

Urheiluseurat ammattimaistumisen ristiaallokossa



Outi Aarresola, Jari Lämsä & Hannu Itkonen

Urheiluseurat ammattimaistumisen ristiaallokossa





LitT, yliopistonlehtori (JYU) **Outi Aarresola** (s. 1978) on työskennellyt parikymmentä vuotta urheilutoiminnan ja -järjestöjen tietotyön parissa tutkimus-, selvitys-, arviointi- ja kehityshankkeissa. Ammattimaistuva Urheilu -tutkimushankkeessa hän keskittyy organisaatiotason ammattimaistumiseen ja urheiluseurojen ammattimaistumisen ulottuvuuksiin ja tulkintoihin.



LitM, johtava asiantuntija (KIHU) & väitöskirjatutkija (JYU) **Jari Lämsä** (s. 1968) on toiminut KIHUssa vuodesta 1995 lähtien. Lämsä on toteuttanut ja johtanut useita huippu-, kilpa- ja harrasteurheiluun liittyviä kansallisia selvitys-, arviointi- ja tutkimushankkeita. Ammattimaistuva Urheilu -tutkimushankkeessa hän vastaa liigaurheilun osuudesta ja tekee siitä väitöskirjaa, jonka teemana on ammattuurheilun organisatorisen kentän rakenteistuminen Suomessa.



Liikuntasosiologian professori (emeritus) **Hannu Itkonen** (s. 1956) on pitkällä tutkijaurallaan suuntautunut muun muassa urheilun ja liikunnan kansalaistoimintojen muutoksiin historiallisen sosiologian kysymyksenasetteluin ja menetelmin. Hän toimii Ammattimaistuva urheilu -tutkimushankkeen johtajana.

Liikuntatieteellisen Seuran Tutkimuksia ja selvityksiä nro 22

© Liikuntatieteellinen Seura ja kirjoittajat

Taitto: Antero Airos

Kansi: Naisten F-Liigan ottelu Eräviikingit –SB-Pro 29.1.2022. Kuva: Jarmo Koskela

Paino: Hansaprint, Turenki

ISBN: 978-952-5762-27-3

ISSN: 1798-2464

Sisällys

Lukijalle	4	5. Seurakyselyn tulokset	41
Tiivistelmä	5	5.1. Seurojen perustiedot, kehityspolku, toiminnan tavoitteet ja tarkoitus	41
1. Johdanto	6	5.2. Ihmiset ja työvoima	44
2. Urheiluamatörismin ja -ammattilaisuuden ikiaikainen vuoropuhelu	9	<i>Palkatut työntekijät</i>	44
2.1. Modernin urheilun nousu	9	<i>Vapaaehtoiset</i>	45
2.2. Olympiaurheilun muodonmuutos	11	<i>Arvio ihmiskapasiteetin nykytilasta ja merkityksestä</i>	45
2.3. Suomalaiset käytännöt	13	5.3. Talous ja johtaminen	46
2.4. Ammattilaisuuden monet muodot	16	<i>Talous</i>	46
2.4.1. Julkiammattilaisuus	17	<i>Toiminnan johtamisen välineet</i>	47
2.4.2. Sala-ammattilaisuus	18	<i>Arvio johtamisen ja talouden nykytilasta ja merkityksestä</i>	49
2.4.3. Valtioammattilaisuus	19	5.4. Ulkoiset suhteet	49
2.5. Muuttuva ammattilaisuus	20	<i>Organisaatioperhe</i>	49
3. Urheilujärjestöjen ammattimaistuminen	23	<i>Seurayhteistyön luonne ja hyödyt</i>	50
3.1. Huippu-urheilu ja hyvinvointi – seurojen ammattimaistajat	23	<i>Arvio muista yhteistyötahoista</i>	52
3.2. Suomalaisen seurakentän eriytyminen ja ammattimaistuminen	26	<i>Yritysyhteistyösopimukset</i>	53
3.3. Urheiluorganisaatioiden ammatti- maistumisen tutkimuksen antia	29	<i>Arvio seurojen ulkoisten suhteiden nykytilasta ja merkityksestä</i>	53
3.4. Ammattimaistuva urheilu -seurakyselyn viitekehys	31	5.5. Urheilutoiminta	54
3.4.1. Ammattimaistumisen syyt, muodot ja seuraukset	32	<i>Joukkueet</i>	54
3.4.2. Kapasiteetin tarkastelu laajentaa tarkastelua	33	<i>Pelaajasopimukset</i>	55
3.4.3. Ammattiurheilu ja kaupallistuminen	34	<i>Harjoitustilat</i>	55
4. Tutkitut lajit, toteutus ja seuratyypittely	36	<i>Arvio urheilutoiminnan nykytilasta ja merkityksestä</i>	57
4.1 Tutkittujen lajien seurakenttä ammattimaistumisen näkökulmasta	37	5.6. Liigajoukkueet	57
4.2 Seurakyselyn toteutus ja seuratyypit	39	<i>Miesten liigajoukkueet</i>	57
		<i>Naisten liigajoukkueet</i>	59
		6. Yhteenveto ja pohdinta	63
		<i>Ihmiset ja työvoima</i>	63
		<i>Talous ja johtaminen</i>	63
		<i>Organisaatioperheet ja ulkoiset suhteet</i>	64
		<i>Urheilutoiminta ja liigajoukkueet</i>	64
		Lopuksi	65
		Lähteet	66
		Liitteet	
		Liite 1: Seuran ihmiset ja työvoima: merkitys tavoitteiden kannalta ja nykytila seuratyypeittäin	69
		Liite 2 : Seuran talous ja johtaminen: merkitys tavoitteiden kannalta ja nykytila seuratyypeittäin	70
		Liite 3: Seuran suhteet eri tahoihin, merkitys ja nykytila seuratyypeittäin	73
		Liite 4: Seuran ulkoiset suhteet: merkitys tavoitteiden kannalta ja nykytila seuratyypeittäin	76
		Liite 5: Seuran urheilutoiminta ja olosuhteet: merkitys tavoitteiden kannalta ja nykytila seuratyypeittäin	77

Lukijalle

Ammattimaistumisesta on puhuttu suomalaisessa urheilussa ainakin 1980-luvulta lähtien. Keskustelu on tihentynyt 2000-luvulta lähtien, mutta kovin syvällistä se ei ole yleensä ollut. Ammattimaistuminen on myös ymmärretty eri tavoin. Osalla se on merkinnyt lähes yksinomaan palkanmaksua, toisille kokonaisvaltaista tapaa toimia urheilussa.

Tutkittua tietoa urheilun ammattimaistumisesta on Suomessa toistaiseksi vähän. Viittä joukkueurheilulajia käsittelevä *Urheiluseurat ammattimaistumisen ristiaallokossa* täyttää osaltaan tietoaukkoa. Erilaisille urheiluseuroille suunnatun kyselytutkimuksen tulokset kertovat ammattimaistumisen etenevän liikuntakulttuurin eri tasoilla. Raportti valottaa ammattimaistumisen eri ulottuvuuksia.

Suomessa keskusteluun ammatillisuuden ja ammattimaistumisesta on vaikuttanut vahvasti amatörismi. Maamme taloudelliset voimavarat eivät ennen 1900-luvun loppua riittäneet kannattelemaan amatilaisurheilua. Lisäksi amatörismiä vaalimalla urheilujohto halusi varmistaa suomalaisurheilijoiden olympiakelpoisuuden. Urheilijat saivat erilaisia rahapalkkioita ja muuta tukea, mutta järjestelyt tehtiin julkisuudelta salassa. Tämä jarrutti osaltaan ammattimaistumista myös laajemmin.

Asennetasolla etenkin vanhempi väki haikailee yhä lähes yksinomaan vapaaehtoistoimintaan perustuvan urheilun aikoja. Paluu niihin ei ole näköpiirissä, mutta palkattu väki tarvitsee edelleen rinnalleen vapaaehtoisia, jotka tuovat toimintaan usein oman ammattiosaamisensa.

Urheiluseurat ammattimaistumisen ristiaallokossa peilaa myös urheilun ammattimaistumista kansainvälisesti etenkin kanadalaisten, sveitsiläisten ja tanskalaisten tutkimusten pohjalta. Kansallisista eroista huolimatta selviä yhtäläisyyksiä löytyy. Esimerkit tuovat näkyviin sen, miten hyvin erilaiset toimijat voivat toimia ammatillisesti. Raha ei aina takaa, että ammattimainen toiminta olisi laadukasta.

Liikuntatieteellinen Seura kiittää **Outi Aarresolaa**, **Jari Lämsää** ja **Hannu Itkosta** monessa suhteessa vaikean tutkimusaiheen haltuun ottamisesta ja tulosten selväsanaisesta esittämisestä. Yhteistyö kirjoittajien kanssa on sujunut hyvin. Vaikeuskerrointa kasvatti koronapandemia, jonka aikana seuratoimintaa ovat vaikeuttaneet erilaiset rajoitukset. Myös seurojen tulopohja on kaventunut. Iso kiitos kuuluukin vastanneille 91 seuralle.

Urheiluseurat ammattimaistumisen ristiaallokossa on oivallinen keskustelunavaus aihepiiristä käytävään keskusteluun. Se liittyy myös pohdintoihin suomalaisen huippu-urheilun tilasta. Hyvin toimivat seurat ovat huippu-urheilun kannalta välttämättömiä. Raportti antaa aineksia myös liikunnan ja urheilun kansalaistoiminnan tilaa koskeviin pohdintoihin.

Helsingissä 1.8.2022

Jari Kanerva
pääsihteeri
Liikuntatieteellinen Seura

Jouko Kokkonen
toimituspäällikkö
Liikuntatieteellinen Seura

Tiivistelmä

Urheilun ammattimaistuminen on jatkunut Suomessakin jo vuosikymmeniä. Tutkittua tietoa on ollut saatavilla niukanlaisesti. Tätä tutkimusaukkoa paikkaa raportti, jonka aineisto koottiin vuodenvaihteessa 2020–2021 toteutetulla seurakyselyllä. Ammattimaistumista osoitti jo sekin, että kyselyyn vastanneissa 91 seurassa oli keskimäärin seitsemän päätoimista työntekijää. Enimmillään seurassa toimi 200 osa-aikaista työntekijää. Yli puolet seuroista oli saanut palkkaukseen ulkopuolista tukea, ja yleisin rahoituslähde oli oppisopimus- ja työllistämistuki. Osaavan työvoiman löytäminen osoittautui haastavaksi. Seuratyöntekijöiden lisäksi 60 prosenttia vastanneista seuroista maksoi palkkaa urheilijoille.

Tutkimusaineisto kerättiin jalkapallo-, jääkiekko-, koripallo-, pesäpallo- ja salibandyseuroista, joista 18 oli ylimmän sarjatasoisen liigaseuroja, 33 junioritoimintaan keskittyviä ja 40 hybridiseuroja, joilla oli sekä liigajoukkue että junioritoimintaa. Lähes kaikki vastanneet liigaseurat toimivat osakeyhtiöinä. Hybridi- ja junioriseurat olivat joko erikois- tai yleisseuroja, ja niissä oli keskimäärin lähes tuhat jäsentä. Useat seurat toimivat ”organisaatioperheinä” eli niihin kuului esimerkiksi samalla brändillä toimivat liiga- ja junioriseurat tai halliyhtiöt. Seurojen talousvolyymi vaihteli merkittävästi: liigaseurojen keskimääräiset tulot olivat 2,4 miljoonaa, hybridiseurojen 980 000 ja junioriseurojen 880 000 euroa.

Useista seurojen johtamisen välineistä yleisin oli yhteiset arvot (81 %). Myös jäsenistön toiminnanohjausjärjestelmät, seuran sisäisten ryhmien sähköiset alustat, visiot ja strategiat sekä organisaatiokaaviot olivat yleisesti käytössä.

Toimintaympäristöä määrittävistä tekijöistä tärkeimmät olivat suhteet kuntaan, sponsoreihin ja yhteis-

työkumppaneihin sekä lajiliittoon ja mediaan. Seuroilla oli keskimäärin 137 yritys yhteistyösopimusta. Merkittävästi eniten sopimuksia oli liigaseuroilla. Kyselyyn vastanneet seurakuntat tekivät laaja-alaista yhteistyötä toisten seurojen kanssa muun muassa pelaajapolkuun, koulutukseen ja toiminnan sparraukseen liittyvissä asioissa.

Urheilutoiminnan ammattimaisuutta ja laaja-alaisuutta osoittaa, että seuroissa oli yhteensä yli 800 työsuhteista pelaajaa. Liigaseurat oli solmineet keskimäärin 16 ammattipelaajasopimusta. Hybridi- ja junioriseuroissa toimi keskimäärin yli 30 joukkuetta. Miesten liigajoukkueiden vuosibudjetit (820 000 €) olivat moninkertaiset verrattuna naisten vastaaviin (120 000 €). Liigaseurojen tärkeimmät tulonlähteet koostuivat sponsori-, mainos- ja yleisötuloista. Harjoitustiloina hyödynnettiin yleisimmin julkisia tiloja, joskin 69 prosenttia seuroista vuokrasi myös yksityisiä tiloja. Osa seuroista oli osakkaana halliyhtiössä tai omisti harjoitustiloja.

Kyselyssä selvitettiin laajasti seurojen tavoitteiden saavuttamisen kapasiteettia. Hybridiseurojen tilanne oli haastavin niiden toimissa sekä juniori- että liigaseuroina. Tulos oli sikäli yllättävä, että ammattimaistumisen mittareilla mitattuna hybridiseurat toimivat usein ammattimaisemmin kuin junioriseurat.

Moninaisissa ympäristöissä toimiviin urheiluseuroihin kohdistuu ammattimaistumisen ajureita eri suunnista. Etenkin huippu-urheilupiirit ja yhteiskunnallisten liikuntapalvelujen tuottajat kohdistavat seuroihin poikkeavia odotuksia. Seuratoiminnan ammattimaistumisen vaikutuksista, kuten esimerkiksi koulutustarpeista, ammattikuntien muodostumisesta ja rahoituskäytännöistä, on syytä tehdä lisää tutkimusta.



1. Johdanto

Ammattilaisurheilu näkyy lähes kaikkialla. Television urheilu-uutisoinnissa ammattimainen huippu-urheilu on keskiössä. Urheilijoiden edesottamuksia seurataan niin urheilukentillä kuin niiden ulkopuolellakin. Seura- ja maajoukkueiden pelit ovat jatkuvan kiinnostuksen kohteena. Urheilussa liikkuvat rahasummat ovat nousseet käsittämättömiin mittasuhteisiin, mikä on tuonut uusia toimijoita etenkin huippu-urheiluun.

Median välittämä kuva ammattimaisesta urheilusta on kuitenkin vain osa laajasta kokonaisuudesta. Julkisuudessa uutisoitujen voittojen ja menestysten varjoon jää valtaosa siitä, mitä ammattimaisessa urheilussa ja sen organisoinnissa tapahtuu. Ammattimaisen toiminnan tavoittelu on ulottunut huippu- ja ammattilaisurheilusta myös ruohonjuuritason seuratoimintoihin. Ammattilaisvetoisesta harrastustoiminnasta on tullut vaihtoehto perinteiselle vapaaehtoistoiminnalle.

Tieteentekijöille ammattimaistumisesta avautuu laaja kenttä ilmiön monitahoisuuden ja monitasoisuuden vuoksi. Tutkimushankkeemme alkuvaiheissa koordinaatioryhmämme jäsen, jääkiekon SM-liigan kilpailutoimenjohtaja **Arto I. Järvelä** totesi lajin ammattimaistuneen niin vauhdikkaasti, etteivät toimijat aina itsekään ymmärtäneet missä mennään. Tutkimuskirjallisuudessa ammattimaistumisesta on tunnistettu ainakin toimijoiden ja tehtävien, organisaatioiden ja kokonaisten systeemien ammattimaistumista.

Urheilemisen ammattimaistumisella, ammattilaisuudella, on pitkä historia. Kehityksen voimistuessa myös ympäröivät rakenteet ovat muutoksessa. Ammattimaistuminen on liitetty esimerkiksi urheilun kaupallistumiseen, rationalisoitumiseen ja muodollistumiseen. Suomalaisia lajiliittoja tutkineet **Pasi Koski** ja **Juha Heikkala** kuvaavat organisaatioiden ammattimaistumista ”*jatkumoksi, jonka kehityksen alkupäässä toiminta on tavoitteetonta ja epäjohdonmukaista puuhastelua, loppupäässä taas hiottua laatutasoltaan korkeaa ammattityötä*”. (Koski & Heikkala 1998, 35). Monet viimeaikaiset tulokset ammattimaisuudesta ovat liittyneet organisaatioiden muutokseen vapaaehtoisvetoisista liike-elämän kaltaisiksi organisaatioiksi (Dowling ym. 2014). Tavattoman laajaa ilmiötä onkin syytä lähestyä kohdennetuilla tutkimuskatseilla.

Ammattimaistuva urheilu -tutkimushankkees- samme jäljitimme viiden joukkuelajin organisaatioiden ja systeemien ammattimaistumista Suomessa. Päätimme tarkastella asiaa sekä liiga- että ruohonjuuritasoilla. Tarkasteltaviksi lajeiksi valikoituivat jalkapallo, jääkiekko, koripallo, pesäpallo ja salibandy. Jyväskylän yliopiston liikunnan yhteiskuntatieteiden ja Huippu-urheilun instituutti KIHUn tutkimushanke ajoittuu vuosille 2019–2023, ja sitä on rahoittanut opetus- ja kulttuuriministeriö.

Tämä urheiluseurakyselyn tuloksia käsittelevä raportti on yksi hankkeemme julkaisuista. Lähestymme ammattimaistumista kolmesta suunnasta. Ensinnä olemme käyttäneet sveitsiläisen tutkijaryhmän urheiluorganisaatioiden ammattimaisuuden viitekehystä, jossa ammattimaisuuden muodoiksi on tunnistettu urheiluorganisaatioiden ihmiset, rakenteet ja prosessit sekä strategiat ja toiminnot. Toiseksi olemme ponnistaneet urheiluseurojen kapasiteettia käsittelevistä tutkimuksista, joissa sivutaan ammattimaistumiskeskustelujen teemoja. Kolmanneksi olemme hyödyntäneet

ammattiurheilua analysoivaa tutkimuskirjallisuutta, jolla johdattelemme liigaurheilun ilmiöihin.

Tutkimushankkeessa olemme saaneet syvällistä asiantuntija-apua urheilulajien valitsemilta toimijoilta, jotka ovat muodostaneet kanssamme ahertaneen koordinaatioryhmän. Sydämellinen kiitos: **Timo Huttunen** (jalkapallo), **Arto I. Järvelä** ja **Tuukka Tervomaa** (jääkiekko), **Susanna Strömberg** ja **Tom Westerholm** (koripallo), **Mira Kolehmainen** ja **Mikko Huotari** (pesäpallo) sekä **Mervi Kilpikoski** ja **Kimmo Nurminen** (salibandy). Koordinaatioryhmää ovat täydentäneet Olympiakomiteasta **Eija Alaja** ja **Lauri Hakala** sekä Liikuntatieteellisestä Seurasta **Jari Kanerva**, jotka myös ansaitsevat kiitokset. Suureksi avuksi jalkapallotutkimuksen osalta on ollut myös Jyväskylän yliopiston jalkapallotutkimuksen työelämäprofessori **Mihály Szeróvay**.

Tutkimuspohdintojamme ovat vauhdittaneet professorit **Josef Fahlen** Uumajan yliopistosta ja **Siegfried Nagel** Bernin yliopistosta. Kiitämme Liikuntatieteellistä Seuraa raporttimme ottamisesta julkaisuohjelmaan. Toimituspäällikkö **Jouko Kokkosta** kiitämme myötävirtaisesta yhteistyöstä. Kiitokset myös **Pertti Matilaiselle** tutkimusteknisestä avusta.

Osoitamme suuret kiitokset kyselyyn vastanneille seuroille. Kyselyn toteutus vuosien 2020 ja 2021 vaihteessa oli seuroille varsin haasteellista, sillä elettiin koronapandemian ja siitä johtuvien rajoitustoimien keskellä. Poikkeuksellinen aika löi oman leimansa tutkimusaineistoon. Voimme kuitenkin olla iloisia siitä, että tutkimuksessa on löydetty vastauksia ammattimaistumiseen liittyviin ilmiöihin.

Urheiluorganisaatioiden ammattimaistumisen historia ei ole Suomessa ollut kovin pitkä. Keskiössä on ollut urheilemisen ammattimaistuminen ja sen myötä amatööri- ja ammattilaisurheilun kädenvääntö. Tämä olympialiikkeeseen ja -urheiluun kiinnittynyt näkökulma on hallinnut ammattimaistumisen kehityskulkuja erityisesti Suomessa ja muissa Pohjoismaissa. Tarkastelemmekin amatörismin ja ammattilaisuuden vuoropuhelua julkaisumme toisessa luvussa. Kolmannessa luvussa käsittelemme seurojen ja urheiluorganisaatioiden ammattimaistumista ja neljännessä luvussa siirrymme tutkimiimme lajeihin. Viidennessä luvussa esitämme kyselyn tulokset. Raportin päätteeksi esitämme kuudennessa luvussa aineistostamme esiin nousseita johtopäätöksiä ja pohdintoja.



Pauli Nevala (vas.) ja Jorma Kinnunen
Olympiastadionilla 1960-luvulla.
Kuva: Urheilumuseo

2. Urheiluamatörismin ja -ammattilaisuuden ikaikainen vuoropuhelu

Huippu-urheilu on 2020-luvulla ammattilaisuuden läpäisemää. Urheilukilpailujen ja ottelutapahtumien seuraamisen lisäksi media kertoo urheilijoiden, joukkueiden ja tallien erilaisista sopimuksista sekä suurista palkkioista. Etenkin rahakkaimmissa jalkapallon, jääkiekon ja koripallon kaltaisissa joukkuelajeissa sekä moottoriurheilussa palkat ovat nousseet suunnattomiin summiin. Huippu-urheilun markkinallistumisen ja medialisoinnin vanavedessä on yleisemminkin alettu vaatia kaiken urheilun organisoimista ammattilaiskäytännöihin. Vaatimuksia ovat esittäneet myös monet tahot, jotka eivät ole selvillä ammattimaisen toiminnan edellytyksistä.

Kaikkea urheilua ei voida toteuttaa ammattimaisesti, eikä se olisi edes järkevää. Esimerkiksi Suomessa valtaosa urheilusta organisoidaan vapaaehtoisuuteen perustuen. Etenkin lasten ja nuorten urheilua pyritään suurelta osin pyyteettömällä vapaaehtoisuudella ilman työsuhteita ja palkkioita, vaikkakin ammattilaisten määrä seuroissa on lisääntynyt. Ammattimainen toiminta tarvitsee rinnalleen vapaaehtoisetkijöitä lukemattomiin eri tehtäviin. Suomessa vuonna 2018 toteutetun tutkimuksen mukaan noin viidennes väestöstä eli 845 000 henkilöä teki liikunnan ja urheilun vapaaehtoistyötä. Vapaaehtoistyön vuosittaisen arvon on haarukoitu olevan 0,9–1,5 miljardia euroa. (Aarresola ym. 2019, 43.)

Suomessa urheilun organisointikäytännöt ovat muuttuneet viimeisten vuosikymmenten aikana ammattimaiseen suuntaan. Urheilun levitessä 1900-luvun alussa organisointitavaksi vakiintuivat amatöörikäytännöt. Aivan yksilotteisesti näin ei kuitenkaan tapahtunut. **Antero Heikkinen** on osoittanut, että ensimmäisissä hiihtokilpailuissa urheilijoille maksettiin rahapalkintoja. Amatöörikäytäntöihin siirtyminen hämmästyttikään hiihtäjiä, jotka saivat rahan sijasta lusiikoita, pyttyjä ja voittosarvia. (Heikkinen 1977; 1981.) Suomessa amatöörismi peittosi ammattilaisuuden lähes täydellisesti, mutta monissa muissa maissa ammattilaisuus on säilynyt yhtäjaksoisesti monen urheilulajin valitsevana käytäntönä.

Tutkiessamme suomalaisen urheilukulttuurin ammattimaistumista ja nykytilaa emme ole voineet

sivuuttaa ilmiöiden suhteen yleisemmän tason pohdintoja. Seuraavaksi esittelemme lukijoille ammattilaisuuden suuren linjan muutoksia, ammattilaisuuden muotoja sekä ammattilaisuuden ja amatörismin suhdetta.

2.1. Modernin urheilun nousu

Modernin urheilun nousu ja laajeneminen ajoittuvat 1800-luvulle. Vaikka urheilun juuria on haettu antiikin olympialaisista, syntyi moderni urheilu aivan uusista lähtökohdista. Urheilun leviäminen kiinnittyi tiiviisti teollistumiseen ja kaupungistumiseen. Teknologian kehittyminen ja etenkin rautatiet mahdollistivat urheilijoiden ja yleisöjen liikkumisen paikkakuntien välillä, mikä olikin edellytys kansallisten kilpailujärjestelmien synnylle. (Edelman & Wilson 2017, 7.)

Modernin urheilun jatkumon rakentaminen antiikin urheilusta ponnistaen on sikäläkin ongelmallista, että Kreikan Olympiassa järjestetyt kilpailut olivat ainoastaan yksi satoja vuosia ennen ajanlaskua järjestetyistä tapahtumista. Olympian laakson lisäksi vastaavanlaisia festivaaleja järjestettiin myös Delphissä, Korinthissa ja Nemeassa. Kisat toteutettiin eri jumalien kunniaksi kahden tai neljän vuoden välein. Urheiluhistorioitsija **Allen Guttmanin** mukaan moderni urheilu poikkeaa olennaisesti jopa keskiaikaisista fyysisistä aktiviteeteista. (Guttman 1978, 20–23.) Keskiaikaisen ja modernin urheilun sosiaalinen perusta ja poikkeavuus havainnollistuvat esimerkiksi tarkasteltaessa jalkapallon kulttuurihistoriaa. **Norbert Elias** ja **Eric Dunning** (1993, 181) ovat esittäneet, että keskiajan kansanomaisen jalkapallo erosi merkittävästi modernin urheilun piirteistä.

Guttman (1978) on nostanut esiin seitsemän ominaisuutta, jotka kuvaavat modernin urheilun muotoutumista. Juuri nämä ominaisuudet ovat luonteenomaisia modernille urheilulle, joka poikkeaa rituaaliperustaisista kisailuista. Tutkija on nimennytkin klassikkoteoksensa *Rituaaleista ennätyksiin (From Ritual to Record)*. Modernin urheilun muotoutumisen ominaisuuksiksi Guttman nimeää maallistumisen eli sekularisoinnin, kilpailemisen lähtökohtien tasa-arvoisuuden, roolien spesialisoinnin, toimien rationa-

lisoitumisen, organisaatioiden byrokratisoitumisen, tulosten muuttamisen mitattaviksi sekä ennätysten kirjaamisen käynnistymisen. (Guttman 1978, 15–55.)

Modernin urheilun käynnistyminen Englannissa oli luontevaa sikäli, että siellä toteutui ensimmäisenä myös teollinen vallankumous. (Kanerva & Tikander 2012, 11–14.) Teollistumisen myötä urheilussa alkoi liikkua lisääntyvässä määrin rahaa, mikä mahdollisti palkkioiden maksamisen urheilijoille. Urheilun ja teollisuuden kytkentöjä kuvannut Wray Vamplew on käyttänyt jalkapallokaupunki Leicesteriä esimerkkinä urheilutalouden paikallisesta kasvusta. 1800-luvun jälkipuoliskolla kaupungista muotoutui merkittävä teollisuuskeskus, jossa tuotettiin etenkin tekstiileitä ja vaatteita. Kaupungin väkiluku kasvoi vuoden 1861 68 000:sta vuoden 1901 217 000:een. Urheilutapahtumien suosion kasvu vapaa-ajan viihteenä yleisömäärät mahdollistivat palkkioiden maksamisen vähitellen ammattilaisina pelaaville jalkapalloilijoille. (Vamplew 2017, 141.)

Yhteiskunnallisena elämänalueena urheilu ei voinut toimia omissa lintukodossaan. Vaikka yläluokkaisen urheilun harjoittajat korostivat, että urheilua tuli harrastaa ainoastaan sen itsensä vuoksi, eivät suinkaan kaikki hyväksyneet kyseistä tulkintaa. Eri tahot ryhtyivät rahoittamaan urheilua sen välinearvon vuoksi. Britanniassa rahoittajia ilmaantui kolmesta suunnasta. Ensinnäkin perinteiset liikemiehet näkivät urheilun mahdollisena sijoituskohteena. Vähitellen yleistyi ajatus, jonka mukaan urheilusta saattoi saada lisätuloja tehdyille sijoituksille. Toiseksi rahoituksesta kiinnostuivat tahot, jotka halusivat taloudellisilla satsauksillaan vaikuttaa itse urheilun muotoihin ja sisältöihin. Hevoskilpailujen rahoittajat hakeutuivat tukijoiksi siksi, että halusivat lajin säilyvän harrastuksena bisnesurheilun sijaan. Kolmanneksi rahoittajatahoilla oli suoranaisia poliittisia tavoitteita. Esimerkiksi golfklubit olivat sekä pelaamisen mahdollistavia keskuksia että verkostoitumisen tiloja, joissa edistettiin omia poliittisia pyrkimyksiä. (Vamplew 2017, 137–139.)

Myös laajeneva media kiinnostui 1800-luvun lopulla ruumiillisen kyvykkyyden koitoksista. Uutisoinnin lisäksi media organisoivat tilaisuuksia myynnin- ja levikinedistämistarkoituksissa: urheiluorganisaattorit saivat tarvitsemaansa julkisuutta ja sanomalehdet lisäsivät levikkiään. (Itkonen 2021a, 150.) Juuri sanomalehtien toimituksissa havaittiin 1900-luvulle siirryttäessä urheilun kaupalliset mahdollisuudet. Urheilusta muotoutui jopa tärkein uutisoitava ja laajoja kansanjoukkoja kiinnostava elämänalue. Monet lehdet panostivat urheilu-uutisiin tietäen, että ”*mikään muu ei myynyt lehteä yhtä hyvin kuin urheilu*”. Kansainvälisissä ympyröissä ei

tehty eroa sen suhteen myytiinkö lukijoille lehteä uutisoimalla ammattilais- vai amatööriurheilusta. Urheilun kylkeen kiinnittyneessä lehdistössä ammattiuurheilun taloudelliset mahdollisuudet arvioitiin jopa amatöörikäytäntöjä merkittävämmiksi. (Carvalho 2017, 166.)

Modernin kilpaurheilun vallatessa alaa koko urheilun käsite tulkinnallistui. Viktoriaanisen ajan Englannissa esimerkiksi vuonna 1837 sana *sport* merkitsi etenkin metsästystä, linnustamista ja kalastusta, joita kykenivät harrastamaan ainoastaan ylemmät yhteiskuntakerrokset jo maanomistusolojen vuoksi. Yläluokkaiset piirit määrittivät myös urheilun tavoitteellisuutta (ks. Veblen 2002). Urheilujen katsottiin kuuluvan vapaa-ajan ja hyödyttävän yhteiskunnallisista velvoitteista selviämistä. Urheiluun liitettiin myös sosiaalisia ja moraalisia kasvatustavoitteita. Näin valtaa omaavat yhteiskuntapiirit pyrkivät määrittämään työväestön ajankäyttöä.

Urheilun orastava markkinallistuminen synnytti 1800-luvun jälkipuoliskolla yhteiskuntaluokkien välille konflikteja, sillä työväestön piirissä havaittiin mahdollisuudet ansaita urheilun avulla. Käsitteellä amatööri tarkoitettiin nimenomaisesti yläluokkaista urheiluentusiastia. Lisää painoarvoa käsitteellistäminen sai, kun alettiin puhua gentlemanni-amatööreistä. (Huggins 2004, IX; 51–52.) Esimerkiksi kriketissä ammattilaiset (Players) saattoivat pelata ylä- ja keskiluokkaisten amatöörien (Gentlemen) kanssa samassa joukkueessa. Sen sijaan pukuhuonetilat oli eroteltu yhteiskunnallisen luokka-aseman perusteella. (Kanerva & Tikander 2012, 169–170.)

Urheilun ammattimaistumisen eriaikaisuutta osoittaa, että jo viktoriaanisella ajalla 1800-luvun jälkipuoliskolla urheiluammattilaisia esiintyi muun muassa kriketissä, golfissa ja hevosurheilussa. Jalkapallon suosion kasvaessa lajin muuttuminen ammattiuurheiluksi oli ainoastaan ajan kysymys. Suosion kasvu ja ammattimaistuminen avasivat portteja myös työväenluokkaisille jalkapalloilijoille, joista tulikin oman yhteiskuntaluokansa seurattuja sankareita. Pelaajana oli pian mahdollisuus ansaita enemmän kuin raskaassa työväenluokkaisissa ammateissa. Rahan hankkimista jalkapallokentillä ei voinut edes verrata vaikkapa hiilikaivoksissa puurtamiseen. (Huggins 2004, 55–65.)

Amatöörillä tarkoitettiin nimenomaan urheilijoita, jotka eivät saaneet ponnistelusta palkkaa. Lisäksi amatöörismiin liitettiin käsite Fair Play. Reilu peli merkitsi ennen kaikkea laadittujen sääntöjen noudattamista. Lisäksi Fair Play tarkoitti tietynlaista etikettimäistä urheilemisen tyyliä. Olipa kyse yleisurheilusta, soudusta tai kriketistä urheilun ruumiinliikkeet tuli toteuttaa yläluokkaisesti synnytettyjen normistojen

mukaisesti. Myös pukeutumisella haluttiin osoittaa ylä- tai keskiluokkaisuutta. (Holt 1989, 98–99.) Yläluokkaisuudessa liikunnan ja urheilun määrittelyssä oli siten kyse valtakäytäntöjen ulottumisesta ruumiillisuuden alueelle (ks. Foucault 1980, 170–173).

Suomessakin urheilun käsite on ollut tulkinnallinen. Urheilun käsite otettiin käyttöön Kotikielen Seuran toimesta vuonna 1886 ruotsin sanan idrott vastineeksi (Itkonen 2021a, 39). Urheiluksi määriteltiin 1900-luvun alussa muiden muassa metsästys, kalastus ja koira- sekä hevosurheilu. Jälkimmäisissä ”urheilulajeissa” oli kyse myös rodunjalostuksesta. (Wilskman 1907, 196–199.) Kilpailutoiminnan laajeneminen ja suomalaisten menestyminen kansainvälisissä kilpailuissa merkitsi urheilun käsitteen kiinnittymistä aiempaa voimallisemmin juuri moderniin urheiluun. Oman aikansa liikuntakulttuurin muodoista viesti se, että lukuisat 1900-luvun alussa perustetut seurat saivat etuliitteekseen voimistelu- ja urheiluseura.

2.2. Olympiaurheilun muodonmuutos

Nykyaikaisen olympialiikkeen isänä pidetty ranskalainen paroni **Pierre de Coubertin** (1863–1937) puhasi kansainvälistä organisaatiota tukeutuen urheilun moderneihin ominaisuuksiin ja amatöörikäytäntöihin. Paronin urheilun kasvattavaa merkitystä korostava näkemys johti asetelmaan, jossa yläluokkaiset piirit pyrkivät ottamaan haltuunsa koko urheilun organisoinnin. **Vesa Tikander** on osoittanut, millaisista aineksista Coubertin harsi kokoon ideansa olympialaisista:

”Paronin resepti oli kekseliäs sekoitus 1800-luvun lopun länsimaisen eliitin henkisiä virtauksia: edistysuskoo, klassista taustakasvatusta ja massojen pelkoa. Coubertin satoi olympialiikkeensä erottamattomasti amatööriurheiluun, mikä koitui molempien pelastukseksi. Olympiakisat antoivat elitistiselle amatööriurheilulle ylivertaisen historian: kuva antiikin Olympian urheilijoista ’puhtaina’ amatööreinä antoi heidän nykyajan perillisilleen moraalisena etulyöntiaseman ammattilaisiin verrattuna.” (Tikander 1996, 55.)

Tikander osoittaa, kuinka nykyaikaisten olympiakisojen juuret löytyvät itse asiassa Brittein saarilta Shropshiren kreivikunnan Much Wenlockista, jossa maaseutulääkäri ja kansanvalistaja **William Penny Brookes** (1809–1895) toimeenpani jo 1850-luvulla ”olympialaisia kisoja”. Brookes näki urheilun sosiaalisen kontrollin muodoksi, sillä tavoitteena oli ”edistää Wenlockin ja ympäristön asukkaiden ja erityisesti työtätekevien luokkien moraalista, fyysistä ja intellektuaalista tilaa järjestämällä virkistystilaisuuksia ulkoilmassa ja jakamalla pal-

kintoja saavutuksista urheilullisella, henkisellä ja teollisella alalla”. Rahapalkintoja kilpailijoille ei maksettu. Voittajille ojennettiin antiikin tapaan laakeriseppele ja kisamitali, jossa oli kuvattuna kreikkalaisten voitonjumalatar Nike. (Tikander 1996, 55–57.)

Coubertinin ajatukset jalostuivat olympismin ideologiaksi, joka on saanut kirjallisen muotonsa *Olympialaisessa peruskirjassa*. Olympismi määritellään elämänfilosofiaksi, joka pyrki ihmisen kehon, mielen ja tahdon tasapainoiseen kehittämiseen. Päämääränä on urheilun avulla edistää ihmisten harmonista kehitystä ja rauhanomaista yhteiselo. (Olympic Charter 2019, 10–11.) Coubertinin kasvatuksellinen näkemys ilmeni myös siinä, että fyysisten kilpailujen lisäksi hän kehittäli olympialaisiksi joitakin kulttuurimuotoja. Olympialaisten taidekilpailuissa jaettiin kunniaa arkkitehtuurissa, kirjallisuudessa, musiikissa, maalauksessa ja kuvanveistossa. (Boykoff 2016, 9.) Kiinnostavaa on, että amatöörisäännöt eivät koskeneet taidekilpailuihin osallistuneita. Esimerkiksi Lontoon olympialaisten (1948) taidekilpailuissa arkkitehtuurisarjan Varkauden Kämärin urheilupuistosuunnitelmallaan voittanut **Yrjö Lindgren** oli valmistunut arkkitehdiksi jo vuonna 1923. Coubertin itse sai taidelajien kultamitalin Tukholman (1912) kisoista runollaan *Oodi urheilulle*. Kilpailuihin hän osallistui salanimillä **Georges Hohrod** ja **Martin Eschbach**. (Erola 2016.)

Olympialiikkeen sitoutuminen amatöörikäytäntöihin johti urheilijoiden aseman kontrollointiin. Amatörismin mukaan urheilua tuli harrastaa ainoastaan rakkaudesta urheiluun, ilman taloudellisia hyötyjä. (Lämsä ym. 2020c, 32.) Aivan yksin olympialiike ei ollut amatörisminjauksensa suhteen. Britanniassakin esiintyi näkemyksiä, joiden mukaan urheilua tuli harjoittaa amatörismin käytännöin. 1800-luvun lopulla esitettiin kuusi vaatimusta, joiden mukaan 1) urheilija ei saanut kilpailla rahapalkinnoista, 2) urheilija ei saanut hankkia pääasiallista elantoaan urheilemalla, 3) urheilija ei saanut kilpailla ammattilaisen kanssa tai häntä vastaan, 4) urheilija ei saanut osallistua niin sanottuihin avoimiin kilpailuihin, 5) urheilijan tuli olla herrasmies sekä 6) urheilija ei saanut olla käsityöläinen, ruumiillisen työn tekijä tai ”ammattimies”. (Wikberg 2005, 55.) Vaatimuksissa ilmenivät selkeästi yläluokkainen pyrkimys määritellä paitsi urheilun sisältöjä myös yhteiskuntaluokkien sosiaalisia asemia ja suhteita. Normitukset sisälsivät lisäksi sukupuolista arvottamista.

Amatörismiin sitoutuminen pakotti olympialiikkeen kontrollitoimiin. Tulkinnoissa esiintyi huojuutta. Esimerkiksi Lontoon kisoissa (1908) brittien olympiyhdistys antoi amatööritulkintojen määrit-

telyoikeudet lajiliitoille. Soudussa osallistumisoikeus kiellettiin kaikilta ruumiillisen työn tekijöiltä. Sen sijaan purjehduksessa sallittiin ammattilaisten osanotto, mikäli kapteeni oli amatööri. Myös kulukorvausten suhteen lajit määrittyivät eri asemiin. Jalkapalloilijoille sallittiin kulukorvausten maksaminen, mutta yleisurheilijoilta ne kiellettiin. (Llewellyn & Gleaves 2016, 34–39.)

Amatööritulkintojen uskottavuuden takaamiseksi KOK:n tuli sekä tarkentaa normejaan että ryhtyä toimiin ammattilaisiksi epäiltyjen urheilijoiden suhteen. Vuoden 1930 olympiakongressissa kiristettiin säädöksiä taloudellisista korvauksista, mikä johti jalkapalloilijoiden poisjääntiin Los Angelesin kisoista vuonna 1932. (Llewellyn & Gleaves 2016, 69–75.) Ensimmäisenä urheilijana hylkäämispäätöksen sai kokea Tukholman vuoden 1912 kisojen kymmenottelun voittanut yhdysvaltalainen **Jim Thorpe**, joka julistettiin ammattilaiseksi olympiasääntöjen 26. pykälän perusteella. Vuosi olympiamenestyksen jälkeen Thorpe joutui luopumaan olympiamitalistaan, sillä hänen huomattiin pelanneen baseballia puoliammattilaisena ennen Tukholman kisoja.

Ammattilaistulkinnat ulottuivat 1930-luvulla voimisteluun ja alppihiihtoon. Voimistelussa ainoastaan ohjaajille myönnettiin kilpailuoikeus valmentajien jäädessä koitosten ulkopuolelle. Alppihiihdon tilanne oli vielä monimutkaisempi. Maksullinen opastustoiminta oli lajissa urheilijoille vakiintunut tapa ansaita tuloja. KOK perui ammattilaisiksi tulkittujen laskijoiden osallistumisoikeuden. Suomalaiseen ammattilaiseksi julistaminen kohdistui vuoden 1932 Los Angelesin kisoissa, kun **Paavo Nurmelta** evättiin mahdollisuus osallistua kilpailuihin. (Yttergren 2006.) Kansallisesti kuohunutta aiheuttanut kansainvälisen yleisurheiluliiton tekemä päätös johti siihen, että Nurmi julistettiin kansalliseksi amatööriksi ja hän kilpaili Suomessa vielä vuoteen 1934 saakka.

Amatöörikäytäntöjen valitseminen modernin urheilun organisoitumisperustaksi ei ollut suinkaan itsensänselvyyttä. Kiihkeimmin yhteiskuntien modernisoituminen toteutui väestöltään suurissa ja teollistumisen eturintamassa olleissa maissa. Modernisoituvien yhteiskuntien monenmoiset murrokset ulottuivat myös nousevaan urheiluun. Toimijakenttien ollessa muutoksessa sekä sisä- että ulkopuoliset tahot arvioivat urheilun merkityksiä ja mahdollisuuksia alati uusiutuvien intressein.

Etenkin Yhdysvalloissa urheilun pariin hakeutui ”rahastajia” sekä urheilijoina että kilpailujen järjestäjinä. Menestystä saattoi saavuttaa niin mantereen halkijuoksussa kuin maratontansseissakin, joissa voittajaksi selviytyi pisimpään yhtämittaisesti tanssinut pari. Näis-

säkin kilpailuissa osanottajiksi houkuteltiin lupaamalla huomattava rahapalkintoja. Vielä 1930-luvulla Yhdysvalloissa järjestettyjä suosittuja maratontansseja kuvaa **Horace McCoy** romaanissaan *Ammutaanhan hevosia-kin*. Kilpailuissa liikkuvat suuret rahat, joita ansaitsivat sekä voittaneet kilpailijat että tapahtumien järjestäjät. Vuoden 1928 Amerikan halkijuoksussa amerikkansuomalainen **John Salo** ansaitsi toisesta sijastaan 10 000 dollaria, mikä vastasi työmiehen viiden vuoden palkkaa. Lisäksi Salo sai kotikaupunkinsa asukkailta lahjaksi samansuuruisen palkkion sekä pormestarin myöntämän poliisin viran. Kilpailun voittaja tienasi ”käsämaratonistaan” 25 000 dollaria. (Koskela 1995, 163–171.)

Olympialiikkeessä toteutui vuonna 1952 kaksi merkittävää asiaa. Neuvostoliitto toi Helsingin kisoihin valtioammattilaisensa ja KOK:n johtoon valittiin amerikkalainen **Avery Brundage**. Olympialiikkeen johdossa jouduttiin vähitellen arvioimaan valtioammattilaisten mukaan tulemisen merkitystä, sillä yhä suurempi osa mitaleista meni sosialistimaiden urheilijoille. KOK:n puheenjohtajana aina vuoteen 1972 toiminut Brundage oli kuitenkin tiukan amatööritulkinnan kannalla siitäkkin huolimatta, että 1960-luvun jälkipuoliskolla markkinat tunkeutuivat olympiaurheiluun aiempaa pontevammin. Syytteet kohdistuivat etenkin alppihiihtäjiin, joiden epäiltiin hyötynneen urheilemisestaan taloudellisesti. Vuoden 1968 Grenoblen kisoissa tikunnokkaan nostettiin kolminkertainen kultamitalisti **Jean-Claude Killy**. Neljä vuotta myöhemmin evättiin itävaltalaisen **Karl Schranzin** olympiakelpoisuus. (Boykoff 2016, 54–55; Itkonen 1996a, 99–100; Lämsä ym.. 2020b, 33.)

Huippu-urheilun kilpailun kiristymisen kokivat haastavaksi Suomen kaltaiset pääasiassa amatöörikäytännöin toimivat maat. **Peter Donnelly** ja **Jean Harvey** (2011) ovat esittäneet, kuinka 1950-luvulla käynnistynyt ja 1980-luvulle jatkunut suurvaltojen johdolla käyty yhteiskuntajärjestelmien ”kylmä sota” laajensi urheilun ammattimaistumista. Juuri amatöörivaltaisissa valtioissa ryhdyttiin muokkaamaan kansallisia urheiluorganisaatioita, mikä lisäsi ammattimaista tekemistä, mutta myös rationalisoi ja byrokratisoi järjestelmiä. Vapaaehtoisuustyöntekijät kokivat askeleet ammattimaisen tekemisen suuntaan osin ambivalenteiksi. Järjestelmien uudistuessa myös toimijoiden tavoitteet, roolit ja motivaatioperustat kokivat merkittäviä muutoksia. Samalla ammattilaisten kirjo laajeni, sillä myös ruohonjuuritason urheilutoimintaan ilmaantui enemmän ammattilaisia. (Donnelly & Harvey 2011, 58–61.)

Huippu-urheilun markkinallistuessa ja mediallistuessa vauhdikkaasti sivuraiteelle jäämässä ollut KOK joutui höllentämään ammattilaistulkintaansa. Vuodesta

1974 lähtien urheilijoilta ei enää vaadittu siviiliammattia ja harjoitusleiripäivien maksimimäärät poistettiin. Espanjalaisen **Juan Antonio Samaranchin** astuttua KOK:n johtoon vuonna 1980 olympialiikkeen portteja ryhdyttiin avaamaan vauhdikkaasti ammattiurheilijoille. Jo seuraavana vuonna Baden-Badenin olympiakongressissa kansainvälisille lajiliitoille suotiin mahdollisuus muokata urheilijoidensa kelpoisuussääntöjä, jotka KOK tulisi myöhemmin tarkistamaan.

Ammattilaisten ensiaskeleita olympia-areenoille ottivat tennispelaajat, jotka pääsivät kisaamaan näytöslajina vuoden 1984 Los Angelesin kisoihin. Neljä vuotta myöhemmin Soulin kisoissa tennisturnaus toteutettiin avoimena kilpailuna. Kaksinpelien kultamitalit voittivat **Miroslav Mečír** ja **Stefania ”Steffi” Graf**, jotka tunnettiin huipputason ammattilaisina. Vuonna 1991 KOK poisti sääntökirjastaan amatörismin ja ammattilaisuuden käsitteet. Seuraavana vuonna Barcelonan kisojen olympiaparketin koripalloturnaukseen astelivat Yhdysvaltojen huippuammattilaiset **Michael Jordanin** ja **Earvin ”Magic” Johnsonin** johdolla. (Itkonen 2007; Kokkonen 2015, 237; Nixon 2016.) Kuusi vuotta koripalloilijoita myöhemmin Naganon olympiajälle luistelivat jääkiekon NHL-ammattilaiset.

Ammattilaissääntöjen väljentäminen ja ammattiurheilijoiden ilmaantuminen kisoihin mahdollisti olympiaurheilun ennennäkemättömän tuotteistamisen. Etenkin tämä näkyi mediaoikeuksien myyntihintoina. Euroopan yleisradioyhtiö (EBU) maksoi Soulin vuoden 1988 olympialaisten televisiointioikeuksista 28 miljoonaa dollaria. TV-oikeuksien räjähdysmäistä kasvua kuvastaa, että Ateenan vuoden 2004 kisojen oikeuksien hinta oli 394 miljoonaa dollaria (Itkonen 2007, 280–281.). Uuteen aikatauteen siirryttiin vuonna 2015, kun kaupallinen yhtiö, Discovery Communications, maksoi vuosien 2018–24 olympialaisten mediaoikeuksista Euroopassa yhteensä 1,3 miljardia euroa (Abboud 2015).

Kansainvälinen olympialiike on kokenut runsaan sadan vuoden historiansa aikana merkittäviä muutoksia. Alkujaan olympismin ideaa rakennettiin amatörismin ja nationalismien hengessä. Ammattilaisten vastainen kamppailu jatkui aina 1970-luvulle saakka. Tämän jälkeen KOK:n on pitänyt päästä ammattilaiset olympialaisiin koitoksiin. Nykypäivänä olympialiike on täysin tuotteistettu ja pitkälti rahan ohjauksessa, jolloin KOK rakentaa kahden vuoden välein valtaisan ympäri maapalloa leviävän mediaspektaakkelin. Silti KOK:n asema ei ole itsestäänselvyys, sillä järjestö joutuu kilpailemaan urheilun globaalien viihdetuotantojen kanssa. (Lämsä ym.. 2020b, 35.)

2.3. Suomalaiset käytännöt

Suomessa valtaosa urheilusta on toteutettu amatöörikäytännöin. Sitoutuminen amatööriurheiluun on joutunut kahdesta syystä. Ensinnäkään maassamme ei ollut pitkiin aikoihin ammattilaisuuden mahdollistavia markkinoita. Tämä jouduttiin toteamaan esimerkiksi Suomen Palloliitossa, jossa vuonna 1922 käytiin keskustelua jalkapallon organisointikäytännöistä. Liitossa tiedettiin muualla pelattavan jalkapalloa ammattilaisvoimin, mutta Suomessa siihen ei nähty olevan riittäviä resursseja. (Itkonen & Nevala 2007, 11–14.)

Toiseksi amatöörikäytäntöihin sitoutuminen takasi urheilujohdon aseman kaiken toiminnan linjaajana ja urheilijoiden aseman määrittäjänä. Urheilujohto loi 1900-alkukymmeninä *urheilun hyvän kertomuksen*, joka kiinnittyi Suomen itsenäistymiskamppailuun ja kansakunnan rakennustyöhön. Kertomuksessa vannottiin yleisesti myönteisiksi koettujen ominaisuuksien kuten reippauden, ryhdikkyuden, raittiuden, puhtauden ja ilon nimiin. (Itkonen 1997, 206–215.) Urheilun mentaliteetti korosti vahvasti yksilön sosiaalistamista hyväksi koettuihin arvoihin, joita pyyteettömän amatööriurheilun katsottiin edistävän. Sen sijaan rahanpalkintojen ottaminen nähtiin turmiolliseksi ”lompakourheiluksi”, josta oikean urheiluhengen sisäistäneen kilpailijan tuli ehdottomasti kieltäytyä.

