



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Vapaaehtoisporhaisten urheiluseurojen talousjohtaminen

Laskentatoimen ja rahoituksen
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Tuuli Kivimaa

Ohjaajat:
apul.prof. Jan Pfister
toht. Annika Hasselblad

11.11.2025
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Laskentatoimi ja rahoitus

Tekijä: Tuuli Kivimaa

Otsikko: Vapaaehtois pohjaisten urheiluseurojen talousjohtaminen

Ohjaajat: apul.prof. Jan Pfister ja toht. Annika Hasselblad

Sivumäärä: 84 sivua + liitteet 2 sivua

Päivämäärä: 11.11.2025

Tutkielmassa analysoidaan, miten sisäiset ja ulkoiset olosuhteet selittävät talousjohtamista vapaaehtois pohjaisissa urheiluseuroissa. Tutkimus syventyy erityisesti seurojen toimintaympäristöihin ja siihen, miten seurojen kyky hallita ja hyödyntää sisäisiä ja ulkoisia resurssejaan heijastuu talousjohtamiseen. Urheiluseurat muodostavat tärkeän osan suomalaista urheilukulttuuria, mutta niiden toiminta perustuu usein rajallisiin taloudellisiin voimavaroihin ja vapaaehtoisten työpanokseen. Vapaaehtois pohjaisissa urheiluseuroissa talousjohtaminen on usein tärkeä tekijä toiminnan mahdollistamisessa, minkä vuoksi on tärkeää ymmärtää, miten talousjohtaminen on toteutettu ja miten sitä voitaisiin kehittää. Aihetta on tutkittu rajallisesti, joten suomalaisten urheiluseurojen talousjohtamisesta tiedetään vähän.

Tutkimuksessa hyödynnetään organisaatiokapasiteetin näkökulmaa jäsentämään seurojen taloudellista kapasiteettia, henkilöstökapasiteettia ja rakenteellista kapasiteettia. Lisäksi teoreettisena viitekehyksenä käytetään resurssiriippuvuusteoriaa, jonka avulla voidaan selittää resurssien saatavuuden ja hallinnan vaikutusta talousjohtamiseen. Tutkimus toteutetaan laadullisena monitapaustutkimuksena kolmesta suomalaisesta urheiluseurasta, joiden toimintamalleja selvitetään puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla.

Tuloksissa havaitaan, että seurojen talousjohtaminen rakentuu pitkälti käytännönläheisistä ratkaisuksista, vapaaehtoisten osaamisesta sekä ulkoisista vaatimuksista. Rahoituksen lähteet, kuten julkiset tuet, sponsorit ja jäsenmaksut, vaikuttavat siihen, miten toimintaa organisoitiin. Toisaalta seurojen sisäinen kapasiteetti – kuten hallituksen aktiivisuus, taloushallinnon osaaminen ja vapaaehtoisten panos – määrittää, kuinka järjestelmällisesti taloutta seurataan ja millaisia käytäntöjä otetaan käyttöön.

Tutkimus syventää ymmärrystä suomalaisista vapaaehtois pohjaisista urheiluseuroista ja niiden talousjohtamisesta. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että talousjohtamisen onnistuminen riippuu sekä ulkoisten riippuvuuksien hallinnasta että seuran kyvystä hyödyntää sisäistä kapasiteettia. Tutkimustuloksien ja -havaintojen perusteella talousjohtamisen kehittämisessä on tärkeää tarkastella resursseja kokonaisuutena ja rakentaa käytäntöjä, jotka tukevat seuran tavoitteiden toteutumista sekä taloudellista kestävyyttä.

Avainsanat: talousjohtaminen, urheiluseurat, vapaaehtoistyö, resurssiriippuvuusteoria, organisaatiokapasiteetti

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Johdatus aiheeseen	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	10
2	Urheiluseurat Suomessa	12
2.1	Urheiluseurojen toimintaympäristö Suomessa	12
2.2	Urheiluseurojen erityispiirteet	13
2.3	Haasteita urheiluseuroissa	15
2.4	Sidosryhmät osana seurojen toimintaa	17
3	Talousjohtaminen ja resurssien hallinta	20
3.1	Talousjohtaminen	20
3.2	Hallituksen rooli urheiluseuroissa	23
3.3	Organisaatiokapasiteetti	24
3.3.1	Taloudellinen kapasiteetti urheiluseuroissa	26
3.3.2	Henkilöstökapasiteetti urheiluseuroissa	28
3.3.3	Rakenteellinen kapasiteetti urheiluseuroissa	29
3.4	Resurssiriippuvuusteoria	30
4	Tutkimusmetodologia ja aineisto	33
4.1	Tutkimusstrategia	33
4.2	Haastattelu aineisto	35
4.2.1	Urheiluseurojen ja haastateltavien esittely	38
4.2.2	Aineiston analysointi	40
5	Empiria	42
5.1	Urheiluseuratoiminta Suomessa	42
5.1.1	Taloudellinen kapasiteetti	44
5.1.2	Henkilöstökapasiteetti	48
5.1.3	Rakenteellinen kapasiteetti	52
5.2	Urheiluseurojen talous	55
5.2.1	Talouden hoito ja päätöksenteko seuroissa	56
5.2.2	Talousjohtamisen käytäntöjä	58

5.2.3	Haasteita talousjohtamisessa	60
5.3	Keskustelu tuloksista	63
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	71
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	73
	Lähteet	77
	Liite: haastattelukysymykset	85

TAULUKOT

Taulukko 1 Jaottelu urheiluseurojen tulonlähteistä (Hassain ym. 2013, 36–37; Wicker & Breuer 2011, 192)	27
Taulukko 2 Yhteenveto haastatteluista	37
Taulukko 3 Koonti urheiluseuroista	40
Taulukko 4 Urheiluseurojen sisäiset olosuhteet	65

1 Johdanto

1.1 Johdatus aiheeseen

Kyllä se kaikki [toiminta] kulminoituu siihen, että meillä on hyvin toimiva talous.
(Haastateltava D 19.3.2025)

Urheiluseurat ovat Suomessa merkittävä osa liikunta- ja urheilukulttuuria (Koski 2013, 11). Urheilun merkitystä Suomessa kuvaa se, että lähes 1,5 miljoonaa ihmistä on jäsenenä urheiluseurassa, ja noin 11 % väestöstä osallistuu urheiluun liittyvään vapaaehtoistoimintaan (Euroopan komissio 2022; Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2023). Suomessa lähes kaikki urheiluseurat ovatkin voittoa tavoittelemattomia ja suurin osa seuroista toimii pelkästään vapaaehtoisten voimin (Vehmas & Ilmanen 2013). Tällaiset organisaatiot tukevat yhteisöjen toimintaa, vastaavat eri ryhmien tarpeisiin ja edistävät yleistä etua (Hoye 2018, 38). Niiden toiminta keskittyy tietyn kohderyhmän palvelemiseen, jonka niiden toiminta-ajatus määrittelee (Alam ym. 2021, 244). Vaikka urheilualaa pidetään yhtenä tärkeämmistä toimialoista, amatööriurheiluseurat ovat jääneet vähälle huomiolle laskentatoimen tutkimuksessa (Clune ym. 2019; Demir & Sertbaş 2018). Yleisesti tutkimusten määrä urheilun saralla on kuitenkin kasvanut (Baxter ym. 2019; Wicker & Breuer 2011). Erilaista talouteen liittyvää tutkimusta on kuitenkin pääasiassa tehty ammattilaisurheilun näkökulmasta (Andon & Free 2019).

Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden toiminta on luonteeltaan monitahoista. Näiden organisaatioiden johtamisen haasteena onkin kehittää toimintatapoja, jotka tunnistavat erilaiset sidosryhmät sekä niiden kulttuurit, tavoitteet ja prosessit, jotta tavoitteista, toiminnasta ja tuloksista saadaan luotua johdonmukainen kokonaisuus (Anheier 2000). Urheiluseuroissa johtaminen on hallituksen vastuulla (Loimu 2013), ja hallituksille tehdyssä kyselytutkimuksissa on noussut esiin talousjohtamisen keskeinen merkitys urheiluseuroissa (Brown & Chao 2010). Yleisesti talousjohtamisen tehtävät ovat moninaiset ja niihin kuuluu esimerkiksi resurssien arviointia, strategian suunnittelua ja toteutusta, tavoitteiden seuranta ja päätöksentekoa (Neilimo & Uusi-Rauva 2005). Nämä eri tehtävät tuovat esiin käytettävissä olevien resurssien keskeisen vaikutuksen urheiluseurojen talousjohtamiseen.

Voittoa tavoittelemattomat urheiluseurat toimivatkin usein resurssiniukassa ympäristössä, mikä vaikuttaa niiden kykyyn ylläpitää ja kehittää toimintaansa (Wicker & Breuer 2011).

Organisaatiokapasiteetin jäsentely auttaa hahmottamaan organisaation kykyä saavuttaa tavoitteensa, huomioiden paitsi resurssit myös ympäristön asettamat rajoitteet ja mahdollisuudet sekä

historialliset tekijät (Hall ym. 2003). Tarkastelemalla seurojen organisaatiokapasiteettia voidaan ymmärtää, miten resurssien saatavuus ja hallinta vaikuttavat talousjohtamiseen. Keskeinen tekijä resurssien hankinnassa ja hallinnassa on sidosryhmäsuhteiden laatu. Esteve ym. (2011) toteavat, että urheiluseurojen kyky hankkia resursseja on vahvasti sidoksissa sidosryhmien kanssa luotuihin suhteisiin, sillä hyvät suhteet voivat johtaa merkittäviin taloudellisiin ja ei-taloudellisiin panostuksiin.

Andon & Free (2019) näkevät, että laskentatoimen ja urheilun suhteesta on vielä paljon mielenkiintoisia näkökulmia tutkimatta. Vapaaehtoisten varassa toimivien urheiluseurojen talousjohtamista sekä sen yhteyttä organisaatiokapasiteettiin ja resurssiriippuvuuteen ei olekaan vielä tutkittu. Aiempi tutkimus on keskittynyt resurssiriippuvuuteen (Doherty ym. 2014; Wicker & Breuer 2011), organisaatiokapasiteetin vaikutukseen tavoitteiden saavuttamisessa (Misener & Doherty 2009; Sharpe 2006) sekä vapaaehtoisten rooliin (Doherty & Carron 2003; Ilyas ym. 2020; Wicker ym. 2018) urheiluorganisaatioissa. Kirjallisuudessa on myös pyritty jäsentämään voittoa tavoittelemattomien urheiluseurojen taloudellista tilannetta (Feiler ym. 2023; Winand ym. 2012) sekä yleisemmin johtamista (Demir & Serbaş 2018; Thiel & Mayer 2009). Lisäksi on tarkasteltu talousjohtamisen eri näkökulmia (Järvenpää ym. 2017; Neilimo & Uusi-Rauva 2005; Pellinen 2017). Suomessa urheiluseuroista tehty tutkimus on hajanaista (Koski 2013). Kuitenkin esimerkiksi Kosken ja Mäenpään (2018) kyselytutkimuksessa on saatu laajalla otannalla tietoa muutoksista seurakentässä.

Urheiluseurojen ammattimaistuminen on pitkään jatkunut kehityssuunta, joka on vaikuttanut useisiin seurojen toiminnan osa-alueisiin, kuten johtamiseen, ulkoisiin suhteisiin ja talouteen. Aiempi tutkimus on kuitenkin keskittynyt pääasiassa huippu-urheiluseuroihin tai suuriin, jäsenmäärältään merkittäviin toimijoihin (Aarresola ym. 2022). Tässä tutkimuksessa tuodaan esiin pienempien, pääosin vapaaehtoistyövoimin toimivien urheiluseurojen näkökulmaa keskittyen talousjohtamisen kontekstiin.

Tutkimus onkin siis ajankohtainen, sillä se syventää ymmärrystä pienempien urheiluseurojen toiminnasta, talousjohtamisesta, sisäisistä prosesseista ja resurssien vaikutuksesta toimintaan. Samalla tutkimus tarjoaa mahdollisuuden tarkastella, onko näissä seuroissa havaittavissa ammattimaisia toimintatapoja. Se myös osaltaan täydentää aiemmassa kirjallisuudessa tunnistettua tutkimusaukkoa, sillä vapaaehtois pohjaisten urheiluseurojen talousjohtamista on tarkasteltu toistaiseksi vain rajallisesti. Aarresola ym. (2022, 33) korostavatkin, että voittoa tavoittelemattomien yhdistysten toimintaa koskevaa tutkimusta on tarpeen kehittää. Lisäksi

Mäenpään ja Korkatin (2012, 22) mukaan suomalaiset urheiluseurat kokevat johtamisen yhdeksi merkittävimmistä haasteistaan, mikä korostaa tarvetta tarkastella seuratoiminnan johtamista myös talousjohtamisen näkökulmasta.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on analysoida, miten ja miksi ulkoiset ja sisäiset tekijät, kuten rahoitus henkilöstö, osaaminen ja verkostot, vaikuttavat urheiluseurojen talousjohtamiseen, sen käytäntöihin ja kehitysmahdollisuuksiin. Tutkimus toteutetaan monitapaustutkimuksena, jossa perehdytään valittujen seurojen resursseihin ja talousjohtamiseen sekä selitetään niiden välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä. Tutkimuksen tutkimuskysymys on:

- Miten sisäiset ja ulkoiset olosuhteet selittävät vapaaehtois pohjaisten urheiluseurojen talousjohtamista?

Tämä tutkimus ei kuitenkaan ainoastaan syvennä ymmärrystä urheiluseurojen talousjohtamisesta vaan voi myös tarjota seuroille työkaluja talousjohtamisen ja resurssien hallinnan kehittämiseen. Näiden avulla urheiluseurat voivat pyrkiä parantamaan taloudellista kestävyyttään sekä sopeutumaan niukkoihin resursseihin ja muuttuvaan toimintaympäristöön.

Tutkimuksesta rajataan pois urheiluseurat, joiden toiminnan tarkoituksena on voiton tuottaminen. Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on kolme voittoa tavoittelematonta urheiluseuraa, jotka täyttävät yleishyödylliseen yhteisön kriteerit. Yleishyödyllisyys edellyttää, että toiminta palvelee yleistä etua, on avoinna laajalle joukolle ja etteivät toimintaan osallistuvat saa taloudellista etua (Tuloverolaki 22§). Lisäksi tutkimuksesta rajataan pois seurat, joiden toiminta keskittyy yksinomaan kilpailu- tai huippu-urheiluun. Tutkimuksen tarkastelu kohdistetaan sellaisiin seuroihin, joilla on kilpailutoiminnan rinnalla yhteisöllisiä tavoitteita, erityisesti liikunnan edistämiseen liittyen. Kosken ja Mäenpään (2018) luokittelun mukaisesti tällaiset seurat sijoittuvat monialaseurojen kategoriaan. Näillä rajauksilla pyritään varmistamaan, että tutkimuksen kohteena olevien seurojen toimintaympäristöt ovat keskenään vertailukelpoisia sekä tutkimuksessa olevat seurat toimisivat pääosin vapaaehtois pohjalta.

