



TEKNILLINEN TIEDEKUNTA

Kotimaisen ammattilaisjalkapalloilun liiketoiminnan kehittäminen

Jaakko Hanhineva

Ohjaaja: Petteri Annunen

TUOTANTOTALOUS

Kandidaatintyö

Toukokuu 2021

TIIVISTELMÄ

OPINNÄYTETYÖSTÄ Oulun yliopisto Teknillinen tiedekunta

Koulutusohjelma (kandidaatintyö, diplomityö) Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma		Pääaineopinnojen ala (lisensiaatintyö)	
Tekijä Hanhineva, Jaakko		Työn ohjaaja yliopistolla Annunen P, Tohtorikoulutettava	
Työn nimi Kotimaisen ammattilaisjalkapalloilun liiketoiminnan kehittäminen			
Opintosuunta Tuotantotalous	Työn laji Kandidaatintyö	Aika Toukokuu 2021	Sivumäärä 36 s., 2 liitettä
Tiivistelmä <p>Jalkapallo on maailman ylivoimaisesti suurin laji niin harrastajamääriltään, kuin monella taloudellisella mittarilla mitattuna. Myös Suomessa jalkapallo on harrastajamäärältään suosituin laji, mutta taloudellisesti katsottuna esimerkiksi jääkiekko on Suomessa jalkapalloa edellä. Jalkapalloseurat tekevät Suomessa lähes poikkeuksetta tappiota.</p> <p>Tämän työn tarkoituksena on määritellä suomalaisen ammattilaisjalkapalloilun suurimmat taloudelliset haasteet ja pohtia niiden pohjalta, miten liiketoimintaa voitaisiin kehittää kannattavammaksi. Tutkimusmenetelminä toimivat kirjallisuuskatsaus sisältäen paljon internet-lähteitä sekä haastattelut, jotka tehtiin kahdelle suomalaisen jalkapalloseuran johdossa työskentelevälle henkilölle. Teoriaosion ja haastattelujen pohjalta tehdyn empirian perusteella pyrittiin pohtimaan suomalaisen ammattilaisjalkapalloilun liiketoiminnan kehitysehdotuksia.</p> <p>Työn perusteella suomalaisen ammattilaisjalkapalloilun suurimmaksi taloudelliseksi haasteeksi muodostui Veikkausliigan ja sitä myötä koko lajin liian alhainen kiinnostus Suomessa. Työn tärkeimmäksi tulokseksi osoittautui, että ammattilaisjalkapalloilun kysyntää pitää saada kasvatettua tekemällä ruohonjuuritason työtä, eli panostamalla seurojen junioritoimintaan ja markkinointiin. Stadion-olosuhteiden kehittäminen osoittautui myös isoksi kehityksen kohteeksi.</p>			
Muita tietoja			

SISÄLLYSLUETTELO

1 Johdanto	4
2 Urheiluliiketoiminta	6
2.1 Yleistä urheiluliiketoiminnasta	6
2.2 Urheilun kysyntä	8
2.3 Jalkapallon liiketoiminta	10
2.4 Jalkapallon liiketoiminta Suomessa	13
3 Haastattelut.....	18
3.1 AC Oulu	18
3.2 JS Hercules.....	22
4 Kotimaisen ammattilaisjalkapalloilun liiketoiminnan kehittämien	25
4.1 Lajin kiinnostavuuden taso ydinongelmana.....	25
4.2 Suomalaisten seurojen taloudenhoito.....	25
4.2.1 Tulot	26
4.2.2 Menot	27
4.3 Stadionolosuhteet	27
4.4 Otteluohjelma ja kilpailullinen tasapaino Suomessa.....	28
5 Pohdinta	29
5.1 Ruohonjuuritason kehittäminen	29
5.2 Tiukka taloudenhoito	29
5.3 Muut kehityskohteet.....	30
6 Yhteenveto	30
LÄHDELUETTELO.....	31

LIITE 1: AC Oulu haastattelukysymykset

LIITE 2: JS Hercules haastattelukysymykset

1 JOHDANTO

Jalkapallo on selvästi harrastetuin laji Suomessa, mutta liiketoiminnassa riittää vielä kehitettävää, kun katsotaan pääsarjaseurojen liikevaihtoja ja kannattavuutta. Jalkapallon liiketoiminta Suomessa on aiheena melko vähän tutkittu ilmiö. Aiheeseen liittyen löytyy toki useita aiempia opinnäytetöitä, joista suurin osa on keskittynyt johonkin yksittäiseen kauppatieteiden osa-alueeseen. Tämän työn tarkoituksena on tutkia laaja-alaisemmin jalkapallon liiketoimintaa ja sen haasteita Suomessa sekä esittää myös konkreettisia ratkaisuehdotuksia ongelmiin. Tutkimuksen tavoitteena on määritellä suomalaisen ammattilaisjalkapalloilun suurimmat taloudelliset haasteet ja pohtia niiden pohjalta, miten liiketoimintaa voitaisiin kehittää kannattavammaksi. Työssä on tarkoitus tutustua kirjallisuuskatsauksen ja haastattelujen avulla jalkapallon liiketoimintaan Suomessa ja ulkomailla niin, että saadaan riittävän kattava kuva suomalaisen ammattilaisjalkapalloilun tärkeimmistä liiketoiminnan kehittämisen kohteista. Tutkimuskysymys on siis muotoa ”miten suomalaista ammattilaisjalkapalloilua kehitetään kannattavammaksi?” Tämän kysymyksen avuksi työssä pohditaan, mitkä ovat suomalaisen ammattilaisjalkapalloilun suurimmat taloudelliset haasteet ja miten urheiluliiketoiminta eroaa tavallisesta liiketoiminnasta.

Tutkimuksen teoreettisen pohjan luovana tutkimusmenetelmänä toimii kirjallisuuskatsaus, jossa käsitellään urheiluliiketoimintaa yleisesti ja nimenomaisesti jalkapallon liiketoimintaa sekä Suomessa, että muualla maailmassa. Kaksi käsikirjaa, toinen urheiluliiketoiminnasta ja toinen jalkapallon liiketoiminnasta luovat hyvän teoreettisen pohjan työlle. Näiden lisäksi tutkimuksen teoriaosio perustuu pitkälti eri lehtien ja järjestöjen, kuten Talouselämän, MTV:n, Palloliiton sekä muiden luotettavien toimijoiden uutisiin ja julkaisuihin. Työn toisena tutkimusmenetelmänä on haastattelut, joissa haastateltavina on kaksi suomalaisten jalkapalloseurojen johdossa työskentelevää henkilöä.

Työn rakenne etenee siten, että aluksi käydään teoriaosiossa läpi urheiluliiketoimintaa ja sen erityispiirteitä yleisesti ottaen. Sen jälkeen tehdään katsaus jalkapallon liiketoimintaan maailmalla ja lopuksi käsitellään jalkapallon liiketoimintaa Suomessa. Haastatteluosiossa käydään läpi haastatteluista saatua tärkeää lisätietoa suomalaisen ammattilaisjalkapalloilun liiketoiminnasta aiheen kannalta relevanteilta henkilöiltä.

Neljäs kappale sisältää teoriaosion ja haastattelujen pohjalta tehtyä empiriaa, jonka avulla lopulta pohditaan kehitysehdotuksia.

Tutkimuksen aihe on melko laaja, joten tarkoituksena on koota aiempien tutkimusten sekä luotettavien lähteiden tietoa yhteen ja muodostaa niistä oman työn aiheen kannalta hyvä kokonaisuus. Tarkoituksena on myös tuoda esille jotain uutta tietoa etenkin haastattelujen myötä. Erityishuomiona on, että työssä ei oteta huomioon koronavirusta ja sen vaikutuksia jalkapallon liiketoimintaan.

2 URHEILULIIKETOIMINTA

2.1 Yleistä urheiluliiketoiminnasta

Urheiluliiketoiminnalla tarkoitetaan kaikkea johonkin urheiluseuraan tai urheiliijaan liittyvää liiketoimintaa, jolla mahdollistetaan taloudellisesti urheilun harjoittaminen tehden sitä myös mahdollisesti kannattavasti. Urheiluliiketoimintaan kuuluu paljon samoja liiketoiminnan osa-alueita, kuin ”normaaliin” liiketoimintaan, kuten rahoitus, myynti ja markkinointi sekä taloushallinto, mutta esimerkiksi joukkueen sponsorointi, tv-oikeuksien myynti ja vedonlyönnistä saatavat tulot osana liiketoimintaa ovat sellaisia toimintoja, joita ei tavallisessa liiketoiminnassa yleensä ilmene. (Daire 2019)

Urheiluliiketoiminnan perustajana pidetään yhdysvaltalaisesta Simon Rottenberg:ia, joka julkaisi vuonna 1956 artikkelin baseball -pelaajien työmarkkinoista. Tästä lähtien Yhdysvalloissa on alettu tekemään tutkimuksia urheiluliiketoimintaan liittyen. Ensimmäisenä 25 vuonna tutkimus eteni melko hitaasti ja ensimmäinen virallinen kirja aiheeseen liittyen julkaistiin vasta vuonna 1973. Lämpimurto tapahtui vuonna 1974, kun Roger Noll julkaisi kirjan ”Government and the Sports Business”. Tämä kirja toimi ponnahduslautana urheiluliiketoiminnan kirjallisuuden kehittymiselle avaamalla oven useille eri tutkimuksille. Amerikkalainen tutkimustyö havaittiin Euroopassa 1960 -luvun lopussa, kun Peter Sloane inspiroitui Rottenbergin tutkimuksesta ja hyödynsi sitä omassa tutkimuksessaan englantilaiseen jalkapalloon liittyen. (Andref ja Szymanski 2006, s.1-2)

Suurin ero urheiluliiketoiminnan ja tavallisen liiketoiminnan välillä on se, että urheiluliiketoiminnassa taloudellinen menestys ei ole ainoa tavoiteltava asia, vaan monesti jopa sitä tärkeämpänä koetaan urheilullinen menestys, joka puolestaan vaatii usein uhrauksia urheiluseuran taloudessa. Taloudellinen ja urheilullinen menestys linkittyvät vahvasti toisiinsa ja urheiluseurassa joudutaan tekemään valintoja sen suhteen, että kumpaan panostetaan enemmän. Joukkueurheilussa voidaan esimerkiksi panostaa urheilulliseen menestykseen ostamalla parempia pelaajia, jolloin joudutaan tekemään taloudellisia uhrauksia lyhyellä aikavälillä. Toisaalta urheilullinen menestys monesti ruokkii taloudellista menestystä pidemmällä aikavälillä, kun maksavien asiakkaiden, eli urheilutapahtumien lipunostajien ja sponsoreiden kiinnostus kasvaa. Sama pätee myös toisinpäin, eli kun urheilullinen menestys on heikkoa, niin sillä on monesti myös yleisön

kiinnostuksen lopahtamisen johdosta negatiivista taloudellista vaikutusta ajan kuluessa. (Andref ja Szymanski 2006, s.601-608)

Tärkein tekijä urheiluliiketoiminnan laajentumiselle on ollut taloudellisen merkityksen kasvu viimeisten vuosikymmenien aikana. Esimerkiksi urheilun tv-oikeuksien myynti on kasvanut hurjaa vauhtia. Urheilu on jo aikoja sitten juurtunut kapitalismiin ja se kehittyy samojen voimien avulla: kilpailun ja taloudellisen tuoton saavuttamisen. Eurooppalaisten ja amerikkalaisten urheilusarjojen välillä voidaan kuitenkin nähdä selkeä ero seurojen taloudellisen tuoton tavoittelussa. Jo vuodesta 1971 lähtien asti on ollut laajasti vallalla näkemys, jonka mukaan eurooppalaiset urheiluseurat eivät ole niinkään kiinnostuneita taloudellisista voitoista, vaan hyödyn ja urheilullisten voittojen maksimoinnista. Tämän väitteen voidaan nähdä pätevän, jos verrataan esimerkiksi Pohjois-Amerikan suurimpien urheilulajien sarjojen ja Euroopan suurimpien jalkapallosarjojen kannattavuutta. (Andref ja Szymanski 2006, s.2)

Yksi urheiluliiketoimintaan vahvasti sidoksissa oleva toiminta, jota ei tavallisessa liiketoiminnassa juurikaan esiinny, on vedonlyönti. Urheilusarjat ja -kilpailut hyödyttävät vedonlyöntifirmoja tarjoamalla niille kohteita vedonlyöntiin ja pystyvät hyötymään tästä myös itse taloudellisesti laskuttamalla vedonlyöntikohteista provisiota. Urheilun kiinnostuksen kasvattamisen ja lisätuottojen lisäksi vedonlyöntiin liittyy kuitenkin omat riskinsä, sillä se luo uhkan korruptiolle, tarkemmin määriteltynä sopupeleille, joissa ottelun tai kilpailun tapahtumista on päätetty etukäteen rahallista korvausta vastaan. Sopupelit ovat erittäin haitallisia, sillä ne poistavat urheilun tärkeimmän ominaisuuden, eli lopputuloksen ennalta-arvaamattomuuden (Keating 2019). Erinäisten johtopäätösten mukaan urheilijat ovat sitä valmiimpia ryhtymään sopupeleihin, mitä pienempi todennäköisyys kiinnijäämiselle on, mitä alhaisempi urheilijan palkkataso on ja mitä pienempi urheilullinen menetys sopupelin johdosta on. (Andref ja Szymanski 2006, s.40-47)