1900-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä Suomen Voimistelu- ja Urheiluliitto veti tiukan rajan ammattilaisuuden ja amatörismin välille. Vuonna 1907 hyväksytyt sääntöjen mukaan amatööri ei saanut kilpailla rahanpalkinnosta tai sovitusta korvauksesta. Hän ei voinut myöskään antaa maksullista opetusta muualla kuin kouluissa ja yhdistyksissä. Amatööri ei saanut osallistua kilpailuihin, joissa oli mukana ammattilaisia. Poikkeuksen tekivät ilman palkintoja käydyt näytösotetut. Myös amatöörinä saatujen palkintojen myyminen tai muuttaminen rahaksi oli yksiselitteisesti kiellettyä. Sen sijaan kohtuullisia matkakorvauksia ja majoituskustannuksia saatettiin maksaa amatööriurheilijoillekin. (Lavikainen 2012, 190–191.)

Kaikki suomalaisurheilijat eivät mukautuneet amatöörikäytäntöihin. Osa kyvykkäimmistä hakeutui muille maille harjoittamaan urheilua ammattimaisesti. Esimerkiksi painijoita siirtyi ammattilaisiksi Keski-Eurooppaan. Kreikkalais-roomalaisen painin kultakausi ajoittui vuosille 1890–1914, jolloin Euroopan suurkaupungeissa voittajille maksettiin suuria rahanpalkintoja ja myönnettiin monenlaisia mestaruusvoittoja. Suomessakin ammattilaispaini oli 1900-luvun alkuvuosina Helsingin suurimpia huvituksia. Useat suomalaiset pai-

nimiehet siirtyivät ammattilaisiksi ja tie vei myös sirkusareenoille, joilla voimamiehet tienasivat sievoisia summia. (Kanerva & Tikander 2012, 272; 278.)

Yksi kuuluisimmista ammattilaiseksi siirtyneistä ja rahasta urheilleista oli olympiasankariksi seppelöidyn **Hannes Kolehmainen** juoksijaveli **Viljam**, joka esiintyi ammattilaisena Yhdysvalloissa ja Skotlannissa. Viljamin saamat rahapalkinnot mahdollistivat veli Hanneksen ja hänen hierojansa **Yrjö Koivistoisen** elämän Yhdysvalloissa 1910-luvun alussa. Syytettiinpä Hannestakin amatöörisääntöjen rikkomisesta vetoamalla hänen kuittaamiinsa liian suuriin matkakuluihin. Lisäksi epäiltiin Hanneksen myyneen kilpailuista saamiaan palkintoja. (Viita 2003, 181–184.)

Suomalaisurheilijoiden menestyminen 1920- ja 1930-lukujen kiristyvissä kilpailuissa johti erityisjärjestelyihin. Parhaat urheilijat valmentautuivat olympiakisoihin nimellisissä työpaikoissa, jolloin kyse oli sala-ammattilaisuudesta. **Paavo Nurmi** oli ennen Pariisin kisoja turkulaisen puuvillatehtaan palkkalistoilla. Tampereella Salmisen kenkätehdas maksoi palkkaa **Ville Ritolalle**. **Matti Järvinen** toimi työnjohtajana Urheilutarpeita Oy:n Kerkkoon tehtaalla, kunnes siirtyi vuonna 1934 Alkon palvelukseen. (Kokkonen 2015, 89–91.)

Urheilun amatörismin ja ammattilaisuuden vuoropuhelussa kiinnittää huomiota se, kuinka poikkeavat organisointikäytännöt ovat eläneet samanaikaisesti rinnakkain sekä asemiaan muuttaen. Suomessa maailman huipulla olleet keihäänheiton olympiavoittaja **Pauli Nevala** ja maailmanennätysmies **Jorma Kinnunen** sekä painonnoston olympiavoittaja **Kaarlo Kangasniemi** ilmaisivat katkeruutensa vaatimattomista taloudellisista korvauksista suhteessa tehtyyn työhön. Pauli Nevalan kerrotaan saaneen olympiavoittonsa jälkeen kunnalta tunnustukseksi tielanan kuljettajan palkan. Monet kansainvälisestikin menestyneet suomalaisurheilijat ovat joutuneet toimeentulonsa takaamiseksi myymään saavuttamia palkintoja. Kinnunen ja Nevala nostivat esiin urheilijoiden heikon taloudellisen aseman. Vuoden 1970 Kalevan kisoissa miehet astuivat tahallaan kaikki heittonsa yli. Vaikka 1960- ja 1970-luvun huippu-urheilijat saivatkin ”ruskeita kirjekuoria”, ei heidän tuolloisia tulojaan voi edes verrata nykyisiin ammattilaisurheilijoiden korvauksiin.

Suomessakin liikuntakulttuuri eriytyi merkittävästi 1980-luvulta lähtien. Huippu-urheilutuote muodosti tiiviin kolmiyhteyden median ja markkinoiden kanssa. (Itkonen 1996b, 231–250.) Suomen olympiakomiteassa havaittiin, että kiristyvän kilpailun oloissa palkkatyön ja täysipainoisen harjoittelun yhteensovittaminen on varsin hankalaa. Vuoden 1985 lokakuussa

A-valmennettavien koulutus- ja neuvottelutilaisuudessa Tampereella urheilijat esittivät kannanottonaan, että Olympiakomitea ottaisi yhteyttä työnantajiin ja opiskelulaitoksiin. Toiveena oli, että yhteydenottojen myötä mahdollistuisi totaalinen laji- ja henkilökohtainen valmennus. (Itkonen 2007, 274–275.)

Huippu-urheilun ammattimaistuminen pakotti Suomen Olympiakomiteakin pohtimaan organisatorisia ratkaisuja. Komitean valtuuskunnan kevätkokouksessa vuonna 1985 valmennuspäällikkö **Kalevi Tuominen** esitteli valmennusvaliokunnan valitseman työryhmän laatimaa huippu-urheilustrategiaa. Keskeisinä kehityskohteina nousivat esille totaalisen valmennuksen vaatimus huippu-urheilulle, valmennusolosuhteiden optimointi, taloudellisten resurssien luominen huippu-urheilulle, valmentajien tiedon ja taidon kehittäminen, harjoittelun seurantajärjestelmät, tutkimustoiminta, kykyjenetsintäjärjestelmä sekä huippu-urheilijan elämänuran suunnittelu. Vuonna 1987 Olympiakomitean hallituksen puitesuunnitelmassa tulevaisuutta ennakoitiin seuraavasti:

”Huippu-urheilu muuttuu entistä ammattimaisemmaksi. Suomalaisessa harrastajavaltaisessa urheilujärjestelmässä joudutaan turvautumaan erikoisjärjestelyihin huippu-urheilijoiden ja heidän valmennuksestaan ja kilpailemisestaan vastaavien olosuhteiden ja tehtävien järjestämiseksi niin, että kovat kansainväliset tavoitteet saavutetaan. Huippu-urheilu organisoidaan yhä useammassa urheilumuodossa lajikohtaisesti ammattimaisesti johde- tuksi yksiköksi.” (Itkonen 2007, 276.)

Olympiakomiteassa kiinnitettiin huomiota urheilijoiden mahdollisuuksiin toimia ammattimaisesti. Aivan myötävirtaisesti ammattimaisuuden suuntaan ei edetty urheilujohdon pitäessä kiinni oikeudestaan määritellä urheilijoiden tekemisiä. 1980-luvun puolivälissä keihäänheitittäjä **Tiina Lillak** managerineen kiisteli Suomen Urheiluliiton kanssa oikeudesta solmia sponsorisopimuksia. SUL jopa uhkasi evätä Lillakin kansainväliset kilpailuoikeudet. SUL:n mukaan managerit olivat tarpeettomia ja pyrkivät pelkästään hyötymään urheilutähdistä taloudellisesti. Aitajuoksija **Arto Bryggare** protestoi vallitsevaa tilannetta kohtaan vuoden 1986 Stuttgartin EM-kisoissa esiintymällä tiedotustilaisuudessa uimahousuissa. SUL:n sponsori Karhu-Titan vaati korvauksia ja Bryggare joutuikin maksamaan yhtiölle 30 000 markkaa (8 700 euroa). (Kokkonen 2015, 237.)

Amatöörisäännöt asettivat omat rajoituksensa myöskin muiden toimijoiden kuin urheilijoiden ja urheilujärjestöjen välisiin suhteisiin. Vielä niinkin myöhään kuin vuonna 1978 Lahden MM-hiihdoissa Yleisradion vaatimuksesta oli poistettava maastossa olleet mainokset.

Jo vuoden 1983 yleisurheilun MM-kisoissa Helsingissä IAAF:n sponsorit näkyivät kaikkialla stadionilla ja Helsingin katukuvassa. Sittemmin eettiset pohdinnat ovat kohdistuneet lähinnä tupakan ja alkoholin mainostamiseen urheilukilpailujen yhteydessä. (Kokkonen 2015, 239–239.)

Urheilijoiden ammattimaisen valmentautumisen edellytysten luominen on ollut Suomessa jatkuva pohdinnan aihe viime vuosikymmeninä. Vuonna 1994 valtioneuvosto päätti, että 60 000 markan (n. 15 500 euron) suuruinen apuraha saatettiin myöntää 20:lle kesälajin ja 10:lle talvilajin urheilijalle. Apuraha oli tarkoitettu elämisen perusturvaksi. Urheilijoille suositeltiin osa-aikaista tai osavuotista työtä tai opiskelua. Myös urheilemisen ja kouluttautumisen yhteensovittamiseksi on tehty toimia. Urheilulukioverkoston laajeneminen, toimet yläasteen urheiluluokkien perustamiseksi sekä valmennuskeskusten toiminta käynnistyivät 1990-luvun alussa. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen perustamisen katsottiin lisäävän edellytyksiä aiempaa ammattimaiselle toiminnalle. (Itkonen 2007, 301–302.)

Huippu-urheilussa menestyksen saavuttaminen vaikeutui entisestään 2000-luvulle tultaessa. Tämä huomattiin myös Suomessa. Ateenan vuoden 2004 olympialaisten heikoksi koetun menestyksen jälkeen pohdittiin jälleen uusia tehostamistoimia. Olympiakomiteassa uudeksi linjaukseksi valittiin laajamittainen ja rohkea laji- ja urheilijakohtainen yhteistyö käytettävissä olevien resurssien puitteissa. Vaatimustasoa edellytettiin nostettavan kaikilla valmennuksen osa-alueilla. Valmennuksen pitkäjänteisyys ja arviointikäytännöt nähtiin menestyksen välttämättömiksi edellytyksiksi. (Itkonen 2007, 304.)

Suomen olympiakomitean huippu-urheilun tukitoimet ovat kohdistuneet korostuneesti yksilöurheilijoiden tukemiseen, sillä joukkuelajien urheilijat ovat toimineet vahvemmin markkinaperusteisissa toimintaympäristöissä. Globaalisti verkostoituneessa huippu-urheilussa menestyminen joukkuelajeissa on mahdollistanut rahakkaat pelaajasopimukset. Lisäksi joukkuelajien urheilijoiden suuret määrät ovat tehneet hankalaksi yksittäisten urheilijoiden tukemisen. Näin ollen urheilun ammattimaisuuden suhteen yksilö- ja joukkuelajeissa on pitänyt rakentaa poikkeavia käytäntöjä ja toimijaverkostoja. Joukkuelajeihin verrattuna yksilöurheilijoita on pidettykin enemmän yksityisyrittäjinä, joiden tulovirta voi katketa pallopeleissä ammatikseen urheilevia helpommin. Yksilöurheilijoiden ammattilaisuus ei nimittäin perustu samalla tavoin ”työnantajan” kanssa tehtyihin sopimuksiin kuin joukkuelajeissa. Yksilöla-

jeissa on leimallista, että palkkiot määräytyvät omien kilpailutulosten perusteella. (Martiskainen 2006, 353.)

Ammattimaisuus edellyttää myös muiden kuin urheilijoiden toimien ammattimaistumista. Jari Lämsä on tarkastellut väitöskirja-artikkelissaan ammattimaistumista kolmitasoisena ilmiönä **Dowlingin, Edwardsin** ja **Washingtonin** (2014) luokitukseen tukeutuen. Tällöin yksilöiden ammattimaistumista seuraa organisaatioiden ammattimaistuminen. Ammattiurheilussa organisaatiot muodostavat ammattiurheilun yhteisön ja ne kommunikoivat useammin keskenään kuin muiden organisaatioiden kanssa. Lopulta ammattimaistuminen ilmenee koko systeemin tasolla. (Lämsä ym. 2020c, 59–61.)

Lämsä ja kumppanit (2020c) esittävät suomalaisten joukkuelajien ammattimaistumisen ensimmäisen kauden ajoittuneen 1970-luvulle, jolloin toteutui yksilöiden eli pelaajien ja valmentajien ammattimaistuminen. Liigaseurojen ammattimaistuminen ja kaupallistuminen toteutui 1990-luvulta alkaen, mikä edustaa organisatorista ammattimaistumista. Systeemin ammattimaistuminen 2010-luvulta lähtien on merkinnyt koko liigayhteisön ammattimaistumista sekä siirtymistä globaaliin kilpailuun. Olennaista on kuitenkin havaita, että eri lajeissa ammattimaistuminen on edennyt eritahtisesti ja poikkeavalla intensiteetillä. (Lämsä ym. 2020c, 78–81.)

Suomalaisen urheilun ammattimaistumista on vauhdittanut myös globalisaatio. Urheilussa globalisaatio on merkinnyt etenkin urheilijoiden muuttoliikettä sekä seurojen omistajuuksien siirtymistä ulkomaisten rahapiirien haltuun. (Giulianotti & Robertson 2009; Giulianotti 2016.) Suomalaisurheilijoista jalkapalloilijat ryhtyivät ensimmäisinä tähyämään ulkomaille. 1950-luvulla Ranskan ammattilaiskentille suuntasivat **Aulis Rytkönen**, **Niklas Rikberg** ja **Kalevi Lehtovirta**. Seuraavalla vuosikymmenellä ammattilaisopimuksen ulkomaalaisen seuran kanssa tekivät **Juhani Peltonen**, **Arto Tolsa** ja **Lars Näsman**. (Lautela 2007, 312.) Ensimmäiset Suomesta Pohjois-Amerikan ammattikaukaloihin siirtyneet jääkiekkoilijat olivat **Veli-Pekka Ketola** ja **Heikki Riikiranta**, jotka jättivät kotimaan kentät taakseen vuonna 1974 (Kanerva & Tikander 2012, 140–141).

Liikuntakulttuurin eriytyminen 1980-luvulta lähtien merkitsi sitä, että huippu-urheilusta muotoutui oma toimintalohkonsa. Huippu-urheilutuotteen muodostaessa median ja markkinoiden kanssa tiiviin kolmiyhteyden taloudelliset resurssit lisääntyivät vauhdikkaasti, mikä puolestaan johti ammattilaisten määrän lisääntymiseen. Vuonna 1997 lajiliitot arvi-

oivat päätoimisia suomalaisurheilijoita olevan 850, joista 350 urheili ulkomailla (Kokkonen 2015, 325). Vuonna 2021 Suomessa oli tapaturmavakuutuskeskuksen (2022) rekisterin mukaan oli 1178 urheilijaa, jotka ansaitsivat vähintään 11 690 euroa vuodessa. Jääkiekkoilijat (626) ja jalkapalloilijat (313) muodostivat edellä mainituista urheilijoista 80 prosentin osuuden.

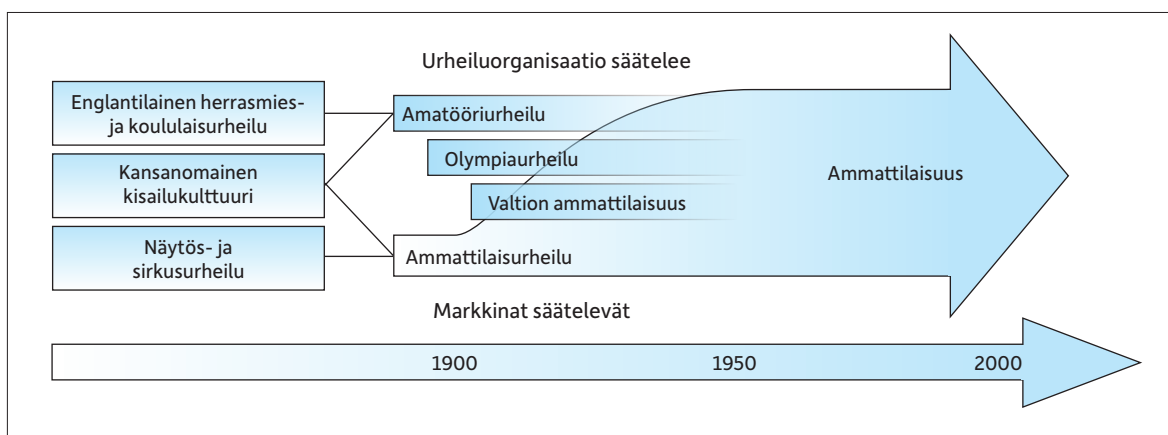
Suomessa urheilun ammattimaistumista ovat vauhdittaneet joukkuelajien perustamat liigat. Vuonna 1975 jääkiekossa toteutui organisaatiouudistus, joka johti SM-liigan perustamiseen. Syynä uuden organisaation perustamiseen oli seurojen tyytymättömyys Suomen Jääkiekkoliiton päätösten ailahtelevuuteen. SM-sarjassa pelaavat seurat kokivat jääneensä alakynteen itseään koskevissa asioissa. Yleisemminkin toki nähtiin, että lajin kehittäminen edellytti uudenlaisia toimintatapoja. (Hintikka 2018, 154.) Jääkiekkoliigan perustaminen merkitsi ammattimaisen yleisölle tarjottavan urheiluviihteen eriytymistä harrastamista varten perustetusta järjestötoiminnasta. (Lämsä ym.. 2020c, 57–58.) Aluksi jääkiekon SM-liiga toimi puoliammattilaisesti. KOK:n määrittämien amatöörioikeuksien säilyttämiseksi palkanmaksussa oli käytettävä erityisiä järjestelyjä. (Kokko-

nen 2015, 234–235.) Jalkapallo perusti omaksi pääsarjatasokseen Veikkausliigan kaudeksi 1990. Myös muissa joukkuelajeissa on pyritty irtaannuttamaan pääsarjataso muusta kilpailutoiminnasta.

2.4. Ammattilaisuuden monet muodot

Ammattimaistumisen urheilullisena ydinsyynä on ollut kilpailun kiristyminen. Huippu-urheilussa menestyksen saavuttaminen edellyttää ympärivuotista ja joka-päiväistä sekä jopa vuosikymmenien mittaista panostamista urheiluun. Ammattimaistumisen organisatorisena edellytyksenä puolestaan on riittävä resurssointi, jotta urheilijat ja muut huipputuloksen saavuttamiseen vaikuttavat tahot voivat keskittyä tekemisiinsä. (Itkonen 2021a, 75–77.)

Amatööri- ja ammattilaishuippu-urheilun jäljitystyöhön paneutuessaan **Kalervo Ilmanen** on havainnollistanut sekä urheilun alkuperää että organisointikäytäntöjen rinnakkaisuutta (kuvio 1.). Modernin kilpaurheilun juuriksi Ilmanen tulkitsee englantilaisen herrasmies- ja koululaisurheilun, kansanomaisen kisailukulttuurin sekä näytös- ja sirkusurheilun. Näistä



Kuvio 1. Amatööri- ja ammattilaishuippu-urheilun eriytyneet lähtökohdat ja kohtaaminen (Ilmanen 2012, 181).

Amatööriys	Ammattilaisuus
Urheilu itsessään tuottaa iloa	Motiiveina ulkoiset kiihokkeet
Urheiluun hakeudutaan vapaaehtoisesti	Urheilu on ammatti ja työ
Prosessi lopputulosta tärkeämpi	Lopputulos eli voitto on tärkeintä
Sisäinen ja ulkoinen normikontrolli	Työelämän normit ja etiikka
Reilun pelin periaate	Maksimaalinen voiton tavoittelu
Urheilu keino kasvattaa ihmistä	Ei tavoittele kasvatusta
Urheiluorganisaatio säätelee	Markkinat säätelevät

Taulukko 1. Amatööri- ja ammattilaisurheilun moraaliperustat (Ilmanen 2007).

ponnistanut moderni kilpaurheilu puolestaan jakautui organisaatiokäytännöiltään amatööriurheiluun, olympiaurheiluun, valtioammattilaisuuteen sekä ammattilaisurheiluun. (Ilmanen 2012, 180–183.)

Amatörismin ja ammattilaisuuden poikkeavia käytäntöjä voidaan arvioida myös niiden moraaliperustan lähtökohdista. Ilmanen on tarkastellut amatööriyttä ja ammattilaisuutta vastinpareina (taulukko 1.)

Ammattilaisurheilu poikkeaa amatööriurheilusta sekä organisointimuotonsa että moraaliperustansa suhteen. Ammattiurheilu ei kuitenkaan ole yksi yhtenäinen kokonaisuus. Ammattilaisuus voidaan nimittäin jakaa julki-, sala- ja valtioammattilaisuuteen. Kaikilla kolmella urheiluammattilaisuuden muodolla on pitkä ja monimuotoinen historiansa. Kaikkia ammattimaisuuden muotoja huippu-urheilussa esiintyy jossakin muodossa 2020-luvullakin. Tosin ammattiurheilun yleinen hyväksyttävyyden on kaventanut sala-ammattilaisuuden tarvetta. Valtioammattilaisuuden mahtimaana esiintyy nykyisessä huippu-urheilussa Kiina.

2.4.1. Julkiammattilaisuus

Julkiammattilaisuudesta on kyse, kun urheilun organisoinnissa on laaja-alaisesti mukana eri alojen ammattilaisia. Urheilijoiden lisäksi useiden ammattiroolien edustajat tekevät parhaansa huipputuloksiin pääsemiseksi. Jotkut lajit ovat pian käynnistymisensä jälkeen edustaneet julkiammattillisia lajeja, joiden urheilijoilta olympialaisten kisanäyttämöt pysyivät pitkään suljettuina. Toisaalta lajeissa on toteutunut myös hidasta ammattimaistumista. Tällöin laji on ammattimaistunut yhteiskunnan yleisemmän medialisumisen ja markkinallistamisen myötä. Urheilun globalisoituminen on osaltaan synnyttänyt paineita eri puolilla maailmaa ammattimaisiin käytäntöihin etenkin silloin, kun tavoitteena on ollut kansainvälinen menestys.

Erityisesti palloilulajeihin on kehittynyt kaksi erilaista ammattiurheilukulttuuria Eurooppaan ja Pohjois-Amerikkaan. Eurooppalaiset ammattiurheilusarjat, englantilaisen jalkapallon esimerkkiä seuraten, ovat rakentuneet lajiliittojohtoisesti avoimen kilpailun periaatteelle. Pohjois-Amerikassa ammattiurheilu on organisoitu suljetuiksi liigoiksi, joita hallinnoivat erilliset tarkoitusta varten perustetut yhtiöt (Cain & Haddock 2005; Noll 2003). Amerikkalaisessa mallissa painopisteen on väitetty olevan taloudellisen voiton tavoittelussa ja eurooppalaisessa ammattiurheilussa urheilullisessa menestyksessä. Euroopassa ongelmaksi on nähty seurojen epäterve taloudellinen panostus voiton tavoitteluun, joka on ilmennyt mm. konkurssina sekä erilaisten mesenaattien voimakkaana taloudellisina

tukena seuroille (Jakobsen ym. 2021). Pohjoisamerikkalaista ammattiurheilua puolestaan kritisoidaan liigojen monopoliasemasta ja kilpailua rajoittavista toimista (Szymanski 2010, 81–82).

Jääkiekon tarkastelu osoittaa ammattimaistumisen lajikohtaisuuden ja kehityksen Pohjois-Amerikassa. Ensimmäinen Pohjois-Amerikan jääkiekkoliiga (Amateur Hockey Association of Canada – AHAC) perustettiin nimensä mukaisesti amatööripohjalta vuonna 1887. Ensimmäinen avoimesti ammattilainen liiga (International Hockey League – IHL) perustettiin Michiganiin vuonna 1904. Monesta eri syystä Pohjois-Amerikassa perustettiin useita jääkiekkoliigoja, joiden toiminat jäivät lyhytaikaiseksi. Nykyisin tunnettu National Hockey League (NHL) perustettiin vuonna 1917. Tuolloin NHL oli järjestyksessään jo kahdeksas itäisen Kanadan liiga (Kauhala & Leppänen 2020, 15–19). NHL:n nykyistä monopoliasemaa kuvaa se, että liigalle ei ole ollut haastajaa sen jälkeen, kun World Hockey Associationin (WHA) neljä joukkuetta liitettiin NHL:n osaksi vuonna 1979. (Kauhala 2018, 190–91.)

Urheilun, viihteen ja median yhteen kietoutumisen vaikutti eurooppalaisen ammattiurheilun organisaatioihin ja käytäntöihin Pohjois-Amerikkaa myöhemmin. Ammattipelaajien vapaampi liikkuvuus seurojen välillä eteni Pohjois-Amerikassa jo 1970-luvulla, kun Euroopassa vasta ns. Bosman-tapaus vapautti pelaajat valitsemaan joukkueensa vuonna 1995 (Andreff 2011, 6). Samalla tavalla pohjoisamerikkalaisen liigan hallintomallin, lajiliitosta erillisen liigaorganisaation, perustaminen ja irtaantuminen lajiliittojohtoisesta mallista vauhdittui Euroopassa toden teolla vasta 1990-luvulla (Dietl ym. 2009, 127).

Julkiammattilaisuuteen kuuluu pelaajapalkkojen avoimuus. Palkkasummat ovatkin median erityisen kiinnostuksen kohteena. Ammattikäytännöissä talouden läpinäkyvyyden nimissä on kerrottu esimerkiksi Pohjois-Amerikan liigojen pelaajapalkkioista. Kaudella 2019–2020 suurimmat pelaajapalkkiot maksettiin koripalloliiga NBA:ssa, jossa pelaajan keskipalkka on 7,7 miljoonaa dollaria. Seuraavaksi sijoittuivat baseballin MLB (4,5 miljoonaa dollaria), amerikkalaisen jalkapallon NFL (2,9 miljoonaa dollaria) ja jääkiekon NHL (2,8 miljoonaa dollaria). NHL ilmoitti, että kyseisellä kaudella pelaajien minimipalkka oli 700 000 dollaria. Julkiammattilaisuutta ja samalla talouden osittaista läpinäkyvyyttä osoittavat myös aika ajoin nähdyt pelaajalakot sekä käyttöön otetut palkkakatot. (Kauhanen & Leppänen 2020, 153.)

Julkiammattilaisuuden yksi piirre on urheilijoiden aseman oikeudellinen normittaminen. Suomessa

urheilijoilla ei ollut ennen vuotta 1995 minkäänlaista tapaturma- ja työeläkelakeja vastaavaa ansioperusteista sosiaaliturvaa, vaikka urheilijoille oli kauan maksettu suuriakin palkkioita. Vuonna 1995 urheilijoille luotiin aluksi erillinen, rajoitetuille vakuutusperiaatteille rakennettu sosiaaliturva, jota laajennettiin kolme vuotta myöhemmin. Vuonna 2000 voimaan astui urheilijoiden tapaturma- ja eläketurvaa koskeva laki, jota uudistettiin vuosina 2009 ja 2016. Urheilijoiden sosiaaliturvan vähittäinen uudistaminen osoittaa myös urheilun ammattimaistumisen etenemistä. (Lämsä 2020c, 67.)

2.4.2. Sala-ammattilaisuus

Urheilun sala-ammattilaisuudessa on kyse sekä urheilun että yleisemminkin yhteiskunnan normistojen rikkomisesta. Sala-ammattilaisuus merkitsi ennen kaikkea amatöörisääntöjen noudattamattomuutta. Yhteiskunnan yleisempien normistojen kannalta pimeiden palkkioiden maksaminen ja ”ruskeiden kirjekuorien jakaminen” synnytti harmaan talouden käytäntöjä, joilla kierrettiin veroja.

Urheilun sala-ammattilaisuuden tekee ymmärrettäväksi se, että modernin urheilun alkuaikoina urheilijoiden asema ei ollut kovinkaan tarkasti määritelty. Vaikka urheiluorganisaatioissa pyrittiin pitämään kiinni amatöörisäännöistä, järjestöt eivät kuitenkaan olleet kaikkivoipia normittajia. Urheilun markkinallistumisen alkuvaiheissa ammattimaistumisen ensiaskeleita otettiin nimenomaan epämääräisiä rahapalkkioita maksamalla. Kun urheilun yleinen kiinnostavuus ja väli-nearvo lisääntyivät, urheilun piiriin hakeutui sinällään ulkopuolisia tahoja. Esimerkiksi nyrkkeilysaleista muodostui Yhdysvalloissa 1900-luvun alussa alamaailman hallitsemia tiloja, joissa koulutettiin muuhunkin kuin nyrkkeilykehässä menestymiseen. Yleisemminkin urheilun ja rikollispiirien kytkennät ovat olleet omiaan ylläpitämään harmaan talouden käytäntöjä.

Paradoksaalisesti juuri amatöörisäännöistä kiinni pitäminen vauhditti sala-ammattilaisuutta. Urheilijoita, joilla ei ollut syystä tai toisesta mahdollisuuksia siirtyä avoimesti ammattilaisiksi, houkuttelivat pimeät palkkiot. Kovasti harjoitelleen urheilijan mieleen hiipi väistämättä, että menestyksestä voisi saada muutakin kuin pelkkää mainetta ja kunniaa. Urheilun näyttäytyessä myös sosiaalisen nousun kanavaksi kilpailumestystä hyödynnettiin monin tavoin. Urheilun normittomuus saattoi johtua myös lajin asemasta yhteiskunnassa. Esimerkiksi Yhdysvalloissa nyrkkeily ei ollut vielä 1800-luvulla kovin suosittua sekä uskonnollisten piirien että lainsäätäjien suhtautuessa lajiin kielteisesti. Niinpä nyrkkeilykilpailuja rahapalkintoineen järjestet-

tiin salaisilla saleilla virkavallan katseilta piilossa. (Reynolds 2004, 65–66.)

Urheilijat harjoittivat sala-ammattilaisuutta ennen kaikkea rahan, mutta myös muidenkin syiden vuoksi. Yksi urheiluhistorian kuuluisimmista sala-ammattilaisista on kestävyysjuoksija Paavo Nurmi, jonka tiedetään saaneen tuntuvia rahakorvauksia ”näytösjouksuistaan” Yhdysvalloissa. Ruskeiden kirjekuorien maksaminen jatkui pitkälle myöhempiin vuosikymmeniin. Pimeillä palkkioilla pyrittiin kiertämään etenkin Kansainvälisen olympiakomitean säännöstöä. Kiinni jääminen rahapalkkioiden ottamisesta olisi merkinnyt urheilijan sulkemista olympiakisoista.

Amatöörisääntöjen valvomisessa oli kyse urheilujohdon urheilijoihin kohdistamasta sosiaalisesta kontrollista, jolla johto piti paitsi urheilijat myös seurat hallinnassaan. Niinpä esimerkiksi rahapalkintoja maksava sirkuspaini nähtiin valeurheiluksi, joka tuli tukahduttaa. Urheilujohdon valta ei kuitenkaan ulottunut aukottomasti ”omienkaan toimiin”. Urheilijoiden ja seurojen välillä sovittiin salaisesti, miten kilpailuista saadut tulot tultaisiin jakamaan. Erityisesti ulkomailla rahapalkintojen ottaminen sisälsi riskinsä, sillä paljastuessaan mainehaitta olisi kohdistunut koko suomalaiseen urheiluun. **Jouni Lavikaisen** tulkinnan mukaan ”*toimintalogiikka oli se, että amatöörisääntöjä voitiin tarvittaessa rikkoa hallitusti liiton sisällä, mutta ei hallitsemattomasti ulkopuolella*”. (Lavikainen 2012, 206.)

Voitaisiin ajatella, että nykypäivän markkinallistuneessa huippu-urheilussa ei ole sala-ammattilaisuutta. Eikä sitä tarvitakaan siinä traditionaalisessa merkityksessä, jossa kierrettiin amatöörisääntöjä. On kuitenkin syytä olettaa, että kaikilta osin huippu-urheilu ja sen talous eivät ole avoimia. Edelleenkin palkkioista osa maksetaan kyseenalaisin menetelmin. Myös veronkierto on huippu-urheiluun sisältyvä lieveilmiö. **Cristiano Ronaldo** ja **Lionel Messin** kaltaiset jalkapallon supertähdet ovat joutuneet selvittelemään veroratkaisujaan viranomaisten kanssa.

Sala-ammattilaisuuden olemassaolo herättää kysymyksen siitä, mikä selittää pimeiden palkkioiden maksamista. Vastauksia löytyy ainakin neljästä suunnasta. Ensinnäkin urheilun tason noustessa ja vaatimusten kasvaessa urheilijat kokivat rahapalkkiot ansaituiksi ja oikeutetuiksi. Urheilullinen kyvykkyyks rinnastui muihin työelämän taitoihin ja kykyihin. Miksipä korvauksia ei voinut saada juoksemisesta ja painimisesta siinä missä maatalous-, rakennus- tai tehdastöistä.

Toiseksi urheilun ystävät halusivat maksaa korvauksia urheilijoille. Urheilu sosiaalisena toimintana yhdisti ihmisiä. Oman uran päätyttyä urheilukentille jäi kave-

reita, joiden kanssa oli harjoiteltu, kilpailtu ja vietetty muutenkin runsaasti aikaa. Urheilun alati vakavoituessa ymmärrettiin, että menestyksen saavuttamiseksi harjoittelua piti tehostaa. Tavanomaisesta työstä vapautuminen ja ansiomenestyksen korvaaminen olivat suoria polkuja ammattilaisuuteen, vaikkakin näin meneteltäessä rikottiin urheiluorganisaatioiden laatimia normituksia.

Kolmanneksi myös yritykset alkoivat maksamaan urheilijoille korvauksia. Suomessa etenkin puunjalostus- ja metalliyritykset palkkasivat mielellään työntekijöiksi kyvykkäitä urheilijoita. Jo lähtökohtaisesti urheilu edusti kaikkea suotuisana pidettyä, jolloin urheilu asetui osaksi sosiaalista kontrollia. Urheilijat toimivat myös teollisuuslaitosten markkinointitehtävissä. Esimerkiksi Valkeakosken Tehtaan kenttä ja Varkauden Kämäri muotoutuivat kilpa-areenoiksi, joissa rahapalkkioita saavien urheilijoiden avulla haluttiin urheilumestyksen ohella osoittaa teollisuusyritysten moderniutta ja tuloksellisuutta.

Neljänneksi sala-ammattilaisuuden toimijaverkostoissa vaikuttivat suoranaiset rikolliset. Koska jo sinällään toimittiin harmaan talouden alueella, rikollispiirit löysivät tiensä urheilukentille ja -saleille. Etenkin vedonlyönnin yleistyminen ja mahdollisuudet tehdä tiliä vilpillisin keinoin houkuttelivat lainvastaisiin toimiin. Lähtökohtaisesti pimeiden palkkioiden maksaminen on ollut kiellettyä toimintaa, sillä siihenhän on sisältynyt veronkiertoa.

2.4.3. Valtioammattilaisuus

Sosialistinen Neuvostoliitto perustettiin verisen sisällissodan jälkeen vuonna 1922. Vähitellen maassa ryhdyttiin pohtimaan urheilun asemaa ja yhteiskunnallista merkitystä. Urheilun havaittiin palvelevan sekä maanpuolustusta että tuotantoelämää. Urheilu kiinnittyikin tiiviisti sotilaallisten valmiuksien ja työkuoloisuuden kehittämiseen. (Itkonen & Stranius 2002, 25–35.) Ilmiasunsa Neuvostoliiton fyysinen kasvatus sai spartakiadeissa, joista ensimmäiset järjestettiin vuonna 1928. Urheilun lisääntyneitä suosiota osoitti, että joukkoliikunta ja voimistelu saivat rinnalleen kilpaurheilun. Ensimmäisiin spartakiadeihin osallistui 4 000 kisailijaa 19 maasta. (Itkonen & Ilmanen 2009, 20–21.)

Neuvostoliitossa omaksuttiin 1930-luvulla niin sanottu kansanrintamapolitiikka. Yhteistyö muiden maiden kanssa ulottui myös urheiluun, jolloin käynnistyi urheilijavaihto eri maiden urheiluorganisaatioiden kanssa. Kansainväliset kilpailukosketukset mahdollistivat suoritusten vertailun. Menestyksen saavuttamiseksi jouduttiin pohtimaan urheilun organisointikäytäntöjä. Koska Neuvostoliitossa ei ollut esimerkiksi Suomen kal-

taista urheilun kansalaisyhteiskuntaa, päädyttiin valtiojohtoiseen urheilun organisointiin. Ammattiliittojen urheiluseuraksi perustettiin Spartak, rautatieläiset urheilivat Lokomotivin riveissä ja armeijan seurana toimi TsSKA. (Itkonen 2021b, 25–29.)

Neuvostourheilun osallistuminen kansainväliseen kilpailutoimintaan näyttäytyi maan poliittiselle johdolle myös yhteiskuntajärjestelmien välisenä kamppailuna. Niinpä neuvostojohto lähetti Lontoon olympialaisiin vuonna 1948 delegaation tutkailemaan tulevien kisojen menestymahdollisuuksia. Laskelmat osoittivat, että maa olisi sijoittunut pistetaulukossa toiseksi heti Yhdysvaltojen jälkeen. Neljän vuoden kuluttua neuvostourheilijat olivatkin mukana Helsingin olympialaisissa. (Itkonen 2021b, 30–31.)

Valtiollisesti johdetussa organisaatioissa urheilun valmennusprosessit tehtiin mahdollisimman kokonaisvaltaisiksi. Urheilijoille taattiin täysipäiväinen harjoittelu sekä valmennuskeskuksissa leiritys eli täydellinen omistautuminen urheilulle. Käytännössä kyse oli ammattilaisuudesta, sillä menestyneitä urheilijoita palkittiin sekä taloudellisesti että nostamalla heitä sosialistisen rakennustyön sankareiksi. Valmentajien ja urheilijoiden käytössä olivat lääketieteen uusimmat saavutukset. Farmakologisiin ohjelmiin eli dopingin käyttäjiksi valikoitiin kaikkein lahjakkaimmat urheilijat, joiden lääkeaineiden käyttöä valvottiin perusteellisesti. Neuvostoliiton urheiluorganisaatioissa tiedettiin hyvin, millaisin keinoin huippu-urheilussa toimittiin muissakin maissa. (Rodsšenkov 2020, 56.)

Ammattimaisen neuvostourheilun piirteitä on havaittavissa sekä Venäjällä että muissa Neuvostoliiton jälkeen itsenäistyneissä tasavalloissa. Nuorille itsenäistyneille valtioille näkyvyys ja etenkin menestys urheilukentillä on ollut tärkeää. Koska uusissa maissa ei ole ollut toimivaa kansalaisyhteiskuntaa, on urheiluakin jouduttu organisoimaan perinteisin valtiojohtoisin käytännöin. Toki globalisointuneessa urheilussa markkina-asektorin tuki on mahdollistanut ammattimaisen valmentautumisen. Venäjällä urheilun suurvalta-asemasta on pyritty pitämään kiinni sekä järjestämällä suuria kansainvälisiä arvokilpailuja että satsaamalla urheilijoiden valmennukseen. Urheilusta on otettu valtiojohtoisesti irti kaikki mahdollinen imagohyöty. (Orttung & Zhemukhov 2018, 21–29.)

Myös itäisen Euroopan sosialistimaissa omaksuttiin valtioammattilaisuuden käytännöt. Toisen maailmansodan jälkeen urheilun suurvallaksi nousi Saksan Demokraattinen Tasavalta, DDR. Valtion satsauksia urheiluun vauhditti kilpailu Saksan Liittotasavallan kanssa. DDR:lle urheilu oli sekä yhteiskuntajärjestel-

mien välistä kamppailua että keino hankkia tunnustusta uudelle itsenäiselle itäiselle Saksalle. Maassa keskityttiin etenkin yleisurheiluun ja uintiin. Lajivalikoimaan otettiin sellaisia kilpailumuotoja, joissa oli suurimmat mahdollisuudet menestykseen. Esimerkiksi maastohiihdon sijasta panostettiin vähemmän harrastettuun ampumahiihtoon. Valituissa lajeissa urheilijat olivat täysipäiväisesti harjoittelevia valtioammattilaisia, joiden valmennukseen urheilulääkärit toivat oman osaamisensa. (Riordan 1991, 118–121.)

Valtioammattilaisuuden nykyinen suurvalta on Kiina, jossa urheilulla on haluttu osoittaa maan modernisoitumista. Kansainväliseen kilpailutoimintaan Kiina tuli mukaan laajamittaisesti 1980-luvulla. Osallistuesaan ensimmäisen kerran suurella joukkueella Los Angelesin vuoden 1984 olympialaisiin maa sai 32 mitalia ja oli mitalitilastossa neljännellä sijalla. Modernisoitumisen osoitus on ollut myös kansainvälisten arvokilpailujen järjestäminen. (Knuuttila 2020, 79–94.)

Vuonna 2008 Kiina järjesti mahtipontiset olympiakisat, joissa maa ylsi mitalitaulukon kärkisijalle ennen Yhdysvaltoja ja Venäjää. Kisojen merkitystä Kiinalle kuvastivat myös ulkopuoliset arviot. Kansainvälisen olympiakomitean pitkäaikainen puheenjohtaja Juan Antonio Samaranch (1980–2001) totesi Kiinalle koitavan olympialaisten myötä aivan uusi kausi kansainvälisessä urheilussa. Yhdysvaltain ulkoministerinäkin toiminut **Henry Kissinger** arvioi olympialaisten avaavan aivan uusia mahdollisuuksia Kiinan kansainvälisille suhteille, sillä kääntyiväthän koko maailman katseet uuteen Kiinaan. Maa pyrkiin kaikin tavoin linkittämään traditionaaliset arvot ja nousevan modernin identiteettinsä. (Guiqi 2008, 248–249, 267–272.) Modernin ilmentymäksi koettiin myös urheilumenestys, jonka tavoittelua on toteutettu valtioammattilaisuuden toimin ja jopa eettisesti arveluttavin menetelmin.

Valtioammattilaisuus ei ole rajoittunut pelkästään aiempiin sosialistisiin maihin, vaan useissa länsimaissa ja myös Suomessa ammattiuurheilua tai ammattimaista urheilua mahdollistetaan valtion tukemana. Esimerkiksi Saksassa poliisi-, rajanvartio ja armeijalaitokset tarjoavat urheilijoille mahdollisuuden harjoittaa urheilua ammattina ja kouluttautua urheilu-uran jälkeen laitoksen palvelukseen. 2010-luvun alussa tällaisia työsuhteita oli tarjolla noin 800 urheilijalle (Alfermann & Preis 2013, 111). Suomessa armeijan palveluksessa on 12 liikuntaupseeria, joilla on mahdollisuus harjoittaa urheilua päätoimisesti (Puolustusvoimat 2022).

Ammattimaiseen urheiluun liittyvät myös valtion valmennus- ja harjoitteluapurahat urheilijoille, joita on myönnetty vuodesta 1995 lähtien. Aluksi apurahoja

myönnettiin vain olympialaisten mitaliehdokkaille, mutta 2000-luvun aikana urheilijoiden apurahoista muodostunut kolmiportainen järjestelmä, jossa 6 000, 10 000 ja 20 000 euron suuruisen verottomien apurahojen tarkoitus on mahdollistaa ammattimaista urheilua. Joukkuelajien urheilijat tulivat apurahojen piiriin vuodesta 2016 lähtien. Heille apuraha toimii ammattilaisuuteen siirtymisen vaiheen tukena tai yksilölajien mukaisesti ammattimaisuuden edellytysten luojana, mistä esimerkkinä on naisjääkiekkoilijat. (Lämsä 2020).

Valtion urheilija-apurahoja on jaettu vuosien 1995–2020 välisenä aikana yhteensä 2 774 kappaletta. Rahaa apurahoihin on käytetty yhteensä 27,8 miljoonaa euroa. Tukea on jaettu yhteensä 814 urheilijalle. Lisäksi on tuettu apurahaurheilijoiden henkilökohtaisia valmentajia yhteensä noin 2,2 miljoonalla eurolla. Vuonna 2020 myönnettiin yhteensä 264 apurahaa. (Lämsä 2020).

2.5. Muuttuva ammattilaisuus

Urheiluammattilaisuus ei ole muuttumaton ja yksiulotteinen ilmiö. Ensinnäkin ammattilaisuus on ollut historian kuluessa jatkuvassa muutoksen tilassa. Urheilijoille maksetut rahapalkkiot kytkeytyvät tavalla tai toisella yleisempään yhteiskunnan vaurauteen ja taloudellisiin käytänteisiin. Urheilun rahapalkkiot rinnastuivat 1800-luvun lopulla ja 1900-luvun alussa muista töistä saatuihin tuloihin. Osaltaan käytäntöjä edesauttoi se, että verojärjestelmät eivät olleet kovin kehittyneitä julkisvallan ohuudesta johtuen.

Toiseksi yhteiskuntien taloudellinen vakaus ja sosiaaliset suhteet ovat johtaneet urheiluammattilaisuuden muotoutumisen eritahtisuuteen. Teollisen vallankumouksen ja modernin urheilun edelläkävijämaassa Englannissa ammattilaiskäytäntöihin siirtyminen toteutui jouhevasti. Kaupungistuminen, liikenneyhteyksien paraneminen ja väestönkasvu sekä rahatalouteen ja palkkatyöläisyyteen siirtyminen loivat edellytyksiä maksullisten urheilutapahtumien järjestämiselle ja sitä kautta ammattilaisuudelle. Sen sijaan Suomessa modernisoituminen toteutui hitaasti. Välimatkat olivat pitkiä, kaupunkien väkimäärät pieniä ja rahatalous vaatimatonta. Näin ollen edellytyksiä ammattimaiselle urheilulle ei ollut juurikaan olemassa. Yhteiskuntien yleinen vaurastuminen on luonut edellytyksiä ammattilaisurheilulle, mikä ilmenee Suomessakin ammattiuurheilijoiden jatkuvana lisääntymisenä.

Kolmanneksi ammattilais- ja amatööriurheilu ovat eläneet ja elävät rinnakkaiseloa. Ammattiuurheilijan roolia edeltää pitkä jakso junioriurheilijana, jolloin vallalla ovat vapaaehtoiskäytännöt. Kaikkeaa urheilua ei myös-

kään voida toteuttaa rahatalouden piirissä, joten osa toiminnoista lepää edelleen vapaaehtoisten varassa. Ammatillis- ja amatööriurheilun suhteet ovat vuoro-vaikutukselliset, joten ne tarvitsevat toisiaan ja hyötyvät toistensa olemassa olost.

Neljänneksi urheiluammattilaisuuden suhteen käydään jatkuvaa kenttäkamppailua. Valtioammattilaisuus haastoi sekä olympialiikkeen vaaliman amatörismin että julkiammattilaisuuden. Amatööriurheiluun sitoutuneen olympiaurheilun oli puolestaan siirryttävä julkiammattilaisuuteen, jotta valtioammattilaiset eivät olisi saaneet liian hegemonista asemaa olympiaurheilussa. Kyseessä on ollut myös kilpailu sponsoreista ja medianäkyvyydestä, jotka ovat olleet huippu-urheilutuotteen synnyttämisen välttämättömiä osatekijöitä.

Kenttäkamppailua on käyty myös urheilulajien välillä. Parhaan medianäkyvyyden ja markkina-aseman saavuttaneet lajit ovat kyenneet kehittämään tuotteitaan ammattimaisesti. Kansainvälisissä joukkuepeleissä ja yksilöurheilukilpailuissa ilmenevä pääomien kasaantumisen vahvistaa entisestään vahvoja ja menestyneitä, jolloin mahdollisuudet paranevat muun muassa megatuotantojen toteuttamiseen ja entistä suurempien urheilupalkkioiden maksamiseen.

Kansallisissakin kenttäkamppailuissa lajien asema markkinoilla ja mediassa määrittävät toisistaan poikkeaviksi. Suomessa jääkiekon asema on ylivoimainen suhteessa muihin palloilulajeihin. Myös lajien sisällä seurojen taloudellinen asema vaikuttaa olennaisesti siihen, missä määrin voidaan palkata ammattilaisia urheilijoiksi ja muihin tehtäviin. Tällä puolestaan on vaikutusta urheilumenestykseen. Monissa suomalaisissa joukkuelajeissa onkin sekä taloudellisen että urheilullisen menestyksen suhteen ”useamman kerroksen väkeä”. Yksilölajeissa urheilumenestyksen tavoittelu on johtanut erilaisiin talleihin ja tiimeihin, joihin pyritään keräämään taloudellista pääomaa urheilijoiden ammattimaisen toiminnan mahdollistamiseksi.

Viidenneksi urheilun ammattilaisuuteen liittyy tiettyä epävakautta. Yhteiskunnan ylärakenteena ja kulttuurisena ilmiönä urheilun rahoittaminen ei ole julkisvallan tärkein tehtävä, sillä edelle ajavat ihmisten toimeentulosta, hyvinvoinnista ja terveydestä huolehtiminen. Epävakautta synnyttää myös yhteiskunnan taloudellinen tilanne. Taloudellisten laskusuhdanteiden ja etenkin lamakausien aikana yritystenkin mahdollisuudet tukea urheilua heikkenevät. Seuraukset on nähty muun muassa urheiluseurojen toimintojen lopettamisena ja urheilijapalkkioiden tason laskemisena. Kireän talouden aikoina yleisöjenkin mahdollisuudet urheilun kuluttamiseen heikkenevät, jolloin rahavirrat urheili-

joille ja seuroille sekä muille urheilun piirissä toimiville supistuvat. Samalla urheilun tuotteistamisen edellytykset heikkenevät.

Kuudenneksi urheilun ammattimaisuuteen sisältyy eräänlainen prosessiluonne. Osaltaan tämä johtuu edellä esitetystä epävakaudesta. Urheilutoimijat joutuvat mitoittamaan toimintansa kulloiseenkin yhteiskunnalliseen tilanteeseen, jolloin on tehtävä jatkuvaa arviointia mahdollisuuksista ja uhkatekijöistä. Ammattilaisuuden lisääminenkin eli siirtyminen aiempaa voimallisemmin rahatalouden piiriin edellyttää prosessointia. Vallitsevia käytäntöjä on uudistettava, toimijoiden tekemisiä roolitettava uudelleen ja yhteistyösuhteita säädeltävä. Urheiluammattilaisuuden toteuttajien onkin kyettävä toimimaan jatkuvassa muutosten todellisuudessa.

Seitsemänneksi urheiluammattilaisuus on monimuotoista. Yhteiskuntien poikkeava taloudellinen tilanne määrittää kansallisesti, millaiset määrät rahaa urheilussa liikkuu ja miten urheilua voidaan tuotteistaa. Urheilulajienkin ammattimaisuuden aste vaihtelee. Samalla tavoin kuin yleisemminkin globalisatiossa myös kansainvälisessä urheilussa syntyy voittajia ja häviäjiä. Joidenkin lajien ammattilaisuuden aste kasvaa niiden yltäessä kansainväliseen näkyvyyteen. Toisten lajien kohtalona on suosion vähetessä hiippua ja rajoittaa toimintansa vaatimattomampiin taloudellisiin ja toiminnallisiin puitteisiin.

Lopulta kahdeksanneksi kansainvälisen ammattilaisuuden hyperkaupallistuminen on nostanut esiin uudenlaisia kansallisia ja globaaleja urheilun hallinnan haasteita. Etenkin eurooppalaisten huippujalkapalloseurojen omistajiksi ja sponsoreiksi on ilmaantunut itäeurooppalaisia oligarkkeja ja Lähi-Idän öljyvaltioiden omistamia yhtiöitä. Urheilua hyödynnetään pehmeän vallan välineenä erilaisten geopolitiittisten tavoitteiden ajamiseksi (Chadwick 2022). Suomessa jääkiekkoseura Helsingin Jokerien pelaaminen Venäjän KHL-liigassa 2014–22 ja siihen liittyneet taloudelliset epäselvyydet ovat tuoneet urheilun geopolitiittiset haasteet myös meidän kotiovellemme.