Tutkimus keskittyy siis suomalaisiin urheiluseuroihin, jotka toimivat pääosin vapaaehtoistyön varassa, ja ovat riittävän suuria talousjohtamisen tarkasteluun. Tuloksia ei pyritä suoraan yleistämään kansainväliseen kontekstiin, sillä suomalaisten urheiluseurojen toimintaympäristö ja käytännöt voivat poiketa merkittävästi muiden maiden vastaavista järjestelmistä. Näitä piirteitä

kuvataan tarkemmin luvussa 5. Monet tutkimuksessa tarkasteltavat ilmiöt, kuten resurssien niukkuus ja vapaaehtoisuuteen perustuva toimintamalli, ovat kuitenkin tuttuja myös muiden maiden voittoa tavoittelemattomille urheiluseuroille. Näin ollen tutkimuksen tulokset voivat tarjota sovellettavia näkökulmia myös kansainvälisille toimijoille.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä hyödynnetään resurssiriippuvuusteoriaa.

Resurssiriippuvuusteorian avulla voidaan selittää organisaatioiden resurssien hallintaa. Se korostaa, että organisaatioiden selviytyminen ja menestyminen riippuvat ulkoisten resurssien, kuten rahoituksen, yhteistyökumppanuuksien ja henkilöstöresurssien, hankinnasta ja hallinnasta (Pfeffer & Salancik 1978). Resurssiriippuvuusteoria auttaa jäsentämään sitä, miten käytettävissä olevat resurssit sekä resurssien alkuperä ja saatavuus vaikuttavat urheiluseurojen talousjohtamiseen. Teorian avulla voidaan tarkastella, millä tavoin ulkoiset vaatimukset ja rajoitteet muovaavat taloudellista päätöksentekoa, ja millaisia valintoja seurat tekevät hallitukseen riippuvuutta.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkielma koostuu kuudesta asialuvusta sekä niiden alaluvuista. Ensimmäinen luku toimii johdantona, jonka jälkeen luvut kaksi ja kolme muodostavat tutkimuksen teoriaosuuden. Luvussa kaksi tarkastellaan urheiluseuroja tutkimuskontekstina. Koska talousjohtaminen on luonteeltaan kokonaisvaltaista, ja urheiluseuroilla on erityisiä piirteitä verrattuna esimerkiksi voittoa tavoitteleviin yrityksiin, on kontekstin ymmärtäminen keskeistä. Luvussa kaksi käsitellään myös urheiluseurojen asemaa osana kolmatta sektoria, toimintaan liittyviä haasteita sekä sidosryhmien vaikutusta.

Luvussa kolme käsitellään talousjohtamista ja resursseja teoreettisesta näkökulmasta. Koska tutkielman tavoitteena on ymmärtää, miten resurssit vaikuttavat urheiluseurojen talousjohtamiseen, on tärkeää muodostaa teoriapohja, jonka avulla tätä yhteyttä voidaan tarkastella systemaattisesti. Luvussa syvennytään siihen, mitä talousjohtaminen tarkoittaa erityisesti voittoa tavoittelemattomissa ja vapaaehtoistyöhön perustuvissa organisaatioissa, ja millainen rooli hallituksella on taloudellisessa päätöksenteossa. Tämän lisäksi tarkastellaan organisaatiokapasiteettia, jonka kautta urheiluseurojen resursseja voidaan jäsentää. Luvun lopussa käsitellään resurssiriippuvuusteoriaa, jonka avulla voidaan ymmärtää, miten urheiluseurat ovat sidoksissa toimintaympäristönsä resursseihin, ja miten ne pyrkivät hallitsemaan tätä riippuvuutta. Tämä kokonaisuus toimii pohjana empiiristen havaintojen tulkinnalle ja auttaa ymmärtämään, mistä talousjohtamisen erot seuroissa voisivat johtua.

Luvussa neljä käsitellään tutkimuksen aineistonkeruuta ja analyysia sekä metodologisia valintoja. Luvussa kuvataan tutkimusstrategia ja valitut analyysimenetelmät sekä perustellaan, miten niitä on sovellettu tutkimusprosessissa. Lisäksi esitellään tutkimukseen osallistuneet urheiluseurat ja haastateltavat sekä käsitellään tutkimusetiikkaa.

Viides luku keskittyy empiriaan. Kahdessa ensimmäisessä alaluvussa käsitellään haastatteluaineistosta nousseita havaintoja. Aluksi urheiluseurojen resurssien ja toimintaympäristön käsittely jäsennetään aiemmin esitellyn organisaatiokapasiteetin jaottelun mukaisesti. Jonka jälkeen tarkastellaan, millaisia talousjohtamisen käytäntöjä seuroissa esiintyy ja millaisia haasteita taloudelliseen päätöksentekoon liittyy. Näin muodostuu aineistolähtöinen kokonaiskuva siitä, miten resurssit heijastuvat urheiluseurojen toimintaan. Kolmannessa alaluvussa siirrytään keskusteluun, jossa tutkimuksen empiirisiä havaintoja tarkastellaan suhteessa aiempaan tutkimukseen sekä resurssiriippuvuusteoriaan ja organisaatiokapasiteetin. Keskusteluosuudessa selitetään eri sisäisten ja ulkoisten tekijöiden merkitystä talousjohtamisessa. Neljännessä alaluvussa pohditaan vielä tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi luvussa kuusi tehdään yhteenveto tutkimuksen keskeisistä havainnoista, esitetään johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.

2 Urheiluseurat Suomessa

2.1 Urheiluseurojen toimintaympäristö Suomessa

Urheilun toimintaympäristö voidaan jakaa kolmeen eri sektoriin. Ensimmäisenä on julkinen sektori, joka valtakunnallisella, alueellisella ja paikallisella tasolla edistää liikuntapolitiikkaa ja luo puitteita urheilun harrastamiselle. Toisena on yksityinen sektori, joka pitää sisällään ammattilaisurheilun ja pohjautuu kaupalliseen toimintaan. Kolmas sektori kattaa lajiliitot sekä urheiluseurat, jotka mahdollistavat harrastus- ja kilpailutoiminnan. Näiden sektorien välinen rajanveto on kuitenkin epäselvä ja urheilutoimijoiden sijoittaminen yksiselitteisesti vain yhteen sektoriin on vaikeaa (Hoye 2018, 7–8). Julkinen sektori on perinteisesti tarjonnut ja ylläpitänyt harrastustiloja, kun taas urheiluseurat ovat järjestäneet niissä tapahtuvaa toimintaa (Koski ym. 2015, 150). Toisaalta yksityisen sektorin rooli urheiluun liittyvien liiketoimintamahdollisuuksien kehittämisessä on kasvanut merkittävästi (Laine 2017).

Kolmas sektori kattaa yleishyödylliset yhteisöt, joiden erityispiirteenä on verovapaus. Yhdistys katsotaan yleishyödylliseksi, jos se toimii ainoastaan aineellisesti, siveellisesti tai yhteiskunnallisesti merkittävissä tarkoituksissa eikä sen toiminta kohdistu vain rajattuun henkilökuntaan. Lisäksi sen toiminta ei saa tuottaa taloudellista etua jäsenilleen (Tuloverolaki 22§ ja 23§). Yhdistys ei voi siis jakaa mahdollista ylijäämää jäsenilleen vaan sen on ohjattava se takaisin toimintaan, josta on yleistä hyötyä kaikille yhdistyksen jäsenille (Baloga & Lazar 2011, 12). Yhdistyslain viidennessä pykälässä määritetäänkin tarkemmin yhdistyksen taloudellisesta toiminnasta:

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 5§).

Tämä erottaa yhdistysmuotoiset seurukset selvästi voittoa tavoittelevista organisaatioista, joiden toiminta perustuu voiton tuottamiseen omistajille.

Osakeyhtiön ja yhdistyksen välinen toinen merkittävä ero on yhdistyksen jäsenyyden ja osakeyhtiön osakkuuden hakuprosessissa. Yhdistys on lähtökohtaisesti avoin kaikille ja jäseneksi liittymisestä päättää yleensä hallitus, kun halusta liittyä on ilmoitettu yhdistykselle. Jäsenyydestä voi myös erota milloin tahansa ilmoittamalla siitä kirjallisesti hallitukselle tai sen puheenjohtajalle (Yhdistyslaki 10–13§). Osakeyhtiössä taas osakkaaksi tuloa voidaan rajoittaa muiden osakkaiden toimesta (Perälä & Perälä 2003, 16).

Yhteensä Suomessa toimii suunnilleen 8 000 urheiluseuraa (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2023). Vuosittain noin 350 000 lasta ja nuorta sekä 500 000 aikuista käyttää urheiluseurojen ja -liittojen tuottamia palveluita. Urheiluseuroista 97 % on voittoa tavoittelemattomia (Vehmas & Ilmanen 2013, 48). Suomen urheiluseurakulttuuri perustuu vapaaehtoiseihin ja se onkin ylivoimaisesti suosituin vapaaehtoistoiminnan muoto Suomessa. Arvioiden mukaan noin 600 000 suomalaista on mukana urheiluun liittyvässä vapaaehtoistoiminnassa ja näistä noin 10 % on arvioitu olevan erittäin aktiivisia. Vapaaehtoiset eivät saa rahallista korvausta työstään. He järjestävät seuroissa esimerkiksi tapahtumia, keräävät varoja tai toimivat seuran hallinnossa (Vehmas & Ilmanen 2013, 49). Euroopan komission (2022) mukaan suomalaisten aktiivisuus vapaaehtoistoiminnassa on eurooppalaista keskiarvoa korkeammalla. Vaikka urheiluseurojen toiminta perustuukin edelleen pääosin vapaaehtoisuuteen, on työntekijöiden palkkaus yleistynyt selvästi. Seurojen, joissa on palkattu työntekijä, osuus on kasvanut 7 prosentista (1986) 21 prosenttiin (2016) (Koski & Mäenpää 2018, 67).

Suomen urheiluseurojen ammattimaistuminen onkin kiihtynyt 1980-luvulta alkaen. Osa seuroista, jotka aiemmin toimivat lähes täysin vapaaehtois pohjalta ovat ajan myötä muuttuneet entistä yritysmäisemmäksi. Huippu-urheilun ammattimaisuuden vaatimukset sekä seurojen rooli yhteiskunnallisina toimijoina, jotka edistävät hyvinvointia, on korostunut kehityksessä. Tämä on lisännyt odotuksia seurojen toiminnan laadulle ja tehokkuudelle, mikä on johtanut ammattiosaamisen hankkimiseen eri tehtäviin. Samalla julkisen sektorin tuki sekä yhteistyö yritysten ja muiden sidosryhmien kanssa on auttanut seuroja ammattimaistumaan. Vapaaehtoisuuteen pohjautuvia seuroja on kuitenkin Suomessa edelleen eniten ja myös ammattimainen toiminta tarvitsee tuekseen vapaaehtoisia erilaisiin tehtäviin (Aarresola ym. 2022). Ruoranen ym. (2016) tutkimuksessa tunnistettiin myös niin sanottujen ”ammattivapaaehtoisten” olemassaolo. He suorittavat tehtävänsä urheiluorganisaatioissa ammattitaidolla, asiantuntemuksella ja sitoutuneisuudella, joka vastaa palkattujen ammattilaisten työtä.

2.2 Urheiluseurojen erityispiirteet

Yleisesti urheilumaailma voidaan nähdä erilaisista perspektiiveistä. Yhdelle se on hauskanpitoa ja tervettä kilpailua, jossa itse urheilu on tärkeintä ja kaupallisuutta pidetään jopa häiritsevänä. Toisille urheilu on toimintaa, jossa ehdottomasti tärkeimpänä pidetään voittamista tai esimerkiksi jäsenmäärää käytetään menestyksen mittarina. Erilaiset näkemykset vaikuttavat urheiluseurojen johtamiseen. Johtamisen näkökulmasta on nähtävissä kaksi koulukuntaa. Ensimmäisen mukaan johtamiskäytännöt eivät ole siirrettävissä urheiluseurojen ja muiden yritysten välillä, koska

urheiluseurat harjoittavat yhteisöpohjaista sosiaalista toimintaa eivätkä ole kaupallisia yrityksiä. Toisaalta urheiluseurojen toiminta voidaan nähdä asiakaslähtöisenä palveluliiketoimintana, jossa johtamiskäytännöt eivät ole uniikkeja (Stewart & Smith 1999, 88–89). Eri urheiluseurojen talouden johtaminen voi siten erota merkittävästi toisistaan ja urheiluseurojen sisällä olevat erilaiset ajattelutavat voivat aiheuttaa haasteita johtamisessa. Stewart ja Smith (1999, 88) toteavat, että vapaaehtois pohjaisia urheilujärjestöjä onkin johdettava tavalla, joka huomioi niiden erityispiirteet.

Hoye ym. (2008) sekä Stewart ja Smith (1999) tuovat esiin urheiluseurojen johtamiseen vaikuttavia erityispiirteitä, jotka auttavat ymmärtämään, miksi urheilujärjestöt tarvitsevat tietynlaista johtamista ja asennoitumista. Hoye ym. (2008) toteavat, että erityispiirteiden vuoksi urheiluorganisaatioiden johtamisessa tulee soveltaa teorioita, periaatteita ja strategioita eri tavalla kuin muilla toimialoilla. Heidän listaamansa tekijät keskittyvät enemmän organisaation sisäiseen toimintaympäristöön kuten strategiseen johtamiseen, organisaatiokulttuuriin ja hallintotapaan. Stewart ja Smith (1999) puolestaan toteavat, että heidän listaamansa erityispiirteet ovat erityisen merkittäviä ammattilaisurheilussa, mutta ovat tunnistettavissa koko urheilumaailmassa. Näihin tekijöihin kuuluu esimerkiksi urheilun herättämä vahva intohimo lajia, urheilijoita ja joukkueita kohtaan, kilpailullinen tasapaino ja suorituksen mittaaminen. Lisäksi onnistumiset sekä tappiot koetaan usein voimakkaammin kuin monissa muissa yhteyksissä.

