

Varainhankinta suomalaisissa urheiluseuroissa

Riku Orpana

Opinnäytetyö

Toukokuu 2020

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä Orpana, Riku	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 25.5.2020
	Sivumäärä 50	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Varainhankinta suomalaisissa urheiluseuroissa		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja Osmo Laitila		
Toimeksiantaja Keski-Suomen Liikunta ry		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa yleisimpiä suomalaisten urheiluseurojen varainhankintakeinoja sekä niiden toimivuutta. Tutkimuksessa keskityttiin yhdistysmuotoisten seurojen käyttämiin varainhankintakeinoinhin sekä muihin kuin sponsorointiin ja yhteistyökumppanuuksiin perustuviin tapoihin kerätä varoja, joita hyödynnetään erityisesti osakeyhtiömuotoisissa seuroissa. Tutkimukselle oli tarvetta, koska erityisesti yhdistysmuotoisten urheiluseurojen varainkeruumenetelmiä oli aikaisemmin tutkittu suhteellisen vähän.</p> <p>Haastatteluja tehtiin yksitoista kappaletta. Tutkittavat olivat Suomen suosituimpia urheilulajeja edustavia seuroja kilpailisenssien määrällä mitattuna sekä voimistelu- ja hiihtoseuroja. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin. Aineistonkeruumenetelmänä toimi puolistrukturoitu haastattelu, jotka toteutettiin kasvotusten. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin periaattein, tarkemmin tyyppittelyn avulla.</p> <p>Tutkimuksen perusteella kävi selväksi, että yhdistysmuotoisten urheiluseurojen varainhankinta keskittyy neljään pääkategoriaan, jotka olivat varsinaisen toiminnan kautta toteutettava varainhankinta, muu varainhankinta, avustukset ja säästöjen avulla saatu taloudellinen hyöty.</p> <p>Tutkimus osoitti, että varainhankintakeinot ovat suomalaisissa seuroissa erittäin monimuotoisia. Ajallisesti ja taloudellisesti tehokkainta varainhankinta on silloin, kun urheiluseura löytää itselleen toimivimman tai toimivimmat varainhankintakeinot ja pyrkii toteuttamaan niitä mahdollisimman tehokkaasti. Tutkimuksen perusteella on myös mahdollista todeta, että vain harva seura kykenee tähän, ja useimmat seurat joutuvat varainhankinnassaan hyödyntämään useaa eri keinoa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Suomalaiset urheiluseurat, varainhankinta		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)		

Author Orpana, Riku	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 50	Permission for web publication: x
Title of publication Fund Raising Methods Used by Finnish Sports Clubs		
Degree programme Business Administration		
Supervisor Laitila, Osmo		
Assigned by Keski-Suomen Liikunta Ry		
<p>Abstract</p> <p>The goal of the thess was to determine the types of fund raising methods that Finnish sports clubs, more specifically registered association type sports clubs use. The topic was specifically targeted to registered association types of sports clubs, because Finnish LLC type sports clubs focus on sponsorships and their fund raising methods are focused on acquiring sponsors. There was a need for the study because the fund raising methods of Finnish registered association type sports clubs have not been studied extensively.</p> <p>Eleven interviews were conducted. The subjects were the clubs representing the most popular sports in Finland in terms of the number of competition licenses, as well as gymnastics and skiing clubs. The research was carried out using qualitative research methods. The data collection method was semi-structured interviews conducted face-to-face. The material was analyzed according to the principles of content analysis, more precisely with the help of typing.</p> <p>The study revealed that the fundraising of sports clubs in the form of associations focuses on four main categories, which were fundraising through actual activities, other fundraising, grants and the economic benefits of savings.</p> <p>The study showed that the fund raising methods in Finnish clubs are very diverse. In terms of time and money, the most efficient fundraising is when the sports club finds the most efficient or effective means of fundraising and strives to implement them as efficiently as possible. Based on the study, it is also possible to conclude that only a few clubs are capable of doing this, and most clubs have to utilize several different means in raising their funds.</p>		
Keywords/tags (subjects) Finnish sports clubs, fund raising		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys	5
2.2	Tutkimuksen toteutus	5
3	Varainhankinnan lähtökohdat	7
3.1	Harrastamisen kustannukset.....	8
3.2	Urheiluseurakenttä Suomessa	9
3.3	Yhdistyksen rahoituksen suunnittelu	11
3.3.1	Lainsäädäntö.....	11
3.3.2	Verotus	16
3.3.3	Budjetoinnin perusteet.....	18
3.3.4	Valtion ja kuntien myöntämät tuet	20
3.3.5	Kovan riskin kääntöpuoli	20
3.4	Urheiluseuran palvelujen tuotteistaminen	21
3.4.1	Ostamisen helpottaminen	22
3.4.2	Etulyöntiaseman rakentaminen	23
3.4.3	Palvelun myyminen	25
3.5	Kilpailu-, ottelu- ja urheilutapahtuman järjestäminen	27
4	Tutkimustulokset.....	28
4.1	Varsinainen toiminta	29
4.1.1	Kilpailut, turnaukset ja leirit	29
4.1.2	Iltapäiväkerhot.....	31
4.1.3	Talkoot	32
4.1.4	Harrastus-, ja jäsenmaksut	33
4.1.5	Kausijulkaisut, seuralehdet ja kalenterit	34

4.2	Seurojen varainhankinta	34
4.2.1	Sosiaalinen media ja videotuotanto	34
4.2.2	Mainosmyynti	37
4.2.3	Tavaran jälleenmyynti	38
4.2.4	Tilojen vuokraus ja kuntosalitoiminta	38
4.3	Avustukset	39
4.4	Säästöjen kautta saavutetut taloudelliset hyödyt	39
5	Johtopäätökset.....	42
6	Pohdinta.....	44
	Lähteet	48
	Liitteet	50
	Liite 1. Puolistrukturoitu haastattelu	50

Kuviot

Kuvio 1. Lajien harrastajamäärät Suomessa v. 2017-2018	6
--	---

Taulukot

Taulukko 1. Harrastamisen kokonaiskustannukset vuonna 2012	8
--	---

1 Johdanto

Suomalainen urheilukenttä on muuttunut vuosien saatossa voimakkaasti ja kehitys on vienyt sitä entistä kaupallisempaan suuntaan. Yhteiskunnassa suuremmissa mitakaavassa tapahtuvat muutokset vievät myös urheilukenttää entistä kansainvälisempään ja globaalimpaan suuntaan ja kilpaurheilun merkitys on kasvanut huomattavasti verrattuna aikaisempiin vuosikymmeniin. Harrastustoiminnan kustannusten kasvu etenkin lasten ja nuorten liikuntaharrastuksissa on ollut suurta läpi 2000-luvun (Puronaho 2014, 15). Tämä on myös noussut puheenaiheeksi useaan otteeseen eri medioissa pitkälti aiheesta tehtyjen selvitysten pohjalta. Lapsista ja nuorista vain kolmasosa saavuttaa annetut liikuntasuositukset, mutta liikkumattomuuden kasvu lasten ja nuorten keskuudessa oli vuoteen 2018 mennessä pysähtynyt (Kokko & Martin 2018, 145).

Urheiluseurat pyrkivät vastaamaan seuratoiminnan taloudellisiin realiteetteihin erilaisten varainhankintakeinojen kautta. Suuri osa erityisesti junioriseurojen tuloista koostuu edelleen vanhemmilta perittävistä harrastus- ja kausimaksuista.

Helpottaakseen urheilutoiminnasta ja sen järjestämisestä harrastajilleen aiheutuvia kuluja seuroilla on mahdollisuus erilaisin keinoin kerätä varoja joilla toiminnan aiheuttamia kustannuksia osaltaan voidaan myös kattaa. Varainhankinnassaan urheiluseurat ovat historian saatossa usein tukeutuneet yrityksiltä ja julkiselta sektorilta saatuihin merkittäviin rahallisiin ja muihin avustuksiin.

Opinnäytetyössä on kirjallisuuslähteiden kautta kartoitettu erilaisia urheiluseurojen varainhankintamuotoja ja haastattelujen kautta pyritty selvittämään niitä keinoja ja toimivia käytäntöjä, joita seurat tällä hetkellä hyödyntävät varainhankinnassaan. Tavoitteena on ollut selvittää myös muita kuin perinteisten yritysyrityskumppanuuksien ja sponsoroinnin keinoja kerätä varoja, sekä haastatteluiden avulla avata varainhankinnasta vastaavien henkilöiden ajatusmaailmaa ja seurojen suhtautumista aiheeseen. Opinnäytetyössä on tutkittu sekä ry- että oy-muotoisten seurojen varainhankintaa. Tutkimuksessa on kuitenkin keskitytty suurilta osin yhdistysmuotoisten urheiluseurojen varainhankintaan, koska nämä seurat muodostavat valtaosan Suomessa toimivista urheiluseuroista. Osakeyhtiömuotoisilla seuroilla on myös pääsääntöisesti omat myyntiin keskittyvät osastonsa tai vastuuhenkilönsä, joiden toiminta jo

voidaan rinnastaa ammattimaiseksi myyntityöksi ja verotuksessa elinkeinotoiminnaksi.

Lähtökohtana aiheen tutkimiselle oli harrastamisen kustannusten nouseva tendessi urheiluseuroissa, josta on viimeisen viiden vuoden aikana kirjoitettu mediassa paljon ja jota on myös tutkittu esimerkiksi Kari Puronahon (2014) opetus- ja kulttuuriministeriölle tekemässä raportissa Drop-out vai throw-out? Tutkimus lasten ja nuorten liikuntaharrastusten kustannuksista. Urheiluseurojen tulot koostuvat suurelta osin jäseniltä kerättävistä harrastusmaksuista, joilla katetaan toiminnasta aiheutuvia kuluja. Urheilu- ja seuratoiminnasta aiheutuvia kuluja voidaan rahoittaa myös erilaisin varainhankinnan keinoin. Hyödyntämällä erilaisia varainhankinnan keinoja seuroilla on mahdollisuus tarjota harrastajilleen entistä laadukkaampaa urheilutoimintaa, ja yleisesti ottaen tukea ihmisten mahdollisuuksia harrastaa urheilu ko. seurassa.

Urheiluseurojen varainhankintaa on tutkittu aikaisemmin opinnäytetöissä esimerkiksi Susanna Hellmanin (2014) Urheiluseuran varainhankinta – taakka vai mahdollisuus?, Teemu Huhtakankaan ja Samuli Tuikkasen (2015) Keski-Pohjanmaan Liikunta ry:n jäsenseurojen varainhankintamenetelmät sekä Harri Setälän (2015) Possibilities and ways of funding sports clubs in Finland. Aikaisemmat opinnäytetyöt sekä Tero Auvisen ja Arto Kuuluvaisen vuonna 2017 julkaistu Urheiluseurojen sisäpiirissä teos antoivat opinnäytetyölle alkusysäyksen, josta aiheeseen perehtyminen lähti liikkeelle. Lisäksi oma roolini urheilujoukkueen rahastonhoitajana ja entisenä joukkueenjohtajana motivoivat tutkimaan kyseistä aihetta.

2 Tutkimusasetelma

Tässä osiossa on käyty läpi tutkimusongelma ja -kysymys sekä esitelty tutkimuksen toteuttamisessa käytetty tutkimusmenetelmä. Tutkimuksen toteutus luvussa on esitelty haastatteluprosessi sekä perusteet miksi haastateltaviksi valikoituivat juuri kyseiset henkilöt edustamistaan seuroista. Lisäksi osiossa on käyty läpi saadun haastatteluaineiston laajuus sekä dokumentointitapa.

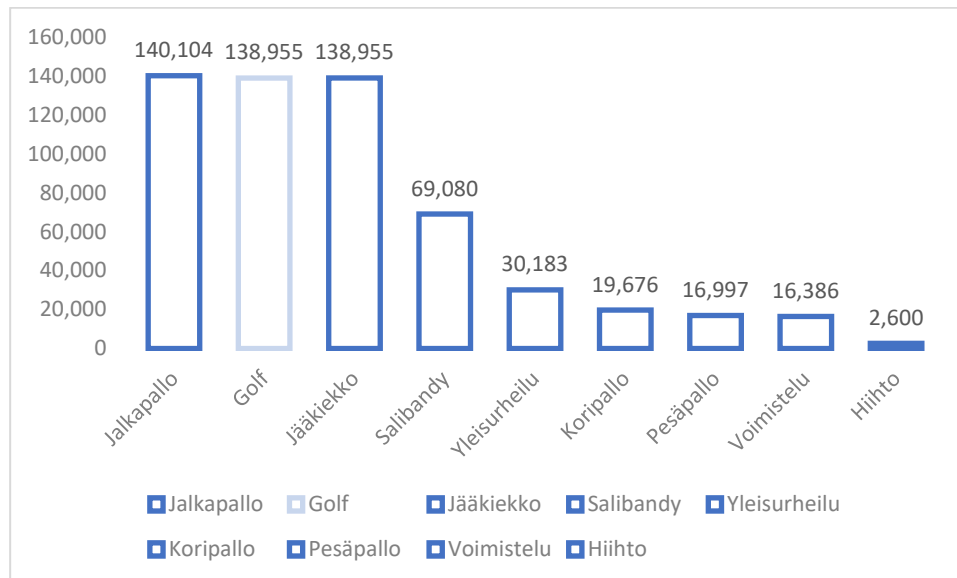
2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys

Opinnäytetyön tutkimusongelma on suomalaisten urheiluseurojen vaikeudet varainhankinnassa. Ongelmaa on lähdetty selvittämään tutkimuskysymyksen kautta, joka on miten urheiluseuran varainhankintaa toteutetaan monipuolisella ja kestäväällä tavalla?

Aihetta on tutkittu kvalitatiivisen tutkimuksen ja tarkemmin ottaen puolistrukturoitujen haastattelujen avulla, koska kyseessä on ilmiö josta pyritään saamaan yksityiskohtaisempaa tietoa ja pureutumaan syvälle käsiteltävään aiheeseen. Tarkempana aineiston analyysimenetelmänä on käytetty tyypittelyä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

2.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä kolmeatoista suomalaisten seurojen varainhankinnassa mukana olevaa tai ollutta henkilöä. Haastateltavia seuroja oli yhteensä yksitoista ja haastatellut seurat olivat Suomen harrastetuimpien lajien edustajia vuonna 2018 kilpailulisenssien ja pelipassien määrällä mitattuna, pois lukien golf, joka ilmoitti pelaajamääränsä liiton jäsenmäärän mukaan (Sieviläinen 2018). Lisäksi haastateltiin voimistelun ja maastohiihdon erikoisseuroja, joiden harrastajamäärät ovat suomalaisen urheilun mittakaavassa merkittäviä. Erikseen on myös hyvä mainita sekä hiihdon että voimistelun harrastajamäärät. Hiihdon harrastajia oli Silvennoisen (2019) mukaan Suomessa vuonna 2018 noin 1,87 miljoonaa, ja voimistelun harrastajia Sieviläisen (2018) mukaan 115 000.



Kuvio 1. Lajien harrastajamäärät Suomessa v. 2017-2018 (Sieviläinen 2018. Silvennoinen 2019).

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää erilaisia keinoja seurojen varojen hankkimiseksi, jotka ovat lähtökohtaisesti mahdollisimman monen urheiluseuran käytettävissä. Tutkimusongelman ja -kysymysten lähtökohdista oli perusteltua valita haastateltaviksi pääasiassa yhdistysmuotoisia urheiluseuroja.

Osakeyhtiömuotoisten urheiluseurojen varainhankintaa voidaan jo rinnastaa päätöksen myyntiorganisaation liiketoimintaa vastaavaksi, koska näissä seuroissa varainhankinta painottuu usein yhteistyökumppanimyyntiin ja sponsorihankintaan. Osakeyhtiömuotoisilla seuroilla on myös varainhankinnassaan käytettävissään esimerkiksi osakeannin kaltaisia keinoja, joita yhdistysmuotoiset seurat eivät voi yhtiömuotonsa vuoksi hyödyntää, joten myös tästä syystä haastateltavien seurojen valinnassa keskityttiin pääasiassa yhdistysmuotoisiin urheiluseuroihin.