Sponsorointi on myös olennainen osa urheiluliiketoimintaa. Sillä tarkoitetaan tapahtuman, toiminnan, henkilön tai organisaation tukemista rahallisesti. Tyypillisesti urheilussa sponsorina toimiva yritys tai henkilö tarjoaa urheiluseuralle rahallista tukea ja saa vastaavasti itselleen takaisin näkyvyyttä urheilutapahtuman yleisön joukossa. Sponsoroinnin kasvuun on vuosien varrella vaikuttanut merkittävästi urheilutapahtumien televisioinnin määrän kasvu. Urheiluseurojen myymät televisiointioikeudet ovatkin

vahvasti linjassa niiden saamien sponsoritulojen kanssa. Sponsorointiinkin liittyy kuitenkin riskinsä varsinkin urheiluseuran puolesta, sillä seurojen ollessa toisinaan riippuvaisia sponsoreista ne voivat olla vaikeuksissa, jos sponsoreiden kiinnostus yhteistyöhön loppuu. (Andref ja Szymanski 2006, s.49-57)

Vapaaehtoistyöllä on perinteisesti ollut iso merkitys urheilun taloudellisessa toiminnassa. Voidaan jopa sanoa, että urheilu toimii kustannustehokkaasti vain vapaaehtoistyöntekijöiden ansiosta, joiden motiivina työskentelyyn voi olla esimerkiksi halu tyydyttää urheiluyhteisöä tai auttaa ja tavata ihmisiä. Vapaaehtoistyöntekijät työskentelevät urheiluseuroissa monenlaisissa tehtävissä, kuten sihteereinä, rahastonhoitajina ja muissa hallinnollisissa tehtävissä. Urheilutapahtumien lipunmyyjät ja lipuntarkastajat ovat usein vapaaehtoistyöntekijöitä. (Andref ja Szymanski 2006, s.219)

2.2. Urheilun kysyntä

Yksinkertaisen teorian mukaan urheilun kysyntä määräytyy seuraavien tekijöiden mukaan: tapahtuman hinta sisältäen matkustuskustannukset, katsojien tulotaso, korvaavien tuotteiden hinta, markkinan koko yleensä mitattuna alueen väkilukuna, kilpailun tärkeys ja urheilutapahtuman lopputuloksen ennalta-arvaamattomuus. Urheilussa myytävänä tuotteena on tapahtuma, joka on ainakin jossain määrin ennalta-arvaamaton lopputulokseltaan, silloinkin kun vastassa on sarjan kärkijoukkue ja häntäpäin joukkue. Joukkueurheilussa fanit jakavat identiteettinsä tietyn joukkueen kanssa, eivätkä yleensä ala kannusta kilpailevaa joukkuetta, vaikka oma joukkue pelaisikin heikosti tai jos heidän kannustamansa joukkueen ottelulippujen hinnat kasvavat suhteessa kilpailevien joukkueiden vastaaviin. Normaalisti fani, joka on tyytymätön oman joukkueensa otteisiin, jättäytyy tulemasta paikan päälle otteluun ja uhkana on, että useampi muukin fani tekee samoin. Fanien suhteellinen pysyvyys on tärkeä taloudellinen mittari joukkueurheiluseuroille. Usein joukkueen heikon menestyksen ja siitä johtaneen yleisömäärän tippumisen johdosta päädytään erottamaan valmentaja kiireellisenä toimenpiteenä. (Andref ja Szymanski 2006, s.79)

Urheilutapahtumat sisältävät myydyin katsomopaikan lisäksi täydentävinä tuotteina ateriapalveluita, vedonlyöntiä, puoliaikaviihdettä ja aineettomana tuotteena tapahtuman tunnelman, jonka fanit luovat. Urheiluseurat voidaan nähdä fanien uskollisuuden vuoksi eräänlaisina monopoleina, joiden hinnoittelu menee perinteisen teorian mukaan siten, että

kysynnän hintajouaston itseisarvo on yksi, eli hinnan noustessa kysyntä laskee samassa suhteessa. Moni empiirinen tutkimus urheilujoukkueiden yleisömäärästä kuitenkin ristiriitaisesti osoittaa, että eri lajien ja maiden urheiluseurat tuottavat hinnoittelullaan hintajouaston itseisarvoksi alle yksi, eli kysynnän muutos on suhteessa pienempi kuin hinnan muutos. Tämän ristiriidan selittää täydentävät tuotteet, joiden myynti alenee lippujen hinnan noustessa, kun yleisömäärän kysyntä laskee. Urheilutapahtumien TV-lähetyksillä on myös vaikutuksensa kysyntään. Oletuksena on, että kun lippujen hinnat nousevat, niin TV-lähetyksistä saadut tulot nousevat fanien valitessa kotikatsomon paikan päälle tulemisen sijasta. Lippujen hintojen, yleisömäärän kysynnän ja mediatulojen välillä on siis merkittävä yhteys. Yleisömäärä koostuu enimmiltään kotijoukkueen faneista, kun taas kansallisella TV-yleisöllä ei ole rajoituksia vierasjoukkueen fanien suhteen. Täten siis kotijoukkueen suoritustaso vaikuttaa yleisömäärään paikan päällä, mutta on vähemmän relevantti TV-yleisön määrän kannalta. Tulojen maksimoinnin kannalta seurojen tehtävänä on selvittää, että onko yleisömäärän ja TV-tulojen välillä tuotekannibalismia, eli vähentääkö TV-lähetykset yleisömäärän kysyntää ja kuinka paljon. (Andref ja Szymanski 2006, s.80-82)

Yleisömäärän kysynnän erityispiirteisiin voidaan lukea alikapasiteetti, kausikortit ja otteluohjelma. Alikapasiteetilla tarkoitetaan sitä, että yleisömäärän kysyntä ylittää stadionin kapasiteetin. Tämä aiheuttaa trokaamista, eli lippujen jälleenmyyntiä epävirallisilla markkinoilla alkuperäistä suurempaan hintaan. Kaiken järjen mukaan seurojen tulisi alikapasiteettitilanteissa vain yksinkertaisesti nostaa lippujen hintoja, mutta näin ei silti tunnu tapahtuvan. Yksi selitys tälle ilmiölle on seurojen halu pitää fanit lojaaleina. Liian suuret lippujen hinnat yksittäisissä peleissä voivat olla fanien lojaaliuden laskun takia pidemmällä aikavälillä haitallista seuran taloudelle. Alikapasiteetin jatkuessa pidempään seuran kannattaa harkita stadionkapasiteetin laajentamista tai muuttamista uudelle stadionille. Monissa eri sarjoissa on mahdollista ostaa ennen kauden alkua kausikortteja, jotka mahdollistavat pääsyn kaikkiin joukkueen kotipeleihin. Kausikortteja ostavat tyypillisesti seuralle lojaalit fanit, jotka ostaessa kausikortin ottavat riskin tietämättä joukkueen tulevan kauden peliesityksistä. Seuran kannalta kausikorteista saadut tulot ovat arvokasta kassavirtaa, koska muiden kuin kausikorttien omistajien kohdalla kotijoukkueen suorittaminen ja vierasjoukkueen kiinnostavuus vaikuttavat merkittävästi ottelukohtaisiin lipputuloihin. Urheilussa otteluohjelmat vaikuttavat myös merkittävästi yleisömäärän kysyntään. Ottelun ajankohta voi olla samaan aikaan suotuista TV-katsojille, mutta epäsuotuista paikan päälle tulemisen kannalta. Urheiluliigahallinnot

pyrkivät yleensä laatimaan otteluohjelmat niin, että ne ovat mahdollisimman tasapuolisia kaikkien joukkueiden kannalta ja yleisömääriä yleisesti laskevat tekijät on minimoitu. (Andref ja Szymanski 2006, s.82-84)

Lopputuloksen ennalta-arvaamattomuus on yksi urheiluliiketoiminnan erityispiirteistä. Hypoteesin mukaan ihmiset käyvät todennäköisimmin sellaisissa urheilutapahtumissa, missä lopputulos on mahdollisimman ennalta-arvaamaton. Ennakoltaan tasaiseksi oletetut urheilutapahtumat houkuttelevat eniten katsojia paikan päälle. Ennalta-arvaamattomuus voidaan jakaa ottelukohtaiseen ja kausikohtaiseen ennalta-arvaamattomuuteen. Ennalta-arvaamattomuuden vaikutus näkyy etenkin yksittäisten tapahtumien yleisömäärien vaihtelussa. Kilpailullinen tasapaino on joukkueurheilussa tärkeää koko sarjan yleisömäärän kannalta. Monet pohjoisamerikkalaiset sarjat toimivat hyvänä esimerkkinä kilpailulliseen tasapainoon panostamisesta, koska niissä sarjaa tasoitetaan esimerkiksi palkkakattojen ja pelaajien varaustilaisuuksien avulla. (Andref ja Szymanski 2006, s.84-86)

Urheilun TV-lähetysten kysyntä on kasvanut runsaasti vuosien saatossa. Teknologian edistyminen ja kasvanut kilpailu ovat saaneet aikaan kysynnän kasvun urheilun lähetysoikeuksissa ja täten niiden hinnan kasvun. Monissa urheilulajeissa TV-lähetysten tulot muodostavatkin jopa suurimman osan seurojen liikevaihdoista. TV-lähetysten kysyntään vaikuttaa pitkälti samat asiat kuin yleisömäärän kysyntään, eli hinta, kuluttajien tulotaso, urheilusarjan kilpailullinen tasapaino ja ottelun tai tapahtuman urheilullinen laatu. Kuten aiemmin mainittiin, niin TV-lähetykset ja pääsyliput voidaan usein nähdä toisiaan vastaan kilpailevina tuotteina, jolloin niiden markkina rajoittuu. (Andref ja Szymanski 2006, s.109-110)

2.3. Jalkapallon liiketoiminta

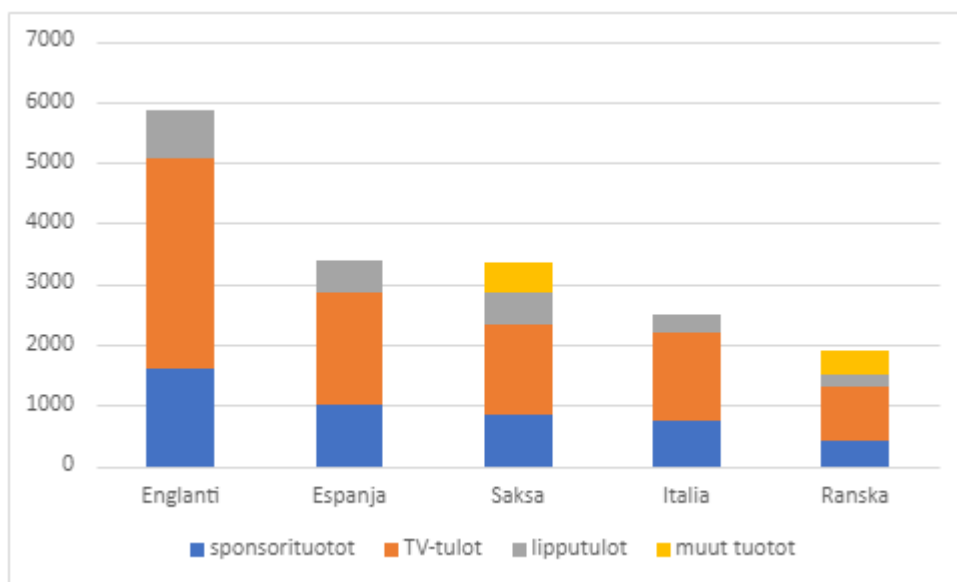
Jalkapallo on maailman suosituin urheilulaji monella mittarilla mitattuna, myös liiketoiminnallisesti. 20 suurinta jalkapalloseuraa maailmassa tuottivat kaudella 2018-19 yli 9 miljardia euron edestä liikevaihtoa. Yksittäisistä sarjoista Valioliiga oli Deloitte:n (2020) raportin mukaan suurin 5,8 miljardin yhteenlasketulla liikevaihdolla. Tästä huolimatta monet seurat tekevät tappiota pitkällä tähtäimellä ja selviävät taloudellisesti vain rikkaiden mesenaattien tukemana, jotka ovat olleet taloudellisesti menestyneitä jo

ennen jalkapallobisnekseen ryhtymistä. Heidän motiivinaan jalkapallossa onkin usein oman arvostuksen ja statuksen nostattaminen, eikä taloudellinen palkkio (Andref ja Szymanski 2006, s.451). Esimerkiksi Englannin Valioliigassa kaudella 2018-19 joukkueet tekivät yhteensä yli 700 miljoonaa euroa tappiota 5,8 miljardin yhteenlasketusta liikevaihdosta huolimatta. Vuodesta 2009 lähtien vain 36 % Valioliigan seurojen vuosittaisista liikevaihdoista on ollut voitollisia (Gardner 2020). Italian Serie A:n joukkueista vain 4 on voitollisia viimeisen 10 vuoden ajanjaksolla (Football Italia 2020). Euroopan jalkapallojärjestö UEFA onkin tehnyt Financial Fair Play -ohjelman avulla talouteen liittyvää sääntelyä osana seurojen lisenssien vaatimuksia. Sen mukaan seurojen tulisi sanktioiden uhalla päästä nollatulokseen kolmen vuoden jaksolla sallien hieman poikkeamia (UEFA 2015). Tällä pyritään estämään seurojen velkaantumista ja rajoittamaan omistajien liikakulutusta uusiin pelaajiin tavoitellessa urheilullista menestystä. (Goddard ja Sloane 2014, s.2)