Yleisesti urheilumaailmasta voidaan sanoa, että erilaiset sidosryhmät ovat lojaaleja joukkueelle, jota he kannattavat. Kynnys vaihtaa kannatettavaa joukkuetta koetaan suureksi. Urheiluorganisaatioiden olisikin tärkeää tunnistaa ja hyödyntää vahvaa tunnesidettä toiminnassaan (Stewart & Smith 1999). Hoye ym. (2018, 4–5) toteavat, että alalla toimivien johtajien on opittava hyödyntämään ihmisten intohimoa urheiluun houkuttelemalla heitä ostamaan lippuja tapahtumiin, liittymään seuran jäseneksi, osallistumaan vapaaehtoistyöhön tai ostamaan oheistuotteita. Heidän tulee osata soveltaa selkeää liiketoimintalogiikkaa ja soveltuvia johtamistekniikoita intohimon ylläpitämiseksi, mikä edesauttaa myös taloudellista toimintakykyä.

Stewart ja Smith (1999) nostavat yhdeksi erityispiirteeksi myös taloudellisten mittareiden vähäisen painoarvon urheilualan toimijoiden suoriutumisen arvioinnissa. Tärkeimpinä toiminnan onnistumisen mittareina nähdään esimerkiksi voittaminen ja palveluiden tarjonta (Stewart & Smith 1999). Myöhemmin Smith ja Stewart (2010) kuitenkin toteavat, että vahva tulovirta voidaan nähdä mahdollistajana menestykselle, mikä korostaa talousjohtamisen painoarvoa. Niin ikään kilpailullinen tasapaino eli joukkueiden välinen tasaisuus on keskeinen urheilun erityispiirre. Riittävä tasaisuus säilyttää sarjan kiinnostavuuden ja tukee yleisön sitoutumista. Keskinäinen

kilpailu onkin siis edellytys taloudellisen toiminnan menestykselle, koska silloin sidosryhmien kiinnostus pysyy yllä (Stewart & Smith 1999).

Moore (2000) korostaa strategian merkitystä urheiluorganisaatioiden erityispiirteinä. Vaikka strategia on keskeinen väline kaikille organisaatioille, sen muoto ja painopisteet voivat poiketa merkittävästi perinteisestä liiketoimintalähtöisestä ajattelusta. Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa, kuten urheiluseuroissa, strategian ytimessä ovat ensisijaisesti yhteiskunnalliset tavoitteet sekä keinot, joilla koko yhteisö voidaan aktivoida niiden saavuttamiseksi. Hänen mukaansa voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden strategia perustuu kolmeen keskeiseen kysymykseen: millaista julkista arvoa organisaatio luo, mistä se saa legitimitteettinsä ja tukensa sekä miten sen operatiivinen kapasiteetti mahdollistaa arvon tuottamisen.

Myös Heinilä (1986, 120) toteaa, että urheiluseuroilla on omat tunnusomaiset piirteensä, sillä toiminta perustuu vapaaehtoistoimintaan ja keskinäiseen hyötyyn. Tällöin jäsenistö määrittelee itselleen toiminnan painopisteet. Hänen mukaansa urheiluseurat ovat sosiaalisia organisaatioita, joiden ytimessä on vakiintunut vuorovaikutus ihmisten välillä. Tässä lähestymistavassa urheiluseura ymmärretään siis järjestelmänä, jonka eri rakennekomponentit ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja yhdessä vaikuttavat sen toimivuuteen. Kaikki komponentit eivät kuitenkaan ole toimivuuden kannalta yhdenvertaisia, vaan toiset ovat vaikutukseltaan merkittävämpiä. Urheiluseuran toimivuus nähdään ennen kaikkea riippuvan sisäisestä ja ulkoisesta vuorovaikutuksesta, seuratoiminnan historiasta, nykyisistä tarpeista ja tulevaisuuden tavoitteista (Heinilä 1986, 3,4 ja 121). Tämä korostaa urheiluseuran luonnetta dynaamisena ja vuorovaikutteisena organisaationa, jonka toiminta rakentuu monien erilaisten tekijöiden yhteisvaikutuksesta.

Kokonaisuudessaan urheiluseurojen tutkimuksessa on tärkeää huomioida niiden ominaispiirteet, jotta havainnot voidaan linkittää seurojen toimintaympäristöön. Nämä piirteet vaikuttavat urheiluseuroissa esimerkiksi määrittämällä millaisia tavoitteita asetetaan, miten resursseja hallitaan ja millä perusteella onnistumista arvioidaan. Talousjohtamisen tarkastelun onkin pohjaututtava ymmärrykseen seurojen arvoista, tavoitteista ja toiminnan luonteesta – ei vain talousprosesseista. Lisäksi on tärkeää hahmottaa yleisimmät haasteet, jotta niihin voidaan varautua paremmin.

2.3 Haasteita urheiluseuroissa

Hoye ym. (2018, 49) toteaa, että yksi merkittävimmistä haasteista urheiluseuroissa on niiden riippuvuus vapaaehtoisista, jotka toimivat esimerkiksi valmentajina, hallinnollisissa tehtävissä ja tuomareina. Eurobarometrien mukaan vapaaehtoista urheilutoimintaa tukevaan työhön

osallistuminen on Suomessa vähentynyt 7 %-yksikköä vuodesta 2009 vuoteen 2022 mennessä (Euroopan komissio 2009 ja 2022). Toisaalta Kosken ja Mäenpään (2018, 64) seuratuksimyksessä havaitaan, että erittäin aktiivisten vapaaehtoisten määrä seurassa kasvoi tasaisesti vuosina 1986–2016. Sen sijaan toimintaan vähintään kerran kuukaudessa osallistuvien määrä pysyi jokseenkin samana, poikkeuksena vuoden 1996 korkeampi lukema. Lehtonen ja Hakonen (2013) huomauttavat, että vapaaehtoistyön muutosten tarkastelu ei aina ole yksiselitteistä, sillä tutkimuskysymykset, vastausvaihtoehdot ja kohderyhmän ikärakenne vaihtelee tutkimusten välillä. Koski ym. (2015) toteavat lisäksi, että yleisenä ongelmana urheiluseuroissa on vapaaehtoisten heikko sitoutuminen.

Hoye ym. (2018, 50) nostaa myös kustannusten nousun, ja erityisesti vakuutuskustannusten nousun, haasteeksi, sillä kaikilla ei ole niiden vuoksi varaa olla mukana urheiluseuratoiminnassa.

Esimerkiksi pesäpalloliiton nuorisolisenssin vakuutuksen hinta on kasvanut 37 eurosta vuonna 2019 98 euroon vuonna 2024 (Suomen Pesäpalloliitto 2019 ja 2024). Paju (2022, 4) toteaa, että Suomessa harrastamisen kokonaiskustannukset ovat kasvaneet merkittävästi viimeisten vuosien aikana.

Lisäksi kustannukset nousevat huomattavasti muun muassa iän myötä sekä kilpailulliseen toimintaan siirryttäessä. Tutkimuksessa todetaankin, että taloudelliset syyt ovat suurin este urheiluseuroissa harrastamiselle.

Stewartin ym. (2004, 12) mukaan monet ihmiset eivät halua sitoutua organisoituun urheiluharrastukseen, vaan etsivät joustavampia tapoja liikkua. He ennemmin liikkuvat omaehtoisesti ilman järjestettyä toimintaa esimerkiksi kävelemällä tai pyöräilemällä. Vehmas ja Ilmanen (2013, 48) toteavat, että Suomessa suurin osa ihmisistä liikkuu itsenäisesti. Siirtyminen pois perinteisestä urheiluseuratoiminnasta sekä toisaalta urheiluseurojen määrän ja sitä myötä valinnanmahdollisuuksien kasvu voivat luoda haasteita seuroille. Seurojen on siten entistä tärkeämpää tehdä toiminnastaan houkutteleva vaihtoehto (Hoye 2018, 50). Lisäksi Koski ja Mäenpää (2018, 10) toteavat, että seurakentän kirjon kasvaminen ja eriytyminen on yksi tämän hetken vallitsevista trendeistä Suomessa.

Urheiluorganisaatioille voi muodostua ongelmaksi myös tilojen saatavuus (Allison 2001, 86; Hoye ym. 2018, 50; Misener & Doherty 2009). Seurat kamppailevat sekä harjoituspaikkojen riittämättömyyden että tilojen korkeiden kustannusten ja heikon laadun kanssa (Allison 2001). Suomessa tilojen saatavuus on kasvanut merkittäväksi haasteeksi, ja viimeisen kymmenen vuoden aikana lähes puolet seuroista on kohdannut tilojen saatavuuteen liittyviä ongelmia aiempaa enemmän. Tulevaisuudessa tilojen saatavuuden painoarvon odotetaan kasvavan entisestään, ja yli

puolet seuroista pitää tila-asioiden kehittämiseen keskittymistä erittäin tärkeänä prioriteettina. Lisäksi tilojen maksullisuus on yleistynyt Suomessa (Koski & Mäenpää 2018, 84–85).

Organisaation resurssit ovat keskeinen tekijä urheiluseurojen kohtaamien ongelmien selittämisessä. Inhimilliset, taloudelliset, infrastruktuuriset ja kulttuuriset resurssit vaikuttavat suoraan siihen, kuinka hyvin organisaatio pystyy minimoimaan ongelmia ja vastaamaan niihin. Esimerkiksi rahoituslähteiden hajauttaminen, vapaaehtoisten aktiivisuus ja selkeä strateginen suunnittelu voivat helpottaa haasteiden hallintaa. Lisäksi organisaation arvot, kuten yhteisöllisyys, tukevat toiminnan sujuvuutta (Wicker & Breuer 2013). Tämä osoittaa, että resurssien tehokas hallinta voi auttaa organisaatiota ratkaisemaan haasteita ja kehittämään toimintaansa. Myös sidosryhmät voivat tukea seuroja ongelmien minimoinnissa.

2.4 Sidoryhmät osana seurojen toimintaa

Sidosryhmällä tarkoitetaan mitä tahansa ryhmää tai yksilöä, joka voi vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen tai joka itse on niiden toteutumisesta riippuvainen (Freeman 2010, 46). Sidoryhmät voidaan jaotella sisäisiin ja ulkoisiin sidoryhmiin (Miragaia ym. 2016). Sisäisillä sidoryhmillä tarkoitetaan organisaation sisällä toimivia tahoja, kuten urheiluseuran jäseniä, hallitusta ja muita toimihenkilöitä. Ulkoiset sidoryhmät puolestaan viittaavat organisaation ulkopuolisiin toimijoihin, kuten sponsoreihin, kannattajiin, mediaan, muihin seuroihin, lajiliittoihin sekä julkisen sektorin edustajiin.

Sidosryhmät voidaan luokitella myös ensisijaisiin ja toissijaisiin sidoryhmiin. Ensisijaisiksi luokitellaan tahot, jotka ovat kriittistä organisaation toiminnan ja olemassaolon kannalta – ilman niitä seura ei voisi jatkaa toimintaansa (Clarkson 1998, 259). Urheiluseurassa ensisijaisiksi sidoryhmiksi voidaan katsoa esimerkiksi seuran jäsenistö (joiden jäsenmaksut ja osallistuminen mahdollistavat toiminnan), valmentajat ja toimihenkilöt (jotka pyörittävät toimintaa) sekä keskeiset rahoittajat kuten merkittävät sponsorit tai julkiset avustajat. Toissijaiset sidoryhmät ovat puolestaan tahoja, joihin seuran toiminta vaikuttaa tai jotka voivat vaikuttaa siihen, mutta eivät ole välttämättömiä seuran päivittäiselle selviytymiselle (Clarkson 1998, 260). Tällaisia voivat olla urheiluseuran kontekstissa esimerkiksi media tai satunnaiset katsojat.

Voittoa tavoittelemattomien urheiluseurojen sidoryhmistä on viime vuosina kertynyt kasvavaa tutkimustietoa (esim. Esteve ym. 2011; Ivašković 2019; Miragaia ym. 2016). Esteve ym. (2011) tutkivat voittoa tavoittelemattomia urheiluseuroja Kataloniassa ja havaitsivat, että vahvat suhteet ulkoisiin sidoryhmiin ovat yhteydessä sekä taloudelliseen että ei-taloudelliseen tukeen, jota

urheiluseurat saavat sidosryhmiltään. Ei-taloudellisiin resursseihin kuuluvat esimerkiksi harjoitusolosuhteet, välineet ja asiantuntija-apu. Urheiluorganisaatioiden johtajien olisikin siis aktiivisesti ylläpidettävä ja kehitettävä suhteita ulkoisiin sidosryhmiin, sillä vahvat sidosryhmäsuhteet edistävät resurssien tehokasta hankintaa ja organisaation toiminnan kestävyyttä. Lisäksi tutkimus osoittaa, että seurojen hallituksilla on keskeinen rooli sidosryhmäsuhteiden hoitamisessa. Mitä enemmän hallituksen jäsenet panostavat sidosryhmätyöhön, sitä todennäköisemmin urheiluseura saa lisäresursseja. Tutkimus nostaa esiin myös näkökulman, että hallituksesta henkilöiden, joilla on suhteita eri sidosryhmiin kannattaa hoitaa yhteydenpito näihin. Tämä alleviivaa henkilökohtaisten verkostojen merkitystä sidosryhmätoiminnassa. Tutkimuksen mukaan urheiluseurojen tulisinkin integroida sidosryhmien hallinta keskeiseksi osaksi strategiaansa.

Miragaia ym. (2016) täydentävät tätä näkökulmaa tutkimalla sidosryhmien roolia portugalilaisten voittoa tavoittelemattomien urheiluseurojen tehokkuudessa. Heidän tutkimuksensa vahvistaa, että sidosryhmien merkitys ei rajoitu pelkästään resurssien saamiseen, vaan niillä on myös suora yhteys seurojen toiminnan tehokkuuteen. Tehokkaissa urheiluseuroissa tärkeimmiksi sidosryhmiksi nousevat järjestyksessä: seuran oma johto, kunnallishallinto, jäsenet, urheilijat ja sponsorit. Toisaalta tehostomissa urheiluseuroissa kunnallishallinto ja jäsenet eivät nouse esille tärkeimpinä sidosryhminä vaan sinne nousevat valmentajat ja perheet. Tulokset korostavat, että julkisten avustusten vähentyessä urheiluseurojen on monipuolistettava rahoituslähteitään, ja esimerkiksi laajentamalla toimintaa vapaa-ajan tapahtumiin seuroilla on mahdollisuus saada lisää näkyvyyttä ja houkutella sponsoreita. Keskeisimpien sidosryhmien roolin todetaan olevan merkittävä sekä tehokkuuden että taloudellisen kestävyuden kannalta. Barros ja Leach (2006) taas havaitsivat, että tehokkuuteen vaikuttavat paikallinen kannattajakunta ja taloudellinen mittakaava. Heidän mukaansa suurempi ja aktiivisempi jäsenistö tukee seuran tehokkaampaa toimintaa.