Urheilun ammattimaisuuden tutkimisen tekee kiinnostavaksi se, että ilmiö on jatkuvassa muutoksen tilassa, toteutuu eritahtisesti, edellyttää rinnakkaineloa amatöörikäytäntöjen kanssa, esiintyy kenttäkamppailuna, sisältää epävakautta, on prosessiluontoinen sekä monimuotoinen. Näin ollen ilmiö on myös tavattoman monimutkainen tutkimuskohde.



Naisten Suomen Cupin
loppuottelu PeKa-ToPo
16.1.2022. Kuva: Harri Vallila

3. Urheilujärjestöjen ammattimaistuminen

Tässä luvussa siirrämme katseemme urheilujärjestöihin ja niiden ammattimaistumiseen, johon on kiinnitetty vähemmän huomiota kuin urheilijoiden ja valmentajien vastaavaan kehitykseen. Henkilötoimijoiden vanavedessä urheiluorganisaatioiden kehitys on merkinnyt muutosta vapaaehtoisjärjestöistä kohti ammattilaisten johtamaa organisaatiota, voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen kehittymistä yritysmäisen toimintatavan suuntaan tai ammattiurheilun kehityksessä siirtymistä yhdistystoiminnasta yhtiöpohjaiseen organisointiin (ks. esim. Dowling 2014). Lisäksi organisaatioiden ammattimaistumiseen on liitetty toiminnan rationalisoinnin ja muodollistumisen kehityskulkuja. Ammattimaistumisella on yleensä käytännön toiminnassa myönteinen kaiku, mutta tutkimuksessa ilmiötä käsitellään muutoksena erilaisine muotoineen ja seurauksineen.

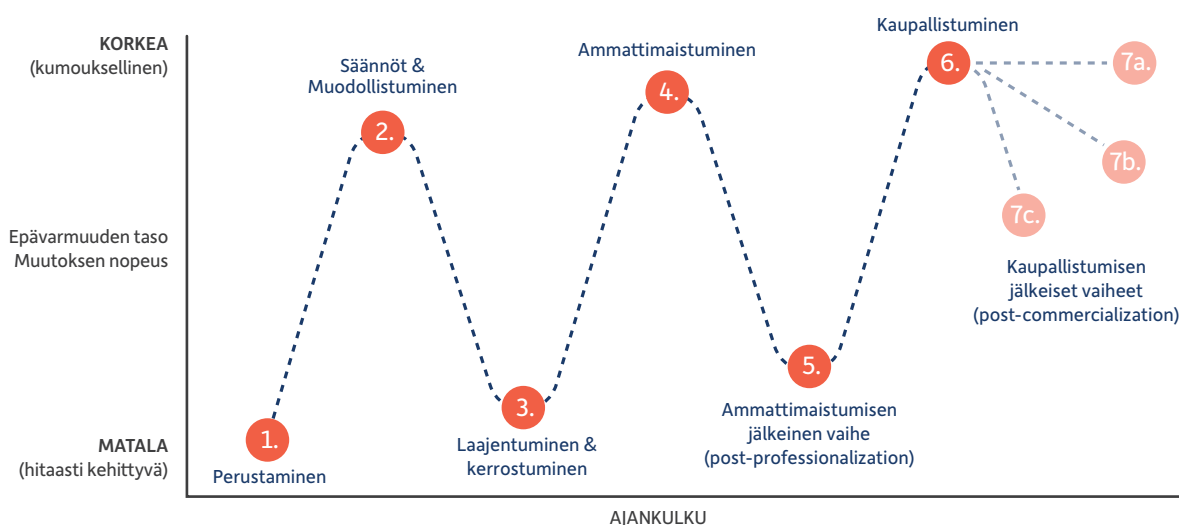
Olemme tunnistaneeet lähtökohtanamme, että ammattimaistuminen seuratoiminnassa voi olla seurausta huippu-urheilusta kumpuavista vaatimuksista tai yhteiskunnan kasvavista odotuksista kansalaistoimintaa kohtaan. On siis tärkeää huomata, että järjestö- ja seuratoiminnan ammattimaistumiseen on vaikuttanut urheilun kehityksen lisäksi kansalaisjärjestöjen mieltäminen tärkeäksi toimijaksi hyvinvointipolitiikan toteuttajana

(esim. Nagel ym. 2020; Ruuskanen ym. 2020). Näin ollen organisaatioiden ammattimaistumisessa on tunnistettavissa myös erilaisia lähtökohtia kuin mitä raporttimme ensimmäisessä luvussa kerroimme. Alustamme näitä kahta toisistaan eriyvää suuntaa ensin, minkä jälkeen tarkastelemme niiden mukaista seurakentän eriytymistä ja ammattimaistumista. Siitä siirrymme urheiluorganisaatioiden ammattimaistumistutkimukseen sekä oman tutkimuksemme viitekehukseen.

3.1. Huippu-urheilu ja hyvinvointi – seurojen ammattimaistajat

Urheilemisen ammattimaistuessa ja järjestöjen roolin kasvaessa hyvinvointipolitiikan toteuttajina myös organisaatioiden on ammattimaistuttava. Niiden on hankittava erikoisosaamista ja toimittava sidosryhmille luotettavana kumppanina. Monet muutokset ovat koskeneet ensin valtakunnallista järjestökenttää (ks. esim. Kikulis & Slack 1995; Koski & Heikkala 1998), mutta sittemmin valuneet myös seuratasolle. Seurakentän ammattimaistumisen ymmärtämiseksi onkin hyvä hahmottaa sen omaa toimintakenttää.

Urheilun suunnasta tarkasteltuna, Beech ja Chadwick (2013) hahmottavat kiinnostavasti urheilulajin



Kuvio 2. Urheilulajin kehittyminen liiketoiminnaksi (muokattu lähteestä: Beech & Chadwick 2013, 5).

kehitystä kaupalliseksi urheiluviihteeksi (kuvio 2). Malli perustuu kahdenlaisiin muutoksiin: hitaisiin ja osittaisiin sekä kumouksellisiin ja epävarmuutta aiheuttaviin. Lajin alkujuri voi ulottua pitkälle historiaan, esimerkiksi pesäpallossa erilaisia pallonlyöntipeleinä. Nykykaiseksi urheiluksi laji muuttuu sääntöjen yhtenäistämällä (kodifikaatio) sekä perustamalla lajista vastaavat organisaatiot. Tätä kumouksellista vaihetta seuraa hitaamman kehityksen vaihe, jonka aikana laji kasvaa ja laajenee. Eritasoisia sarjoja perustetaan ja laji valloittaa uusia alueita. Ammattimaistuminen merkitsee lajin kiinnostavuuden kasvua harrastajakunnan ulkopuolella. Katsojat ovat valmiita maksamaan lajin seuraamisesta ja yritykset kiinnostuvat yhteistyöstä ja sponsoroinnista. Vähitellen pelaajien palkkiot kasvavat ja heistä tulee puoliammattilaisia, ja lopulta täysammattilaisia. (Beech & Chadwick 2013, 5–17.)

Pesäpallon vaiheet

Suomalaisen esimerkin tarjoaa **Hannu Itkonen** ja **Jarmo Kortelainen** (1999) tutkimus kiteeläisen pesäpallon kulttuurihistoriasta ja muutoksesta kansanomaisesta leikki- ja pelikulttuurista kohti kaupallista yleisviihdettä. Pesäpallon juuret ovat erilaisissa pallonlyöntipeleissä, joita Suomessa on harrastettu kisailuina ja leikkinä pitkään ennen lajien urheilullistumista, ja toisaalta Lauri Pihkalan kehittämässä pesäpallossa. Lajin muotoutuminen (kodifiointi) moderniksi urheiluksi tapahtui Suomen Palloliiton alaisuudessa. Suomen Pesäpalloliiton perustaminen vuonna 1931 viimeisteli lajin itsenäisyyden. Kiteellä ja Pohjois-Karjalassa oltiin lajin alkuvaiheen kehityksessä hyvin mukana. (Itkonen & Kortelainen 1999, 46–47).

Pesäpallon virallistumista seurasi sotien jälkeinen lajin kasvun aika, jolloin kilpailujärjestelmä laajeni ja harrastus levisi laajalti ympäri Suomen. Pohjois-Karjalassa sarjatoimintaan osallistui yli sata joukkuetta 1960-luvulla. Samalla vuosikymmenellä vahva muuttoliike maalta kaupunkeihin muutti pesäpallon aluerakennetta. Joukkuemäärät vähenivät maaseutukylissä ja esimerkiksi Pohjois-Karjalassa sarjajoukkueita oli vuonna 1975 enää 44. Kiteellä pesäpallon nousun maakunnan kärkeen mahdollisti teollistuminen 1970-luvun aikana. Kehitystä tuki kunnan läpi kulkenut uusi rautatie, vahva aluepoliittinen tuki väestökadosta kärsineille alueille sekä kunnan oma aktiivisuus työpaikkojen luomiseksi ja teollisuuden vahvistamiseksi (Itkonen & Kortelainen 1999, 53–55).

Ammattimaistumisen jälkeisessä vaiheessa lajin ammattuurheilu ja siihen liittyvä junioriurheilu kulkevat edelleen käsi kädessä. Seuraavassa kumouksellisessa vaiheessa laji kaupallistuu, jolloin erilaisten ulkoisten rahoittajien kiinnostus ja pyyteet hyödyntää lajia omiin tarkoituksiinsa kasvavat. Kaupallistumisen jälkeisessä vaiheessa lajit ovat riippuvaisia ulkopuolisista rahoittajista ja täten myös alttiita äkillisille muutoksille. Beech ja Chadwick (2013) arvioivat alle kymmenen lajin yltäneen kaupallistumisen jälkeiseen vaiheeseen: Pohjois-Amerikan neljä suurta ammattilaislajia (amerikkalainen jalkapallo, koripallo, baseball ja jääkiekko), Formula 1, pyöräily ja eurooppalainen jalkapallo. Rugbyn kohdalla tutkijat arvelevat lajin palautuneen voimakkaan kaupallistumisen jälkeen hitaampaan vaiheeseen. (Beech & Chadwick 2013, 7).

Pesäpallo siirtyi laajenemisesta ammattimaistumiseen vähitellen, ei mullistuksenomaisesti, kuten Beechin ja Chadwikin malleissa. Kiteen pesäpallon nousu käynnistyi jo 1960-luvulla, jolloin alkoi ympärivuotinen harjoittelu ja junioritoiminta vahvistui. Samaan aikaan pelaajasiirrot virallistuiivat ja mainostaminen vapautui. Pesäpallotiloitusta kehittyikin 1970-luvulla Kiteellä vahvasti seuran yhteistyöverkoston avulla. Paikkakunnan ulkopuolelta hankituille pelaajille, *ostomiehille*, hoidettiin töitä seuran lähellä olevista yrityksistä ja muutenkin heidän asioistaan pyrittiin huolehtimaan hyvin. Kiteen Urheilijoiden edustusjoukkue nousi ensimmäisen kerran SM-sarjaan 1972 ja on pelannut pääsarjassa yhtäjaksoisesti vuodesta 1978 lähtien. (Itkonen & Kortelainen 1999, 56–58).

Pesäpallon kaupallistuminen vauhdittui 1990-luvun alkupuolella. Superpesis-liiga perustettiin liiton ja siinä pelaavien seurojen yhteistoiminnalla. Lajista tuli vedonlyönnin kohde ja sen markkinoijat hakivat mallia Yhdysvaltojen baseballista. Kaisaniemen Tiikerit -projektilla pyrittiin saamaan laji pääkaupunkiseudun markkinoille (Lämsä ym. 2020b, 72–73). Kiteellä pesäpallo irtaantui yleis-seura Kiteen Urheilijoista ja muodosti oman Kiteen Pallo 90 -erikoisseuran. Seura palkkasi päätoimisen markkinointipäällikön vuonna 1997 ja panosti erityisesti ottelutapahtumiin ja yleisön viihtyvyyteen. (Itkonen & Kortelainen 1999, 61–63).

Huippu-urheilu on liikunta- ja urheilukulttuurin jäävuoren huippu, joka näkyy julkisuudessa. Vähemmälle huomiolle jää valtaosa organisoidusta liikunta- ja urheilukulttuurista, joka koostuu laajasta kansalaistoimijoiden kentästä. Siihen on urheilukulttuurin kehityksen lisäksi vaikuttanut hyvinvointivaltion rakentaminen 1960-luvulta lähtien. Hyvinvointivaltioketjitys viittaa aikaan, jolloin valtion ja julkisen sektorin rooli toimijana ja kansalaisten oikeuksien takaajana vahvistui. Pohjoismainen hyvinvointivaltio pyrkii varmistamaan kansalaisille laajat taloudelliset, oikeudelliset ja sivistykselliset oikeudet sekä laajan julkisin varoin kustannetun palveluvalikoiman, joka on kaikkien saatavilla.

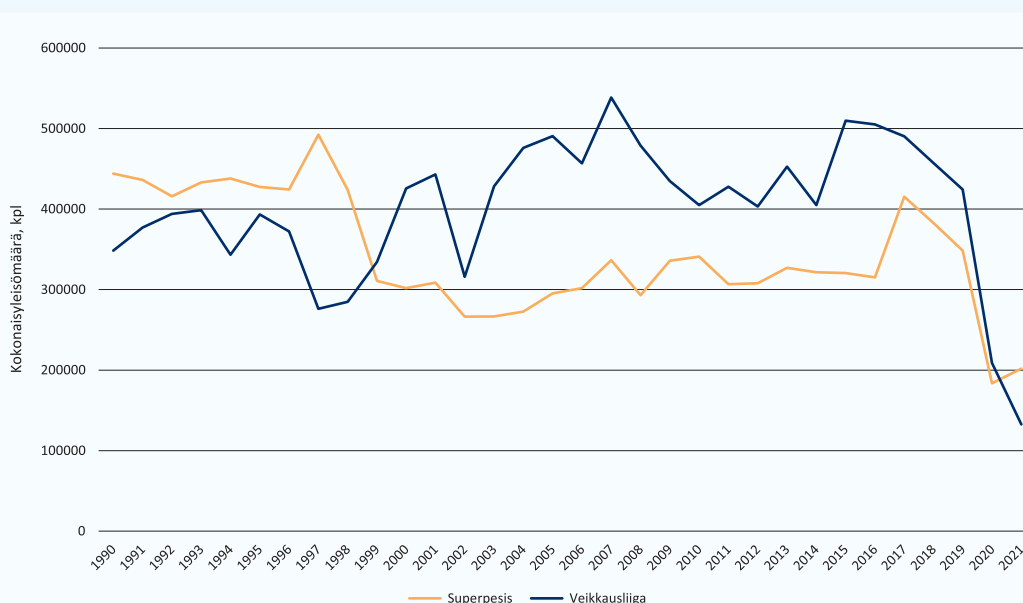
Tarve liikuttaa koko kansaa syntyi Suomen muuttuessa nopeasti 1960- ja 1970-luvuilla maatalousmaasta teollistuneeksi ja kaupungistuneeksi yhteiskunnaksi. Työn keventyminen, tasa-arvon paraneminen, autois-

tuminen ja teknologian kehittyminen muuttivat ihmisten arkea fyysisesti helpommaksi. Lisääntyvä vapaa-aika mahdollisti aiempaa laajempien joukkojen harrastamisen. Hiihto ja lenkkeily saivat rinnalleen uusia lajeja ja muotoja vähitellen. Harrastamista siirtyi myös sisätiloihin – uima- ja jäähalleihin sekä koulujen yhteyteen rakennettuihin saleihin.

Julkisen sektorin vahvistuminen lisäsi yhteistyötä järjestöjen, kuntien ja valtion välillä, mikä oli omiaan lisäämään järjestökentän ammattimaistumista. Hyvinvointivaltion kasvu oli vauhdikkainta 1980-luvulla, jolloin Suomi vaurastui, monipuolistui, kansainvälistyi ja muutos kohti kulutusyhteiskuntaa voimistui. Myös urheilujärjestöt laajenivat ja vaurastuvat. Samalla Suomeen juurtuivat erilaiset uudet urheilulajit ja liikunta- muodot. Järjestösektorin merkitys hyvinvointipalvelujen tuottajana vahvistui 1990-luvulta lähtien.

Pesäpallossa kaupallistuminen ja ammattimaistuminen nivoutuivat toisiinsa. Muihin lajeihin verrattuna lajin markkinointiyhtiö P-mediat teki lajista todella suosittua 1990-luvulla. Superpesiksen kokonaiskatsojamäärät olivat vuoteen 1998 saakka suurempia kuin jalkapallon Veikkausliigassa (ks Kuvio 3). Kaikki muuttui elokuussa 1998, kun media paljasti sopupelit, jotka koskettivat kahdeksan superpesisjoukkueen pelaajia. Pesäpallon suosio romahti ja koko pesäpalloliike joutui

pohtimaan lajin tulevaisuutta. Pesäpallo ammattimaistui ja kaupallistui Beech & Chadwick -mallin mukaisesti 1990-luvulla, mutta sopupeliskandaali palautti lajin hakemaan vauhtia vahvemmin kansalaistoiminnasta ja puoliammattilaisuudesta. Pesäpallo ja erityisesti Superpesis toipui vähitellen skandaalista, palaten urheilun kartalle tasa-arvoisena ja puoliammattilaisuuden mahdollistavana lajina, kunnes koronapandemia heikensi lajin orastavaa kasvua vuonna 2020. (Kuvio 3).



Kuvio 3. Miesten Superpesiksen ja Veikkausliigan kokonaiskatsojamäärät kausilla 1990–2021. (LÄHTEET: Pesäpallo: www.pesistulokset.fi (luettu 28.10.2021), Jalkapallo: <http://www.veikkausliiga.com/tilastot> (luettu 5.5.2022).

Järjestötoiminnan ammattimaistumisen kannalta merkittävää oli 1990-luvun alussa liikuntajärjestöjen ja opetusministeriön kesken toteutettu liikuntakulttuurinen strategiaproessi, niin kutsuttu Likustra-prosessi. Se toi managerialistiset ideat ja toiminnan markkinointamisen aiempaa vahvemmin järjestötyöhön. Ryhdyttiin puhumaan palveluista ja jäsenistö ymmärrettiin asiakkaiksi. Samaan aikaan tämän kanssa ajoittui valtionhallinnon tulosoikeuksien siirtyminen, mikä ulottui myös järjestöjen avustamiseen. Toiminnalle piti siis saada mitattavia tuloksia avustuksen vastineeksi. Näin ollen myös odotukset valtakunnallisten järjestöjen, mutta myös urheiluseurojen toimintaa kohtaan kasvoivat. (Aarresola & Mäkinen 2012; ks. myös Kokkonen 2013, 83).

Seurojen ammattimaistumista on lisäksi tuettu julkisin varoin. Osa ruohonjuuritason seuroistakin laajentaa toimintaansa voimakkaasti ja osallistuu esimerkiksi olosuhteiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen erillisen yhtiön toimesta. Urheilulliset ja yhteiskunnalliset kehityskulut ovat johtaneet osaltaan seurakentän eriytymiseen ja ammattimaistumiseen.

3.2. Suomalaisen seurakentän eriytyminen ja ammattimaistuminen

Järjestökentän ammattimaistuminen sekä huippu-urheilun että hyvinvointipolitiikan suunnasta on luonut seurakenttään erilaisia logiikoita, rakenteita ja toimintatapoja. Seurakenttä on tässä mielessä eriytynyt, ja kehitys vauhdittui 1980-luvulta alkaen (Itkonen 1996b). Eriytymisen dynamo sijaitsee urheilussa ja erityisesti liikunnassa itsessään. Toiminta synnyttää jatkuvasti uusia liikunta- ja organisaatiomuotoja, jotka voivat olla kytköksissä kaupallisuuteen, elämäntapaan tai julkisen sektorin palvelutuotantoon. Uutta syntyy myös liikkumisen rajapinnoilla, kuten tanssin ja urheilun liitossa (Itkonen 1996b, 226–227). Tästä yhtenä esimerkkinä on break dance, joka nousee Pariisissa 2024 olympialajiksi.

Eriytyminen tarkoittaa ilmiön muutosta yksinkertaisesta monimutkaiseksi (Töttö 1997, 186). Kun urheilu ja liikunta saavat erilaisia merkityksiä ja tavoitteita, heijastuvat ne myös organisoitumiseen. Vuonna 1904 perustetun Oulun Pyrinnön sääntöjen ensimmäiseksi kohdaksi kirjattiin: ”*Voimistelu- ja urheiluseura Pyrinnön tarkoituksena on ylläpitää voimistelun ja kaikenlaisen urheilun harrastusta kaikkina vuoden aikoina.*” (Leinonen ym. 1979, 14). 2000-luvulla urheilun kenttä on moninaistunut niin, että yksi toimija ei voi tarjota kaikenlaista urheilua. Sen sijaan perustettavat seurakentät ovat useimmiten yhden lajin erikoisseuroja.

Oulussa vuonna 2021 perustetun Poropadel ry:n tarkoitus on ”*edistää ja kehittää padel-harrastusta yhdistyksen kotipaikkakunnalla sekä Pohjois-Suomessa sekä edistää jäsentensä fyysistä kuntoa ja terveyttä sekä herättää heissä oikeaa urheiluhenkä ja pysyvää padel-harrastuneisuutta sekä tarjota jäsenilleen ammattilaistason valmennusta.*” (Poropadel 2021). Näin seura profiloi itsensä yhden lajin toimijaksi, jonka toiminta-alue laajenee koko Pohjois-Suomeen. Ajan laatuvaatimusten mukaisesti seura pyrkii palvelemaan jäseniä tarjoamalla heille ammattilaistason valmennusta.

Siirtyminen yleisseuroista erikoisseuroihin on ollut urheilun organisatorisen eriytymisen ensimmäisiä askelia. Lajikirjo ja erikoisseurojen osuus on kasvanut vuosien aikana. Tämä voidaan todeta urheiluseurojen pitkäaikaistutkimusten tuloksista. Vuonna 1986 seuroissa harrastettiin 95 eri lajia ja vuonna 2016 lajeja oli 135. Vuonna 1986 yhteen lajiin erikoistuneiden seurojen osuus oli 47 prosenttia ja vuonna 2016 jo 70 prosenttia kaikista seuroista. (Heinilä & Koski 1991, 66; Koski & Mäenpää 2018, 41).

Seurakentän muutosta voidaan hahmottaa myös lajiliittojen nykyisten jäsenseurojen rekisteröintiajankohdilla, jotka selviävät Seuratietokannasta (www.seuratietokanta.fi). Kuviossa 4 on esitetty viiden tutkimusessamme mukana olevan joukkuelajin lajiliiton ja viiden perinteisen yksilölajin lajiliittojen (voimistelu, yleisurheilu, paini, suunnistus, hiihtolajit) jäsenseurojen rekisteröintiajankohdan jakaumat vuonna 2020. Viidessä joukkuelajeissa seuroja oli 2 307 (30 % koko seuramäärästä) ja viidessä yksilölajissa 1 923 seuraa (25 % koko seuramäärästä). Lisäksi kuviossa on kerrottu vastaava tieto kaikkien 68 Seuratietokannassa olevan lajiliiton osalta, yhteensä 7571 seuraa.

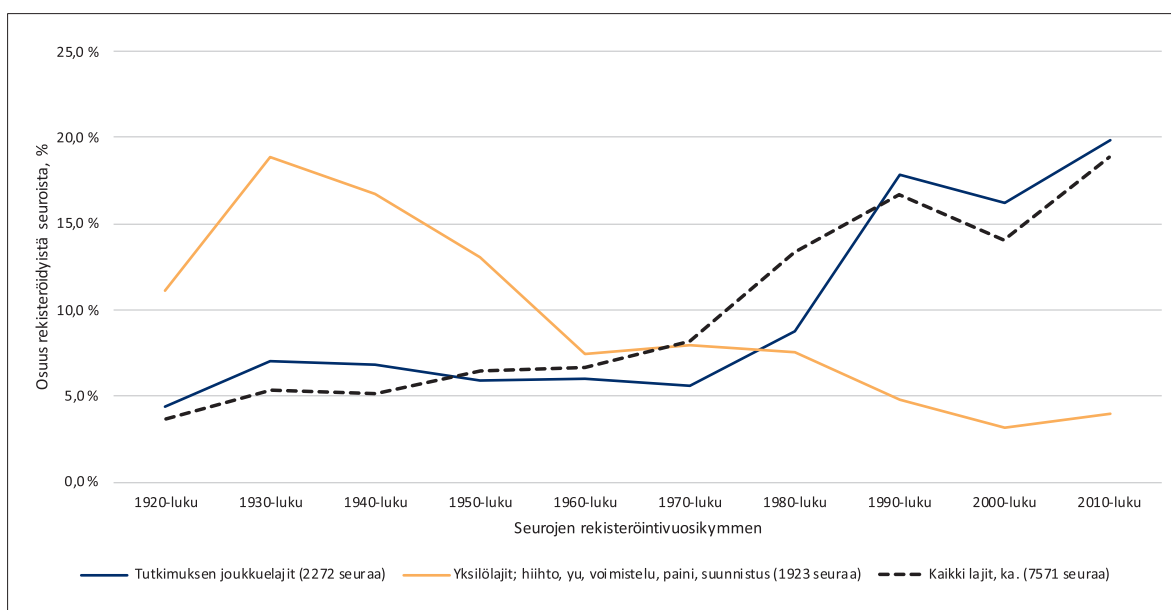
Kaikkien lajien osalta havaitaan seurojen vilkasta rekisteröintiä sekä lajin sisällä (uusia seuroja) että lajeissa (uusia lajeja ja lajiliittoja). Kasvua on erityisesti siirryttäessä 1970-luvulta 1980-luvulle. Joukkuelajien kehityskulku vastaa pitkälti kokonaiskehityskulkua, kuitenkin niin, että seurarekisteröintien kasvu ajoittuu selvemmin 1980–1990-luvuille. Yksilölajien seurakentät on sen sijaan rekisteröity pitkälti jo 1900-luvun alkupuolella, eikä sen jälkeen ole ollut merkittävää tilausta uusille seuroille tai seuramuodoille. Kuviossa 5 on puolestaan esitetty tarkemmin tutkimukseemme sisältyvien joukkuelajien nykyisten jäsenseurojen rekisteröintivuosi-kuymmenet. Kuviot osoittavat, että 1980-luvun seurakentän eriytyminen on näkynyt erityisen voimakkaasti joukkuelajien seuramäärän kasvuna.

Seuratasolla eriytyminen voi tapahtua joko irrottautumalla yleisseurasta erikoisseuraksi, urheilulliseen

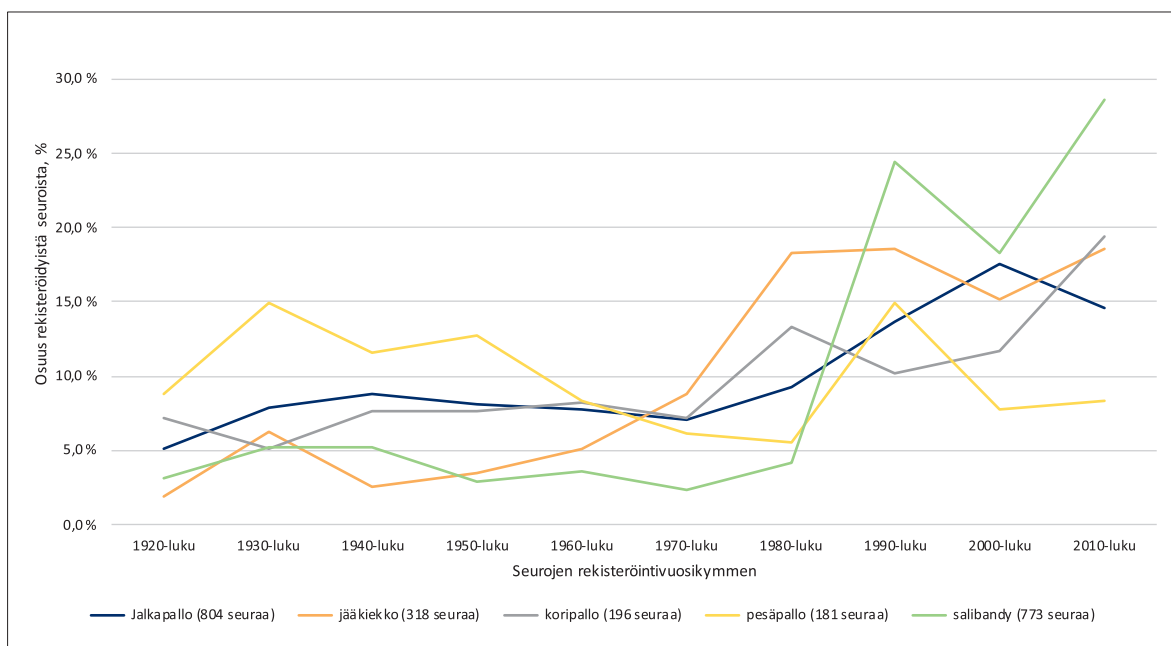
menestykseen panostettaessa perustamalla esimerkiksi oma yhdistys edustusjoukkueelle ja lopulta siirtymällä osakeyhtiömuotoiseen seuraan. Tällaiselle huippu-urheiluun erikoistuvalla seuralla yhteys markkinoihin ja mediaan on elintärkeää. Itkonen (1996b, 228) nimeääkin seuratyypin julkisuus-markkinalliseksi, jolle menestyksen tuottaminen edellyttää ammatilaiskoneistoa, mikä johtaa entistäkin eriytyneempään huippu-urheiluun. Samalla muotoutuu uusia resursointimalleja.

Suomessa pisimmälle kaupallistuneessa jääkiekon Liigassa ainakin Oulun Kärpät ja Rauman Lukko toimivat konsernimuotoisesti. Kärpissä jääkiekko on konsernin emoyhtiö, ja Raumalla urheilu on yksi osa Contineo-konsernin liiketoimintaa (Oulun Kärpät 2021: Contineo 2022).

Eriytymistä voi tapahtua myös kevyemmän harrastamisen suuntaan. Sosiokulttuurisesti painottuneessa seuratoiminnassa kilpaileminen ei ole pääasia, vaan



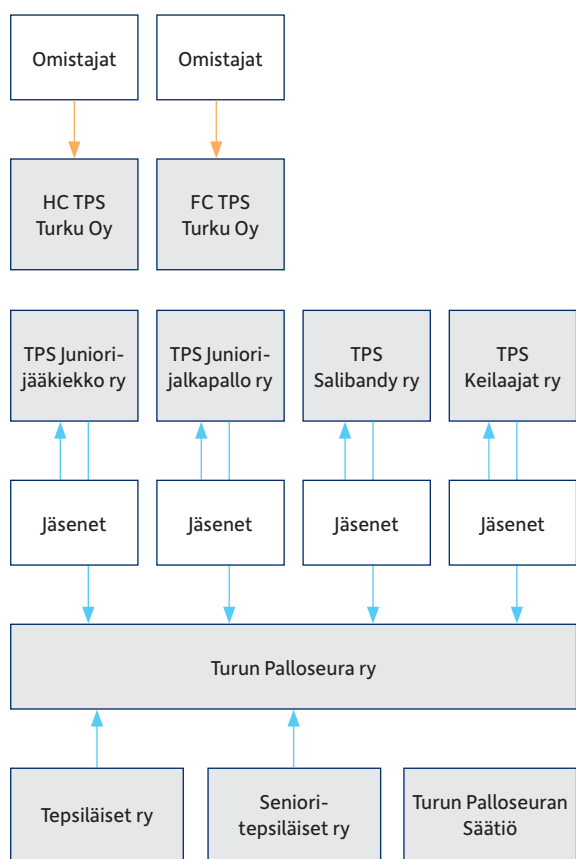
Kuvio 4. Viiden tutkimuksessa mukana olevan joukkuelajien, viiden perinteisen yksilölajin ja kaikkien lajiliittojen (n=68) vuoden 2020 jäsenseurojen rekisteröintiajankohdat vuosikymmenittäin, % (Seuratietokanta 2022).



Kuvio 5. Tutkimuksen joukkuelajien jäsenseurojen rekisteröintivuosisikymmen, % (Seuratietokanta 2022).

tavoitteina ovat esimerkiksi yhteisöllisyys tai elämyksellisyys (Itkonen 2000, 24). Lisäksi pyrkimykset nähdä liikunta osana hyvinvointipolitiikkaa ovat johtaneet siihen, että myös terveydestä ja hyvinvoinnista on tullut merkittävä liikuntaseuratoiminnan päämäärä. Eriytymiskehityksen seurauksena seuroista on vaikeaa puhua yhtenä joukkona tai niitä on hankala edes luokitella.

Eriytymisaallon jälkeen on 2000-luvulla nähty myös seurojen yhdistymisiä. Seurafuusioissa on useimmiten kyse erikoisseurojen yhdistymisistä. Fuusioissa voimavaroja keskitetään, mikä on yksi ammattimaistumisen luonnollinen seuraus – riittävän suurella seuraorganisaatiolla on mahdollista järjestää ammattimaisempaa toimintaa esimerkiksi hankkimalla eri osa-alueiden erityisosaamista. Yhdistymiskehityksestä ei kuitenkaan ole saatavissa samanlaista empiiristä tietoa kuin eriytyemisestä. On mielenkiintoista nähdä, miten ilmiö näkyy seurakentässä jatkossa. Lisäksi on huomattava, että suurten seurojen ympärille muodostuu jo isoja erilaisten yhdistysten ja yritysten yhteisöjä, jota pitää yllä saman seurabrändin alla toimiminen. Esimerkiksi Turun Palloseuraan on kiinnittynyt useita yhdistyksiä ja yrityksiä (Kuvio 6).



Kuvio 6. Turun Palloseuran seuraorganisaatioperhe (Hedman 2022, 28).

Suomalaisia lajiliittoja 1990-luvulla tutkineet **Pasi Koski ja Juha Heikkala** (1998, 35) kuvaavat organisaatioiden ammattimaistumista ”*jatkokoksi, jonka kehityksen alkupäässä toiminta on tavoitteetonta ja epäjohdonmukaista puuhastelua, loppupäässä taas hiottua laatutasoltaan korkeaa ammattityötä*”. Ammattimaistumisen ytimessä ovat olleet tiettyyn tehtävään palkatut henkilöt, ammattilaiset. **Kalevi Heinilän** käynnistämän seuratuokimuksen mukaan vuonna 1986 päätoiminen työntekijä oli noin seitsemässä prosentissa seuroista ja päätoimisia työntekijöitä oli yhteensä noin 1 500. Sittemmin päätoimisten määrä on noussut useisiin tuhansiin ja noin joka viidennessä seurassa on päätoimisia työntekijöitä. Lisäksi vuoden 2016 seuratuokimuksessa peräti 67 prosenttia piti ammattimaisuutta merkitykseltään vähintään melko suurena seuralleen. (Koski & Mäenpää 2018)

Seuratyön palkkatyöläistymistä on osaltaan edistänyt opetus- ja kulttuuriministeriön seuratuuki. Aluksi nuorisoliikunnan kehittämiseen suunnattua tukea on jaettu vuodesta 1999. Vuosina 2009–2012 tuen jakamisesta vastasi Suomen Liikunta ja Urheilu (SLU). Tukisumma kasvoi ja samalla tukea alettiin jakaa myös työntekijöiden palkkaukseen. Urheiluseurojen työllistämispotentiaalia haluttiin hyödyntää vuonna 2008 alkaneen taantuman vuoksi. (Turpeinen ym. 2018, 5–6, 10) Tämäkään ei kuitenkaan ollut uusi idea, vaan seuratoimintaa oli tuettu julkisrahoitteisilla työllistämishankkeilla jo 1990-luvun laman jälkimainingeissa. Vuodesta 2013 alkaen seuratuon on jakanut opetus- ja kulttuuriministeriö.

Vuosina 2013–2018 palkattuja työntekijöitä on ollut Tilastokeskuksen mukaan noin 2 000 urheiluseurassa (Turunen ym. 2020, 12). Tämä vastaa hyvin Kosken ja Mäenpään (2018) tutkimuksen arvioita palkkatyövoimaa käyttävien seurojen määrästä. Henkilötyövuosien määrä urheiluseuroissa on kasvanut vuosina 2013–2018 noin neljänneksellä, ollen 3685 vuonna 2018 (Turunen ym. 2020, 12). Seuroilta palkkaa saavien määrä on osa-aikaisuuksien vuoksi suurempi. Tilastokeskuksen tiedoista piirtyvä kuva palkkatyöläisten määrästä on selvästi pienempi kuin Kosken ja Mäenpään (2018, 67) arvio noin 5 000 kokopäiväisestä työntekijästä. Seurojen maksama palkkasumma kasvoi vuosien 2013–2018 välillä 31 prosenttia, ja oli vuonna 2018 yhteensä 104 miljoonaa euroa (Turunen ym. 2020, 15). Tilastokeskuksen tiedot on kerätty yhdistysmuotoisista seuroista.

Myös jotkut lajiliitot ovat osallistuneet seurataso palkkauksien kustannuksiin, mutta ennen muuta ne ovat edistäneet seuratoiminnan ammattimaistumista

kehittämistoimien kautta. Tämä on käynyt ilmi tutkimuksemme muissa osioissa, joissa on tarkasteltu lajiliittojen toimia seurakentän ammattimaistumisessa. Esimerkiksi valmennuksen laadun kehittäminen, valmentajakoulutus ja pelaajakehitykseen panostaminen ovat luoneet tarpeita ja edellytyksiä ammattimaiselle valmennukselle.

Lajiliitoissa on myös luotu harrastamiseen konseptteja seurojen hyödynnettäviksi. Esimerkiksi Jääkiekkoliiton Leijona-kiekkokoulua toimii lähes kaikissa juni-oritoimintaa järjestävissä jääkiekkoseuroissa (Suomen Jääkiekkoliitto 2022). Seuratoiminnan erilaiset kehitysprosessit ja laatu järjestelmät ovat pitkään juurruttaneet tutkimuskirjallisuudessaakin ammattimaisuuteen liitettyjä aktiviteetteja, joita ovat esimerkiksi laajentunut tavoitteenasettelu ja erilaiset johtamiskäytännöt. Lisäksi seuratoimintoihin on tuotu monenlaisia käytäntöjä ammattiuurheilusta ja urheilutuotteen kaupallistamisesta. Esimerkiksi ottelutapahtumakonseptoinnilla on pyritty kehittämään lajien suosiota urheiluviihteenä. Kaikkiaan seuratoimintojen ammattimaistuminen on edennyt osana lajien kehittymistä.

3.3. Urheiluorganisaatioiden ammattimaistumisen tutkimuksen antia

Ammattimaistumista on tutkittu muun muassa sosiologian ja johtamisen tutkimuksen piirissä 1930-luvulta lähtien. Urheiluorganisaatioiden tutkimukseen ammattimaistumisen käsite tuli vasta myöhemmin televisioinnin ja kaupallistumisen voimistumisen seurauk-

senä 1980–1990-luvuilla (Dowling ym. 2014, 520), ja 1990-luvun alussa julkaistiin useita kanadalaisia urheiluorganisaatioita käsitteleviä tutkimuksia (esim. Kikulis ym. 1992; 1995; Thibault ym. 1991). Kanadalaiset havaitsivat, että ammattilaisten palkkaamisen lajiliittoihin voimisti erikoistumista ja muodollistamista. Erikoistuminen viittaa erilaisten tehtävien määrän kasvuun. Esimerkiksi urheilijoiden kehittymisestä vastaamaan palkattu henkilö voi eriyttää kokonaisuuden koostumaan lahjakkuuden tunnistamisen, testauksen ja psyykkisen valmennuksen osa-alueista. Asioiden muodollistamisprosessissa puolestaan organisaation toimintoja hoidetaan yhä enemmän nojautuen etukäteen sovittuihin ja kirjattuihin toimintatapoihin, joiden avulla voidaan luoda pysyvyyttä ja järjestystä. Ammattimaistuminen koski 1990-luvun alussa kuitenkin enemmän lajiliittojen urheilutoimintoja kuin hallintoa. Henkilöiden koulutus painottui organisaatioiden kehittämisen sijaan urheilijoiden kehittämiseen. (Thibault ym. 1991, 88–94.)

1990-luvulla alkanut ammattimaistumisen tutkimus keskittyi ennen muuta organisaatioiden rakenteisiin ja niiden muutokseen (ks. Dowling ym. 2014). Tunnetuimpia on Kikuliksen ym. (1992) tutkimus lajiliittojen kehitysvaiheista kohti ammattimaistumista. Tutkijat esittelivät kolme lajiliittojen organisoitumisen arkkityyppiä: ”keittiön pöytä”, ”lautakunnan huone” ja ”johdon toimisto”. Ammattimaisuuden nähtiin lisääntyvän tässä järjestyksessä, ja tuolloin tutkitut organisaatiot olivat kehityskaaren eri vaiheissa. Ammattimaisuus oli yhteydessä huippu-urheiluun.

ARVOT	Keittiön pöytä	Lautakunnan huone	Johdon toimisto
Orientaatio	Yksityinen, vapaaehtoinen, ”non-profit” (jäsenmaksut ja varainhankinta)	Yksityinen, vapaaehtoinen, ”non-profit” (julkinen ja yksityinen tuki)	Yksityinen, vapaaehtoinen, ”non-profit” (valtion ja sidosryhmien tuki)
Toimiala	Laaja: kuntoliikunnasta huippu-urheiluun	Kilpaurheilu	Kapea: Huippu-urheilu
Organisoinnin perusteet	Vähäinen koordinaatio; vapaaehtoiset päättävät	Luottamushenkilöiden hierarkia; ammatillaiset avustavat	Muodollinen suunnittelu; ammatillaiset johtavat, vapaaehtoiset avustavat
Toimivuuden kriteerit	Jäsenten tyytyväisyys	Hallinnollinen tehokkuus	Kansainvälinen menestys
RAKENNE			
Erikoistuminen	Roolit perustuvat kiinnostukseen ja lojaalisuuteen	Erikoistuneet roolit ja valiokunnat	Ammattimainen, tekninen ja hallinnollinen pätevyys
Standardisointi	Vähän sääntöjä, suunnittelua	Muodolliset roolit, säännöt ja ohjelmat	Muodolliset roolit, säännöt ja ohjelmat
Keskittäminen	Harvat vapaaehtoiset päättävät	Luottamushenkilöt päättävät	Ammattihenkilöstö päättää

Taulukko 2. Arkkityypit arvoineen ja rakenteineen (ks. Koski & Heikkala 1998, 31).

Kikuliksen ym. (1992) tutkimusta hyödynsivät myös Koski ja Heikkala (1998) omassa tutkimuksessaan suomalaisista lajiliitoista. Taulukossa 2 on esitetty nämä arkkityypit Kosken ja Heikkalan mukaan.

1990-luvun organisaatiotutkimuksen kasvun aikaan ajoittunut Kosken ja Heikkalan (1998) tutkimus käsiteli suomalaisten lajiliittojen muutosta 1960-luvun lopulta 1990-luvulle. He tarkastelivat lajiliitoissa tapahtuneita rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia sekä järjestökentän eri toimijoiden välisiä suhteita. Yhtenä keskeisenä teoreettisena käsitteenä tutkimuksessa toimi ammattimaistuminen, joka tiivistyi lajiliitossa yhdeksän piirteen alle; 1) muodollisesti säännelty ajankäyttö, 2) organisaation vakituinen sijainti, 3) organisaation pysyvät resurssien hankintalähteet, 4) rekrytointikriteerit henkilöstölle, 5) ammattimainen asenne ja sitoutuminen, 6) tietotaito, 7) tehokkuus ja laatu, 8) vastuu sekä 9) hierarkkisin rakentein säädelty valta. (Koski & Heikkala 1998, 35–38) Käsitelmä ammattimaistumisesta oli siten hyvin moniulotteinen ja eritasoisia asioita sisältävä.

Kosken ja Heikkalan mukaan lajiliittojen toiminta oli ammattimaistunut 1990-luvulle tultaessa, mutta huomattava osa lajiliitoista ei yltänyt ammattimaisiin toimintoihin. Pääasiallisena syynä tähän oli riittävän, eli vähintään 4–5 palkatun toimihenkilön, kriittisen massan puuttuminen. Ilman riittävää palkattua henkilöstöä lajiliiton toiminnan kehittämiseen ei riitä energiaa. Lajiliitot myös luokiteltiin kolmenlaisiin hallintomalleihin. Pienet liitot noudattelivat perinteistä mallia, jossa liitot tulivat toimeen niukoilla resursseilla ja elivät päivä kerrallaan. Moderni liitto puolestaan pyrki systemaattiseen toimintaan ja toiminnan kehittämiseen. Keinoja olivat projektit, tulostuottavuus ja markkinointi. Pieni osa liitoista nähtiin niin sanottuina postmoderneina lajiliitoina, jotka olivat hajauttaneet organisaatiotaan ja pyrkivät profiloitumaan palveluorganisaatioiksi, ja joissa toimialat olivat selvästi itsenäisiä

tulosyksiköitä. Vain suurimmilla liitoilla, joiden tuotteilla oli kysyntää, nähtiin olevan potentiaalia postmoderneiksi liitoiksi. Lajiliitot olivat myös eriytyneet jäsenseuroistaan, jolloin liittotasolle oli muodostunut omia päämääriä ennen kaikkea lajikulttuurin edistäjinä. Liitot olivat laajentuneet kilpa- ja huippu-urheilun organisoinnista harraste- ja nuorisoliikunnan suuntaan. (Koski & Heikkala 1998)

Mielenkiintoinen huomio Kosken ja Heikkalan (1998) tutkimuksesta on, että suomalaiset urheiluorganisaatiot hakivat ammattimaisen toiminnan malleja aluksi julkishallinnosta, mutta 1990-luvulla aiempaa hanakammin myös liike-elämästä. ”Risteilevien rationaliteettien organisaatioissa” liitot etsivät perusteita toiminnalleen niin kansalaistoiminnasta, julkiselta sektorilta kuin markkinoiltakin (Koski & Heikkala 1998, 218). 2010-luvulta lähtien ilmiöstä on puhuttu hybridisaationa, jossa eri yhteiskuntasektoreille ominaiset toimintakäytännöt ja -logiikat saavat vaikutteita toisiltaan, ja organisaation rajapinnat yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin piirteiden välillä muodostuvat häilyviksi. David Billis (2010) on tarkastellut organisaatiotason hybridisaatiota viiden ydinelementin kautta, jotka ilmentävät eri sektoreiden periaatteita (Taulukko 3). Nämä ovat omistajuus, päätösvalta, toiminnalliset prioriteetit sekä inhimilliset ja taloudelliset resurssit. Hybridisaatiokehitys näkyy kansalaistoiminnassa järjestötoiminnan ammattimaistumisena, lisääntyvänä ostopalvelutuotantona sekä taloudellisten resurssien, projektien ja palvelutuotannon keskeisempänä asemana. Billis pitää ensimmäisen työntekijän palkkaamista askeleena kohti ”kevyttä” (shallow) hybridisaatiota. ”Juurtuneessa” (entrenched) hybridisaatioissa palkattu henkilöstö vastaa organisaation operatiivisista toimista, johdosta ja hierakisesta organisaatiosta (Billis 2010, 48, 56–57).

Hybridisaatiokehitys voi johtaa vapaaehtoistoimijoiden toimintatilan ja vaikutusmahdollisuuksien kapeenemiseen sekä monipuolisempien tehtävien siirtymi-

Sektori / ydinelementti	Julkinen sektori	Yksityinen sektori	Kolmas sektori
Omistajuus	Kansalaiset	Osakkeenomistajat	Jäsenet
Päätösvalta	Kansalaisuuteen pohjautuva äänioikeus yleisissä vaaleissa	Osakemäärään sidottu äänioikeus yhtiökokouksessa	Jäsenyyteen perustuva äänioikeus jäsenkokouksessa
Toiminnalliset prioriteetit	Julkisen palvelun velvoite	Määrittävät yksilöllisten valintojen ja markkinoiden kautta	Sitoutuminen ainutlaatuisen missioon
Taloudelliset resurssit	Verotulot	Liiketoiminnan tuotot	Jäsenmaksut ja lahjoitukset
Inhimilliset resurssit	Viranhaltijat, ”julkiset palvelijat”	Johdon kontrollissa työskentelevät palkkasuhteiset työntekijät	Jäsenet ja vapaaehtoistoimijat

Taulukko 3. Eri yhteiskunnan sektoreita kuvaavat ydinelementit (Rantamäki 2016, 634; Billis 2010).

seen palkattujen työntekijöiden hoidettaviksi, mutta se voi toisaalta myös monipuolistaa vapaaehtoisten rooleja ja tehtäviä järjestöissä (Jurvansuu & Rissanen 2017). Jos hybridisaation seurauksena palvelutuotannon määrä kasvaa ja ammattimaistuu, niin jäsenistön tarpeisiin keskittyvä toiminnan rooli jää vähäisemmäksi (Rantamäki 2016, 638). Hybridiys ei kuitenkaan aina tuota ristiriitoja (Ruusuvirta 2019). Erilaiset logiikat voivat olla myös samansuuntaisia ja tukea organisaation tarkoituksen toteuttamista. Lisäksi hybrideissä toimintamalleissa organisaation toiminnan kannalta tavoitteiden ja arvojen johdonmukaisuus suhteessa lähtösektoriin näyttäisi olevan oleellisempaa kuin tavoitteeseen pääsemiseksi käytettyjen keinojen johdonmukaisuus. Tavoitteet muodostetaan ja niiden soveltuvuutta arvioidaan suhteessa organisaation ydinarvoihin, jolloin ne ovat myös vaikeammin muokattavissa. Sen sijaan tavoitteisiin pääsemiseksi käytettyjä keinoja arvioidaan niistä koituvien seurausten perusteella. (Ruusuvirta 2019, 200) Huomiot ovat kiinnostavia ja ajankohtaisia myös urheiluseuratoiminnan näkökulmasta.

Parent, Naraine ja Hoey (2018) ovat tarkastelleet uudestaan 1990-luvun alussa esitettyjen arkkityyppien tilaa kanadalaisissa urheiluorganisaatioissa lähtökohdinaan sekä yhteiskunnalliset että urheilujärjestelmän muutokset. Tällaisia muutoksia ovat mm. hallituksen roolin siirtyminen operatiivisesta toimijasta enemmän hallinnan kysymyksiin, kuten tuloksellisuuteen ja läpinäkyvyyteen keskittyväksi, laajan sidosryhmäjoukon kanssa käytävän vuorovaikutuksen tärkeys sekä sosiaalisen median merkityksen kasvu. Konkreettisesti tutkijat päättelivät ”keittiön pöytä” ja ”lautakunnan huone”-arkkityyppien olevan katoamassa ja mahdollisesti uuden tyyppin, jossa korostuvat läpinäkyvyys, tuloksekkuus sekä sidosryhmien merkitys, olevan kehittymässä. (Parent ym. 2018.). Jatkopohdinnoissaan Parent ym. (2021) luokittelivat arkkityypit uudestaan neljään tyyppiin, joita ovat ”hallitusjohtoinen”, ”toimitusjohtajajohdoinen”, ”ammattimainen” sekä ”yritysmäinen”. Nämä tutkimukset antavat hyviä suuntia myös suomalaisten urheiluseurojen muutoksen edelleen tunnistamiseen.

