yhtiö. Konserni sisältää kaksi kolmasosaa yhtiön liikevaihdosta käsittävän Helsinki Halli Oy:n, joka hoitaa kaikkien Hartwall-areenan tapahtumien vuokraamisen, suunnittelen ja toteuttamisen. Toinen tärkeä osa Jokerit HC Oyj-yhtiötä on emoyhtiö Jokereiden jääkiekon SM-liigajoukkue. Kasvavana osana tulee olemaan vuoden 1998 lopulla hankittu jalkapallojoukkue FC Jokerit. Vuoden 2000 keväällä valmistui Helsinkiin uusi jalkapallostadion, jonka Jokerit HC on vuokrannut 10 vuodeksi. (Jokerit HC vuosikertomus 1998 – 99). Viimeisin Harkimon hankinta on noin viidellä miljoonalla kruunulla HC Jokereille ostettu 31 prosentin äänimäärä ruotsalaisesta jääkiekkoseurasta AIK:sta. Kaupalla pyritään saamaan synergiaetuja molemmille huippuseuroille. (HS 1.7.2000.)

Vaikka Jokereilla olisi ollut siihen varaa, osinkoa ei ole jaettu, vaan voitto on kirjattu vuosittain voittovaroihin. Voittovaroista pääomistajat ovat saaneet optio-oikeuksia, joiden suuruudesta ei ole tietoa. Konsernin tilikauden 1997 - 98 tulos 8,7 miljoonaa markkaa supistui seuraavalla tilikaudella 1998 - 1999 ainoastaan 300 000 markkaan. Jokerit HC Oyj:n kevääksi 1999 suunniteltu pörssiin vienti peruuntui, kun lisärahoitusta saatiinkin osakeannin avulla Rautakirja Oy:ltä, joka merkitsi 500 000 uutta osaketta 50 markan merkintähintaan. (Jokerit HC vuosikertomus 1998 – 99.)

Jääkiekon merkitys Jokerit HC Oyj:lle on luonnollisesti vähentynyt muiden liiketoimintojen kasvattaessa osuuksiaan. Jokereiden koko ja toimintamuoto onkin varsin ainutlaatuinen verrattuna muihin SM-liigan joukkueisiin, eikä näin ollen ole tarkoituksenmukaista tehdä muita seuroja koskevia johtopäätöksiä Jokereiden perusteella.

Tappara

Tampereella entinen menestysjoukkue Tappara yhtiöitti toimintansa kesällä 1999 yrittäen samalla parantaa mahdollisuuksia nousta takaisin SM-liigan huipulle. Uuden yhtiön nimi on Tamhockey Oy ja siihen tulevat kuulumaan halli-yhtiö Tappara-Sentteri Oy, aiemmin edustusjoukkuetta pyörittänyt Liiga-Tappara ry sekä Tappara Sportshop Oy. Uusi yhtiö vastaa Tapparan edustusjoukkueesta sekä A-junioreista, muut juniorijoukkueet jatkavat vanhaan tapaan yhdistyksen alaisuudessa. (Länsi-Savo 15.7.1999.) Ensimmäinen osakeanti tuotti keväällä 1999 noin 5 miljoonaa markkaa ja syksyllä toteutettu toinen osakeanti toi vielä 2 miljoonaa markkaa lisää pääomaa. Kyseisestä 7 miljoonasta markasta noin puolet on pääomalainaa ja toinen puolikas menee osakepääomaan ja osakaslainoihin. Ainoana lyhyen tähtäimen tuottotavoitteena on antaa 6%:n korko osakaslainoihin. Pääomistajina yhtiössä ovat Tampereen Urheilurahoitus Oy ja lontoolainen sijoittaja-liikemies Bror Zabludowich yhteensä noin 50%:n osuudella. (Vuola, 1999.)

Blues Hockey Oy

Espooseen syntyi uusi jääkiekon osakeyhtiö kesällä 1999, kun Blues Hockey Oy korvasi osin sitä edeltäneen rekisteröidyn yhdistyksen Kiekko-Espoo Liiga ry:n. Blues Hockey Oy:n päätoimialana on SM-liigassa pelaavan Blues-joukkueen toiminnan ylläpito. Uuden yhtiön pääomistaja on sijoitus- ja kiinteistöyhtiö Erja-yhtymä Oy. Erja-Yhtymä maksoi osakkuudestaan noin 20 miljoonaa markkaa, lupaamalla hoitaa myös Espoon Bluesin yhdistysaikana syntyneet velat. Erja-yhtymä Oy ei ole uusi tuttavuus tai isäntä Bluesille. Sijoitus- ja kiinteistöyhtiö on ollut aiemminkin lainanantajana espoolaiselle jääkiekkoilulle. Blues Hockey Oy omistaa 50 prosenttia Espoon Areenasta, muut omistajat ovat Espoon kaupunki (34%), Tapiola-yhtymä, Kvaerner-yhtymä sekä MMC Oy. Blues Hockey Oy omistaa paitsi Areenan osakkeita myös siis espoolaisen miesten SM-liigassa pelaavan joukkueen. Kiekko-Espoo Liiga ry jatkaa toimintaa A-junioreiden ja naisten SM-kultaa voittaneen edustusjoukkueen kanssa. Osakeyhtiön alkupääoma oli yllättävän pieni, vain 300 000 markkaa. Ilman Erja-yhtymän tukea ja uutta hallia espoolainen liigajääkiekkoilu olisi ollut todellisissa taloudellisissa vaikeuksissa. (Sjöblom, 1999; Keski-suomalainen/verkkolehti 23.6.1999.)

HC TPS Turku Oy

Turun Palloseura on ollut 1990-luvun toinen menestysjoukkue Jokereiden ohella. TPS on tasaisesti koko vuosikymmenen ollut huipulla ja Jokereihin verrattuna toiminta on aina ollut taloudellisesti järkevää jo vuosikymmeniä eikä velkaongelmia ole ollut. TPS:ssä ei ole myöskään ollut Hjallis Harkimon tyylistä yksittäistä johtajaa, vaan toimintaa on harjoitettu suuremmalla johtoporukalla. TPS:n tasaisuudesta kertoo aikaisempina vuosikymmeninäkin se, että edellisen kerran seura on jäänyt viidettä sijaa huonommaksi entisen SM-sarjan aikaan keväällä 1974. (Jääkiekkolehti 7/1999.)

Käytännössä TPS on valmistautunut tulevaan, sillä keväällä 1999 se perusti osakeyhtiön HC TPS Turku OY:n, vaikka varsinaista toimintaa jatkettiin vielä yhdistyspohjalta. Toukokuussa 2000 TPS lopulta yhtiöitti toimintansa. Entinen toimitusjohtaja Jyrki Santala vastaa jääkiekon ulkopuolisista liiketoimista eli muun muassa ravintola- ja kahvilatoiminnoista, jotka nekin tuovat TPS:lle noin 15 miljoonan markan tulot. (Keski-suomalainen/verkkolehti 2.8.1999.)

Muista jääkiekon SM-liigaseurojen yhtiöistä eroten HC TPS Turku Oy:ssä yhdistys tulee omistamaan 100% uudesta yhtiöstä. Suurella ja menestyvällä seuralla on varaa ratkaisuun, joka ei pienemmiltä seuroilta taloudellisten resurssien puutteessa onnistuisi.

SaiPa

Lappeenrannan SaiPa on esimerkkinä siitä, miten pienenkin talousalueen joukkue voi muutaman vuoden terveellä taloushoidolla muuttua konkurssikypsästä divisioonaseurasta menestyväksi liigaseuraksi. Kevään 1991 SM-liigasta putoamisen jälkeen kyseisen vuoden lopulla joukkue tervehdytti miljoonaveloissaan toimintaa muun muassa puolittamalla palkat ja myyden parhaat pelaajansa muihin seuroihin. Vähitellen alettiin maksaa velkoja pois ja kun joukkue uudestaan kaudeksi 1996 - 1997 nousi SM-liigaan, seura oli käytännössä velaton. Liigassa menestys on vuosi vuodelta parantunut ja neljäs sija viime kaudelta 1998 - 1999 oli huipennus. Keväällä 2000 Saimaan Pallo jatkoi monien jääkiekon liigaseurojen viitoittamaa tietä ja perusti osakeyhtiön. Liiga-SaiPa Oy:öön kuuluvat seuran edustusjoukkue ja A-nuorten joukkue. Yhdistys (SaiPa ry) säilyttää toiminnan johdon käsissään omistamalla koko osakekannan, mutta tulevaisuudessa ta-

loudellista vakavaraisuutta haetaan myös ulkopuolisten sijoittajien kautta. (Keskisuomalainen 29.4.2000; SaiPan kotisivut 2000.)

Ilves

Tamperelaisen Ilveksen edustusjoukkueen toiminta yhtiöitettiin kesäkuun 2000 alusta alkaen. Joukkueesta ja siihen liittyvästä liiketoiminnasta vastaa uusi yhtiö Ilves-Hockey Oy, jonka osakepääoma on 50 000 mk. Aiemmin Ilveksen liigatoiminnasta vastuussa ollut Liiga-Ilves ry. huolehtii jatkossa Ilveksen A-junioritoiminnasta.

Ilves-Hockey Oy:stä 80% omistaa New Yorkissa rakennustoiminnalla vaurastunut, Närpiöstä Yhdysvaltoihin lähtenyt Vincent Manngard, joka on Liiga-Ilves ry:n puheenjohtaja. Yhtiöittämisen yhteydessä solmitun esisopimuksen mukaan NHL:ssä Phoenix Coyotesin joukkueessa pelaava puolustaja Jyrki Lumme ja helsinkiläinen Gateway Finland Oy omistavat yhdessä 20% osuuden yhtiöstä.

Ilves-Hockey Oy:n toimitusjohtajana toimii yhdistyksen toimitusjohtajanakin ollut Risto Jalo. Uuden yhtiön markkinointijohtajaksi on kutsuttu Sami Hakimsan uusmediayhtiö Icon Medialabin johtajan tehtävästä. Ilves-Hockey Oy:n osakepääoma on tarkoitus nostaa osakeanneilla ainakin "muutamaaan" miljoonaan markkaan. Omistuspohjaa on tarkoitus laajentaa niin, että Manngardin 80% osuudesta noin viidesosa tarjotaan osakeantina halukkaille. Kuka vain voi siis ostaa yhtiön osakkeita ja vähimmäissijoituksen suuruus on 10 000 markkaa. Toimitusjohtajan mukaan yhtiöittäminen selkeyttää ja järkipäristää Ilveksen toimintaa. "Tavoitteenamme on tarjota yleisölle monipuolista ja viihdyttävää Ilves-kiekkoa, jonka perusta on pitkälti omassa juniorityössä ja nykyaikaisessa valmennuksessa", Jalo arvioi.

Ilves-Hockey Oy vastaa liigatoiminnassa Liiga-ilveksen aikana kertyneistä veloista, joita syksyllä 1999 oli viisi miljoonaa markkaa. Yhtiö tavoittelee 1. kesäkuuta alkaen tilikaudella 16 miljoonan markan liikevaihtoa. (HS 6.6.2000.)

Oulun Kärpät

Kaudeksi 2000-2001 SM-liigaan noussut Oulun Kärpät siirsi toukokuussa 2000 edustuskiekkoilun jo olemassa olevan osakeyhtiön alaisuuteen, jossa emäseuralla säilyy osake-enemmistö seuran hyvän taloudellisen tilanteen ansiosta (Vuola, 1999). Oulun Kärpät lähtee kauteen ennätysellisellä yli 20 miljoonan markan budjetilla. Seuran on julkaissut lähes 50 yhteistyökumppania, joiden osuus kokonaisbudjetista on yli puolet. Kärppien yhteistyökumppaneina on muun muassa useita Oulun seudun teknologiayrityksiä. Ennätystä Oulussa tehdään myös kausikorttimyynnissä, sillä hallin 4 500 istumapaikasta lähes kaikki on jo myyty kausikorttilaisille. (HS 29.6.2000.)

Pelicans

Lahden Pelicansien pelaaminen SM-liigassa kaudella 2000-2001 mahdollistui liigan sulkemisen myötä. Samalla päätettiin liigan kooksi 13 joukkuetta ja näin Oulun Kärpille karsintaotteluissa hävinnyt Pelicans kutsuttiin takaisin liigaan. Kesällä 2000 seuran taustayhteisönä toiminut Salpausselän Jääkiekkoilijat ry siirsi toimintansa Pelicans Osakeyhtiölle. Yhtiön osakekannan omistaa kokonaisuudessaan Pelicans Hockey Oy, jonka omistuksessa on edustusjoukkueen ohella A-nuorten joukkue. Yhtiöllä on lisäksi jäähallin aitioita sekä klubituliosakkeita. (HS 3.5.2000.)

Ässät

Jääkiekon SM-liigassa kaudella 1999-2000 11:nneksi sijoittuneen Porin Ässien edustus- ja A-juniorijoukkueet siirtyvät 1.5.2000 osakeyhtiö HC Ässien alaisuuteen. Yhtiöittämissen myötä ry-pohjaiselle Ässille jää vastattavakseen seuran juniorikiekkoilu. Uuden osakeyhtiön omistajina ovat alkuvaiheessa Ässät ry 70 prosentin ja Liiga-Ässät ry 30 prosentin osuudella. Juuri päättyneestä kaudesta Porin Ässät saanee noin miljoonan markan tappiot. (Keskisuomalainen 23.3.2000.)

Toimitusjohtaja Porissa on ehtinyt vaihtua jo kaksi kertaa ennen kauden alkua. SM-liigaan joukkue lähtee noin 15 miljoonan markan budjetilla. Elokuun puolessavälissä suoritettavalla osakeannilla haetaan lisäresursseja talven koitoksiin. (HS 5.8.2000; HS 24.8.2000.)

HIFK

Helsingin IFK:n yhtiöittäminen tapahtui kesällä 2000. Aluksi Ligaföreningen HIFK rf omistaa kaikki osakkeet, ja hallituskin on sama kuin vanhalla yhdistyksellä. Frank Moberg kantaa vastuun yhtiön toimitusjohtajuudesta yhdessä Pentti Matikaisen kanssa, joka jatkaa toimitusjohtajan tehtäviä Mobergin vetäytyessä eläkkeelle. Toimitusjohtajana Matikainen vastaa urheilupuolesta, taloudesta, henkilöstöhallinnosta ja tiedottamisesta. Markkinointi etenee edelleen yhteistyössä seuran tähän asti toimineen taustayhtiön, Big Reds Oy:n kanssa. (HS 18.4.2000.)