Sidosryhmien vaikutus näkyy myös seurojen strategisissa valinnoissa ja toiminnan painopisteissä. Ivašković (2019) tutkii voittoa tavoittelemattomia koripalloseuroja Kaakkois-Euroopassa ja analysoi, miten erilaisten sidosryhmien vaikutusvalta heijastuu seurojen strategioihin. Tulokset osoittavat, että korkealla tasolla kilpailevissa seuroissa yksityiset sponsorit ovat vaikutusvaltaisimpia sidosryhmiä, joilta tuleva paine johtaa siihen, että näiden seurojen strategiat painottavat vahvasti kilpailullista menestystä ja kustannustehokasta toimintaa. Sen sijaan pääosin alemmilla sarjatasoilla kilpailevissa seuroissa vapaaehtoiset ovat tärkein sidosryhmä ja niiden jälkeen esiin nousevat valtion ja kuntien viranomaiset sekä lajiliitot. Näissä seuroissa strategiat painottuvat enemmän toiminnan pitkäjänteiseen kehittämiseen, kuten kasvuun jäsenmäärissä, paikallisen yhteisön palvelemiseen ja riskien vähentämiseen. Tämä tutkimus havainnollistaa, että eri

sidosryhmien välillä voi olla jännitteitä tavoitteiden suhteen – esimerkiksi sponsorit voivat tavoitella näkyviä kilpailullisia saavutuksia ja paikallisyhteisö taas arvostaa seuran laajaa osallistavuutta sekä jatkuvuutta. Seuran johdon haasteena onkin tasapainottaa näitä odotuksia. Ivašković (2019) toteaa, että seurassa vallitseva sidosryhmien tärkeysjärjestys vaikuttaa suoraan päätöksentekoon, sillä vaikutusvaltaisin taho ohjaa pitkälti sitä, mihin suuntaan seura kehittyy.

Luvun yhteenvedona voidaan todeta, että suomalaiset vapaaehtois pohjaiset urheiluseurat toimivat kolmannella sektorilla resurssiniukassa ympäristössä, jossa esimerkiksi kustannusten kasvu, vapaaehtoisten saatavuus ja tilakysymykset asettavat jatkuvia haasteita toiminnan jatkumiselle. Sidosryhmien merkitys korostuu, sillä niiden kautta seurat hankkivat keskeiset resurssit ja tukea tavoitteidensa saavuttamiseen. Seuraavaksi syvennyttään talousjohtamisen ja resurssien viitekehysessä empiiristen havaintojen pohjustamiseksi.

3 Talousjohtaminen ja resurssien hallinta

3.1 Talousjohtaminen

Talousjohtamisen tehtävänä on tukea yrityksen johtoa omalla asiantuntemusalueellaan (Järvenpää ym. 2017, 19). Talousjohtamisen keskeisinä tavoitteina ovat tehokkuus, taloudellisuus ja tuloksellisuus. Se tarkoittaa käytännössä johtajien tekemiä toimia näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi talousjohtamiseen sisältyy vuorovaikutteinen puoli, jossa pyritään luomaan edellytykset yhteistyölle ja yhteisten päämäärien saavuttamiselle (Pellinen 2017, 14). Yleisesti kirjallisuudessa talousjohtaminen näyttäytyy kuitenkin monimuotoisena käsitteenä, jolle ei ole vakiintunut yhtä kattavaa määritelmää.

Yksi tapa tarkastella talousjohtamista on sen prosessivaiheiden näkökulmasta, jotka jakaantuvat kolmeen eri vaiheeseen: suunnitteluun, toteutukseen ja valvontaan. Suunnittelu sisältää yrityksen päämäärien ja tavoitteiden asettamisen, tarvittavien toimien valitsemisen ja resurssien arvioinnin niiden saavuttamiseksi. Toteuttaminen puolestaan tarkoittaa suunnitelmien käytäntöön panemista ja toiminnan ohjaamista kohti asetettuja päämääriä. Valvonta keskittyy toteutettujen toimien tarkkailuun ja niiden vertailuun asetettuihin tavoitteisiin nähden sekä poikkeamien syiden selvittämiseen ja niihin puuttumiseen (Järvenpää 2017, 13; Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 24–25).

Talousjohtaminen voidaan nähdä myös strategisen, taktisen ja operatiivisen johtamisen tasoilta. Strategisessa johtamisessa tehdään pitkän aikavälin taloudellisia päätöksiä, jotka ohjaavat yrityksen suuntaa ja varmistavat sen kilpailukyvyn markkinoilla. Taktisessa johtamisessa keskitytään vuositasolla tapahtuvaan johtamiseen, jossa hyödynnetään usein budjettia strategian käytännön toteuttamisen tukena. Operatiivisessa johtamisessa puolestaan hoidetaan päivittäiset johtamistehtävät (Järvenpää 2017, 14–16; Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 11).

Talousjohtajat niin kuin organisaation muutkin johtajat käyttävät johtamisjärjestelmää, joka koostuu joukosta menetelmiä erilaisten prosessien ja ammattilaisten johtamiseen (Pellinen 2017, 9 ja 14). Kaplan ja Norton (2008, 64) määrittelevät johtamisjärjestelmän yrityksen prosessien ja menetelmien kokonaisuudeksi, joka tukee strategian kehittämistä, toteuttamista ja jatkuvaa parantamista. Taloushallinto on osa tätä johtamisjärjestelmää ja tukee erityisesti talousjohtamista. Talousjohtajat puolestaan toimivat tärkeänä linkkinä taloushallinnon ja johdon välillä (Pellinen 2017).

Talousjohtajien tehtäviin kuuluu keskeisenä osana päätöksenteko, joka voidaan jakaa suunnittelupäätöksiin ja ohjauspäätöksiin. Suunnittelupäätökset tarkoittavat laajempien tavoitteiden asettamista ja suunnitelmaa niihin pääsemiseksi. Ohjauspäätökset puolestaan liittyvät suunnitelmien toteuttamiseen, edistymisen seurantaan ja toiminnan muokkaamiseen palautteen perusteella, jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa (Horngren ym. 2005). Päätöksenteossa valintoja ohjaa odotettavissa oleva hyöty. Tähän tavoitteeseen voivat kuitenkin vaikuttaa myös esimerkiksi yhteiskunnalliset arvot (Puolamäki & Ruusunen 2009, 201). Bazerman ym. (2002, 99) kuitenkin lisäävät, että johtajien tekemät päätökset ovat myös osaltaan subjektiivisia.

Yleisesti yhdistyksen toimintaa ohjaa perustamisilmoituksessa mainittavat säännöt.

Minimisäännökset näille on määrätty yhdistyslaissa, mutta todellisuudessa useat yhdistykset määrittelevät enemmän sääntöjä kattamaan laajemmin yhdistyksen tarpeet. Säännöt toimivat yleisenä perustana yhdistyksen toiminnalle (Loimu 2013, 35–42 ja Yhdistyslaki 8§).

Päätöksenteossa suuntaviivoina toimivat toimintasuunnitelma ja budjetti. Toimintasuunnitelma määrittää seuraavan tilikauden keskeiset tavoitteet ja toimenpiteet. Se pohjautuu sääntöihin, toiminta-ajatukseen, joka kertoo järjestön perustarkoituksen, sekä pitkän aikavälin päämääriin. Toimintasuunnitelma laaditaan yhdessä budjettien kanssa, jotta toiminnan rahoitus voidaan suunnitella tehokkaasti (Perälä & Perälä 2003, 287–288). Loimun (2013, 104) mukaan yhdistykset turvautuvat kuitenkin usein edellisen vuoden tilinpäätökseen budjettia laatiessa ja näin ollen yhteys seuraavan vuoden toimintasuunnitelmaan jää olemattomaksi. Toimiessa näin mahdolliset virheelliset oletukset ja ennakoimattomat muutokset voivat heikentää budjetin ohjaavaa vaikutusta, mikä voi vaikeuttaa talousjohtamista.

Budjetti on yksi keskeisimmistä talousjohtamisen välineistä organisaatioissa. Se toimii rahamääräisenä toimintasuunnitelmana, joka asettaa tavoitteet tietyksi ajanjaksoksi ja ohjaa toimintaa kohti optimaalista taloudellista suoritustasoa (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 230). Budjetin laadinnassa tulee ottaa huomioon työtehtävien toteutus, tarvittavat resurssit ja aikataulu. Budjetoinnin avulla organisaatio voi suunnitella ja ohjata toimintaansa tavoitteellisesti sekä varmistaa eri osa-alueiden koordinoinnin (Jormakka ym. 2015, 172).

Budjetti kattaa toimintasuunnitelmaan liittyvät menot ja niiden rahoituksen. Siinä arvioidaan tulevan tilikauden tuotot, kulut ja rahoitustapahtumat. Budjetti on keskeinen työkalu yhdistyksen johtamisessa, sillä se auttaa valvomaan taloudellista toimintaa tehokkaasti. Sen avulla voidaan esimerkiksi arvioida jäsenmaksujen suuruutta, anottavien avustusten määrää sekä mahdollisesti jaettavia apurahoja. Lisäksi avustuksia jakavat tahot edellyttävät usein talousarvion tarkastelua

ennen avustuspäätöksen tekemistä (Perälä & Perälä 2003, 288–289). Yhdistyksen budjetilla tavoitellaan yleensä nollatulosta. Yhdistyksen on kuitenkin mahdollista suunnitella myös yli- ja alijäämäinen talousarvio riippuen oman pääoman tarpeesta (Loimu 2013, 104–105).

Lisäksi ulkoistaminen ja digitalisaatio luo erilaisia mahdollisuuksia taloudenjohtamisen organisointiin. Taloushallinnon ulkoistamisella tarkoitetaan taloushallinnon palveluiden siirtämistä ulkopuoliselle toimijalle (Lahti & Salminen 2014, 214). Sen kautta tavoitellaan taloudellista hyötyä (Quélin & Duhamel 2003, 649) sekä resurssien tehokkaampaa käyttöä, sillä se mahdollistaa keskittymisen arvoa tuottaviin toimintoihin (Maelah ym. 2010, 228). Ulkoistamista hyödyntävät erityisesti pienet organisaatiot, ja sen mahdollistajana toimii osaltaan digitaalinen taloushallinto, jonka kautta molemmat osapuolet voivat käyttää samoja sovelluksia (Lahti 2014, 37 ja 214). Laajemmin katsottuna digitalisaatio on vaikuttanut taloushallintoon automatisoimalla rutiiniprosesseja sekä parantamalla data-analytiikan ja liiketoimintatiedon hyödyntämismahdollisuuksia (Möller ym. 2020, 1–2).

Organisaatiokulttuuri muodostaa perustan, jonka varaan talousjohtaminen rakentuu. Schein (1985, 2) korostaakin, että organisaatiokulttuuri ja johtaminen ovat erottamattomasti yhteydessä toisiinsa muodostaen kaksi puolta samasta kokonaisuudesta. Näitä ilmiöitä ei voida siis ymmärtää täysin irrallaan toisistaan, sillä ne vaikuttavat jatkuvasti toisiinsa. Organisaatiokulttuuri onkin kokonaisuudessaan moniulotteinen ja -tasoinen ilmiö, joka heijastuu yrityksen toimintaan ja sen kaikkiin osa-alueisiin (Partanen 2007, 353). Schein (1985, 9) määrittelee organisaatiokulttuurin ryhmän luomaksi toimintamalliksi, joka on syntynyt yhteisten ajatusten pohjalta, kun ryhmä on ratkaissut ulkoisen sopeutumisen tai sisäisen yhtenäisyyden haasteita. Toimintamallin osoittauduttua toimivaksi, se vakiintuu osaksi kulttuuria ja opetetaan uusille jäsenille.

Beechin ja Chadwickin (2004, 156) mukaan talousjohtamisen ymmärrys on välttämättömyys kaikkien urheiluorganisaatioiden toimimiselle. Horngren ym. (2005, 10) toteavat, että voittoa tavoittelemattomien ja -tavoittelevien organisaatioiden taloushallinnossa on paljon samankaltaisuuksia. Myös talousjohtamisen käytännöt muistuttavat monin osin yksityisen sektorin toimintaa, mutta keskeinen ero liittyy organisaatioiden tavoitteisiin. Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa pyritään ensisijaisesti tuottamaan yhteiskunnallista hyötyä osakkeenomistajien arvon kasvattamisen sijaan (Winand ym. 2012). Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden toimintaympäristö on kuitenkin talousjohtajille vaativa. Haasteita talouden johtamisessa aiheuttavat muun muassa useat sidosryhmät, epäselvyys taloudellisten tavoitteiden määrittämisessä, rajalliset henkilöstö-, rahoitus- ja teknologiaresurssit sekä piittaamattomuus käteisvarojen ja

rahoituksenhallinnan hoidosta (Zietlow 2018, 17). Vapaaehtois pohjaisissa urheiluseuroissa näissä haasteissa ja yleisesti toiminnan ohjauksessa korostuu hallituksen rooli.

3.2 Hallituksen rooli urheiluseuroissa

Hallinto tarkoittaa yksinkertaisimmillaan tapaa, jolla organisaatiota johdetaan ja valvotaan.

Käsitteenä se kattaa kuitenkin myös säännöt, suhteet ja prosessit, jotka ohjaavat ja tukevat toimintaa (Healey 2012, 39). Yhdistyksessä hallinnosta vastaa hallitus, jonka velvoitteet ovat moninaiset. Osa niistä määräytyy laista, ja osa perustuu tavanomaisiin järjestykäsäntöihin (Loimu 2013).

Hallituksen tehtävät voivatkin siis vaihdella huomattavasti vertaillessa eri yhdistyksiä.

Yhdistyslaissa säädetyihin hallituksen vastuisiin kuuluu muun muassa varmistaa, että taloudenhoito tapahtuu lain ja asetusten mukaisesti sekä huolehtia varainhoidon asianmukaisesta järjestämisestä (Loimu 2013). Urheiluseurojen hallitusten odotetaan aina toimivan taloudellisesti kestävästi (Healey 2012, 48). Käytännössä hallitus voi delegoida osan tehtävistä toimihenkilöille käytännön toteutusta varten, mutta vastuu päätöksistä ja valvonnasta säilyy aina hallituksella (Loimu 2013).

Pienemmillä seuroilla, joilla ei ole oikeastaan palkattua henkilökuntaa, hallituksen rooli luonnollisesti korostuu kaikessa toiminnassa – mukaan lukien talousjohtamisessa.