Urheiluorganisaatioiden ammattimaistumisen edessä on organisaatorakenteiden lisäksi kiinnostuttu organisaatioiden johtamisesta hallinnan ja päätöksenteon kysymyksinä, niin kutsuttuna governance-näkökulmana (Dowling ym. 2014, ks. myös Aarresola 2021). Hallinnassa on kyse omistajuudesta, ohjaamisesta sekä sääntelystä ja kontrollista. Shilburyn ja Ferkinsin (2011, 122) mukaan tämän näkökulman omaksuminen kertoo organisaation ammattimaistumisesta, mihin myös Parentin ja kumppaneiden (2018) tutki-

mus viittaa. Yksi tärkeä tutkimusteema on ollut vapaaehtoisen luottamushenkilöstön ja ammattilaisten suhde päätöksenteossa sekä hallitustyöskentely. Esimerkiksi Ferkins & Shilbury (2015) ovat kehittäneet hallituksen strategisen tasapainon mallia. Näkökulma on liitetty myös strategisen johtamisen kysymyksiin ja sitä kautta organisaatioiden välisiin suhteisiin (Dowling ym. 2014). Toisaalta myöhemmässä governance-tutkimuksessa ei ole välttämättä ole enää syvennetty pohdintoja siitä, miten nämä johtamisen näkökulmat liittyvät juuri ammattimaistumiseen (ks. Dowling ym. 2018). Mielenkiintoista kuitenkin on, että ammattimaistumisen ajatusta jatkava päätöksentekonäkökulma palauttaa fokuksen palkatusta henkilöstöstä myös hallitustyöskentelyyn (Parent ym. 2018).

Suomessa lajiliittojen hallitustyöskentelyyn ja päätöksentekoon ovat pureutuneet Lehtonen ja Stenvall (2021). Tutkimuksessa nousi esiin juuri edellä mainittu hallituksen ja operatiivisen henkilöstön välinen tehtävänjako päätöksenteossa. Puheenjohtajan rooli korostui, ja lisäksi esille nousivat tarpeet kehittää johtamisotteen uudistamista, tiedolla johtamista, hallitusjäsenten osaamista sekä tarve kytkeä toiminta liikuntapoliittiseen keskusteluun. Lisäksi entistä enemmän tulisi kiinnittää huomiota yritysyhteistyökumppaneiden näkökulmiin päätöksenteossa. (Lehtonen & Stenvall 2021) Myös omassa tutkimuksessamme käy ilmi, että seuratasokin yritysyhteistyö voi olla varsin merkittävää, jolloin tämä huomio on sovellettavissa hyvinurheiluseuroihin.

Urheiluorganisaatioiden ammattimaistumista on sivuttu lisäksi monissa muissa organisaatioihin liittyvissä tutkimuksissa. Hyvin usein organisaatioissa tapahtuvat muutokset ja niihin liittyvät tutkimusteemat ovat tavalla tai toisella yhteydessä ammattimaistumiseen liittyviin elementteihin. Ammattimaistuminen tuottaa-kin tarpeita käsitellä ilmiöön liittyviä kehityskulkuja erilaisten viitekehysten kautta.

3.4. Ammattimaistuva urheilu -seurakyselyn viitekehys

Oman tutkimuksemme urheiluseurojen ammattimaistumisen ulottuvuuksia käsittelevässä kyselyssä hyödynsimme kolmea näkökulmaa. Ensiksi sovelsimme Nagelin ja kumppaneiden (2015) muodostamaa viitekehystä ammattimaistumisen syiden, muotojen ja seurausten jäsentämisestä. Toiseksi hyödynsimme kapasiteetin käsitettä ja siihen sisältyviä elementtejä. Kolmanneksi saimme ideoita liigatoimintojen osalta ammattiurheiluun ja urheilun kaupallistumiseen liittyvästä tutkimuksesta.

3.4.1. Ammattimaistumisen syyt, muodot ja seuraukset

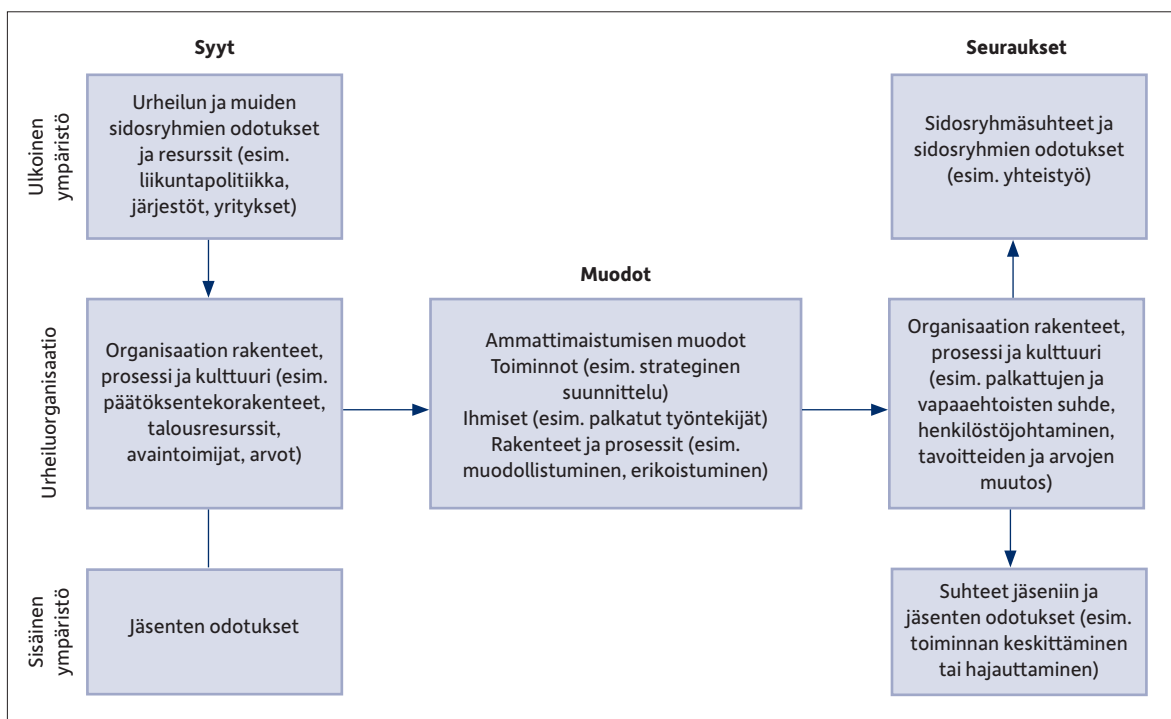
Nagel, Schlesinger, Bayle ja Giaque (2015) ovat tutkineet urheilun lajiliittojen ammattimaistumista ja niiden tutkimusta. He tulkitsevat ammattimaistumisen prosessiksi, joka johtaa urheiluorganisaation rationalisoitumiseen, tehokkuuteen ja yritysmäiseen johtamistapaan. Liitoille ammattimaistuminen näyttäytyi sopivaksi strategiaksi kohdata ympäristöstä nousevat odotukset. Tutkijat loivat viitekehysten, jonka avulla voi hahmottaa ammattimaistumisen syitä, muotoja ja seurauksia (kuvio 7). Vaikka malli kohdistui liittoihin, hyödynsi Nagel kumppaneineen viitekehysten rakentamisessa myös seuratasen tutkimuksia. Näimme viitekehysten soveltuvan siksi hyvin omaan tutkimukseemme.

Ammattimaistumisen syyt voivat olla ulkoisia, sisäisiä tai organisaation omasta tilanteesta ja historiasta kumpuavia. Ulkoisia syitä ovat esimerkiksi poliittinen ohjaus tai keskeisten sidosryhmien odotukset. Sisäisiä syitä puolestaan ovat jäsenistön odotukset. Lisäksi ammattimaistumiseen vaikuttavat organisaation oma historia ja tilanne, kuten seuran koko ja taloudellinen asema. Yksittäiset henkilöt toimineen saattavat vaikuttaa merkittävästi ammattimaistumiseen (Nagel ym. 2015). Ilmiö lienee tuttu monille seura-arkea tunteville. Myöhemmin useissa tutkimuksissa on eroteltu ammattimaistumisprosessi yhtäältä politiikkaohjat-

tuna ja toisaalta enemmänkin itsesäädeltynä prosessina (Lang ym. 2020). Lisäksi on kiinnitetty erityistä huomiota ammattimaistumista edistäviin ja estäviin tekijöihin (Clausen ym. 2018). Ammattimaistumisen seuraukset voivat olla niin ikään ulkoisia tai sisäisiä. Lisäksi organisaatiossa itsessään voi tapahtua joko aiottuja tai yllättäviä muutoksia.

Ammattimaistumisen muotojen ymmärtämisessä Nagel ja kumppanit (2015) tukeutuivat muun muassa Baylen ja Robinsonin (2007) tutkimukseen, jonka pyrkimyksenä oli muodostaa viitekehys liittojen toiminnan tulosten ja suorituskyvyn arvioimiseksi. Muodoiksi Bayle ja Robinson hahmottivat toimintojen, rakenteiden ja prosessien sekä ihmisten ammattimaistumisen.

Toimintojen ammattimaistumisen sisältyvät tavoitteiden asettaminen sekä niiden toteutumisen seuraminen. Tunnusomaista on pyrkimys vaikuttavuuteen, tehokkuuteen ja organisaation toiminnan optimointiin. Toimintoihin voi liittyä laajemmin esimerkiksi kasvun, laadun parantamisen ja kysynnän lisäämisen tavoitteita ja orientaatioita (Lang ym. 2019; Nagel ym. 2015; Ruoranan ym. 2016). Tavoitteellisuudella ymmärretään strategista ammattimaistumista, mikä tarkoittaa tulevaisuuteen suuntautuvaa ja kehittymistä tavoittelevaa ajattelutapaa pelkän toiminnan järjestämisen sijaan. Toimintojen suuntaaminen on johtanut myös käytäntöjen eriytymiseen, sillä kaikki organisaat-



Kuvio 7. Ammattimaistumisen syyt, muodot ja seuraukset (mukaillen Nagel ym. 2015).

tiot eivät tee samanlaisia valintoja ja toimi samojen päämäärien suuntaisesti (Nagel ym. 2015). Omassa tutkimuksessa selvitimme seurojen tavoitteellisuuksia tarkastelemalla strategioiden olemassaoloa sekä kysymällä tavoitteita ja missioita.

Rakenteiden ja prosessien ammattimaistumisella tarkoitetaan urheiluorganisaation järjestäytymis- ja toimintatapojen muutosta. Yleensä tavoitteellisuus ja päämääriin pyrkiminen johtavat rakenteiden ja prosessien ammattimaistumiseen. Tähän liittyvät erilaiset johtamistavat ja -mallit, kuten tulosten seurantakäytännöt, henkilöstöjohtamisen konseptit sekä johtamista tukevat järjestelmät ja teknologiat. (Lang ym. 2019; Nagel ym. 2015; Ruoranen ym. 2016.) Etenkin edellisessä luvussa esitellyt varhaisemmat urheiluorganisaatioita käsittelevät tutkimukset ovat keskittyneet juuri näihin osa-alueisiin ja analysoineet päätöksenteon keskittymistä, tehtävien erikoistumista ja käytäntöjen yhtenäistämistä (ks. myös Dowling ym. 2014). Tässäkin tutkimushankkeessa selvitimme esimerkiksi erilaisten johtamisvälien käyttöä ja niiden kypsyyssastetta.

Voittoa tavoittelematon voi olla ammattimainen

Nagelin ym. (2015) viitekehystä on hyödyntänyt myös Lang kumppaneineen (2019) hiihtokoulutoimintaa Sveitsissä käsittelevässä tutkimuksessa. He analysoivat alalla toimivien voittoa tavoittelevien ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden ammattimaistumista. Klusterianalyysin avulla tutkijat muodostivat organisaatioista viisi ammattimaistumisen astetta kuvaavaa ryhmää: markkinaorientoitunut ammattimaistuminen (32 % organisaatioista), organisaatio-orientoitunut ammattimaistuminen (20 %), matala ammattimaistuminen (18 %), korkea ammattimaistuminen palkatun hallinnon kera (18 %) sekä kohtuullinen ammattimaistuminen vapaaehtoisvoimin (11 %).

Voittoa tavoittelevat ja voittoa tavoittelemattomat organisaatiot sekoittuivat mielenkiintoisesti eri ryhmissä. Voittoa tavoittelemattomia organisaatioita oli mukana pitkälle ammattimaistuneissa ryhmissä ja toisaalta voittoa tavoittelevia yrityksiä sijoittui myös vähän ammattimaistuneisiin ja vapaaehtoistyöhön nojaviin ryhmiin. Ammattimaistuminen on siis mahdollista riippumatta organisaation suhteesta voiton tavoitteluun. Olennaiseksi nähtiin määritellä organisaation asema kyseisillä markkinoilla ja tehdä oikeat strategiset valinnat.

Ihmisten ammattimaistumisella tarkoitetaan yhtäältä palkkatyön lisääntymistä sekä toisaalta osaamisen kasvua ja toimintoihin käytetyn ajan karttumista. Ammattimaistumisen myötä ihmiset asemoituvat erilaisiin positiioihin. Nagelin ja kumppaneiden (2015) mallia hyödyntävissä tutkimuksissa ei ole kuitenkaan päästy kovin pitkälle tämän osa-alueen syvällisemmässä jäsentämisessä. Esimerkiksi Lang ja kumppanit (2019) tarkastelivat tutkimuksessaan lähinnä palkkatyöläistymistä. Ruoranen ym. (2016) tulkitsivat, että ammattimaistuminen ilmenee myös ”ammattivapaaehtoisina” tai ”vapaaehtoisammattilaisina”. Vapaaehtoiset voivat toimia varsin ammattimaisesti tai vapaaehtois työ lähentelee professionaalista toimintaa. Myös tässä tutkimuksessa keskityimme palkkatyöhön. Tarkastelemme erikseen johtamiseen ja hallinnollisiin tehtäviin ja urheilutoimintaan liittyvää ammattimaistumista. Näin kysymys kiinnittyy laajemmin seuratoimintaan liittyvän työn ammattimaistumiseen ja erilaisten tehtävien vaatimiin erityisosaamisiin.

3.4.2. Kapasiteetin tarkastelu laajentaa tarkastelua

Nagelin ja kumppaneiden viitekehys tarjosi oivallisen tavan lähestyä urheiluseurojen ammattimaistumista. Toisaalta se ei tunnista kovin hyvin seurojen erityisyyttä suhteessa muihin organisaatioihin. Lisäksi ammattimaistumiseen liittyvässä suomalaisessa keskustelussa ilmii on liitetty monia Nagelin ryhmän viitekehysesessä tarkemmin tunnistamattomiksi jääneitä seikkoja, kuten harjoittelu- ja kilpailuolosuhteiden omistaminen ja rakentaminen sekä yritysysteistyö. Näin ollen tukeudimme viitekehystä rakentaessa myös toiseen lähestymistapaan eli urheiluseurojen kapasiteetin tutkimukseen.

Kun ammattimaistumisen tutkimuksessa on pääasiassa tarkasteltu voittoa tavoittelemattomien urheiluorganisaatioiden suuntautumista kohti yritysmaisia käytäntöjä, on 2000-luvulla katsottu tarpeelliseksi kehittää myös vapaaehtoisten, voittoa tavoittelemattomien yhdistystoiminnan tutkimusta, jolloin on hyödynnetty kapasiteetin käsitettä. Kapasiteetilla tarkoitetaan organisaation kykyä käyttää resurssiaan tehtävänsä ja tavoitteidensa saavuttamiseksi. (ks. Doherty ym. 2014; 2020.) Myös tätä tutkimuslinjaa on kehitelty erityisesti kanadalaisessa tutkimuksessa.

Doherty ja kumppanit (2014) kehittivät urheiluseurojen kapasiteetin tutkimusta haastattelemalla viitisenkymmentä urheiluseuraa johtanutta henkilöä. Urheiluseurojen kapasiteetin osatekijät ilmenevät taulukossa 4. Henkilöresurssiksi määrittyvät muun muassa

HENKILÖRESURSSIT	<ul style="list-style-type: none"> • Innostus: Ihmisten innostus ja käyttämä energia sekä urheiluseuraa että sen toimintaa kohtaan. • Inhimillinen pääoma: Ihmisten taidot, tiedot ja kokemus. • Yhteinen fokus: Ihmisten yhteinen näkemys toiminnan arvoista ja tarkoituksesta, mikä on myös yhteisöllisyyden perusta. • Vapaaehtoisten riittävä määrä ja jatkuvuus: Erityisesti arvostettujen vapaaehtoisten pysyvyys sekä jatkuvuuden turvaaminen rekrytointien ja tiedon siirtämisen kautta. • Vapaaehtoisten kehittäminen ja tukeminen: Erityisesti valmentajien kouluttaminen, koska he huolehtivat seuran ydintoiminnasta.
TALOUS	<ul style="list-style-type: none"> • Vakaat tulot: Tulon määrää kriittisempää on tulojen ennustettavuus. • Vakaat menot: Tulojen kanssa toinen tärkeä tekijä talouden ennustettavuudessa on vakaat menot. • Vaihtoehtoiset tulolähteet: Muut kuin jäsenkunnalta kerättävät tulot. • Talousvastuu: Järkevä taloushallinto ja -seuranta sekä vararahasto.
INFRASTRUKTUURI	<ul style="list-style-type: none"> • Muodollisuus: Säännöt, ohjeet ja toimijoiden roolit. • Viestintä: Ajankohtainen tiedottaminen sekä viestinnän kaksisuuntaisuus jäsenistön ja johdon välillä. Tällä on merkitystä myös sen suhteen, tuntevatko ihmiset itsensä vaikuttaviksi jäseniksi vai kuluttajiksi. • Olosuhteiden saatavuus ja laatu: Harjoituspaikkojen riittävyys, mutta myös turvallisuus ja sopivuus.
SUUNNITTELU JA KEHITTÄMINEN	<ul style="list-style-type: none"> • Strateginen suunnittelu: Visio ja pitkän aikavälin suunnitelma tavoitteiden toteuttamiseksi. • Luovuus suunnittelussa: Uusien ideoiden keksiminen. • Suunnitelmien toimeenpano: Keskittyminen suunnitelmien toteuttamiseen rutiinotoimien ohella.
ULKOISET SUHTEET	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilökohtaiset suhteet: Seuran johdon henkilökohtaiset suhteet ja verkosto. • Yhteydenpito: Aktiivinen yhteydenpito tärkeiden kumppaneiden, kuten esimerkiksi hallihenkilöstön kanssa. • Tasapainoisuus: Yhteistyön – saamisen ja antamisen – tasapainoisuus. • Luotettavuus: Molemminpuolisen luottamuksen saavuttaminen ja ylläpitäminen. • Suhde viranomaisiin: Sujuva toimiminen viranomaiskumppanien kanssa.

Taulukko 4. Urheiluseuran kapasiteetin osatekijät (Doherty ym. 2014, Aarresolan 2021 mukaan).

vapaaehtoisten määrä ja pysyvyys, ihmisten innostus sekä tiedot ja taidot ja toiminnan yhteinen fokus. Talouteen sisältyvät vakaat menot ja tulot sekä vaihtoehtoiset tulonlähteet ja talousvastuu. Infrastruktuurin osatekijöitä ovat muodolliset rakenteet, kuten säännöt, toimijoiden roolit, viestintä ja olosuhteet. Suunnittelun ja kehittämisen osa-alueilla tärkeitä ovat tavoitteet ja niiden toimeenpano sekä uudet ideat. Ulkoisissa suhteissa merkittäviksi on nähty henkilökohtaiset suhteet, yhteydenpidon aktiivisuus ja tasapaino sekä luotettavuus.

Dohertyn ja kumppaneiden (2014) lisäksi urheiluseurojen kapasiteettia on tarkasteltu useissa tutkimuksissa (Baldock ym. 2015; Doherty & Cuskelly 2020; Elmore-Østerlund ym. 2021; Millar & Doherty 2016; 2018; 2021; Swierzy ym. 2018a; 2018b), joissa kapasiteetin osatekijöiden jäsentämistä on kehitetty edelleen. Olennaista on, että kapasiteetin osatekijöille ei ole määritettävissä tiettyä konkreettista tasoa tai tunnuslukua, vaan tutkimuksissa on usein pyydetty seuroja arvioimaan kapasiteetin eri osa-alueiden tilaa. Käsitteenä ja tutkimuskehyksenä kapasiteetti on siten suhteellisempi kuin sellainen ammattimaistumisen tarkastelu, jossa tietyn tason ajatellaan ilmentävän ammattimaisuutta. Kapasiteettia tuleekin tarkastella suhteessa seuran tehtävien ja tavoitteiden saavuttamiseen. Kapasi-

teetin tutkimisessa lähestytään Heinilän ja Kosken jo 1980-luvulla käynnistämää seurojen toimivuuden tutkimusta. (Koski 1994). Pysimme seuroja arvioimaan kapasiteetin osatekijöitä suhteessa asetettuihin tavoitteisiin, mikä antaa suuren painoarvon toimijoiden tulkinnoille seuran tilanteesta. Samalla avautuu mahdollisuus kysyä myös asioista, joita on hankala tiivistää selkeiksi muuttujiksi, kuten osaaminen ja innostus.

Vaikka tutkimuksemme pääfokuksena oli ammattimaistuminen, päätimme jäsentää seurakyselyn kysymykset hyödyntäen kapasiteetin tutkimuksen jäsenyksiä. Monessa kohdin tunnistimme sekä Nagelin ja kumppaneiden (2015) ammattimaistumisen että Dohertyn ja kumppaneiden (2014; 2020) kapasiteetin viitekehysten yhteneväisyydet. Niinpä muotoilimme kysymyksiä kumpaakin näkökulmaa hyödyntäen. Lisäksi hyödynsimme ammattiuurheilun tutkimusta.

3.4.3. Ammattiuurheilu ja kaupallistuminen

Ammattiuurheilu tarkoittaa urheilua, joka saa tulonsa lajin harrastajakunnan ulkopuolisista lähteistä, ja joka on nyky muodossaan riippuvainen kyseisestä tulonmuodostuksesta (Beech & Chadwick 2013, 15). Amerikkalaisessa ammattiuurheilun tutkimuksessa on painotettu taloudellisten voittojen merkitystä, kun eurooppalai-

sessä perinteessä keskiössä on ollut kilpailullinen menestys (Storm & Nielsen 2012, 186). 2000-luvulla myös eurooppalaiset joukkuelajien ammattiuurheilua tarkastelleet tutkimukset ovat nostaneet esiin liigatasolla toimivien seurojen ammattimaistumisen ja kaupallistumisen seurauksineen. Etenkin jalkapallossa seurojen muutosta yrityksiksi, jotka myyvät speaktaakkelia pelkän urheilun sijaan, on analysoitu useilla eri tavoilla (Storm 2009; van Uden 2005, 197).

Storm (2009) tulkitsee rationaalisen talouden ja tunnepitoisen urheilun yhdistämisen vaikeaksi. Ammattiuurheilussa on kyse tunnetaloudesta, jossa maksetaan pääsystä osaksi yhteisöä, joukkuetta, joka kamppailee toista joukkuetta vastaan luoden ”me vastaan he” -tilanteen. Tunnepitoinen sitoutuminen joukkueeseen rakentaa fanin identiteettiä, ja siinä keskeinen osa on joukkueen menestys. Ilman voittoja, etenkin eurooppalaisessa urheilussa, joukkue putoaa alemmille tasoille. Niinpä joukkueen ja seuran johtamisessa voittaminen saa keskeisen sijan, mikä kannustaa seurajohtoa ottamaan riskejä ja toimimaan vastoin taloudellisesti rationaalisia ratkaisuja (Storm 2009, 461–462).

Kaupallisuus ja urheilun tuotteistaminen auttaa seuroja varmistamaan tarvittavat resurssit, mutta kansalaisuuteen ja demokratiaan pohjautuvien yhdistysten muuttaminen tuottavaksi liiketoiminnaksi on osoittautunut erittäin vaikeaksi eurooppalaisessa ammattilaisuudessa (Storm 2009, 460). Storm (2009) löytää kolme erilaista seuratyyppejä tanskalaisista ammattijalkapalloseuroista. Yleisin tyyppi on kulujen maksimoija, jossa

seuralta ei vaadita taloudellisesta menestystä, vaan päämääränä on urheilullinen tulos. Tällöin seura pyrkii maksimoimaan pelaajiin ja joukkueen menestymiseen liittyviä tekijöitä. Ääritapauksessa seura panostaa lyhyellä tähtämällä menestykseen ja budjetoit myös taloudellisia resursseja etupainotteisesti. Toista seuratyyppeä kuvaavat pehmeät budjetoinnin rajoitukset. Tässä mallissa seuran omistajat ja siihen investoivat tahot ovat valmiita rahoittamaan seuraa niin, että se ei ajaudu taloudellisiin ongelmiin. Seura voi tavoitella menestystä turvallisin mielin niin kauan kuin rahoittajat pysyvät sen takana. Kolmatta seuratyyppeä, voiton maksimoijaa, voidaan pitää normaalina yrityksenä, joka pyrkii rakentamaan tulevaisuuttaan niin, että sijoittajat saavat myös tuottoja investoinnilleen. (Storm 2009, 471–472).

Eurooppalaista ja pohjoisamerikkalaista ammattilaisuutta pitkästi tutkinut **Wladimir Andreff** (2008; 2011) on hahmotellut siirtymää perinteisestä eurooppalaisesta rahoitusmallista (SSSL) globaalin ajan rahoitusmalliin (MCMMG). Mallien kirjaimet viittaavat eri rahoitustekijöihin ja ne on avattu taulukossa 5. Yksinkertaistaen kyseessä on siirtyminen avustusten ja ottelutapahtumatulojen paikallisuudesta globaaliin urheilun liiketoimintaan, jossa erilaisia tulomuotoja hyödynnetään laajasti. Kysyimme liigaseuroilta niiden kokonaistuloja sekä tulorakenteita selvittääksemme suomalaisseurojen kehityksen suuntaa. Talouden lisäksi ammattilaisuuteen liittyvät erilaisten sopimuspelaajien ja seuran päätoimisten työntekijöiden lukumäärät sekä urheilutoimeen ja osaamiseen liittyvät tekijät.

SSSL-malli	MCMMG-malli
Eurooppalainen rahoitusmalli 1990-luvulle saakka	Eurooppalaisen ja pohjoisamerikkalaisen yhdistelmämalli 1990-luvulta lähtien
1. Katsojat (Spectators) 2. Sponsori- ja mainostulot (Sponsors) 3. Avustukset (Subsidies) 4. Paikalliset ja kansalliset rahoittajat (Local)	1. Media (Media) 2. Yritykset, investoinnit (Corporations) 3. Oheistuotteet (Merchandising) 4. Markkinat (Markets) 5. Globaalit resurssilähteet (Global)
Muut tulonlähteet • Vähän kaupallisia konsepteja • Resurssien uudelleenjakaminen	Muut tulonlähteet: • Katsojat • Sponsorit

Taulukko 5. Ammattiuurheilun kaksi rahoitusmallia (Andreff 2011, 28–29)



4. Tutkimuksen lajit, toteutus ja seuratyypittely

Tutkimuksen kohteena olivat jääkiekon, jalkapallon, koripallon, pesäpallon ja salibandy ammattimaistuvat urheiluseurat. Tässä yhteydessä urheiluseuralla viitataan ensinnä lajien kilpailutoimintaan osallistuvaan yksikköön, joka voi olla yhdistysmuotoinen tai yritysmuotoinen. Toiseksi yhdistysmuotoisilla urheiluseuroilla tarkoitetaan erityisesti sellaista paikallista yhdistystä, jonka pääasiallinen toiminta kohdistuu urheilutoiminnan järjestämiseen jäsenistölleen.

Kyselytutkimuksen tarkoituksena on syventää ymmärrystä seuratoiminnan ammattimaistumisesta tarkastelemalla erilaisia ammattimaisuuden ulottuvuuksia kohdennetussa aineistossa. Näin ollen kyselyllä on kartoitettava ote, eikä tulosten ole tarkoitus olla yleistettäviä tietyssä perusjoukossa. Myöhemmin esiteltävä seurojen tyypittely on puolestaan muodostettu, jotta hyvin erityyppisten seurojen tilanteet tulisivat tutkimuksessa huomioiduksi. Kyselytutkimus antaa erilaisille lukijoille pohdinnan aiheita ja tutkimushankkeelle eväitä kohdennettuihin jatkotarkasteluihin.

4.1 Tutkittujen lajien seurakenttä ammattimaistumisen näkökulmasta

Tutkimukseen kuuluneet lajit ovat ammattimaistumisen näkökulmasta erilaisia ja eri vaiheissa. Olemme tuoneet taulukkoon 6 muutamia keskeisiä tunnuslukuja lajeista ja niiden ammattimaistumisesta. Lisäksi teimme kustakin lajista pääpiirteittäisen kuvauksen, joka antaa taustatietoa tutkittujen lajien seurakentästä sekä niiden ylimpien sarjatasojen toiminnasta. Taulukkoa tarkastellessa on hyvä muistaa, että osa seuroista voi olla jäsenenä useassa lajiliitossa, minkä vuoksi myös päätoimisten määrässä tai palkkaavien seurojen määrässä voi olla joitain päällekkäisyyksiä.

Jalkapallo on Suomen harrastetuin joukkuelaji, joka on harrastajamäärältään noin kaksi kertaa suurempi kuin toiseksi suosituin jääkiekko. Jalkapallon lähes 140 000 lisenssiharrastajasta 24 prosenttia on tyttö- ja naispelaajia. Palloliittoon kuuluu lähes 900 seuraa, joista kuudessosassa on päätoimisia työntekijöitä. Seuroissa on lähes 700 päätoimista työntekijää, joita on palkkaavaa seuraa kohden keskimäärin viisi. Jalkapallolla on ollut mahdollisuus hyödyntää kansainvälisten järjestöjen resursseja toimintojen ammattimaistumiseen. Esimerkiksi olosuhteita on kehitetty UEFA:ta saadulla tuella.

Miesten ylintä sarjatasoa, Veikkausliiga, hallitaan hybridimallilla, jossa Palloliitto päättää liigalisensseistä sekä kilpailusäännöistä ja kurinpidollisista toimita ja Sar-

Teema	Jalkapallo	Jääkiekko	Koripallo	Pesäpallo	Salibandy
Lajiliiton jäsenesurat¹					
Seuroja yhteensä	889	354	207	181	778
Seuroja, joissa päätoimisia työntekijöitä	144	108	46	27	50
Päätoimisia työntekijöitä yhteensä	695	762	143	44	106
Päätoimisia työntekijöitä per palkkaava seura	4,8	7,1	3,1	1,6	2,1
Lajin rekisteröidyt pelaajat ja ammattiuheilijat²					
Rekisteröidyt pelaajat	136 000	71 000	21 000	16 000	59 000
• pojat & miehet	104 000	65 000	13 000	9 000	49 000
• tytöt & naiset	32 000 (24 %)	6 000 (9 %)	8 000 (38 %)	7 000 (44 %)	10 000 (17 %)
Ammattiuheilijat Suomessa	298	630	109	93	-
Liigatoiminta, miehet³					
Liigan nimi	Veikkausliiga	Liiga	Korisliiga	Superpesis	F-Liiga
Liigaa hallinnoiva tah	Jalkapalloliiga ry	SM-liiga oy	Koripalloliitto	Pesäpalloliitto	Salibandyliitto
Liigassa seuroja 2018–19	12	14	11	14	14
Liigan ottelumäärä kaudella 2018–19 (2019)	167	495	250	247	227
Liigan yleisömäärä 2018–19 (2019)	424 000	2 150 000	234 000	348 000	160 000
Liigaseurojen/-joukkueiden yhteenlaskettu talous 2019 ⁴	27,6 m€	120,2 m€	6,0 m€	7,5 m€	4,2 m€
Liigatoiminta, naiset⁵					
Liigan nimi	Naisten liiga (nyk. Kansallinen liiga)	Naisten Liiga	Korisliiga	Superpesis	F-liiga
Liigaa hallinnoiva tah	Palloliitto	Jääkiekkoliitto	Koripalloliitto	Pesäpalloliitto	Salibandyliitto
Liigassa seuroja 2018–19	10	10	10	11	10
Liigan ottelumäärä kaudella 2018–19 (2019)	119	180	162	165	140
Liigan yleisömäärä 2018–19	33 100	19 400	47 800	96 800	24 200
Liigajoukkueiden yhteenlaskettu talous 2019 ⁴	1,6 m€	1,0 m€	1,0 m€	2,5 m€	0,7 m€
¹ Tieto lajiliittojen valtionapulomakkeesta vuodelta 2020.					
² Tieto rekisteröidyistä pelaajista: KIHU, lajiliittojen seurantakortit 2020, Tieto ammattiuheilijoista; Tapaturmavakuutuskeskus 2020.					
³ Tieto lajien liigojen tulos- ja tilastopalveluista: Jalkapallo: http://www.veikkausliiga.com/tilastot (luettu 20.3.2022), Jääkiekko: https://liiga.fi/tilastot/joukkueet (Luettu 18.3.2022), Koripallo: https://www.basket.fi/korisliiga/tilastot/joukkueetilastot/ (Luettu 18.3.2022), Pesäpallo: http://old.pesistulokset.fi/cgi-bin/tilastot/lista2.py (Luettu 19.3.2022), Salibandy: http://www.tilastopalvelu.fi/ (Luettu 19.3.2022).					
⁴ Tieto: LTS 2021. Liikunnan rahavirrat 2018.					
⁵ Tieto: Jalkapallo: https://www.kansallinenliiga.fi/ottelut/ (Luettu 17.3.2022), Jääkiekko: http://tulospalvelu.leijonat.fi/serie/?lang=fi (Luettu 21.3.2022); Koripallo: https://www.basket.fi/naisten-korisliiga/tilastot/joukkueetilastot/ (luettu 19.3.2022), Pesäpallo: http://old.pesistulokset.fi/cgi-bin/tilastot/lista2.py (Luettu 19.3.2022), Salibandy: http://www.tilastopalvelu.fi/ (Luettu 19.3.2022).					

Taulukko 6. Tutkittujen lajien tunnuslukuja.

jaseurat ry (Veikkausliiga) hallinnoi liigaa muutoin. Liiga on 14 joukkueen avoin sarja. Kaikkien liigajoukkueiden yhteenlaskettu liikevaihto oli 27 miljoonaa euroa kaudella 2019, ja katsojia liigan otteluissa kävi yhteensä 424 000. Naisten liigajalkapalloa pelasi kaudella 2019 10 joukkuetta, joiden yhteenlaskettu liikevaihto oli 1,6 miljoonaa euroa. Naisten liiga uudistui kaudeksi 2020, jolloin käynnistyi 10 joukkueen Kansallinen Liiga.

Jääkiekossa on 71 000 lisenssipelaajaa, joista vain yhdeksän prosenttia on tyttöjä ja naisia. Lajiliitossa on 354 jäsenseuraa, joista runsaassa sadassa on päätoimisia työntekijöitä. Päätoimisten työntekijöiden määrä palkkaavaa seuraa kohti on tutkimuksen lajeista suurin, seitsemän. Lajiliitto on pystynyt tukemaan jo 1990-luvun lopulta alkaen seuroja päätoimisten palkkaamisessa erityisesti MM-kotikisoista saaduilla tuotoilla.

Jääkiekossa ero miesten Liigan ja Naisten liigan välillä on niin toiminnallisesti kuin taloudellisestikin suuri. Liiga on ylivoimaisesti Suomen seuratuin palloilusarja, jolla oli kaudella 2018–19 yhteensä 2,3 miljoonaa katsojaa. 14 osakeyhtiömuotoisen liigaseuran yhteenlaskettu liikevaihto oli noin 120 miljoonaa euroa. Naisten liigassa pelaa kymmenen joukkuetta. Niistä yksi on Kuortaneen urheilupuiston joukkue, jota operoi Suomen Jääkiekkoliitto. Suurin osa naisten liigajoukkueista toimii yhdistysmuotoisten junioriseurojen osana. Pelaajat maksavat itse osan kustannuksista. Viime vuosina HIFK:n ja HPK:n yhtiömuotoiset Liiga-seurat ovat ottaneet vastuuta myös naisten liigajoukkueen toiminnasta.

Koripallossa seuroja on noin 200, joista neljänneksessä on päätoimisia työntekijöitä. Keskimäärin seuroissa on kolme päätoimista työntekijää. Yhteensä työntekijöitä on seuroissa noin 140. Koripallo on harrastajakunnaltaan profiloitunut suurten kaupunkien lajiksi. Lajissa on 21 000 lisenssipelaajaa, joista 38 prosenttia on tyttöjä ja naisia.

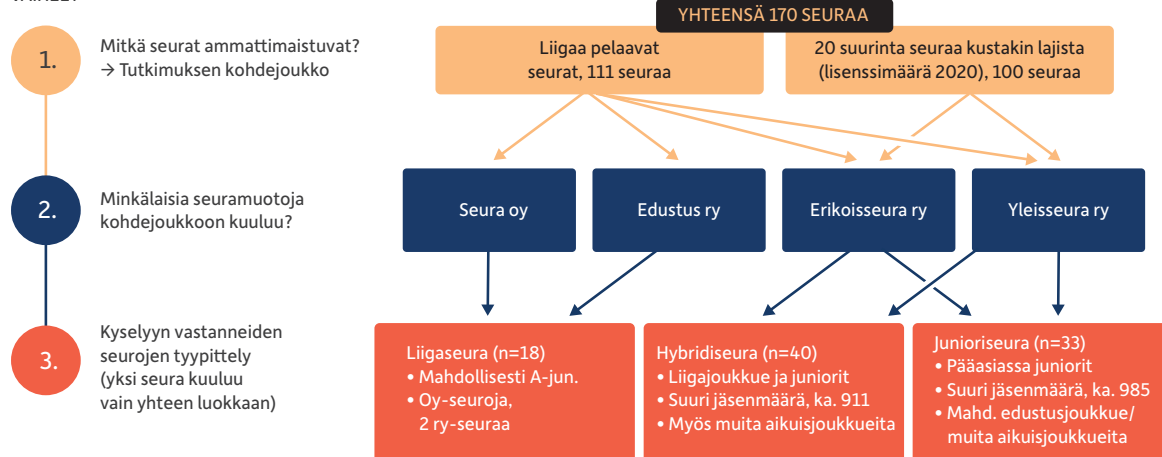
Miesten ja naisten Korisliigoja hallinnoi lajiliitto. Miesten liigassa pelaa 12 joukkuetta, joista neljä toimii osakeyhtiönä. Korisliigaotteluita seurasi kaudella 2018–19 paikan päällä yhteensä 234 000 katsojaa ja seurojen yhteenlaskettu liikevaihto oli kuusi miljoonaa euroa. Naisten Korisliigassa pelasi kymmenen joukkuetta, joista yksi on HBA (Helsinki Basketball Acedemy). Urhean yhteydessä toimivaa talenttijoukkuetta hallinnoi Mäkelänrinteen koulun urheilukerho ry. Naisten Korisliiga keräsi kaudella 2018–19 lähes 50 000 katsojaa, ja sen joukkueiden yhteenlasketut budjetit olivat noin miljoona euroa.

Pesäpallon harrastajapohja on tasa-arvoisin, sillä lajin yhteensä 16 000 lisenssipelaajasta 44 prosenttia on tyttöjä ja naisia. Pesäpallöseuroja on 181. Päätoimisia työntekijöitä on 27 seurassa, yhteensä vain hiukan yli 40 päätoimista työntekijää, mikä on iso ero erityisesti jalkapalloon ja jääkiekkoon. Pesäpallöseuroilla on vankka asema useissa maakuntakeskuksissa sekä etenkin Pohjanmaan maaseudulla.

Pesäpallon ylimpiä sarjoja, miesten ja naisten superpesistä, hallinnoi lajiliitto. Kaudella 2019 miesten sarjassa pelasi 14 joukkuetta. Niiden yhteenlaskettu liikevaihto oli 7,5 miljoonaa euroa ja katsojamäärä 348 000. Naisten superpesis on naisten pääsarjoista vahvin taloudella ja katsojamäärällä mitattuna. 12 joukkueen sarjaa seurasi lähes 100 000 katsojaa ja joukkueiden yhteenlaskettu liikevaihto oli 2,5 miljoonaa euroa.

Salibandy on tutkimuksen lajeista nuorin, erityisesti nuorten aikuisten harrastama liikuntalaji. Nuoren lajikkulttuurin vuoksi ammattimaistuminenkaan ei ole kovin pitkällä, ja vain noin kuudessa prosentissa yhteensä 830 seurasta on päätoimisia työntekijöitä. Yhteensä päätoimisia on noin 100, keskimäärin kaksi palkkaavaa seuraa kohden. Salibandy on kuitenkin kasvanut harrastajamäärältään voimakkaasti, ja osa seuroista on varsin

VAIHEET



Kuvio 8. Tutkimuksen seurat: kohdejoukko, seuramuodot ja vastanneiden seurojen seuratyytit.

suuria ja sitä kautta ammattimaistuvia. Lajissa on rekisteröityneitä harrastajia yhteensä 59 000, joista 17 prosenttia tyttö- ja naispelaajia.

Miesten salibandyliigassa (nyk. F-liiga miehet) pelasi kaudella 2018–19 yhteensä 14 joukkuetta. Ottelut keräsivät paikan päälle yhteensä 160 000 katsojaa. Lajin opiskelijälähtöisyydestä johtuen liigaseurat tulevat pääosin isoista kaupungeista. Naisten liigassa (nyk. F-liiga naiset) pelasi kaudella 2018–19 yhteensä 12 joukkuetta. Sarja on verrattavissa naisten jääkiekon liigaan. Naisten salibandyn korkeimmalla sarjatasolla toimitaan tutkituista lajeista pienimmillä budjeteilla ja yleisömäärillä. F-liigaksi muuttumisen yhteydessä liiga on jaettu kahteen tasoon ja joukkumäärää on nostettu 16:een. Tavoitteena on nostaa naisten salibandyn tasoa myös urheilullisesti.

4.2 Seurakyselyn toteutus ja seuratyypit

Seurakyselyn etenemisvaiheet ja jäsenyykset on esitetty kuviossa 8. Kyselyn kohdejoukko muodostettiin kahdesta eri suunnasta. Aluksi mukaan otettiin ne tutkimuskohteena olleiden viiden lajin seurat, joilla oli miesten tai naisten liigan runkosarjassa pelaava joukkue kaudella 2020 (jalka- ja pesäpallo) tai 2020/2021 (jääkiekko, koripallo, salibandy). Pääsarjapaikkoja oli miesten liigoissa yhteensä 67 ja naisten 58. Näitä 125 pääsarjapaikkaa hallinnoi 111 urheiluseuraa. Tutkimusjoukosta pudotettiin naisten Liigaa pelaava Kuortaneen joukkue, koska sitä hallinnoi Suomen jääkiekkoliitto, ei seura.

Toiseksi tarkoituksena oli sisällyttää tutkimukseen ammattimaistuneita ruohonjuuritason seuroja. Ruohonjuuritasolla ammattimaistumisen ilmiö ei kuitenkaan kosketa kaikkia seuroja samalla tavalla. Palloilulajeissa on paljon esimerkiksi yhden tai kahden joukkueen seuroja, jotka kokoavat pienen peliporukan osallistumaan sarjatoimintaan. Ei ollut tarkoituksenmukaista lähestyä kaikkia seuroja samalla ammattimaistumista koskevalla kyselyllä. Aiemmissä tutkimuksissa ruohonjuuritason seuratoiminnan muodollistumisen (formalization) edistäjinä on pidetty esimerkiksi seurojen suurta jäsenmäärää ja junioritoiminnan järjestämistä (Nichols ym. 2015). Valitsimme kyselyyn kustakin lajista 20 jäsenmäärältään suurinta junioritoimintaa järjestävää seuraa, eli yhteensä 100 seuraa.

Liigaa pelaavat seurat ja suuret junioriseurat limityivät osittain – eli osalla seuroja oli sekä liigajoukkue ja junioritoimintaa. Päällekkäisyydet tarkistaen kyselyn kohdejoukoksi muodostui yhteensä 170 seuraa.

Tarkastelimme jokaista kohdejoukon seuraa erikseen saadaksemme käsityksen, millaisille organisaatioille olimme lähettämässä kyselyn. Esille tuli monenlaisia seuramuotoja: osakeyhtiömuotoisia, edusjoukkue-

elle perustettuja erillisiä yhdistyksiä, erikoisseuroja ja yleisseuroja (ks. kuvio 8, vaihe 2). Liigajoukkueeryhmään kuului kaikkia seuratyyppejä. Suurten seurojen aineistosta löytyi sekä erikoisseuroja että yleisseuroja.

Havaitsimme seuramuodon muuttuneen historian saatossa. Erikoisseura oli saattanut eriytyä yleisseurasta tai edustusjoukkue emoseurasta. Uusin ilmiö olivat erilaiset seurafuusiot. Lisäksi monet seurat muodostivat jonkinlaiseen ”organisaatioperheen” tai seurabrändin, mikä vaikeutti seuran toiminnan käsittelemistä ainoastaan yhtenä hallinnollisena yksikkönä.

Kyselyyn vastasi 91 seuraa, eli 54 prosenttia seuroista. Tulosten jatkokäsittelyä varten jaoimme vastanneet seurat relevantteihin ryhmiin. Verraten pieni aineisto ei antanut mahdollisuuksia luoda alaryhmiä esimerkiksi lajeittain. Loimme kolme seuratyyppeä: liigaseurat (18 seuraa), hybridiseurat (40 seuraa) ja junioriseurat (33 seuraa). Liigaseurojen toiminta kohdistuu pääasiassa liigajoukkueen toimintaan, mutta seuraan voi kuulua myös esimerkiksi A-juniorijoukkue. Hybridiseurat toimivat sekä pääsarjatasolla että tekevät juniorityötä. Seuralla voi olla myös muita aikuisten ryhmiä tai liikuntaryhmiä. Junioriseurojen toiminta kohdistuu pääasiassa lapsiin ja nuoriin. Seuralla voi olla myös tavoitteellisia aikuisten joukkueita, mutta ei liigajoukkueita.

Aineiston keruun toteutimme marraskuusta 2020 maaliskuuhun 2021. Kullekin lajille laadimme oman kyselyn käyttäen sen omaa terminologiaa (esim. Kansallisen Liigan seurak, Superpesis-seurat). Sisällöllisesti kysymykset olivat kuitenkin kaikille samat. Kyselyn ajankohta oli seuroille varsin hankala, koska elettiin koronapandemian ja siitä johtuvien rajoitustoimien oloissa. Valtaosa seurajohdon työajasta kului poikkeustilanteesta johtuvien asioiden järjestelyyn. Jouduimmekin pohtimaan tutkimusaineiston keruun mielekkyyttä ja eettisyyttä tilanteessa, jossa seuratoimijat olivat sangen kuormittuneita. Toisaalta kysely sopi menetelmänä tilanteeseen, jossa lähitapaamiset ja aineistonkeruu paikan päällä eivät onnistuneet. Koronatilanteen vaikutuksia tuloksiin tuomme tulososiossa esiin mahdollisuuksien mukaan.

Kyselyvastauksia tulkittaessa hankalimmiksi osoittautuivat erityisesti seurak, joissa saman seurabrändin alla toimivat erilliset liiga- ja junioriseurat. Analysoimme aineiston tilastollisilla perusmenetelmillä. Kuvaamme vastausten jakaumat kaikkien vastaajien osalta ja useissa kohdissa seuratyypeittäin. Tulosluvussa esitetyn raportoinnin lisäksi joitakin tuloksia on tarkennettu raportin liitteissä. Raportissa ei esitetä vastanneiden tai yksittäisten seurojen nimiä tutkimuksen tiedonkeruun yhteydessä luvattun toimintatavan mukaisesti.



SB Naantalin ja TPS:n 14-vuotiaat pojat kohtasivat 9. lokakuuta 2021. Kuva: Anssi Koskinen

5. Seurakyselyn tulokset

Tässä luvussa esittelemme seurakyselyn tulokset. Seurakyselyyn vastasi 91 seuraa 170 seurasta. Tulosten esittelyssä nojataan pitkälti edellisessä luvussa esitettyyn seuratyypittelyyn, eli aineiston seurat on ryhmitelty liigaseuroihin (18 seuraa), hybridiseuroihin, joilla on sekä liigajoukkue että junioritoimintaa (40 seuraa) ja junioriseuroihin (33 seuraa).

5.1. Seurojen perustiedot, kehityspolku, toiminnan tavoitteet ja tarkoitus

Seuroista 80 prosentissa vastaamiseen osallistui toiminnanjohtaja tai muu toiminnasta vastaava henkilö. Lopuissa seuroissa vastaukset antoi puheenjohtaja tai muu luottamushenkilö. Joissakin seuroissa vastaamiseen osallistui muu työntekijä tai jaoston puheenjohtaja.

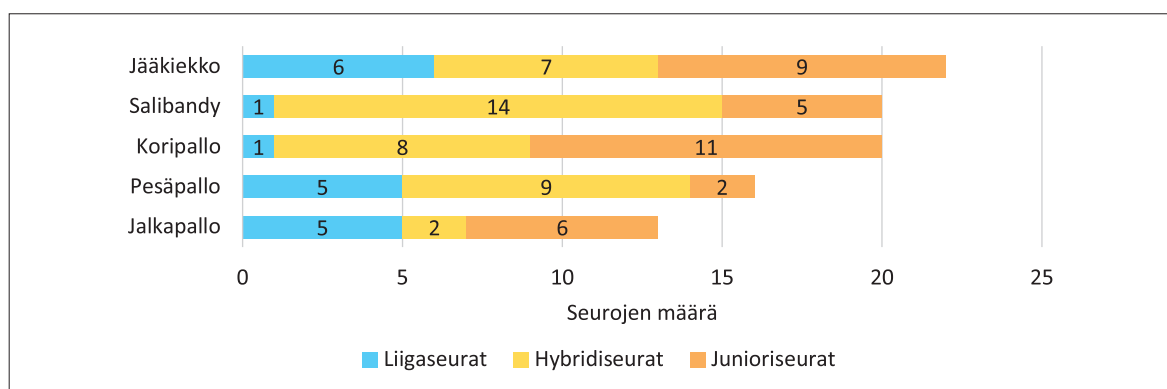
Tutkimukseen osallistui 22 jääkiekkoseuraa, 20 koripalloseuraa, 20 salibandyseuraa, 16 pesäpalloseuraa ja 13 jalkapalloseuraa. Seuroista 16 (18 %) oli monilajiseuroja, mikä seuratyypin suhteellista osuutta urheiluseuroista (13 %; Aarresola, Pusa & Vihinen 2021). Seurojen lukumäärä eri lajeissa ja eri seuratyypeissä on esitetty kuviossa 9.