Riittävän monipuolisen haastatteluaineiston varmistamiseksi oli perusteltua valita haastateltaviksi jäsenmääriltään eri kokoisia urheiluseuroja. Haastateltavat seuravat sekä eri urheilulajien erikoisseuroja että yleisseuroja, joiden lajikirjoon kuuluu useampi kuin yksi laji.

Haastateltaviin oltiin yhteydessä puhelimitse ja heille kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta sekä sen käytöstä osana opinnäytetyötä. Haastatteluajat sovittiin puhelimitse ja varsinaiset haastattelut toteutettiin kasvotusten haastateltavien kanssa sovi-

tuissa paikoissa. Haastattelut nauhoitettiin litterointia ja aineiston analysointia varten. Haastattelut olivat kestoaltaan 33-93 minuuttia, ja litteroitua aineistoa saatiin yhteensä 164 sivua.

3 Varainhankinnan lähtökohdat

Urheilulla ja liikunnalla on suomalaisessa yhteiskunnassa arvostettu asema. Urheilumenestyksellä on ollut historian saatossa tärkeä rooli suomalaisten kansallisen identiteetin rakentajana, ja suurin osa suomalaisista pitääkin kansainvälistä urheilumenestystä tärkeänä asiana. (Heikkala, Honkanen, Laine, Pullinen & Ruuskanen-Himma 2003, 20.) Suomalainen koululaitos on kansainvälisin mittarein mitattuna lukeutunut jo vuosikymmenten ajan maailman parhaiden joukkoon. Konkreettisia esimerkkejä liikunnan arvostuksesta Suomessa ovat esimerkiksi koululiikunnan sisältyminen perusopetuksen opetussuunnitelmaan, sekä korkeakoulukentässä vuonna 1963 perustettu Liikuntatieteellinen tiedekunta Jyväskylässä ja Haaga-Helian Ammattikorkeakoulun alla toimiva Vierumäen urheiluopisto (Heikkala, Honkanen, Laine, Pullinen & Ruuskanen-Himma 2003, 22). Liikuntalaki on myös osaltaan osoitus urheilun- ja liikunnan arvostuksesta Suomessa, sillä siinä määritetään kuntien ja valtion velvollisuudet yleisten edellytysten luomiselle liikunnan harrastamiseksi (Hossain, Suortti & Kallio 2013, 32).

Liikunnan merkitys kansanterveydelle ja sitä kautta myös yleiselle hyvinvoinnille on erittäin merkittävä.

Kansanterveydellisten hyötyjen lisäksi liikunnalla on myös kasvatuksellisesta näkökulmasta positiivisia vaikutuksia lasten ja nuorten kehityksen kannalta. Joukkueharrastusten ja yhdessäolon kautta nuoret oppivat tulevaisuudessa hyödyllisiä sosiaalisia- ja viestinnällisiä-, sekä ryhmätyöskentelytaitoja (Fogelholm, Vuori, & Vasankari 2011, 84).

3.1 Harrastamisen kustannukset

Eri lajien välisiä harrastusten kokonaiskustannuksia on aiemmin tutkittu jo varsin perusteellisesti, ja lajien välisistä harrastusmaksujen kokonaiskustannuksista löytyi tietoa jo osittain valmiiksi taulukoituna Kari Puronahon (2014) julkaisemasta Drop-out vai throw out? Tutkimus lasten ja nuorten liikuntaharrastusten kustannuksista. Alla on Puronahon aineistosta koostettu taulukko, jossa käsitellään opinnäytetyön tutkimuksessa mukana olevien lajien harrastusmaksuja.

2012	Jalkapallo	Jääkiekko	Salibandy	Yleisurheilu	Kori-pallo	Pesä-pallo	Voi-mistelu	Hiihto
Ka ikä- ja harrasteryhmittäin	€	€	€	€	€	€	€	€
Kilpaurheilija 6-10v	3 838	2 733	1 413	2 300	1 689	1 632	2 582	1 904
Kilpaurheilija 11-14v	5 694	7 431	2 437	5 289	3 503	1 484	3 922	4 540
Kilpaurheilija 15-18v	4 043	7 829	3 518	4 357	4 101	2 062	4 854	9 241
Harrasteurheilija 6-10v	1 619	2 418	752	950	1 940	830	792	1 916
Harrasteurheilija 11-14v	2 903	4 348	1 728	1 820	2 797	1 135	1 326	2 571
Harrasteurheilija 15-18v	3 048	5 258	1 371	1 870	-	-	967	1 916

Taulukko 1. Harrastamisen kokonaiskustannukset vuonna 2012 (Puronaho 2014, 31-66).

Yllä olevassa taulukossa on esitetty 6-18 vuotiaiden lasten ja nuorten harrastamisen kokonaiskustannuksia euroina vuodessa vuonna 2012. Taulukossa on otettu huomioon niin harrastamisen välittömät kuin välillisetkin kustannukset. (Puronaho 2014, 13.) Taulukosta voidaan huomata, että harrastamisen kokonaiskustannusten erot eri lajien välillä ovat merkittäviä.

3.2 Urheiluseurakenttä Suomessa

Joukkuelajien suosio on viimeisten vuosikymmenten aikana kasvanut erityisesti lasten ja nuorten keskuudessa. Urheiluseurat mahdollistavat nykypäivänä monien eri lajien ohjatun harrastamisen Suomessa, joista suosituimpia ovat esimerkiksi jalkapallo, jääkiekko ja salibandy. (Hossain, Suortti & Kallio 2013, 32.) Urheiluseuratoiminnan voidaan Suomessa katsoa alkaneen virallisesti 1850-luvulla, jolloin vanhin suomalainen urheiluseura Segelföreningen i Björneborg perustettiin vuonna 1856. Jo tätä ennen Suomeen oli rantautunut vaikutteita keskieurooppalaisesta liikuntaa ja voimistelua suosivasta kasvatusfilosofiasta. Urheiluseuratoiminta alkoi järjestäytyä 1800-luvun lopulla samaan aikaan muun kansalaistoiminnan kanssa, ja erityisesti yhdistystoiminnan rooli kansalaistoiminnan perustan luomisessa oli merkittävä. Tukholman vuoden 1912 Olympialaisilla, jolloin Hannes Kolehmainen juoksi itsensä kisojen suomalaissankariksi saavuttaen kolme kultaa ja yhden hopean, on katsottu olleen merkittävä vaikutus myös Suomen itsenäistymisen kannalta. (Heikkala, Honkanen, Laine, Pullinen & Ruuskanen-Himma 2003, 5–6.)

Suomalaisen järjestötoiminnan kasvu oli 1930-luvulla nuorena valtiossa nopeaa, ja samalla myös urheilutoiminnan jäsenmäärä ja levinneisyys kasvoivat vauhdilla. Tätä edesauttoi myös 1920-luvulla alkanut valtion säännöllinen tuki urheilulle sekä urheilulosuhteiden yleiset parannukset esimerkiksi uusien urheilukenttien muodossa. 1940- ja 1950-luvuilla urheilu otti tulevaisuuden kannalta merkittäviä harppauksia eteenpäin, kun Veikkaus perustettiin vuonna 1940 ja valtion tukema liikunnanohjaintien koulutus alkoi. Lisäksi valtio ryhtyi avustamaan urheiluopistoja ja yleisesti liikuntatiedettä, ja koulutilat tulivat myös urheiluseurojen käyttöön. Myös urheilun olosuhdeparannukset jatkuivat, koska rakennettiin uusia liikuntakäyttöön soveltuvia sisätiloja, sekä uimahalleja, voimailu- ja voimistelusaleja ja tekojääraatoja. Helsingille myönnetty kesäolympialaisten järjestysoikeudet vuodelle 1940 olivat myös osaltaan nostamassa urheilun asemaa suomalaisessa yhteiskunnassa, mutta kisoja jouduttiin lykäämään Toisen Maailmansodan takia aina vuoteen 1952. Kotikisojen sekä niitä edeltäneiden useampien olympialaisten menestys olivat rakennuspalasia myös suomalaisten kansallisen identiteetin muodostumisessa. (Heikkala, Honkanen, Laine, Pullinen & Ruuskanen-Himma 2003, 8–11.)

Ihmisten vapaa-ajan lisääntyessä 1960-luvulla myös kuntoliikunta alkoi kehittyä, ja kuntoliikuntaa varten perustettiin omia järjestöjä, jotka alkoivat saada toimintaansa myös valtion tukea. Veikkauksesta muodostui urheilun suurin yksittäinen rahoituksen lähde. Valtio otti Veikkauksen kokonaan omistukseensa vuonna 1975. Televisiointi synnytti 1960–1970-luvuilla uusia kaupallisesti kiinnostavia lajeja, ja markkinavetoisuus urheilussa alkoi myös lisääntyä. Ensimmäinen liikuntalaki tuli voimaan vuonna 1980. 1980-luvulla lajien monimuotoisuus kasvoi ja harrastamisen tavat muuttuivat entistä monipuolisemmiksi. 1980-luku oli erikoisseurojen synnyn kulta-aikaa, ja tällä vuosikymmenellä rekisteröitiinkin 3 700 uutta liikuntajärjestöä. Joukkuepelit ja kansainväliset yksilöurheilumuodot, kuten aerobic ja karate yleistyivät 80-luvulla, ja myös naisurheilun näkyvyys alkoi lisääntyä televisioinnin, esimerkiksi Ylen Urheiluruudun välityksellä. Yritystoiminnasta tuttua markkinointiajattelua alettiin sisäistää myös liikuntajärjestöistä ja myös terminologia tuli yritysmäisempään piirteitä. Urheilu alkoi entistä enemmän kaupallistua. (Heikkala, Honkanen, Laine, Pullinen & Ruuskanen-Himma 2003, 12–15.)

Suomalaisen yhteiskunnan muutos kuluttajalähtöisemmäksi ja yksilön kasvava arvostaminen leimasivat yleisesti 1990-lukua. Tällä vuosikymmenellä myös urheilumarkkinointi löi lopullisesti läpi ja urheilusta pyrittiin tekemään kaupallisessa mielessä myyvä ja kannattava tuote. Markkinoinnin alalta omaksuttiin toimintatapoja ja käytännön työkaluja myös urheilun käyttöön, ja urheilun ammattimaistuminen jatkoi kasvuaan 1990-luvulla. Urheilujärjestöt joutuivat myös sopeutumaan kaupallistumisen mukanaan tuomiin lieveilmiöihin, kuten juridisoitumiseen, medikalisoitumiseen ja markkinaehtoistumiseen. Valtiolta saatavien tukien jakaminen liikuntajärjestöille muuttui ja niitä ryhdyttiin jakamaan toiminnan tulosten perusteella ja enenevässä määrin hankemuotoisesti. (Heikkala, Honkanen, Laine, Pullinen & Ruuskanen-Himma 2003, 16–17.)

2000-luvun alussa globalisaation kasvu ja yhteiskunnan muutos entistä voimakkaammin tietoyhteiskunnaksi sekä väestön keskittyminen kasvukeskuksiin lisääntyivät entisestään. Julkinen sektori alkoi vetäytyä osista sen vastuulla olevista toiminnoista, ja tuloerot lisääntyivät. Liikkumattomuus väestön ja erityisesti nuorten keskuudessa lisääntyi ja väestön ikääntyminen jatkoi myös kasvuaan. Silti liikunta ja urheilu olivat

suositumpaa kuin koskaan ja uusia yrityksiä ilmaantui suomalaisille markkinoille erityisesti maan rajojen ulkopuolelta. Seuroissa toimiminen oli edelleen aktiivista ja puoli miljoonaa suomalaista teki vapaaehtoistyötä liikunnan parissa. Urheiluseurat eivät saaneet valtiolta suoraa tukea. Muihin Pohjoismaihin verrattuna Suomi oli jäljessä urheilun ja liikunnan tukemisessa. (Heikkala, Honkanen, Laine, Pullinen & Ruuskanen-Himma 2003, 18–19.)

Tämän hetken suomalaisten urheiluseurojen määrä vaihtelee eri arvioiden mukaan muutamasta tuhannesta noin kymmeneen tuhanteen. Kuntien viranhaltijoiden arvion mukaan seuroja on Suomessa jopa 10 000 ja seuroista 6 000–7 000 saa kuntien myöntämiä avustuksia. (Hossain, Suortti & Kallio 2013, 5.) Seurat liikuttavat nykypäivänä erityisesti lapsia ja nuoria, ja noin 40–45 prosenttia 3–18-vuotiasta on mukana seuratoiminnassa. Aikuisista 19–65-vuotiasta seuratoiminnassa mukana on noin 15 prosenttia, mutta aikuisväestön osalta yksityisten palveluntarjoajien tarjoamien liikuntamahdollisuuksien hyödyntäminen on lisääntynyt viimeisen vuosikymmenen aikana. (Mäenpää 2016, 31.)

3.3 Yhdistyksen rahoituksen suunnittelu

Seurojen on varainhankintaa ja yleisesti ottaen toimintansa rahoitusta suunnitellessaan otettava huomioon suomalaisen lainsäädännön mahdollistavat mutta myös rajoittavat tekijät. Seuraavassa on käyty läpi seurojen toimintaan eniten vaikuttavia pykäläiä sekä lainkohtia.

3.3.1 Lainsäädäntö

Urheiluseurat rahoittavat toimintaansa hyödyntäen monia erilaisia varainhankintakeinoja. Näille keinoille raamit tulevat Suomen lainsäädännöstä, joka myös osittain rajoittaa seurojen käytössä olevia varainhankintakeinoja. Tämä on kuitenkin välttämätöntä, jotta voidaan määritellä yhteisöjen ja yhdistysten tekemän varainhankinnan ja elinkeinonharjoittamisen ero ja jotta välttyään yleishyödyllisten yhteisöjen yhteiskunnallisen erityisaseman väärinkäytöksiltä. Suunnitellessaan varainhankintaansa seurojen on otettava huomioon Suomen lain sille asettamat vaatimukset ja mahdolliset esteet. Yhdistysten varainhankintaa koskettavat ainakin yhdistyslaki, liikuntalaki,

tuloverolaki, kirjanpitolaki sekä rahankeräyslaki, joiden tärkeimpiä lainkohtia urheiluseurojen varainhankinnan kannalta on käsitelty seuraavassa.

Yhdistyslaki

5 §

Taloudellinen toiminta

Yhdistys saa harjoittaa vain sellaista elinkeinoa tai ansiotoimintaa, josta on määrätty sen säännöissä tai joka muutoin välittömästi liittyy sen tarkoituksen toteuttamiseen taikka jota on pidettävä taloudellisesti vähäarvoisena. (Yhdistyslaki 503/1989, 5§.)

Oleellista on huomioida lainkohdassa määritetty elinkeinon tai ansiotoiminnan harjoittaminen, jota ”...on pidettävä taloudellisesti vähäarvoisena.” Tulokannavaraisuus tämän kohdan osalta on yleisesti ottaen verottajan käsissä, joka viimeistään määrittää onko yhteisön tai yhdistyksen toteuttama varainhankinta verotuksen alaista tuloa eli elinkeinonharjoittamista, vaiko verovapaata toimintaa.

Liikuntalaki

2 §

Lain tavoite

Tämän lain tavoitteena on edistää:

- 1) eri väestöryhmien mahdollisuuksia liikkua ja harrastaa liikuntaa;*
- 2) väestön hyvinvointia ja terveyttä;*
- 3) fyysisen toimintakyvyn ylläpitämistä ja parantamista;*
- 4) lasten ja nuorten kasvua ja kehitystä;*
- 5) liikunnan kansalaistoimintaa mukaan lukien seuratoiminta;*
- 6) huippu-urheilua;*
- 7) liikunnan ja huippu-urheilun rehellisyyttä ja eettisiä periaatteita; sekä*
- 8) eriarvoisuuden vähentämistä liikunnassa.*

Tavoitteen toteuttamisessa lähtökohtina ovat tasa-arvo, yhdenvertaisuus, yhteisöllisyys, monikulttuurisuus, terveet elämäntavat sekä ympäristön kunnioittaminen ja kestävä kehitys. (Liikuntalaki 390/2015, 2§.)