Hallituksen rooli urheiluseuroissa on laaja. Brown ja Chao (2010) tutkivat kyselytutkimuksen perusteella, mitkä hallituksen roolit ovat tärkeimpiä. Kolmeksi tärkeimmäksi rooliksi nousivat varainhankinta, strategia ja suunnittelu sekä talouden valvonta. Nämä kaikki kolme liittyvät talousjohtamiseen, mikä korostaa sen tärkeyttä urheiluseuroissa. Inglisin (1997) mukaan urheiluseuran hallituksen roolit voidaan jakaa neljään keskeiseen osa-alueeseen. Ensinnäkin hallitus vastaa organisaation tehtävän ja tavoitteiden määrittelystä ja varmistaa, että toiminta on sen mukaista. Toiseksi se ohjaa taloudellista suunnittelua, budjetoimintaa ja pitkän aikavälin strategiaa. Hallitus on myös vastuussa mahdollisen toimitusjohtajan rekrytoinnista ja suoriutumisen arvioinnista. Lisäksi hallituksen tehtäviin kuuluu yhteisösuhteiden ylläpitäminen, varainhankinta sekä sidosryhmien etujen edistäminen. Hän toteaa myös, että vapaaehtoisten erityisosaaminen on tärkeää ottaa huomioon, jotta voidaan varmistaa, että urheiluseuralta löytyy sen toiminnan tarvitsema osaaminen.

Urheiluseuroilta, ja muilta voittoa tavoittelemattomilta organisaatioilta, odotetaan yhä useammin toiminnan kehittämistä kohti ammattimaisempia ja yritysmaailmasta tuttuja toimintatapoja (Hoye 2003). Toisaalta tutkimukset osoittavat, että pieniä, vapaaehtois pohjaisia urheiluseuroja voidaan johtaa tehokkaasti myös joustavin ja epämuodollisin menetelmin (Hill ym. 2016; Papadimitriou 2002). Urheiluseurojen ainutlaatuisuuden vuoksi ei olekaan yhtä ainoaa oikeaa tapaa johtaa ja

hallinnoida niitä (Healey 2012, 55). Erilaisten hallintotapojen huomioiminen on keskeistä urheiluseurojen johtamisen kannalta (Thiel & Mayer 2009).

Lundasen (2014) tutkii, onko pienissä vapaaehtoisuuteen pohjautuvissa seuroissa havaittavissa siirtymää demokraattisesta päätöksenteosta kohti tehokkuuskeskeistä johtamista. Tulokset osoittavat, että seurat ovat säilyttäneet demokraattisen toimintatapansa, eikä merkittäviä muutoksia yritysmäiseen johtamismalliin ole tapahtunut. Seurojen toiminta nojaa edelleen jäsenvaikuttamiseen ja niiden omiin arvoihin. Toisaalta Terzieva ym. (2024) tutkivat, miten organisaatiokäytännöt vaikuttavat voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden yhteiskunnalliseen rooliin. He havaitsivat, että kehittyneemmät johtamiskäytännöt vahvistavat järjestöjen keskittymistä yhteiskunnalliseen rooliinsa. Lisäksi tulokset osoittavat, että demokraattiset ja liiketoimintamaiset johtamismallit eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan niiden tasapainottaminen on keskeistä järjestöjen toiminnan kannalta.

Urheiluseuroissa hallituksilla on erityinen vastuu noudattaa ja valvoa yhteisön sääntöjen ja vuosikokouksen antamia suuntaviivoja ja valtuuksia. Hallituksen mahdollisuuksia kuitenkin rajoittavat käytettävissä olevat resurssit.

3.3 Organisaatiokapasiteetti

Kapasiteetti voidaan määritellä organisaation ominaisuuksien kokonaisuudeksi, joka auttaa tai mahdollistaa sen tehtävän toteuttamisen (Eisinger 2002, 117). Organisaatiokapasiteetin käsitettä on yleisesti hyödynnetty voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden rakenteen ja toiminnan analysoinnissa (esim. Eisinger 2002; Hall ym. 2003; Misener & Doherty 2009; Sharpe 2006; Wicker & Breuer 2011). Hallin ym. (2003, 4) luoman organisaatiokapasiteetin mallin mukaan voittoa tavoittelemattomien ja vapaaehtois pohjaisten organisaatioiden kyky tuottaa haluamiaan tuloksia perustuu sen kykyyn hyödyntää erilaisia organisaatiokapasiteetin muotoja.

Organisaatiokapasiteetin kasvattaminen tai ylläpito puolestaan riippuu ulkoisista tekijöistä, kuten ympäristön asettamista rajoitteista ja tukevista tekijöistä (esim. lainsäädäntö, yleinen luottamus), resurssien saatavuudesta (esim. taloudelliset resurssit, henkilöresurssit) sekä historiallisista tekijöistä (esim. aiemmat käyttäytymismallit, odotettu panos).

Organisaatiokapasiteetin käsite voidaan jakaa kolmeen osaan: taloudelliseen kapasiteettiin, henkilöstökapasiteettiin ja rakenteelliseen kapasiteettiin. Taloudellisella kapasiteetilla tarkoitetaan organisaation kykyä hankkia ja hyödyntää rahoituspääomaa. Henkilöstökapasiteetilla taas viitataan organisaation kykyyn hyödyntää työntekijöiden ja vapaaehtoisten osaamista, mikä on keskeistä

muiden kapasiteettien kehittämisessä. Rakenteellinen kapasiteetti perustuu organisaation kykyyn hyödyntää ei-taloudellista pääomaa. Tämä kapasiteetti koostuu kolmesta osa-alueesta: Suhde- ja verkostokapasiteetti kattaa suhteet sidosryhmiin. Infrastruktuuri- ja prosessikapasiteetilla tarkoitetaan organisaation kykyä hyödyntää tai tukeutua päivittäisessä toiminnassa tarvittaviin organisatorisiin elementteihin, kuten olosuhteisiin, toimintaperiaatteisiin, kulttuuriin ja tietotekniikkaan. Suunnittelu- ja kehittämiskapasiteetti puolestaan keskittyy strategisten suunnitelmien, ohjelmasuunnitelmien sekä hankkeiden kehittämiseen ja hyödyntämiseen (Hall ym. 2003).

Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden organisaatiokapasiteettia on tutkittu erilaisissa konteksteissa. Hall ym. (2003) tutkivat kanadalaisten voittoa tavoittelemattomien ja vapaaehtoisjärjestöjen kapasiteettia organisaatioiden tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Tulosten mukaan sitoutuneet työntekijät ja vapaaehtoiset sekä kyky hyödyntää sosiaalisia verkostoja edesauttoivat organisaation tavoitteiden saavuttamista. Suurimmaksi haasteeksi nousi taloudellinen kapasiteetti, joka näkyi siinä, että rahoitus ei ollut ainoastaan niukkaa, vaan myös liian lyhytkestoista ja joustamatonta, mikä vaikeutti pitkäjänteistä suunnittelua ja henkilöstön kehittämistä.

Osittain samanlaisia havaintoja tekevät Misener ja Doherty (2009) tutkiessaan kanadalaisen urheiluseuran organisaatiokapasiteettia ja sen vaikutusta seuran kykyyn toteuttaa tehtäväänsä ja tarjota urheilumahdollisuuksia. Heidän tuloksensa vahvistavat Hallin ym. (2003) raportin havaintoja osoittaen, että henkilöstöresurssit ovat keskeinen kapasiteettitekijä. Vaikka vapaaehtoisten vähyys on haaste, esimerkiksi yhteiset arvot ja positiivinen ryhmädynamiikka vahvistavat henkilöstökapasiteettia. Toisin kuin Hallin ym. (2003) tutkimuksessa taloudellista kapasiteettia ei tässä tutkimuksessa pidetä merkittävänä ongelmana, vaikka sen merkityksen odotetaan kasvavan organisaation laajentuessa. Lisäksi tutkimus korostaa suunnittelun ja kehittämisen merkitystä pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamisessa sekä kapasiteettitekijöiden keskinäistä riippuvuutta – erityisesti henkilöstöresurssien vaikutusta taloudelliseen kapasiteettiin ja verkostokapasiteettiin. Myös Svenssonin ja Hambrickin (2016) tutkimus tukee havaintoa eri kapasiteettien välisistä yhteyksistä ja organisaatiokapasiteetin moniulotteisuudesta.

Wicker ja Breuer (2011) laajensivat organisaatiokapasiteetista tehtyä tutkimusta tarkastelemalla saksalaisten voittoa tavoittelemattomien urheiluseurojen resursseja ja riippuvuutta niistä resurssiriippuvuusteorian ja organisaatiokapasiteetin avulla. Heidän tutkimuksensa mukaan seurat kohtaavat usein resurssirajoitteita erityisesti henkilöstön ja infrastruktuurin osalta. Myös Sharpen

(2006) tutkimus painottaa henkilöstöresurssien puutetta sekä korostaa ammatillista osaamista, jotta hallinto voi toimia tehokkaasti. Suurimpina haasteina Wickerin ja Breuerin (2011) tutkimuksessa nähdään puolestaan vapaaehtoisten vähyys sekä julkisten liikuntatilojen saatavuus.

Ilyasin ym. (2020) mukaan urheiluseurojen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää jatkuvaa resurssivirtaa, joka koostuu vapaaehtoisten panoksesta ja varojen keräämisestä. Vapaaehtoisten sitoutuminen ja riittävä taloudellinen vakaus eivät ainoastaan tue organisaation päivittäistä toimintaa, vaan myös varmistavat sen pitkän aikavälin jatkuvuuden ja kyvyn saavuttaa tavoitteitaan. Näin ollen vapaaehtoistyö ja taloudellinen vakaus ovat keskeisiä menestystekijöitä, jotka määrittävät voittoa tavoittelemattoman organisaation toimintakyvyn pitkällä aikavälillä.

3.3.1 Taloudellinen kapasiteetti urheiluseuroissa

Urheiluseurojen taloudellisen kapasiteetin perusta rakentuu vakaiden tulojen ja menojen varaan. Tulojen kohdalla määrää tärkeämpää on niiden säännöllisyys sekä ennakoitavuus ja vakaat menot auttavat pitämään talouden hallinnassa. Hajautetut tulonlähteet taas vähentävät riippuvuutta jäsenmaksuista ja lisäävät taloudellista joustavuutta. Lisäksi talousvastuu on keskeinen tekijä, sillä seurat tarvitsevat huolellista taloushallintoa, toimivaa seurantaa ja vararahaston kaltaisia varautumiskeinoja vahvistaakseen taloudellista turvaa (Doherty ym. 2014). Yleisesti voidaan sanoa, että taloudellisten resurssien merkitys on ollut voimakkaassa kasvussa urheiluseuroissa (Koski & Mäenpää 2018, 76).

Urheiluorganisaation tavoitteista ja toimintamuodosta riippumatta se voi hyödyntää viittä keskeistä rahoitusvaihtoehtoa. Näistä kolme ensimmäistä ovat yleisiä kaikessa liiketoiminnassa: velkarahoitus, jossa lainataan rahaa, oma pääoma, jossa hankitaan rahoitusta myymällä osuus omistuksesta sekä kertyneet voittovarot, jossa aiemmat voitot uudelleen sijoitetaan.

Urheilusektorilla on lisäksi usein käytettävissä kaksi muuta rahoitusvaihtoehtoa: julkinen rahoitus, joka tulee valtion tai kuntien tuesta sekä lahjoitukset, jotka ovat yksityishenkilöiden tai yritysten antamia tukia (Brown ym. 2017, 29–30). Winand ym. (2012) toteavatkin, että urheiluseurojen taloudellinen itsenäisyys on rajoitettua niiden saamien tukien takia.

Wickerin ja Breuerin (2011, 192) mukaan urheiluseurojen tulot voidaan jakaa neljään kategoriaan: 1) jäseniltä saadut sisäiset tulot, 2) julkisista tuista saadut ulkoiset tulot, 3) taloudelliset ulkoiset tulot ja 4) muut tulot. Siinä missä yllä oleva Brownin ym. (2017) jaottelu tarkastelee rahoitusta organisaation käytettävissä olevien rahoitusvaihtoehtojen kautta, Wicker ja Breuer (2011) keskittyvät tulonlähteiden erittelyyn. Näiden eri näkökulmien huomioiminen auttaa rahoituksen

kokonaistilanteen hahmottamisessa. Taulukossa 1 havainnollistetaan suomalaisten urheiluseurojen tyypillisimpiä tulonlähteitä Wickerin ja Breuerin (2011) jaottelun mukaisesti, hyödyntäen Hassainin ym. (2013) listausta suomalaisten urheiluseurojen tulonlähteistä.

Taulukko 1 Jaottelu urheiluseurojen tulonlähteistä (Hassain ym. 2013, 36–37; Wicker & Breuer 2011, 192)

1) Jäseniltä saadut sisäiset tulot	2) Julkisista tuista saadut ulkoiset tulot	3) Taloudelliset ulkoiset tulot	4) Muut tulot
Jäsenmaksu Toimintamaksut	Kuntien avustukset Valtion hankeavustukset	Yritysyhteistyön tuotot	Myyntitoiminnan tuotot Talkootyö

Liittyen jäseniltä saataviin tuloihin Puronaho (2014) tutkii liikuntaharrastuksesta aiheutuvia kokonaiskustannuksia, joihin sisältyvät kaikki urheiluharrastukseen liittyvät välittömät- ja välilliset kustannukset. Tutkimus osoittaa, että kustannukset olivat kaksin- tai jopa kolminkertaistuneet vuosien 2001 ja 2012 välillä. Hassainin ym (2013, 37) tutkimuksessa todetaan, että mitä alemmalla kilpailullisella tasolla seura tai sen joukkue toimii, sitä enemmän toiminnan rahoitus nojautuu harrastajilta perittäviin maksuihin. On arvioitu, että noin 90 % urheiluseurojen rahoituksesta saadaan jäseniltä ja heidän vanhemmiltaan (Vehmas & Ilmanen 2013, 52). Swierzyn ja muiden (2018b) tutkimus osoittaa, että jäsenet ovat valmiita maksamaan korkeampia maksuja sekä taloudellisesti tasapainoisessa tilanteessa että talousvaikeuksien aikana, mikä korostaa halua turvata seuran toiminta. Tutkimuksen mukaan vapaaehtoisten suuri osuus lisää maksuhalukkuutta, kun taas palkatun henkilöstön määrä vähentää sitä, koska jäsenet odottavat henkilöstön hankkivan ulkopuolista rahoitusta. Toisaalta yhteistyökumppaneiden oletetaan osallistuvan rahoitukseen, mikä vähentää maksuhalukkuutta, jos yhteistyökumppaneita on paljon. Lisäksi nuorisotoimintaan panostaminen lisää maksuhalukkuutta, kun taas seuran vähäinen muutoshalukkuus heikentää sitä.