Yhtiöitymispäätöksen jälkeen HIFK sopi markkinointiyhteistyöstä jalkapalloseura HJK:n kanssa. Sopimuksen tarkoituksena on laajentaa ja vankistaa seurojen kannattajajoukkoa ja yhdenmukaistaa markkinointia. Seuroilla on toimintaa toistensa lajeissa alemmilla sarjatasoilla. Sopimus koskee ainoastaan joukkueiden lippulaivojen ohjaamista. Yhteistyölle ovat luoneet pohjaa seurojen nykyiset yhteiset tukijatahot. Jatkossa yhteisiä sponsoreita on enemmänkin. Helsingissä on entuudestaan yksi vahva jalkapallon ja jääkiekon yhteenlyöttäytymä: Jokerit (HC ja FC). HJK ja HIFK kiistävät, että nykyinen markkinointisopimus olisi luotu juuri paikalliskilpailijaa vastaan. Tulevaisuudessa toimialoja voivat entisestään yhtenäistää digitaalisten televisiovastaanottimien luomat mahdollisuudet urheilutapahtumien lähettämisessä koteihin. (HS 25.5.2000.)

Rauman Lukko

Vappuna 2000 toimintansa osakeyhtiömuotoiseksi muutti myös Rauman Lukko. Uudeksi toimitusjohtajaksi tuli yksi Suomen kokeneimpiin jääkiekkojohtajiin kuuluva Jyrki Santala. Hän toimi pitkään TPS:n toimitusjohtajana ja kaksi vuotta myös SM-liigan toimitusjohtajana ennen Urpo Helkovaaraa. TPS siirsi Santalan vuosi sitten syrjään toimitusjohtajan tehtävistä. Hän vastasi mm. Turku-hallin ravintolapalveluista. Perusasiat Lukossa ovat kunnossa, ja urheilullinenkin menestys pienen tauon jälkeen hyvä. Minun päätehtäväni tulee olemaan taloudellisten edellytysten luominen. Onnistuneita sopimuksia ja säästäväinen mieli", kuvaili Santala omia ja seurajohdon odotuksia. (Rantanen, 2000.)

HPK

Hämeenlinna Pallokerho on SM-liigaseuroista ainoa, joka ei ole osakeyhtiö, vaan jatkaa toimintaansa rekisteröitynä yhdistyksenä ainakin kauden 2000-2001. (sähköpostiviesti 5.9.2000.)

4.2.9 Yhtiöittämisen hyödyt ja haitat

Osakeyhtiömuodossa taloudellisen toiminnan on pakko järkevöityä, koska suuret tappiot ja samalla toiminnan jatkuminen on mahdollisia vain osakepääoman ollessa todella suuri. Mikäli yhdistysmuotoisena toiminta on ollut hyvin tuottoisaa jo pitkään, on ylijäämä pitänyt sijoittaa omaan toimintaan, kun taas osakeyhtiössä voiton voi jakaa osakkeilleen. Sijoittajien kiinnostus on yleensä suurta uutta osakeyhtiötä kohtaan, sillä tällöin he voivat osakkeisiin sijoittamalla saada niin päätösvaltaa kuin mahdollista voittoaakin. Aatteellisiin yhdistyksiin nimenomaan sijoittajat eivät mielellään lähde mukaan, koska usein rahansijoituksessa kyseessä on ainoastaan seuran tukeminen. Tietysti myös yhdistysmuodossa voi yritys ja sijoittaja saada näkyvyyttä sijoittamansa panoksen arvolla julkisuudessa, joskin tämän panostuksen arvo yleensä nousee ja mahdollisuudet lisääntyvät yhtiömuotoisessa seurassa. Uuden osakeyhtiön ulkopuolelle jäävälle junioritoimintaan keskittyvälle seuralle edustusjoukkueen yhtiöittämisestä on niin hyötyä kuin haittaakin. Hyötyä on ainakin se, että valtiontukea ei enää kyseenalaisteta laajan liiketoiminnan vuoksi. Lisäksi talkootyön tekeminen pysyy mielekkäänä ja uhkaa sen veronalaiseksi joutumisesta ei ole. (Eskelinen 1995, 108 – 109.)

Osakeyhtiöksi muuttuminen ei kuitenkaan ole mikään autuaaksi tekevä muutos ja sillä on myös haittavaikutuksensa. Yhtiöittäminen aiheuttaa usein verotuksellisia muutoksia eli yhdistyksen verovapaus sekä elinkeinotulosta saatu verohuojennus menetetään yhtiöittämisen yhteydessä. Osakeyhtiökin voi toimia yleishyödyllisenä yksikkönä, mikäli yhtiöjärjestyksessä on maininta osingonjakokiellosta (jolloin voitto sijoitetaan osakeyhtiön omaan toimintaan). Ongelmia saattaa aiheuttaa myös erilaiset tavoitteet yhdistyksen ja yrityksen välillä, sillä yrityksen johdolla saattaa olla hyvinkin erilaisia tavoitteita kuin yhdistyksellä. Yritys todennäköisesti tavoittelee taloudellista voittoa urheilullisen

menestyksen kustannuksella, kun taas aatteellinen yhdistys tavoittelee niitä asioita, joita varten seura alun perin on perustettu. (Eskelinen 1995, 108 - 109).

Valtionapua saaville liikuntajärjestöille yhtiöittäminen merkitsee jäämistä yleishyödyllisten yhteisöjen määrä- ja tuloslukujen ulkopuolelle. Jos valtionavustuksissa huomiotavia toimintoja yhtiötetään, saattaa yhtiöityminen merkitä yhdistyksen toimintaavustusten vähenemistä, koska tällöin yhteisön toiminnan määräluvut vähenevät. Yleishyödyllisyys ja muut yhdistyksen aikaiset toiminta-ajatukset jäävät luonnollisesti takalalle uudessa yhtiössä. Yhtiöittämisen jälkeen toimintojen kokonaisuutta voi olla vaikeampi hallita. Lisäksi ongelmia voi aiheuttaa kilpailu esimerkiksi samoista ilmoitustuloista yrityksen ja yhdistyksen välillä. Talkootyöväen motivaatiokin saattaa hiipua, mikäli uudessa tilanteessa ei vapaaehtoisia työntekijöitä pystytä motivoimaan tarpeeksi. (Eskelinen 1995, 108 - 109).

5 ESIMERKKITAPAUKSENA JYP JYVÄSKYLÄ OY

5.1 Laadullisesta tutkimuksesta

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on lähtökohtana ”todellisen” elämän kuvaaminen ja ymmärtäminen. Todellisuutta on kuitenkin vaikea eritellä kovin tarkasti, sillä tapahtumat muovaavat toinen toisiaan ja usein tapahtumille on mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Laadullinen tutkimus pyrkii tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tiedon keruun instrumenttina suositaan ihmistä, sillä tutkijan havainnot ja keskustelut tutkittavien kanssa katsotaan luotettavammiksi kuin mitausvälineillä hankittu tieto. Tutkimuksen lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tutkimuksen tekijä on aina sidoksissa arvolähtökohtiin, jotka muovaavat sitä, mitä ja miten tutkittuja ilmiöitä pyritään ymmärtämään. Objektiivisuuden tavoittelu perinteisessä mielessä on mahdotonta, koska tutkija ja se, mitä tiedetään, kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. Lisäksi laadullisen tutkimuksen tulokset ovat riippuvaisia tutkimuksen ajasta ja paikasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 161-181.)

5.2 Tapaustutkimuksesta

Hyvin usein ihmiset ovat kiinnostuneita yksittäisistä tapauksista. Tässä työssä yksittäinen tapaus, Jyp JKL Oy ja sen tarina ovat tutkimuksen kohteena. Syrjälän, Ahosen Syrjäläisen & Saaren (1995, 11-13) mukaan tapaustutkimuksessa on kyseessä käytännön ongelmien kokonaisvaltainen tarkastelu ja kuvaus ilmiön laadusta. Tätä ei voi tehdä irrallaan tietystä yksittäisestä tilanteesta tai tapahtumaketjusta. Syrjälän ja Nummisen (1998) mukaan tapaustutkimuksen tarkastelukohteena on tilanteeseen osallistuvien ihmisten näkemykset ja kokemukset tietyistä teoista, toiminnoista tai ilmiöistä, ts. niiden välitön merkitys osallistujille. Toisaalta kvalitatiivinen tapaustutkimus on kuvailevaa tutkimusta, toisaalta siinä pyritään löytämään ilmiöille myös selityksiä. Tässä työssä tutkimusstrategia toteutetaan tapaustutkimuksena keräten laadullista aineistoa lehtiartikkelien ja teemahaastattelujen avulla.

5.3 Jyp Jyväskylä Oy

Jyp ja Jyväskylä soveltuvat hyvin tapaustutkimuksen kohteeksi. Jyväskylä keskisuurena, ei-eteläsuomalaisena kaupunkina edustaa tutkimuskohteen olennaisia piirteitä ja vaikkakaan tutkimus luonteensa vuoksi ei pyri yleistettävyyteen, sen tuloksista voitaneen tehdä joitain johtopäätöksiä useimpia pääsarjoihin osallistuvia seuroja, niiden kotikaupunkeja ja tilannetta koskien. Jypin osalta työ tulee kokoamaan yhtiöitymisen syitä, sekä tekemään arviota sen merkityksestä ja vaikutuksista tulevaisuudessa.

Urheiluseurana Jyp Jyväskylä Oy:n historia kantaa paljon kauemmaksi kuin vuoteen 1999, jolloin osa seuran toiminnoista siirtyi erillisen osakeyhtiön alaisuuteen. Aikaisemmin Jyväskylän Kisa-Tovereissa toimineet palloilun harrastajat perustivat oman erikoisseuransa vuonna 1923. Seuran nimeksi tuli Jyväskylän Palloilijat ja lajeina olivat eri palloilulajit. Toiminnan alkuvuosina seuran päälajeina vaihtelivat jääpallo ja jalkapallo. Myös pesäpalloa pelattiin jo seuran alkuajoista. Sotien jälkeen entiset lajit saivat seurakseen koripallon ja jääkiekon. 1950-luvun lopussa oli jyväskyläläisessäkin jääkiekossa nähtävissä ensimmäiset kaupallistumisen merkit, kun JyP otti käyttöönsä mainoksilla varustetut peliasut. (Arvaja 1975.)

Ruotsista maamme urheiluseurojen suosioon levinnyttä bingopeliä alettiin Jyväskylässä pelata vuonna 1968. JyP aloitti ensimmäisenä jyväskyläläisenä yhdistyksenä tämän tärkeän rahanhankintamuodon, joka antoi seuralle uusia kehitymis- ja laajentumismahdollisuuksia. Toiminnan laajetessa myös tehtävät lisääntyivät, ja ensimmäinen osapäivätoiminen toiminnanjohtaja palkattiin seuraan. 1970-luvulle tultaessa Jypia voitiin jo nimittää palloilun suurseuraksi, olivathan sen jalkapallo- ja jääkiekkjoukkueet mukana valiosarjoissa, ja melkein tuhanteen nouseva juniorijoukko takasi reservin. (Arvaja 1975.)

5.4 Seuran toimintaympäristö – Jyväskylän kaupunki

Jyväskylän kaupunki on vilkas yliopistokaupunki Keski-Suomessa. Aukkaita kaupungissa on noin 78 000. Jyvässeudun talousalueella asuu noin 134 000 ihmistä. Seudun

elinkeinotoiminta on viime vuosina monipuolistunut. Varsinkin informaatioteknologia on vahvistunut yritysten sijoittaessa toimipisteteitään kaupunkiin.

Jyväskyläläisten harrastuksissa liikunta on ykkönen. Peräti 57% lapsista ja nuorista (7-14-vuotiaista) kuuluu urheiluseuraan ja aikuisistakin joka kuudes (17%). Kaupungin liikuntatoimen hyvinä puolina ovat säännöllinen yhteistyö eri tahojen kanssa, menestyvät urheilijat ja huippuluokan olosuhteet. Jyväskylän liikuntaimago on hyvä, ja liikuntatoimen sähköisiä informaatiopalveluja kehitetään jatkuvasti. Miinuspuolia ovat kilpajäähallin kokonaisremontin viivästyminen ja edelleen korkeat liikuntapaikkojen käyttömaksut urheiluseuroille. (Jyväskylän kaupunki, 2000; Jyväskylän kaupungin kotisivut 2000.)

Järjestö- ja urheiluseuratoiminta on Jyväskylässä vireää. Kaupungissa on yli 120 urheiluseuraa, joissa voi harrastaa liikuntaa lähes 70 eri lajissa. Lisäksi Jyväskylässä toimii parikymmentä järjestöä, jotka harrastavat säännöllistä liikuntatoiminnan järjestämistä. Monet urheiluseuroista kuuluvat lajeissaan Suomen kärkiseurojen joukkoon. (Jyväskylän kaupungin kotisivut 2000.)

5.5 Tutkimusmenetelmät

Teemahaastattelu on Hirsjärven & Hurmeen (1993; 1997) mukaan yleisimmin käytetty kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmä etenkin kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Haastattelu on eräänlaista keskustelua, joka tähtää tiedon systemaattiseen keräämiseen (Eskola & Suoranta 1998, 86-88).

Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Puhutaan myös puoli-strukturoidusta tai kohdennetusta haastattelusta. Teemahaastattelulle ominaisia piirteitä ovat mm. laajuus, spesifisyys, syvyys, ja asioiden henkilökohtainen sisältö. Teemahaastattelussa aihepiirit eli teema-alueet on etukäteen määrätty. Kysymyksiä ei ole kuitenkaan tarkasti muotoiltu eikä järjestetty. Kyseessä on ennen kaikkea vuorovaikutustilanne kahden ihmisen välillä, jossa korostuvat haastattelijan merkitys ja vastuu (herkkyys käyttäytymisvihjeille, tietoisuus oman itsen vaikutuksesta haastateltavaan jne).

Etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastattelutilanteessa keskustelunomaisesti läpi, mutta niiden laajuus ja järjestys vaihtelevat haastattelusta toiseen. Haastattelija päättää järjestyksen ja muotoilee kysymykset haastattelun kuluessa. Haastattelussa käytettävät teemat takaavat sen, että jokaisen haastateltavan kanssa on puhuttu edes jossain määrin samoista asioita. Teemojen puitteissa haastattelijalla on vapaus keksiä ja koetella kysymyksiä, jotka kuvaavat yksittäistä kohdetta. (Hirsjärvi & Hurme, 1993.)

Hirsjärven ja Hurmeen (1993) mukaan teemahaastattelun vahvana puolena on se, että se mahdollistaa täysin uusien, ennen kirjaamattomien ilmiöiden esiintulon ja laajentaa tietoa tunnettujen asioiden sisällöstä. Tavoitteena on saada haastateltava kertomaan asioita, jotka syventävät ja lisäävät ymmärrystämme tutkimusongelmasta. Patton (1980, 206) lisää teemahaastattelun eduiksi mm. sen, että etukäteen suunnitellut teemat lisäävät aineiston yhtenäisyyttä, mikä helpottaa aineiston koontia. Loogisia puutteita aineistossa voidaan ennakoida ja täydentää. Haittapuoliksi Patton laskee sen, että joitain tärkeitä esille nousevia teemoja voi jäädä huomioimatta. Myös vastausten vertailtavuus vähennee, kun haastattelija esittää kysymyksiä eri järjestyksessä vapaasti muotoillen, jolloin tulokset ovat erilaisia eri vastaajien kohdalla (ks. Syrjäjä & Numminen 1988, 102).

Lehtiartikkelit antoivat mahdollisuuden seurata, mitä asiasta julkisuudessa kirjoitettiin. Lehdistöseuranta on helppo ja jokseenkin vaivaton tiedonkeruutapa huomioonottaen tutkimuksen tekijän resurssit ja työn laajuus. Kirjoitusten tiedot ovat useimmiten peräisin suoraan tapaustutkimuksen kohteelta (Jyp Jyväskylä Oy:n henkilöiltä), joten niitä voidaan pitää suhteellisen luotettavina.

5.6 Teemahaastattelu

Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on sellaisten metodien käyttö, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. (Hirsjärvi et al. 1997, 165.) Tällainen metodi on muun muassa tässä työssä käytetty teemahaastattelu.

Haastattelurunko ja sen teemat muodostuivat tutkimustehtävän pohjalta. Haastattelujen lopullista määrää ei lyöty lukkoon ennen niiden aloittamista. Mahdollisista haastatelta-

vista valittiin aluksi kuusi henkilöä. Loput henkilöt valittiin haastattelujen aikana esiin nousseiden ideoiden pohjalta tai ensin haastateltujen antamien suositusten ja vihjeiden perusteella. Loppujen lopuksi haastatteluja tehtiin yhteensä yhdeksän. Ensimmäinen haastatteluista toimi harjoitusluontoisena esihaastatteluna, ja haastateltava ei liittynyt tapaustutkimuksen kohteeseen mitenkään, vaan oli valittu haastateltavaksi hänen liikuntakulttuurin ja sen muutoksen tuntemuksensa takia. Loput kahdeksan olivat varsinaisia teemahaastatteluja. Tutkimuksen tekijä oli haastateltaviin yhteydessä ensin puhelimitse, jolloin yhdessä sovittiin sopiva aika haastattelulle.

Pääsääntöisesti voidaan sanoa, että haastateltavat olivat kiinnostuneita tutkimuksesta ja sen aiheesta. Ensimmäiset haastattelut tuntuivat luonnollisesti tutkimuksen tekijästä hieman vaikeilta. Tunne kuitenkin poistui, kun haastatteluja kertyi enemmän ja loppupuolen haastattelut sujuivatkin jo rutiinilla. Suurin osa haastateltavista puhui teema-alueista avoimesti ja itsenäisesti. Kahden haastateltavan kohdalla vastaukset jäivät hyvin suppeiksi, mihin saattoi vaikuttaa useampi tekijä. Ensinnäkin toinen haastatteluista oli ensimmäinen varsinainen haastattelu, joten haastattelijana tutkimuksen tekijä oli vielä varsin kokematon. Molemmat haastateltavat eivät juurikaan osanneet kommentoida Jyp ry:n aikaista tilannetta johtuen muun muassa siitä, että haastateltava ei ole ollut tällöin mukana organisaation toiminnassa tai aihe ei muuten tuntunut tutulta. Lisäksi molemmat näistä haastateltavista tuntuivat varsin niukkasanaanaisilta ja kenties tottumattomilta puhumaan asioista ”julkisuudessa”, joten lyhyet vastaukset olivat siten selitettävissä. Ko. tapauksissa haastattelun ilmapiiri oli hieman varautunut. Näissäkään tapauksissa tutkimuksen tekijä ei poikennut haastattelurungosta tai tehnyt lisäkysymyksiä, koska haluttiin välttää asioiden tivaamista ja ilmapiirin kiristymistä.

Vaikka haastattelut oli sovittu etukäteen ja tutkimuksen tekijä oli ilmoittanut arvioidun keston haastatteluille, ei häiriötekijöiltä kokonaan vältytty. Haastattelut suoritettiin työaikana ja lähes jokainen haastattelu keskeytyi vähintään kerran puhelimen soimiseen tai johonkin muuhun keskeytykseen. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut kovin negatiivisesti haastattelutilanteeseen, koska haastateltavat olivat hyvin keskittyneitä aiheeseen. Ainoastaan yhden haastateltavan kohdalla työkiireiden sattuminen haastattelu-aikaan selvästi laski hänen keskittymistään ja syventymistään asiaan.

Haastattelut aloitettiin lämmittelykysymyksellä koskien henkilön asemaa ja roolia Jypin organisaatiossa. Tämän jälkeen edettiin varsinaiseen aiheeseen eli yhtiöitymisen syihin ja seurauksiin sekä vertailemaan seuran toiminnan eri osa-alueita yhdistysaikana ja osakeyhtiö-aikana. Haastattelujen lopuksi keskusteltiin Jypin sekä yhtiömuotoisen jääkiekon tulevaisuudesta. Haastattelujen kesto vaihteli noin 10 minuutista 45 minuuttiin. Nauhoitetut haastattelut puhtaaksikirjoitettiin ja haastattelutekstiaineistoa syntyi yhteensä 39 liuskaa.

5.7 Aineiston käsittely ja luotettavuus

Tietyllä tavalla aineiston analysointi laadullisessakin tutkimuksessa alkaa jo tiedonkeruun aikana, vaikka se lopullisesti tapahtuukin vasta tutkimuksen loppuvaiheessa. Laadullisen aineiston keruussa tapahtuu ennen pitkää nk. saturaatio eli kerätty aineisto alkaa toistaa itseään siinä vaiheessa, kun se alkaa olla riittävä. Samat asiat alkavat keräytua esimerkiksi haastatteluissa ja tutkimusongelman kannalta ei enää uutta tietoa tule. Eskola ja Suoranta (1996) ovat suomentaneet tämän käsitteen 'aineiston kylläntymiseksi'. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta ei pidä tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen. Ajatuksena on kuitenkin alun perin aristoteelinen lähtökohta, että yksityisessä toistuu yleinen. Tutkimalla yksityistä tapausta kyllin tarkasti saadaan näkyviin myös se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla. (Hirsjärvi ym. 1997, 181-182.) Edellä mainittu aineiston kylläntyminen oli havaittavissa haastattelujen edetessä. Luonnollisesti tietyt faktat toistuivat haastatteluissa joka kerta mutta myös haastateltavien tulkinnat ja mielipiteet käsiteltävistä asioista alkoivat olla hyvin samansuuntaisia.

Laadullisen tutkimuksen analysointi on kvalitatiivista sisällönanalyysiä (Syrjälä ym. 1994, 84). Analyysiprosessiin kuuluu Lonkilan (1993, 14) mukaan aineiston tiivistäminen (aineiston valikointia, fokusointia, yksinkertaistamista, abstrahointia sekä muuntamista), aineiston esittäminen ja johtopäätösten teko ja verifiointi. Syrjälän (1994, 46) mukaan analyysi- ja tulkintaprosessi on oivallusten, epäilyjen, innostusten ja pettymysten prosessi, jossa tutkija uudelleen ja uudelleen tarkastelee aineistonsa tarjoamia mahdollisuuksia omien käytännön kokemustensa ja kirjallisuuden, mutta ennen kaikkea

oman ajattelunsa pohjalta. Tässä tapauksessa analyysi on siis kirjoittajan tulkintaa haastateltujen antamasta aineistosta.

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan laadullisessa tutkimuksessa aivan samoin kuin kaikessa muussakin tutkimuksessa. Syrjälä ja Numminen (1988, 135) korostavat, että kvalitatiiviseen aineistoon perustuvan tapaustutkimuksen luotettavuuden arviointi on koko tutkimusprosessia koskeva kysymys. Luotettavuutta on pyritty määrittelemään kvantitatiiviseen tutkimukseen kehitettyjen reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla muuntaen niitä tapaustutkimukseen soveltuviksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetäänkin mieluummin käsitettä uskottavuus. Lincoln ja Cuba (1985, 103-126) puhuvat uskottavuuden osoittamisesta sekä tulosten soveltamisesta ja toistamismahdollisuudesta. He tarkastelevat tutkimuksen uskottavuutta etsimällä tutkimuksen totuusarvoa vastaavuudesta sisäisen validiteetin sijaan. Syrjälä ja Numminen (1988) muistuttavat, että erityyppisissä tapaustutkimuksissa korostetaan luotettavuutta tarkasteltaessa eri asioita.

Tutkijan taustasitoumuksiin perustuva subjektiivisuus, jolla laadullisessa tutkimuksessa tarkoitetaan tutkittavan ja tutkijan välistä vuorovaikutusta, on väistämättä aina mukana. Se on samalla tutkimuksen voima. (Syrjälä ym. 1995, 100-103.) Tässä työssä luotettavuuteen on pyritty haastatteleamalla useampia seuran organisaatiossa mukana olleita ja olevia henkilöitä. Mielenkiinnon kohteena on kulttuurinen muutos ja nimenomaan toiminnassa mukana olleiden ihmisten kokemat muutokset useammasta eri näkökulmasta katsottuna. Luotettavuuden voidaan näin ollen katsoa toteutuvan.

Syrjälän ym. (1995) mukaan laadullisen aineiston ja siitä tulkinnan avulla löydettyjen merkitysten ja merkityskategorioiden luotettavuus perustuu mm. siihen, että aineiston ja johtopäätösten tulee vastata tutkittavan ajatuksia. Aineiston kohdalla validiteetti merkitsee aitoutta: aineisto on aitoa, kun tutkimushenkilöt puhuvat tai muuten ilmaisevat itseään samasta asiasta kuin tutkija oletti. Tähän pyrittiin esittämällä johdattelu- tai lämmittelykysymyksiä haastateltavan roolista tutkittavassa organisaatiossa. Johtopäätökset ovat valideja silloin, kun ne vastaavat sitä, mitä tutkittavatkin tarkoittivat, ts. tutkija ei ole esimerkiksi ylitulkinnut aineistojen ilmaisuja. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei voi tarkistaa tutkimusta toistamalla, koska uudessa tutkimuksessa ongelmien

merkitys, aineiston luonne ja merkitysten tulkinta muotoutuvat aina uudelleen. Tutkija myös itse on ”tutkimusmittari” ensinnäkin teoreettisen perehtyneisyytensä ja toiseksi prosessin intersubjektiivisuuden perusteella. (Syrjälä ym. 1995, 129-131, 152-154.)

Tutkijan tehtävä on raportoida erilaiset näkemykset. Tutkijan on viime kädessä päätettävä, mitä kokonaisuuksia ja yksityiskohtia hän voi jättää pois raportistaan luotettavuuden kärsimättä. Aineiston karsiminen ja yhteen liitettyjen asioiden tulkinta ovat tutkijan vastuulla. Sen sijaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi jää viime kädessä aina lukijalle.

5.8 Jypin tarina

Entinen Jyp HT, nykyiseltä nimeltään Jyp Jyväskylä Oy, on ollut tyypillinen maakuntajoukkue, jolla on kannatusta laajalla alueella, mutta jonka edellytykset menestykseen ovat kuitenkin viime vuosina kilpailun koventuessa heikentyneet. Jyp otti SM-hopeaa keväällä 1992 ja seuraavana keväänä pronssia. Sen jälkeen joukkue on taistellut lähinnä viimeisistä pudotuspelipaikoista, koska niukat taloudelliset edellytykset ovat rajoittaneet pelaajaostoja ja mahdollisuuksia pitää omia lahjakkaita pelaajia joukkueessa. Bosman-säännön tultua voimaan rahoitustilanne heikkeni entisestään, kun huippupelaajien siirtyessä ulkomaille siirtokorvauksia ei saatu lainkaan. Kaudella 1998 - 99 ongelmat kärjistyivät, kun hallivuokran takia joukkueella oli maksuvalmiusongelmia ja se oli vähitellen velkaantunut todella pahasti.

Kesäkuun 1999 alussa Jyp ilmoitti, että seura on myyty ja yhtiöitetty. Viisi paikallista yritysjohtajaa halusi panostaa keskisuomalaiseen jääkiekkoon ja he ostivat seuran tietäen, ettei kyseessä olisi mikään kultakaivos. Perustajiksi tulivat Jukka Seppänen (25 % osuudella), Veli ja Anssi Lyytinen (25 %), Kari Rito (25 %), Klaus Sohlbergin perhe (20 %) sekä Jarmo Paalanen (5 %). Hallituksen puheenjohtajaksi valittiin Jukka Seppänen. Yhtiön osakepääomaksi tuli 2,2 miljoonaa markkaa. Yhtiö osti kaupassa Jypin pelipaikan SM-liigassa ja edustus- sekä A-juniorijoukkueen. Kauppahinnaksi tuli Jyp ry:n velkojen määrä eli hieman yli kolme miljoonaa markkaa. Yhtiöittämisellä taattiin joukkueen jatko SM-liigassa ja uskottavuuden kasvaminen. Aluksi tarkoituksena oli vuok-

rata liigapaikka yhdistykseltä, mutta koska se ei ollut mahdollista SM-liigan sääntöjen mukaan, liigapaikka ostettiin. Kaupassa ei siirretty muuta omaisuutta (apporttina) lainkaan. (Keski-suomalainen/verkkolehti 3.6.1999.)