Liikuntalain tavoitteet ovat siis monitahoiset, ja niissä on myös suoraan mainittu pyrkimys edistää liikunnan kansalaistoimintaa, johon seuratoiminta myös kuuluu. Lain tavoitteet ovat yhteiskunnallisessa mielessä merkittäviä, mutta käsiteltävään aiheeseen liittyen konkreettisin merkitys on juuri seuroihin ja lajiliittoihin viittaavilla pykäliillä. Yleisellä tasolla merkittäviä ovat valtion ja kuntien asemaa liikunnan edistäjinä käsittelevät lainkohdat. Liikuntalaissa valtion rooliksi on asetettu suurten linjojen määrittäminen ja liikuntapoliittisen hallinnon järjestäminen, sekä yleisten liikuntaedellytysten luominen ja kehittäminen (Liikuntalaki 390/10.4.2015, 4§). Tästä vastuussa on opetus- ja kulttuuriministeriö.

Liikuntalaissa on erikseen säädetty kuntien tehtävänä olevan liikuntapaikkojen rakentaminen ja ylläpitäminen, sekä seuratoiminnan tukeminen (Liikuntalaki, 390/2015, 5§). Kunnat luovat monelle seuralle edellytykset harjoittaa toimintaansa ja osittain myös kerätä varoja. Myös suoranainen yhteistyö seurojen ja kuntien välillä on yleistä, ja niiden toiminta linkittyy tiiviisti toisiinsa asukkaiden liikuntaharrastusten järjestämisen osalta.

12 §

Valtionavustuksen myöntäminen liikuntaa edistävälle järjestölle

Valtion talousarvioon otetaan vuosittain määräraha liikuntaa edistävien järjestöjen toiminnan avustamiseen.

Uudelle järjestölle ei myönnetä valtionavustusta ilman erityistä syytä ennen kuin se on toiminut rekisteröitynä yhdistyksenä vähintään kahden vuoden ajan.

Valtionavustuksen määrää harkittaessa otetaan huomioon liikuntaa edistävän järjestön toiminnan laatu, laajuus ja yhteiskunnallinen vaikutavuus sekä se, miten järjestö toteuttaa tämän lain tavoitteita sekä liikunnan ja urheilun eettisiä periaatteita, miten järjestö noudattaa Suomea sitovia kansainvälisiä säännöksiä ja miten järjestö edistää yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa. (Liikuntalaki 390/2015, 12§.)

Tuloverolaki

Tuloverolaki määrittää urheiluseurat lähtökohtaisesti yleishyödyllisiksi yhteisöiksi, joiden verovelvollisuutta on laissa katsottu myös erityistapauksena verrattuna yritystoimintaan ja elinkeinonharjoittamiseen. Yleishyödyllisten yhteisöjen määritelmänä on laissa mainittu kolme kohtaa:

Yhteisö on yleishyödyllinen, jos

- 1) se toimii yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi aineellisessa, henkisessä, siveellisessä tai yhteiskunnallisessa mielessä;*
- 2) sen toiminta ei kohdistu vain rajoitettuihin henkilöpiireihin;*
- 3) se ei tuota toiminnallaan siihen osalliselle taloudellista etua osinkona, voitto-osuutena taikka kohtuullista suurempana palkkana tai muuna hyvityksenä. (Tuloverolaki 1535/1992, 22§.)*

23 §

Yleishyödyllisen yhteisön verovelvollisuus

Edellä 22 §:ssä tarkoitettu yleishyödyllinen yhteisö on verovelvollinen saamastaan elinkeinotulosta. Lisäksi se on verovelvollinen muuhun kuin yleiseen tai yleishyödylliseen tarkoitukseen käytetyn kiinteistön tai kiinteistön osan tuottamasta tulosta kunnalle 124 §:n 3 momentissa tarkoitetun tuloveroprosentin mukaan.

Yhteiskunnallisesti merkittävää toimintaa harjoittavien yleishyödyllisten yhteisöjen vapauttamisesta tuloverosta säädetään erikseen.

Yleishyödyllisen yhteisön elinkeinotulona ei pidetä:

- 1) yhteisön toimintansa rahoittamiseksi järjestämistä arpajaisista, myyjäisistä, urheilukilpailuista, tanssi- ja muista huvitilaisuuksista, tavaran-keräyksestä ja muusta niihin verrattavasta toiminnasta eikä edellä mainittujen tilaisuuksien yhteydessä harjoitetusta tarjoilu-, myynti- ja muusta sellaisesta toiminnasta saatua tuloa;*
- 2) jäsenlehdistä ja muista yhteisön toimintaa välittömästi palvelevista julkaisuista saatua tuloa;*
- 3) adressien, merkkien, korttien, viirien tai muiden sellaisten hyödykkeiden myynnin muodossa suoritetusta varojenkeräyksestä saatua tuloa;*
- 4) sairaaloissa, vajaamielislaitoksissa, rangaistus- tai työlaitoksissa, vanhainkodeissa, invalidihuoltolaitoksissa tai muissa sellaisissa huoltolaitoksissa ja huoltoloissa hoito-, askartelu- tai opetustarkoituksessa valmistettujen tuotteiden myynnistä tai tällaisessa tarkoituksessa suoritetuista palveluksista saatua tuloa;*
- 5) bingopelin pitämisestä saatua tuloa.*

Kiinteistön tuottamana tulona pidetään myös metsätalouden pääomatuloa. (Tuloverolaki 1535/1992, 23§.)

Laki siis mahdollistaa seurojen hankkia ainakin edellä mainituin keinoin tuloja ilman siitä aiheutuvaa verotaakkaa. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, lopullisen verotuspäätöksen elinkeinonharjoittamiseen liittyen tekee verottaja, joka voi jälkiverotuksen kautta periä seuralta takaisin sille mielestään kuuluvia verotuloja. Tämä tulee kyseeseen kuitenkin vasta siinä tapauksessa, kun yhteisön toiminta ei enää vastaa laissa mainittua yleishyödyllisyyden määrittelyä. Seurojen erityisasema lain silmissä siis helpottaa niiden varainhankintaa huomattavasti, sillä varainhankinnasta syntyvät kulut pienenevät huomattavasti, kun otetaan huomioon tuloverolain edut urheiluseurojen verotuksessa.

Kirjanpitolaki

Sen lisäksi, mitä muualla laissa säädetään, kirjanpitovelvollisia ovat:

1) avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö, osuuskunta, yhdistys, säätiö ja muu yksityisoikeudellinen oikeushenkilö. (Kirjanpitolaki 1620/2015, 1§.)

Kirjanpitolain kolmannessa pykälässä myös säädetään hyvästä kirjanpitolavasta erikseen, että ”Kirjanpitovelvollisen on noudatettava hyvää kirjanpitolapaa” (Kirjanpitolaki 1620/2015, 3§). Tämä asettaa myös urheiluseuroille vaatimustason, joka niiden tulee pyrkiä saavuttamaan parhaan kykynsä mukaan.

Lisäksi yhdistyslaissa on säädetty, että yhdistyksen säännöissä tulee mainita, mikä on yhdistyksen tilikausi, yhdistyksen toiminnantarkastajien ja tilintarkastajien lukumäärä sekä ajanjakso, jonka he kerrallaan tätä tointa toimittavat, milloin nämä henkilöt valitaan, tilinpäätöksen tarkastus tehdään ja vastuunvapautus joko myönnetään tai ei.

Rahankeräyslaki

Rahankeräyslain ensimmäisessä pykälässä määritellään lain tarkoituksiksi ”...mahdollistaa yleishyödyllisen toiminnan rahoittamiseksi järjestettävät rahankeräykset ja estää epärehellinen toiminta rahankeräysten yhteydessä.” (Rahankeräyslaki 255/2006, 1§.)

Rahankeräyksen määritelmä

Rahankeräyksellä tarkoitetaan toimintaa, jossa yleisöön vetoamalla kerätään vastikkeetta rahaa.

Rahan lahjoittajana keräykseen osallistujalle saa antaa vastikkeeksi ainoastaan rahankeräysluvan saajan tai keräyksen tunnuksen (keräystunnus), jolla ei ole itsenäistä taloudellista vaihdanta-arvoa.

Rahankeräys vastikkeetta on yksi, vaikkei kovin yleinen tapa kerätä varoja urheiluseurojen toiminnan mahdollistamiseksi. Yleisesti ottaen urheiluseurojen toiminta on vastikkeellista, eli rahallista panostusta vastaan rahan antaja saa myös jotakin, esimerkiksi seuran järjestämää liikuntaa, mainospaikan katsomosta tai vaikka nimensä kausijulkaisuun yhtenä seuran tukijoista.

3.3.2 Verotus

Suurin osa suomalaisista urheiluseuroista on rekisteröityjä yhdistyksiä, joista käytetään lyhennettä ry. Toinen yleisesti käytössä oleva toimintamalli on yhtiöittä urheiluseura tai jokin sen jaostoista, esimerkiksi edustusjoukkue, jolloin rekisteröity yhdistys muuttuu osakeyhtiöksi eli oy:ksi. (Peuhkuri 2015, 28.) Toki seura tai jokin sen jaostoista voidaan jo perustamisvaiheessa määrittää osakeyhtiöksi ilman rekisteröidyn yhdistyksen vaihetta, jolloin yhdistyslain sijaan siihen vaikuttavat alusta alkaen osakeyhtiölain asetukset.

Yhtiöittämis päätöstä tehtäessä on otettava huomioon seuran tai sen jaoston toiminnan luonne sekä erityisesti se, tulkitseeko verottaja toiminnan täyttävän yleishyödyllisen yhteisön tunnusmerkit vai onko sen toiminta taloudellisessa mielessä pääsääntöisesti osakeyhtiölle ominaista elinkeinotoimintaa (Ekman 2018). Yleishyödyllisen yhdistyksen tuloverolain 22§ määrittelemät tunnusmerkit on käyty jo aikaisemmin läpi opinnäytetyön kohdassa ”Tuloverolaki.”

Verottajan ohjeistuksessa on erikseen todettu, että yleishyödyllisyyden määritelmän tulee täytyä kaikkien Tuloverolain 22§ kohtien osalta, jotta yhdistys katsotaan sen verotuksessa yleishyödylliseksi yhdistykseksi. Sen tulee myös sääntöjen osalta vastata yleishyödyllisen yhdistyksen määritelmää. Yleishyödyllinen yhdistys ei myöskään

saa toimia vain tiettyjen jäsentensä, kuten puheenjohtajansa tai hallituksen jäsenten eduksi, eikä tuottaa heille voittoa. Tämä voittoa tavoittelemattomuus ei kuitenkaan tarkoita, etteikö yhdistys saisi tehdä voittoa, mutta taloudellinen voitto on käytettävä yhdistyksen toiminnan edistämiseksi yleishyödyllisessä mielessä. (Verotusohje yleishyödyllisille yhteisöille 2019.) Käytännössä mikäli voitolle on osoitettavissa jokin käyttötarkoitus. esimerkiksi seuran seuraavan kauden budjetissa, se ei aiheuta verotuksellisessa mielessä seuralle toimenpiteitä.

Tuloverolain 23§ on erikseen mainittu, että esimerkiksi ottelu-, kilpailu- ja urheilutapahtumista saatavat tulot ovat seuralle verovapaata tuloa. Tällaisia ottelutapahtumiin liittyviä tuloja ovat esimerkiksi lipunmyyntitulot itse tapahtumaan, ruoka- ja virvoitusjuomamyynä sekä alkoholijuomien myynti ja mainospaikkojen myynti itse tapahtumaan ja sen ajalle. (Verotusohje yleishyödyllisille yhteisöille 2019.) Kilpailu- ja urheilutapahtumiin liittyvät tulot ovat monelle seuralle merkittävä osa toiminnan rahoittamisesta, ja etenkin ottelutapahtumien lipunmyyntitulot ovat erittäin korkeakatteista myyntiä esimerkiksi kioskimyyntiin verrattuna.

Lähtökohtaisesti yleishyödyllisen yhteisön elinkeinotulona ei siis pidetä tuloverolain 23§ mukaisia varainhankintakeinoja, mutta koska elinkeinotuloa ei ole laissa erikseen määritetty, katsotaan verovapautta silti aina tapauskohtaisesti. Verotusohjeen mukainen määritelmä elinkeinotulosta on seuraava:

Elinkeinotoiminnan tunnusmerkeiksi ovat muodostuneet oikeuskäytännön kautta etenkin seuraavat piirteet toiminnassa (esimerkkiluettelo):

- *toiminnan kohdistuminen tavanomaisiin kauppavaroihin tai suoritteisiin*
- *toimiminen kilpailuolosuhteissa*
- *toiminnan jatkuvuus / säännöllinen toistuvuus*
- *käyvän markkinahinnan käyttäminen*
- *toiminnan kohdistuminen rajoittamattomaan tai laajaan henkilöpiiriin*
- *toiminnan laajuus / suuri liikevaihto*
- *ansiotarkoitus / voiton tavoittelu*
- *toiminnan järjestämiseen liittyvä riski*
- *sitoutuneen pääoman suuri määrä*
- *vieraan pääoman käyttö*
- *toimintaan palkattu henkilökunta. (Verotusohje yleishyödyllisille yhteisöille 2019.)*

Yhdistyksillä on myös mahdollisuus pyytää verottajalta ennakkopäätöstä harjoittamastaan varainhankinnasta ja siitä, katsooko verottaja sen verovapaaksi tuloksi vaiko ei. Tämä on taloudelliselta kannalta katsottuna myös yksi seuran riskinhallintakeinoista. (Ekman 2018.) Ennakkopäätöstä pyytämällä seura pystyy myös paremmin vaurutumaan tuleviin kuluihinsa, mikä vaikuttaa oleellisesti sekä seuratoiminnan jatkuvuuteen että myös suoranaisesti toiminnan ylläpitämiseen ja toteuttamiseen. Konkreettisesti tämän kaltainen riskienhallinta vaikuttaa suoraan seuran talouden kannalta vastuuasemassa toimivien henkilöiden jaksamiseen sekä heidän päivittäiseen toimintaansa.

3.3.3 Budjetoinnin perusteet

Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Myös yhdistyksen talouden kannalta tämä vanha viisaus pitää paikkansa. Suunnitelmallisella toiminnalla luodaan perusta urheiluseuran kannattavalle toiminnalle, ja suunnitelmien pohjalta muodostuu se jokapäiväinen työ, jonka kautta haluttuun lopputulokseen lopulta päästään. (Mäenpää 2015, 127.)

Usein ajatellaan, että toiminnan taustalla tulee olla selkeä visio ja missio. Tämä tarkoittaa vastauksia kysymyksiin millainen toimija kyseinen organisaatio haluaa olla ja mikä on sen olemassaolon tarkoitus. (Mäenpää 2015, 128.) Tärkeämpää on kuitenkin miettiä organisaation strategiaan liittyviä kysymyksiä, jotka antavat konkreettisempia vastauksia miten asetettuihin päämääriin tullaan pääsemään. Strategia on ennen kaikkea pitkän ja keskipitkän ajanjakson suunnittelua, joka toimii varsinaisten toimenpiteiden pohjana. (Åkerberg 2017, 50.) Yritykset, kuten myös yhdistykset tekevät usein vuoden mittaisia toimintasuunnitelmia, ja etenkin osakeyhtiömuotoisissa yrityksissä suunnitelmia tehdään kolmen kuukauden ajanjaksoille koska tuloksia myös tarkastellaan vuosineljänneksittäin. Olkoon ajanjakso kuinka pitkä tahansa, sen aikana tapahtuvat yksittäiset toimet rakentavat suurta kokonaisuutta, minkä vuoksi selkeä strategia myös selkeyttää näiden toimenpiteiden suunnittelussa. (Mäenpää 2015, 130.)