Suomessa urheiluseurat ja erilaiset urheilutoimijat voivat saada avustusta toimintaan esimerkiksi valtiolta ja kunnilta. Kunnilla kulut kohdistuvat muun muassa liikuntapaikkojen rakentamiseen, urheiluseurojen tukemiseen suorilla avustuksilla tai edullisilla vuokrilla sekä erityisryhmien liikunnan järjestämiseen (Vehmas & Ilmanen 2013, 53). Lämsän ym. (2024) mukaan kunnilla on keskeinen rooli organisoidun urheilutoiminnan tukemisessa. Kosken ja Mäenpään (2018, 78) tutkimuksen perusteella kunta-avustusten määrä urheiluseurojen tuloista oli noin 5 %.

Yritysyhteistyön tuottoihin kuuluu sponsorointi (Hassain ym. 2013, 37). Valangon (2009, 29 ja 35–36) mukaan sponsorointi on yrityksissä suosittua ja toimii samalla niiden markkinoinnin keinona. Viime vuosina sekä yritykset että sponsoroinnin kohteet ovat alkaneet suhtautua sponsorointiin entistä ammattimaisemmin ja suunnitelmallisemmin. Sponsor Insightin (2023) mukaan erityisesti urheilusponsoroinnin määrä on kasvanut. Vuoden 2023 urheilusponsoroinnin määrän Suomessa

arvoitiin olevan 169 miljoonaa euroa. Koronavuosien aikana sponsoroinnin määrä väheni, mutta viime vuosina se on palautunut entiselle tasolleen ja jopa hieman ylittänyt sen. Vehmas ja Ilmanen (2013, 53) toteavatkin, että sponsoroinnin määrän vaihtelut heijastelevat yleistä taloustilannetta. Urheiluseurat ovat kuitenkin kokeneet ulkopuolisen rahoituksen, kuten kuntien avustusten ja sponsorien tukien, vähentyneen (Koski & Mäenpää 2018, 97).

Muiden tulojen luokkaan voi liittyä hyvin erilaisia tulolähteitä. Wicker ja Breuer (2011, 192) listasivat tähän ryhmään kuuluvaksi esimerkiksi lahjoitukset, urheilutapahtumat ja erilaiset maksulliset palvelut. Taloudelliseen kapasiteettiin liittyy tulojen ohella myös menot. Tyypillisiin menoihin kuuluvat suorituspaikkojen kustannukset, kuten tilavuokrat, ohjaajien palkat ja palkkiot sekä varustehankinnat. Lisäksi matkakulut, kilpaurheilun osallistumismaksut, hallintokulut ja lajiliiton jäsenmaksut ovat yleisiä menoeriä urheiluseuroissa (Hassain ym. 2013).

3.3.2 Henkilöstökapasiteetti urheiluseuroissa

Urheiluseuran henkilöstökapasiteetti koostuu useista toisiinsa vaikuttavista tekijöistä. Seuran keskeinen voimavara on ihmisten innostus ja käytettävissä oleva aika, joita täydentää inhimillinen pääoma, kuten taidot, tieto ja kokemus. Yhteinen fokus on myös keskeisessä asemassa, sillä jaettu ymmärrys toiminnan arvoista ja tarkoituksesta vahvistaa yhteisöllisyyden perustaa.

Henkilöstökapasiteetin ylläpito vaatii riittävän määrän sitoutuneita vapaaehtoisia, joiden pysyvyys voidaan turvata rekrytoinnilla ja toimivalla tiedon siirtämisellä. Tärkeää on myös vapaaehtoisten, kuten valmentajien, kouluttaminen, sillä he vastaavat seuran ydintoiminnasta ja sen laadusta (Doherty ym. 2014).

Urheiluseurojen henkilöstöressurit koostuvat vapaaehtoisista ja palkatusta henkilökunnasta (Hall ym. 2003). Vapaaehtoiset voidaan jakaa kahteen ryhmään heidän roolinsa ja tehtäviensä perusteella. Satunnaista vapaaehtoistyötä tekevät luokitellaan toissijaisiksi vapaaehtoisiksi. Sen sijaan keskeiset vapaaehtoiset toimivat merkittävässä rooleissa joko seuran hallituksessa tai operatiivisella tasolla. Hallitustason keskeiset vapaaehtoiset vastaavat usein budjetoinnista, strategisesta suunnittelusta, varainhankinnasta sekä urheilutoiminnan tarjontaa koskevista päätöksistä. Operatiivisella tasolla valmentajat ja tuomarit ovat vastuussa harjoituksista ja kilpailutoiminnasta, minkä vuoksi heidätkin luokitellaan keskeisiksi vapaaehtoisiksi (Doherty & Carron 2003; Wicker & Breuer 2011).

Vapaaehtoiset muodostavat urheilusektorin selkärangan ja järjestömuotoiset toimijat vastaavat 97 %:sta kaikesta urheilutoiminnasta Suomessa. Vapaaehtoistoiminnan rahalliseksi arvoksi on määritetty noin 2,3 miljardia euroa (Vehmas & Ilmanen 2013, 52).

Swierzyn ja muiden (2018a) tutkimus osoitti, että vapaaehtoistyön määrään seuroissa vaikuttavat useat kapasiteetin osatekijät. Vanhemmat osallistuvat aktiivisemmin vapaaehtoistyöhön pienissä seuroissa, joissa he kokevat sen välttämättömäksi. Suurissa seuroissa vapaaehtoisuuden arvo taas voi jäädä huomaamatta. Myös seuran taloudellinen vakaus vähensi halukkuutta vapaaehtoistyöhön, kun taas talousongelmat lisäsivät vapaaehtoisten osallistumista. Vapaaehtoisten määrän huomattiin olevan suurempi harrasteseuroissa ja nuorisotoimintaa tarjoavissa seuroissa. Lisäksi strategisen suunnittelun havaittiin vahvistavan vapaaehtoisten osallistumista. Wicker ym. (2018) puolestaan havaitsevat, että suuremmalle osalle vapaaehtoistyö on mieluisampi tapa tukea urheiluseuraa kuin korkeammat maksut, erityisesti seuroissa, joissa strategisella suunnittelulla on keskeinen rooli. Sen sijaan taloudellisesti vakaissa seuroissa, joissa on palkattua henkilökuntaa, jäsenet suosivat herkemmin rahallista tukea vapaaehtoistyön sijaan. Kokonaisuutena voidaan päätellä, että jäsenillä on vahva halu turvata seuran toiminta joko rahallisesti tai vapaaehtoistyön kautta (Swierzy ym. 2018a ja 2018b).

3.3.3 Rakenteellinen kapasiteetti urheiluseuroissa

Rakenteellinen kapasiteetti koostuu kolmesta eri kapasiteetista. Suhde- ja verkostokapasiteetti muodostuu tekijöistä, jotka tukevat seuran toimintaa yhteistyösuhteiden ja verkostojen kautta. Keskeisessä roolissa ovat seuran johdon henkilökohtaiset suhteet ja niiden kautta muodostuvat verkostot, jotka avaavat mahdollisuuksia ja tukevat toimintaa. Aktiivinen yhteydenpito tärkeiden sidosryhmien välillä on välttämätöntä. Yhteistyössä korostuvat tasapainoisuus ja vastavuoroisuus. Lisäksi luottamuksen rakentaminen sekä ylläpitäminen on olennaista pitkäaikaisten suhteiden kannalta. Myös sujuva yhteistyö viranomaisten kanssa varmistaa seuran toiminnan jatkuvuuden ja joustavuuden (Doherty ym. 2014). Sidosryhmistä seuroissa on kerrottu aikaisemmin luvussa 2.4.

Infrastruktuuri- ja prosessikapasiteetin näkökulmasta muodollisuus, viestintä ja olosuhteet nähdään kriittisimpinä tekijöinä. Muodollisuus näkyy selkeinä sääntöinä, ohjeistuksina ja toimijoiden roolien määrittelyinä, mikä luo perustan organisoidulle ja tehokkaalle toiminnalle. Viestinnän on tärkeää olla säännöllistä, ajankohtaista ja molemminpuolista vapaaehtoisten ja jäsenten kanssa, jotta kaikki osapuolet pysyvät ajan tasalla toiminnasta. Molemminpuolinen avoin viestintä luo väylän kertoa esimerkiksi suunnitelmista, tapahtumista ja ongelmista. Lisäksi olosuhteiden saatavuus ja laatu määrittävät, kuinka hyvin urheiluseura pystyy vastaamaan jäsentensä tarpeisiin. Riittävät ja oikeanlaiset harjoituspaikat takaavat toiminnan jatkuvuuden ja tukevat niin harrastajien kuin valmentajien motivaatiota (Doherty ym. 2014).

Tutkimukset osoittavat, että urheiluseurat pyrkivät siirtymään kohti muodollisempia prosesseja sisäisessä toiminnassaan (Allison 2001; Misener & Doherty 2009). Viestinnän osalta sen kehittäminen nähdään keskeisenä keinona infrastruktuuri- ja prosessikapasiteetin vahvistamisessa (Svensson & Hambrick 2016). Doherty ym. (2014) korostavatkin, että kommunikaation tärkeys ei tule yllätyksenä, sillä seurat tarvitsevat keinoja vuorovaikutukseen ja jäsentensä tarpeiden ymmärtämiseen. Olosuhteet muodostavat puolestaan yhden urheiluseurojen suurimmista haasteista (Allison 2001, 86; Hoye ym. 2018, 50; Misener & Doherty 2009). Tarkemmin olosuhdehaasteista on kerrottu luvussa 2.3.

Suunnittelu- ja kehittämiskapasiteettiin liittyy vahvasti strateginen suunnittelu. Se toimii perustana vision muodostamisessa ja pitkän aikavälin suunnitelman tavoitteiden toteuttamisessa. Luovuus suunnittelussa auttaa kehittämään uusia ratkaisuja toiminnan tehostamiseen ja muuttuviin olosuhteisiin sopeutumiseen. Pelkkä suunnittelu ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan myös suunnitelmien toimeenpanoa. Rutiinitoimien ohella seurassa pitäisi kiinnittää huomiota siihen, että tehdyt suunnitelmat toteutetaan myös käytännössä (Doherty ym. 2014).

Hallin ym. (2003) mukaan suunnittelu- ja kehittämiskapasiteetin haasteet johtuivat epävarmasta rahoituksesta sekä varojen käytön rajoituksista, mikä heikentää organisaatioiden mahdollisuuksia toteuttaa strategista suunnittelua. Svenssonin ja Hambrickin (2016) tutkimus osoittaa, että vaikka strategisia suunnitelmia laaditaan, niiden käytännön toteutus jää puutteelliseksi. Toisaalta Misenerin ja Dohertyn (2009) tutkimuksessa urheiluseuroilla ei havaita olevan käytössä pitkäjänteistä strategista suunnittelua, vaikka seurat ilmaisevat vahvaa halua kehittää sellaisia.

Urheiluseurojen organisaatiokapasiteetti on hyvin moniulotteinen johtuen toiminnan erityisluonteesta, rahoituksen lähteistä ja vapaaehtoisten korostetusta merkityksestä. Näiden eri osa-alueiden painottaminen on olennainen osa koko urheiluseurojen johtamista.

Resurssiriippuvuusteorian avulla voidaan paremmin ymmärtää niiden keskinäisiä painotuksia.

3.4 Resurssiriippuvuusteoria

Resurssiriippuvuusteorian (*Resource Dependency Theory*) mukaan organisaatiot eivät ole omavaraisia, vaan ne ovat riippuvaisia ulkoisista resursseista toimiakseen ja selviytyäkseen. Tämä tekee niistä riippuvaisia muista organisaatioista tai toimijoista, jotka hallitsevat näitä resursseja. Riippuvuus resursseista aiheuttaa epävarmuutta, mikä voi vaikuttaa laaja-alaisesti organisaatiokäyttäytymiseen. Riippuvuudet voivat aiheuttaa myös valtasuhteiden epätasapainoa, mikä taas vaikuttaa siihen, miten organisaatiot suunnittelevat ja organisoivat toimintaansa sekä

tekevät päätöksiä. Resurssien niukkuus tai epävarmuus ympäristöstä motivoivat johtajia toimimaan resurssien turvaamiseksi ja epävarmuuden vähentämiseksi (Pfeffer & Salancik 1978).

Ulkoisen ympäristön tutkimukseen resurssiriippuvuusteoriassa on tyypillisesti käytetty kolmea merkittävää tekijää: resurssien runsaus, dynaamisuus ja monimutkaisuus (Aldrich 2008; Dess & Beard 1984; Yeager ym. 2014). Resurssien runsaus viittaa siihen, kuinka helposti organisaation selviytymiseen ja kehitykseen tarvittavat resurssit ovat saatavilla ja saavutettavissa sen toimintaympäristössä (Dess & Beard 1984; Yeager ym. 2015). Resurssiltaan runsas ympäristö voi tarjota organisaatioille esimerkiksi tärkeitä taloudellisia ja ammatillisia resursseja, joita ne eivät itse omista. Sen sijaan niukemmissa ympäristöissä toimivat organisaatiot joutuvat vähentämään riippuvuuttaan tietyistä resursseista ja löytämään vaihtoehtoisia keinoja niiden hankkimiseksi (Yeager ym. 2015). Dynaamisuus viittaa organisaation toimintaympäristön ennakoimattomiin ja vaihteleviin muutoksiin, jotka lisäävät epävarmuutta ja pakottavat organisaatiot omaksumaan strategioita tämän epävarmuuden hallitsemiseksi ja toimintansa vakauttamiseksi (Dess & Beard 1984). Vakaa muutosnopeus mahdollistaa normaalin toiminnan organisaatioille, kun taas nopeat muutokset aiheuttavat epävarmuutta ja voivat horjuttaa niiden toimintakykyä (Parnell ym. 2019). Monimutkaisuus viittaa organisaation toimintojen hajanaisuuteen ja laajuuteen, jossa monimutkaisemmassa ympäristössä toimivat johtajat joutuvat käsittelemään enemmän tietoa ja kohtaavat suurempaa epävarmuutta verrattuna yksinkertaisempiin ympäristöihin (Dess & Beard 1984; Duncan 1972). Yeager ym. (2014) mukaan monimutkaisuuden kasvaessa päätöksentekijöiden kyky ymmärtää, miten nykyiset toimenpiteet vaikuttavat tulevaisuudessa sekä heidän kykynsä ennustaa tulevaisuutta heikkenevät. Tämä vaikeuttaa päätöksentekoa ja tulevaisuuden ennustamista.