Vaikka sijoittavat ovat ensisijaisesti liikkeellä urheilumielessä ja turvaamassa jyvaskyläläisen jääkiekkoilun jatkumista, he uskovat ja toivovat, että muutaman vuoden kuluessa yritys menestyy ja tuottaa myös taloudellista hyötyä heille.

Osakeyhtiön toimintaa järjesteltiin uudelleen lokakuun alussa, jolloin omistajien toivomuksesta toimitusjohtaja Pentti Mikkilä siirrettiin syrjään ja väliaikaiseksi toimitusjohtajaksi tuli yhtiöitymistä järjestellyt Pekka Pajala. Muutoksen syiksi ilmoitettiin dynaamisuu-den puute, seuran imagon parantaminen ja markkinoinnin tehostaminen. Uutena henkilönä seuran pelaajahankinnoista vastaamaan palkattiin entinen SM-tason huippupelaaja. Tammikuun 2000 alusta toimitusjohtajana aloitti autourheilun parissa aikaisemmin työskennellyt Tomi Hassinen. Yhtiö joutui ennen kauden loppua korottamaan osakepääomaa määrällä, joka lehtitietojen mukaan oli ”hieman enemmän kuin tehty tappio” (Kettunen 2000.)

Jyp Jyväskylä Oy:n ensimmäinen kausi (1999-2000) päättyi yli miljoonan markan tappioon. Seuran jatko näytti epävarmalta, ja johtoporras ilmoittikin vaihtoehtona olevan talouspuoleen keskittyminen ja urheilun jättäminen toistaiseksi kakkossijalle. Tervettä pohjaa lähdetään rakentamaan supistamalla pelaajabudjettia, sillä miltään muulta budjetin osa-alueelta ei merkittäviä säästöjä saada aikaan, koska kaikki joukkueeseen liittyvät kulut vievät Jypin budjetista noin 90 prosenttia. Jypin velat koostuvat pääosin markkinoitubudjetin vajeesta, sillä yhteistyökumppaneilta ei saatu kerätyksi rahaa toivotulla tavalla. Hallituksen puheenjohtaja Jukka Seppäsen mukaan yhtiöityminen saatiin päätökseen vasta kesällä, jolloin tulevaa kautta silmällä pitäen asioiden valmisteluun ei jäänyt tarpeeksi aikaa eikä markkinoinnissa onnistuttu laskelmien mukaan. Lisäksi kauden aikana tapahtuneet henkilömuutokset niin pelaajapuolella kuin johtotehtävissä kasvattivat menoja. Vaikka osakkeenomistajat tiesivät lähtevänsä mukaan riskisijoitukseen, oli maaliskuussa 2000 ilmoitettu tulos yllätys. Ensimmäisen vuoden tulosta voidaan pitää hintana yhtiön perustamisesta, mutta varmaa on se, ettei Jyp kestä enää toista tappiollista kautta. Jypin kanta liigan sulkemiseen oli selkeä. Suljetun sarjan myötä mah-

dollistuisi seuroille hyvät edellytykset tervehdyttämiprojekteihin ilman sarjasta putoamisen pelkoa. (Kettunen 2000.)

Ilman näitä sijoittajia ja siirtymistä osakeyhtiömuotoon Jypin pelit SM-liigassa olisivat olleet ainakin toistaiseksi lopussa ja seuran olisi ollut pakko siirtyä alemmalle sarjatasolle tervehdyttämään toimintaa. Yhtiön velkatilanne ja maksuvalmius olivat huonossa kunnossa, velkaa oli yli kolme miljoonaa markkaa. Jyp siis yhtiöitti toimintansa pakon sanelemana eikä päätökseen vaikuttanut muiden SM-seurojen yhtiöitymistilanne.

Käytännössä osakeyhtiön ja vanhan yhdistyksen välillä on yhteistyötä varsin vähän. Edustusjoukkueen lisäksi ainoastaan naisten SM-sarjassa pelaavaa joukkuetta ja sen asioita hoidetaan osakeyhtiön toimistosta käsin. Yhdistys hoitaa Jypin junioritoimintaa. Jypin juniorien ja heidän vanhempiansa tekemää talkootyötä vastaan Jyp maksaa ry:lle tietyn summan vuodessa.

Rahoituksellisen hyödyn lisäksi yhtiöittäminen on toimitusjohtajan mukaan tuonut toimintaan järkeä, järjestäytyneisyyttä ja jämäkkyyttä. Näin pitää tapahtuakin, tai muuten ongelmat vain pahenisivat tulevaisuudessa, jos edellisten vuosien kaltainen taloudellinen menestymättömyys jatkuisi. Ongelmia kuitenkin toi huono urheilullinen menestys, joka ei kuitenkaan näkynyt juurikaan yleisömäärissä. Urheiluseuran taloudellinen ja urheilullinen menestyshän menevät normaalitilanteessa käsi kädessä. Yleisesti ottaen yhtiöittäminen ei kuitenkaan ole ollut ratkaisu seuran ongelmiin, vaan eräänlainen väline tehdä toimintaa järkevämmin.

Valtiolta tai kaupungilta ei toimitusjohtajan mukaan ole koskaan saatu mitään avustuksia. Jyp:llä on aina ollut ongelmana SM-liigan suurin hallivuokra, vaikka halli on yksi sarjan heikoimpia niin katsojakapasiteetiltaan kuin yleisöystävällisyydeltäänkin. Jyväskylän Kaupunki on huonossa taloudellisessa tilassaan nostanut vuosittain hallivuokria kohtuuttoman suuriksi.

Jyp tietenkin toivoo ja yrittää itse edesauttaa sitä, että tulevien vuosien aikana saataisiin Jyväskylään uusi monitoimihalli, jotta edellytykset huipputasolla toimimiseen säilyisivät. Tällä hetkellä kyseinen hanke on liian kallis ja rahoitusta siihen ei löydy. Vaihto-

ehtona ollut vanhan hallin remontoiminen on sekin nähty liian kalliiksi. Jyväskylässä onkin katsottu paremmaksi toimia pari vuotta nykyisin resurssein ja yrittää sen jälkeen uudestaan saada rahoitusta uutta hallia varten.

5.8.1 Syyt yhtiöitymiseen

Jypin yhtiöityminen on tulosta seuran toimintaympäristössä tapahtuneista muutoksista ja organisaation sisäpuolella vaikuttaneista tekijöistä. Jyväskylässä yhtiöitymistä oli seuran sisällä pohdittu jo pitkään eri yhteyksissä. Yksi pisimpään vaikuttaneista tekijöistä on se, että jo monen vuoden ajan Jypin jääkiekkotoiminnassa oltiin eletty taloudellisesti yli varojen ja seura oli pahoin velkaantunut. Käytännössä siis seuran kulut olivat jatkuvasti sen tuloja suuremmat.

”...urheilullinen menestys, ja sitä on sitte riskillä selkeesti rakennettu. Ei oo välttämättä ihan laskettu, ett kuinka paljo rahaa on tulossa, vaan on ensin tehty ne pelaajasopimukset ja sitte toivottu että sitä rahaa tulee tarpeeksi...” (Haastattelu 4.)

1990-luvun puolivälissä Jypin maksamat hallimaksut olivat liigan korkeimpia, mikä osaltaan vaikutti seuran talouteen. Pelaajapalkkioiden jatkuva kasvu sekä eläkevakuumaksujen käyttöönotto vuonna 1997 kasvattivat pelaajiin kohdistuvan osuuden kasvua budjetissa. Pelaajakulujen kasvuun vaikutti myös nk. Bosman-päätös sekä urheilun yleinen kansainvälistyminen.

Yhdistyksenä vastuut ja velvollisuudet olivat vaikeammin määriteltävissä ja toteutettavissa. Niin kuin seuraavista kommentteista huomataan, asioitten hoito oli Jyp:ssäkin harrastelijamaista. Seuran heikko taloudellinen tilanne johtui osaltaan siis toimintamuodon (eli yhdistyksen) ominaispiirteistä.

”...Tavallaan se ero, mikä oy:n ja ry:n välillä oli, ett ry oli enempi selkeesti seuratoimintaa..., että kun ei ollu sellasta konkreettista, ett kenelle rahat menee... Vaikkei sitä rahaa nytkään oo, mutta että kenelle se tulos menee, se ei ollu konkreettista. Ett oli se Jyppi, joka oli semmoinen abstraktinen käsite, joka tuli niinku kaikkien yhteiseksi hyödyksi. Ja sitte taas se asioitten hoitaminen... Kylhän meil on aina periaate ollu se, että pyrittäs hoitaa sääntillisesti ja hyvin, mutta kuitenkin siin pikkasen semmoinen mahdollisuus on, kun ry:stä puhutaan, että se on pikkasen enemmän semmoista puuhastelua...(Haastattelu 5.)

*”...Mutt se mikä on tavallaan avannut silmät kun on tullu toiselle puolelle pöytää, ni mä hämmästelen, ett miten niitä asioita on voitu hoitaa. Ett niitä on hoidettu...no, se on tietysti velkarahalla ollaan tehty, ja se on ollu ry, se ei oo ollu kenenkään omaa rahaa, niin aika niinku huolettomasti on sitä rahaa kuitenkin sitte käytetty ja tehty sitä velkaa. Ett se on ollu mulle hirveä yllätys verrattuna nyt sitt tähän tilanteeseen, kun on oy...”
(Haastattelu 4.)*

Ulkoisista syistä tärkeimmäksi nousi urheiluseurojen verotus. Yhdistysmuotoisten liigaseurojen verotus on perustunut yksittäisiin verohuojennuspäätöksiin, joissa määritellään ne toiminnot, joista saatavista tuloista seura on verovelvollinen. Jyp:llä ko. verohuojennuspäätöstä olisi ollut vielä jäljellä kolmisen vuotta, mutta seuran johdon näkemyksen mukaan päätös olisi varmasti ollut viimeinen ja seuran toiminta tultaisiin joka tapauksessa tulkitsemaan liiketoiminnaksi. Tällöin toiminnasta poistuisi sen yleishyödyllinen luonne, ja seuran verotus muuttuisi varsin mahdottomaksi sen myötä, että verotus tapahtuu tulolajeittain eikä koko toiminnan näkökulmasta. Itse asiassa tämä olisi tarkoittanut sitä, että veroja olisi pitänyt maksaa, vaikka toiminta kokonaisuudessaan olisi tuottanut tappiota.

Myös jääkiekon SM-liiga oli muuttamassa toimintamuotoaan ensin osuuskunnaksi ja myöhemmin osakeyhtiöksi. Näin liigan toiminta muuttui arvonlisäverovelvolliseksi. Yksittäisen SM-liigan seuran on järkevämpää toimia osakeyhtiönä, koska tällöin arvonlisäverojärjestelmän hyödyt olisi hyödynnettävissä eli arvonlisäverovelvollisena yhtiö joutuu maksamaan ALV:n ostoksistaan mutta voi myös periä sen myymistään tuotteista/palveluista. Ajan myötä myös ympäröivän yhteiskunnan ajatukset ja asenteet yhtiöitymistä kohtaan ovat pehmentyneet. Jyväskylässä koettiin, ettei toimintamuodon muutos juurikaan olisi ollut mahdollista aikaisemmin.

Yhteenvedona voidaan Jypin kohdalla sanoa, että seuran sisäiset syyt määräsivät pitkälti yhtiöitymisen ajankohdan ulkoisten tekijöitten vaikuttaessa siihen, että yhtiöityminen oli ainoa vaihtoehto jatkaa taloudellisesti järkevää SM-tason jääkiekkoa.

5.8.2 Yhtiöitymisen vaikutukset

Päätöksenteko seuran organisaatiossa on pääpiirteittäin pysynyt samanlaisena entiseen yhdistys-aikaan verrattuna. Aikaisemmin toimitusjohtaja valmisteli asiat ja vei ne yhdistyksen hallituksen päätettäväksi eikä prosessi itsessään ole kovin erilainen nykyisessä osakeyhtiössäkään: toimitusjohtaja ja muu palkattu henkilöstö valmistelevat ehdotukset, joista sitten osakkeenomistajien muodostamassa hallituksessa keskustellaan. Omistajien myötä päätöksenteko on kuitenkin selvästi jämäkämpää kuin aikaisemmin ja kaikista asioista halutaan myös hallituksessa olla hyvin selvillä. Luonnollisesti osakkeenomistajat katsovat oikeudekseen ja myös uskaltavat päättää asioista nopeammalla tahdilla, kuin mitä yhdistyksen aikainen hallitus. Yhtiöitymisen seurauksena asioita vietään enemmän hallituksen keskusteltavaksi ja päätettäväksi kuin aikaisemmin, mikä johtuu osaltaan jo toimintaa säätelevästä lainsäädännöstä.

Yhtiöitymisen myötä seuran johto vaihtui kokonaan. Tällöin aina tietty määrä ns. kokemustietoa poistuu. Nykyisessä hallituksessa ei ole yhtään jäsentä, joka olisi ollut mukana yhdistyksen aikaisessa hallituksessa.

"...että keskusteltais, ettei lähettäis ryntäämään suoraan asioihin vaan katottas ensin, että kuinka tätä asiaa on aikaisemmin hoidettu ja minkälaisia ongelmia tai minkälaisia hyviä juttuja siinä on ollu. Vaikka sitte tehäänki asia vähän eri tavalla, mutta ettei sitte tehtäis turhaa työtä, ett lähetään kokeilemaan sellasia asioita, mitä on jo joskus keailtu." (Haastattelu 5.)