Budjetoinnilla voidaan pelkistetysti tarkoittaa laskelmaa odotettavissa olevien tulojen ja kulujen erotuksesta. Tämä laskelma vaatii tietoa nykyhetken tiedossa olevista kuluista ja tuloista, jotta budjettia voidaan edelleen lähteä suunnittelemaan ja tarkentamaan (Mäenpää 2015,138.) Budjetin tulee aina pohjata tietoon. Mikäli tarkkaa tietoa

ei ole saatavissa, on tehtävä mahdollisimman tarkkoja arvioita kyseiseen asiaan liittyen olemassa olevien tietojen ja arvioiden pohjalta. Tämä voi olla tilanne esimerkiksi lähdeettäessä suunnittelemaan uutta toimintaa, jolle tietopohjaa ei vielä ole ehtinyt karttua. Toimintasuunnitelmassa arvioidaan kokonaisvaltaisemmin toimintaympäristöä ja toiminnan edellytyksiä, sekä niihin vaikuttavia mahdollisia muutoksia ja mitä muutokset tarkoittavat organisaation oman toiminnan kannalta. Todenmukainen toimintasuunnitelma toimii näin myös vakaana perustana budjetille. (Mäenpää 2015, 135-137.)

Budjetin laatiminen lisäksi aivan yhtä tärkeää on sen seuranta toiminnan aikana. Tästä vastuussa ovat organisaation johdossa olevat henkilöt, jotka saatavilla olevien tietojen kuten esimerkiksi raporttien perusteella analysoivat sen tulevaa taloudellista tilannetta. Analyysien perusteella tehdään mahdollisia korjausliikkeitä, joilla kurssi saadaan taas oikeenmaan haluttuun suuntaan. Tärkeää on myös pystyä reagoimaan kesken toimintakauden mahdollisiin toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja uusiin mahdollisuuksiin. Mikäli tilaisuus vahvistaa taloudellista tilannetta ilmenee, siihen on kyettävä tarttua mahdollisimman tehokkaasti. Tämä voi myös tarkoittaa toimintasuunnitelmien tarkentamista ja muokkaamista. Toimintakauden mittainen ”putkinäkö” budjetin suhteen ei edesauta organisaation toimintaa eikä se käytännössä ole järkevää, sillä budjetti on suunniteltu sen hetken parhaaseen käytettävissä olevaan tietoon pohjaten. (Mäenpää 2015, 141-144.)

Strategian ja käytännön toimintasuunnitelman lisäksi selkeä konkreettinen tapa analysoida omaa toimintaansa tehokkaammin on tehdä SWOT-analyysi, jonka avulla on mahdollista tunnistaa omaan toimintaan liittyvät vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). Myös se, että vastauksia kaikkiin kysymyksiin ei välttämättä löydy helposti antaa jo lisätietoa analyysin tekijälle siitä, mikä nykytilanne on. SWOT-analyysiä kannattaa hyödyntää pienimmistä osakokonaisuuksista lähtien, kuten yksittäisistä palveluista tai varainhankintakeinoista alkaen. SWOT mukautuu tähän käyttötarkoitukseen erinomaisesti, sillä sen avulla pystytään arvioimaan pientenkin osakokonaisuuksia ja ryhtyä kehittämään niitä. Esimerkiksi heikkouksien tunnistaminen on ensimmäinen askel niiden poistamiseksi, jota seuraavat varsinaiset erikseen päätettävät toimenpide-ehdotukset. (Åkerberg 2017, 63-65.)

3.3.4 Valtion ja kuntien myöntämät tuet

Liikuntalaissa on määritetty kuntien tehtävänä olevan rakentaa ja ylläpitää liikuntapaikkoja, sekä tukea seuratoimintaa. Kuntien merkitys yhtenä urheiluseuratoiminnan mahdollistavana sidosryhmänä on kiistattoman suuri, sillä ilman kuntien rakennuttamia ja ylläpitämiä liikuntapaikkoja ei monen seuran toiminta olisi Suomessa mahdollista. Lisäksi kuntien suora taloudellinen tuki kuten esimerkiksi vuosittain jaettavat seura-avustukset edesauttavat urheiluseurojen toimintaa huomattavissa määrin.

Liikuntalaissa mainituista urheiluseuroja koskevista valtionavustuksista vastaa pääasiassa opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM), joka myöntää avustuksia yleensä erillisen hakuprosessin kautta joko suoraan seuralle tai epäsuorasti lajiliittojen kautta. Seurojen on mahdollista hakea esimerkiksi seuratoiminnan kehittämistukea suoraan ministeriöltä, joka on tarkoitettu ”...lasten ja nuorten liikuntaharrastuksen lisäämiseen sekä monipuolisen organisoidun liikunnan kehittämiseen” (Seuratoiminnan kehittämistuki n.d.). OKM:n myöntämien tukien lisäksi on myös muita seuroille myönnettäviä erilaisten säätiöiden ja järjestöjen myöntämiä avustuksia kuten olympiakomitean myöntämä Lasten liike iltapäivät – tuki, joka on tarkoitettu matalan kynnyksen liikuntakerhotoiminnan edesauttamiseksi (Avustuksia harrastus- ja kerhotoimintaan n.d.).

3.3.5 Kovan riskin kääntöpuoli

Suurten yksittäisten tukijoiden poistuminen seuran taustoilta voi pahimmillaan tarkoittaa toiminnan merkittävää vaikeutumista ja kestänytöntä vajetta seuran kassassa, joka voi johtaa esimerkiksi edustusjoukkue toiminnan lopettamiseen. Mainittakoon yhtenä konkreettisena esimerkkinä tällaisesta tapauksesta bussiliikennöitsijä Martti Rinnan ja FC Kuusysin yhteistyö, joka päättyi joulukuun 3. päivä 1992 Rinnan menehdyttyä sydänkohtaukseen.

Seuran perustamisvuodesta 1969 saakka taustoilla vahvasti mukana ollut Rinta oli maltillisimpienkin arvioiden mukaan rahoittanut seuraa näiden vuosien aikana useilla miljoonilla markoilla, viimeisimpänä Kansallis-Osake-Pankille maksamansa 600 000 markan lainan takaisinmaksun muodossa juuri ennen kuolemaansa marraskuussa

1992. Rinnan vaikutus Kuusysin toiminnan rahoittajana oli niin merkittävä, että johtokunta totesi heti 4. joulukuuta 1992 pitämässään kokouksessa, että talousarvioon on tehtävä muutoksia kaudelle 1993. (Airo 2009, 83.) Tulee myös muistaa Suomessa tuohon aikaan vallinneen laman vaikutus koko yhteiskunnan ja näin ollen myös yritysten taloustilanteisiin, joka ei voi olla voinut vaikuttamatta seuran talouspuolen uudistumismahdollisuuksiin. Lopulta talouden pitkäaikaiset haasteet johtivat kahden perinteikkään Lahtelaisseuran FC Kuusysin ja FC Reippaan miesten edustusjoukkueiden yhdistymiseen 5. lokakuuta vuonna 1996 uudeksi jalkapalloseuraksi, FC Lahdeksi. (Airo 2009, 90.)

3.4 Urheiluseuran palvelujen tuotteistaminen

Palvelun huolellisella tuotteistuksella on tarjoajalleen useita hyötyjä, jotka lopulta konkretisoituvat suoranaisine euroina seuran tilille sekä tyytyväisinä yhteistyökumppaneina. Jari Parantainen käy läpi kirjassaan Tuotteistaminen (2011) erilaisia keinoja, joiden avulla palveluntarjoja voi tuplata katteensa onnistuneen tuotteistuksen avulla.

Urheiluseurat tarjoavat sidosryhmilleen ja yhteistyökumppaneilleen usein näkyvyyden ja tunnesidosten lisäksi myös suoranaisia palveluja, jotka toimivat suoranaisesti erilaisina varainhankinnan välineinä. Esimerkiksi yrityskumppaneille järjestettävä tyky-toiminta, sosiaalisen median sisällöntuotto tai vaikkapa lasten- ja nuoren iltapäiväkerhotoiminta voivat olla tällaisia seuran järjestämiä palveluja, joilla seura voi kerää varoja toimintansa edesauttamiseksi. Toimivan palvelun kehittämisessä tärkeää on onnistunut tuotteistus, jotta asiakas, tässä tapauksessa yhteistyökumppani tai sidosryhmä, ymmärtää palvelun hyödyn ja siitä saatavan lisäarvon (Parantainen 2011, 10.)

Lähtökohtana onnistuneelle tuotteistukselle on onnistunut dokumentointi. Kun palvelun eri vaiheet on tallennettu esimerkiksi sähköiseen muotoon heti suunnittelusta alkaen aina sopimus pohjaa ja markkinointimateriaalia myöten, palvelun laadukas toteutus varmistetaan myös jatkossa. Onnistuneelle tuotteistukselle tunnuksenomaista on palvelun toistettavuus, vaikka palvelun

toteuttajat vaihtuisivatkin, ja tämä on mahdollista saavuttaa vain yksityiskohtaisen dokumentoinnin avulla. (Parantainen 2011, 12.)

3.4.1 Ostamisen helpottaminen

Ensimmäinen vaihe onnistuneessa palvelun tuotteistuksessa on helpottaa asiakkaan ostamista, joka tapahtuu erottautumalla kilpailijoista, paketoimalla kokonaisuuksia ja poistamalla riskin tunne (Parantainen 2011, 37.) Kun pyritään erottautumaan kilpailijoista oleellista on pystyä kertomaan, mitä sellaista palveluntarjoaja pystyy lupaamaan, jota kilpailijat eivät pysty. Erottautumisen kannalta olennaista on myös pystyä vertaamaan omaa palvelua tai tuotetta kilpailijoiden vastaaviin ja osoittaa, miten ne eroavat toisistaan. Kilpailijan palvelun mollaaminen ei paranna oman palvelun ominaisuuksia, vaan palveluja tulee verrata keskenään faktoihin pohjaten (Parantainen 2011, 41-43.)

Paketoimalla kokonaisuuksia seura yhdistää erilaisia tuotteita ja palveluja yhdeksi paketiksi ja tarjoaa juuri kyseiselle asiakkaalle soveltuvan kokonaisratkaisun. Tässä tapauksessa on oleellista pitää paketti myös avoinna asiakkaan ehdotuksille ja säilyttää sen muokattavuus asiakkaan toiveiden mukaiseksi. Riskin ja epävarmuuden tunteen poistamiseksi palveluntarjoajan on kyettävä osoittamaan asiakkaalleensa olevansa luotettava kumppani. Tähän vaikuttavat suuresti varsinaiset asiakaskontaktit ja niiden sisältö, esimerkiksi itse myyntitilanne ja yhteydenpito asiakkaaseen. Lisäksi tärkeää on selkeä viestintä siitä, mitä palvelu edellyttää asiakkaalta ja kuinka paljon se mahdollisesti vie esimerkiksi asiakkaan aikaa (Parantainen 2011, 47-51.)

Hinnoittelu on myös oleellinen osa palvelun tuotteistusta. Asiakasta kiinnostaa ennen kaikkea palvelun kokonaishinta ja tieto siitä, mitä palvelu todellisuudessa sisältää ja mitä se ei sisällä. Selkeä hinnoittelu helpottaa myös ostoprosessia ja madaltaa asiakkaan ostokynnystä. Palvelu kannattaa jakaa pienempiin kokonaisuuksiin, jos kokonaispalvelun myynti on haastavaa. Kun asiakas on todennut palveluntarjoajan luotettavaksi, hän ostaa myös helpommin suurempia kokonaisuuksia. Aineettoman palvelun ostamista helpottaa, jos asiakas saa myös jotain käsinkosketeltavaa ja konkreettista vastinetta rahoilleen. Esimerkiksi fanituotteiden liittäminen kaupantekijäisiksi osaksi sopimusta, yrityksen

nimikkoistumapaikat katsomossa tai logon näkyminen oikeassa yhteydessä voivat edesauttaa myymistä (Parantainen 2011, 51-54.)

Referenssit ja tarinat lisäävät palvelun luotettavuutta asiakkaan silmissä.

Tehokkaimpia ovat henkilökohtaiset suositukset ja tarinat, jotka kertovat, kuinka palvelu on jo ratkaissut muiden asiakkaiden ongelmia. Myös julkisuus toimii eräänlaisena referenssinä palvelulle ja suoranaiset palkinnot tai testitulokset saavat seuran erottautumaan kilpailijoidensa joukosta (Parantainen 2011, 54-58.)

Tulevaisuudensuunnitelmat ovat myös yksi merkki luotettavuudesta ja osoittavat asiakkaalle, että asioita on mietitty myös pidemmällä tähtäimellä. Tämä pätee niin tarjottavien palvelujen kuin myös koko seuran toiminnan osalta, ja se lisää toiminnan uskottavuutta asiakkaan silmissä. Lyhyen sekä pidemmän tähtäimen tavoitteiden esittäminen siis lisää luottamusta, mutta myös selkeyttää palveluntarjoajan omaa toimintaa siitä mitä, todellisuudessa halutaan saavuttaa (Parantainen 2011, 68.)

3.4.2 Etulyöntiaseman rakentaminen

Asiakasta kiinnostavat ennen kaikkea palvelun hänelle tuottamat hyödyt.

Palveluntarjoajalle nämä voivat olla ilmiselviä, ja tämän vuoksi ne eivät hahmotu asiakkaalle riittävän selkeästi. Palvelu mahdollisesti säästää asiakkaan rahaa, kohottaa hänen julkisuuskuvaansa tai jollakin muulla tavalla helpottaa asiakkaan toimintaa. Näiden asioiden esille nostaminen myyjän vastuulla, jotta lopputulos on halutunlainen. Tämä on ainoastaan asiakkaan asiantuntevaa palvelemista, mikä edesauttaa molempien osapuolten toimintaa tulevaisuudessa (Parantainen 2011, 59-60.)

Hyötyjen lisäksi myös kilpailijoista erottautuminen on tehokas tapa lisätä palvelun houkuttelevuutta. Mikäli myyjä pystyy osoittamaan, että tarjolla on jotakin ainutlaatuista, jota asiakas ei saa mistään muualta, on epäreilu etulyöntiasema kilpailijoihin nähden saavutettu. Myös palvelun tai tuotteen saatavuuden tietoinen rajoittaminen on yksi tapa rakentaa kuvaa palvelun ainutlaatuisuudesta. Tätä Parantainen (2011, 70) kutsuu myös kirjassaan niukkuuden myymiseksi.

Erottautuminen on palveluntarjoajan kannalta yksi oleellisimmista myyntiä vauhdittavista tekijöistä. Pelkkä tieto palvelun ominaisuuksista ei tosin riitä, vaan oleellista on se, miten myyjä pystyy viestimään palvelun ainutlaatuisuudesta ja

palveluntuottajan tai -tuottajien erikoisosaamisesta asiakkaalle. Lisäksi konkreettiset hyödyt, tarinat ja mielikuvat lisäävät asiakkaan kiinnostusta palvelua kohtaan ja samalla myös palvelun hinnan perustelu helpottuu, mikä edesauttaa myyjän työtä entisestään. (Parantainen 2011, 70-71.)