Jalkapallossa oletuksena on, että seurat pyrkivät maksimoimaan sarjassa voitettujen pelien määrän oman rahoituksensa puitteissa. Joukkueiden keskinäinen riippuvuus aiheuttaa sen, että tämän tyyppinen strategia aiheuttaa epätasaisuutta sarjassa. On olemassa erilaisia hallintorakenteita eri maiden seurojen välillä. Omistajuustyyppit vaihtelevat yksityisomisteisista seuroista julkisiin osakeyhtiöihin ja omien jäsentensä johtamiin seuroihin. Eri jalkapaloliigat ovat organisaatioina tyypillisesti enemmän voittojen maksimoijia kuin yksittäiset seurat. Hyvä esimerkki tästä on Pohjois-Amerikan MLS (Major League Soccer), mikä operoi yksittäisenä kokonaisuutena, missä jokainen seura on liigaorganisaation omistuksessa ja toimii eräänlaisena omana franchise-yrityksenään. Tärkein ominaisuus, mikä erottaa MLS:n Euroopan jalkapallosarjoista on se, että Euroopan sarjat ovat lähes poikkeuksetta jaettu hierarkkisesti eri divisiooniin. MLS taas toimii Pohjois-Amerikassa suljettuna sarjana. Sarjojen avoimuus avaa kilpailua, kun joukkueet nousevat ja tippuvat eri sarjatasojen välillä. Tämä on monille seuroille haitallista taloudellisesti, koska usein seuroilla on taipumusta tuhlata rahojansa saavuttaakseen sarjanousun tai välttääkseen tippumisen alemmalle sarjatasolle. Toisaalta sarjan avoimuudella on myös positiivinen vaikutus joukkueen saavuttaessa sarjanousun, sillä joukkueen nousu ylemmälle sarjatasolle tunnetusti lisää sen kotiotteluiden yleisömäärää ja nousemisella on yleensä merkittävämpi vaikutus katsojamääriin kuin tippumisella alemmalle sarjatasolle (Andref ja Szymanski 2006, s.453). (Goddard ja Sloane 2014, s.2)

Kilpailullinen tasapaino lisää yksittäisten otteluiden lopputulosten ennalta-arvaamattomuutta ja ennalta-arvaamattomuutta siitä, kuka lopulta voittaa koko sarjan. Kilpailullinen tasapaino on tärkeää jalkapallossa, niin kuin muussakin urheilussa, koska se on keskeinen tekijä katsojien kiinnostavuuden kannalta. Kilpailullinen tasapaino tarkoittaa jalkapallossa sitä, että sarjan eri joukkueiden väliset tasoerot ovat mahdollisimman pieniä. Ratkaisuina tasoeroihin on käytetty esimerkiksi eri joukkueiden pelaajien taitotasojen tasoittamista tai tulojen uudelleenjakoa seurojen kesken esimerkiksi yhteisten TV-tulojen osalta. Jalkapallossa europelit ovat merkittävä tulolähde, mikä toimii isoimmille seuroille kannustimena hankkimaan parempia pelaajia pärjätäkseen näissä peleissä hyvin. Euroopan jalkapallojärjestö UEFA jakaa palkintorahoja Eurooppaliigassa ja mestarien liigassa yhteensä yli 3 miljardia euroa vuosittain (Vuorio 2019). Isojen seurojen pelaajahankinnat aiheuttavat kilpailullisen tasapainon heikkenemistä kotimaisessa sarjassa. Optimaalinen kilpailullinen tasapaino ei kuitenkaan tarkoita sitä, että sarjan jokainen joukkue olisi yhtä vahva. Hyväksi koettu dynaaminen kilpailullinen tasapaino vertailee kärkisijoista taistelevien joukkueiden määrää useina peräkkäisinä kausina. Kilpailullista tasapainoa ja siitä johtavaa lopputulosten ennalta-arvaamattomuutta on siis syytä tarkastella myös pidemmälläkin tähtäimellä kuin yksittäisten otteluiden kohdalla. (Andref ja Szymanski 2006, s.451-457; Goddard ja Sloane 2014, s.3)

Mediatulot ja etenkin TV-lähetysistä saadut tulot ovat joissain seuroissa, etenkin maailman viiden suurimman jalkapalloliigan seuroissa suurin osa koko liikevaihdoista, kuten kuvasta 1 nähdään. Televisiointioikeuksien myynnin kasvu onkin ollut merkittävin tekijä seurojen tulojen kasvamisen kohdalla. Myös sponsoroinnin tärkeys jalkapalloseurojen liiketoiminnassa on kasvanut merkittävästi. Eri sponsoroinnin muotoja jalkapallossa ovat kilpailujen nimeämisoikeudet, stadionien nimeämisoikeudet ja paitasponsorointi. TV-oikeudet ovat yleensä joukkueiden yhteisesti myytyjä, jolloin yksittäinen palveluntarjoaja normaalisti omistaa TV-oikeudet kattaen kaikki sarjan pelit. Tämä voidaan nähdä kartellina, jossa sarjan joukkueet ovat mukana. Kartelli hyödyttää palveluntarjoajaa, sillä se pystyy asettamaan hinnat korkealle kilpailun puuttumisen takia. Myös sarjan suurimmat seurat hyötyvät tästä, sillä heidän tunnettavuutensa vahvistuu saadessaan enemmän ruutuaikaa. Pienempien seurojen ja fanien kannalta kartelli on haitallinen. (Goddard ja Sloane 2014, s.3-4; Deloitte 2020b)



Kuva 1. Euroopan viiden suurimman sarjan liikevaihdot kaudella 2018-19 (€m) (mukaillen Deloitte 2020a)

Urheilussa mitataan pelaajien suorituskyvyn panostusten tuotosta urheilullisena menestyksenä. Joukkueen teknisen taidon tehokkuus on kykyä tunnistaa, rekrytoida ja ylläpitää pelaajien taitotasoa joko ostamalla pelaajia toisista seuroista tai kehittämällä omia junioriakatemiaan pelaajia, mistä myös aiheutuu merkittäviä kustannuksia. Toisena tehtävänä on maksimoida pelaajien tehokkuus sarjapisteissä mitattuna. Ammattilaispelaajien kansainvälistynyt muuttoliike on saanut aikaan sen, että taitavimmat pelaajat ovat entistä enemmän keskittyneet Euroopan rikkaimpiin sarjoihin. 1995 voimaan astunut Bosman-sääntö takaa pelaajien vapaan liikkuvuuden eri maiden välillä sopimuksen päättyessä. (Goddard ja Sloane 2014, s.5)

2.4. Jalkapallon liiketoiminta Suomessa

Jalkapallo on Suomen selvästi eniten harrastetuin urheilulaji. Suomessa on yli 130 000 rekisteröitynyttä pelaajaa ja jalkapallon kanssa viikoittain tekemisissä on noin 500 000 suomalaista (Palloliitto 2021a). Eri lajien arvostuksesta kysyttäessä jalkapallo on kuitenkin suomalaisten mielestä pitkään ollut Suomen suosituin laji, jääkiekkoa alempana. Trendi on kuitenkin viime vuosina ollut positiivinen, sillä jalkapallo on kirinyt lajien arvostuksen tilastoissa kolmessa vuodessa sijalta 5 sijalle 2 heti jääkiekon perään

(Taloustutkimus 2020). Jalkapallon suosion Suomessa on oletettu tulevaisuudessa kasvavan entisestään, ja sitä on ruokkinut paljon Suomen maajoukkueen menestyminen omissa peleissään (Koponen 2019). Jalkapallo tuo myös suomalaiselle yhteiskunnalle arvoa jopa 770 miljoonan euron edestä sisältäen eri terveys- sosiaali- ja taloushyötyjä (Lund 2019). Jalkapallon tilanne Suomessa liiketoiminnallisesti on kuitenkin se, että pääsarjaseurat tekevät lähes poikkeuksetta satojen tuhansien ja joskus jopa miljoonien eurojen tappiota liikevaihtojen pyöriessä keskimäärin noin 1,5 miljoonassa. Esimerkiksi kaudella 2019 ainut nollatulokseen päässyt seura oli FC Lahti. Esport Honka teki tällä kaudella eniten tappiota. Seuran talous oli 1,4 miljoonaa euroa pakkasen puolella, vaikka liikevaihto oli vain 800 000 (Aaltonen 2020a). Yleisökeskiarvo Veikkausliigassa on keskimäärin noin 2500, kun esimerkiksi jääkiekon Liigassa se on keskimäärin noin 4200 (Merk 2019). Suomen toiseksi korkeimmalla sarjatasolla ykkösessä yleisökeskiarvo oli kaudella 2019 1128.

Jalkapalloseurat ovat Suomessa harvoin kannattavia pitemmän päälle. Tämän takia moni seura onkin jäänyt aikojen saatossa ilman liigalisenssiä talousvaikeuksien takia ja joutunut tippumaan alemmille sarjatasoille tai ajautunut konkurssiin. Näin on käynyt esimerkiksi FC Jazz:lle, AC Oulu:lle, MyPA:lle, JJK:lle, FC Haka:lle ja monille muille (Palloliitto 2021b). Viimeisimpänä esimerkkinä talouden epävarmuudesta on HIFK, jolla oli vuoden 2020 lopussa riitaa pääomistajansa kanssa. Joukkue kuitenkin sai lopulta liigalisenssin vakuutettuaan lisenssin taloudellisten ehtojen täyttymisestä (Lund ja Arkko 2020). Joissakin seuroissa, kuten esimerkiksi KuPS:ssa ja SJK:ssa seuran rahoittajana toimii rikas mesenaatti, joka kuittaa tarvittaessa taloudelliset tappiot (Metsämäki 2019).

Suomen pääsarjaa hallinnoi Veikkausliiga yhdessä Suomen Palloliiton kanssa. Muita Palloliiton alaisia valtakunnallisia sarjoja ovat Ykkönen ja Kakkonen. Palloliitto vastaa lisenssijärjestelmästä, erotuomariasioista ja kurinpitoasioista. Veikkausliigan hallitus koostuu seurojen edustajista ja se vastaa kaikista muista Veikkausliigaa koskevista asioista, kuten otteluohjelman laadinnasta ja yhteistyösopimuksista (Palloliitto 2021c). Liigan pääsponsorina toimii nimensä mukaisesti vedonlyöntiyhtiö Veikkaus, joka tukee vahvasti seurajalkapallon kehittämistä (Palloliitto 2021d). Veikkausliigan sponsorituotot ovat yhteensä noin 9 miljoonan euron luokkaa, josta liiga jakaa seuroille tulevana kautena (2021) 3,2 – 3,5 miljoonaa euroa, eli noin 300 000 euroa joukkuetta kohden. (Palloliitto 2021e) (Kuparinen 2019). Euroopan jalkapalloliitto UEFA jakaa Veikkausliigalle tukirahaa noin puoli miljoonaa euroa vuodessa (Zavros 2019). Vedonlyönnillä on

kuitenkin kääntöpuolensa, sillä Suomen kaltaiset alhaisen palkkatason sarjat ovat alttiita sopupeleille. Teorian mukaan urheilijat ovat sitä valmiimpia ryhtymään sopupeleihin, mitä alhaisempi urheilijan palkkataso on (Goddard ja Sloane 2014, s.9-10.). Suomessa ei ollakaan välttytty sopupeleiltä esimerkkinä vuosina 2008-2011 Veikkausliigassa ja ykkösessä tapahtunut sopupeliskandaali, jota organisoivat singaporelainen vedonlyöjä (Helsingin Sanomat 2019).

Mediakonserni Sanoma omistaa Veikkausliigan lähetysoikeudet kaudelle 2022 saakka. Suomessa mediatulot ovat verrattain pieniä tarkastellessa niiden suhteellista osuutta seurojen koko liikevaihdosta. Esimerkiksi haastatteluosion perusteella mediatulot tuovat arviolta noin 16 % AC Oulun liikevaihdosta tulevalla Veikkausliigakaudella. Vertailun vuoksi esimerkiksi Norjan pääsarjassa mediatulojen osuus oli kaudella 2018/19 keskimäärin 30% seurojen liikevaihdosta. Englannin Valioliigassa vastaava luku oli peräti 59% mediatulojen ollessa selkeästi isoin osa liikevaihdosta. (Deloitte 2020a; Veikkausliiga 2019a)

Veikkausliigaseurojen kokonaisbudjetista merkittävän osan muodostaa pelaajabudjetti. Kaudella 2021 joukkueiden pelaajabudjetit vaihtelevat 400 000 euron ja 1,7 miljoonan euron välillä. HJK tulee olemaan ylivoimainen ykkönen 1,7 miljoonallaan ja toisena tulleen SJK:n budjetti on jo selvästi pienempi, 900 000 euroa (Byyri 2021a). Suomen toiseksi korkeimmalla sarjatasolla Ykkösessä pelaajabudjetit ovat osalla joukkueista jo selvästi pienempiä. Ykkösen pelaajabudjetit vaihtelevat kaudella 2021 55 000 euron ja 310 000 euron välillä (Byyri 2021b). Pelaajien palkat ovat Suomessa todella alhaisia verrattessa esimerkiksi muihin Pohjoismaihin. Vuoden 2018 tehdyn tutkimuksen mukaan Veikkausliigapelaajien keskipalkka oli 19 800 euroa, kun esimerkiksi Ruotsissa se oli 98 482 euroa (Liimatta 2018). Osa Veikkausliigapelaajista opiskelee tai tekee osa-aikaista työtä pelaamisen ohessa, mutta täysammattilaisuuden trendi on kuitenkin viime vuosina ollut kasvussa (Hirvonen 2020a).