Jäsenmäärää kysyimme ainoastaan yhdistyksiltä. Saimme 74 vastausta. Hybridiseuroissa keskijäsenmäärä oli 911 (mediaani 628) ja junioriseuroissa 985 (mediaani 813). Aineiston 16:ssa monilajiseurassa oli keskimäärin 1 407 jäsentä. Jäsenmäärän vaihteluväli oli

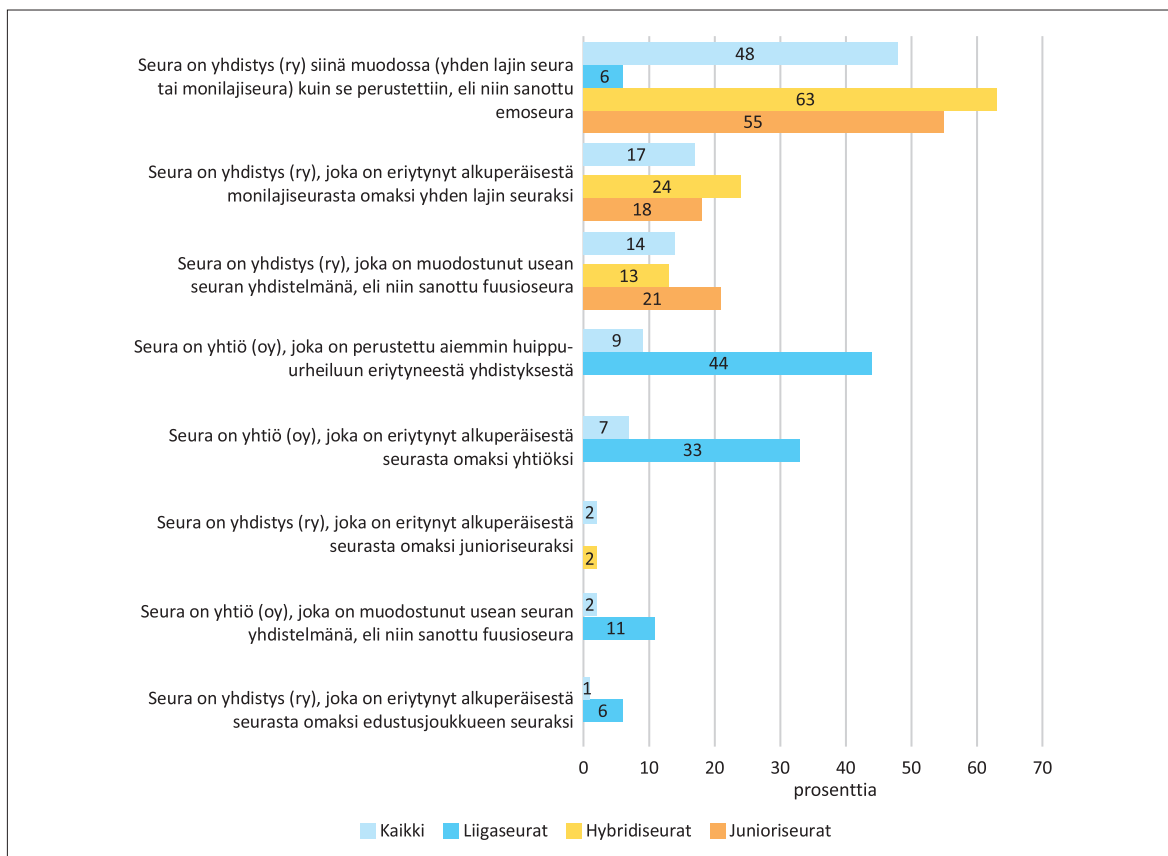
60–4 000. Seurojen kokoa kuvaa myös niiden talous. Liigaseurojen kauden menot olivat keskimäärin noin 2,5 miljoonaa euroa, hybridiseurojen 950 000 euroa ja junioriseurojen 850 000 euroa. Talouslukuja esittelemme tarkemmin luvussa 5.3.

Liikuntakulttuurin – ja samalla myös urheiluseurojen eriytyminen – vauhdittui voimallisesti 1980-luvulla (Itkonen 2021, 75–78), mitä ilmensi myös erikoistuminen tiettyihin toimintoihin tai lajeihin. Rekisteröimistietojen perusteella useilla aineiston seuroilla on pidempi historia kuin seuran nykyisellä hallinnollisella yksiköllä. Vain vajaa puolet seuroista (48 %) toimi kyselyajankohtana alkuperäisessä perustamismuodossaan (kuvio 10). Liigaseuroista 88 prosenttia, eli 16 seuraa on osakeyhtiöitä. Kyseiset seurat olivat eriytyneet emoseuroista tai yhtiö oli perustettu usean seuran yhdistelmäksi liigatoimintojen järjestämiseksi.

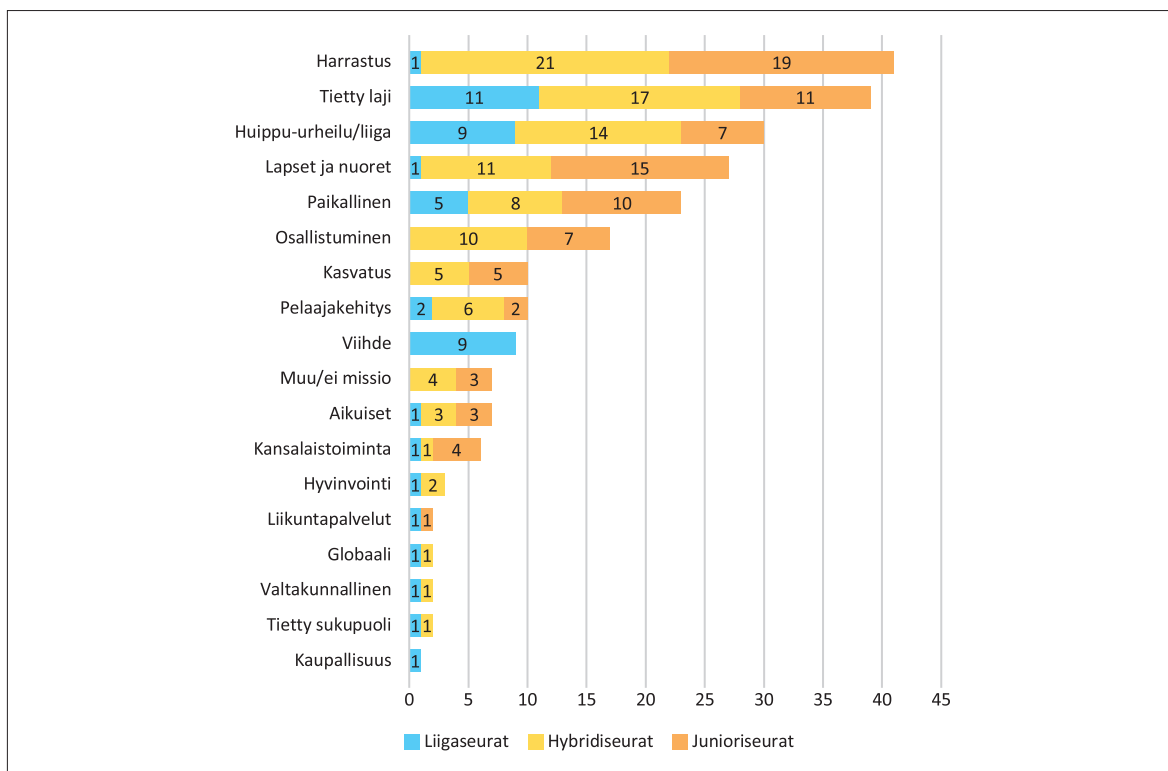
Hybridiseuroista 63 prosenttia ja junioriseuroista 55 prosenttia toimii alkuperäisen perustamismuodon pohjalta. Yleisimpiä muutoksia ovat olleet eriytyminen monilajiseurasta erikoisseuraksi sekä fuusioseurojen muodostaminen. Fuusioissa syntyy entistä suurempia yhden lajin erikoisseurajia. Eriytymiskehityksen kanssa samaan aikaan seuratoiminnot näyttävät keskittyvän, mitä seurojen ammattimaistuminen on omiaan kiihdyttämään. Keskittäminen mahdollistaa resurssien yhdistämisen ja siten paremmin esimerkiksi henkilöstön palkkaamisen ja omien harjoitustilojen hankkimisen.



Kuvio 9. Kyselyyn vastanneiden seurojen määrä lajin ja seuratyypin mukaan (n=91).



Kuvio 10. Seuran kehityspolku seuratyypeittäin, osuus vastaajista seuratyypissä (%), (n=91).



Kuvio 11. Osa-alue, johon seuran tärkeimmäksi mainittu missio kiinnittyy, mainintojen määrä (n=91).

Seuran toiminnan tarkoitusta, eli missiota, kysyt-
täessä esiin nousi viisi pääteemaa, joihin seurat ensisi-
jaisesti kiinnittyivät eri tavoin (kuvio 11):

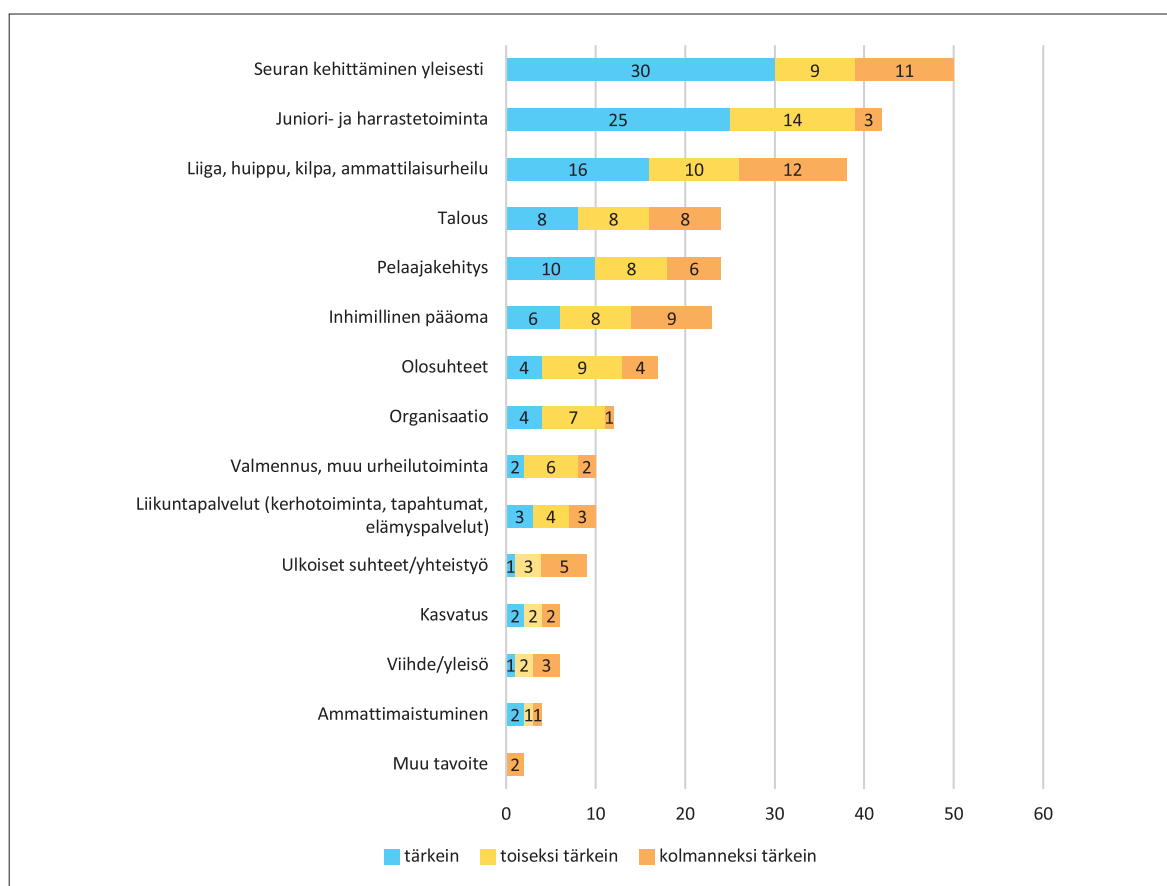
1. Tietyn lajin toiminnan tarjoaminen.
2. Paikallisuus.
3. Harrastustoiminnan sekä osallistumismahdolli-
suuksien tarjoaminen kaikille, kansalaistoiminnan
ja yhdistystoiminnan ylläpitäminen.
4. Huippu-urheilun mahdollistaminen urheilijoille,
liigatoimintoihin ja valtakunnalliseen tai jopa glo-
baaliin toimijuuteen kiinnittyminen, ja viihteen ja
elämyksien tarjoaminen yleisölle.
5. Lapsiin ja nuoriin keskittyminen, myös kasvatuk-
sesta ja pelaajakehityksestä huolehtiminen.

Nämä kategoriat eivät sulje toisiaan pois, vaan monien
seurojen toiminta kiinnittyi useisiin teemoihin.

Seuran mission lisäksi kysyimme seuran kolmea tär-
keintä tavoitetta (kuvio 12). Yleisimmin tärkeimmäksi
tavoitteeksi mainittiin toimintaan kokonaisuutena liit-
tyvät seikat, kuten seuran brändin, identiteetin, laadun
tai arvojen kehittäminen. Toiseksi yleisimmin tavoit-

teet liittyivät juniori- ja harrastetoimintaan tai liiga-,
huippu-, kilpa- ja ammattilaisurheiluun. Seuraavaksi
tavallisimpia tavoitteita olivat talous, pelaajakehitys
sekä inhimillinen pääoma, kuten toimijoiden osaami-
nen ja palkkaaminen.

Erityyppisten seurojen painotukset erosivat jon-
kin verran toisistaan. Liigaseurojen tavoitteet liittyi-
vät useimmin liiga-, huippu-, kilpa- ja ammattilais-
urheiluun. Seuraavaksi tärkeimpiä kohteita olivat seur-
an kehittäminen yleisesti ja talous sekä olosuhteet ja
pelaajakehitys. Hybridiseuroilla tärkeimmiksi tavoit-
teiksi muodostui seuran kehittäminen yleisesti, minkä
jälkeen tulivat juniori- ja harrastetoiminta sekä liiga-,
huippu-, kilpa- ja ammattilaisurheilu. Myös talous,
inhimillinen pääoma ja pelaajakehitys saivat yli kym-
menen mainintaa. Junioriseuroissa tärkeimmät tavoit-
teet liittyivät juniori- ja harrastetoimintaan ja seuran
kehittämiseen yleisesti. Lisäksi jonkin verran mainin-
toja kertyi olosuhteista, inhimillisestä pääomasta, liiga-,
huippu-, kilpa- ja ammattilaisurheilusta sekä pelaaja-
kehityksestä.



Kuvio 12. Seurojen tavoitteiden osa-alueet, mainintojen määrä koko aineistossa (n=91).

5.2. Ihmiset ja työvoima

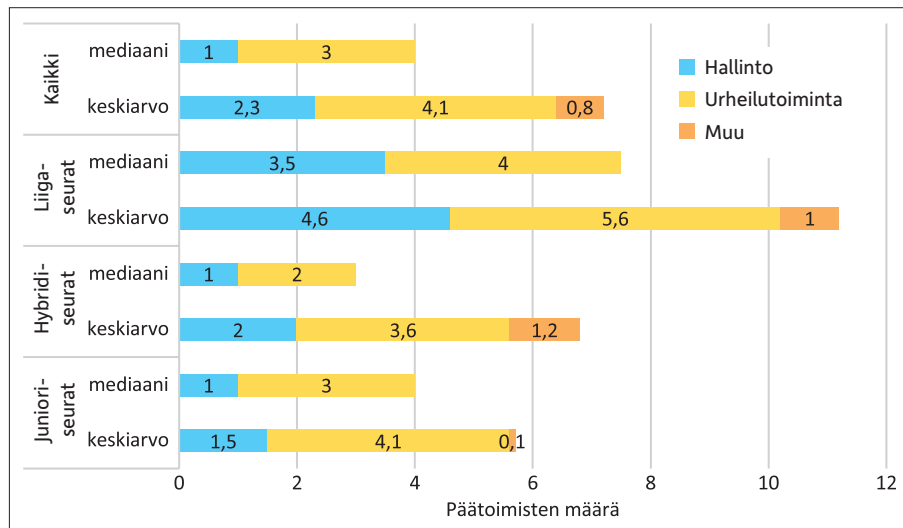
Palkatut työntekijät

Palkattujen henkilöiden määrää on pidetty erityisen tärkeänä ammattimaisuuden osoittajana. Tässä käsittelemme muita työntekijöitä kuin pelaajia. Pelaajia analysoimme Urheilutoiminta ja liigajoukkueet -osiossa, luvussa 5.5.

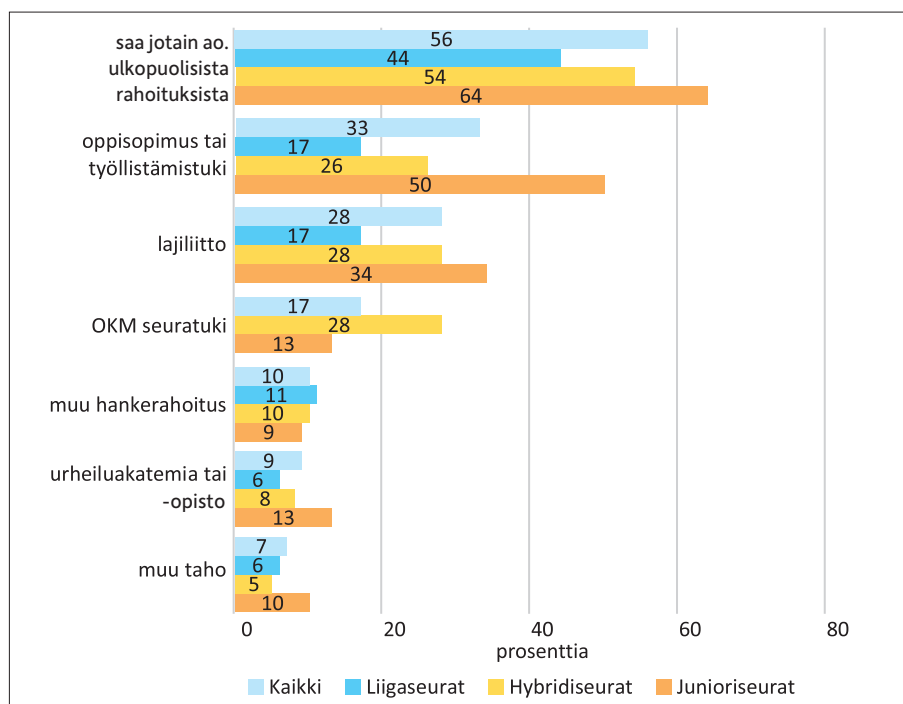
Kyselyyn vastanneissa seuroissa oli 659 päätoimista ja 1 178 osa-aikaista työntekijää, joiden jakautuminen on esitetty kuviossa 13. Keskiarvot ja mediaanit poikkeavat paljon toisistaan, mikä johtuu päätoimisten työntekijöiden määrän suuresta vaihtelusta eri

seuroissa. Tutkituista seuroista 70 prosentilla oli enintään seitsemän päätoimista työntekijää, mutta yhdeksällä seuralla päätoimisia työntekijöitä oli 20 tai enemmän. Viidessä seurassa ei ollut yhtään päätoimista työntekijää. Eniten päätoimisia oli liigaseuroissa (keskiarvo 11,1, mediaani 6,5). Päätoimisista suurin osa työskenteli urheilutoiminnassa. Hallinnossa työskenteleviä oli erityisesti liigaseuroissa. Hallintoon kuuluviksi olemme lukueneet myös seuran taloustoimijat sekä muut yleiset tehtävät.

Seuroista 68 ilmoitti palkanneensa osa-aikaisia työntekijöitä. Kysymykseen vastanneista 85 seurasta 17 kertoi, ettei niiden palveluksessa ollut osa-aikai-



Kuvio 13. Päätoimisten työntekijöiden lukumäärä hallinnossa, urheilutoiminnassa ja muussa toiminnassa seuratyypeittäin (keskiarvo ja mediaani), n=91.



Kuvio 14. Työntekijöiden palkkaukseen ulkopuolista rahoitusta saaneiden seurojen osuus (%), (n=88-89).

sia. Keskimäärin osa-aikaisia oli 17,3. Vaihteluväli oli 1–200 henkilöä. Sukupuolten suhteellinen osuus työntekijöistä vaihteli paljon. Naisten osuus oli keskimäärin neljännes. Vähiten naisia työskenteli liigaseuroissa.

Koronapandemian seurauksena noin neljännes seuroista oli joutunut irtisanomaan työntekijöitä, ja noin viidennes ilmoitti pandemian vaikuttaneen määrällisten työsopimusten uusimiseen.

Palkatun henkilöstön lisääntyminen seuroissa on herättänyt keskustelua palkanmaksun resursoinnista. Kyselymme seuroista 56 prosenttia oli saanut ulkopuolista rahoitusta työntekijöiden palkkaukseen (kuvio 14). Ulkopuolinen rahoitus oli yleisintä junioriseuroissa (64 %). Tavallisimmin seurat saivat ulkopuolista rahoitusta oppisopimus- tai työllistämistukena (33 %), lajiliitolta (28 %) ja opetus- ja kulttuuriministeriön seuratukena (17 %). Kartoittamaamme julkiselta ja kolmannelta sektorin rahoitusta saivat harvimminkin liigaseurat, joille ulkopuolista rahoitusta tulee toki yritys yhteistyön kautta.

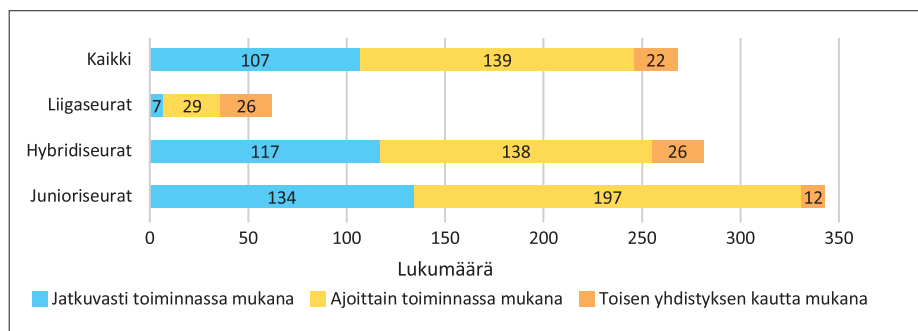
Vapaaehtoiset

Seuratoiminnan ammattimaistuminen on herättänyt keskustelua vapaaehtoistyön roolista ja tulevaisuudesta. Vapaaehtoisten määrä vaihteli seuratyypin mukaan voi-

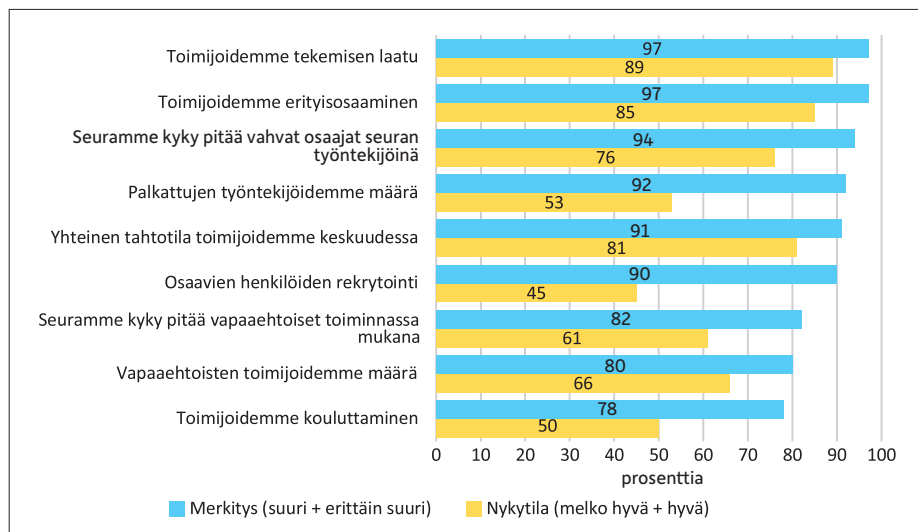
makkaasti: liigaseuroissa oli vähän vapaaehtoisia verrattuna muihin seuroihin (ks. kuvio 15). Liigaseuroissa jatkuvasti toimintaan osallistui 0–15 vapaaehtoista ja ajoittain 0–120. Junioriseuroissa vapaaehtoisten määrä on suuri, koska toiminta rakentuu joukkueiden toiminnan organisoimiseksi. Useimmiten yhdessä joukkueessa on monia toimijarooleja, kuten esimerkiksi valmentaja, joukkueenjohtajia ja varustevastaavia. Hybridiseuroissa sekä junioriseuroissa jatkuvasti mukana oli yli 100 vapaaehtoista.

Arvio ihmiskapasiteetin nykytilasta ja merkityksestä

Kysyttäessä ihmisiin ja työvoimaan liittyvien osa-alueiden nykytilasta sekä kyseisten osa-alueiden merkityksestä seuran tavoitteiden kannalta ilmeni nykytilassa vaihtelua (kuvio 16). Parhaimmaksi nykytila arvioitiin toimijoiden tekemisen laadun (89 % hyvä tai melko hyvä), toimijoiden erityisosaamisen (85 % hyvä tai melko hyvä) ja toimijoiden yhteisen tahtotilan (81 % hyvä tai melko hyvä) osalta. Sen sijaan toimijoiden kouluttaminen ja osaavien henkilöiden rekrytoinnin nykytila ei ollut yhtä hyvällä tasolla. Tavoitteiden saavuttamisen kannalta kaikki tekijät arvioitiin yleisimmin tärkeydellä suuri tai erittäin suuri.



Kuvio 15. Jatkuvasti, ajoittain ja toisen yhdistyksen kautta toiminnassa mukana olevien vapaaehtoisten määrä seuroissa keskimäärin (n=91).



Kuvio 16. Seuran ihmiset ja työvoima: merkitys tavoitteiden kannalta ja nykytila, osuus vastaajista (%), (n=91).

Vapaaehtoiisiin ja kouluttamiseen liittyvät asiat näytettiin liigaseuroissa vähäarvoisempina kuin muissa seuratyypeissä (ks. tulokset seuratyypeittäin liitteessä 1). Kokonaisuutena ihmiskapasiteetin nykytila nähtiin huonoimpana ja merkitys suurimpana hybridiseuroissa, eli niissä ihmiskapasiteetissa oli eniten eroa nykytilan ja merkittävyyden välillä. Kaikkiaan tulokset tukevat aikaisempia havaintoja siitä, että ihmisiin liittyvät resurssit nähdään seuroissa erittäin tärkeiksi (Misener & Doherty 2009; Balduck ym. 2015).

5.3. Talous ja johtaminen

Talouden ja johtamisen osalta selvitimme seurojen tuloja ja menoja, ostopalvelujen käyttöä, erilaisten johtamiskonseptien ja työkalujen käyttöä. Pysyimme myös arvioita erilaisten johtamiseen ja talouteen liittyvien asioiden nykytilasta ja merkityksestä seuran tavoitteiden kannalta.

Talous

Tulot ja menot ovat keskimäärin suurimmat liigaseuroissa, joissa tulot asettuivat tavanomaisessa tilanteessa

keskimäärin 3–4 miljoonaan euroon. Hybridiseuroissa tulot olivat keskimäärin hieman yli miljoona euroa ja junioriseuroissa vähän alle miljoona euroa (taulukko 7). Yhteensä kyselyyn vastanneiden seurojen tulot olivat kyselyn kaudella 105,5 miljoonaa euroa.

Vuodenvaihteessa 2020–2021 elettiin keskellä koronapandemiaa ja sen rajoitustoimia. Suuret yleisötilaisuudet olivat kiellettyjä, eikä urheilukatsomoihin päässyt. Eri puolilla Suomea harrastustoimintaakin oli rajoitettu epidemiatilanteen mukaan. Pandemian vaikutukset näkyvät aineistossa sekä kyselyhetken pelikaudella (jäähkiekossa, koripallossa ja salibandyssä kausi 2020–2021, jalkapallossa ja pesäpallossa kausi 2020) että sitä edeltävällä kaudella jääkiekon, koripallon ja salibandyyn osalta, sillä rajoitustoimet alkoivat maaliskuussa 2020.

Koronarajoitusten vuoksi seuroilta kysyttiin arviota kokonaistulojen tai liikevaihdon muutoksesta kyselyn kohdekaudella. Vastanneista 89 seurasta 4 arvioi tulojen kasvavan, 24 pysyvän samana ja 61 vähentyvän. Tulojen arvioitiin jopa puolittuvan. Seurojen tulot putosivat kyselyn kaudella keskimäärin noin viidenneksen verrattuna koronapandemiaa edeltäneeseen tilanteeseen. Osa

		KAIKKI	Liigaseurat	Hybridiseurat	Junioriseurat
Tulot, kuluva kausi (n=84)	ka.	1 256 000	2 432 000	981 000	881 000
	Md	722 000	920 000	701 000	722 000
	min	20 000	270 000	20 000	87 000
	max	7 000 000	7 000 000	2 897 000	2 600 000
Tulot, edellinen kausi (n=87)	ka.	1 536 000	3 591 000	1 054 000	938 000
	Md	787 000	1 087 000	760 000	803 000
	min	20 000	291 000	20 000	138 000
	max	17 000 000	17 000 000	2 974 000	2 500 000
Tulot, 2. edellinen kausi (n=87)	ka.	1 609 000	3 968 000	1 113 000	891 000
	Md	767 000	1 300 000	766 000	766 000
	min	25 000	312 000	25 000	127 000
	max	19 000 000	19 000 000	5 453 000	2 500 000
Menot, kuluva kausi (n=84)	ka.	1 275 000	2 531 000	980 000	876 000
	Md	735 000	835 000	703 000	727 000
	min	18 000	200 000	18 000	79 000
	max	8 500 000	8 500 000	2 860 000	2 600 000
Menot, edellinen kausi (n=87)	ka.	1 529 000	3 566 000	1 056 000	929 000
	Md	768 000	1 050 000	755 000	778 000
	min	18 000	298 000	18 000	130 000
	max	16 000 000	16 000 000	16 000 000	2 500 000
Menot, 2.edellinen kausi (n=84)	ka.	1 568 000	3 766 000	1 119 000	885 000
	Md	757 000	1 300 000	735 000	764 000
	min	20 000	315 000	20 000	132 000
	max	17 500 000	17 500 000	5 332 000	2 500 000

Taulukko 7. Seurojen tulot ja menot kolmelta viimeisimmältä kaudelta seuratyypeittäin (n=84–87, kussakin kohdassa nollavastaukset poistettu analyysistä).

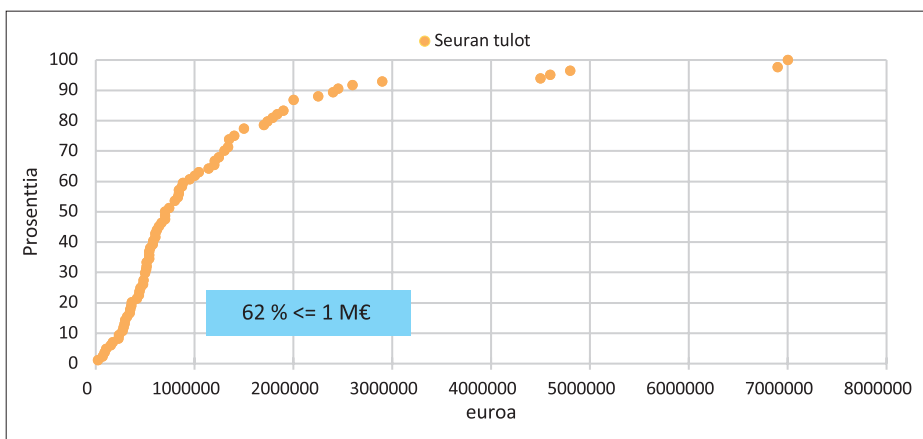
seuroista kertoi pandemian pienentäneen esimerkiksi jäsenmaksutuloja tai omistajien tukea. Suurin osa oli saanut koronanaikaista tukea toiminnalleen.

Tutkittujen seurojen tulo- ja menoajakaumaa on havainnollistettu kuviossa 17 ja 18. Yli kolmen miljoonan luokassa on 5–6 liigaseuraa. Saman verran seuroja kuuluu 2–3 miljoonan luokkaan, johon kuuluu kaikkia seuratyyppejä. Kahdesta miljoonasta pienempään päin seuroja on melko tasaisesti. Alle puolen miljoonan luokkaan kuuluu noin kolmannes seuroista, ja siihen sisältyy kaikentyyppisiä seuroja.

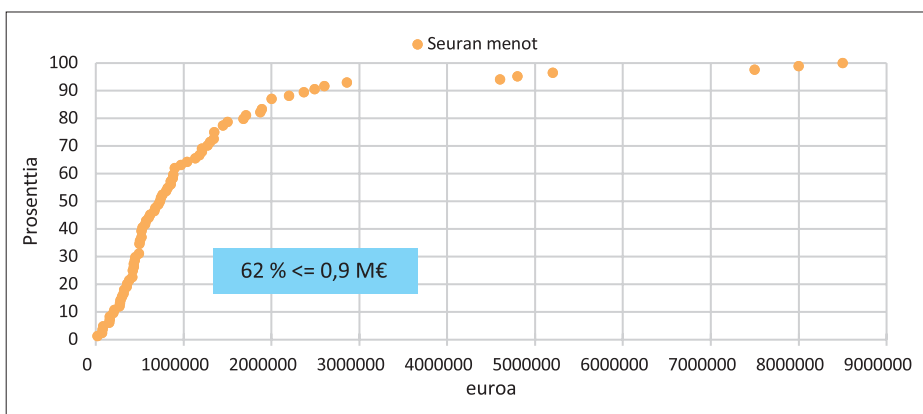
Ostopalveluiden käyttö liittyy talouteen ja liikeisesti myös ihmisiin ja työvoimaan. Lähes kaikki seuratiivat palveluita, tavallisimmin taloushallinnon, urheilijahuollon ja valmennuksen osaamista (kuvio 19). Koronaviruspandemia vaikutti myös ostopalveluihin, joiden käyttöä oli vähennetty kolmessa seurassa neljästä.

Toiminnan johtamisen välineet

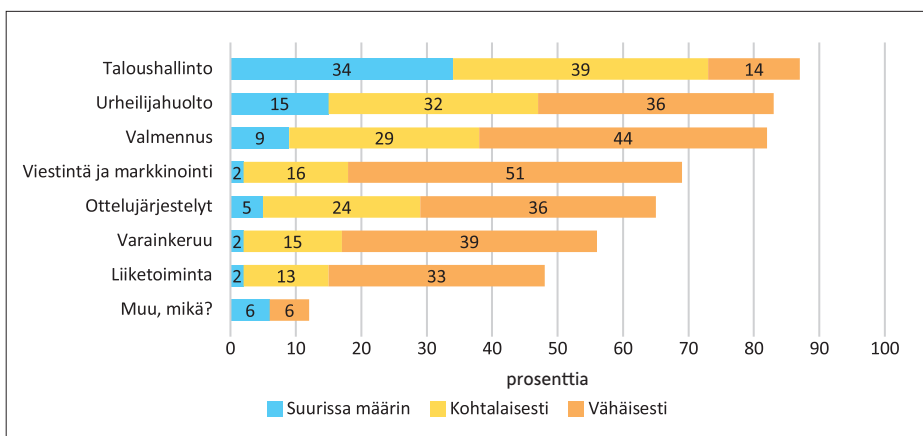
Toiminnan johtamiseen ja toteuttamiseen liittyvistä konsepteista ja välineistä seuroilla olivat tavallisimmin käytössään yhteiset arvot (81 %), jäsenistön toimin-



Kuvio 17. Seuran tulot kuluvalla kaudella (2020 tai 20/21), kumulatiivinen osuus seuroista (n=84).



Kuvio 18. Seuran menot kuluvalla kaudella (2020 tai 20/21), kumulatiivinen osuus seuroista (n=84).



Kuvio 19. Ostopalveluiden käyttö seuroissa, % vastaajista (n=87-88).

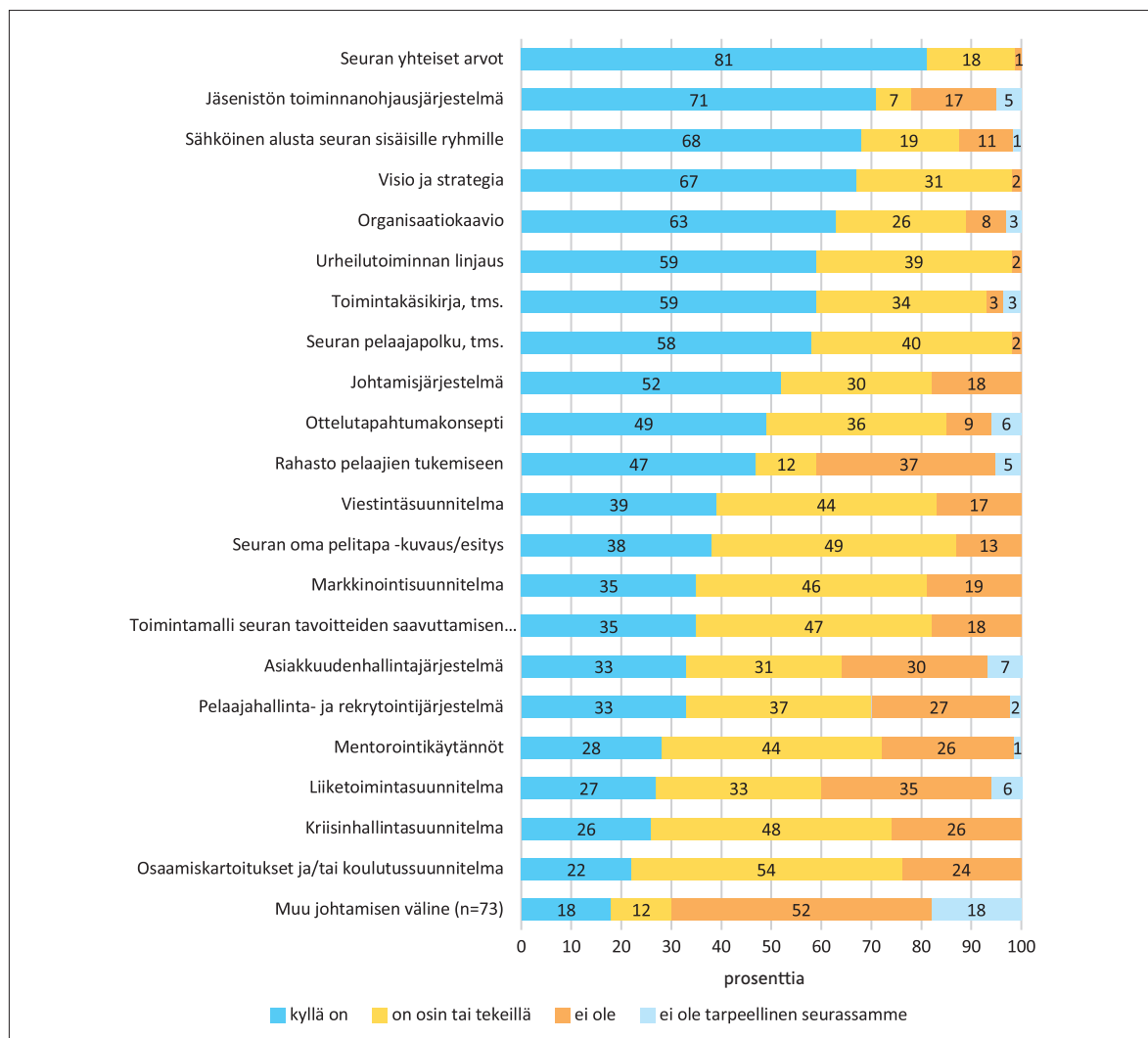
nanohjausjärjestelmä (71 %) ja sähköinen alusta seuran sisäisille ryhmille (68 %) (kuvio 20). Koronaviruspandemia rajoitustoimineen lienee vauhdittanut sähköisten alustojen käyttöä. Visio ja strategiakin oli lähes kaikissa seuroissa käytössä osittain tai ainakin tekeillä. Tämä osoittaa, että tutkituissa seuroissa strategisen johtamisen ajatus on omaksuttu laajalti. Kuitenkin vain noin kolmasosalla seuroista oli toimintamalli tavoitteiden saavuttamisen seurantaan. Sen sijaan toiminnan ja päätöksenteon jäsentämiseen tarvittava organisaatiokaavio ja johtamisjärjestelmä oli useimmilla seuroilla.

Yli puolessa seuroista oli urheilutoiminnan linjaus ja pelaajapolku tai muu pelaajan kehittymistä kuvaava konsepti. Ottelutapahtumakonsepti, joka on ollut yksi pitkäaikainen toiminnan laatua edistävä väline, oli noin puolella seuroista. Sen sijaan muut erillissuunnitelmat tai -järjestelmät eivät olleet yhtä yleisiä. Lähes puolella (47 %) seuroista oli seuran hallinnoima rahasto pelaajien tukemiseen.

Rahastojen yleisyys liittyy ammattimaistuvan toiminnan aiheuttamaan kustannusten nousuun, mikä lisää tuen tarvetta.

Listatuista välineistä vähiten käytössä olivat osaamiskartoitukset ja koulutus suunnitelmat. Seuroissa on keskitytty toimintojen organisoimiseen, eikä toimijoiden osaamista ole kehitetty yhtä järjestelmällisesti. Tämä on linjassa inhimillisiin resursseihin liittyvän arvion kanssa: toimijoiden kouluttaminen sijoittui sekä seuran nykytilaa että merkitystä kuvaavissa arvioissa hantapäähän. Toimintaa tukevien välineiden kokonaiskäytössä ei ollut kokonaisuutena merkittäviä eroja eri seuratyypin välillä, vaikkakin välineet saattoivat vaihdella jonkin verran seuratyypin mukaan.

Seurat käyttivät myös taloushallintajärjestelmiä ja sähköisiä valmennustyökaluja. Lisäksi johtamisen välineinä kerrottaessa tuotiin esille esimerkiksi Teamsin käyttö, työhohjaus ja hiljaisen tiedon jakaminen.



Kuvio 20. Seuran toiminnan johtamisen ja toteuttamisen välineiden käyttö, prosenttia vastaajista (n=85–90).

Koronapandemian nähtiin useammin heikentäneen kuin vahvistaneen seuran johtamista, vajaa puolet vastaajista ei nähnyt pandemialla vaikuttaneen johtamiseen. Toiminnan kehittämiseen koronan vaikutukset olivat kahtalaiset: runsas puolet vastanneista näki koronatilanteen heikentäneen seuran kehittämistä ja neljännes koki vaikutuksen olleen myönteinen.

Arvio johtamisen ja talouden nykytilasta ja merkityksestä

Johtamista ja talouden nykytilaa ja merkitystä arvioidessa nykytilaltaan parhaimmaksi ja myös merkitykseltään tärkeimmäksi arvioitiin seuran talousosaaminen (Kuvio 21). Talouden tasapaino ja sosiaalisen median hyödyntäminen nähtiin tärkeiksi, mutta niiden merkityksessä oli monen mielestä kohennettavaa. Myös toimijoiden roolien ja tehtävien selkeys sekä seurabrändi kuuluivat sekä nykytilaltaan parhaiden että merkittävimpien asioiden joukkoon.

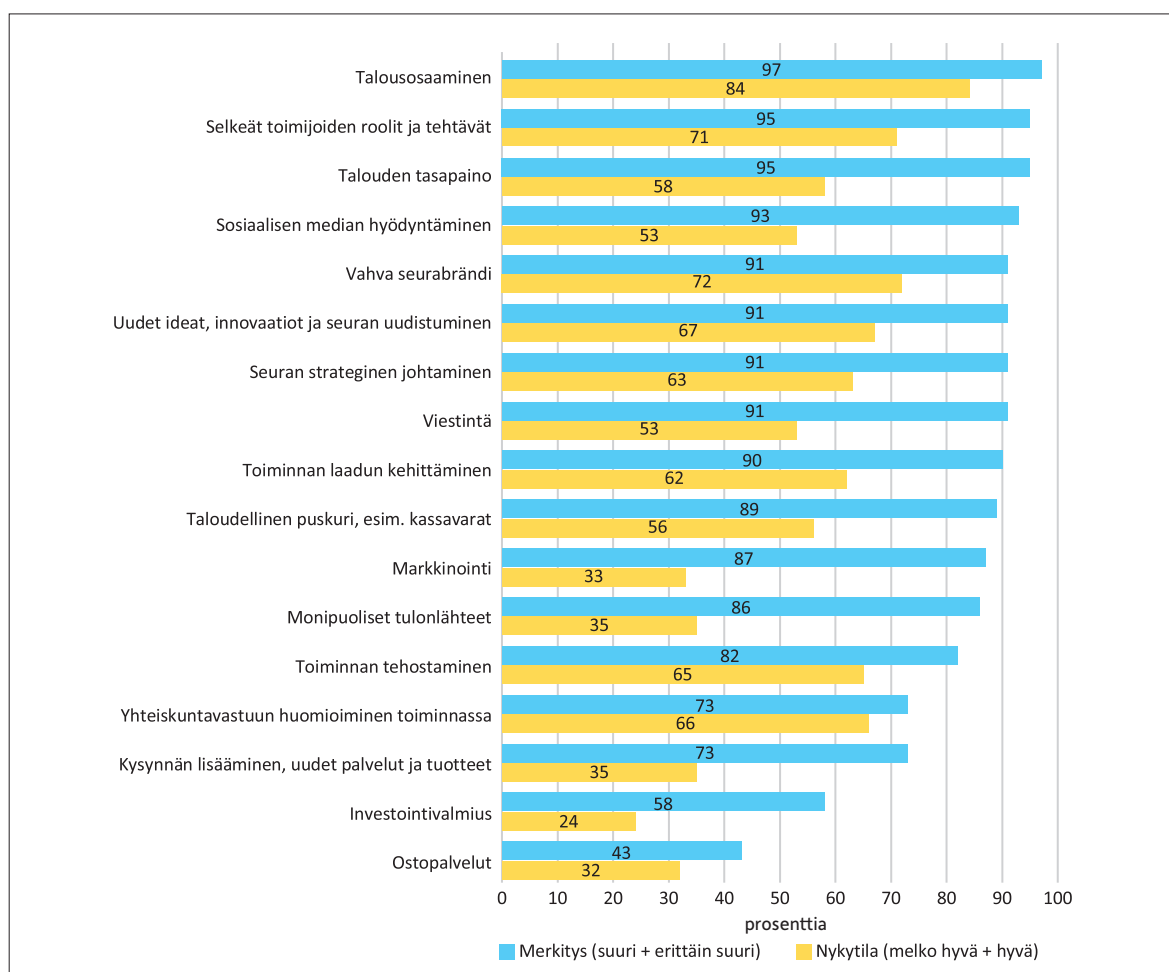
Suurimmat toiveet kohdistuivat markkinointiin ja tulonlähteiden monipuolistamiseen. Seuratyyppien

välillä ilmeni tässä eroja (ks. liite 2). Liigaseurat pitivät sosiaalisen median hyödyntämistä erityisen tärkeänä ja kokivat markkinoinnin sekä viestinnän nykytilan paremmaksi kuin muihin seuratyyppeihin kuuluivat. Kokonaisuutena tarkasteltuna liigaseurat arvioivat talouden ja johtamisen nykytilan olevan parempi ja merkityksen suurempi kuin mitä muut seuratyypit arvioivat. Eniten eroa nykytilan ja merkittävyyden välille syntyi hybridiseuroissa, joiden toiminta suuntautuu monenlaisiin tavoitteisiin.

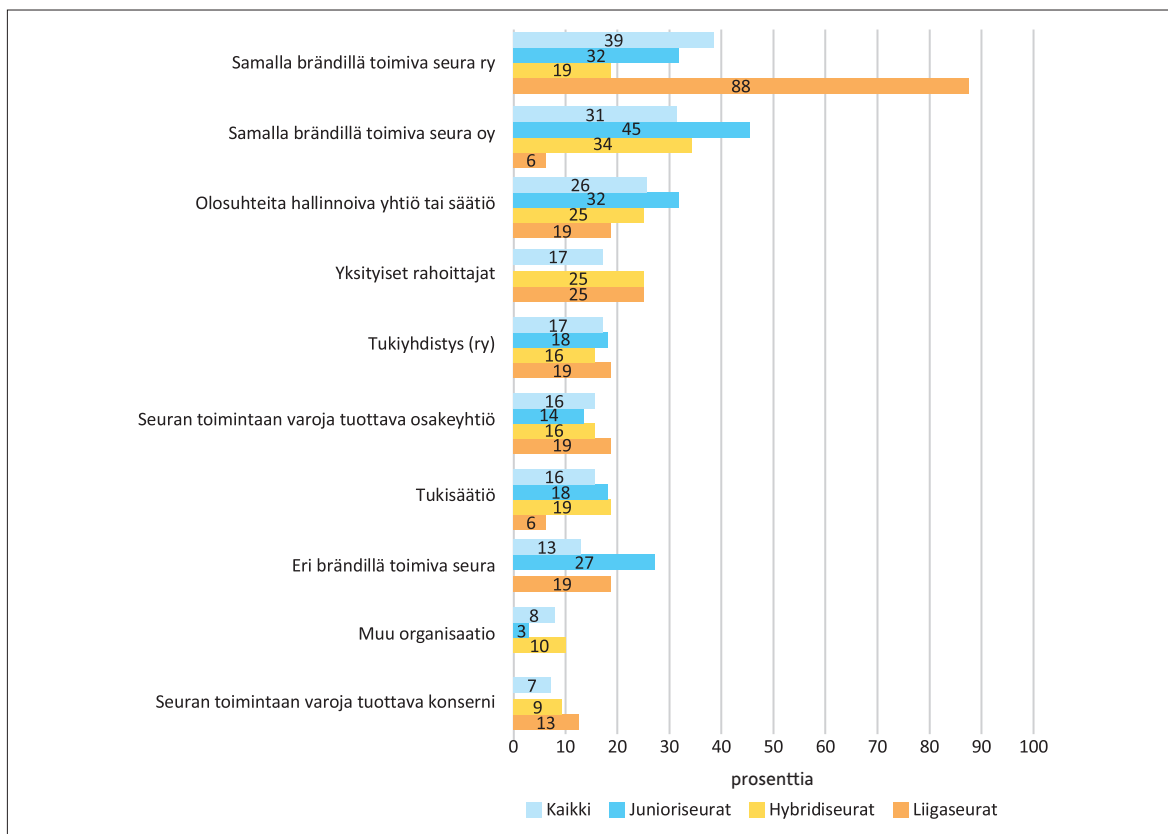
5.4. Ulkoiset suhteet

Organisaatioperhe

Kyselyssä selvitettiin seuran niin kutsuttuun organisaatioperheeseen kuuluvia eri tahoja ja kumppaneita (kuvio 22). Kysymykseen vastasi 70 seuraa. Yleisimmät olivat samalla brändillä toimivat yhdistysseurat sekä osakeyhtiöseurat, joiden osuus vastauksissa nousi yli kolmasosaan. Jääkiekon ja jalkapallon miesten liigaseurat toimivat osakeyhtiöinä, jolloin yhteys saman



Kuvio 21. Seuran talous ja johtaminen: merkitys tavoitteiden kannalta ja nykytila, osuus vastaajista (%), (n=91).



Kuvio 22. Seuran organisaatioperheeseen kuuluvat tahot seuratyypeittäin, % (n=70).

brändin junioriseuraan muodostuu jo siksi, että seuran logon omistaa rekisteröity yhdistys. Neljäsosalla (26 %) vastaajista oli yhteys olosuhteita hallinnoivaan yhtiöön tai säätiöön. Olosuhdeyhteyksiä oli etenkin junioriseuroilla (32 %) sekä hybridiseuroilla (25 %).

Noin kuudesosa vastaajista ilmoitti seurakokonaisuuteen kuuluvan yksityisiä rahoittajia (17 %), tukiyhdistyksen (17 %) tai tukisäätiön (16 %) sekä seuran toimintaan varoja tuottavan osakeyhtiön (16 %). Kahdesta tai useammasta yrityksestä koostuva konserni oli seitsemällä prosentilla seuroista. Eri brändillä toimiva seura oli sopimuskumppanina 13 prosentilla vastaajista.

Seurayhteistyön luonne ja hyödyt

Seuran yhteistyössä toisten seurojen kanssa nousee esiin kolme merkittävää yhteistyömuotoa (kuvio 23). Junioriseuroista peräti 83 prosenttia teki koulutukseen tai osaamisen kehittämiseen liittyvää yhteistyötä. Liigaseuroilla puolestaan oli yleisesti farmisopimus kotimaisen seuran kanssa (76 %) ja ne tekivät myös junioriyhteistyötä yhteisen seurabrändin alla (71 %).