Asiakslähtöisyydestä on tullut nykypäivänä todellinen muotisana, jota kuulee jatkuvasti yritysten edustajien pitämässä puheenvuoroissa perusteena sille, mikä tekee heidän tuotteestaan tai palvelustaan juuri oikean valinnan. Asiakslähtöisyys tuodaan entistä useammin monessa yrityksessä myös esille yhtenä kyseisen organisaation perusarvoista, mikä on toki asiakkaan kannalta huojentavaa kuulla. Asiakslähtöisyys ei kuitenkaan tarkoita sitä, että itse palvelun erinomaisuudesta tulisi tinkiä. Puutteita tai heikkouksia on vaikeaa tai jopa miltei mahdotonta korvata vain innostavalla tarinalla, järkevillä perusteluilla tai palvelun paketoimisella asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Palvelun laadukkuus ei kuitenkaan tarkoita, että sen tulisi olla entistä monimutkaisempi tai kalliimpi, vaan yksinkertainen on myös monesti kaunista ja ennen kaikkea toimivaa. (Parantainen, 71-71.)

Asiakkaan kannalta hyödyt ovat ratkaisevassa asemassa, eivätkä niinkään ominaisuudet, tekniset tiedot tai palvelun näennäinen arvonnousu. Ominaisuuksien tärkeyttä ei pidä vähätellä, mutta niitä ei tule myöskään sekoittaa palvelusta saataviin todellisiin hyötyihin. Onnistumisen takaamiseksi hyödyt tulee kiillottaa asiakkaalle mahdollisimman kirkkaiksi ja helposti ymmärrettäviksi. Erilaisia asiakkaita kiinnostavat myös erilaiset hyödyt, mikä tulee ottaa huomioon niitä esille tuotaessa. Esimerkiksi talousjohtajia kiinnostavat yleensä varsin erilaiset asiat kuin myynti- tai henkilöstöjohtajia. Keskittyminen muutamaasi asiakkaan kannalta oleelliseen ydinhyötyyn on tehokkaampaa kuin kaikkien palvelun avulla saavutettavien etujen luetteleminen. On myös olemassa yleisiä kaikkia asiakkaita kiinnostavia hyötyjä, kuten esimerkiksi rahalliset, aikaan liittyvät, tai arvostusta lisäävät hyödyt, jotka toimivat asiakkaasta riippumatta aina. (Parantainen 2011, 77-79.)

Palvelun tulee luvata asiakkaalle jotain sellaista, mikä on asiakkaan helppo myös jälkepäin todeta. Lupauksen tulisi olla jopa törkeä, että se synnyttää asiakkaassa tunnereaktion palvelua kohtaan. Lupauksen antaminen on asiakassuhteen syntymisen kannalta tärkeää ja lupauksen pitäminen asiakassuhteen jatkumisen kannalta merkittävää. Lupauksen pitäminen toimii tässäkin tapauksessa

luottamuksen rakentajana asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Mikäli lupaus ei kuitenkaan pystytä syystä tai toisesta pitämään, tulee huolehtia siitä, että asiakkaalle syntynyttä harmia hyvitetään siten, että hänelle jää tästäkin huolimatta positiivinen muistijälki tapahtuneesta. (Parantainen 2011, 73-78.)

Hyvä tarina myy paremmin kuin kymmentuhatta korulausetta. Ihmisiä kiinnostavat tunteisiin vetoavat tarinat ja niistä syntyvien tunnereaktioiden kautta tehdään myös monesti varsinaiset ostopäätökset. Kun palveluun tai tuotteeseen saadaan liitettyä jokin mielenkiintoinen tarina, saa asiakas siitä helpommin käsityksen, mitä myyjä on hänelle kauppaamassa. (Parantainen 2011, 79-80.) Tunteet ovat erittäin merkittävä tekijä arvioitaessa niitä tekijöitä, jotka ohjailevat ihmisten käytöstä erilaisissa tilanteissa, ja tarinat vetoavat erityisesti tähän puoleen meissä. Tarinan ei kovin tiiviisti edes tarvitse liittyä itse tuotteeseen, vaan se voi myös kertoa esimerkiksi siihen kytköksissä olevista ihmisistä ja tapahtumista.

3.4.3 Palvelun myyminen

Aika on seuratyössä tekijöidensä tärkein resurssi. Usein urheiluseuroissa tekijöitä on liian vähän hoidettaviin asioihin verrattuna ja päivistä tuntuvat loppuvan usein tunnit kesken. Tuotteistamalla palvelunsa seuran on mahdollista säästää myyntityön osalta kullannarvoista aikaa, sillä tuotteistettua palvelua on helpompi markkinoida, se on helpommin räätälöitävissä ja samalla myös palvelun kate paranee. Lisäksi palvelun sisältö ei vaihtelee hallitsemattomasti asiakkaan vaihtuessa toiseen, vaan sillä on stabiilit tunnusmerkit, jotka toistuvat toteutuksesta toiseen. Hyötyjen perustelu ja palvelun sisällön kiteyttäminen helpottuvat myös tuotteistuksen kautta, ja täten helpotetaan myös suoraan myyjän tekemää työtä. Tuotteistus, olkoon se kuinka perusteellisesti ja erinomaisesti toteutettu, ei missään tapauksessa kuitenkaan korvaa varsinaista myyntityötä, ja myyjä on lopun viimein aina kauppojen syntymisen kannalta ratkaisevassa roolissa. Tuotteistus tarjoaa vain työkalut onnistumisten saavuttamiseksi. (Parantainen 2011, 81.)

Markkinointi on yksinkertaistettuna myymistä suurelle joukolle, toisin sanoen myyntityön monistamista. Usein tämä tapahtuu mainonnan keinoin, esimerkiksi ääni- tai videomainosten, printti- tai kuvamainonnan avulla. Markkinointiviestinnän monistettavuus on yksi sen selkeistä hyvistä puolista, mutta se on myös

yksiulotteinen tapa vaikuttaa kohderyhmään. Henkilökohtainen myynti tuo vuorovaikutteisuuden mukaan myytilanteeseen ja myyjällä on paikan päällä mahdollisuus vastata asiakkaan mieltä askarruttaviin kysymyksiin jotka ovat usein myös kauppojen syntymisen esteenä. Tästä syystä henkilökohtainen myynti on myös vaikuttavin tapa jouduttaa palvelun myyntiä. (Parantainen 2011, 83-85.)

Palvelun hinta on myös yksi niistä ominaisuuksista, joita asiakas katsoo hyvinkin tarkkaan miettiessään kuinka laadukkaasta palvelusta oikein on kyse. Palvelun tai tuotteen hinnoitteluun on olemassa monta erilaista tapaa, joista esimerkkeinä voidaan mainita esimerkiksi tuntiperusteinen hinnoittelu ja kiinteä hinnoittelu. Yleisin tapa hinnoitella on kuitenkin laskea tuotteen tai palvelun valmistuksesta syntyvät kulut ja lisätä niille päälle sopivan suuruinen provisio. Tällä tavoin varmistetaan että vähintään kulut saadaan katettua, mutta samalla jätetään huomioimatta erilaiset hinnoittelun mukanaan tuomat mahdollisuudet. (Parantainen 2011, 85-87.)

Tuntiperusteinen hinnoittelu saattaa aiheuttaa haasteita siitä syystä, että asiakkaan on helppo verrata tuntihintaa kilpailijoiden vastaaviin, tai vaikkapa omaan tuntipalkkaansa. Vaikka tälle ei olisikaan mitään perusteita johtuen palvelujen erilaisista sisällöistä tai palveluntuottajan ja asiakkaan asiantuntemuksen eroista, on vertailun tekeminen tuntipalkkojen välillä naurettavan helppoa, ja saattaa hyvininkin saada asiakkaan jopa kieltäytymään tarjouksesta. Kiinteän hinnoittelun avulla on puolestaan mahdollista saada tuotteelle tai palvelulle suurempi kate, koska hinnan perusteena voidaan tällöin käyttää asiakkaalle syntyvää hyötyä. Kiinteän hinnoittelun hyödyt konkretisoituvat siinä vaiheessa, kun palvelua aletaan jakaa pienempiin kokonaisuuksiin, eli moduuleihin ja hinnoitella jokainen moduuli omana yksikkönään. Näin palvelun muokattavuus asiakkaan toiveiden mukaiseksi paranee ja asiakkaalle syntyy tunne juuri häntä varten räätälöidystä palvelusta. Kun eri moduulit on jo hinnoiteltu valmiiksi, säästyy myös samalla kallisarvoista myyjän aikaa. Palvelun pienempiin kokonaisuuksiin jakamista ja niiden yhdistämistä asiakkaan toiveiden mukaisiksi kokonaisuuksiksi kutsutaan massaräätelöinniksi. (Parantainen 2011, 88-92.)

3.5 Kilpailu-, ottelu- ja urheilutapahtuman järjestäminen

Kilpailua voidaan pitää yhtenä urheilua määrittävistä ydinpiirteistä, ja siksi urheiluseurojen ydintoimintaan liittyy myös tiiviisti kilpailu- tai ottelutapahtumien järjestäminen silloin, kun puhutaan kilpatoimintaa järjestävästä seurasta. Seura voi myös keskittyä järjestämään urheilutoimintaa muussa kuin kilpailumielessä, mutta myös silloin seura voi järjestää erilaisia urheiluun liittyviä tapahtumia, esimerkiksi leirejä, valmennusleirejä tai vastaavia. Seurojen järjestämien tapahtumat voidaan siis karkeasti jakaa kahteen kategoriaan, kilpailu- ja ottelutapahtumiin sekä muihin urheilutapahtumiin.

Kilpailu- ja ottelutapahtumat ovat monelle seuralle merkittävä tulonlähde ja ne voivat muodostaa huomattavan osan koko vuoden budjetoiduista tuloista. Yksittäisten otteluiden merkitys koko toiminnan kannattavuuden suhteen voi olla jopa ratkaisevassa roolissa etenkin, kun puhutaan kauden viimeisistä ja kilpailulliselta kannalta ratkaisevista peleistä (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 255.) Tällöin otteluista saatava tulo nousee moninkertaisiksi verrattuna kauden aikana saataviin niin sanottuihin normaaleihin otteluihin, ja seurojen on parhaansa mukaan pyrittävä hyödyntämään näiden otteluiden tuomia mahdollisuuksia taloudellisessa ja myös muussa mielessä.

Masterman (2009, 58) esittää urheilutapahtuman ja myös muiden tapahtumien järjestämisen ohjeiksi kymmenkohtaista suunnitelmaa, jotta tapahtuman toteuttaminen onnistuu halutulla tavalla. Aivan ensimmäiseksi tulee määritellä tapahtuman tavoitteet, jotta ymmärretään, miksi tapahtuma järjestetään, kuka tai ketkä siitä hyötyvät ja millä tavoin.

Toinen vaihe on määritellä tapahtuman konsepti, eli mistä siinä on kaiken kaikkiaan kyse. Tähän vaiheeseen kuuluu myös tilanneanalyysin teko, eli selvitys siitä millainen on tapahtuman sekä sen suunnittelun toteutus- ja toimintaympäristö ja kilpailija-analyysi. Lisäksi tapahtuman konseptia määriteltäessä tulee ottaa huomioon esimerkiksi tapahtuman kokoluokka sekä ajoitus. Myös tärkeimmät sidosryhmät, kuten esimerkiksi viranomaiset, asiakkaat, joita tavoitellaan sekä tärkeimmät yhteistyökumppanit tulee ottaa huomioon. (Masterman 2009, 58.)

Kolmantena vaiheena on tapahtuman toteutettavuus ja sen arvioiminen. Tässä vaiheessa on tarkoituksena määrittellä vastuut tapahtuman sisällä sekä tunnistaa tarvittavat resurssit sekä taloudellisen puolen täsmentäminen. Mitä tapahtuman järjestäminen todellisuudessa vaatii myös rahalliselta kantilta, mikä käytännössä tarkoittaa siis budjetin määrittämistä tapahtumalle. (Masterman 2009, 58.)

Neljäs vaihe on kysymys, edetäkö näiden tietojen perusteella tapahtuman toteutukseen vai ei. Mikäli vastaus on kyllä seuraa tarjouskilpailu, joka on Mastermanin mallin viides kohta. Mikäli tarjouskilpailua ei ole voidaan siirtyä suoraan kuudenteen vaiheeseen, joka on toimeenpanon suunnittelu. Tässä vaiheessa tulee suunnitella kaikkien tapahtuman toiminnallisten osa-alueiden, kuten myynnin, henkilöstön, yhteistyökumppanuuksien, tilojen jne. toimintastrategiat. Tässä kohtaa tulee ottaa huomioon niin tapahtuman lyhyen- kuin pitkän aikavälin tavoitteet, ja miten tapahtuman toteutus parhaiten palvelee kumpaakin. Seuraava vaihe onkin jo tapahtuman toteutus, jossa tehdyt suunnitelmat konkretisoituvat teoiksi. (Masterman 2009, 58.)

Mastermanin mallissa toteutusta seuraa tilojen ja laitteiden luovutus seuraavalle käyttäjälle. Tämän jälkeen on vuorossa tapahtuman arviointi alkuperäisten pitkän- ja lyhyen aikavälin tavoitteiden suhteen. Lyhyen aikavälin tavoitteiden arviointi suoritetaan heti kun taas pitkän aikavälin tavoitteet ja niissä onnistuminen arvioidaan vasta ennalta määritellyn ajan kuluttua. Viimeisenä vaiheena on palautteen kerääminen. Palautetta tulee kerätä läpi koko tapahtumaprosessin, mutta myös koordinoitu arvioinnin jälkeinen loppupalautte tuottaa arvokasta tietoa tulevia tapahtumia ja niiden toteutuksen kehittämistä silmällä pitäen. (Masterman 2009, 58.)

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyötä varten tehdyn tutkimuksen eri vaiheet, ja puolistrukturoitujen haastattelujen kautta kerätyn tutkimusaineiston tulokset. Haastattelujen aikana tutkimuksen pääteemoiksi nousivat varojen kerääminen urheiluseuroissa niiden varsinaisen toiminnan kautta, seurojen varainhankinta, avustukset sekä säästöjen kautta saavutetut taloudelliset hyödyt, joilla kyettiin edesauttamaan haastateltujen seurojen taloudellista tilannetta.

4.1 Varsinainen toiminta

Haastattelujen aikana ilmeni tarve tehdä erottelu seurojen varsinaisen toiminnan kautta tapahtuvan varojen hankkimisen, sekä erikseen niin kutsutun varainhankinnan välille. Seuraavassa on käyty läpi niitä yleisimpiä varsinaisen toiminnan keinoja, joilla varoja kerättiin haastatelluissa seuroissa.

4.1.1 Kilpailut, turnaukset ja leirit

Usean urheiluseuran toimintaan kiinteänä osana kuuluu harrastustoiminnan lisäksi myös kilpailutoiminta. Nämä seurat järjestävät kilpailuja ja ottelutapahtumia, joissa seuraa edustavat urheilijat mittaavat osaamistaan oman ja muiden seurojen edustajien kanssa. Ottelutapahtumat ovat urheiluseuroille tyypillisiä tilaisuuksia kerätä varoja, esimerkiksi lipunmyynnin, yhteistyökumppaneille tarjottavien kokonaisuuksien sekä erilaisen oheismyynnin kuten kahviotoiminnan kautta. Yksittäisten tapahtumien lisäksi seurat voivat järjestää suuremman kokoluokan kilpailutapahtumia ja turnauksia, jotka järjestelyiltään vaativat seuralta myös suurempia ponnisteluita. Toisaalta tällaiset tapahtumat ovat myös taloudelliselta kannalta merkittävämpiä kuin yksittäiset kilpailut ja ottelutapahtumat. Haastateltavat mainitsivat tällaisina suuremman kokoluokan kilpailutapahtumina esimerkiksi yleisurheilun ja hiihdon MM- ja EM-kilpailut, Jukolan Viestin ja useita erilaisia massajuoksutapahtumia, joita seurat olivat olleet mukana järjestämässä.