Yksi tapa lisätä jalkapalloseuran kannattavuutta on pelaajakaupat. Esimerkiksi HJK on viime vuosina tehnyt pelaajamyynnistä itselleen tuottoisaa toimintaa. Esimerkiksi vuonna 2017 joukkue myi Alfredo Morelos:n Rangers:iin 1,2 miljoonalla eurolla (Ahokas 2017). Muita viime vuosien isoja pelaajakauppoja Suomesta ulkomaille ovat esimerkiksi Timo Stavitskin siirto RoPS:sta Caen:iin 600 000 eurolla 2018 tammikuussa ja tuoreimpana isona kauppana Albion Ademin siirto IFK Mariehamn:sta Djurgården:iin 170 000 eurolla

2021 tammikuussa (Laitinen 2017; Tuominen 2021). HJK:n toimitusjohtajan Aki Riihilahden mukaan onnistunut pelaajabisnes toimii niin, että ensin on löydettävä lahjakkaat pelaajat, sen jälkeen rakennettava heistä parempia ja viimeisenä myytävä heidät isompiin seuroihin (Aaltonen 2020b). Tärkeänä myyntikanavana pelaajille toimivat europelit. Tilastosivusto Transfermarkt:sta on nähtävissä Veikkausliigaseurojen pelaajien arvioidut markkina-arvot. Sivuston mukaan kaikkien Veikkausliigapelaajien yhteenlaskettu markkina-arvo on 31,73 miljoonaa euroa, mikä tekee joukkuekohtaiseksi keskiarvoksi 2,64 miljoonaa euroa. Arvokkain joukkue on HJK, jonka pelaajien yhteenlaskettu markkina-arvo on 5,43 miljoonaa euroa. Sarjan arvokkain yksittäinen pelaaja on Filip Valencic 600 000 eurolla. (Transfermarkt 2021)

Europelit ovat suomalaisille seuroille merkittävä tulonlähde. UEFA maksaa seuroille palkintorahoja sen mukaan, miten pitkälle he etenevät. Sen lisäksi europeleistä on odotettavissa runsaasti lipputuloloja ja televisiotuloja. Suomessa mestaruuden voittanut joukkue saa pääsyn Mestarien liigan ensimmäiselle karsintakierrokselle ja tienaa näin ollen vähintään 540 000 euroa, kahdesta europeleistä. Sijoille 2-4 sijoittuneet joukkueet aloittavat europelitaipaleensa Eurooppa-liigan ensimmäiseltä karsintakierrokselta tienaten kaikki vähintään 240 000 euroa. HJK tienasi kaudella 2014-15 yli 2 miljoonaa euroa palkintorahoja selviytyttyään Eurooppa-liigan lohkovaiheeseen. Palkintorahat ovat nousseet entisestään ja vertailun vuoksi KuPS olisi tienannut niitä viime kaudella vähintään 3,74 miljoonaa euroa jos olisi selvinnyt Eurooppa-liigan lohkovaiheeseen. KuPS kuitenkin hävisi play-off kierroksella romanialaiselle Cluj:lle ja jäi ilman lohkovaihepaikkaa. Siitä huolimatta seura tienasi europeleistä 1,1 miljoonaa euroa, mikä oli suurempi kuin joukkueen kauden pelaajabudjetti. (Hirvonen 2020b). (Ghosh 2021; Soccerway 2020; Pitkänen 2018)

Elmo-lehden kirjoituksessa viime vuodelta otetaan kantaa Veikkausliigaseurojen pelaajahankintaan. Kirjoituksen mukaan ulkomaalaispelaajien keski-ikä on sarjassa 27,2 vuotta ja se on aivan liian suuri markkina-arvojen kannalta, sillä nuorilla lupaavilla pelaajilla on tietävästi korkeampi markkina-arvo kuin ”viimeisiä vuosiaan pelaavilla päätepysäkipelaajilla”. Tekstissä kehoitetaan ottamaan mallia naapurimaista Tanskasta ja Ruotsista ja panostamaan ulkomaalaispelaajien rekrytoinnissa nuorempiin pelaajiin, jotta heidän jälleenmyyntiarvonsa olisi korkeampi. (Rönkä 2020)

Palloliiton puheenjohtaja ja KuPS:n pääomistaja Ari Lahti nimeää Talouselämän haastattelussa stadionolosuhteiden kehittämisen keskeiseksi asiaksi kotimaisten jalkapalloseurojen talouden kunnostamisessa. Samaa mieltä ovat myös HJK:n toimitusjohtaja Aki Riihilahti sekä SJK:n omistaja Raimo Sarajärvi, jonka mukaan joillakin paikkakunnilla pelataan Veikkausliigaa ala-arvoisissa puitteissa. Veikkausliigan vuonna 2019 julkaistun uutisen mukaan työn alla olevia stadionhankkeita ovat muun muassa Espoon Tapiola, Tampereen Tammela ja Lahden Kisapuisto. Kaikki kyseisten paikkakuntien joukkueet pelaavat tällä hetkellä kotipelinsä luonnonurmella. Uutisen mukaan stadionien rakentamiseen löytyy usein rahaa, mutta ei stadionin ylläpitoon ja käyttöön. Stadionhankkeisiin tarvitaan usein myös julkista rahaa. (Veikkausliiga 2019b; Aaltonen 2020; Rahja 2020)

Suomen maantieteellinen sijainti asettaa omat haasteensa otteluohjelman laadintaan, sillä kevät vaikuttaa olennaisesti luonnonurmien kuntoon varsinkin alkukaudesta. Suomessa kausi alkaa poikkeuksellisesti huhtikuussa ja päättyy lokakuussa, kun taas suurin osa Euroopan sarjoista noudattaa yleistä elokuusta toukokuuhun kestävästä mallia. Luonnonurmikenttien huonoa kuntoa pahempana ongelmana on pidetty Suomessa kuitenkin tiivistä ottelutahtia, joka lisää pelaajien loukkaantumisriskiä ja on myös liiketoiminnallisesti haitallista, sillä pelaajien väsymys vaikuttaa pelin tasoon ja sitä kautta yleisön ja sponsoreiden kiinnostukseen. Kauden 2021 otteluohjelma on kuitenkin poikkeuksellisesti saanut hyvän vastaanoton. Tässä ohjelmassa monet asiat on huomioitu aiempaa paremmin ja ohjelma on erittäin viikonloppupainotteinen (Hirvonen 2021). (Kosonen 2018)

HJK on selkeästi menestyksekkäin ja taloudellisesti suurin seura Suomessa. HJK:n voitti vuosina 2009-2014 peräti 6 peräkkäistä mestaruutta. Tämän jälkeen mestaruuden on kuitenkin voittanut HJK:n lisäksi kolme muutakin seuraa (KuPS, SJK ja IFK Mariehamn). Viimeisen viiden kauden aikana Veikkausliigassa on ollut 8 eri joukkuetta mitaleilla. (Wikipedia 2021)

3. HAASTATTELUT

Tärkeänä osana tutkimusta toimivat haastattelut, jotka suoritettiin kahden suomalaisen jalkapalloseuran johdossa toimivien henkilöiden kanssa. Haastateltavat seurat olivat Veikkausliigassa pelaava AC Oulu ja Kakkosen C-lohkossa pelaava JS Hercules. Haastattelut olivat tärkeä osa työtä, sillä ne toivat paljon tärkeää lisätietoa suomalaisten jalkapalloseurojen liiketoiminnan kehittämistä, josta löytyy melko vähän tietoa internetistä. Haastattelut olivat puolistrukturoituja, eli molemmissa haastatteluissa oli pääasiassa samoja, mutta myös seuralle yksilöityjä kysymyksiä. Haastattelukysymykset muotoutuivat pääosin teoriaosion perusteella niin, että ne tukivat teoriaa ja toivat lisäksi jotain sellaista, mitä teoriaosiossa ei käsitelty riittävän laajasti. Molemmat haastattelut suoritettiin puhelinhaastatteluina, jotka äänitettiin helpottaakseen niiden analysointia.

3.1. AC Oulu

Ensimmäinen haastatteluista tehtiin ensi kaudeksi Suomen korkeimmalle sarjatasolle, Veikkausliigaan nousseelle AC Oulu:lle. AC Oulu on vuonna 2002 perustettu jalkapalloseura, joka on pelannut aiemmin kaksi kautta Veikkausliigassa (2007, 2010) AC Oulukaan ei ole historiansa aikana selvinnyt ilman talousvaikeuksia, sillä seura jäi kaudella 2011 ilman liigalisenssiä, koska Palloliiton mukaan AC Oulun taloushallinto ja kirjanpito eivät olleet liigalisenssin edellyttämällä tasolla niin, että seura olisi kyennyt viemään kauden läpi taloudellisesti (Palloliitto 2011). Haastateltavana oli seuran toimitusjohtaja Juho Meriläinen. Meriläinen on työskennellyt AC Oulu:ssa jo useamman vuoden ja hänen vastualueenaan ovat nykyään muun muassa seuran talous, ottelutapahtumat sekä myynti ja markkinointi (AC Oulu 2021).

Meriläisen mukaan suomalaiset jalkapalloseurat ovat yleisesti ottaen menneet ammattimaisempaan suuntaan koko ajan, vaikkakin lähtötilanne urheiluliiketoiminnalle Suomessa onkin äärimmäisen haastavaa. ”Jalkapallo ei tee tässä poikkeusta ja seurojen talous on Veikkausliigassakin tiukalla toiminnan pyöriessä monesti pitkälti jonkin yhden rahoittajan toimesta, eli siihen on vielä pitkä matka, että seurat olisivat yrityksiä, jotka pystyisivät toimimaan omavaraisesti” sanoi Meriläinen. Hänen mukaansa liiketoiminnan kehittämisessä ollaan kuitenkin yleisesti ottaen menty eteenpäin ja seurat ovat alkaneet ymmärtää jalkapallon liiketoimintana pikkuisen paremmin, huomioiden kuitenkin

poikkeukset suuntaan ja toiseen. ”Jalkapalloseuran merkitys on alettu näkemään suurempana kuin vain pelkkänä kentällä juoksevana joukkueena” lausui Meriläinen.

Kysyttäessä ”missä liiketoiminnan osa-alueissa suomalaisilla jalkapalloseuroilla on eniten kehitettävää?” ei Meriläisellä ollut nimetä selkeästi tärkeintä osa-aluetta. Hän kuitenkin painotti investointien tärkeyttä, sillä suurimmista haasteista laajentaa liiketoimintaa on hänen mukaansa se, että se vaatii aina investointeja ja kun seuroissa eletään pitkälti ”kädestä suuhun” meiningillä, niin ei ole välttämättä mahdollista investoida siihen liiketoimintaan, mikä pitkässä juoksussa tuottaisi seuralle lisää. Jalkapalloseurojen taloudellinen toiminta Suomessa lähtee Meriläisen mukaan liikkeelle yhteistyökumppaneista, jotka ovat tärkeä osa rahoitusta. Tyypillisesti toisena tulevat lipputulot kausikorttimyynteineen ja sen jälkeen oheistuotot. ”Tämän toiminnan ulkopuolella on vain taivas rajana mitä pystytään tekemään kannattavuuden parantamiseksi” sanoi Meriläinen mainiten samalla Oulun Kärpät esimerkiksi onnistuneesta urheilun ulkopuolisen liiketoiminnan toteuttamisesta. Näitä ovat Qstock -festivaalin pyörittäminen, henkilöstövuokraus ja ravintolatoiminta. Kärpätkin on kuitenkin Meriläisen mukaan aloittanut tämän toiminnan rahalla, joka on tullut urheilusta ja sponsoroinnista.

Kysyttäessä Meriläisen mielipidettä siitä, että kumpaan suomalaisten jalkapalloseurojen tulisi keskittyä enemmän: taloudelliseen vai urheilulliseen menestykseen, painottaa hän taloudellista menestystä kokonaisuuden toiminnan kannalta perustellen tätä sillä, että jos seuran taloudellinen toiminta perustuu vain urheilulliseen menestykseen, niin jossain vaiheessa pelien sujuessa heikommin koko homma romahtaa. Ajatellen asiaa koko jalkapallosarjan tasolla Meriläinen totesi, että aina löytyy joukkueita, jotka ovat sarjan häntäpäässä, joten pelkkään urheilulliseen menestykseen panostaminen on väärä lähestymistapa yleisesti ottaen.

Meriläinen näkee kilpailutilanteen muihin lajeihin verrattuna siinä mielessä hyvänä, että jalkapallo on viime vuosina kasvattanut suosiotaan yleisellä tasolla, mikä ei kuitenkaan vielä välttämättä ole konkretisoitunut Veikkausliigan yleisökeskiarvossa. Hän kuitenkin uskoo, että jollakin aikavälillä näin tulee tapahtumaan. Hänen mukaansa suunta on oikea, vaikka kakkossijalla ollaankin jääkiekon ollessa ylivoimainen ykkönen, koska kehityksen ei hänen mielestään tarvitse tapahtua minkään muun lajin kustannuksella. ”Kehitys lähtee

siitä, että nuoret saadaan harrastuksen pariin ja ne oppii käymään paikallisen edustusjoukkueen peleissä” totesi Meriläinen.