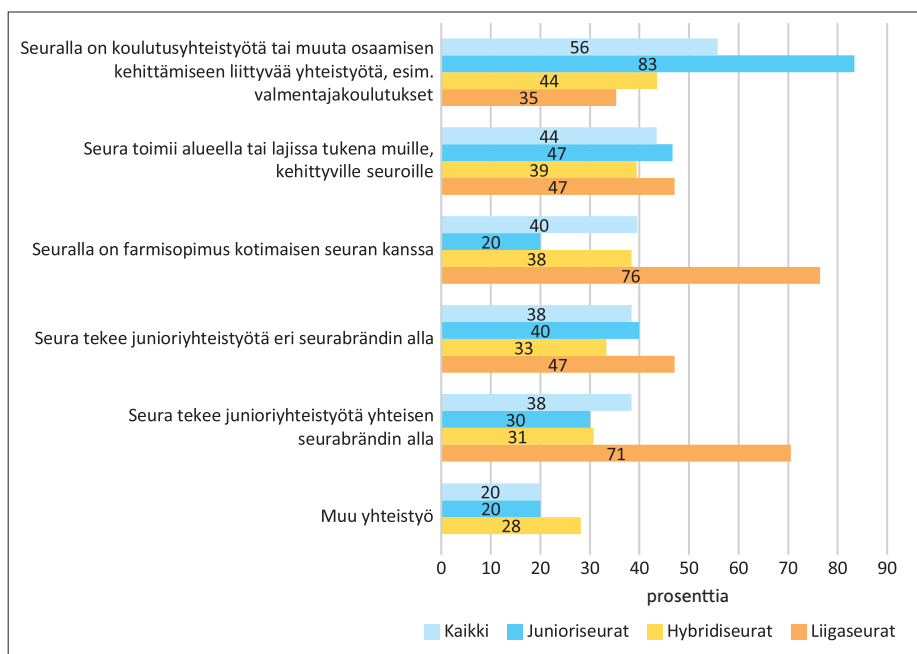
Kaikista vastanneista seuroista koulutukseen tai osaamisen kehittämiseen liittyvää yhteistyötä toteutti 56 prosenttia. Lähes puolet (44 %) seuroista toimi alueella tai lajissa tukena muille seuroille, mikä kertoo

osaltaan kyselyyn valikoituneiden seurojen kapasiteetista jakaa osaamistaan muillekin. Joka viides vastaaja kertoi myös muista yhteistyömuodoista, kuten pelaajavaihdosta, yhteistyöstä harjoitusvuorojen jakamisessa, yhteisistä turnauksista, verkostoitumisesta ja lajikokeiluista.

Yhteistyöstä saatuja hyötyjä koskevaan kysymykseen vastasi 58 seuraa (taulukko 8.). Useimmin esiin nousi pelaajapolku ja sen mahdollistaminen joko oman seuran tai koko alueen junioreille. Etenkin liigaseurojen vastauksissa pelaajat esiintyivät resurssina seuralle.

Lähes yhtä monet maininnat liittyivät seuran arkeen ja johtamiseen, kuten markkinointiin ja näkyvyyteen. Esiin nousi myös tiedon jakaminen ja palaute omasta toiminnasta. Palautetta saatiin esimerkiksi järjestämällä alueen muille seuroille koulutusta. Koulutus ja erikseen mainittuna valmentajakoulutus olivat yksittäisinä toimintoina mukana 15 vastauksessa. Saman verran mainintoja kertyi seurojen yhteispanostuksista, joista useimmin mainittiin tapahtumien yhteisjärjestäminen. Seuroilla oli myös yhteisiä yhteistyökumppaneita. Yhdellä paikkakunnalla lajiseurat olivat yhdistyneet saman seurabrändin alle.

Useat maininnat yhteistyön hyödyistä liittyivät toiminnan laajuuden ja menestyksen teemaan. Seurat oli-



Kuvio 23. Seuran yhteistyö muiden urheiluseurojen kanssa seuratyypeittäin, % (n=86).

TEEMA	AIHEET	N	YHT.
PELAAJAT	pelaajapolku; junioreita liigajoukkueeseen; junioreille sopivia pelipaikkoja	16	23
	pelaajaresurssi; pelaajatuotanto; pelaajaliikenteen hallinta; pelaajatuotannon laatu; pelaajavaihtoa	7	
SEURAN ARKI JA JOHTAMINEN	sparraus ja arjen toiminnan kehittäminen; ideoiden jakaminen; vinkkejä seuratoimintaan	6	22
	markkinointi ja myynti; markkinointiyhteistyötä	4	
	media, viestintä, näkyvyys	3	
	hanketoiminta ja rahoitus	3	
	toiminnan tehostaminen; palautetta toiminnasta	2	
	osaamisen lisääminen; tiedon jakaminen	4	
YHTEISPANOSTUKSET	yhteiset yhteistyökumppanit; yhteisiä resursseja	2	11
	yhteisen seurabrändin alle siirtyminen	1	
	yhteiset tapahtumat; turnausjärjestelyt; vaihtelua ja resursseja tapahtumajärjestämiseen	8	
KOULUTUS	koulutus	10	15
	valmentajakoulutus	5	
TOIMINNAN LAAJUUS JA MENESTYS	laajempi taso; lisää harrastajia; seuraan halutaan tulla pelaamaan koko alueelta	4	14
	SM-sarja joukkue A-tytöt; aina juniorijoukkue, vaikka omat pelaajat eivät riitä; yhteinen joukkue	3	
	urheilullinen hyöty; menestys; nuorten pelaajien kokemusta kovemmissa aikuisten peleistä; yhdistelmäjoukkueen avulla kaikille pelaajille omantasoista toimintaa	5	
	junioreille oma aluesarja; lajin kehittäminen alueellisesti	2	
MONIPUOLISUUS	monipuolisempaa harrastamista jäsenistölle; lapsia mukaan kerhotoimintaan	3	8
	drop out vähentynyt; yhteistyöllä mahdollisimman moni harrastamisessa mukana	2	
	kahden lajin harrastajien tukeminen; monilajiharrastamisen mahdollistaminen; eri lajien kokeiluja kesäleirillä	3	
VALMENNUS	valmennus; valmennuksellinen hyöty; valmennuksen yhtenäistäminen alueella; yhteinen maalivahtivalmennus; valmentajien osaamisen laajentaminen	5	7
	päävalmentaja yhteistyöseurasta; valmentajia	2	
YHTEISÖLLISYYS JA VERKOSTOT	yhteisöllisyyden kasvu; seurakulttuurin vahvistuminen	2	4
	verkostot	2	
MUUT	oikeastaan kaikenlaista apua	1	4
	taloudellinen hyöty	1	
	opiskelijoita työssä oppimassa	1	
	työttömille järjestysmieskoulutusta	1	
EI HYÖTYÄ	melko vähäiset hyödyt; ei merkittävää hyötyä eikä haittaa	3	3

Taulukko 8. Seurojen kokemat hyödyt seurayhteistyöstä, mainintojen määrä.

vat saaneet uusia harrastajia ja joukkueita, kyenneet yhdistelmäjoukkueen avulla tarjoamaan harrastusmahdollisuuksia aiempaa paremmin ja rakentaneet alueellista sarjatoimintaa. Seurat olivat myös saavuttaneet parempaa menestystä – tosin menestys sai vain kaksi mainintaa. Toiminnan laajuuteen liittyen kahdeksassa vastauksessa asia esitettiin harrastajan näkökulmasta monipuolisuutena ja uusina mahdollisuuksina.

Valmennukseen liittyvät hyödyt mainittiin seitsemässä vastauksessa. Koulutusteeman alle luokiteltu valmentajakoulutus nostaisi mainintojen lukumäärää selvästi. Muutamien yhteisöllisyyteen ja verkostoihin liittyvien vastausten lisäksi seurat toivat esiin taloudellisen hyödyn ja opiskelijoiden tuomat hyödyt. Kolmen vastauksen mukaan seura ei ollut saanut yhteistyöstä konkreettista hyötyä. Toisaalta vastaus ”oikeastaan kaikkea apua” kuvastaa yhteistyön potentiaalia. Oleellisena näyttäytyivät osaaminen, uskallus ja valmius tehdä yhteistyötä sekä halu tuottaa hyötyjä toiselle seuralle.

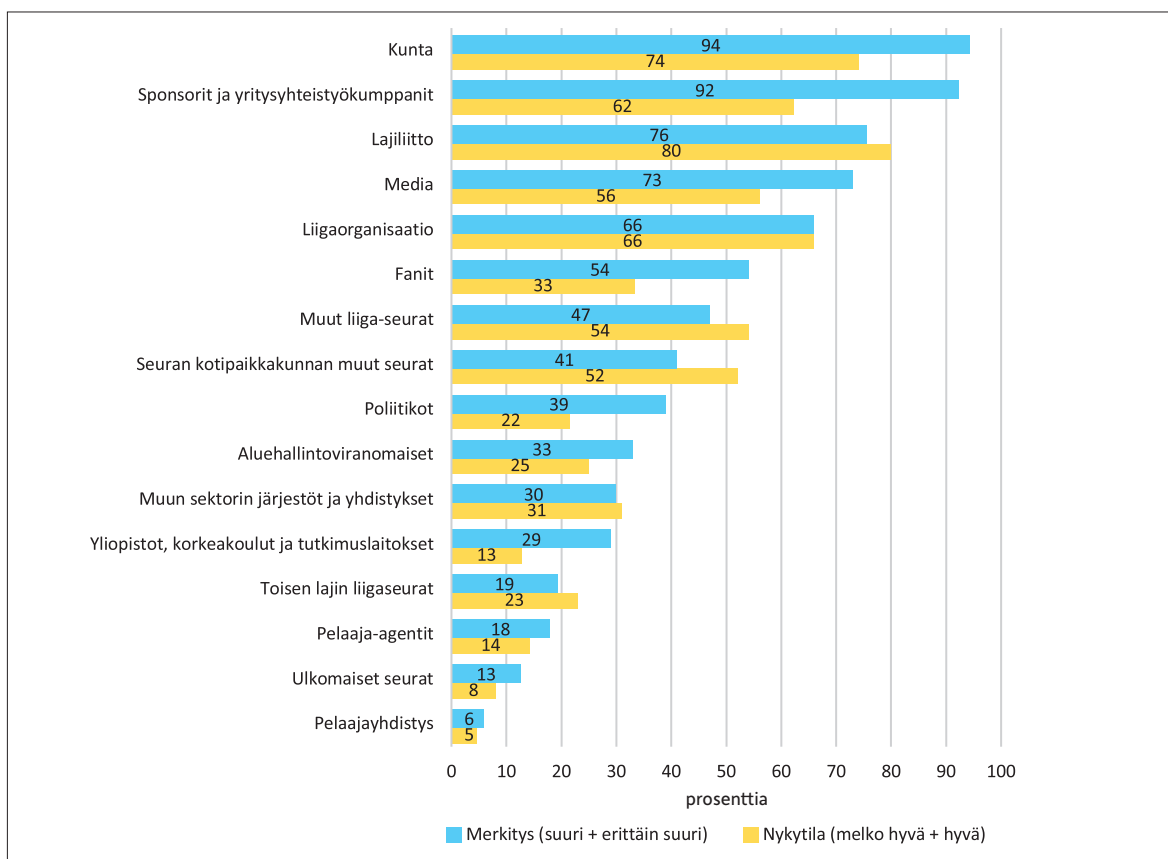
Arvio muista yhteistyötahoista

Muista yhteistyötahoista olivat kaikkien vastaajien mielestä sekä suhteiden nykytilan että merkityksen kannalta keskeisiä lajiliitto, kunta sekä sponsorit ja yhteis-

työkumppanit. (Kuvio 24). Näiden osalta nykytilan arvioi ainakin melko hyväksi yli 60 prosenttia ja suhteiden merkityksen vähintään suureksi yli 75 prosenttia vastaajista.

Eri seuratyyppien vastauksissa oli merkittäviä eroja (ks. liite 3). Yhtenä syynä oli liigatoimintaan liittyvien tahojen, kuten liigaorganisaation, pelaaja-agenttien ja pelaajayhdistyksen, sisällyttäminen listaan. Junioriseurat eivät arvioineet näitä suhteita merkitykselliseksi. Liigaseurat olivat selvästi muita tyytyväisempiä suhteiden nykytilaan merkitykselliseksi koettujen tahojen kanssa. Lisäksi suhteiden nykytila liigaorganisaatioon, muihin liigaseuroihin, lajiliittoon ja mediaan arvioitiin paremmaksi kuin niiden merkitys.

Eri tahojen merkitysjärjestys oli hybridiseuroilla samankaltainen kuin liigaseuroilla. Yhteistyön nykytilan hybridiseurat arvioivat yleisesti heikommiksi kuin liigaseurat. Suuria eroja löytyi mm. yhteistyökumppaneiden (merkityksen ja nykytilan ero: -35), fanien (-32) ja median (-30) arvioinneissa. Junioriseurat olivat laajalti tyytyväisiä ainoastaan suhteeseen lajiliittoon ja josain määrin myös kuntaan. Erityisen suuri ero merkityksen ja nykytilan välillä oli sponsoreiden ja yhteistyökumppaneiden kohdalla (-40). Ammattimaistuminen



Kuvio 24. Seuran suhteet eri tahoihin, merkitys ja nykytila (n=83–90).

ja panostus seuran ulkoisiin rahoihin näyttäytyy erilaisena liigaseuroissa verrattuna junioriseuroihin. Liigaseuroissa suhteet sponsoreihin ja yhteistyökumppaneihin ovat yksi toiminnan eilinehto. Junioriseuroissa varsinaisen liikunta- ja urheilutoiminnan pyörittäminen on keskiössä. Juniorijoukkueiden sponsoroinnissa myös seuran yksittäiset joukkueet ovat usein aktiivisia.

Yritysyhteistyösopimukset

Seurojen ja yritysten yhteistyöllä pyritään useisiin päämääriin. Perinteisesti urheiluseurat ovat hakeneet sponsoreita rahoittamaan toimintaansa. Urheiluseurojen ja yritysten välinen yhteistyö on muuttunut, ja yritykset odottavat rahoilleen vastiketta. Yritykset hyötyvät urheilun rahoittamisesta muun muassa saamalla näkyvyyttä, pääsemällä mukaan toimijaverkostoihin ja kirjastamalla omaa yrityskuvaansa. Yritykset myös seuraavat sponsorointinsa vaikuttavuutta.

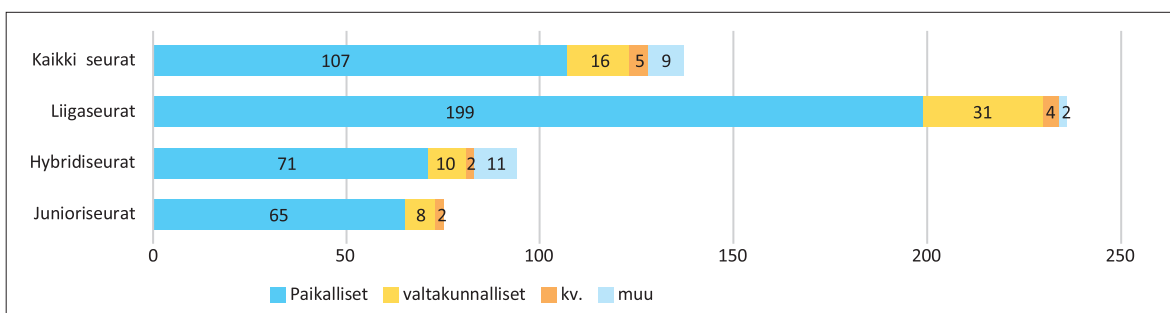
Yritysyhteistyökysymykseen vastasi 59 seuraa. Junioriseuroista saatiin vain neljä vastausta, joten niiden osalta tulokset ovat vaillinaiset. Vastanneilla seuroilla oli

yhteensä 7 582 kumppanuutta yritysten kanssa. Yhteistyöstä 84 prosenttia (6 342) kohdistui paikallisiin ja alueellisiin yrityksiin, 12 prosenttia (880) valtakunnallisiin yrityksiin ja kaksi prosenttia (136) kansainvälisiin yrityksiin. Muita sponsoroivia tahoja oli 236 (3 %). Pääosa muista sponsoreista tuki kahta seuraa, joista toista rahoitti 50 ja toista 100 yksityishenkilöä.

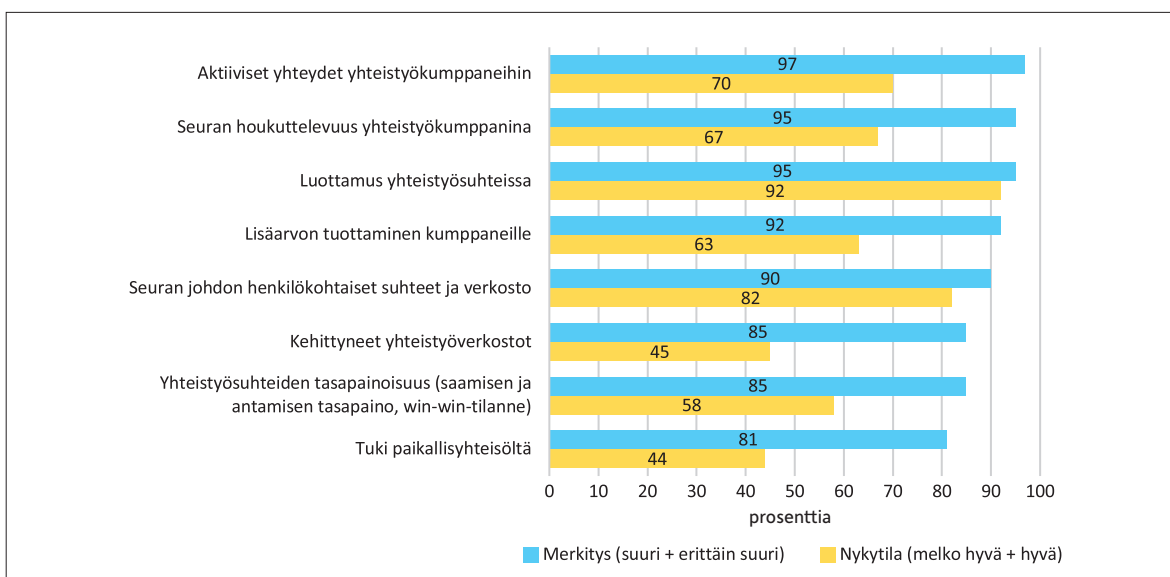
Seuroilla oli keskimäärin 137 yritysyhteistyösopimusta, joista 107 kohdistui paikallisiin ja alueellisiin, 16 valtakunnallisiin ja 5 valtakunnallisiin yrityksiin (Kuvio 25). Muiden tahojen kanssa yhteistyösopimuksia oli keskimäärin yhdeksän. Liigaseuroilla sopimuksia oli keskimäärin 236, hybridiseuroilla 94 ja junioriseuroilla 75.

Arvio seurojen ulkoisten suhteiden nykytilasta ja merkityksestä

Seuran yhteistyökapasiteettia kuvaavissa tekijöissä nykytilan arviointi paljasti merkittäviksi koetuissa yhteistyösuhteissa selviä heikkouksia (kuvio 26). Parhaalla tolalla olivat luottamus yhteistyösuhteisiin sekä seuran johdon



Kuvio 25. Seurojen yritysyhteistyösopimusten lukumäärät keskimäärin seuratyypeittäin, (n=59).



Kuvio 26. Seuran ulkoiset suhteet: merkitys tavoitteiden kannalta ja nykytila, osuus vastaajista (%), (n=59-60).

henkilökohtaiset suhteet ja verkostot, joiden nykytilan yli 80 prosenttia vastaajista arvioi hyväksi tai melko hyväksi. Näiden osalta merkityksen ja nykytilan ero jäi pieneksi. Muista tekijöistä aktiiviset yhteydet yhteistyökumppaneihin (70 % melko hyvä tai hyvä), seuran houkuttelevuus yhteistyökumppanina (67 %), lisäarvon tuottaminen kumppaneille (63 %) sekä yhteistyösuhteiden tasapainoisuus (58 %) arvioitiin kohtuullisesti toteutuviksi. Ero merkityksen ja nykytilan välillä oli kuitenkin suuri.

Heikoimmiksi vastaajat arvioivat ”kehittyneet yhteistyöverkostot” (45 %) ja ”tuen paikallisyhteisöltä” (44 %). Tuki paikallisyhteisöltä erosi muista väitteistä siinä, että seura oli enemmän tuen vastaanottaja kuin aktiivinen toimija.

Seuratyypeittäin tarkasteltiin liigaseurojen sekä hybridiseurojen vastauksia (liite 4). Junioriseuroista vastauksia ei analysoitu niiden vähäisen lukumäärän vuoksi. Liigaseurat olivat selvästi hybridiseuroja tyytyväisempiä ulkoisten suhteiden nykytilaan suhteutettuna seuran tavoitteisiin. Ulkoisiin suhteisiin liittyvät merkitykset nähtiin myös kokonaisuutena hieman suurem-

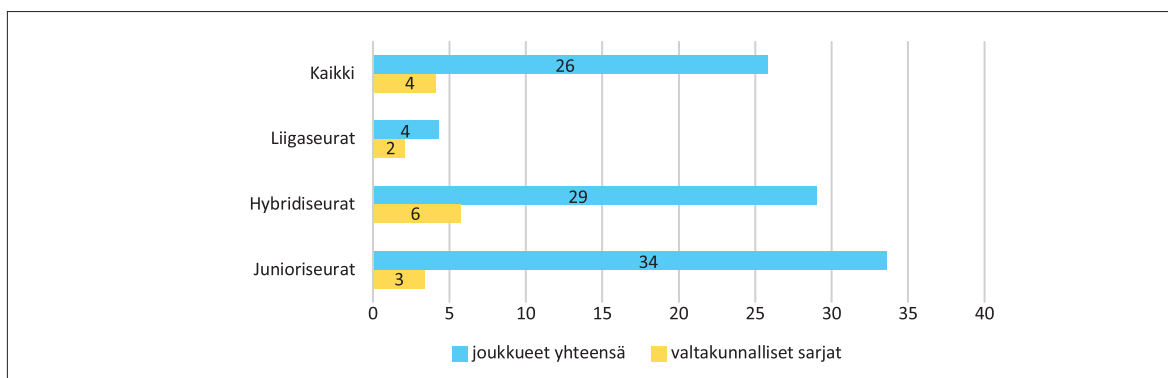
miksi. Myös tällä kapasiteetin osa-alueella hybridiseurat näkivät kuilun nykytilan ja merkityksen välillä suuremmaksi kuin liigaseurat.

5.5. Urheilutoiminta

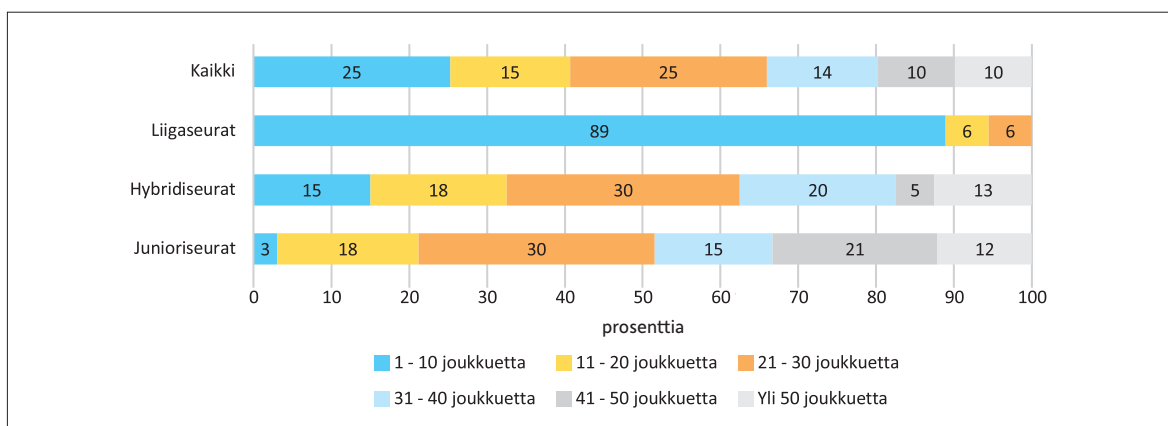
Joukkueet

Kaikkiaan kyselyyn vastanneissa seuroissa toimi yhteensä 2 345 joukkuetta. Lukuun sisältyvät valtakunnallisten sarjajoukkueiden lisäksi ikäkausijoukkueet tai harrasteryhmät. Keskimäärin yhdessä seurassa oli 26 (25,8) joukkuetta, joista neljä osallistui valtakunnallisiin sarjoihin (kuvio 27).

Junioriseuroissa joukkueita oli eniten, keskimäärin 34, joista kolme osallistui valtakunnallisiin sarjoihin. Hybridiseuroissa joukkueita oli keskimäärin 29, joista valtakunnallisissa sarjoissa pelasi keskimäärin kuusi. Liigaseuroissa joukkueita oli keskimäärin neljä, joista kaksi pelasi valtakunnallisissa sarjoissa. Yleensä pelkästään liigatoimintaan keskittyvissä seuroissa on yksi tai kaksi joukkuetta. Yhteistyösopimukset farmi- ja junioriseuralla kanssa takaavat riittävän pelaajamassan. Tässä kyse-



Kuvio 27. Seurojen keskimääräiset joukkuemäärät sekä valtakunnallisissa sarjoissa pelaavien joukkueiden keskimääräiset lukumäärät seuratyypeittäin (n=91).



Kuvio 28. Seurojen joukkuelukumäärän jakautuminen seuratyypeittäin, % (n=91).

lyssä kahden liigaseuran ilmoittamat suuremmat joukkemäärät nostivat seuratyypin keskiarvoa (kuvio 28).

Pelaajasopimukset

Urheilun ammattimaistumisen yhtenä ulottuvuutena on seuran ja pelaajan suhteen muuttuminen jäsenyydestä sopimusperustaiseksi. Tarkastelimme sopimussellisuutta neljän urheilijasopimustyyppin avulla. Kaksi sopimustyyppiä liittyi ammattiuurheiluun: 1) ammattiuurheilijan lakisäätöiseen vakuutukseen liittyvä, kaikille vähintään 11 690 euroa ansaitseville urheilijoille pakollinen sopimus (Tapaturmavakuutuskeskus 2020), sekä 2) puoliammattilaissopimus, joka tulkitaan työsopimukseksi, jossa pelaajalle maksetaan palkkaa tai palkkioita alle 11 690 euroa vuodessa.

Kaksi muuta sopimusmuotoa, 3) muut pelaajasopimukset sekä 4) pelaajan työllistäminen seuraan muutoin kuin pelaajana, täydentävät seuran ja pelaajan välistä sopimuskokonaisuutta. Joidenkin seurojen sopimusasioita täsmennettiin, jolloin selvisi joidenkin seurojen hyödyntävän pelaajien palkkaamista muuten kuin urheilijana eräänlaisena puoliammattilaisuuden mahdollistavana muotona. Vastanneissa seuroissa urheili yhteensä 2 962 sopimuspelaajaa (Taulukko 9).

Sopimuspelaajista 30 prosenttia (890) oli naisia ja 70 prosenttia (2072) miehiä. Työsuhteisia pelaajia (sopimusmuodot 1, 2 & 4) oli yhteensä 811, joista 17 prosenttia (141) oli naisia ja 83 prosenttia (671) miehiä. Puoliammattilaisuuden huomioiminen nosti työsuhteisten naisten osuutta huomattavasti. Tapaturmavakuutuskeskuksen tilastoissa ammattilaisina pelaava nai-

sia (sopimus 1) oli Suomessa vuonna 2020 yhteensä 29 (2,5 %) ja sitä aiemmin osuus on ollut alle kaksi prosenttia (Tapaturmavakuutuskeskus 2022). Myös tässä kyselyssä naisten ammattipelaajasopimuksia oli ainoastaan kahdessa vastanneessa seurassa (4 %). Vastava luku miesten sopimuksissa oli 28 seuraa (42 %). Muita kuin työsopimusluontoisia pelaajasopimuksia oli yhteensä 2 150, joista 35 prosenttia oli naispelaajilla ja 65 prosenttia miespelaajilla.

Liigaseuroissa oli keskimäärin 16 ammattipelaajasopimusta ja yhdeksän puoliammattilaisopimusta, kun niitä hybridiseuroissa oli molempia keskimäärin kolme. Junioriseuroissa oli ainoastaan yksittäisiä sopimuksia. Muita pelaajasopimuksia oli puolestaan selvästi enemmän hybridi- ja junioriseuroissa. Pelaajien työllistäminen seuraan muissa roolissa kuin urheilijana oli hieman yleisempää muissa kuin liigaseuroissa.

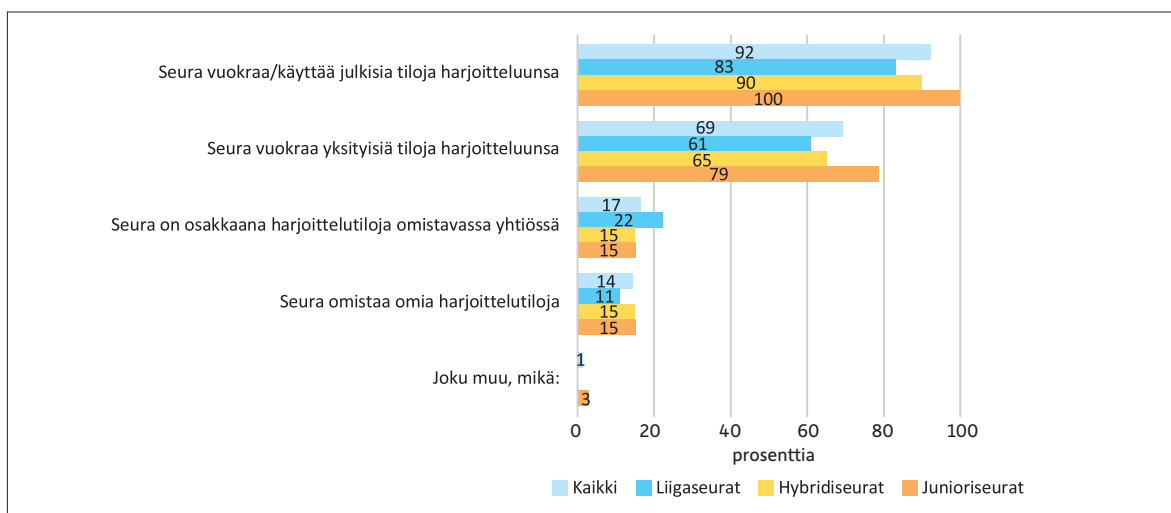
Harjoitustilat

Julkisen sektorin tarjoamat harjoitustilat luovat edellytykset suomalaiselle seuratoiminnalle. Vastanneista seuroista 92 prosenttia ilmoitti käyttävänsä yhteiskunnan tarjoamia tiloja harjoitteluun (kuvio 29). Junioriseuroista kaikki käyttivät näitä tiloja. Liigaseuroissa osuus oli 83 prosenttia ja hybridiseuroissa 90 prosenttia. Seuroista 69 prosenttia vuokrasi yksityisiä tiloja, 17 prosenttia oli osakkaana olosuhdeyhtiössä ja 14 prosenttia omisti harjoitustiloja.

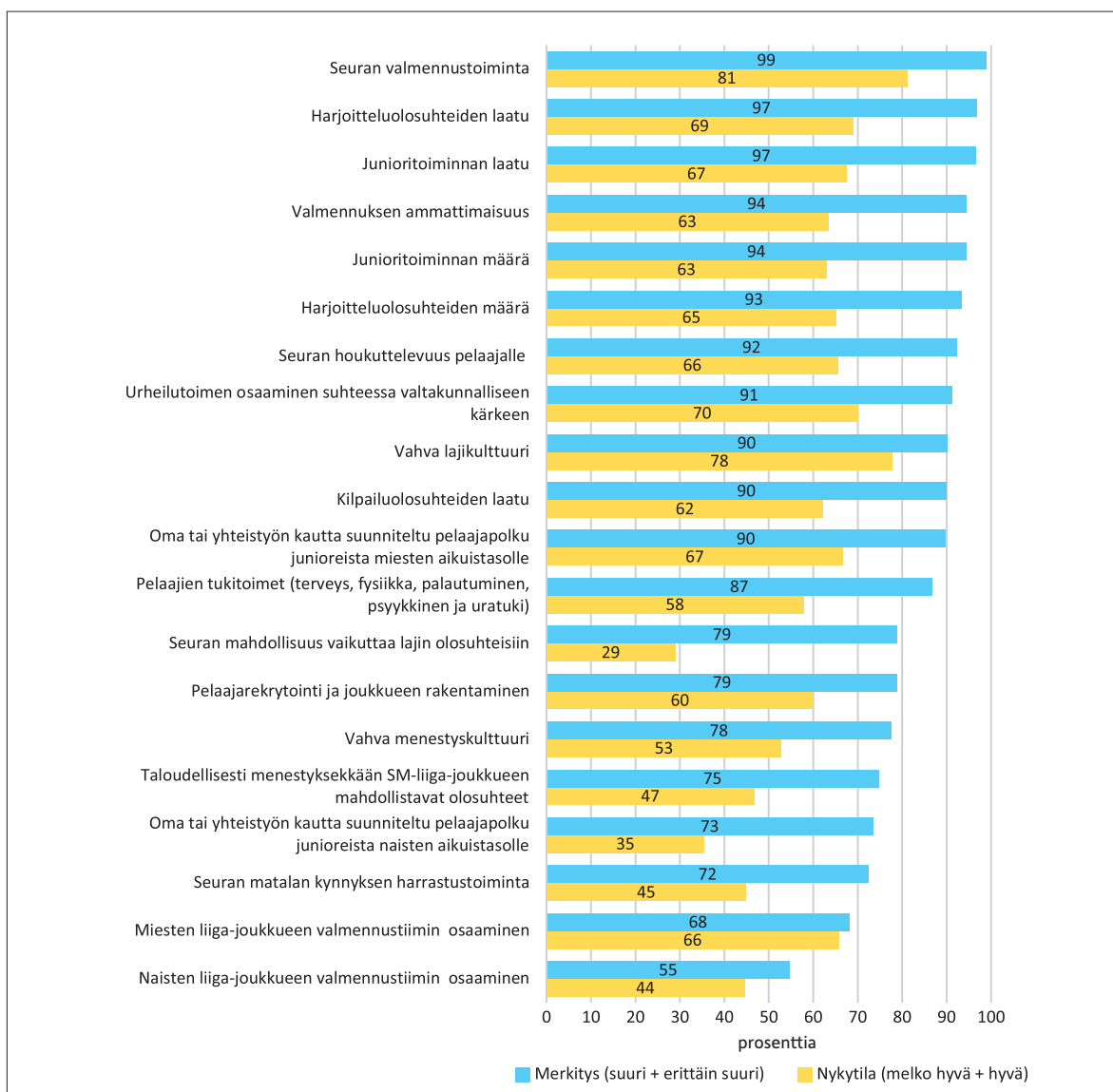
Tulokset osoittavat, että joukkueurheiluseurat tarvitsevat toimintoihinsa omistuspohjaltaan erilaisia tiloja. Toiminnan laajentuessa ja ammattimaistuessaa

NAISET (n=53 seuraa)	Osuus seuroista, %	Seuroissa pelaajia, kpl	Pelaajia, ka. / seura
Ammattipelaajasopimus	4 %	4	0,1
Puoliammattilaissopimus	19 %	93	1,8
Pelaaja työllistetty seuraan muussa roolissa	30 %	44	0,8
Työsuhteiset pelaajat, yhteensä		141	
Muu pelaajasopimus	66 %	749	14,1
Kaikki sopimuspelaajat, yhteensä naiset		890	
MIEHET (n=67 seuraa)	Osuus seuroista, %	Seuroissa pelaajia, kpl	Pelaajia, ka. / seura
Ammattipelaajasopimus	42 %	387	5,8
Puoliammattilaissopimus	45 %	217	3,2
Pelaaja työllistetty seuraan muussa roolissa	34 %	67	1,0
Työsuhteiset pelaajat, yhteensä		671	
Muu pelaajasopimus	57 %	1401	20,9
Kaikki sopimuspelaajat, yhteensä miehet		2 072	

Taulukko 9. Sopimuspelaajien osuudet ja lukumäärät eri sopimustyypeissä vastanneissa seuroissa, nais- ja miespelaajat.



Kuvio 29: Seuran käyttämät harjoitustilat, osuus seuroista seuratyypin mukaan %.



Kuvio 30. Seuran urheilutoiminta ja olosuhteet: merkitys tavoitteiden kannalta ja nykytila, osuus vastaajista (%), (n=64–90).

harjoitustilojen tarve kasvaa. Omat tai yhteisesti omistetut tilat tarjoavat seuroille paremmat vaikutusmahdollisuudet vuorojen ajoittamiseen kuin julkisen sektorin tilat, joilla on paljon käyttäjiä useista eri lajeista.

Arvio urheilutoiminnan nykytilasta ja merkityksestä

Urheilutoiminnan arvioi noin kaksikolmannesta vastaajista nykytilaltaan pääosin melko hyväksi tai hyväksi (kuvio 30). Seuran valmennustoiminta (81 %) ja vahva lajikulttuuri (77 %) nousivat urheilutoimen vahvuiksiksi. Heikoimmat nykytila-arviot kohdistuivat mahdollisuuksiin vaikuttaa olosuhteisiin (29 %) ja pelaajapolkuun naisten aikuistasolle (35 %). Urheilutoimeen liitettyjen tekijöiden merkitys arvioitiin yleisesti ottaen suureksi. Vähintään 75 prosenttia vastaajista arvioi 16 tekijää 20:stä merkitykseltään suureksi tai erittäin suureksi.

Liigaseurat arvioivat liigatoimintaan, valmennukseen ja talouteen liittyvät tekijät erittäin merkitykselliseksi ja näkivät niiden nykytilan olevan pääosin hyvä. Eroa merkityksen ja nykytilan välillä oli suurin taloudellisesti menestyksekkään liigajoukkueen mahdollistavien olosuhteiden ja vahvan menestyskulttuurin kohdalla (erotus -28). Junioriseurat sekä hybridiseurat arvioivat urheilutoiminnan perustekijät, kuten junioritoiminnan laadun, seuran valmennustoiminnan ja harjoitusolosuhteiden määrän merkitykseltään tärkeimmiksi. Arviot eri tekijöiden nykytilan tasosta jäivät matalammaksi kuin liigaseuroilla. Seuratyyppittaiset arviot on esitetty liitteessä 5.

5.6. Liigajoukkueet

Kyselyyn vastanneista seuroista 65 prosenttia (n=59) ilmoitti pelaavansa joko miesten (n=33) tai naisten (n=35) liigatasolla jalka- tai pesäpallossa kaudella 2020–21. Yhdeksän seuraa pelasi sekä miesten että naisten liigaa kaudella 2020–21. Tulosten raportoinnissa kaudet nimetään talvilajien mukaisesti, jolloin vastaava kausi jalka- ja pesäpallossa on kahden luvun ensimmäinen vuosi, eli kausi 2019–20 tarkoittaa jalka- ja pesäpallossa kautta 2019.

Mitä pidemmälle kaupallistuneesta ja ammattimaisuudesta lajista on kyse, sitä suurempi osuus lajin liigaseuroista on osakeyhtiötä tai edustusjoukkueet muodostavat oman yhdistyksen. Miesten Liigassa kaikki seurat ovat osakeyhtiötä, ja Veikkausliigassa kaudella 2020 ainoastaan Rovaniemen Palloseura toimi yhdistysmuotoisesti. Korisliigassa ja Superpesiksessä toimi muutamia

osakeyhtiöseuroja ja salibandyliigassa kahdella joukkueella oli osakeyhtiö. Rajat saman seurabrändin alla toimivan osakeyhtiön ja yhdistyksen välillä saattavat olla operatiivisessa toiminnassa häilyviä.

Naisten ja miesten liigajoukkueet ovat pitkälti eriytyneet omiin seuroihinsa. Tutkimuksen viidessä lajissa oli yhteensä 125 liigapaikkaa, joista vain 24 (12 seuraa/19 % liigapaikoista) oli saman seuraorganisaation hallussa sekä naisten että miesten liigoissa, kuten pesäpallossa Manse PP tai jalkapallossa Kuopion Palloseura (Kups Oy). Eniten samassa organisaatiossa toimittiin salibandyssä, jossa oli viisi yhteistä liigaa pelaavaa seuraa.

Miesten liigajoukkueet

Kyselyyn vastanneet miesten liigoja pelaavat seurat ilmoittivat joukkueessa olevan keskimäärin 22 pelaajaa. Minimissään joukkueessa oli 11 ja maksimissaan 36 pelaajaa kauden aikana. Joukkueessa pelasi keskimäärin yhdeksän (40 %) omaa junioria. Enimmillään omia junioreita oli 24 ja vähimmillään yksi. Lajikohtaisen luvut on esitetty taulukossa 10. Omien junioripeleiden kohdalla korisliigajoukkueet ja F-liigajoukkueet muodostivat ääripäät. Korisliigan joukkueissa vain joka viides pelaaja (19 %) oli oma juniori, F-liigassa heitä oli lähes kaksi kolmasosa (63 %) pelaajista.

MIEHET	Pelaajia, ka.	Omia junioreita, ka.	Omat juniorit, %
Jalkapallo (n=4 seuraa)	23	6	27 %
Jääkiekko (n=6 seuraa)	31	11	35 %
Koripallo (n=6 seuraa)	13	3	19 %
Pesäpallo (n=9 seuraa)	17	7	40 %
Salibandy (n=6 seuraa)	26	17	63 %
Kaikki lajit (n=31 seuraa)	22	9	40 %

Taulukko 10. Miesten liigajoukkueiden keskimääräiset pelaajamäärät kaudella 2020–21 sekä omien juniorien lukumäärä ja prosenttiosuus.

Kyselyyn vastanneiden miesten liigajoukkueeseurojen (n=30) yhteenlasketut tulot kaudella 2018–19 olivat 86 miljoonaa euroa. Näiden seurojen liigajoukkueiden (n=27) yhteenlasketut budjetit olivat 24 miljoonaa euroa (taulukko 11). Liigajoukkueen keskibudjetti oli 769 000 euroa kaudella 2018–19. Summa nousi seuraavalla kaudella 884 000 euroon. Kysely toteutettiin vuodenvaihteessa 2020–21, jolloin kausi oli kes-

ken jääkiekossa, salibandyssä ja koripallossa. Liigaseurojen arvion mukaan joukkueiden keskibudjetti laski 821 000 euroon. Budjettien mediaanit olivat selvästi keskiarvoa pienempiä. Suurimmat budjetit ilmoittivat jääkiekon Liiga-joukkueet.

Suurin osa liigajoukkueista toimi omavaraisesti. Hieman yli kolmasosa (36 %) joukkueista raportoi tulojen olleen menoja suuremmat kaudella 2018–19. Yhtä moni (36 %) kertoi tulojen ja menojen olleen tasapainossa. Joukkueista 28 prosenttia ilmoitti menojen olleen tuloja suuremmat. Koronapandemian jatkuessa yhä useampien liigajoukkueiden menot ovat ylittäneet tulot.

	Kausi 2018–19 (n=27)	Kausi 2019–20 (n=27)	Kausi 2020–21 (n=28)
Keskiarvo	769 000 €	884 000 €	821 000 €
Mediaani	425 000 €	510 000 €	460 000 €
Minimi	32 000 €	90 000 €	100 000 €
Maksimi	3 000 000 €	3 200 000 €	3 000 000 €
Yhteensä	20 800 000 €	23 900 000 €	23 000 000 €

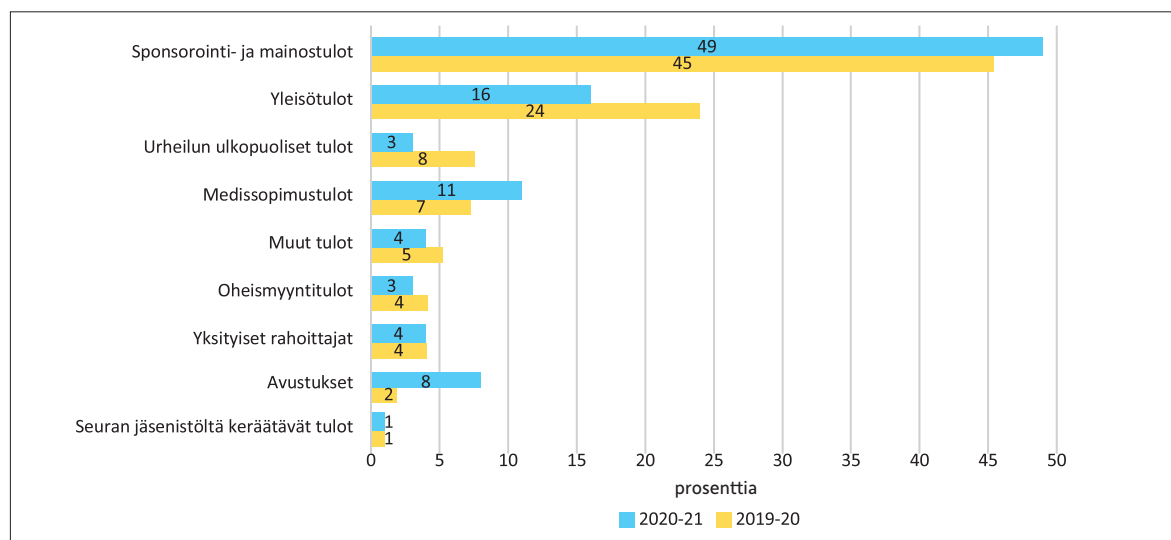
Taulukko 11. Miesten liigajoukkueiden budjetti kausilta 2018–19, 2019–20 ja 2020–21. Jalka- ja pesäpallossa kyseessä kaudet 2018, 2019 ja 2020.

Selvästi suurin osa liigajoukkueiden tuloista kertyi sponsorointi- ja mainostuloista (45 %) sekä yleisötuloista (24 %) (kuvio 31). Liigajoukkueilla nämä tulot muodostivat yli kaksi kolmasosaa (69 %) tuloista. Seuraavaksi suurimmat osuudet olivat urheilun ulkopuoliset tulot (8 %) ja mediasopimustulot (7 %). Oheis-

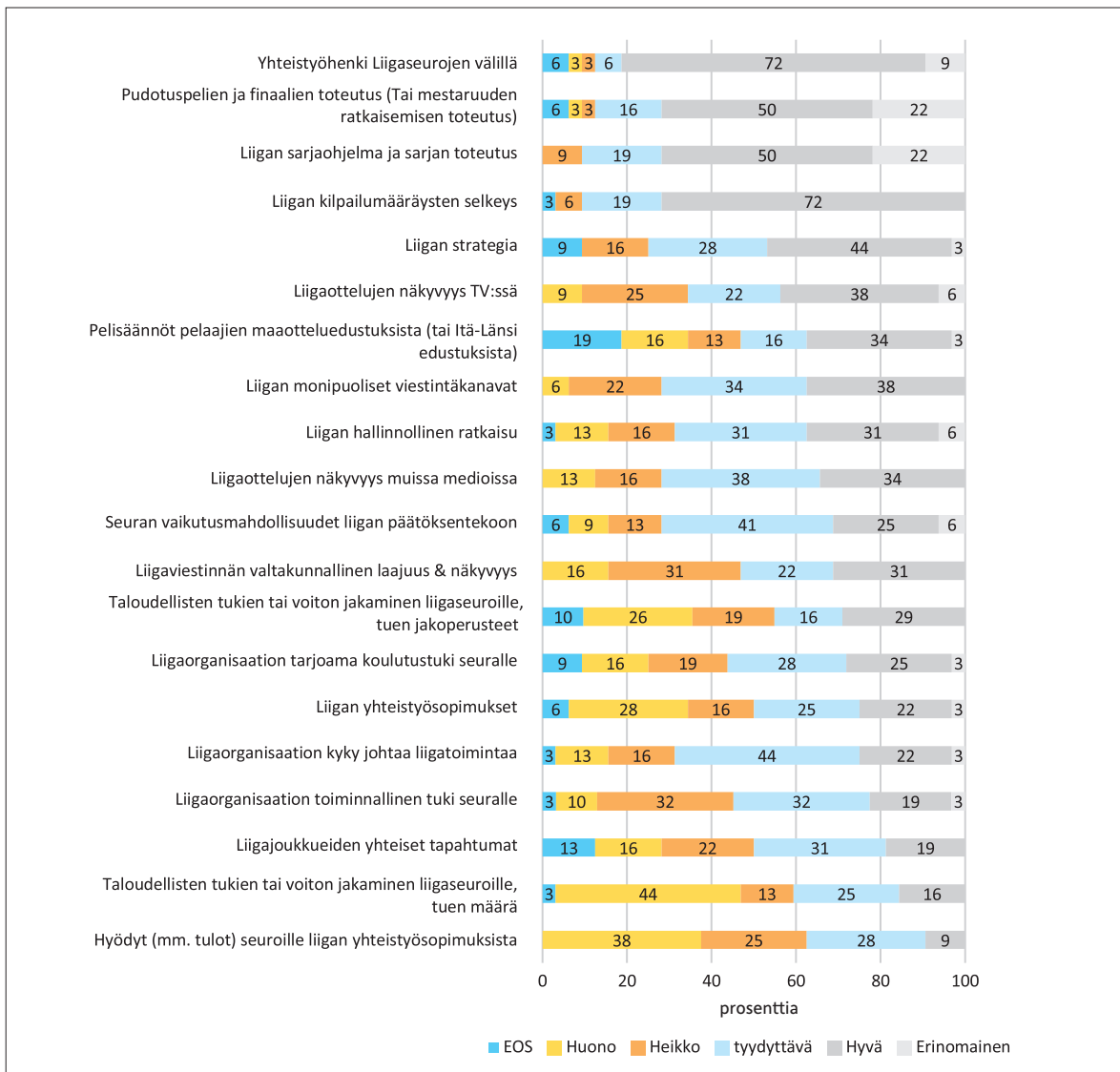
myynti (4 %) sekä tulot yksityisiltä rahoittajilta (4 %) ja avustukset (2 %) olivat vain kymmenes kokonaistuloista. Tulomuotojen osuuksissa tapahtui muutoksia kaudella 2020–21, joka oli etenkin sisälajeille hankala koronapandemian vaivaava kausi. Sponsorointi- ja mainostulojen (49 %), mediasopimustulojen (11 %) ja avustusten (8 %) osuudet nousivat yhteensä 14 prosenttiyksikköä ja yleisötulojen laskivat 8 prosenttiyksikköä.

Vastaajat arvioivat miesten liigajoukkueen vieneen keskimäärin 59 prosenttia seuran kaikkien palkattujen työntekijöiden, poissulkien pelaajat, yhteenlasketusta työajasta kaudella 2019–20. Kolme liigaseuraa neljästä (74 %) pelasi liigaottelunsa kunnan omistamissa tiloissa. Kymmenen prosenttia vuokrasi tilat yksityiseltä. Lopuista kahdesta seurasta toinen oli tilat omistavan yrityksen osakas ja toinen omisti tilat itse. Yli puolet (53 %) miesten liigaseuroista määritteli maakunnan seuran liigajoukkueen pääasialliseksi markkina-alueeksi. Rungas kolmasosa (37 %) piti yhtä tai useampaa kuntaa markkina-alueena. Kymmenelle prosentille liigaseuroista markkina-alue oli koko Suomi.

Peräti 81 prosenttia miesten liigaa pelaavien seurojen johtoon kuuluvista piti seurojen välistä yhteistyötä hyvänä tai erinomaisena (kuvio 32). Myös liigojen organisointiin ja sarjaohjelmiin oltiin varsin tyytyväisiä. Mielipiteet liigojen viestintään, hallinnollisiin ratkaisuihin tai seurojen vaikutusmahdollisuuksiin liigojen päätöksentekoon jakautuivat tasaisesti. Noin kolmasosa arvioi tilanteen hyväksi, kolmannes tyydyttäväksi ja kolmannes heikoksi. Kriittisimminkin vastaajat suhtautuivat seurojen liigalta saamiin hyötyihin, kuten koulutuksiin ja taloudellisiin tukiin. Myös liigan kanssa tehdyt taloudelliset sopimukset kirvoittivat kritiikkiä.



Kuvio 31. Eri tulomuotojen osuudet (%) miesten liigajoukkueiden kokonaistuloista kausilla 2019–20 ja 2020–21 (n=27). Jalka- ja pesäpallossa kaudet 2019 ja 2020.