Haastatelluista seuroista kymmenen yhdestätoista hankki varoja erilaisten kilpailutapahtumien- ja turnausten järjestämisen kautta. Tasoltaan kilpailut vaihtelivat aina suurista kansainvälisistä tapahtumista pieniin alueellisiin kilpailuihin. Kilpailutapahtumilla ja turnauksilla katsottiin olevan merkittävä vaikutus seuran talouteen, ja niiden olevan merkittäviä tulonhankkimismahdollisuuksia. Seuran D toiminnanjohtaja kertoi haastattelun aikana, että:

...kun meille tulee uus ikäluokka ja me pidetään niille vanhempainilta niin me kerrotaan siellä heti, että et tämmönen turnaus me järjestetään joka kesä, ja me oletetaan että teette työpanoksen sinne, me ei mitään muuta viikonloppua teiltä haluta et yhtenä viikonloppuna osallistutte talkootyöhön. Ja se on iso ponnistus...

Haastattelujen aikana kävi selväksi, että vapaaehtoistyöntekijät ovat kilpailujen ja turnausten järjestämisessä ratkaisevassa roolissa. Seuran toiminnassa mukana olevien henkilöiden, ja tässä tapauksessa erityisesti junioreiden vanhempien sitouttaminen mukaan toimintaan on erittäin tärkeää. Ilman vapaaehtoisten tekemään työtä kilpailujen ja turnausten järjestäminen olisi tuskin seurojen kannalta edes taloudellisesti katsoen kannattavaa toimintaa. Seuran I puheenjohtaja kuvaili asiaa haastattelun aikana seuraavasti:

Sehän on hirveen tilanne niinku kilpailun järjestäjälle jos tätä vapaaehtosporukkaa ei ole. Koska jos ne joudutaan rahalla ostamaan ni sitä ei kestä kenenkään perse.

Kilpailutapahtumien ja turnausten vaikutusta seurojen eri sidosryhmille, kuten esimerkiksi kaupungeille ja kunnille voidaan tutkimustulosten perusteella pitää myös merkittävinä. Tämä käy hyvin ilmi seuran B toiminnanjohtajan kertomasta:

No viime kesänä isoin juttu oli tietysti suurleiri, niinku kaupungin näkökannalta et et tota me tuotiin tänne yli sata juniorijoukkuetta ja niitten vanhemmat ja ne oli täällä viikon nii kyl ne jätti niinku aika paljon euroi tähän kaupunkiin sitte.

Kilpailujen järjestämistä pidettiin hyvänä varainhankintakeinona erityisesti siitä syystä, että seuroista löytyi erityisosaamista sekä luottamusta omiin valmiuksiin kilpailutapahtumien organisoimiseen ja järjestämiseen. Seuran A puheenjohtaja luonnehti haastattelun aikana oman seuransa tilannetta seuraavasti:

... meidän yhtenä tavarana on se että me ollaan, ollaan tuota kilpailujen järjestäjänä voi sanoa että Suomen ykkösiä.

Seuran I puheenjohtaja taas vastaavasti näki, että kilpailujen tekninen järjestäminen oli seuran kannalta helppoa, ja kilpailujen johtoon oli tullut uusia nuorempia ja noin

neljäkymmenvuotiaita henkilöitä. Seura I järjestää vuosittain suuret kansallisen tason monipäiväiset kilpailut, sekä useita suuren kokoluokan yksipäiväisiä kilpailuja. Lisäksi kyseinen seura oli haastattelua edeltävänä vuotena ollut järjestämässä oman lajinsa aikuisten maailmanmestaruuskilpailuja, joissa seura oli toiminut yhtenä pääjärjestäjistä.

Neljä seuraa haastatelluista yhdestätoista mainitsi leirien järjestämisen yhdeksi varainhankintakeinokseen. Näistä seuroista kolme järjesti noin viikon mittaisia lajileirejä, ja yksi useamman viikon kestäviä yläkoululeirejä. Nämä yläkoululeirit kestivät ajallisesti yhteensä kuusi viikkoa ja olivat suunnattu yläasteikäisille kyseisen lajin harrastajille. Työpanos, jonka yläkoululeirien järjestäminen vaati, oli kohtalaisen sitova seuran valmennuspäällikön osalta, sillä hänen vastuullaan oli leirien käytännön toteutus ja organisointi. Leireissä hyödynnettiin myös seuran palkkalistoilla olevia muita henkilöitä, ennen kaikkea edustusjoukkueen pelaajia leirien lajivalmennuksen suhteen. Onnistunut yhteistyö lajiliiton ja seuran välillä oli välttämätön yläkoululeirien järjestämiseksi kyseisellä paikkakunnalla.

Se on sillä lailla hyvä asia, myö en oo ees ymmärtäny kuinka hyvä asia se on mutta se on helvetin työläs nyt varmaan ensimmäinen vuosi..., ...Ja tällä hetkellä se tuottaa meille yhen ihmisen työpanoksen taloudellisesti sen kuuden leiriviikon järjestäminen. Aika lailla kahenkymmenen viiden ja kolmenkymmenen tuhannen (euron) luokkaa mitä siitä jää. Yläkoululeireistä saatavat tuotot mahdollistivat siis yhden ihmisen palkkaamisen seuran toimistolle töihin vuodeksi, mitä voidaan pitää merkittävänä tulona seuran toiminnan kannalta.

4.1.2 Iltapäiväkerhot

Neljä seuraa haastatelluista yhdestätoista järjesti tai oli viimeisen vuoden aikana järjestänyt lasten iltapäiväkerhotoimintaa. Iltapäiväkerhot järjestettiin arkisin koulupäivien jälkeen ja yleensä koulun tai kunnan julkisissa tiloissa. Yhteistyö seurojen ja kaupungin kesken oli ratkaisevassa asemassa iltapäiväkerhojen järjestämisen aloittami-

sen ja jatkamisen kannalta, sillä kaupunki myönsi seuroille luvan järjestämään iltapäiväkerhoja kouluilla tai muissa julkisissa tiloissa. Kaupunki myös maksoi seuroille korvausta järjestetystä iltapäiväkerhotoiminnasta.

Iltapäiväkerhotoiminnan järjestäminen oli kyseisissä seuroissa koettu hyväksi keinoksi hankkia tuloja seuralle, sillä saaduilla tuloilla seurat kykenivät palkkaamaan työntekijöitä seuran palvelukseen. Iltapäiväkerhot mahdollistivat seurassa J pelaajien osa-aikaisen työllistämisen kerhojen vetäjinä:

...niin on sitte tuo kaupungin kanssa tehtävä yhteistyö, elikkä käydään ohjaamassa kakskytä, kolkytä tuntia viikossa kouluilla sitte salibandy koulupäivän jälkeen, mennä salliin ja vietetään siellä sitte salibandykoulu niin siitä tulee semmonen kakskytätuhatta euroa rahaa...

Kyseisen seuran tavoitteena oli kyetä iltapäiväkerhotoiminnassaan toteuttamaan haastattelua seuraavana vuotena kokoluokaltaan toinen vastaavansuuruinen kokonaisuus.

4.1.3 Talkoot

Talkoot ovat historian saatossa olleet suomalaisissa urheiluseuroissa ja -tapahtumissa yksi toiminnan mahdollistavista kulmakivistä. Haastatelluista seuroista seitsemässä tehtiin jossain muodossa talkoita, joilla saatiin kerättyä varoja urheilutoimintaa varten. Esimerkiksi kilpailutapahtumien järjestämisessä talkoolaisia pidettiin äärimmäisen välttämättöminä, jotta niitä oli seuran kannalta taloudellisessa mielessä edes järkevää ylipäättänsä järjestää.

Talkoiden onnistumisen kannalta tärkeimpänä seikkana pidettiin selkeää viestintää siitä, miksi talkotoimintaan osallistumista odotettiin seuran jäseniltä ja erityisesti juniori-ikäisten harrastajien vanhemmilta. Talkoista maksettiin myös seurojen sisällä juniorijoukkueille erikseen määritettyjä korvauksia. Näistä ensimmäisenä mainittakoon seuran D kesäisin järjestävä viikon kestävä turnaus:

...jokainen ikäluokka hoitaa sit sen oman kenttäalueensa siitä ja me jee-sataan täältä, ja ne tota, ja niille maksetaan, me viime vuonnakin maksettiin kymmenentuhatta euroa maksettiin sitte ikäluokille et se ei oo ihan vastikkeetonta duunia mitä ne tekee sinne että. Et ne saa siitä niinku palkan mut et meillekin jää vielä hyvin rahaa seuralle siitä.

Toinen vastaava esimerkki oli seuran H juniorijoukkueiden pyörittämä kioskitoiminta edustusjoukkueen kotiotteluiden aikana:

...liigaotteluiden kioskitoiminta niin ni ne on semmosia isoja et me ollaan seurana sitouduttu niihin ja ne tulee sit aina tietyille ikäluokille aina, aina ne talkoot niinku tietys vaihees.

Yleisesti ottaen seuroissa oli joukkueiden sisällä varsin vapaa päätöksenteko-oikeus siitä, kuinka paljon joukkueet halusivat tehdä vuoden aikana talkoita rahoittaakseen joukkueen toimintaa. Talkoiden määrä vaihteli suuresti joukkueittain. Yhtenä talkoemuotona mainittakoon vielä perinteiset inventaariot, joita toteutettiin haastateltujen seurojen joukkueissa kohtalaisen paljon.

4.1.4 Harrastus-, ja jäsenmaksut

Haastatellut seurat keräsivät harrastajiltaan myös harrastusmaksuja ja jäseniltään jäsenmaksuja kattaakseen toiminnan järjestämisestä syntyviä kuluja. Jäsenmaksut vaihtelivat 20-30 euron välillä, kun taas harrastusmaksuissa oli suuriakin eroja lajien ja eri joukkueiden välillä. Harrastusmaksuja pidettiin toiminnan toteuttamisen kannalta välttämättömänä tapana kerätä varoja kaikissa haastatellussa seuroissa. Kuten jo aikaisemmin opinnäytetyössä sivulla 8 on esitetty, harrastamisesta syntyvissä kokonaiskustannuksissa eri lajien välillä on huomattavia eroja. Tästä syystä on luonnollista, että eri esimerkiksi jääkiekossa harrastusmaksut ovat korkeampia kuin vaikkapa kori- tai pesäpallossa.

4.1.5 Kausijulkaisut, seuralehdet ja kalenterit

Seuralehtiä tai kausijulkaisuja seurojen varainhankinnassa hyödynsi kolme seuraa haastatelluista yhdestätoista. Seurat kykenivät tarjoamaan yrityksille mainospaikan seuran julkaisun yhteyteen, ja tiedottamaan samalla seuran toiminnasta ja mainostamaan itseään. Mainostulojen hankkimista seuran julkaisujen yhteyteen haastatellut eivät kokeneet erityisen helpoksi, ja mainosmyynnistä vastaavat henkilöt saivat nähdä kohtalaisen paljon vaivaa mainostulojen hankkimiseksi.

Yleisesti ottaen seurojen edustajat olivat sitä mieltä, että printtimedian kiinnostavuus oli selvästi laskemaan päin. Yleisesti seuran toiminnan mainospaikkana ja toiminnasta tiedottamisen välineenä printtimuotoisia julkaisuja pidettiin seuroissa erittäin toimivana ratkaisuna, mikä osaltaan edesauttoi uusien harrastajien ja jäsenten saamista mukaan seuran toimintaan. Lisäksi kaksi seuraa mainitsi tekevänsä seurakalenteria, jota seuran jäsenet myivät ja saivat siitä tuloja omalle joukkueelleen tai seuralle.

4.2 Seurojen varainhankinta

Haastattelujen pohjalta syntyneestä aineistosta oli mahdollista löytää selkeitä yhteneväisyyksiä eri seurojen varainhankintakeinojen välillä huolimatta siitä, että seurat usein edustivat eri lajeja ja olivat harrastajamäärällä mitattuna kokoluokaltaan eri suuruisia. Tässä luvussa on esitelty seurojen merkittävimpiä varainhankintamuotoja, pois lukien yhteistyökumppanihakinta ja sponsorointi, joita kuitenkin sivutaan tarvittaessa osana esiteltävää varainhankintakeinoa. Tämä siitä syystä, että tutkimuksen tarkoituksena oli nimenomaan keskittyä muihin urheiluseurojen varainhankinnan muotoihin kuin yhteistyökumppanihakintaan ja sponsorointiin.

4.2.1 Sosiaalinen media ja videotuotanto

Haastatteluissa selvitettiin myös sosiaalisen median hyödyntämistä seuran varainhankinnassa. Kolme seuraa haastatelluista mainitsi erikseen videotuotannon yhtenä varainhankinnan keinona, joka linkittyi vahvasti sosiaalisen median hyödyntämiseen.

Seuran B toiminnanjohtajan mukaan videoilla pystyttiin tuottamaan näkyvyyttä seuran yhteistyökumppaneille esimerkiksi erilaisten kilpailujen kautta:

*...siis meilhän on kaks mediatiimiä, miehis ja naisis on omansa. ...ja sitä me on käytetty aika paljon hyväks et me myydään puhtaasti videoita...
 ...Ja joskus ja sit ku niihin sisältyy viel joku facebook-skaba, vaikka että, no se oli se, mä en tiiä oot sä nähny mut tota edustusjoukkueen valmentaja vaihto pankinjohtajan kans niinku päiväks paikkaa. ...Valmentaja puku päällä pankkiin ja see totaa se, se oli ihan huikeen suosittu video. Ja sit ku siin oli se skaba et veikkaa kumpi pärjää paremmin ja muuta ni se et ku se pyöri siellä niitten facebookissa ja mejän facebookissa ni se oli niinkun, se sai tosi hyvän näkyvyyden.*

Ihmisten aktivoimiseksi sosiaalisessa mediassa seura B hyödynsi myös erilaisia palkintoja, joita saatiin yhteistyökumppaneilta. Videot ja sosiaalisen median sisällön tuotto oli yhdistetty seuran yhteistyökumppanuuksiin, ja tällä tavoin kykeni tuottamaan lisäarvoa yhteistyökumppaneilleen. Sosiaalisen median hyödyntäminen mainonnassa koettiin kyseisissä videoita tuottavissa seuroissa erittäin kustannustehokkaaksi tavaksi markkinoida.

Seurassa F videotuotanto ja sosiaalinen media oli nähty 2010-luvun alussa tavaksi erottautua muista urheiluseuroista. Seuran taustoilla toimivien henkilöiden osamista hyödynnettiin myös yhteistyökumppanuuksia rakennettaessa:

...ni se että saatto olla monesti silleen että puolet niistä yhteistyökumppanuseuroista mitä yritys makso seuralle ni puolet siitä oli sitä että me käytiin henkilön y kanssa pitämässä niille sosiaalisen median markkinointikoulutusta.

Seurassa G videotuotannon ideointi ja kehittäminen oli aloitettu vuonna 2015, koska videot nähtiin mahdollisena tulevaisuuden keinona herättää ihmisten mielenkiinto seuraan kohtaan. Lisäksi seuran toimintaan vastikään taustoille mukaan tulleelta työntekijältä löytyi jo alan koulutusta, sillä kyseinen henkilö x oli opiskellut media-alaa ammattikorkeakoulussa. Videotuotannossa tärkeimpänä asiana pidettiin seurassa G laadukasta lopputulosta:

...pietty kiinni siitä et se näyttää laadukkaalta ja ammattimaiselta, että viime vuos oli se ensimmäinen ku me alettiin enempi tekkeen videoita, sitä ennen ei tehty koska ei myö osattu tehdä niitä sillä tasolla ku myö halutaan ja... ...Nii, ei ollu välineitä.