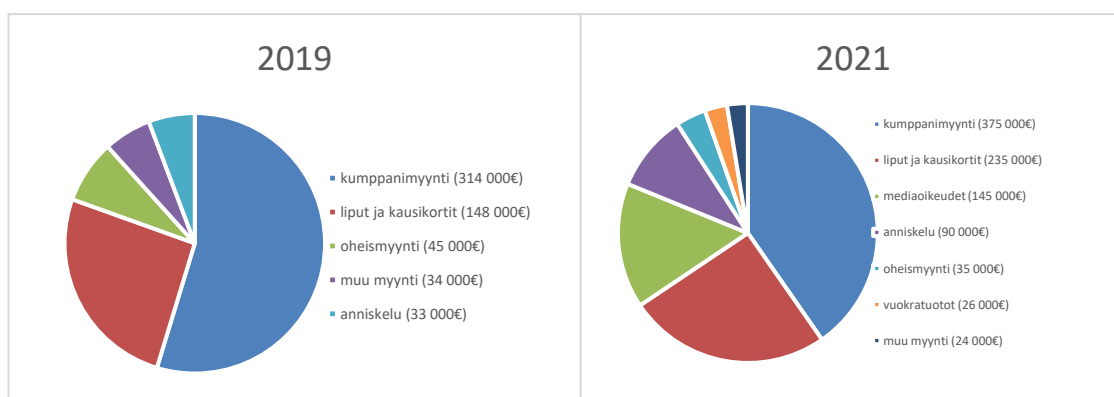
Sosiaalisen median merkityksen Meriläinen näki tärkeänä ennen kaikkea seuran brändin kehittämisen kannalta, koska somessa pystyy kertomaan päivittäin seuran asioita ja tuomaan esille niitä juttuja, mitä halutaan. ”Perinteinen media ei samalla tavalla kirjoita juttuja seuroista, eli sosiaalisella medially on valtava merkitys ja siihen kannattaa panostaa” sanoi Meriläinen.

Meriläinen näkee pelaajabisneksen ulkomaille jokseenkin tärkeänä, mutta hänen mukaansa on tärkeää muistaa, että sen varaan ei rakenneta mitään. Hän mainitsi esimerkkinä, että 10 vuotta sitten jotkin liigajoukkueet budjetoivat pelaajamynteihin omana osanaan. ”Kaikki tietää, miten käy, kun pelaajaa ei saadakaan myytyä” totesi Meriläinen. Hänen mukaansa pelaajabisnestä pitäisi ajatella vain mahdollisena lottovoittona, josta saadaan rahaa investointeja varten.

Kysyttäessä seurojen vaikutusvallasta otteluohjelmien laadintaan ja otteluohjelmien taloudellisiin vaikutuksiin liittyen Meriläinen nimesi suurena ongelmana sen, että useat seurat pelaavat pelinsä sellaisilla stadioneilla, jotka ovat kaupungin omistamia, jolloin niillä on muitakin käyttäjiä. ”Tällöin kaupungilta tulee seuralle lista siitä, milloin voidaan pelata ja milloin ei. Kun useat seurat lähettävät listat palloliitolle, syntyy mahdottomia yhtälöitä ja otteluohjelmat voivat näyttää typerältä” sanoi Meriläinen. Hänen mukaansa viikonpäivällä on pelipäivän kannalta suuri merkitys taloudellisesti, tosin sekin on hieman paikkakunta- ja seurakohtainen; ”jotkin seurat haluavat pelata lauantaisin, koska alkoholin myynti on tuottoisaa hommaa, mutta toisaalta joillekin viikkopelit saattavat toimia paremmin, kun saadaan yritysvieraita paremmin paikan päälle”. Otteluohjelmat eivät ole Meriläisen mukaan olleet aina täysin reiluja osittain edellä mainituista syistä. Hänen mukaansa myös esimerkiksi kolminkertainen sarja on aikaisemmin osoittautunut epäreiluksi, kun jotkin ”huippujoukkueet” kohdataan kahdesti vieraskentällä ja jotkin vähemmän kiinnostavat joukkueet kahdesti kotona.

Seurojen välisellä yhteistyöllä on myös Meriläisen mukaan iso rooli jalkapallon kiinnostuksen kehittämisessä yleisesti. Liiketoiminnallisesti on hänen mukaansa kuitenkin vaikea keksiä konkreettisia toimenpiteitä, koska jokainen seura hoitaa yleisesti oman taloutensa. ”Jos jollakin paikkakunnalla saadaan porukka innostumaan, niin väittäisin, että kiinnostus lajia kohtaan myös leviää siitä” totesi Meriläinen.

Seuralle kohdennetuissa kysymyksissä tuli ilmi hieman tarkempaa tietoa talousluvuista. Alla olevista taulukoista nähdään AC Oulun liikevaihdon jakautuminen kaudella 2019 ja ennuste tulevalle kaudelle. Liikevaihto kaudella 2019 oli 574 000 euroa ja ennuste kaudelle 2021 on 930 000 euroa. AC Oulu nousi ensi kaudeksi pelaamaan Veikkausliigaan, mikä on pääsyy budjetin kasvamiselle. Meriläinen odottaa siis liikevaihdon nousevan selvästi, mutta kulut, kuten matkustuskulut ja harjoittelusta aiheutuvat kulut tulevat myös nousemaan Veikkausliigassa pelatessa. ”Isoimmat taloutta koskevat päätökset tehdään pelaajabudjetissa, jonka nostamisessa ei ole käytännössä ylärajaa” sanoi Meriläinen. AC Oulun budjetit vuosina 2019 ja 2021:



Kuva 2. AC Oulun budjetit vuosina 2019 ja 2021.

Meriläisen mukaan seuran brändi on kehittynyt todella paljon viimeisen 10 vuoden aikana. ”Lähdettiin aikoinaan käytännössä nolosta liikkeelle, kun tiputtiin Veikkausliigasta talousotkujen takia, mikä heikensi uskottavuutta merkittävästi” sanoi Meriläinen. Hän kuvasi seuran brändin kehittämistä seuraavanlaisesti: ”Lähdettiin silloin tekemään strategiaa seuralle ja alettiin miettimään arvoja sekä tuomaan niitä asioita esille. Tässä sosiaalinen media on ollut isossa roolissa. Tätä työtä jatketaan ja siinä on kyse luottamuksesta, jota ansaitaan koko ajan. Kun tietty piste on saavutettu, niin siinä pitää pysyä tai jatkaa kehittämistä”.

Sponsoroinnista kysyessä Meriläinen totesi, että yhteistyökumppanien määrä ja sitoutuneisuus on hyvä ja seurassa on pystytty hyvin pitämään kumppanit mukana. Suurin haaste tulevaisuudessa on hänen mukaansa saada pikkuhiljaa yhteistyökumppaneiden arvoa kasvatettua. ”Määrää ei välttämättä tarvitse nostaa, vaan jos saataisiin pikkusen nostettua nykyisten yhteistyökumppaneiden arvoa, niin minun mielestäni kasvu tulee tätä kautta” sanoi Meriläinen.

Kysyttäessä AC Oulun varainhankinnasta Meriläinen nimesi yhteistyökumppanit, kausikortit, otteluiden pääsyliput ja oheismyynnin tulojen kivijalaksi, minkä lisäksi tuottoja tulee Allin Matala -juhlatilan vuokraamisesta ja seuran omistuksessa olevasta Parturikampaamo Moku:sta jalkapallon ulkopuolisena liiketoimintana. Tämän lisäksi uudesta Garam Masala -hallista, josta seura omistaa puolet, on tulevaisuudessa odotettavissa lisätuloja. Tähän halliin liittyen yhtenä innovatiivisena ratkaisuna AC Oulu päätti myydä mainospaikkoja hallin seinille ja ostaneiden kesken arvottiin, kenen nimen mukaan halli nimetään.

3.2. JS Hercules

Toinen haastateltavista seuroista oli Oululainen JS Hercules, joka on pelannut vuodesta 2016 lähtien Suomen kolmanneksi korkeimmalla sarjatasolla Kakkosessa. Haastateltavana oli seuran nykyinen toimitusjohtaja Marko Saranlinna, jolta löytyy paljon kokemusta jalkapallon kykyjenetsijänä työskentelystä.

Saranlinnan mukaan suomalaisen jalkapallon liiketoiminnan taloudellinen nykytila ei ole lähtökohtaisesti kovin hyvä, sillä esimerkiksi Veikkausliigassa tilanne on se, että oman ryhmänsä muodostavat joukkueet, joissa yksittäisillä omistajilla on mahdollisuus rahoittaa joukkuetta merkittävästi ja loput joukkueet rakentavat toimintaansa huomattavasti pienemmillä budjeteilla. Ensin mainittuun ryhmään kuuluvat Saranlinnan mukaan HJK, KuPS, Inter ja SJK, joista HJK:ta lukuun ottamatta kaikkien seurojen liiketoiminnan tulokset ovat olleet satoja tuhansia euroja tappiolla, jonka jälkeen omistajat ovat kuitanneet nämä tappiot. ”Tämä kuitenkin kuuluu futikseen ja tätä tapahtuu joka puolella maailmaa. Näiden omistajien myötä futis saa rahaa ja ihmiset saa töitä, eli en tarkoita, että tämä olisi väärin.” huomauttaa Saranlinna.

Saranlinnan mukaan suomalaisen jalkapallon liiketoiminnan kannalta merkittävä tekijä viimeisen 20 vuoden aikana on ollut suuri loikka eteenpäin olosuhteissa, kuten hallien ja tekonurmien määrässä, jotka luovat mahdollisuuden pelata jalkapalloa ympärivuotisesti. Kehitettävää olisi kuitenkin markkinoinnissa sekä sarjan, että seurojen osalta. Saranlinnan mukaan Veikkausliigan markkinoinnilla on vaikutusta muiden Suomen ylempien sarjatasojen, eli Ykkösen ja Kakkosen käytettävissä oleviin rahamääriin, koska se toimii veturina koko jalkapallon näkyvyydelle. Erityisen huonosta markkinoinnista

Saranlinna antaa esimerkiksi Suomen Cupin, joka hänen mukaansa on ”melkein onnistuttu piilottamaan niin, että kukaan ei tiedä, että sitä pelataan”. Saranlinnan mielestä kaikkien jalkapallossa toimivien olisi hyvä ottaa liiketoimintamalleissa esimerkkejä maista, jotka ovat yhteiskuntarakenteeltaan saman kaltaisia kuin Suomi, esimerkiksi Pohjoismaat ja Hollanti.

Saranlinna näkee urheilullisen ja taloudellisen menestyksen välisen ristiriitatilanteen siten, että kun seurat rakennetaan hyviksi toimiviksi yksiköiksi ja parannetaan markkinointia niin, että seurojen toiminta koskettaa suurta ihmismäärää, niin sitä kautta saavutetaan enemmän taloudellisia resursseja ja yhteistyökumppaneita. Hänen mukaansa kestävän järjestelmän kannalta seuroissa pitäisi mennä vahvasti talous ja organisointi edellä urheilun toimiessa näillä resursseilla.

Kysyttäessä kilpailutilanteesta muihin lajeihin nähden Saranlinna sanoi, että jalkapalloseuroilla olisi iso mahdollisuus toimia fiksuina, oikeisiin arvoihin perustuvina yhteisinä markkinoinnissa ja muussa tekemisissä. Hänen mukaansa nykyihmiset haluavat olla mukana tällaisessa toiminnassa ja sitä kautta jalkapallolla on Suomessa hyvä tulevaisuus myös taloutta ajatellen.

Saranlinna näkee sosiaalisen median isona mahdollisuutena seurojen liiketoiminnan ja brändin kehittämisessä. Samoin seurojen välisen yhteistyön liiketoiminnan kehittämisessä hän näkee tärkeänä huomauttaen kuitenkin, että Veikkausliiga sarjana toimii liimaavana voimana luoden esimerkiksi markkinointistandardeja liiketoiminnan kehittämiseen. Sen sijaan pelaajabisnestä hän ei pidä niinkään tärkeänä, koska sen muodostava tulovirta on niin pieni koko jalkapallon tulovirrasta. Saranlinnan mukaan karkeasti sanoen Veikkausliigan palkkarahoista noin puolet menee ulkomaalaispelaajille ja ongelma pelaajabisneksen kannalta on se, että ulkomaalaispelaajien keski-ikä paljon pelaavien joukossa on niin suuri, ettei heillä ole merkittävää markkina-arvoa pelaajabisneksessä. Iso bisnesmahdollisuus olisi siis Saranlinnan mukaan huomattavasti nuorempien pelaajien rekrytointi, joilla olisi mahdollisuus saada tehtyä enemmän pelaajakauppaa.