Päätöksentekoa ohjaavat erilaiset intressit. Nykyiset hallituksen jäsenet ovat seuran omistajia eli niitä henkilöitä, jotka kantavat myös taloudellisen riskin toiminnasta. Päätöksenteossa on siis kyse itse sijoitetusta omaisuudesta (vrt. yhdistysaika ja "ei oikein kenenkään rahaa"), jolloin kontrolli ja harkinta tapahtuvat aivan erilaisista lähtökohdista. Myös vuodenvaihteessa 2000 valittu uusi toimitusjohtaja on täysin uusi nimi jyvaskyläläiselle jääkiekolle. Henkilöstön palkkauksessa tullaan todennäköisesti myös tulevaisuudessa olemaan samoilla linjoilla entisen ry:n kanssa eli tarkoituksena on löytää mahdollisimman päteviä työntekijöitä mahdollisimman kohtuullisilla kustannuksilla.

Erityisesti taloushallinnon osalta osakeyhtiömuoto ja omistajien olemassaolo on järkevöittänyt ja tiukentanut käytäntöjä. Muun muassa niin sanottujen vapaamatkustajien osuus pelitapahtumissa on pienentynyt huomattavasti.

”...Aikasemmin siellä oli erilaisilla syillä ihmisiä ilmasiksi katsomossa. Nyt on huomattavasti helpompi sanoa, että kun omistajatkin maksavat pääsylipusta niin miksipä ei maksaisi muutkin...” (Haastattelu 3.)

Seuran arvot eivät ole juurikaan muuttuneet yhtiöitymisen myötä. Luonnollisesti taloudellinen puoli korostuu nyt entisestään, mutta toiminnan perusrunko on sama kuin yhdistyksessä. Lainsäädännölliset asiat ovat paljolti vaikuttaneet siihen, että päivittäisiä käytännön asioita hoitavan henkilöstön on täytynyt opetella paljon uusia käytäntöjä ja muuttaa ja tarkentaa toimintatapojaan. Lisätyötä ensimmäisen kauden aikana on tuonut vanhan yhdistyksen asioiden hoitaminen.

”...ei voi ollakaan niin että se on sinne päin, vaan sen pitää olla just.” (Haastattelu 5.)

Jääkiekon pelaamiseen yhtiöityminen ei suoranaisesti tuo muutoksia. Välilliset muutokset taloushallinnon ja tätä myötä tiukennetun pelaajabudjetin myötä vaikuttavat tietenkin pelaajahankintoihin, mutta tältäkin osin vaikutukset ovat nähtävissä vasta kauden 2000-2001 alettua. Pelitapahtumassa oheispalveluihin ja palvelun laatuun halutaan kiinnittää entistä parempaa huomiota, ja täten tehdä jääkiekko-ottelusta entistä viihdyttävämmän sitä seuraamaan tulleille katsojille.

Yhtiöitymisen vaikutuksista yhteistyöhön eri tahojen kanssa ei vielä osata paljoa sanoa. Joukkueen ja tapahtuman tuotteistaminen tulee varmaankin tulevaisuudessa olemaan tärkeämmässä roolissa houkuteltaessa yhteistyökumppaneita mukaan. Yhdistysmuodosta luovuttaessa myös yhteistyön luonne muuttuu toiminnan tukemisesta enemmänkin molemminpuolisen hyödyn tavoittelemiseen. Harva liiketoiminta millään muullakaan toimialalla nauttii toisilta yrityksiltä tulevaa yksisuuntaista tukea, vaan sopimukset perustuvat vastavuoroiselle hyödyille.

Jypin toiminnassa on noin 200 vapaaehtoista työntekijää. Osa näistä on junioreitten kautta mukana olevaa talkooväkeä eli jääkiekkoa harrastavien lasten ja nuorten van-

hempia. Heidän tekemäänsä talkootyötä vastaan Jyp Jyväskylä Oy tukee vuosittain Jypin junioritoimintaa. Suuri osa vapaaehtoisista on aikuisia jyvaskyläläisiä, joille talkootyö on muodostunut harrastukseksi. Omat lapset eivät enää pelaa seurassa, tai mukaan on tultu muuten vain kiinnostuksen vuoksi. Jääkiekko-ottelu on talkooväelle myös sosiaalinen tapahtuma, jossa tavataan tuttuja ja vietetään aikaa mukavien ihmisten seurassa.

Vapaaehtoisten ja talkootyön merkitys nykyiselle Jyp Jyväskylä Oy:lle on erittäin suuri. Yhtiöitymisestä huolimatta vapaaehtoisia työntekijöitä tarvitaan edelleen yhtä paljon seuran toimintaan kuin ry-aikanakin. Organisaation muutos aiheutti sen, että seuran johdon oli mietittävä ja tuotava julki talkooväen merkitys seuralle sekä perustelut sille, että talkooväkeä edelleenkin tarvitaan ja että siinä kannattaa olla mukana. Vapaaehtoisten informointi ja koulutus aloitettiin hyvissä ajoin ennen kauden alkua. Ratkaiseva muutos aikaisempaan on ollut se, että osakkeenomistajat ovat selkeästi osoittaneet kiinnostuksensa asiaan ja olleet mukana vapaaehtoisten kanssa pidettävissä palaverissa. Seuran johto ja talkooväki ovat yhdessä miettineet keinoja mm. pelitapahtuman palveluiden parantamiseksi sekä sopineet talkooväen palkitsemisjärjestelmästä.

"...että nyt on kysymys siitä, että yleensä ottaen SM-liigakiekkoilu pysyy Jyväskylässä ja me pysytään pystyssä.... Ja on keskusteltu jopa tuon meidän talkooväen kanssa, että kun tää nyt ei ookkaan se meidän yhteinen Jyppi vaan tässä on niinku selkeet omistajat, että kun mä tulen tukka putkella päivätyöstä tonne hallille vielä talkootöihin, ett minkä takia mä tulen sinne. Selkeesti niitä perusteluja täytyy löytyä vähän toisella tavalla, ja ihmisille meidän täytyy, vaikka ne ei nyt palkkaa saa tästä talkootyöstä tietenkään, järjestellä jotakin muita sellasia juttuja, millä me tavallaan palkitsemme sitte tätä talkootyövoimaa... On päättäjäiset, ja joku lähtee risteilylle, joku lähtee pohjoseen, joku lähtee syömään, joku lähtee elokuviin... että kaikille löytys joku juttu, millä heijät palkitaan. Siihen pitää kiinnittää tosi paljon huomiota. Ei me voida ajatellakaan, ett me alettas maksaa niille." (Haastattelu 5.)

Monessa mielessä näyttäisi siltä, että osakeyhtiöksi muuttumisen jälkeen Jypin talkooväestä on pidetty jopa parempaa huolta kuin aikaisemmin ry:n aikana.

"Aikaisemmissa koulutustilaisuuksissa esim. hallituksen jäsenet ei oo käyny ollenkaan. Et kyl niitä on ollu, mutta palaute ainakin viime kevään ja kesän koulutustilaisuuksista ja syksyllä muutenkin oli se, että he ainakin kokivat, että osakeyhtiö aiheutti sen, että heidän saama palaute ja koko systeemi oli selvästi niinku parempi ja järjestäytyneempi kun aikaisemmin. (Haastattelu 3.)

5.8.3 Kaupungin merkitys

Jyväskylän kaupunki on edelleen merkittävä yhteistyötaho Jyp:lle. Yhteistyön tärkeys nähdään, mutta kanavat ja väylät avoimelle keskustelulle voisivat olla paremmatkin. Jyp:ssä tiedostetaan vastuu aloitteen tekemisestä kuuluvan niin heille kuin koko jääurheiluväelle laajemminkin. Useamman lajin yhteiset aloitteet varmasti tuottaisivat paremmin tulosta. Tällä hetkellä organisaation voimavarat kuitenkin keskittyvät taloudenpitoon ja joukkueeseen.

”Jypin merkitys Jyväskylän kaupungille on edelleen erinomaisen suuri ja mun mielestä se on tuolla olosuhdepuolella. Tää on kumminkin semmoista toimintaa, että mä en tiää pitääkö tätä verrata sinfoniaorkesteriin vai teatteriin, vai molempiin. Tää on niitä sirkushuveja, joita tänä päivänä ihmiset odottaa ja kaipaa, ja jos katotaan niinku kiinnostavuutta ja yleisömääriä jne, ni kiinnostaa kyllä valtavan isoa joukkoa jyvaskyläläisiä, keskisuomalaisia ihmisiä. Mä nään sen merkityksen tuolla olosuhdepuolella, ja en oikeestaan hirveen paljoo muuten. Ihan samalla tavalla kun meillä on teatteri tai konserttitalo, ni meillä täytyy olla jäähalli, jos me halutaan olla tietyssä viiteryhmässä, johon mä luen kyllä tavallaan niinku tämmöstä...antaa kuvaa ulospäin, minkälaisesta kaupungista tässä on kysymys.” (Haastattelu 8.)

Jyväskylän kaupunki pitää Jyp:ä ja sen toimintaa merkittävänä osana kaupungin liikuntatoimintaa ja tärkeänä imagonluojana koko kaupungille. Yhtiöitymisen myötä kuitenkin suhtautuminen ko. toiminnan tukemiseen on liikuntatoimen taholla selvästi rajautunut. Osakeyhtiö-toimintaa ei katsota aiheelliseksi tukea kaupungin liikuntavaroista, eikä myöskään yksittäisen seuran vuoksi aleta tekemään mittavia investointeja. Lisäksi yritystyyppinen toiminta maksaa automaattisesti korkeampia käyttömaksuja kuin perinteinen koko kansaa liikuttava urheiluseuratoiminta.

”...edelleen on tekemistä liikuntatoimen kanssa niin kauan, jos ja kun he hallinnoi liikuntatiloja, elikkä on selkee vuokrasuhde, jossa kaupunki on vuokranantaja. Sittehan on kysymys siitä, että mille tasolle pitää vuokrat asettaa. Ja sitten tullaan taas niihin kysymyksiin ett onko tää toiminta tärkeätä, nähdäänkö se tärkeeks kaupungin kannalta, ihmisten, asukkaiden kannalta, ulospäin tavallaan markkinoinnin, näkyvyyden kannalta, ett onks sillä merkitystä.” (Haastattelu 8.)

5.8.4 Tulevaisuus

Jyp Jyväskylä Oy kamppailee lähitulevaisuudessa suurten haasteiden kanssa. SM-sarjan sulkemisen myötä taloudellinen tilanne on tällä hetkellä tärkeämpi sarjassa pysymisen kannalta kuin pelillinen menestys. Talouden tervehdyttäminen ja yhdistyksen aikaisten asioiden selvittely onkin seuran ensimmäinen ja tärkein tavoite. Yhdistyksen aikana muodostuneiden velkojen hoitaminen vie todennäköisesti kahdesta neljään vuotta.

Menestymisen edellytykset ovat olemassa Jyp:lle siinä missä mille tahansa muullekin seuralle. Haastattelujen perusteella voidaan listata useita osatekijöitä, joiden lokshtaessa paikoilleen menestyminen on mahdollista missä tahansa paikkakunnalla. Tekijöitä on vaikea asettaa absoluuttiseen tärkeysjärjestykseen, mutta päällimmäisinä haastatteluissa nousivat esille ulkoiset puitteet ja talouden kuntoon saattaminen.

”Kyllä se tänä päivänä vaatii paremmat olosuhteet ton hallin puitteissa. Jyväskylässä on liigan huonoin halli tällä hetkellä. Siel ei oo näitä aitiota, mitä on joka paikassa muualla, ja joista saa kuitenkin aika hyvin rahaa eli yritykset haluaa kestittä vieraitaan ja tuoda heitä siisteihin tiloihin ja kattomaan peliä. Ja siellä on liian vähän istumapaikkoja tossa hallissa, siel on pari tuhatta istumapaikkaa...” (Haastattelu 4.)

Etelä-Suomen suurissa kaupungeissa pelaavilla SM-liigan joukkueilla toiminta on taloudellisesti kannattavaa ja/tai mukana on suuria rahoittajia, jolloin on voitu myös sijoittaa hallin mahdollisuuksiin tarjota yleisölle viihtyisä katsomo tai vaikkapa aitiotiloja yhteistyökumppaneille ja muille halukkaille.

”Kyllä tänä päivänä ihmiset, ei ne enää tykkää mennä sinne ahtaaseen seisomakatsoon tönittäväks. Kyl ihmiset on parempaan tottunu kun ne on käyny paljon tuolla Hartwall Areenalla, esimerkiksi siellähän käydään, täältäkin tehdään junamatkoja, kun Jyp pelaa siellä tai Turun areenalla. Kyl ne yleisö kaipaa parempia oloja. Se on niinku semmonen, mitä tossa hallissa pitäis niinku remontteerata.” (Haastattelu 4.)

Ehkäpä vielä halliakin tärkeämpänä jypiläisten huolenaiheena on talouden tervehdyttäminen. Yhdistyksenaikaiset velat ovat yhtiön rasiitteena vielä muutaman vuoden ajan ja negatiivisen tuloksen välttäminen näkyy jokapäiväisessä päätöksenteossa. Toimintaa tulee ehdottomasti viedä eteenpäin käytettävissä olevien varojen mukaan, sillä muutoin tappiokierre ei ole katkaistavissa.

”Näähän sanoo mua Iiro Viinaseks täällä kun mä leikkaan puolet aina jo puolitetusta-kin budjetista.. enää ei voi vaan laittaa kuitteja kenkälaatikkoon ja panna kenkälaatikkoa kaappiin ja kuitata ett tänä vuonna tuli vaan kaks miljoonaa tappiota, ja tehä seuraavana sama jne. Kaikki asiat mitä meillä historiasta on taakkana, ne pitää nostaa pöydälle ja siivota se juttu kuntoon. Me oikeesti taistellaan siitä, että onko meillä täällä kaks miljoonaa kassassa laskuja, joita me ei pystytä maksamaan, vaiko kolme. Se on niin hirveetä taistelua. Sil ei oo mitään tekemistä normaalin liiketoiminnan kanssa silloin kun se pohja tämmönen.” (Haastattelu 9.)

Suurin menoerä SM-liigajoukkueiden budjeteissa ovat pelaajapalkkiot. Sarjan sulkemisella annetaan seuroille lisää aikaa saada taloutensa kuntoon mutta pelaajapalkkioiden huiman kasvun on myös taituttava, ennen kuin edellytykset tasapainoiseen talousnäkömään ovat olemassa.