Seurassa G yhtenä kimmokkeena omaan videotuotantoon oli ollut huono kokemus mainostoimiston tuottamasta seuran kausijulkaisusta. Kausijulkaisu ei ollut vastannut seuran edustajien odotuksia:

...oishan myöki voitu kännykällä kuvata...ja sanoo että nyt on hyvä meininki, mut se että nii se ei ois taas siihe meidän ideologiaan mimmonen meidän seura on nii siihen sopiva. Ja tää oli ensimmäinen ajatus silloin ku se, mentii siihe vanhaan mainostoimistoon ja haukuttiin se kausijulkaisu pystyyn, ni se oli niinku sitä että ei me haluta olla tämän näkönen. Me ei ehkä ite ku ei osattu sitä tehdä sillo eikä vielä niinku ihan konkreettisesti näyttää, se oli hyvin vaikee silloin, me vaan, se oli vaan että ei tän näköstä. Mut nyt ku x on tuos ollu nii me ollaan pystytty sitä niinku muokkaamaan ja se on menny hyvin linjassa koko aika eteenpäin.

Seura G oli siis todennut seuran sisäisen markkinointiosaamisen kasvattamisen parhaaksi tavaksi edetä, koska luottamus siihen, että ulkopuolinen toimija ymmärtäisi mitä seura markkinoinniltaan halusi oli vähäistä. Lisäksi henkilön x palkkaaminen seuran, kun toimintaa oli vuonna 2014 ryhdytty kehittämään oli vaatinut seuran päätöksentekijöitä rohkeutta, mutta myös hitusen onnea:

Siinä onnistuttiin varmaan että, et se oli rohkee veto, ei varmaan ollu tietysti ihan kokonaispalkkauksella mut tuo x:n hyppääminen kelkkaan jo silloin melkeen heti alusta. Löyettiin se varmaan jollain ihan helvetinmoisella säkällä...

Vuonna 2014 sosiaalinen median hyödyntämistä markkinointikanavana ei oltu vielä seurassa juurikaan sisäistetty. Haastateltavien mukaan henkilö x tuli mukaan seuran toimintaan valokuvausharrastuksensa kautta, sillä hän oli käynyt kuvaamassa seuran

G edustusjoukkueen pelejä. Tästä syystä seuran markkinointipäällikkö lähestyi häntä Facebook-viestillä ja tiedusteli myös x:n muuta osaamista, sekä kiinnostusta lähteä mukaan seuran toimintaan.

4.2.2 Mainosmyynti

Kahdeksan seuraa haastatelluista yhdestätoista piti mainosten myyntiä oleellisena osana seuransa varainhankintaa. Mainostustapoja oli useita erilaisia. Esimerkiksi kilpailutapahtumien yhteydessä mainosmyyntiä pidettiin erittäin oleellisena ja myös tuottoisana tapana hankkia seuralle varoja. Mainosten hinnoitteluun ja kysyntään vaikuttivat suurimmalta osin näkyvyyden osoittaminen, sekä yrityksen ja seuran välisen kumppanuuden kesto ja yhteinen historia:

No sitte osa yrityksistä, ne näkee suoraan vaan laitamainonnan Eliittiki-soissa, okei. Viissataatuhatta tv-katsojaa, paljon maksaa kymmenen metriä? Osa näkee asian niin että okei, tos on summa, no ihan sama mitä me sillä saadaan, niinku vastineet, että ne näkee sen vaan niin että ne tukee alueellist seura.

Joissain tapauksissa jo kilpailutapahtuman nimi viittaa yhteistyökumppaniin. Tästä tunnetuimpana suomalaisena esimerkkinä voidaan pitää kesäisin järjestettäviä Hippokisoja ja talvisin pidettäviä Hippohiihtoja. Hippohiihtojen nimi on saanut alkunsa Jyväskylässä Huhtasuon Kisan ja paikallisen Osuuspankin yhteistyöstä, joka laajentui sittemmin läpi Suomen tunnetuksi käsitteeksi. Toinen esimerkki kisojen nimessä esiintyvässä kumppanin nimestä ovat Lahdessa keväisin koululaisille järjestettävät Etlarin Viestikarnevaalit, jossa koulut kilpailevat toisiaan vastaan joukkueittain erilaisilla juoksumatkoilla. Etlarin Viestikarnevaalit on vuoteen 2019 mennessä järjestetty kolmekymmentäyhdeksän kertaa ja nimensä kisat ovat saaneet Etelä-Suomen Sanomilta, joka kuuluu Mediatalo ESA:n ja joka puolestaan on Keski-suomalaisen tytäryhtiö.

Kuten jo edellä mainittua mainosmyynnissään seurat hyödynsivät myös omia julkaisujaan, kuten esimerkiksi seuralehtiä ja kausijulkaisuja. Viisi seuraa kymmenestä tarjosivat kiinteän paikan mainoksille esimerkiksi sisäpalloluuhallissa. Videoita yrityksille

mainosalustaksi tarjosi kolme seuraa, ja muita mainittavia mainospaikkoja olivat erilaiset peli- ja harjoitusasumainokset sekä seurojen kotisivuilla olevat logolinkit, jotka ohjasivat kävijän yrityksen kotisivuille.

4.2.3 Tavarán jälleenmyynti

Yksi seura haastatelluista nimesi tavarán jälleenmyynnin yhdeksi varainhankinnan keinokseen. Kyseinen jälleenmyynti oli kuitenkin euromääräiseltä kokoluokaltaan niin suuri, että sitä on tarkoituksenmukaista käydä läpi tarkemmin.

Seurassa oli viimeisen kahdenkymmenenviiden vuoden ajan toteutettu joka vuosi ilotulitusrakettien jälleenmyyntiä. Tulot rakettimyynnistä olivat seuralle noin 150 000 euroa vuodessa, ja myynti toteutettiin talkoovoimin seuran junioreiden vanhempien toimesta. Myyntityötä olivat aina vuosittain toteuttamassa vain tietyn ikäluokan pelaajien vanhemmat. Kyseisen seuran rakettimyynnillä oli omalla paikkakunnallaan jo käsitteeksi muodostunut asema, ja myyntiä myös mainostettiin tv:ssä ja lehdissä vuosittain aina uudenvuoden alla.

Lisäksi on mainittava seurojen toteuttava fanituotemyynti, joka ei rahallisessa mielessä ole suomalaisille yhdistysmuotoisille urheiluseuroille tuottavaa, mutta joka lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta seuran sisällä ja millä on imagollisesti vaikutusta siihen, miltä seura näyttää ulkoapäin katsottuna.

4.2.4 Tilojen vuokraus ja kuntosalitoiminta

Haastattelujen aikana ilmeni myös, että seura C vuokrasi sauna- ja kokoustilaa erilaisien ryhmien ja yritysten käyttöön. Seura myös hyödynsi kyseistä toimitilaa aktiivisesti omassa toiminnassaan:

No meil on tos vuokralla sellanen sali missä meil on, yrityksille järjestetään toimintaa. Siel on lapsille kesällä leiritoimintaa. Siel on saunatilat, siellä nytki, just haki joku avaimen viikonlopuks ja joku lätkäporukka, höntsälätkäporukka menee sinne viettään saunailtaa ja saadaan vuokrakulut pois sitte tällä että vuokrataan sitä just tällai saunailtoihin, vastaaviin. Nippa nappa saadaan pois et sit sillä muulla toiminnalla pystytään vähän tekemään tulostaki.

Seura B taas puolestaan oli ryhtynyt hallinnoimaan ja pyörittämään kuntosalia, missä seura oli enemmistöosakkaana mukana. Kuntosalin kautta seuralla oli mahdollisuus työllistää edustusjoukkueensa pelaajia ja tarjota yhdelle seuransa valmentajalle tila, jossa järjestää seuran yrityskumppaneille tyhy- ja muuta valmennustoimintaa.

4.3 Avustukset

Seuroista yhdeksän sai tai oli viimeisen vuoden sisällä saanut jotain avustusta julkiselta toimijalta, lajiliitolta tai vastaavalta toimijalta toimintaansa varten. Tärkeimpänä avustusta jakavana toimijana seurojen kannalta pidettiin kaupunkeja ja kuntia, joilta seurat saivat vuosittaista yleisavustusta. Muita tukia, joita seurat saivat tai olivat saaneet, olivat Opetus- ja Kulttuuriministeriön palkka- ja seuratuki, EU-tuet hankerahoitusten muodossa sekä lajiliittojen myöntämät erilliset seuratuet päätoimisten ja osa-aikaisten työntekijöiden palkkaamiseksi.

4.4 Säästöjen kautta saavutetut taloudelliset hyödyt

Seura B oli siis ryhtynyt lokakuussa pyörittämään seuratoimintansa lisäksi kuntosalitoimintaa pääosakkaan roolissa. Yksi selkeä hyöty kuntosalin perustamisessa oli harjoituskustannusten pieneneminen:

...ja se ajatus siinä oli nimenomaan että... ...tietenki saada meidän omille joukkueille treenipaikka, ettei tarvi niinkun maksaa niistä treenipaikoista...

Haastatteluiden aikana kävi selväksi, että erittäin moni seuratoiminnassa usean vuoden mukana ollut henkilö ymmärsi säästetyn euron arvon suhteessa tienattuun euroon:

Että tota, että ikinä et voi luottaa siihen et paljon esimerkiks lippukassa tulee tai paljon se kumppanimyynti sit loppujen lopuks tulee olemaan, vaikka paljon töitä tehäänki, mut et se riippuu ihan paljon siitä

yleisest talouden tilastaki sit miten ne yritykset sit lähtee mukaan ja muuta, et kyl se säästetty euro on se tärkein euro.

Yhteistyökyvykkyys muiden urheilutoimijoiden kanssa myös korostui haastateltavien vastauksissa. Seura A on niin kutsuttu yleisseura, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että samassa seurassa on mahdollista harrastaa useampaa urheilulajia. Seuran edustaja kuvaili seuransa toimiston tilannetta näin:

Ja nyt esimerkiks meillähän on tukisäätiö tässä taustalla, joka omistaa sekä tämän toimiston että seuraavan tossa. Meil on sataseitkyt neliöö tässä käytävissä, ja se tarkoittaa, vähän ylitte sataseitkytviis. Se tarkoittaa sitä että me maksamme tästä koko hommasta nettona noin alle kymppitonnin vuodessa, tästä kuluista. Että, joo. Ja täällä pystyy toimiin kahdeksan lajia.

Seura C kuvaili sääton kautta saatavia hyötyjä osuvasti ”oravannahkakumppanuukiksi”, missä raha ei vaihda juurikaan omistajaa vaan sen sijaan kauppaa käydään aineettomilla hyödyillä kuten esimerkiksi seuran tarjoamilla palveluilla tai muilla vastaavilla. Lisäksi seuralla C oli merkittävä yhteistyö seuran toiminnassa aikaisemmin aktiivisesti mukana olleiden naishenkilöiden perustaman yhdistyksen kanssa, joka tuki seuran C toimintaa maksamalla vuosittain puolet seuran käytössä olevan toimistotilan vuokrasta. Seuran C edustaja myös peräänkuulutti hyödyn maksimointia yhteistyökumppaneilleen järjestämässään palveluissa:

Et pakko niinku mieltii noit tyhypäiviiki silleen et sä saat iteki jotain siitä et sul pitää olla niinkun ne jutut, aktiviteetit sellasii et niihin ei voi mennä hirveesti rahaa, ni toi mettä on siit helvetin hyvä. Et tost lähet on rappusta tai mitä nyt onka vaan ni ku se ei maksa mitään. Niin ni tota ainahan täs pitää niinku maksimoida se hyöty. Sulo Vileninä ostaa halvalla ja myydä kalliilla. Sitähän sitä pitää yrittää.

Seuran H edustaja taas puolestaan korosti sitä, kuinka rahallisesti arvokasta työtä seurojen sisällä tehdään vastikkeettomasti. Joukkueenjohtajat, huoltajat ja rahastonhoitajat tekivät esimerkiksi työtä joukkueidensa eteen täysin vastikkeettomasti. Lisäksi seurojen junioreiden vanhemmat sekä muut seurojen jäsenet olivat tärkeässä roolissa järjestämässä ottelu- ja kilpailutapahtumia, joihin muuten olisi pitänyt palkata esimerkiksi toimitsija- ja järjestysmiestehtäviin tekijät rahalla seurojen ulkopuolelta.

5 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa on käyty läpi tutkimuksen tuloksista tehdyt johtopäätökset.

Tutkimuksen tutkimusongelma oli suomalaisten urheiluseurojen vaikeudet varainhankinnassa. Tutkimusongelmasta johdettu tutkimuskysymys kuului, miten urheiluseuran varainhankintaa toteutetaan monipuolisella ja kestäväällä tavalla?

Varainhankinnan erilaiset toteutustavat

Urheiluseurojen varainhankinta ja sen toteutustavat ovat hyvin pitkälti riippuvaisia seurojen toiminnasta vastaavien henkilöiden osaamisesta, halusta ja tavoitteista sekä siitä, mitkä seura on asettanut varainhankintansa tavoitteiksi. Varainhankinta jakautui haastatelluissa seuroissa neljään eri pääkategoriaan, jotka olivat varojen kerääminen varsinaisen toiminnan kautta, varainhankinta, avustukset ja säästöjen kautta saavutetut taloudelliset hyödyt. Toteutuksensa puolesta varainhankintaa tehtiin haastatelluissa urheiluseuroissa todella monimuotoisesti, ja toteutustapoja vaikutti olevan yhtä montaa erilaista kuin oli urheiluseurojakin.

Toimivimmaksi tavaksi varojen hankkimiseksi seuroissa muodostui haastattelujen perusteella keskittyminen muutamaan toimivaan varainhankintakeinoon, jotka parhaiten sopivat kyseiselle seuralle. Näitä toimiviksi havaittuja varainhankintakeinoja seurat pyrkivät hiomaan päämäärätietoisesti niiden parhaaseen mahdolliseen muotoon. Seurat, jotka olivat selvästi tunnistaneet omat vahvuusalueensa varainhankinnassaan ja lähteneet jalostamaan niitä, olivat myös saavuttaneet taloudellisessa mielessä terveen pohjan, jonka päälle ne kykenivät rakentamaan tulevaisuuttaan. Seuran C edustaja kiteytti ajatuksen varainhankinnasta haastattelun aikana näin: ”No se, se tulee tietysti monista pienistä puroista, mut se ei saa olla silti liian hajautettu että koko ajan ollaan siellä sun täällä tekemäs jotain. Mutta se että se mistä se meillä tulee niin on mahdollisuus siihen että jos joku pettää jonain vuonna niinku aina käy, niin se ei kaadu siihen, vaan ne muut paikkaa sen.”

Avustusten merkitys seurojen kannalta

Avustusten osuus seurojen kokonaisbudjetista vaikutti yleisesti ottaen olevan haastatelluissa seuroissa verraten pieni, mutta siitä huolimatta merkittävä. Avustukset mah-

dollistivat osaltaan seurojen toiminnan kehittämisen erityisesti silloin, kun ne kohdennettiin täysi- osa- tai puolipäiväisesti seuroissa työskentelevien henkilöiden palkkaukseen. Yleisesti ottaen tästä päästäänkin siihen johtopäätökseen, että tärkein seurojen käytettävissä oleva resurssi oli aika. Kun seuran alaisuudessa työskenteli jäsenmääräänsä nähden oikea määrä henkilöitä, eli henkilöstön tarve oli oikein mitoitettu, myös seura voi taloudellisesti hyvin. Niillä seuroilla, joilla ei ollut toiminnassaan mukana lainkaan kokopäiväistä työntekijää, oli myös taloudellisessa mielessä kaikista haastavin tilanne. Talouden haasteet heijastuivat myös luonnollisesti seurojen kokonaistoimintaan.

Pidemmän tähtäimen työ kantaa hedelmää

Strategisessa mielessä varainhankintaan liittyvien asioiden suunnittelemista pitkällä tähtäimellä voidaan pitää toimivana tapana toteuttaa urheiluseuran varainhankintaa. Seuran G panostaminen videoiden tuotantoon on tästä erinomainen esimerkki. Tähän liittyy myös tietyllä tavalla riski jonka seuratoimijat olivat olleet valmiita ottamaan. Jälkikäteen voidaan kuitenkin todeta, että kyseessä ei ollut niinkään riski vaan harkittu päätös keskittää seuran käytössä olevia resursseja videoiden tuotantoon. Myös seuran palveluiden erittäin pitkälle mietitty tuotteistaminen auttoi kyseistä seuraa pääsemään tavoitteisiinsa taloudellisessa mielessä. Taloudellista menestystä on viimeisen kahden vuoden aikana seurannut myös erinomainen menestys lajin kansallisella tasolla, josta osoituksena on kaksi Suomen mestaruutta.