Saranlinnan mukaan Hercules:n toimintaan menee vuosittain noin 120 000 – 150 000 euroa. Nämä kulut muodostuvat harjoituskenttien ja pelivuorojen varaamisesta sekä vieraspelien matkakuluista, joukkueiden varusteista ja valmennuksesta. Seuran tulot tulevat pääosin yhteistyökumppaneista ja lisäksi jonkin verran kotiotteluiden

lipputuloista. Nousu ylemmälle sarjatasolle Ykköseen (joka oli lähellä tapahtua) olisi Saranlinnan mukaan nostanut kuluja minimissään noin 50 000 euroa. Tulojakin olisi tosin ollut odotettavissa enemmän yhteistyökumppaneista ja lipputuloista.

Sponsoroinnissa Hercules ei ole Saranlinnan mukaan onnistunut lähellekään niin hyvin kuin olisi pitänyt. Syynä tähän hän näkee, että seurassa ei ole ollut myyntivoimaa ja markkinointia riittävästi. Seuran muuhun varainhankintaan on kuulunut lisäksi jonkun verran tapahtumien järjestämistä sekä taustayhtiön kautta tapahtuvaa koulutusten järjestämistä. Sen lisäksi vapaaehtoistyöllä ja talkootyöllä on ollut kohtuullinen merkitys esimerkiksi lipunmyynnissä. Seurassa tullaan lähitulevaisuudessa julkaisemaan Cardu -järjestelmä innovatiivisena ratkaisuna. Sen on tarkoitus olla vahvasti kaupallinen kanava ja toimia muun muassa Hercules:n otteluviestinnässä. Toisena innovatiivisena ratkaisuna osana Hercules:n liiketoimintaa on Hercules Esports, jolla on ollut seuralle taloudellista merkitystä rakentaen samalla seuran brändiä. Esports:n päätarkoitus on kuitenkin ollut yhteiskuntavastuullinen sen ollessa enemmänkin koulutuksellista toimintaa, jossa pelaajille on lisäksi järjestetty liikuntaa ja puhuttu unen ja ravinnon merkityksestä. Lisäksi Hercules toimii vetäjänä Lähirähinässä, jonka tarkoituksena on lisätä ihmisten liikkumista ja samalla muun muassa parantaa liikuntapaikkojen käyttöastetta. Lähirähinällä ei ole suoraa liiketoiminnallista merkitystä, mutta sillä on Saranlinnan mukaan vaikutusta seuran brändin kehittymiseen ja se on esimerkiksi voittanut Pohjois-Suomen liikunnan tasa-arvon palkinnon. (Lähirähinä 2021)

Saranlinnan mukaan seuran ensimmäisen vaiheen brändin rakentaminen tapahtui 2016, jolloin Hercules järjesti Oulussa FootCoop -nimisen urheiluteknologiamessun. ”Tämä oli melko poikkeuksellista brändin rakentamista alasarjaseuralta” sanoi Saranlinna. Brändin kehitys alkoi varsinaisesti vuonna 2016, jolloin Hercules pelasi ensimmäistä kertaa Kakkosessa. Tällöin seuran brändin kehitykseen liittyi mukaan innovatiivisia toimijoita. Tällä hetkellä brändin rakentaminen liittyy Hercules -yhteisöön ja junioriseuroihin, jolloin pyritään rakentamaan brändistä junioriseurojen yhteisen näkemyksen mukainen kokonaisuus. Konkreettisena toimenpiteenä Saranlinna mainitsee viestintävastaavan palkkaamisen viime joulukuussa.

4. KOTIMAISEN AMMATILAISJALKAPALLOILUN LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN

4.1. Lajin kiinnostavuuden taso ydinongelmana

Teoria- ja haastatteluosioiden perusteella yksi suomalaisen ammattilaisjalkapalloilun suurimmista ongelmista talouden kannalta on Veikkausliigan alhainen kiinnostus verrattuna siihen, mitä se esimerkiksi joissakin Euroopan suurissa maissa on. Jos joissain suurissa sarjoissa tilanne on se, että ottelupäivinä stadioneilla on alikapasiteettia, eli liian vähän tilaa kaikille halukkaille katsojille, niin Suomessa tilanne on päinvastainen, kun käytännössä jokaisessa pelissä vallitsee ylikapasiteettitilanne yleisökeskiarvojen pyöriessä 2500 paikkeilla. Liiketoiminnan kehittämisessä kysymys on siis kysynnän lisäämisestä, mikä myös lisää välittömästi täydentävien tuotteiden myyntiä teoriaosiossa selitetyllä tavalla. Kun peleissä käy enemmän porukkaa, niin odotettavissa on myös enemmän sponsorituloja. Kun kassavirtaa tulee lisää, niin pystytään tekemään investointeja esimerkiksi omaan junioritoimintaan tai jalkapallon ulkopuolisiin liiketoimintoihin, jotka pitkällä tähtäimellä ruokkivat taloudellista kasvua entisestään.

Markkinoinnin avulla pyritään kasvattamaan kysyntää. Markkinointi osoittautui haastattelujen perusteella isoksi kehityskohteeksi suomalaisissa jalkapalloseuroissa. Seurojen välinen yhteistyö markkinoinnissa auttaa lajin suosion kehittämisessä siten, että markkinointi on yhtenevä ja yleisesti kaikkia palvelevaa. Onnistuneella Veikkausliigan markkinoinnilla on myös vaikutus alempien ammattilaissarjojen kiinnostavuuteen Suomessa. Sosiaalinen media on nykyään tärkeä osa markkinointia, sillä sen avulla saavutetaan tehokkaasti uutta asiakaskuntaa ja pystytään viestimään tavalla, joka ei onnistu perinteisen median kautta.

4.2. Suomalaisten seurojen taloudenhoito

Molemmat haastateltavat painottivat sitä, että seuroissa pitäisi yleisesti ottaen mennä vahvasti talous edellä, sillä liiketoiminnan ollessa pelkän urheilullisen menestyksen varassa käy seuran taloudelle huonosti, kun pelit eivät sujukaan toivotulla tavalla aiheuttaen yleisön ja sponsoreiden kiinnostuksen loppaamista. Jotkin seurat Suomessa

ovat taloudellisesti yksittäisen mesenaatin rahoituksen varassa, mikä ei ole kuitenkaan kestävä, eikä myöskään Financail Fair Play:n mukainen tapa harjoittaa liiketoimintaa. HIFK:n viime kauden taloussotkut ovat tuoreimpana esimerkkinä siitä, ettei seurojen kannata turvautua pelkästään yhteen rahoittajaan, joka tarvittaessa kuittaa taloudelliset tappiot.

4.2.1 Tulot

Jalkapalloseuran tulot koostuvat Suomessa pääosin sponsorituotoista, lipputuloista ja kausikorttimyynneistä, oheistuotoista sekä muista tuotoista, kuten tapahtumien järjestämisistä ja jalkapallon ulkopuolisista liiketoiminnoista. Veikkausliiga on ainoa sarja Suomessa, missä seurat saavat merkittäviä mediatuloja. Tulojen osuuksiin ja suuruuteen vaikuttaa paljon sarjataso, missä joukkue pelaa. Seuran noustessa tai tippuessa eri sarjatasolle muuttuu myös tulorakenne. Haastatteluosion kaaviot AC Oulun liikevaihdosta kahdella eri kaudella osoittavatkin konkreettisesti, että nousu Ykkösestä Veikkausliigan kasvattaa merkittävästi liikevaihtoa, kun odotettavissa on, että yleisön ja sponsoreiden kiinnostus kasvaa sekä mediatulot nousevat merkittävästi.

Sponsorointi on erittäin tärkeä osa suomalaisten ammattilaisjalkapalloseurojen liiketoimintaa. Haastatteluosion kaaviotkin osoittavat sen, sillä AC Oulun liikevaihdosta kaudella 2019 yli puolet koostui sponsorituotoista. Tulevalla kaudella mediatulojen kasvaessa selvästi sponsorituottojen osuus on reilu kolmannes liikevaihdosta. Sponsoroinnissa on syytä kiinnittää huomiota ennemmin laatuun kuin määrään, niin kuin haastattelusta kävi ilmi. Nykyisistä yhteistyökumppaneista huolehtiminen ja pyrkiminen kasvattaa heidän arvoaan on tärkeää, sillä heidän kiinnostuksensa loppuessa seuralta loppuu iso tulovirta. Sponsorointiin tarvitaan aina myynti- ja markkinointivoimaa.

TV-tulojen osuus suomalaisten jalkapalloseurojen liikevaihdosta on niin pieni, että niillä ei ole merkittävää negatiivista vaikutusta yleisömäärään paikan päällä. Kuten teoriaosiossa määrättiin, niin TV-tulojen kysyntään vaikuttaa hinnan ja kuluttajien tulotason lisäksi kilpailullinen tasapaino ja ottelutapahtuman laatu. Kun näitä kehitetään, niin sitä kautta myös TV-tulot lähtevät nousuun aikanaan. TV-tulojen noustessa saatetaan joutua pätkäilemään niiden ja yleisömäärän välistä tuotekannibalismia. Yhteiset TV-tulot, eli tulojen jakaminen samansuuruisina eri suuruisille seuroille lisää sarjan kilpailullista tasapainoa.

Europeleissä menestyminen tuo suomalaisille seuroille merkittäviä lisätuloja, kuten teoriaosion esimerkeissä kävi ilmi. Yleisellä tasolla katsottuna Europelit ovat kuitenkin vain pieni osa suomalaisen ammattilaisjalkapallon liiketoimintaa, sillä vain neljä joukkuetta Veikkausliigasta pääsee vuosittain pelaamaan Europelejä ja teoriaosion mukaiset menestykset HJK:lla ja KuPS:lla ovat harvinaislaatuksia. Joukkueiden tavoitellessa kuumeisesti euromenestystä rekrytoimalla parempia pelaajia kulut kasvavat ja sarjan kilpailullinen tasapaino heikkenee.

4.2.2. Menot

Pelaajabudjetti on ammattilaisjalkapallojoukkueen suurimpia yksittäisiä kulueriä ja selkeästi eniten vaikutettavissa oleva. Muihin kustannuksiin, kuten matkustuskustannuksiin, pelivarusteisiin tai harjoittelusta aiheutuviin kustannuksiin on vaikeampaa vaikuttaa. Sarjataso vaikuttaa olennaisesti myös kulurakenteeseen ja joukkueen noustessa tai tippuessa uudelle sarjatasolle suurin muutos tapahtuu pelaajabudjetissa. Pelaajien rekrytoinnissa kalliit pelaajat laskevat kannattavuutta merkittävästi. Lisäksi iäkkäämpien pelaajien jälleenmyyntiarvo tulee todennäköisesti laskemaan. Näiden pelaajien kohdalla seura tekee todennäköisemmin tappiota pelaajabisneksessä. Pelaajabisnekseen budjetoiminen itsessään on riski onnistuneiden pelaajakauppojen epävarmuuden takia. Onnistuneessa pelaajabisneksessä pelaaja hankitaan edullisesti, jonka jälkeen sitä kehitetään ja lopuksi myydään isommalla rahalla eteenpäin. Myytäessä pelaaja uuteen seuraan punnitaan siitä saatavaa siirtokorvausta ja pelaajan lähtemisen vaikutusta joukkueen urheilulliseen menestykseen ja yleisön kiinnostukseen. Omaan junioritoimintaan panostaminen ja nuorien lupaavien pelaajien rekrytointi on usein edullisempi ratkaisu kuin ostaa parhaassa iässään oleva pelaaja toisesta seurasta. Kannattavuuden noustessa on taloudellisesti turvallisempaa tehdä investointeja parempiin pelaajiin, joiden toivotaan parantavan joukkueen peliesityksiä sekä nostattavan yleisön ja sponsoreiden kiinnostusta entisestään.

4.3 Stadionolosuhteet kehityksenkohteena

Useat seurojen johtotehtävissä työskentelevät henkilöt nimesivät teoriaosiossa stadionolosuhteet isoksi kehityksen kohteeksi Suomessa. Stadionhankkeet vaativat aina melko suuria investointeja, mutta niiden voidaan olettaa maksavan itsensä takaisin ottelutapahtumien laadun ja sitä myötä ihmisten kiinnostuksen kasvamisen myötä.

Harjoituskenttien ja pelivuorojen varaamisesta koituu merkittäviä kustannuksia, joten siltä kantilta oman stadionin omistaminen olisi kannattavaa. Myös otteluohjelmien laadinta helpottuisi, kun joukkueilla olisi itse omistamansa kotistadionit. Oman stadionin nimen myyminen sponsorille ja vuokraaminen muuhun käyttöön toisivat myös lisätuloja ja lyhentäisivät takaisinmaksuaikaa. Usein stadionhankkeisiin kuitenkin tarvitaan myös julkista rahaa, koska yleisömäärien ollessa pieniä tulot eivät ole tarpeeksi suuria, jotta stadionin pyörittäminen pelkällä yksityisellä rahalla olisi kannattavaa.

4.4 Otteluohjelma ja kilpailullinen tasapaino Suomessa

Teoriaosiossa kerrottiin hieman Veikkausliigan viime vuosien menestyksistä joukkueittain. Vaikka HJK onkin selkeästi menestyksekkäin ja taloudellisesti suurin seura Suomessa, niin HJK:n kuuden vuoden mestaruusputken (09-14) jälkeen mestaruuden on voittanut lisäksi kolme muuta seuraa (KuPS, SJK ja IFK Mariehamn). Veikkausliigan kilpailullinen tasapaino on muutenkin hyvä, sillä viimeisen 5 kauden aikana peräti 8 eri joukkuetta on ollut mitaleilla. Veikkausliigassa on siis teoriaosion mukaan dynaamisesti kilpailullinen tasapaino.