Kuvio 32. Miesten liigaa pelaavien seurojen arviot liigan hallinnointiin ja toimintaan liittyvistä tekijöistä, osuus vastaajista (%) (n=32).

Naisten liigajoukkueet

Naisten liigajoukkueet toimivat useimmiten osana yhdistyspohjaista seuraa, jossa ne muodostavat oman, usein varsin itsenäisen yksikön. Osakeyhtiömalli on harvinainen. Jääkiekossa Helsingin IKF oy on ottanut naisten liigajoukkueen tiiviimmin osaksi toimintaa ja sama kehitys on havaittavissa Hämeenlinnan HPK:n kohdalla. Jalkapallossa KuPS:n ja Hongan naisten liigajoukkueet toimivat osakeyhtiön alaisuudessa. Pesäpallossa Manse PP:n sekä miesten että naisten superpesisjoukkueet toimivat erillisen edustus ry:n alaisuudessa.

Kyselyn seurojen naisten liigajoukkueissa oli keskimäärin 21 pelaajaa, joista kahdeksan oli oman seuran kasvatteja (taulukko 12). Suurimmassa naisten liigajoukkueessa oli 30 pelaajaa ja pienimmässä 11 pelaajaa. Omia junioreita oli maksimissaan 20. Kaksi joukkuetta pelasi täysin ilman junioritaustan seurassa omaavia pelaajia. Omien juniorien määrä vaihteli naisten liigajoukkueissa vähemmän kuin miesjoukkueissa, mutta 40 prosentin keskiarvo oli sama.

NAISET	Pelaajia, ka.	Omia junioreita, ka.	Omat juniorit, %
Jalkapallo (n=3 seuraa)	23	10	43 %
Jääkiekko (n=8 seuraa)	25	8	32 %
Koripallo (n=4 seuraa)	15	8	52 %
Pesäpallo (n=8 seuraa)	15	6	39 %
Salibandy (n=11 seuraa)	23	11	45 %
Kaikki lajit (n=34 seuraa)	21	8	40 %

Taulukko 12. Naisten liigajoukkueiden keskimääräiset pelaajamäärät kaudella 2020–21 sekä omien juniorien lukumäärä ja osuus pelaajista. Jalka- ja pesäpallossa kausi 2020. Suurin osa seuroista (71 %) pelasi kunnan omistamissa tiloissa. Yli viidesosa (21 %) vuokrasi yksityisiä tiloja ottelutapahtumiin ja loput (8 %) oli mukana omistamassa ottelutiloja. Vajaat kaksikolmasosa (62 %) vastaajista arvioi seuransa naisten liigajoukkueen pääasialliseksi markkina-alueeksi yhden tai useamman lähikunnan. Neljäsosa (24 %) piti maakuntaa päämarkkina-alueena ja 12 prosenttia koko Suomea. Yksi seura näki koko maailman markkina-alueeksi.

Vastaajat arvioivat naisten liigajoukkueen vievän keskimäärin 26 prosenttia seuran kaikkien palkattujen työntekijöiden, poissulkien pelaajat, yhteenlasketusta työajasta kaudella 2019–20. Vain 25 prosentilla liigajoukkueen osuus oli yli puolet kaikkien työntekijöiden työajasta. Suurimmassa osassa (69 %) seuroja käytettiin työaikaa naisten liigajoukkueeseen alle 30 prosenttia kokonaistyöajasta.

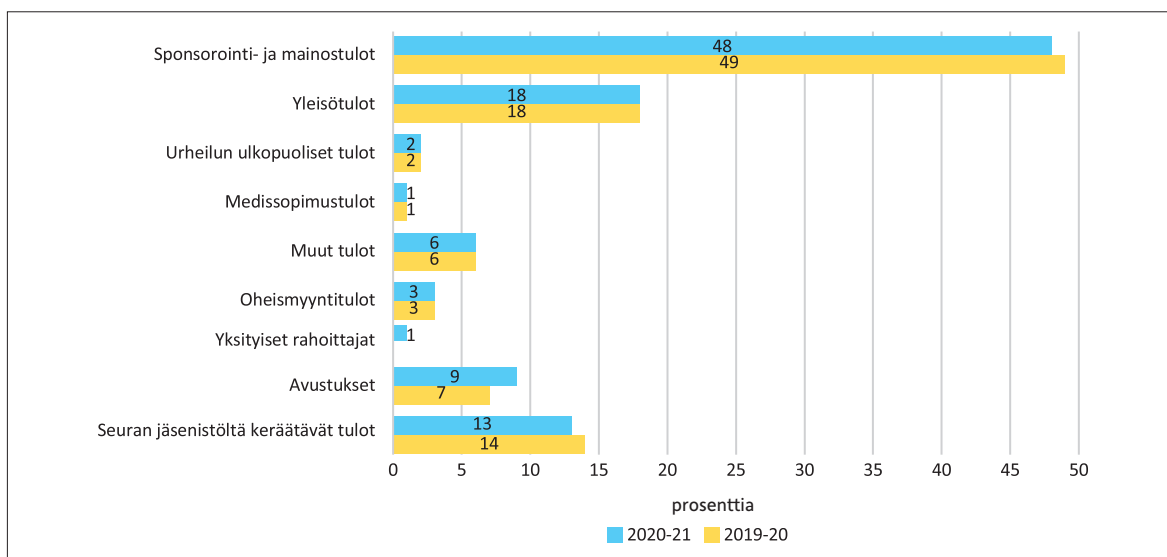
Kyselyyn vastanneiden naisten liigaa pelaavien seurojen (n=32) yhteenlasketut kokonaistulot tilivuonna

2019 olivat 47 miljoonaa euroa. Kyseisten seurojen liigajoukkueiden (n=29) yhteenlasketut budjetit olivat kaudella 2018–19 yhteensä 3,2 miljoonaa euroa (taulukko 13). Naisten liigajoukkueiden asema ja merkitys seuroissa ei siis yllä lähelläkään miesten tasolle. Naisten liigajoukkueen keskiarvo oli 111 000 euroa kaudella 2018–19, josta se nousi 120 000 euroon kaudella 2020–21. Budjettien mediaanit olivat selvästi keskiarvoa pienempiä. Suurimmat budjetit ilmoittivat naisten Superpesisjoukkueet.

Suurin osa naisten liigajoukkueista toimi omavaraisesti. Noin neljäsosa (23 %) joukkueista raportoi tulojen ylittäneen menot kaudella 2018–19. 42 prosenttia ilmoitti tulojen ja menojen olleen tasapainossa. Menot ylittivät tulot 35 prosentilla liigajoukkueista. Koronapandemialla ei vaikuttanut yhtä kielteisesti naisten liigajoukkueiden talouteen kuin miehillä. Menojen ja tulojen tasapainoon ylsi kaudella 2020–21 yli puolet (53 %) joukkueista ja 15 prosentilla tulot olivat edelleen menoja suurempia.

	Kausi 2018–19 (n=29)	Kausi 2019–20 (n=31)	Kausi 2020–21 (n=34)
Keskiarvo	111 000 €	114 000 €	120 000 €
Mediaani	74 000 €	80 000 €	82 000 €
Minimi	10 000 €	10 000 €	10 000 €
Maksimi	350 000 €	400 000 €	400 000 €
Yhteensä	3 200 000 €	3 500 000 €	4 100 000 €

Taulukko 13. Naisten liigajoukkueiden budjetti kausilta 2018–19, 2019–20 ja 2020–21. Jalka- ja pesäpallossa kaudet 2018, 2019, 2020.



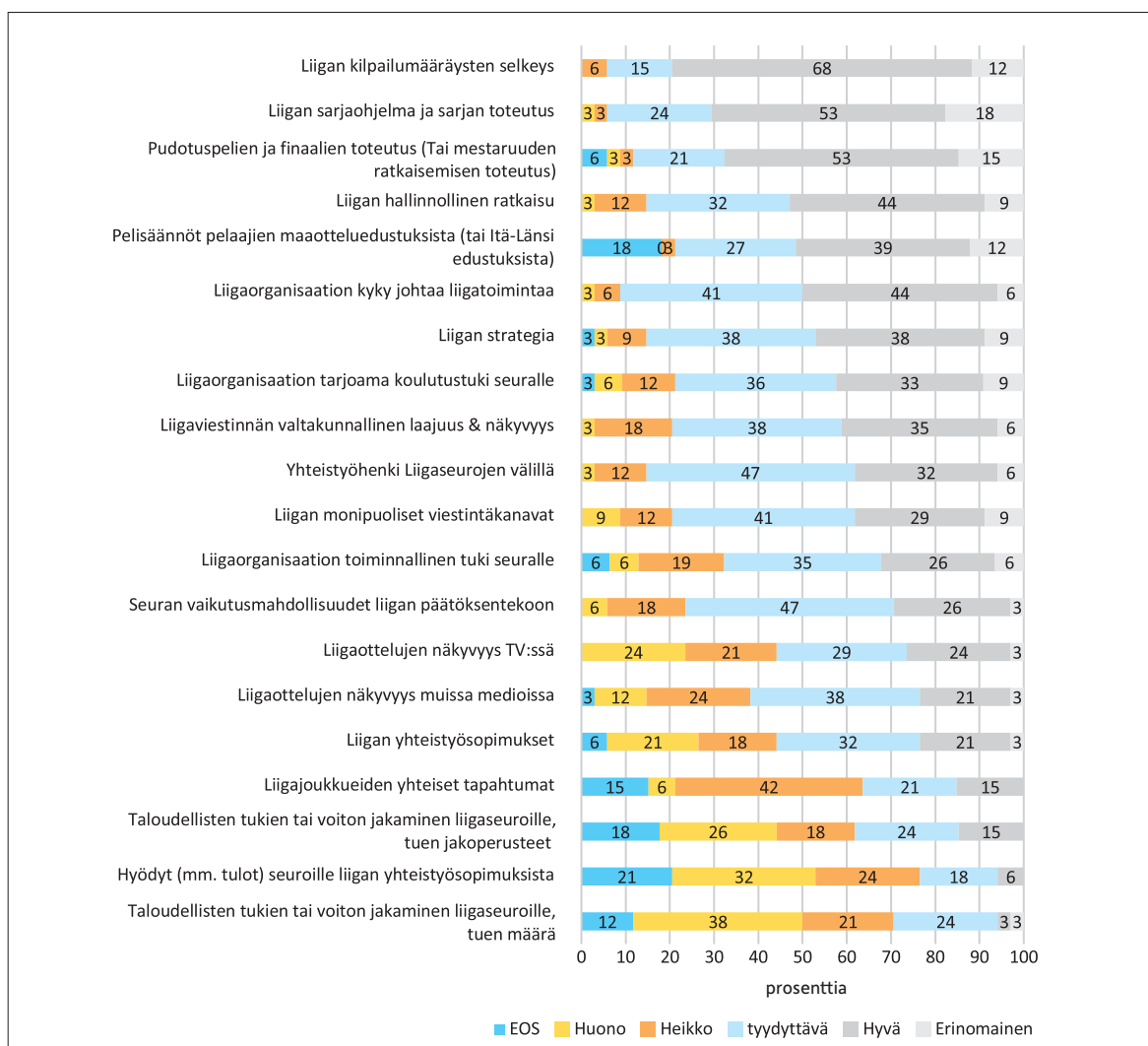
Kuvio 33. Eri tulomuotojen osuudet naisten liigajoukkueiden kokonaistuloista kausilla 2019–20 & 2020–21, %. (n=32). Jalka- ja pesäpallossa kaudet 2019 & 2020.

Naisten liigajoukkueiden tuloissa korostuivat sponsorointi- ja mainostuottojen (48 %) ja yleisötulojen (18 %) lisäksi seuran jäsenistöltä kerättävät tulot (13 %) (kuvio 33). Usein tämä tarkoittaa sitä, että pelaajat itse rahoittavat toimintaa merkittävästi. Naisten liigajoukkueissa koronapandemia ei vaikuttanut kaudella 2020–21 juurikaan eri tulomuotojen välisiin suhteisiin, mikä kertoo toiminnan harrastus- tai puoliammattilaisuusluonteesta. Suurimmat yleisötulot ilmoittivat naisten Superpesisjoukkueet.

Naisten liigajoukkueiden arviot liigoista, niiden organisoinnista, normeista ja tuesta liigaseuroille olivat pitkälti samansuuntaisia kuin miesjoukkueilla (kuvio 34). Positiivisimmat arviot saivat liigan kilpailutoimin-

nan suunnittelu ja toteutus, joita yli kaksikolmasosa vastaajista piti hyvinä tai erinomaisesti hoidettuina. Noin puolet vastaajista oli myös tyytyväisiä hallintoon ja liigaorganisaation kykyyn johtaa liigatoimintaa. Suurin osa (47 %) vastaajista piti liigaseurojen välistä yhteistyötä vain tyydyttävänä. Vain alle kolmasosa luonnehti yhteistyötä hyväksi tai erinomaiseksi.

Parannettavaa naisten liigatoiminnassa löytyi ensisijaisesti taloudellisten ja muiden hyötyjen jakamisessa seuratoiminnalle, liigojen yhteistyösopimuksissa sekä medianäkyvyydessä. Myös vaikutusmahdollisuudet liigan toimintaan sekä seurojen yhteiset tilaisuudet saivat kriittistä palautetta.



Kuvio 34. Naisten liigaa pelaavien seurojen arviot liigan hallinnoinnista ja organisoitumisesta, osuus vastaajista, %, (n=34).



Porin Pesäkarhut–Jyväskylän Kirittäret
29.10.2019. Kuva: Tomi Vastamäki

6. Yhteenveto ja pohdinta

Tarkastelimme joukkuelajien seurojen ammattimaistumista sekä liigaa pelaavien seurojen että suurten ruohonjuuritason seurojen näkökulmasta. Tutkimuksessamme oli mukana liigatoimintoihin kiinnittyviä seuroja, selviä junioriseuroja ja iso joukko niin kutsuttuja hybridiseuroja, jotka kiinnittyivät kumpaankin osa-alueeseen. Tämä toi ammattimaistumisen tarkasteluun kiinnostavan ulottuvuuden. Eri-laiset organisaatioihin vaikuttavat systeemiset tekijät, kuten poliittiset tai urheilulliset ohjelmat ja seurojen toimintaympäristö, pitäisikin ottaa nykyistä paremmin huomioon (Dowling ym. 2014). Kyselymme seurat toimivat esimerkiksi liigassa, paikallistasolla ja erilaisten lajikulttuurien osana. Kapasiteettitutkimuksia mukailleen tutkimuksemme teemoiksi muodostuivat seurojen ihmiset ja työvoima, talous ja johtaminen, ulkoiset suhteet sekä urheilutoiminta ja liigajoukkueet.

Ihmiset ja työvoima

Ihmisten ja työvoiman osalta selvimmäksi ammattimaistumisen tunnusmerkiksi on muodostunut työntekijöiden palkkaaminen. Tutkimuksemme seuroissa oli keskimäärin seitsemän päätoimista työntekijää. Työntekijämäärän kasvaessa palkatusta henkilöstöstä muodostuu oma osa organisaatiota, esimerkiksi ”toimisto”, ja erilaiset työnjaolliset kysymykset tulevat eteen. Seurakoon kasvaessa joudutaan kiinnittämään huomiota myös koko seuran organisaatioina ja sen eri toimijaryhmiin: luottamushenkilöihin, vapaaehtoiisiin ja palkattuihin henkilöihin. Seuroissa vaikuttavat myös joukkueiden ja emoseuran väliset suhteet.

Osa-aikaisesti palkattujen henkilöiden määrä vaihteli seuroissa nolasta kahteensataan. Tämä kertoo seurojen ratkaisseen vapaaehtoisuuden ja työntekijyyden osa-aikaiset toimijaroolit toisistaan eri tavoin. Työläiden vapaaehtoistehtävien muuttaminen työsuhteiseksi on saattanut helpottaa rekrytointiongelmia ja tuoda vakautta tehtävien hoitoon.

Monien seurojen tavoitteena on palkata lisää työvoimaa. Tässä mielessä ammattimaistumisprosessi näyttää edelleen etenevän. Palkkatyö tekee seuroista työnantaja, mikä kysyy työnantajaosaamista. Seurakentän ammattimaistumisen tuoreutta ilmiönä kuvastaa tilanne, joka syntyi koronapandemian alkuvaiheessa. Seuratoimin-

taa tuntevia työmarkkinajärjestöjä ei ole, joten työnantajuuteen liittyvää neuvontaa antoivat lähinnä urheilujärjestöt. Tulevaisuudessa nähtäneen myös tähän liittyvää toimintojen ammattimaistumista.

Palkkatyöhön liittyy palkkakustannusten resursointi ja huoli kustannusten kasvusta. Tutkimistamme seuroista yli puolet oli saanut ulkopuolista rahoitusta palkkaukseen. Yleisin tukimuoto oli oppisopimus tai työllistämistuki, jota sai kolmasosa seuroista. Lajiliiton tukea sai neljäsosa ja opetus- ja kulttuuriministeriön seuratu-kea vajaa viidennes seuroista. Palkatun työvoiman yleistyessä on tärkeää pohtia eri tukimuotoja ja niiden hyödynnettävyyttä.

Ammattimaistumisen kannalta merkittävää on, miten työntekijöiden osaamisen kysymykset ratkaistaan. Kyselyn seurat kokivat pulmia osaavien henkilöiden rekrytinnissa. Toistaiseksi seuratyöhön päätyttyä hyvin kirjavan pohjakoulutuksen saaneita ihmisiä. Lisäksi alun perin valmentajina toimineet siirtyvät usein pikkuhiljaa organisointitehtäviin, joissa tarvitaan paljon muutakin kuin valmennusosaamista. Lajiliitot ovat ratkaisseet osaamispuutteita muun muassa täydennyskoulutuksilla tai seurakehitysprosessilla. Tulevaisuudessa on pystyttävä kehittämään kentän toimintoja ja tehtäviä ”ammattina” ja vastaamaan esiin nouseviin osaamiskysymyksiin.

Talous ja johtaminen

Liigaurheilussa talous määrittää esimerkiksi kyvyn palkata pelaajia. Talous on yhteydessä urheilutuotteen kaupalliseen arvoon. Ruohonjuuritasolla talous perustuu toiminnan volyyymiin harrastajien ja mahdollisesti muiden palvelujen ja tapahtumien kautta. Kyselyssämme taloudellisesti suurimpia seuroja olivat muutamat liigaseurat, mutta runsaalla kolmanneksella kaikista seuroista vuositulot ylittivät miljoona euroa. Merkittävä osa seuroista on siis taloudeltaan pienen yrityksen kokoisia yksiköitä. Talouden mittakaavan kasvu lisää ammattimaistumista, kun esimerkiksi erilaisten sopimusten ja vastuiden merkitys kasvaa. Koko suomalaisen seurakentän tulojen ja menojen talousvolyyymi on arviolta noin 0,8 miljardia euroa (Ala-Vähälä ym. 2021, 23).

Seurat pitivät tärkeinä taloudelliseen kapasiteettiin liittyviä asioita, mutta monessa siihen liittyvässä teki-

jässä oli parantamisen varaa. Vain hiukan yli puolet seuroista piti nykytilaa hyvänä tai melko hyvänä talouden tasapainon tai taloudellisen puskurin osalta, tulonlähteiden monipuolisuuden ja investointivalmiuden arviointiin olevan vielä huonommalla tolalla. Kyselyaikaa leimasivat koronarajoitukset, joiden vuoksi seuroista yli puolet arvioi tulojensa pienenevän kaudella 2020 tai 2020–2021.

Toiminnan johtamisen välineet on nähty yhtenä seuran prosesseihin liittyvänä ammattimaistumisen osoittajana. Usein yritysmaailmasta omaksuttuja välineitä tarvitaan eri asioiden hallintaan. Tavallisin väline on yhteiset arvot, jotka olivat käytössä 81 prosentilla seuroista. Muita yleisimpiä olivat jäsenistön toiminnanohjausjärjestelmä, sähköinen alusta seuran sisäisille ryhmille, visio ja strategia sekä organisaatiokaavio. Selvitimme myös urheilutoimintaan liittyviä konsepteja, kuten urheilutoiminnan linjauksia, pelaajapolkuja sekä seuran omaa pelitapaa. Hyvin monet työkalut olivat seuroilla käytössä osin tai tekeillä. Seurat näkivät vain harvoin jonkin välineen olevan toimintaansa täysin soveltumaton. Näyttääkin siltä, että johtamisen ja toiminnan organisoinnin ammattimaistuminen etenee, mikä korostaa tarvetta kehittää toimijoiden osaamista.

Talouden ja johtamisen ammattimaisuutta on aktiivisesti edistetty monin toimin urheilun kentällä. Liigojen lisenssijärjestelmät, seurojen laatujärjestelmät ja erilaiset kehitysprosessit ovat edistäneet tämän osa-alueen ammattimaistumista. Lisäksi erilaisiin yhteiskunnan hallinnollisiin vaatimuksiin on vastattava, jotta toimintaa voidaan järjestää. Tutkimuskentällä on herätty myös tarkastelemaan kriittisesti johtamistapoja, ja pohdittu toimintojen yliorganisointia tai erilaisten välineiden käytön yleistymistä myös siellä, missä niitä ei oikeastaan tarvita (esim. Hill 2016, 2021). Erilaisten konseptien kehittelyn ohella onkin kiinnitettävä huomiota niiden tarkoituksenmukaisuuden tarkasteluun.

Organisaatioperheet ja ulkoiset suhteet

Oletimme, että voisimme mutkattomasti tutkia seuroja organisaatioina ja niiden ulkoisia suhteita. Jo alkuvaiheessa kävi kuitenkin ilmi, että rajat ”ulkoisen” ja ”sisäisen” välillä eivät ole aina likikään selviä. Moni seura näytti kuuluvan jonkinlaiseen organisaatioperheeseen, jossa on erillisiä yksiköjä, mutta ehkä sama brändi, samat tavoitteet tai jopa yhteinen operatiivinen organisaatio.

Keskimäärin seurat ilmoittivat organisaatioperheeseen kuuluvan kaksi muuta tahoa. Yleisimmin seuran organisaatioperheeseen kuuluivat samalla brändillä toimivat seurat (oy tai ry). Neljäsosalla oli yhteys harjoitus-tiloja hallinnoivaan yhtiöön tai säätiöön. Seuroilla oli

myös muita yhteyksiä tai seura oli osa konsernirakennetta. Organisaatioperheiden olemassaolo lisää hallinnoinnin vaikeusastetta ja asettaa ammattimaistumiseen uusia vaatimuksia.

Kaikki kyselyyn vastanneet seurat tekivät aktiivista yhteistyötä toisten seurojen kanssa. Liigaseuroilla oli usein farmisopimus kotimaisen seuran kanssa ja ne tekivät yhteistyötä junioriseuran kanssa. Tässä mielessä oli siis omaksuttu ammattiuurheilun käytäntöjä. Junioriseuroilla yhteistyö sen sijaan liittyi useimmin osaaamisen kehittämiseen. Seurayhteistyöstä kerrottiin saatavan monenlaisia hyötyjä, esimerkiksi pelaajakehityksessä, valmennuksessa ja kilpailutoiminnassa. Seuroilla oli myös esimerkiksi yhteisiä tapahtumia. Verkostoista saatiin tukea seuran arkeen ja johtamiseen liittyvissä asioissa.

Muista yhteistyötahoista merkittävimmiksi kerrottiin kunta, sponsorit ja yritys-yhteistyökumppanit sekä lajiliitto. Kunta on perinteinen kumppani liikuntatilojen tarjoajana, mutta myös esimerkiksi paikkakunnan imago-kysymyksissä ja kerhotoiminnan järjestämisessä. Lajiliittoyhteys rakentuu puolestaan urheilutoiminnasta. Liitot tukivat myös monia seuroja palkkakustannuksissa. Yritys-yhteistyösopimuksia oli eniten liigaseuroilla, keskimäärin 236. Hybridiseuroilla sopimuksia oli 94 ja junioriseuroilla 74. Suurin osa sopimuksista oli solmittu paikallisten yritysten kanssa. Mittava sopimusmäärä edellyttää jo niiden ammattimaista hallinnointia varsinkin, jos sopimusten sisältö vaihtelee paljon.

Ulkoisten suhteiden merkitys urheilun ammattimaistumisessa on ollut pitkään selvä. Esimerkiksi yhteys mediaan ja markkinoihin on liigaurheilun ammattimaistumisen edellytyksiä. Sen sijaan seuraorganisaatiota itseään tarkasteltaessa ulkoisten suhteiden rooli tai sidosryhmäjohtamisen näkyvyys organisaation ammattimaistumisessa ei ole ollut kovin selvä. Seuran kapasiteetin näkökulmasta ulkoiset suhteet nähtiin tärkeänä, mutta monesti nykytilassa oli kehitettävää. Ehkä jatkossa nähdään enemmän myös erityisesti tähän osa-alueeseen keskittyneitä tehtävänkuvia.

Urheilutoiminta ja liigajoukkueet

Urheilu on seurojen tavoitteiden ja päämäärien ytimessä. Tämän kyselyn tulosten mukaan urheilutoimeen oli myös palkattu eniten ammattilaisia. Liigaseurojen urheilutoimessa oli keskimäärin 26, hybridiseuroissa 10 ja junioriseuroissa 6 päätoimista työntekijää vakuutusturvan omaavat ammattipelaajat huomioiden. Valmentajien ja ohjaajien lisäksi urheilutoimen hallinnossa työskentelee lajivastaavia, koordinaattoreita, valmennus- ja junioripäälliköitä sekä urheilutoimen johta-

jjä. Yhdistyspohjaisissa seuroissa päätoimiset työntekijät vastaavat laajan osa-aikaisen ja oman toimen ohella toimivien joukon koordinaatiosta ja johtamisesta.

Tähän kyselyyn vastanneet seurat olivat lähtökohtaisesti kiinnittyneet kilpaurheiluun, ja liigaseuroja lukuun ottamatta niissä toimi paljon erilaisia joukkueita. Valtaosalla seuroista oli myös joukkue aikuisten tai junioreiden valtakunnallisissa sarjoissa. Harrastamisen ja ammattimaisen urheilun yhdistämiseen pyrittiin ennen kaikkea seurayhteistyöllä, jossa keskeisenä yhteytenä on pelaajapolun rakentaminen junioreista huipulle. Miesten osalta tässä ollaan pidemmällä, mutta naisten polun nykytila arvioitiin heikommaksi.

Seuran valmennustoiminta, olosuhteet ja junioritoiminta koettiin kyselyssä tärkeiksi. Niiden nykytilaa pidettiin yleisesti hyvänä. Myös valmennuksen ammattimaisuutta pidettiin merkityksellisenä. Sen nykytila oli hyvä liigaseuroissa, jotka voivat kohdentaa resursseja ainoastaan yhden tai kahden joukkueen toimintaan.

Urheilutoiminnan ammattimaisuuden edistäminen näyttää ongelmalliselta, kun katsetta siirretään miesten jääkiekon Liiga-seuroista laajempaan seurakenttään. Harvat liigat ja seurat toimivat Suomessa täysammattilaisuudessa, moni liiga ja seura pyörii puoliammattilaisuuden varassa. Etenkin naisten joukkueurheilussa liikutaan harrastamisen ja puoliammattilaisuuden välimaastossa. Seurojen kriittiset huomiot liigojen markkinoista ja hyödyntämisestä sekä resurssoinneista nousivat vastauksissa esille.

Organisatorisesti liigajoukkueen ja junioritoiminnan yhdistävät hybridiseurat ovat mielenkiintoisessa välitilassa, jossa ne joutuvat tasapainoilemaan liigamesteykseen panostamisen ja laajan junioritoiminnan välillä. Nämä seurat arvioivat urheilutoimintansa nykytilan selvästi heikommaksi kuin liigaseurat.

Liigajoukkueiden kapasiteetin ja ammattimaisuuden osalta keskeisiä ovat seuran talousresurssit. Kyselyssä miesten liigajoukkueiden keskimääräinen budjetti vaihteli kolmen viimeksi kuluneen kauden aikana 800 000 euron molemmin puolin ja naisten liigajoukkueiden vastaava hieman yli 100 000 eurossa. Suomalainen liigaurheilu elää tapahtumiin paikan päällä osallistuvan yleisön sekä perinteisten yritysyritystyö- ja mainossopimusten varassa. Media- ja oheismyyntitulojen tulojen osuus on pieni, eikä liiketoiminta ole laajentunut urheilun ulkopuolelle muutamia jääkiekon Liiga-seuroja lukuun ottamatta.

Liiga- ja ammattuurheilun kasvun näkökulmasta seurojen menestysedellytykseksi nousee toimiminen monimutkaistuvissa toimintaympäristöissä sekä tähän liittyvien ongelmien ratkaiseminen. Haasteet liittyvät

hallintaan, osaamiseen, päätöksentekoon sekä tavoiteasetteluun. Seurat joutuvat pohtimaan, miten ne vastaavat ammattimaistumiseen ja kaupallistumiseen liittyviin kysymyksiin. Tarjolla on yhä enemmän vaihtoehtoja, mutta myös jatkuvasti kovenevaa kilpailua niin urheilun kuin viihteenkin kentillä.

Lopuksi

Haluamme lopuksi tuoda esiin kolme keskeistä johtopäätöstä. Ensiksikin ammattimaistumista on tapahtunut sekä urheilun että kansalaistoimintojen kehittymisen suunnista, ja monilla seurojen toimintojen alueilla. Keskeistä olisi entistä enemmän tunnistaa, minkälaisilla kentillä eri seurat toimivat ja ymmärtää sitä kautta niiden toimintojen muutosta. Kaupallisen urheilun ajurit ovat hyvin erilaisia kuin esimerkiksi julkisen palvelutuotannon vaatimukset kansalaistoiminnalle. Erityisesti hybridiseurat toimivat monilla kentillä ja kohtasivat monenlaisia ammattimaistumisen vaatimuksia. Kenttien erilaisuus vaatii seuratoimijoilta hyvää ymmärrystä siitä, mitä kohti ammattimaistumispyrkimyksissä kannattaa suunnata.

Toiseksi: kapasiteetin tutkiminen tunnistaa esimerkiksi seurakentän voimavaroja, joita ei välttämättä suoraan liitetä ammattimaistumiseen, kuten vapaaehtoistyöntekijöiden tai seurakulttuurin merkityksen. Kun ammattimaistumiseen liittyy muodollistuminen, johtamisen kehittäminen ja kaupallistuminen, liittyy kapasiteetti väljemmin seurojen elinvoimaisuuteen ja kykyyn saavuttaa tavoitteitaan. Kapasiteetin kasvua voi tukea sekä ammattimaistuminen että perinteinen vapaaehtoisikäytäntöihin perustuva seuratoiminta.

Kolmanneksi: seurojen ammattimaistumispyrkimykset näyttävät jatkuvan. Katsetta on siis suunnattava kohti tulevaa. Ammattimaistumisen jatkuessa olennaista on huomata eri ammattiryhmien muodostuminen seurakentälle sekä näihin tehtäviin liittyvät osaamisvaatimukset. Tästä syystä koulutuksen kysymykset ovat tulossa entistä ajankohtaisemmiksi. Samalla on myös pohdittava ammattimaistumisen rahoittamista – kasvavat kustannukset haastavat pohtimaan ammattimaistumisen idean kestävyttä ja tosiasiallisia mahdollisuuksia. Liigatoiminnoissa lajit joutuvat pohtimaan ammattimaisen toiminnan edellytyksiä ja niiden tasa-arvokysymyksiä. Taloudellisia voimavaroja olisi liigatoiminnan lisäksi myös ruohonjuuritasolla hankittava entistä enemmän harrastajakunnan ulkopuolelta. Toivommekin nykyistä laajempaa kansallista keskustelua urheiluseurakentän tulevaisuuden näkymistä ja kehityskuluista.

Lähteet

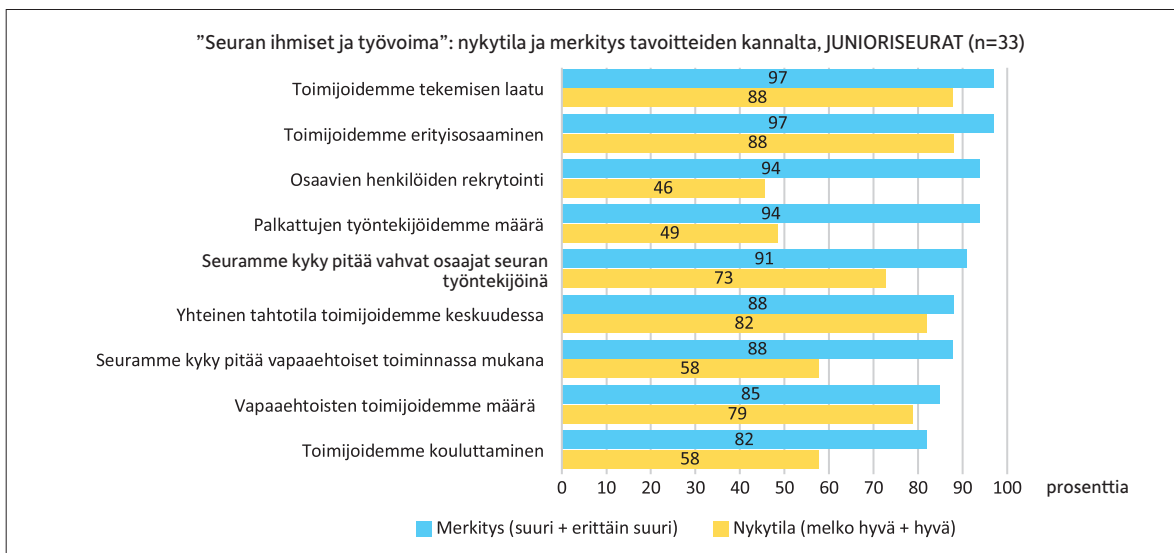
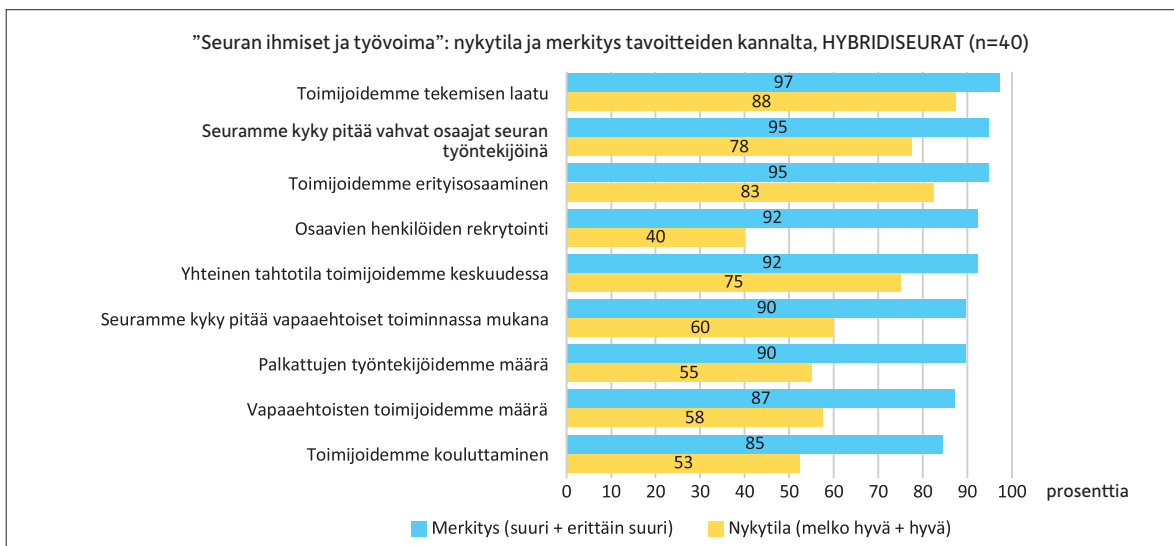
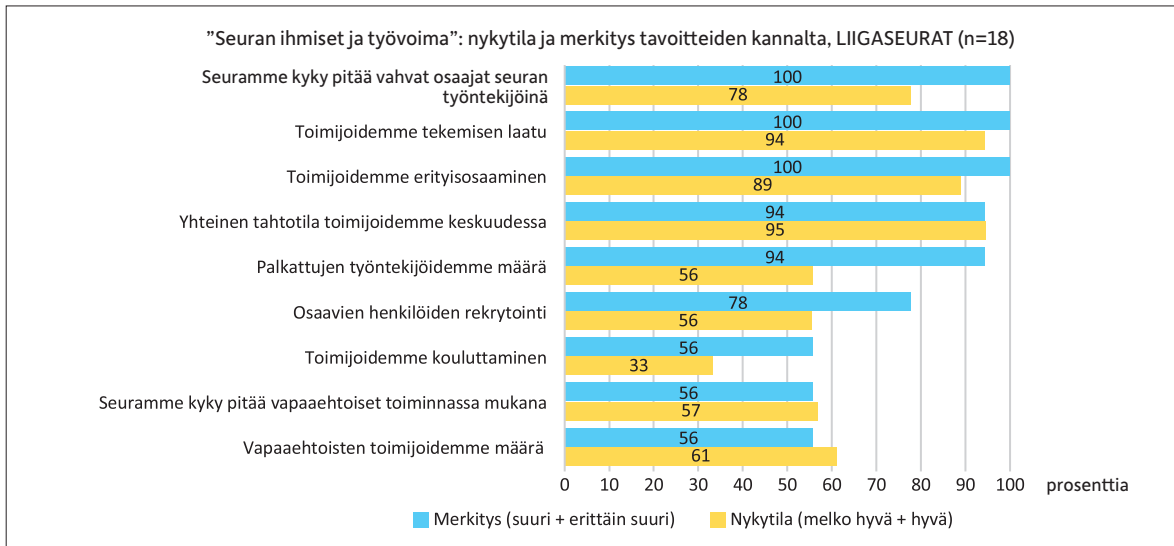
- Aarresola, O. 2021. Tutkimuksia urheiluseuran johtamisen kysymyksistä. Jyväskylä: KIHUn julkaisusarja, nro 70.
- Aarresola, O., Itonen, H., Salmikangas, A.-K. & Mäkinen, J. 2019. Liikunnan ja urheilun vapaaehtoistyö, osallistuminen ja jäsenyys. Teoksessa: J. Mäkinen (toim.) Aikuisväestön liikunnan harrastaminen, vapaaehtoistyö ja osallistuminen 2018. Jyväskylä: KIHUn julkaisusarja, nro 67, 28–47.
- Aarresola, O. & Mäkinen, J. 2012. Liikuntajärjestöjen tulosohejaus. Teoksessa: J. Mäkinen (toim.) Liikuntajärjestöjen toimialaselvitys. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2012:6, 38–50.
- Aarresola, O., Pusa, S. & Vihinen, T. 2021. Monilajiseurat Suomessa 2020-luvulla. Teoksessa: P. Mäenpää (toim.) Yleisurojen tilanne ja tulevaisuus Suomessa. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2021:32, 15–22.
- Abboud, L. 2015. Discovery buys European broadcast rights to Games from 2018-2024. Reuters 29.6.2015. <https://www.reuters.com/article/uk-olympics-broadcasting-europe-idUKKCN0P91H520150629>. Luettu 8.4.2022.
- Adams, A., Morrow, S. & Thomson, I. 2017. Changing Boundaries and Evolving Organizational Forms in Football: Novelty and Variety Among Scottish Clubs. *Journal of Sport Management*, 31, 161–175.
- Ala-Vähälä, T., Lämsä, J., Mäkinen, J. & Pusa, S. 2021. Liikunnan talous Suomessa vuonna 2018. Helsinki: Liikuntatieteellisen Seuran tutkimuksia ja selvityksiä nro 19.
- Alfermann, D. & Preis, F. 2013. Athlete's Careers in Germany; Research and assistance programs. Teoksessa: N. B. Stambulova and T. V. Ryba (toim.). *Athlete's Careers across cultures*. East Sussex: Routledge, 103–114.
- Andreff, W. 2008. Globalization of the sports economy. *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport, Centro di diritto e business dello Sport*, vol. 4(3), 13–32.
- Andreff, W. 2011. Some comparative economics of the organization of sports: competition and regulation in north American vs. European professional team sports leagues. *The European Journal of Comparative Economics*, 8 (1), 3–27.
- Baldock, A. L., Lucidarme, S., Marlier, M. & Willem, A. 2015. Organizational Capacity and Organizational Ambition in Nonprofit and Voluntary Sports Clubs. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 26 (5) 2023–43.
- Bayle, E. & Robinson, L. 2007. "A Framework for Understanding the Performance of National Governing Bodies of Sport." *European Sport Management Quarterly* 7(3), 249–68.
- Bayle, E., Lanf, M. & Moret, O. 2020. How professional sport clubs exploit a heterogeneous local potential: the case of Swiss professional ice hockey. *Sport in Society*. 23 (3), 433–451.
- Beech, J. & Chadwick, S. 2013. Introduction: the commercialization of Sport. Teoksessa J. Beech & S. Chadwick (toim.) *The Business of Sport Management*. 2.p. Essex, England: Pearson Education Limited. 2013, 3–23.
- Billis, D. 2010. Towards a theory of hybrid organizations. Teoksessa D. Billis (toim.) *Hybrid organizations and the third sector: challenges for practice, theory and policy*. Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, 46–69.
- Boykoff, J. 2016. *Power Games. A Political History of the Games*. London: Verso.
- Carvalho, J. 2017. Communications and Journalism. Teoksessa: Edelman, R. & Wilson, W. (toim.) *The Oxford Handbook of Sports History*. Oxford University Press.
- Cain, L.P. & Haddock, D.D. 2005. Similar Economic Histories, Different Industrial Structures: Transatlantic Contrasts in the Evolution of Professional Sport Leagues. *The Journal of Economic History*, 65 (4), 1116–1147.
- Chadwick, S. 2022. From utilitarianism and neoclassical sport management to a new geopolitical economy of sport. *European Sport Management Quarterly*, DOI: 10.1080/16184742.2022.2032251
- Clausen, J., Bayle, E., Giauque, D., Ruoronen, K., Lang, G., Nagel, S., Klenk C. & Schlesinger, T. 2018. Drivers of and Barriers to Professionalization in International Sport Federation. *Journal of Global Sport Management* 3(1), 37–60.
- Contineo 2022. Contineo Oy. <https://contineo.fi/>. Luettu 8.4.2022.
- Dietl, H.M., Franck, E., Hasan, T. & Lang, M. 2009. Governance of professional sports leagues—Cooperatives versus contracts. *International review of Law and Economics*, 29, 127–137.
- Doherty, A., Katie M. & Graham C. 2014. Toward a Multidimensional Framework of Capacity in Community Sport Clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 43 (2), 124–142.
- Doherty, A. & Graham, C. 2020. Organizational Capacity and Performance of Community Sport Clubs. *Journal of Sport Management* 34(3), 240–259.
- Donnelly, P. & Harvey, J. 2011. Volunteering and sport. Teoksessa: Houlihan, B. & Green, M. (toim.) *Routledge Handbook of Sports Development*. London: Routledge, 55–71.
- Dowling, M., Jonathon E. & Washington, M. 2014. Understanding the Concept of Professionalisation in Sport Management Research. *Sport Management Review* 17(4), 520–29.
- Dowling, Mathew, Becca Leopkey, and Lee Smith. 2018. Governance in Sport: A Scoping Review. *Journal of Sport Management* 32(5), 438–51.
- Edelman, R. & Wilson, W. (toim.) 2017. *The Oxford Handbook of Sports History*. Oxford University Press.
- Elias, N. & Dunning, E. 1993. Folk Football in Medieval and Early Modern Britain. Teoksessa: Elias, N. & Dunning, E. *Quest for Excitement. Sport and Leisure in the Civilizing Process*. Oxford: Blackwell, 175–190.
- Elmose-Østerlund, K., Cuskelly, G., Hoyer-Kruse J. & Voldby C. R. 2021. Building and Sustaining Organizational Capacity in Voluntary Sports Clubs: Findings From a Longitudinal Study. *Journal of Sport Management* 35, 440–451.
- Erola, L. 2014. Unohdetut olympiavoittajat: taidekilpailut olympiakisoissa 1912–1948. Helsinki: Suomen Urheilumuseosäätiön julkaisuja n:o 47.
- Guiqi, X. 2008. *Olympic dreams: China and sports, 1895–2008*. Cambridge: Harvard University Press.
- Ferkins, L. & Shilbury, D. 2015. Board Strategic Balance: An Emerging Sport Governance Theory. *Sport Management Review* 18(4), 489–500.
- Foucault, M. 1980. *Tarkkailla ja rangaista*. Keuruu: Otava.
- Gammalsaeter, H. 2010. Institutional Pluralism and Governance in "Commercialized" Sport Clubs. *European Sport Management Quarterly*, 10 (5), 569–594.
- Giulianotti, R. 2016. *Sport. A Critical Sociology*. Cambridge: Polity Press.
- Giulianotti, R. & Robertson, R. 2009. *Globalization & Football*. London: Sage.
- Guttman, A. 1978. *From Ritual to Record – The Nature of Modern Sports*. New York: Columbia University Press.
- Hedman, J. 2022. TPS 100 – Näkökulmia urheiluseuran yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. <https://hc.tps.fi/wp-content/uploads/2022/03/TPS-100-RAPORTTI-6.3.pdf>. Luettu 8.4.2022.
- Heikkinen, A. 1977. Ammatillisesta amatööriksi. Suomen hiihtourheilun ensi vaihe. Oulu: Pohjoinen.
- Heikkinen, A. 1981. Kansallisurheilun suuri nousu. Suomen hiihtourheilun laajuus, yhteiskunnalliset tavoitteet ja merkitys. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu No 82.
- Heinilä, K. & Koski, P. 1991. Suomalainen liikuntaseura. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 125. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Hill, S., Roslyn, K., and Kobayashi, K. 2016. Questioning the Application of Policy Governance for Small-Scale Sports Clubs in New Zealand. *Managing Sport and Leisure* 21(4): 203–117.

- Hill, S., Roslyn, K., and Kobayashi, K. 2021. Around the Kitchen-Table with Bourdieu: Understanding the Lack of Formalization or Professionalization of Community Sports Clubs in New Zealand. *Sport in Society* 24 (2), 115–130.
- Hintikka, M. 2018. Suomalaisen mailan matka maailman parhaaksi. Teoksessa: Koko kansan leijonat. Suomi-kiekon historia. Jyväskylä: Docendo, 149–159.
- Holt, R. 1989. *Sport and the British. A Modern History*. Oxford: Clarendon Press.
- Huggins, M. 2004. *The Victorians and Sport*. London: Hambledon continuum.
- Ilmanen, K. 2007. From Amateurism to Professionalism – what is changing in sports? In *Science for Success II. Promoting Excellence in Sport and Exercise*. Congress Book. Jyväskylä: KIHU.
- Ilmanen, K. 2012. Urheilun eriytynyt moraaliperusta. Teoksessa Ilmanen, K. & Vehmas, H. (toim.) *Liikunnan areenat. Yhteiskuntatieteellisiä kirjoituksia liikunnasta ja urheilusta*. Jyväskylän yliopisto. Liikuntakasvatuksen laitos. Tutkimuksia 1/2012, 175–188.
- Itkonen, H. 1996a. Rauhankyhyhkyjä ja tykinlaukauksia. Valittuja paloja olympialiikkeestä. Teoksessa Nevala, Arto (toim.) *Olympialaiset ja naisliikunta – satavuotiaat*. Kitee: Suomen Urheiluhistoriallisen Seuran vuosikirja 1996, 93–101.
- Itkonen, H. 1996b. Kenttien kutsu. Tutkimus liikuntakulttuurin muutoksesta. Helsinki: Gaudemus.
- Itkonen, H. 1997. Tuskin etanaa elävämpi. Urheilu sosiaalisena kontrollina. Teoksessa Vares, V. (toim.) *Urheilu ja historia*. Turku: Turun Historiallinen Arkisto 51.
- Itkonen, H. 2000. Kansalaistoiminnan suuri linja. Teoksessa Itkonen, H., Heikkala, J., Ilmanen, K. & Koski, P. *Liikunnan kansalaistoiminta – muutokset, merkitykset ja reunaehdot*. Helsinki: Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 152, 10–25.
- Itkonen, H. 2007. Ammattimaiseen olympiaurheiluun. Teoksessa Sadan vuoden olympiadi. Suomalaisen olympialiikkeen historia. Porvoo: WSOY, 270–309.
- Itkonen, H. 2021a. Liikkumisen sosiologia. Tampere: Vastapaino.
- Itkonen, H. 2021b. Neuvostourheilun nousu ja tuho. Helsinki: Työväntutkimuksen vuosikirja 2021, 24–38.
- Itkonen, H. & Ilmanen, K. 2009. Neuvostourheilusta Venäjän sekajärjestelmään. *Idäntutkimus* 4/2008, 18–28.
- Itkonen, H. & Kortelainen, J. 1999. Rantakentältä maailmalle – Kiteen pesäpallo, lajikulttuuri ja yhteiskunta. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 146. Helsinki.
- Itkonen, H. & Nevala, A. 2007. Jalkapallo, maailma ja Suomi. Teoksessa Itkonen, H. & Nevala, A. (toim.) *Kuningaspelin kentät. Jalkapalloilu paikallisena ja globaalina ilmiönä*. Helsinki: Gaudemus/Helsinki University Press, 11–20.
- Itkonen, H. & Stranius, P. 2002. Liikettä Venäjän Karjalassa. Tutkimus liikuntakulttuurin muutoksesta. Joensuun yliopisto. Karjalan tutkimuslaitoksen julkaisuja N:ro 137.
- Jacobsen, Å., Kringstad, M., Olsen, T.-E. 2021. Extraordinary Funding and a Financially Viable Football Industry—Friends or Foes? A Norwegian Football League Perspective. *Sustainability* 13, 2788.
- Jurvansuu, S. & Rissanen, P. 2017. Päihde- ja mielenterveysyhdistysten vapaehtoistoiminta kolmannen sektorin hybridisaatioketjityksen näkökulmasta. Tietopuu: Tutkimussarja 1/2017: 1–14.
- Kanerva, J. & Tikander, V. 2012. Urheilulajien synty. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö TEOS.
- Kauhala, H. 2018. Kiekkoilua yli Atlantin. Jääkiekon kaksi historiaa. Helsinki: Tammi.
- Kauhala, H. & Leppänen, M. 2020. NHL ja suomalaistähdet. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Kirjokansi 224.
- Kikulis, L. M., Slack, T. & Hinings, C.R. 1992. Institutionally specific design archetypes: A framework for understanding national sport organizations. *International Review for the Sociology of Sport* 27, 343–370.
- Kikulis, L. M., Slack, T. & Hinings, C.R. 1995. Toward an Understanding of the Role of Agency and Choice in the Changing Structure of Canada's National Sport Organizations. *Journal of Sport Management* 9(2), 135–52.
- Knuutila, M. 2020. Suuri harppaus huipulle – Kiinan tie urheilun supervallaksi. Keuruu: LIKE.
- Kokkonen, J. 2013. Liikuntaa hyvinvointivaltiossa. Suomalaisen liikuntakulttuurin lähistoria. Suomen Urheilumuseosäätiön tutkimuksia nro 2. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Kokkonen, J. 2015. Suomalainen liikuntakulttuuri – juuret, nykisyys ja muutossuunnat. Suomen Urheilumuseosäätiön tutkimuksia n:o 3. Keuruu: Otava kirjapaino.
- Koskela, J. 1995. Amerikan halkijuoksut 1928 ja 1929: Urheilullisuus – suomalaisuus – julkisuus. Teoksessa Nevala, A. (toim.) *Suomen Urheiluhistoriallisen Seuran vuosikirja 1995*. Joensuu.
- Koski, P. 1994. Liikuntaseura toimintaympäristössään. Jyväskylän yliopisto: *Studies in sport, physical education and sport* 35. Väitöskirja.
- Koski, P. & Heikkala, J. 1998. Suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutos. Lajiliitot professionaalistumisen prosessissa. Jyväskylän yliopisto, liikunnan sosiaalitieteiden laitos, tutkimuksia No 63/1998.
- Koski, P. & Mäenpää, P. 2018. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:25.
- Lang, G., Ströbel, T. & Nagel, S. 2019. Professionalization forms in mixed sport industries: is it time to rethink the stereotypes of non-profit and for-profit sport organizations? *Managing Sport and Leisure*, 24(4), 208–225.
- Lang, G., Klenk, C., Schlesinger, T., Ruoranen, K., Bayle, E., Clausen, J., Giaque, D. & Nagel, S. 2020. Challenges and Opportunities Arising from Self-Regulated Professionalisation Processes: An Analysis of a Swiss National Sport Federation. *International Journal of Sport Policy and Politics* 12(3), 387–404.
- Lautela, Y. 2007. Värvättyjen aika. Teoksessa Lautela, Yrjö & Wallén, Göran (toim.) *Rakas jalkapallo*. Helsinki: TEOS, 307–314.
- Lehtonen, K. & Stenvall, J. 2021. Hallitustyöskentely urheilun lajiliitoissa. Jyväskylä: Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 390.
- Leinonen, K., Jokiranta, E., Mankila, T. & Vuorivirta, B. 1979. Oulun Pyrintön historia. Oulun Pyrintö. Kuusamo: Koillissanomat Oy.
- Llewellyn, Matthew P. & Gleaves, John. 2016. *The Rise and Fall of Olympic Amateurism*. University of Illinois Press. Chicago.
- Lavikainen, J. 2012. Amatöörikymsymys Suomessa 1907–1932. Teoksessa: Ilmanen, K. & Vehmas, H. (toim.) *Liikunnan areenat. Yhteiskuntatieteellisiä kirjoituksia liikunnasta ja urheilusta*. Jyväskylän yliopisto. Liikuntakasvatuksen laitos. Tutkimuksia 1/2012. Jyväskylä, 189–208.
- Lämsä, J. 2020a. Selvitys valtion valmennus- ja harjoitteluapuroista urheilijoille 1995–2020. KIHU:n julkaisusarja, nro 76. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU.
- Lämsä, J., Itkonen, H. & Nevala, A. 2020b. Ammatilliset areenat – Olympiaurheilun muodonmuutos. *Liikunta & Tiede –lehti* 3/2020.
- Lämsä, J., Nevala, A., Aarresola, O. & Itkonen, H. 2020c. Ammatillisuus amatörismin kriisiyttäjänä suomalaisessa joukkueurheilussa 1975–2018. Teoksessa: Roiko-Jokela, H. & Holmila, A. (toim.) *Urheilun kriisejä*. Jyväskylä: Suomen Urheiluhistoriallisen seuran vuosikirja 2019–2020, 57–86.
- Martiskainen, S. 2006. Lieveilmiöt. Teoksessa Martiskainen, Seppo (toim.) *Suomi voittoon – kansa liikkumaan. Suomen yleisurheilun 100 vuotta. Yleisurheilun tukisäätiö*. Helsinki, 349–360.
- Millar, P. & Doherty, A. 2016. Capacity Building in Nonprofit Sport Organizations: Development of a Process Model. *Sport Management Review* 19(4), 365–377.
- Millar, P. & Doherty, A. 2018. 'You Can't Just Start and Expect It to Work': An Investigation of Strategic Capacity Building in Community Sport Organizations. *Journal of Sport Management* 32(4), 348–361.
- Millar, P. & Doherty, A. 2021. Readiness to Build Capacity in Community Sport Organizations. *Managing Sport & Leisure* 26(1/2), 22–40.