Resurssiriippuvuusteoriassa ympäristö nähdään organisaation tarvitsemien resurssien lähteenä. Epävarmuutta ympäristössä aiheuttaa ennen kaikkea se, ettei yrityksellä ole täyttä kontrollia näihin kriittisiin resursseihin. Ympäristöt, joissa resursseja on runsaasti, koetaan vähemmän uhkaavina organisaation vakaudelle, kun taas resurssiniukat ympäristöt lisäävät yritysten välistä kilpailua (Kreiser & Marino 2002). Koska organisaatiot eivät ole itsenäisiä (Pfeffer & Salancik, 1978), ne muodostavat keskinäisiä riippuvuussuhteita, joista rakentuu verkostoja toimijoista ja niiden välisistä suhteista (Borgatti & Foster, 2003). Ulrichin ja Barney'n (1984) mukaan resurssiriippuvuusteoriassa organisaatioiden väliset yhteydet voidaan nähdä vallan suhteina, jotka rakentuvat resurssien vaihdannalle. Organisaatiot pyrkivät hallitsemaan riippuvuussuhteitaan vähentämällä omaa riippuvuuttaan muista tai lisäämällä muiden organisaatioiden riippuvuutta itsestään. Urheilun eri toimijoissa voidaan havaita, että verkoston jäsenet ovat alttiita muiden toimista aiheutuville

vaikutuksille ja rajoituksille (Walker & Hayton 2018). Tilanne korostuu erityisesti silloin, kun tietyillä toimijoilla on hallitseva asema ja hallussaan arvokkaita resursseja (Borgatti & Foster 2003).

Urheiluseurat joutuvat sietämään resurssien niukkuutta, sillä kaikkia tarvittavia resursseja, kuten vapaaehtoisia, ei ole saatavilla runsaasti. Tämä resurssipula muodostaa merkittävän haasteen ja heikentää seurojen kykyä selviytyä haasteista. Kun jokin tärkeä resurssi käy niukaksi, organisaation tulee etsiä sille korvaava ratkaisu (Wicker & Breuer 2011). Sisäisten resurssien väheneminen johtaa usein kasvavaan riippuvuuteen ulkoisista resursseista (Pfeffer & Salancik 1978).

Resurssiriippuvuusteorian mukaan tämä tilanne voi vaikuttaa merkittävästi organisaation valtasuhteisiin, sillä ulkoisten resurssien käytön lisääntyminen voi kaventaa sen itsenäisyyttä. Näin resurssien niukkuus saattaa vaikuttaa sekä organisaation valtaan ja autonomiaan että sen sisäisten ja ulkoisten resurssien suhteeseen (Wicker & Breuer 2011). Organisaatioiden väliset yhteistyösuhteet auttavat hallitsemaan valtasuhteita laajentamalla pääsyä eri resurssiverkostoihin (Guo & Acar 2005). Voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin kohdistuu kuitenkin paineita erottautua kilpailussa, mikä voi heikentää yhteistyöhalukkuutta (Jones ym. 2020, 273).

Resurssiriippuvuusteorian mukaan yrityksen strategiset mahdollisuudet ovat suurelta osin ympäristön määrittämiä. Koska yritykset tarvitsevat ympäristön resursseja toimintansa tueksi, niiden on kehitettävä strategioita näiden resurssien saamiseksi. Tämän takia yrityksillä on rajalliset strategiset valinnanmahdollisuudet. Toisaalta voidaan todeta, että tietyt organisaatiot pystyvät samoissa olosuhteissa toimimaan tehokkaammin kuin toiset, mikä viittaa siihen, että strategisia päätöksiä voidaan tehdä ympäristön rajoitteista huolimatta (Kreiser & Marino 2002). Bedeian (1990, 571) toteaa, että organisaation sopeutuminen on monimuotoinen ja jatkuva prosessi, jossa organisaatiot eivät toimi täysin ympäristön eri vaatimusten mukaan eivätkä vapaasti strategisia valintoja tehden.

Kokonaisuutena teoreettisesta viitekehystä löytyy kirjallisuuden perusteella selittäviä tekijöitä kuvaamaan urheiluseurojen ulkoisten ja sisäisten olosuhteiden vaikutusta talousjohtamiseen. Lisäksi vapaaehtoisten ja sidosryhmien mahdollisesti poikkeavat intressit korostavat urheiluseurojen haasteellista toimintaympäristöä. Seuraavaksi tarkastellaan empiirisen aineiston avulla tutkimuskysymystä suomalaisten urheiluseurojen kontekstissa.

4 Tutkimusmetodologia ja aineisto

4.1 Tutkimusstrategia

Tutkimuksessa sovelletaan tulkitsevaa lähestymistapaa, jossa pyritään selittämään, miten vapaaehtois pohjaisten urheiluseurojen talousjohtaminen muotoutuu käytännössä ja minkälaiset olosuhteet vaikuttavat siihen. Tutkimus etenee abduktiivisesti Pfister ym. (2023) esittämän mallin mukaisesti, joka koostuu kuvailevasta, analyttisestä ja selittävästä tasosta. Ensimmäisessä, kuvailevassa vaiheessa haastatteluaineistoa tarkastellaan empiirisesti ja kootaan kokonaiskuva seurojen talousjohtamisen käytännöistä, resursseista ja rakenteista. Tämän jälkeen siirrytään analyttiseen vaiheeseen, jossa havaintoja jäsennetään resurssiriippuvuusteorian ja organisaatiokapasiteetin avulla. Tässä vaiheessa analyysi syvenee pohtimaan, miten ulkoiset ja sisäiset resurssit ohjaavat toimintaa. Lopuksi selittävällä tasolla yhdistetään aineistosta nousseet havainnot ja teoreettinen tarkastelu. Tällöin kehitetään tulkinnallinen selitys siitä, miksi seurojen talousjohtaminen eroaa toisistaan. Abduktiivinen prosessi mahdollistaa kokonaisuuden kattavan tarkastelun, kun empiria ja teoria kulkevat osittain rinnakkain ja täydentävät toisiaan.

Yleisesti tutkimusstrategia kuvastaa tutkimuksessa tehtyjen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta, joita ohjaa tutkimuksen tehtävä (Hirsjärvi ym. 2009, 132). Metodologialla kuvataan lähestymistapaa siihen, miten tutkimus suoritetaan (Eriksson & Kovalainen 2008, 16). Tämä tutkimus on tehty kvalitatiivisesti. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kuvaamaan todellista elämää (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Sen keskiössä on ilmiöiden kokonaisvaltainen ymmärtäminen ja tulkinta tiettyssä kontekstissa (Eriksson & Kovalainen 2008, 5). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostuu toiminnan ymmärrys subjektiivisesta näkökulmasta, jolloin tutkijalla on aktiivinen rooli (Räsänen 2005, 86–87). Koska tutkija on olennaisesti mukana kvalitatiivisessa tutkimusprosessissa, hänen arvonsa ja taustansa muovaavat tapaa, jolla ilmiötä ymmärretään (Hirsjärvi ym. 2009, 161).

Alasuutari (1999, 231) tuo esiin, että laadullinen tutkimus mahdollistaa syvällisen tiedon hankinnan, mutta samalla sen yleistettävyyks voi olla rajoittunutta. Eriksson ja Kovalainen (2008, 121) taas toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa tapauskohtaisuus ei ole ongelma, sillä tutkimuksen tarkoitus ei ole olla yleistettävä vaan tapauksen ainutlaatuisuus tekee lähestymistavasta perustellun. Yleisesti on hyvä huomioida, että tapaustutkimus ei pyri antamaan täysin objektiivista kuvausta tutkittavasta sosiaalisesta tilanteesta, vaan tarjoaa siihen perustuvan tulkinnan (Ryan ym. 2002, 159). Koskisen (2005, s. 167) mukaan yleistettävyyden ongelma on lievempi monitapaustutkimuksissa ja teorian avulla niistäkin voi tehdä yleisempiä johtopäätöksiä.

Tapaustutkimusta tehdessä tutkija tarkastelee havaintojaan olemassa olevan teorian valossa. Näin ollen tapauksesta voidaan saada teorian avulla perusteluteltuja käsityksiä, jotka tarjoavat selityksiä havaituille ilmiöille (Ryan ym. 2002, 149). Tässä tutkimuksessa käytetäänkin teoreettista viitekehystä tapaustutkimuksen tulkinnan apuna, jotta havaittuja ilmiöitä voidaan selittää teorian avulla.

Tapaustutkimuksessa tutkitaan yhtä tai useampaa tietyllä tarkoituksella valittua tapausta. Useamman tapauksen tutkimuksia kutsutaan monitapaustutkimuksiksi (Koskinen ym. 2005, 154 ja 162). Tässä tutkimuksessa tarkasteluun valittiin kolme urheiluseuraa, sillä tutkielman rajallinen laajuus ja käytettävissä olevat resurssit eivät mahdollistaneet laajempaa aineistoa. Yleisesti tapaustutkimuksen tavoitteena on muodostaa kokonaisvaltainen ymmärrys tutkimuskohteesta. Menetelmälle on ominaista tutkijan pieni etäisyys tutkimuskohteeseen, mikä mahdollistaa ilmiöiden perusteellisen tarkastelun ja kontekstin huomioimisen (Kasanen ym. 1993, 254–255). Alshararin ja Al-Shboulin (2019) mukaan johdon laskentatoimen tutkimuksissa on havaittu, että laadulliset menetelmät voivat tarjota syvällisiä selityksiä sosiaalisista ilmiöistä silloin, kun ne perustuvat ihmisten kokemuksiin ja toimintaan liittyviin merkityksiin. Tässä tutkimuksessa haastattelut mahdollistavatkin monipuolisten näkökulmien ja kokemusten tavoittamisen talousjohtamisesta vapaaehtois pohjaisissa urheiluseuroissa.

”Miten” ja ”miksi” kysymykset ovat yleisiä tapaustutkimuksissa ja puolistrukturoiduissa haastatteluissa, sillä ne ovat selittäviä (Eriksson & Kovalainen 2008, 82; Yin 2003, 6–7). Koska tapaustutkimuksessa pyritään syventämään ymmärrystä ilmiöstä, myös tutkimuskysymysten tulee tukea tätä tavoitetta esimerkiksi selittävin kysymyksin, kuten tässä tutkimuksessa on tehty. Tapaustutkimuksessa aineistonhankintaan voidaan käyttää useita eri menetelmiä, joista yleisimpiä ovat haastattelut ja kirjalliset aineistot (Koskinen ym. 2005, 157). Tässä tutkimuksessa hyödynnetään puolistrukturoituja haastatteluja aineistonkeruumenetelmänä, sillä ne mahdollistavat ihmisten omien tulkintojen ja merkitysten esiin tuomisen. Haastattelut soveltuvat erityisesti tilanteisiin, joissa tutkittava ilmiö on vielä vähän tunnettu tai sen suunta ei ole ennalta selvä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35). Tämän tutkimuksen aiheesta onkin hyvin rajallisesti tutkimustietoa.

Puolistrukturoiduissa haastatteluissa haastattelurunko määritellään etukäteen, mutta niiden esittämisjärjestyttä ja muotoilua voidaan muuttaa tilanteen mukaan. Tämä menetelmä mahdollistaa sekä rakenteen että joustavuuden, jolloin kerätty aineisto pysyy jokseenkin johdonmukaisena ja kattavana samalla, kun haastattelutilanne säilyy luontevana ja vuorovaikutteisena (Eriksson & Kovalainen 2008, 82). Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija voi siis esittää täydentäviä

jatkokysymyksiä sekä tarjota haastateltavalle mahdollisuuden pyytää tarkennuksia kysymyksiin (Koskinen ym. 2005, 108). Lisäkysymysten avulla haastatteluissa voitiinkin perehtyä tarkemmin esiin nousseisiin kiinnostaviin teemoihin, mikä laajensi ja monipuolisti aineistoa. Eriksson ja Kovalainen (2008, 82) tuovatkin esiin, että liian tiukka pitäytyminen ennalta laadituissa kysymyksissä voi johtaa siihen, että olennaisia aiheita jää käsittelemättä. Puolistrukturoidut haastattelut tukevat tämän tutkimuksen tavoitteita tarjoamalla systemaattisen, mutta samalla vuorovaikutteisen lähestymistavan, jossa voidaan syventyä esiin nouseviin teemoihin ja varmistaa, että keskeiset näkökulmat tulevat huomioiduiksi.

Puolistrukturoidun haastattelun ja sen aineiston analysoinnin haasteena voi olla se, että haastateltavat tulkitsevat kysymykset eri tavoin ja omasta näkökulmastaan (Eriksson & Kovalainen 2008, 82). Tähän haasteeseen on pyritty vastaamaan sillä, että haastateltaville annettiin kysymykset ennakkoon ja heillä oli mahdollisuus kysyä niihin liittyviä tarkentavia kysymyksiä. Haastateltavat kysyivätkin muun muassa sitä, mitä tarkoitan talousjohtamisella urheiluseurojen kontekstissa.

Jotta haastattelukysymyksistä saatiin mahdollisimmat selkeät ja kattavat, tein yhden Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 72) suosittelman esihaastattelun tuntemani henkilön kanssa, jolla on kokemusta tutkimusaiheestani. Lopullinen haastattelurunko jakautuu neljään osioon, joista kukin keskittyy omaan teemaansa. Ensimmäinen osio käsittelee haastateltavan taustaa, nykyistä roolia sekä urheiluseuran toimintaa. Toisessa osiossa tarkastellaan urheiluseuran resursseja organisaatiokapasiteetin näkökulmasta, ja se jaotellaan taloudelliseen kapasiteettiin, henkilöstökapasiteettiin ja rakenteelliseen kapasiteettiin. Näissä käsitellään muun muassa seuran rahoituslähteitä, riippuvuutta ulkoisista tuista, vapaaehtoisten roolia sekä sidosryhmien vaikutusta talouteen ja toimintaan. Kolmas osio keskittyy talousjohtamiseen ja budjetointiin, tarkastellen muun muassa taloushallinnon järjestämistä, budjetointiprosessia ja talousjohtamisen käytäntöjä. Neljäs ja viimeinen osio käsittelee talousjohtamisen haasteita ja tulevaisuuden näkymiä, kuten taloudelliseen epävarmuuteen varautumista ja keinoja turvata resurssien riittävyys pitkällä aikavälillä. Tutkimuksen liitteessä on esitetty haastattelurunko.