Otteluohjelmalla on myös osansa sarjan kilpailullisen tasapainon luonnissa. Sen lisäksi se vaikuttaa myös koko sarjan yleisömääriin ja otteluiden laatuun. Hyvä otteluohjelma palvelee myös Europelejä niiden joukkueiden osalta, jotka pelaavat niitä. Veikkausliigan kauden 2021 otteluohjelma on saanut poikkeuksellisen hyvän vastaanoton. Siitä on saatu tehtyä tasapuolinen huomioiden kaikkien eri joukkueiden vaatimukset sekä siinä on onnistuttu minimoimaan yleisömääriä yleisesti laskevat tekijät painottamalla viikonloppuja pelipäivinä.

5. POHDINTA

Jalkapallon liiketoiminnan kehityksen suunta Suomessa on oikea, mutta vielä on paljon tehtävissä matkalla seurojen omavaraiseen toimintaan. Neljännessä kappaleessa määriteltiin suomalaisen ammattilaisjalkapalloilun suurimmaksi ongelmaksi talouden kannalta Veikkausliigan ja sitä myötä koko lajin liian alhainen kiinnostavuus. Vaikka seuroilla onkin monissa yksittäisissä liiketoiminnan osa-alueissa vielä kehitettävää, niin loppujen lopuksi juurisyynä kaikkiin taloudellisiin ongelmiin on lajin kiinnostavuuden taso. Kiinnostavuuden trendi Suomessa on ollut kasvava, mutta edelleen lajin pariin on saatava enemmissä määrin nuoria mukaan ja opetettava heidät käymään seuran edustusjoukkueen peleissä. Lajin suosion kasvattaminen vaatii kärsivällistä pitkäjänteistä työtä, johon osallistuvat sekä Palloliitto, Veikkausliiga, että yksittäiset seurat. Suomen on syytä ottaa mallia sellaisista maista, jotka ovat yhteiskuntarakenteeltaan samankaltaisia, kuin Suomi ja joissa jalkapallo on suuressa suosiossa, kuten muissa Pohjoismaissa ja Hollannissa.

5.1 Ruohonjuuritason kehittäminen

Liiketoiminnan kehitys lähtee liikkeelle ruohonjuuritasolta, eli sellaisista toimenpiteistä, mitkä lisäävät lajin kiinnostusta ja täten kasvattavat ammattilaisjalkapalloilun kysyntää Suomessa. Näihin ruohonjuuritason toimenpiteisiin voidaan lukea seurojen junioritoiminnan kehittäminen ja kaikki markkinointi, jolla pyritään kasvattamaan ammattilaisjalkapalloilun suosiota Suomessa. Kun lajin kiinnostus kasvaa, niin otteluiden yleisömäärät oheistuottoineen kasvavat, minkä johdosta myös sponsoreiden kiinnostus kasvaa. Lisäksi myös TV-tulojen odotetaan nousevan. Kiinnostuksen kasvaminen saa siis aikaan ketsuppipulloefektin, joka tuo seuroille runsaasti lisätuloja. Tulojen kasvaessa voidaan investoida esimerkiksi parempiin pelaajiin, jotka kasvattavat otteluiden laatua ja täten kiinnostusta entisestään. Lisääntyneet tuotot voidaan investoida myös omaan junioritoimintaan tai muihin liiketoimintoihin, kuten esimerkiksi tapahtumien järjestämisiin, jotka molemmat tuovat pitkällä aikavälillä lisätuottoja.

5.2 Tiukka taloudenhoito

Jotkin suomalaiset ammattilaisjalkapalloseurat pyörivät yhden rahoittajan varassa muiden taistellessa pienemmillä budjeteilla. Yhteen rahoittajaan tukeutuminen ei ole

kuitenkaan kestävä tapa harjoittaa liiketoimintaa, vaan seuroissa on mietittävä enemmän kannattavuuskysymyksiä. Lukuisat suomalaisten jalkapalloseurojen talousvaikeudet osoittavat, että seuroissa pitäisi toimia vahvasti talouden raamit etusijalla enemmän kuin tavoitella urheilullista menestystä. Tämä on pitkässä juoksussa ainoa kestävä tapa harjoittaa urheiluliiketoimintaa. Näinpä kaikki investoinnit, joita tehdään, olivatpa ne sitten seuran omaan junioritoimintaan, parempiin pelaajiin tai muihin liiketoimintoihin, tulee tehdä vasta sitten, kun seuran talous sallii ne. Erylistä huomiota on kiinnitettävä pelaajabudjettiin, joka on yleensä suurin yksittäinen kuluerä. Näinpä seurojen tulee talous edellä mentäessä panostaa pelaajabudjetin kustannustehokkuuteen Suomen alhaisesta palkkatasosta huolimatta. Joukkueen tippuessa alemmalle sarjatasolle on syytä laskea pelaajabudjetti sellaiseksi, että tulot kattavat sen ja muut kustannukset. Pelaajien taitotasoon panostaminen ei saisi ikinä tapahtua liiaksi seuran talouden kustannuksella. Uusia pelaajia rekrytoitaessa tulisi keskittyä enemmän nuoriin edullisesti hankittaviin pelaajiin, kuin vanhoihin kalliimpiin pelaajiin, joiden jälleenmyyntiarvo tulee todennäköisesti laskemaan oston jälkeen.

5.3 Muut kehityksen kohteet

Veikkausliigan kiinnostavuuden kasvattaminen on avainasemassa jalkapallon liiketoiminnan kehittämisessä Suomessa. Kiinnostuksen kasvattamiseen auttaa myös se, että kaikki jalkapallon lajitoiminta perustuu sellaisiin hyviin arvoihin, missä ihmiset haluavat olla mukana ja mitkä kasvattavat sekä yksittäisten seurojen, että koko sarjan, kuten Veikkausliigan brändiä. Lisäksi tärkeänä yksittäisenä kehityskohteena on stadionolosuhteiden kehittäminen. Vähintään jokaisessa suuressa kaupungissa ja kaupungeissa, joissa Veikkausliigaa pelataan vuodesta toiseen, tulisi olla moderni, jalkapalloa varten rakennettu stadion, joka lisäisi ottelutapahtumien viihtyisyyttä ja olisi pitkällä aikavälillä kannattavaa. Olosuhteiden paraneminen lisäisi siis myös osaltaan Veikkausliigan kiinnostavuutta. Stadionin olisi hyvä olla ainakin osittain seuran omistama niin, että sen vuokraamisesta ja nimeämisoikeuksista tulisi seuralle lisätuottoja. Lisäksi sarjan kilpailullisesta tasapainosta huolehtiminen on tärkeää otteluiden ja kausien ennalta-arvaamattomuuden ja sitä myötä koko sarjan kiinnostavuuden kannalta. Tähän konkreettisina toimenpiteinä ovat esimerkiksi tasapuolisesta otteluohjelmasta kiinnipitäminen sekä TV-tulojen ja UEFA:n maksamien tukirahojen jakaminen tasaisesti seuroille. Suomessa ei ole syytä lisätä kilpailullista tasapainoa sääntelyllä.

6. YHTEENVETO

Työssä pyrittiin selvittämään suomalaisen ammattilaisjalkapalloilun liiketoiminnan haasteita ja selvittämään niiden pohjalta, miten liiketoimintaa voitaisiin kehittää kannattavammaksi. Työn lopputuloksena todettiin, että ammattilaisjalkapalloilun kysyntä on Suomessa liian pieni ja tätä täytyy kasvattaa tekemällä pitkäjänteistä ruohonjuuritason kehitystyötä. Lisäksi stadionolosuhteiden kehittäminen on avainasemassa lajin suosion kehittämisessä ja kannattavuudessa pitkällä aikavälillä. Suomalaisten jalkapalloseurojen on syytä harjoittaa toimintaansa vahvasti talous edellä urheilullisen menestyksen tavoittelun sijasta.

Työn teoriaosion pohjana oli urheilun liiketoiminnan sekä jalkapallon liiketoiminnan käsikirjat, jotka ovat viittausmäärien perusteella erittäin luotettavia lähteitä. Kappale suomalaisen jalkapallon liiketoiminnasta pohjautui pääosin erilaisiin internet-lähteisiin, koska aiheesta ei juurikaan löydy tieteellistä kirjallisuutta. Eri lehtien ja järjestöjen, kuten Talouselämän, MTV:n tai Palloliiton julkaisut voidaan kuitenkin nähdä luotettavina lähteinä. Haastattelujen luotettavuus perustuu haastateltavien kokemukseen jalkapallon liiketoiminnan parissa työskentelemisestä. Työn lopputulos on tuotettu luotettaviksi todettujen teorian ja haastattelujen perusteella, joten myös lopputulosta voidaan pitää luotettavana.

Jalkapallon liiketoiminnan kehittäminen aiheena on erittäin laaja-alainen ja oma työni toimi yleispätevänä pintaraapaisuna jalkapallon liiketoiminnan kehittämiseen Suomessa. Yksi työn suurimpia haasteita olikin työn rajaaminen aiheen laajuuden takia. Jalkapalloseuran liiketoiminnan osa-alueista, kuten stadionolosuhteiden kehittämisestä, markkinoinnista tai sponsoroinnista pystyy jokaisesta tekemään oman opinnäytetyön, joten jatkotutkimusmahdollisuuksia riittää runsaasti.

LÄHDELUETTELO

Aaltonen, R. 2020a. Korona virus koettelee raskaasti Suomen huippuseurojen taloutta, miten ne selviävät pahimman yli? [Verkkolehtiartikkeli]. Talouselämä. Saatavana: <https://www.talouselama.fi/uutiset/joukkue-pulassa-koronavirus-koettelee-raskaasti-suomen-huippuseurojen-taloutta-miten-ne-selviavat-pahimman-yli/045db6f6-ac4b-49c6-92dd-b512f5ec92e8>

Aaltonen, R. 2020b. Kasvu tulee eurooppalaisesta jalkapallosta, ei makkaran myymisestä. [Verkkolehtiartikkeli]. Talouselämä. Saatavana: <https://www.talouselama.fi/uutiset/kasvu-tulee-eurooppalaisesta-jalkapallosta-ei-makkaran-myymisesta-sanoo-hjkn-riihilahti-mutta-mita-tapahtuu-kun-korona-ajaa-barcelonan-kaltaisia-jattiseuroja-kassakriisiin/1e594fe5-81ec-4fd1-9bb8-d0107b05a213>

AC Oulu. 2021. [Verkkosivu]. Saatavana: <https://acoulu.fi/seura/yhteystiedot/>

Ahokas, J. 2017. TOP 6: Kalleimmat siirrot Veikkausliigasta ulkomaille. [Verkkolehtiartikkeli]. SuomiFutis. Saatavana: <https://www.suomifutis.com/2017/12/top-6-kalleimmat-siirrot-veikkausliigasta-ulkomaille-hjk-suurin-ponnahduslauta/>

Andreff, W. & Szymanski, S. 2006. Handbook on the Economics of Sport. [Verkkokirja]. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited. Saatavana: <https://www.scribd.com/document/344074449/Handbook-on-the-Economics-of-Sport-Andreff-pdf> Vaatii käyttöoikeuden.

Byyri, 2021a. Pelaajabudjetit Veikkausliiga 2021. [Verkkosivu]. Saatavana: <https://www.instagram.com/p/CN99w1dHRqc/>

Byyri 2021b. Pelaajabudjetit Ykkönen 2021. [Verkkosivu]. Saatavana: <https://www.instagram.com/p/COAYjQIHtdb/>

Daire, P. 2019. So what is sport business exactly? [Verkkolehtiartikkeli]. Saatavana: <https://intelligence.globalsportsjobs.com/so-what-is-sport-business-exactly>

Deloitte. 2020a. Annual review of football finance 2020. [Verkkosivu]. Saatavana: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance.html>

Deloitte, 2020b. Annual review of football finance 2020. [Verkkójulkaisu]. Saatavana: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2020.pdf>

Football Italia. 2020. Only four Serie A clubs made profit over 10 years. [Verkkolehtiartikkeli]. Saatavana: <https://www.football-italia.net/160390/only-four-serie-clubs-made-profit-over-10-years>

Gardner, J. 2020. Premier League clubs loss of nearly 600 million pounds in 2018/19 season. [Verkkolehtiartikkeli]. Independent. Saatavana: <https://www.independent.co.uk/sport/football/premier-league/premier-league-clubs-loss-ps600m-finances-epl-a9556891.html>

Ghosh, S. 2021. Europa League prize money 2021. [Verkkolehtiartikkeli]. SillySeason. Saatavana: <https://sillyseason.com/money/europa-league-prize-money-130308/>

Goddard, J. & Sloane, P. 2014. Handbook on the Economics of Professional Football. [Verkkokirja]. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited. Saatavana: <https://plaza.rakuten.co.jp/chiraikinse/diary/202003060005/> Vaatii käyttöoikeuden.