- Misener, K. & Doherty, A. 2009. A Case Study of Organizational Capacity in Nonprofit Community Sport. *Journal of Sport Management* 23(4), 457–82.
- Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E. & Giauque, D. 2015. Professionalisation of Sport Federations – a Multi-Level Framework for Analysing Forms, Causes and Consequences. *European Sport Management Quarterly* 15(4), 407–433.
- Nichols, G., Pamela W., Cuskelly, G. & Breuer, C. 2015. Measuring the Formalization of Community Sports Clubs: Findings from the UK, Germany and Australia. *International Journal of Sport Policy and Politics* 7(2), 283–300.
- Nixon, H. L. 2016. *Sport in a Changing World*. London: Routledge.
- Noll, R. G. 2003. The Organization of Sports Leagues, *Oxford Review of Economic Policy* 19 (4), 530–551.
- Olympic Charter. 2019. Lausanne: International Olympic Committee. https://stillmed.olympics.com/media/Document%20Library/OlympicOrg/General/EN-Olympic-Charter.pdf?_ga=2.84414489.1070388636.1653217033-714051953.1653217033
- Ortung, R. W. & Zhemukhov, S. N. 2018. Putin's Olympics – The Sochi Games and the Evolution of Twenty-First Century Russia. London: Routledge.
- Oulun Kärpät 2021. Kärppä konsernin haastava vuosi. <https://karpat.fi/karppa-konsernin-haastava-vuosi/>. Luettu 4.4.2022.
- Parent, M. M., Naraine, M. L. & Hoye, R. 2018. A New Era for Governance Structures and Processes in Canadian National Sport Organizations. *Journal of Sport Management* 32(6), 555–566.
- Parent, M., Hoye, R., Taks, M., Thompson, A., Naraine, M.L., Lachance, E.L. & Seguin, B. 2021. National sport organization governance design archetypes for the twenty-first century. *European Sport Management Quarterly*, DOI: 10.1080/16184742.2021.1963801.
- Poropadel 2021. Yhdistyksen säännöt. https://www.poropadel.com/wp-content/uploads/2021/10/Poropadel-ry_sa%CC%88a%C-C%88nno%CC%88t.pdf. Luettu 12.4.2022.
- Puolustusvoimat 2022. Liikunta-aliupseerit eli puolustusvoimien määräaikaiset urheilijat. <https://puolustusvoimat.fi/web/sotilasliikunta/huippu-urheilu-maaraaikaiset-liikunta-aliupseerit>. Luettu 14.4.2022.
- Rantamäki, N. 2016. Onko enää kolmatta vaihtoehtoa? Kolmannen sektorin erityisyys ja ammattimainen sosiaalipalvelujen tuottaminen. *Yhteiskuntapolitiikka*, 81 (6), 632–643.
- Reynolds, T. C. 2004. Boxing. Teoksessa: Duncan, J. D. (toim.) *Sport in American Culture. From Ali to X-Games*. Santa Barbara: ABC–Clio, 65.
- Riordan, J. 1991. *Sport, politics and communism*. Manchester: Manchester University Press.
- Rodtsenkov, G. 2020. *Voitto tai kuolema. Venäjän salainen dopingohjelma*. Helsinki: Bazar.
- Ruoranen, K., Klenk, C., Schlesinger, T., Bayle, E., Clausen, J., Giauque, D. & Nagel, S. 2016. Developing a Conceptual Framework to Analyse Professionalization in Sport Federations. *European Journal for Sport and Society* 13(1), 55–74.
- Ruuskanen, P., Jousilahti, J., Faehnle, M., Kuusikko, K., Kuittinen, O., Virtanen, J. & Strömberg, L. 2020. Kansalaisyhteiskunnan tila ja tulevaisuus 2020-luvun Suomessa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:47.
- Ruusuvirta, M. 2019. Does Sector Matter? Plural characteristics and logics in third sector festival organisations. University of Jyväskylä, Faculty of Humanities and Social Sciences, JYU Dissertations 60.
- Seuratietokanta. 2022. <https://www.seuratietokanta.fi/>. Huippu-urheilun instituutti.
- Shilbury, D. & Ferkins, L. 2011. Professionalisation, Sport Governance and Strategic Capability. *Managing Leisure* 16(2), 108–127.
- Storm, R. 2009. The rational emotions of FC København: a lesson on generating profit in professional soccer- Soccer & Society, 10(3–4), 459–476.
- Storm, R. & Nielsen, K. 2012. Soft budget constraints in professional football. *European Sport Management Quarterly*, 12(2), 183–201.
- Suomen jääkiekkoliitto 2022. Leijona-kiekkokoulu – Suomen suurin lasten Jääkiekkokoulu! <http://finhockey.fi/index.php/seuralle/leijona-kiekkokoulu>. Luettu 15.5.2022.
- Szymanski, S. 2010. The Political Economy of Sport. In S. Szymanski. *The Comparative Economics of Sport*. Hamshire: Palgrave Macmillan, 79–86.
- Swierzy, P., Wicker, P. & Breuer, C. 2018a. The Impact of Organizational Capacity on Voluntary Engagement in Sports Clubs: A Multi-Level Analysis. *Sport Management Review* 21(3), 307–320.
- Swierzy, P., Wicker, P. & Breuer, C. 2018b. Willingness-to-Pay for Memberships in Nonprofit Sports Clubs: The Role of Organizational Capacity. *International Journal of Sport Finance* 13, 261–278.
- Tapaturmavakuutuskeskus 2022. Ammattiuurheilijoiden vakuutustilasto. <https://www.tvk.fi/tilastot-ja-julkaisusarjat/tilastot/ammattiuurheilijoiden-vakuutustilasto/>. Luettu 19.5.2022.
- Thibault, L., Slack, T. & Hining, B. 1991. Professionalism, Structures and Systems: The Impact of Professional Staff on Voluntary Sport Organizations. *International Review for the Sociology of Sport*, 26(2), 83–97.
- Tikander, V. 1996. Ei rahasta Kreikassa – Eli kuinka olympiakisat lopulta syntyivät. Teoksessa Nevala, Arto (toim.) *Olympialaiset ja naisliikunta – satavuotiaat*. Kitee: Suomen Urheiluhistoriallisen Seuran vuosikirja 1996, 55–69.
- Tuikkänen, T. 2021. Suomalaisen jalkapallon liigaseurat ammattimaistumisen prosessissa. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu -tutkielma.
- Turpeinen, S., Hakamäki, M., Hentunen, J., Laine K. & Lehtonen, K. 2018. Seuratuki kansalaistoiminnan tukimuotona. Havaintoja seuratuun seurannasta vuosilta 2013–2017. Jyväskylä: Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 343.
- Turunen, M., Turpeinen, S., Inkinen, V. & Lehtonen, K. 2020. Palkkatyö urheiluseuroissa – urheiluseurat työnantajina 2013–2020. Jyväskylä. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 385.
- Töttö, P. 1997. Émile Durkheim – kaikki on sosiaalista. Teoksessa J. Gronow, A. Noro & P. Töttö. *Sosiologian klassikot*. Tampere: Gaudeamus.
- Vamplew, W. 2017. Industrialization and Sport. Teoksessa: Edelman, R. & Wilson, W. (toim.) *The Oxford Handbook of Sports History*. Oxford University Press, 131–144.
- van Uden, J. 2005. Transforming a football club into a 'total experience' entertainment company: implications for management. *Managing Leisure*, 10, 184–198.
- Veblen, T. 2002. (alkup. 1899). *Joutilas luokka*. Helsinki: Art House.
- Viita, O. 2003. *Hymyilevä Hannes. Työläisurheilija Hannes Kolehmainen sankaruus porvarillisessa Suomessa*. Helsinki: Otava.
- Wikberg, K. 2005. Amatör eller professionist? Studier rörande amatörfrågan i svensk tävlingsidrott 1903–1967. Sisu Idrottsböcker. Stockholm: Akademisttryck.
- Wilksman, I. (toim.) 1907. *Suomen urheilut XX:n vuosisadan alkuvuosina*. Helsinki: Yrjö Weilin.
- Yttergren, L. 2006. J. Sigfrid Edstrom and the Nurmi Affair of 1932: the struggle of the amateur fundamentalists against professionalism in the Olympic movement. *Proceedings: International Symposium for Olympic Research*.

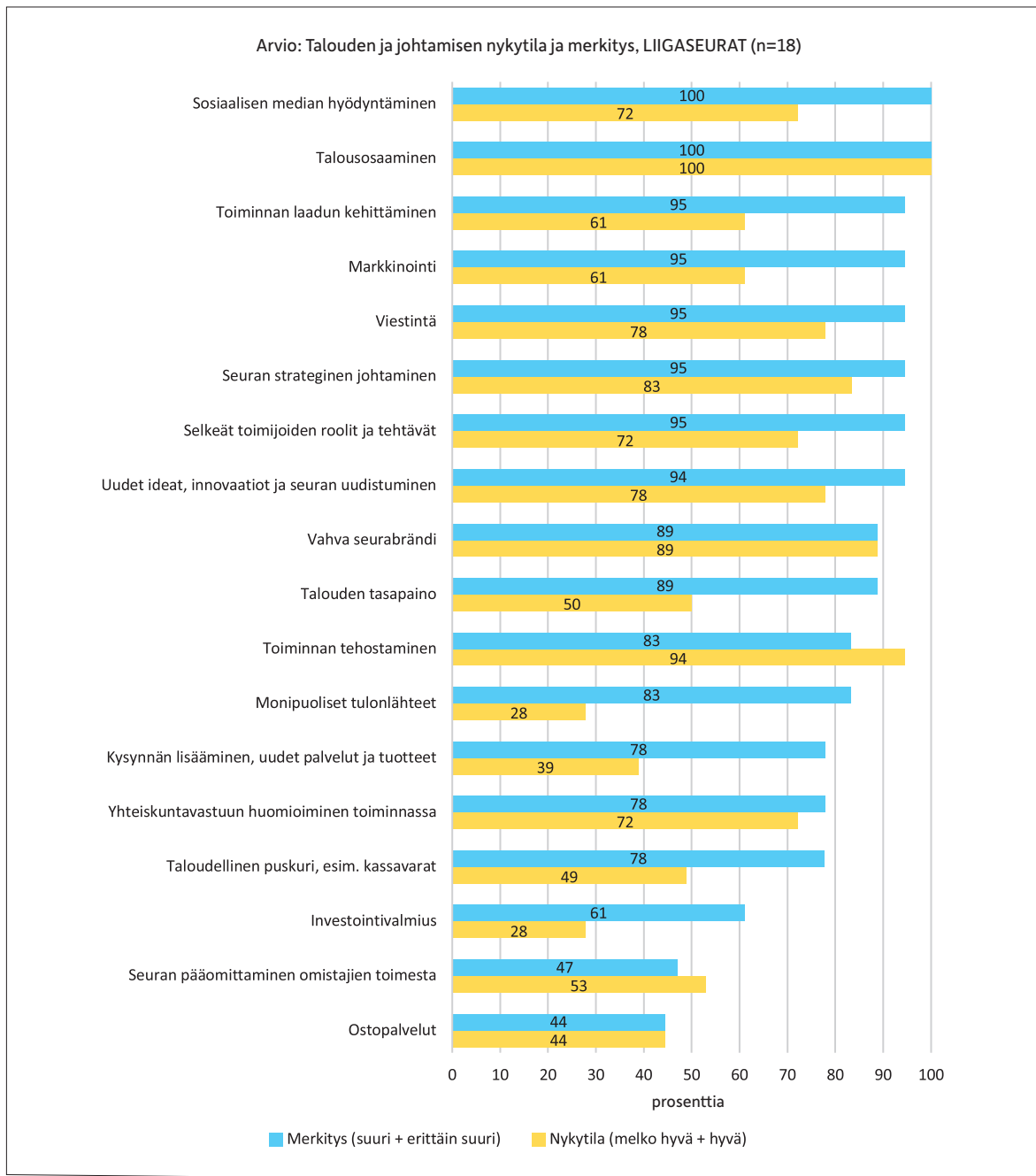
Liite 1

Seuran ihmiset ja työvoima: merkitys tavoitteiden kannalta ja nykytila seuratyypeittäin

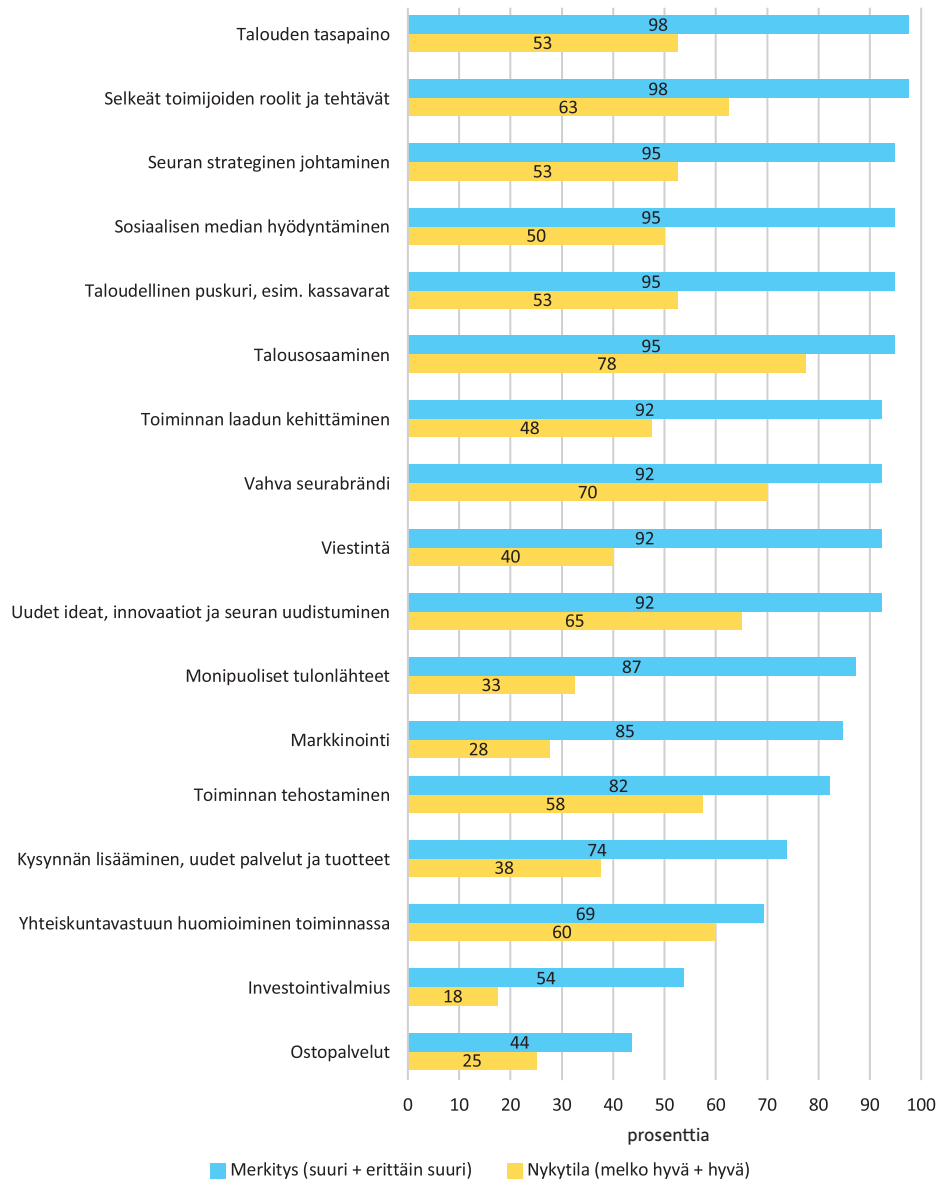


Liite 2

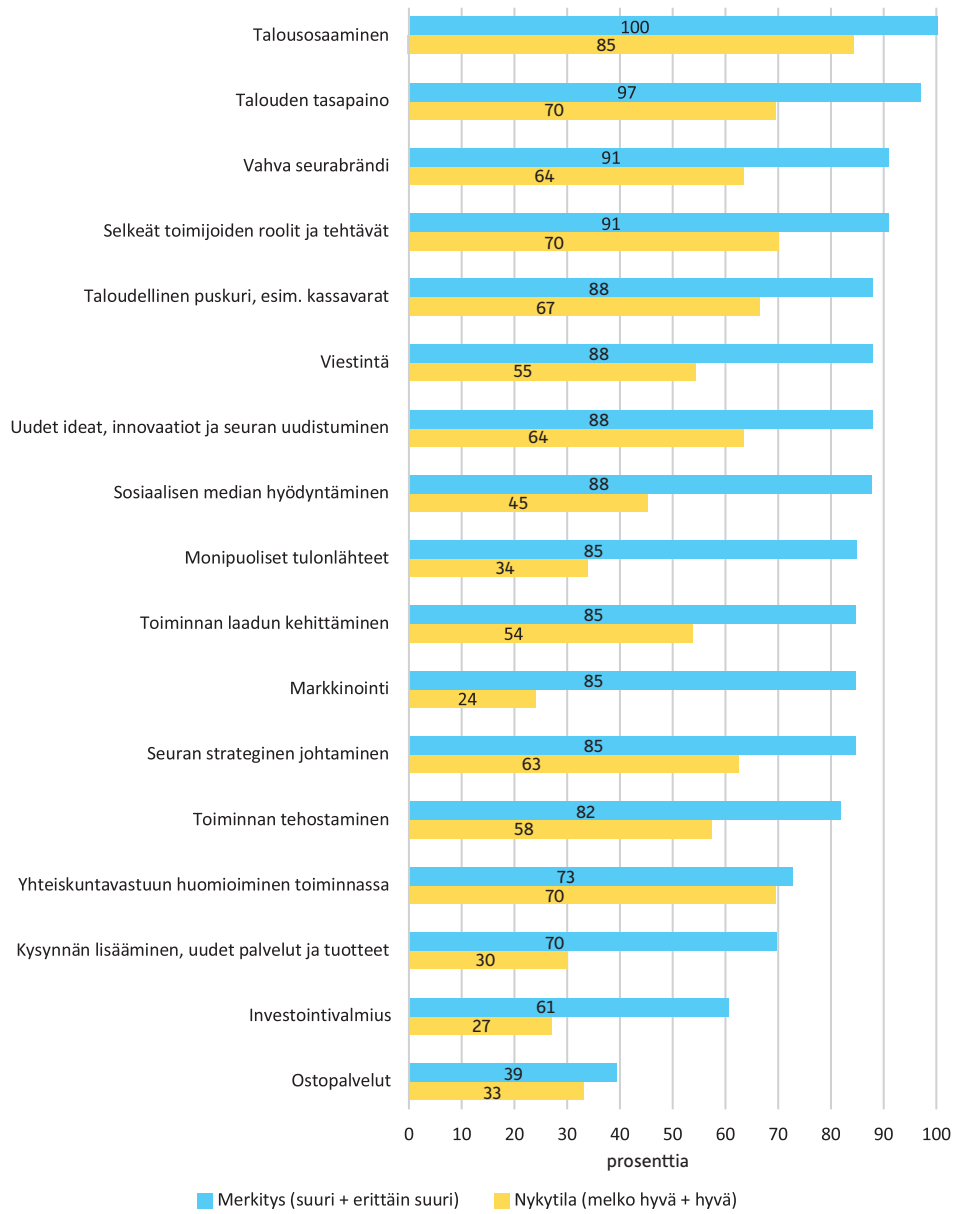
Seuran talous ja johtaminen: merkitys tavoitteiden kannalta ja nykytila seuratyypeittäin



Arvio: Talouden ja johtamisen nykytila ja merkitys, HYBRIDISEURAT (n=40)

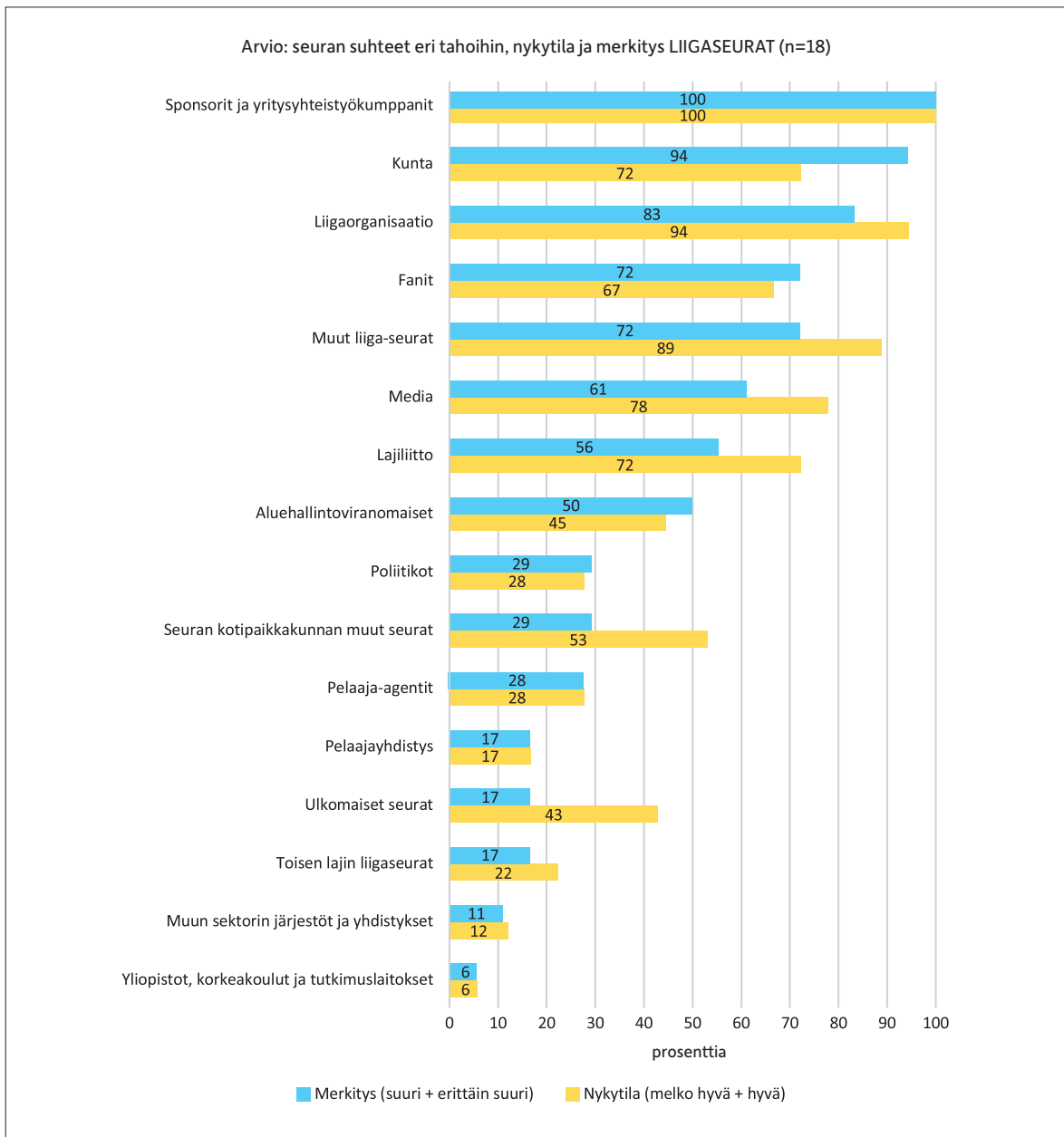


Arvio: Talouden ja johtamisen nykytila ja merkitys, JUNIORISEURAT (n=33)

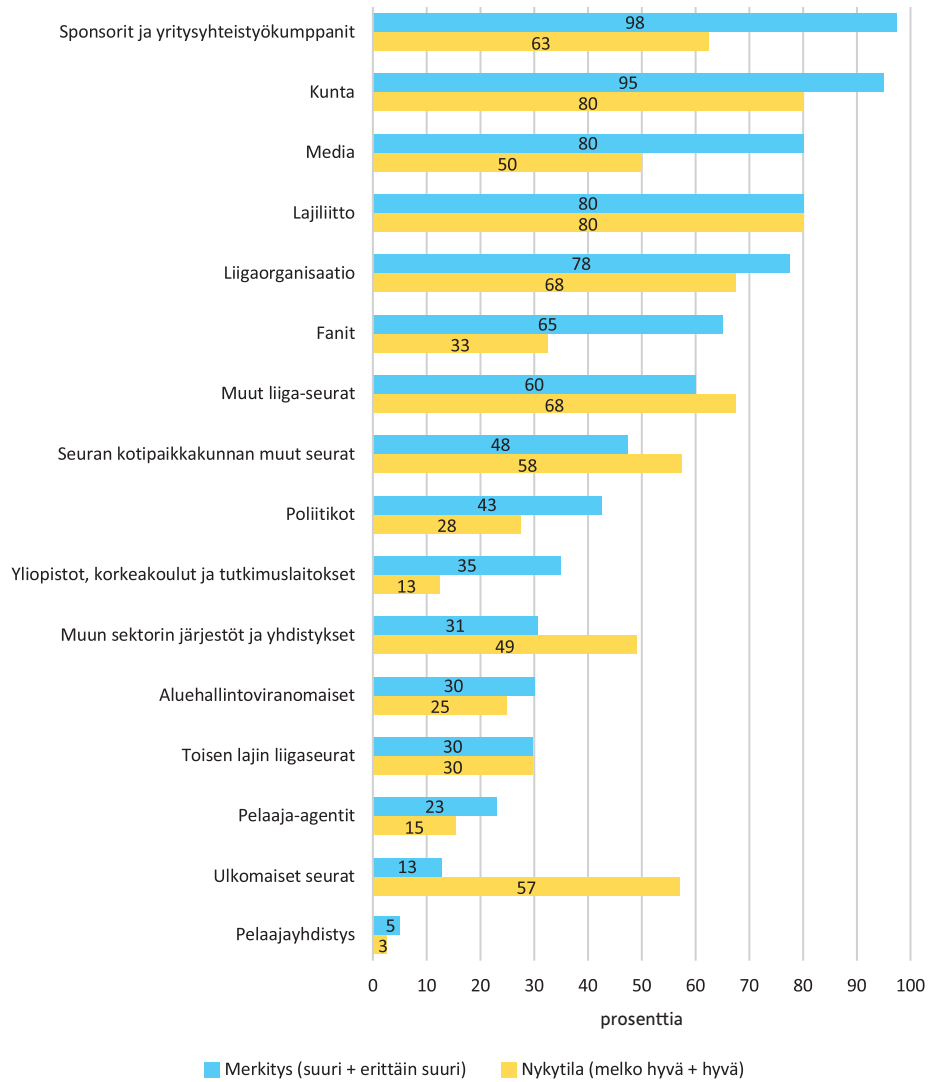


Liite 3

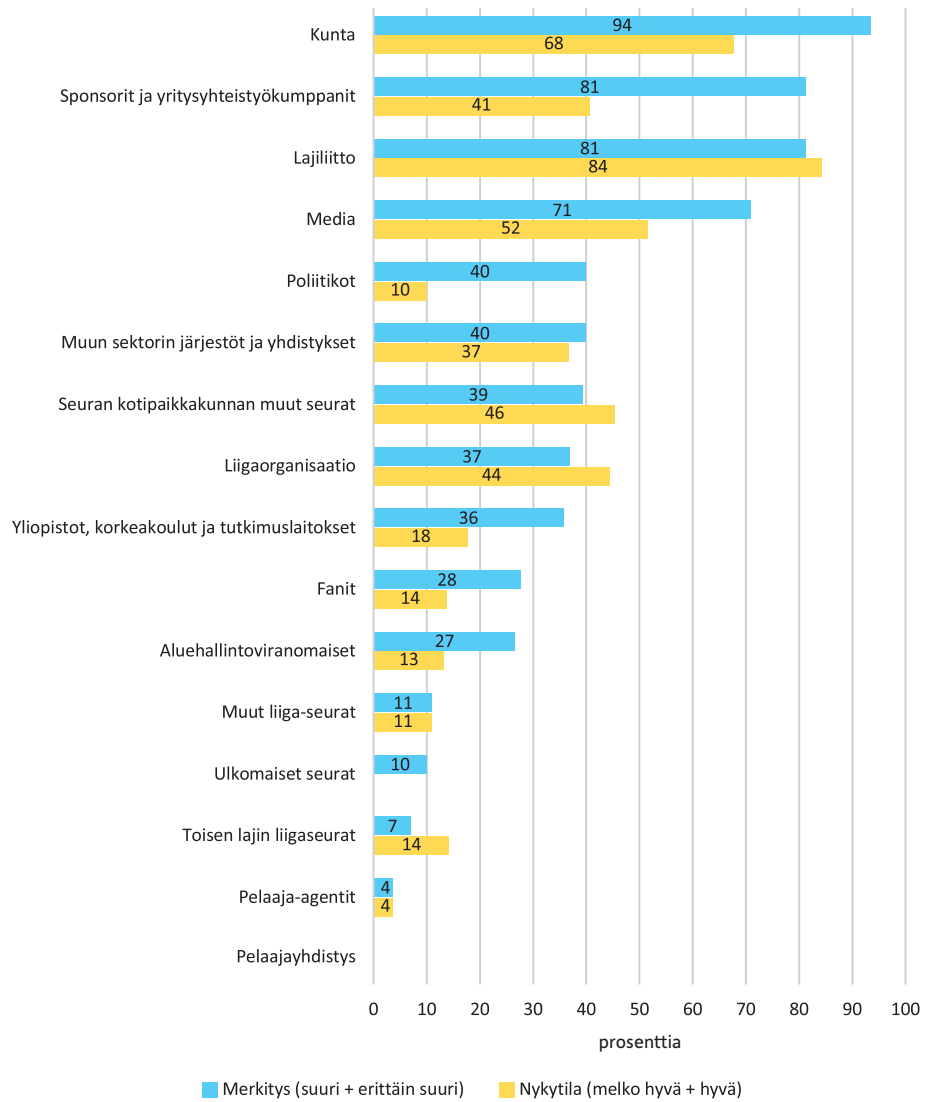
Seuran suhteet eri tahoihin, merkitys ja nykytila seuratyypeittäin



Arvio: seuran suhteet eri tahoihin, nykytila ja merkitys HYBRIDISEURAT (n=40)

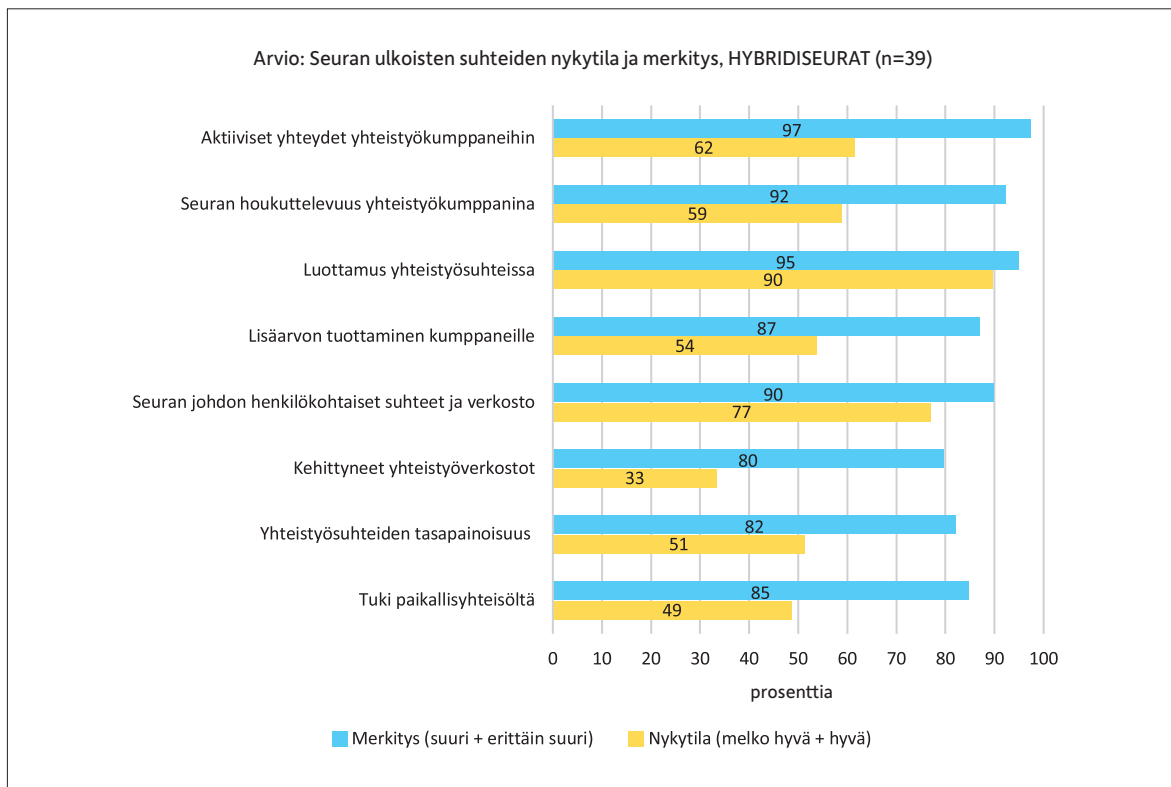
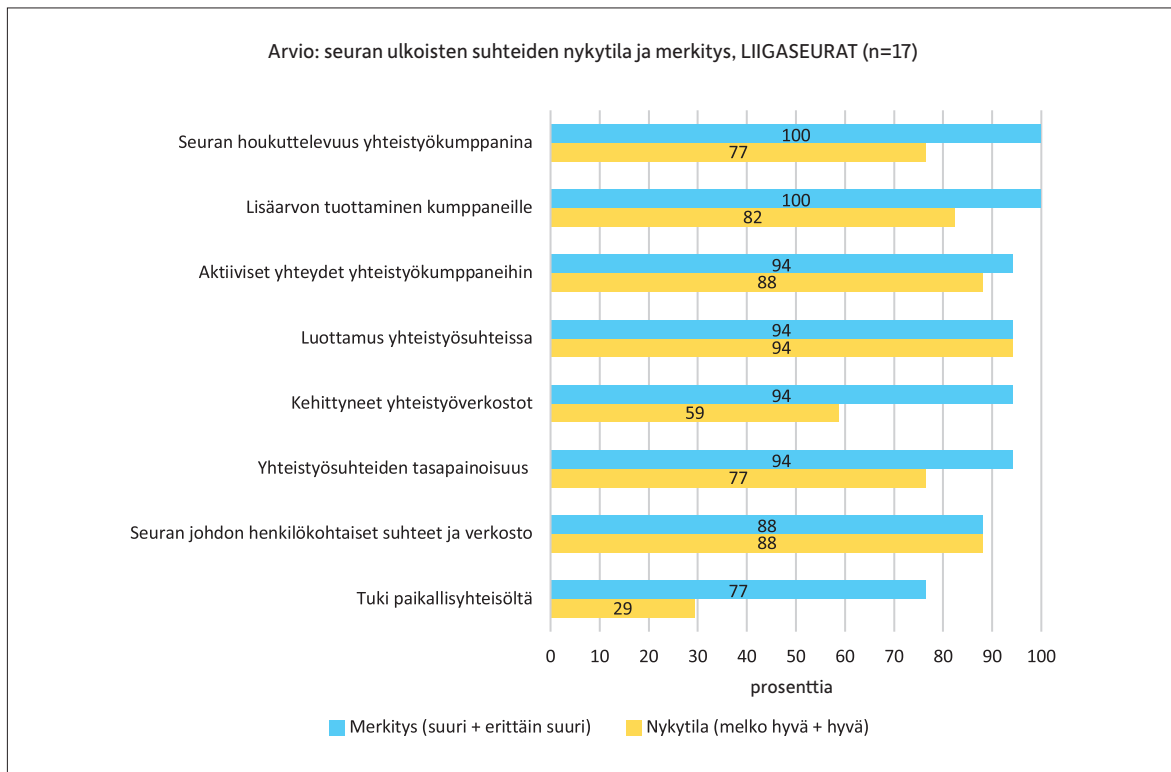


Arvio: seuran suhteet eri tahoihin, nykytila ja merkitys JUNIORISEURAT (n=32)



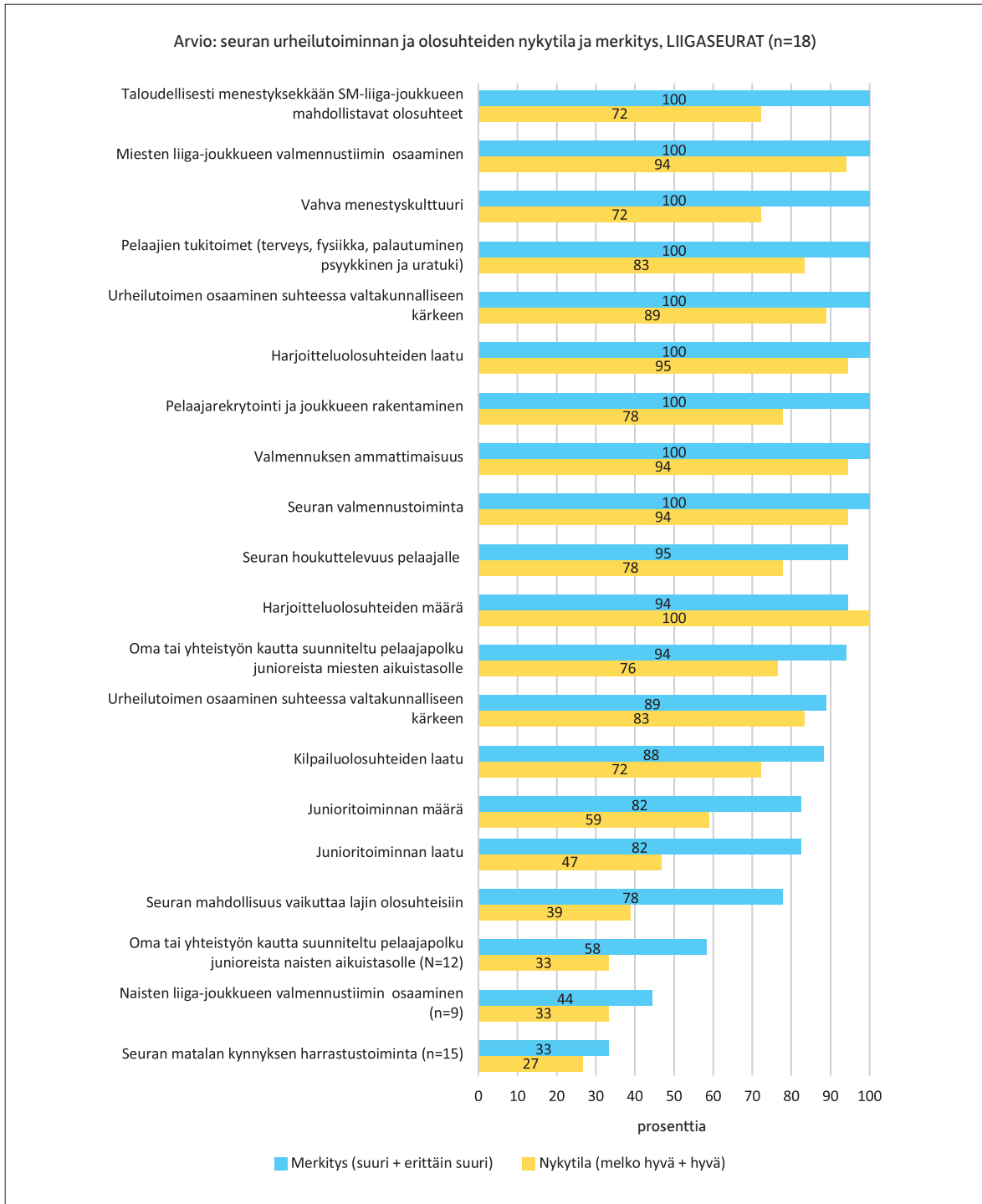
Liite 4

Seuran ulkoiset suhteet: merkitys tavoitteiden kannalta ja nykytila seuratyypeittäin

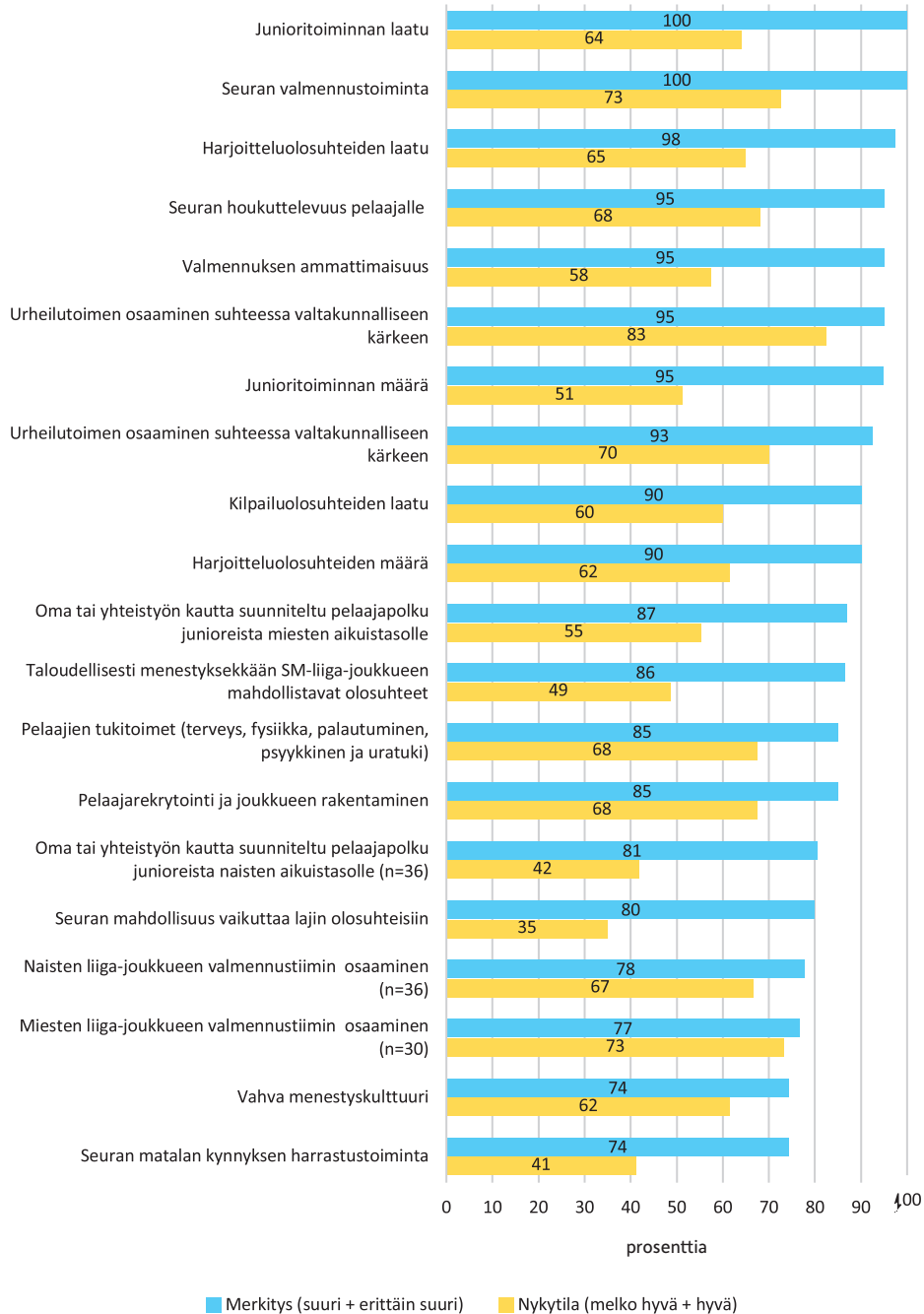


Liite 5

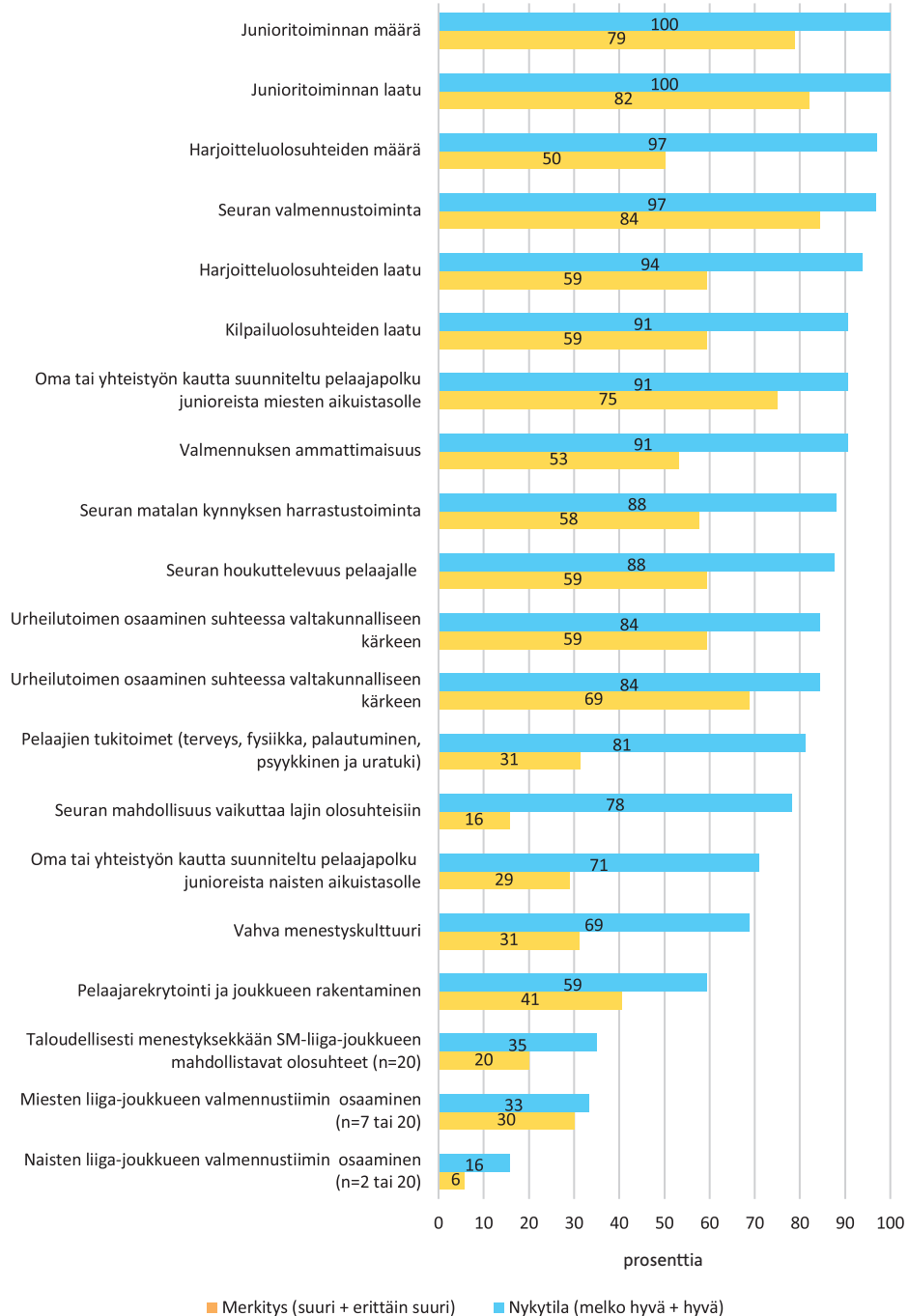
Seuran urheilutoiminta ja olosuhteet: merkitys tavoitteiden kannalta ja nykytila seuratyypeittäin



Arvio: Seuran urheilutoiminnan ja olosuhteiden nykytila ja merkitys, HYBRIDISEURAT (n=40)



Arvio: seurojen urheilutoiminta ja olosuhteet: JUNIORISEURAT (n=33)



Outi Aarresola, Jari Lämsä & Hannu Itkonen

Urheiluseurat ammattimaistumisen ristiaallokossa

Urheilun ammattimaistuminen etenee vauhdikkaasti myös Suomessa vaikuttaen koko liikuntakulttuuriin. Tutkittua tietoa on kuitenkin tuotettu niukasti.

Urheiluseurat ammattimaistumisen ristiaallokossa -tutkimus taustoittaa, analysoi ja valaisee seurojen ammattimaistumisen prosesseja 2020-luvun alussa.

Liikuntatieteellisen Seuran Tutkimuksia ja selvityksiä nro 22
Helsinki 2022

ISBN 978-952-5762-27-3
ISSN 1978-2464




Liikuntatieteellinen Seura
Finnish Society of Sport Sciences