Suomalaista jääkiekkoliigaa voidaan syyllä kutsua huippu-urheiluksi, jossa viihteen ja ajanvietteen monet elementit ovat käytössä. Vaikka jääkiekkopeli noudattaa sinänsä samaa kaavaa, on jokainen tapahtuma kuitenkin ainutkertainen. (Opetusministeriö 2000). Tämä voidaan nähdä myös yhtenä menestystekijänä yksittäisen jääkiekkjoukkueen osalta. Vaikka ottelun tulos ennakkotietojen ja tilastojen valossa näyttäisi jo hyvinkin varmalta, on aina olemassa mahdollisuus, että pelissä käykin toisin.

”Kiekkohan on kuitenkin lähes pyöree ja yhtää peliä ei oo pelattu ennenks se putoo jäähän. Yllätyksiä voi sattuu aina, ja sehän se suola tässä onkin. Toisekseen, mitä täällä keskisuomalainen mies tekee marraskuisen torstaina tai lauantaina, jos ei se lähde puubiin, ni se lähtee kattoo jääkiekkopeliä. Ett vaikka urputtaa, ni silti se käy kattomassa niitä pelejä. Jos se oma joukkue yrittää siellä loppuun asti, vaikka se niukasti häviäiski, ni se on sille tärkeetä. Se, ett jos ei ees yritä, semmoiseenhan menee hermo.” (Haastattelu 9.)

Tärkeänä menestystekijänä nähdään myös keskisuomalaisen elinkeinoelämän sitouttaminen Jypin tukemiseen yhteistyösopimuksin. Jyväskylän alueella toimii monta seuraa, jotka pelaavat ylimmällä sarjatasolla lajissaan. Yrityksiltä kerättävillä tukimarkkoilla ja erilaisilla yhteistyösopimuksilla riittää siis ottajia. Haasteena Jypin johdolle onkin luoda joukkueesta brändi, joka kiinnostaa niin katsojia kuin yhteistyökumppaneitakin.

”Jyväskylässä on vaikka mitä lajeja, ja tää on aika pieni paikka, ni täällä se ongelma on vähän se, että niitä markkoja valuu joka paikkaan. Ja silloin johonkin yhteen lajiin, saada riittävästi markkoja, ei oo kauhean helppoa.” (Haastattelu 3.)

Viestintä ja tiedottaminen ovat avainsanoja tämän päivän liike-elämässä. Seuran täytyy osata olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa median kanssa kuitenkin halliten sitä itse niin, että suhteesta saadaan maksimaalinen hyöty. Jypin toimintaympäristöön ja olosuhteisiin (suhteellisen pieni talousalue, hieman yksipuolinen elinkeinorakenne, liigan pienin halli) on vaikea vaikuttaa ja ne asettavat organisaation suuren haasteen eteen. ”Huikeeta osaamista” tarvitaan monella osa-alueella, jotta menestyksen avaimet löytyvät. Esi-merkkejä vastaavanlaisesta tilanteesta kuitenkin löytyy, tarvitsee vain seurata vaikkapa Sotkamon Jymyn tarinaa viime vuosilta.

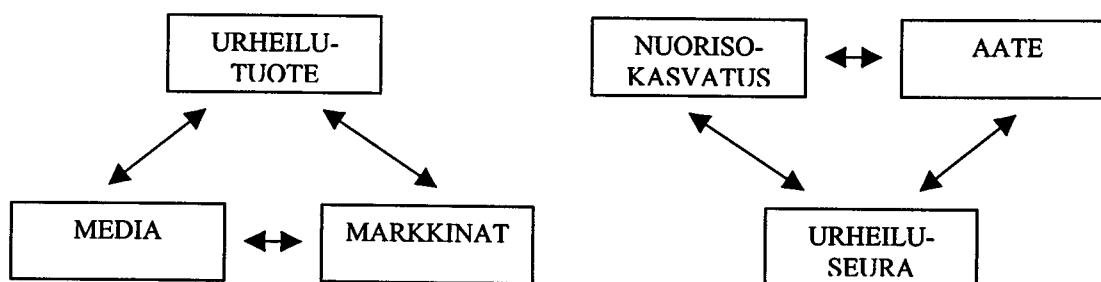
Harvalla elämän osa-alueella menestystä syntyy ilman kovaa työtä. Tätä vaaditaan Jypin organisaatiossa kautta linjan aina yksittäisestä pelaajasta toimitusjohtajaan sekä toimistotyöntekijästä vapaaehtoiseen työntekijään.

Yhtenäisyys ja hyvä yhteishenki ovat voimavara, jota ei rahalla voida hankkia. Jypin hengen luominen ja sen ylläpitäminen vaativat tarkkaavaisuutta ja reagointikykyä varsinkin organisaation johdolta, vaikkakin ilmapiiriin vaikuttaa jo yksikin jäsen. Etenkin vapaaehtoisen talkootyön jatkumisen kannalta on erittäin tärkeää, että jokaiselle talkootyön tekijälle välittyisi hänen tekemänsä työn arvostus ja tärkeys. Hyvä yhteishenki tuo synergiaetua, jota ei ole saavutettavissa ilman tiivistä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tällöin koko organisaatio yhdessä on vahvempi ja saa enemmän aikaan kuin mitä sen osat yhteenlaskettuna. Myös vastoinikäymisten sietokyky on tällöin korkeampi.

6 LOPPUVIELLYS

Bisnesajattelun ja ammattilaisurheilun sovittaminen samoihin kehyksiin vapaaehtoisuuteen pohjautuvan, perinteisen aatteellisen liikuntatoiminnan kanssa on varsin vaikeaa. Urheiluaate on korvautunut liiketaloudellisilla periaatteilla, ja huippu-urheilusta on tullut osa suurta viihdeteollisuutta. Tämän kulttuurisen muutoksen myötä huipputasolla pelaavien urheilujoukkueiden toiminta on puhdasta liiketoimintaa, jonka menestymismahdollisuuksia koskevat liiketalouden lainalaisuudet. Urheilun halutaan edelleen olevan rehtiä ja reilua kamppailua voitosta vastustajaa kunnioittaen. Kyse on kuitenkin paljon muustakin, eli monessa tapauksessa puhtaasta liiketoiminnasta, jossa puhutaan imagosta, tuotteesta, brändistä ja palvelun laadusta.

Ammattimaistumisesta ja kaupallistumisesta huolimatta urheilun kansalaistoiminta muodostaa jatkossakin suomalaisen liikunnan harrastamisen perustan, jonka peruselementtejä ovat urheiluaate, nuorisokasvatus ja urheiluseura. Tästä perustasta voidaan myös ajatella Itkosen julkisuus-markkinallisen seuratyypin irtautuneen. Tänä päivänä nämä kaksi käsitettä ovat lähes toistensa vastakohtia ja voidaan hyvin kuvitella näiden kahden tyypin eriytyvän edelleen ja vahvistavan ominaispiirteitään.



Toisaalta nämä kaksi toimintamuotoa tulevat olemaan jollain tavalla myös yhteydessä toisiinsa. Harva yhtiöitynytkään urheiluseura tulee toimeen ilman vapaaehtoisten talokootyötä. Lisäksi edustusjoukkueet tarvitsevat jatkuvasti uutta pelaajamateriaalia ja perinteisillä urheiluseuroilla on merkittävä rooli uusien pelaajasukupolvien kasvattajina.

Urheilua on siis kahdenlaista: sellaista, jossa tärkeintä on itse toiminta (perinteinen kansalaistoimintaan perustuva urheiluseura) ja sellaista, jossa tärkeintä on tulosten kautta

saavutettu taloudellinen hyöty (julkisuus-markkinallinen seura). Menestystä tulee lajeille, joissa löytyy tarpeeksi elementtejä median polttoaineeksi. Osa urheilulajeista on valmiiksi tällaisia, osasta ei koskaan sellaista tule. Osa lajeista on harrastajien suosion myötä tai muuten esimerkiksi sääntöjen muokkauksella mahdollista saada ”medialle sopivammiksi”. Julkisuus-markkinallisen seuran pelaajat ovat ammattilaisia lajissaan, eikä heidän toimenkuvansa enää ole pelkästään osallistua harjoituksiin ja antaa kaikkensa pelitapahtumissa. Pelaajien pitää pystyä myös *palvelemaan* asiakkaitaan (eli katsojia ja mediaa) pukeutumalla ja käyttäytymällä korrektisti ja suoriutumalla sujuvasti haastatteluista ja muista julkisista tilaisuuksista, mieluiten useammalla kielellä.

Yhtiöittäminen on urheiluseuroille luonnollinen, näillä näkymin tulevaisuudessa lähes välttämätön askel ammattimaisen toiminnan jatkamisessa. Lähes poikkeuksetta edustusjoukkueen (tässä tapauksessa käsitellään pääasiassa joukkuelajeja) toiminta on jo yhdistysmuotoisenakin ollut varsin ammattimaista. Pelaajat ovat tehneet urheilua leipätyönään ja uhranneet siihen suuren osan ajastaan saaden tälle panostukselle rahallista vastinetta. Osakeyhtiöksi muututtaessa myös joukkueen talouden ja hallinnon toiminnoista suoriutuminen edes tyydyttävällä tavalla vaatii ammattiosaamista. Seurattaessa uutisia seurojen palkkaamista toimitusjohtajista tai markkinointipäälliköistä voidaan havaita heidän koulutustaustansa olevan lähes poikkeuksetta ylempi korkeakoulututkinto kaupan ja/tai hallinnon alalta. Jääkiekon SM-liigaseuroilla onkin jo ollut useampia kokopäiväisiä työntekijöitä hoitamassa joukkueen asioita ennen yhtiöittämistä. Usein uusien yhtiöiden tilanne on kuitenkin se, että toiminnan on ammattimaistuttava huomattavasti ja toimintaan on palkattava lisää työntekijöitä.

Moni on kummeksunut sitä, miten jääkiekon SM-liigan taloutta on osattukin hoitaa niin huonosti. Jääkiekon MM-kullasta alkanut jääkiekkoilun kasvu on hiipumassa, samoin tulojen kasvu. Ainoat, joilla kasvu on jatkunut edelliseen tapaan ovat pelaajapalkkiot ja mainoskulut. Monessa tapauksessa tulot on yliarvioitu ja menot aliarvioitu jo monen vuoden ajan. 20.4.2000 julkaistu uutinen jääkiekon SM-liigan yhtiöitymisestä ja samalla sarjan sulkemisesta oli odotettu ja useimpien seurojen kohdalla toivottu muutos. Urheilullisten ja liiketaloudellisten tavoitteiden erottaminen toisistaan oli välttämätöntä. Hyvää brändiä on mahdoton luoda, jos sarjasta putoaminen on jatkuva uhka.

Kuitenkin tällä hetkellä ollaan vielä tilanteessa, jossa uusi yhtiömuotoinen seuratyyppe ei tule toimeen ilman vapaaehtoista talkootyötä. Jopa jääkiekossa, jossa ammattiuurheilu on levinnyt laajimmin, taloudelliset edellytykset harrastaa liiketoimintaa nimeltä SM-jääkiekko ovat useimmissa tapauksissa vähissä. Yksinkertaisesti Suomen kokoisessa maassa yksistään yleisömäärät harvoin tuovat seuran kassaan riittävästi rahaa.

Seurojen kotikaupunkien ja liike-elämän pohdittavaksi jää, mitä näkyvyys oikeasti tarkoittaa, mitä se tuo yksittäiselle yritykselle, kaupungille tai liikuntatoiminnasta vastaavalle hallintoelimelle. Toki urheilulla on oma positiivinen imago ja viihteellisyytensä, mutta mitä esimerkiksi Jyväskylän kaupungille tai Liikuntapalvelukeskukselle konkreettisesti tuo se, että Jyp ja Jyväskylä näkyy viikoittain TV-ruudussa ja lehtien palstoilla. Paraneeko kaupungin liikuntatoimen palvelutarjonta, aleneeko keski-ikäisen keskisuomalaisen naisen tai miehen kynnys harrastaa liikuntaa, tai muuttaako Jyväskylään lisää asukkaita sen takia? Ainakin kunnallisen liikuntatoimen näkökulmasta ja toiminnan lähtökohdista ajateltuna ammattiuurheilu ja liiketoiminta ovat kapea, viihteellistynyt segmentti, joka ei juurikaan edellytä osaa liikuntatoimen resursseista. Muiden kunnan toimialojen mielipide aiheesta olisi mielenkiintoista selvittää.

Toistaiseksi yhtiötetyt seurat ovat olleet pelkästään erikoisseuroja, joissa kilpaurheiluun keskittyvä edustusjoukkue on yhtiötetty ja juniorijoukkueet usein A-junioreita lukuun ottamatta on jätetty vanhan yhdistyksen alaisuuteen. Yleisseurojen kokonaisvaltainen yhtiöittäminen on hankalaa, koska yleisseuroilla on monentasoisia ja –kokoisia jaostoja, joissa osa saattaa olla hyvin ammattimaisesti hoidettuja ja osa taas hyvin pieniä, harrastustoimintaan keskittyviä jaostoja.

Jyp Jyväskylä Oy oli ensimmäisiä SM-liigaseuroja, joka yhtiöitti edustusjoukkueen toiminnot. Vaikka muutoksen ajankohdalle ei juurikaan ollut vaihtoehtoja, on kuitenkin parempi, mitä aikaisemmin päätös saatiin aikaiseksi. Muut liigaseurat ovat sittemmin yhtiöittäneet toimintansa lähes poikkeuksetta. Kuten aikaisemmissa yhteyksissä on tullut esille, yhtiöittäminen ei ole pelastus jääkiekkoseurojen vaikeaan taloudelliseen tilanteeseen. Se mahdollistaa selkeämmät pelisäännöt, jotta tulevaisuudessa vastaavanlaisia tappiokierteitä ei pääsisi syntymään. Liigan sulkeminen kolmeksi vuodeksi on anta-

nut aikalisän, jonka kuluessa seuroilla on mahdollisuus tervehdyttää taloutensa mahdollisimman vakaalle pohjalle. Sarjan sulkemisen tulokset ovat nähtävissä vasta sen jälkeen, kun liiga uudelleen avataan (jos avataan). Kolme vuotta voi olla kuitenkin monelle joukkueelle liian lyhyt aika selviytyä miljoonaluokan veloista.