Rekrytointiprosessin onnistuminen

Rekrytointiprosessin onnistumista voidaan haastattelujen perusteella pitää seurojen menestyksen kannalta erittäin merkittävänä seikkana. Kun seuran toiminnassa vastuulliseen asemaan oli oikeaan aikaan löydetty oikea henkilö tai henkilöt, olivat myös tulokset sen mukaisia. Myös onnella oli tässä suhteessa merkitystä seurojen hyvinvointiin. Yhdelläkään haastatelluista seuroista, joissa oikea henkilö oli löytynyt oikeaan rooliin oikeaan aikaan, ei ollut ollut taustallaan pitkäjänteistä rekrytointiprosessia, vaan sattumalla oli ollut määrittävä asema lopputuloksen kannalta.

6 Pohdinta

Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että toimivin tapa toteuttaa urheiluseurojen varainhankintaa on voimavarojen keskittäminen muutamaan toimivimpaan varainhankintakeinoon, ja näiden varainhankintamenetelmien toistaminen. Täten on mahdollista saavuttaa erityisosaamista ja sitä kautta kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Urheiluseurojen tulee kyetä hyödyntämään esimerkiksi lainsäädännön niille mahdollistavat edut kerätä varoja toimintansa rahoittamiseksi, esimerkiksi yrityksiin nähden, jotka toisinaan kilpailevat suoraan samoista asiakkaista. Näitä etuja ovat muun muassa verohelpotukset yhdistyksille.

Tutkimusmenetelmän valinnan onnistumisen arviointi

Tutkimusmenetelmän valinnan onnistumista voidaan jälkikäteen arvioida monelta eri kantilta. Toisaalta litteroitua haastattelumateriaalia saatiin yhteensä 164 sivun verran. Haastatteluiden edetessä saturaation määrä kasvoi, minkä perusteella kerättyä aineistoa voidaan pitää tutkimusongelmaan ja -kysymykseen nähden riittävänä. Puolistrukturoitu haastattelu myös tuntui itse haastatteluiden aikana jättävän juuri sopivasti tilaa avoimelle keskustelulle. Haastattelijalla oli jo entuudestaan kokemusta teemahaastattelun toteuttamisesta haastattelijan roolissa, mikä toimi kokemuspohjana ja lisäsi luottamusta haastattelijan omiin kykyihin toteuttaa puolistrukturoitu haastattelu.

Aiheen rajaus onnistui jälkikäteen ajateltuna hyvin, sillä vaikka haastatteluiden aikana keskustelu rönsyilikin jonkin verran aiheen vierestä, kykeni haastatteliija pitämään keskustelun varsin hyvin halutussa uomassaan. Haastatteluiden aikana päästiin pureutumaan syvälle aiheeseen, mikä on yksi laadullisen tutkimuksen päätavoitteista. Mikäli rönsyilyä ei olisi tapahtunut, ei jälkikäteen ajateltuna ole lainkaan varmaa, että vastauksia olisi saatu niin laajalti kuin mitä nyt saatiin.

Tutkimustulokset vastasivat laadullisesti ennako-odotuksia. Saatu tieto oli yksityiskohtaista ja haastateltavat kertoivat avoimesti omista kokemuksistaan sekä jakoivat ajatuksiaan aiheesta, vaikka suurimmalle osalle haastatelluista henkilöistä haastatteliija ei ollut henkilönä entuudestaan tuttu. Yhteinen kiinnostus käsiteltävää aihetta

kohtaan toimi tässä suhteessa riittävänä yhdistävänä tekijänä. Litteroinnissa käytettiin sanatarkkaa eli eksaktia litterointia, jotta puheen aikana syntyneet merkitykset saatiin varmasti tallennettua riittävällä tarkkuudella, ja puheen merkitys säilyi juuri sellaisena kuin se oli tarkoitettu.

Tutkimustulosten analysoinnissa hyödynnetty ATLAS.ti: The Qualitative Data Analysis & Research Software-ohjelma osoittautui onnistuneeksi valinnaksi. Ohjelma on Jyväskylän Yliopiston oppilaiden vapaassa käytössä, mihin tutustuin täysin sattumalta veljeni kautta. ATLAS.ti-ohjelman koodaus toiminto auttoi erittäin paljon aineiston tyyppittelyssä. Saatua haastatteluaineistoa oli helppo käydä läpi kyseisen ohjelman avulla ja löytää aineistosta toistuvia teemoja, joiden ympärille tutkimustulokset rakentuivat.

Tutkimusmenetelmien ja -tulosten analysointimenetelmien valinnan voidaan tältä pohjalta arvioida onnistuneen erittäin hyvin.

Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimustulosten luotettavuuden osalta on syytä kiinnittää huomiota muutamaankin seikkaan. Ensinnäkin tutkimukseen haastateltaviksi valittiin Suomen suosituimpien urheilulajien edustajia siitä syystä, että näiden lajien edustajilta oli loogisesti katsottuna myös parhaat mahdollisuudet saada kokonaiskuva siitä, millaista toiminta seuroissa yleisesti ottaen on varainhankinnan lähtökohdista. Lisäksi ennen haastattelua varmistuttiin puhelimitse siitä, että kyseinen haastateltava varmasti oli seurassa se henkilö, joka sillä hetkellä oli tai vähintäänkin oli ollut vastaavassa asemassa seuransa varainhankinnassa.

Haastattelut toteutettiin kasvokkain ja haastattelut äänitettiin kahdella eri nauhoitusvälineellä. Haastateltaville kerrottiin ennen haastattelua puhelimitse ainoastaan perustiedot aiheesta, josta oli tarkoitus haastattelun aikana puhua. Haastatteluissa haastattelija pyrki ja onnistui pysyttelemään suurimmaksi osaksi aikaa taka-alalla ja antoi haastateltaville tilaa puhua aiheesta. Haastattelija myös pyrki välttämään johdattelua vastausten osalta, sillä se ei olisi palvellut tutkimuksen tavoitteita. Haastattelijan kokemus teemahaastattelun toteuttamisessa myös tuki haastattelujen onnistumista ja pysymistä haastattelijan roolissa. Haastateltujen seurahenkilöiden vastauksia voidaan haastattelijan kokeman perusteella pitää vilpittöminä ja oikeellisina.

Tutkittava aihe lähellä tutkijan omaa sydäntä

Aiheen läheisyys tutkijan omaan harrastustoimintaan sekä rooliin omassa seurassaan toimivat selvänä kimmokkeena tutkimuksen alullepanoon. Alun jälkeen tutkimuksen teko kuitenkin hidastui merkittävästi, mikä taas puolestaan johtui osittain juuri kyseisestä tutkijan oman roolin läheisyydestä urheiluseurassaan suhteessa haastateltaviin. Jälkikäteen on helppo todeta, että haastateltavan oman seuran toiminnan jatkuva vertaaminen haastateltujen seurojen toimintaan hidasti tutkimusprosessin etene- mistä merkittävästi. Vasta etäisyyden ottaminen tutkittavaan aiheeseen henkilökoh- taisella tasolla mahdollisti riittävän objektiivisuuden tutkittavaa aihetta kohtaan.

Tutkimuksen toteutus eteni jälkeenpäin katsottuna tehottomassa järjestyksessä. Teo- riaosuuden koostaminen olisi jälkikäteen katsottuna pitänyt tehdä vasta haastattelu- jen jälkeen, mikä on laadullisessa tutkimuksessa täysin sallittua ja myös suositeltava tapa edetä. Nyt tutkimuksen teko junnasi useita kuukausia turhaan teorian keruuvai- heessa, sillä tutkija huomasi, että helposti löydettävää teoriaa aiheeseen liittyen oli saatavilla varsin vähän.

Tutkimustulosten pohjalta heränneitä ajatuksia

Varainhankinta on selvästi urheiluseuroissa erittäin haasteellista työtä, mikä vaatii varainhankinnasta vastuussa olevalta henkilöltä erinomaisia organisointi- ja viestintä- taitoja, periksi antamattomuutta ja kykyä nähdä asioita myös muiden kannalta. Haas- tateltavat henkilöt eivät välttämättä olleet perusluonteeltaan erityisen ulospäinsuun- tautuneita, vaan myös selkeitä introvertteja oli haastateltavien joukossa. Kokemus seuratyöskentelystä ja henkilökohtainen historia urheilun parissa olivat kaikille haas- tateltaville yhdistäviä tekijöitä.

Varainhankinta tulee tulevaisuudessa keskittymään samojen teemojen ympärille, kuin tähänkin mennessä. Miten saavat vapaaehtoistyössä mukana olevien ihmisten työpanoksen hyödynnettyä mahdollisimman tehokkaalla mutta samaan aikaan myös mahdollisimman vähän vapaaehtoisia henkisesti kuluttavalla tavalla. Haasteena on kyetä tuottamaan seurojen eri sidosryhmille lisäarvoa. Yksi näistä sidosryhmistä on juurikin talkoolaiset. Muita merkittäviä sidosryhmiä ovat kaupungit ja kunnat, yhteis- työkumppanit ja sponsorit sekä seurojen toimintaan esimerkiksi katsojina osallistuvat ihmiset. Avainsana tulevaisuudessa tulee olemaan onnistunut viestintä seurojen ja

niiden sidosryhmien välillä. Mikäli seurat onnistuvat viestimään omasta toiminnastaan, tavoitteistaan ja strategiastaan riittävän selkeästi ja innostavasti, myös varainhankinnan onnistumisen edellytykset paranevat.

Aiheesta olisi mielenkiintoista ja myös täysin mahdollista toteuttaa seurantatutkimus kyseisten urheiluseurojen tämän hetkisestä tilanteesta. Lisäksi tilinpäätöstietojen vertaileminen suhteessa seurojen tekemään varainhankintaan avaisi mahdollisesti edelleen toimivimpia varainhankintakeinoja kyseisissä seuroissa. Tämä on yksi mahdollinen jatkotutkimusaihe.

Lähteet

- Airo, J. 2009. Eteenpäin, ylöspäin. FC Kyysysin tarina 1934-2009. Lahti: FC Kuusysi ry.
- Auvinen, T. Kuuluvainen, A. 2017. Urheiluseurojen sisäpiirissä. Helsinki: Alma Talent.
- Avustuksia harrastus ja kerhotoimintaan. N.d. Kuvaus erilaisista valtion- ja yksityisavustuksista olympiakomitean www-sivuilla.
<https://www.olympiakomitea.fi/seuratoiminta/kerho-ja-harrastustoiminta/avustuksia-harrastus-ja-kerhotoimintaan/>
- Ekman, K. 2018. Etelä-Suomen Liikunta ja Urheilun seuratoiminnan kehittäjä. Urheiluseurojen verotus-koulutus 31.1.2018.
- Fogelholm M., Vuori I. & Vasankari T. 2011. Terveysliikunta. Helsinki : Duodecim.
- Heikkala, J., Honkanen, P., Laine, L., Pullinen, M. & Ruuskanen-Himma, E. 2013. Liikunnan ja urheilun tarina. Verkkolehti, Liikunnan ja urheilun maailma. Viitattu 29.3.2018. <http://docplayer.fi/13084087-Liikunnan-ja-urheilun-maailma-17-2003-erikoispainos-liikunnan-ja-urheilun-tarina.html>
- Hossain, T., Suortti K. & Kallio, M. 2013. Urheiluseurat kunniaan. Liikunnan ja urheilun rahoituksen painopisteeksi perustaso – lapset ja nuoret. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja.
- Kirjanpitolaki 1620/2015. Viitattu 22.2.2019.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>
- Kokko, S & Martin L. 2018. Lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen Suomessa. LIITU-tutkimuksen tuloksia 2018. Valtion Liikuntaneuvoston julkaisuja.
- Liikuntalaki 390/2015. Viitattu 22.2.2019.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150390>
- Masterman, G. 2009. Strategic Sports Event Management, Olympic edition. Burlington: Elsevier Ltd.
- Mäenpää, K. 2015. Tulos syntyy teoista. Liiketalous tutuksi. Suomen Liikekirjat.
- Mäenpää, P. 2016. Urheiluseuratoiminta muuttuu – tietoa nykyisestä ja visiota vuoteen 2050. Liikunta ja tiede. Viitattu 1.3.2019.
- Parantainen, J. 2011. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Alma Talent.
- Peuhkuri, J. 2015. Joukkorahoitus urheiluseuran rahoituksen lähteenä. Opinnäytetyö, AMK. Saimaan ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma, degree programme in business. Viitattu 24.2.2019.
- Rahankeräyslaki 255/2006. Viitattu 22.2.2019.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060255>
- Seuratoiminnan kehittämistuki (seuratuki). N.d. Seuratuen hakemisen ohjeet Opetus- ja Kulttuuriministeriön sivustolla. Viitattu 1.12.2019
https://minedu.fi/avustukset/avustus/-/asset_publisher/seuratoiminnan-kehittamistuki-seuratuki

Sieviläinen, J. 2018. Karjalainen selvitti: Isot palloilut ovat kasvu-uralla - lentopallo on "tyttöistynyt" koko Euroopan laajuisesti. Karjalainen. Viitattu 24.5.2020. <https://www.karjalainen.fi/urheilu/item/198441>

Silvennoinen, S. 2019. Suomi-hiihdon posketon ristiriita: Jopa kaksi miljoonaa kansalaista hiihtää, mutta kilpahiihtäjien määrä on romahtanut: "Lätkäporukoiden viilttiketjussa on paljon hyviä hiihtäjiä". Iltalehti. Viitattu 24.5.2020. <https://www.iltalehti.fi/hiihdon-mm-2019/a/732e92ee-bdd3-438b-ab74-3b1d282ef43c>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. Teemahaastattelu KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 25.5.2020 https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Tuloverolaki 1535/1992. Viitattu 22.2.2019.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535>

Verotusohje yleishyödyllisille yhteisöille. 2019. Ohje verohallinnon sivustolla. Viitattu 22.2.2019 <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47999/verotusohje-yleishy%C3%B6dyllisille-yhteis%C3%B6ille/>

Yhdistyslaki 503/1989. Viitattu 22.2.2019.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>

Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. Alma Talent.

Liitteet

Liite 1. Puolistrukturoitu haastattelu

Mitä, miksi, kuinka?

Aloitus perustiedoilla, ketä haastateltavat ovat ja mitä tekevät

Miten kuvailisit(te) seuraanne?

Miksi teidän seuranne on olemassa? Keitä varten?

Mitkä ovat seuranne tärkeimmät resurssit?

Mitkä ovat mielestänne menestyvän seuran kulmakivet (joiden päälle menestys rakennetaan)?

Mitä ajatuksia urheiluseuran arvot herättää? Mitkä ovat seuranne arvot?

”Urheiluseuran varainhankinta.” Mitä ajatuksia tämä herättää?

Mitä urheiluseuran varainhankinta mielestänne on? Mikä on ydinasia?

- Miksi?
- Keitä varten?
- Mistä?
- Kuka/ketkä?
- Millon?
- Kuinka? Millaisin keinoin?
- Mitkä ovat varainhankinnassa tärkeimpiä asioita?
- Miten seuranne arvot näkyvä varainhankinnassa?

Sosiaalisen median hyödyntäminen?

Lisäarvo sidosryhmille?

Sidosrymät, verkostot?

Yhteisö?

Haasteet, miten niitä käsitellään?

Ideointi, mitä keinoja?

Miten urheiluseuran varainhankintaa totutetaan riittävän monipuolisella ja kestäväällä tavalla?

Strategia kasvua silmällä pitäen? Rahoitus sille?