Helsingin Sanomat. 2019. Jalkapallon vedonlyöntiskandaali. [Verkkolehtiartikkeli]. Saatavana: <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000002611400.html>

Hirvonen, J. 2020a. Hongan kapteenilta suorat sanat MTV:lle suomalaisten ammattijalkapalloilijoiden surkeasta asemasta. [Verkkolehtiartikkeli]. SuomiFutis. Saatavana: <https://www.suomifutis.com/2020/03/kun-on-niin-pakat-sopimukset-hongan-kapteenilta-suorat-sanat-mtvlle-suomalaisten-ammattijalkapalloilijoiden-surkeasta-aseasta/>

Hirvonen, J. 2020b. Huimia summia! KuPS tienannut jo yli miljoona euroa ja summa voi nousta tähtitieteelliseksi. [Verkkolehtiartikkeli]. SuomiFutis. Saatavana:

<https://www.suomifutis.com/2020/09/huimia-summia-kups-tienannut-jo-yli-miljoona-euroa-ja-summa-voi-nousta-tahtitieteelliseksi-tassa-on-playoff-vaiheen-vastustaja/>

Hirvonen, J. 2021. Näkökulma: Veikkausliiga teki jotain poikkeuksellista. [Verkkolehtiartikkeli]. SuomiFutis. Saatavana: <https://www.suomifutis.com/2021/01/nakokulma-veikkausliiga-teki-jotain-poikkeuksellista-mutta-miksi-kotimaiset-sarjat-lahtivat-kilpasille-nakyvydesta/>

Keating, S. 2019. Match-fixing not doping poses greatest risk to sport. [Verkkolehtiartikkeli]. Reuters. Saatavana: <https://www.reuters.com/article/sport-matchfixing-feature-idINKCN1S12UH>

Koponen, H. 2019. Jalkapallohuuma herätti sponsoreiden kiinnostuksen Veikkausliigaan. [Verkkolehtiartikkeli]. Talouselämä. Saatavana: <https://www.talouselama.fi/uutiset/jalkapallohuuma-heratti-sponsoreiden-kiinnostuksen-veikkausliigaan-liigaorganisaation-tavoitteena-jakaa-seuroille-tukirahaa-jopa-3-5-miljoonaa-euroa-vuodesta-2021/1d604201-b47d-42fa-b78d-963fc4db6407>

Kosonen, E. 2018. Veikkausliiga puree järjettömällä päätöksillään itseään nilkkaan. [Verkkolehtiartikkeli]. Faneille. Saatavana: <https://faneille.com/futis/veikkausliiga/nakokulma-veikkausliiga-puree-jarjettomilla-paatoksillaan-itseaan-nilkkaan/>

Kuparinen, H. 2019. Veikkausliigalle tärkeitä uusia sponsoreita. [Verkkolehtiartikkeli]. SuomiFutis. Saatavana: <https://www.suomifutis.com/2019/12/kl-veikkausliigalle-tarkeitä-uusia-sponsoreita-seuroille-yli-kaksi-miljoonaa-euroa-enemman-kuin-viisi-vuotta-sitten/>

Laitinen, I. 2017. Valmentaja kertoo yllätys siirron taustat. [Verkkolehtiartikkeli]. Iltalehti. Saatavana: <https://www.iltalehti.fi/jalkapallo/a/201712032200578471>

Liimatta, V. 2018. Tutkimus: Veikkausliiga keskipalkkojen vertailussa reippaasti muita Pohjoismaita liigoja perässä. [Verkkolehtiartikkeli]. SuomiFutis. Saatavana: <https://www.suomifutis.com/2018/11/tutkimus-veikkausliiga-keskipalkkojen-vertailussa-reippaasti-muita-pohjoismaiden-liigoja-perassa/>

Lund, S. 2019. Selvitys: Jalkapallon arvo suomalaiselle yhteiskunnalle satoja miljoonia euroja vuodessa. [Verkkolehtiartikkeli]. Yle. Saatavana: <https://yle.fi/urheilu/3-11040746>

Lund, S., Arkko, S. 2020. HIFK:lle helpottavia uutisia. [Verkkolehtiartikkeli]. Yle. Saatavana: <https://yle.fi/urheilu/3-11711179>

Lähirähinä. 2021. [Verkkosivu]. Saatavana: <https://lahirahina.fi/toimintamalli/>

Merk, M. 2019. European attendance ranking. [Verkkolehtiartikkeli]. IIHF. Saatavana: <https://www.iihf.com/en/news/9527/european-attendance-ranking>

Metsämäki, M. 2019. Islannin mallilla menestykseen. [Verkkolehtiartikkeli]. Talouselämä. Saatavana: <https://www.talouselama.fi/uutiset/islannin-mallilla-menestykseen-jalkapallon-suomen-mestaruuden-voittaa-savolainen-pankkiiri-tai-lansirannikkolainen-laivanvarustaja/a7813e4e-ef63-4b64-8356-0cfd3dc31161>

Palloliitto. 2021a. [Verkkosivu]. Saatavana: <https://www.palloliitto.fi/info/palloliitto>

Palloliitto. 2021b. [Verkkosivu]. Saatavana: https://www.palloliitto.fi/haku?search_api_views_fulltext=lisenssi

Palloliitto. 2021c. [Verkkosivu]. Saatavana: <https://www.palloliitto.fi/ottelut-jasjarjat/tulospalveluarkisto/valtakunnallinen/2021-jalkapallo-valtakunnallinen>

Palloliitto. 2021d. [Verkkosivu]. Saatavana: <https://www.palloliitto.fi/info/kumppanimme/paayhteistyokumppanit/veikkaus>

Palloliitto. 2021e. [Verkkosivu]. Saatavana: https://www.palloliitto.fi/sites/default/files/Palloliitto/spl_strategia_2016-2020_mittariaukeama_lowres.pdf

Palloliitto. 2011. [Verkkosivu]. Saatavana: <https://www.palloliitto.fi/jalkapallouutiset/ac-oulun-liigalisenssin-epaamiselle-selkeat-perusteet>

Pitkänen, H. 2018. [Verkkolehtiartikkeli]. Saatavana: <https://yle.fi/urheilu/3-10295042>

Rahja, M. 2020. [Verkkolehtiartikkeli]. Saatavana: <https://byyri.com/ac-oulu-marssii-kohti-veikkausliigaa-ja-uutta-stadionia-haastattelussa-oulun-stadionhankkeen-nokkamies-tomi-kaismo/>

Rönkä, J. 2020. [Verkkolehtiartikkeli]. Saatavana: <https://elmomedia.fi/veikkausliiga-seurat-hukkaavat-rahansa-paatepysakkipelaajiin/>

Taloustutkimus. 2020. [Verkkosivu]. Saatavana: <https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutisia/jaakiekko-on-yha-arvostetuin-urheilulaji-jalkapallo-kirinyt-toiseksi.html>

Transfermarkt. 2021. [Verkkosivu]. Saatavana: <https://www.transfermarkt.com/veikkausliiga/marktwerteverein/wettbewerb/FI1/stichta-g//plus/1>

Tuominen, M. 2021. Paljastus: Näin paljon IFK Mariehamn tienasi Albion Ademin siirrolla Djurgårdeniin. [Verkkolehtiartikkeli]. Saatavana: <https://www.suomifutis.com/2021/02/paljastus-nain-paljon-ifk-mariehamn-tienasi-albion-ademin-siirrolla-djurgardeniin/>

UEFA. 2015. Financial fair play: all you need to know. [Verkkosivu]. Saatavana: <https://www.uefa.com/news/0253-0d7f34cc6783-5ebf120a4764-1000--financial-fair-play-all-you-need-to-know/?referrer=%2Fcommunity%2Fnews%2Fnewsid%3D206439>

Veikkausliiga. 2019a. Veikkausliiga ja Sanoma jatkavat yhteistyötä. [Verkkosivu]. Saatavana: <http://www.veikkausliiga.com/uutiset/2019/12/10/veikkausliiga-ja-sanoma-jatkavat-yhteistyota>

Veikkausliiga. 2019b. Vauhtia suomalaisiin stadionhankkeisiin. [Verkkosivu]. Saatavana: <http://www.veikkausliiga.com/uutiset/2019/05/27/vauhtia-suomalaisiin-stadion-hankkeisiin-se-on-ollut-meidan-poydalla-liian-pitkaan>

Vuorio, J. 2019. Mestarien liigassa ja Eurooppa-liigassa jaossa yhteensä yli kolme miljardia euroa palkintorahaa, suomalaisseuroillekin tarjolla isoja potteja. [Verkkolehtiartikkeli]. Saatavana: <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000006171214.html>

Wikipedia. 2021. Veikkausliiga. [Verkkosivu]. Saatavana: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Veikkausliiga>

Zavros, C. 2019. Veikkausliigan toimitusjohtaja Kauppalehdelle: liigan sponsoreiksi hurja määrä halukkaita. [Verkkolehtiartikkeli]. Saatavana: <https://www.suomifutis.com/2019/10/veikkausliigan-toimitusjohtaja-kauppalehdelle-liigan-sponsoreiksi-hurja-maara-halukkaita-tilanne-on-poikkeuksellisen-hyva/>

LIITE 1. AC OULU HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Minkälaisena näet suomalaisen jalkapallon taloudellisen nykytilan yleisesti ottaen?
2. Missä liiketoiminnan osa-alueissa suomalaisilla seuroilla olisi mielestäsi eniten kehitettävää?
3. Pitäisikö mielestäsi suomalaisten seurojen keskittyä enemmän urheilullisen vai taloudellisen menestyksen tavoitteluun ja missä suhteessa?
4. Minkälaisena näet jalkapallon kilpailutilanteen Suomessa suhteessa muihin lajeihin ja missä asioissa jalkapalloseurojen tulisi keskittyä kilpaillessa katsojista esim. jääkiekon kanssa?
5. Miten tärkeänä näet sosiaalisen median merkityksen suomalaisten jalkapalloseurojen liiketoiminnan/brändin kehittämisessä?
6. Miten tärkeänä näet pelaajabisneksen ulkomaille suomalaisissa jalkapalloseuroissa talouden kannalta?
7. Miten paljon seuroilla on vaikutusvaltaa otteluohjelmien laadinnassa ja osaatko sanoa, miten paljon otteluohjelmalla on taloudellista vaikutusta yksittäiselle seuralle ja koko sarjalle?
8. Miten tärkeänä näet seurojen välisen yhteistyön liiketoiminnan kehittämisessä, eli esim. Veikkausliigan kiinnostuksen kehittämisessä?
9. Kerro AC Oulun budjetista pääpiirteittäin, eli mihin tulot ja menot jakaantuvat ja missä suhteessa?
10. Millä tavalla nousu Ykkösestä Veikkausliigaan tulee näkymään seuran budjetissa?
11. Miten paljon seuran brändi on kehittynyt vuosien varrella ja mitä sen kehittämisen eteen on tehty ja tullaan tekemään jatkossa?
12. Miten AC Oulu on viime vuosina mielestäsi onnistunut sponsoroinnissa ja missä olisi vielä kehitettävää?
13. Mitä kaikkea on kuulunut AC Oulun varainhankintaan?
14. Mitä innovatiivisia ratkaisuja AC Oulussa on tehty kannattavuuden parantamiseksi parin viime vuoden aikana ja paljonko näistä ratkaisuista on tullut lisätuottoja?

LIITE 2. JS HERCULES HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Minkälaisena näet suomalaisen jalkapallon taloudellisen nykytilan yleisesti ottaen?
2. Missä liiketoiminnan osa-alueissa suomalaisilla seuroilla olisi mielestäsi eniten kehitettävää?
3. Pitäisikö mielestäsi suomalaisten seurojen keskittyä enemmän urheilullisen vai taloudellisen menestyksen tavoitteluun ja missä suhteessa?
4. Minkälaisena näet jalkapallon kilpailutilanteen Suomessa suhteessa muihin lajeihin ja missä asioissa jalkapalloseurojen tulisi keskittyä kilpaillessa katsojista esim. jääkiekon kanssa?
5. Miten tärkeänä näet sosiaalisen median merkityksen suomalaisten jalkapalloseurojen liiketoiminnan/brändin kehittämisessä?
6. Miten tärkeänä näet pelaajabisneksen ulkomaille suomalaisissa jalkapalloseuroissa talouden kannalta?
7. Miten paljon seuroilla on vaikutusvaltaa otteluohjelmien laadinnassa ja osaatko sanoa, miten paljon otteluohjelmalla on taloudellista vaikutusta yksittäiselle seuralle ja koko sarjalle?
8. Miten tärkeänä näet seurojen välisen yhteistyön liiketoiminnan kehittämisessä, eli esim. Veikkausliigan kiinnostuksen kehittämisessä?
9. Kerro Herculeksen budjetista pääpiirteittäin, eli mihin tulot ja menot jakaantuvat ja missä suhteessa?
10. Millä tavalla nousu Ykköseen olisi vaikuttanut seuran budjettiin?
11. Miten paljon seuran brändi on kehittynyt vuosien varrella ja mitä sen kehittämisen eteen on tehty ja tullaan tekemään jatkossa?
12. Miten Hercules on viime vuosina mielestäsi onnistunut sponsoroinnissa ja missä olisi vielä kehitettävää?
13. Mitä kaikkea on kuulunut Herculeksen varainhankintaan?
14. Mitä innovatiivisia ratkaisuja Herculeksessa on tehty kannattavuuden parantamiseksi parin viime vuoden aikana ja paljonko näistä ratkaisuista on tullut lisätuottoja?
15. Kerro hieman lähirähinästä osana Herculeksen liiketoimintaa.
16. Kerro hieman Hercules E-sports:sta osana seuran liiketoimintaa.