Suomalaiseen urheiluideologiaan on kuulunut sarjasta putoamisen tai sarjaan nousemisen tuoma dramatiikka. SM-liigan sulkeminen sulkee samalla portin I-divisioonan (nykyinen Mestis) joukkueilta tavoitella sarjapaikkaa jääkiekon ylimmällä tasolla. Kuinka käy divisioonajoukkueiden pelimotivaation ja seurapuurtajien innon, kun teoreettisetkin mahdollisuudet liigaan nousuun ovat poissa. Mestis-joukkueiden ja -seurojen rooli tulee selvästi olemaan uuden polven pelaajien kasvattaminen. Lajin kehittämistä täytyy tehdä alemmillakin sarjatasoilla ja uudelleenprofilointia onkin mietitty mm. amatöörien Suomen mestaruuden ja kasvattajapalkkioiden avulla. Nähtäväksi jää, millaiset toimintamuodot ottavat jalansijan suomalaisessa jääkiekossa, ja kuinka käytännöt leviävät muihin lajeihin. Onnistuuko uuden kiekkoilija-sukupolven valmentaminen yhdistysmuotoisena vai leviääkö yhtiöittäminen myös alemmille sarjatasoille?

Viimeisimmän tutkimuksen mukaan heikko budjettikuri ja toimintatilojen vuokrat ovat merkittävimmät tekijät, jotka johtavat liikuntaseuran taloudellisiin vaikeuksiin. (Puronaho & Matilainen 2000). Tässä mielessä Jyp on esimerkkiseura. Vuosia jatkunut heikko taloudenpito yhdistettynä korkeisiin hallivuokriin kuvastaa pitkälti taustaa ja prosessia, jonka seurauksena Jypin toiminnoista suuri osa yhtiöitettiin. Aikaisemmin mainituista yhtiöittämisen yleisistä syistä voidaan selkeästi valita kolme, jotka vaikuttivat myös Jypin tekemiin ratkaisuihin. Verotuksellisista syistä Jypin ei ollut järkevää jatkaa yhdistysmuotoisena. Samoin liiketoiminta haluttiin eriyttää varsinaisesta aatteellisesta toiminnasta, jotta yhdistystoiminta ei vaarantuisi edustusjoukkueen liiketoiminnan myötä. Pakottavina syinä voidaan listata seuran taloudenpito, joka oli ollut niin heikkoa, ettei toimintaa kerta kaikkiaan voitu jatkaa enää samalla tavalla. Lisäksi oli odotettavissa, että osakeyhtiö-muoto tulee olemaan kriteeri tai vähintäänkin toivomus SM-liigan taholta.

Jypin, kuten muidenkin SM-liigaseurojen, tulevaisuus on täynnä haasteita, joista selviäminen vaatii kovaa työtä ja järkevää taloudenpitoa. Päätökset eivät ole helppoja ja

ratkaisuissa tarvitaan varmasti uskallusta tehdä omia valintoja. Yksi tärkeimmistä haasteista on taito hyödyntää olemassa olevan tietotaito ja yhdistää se uuteen organisaatioon ja toimintatapoihin. Vapaaehtoisten työntekijöiden merkitys seuralle on elintärkeä. Yhtiömuotoisen toiminnan alkutaival näyttää ainakin siltä, että talkootyötä osataan arvostaa ja sen jatkuvuus halutaan taata kiinnittämällä erityistä huomiota hyvän seurahengen ylläpitämiseen ja vapaaehtoisten motivaation säilyttämiseen. Nähtäväksi jää, onko yhtiöityminen avain liigan tasaisuuden luomiseen, vai jatkuuko kehitys, joka tekee vahvoista yhä vahvempia ja heikoista yhä heikompia.

LÄHTEET

- Aalto, S. 1992. Jokerit liukkaalla jäällä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Alhola, K., Koivikko, A., Rätty, P. & Tuominen, O. 1999. Tilinpäätös ja yritysverotus. WSOY. Porvoo.
- Anttila, P. 2000. Raha turmelee urheilun. Suomen Kuvalehti. Nro 9, 3.3.2000.
- Arolainen, T. 1998. Helkovaara sulkisi jääkiekkoliigan. Helsingin Sanomat verkkoliite 5.12.1998. Viitattu 25.3.2000 osoitteessa <http://www.helsinginsanomat.fi>.
- Arvaja, E. 1975. (toim.) Jyväskylän Palloilijat palloilun suurseuraksi. Järvenpään Kirjapaino ja Valolatomo Ky.
- Auranen, K. 1998. Yrittäjän ALV-kirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Auranen, K. & Korpela, V. 1996. Arvonlisävero EU-Suomessa. Verotieto Oy. 2. täydennetty painos. RT-paino. Pieksämäki.
- Borodulin, K. 1998. Oulun kaupungin liikuntamenojen kohdistuminen 1996. Jyväskylän yliopisto, Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Liikuntasuunnittelun ja -hallinnon pro gradu -tutkielma.
- Ek, S., Jokiranta, K. & Perkiö, A. 1997. Yrittäjäyys ja yrityksen toiminta. Espoon-Vantaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C 1. Yliopistopaino. Helsinki.
- Ekman, K. 2000a. Kansalaistoiminnan hallintobyrokratiaa purkamaan. Liikunta&Tiede 37. vuosikerta, nro 5/2000, 2000, s. 31.
- Ekman, K. 2000b. Näin naapurissa. Joitakin faktoja seuratoiminnasta Ruotsissa. Liikunnan ja Urheilun Maailman 17/00, viitattu 3.10.2000 osoitteessa <http://www.slu.fi..>
- Eskelinen, A. 1995. Urheilu ja verot. Suomen Urheiluliiton Julkaisut Oy. Helsinki.
- Eskelinen, A. 1997. Yhdistysten ja säätiöiden verotus. Tammer-paino Oy. Tampere.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Lapin yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja C 13. Lapin yliopistopaino. Rovaniemi.
- Grizzlies Sale Presser kotisivu, viitattu 5.10.1999 osoitteessa http://www.nba.com/grizzlies_sale_presser.html.
- Hakala, P. 1998. Urheiluseurojen verovapauksia aiotaan karsia kovalla kädellä. Helsingin Sanomat 3.1.1998, C 12.
- Halila, H. & Tarasti, L. 1996. Yhdistysoikeus. 2. uudistettu painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

- Heikkala, J. 1998. Ajolähtö turvattomiin kotipesiin: liikunnan järjestökentän muutos 1990-luvun Suomessa. Tampereen yliopisto. Vammalan Kirjapaino.
- Heikkala, J. & Koski, P. 1999. Reaching out for new frontiers. The Finnish physical culture in transition in the 1990's. University of Jyväskylä, Department of Social Sciences of Sport.
- Heinilä, K. 1974. Urheilu - ihminen - yhteiskunta. K.J. Gummerus Osakeyhtiö. Jyväskylä.
- Heinilä, K. & Koski, P. 1991. Suomalainen liikuntaseura. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 125.
- Heiskanen, H. 1997. Jääkiekon amatööriseurojen nykytila raportti 1997-05-23. Yliopistopaino 1997. Helsinki.
- Helkovaara, U. 1998a. "Ettei meitä yllätettäisi housut kintuissa". UrheiluPlus 1. vsk, no 7, 1998, s. 27-28.
- Helkovaara, U. 1998b. "Kannattavuus kuntoon!" Jääkiekkolehti 7-8/98, 6. vsk, s. 3.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1993. Teemahaastattelu. 6. painos. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä. Helsinki.
- Holopainen T. & Levonen A-L. 1997. Yrityksen perustajan opas. 9. uudistettu painos. Yritysjulkaisut. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Homén, C-O. 2000. Pelisääntöjä selkiytettävä. Helsingin Sanomat 9.9.2000, C 8.
- Horelli, M. 1998. Bröndbystä tuli menestys. Talouselämä nro 37, s. 65.
- Immonen, R. 1993. Liiketoiminnan yhtiöittäminen. Tammer-paino Oy. Tampere.
- Itkonen, Hannu. 1996. Kenttien kutsu: tutkimus liikuntakulttuurin muutoksesta. Gaudamus. Tammer-paino. Tampere.
- Itkonen, H. 1999a. Kansalaistoiminnan viisi kautta. Liikunta & Tiede 6/99, 10-11.
- Itkonen, H. 1999b. Neljä erää liikunnan kansalaistoimintaa. Liikunta ja Tiede 6/99, 8-12. Liikuntatieteellinen Seura.
- Itkonen, H. & Nevala, A. (toim.) 1993. Urheiluseura. Juuret mullassa - tukka tuulessa. Jyväskylän yliopiston liikunnan sosiaalitieteiden laitos.
- Jalkapallokirja 1999. Suomen Palloliiton julkaisu. 64. vuosikerta.
- Jokerit HC vuosikertomus 1998 – 1999.

- Juote, T. & Ukkola, O. 1998. Yrityksen luovutus ja yritysmuodon muutokset. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Jyväskylän kaupungin kotisivut viitattu 23.4.2000 osoitteessa <http://www.jkl.fi>.
- Jyväskylän kaupunki, 2000. Jyväskylän kaupungin vuosikertomus 1999. Kirjapaino Mamaco 2000.
- Järvinen, M. 1998. KTP:n anti toi yli miljoonan. Kouvolan Sanomat 10.10.1998, s. 17.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö. 1999. Yrityksen perustamisopas - käytännön perustamistoimet. T&E-keskus, yritysosasto. 9. uudistettu painos. Oy Edita Ab, Helsinki.
- Kivelä, H. & Nordell, R. 1997. Yrittäjän oikeutta 1. 6. uudistettu painos. WSOY. Porvoo.
- Kettunen, A. 2000. JYP Jyväskylä Oy:n ensimmäinen kausi tuotti yli miljoonan tappion. Keskisuomalainen 22.3.2000, s. 21.
- Kivelä, H. & Nordell, R. 1997. Yrittäjän oikeutta 1. 6. uudistettu painos. WSOY. Porvoo.
- Koski, P. & Heikkala, J. 1998. Suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutos - Lajiliitot professionaalisoitumisen prosessissa. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia 63.
- Kunnas, K. 1999. Suljettu sarja jääkiekossa. Kulttuuripolitiikan osaston julkaisusarja. Opetusministeriö liikuntayksikkö. Edita. Helsinki.
- Lahti, M. 2000. Jääkiekon SM-liigajoukkueet kaudella 2000-2001. Helsingin Sanomat 13.9.2000, C 11.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. 1985. Naturalistic Inquiry. Sage. Beverly Hills.
- Linnakangas, E. 1984. Urheilu ja verotus. Suomen Lakimiesliiton Kustannus Oy. Helsinki.
- Lipiäinen, T. 1997. Yrittämisen perusteet ja menestys. Harjavallan Kirjapaino Oy 1997.
- Loimu, K. 1985. Yhdistystieto. Weilin+Göös. Espoo.
- Lonkila, M. 1993. Tietokoneavusteinen kvalitatiivinen analyysi. Licensiaattityö. Helsingin yliopiston sosiologian laitos.
- Lydman, K. 1995. Yhdistyksen ja säätiön tilinpäätös ja hallinto. Tietosanoma Oy. Porvoo.
- Mennander, A. 1997. Hjällis Hartwall Areena - Miten mahdollomasta tehtiin mahdollinen? Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

- Mielonen, M. 1999. Ruotsin urheilu myöntyi seurojen yhtiöittämiseen. Helsingin Sanomat 1.9.1999, C10.
- Miettinen, H. 1998b. HJK:n ja Jokerien siteet katkeavat. Helsingin Sanomat 18.11.1998, C 15.
- Mäntylä, K., Pyykkönen, T., Juppi, J. & Sneck, T. 1990. Liikunta 2025 skenaariot - Suomalaisen liikuntakulttuurin kehityssuunnat yhteiskunnan muuttuessa. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu n:o 122. Hakapaino Oy, Helsinki.
- Norri, M. 1997. Osakeyhtiö, käytännön käsikirja. 5. tarkistettu painos. Tammer-paino Oy. Tampere.
- Nurminen, H. 1998. Järjestöjen uusi tiliopas. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. Helsinki. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Ohvo, S., Hulkko, P., Hyvärinen, H. & Varjola-Vahvelainen, K. 1998. Yritysoikeus. WSOY. Porvoo.
- Opetusministeriö 1997. Liikuntalain uudistaminen. Opetusministeriön työryhmien muistioita no 22: 1997. Yliopistopaino. Helsinki.
- Opetusministeriö. 2000. Nieminen, R. Selvitysmiehen ehdotus kansalaistoiminnan ja liiketoiminnan julkisen tukemisen erittämiseksi noudatettavista periaatteista erityisesti liikuntajärjestöjen osalta. Opetusministeriön julkaisuja.
- Patton, M.Q. 1980. Qualitative evaluation methods. Sage. London.
- Perälä, J. 1998. Yhdistyksen ja säätiön tilinpäätös. 3. uudistettu painos. Gummerus. Jyväskylä.
- Pugin, L. 1998. Ruotsi hyväksymässä yhtiömuotoiset urheiluseurat. Helsingin Sanomat 10.4.1998, C15.
- Puronaho, K. 2000a. Kansalaistoiminta, liiketoiminta ja liikunnan julkinen tuki. Liikunta & Tiede 5/2000, s. 28.
- Puronaho, K. 2000b. Liikunta maksaa – enemmän, liikaa, turhaan? Liikunta & Tiede 3-4/2000, s. 29-30.
- Puronaho, K. & Matilainen, P. 2000. Taksapolitiikan seuraukset? Esitelmä. Itä-Suomen rakentamispäivä 17.11.2000 Varkaus.
- Pyykkönen, T. & Seppälä, Y. (toim.) 1987. Suomalaisen liikuntakulttuurin tulevaisuuskuva. Liikuntatieteellisen Seuran moniste n:o 8.
- Rantanen, J. 2000. Jyrki Santala Lukon leipiin. Helsingin Sanomat 3.5.2000, C 9.
- Rauste, O. 1997. Urheiluoikeus. Gummerus. Jyväskylä.

- Rautava, T. 2000. McCormack: Urheilun vetovoima vain kasvaa. Helsingin Sanomat 12.9.2000, C 9.
- Reponen, J-P. 1999. Mika Myllylä perusti osakeyhtiön. Helsingin Sanomat 7.9.1999, C 9.
- Saarnivaara, P. 2000a. Homén: ”Urheilun liiketoimintaa tuettava elinkeinotoiminnan tukemiseen tarkoitetuista varoista”. SLU, Liikunnan ja Urheilun Maailma 23/00. Viitattu 21.12.2000 osoitteessa <http://www.slu.fi>.
- Saarnivaara, P. 2000b. SLU:n lausunto: Muutama ammattiuurheilija ei tee seurasta ammattimaista. SLU, Liikunnan ja Urheilun Maailma 22/00. Viitattu 21.12.2000 osoitteessa <http://www.slu.fi>.
- SaiPan kotisivut. Viitattu 1.9.2000 osoitteessa <http://www.saipa.fi/historia>.
- Sheehan, R. 1996. Keeping Score. South Bend. Indiana.
- Sironen, E. (toim.) 1988. Uuteen liikuntakulttuuriin. Työväen Kuntoliitto. Vastapaino. Tampere.
- Sjöblom, P. 1999. Blues yhtiöitti toimintansa. Helsingin Sanomat 24.6.1999, C 11.
- Suomen Liikunta ja Urheilu ry, kotisivut, viitattu 19.10.2000 osoitteessa <http://www.slu.fi>.
- Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n työsuhdetyöryhmän mietintö. 5. lokakuuta 1999.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä. Helsinki.
- Syrjälä, L. & Numminen, M. 1988. Tapaustutkimus kasvatustieteissä. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 51. Oulun yliopisto. Oulu.
- Sähköpostiviesti 5.9.2000 Ritva Lapilta, Hämeenlinnan Pallokerho.
- Toivonen, T. 1999. Jääkiekkoseurojen yhtiöityminen. Opinnäytetyö. Mikkelin Ammattikorkeakoulu.
- Tuominen, J. 1999. Vain neljä plussan puolella. Jääkiekkolehti nro 8, 1999, s. 54.
- Tuominen, O., Alhola, K. & Luhtala, R. 1997. Kirjanpito ja tilinpäätös. 20. uudistettu painos. WSOY. Porvoo.
- Urheilun verotustyöryhmä. 1998. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 17/98. Helsinki.
- Vuola, H. 1999. Rikkaat ulkomaalaiset sijoittavat Ilvekseen ja Tapparaan. Talouselämä vsk 62, nro 39, 1999, s. 54-55.

Virtanen, H. 1986. Pelaajapörssi Oy ostaa, myy, vuokraa... Kiekkolehti nro 10, 1986, s. 5.

Lait, asetukset ja oikeuden päätökset

Arvonlisäverolaki 1993/1501. 30.12.1993.

Laki taloudellista toimintaa harjoittavan yhdistyksen muuttamisesta osuuskunnaksi 26.5.1989/502.

Osakeyhtiölaki 29.9.1978/734.

Osuuskuntalaki 28.5.1954/247

Tuloverolaki 1992/1535. 30.12.1992.

Yhdistyslaki 1989. 26.5.1989/503.

Vuoden 1999 veroasteikkolaki 26.6.1998/469

KHO 1992. T 1819.

KHO 1981.T 952

KHO 1997. T 188.

Sanoma- ja aikakauslehdet

Helsingin Sanomat (HS) 1998-2000

Jääkiekkolehti 1999

Kauppalehti 1999

Keskisuomalainen 1999-2000 (myös verkkolehti osoitteessa <http://www.keskisuomalainen.fi>)

Länsi-Savo 1999

Urheilulehti 1997

Urheiluplus 1998

Haastattelut:

Haastattelu 1: 29.3.2000 Hannu Itkonen, liikuntasosiologi, tutkija

Haastattelu 2: 4.4.2000 Jukka Seppänen, osakkeenomistaja, hallituksen puheenjohtaja

Haastattelu 3: 4.4.2000 Pekka Pajala, entinen toimitusjohtaja, hallituksen jäsen

Haastattelu 4: 5.4.2000 Jari Lindroos, urheilupäällikkö/JYP

Haastattelu 5: 11.4.2000 Sirkka-Liisa Korhonen, toimisto/JYP

Haastattelu 6: 11.4.2000 Kari Näppi, entinen pelaaja, yhteistyökumppani

Haastattelu 7: 12.4.2000 Pekka Sihvonen, Liikuntapalvelukeskus, Jyväskylän kaupunki

Haastattelu 8: 12.4.2000 Kari Virolainen, Jyp Tuki ry:n puheenjohtaja

Haastattelu 9: 2.5.2000 Tomi Hassinen, Jyp Jyväskylä Oy:n toimitusjohtaja

LIITE 1: Yhdistyksen, osakeyhtiön ja osuuskunnan välisiä eroja

	Rekisteröity yhdistys	Osakeyhtiö	Osuuskunta
Tarkoitus	Yhteisten (aatteellisten) tarkoitusten toteuttaminen	Taloudellinen tulos, voiton tuottaminen osakkaalleen	Taloudellisen toiminnan harjoittaminen jäsentensä taloudenpidon ja elinkeinon tukemiseksi siten, että jäsenet osallistuvat siihen käyttämällä osuuskunnan palveluja. Voiton tuottaminen jäsenille ei ole osuuskunnan tavoite.
Voitonjako	Teoriassa ei voi tuottaa kovin suurta voittoa. Ei voi tuottaa taloudellista voittoa jäsenilleen. Käytännössä stipendit mahdollisia.	Maksamalla osakkaiden omistamille osakkeille osinkoa.	Voi jakaa ylijäämää tappion kattamiseen, vararahastoihin, jäsenille osuuskorkoina tai ylijäämän palautuksina (sen mukaan, miten jäsen on osuuskuntaa käyttänyt; käytännössä ostokuittien mukaan) sekä lahjoituksina.
Vastuu	Solidaarinen vahingonkorvausvelvollisuus: jos hallitus aiheuttanut ry:lle taloudellista vahinkoa, ry voi periä korvaukset keneltä tahansa hallituksen jäseneltä. Toisaalta, jos ry ei kykene suoriutumaan veloistaan määräajassa, kukaan ry:n edustaja ei ole omilla varoillaan siitä vastuussa.	Rajoitettu vastuu: Osakkaat vastaavat yhtiön sitoumuksista vain osakkeisiin sijoittamillaan varoilla	Osuuskunnan jäsenet eivät ole henkilökohtaisesti vastuussa osuuskunnan veloista.
Taloudellisen ahdin- gon pur- kaminen	Lopulta likviditeettikonkurssi selvitystilasäännösten ja henkilökohtaisen vastuun puutteen vuoksi.	a) Osakepääoman korottaminen b) Selvitystila (konkurssi) c) Yrityssaneeraus	Pakollinen vararahasto; vararahastoa kartutettava, kunnes se on 1/100 taseen loppusummasta, kuitenkin vähintään 15 000 mk.

	Rekisteröity yhdistys	Osakeyhtiö	Osuuskunta
Verotus	<ul style="list-style-type: none"> - Verovelvollinen vain saamastaan elinkeinotulosta - ALV vain jos toiminta liiketoiminnan muodossa - Ei lahjaveroa omaisuudesta, joka ei tuota taloudellista etua tai jolla on yleishyödyllinen tarkoitus 	<ul style="list-style-type: none"> - Tulovero 29% - ALV 22% 	<ul style="list-style-type: none"> - Tulovero 29% osakeyhtiön tapaan - ALV 22%
Päätöksenteko	<ul style="list-style-type: none"> - Päätävä elin yhdistyksen kokous - Päätöksenteko enemmistön mielipidettä noudattaen - Hallitus valmistelee ja toimeenpanee päätökset sekä edustaa yhdistystä - Hallituksen puheenjohtaja usein korkein luottamushenkilö 	<ul style="list-style-type: none"> - Päätävä elin yhtiökokous - Äänivalta osakkeiden määrän mukaan - Hallitus (vähintään kolme jäsentä) edustaa osakeyhtiötä - Toimitusjohtaja (pääjohtaja) operatiivinen johtaja 	<ul style="list-style-type: none"> - Päätävä elin osuuskunnan kokous - Periaatteet ja hallinto muistuttavat monilta osin yhdistyksen toimintaa
Muita eroja	<ul style="list-style-type: none"> - Ei omistajia - Perustaminen ei vaadi pääomaa - Vähintään kolme perustajajäsentä - säännöt, perustamiskirja sekä ilmoitus yhdistysrekisteriin 	<ul style="list-style-type: none"> - Osakkeenomistajat - Yhtiön sijoitetun alkupääoman tulee olla vähintään 50 000 mk (8000 euroa) - Perustajana yksi tai useampi juridinen henkilö - perustamiskirja, perustamiskokouksen pöytäkirja, yhtiöjärjestys sekä 	<ul style="list-style-type: none"> - Jäsentensä omistama yhteisö - Pääoma muodostuu jäsenten osuuskuntamaksuista (osuuspääoman suuruus perustajien päätettävissä) ja liittymismaksuista sekä syntyvästä voitosta; osuusmaksuja tulee olla keskenään samansuuruiset - Vähintään viisi perustajaa

	Rekisteröity yhdistys	Osakeyhtiö	Osuuskunta
Muita eroja	<ul style="list-style-type: none"> - Toiminta lakkaa jos jäsenmäärä alle kolme. Yhdistys voidaan purkaa yhdistyksen itsenä tekemällä päätöksellä. - Kirjanpitovelvollinen (kahdenkertainen kirjanpito) 	<ul style="list-style-type: none"> - ilmoitus kaupparekisteriin - Toiminta jatkuvaa (yhtiö ≠ omistajat), eikä osakkaiden vaihtuminen sellaisenaan vaikuta yrityksen olemassaoloon. - Mahdollisuus myydä liiketoiminta. - Kirjanpitovelvollinen 	<ul style="list-style-type: none"> - Osuuspääoma muuttuu, kun osuuskuntaan liittyy uusi jäsen tai joku jäsen eroaa - Mahdollista muuttaa osuuskunnan kokouksen päätöksellä osakeyhtiöksi - Kirjanpitovelvollinen

LIITE 2: Haastattelurunko

Haastattelurunko

Haastateltaviksi valittiin seuraavat henkilöt:

- Tomi Hassinen, Jyp toimitusjohtaja
- Pekka Pajala, ent. toimitusjohtaja ja puheenjohtaja
- Jukka Seppänen, osakkeenomistaja, hallituksen puheenjohtaja
- Jari Lindroos, urheilupäällikkö, entinen pelaaja
- Kesport Näppi / Kari Näppi, entinen pelaaja, nykyinen yhteistyökumppani
- Hämeen Autovaruste / Kari Virolainen, entinen pelaaja, entinen toimitusjohtaja, nykyinen Jyp Tuki ry:n puheenjohtaja ja yhteistyökumppani
- Sirkka-Liisa Korhonen, toimistopäällikkö, yli 20 v organisaatiossa mukana
- Pekka Sihvonen, JKL kaupunki / Liikuntapalvelukeskus
- Hannu Itkonen, tutkija

Haastattelun alkuun lyhyt pohjustus siitä, missä tästä tutkimuksessa on kysymys (ry → oy, kulttuurinen muutos).

Haastattelun teemoja:

- Kerro kuka olet, asema Jypissä, kauan ollut mukana?
- Syyt yhtiöitymiseen ja sen ajankohtaan (Miksi ry ei toiminut? Minkä takia oy? Miksi keväällä –99?)
- Yhtiöitymisen mukanaan tuomat muutokset toimintatavoissa (yhtäläisyydet ja erot ry:een verrattuna)
 - Organisaatiossa
 - Päätöksenteossa (Prosessi; onko samanlaista? Ketkä mukana? Päälinjat?)
 - Henkilöstössä (Uusien henkilöiden valintakriteerit?)
 - Johtamisessa (Ideologia?)
 - Arvoissa (Onko tietoisesti muutettu/säilytetty jotakin?)
 - Yhteistyössä eri tahojen kanssa
 - Itse pelaamisessa (Onko org.muodolla mitään vaikutusta pelaamiseen, pelaajan asemaan, pelaajien valintaan? Entä valmennukseen? Onko peli tapahtumana/tuotteena muuttunut; lipujen hinnat, oheispalvelut?)
 - Talkootyössä (onko suhde vapaaehtoiisiin/vapaaehtoisten suhde seuraan muuttunut? Vapaaehtoisten merkitys/arvo? Vapaaehtoistyöntekijöiden asema?)
 - Irtautuminen perinteisestä suomalaisesta liikuntakulttuuritradiotiosta...onko Jyp (ja jääkiekko yleensä) halunnut aktiivisesti erottautua siitä, vai onko yhteiskunnan puolelta erotettu?
- Millaista on toimia oy:nä jääkiekossa?
- Kaupungin merkitys oy:lle (Uusi jäähalli? Muu tuki?)
- Tulevaisuus (suunnitelmia, toiveita, odotuksia, visioita?)
- Menestykö urheilubisnes/jääkiekkobisnes Suomessa ja jos menestyy niillä ehdoilla?

-
- Miksi sijoititte Jyp JKL Oy:öön?
 - Mitä odotuksia tuolloin oli?
 - Mitä odotatte vastineeksi?
 - Millaista on toimia oy:nä jääkiekossa?
 - Kuinka paljon osakkailla sananvaltaa pelaamiseen? (motivointikäynnit pukuhuoneessa, pelaajien valinta...)
 - Tunnelmat ensimmäisen kauden jälkeen
 - Tulevaisuus (suunnitelmia, toiveita, odotuksia, visioita?)
 - Menestykö urheilubisnes/jääkiekkobisnes Suomessa ja jos menestyy niillä ehdoilla?

-
- Yhtiöitymisen vaikutukset yhteistyöhön (Muutokset, ongelmat?)
 - Mielipiteitä, vaikutelmia
 - Tulevaisuus (suunnitelmia, toiveita, odotuksia, visioita?)

-
- Kaupungin suhtautuminen Jypin yhtiömuotoon
 - Yhtiöitymisen vaikutukset yhteistyöhön (Muutokset, ongelmat?)
 - Jypin merkitys kaupungille
 - Tulevaisuus (suunnitelmia, toiveita, odotuksia, visioita?)
-