4.2 Haastattelu aineisto

Haastattelujen järjestämiseksi ja aineiston hankkimiseksi urheiluseuroihin otettiin yhteyttä sähköpostitse ja yhden kohdalla puhelimitse. Haastatteluun kutsuttavien seurojen tuli olla voittoa tavoittelemattomia ja tarjota muutakin kuin pelkästään kilpaurheilutoimintaa (ks. luku 1.2). Seuran koko ei ollut määrittävänä tekijänä vaan tärkeämpää oli toiminnan laajuus ja ulottuminen esimerkiksi eri ikä- ja taitotasoille. Kutsuja lähetettiin eri puolille Suomea urheiluseuroihin, jotka

täyttivät valintakriteerit. Lisäksi yhteydenoton mahdollistamiseksi seuralla tuli olla verkkosivuillaan saatavilla tarvittavat yhteystiedot. Lopulliseen tarkasteluun valikoitui kolme urheiluseuraa, jotka täyttivät asetetut kriteerit. Seuroissa oli vaihtelevasti yhtäläisyyksiä ja eroja, mikä mahdollisti aiheen tarkastelun useista näkökulmista.

Eri seuroille lähetetyssä haastattelukutsussa mainittiin, että etsin haastateltavia, joilla on tietoa seuran talousjohtamisesta sekä resursseista. Seurojen vaihtelevien hallintorakenteiden ja nimikkeiden vuoksi liian tarkka tehtävänimikkeen rajausta olisi voinut rajoittaa aineiston keruuta liikaa. Koska verkkosivuilta ei yleensä ollut saatavilla tarkkaa tietoa henkilöiden vastuualueista, kutsut lähetettiin niille, joiden tehtävänimike viittasi talousasioiden tuntemukseen ja joiden yhteystiedot olivat julkisesti saatavilla. Haastattelukutsut kuitenkin osoitettiin seuroille yleisesti, jotta ne tavoittaisivat parhaiten aiheeseen perehtyneet henkilöt. Mikäli kutsuun ei saatu vastausta, katsottiin se kieltäytymiseksi eikä lisäyhteydenottoja tehty.

Kun haastateltava oli vahvistanut osallistumisensa, hänelle järjestettiin sopiva haastattelu-aika. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltavalle ennakoon, mikä on Tuomen ja Sarajärven (2009, 73) mukaan tarkoituksenmukaista, koska laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa valitusta aiheesta. Haastattelujen aikana ilmeni eroja keskustelun luonteesta, mikä näkyi siinä, että joissain haastatteluissa syntyi vapaamuotoisempaa ja syvällisempää pohdintaa, kun taas toisissa keskustelu jäi selkeämmin kysymysten ohjaamaksi.

Haastatteluihin osallistui yhteensä 6 henkilöä, jotka edustivat valittuja urheiluseuroja.

Urheiluseuroista päätettiin haastatella kahta eri henkilöä, jotta seurasta, sen toiminnasta, resursseista ja talousjohtamisesta saataisiin mahdollisimman kokonaisvaltainen ja monipuolinen kuva.

Urheiluseurojen A ja B osalta kahden haastateltavan haastattelut toteutettiin erikseen. Urheiluseura C:n kohdalla kahta henkilöä haastateltiin yhdessä tapaamisessa. Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2025. Kaksi haastattelua toteutettiin kasvokkain ja loput Zoom-sovelluksen avulla etäyhteydellä. Kaikki haastattelut toteutettiin suomeksi. Haastattelujen äänittämiseen pyydettiin haastateltavilta suostumus myöhempää litterointia ja analyysia varten. Haastateltaville annettiin myös tae, että kerätty aineisto käsitellään luottamuksellisesti ja sovittiin, että tutkielman raportoinnissa pyritään varmistamaan, ettei haastateltavia henkilöitä tai tutkimuksessa mukana olevia urheiluseuroja voida tunnistaa. Taulukosta 2 näkyy haastateltaville ja heidän edustamilleen urheiluseuroille annetut pseudonyymit, haastateltavien roolit seurassa sekä haastattelujen kestot ja ajankohdat.

Taulukko 2 Yhteenveto haastatteluista

Haastateltava	Urheiluseura	Haastateltavan rooli	Haastattelun kesto	Haastattelun ajankohta
Haastateltava A	Urheiluseura A	Entinen puheenjohtaja ja talousvastaava	1 h 19 min	6.3.2025
Haastateltava B	Urheiluseura A	Talousvastaava	59 min	25.3.2025
Haastateltava C	Urheiluseura B	Talousvastaava	44 min	9.3.2025
Haastateltava D	Urheiluseura B	Puheenjohtaja	1 h 3 min	19.3.2025
Haastateltava E	Urheiluseura C	Kehittämispäällikkö	1 h 4 min	31.3.2025
Haastateltava F	Urheiluseura C	Puheenjohtaja		

Kaikki haastateltavat toimivat vastuutehtävissä urheiluseuroissa. Heidän roolinsa talousjohtamisessa vaihtelevat, mutta haastatteluihin osallistuivat kyseisestä seurasta eniten talousjohtamisen parissa työskentelevät henkilöt.

Haastatteluihin liittyvät eettiset kysymykset ovat olennainen osa tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta, ja laadullisessa tutkimuksessa niiden tulisi ohjata koko tutkimusprosessia – ei vain aineistonkeruuta (Eriksson & Kovalainen 2008, 63–65). Tässä tutkielmassa noudatetaan yleisesti tutkimuseettisen neuvottelulautakunnan (TENK) ohjetta, jolla pyritään varmistamaan eettiset käytännöt tutkimusta tehdessä (Tutkimuseettinen neuvottelulautakunta 2023).

Tässä tutkimuksessa TENK:in ohjeiden noudattaminen näkyi käytännössä siten, että haastateltaville kerrottiin selkeästi tutkimuksen tarkoituksesta, tavoitteista ja toteutuksesta ennen haastattelujen aloittamista. Osallistuminen oli täysin vapaaehtoista, ja haastateltavat saattoivat keskeyttää tai perua osallistumisensa milloin tahansa ilman syytä. Haastateltaville annettiin mahdollisuus esittää kysymyksiä ja saada lisätietoja sekä ennen haastattelua että sen jälkeen. Tutkija antoi yhteystietonsa haastateltaville, jotta he pystyivät olemaan tarvittaessa yhteydessä myöhemmin. Lisäksi haastattelujen äänittämiseen ja aineiston käyttöön pyydettiin erillinen suostumus. Aineistosta kerättiin vain tutkimuksen kannalta olennaiset tiedot, kuten haastateltavan tausta, rooli seurassa sekä heidän kertomansa näkemykset seuroista. Haastateltaville taattiin anonymiteetti, ja heidän henkilöllisyytensä suojattiin siten, ettei yksittäisiä henkilöitä tai seuroja voida tunnistaa lopullisesta raportista. Tiedot säilytetään luottamuksellisesti, eikä niitä käytetä muihin tarkoituksiin. Lisäksi haastateltavilla on oikeus tarkistaa, korjata tai pyytää poistamaan omia tietojaan. Tutkijalla ei ole muuta sidonnaisuutta tutkimukseen liittyen, paitsi että hän on itse jäsenenä yhdessä tutkimuksessa mukana olevista urheiluseuroista.

4.2.1 Urheiluseurojen ja haastateltavien esittely

Kuten edellä mainittu, haastateltavia seuroja on yhteensä kolme kappaletta ja urheiluseurojen sekä haastateltavien esittelyiden yhteydessä ei kerrota tarkkoja tietoja vaan pelkästään tarpeelliset asiat analyysia varten. Esittelyissä kerrotaan urheiluseuran lajitoiminnasta jakamalla seurat yhtä lajia edustaviin erikoisseuroihin sekä useampaa lajia edustaviin yleisseuroihin.

Urheiluseura A on yhden lajin erikoisseura, joka toimii suuressa kaupungissa. Seurassa on jäseniä noin 200 ja sen liikevaihto on noin 200 000. Seura tarjoaa sekä harraste- että kilpailutoimintaa. Ulkoisesti seura toimii toimintaympäristöstä, jossa kilpailevia seuroja on paljon, mikä vaikeuttaa harrastajien sekä harrastustilojen löytämistä. Sisäisesti seurassa joukkueet toimivat hyvin itsenäisesti, mutta jäsenistön valitsema hallitus vastaa esimerkiksi hallinnollisista toimista ja suuremmista kehityslinjoista. Aiemmin joukkueiden välinen yhteistyö oli vähäistä ja seura koettiin etäiseksi, mikä vaikeutti esimerkiksi hallituksen muodostamista. Mutta viime vuosina toimintaan on pyritty luomaan enemmän seurahenkeä ja yhtenäistämään toimintoja. Seura keskittyy pääasiassa junioritoimintaan, mutta vuonna 2025 lanseeratun uuden strategian myötä se pyrkii panostamaan aikaisempaa enemmän edustusjoukkueisiin. Urheiluseura on viime vuosien aikana saanut kasvatettua harrastajamäärää sekä saavuttanut kilpailullista menestystä juniorijoukkueissa. Tavoitteena on kuitenkin kasvattaa harrastajien määrää entisestään, jotta kaikilla olisi mahdollisuus päästä oman tasoiseen joukkueeseen pelaamaan.

Haastateltava A on tullut mukaan urheiluseura A:n toimintaan lapsensa kautta ja toiminut ensin joukkueen rahastonhoitajana, jonka jälkeen aloitti ensin hallituksen talousvastaavana ja myöhemmin puheenjohtajana, jossa hän lopetti kaksi vuotta sitten. Hänen roolinsa oli hyvin monipuolinen, ja hän toimi erilaisten talousasioiden kanssa kaikissa hoitamissaan rooleissa. Hänellä on kaupallinen koulutus ja hän on toiminut työelämässä erilaisissa kaupallisen alan tehtävissä. Haastateltava B omaa myös kaupallisen koulutuksen ja taustan erilaisista talouden tehtävistä työelämässä. Tämä on hänen kolmas kautensa hallituksen talousvastaavana. Hän vastaa talousarvion laadinnasta, seurannasta ja raportoinnista hallitukselle, osallistuu projektien taloudelliseen arviointiin ja päätöksentekoon sekä on mukana päivittäisessä taloushallinnossa. Haastateltava B on myös tullut seuraan lapsensa harrastuksen kautta ja on ollut ensin joukkueen rahastonhoitajana, mutta on myös itse pelannut lajia nuorempana. Hallitustoimintaan hän tuli mukaan silloisen puheenjohtajan, eli haastateltava A:n, ehdotuksesta.

Urheiluseura B on samankaltainen kuin urheiluseura A. Se on yhden lajin erikoisseura, toimii suuressa kaupungissa, jäseniä on noin 200, liikevaihto on noin 200 000, tarjoaa harraste- ja

kilpailutoimintaa sekä keskittyy junioritoimintaan. Myös ulkoisen toimintaympäristön pääpiirteet ovat samankaltaiset, vaikka seurat toimivat eri kaupungeissa. Sisäisesti joukkueet toimivat myös aika itsenäisesti, mutta taloutta katsotaan kuitenkin yhtenä kokonaisuutena. Hallituksessa päätetään isommista kokonaisuuksista ja ohjataan joukkueita. Seuran toiminta oli muutamia vuosia sitten hyvin pienimuotoista, mutta sitä lähdettiin kasvattamaan systemaattisesti. Edustusjoukkueen noustua korkeammalle sarjatasolle sen toiminta eriytettiin perustetun osakeyhtiön alle. Tällä hetkellä seurassa on monipuolista junioritoimintaa, aikuisjoukkueita sekä avointa harrastetoimintaa aikuisille.

Haastateltava C on tullut toimintaan mukaan lapsensa kautta. Hän on ollut mukana lapsensa harrastusjoukkueiden toiminnassa aiemmin muissa seuroissa. Samanaikaisesti haastateltava C:n kanssa seuran siirtyi myös muita toimihenkilöitä, jotka halusivat jatkaa seuratoimintaa tutussa porukassa. Talousvastaavaksi häntä pyysi seuran silloinen puheenjohtaja. Hän lähti motivoituneena tehtävään, sillä seuralla oli mielenkiintoisia vaiheita menossa. Talousroolin hän koki luonnolliseksi kaupallisen koulutuksen ja työelämän erilaisten talouteen liittyvien roolien kautta. Haastateltava D on harrastanut lajia nuorempana ja seurannut sitä myöhemmin tiiviisti, mikä herätti kiinnostuksen lähteä mukaan toimintaan. Hänen taustansa tehtävään pohjautuu vahvasti yritysmaailmasta hankittuun kaupalliseen osaamiseen ja organisaation johtamiskokemukseen, sillä hän on toiminut pitkään esimiestehtävissä.

Urheiluseura C on yleisseura, joka toimii keskikokoisessa kunnassa. Seurassa on jäseniä noin 800 ja liikevaihto on noin 170 000. Sisäisesti seurassa on 5–10 jaostoa, jotka toimivat itsenäisesti. Jaostojen sisällä voi olla lisäksi eri joukkueita tai ryhmiä, joiden itsenäisyys vaihtelee jaostoittain. Seuran tehtävänä on taas huolehtia yleisistä asioista ja esimerkiksi taloushallinnon järjestämisestä. Ulkoisen toimintaympäristön näkökulmasta seura on isoin omalla toiminta-alueellaan. Kunnassa on lisäksi muutama seura, jotka järjestävät yhden lajin toimintaa sekä kuntaliitoksen myötä myös toinen pienempi yleisseura. Seura järjestää jaostoissa erilaista ja eritasoista toimintaa kaikenikäisille harrastajille. Seurassa onkin huomattu, että kunnan lasten vähentyessä ja väestön ikääntyessä, on tärkeää panostaa vanhempien ikäluokkien toimintaan.

Haastateltava E on ollut päätoimisena työntekijänä seurassa 15 vuotta. Seurassa hän on alun perin aloittanut harrastamaan lapsena. Haastateltavan työnkuva on hyvin monipuolinen käytännön ohjauksesta erilaisiin hallinnollisiin töihin. Talouden osalta hän hoitaa seurassa käytännön taloushallintoa yhteistyössä tilitoimiston kanssa. Hän on myös lisännyt osaamistaan talouspuolelta erilaisilla koulutuskokonaisuuksilla. Haastateltava F on puolestaan toiminut seurassa jo 30 vuotta

erilaisissa rooleissa. Hallituksessa hän on ollut useita vuosia ja nyt puheenjohtajana 4 vuotta. Työelämässä hän on ollut muun muassa erilaisissa esimies- ja hallitusrooleissa. Hän onkin saanut kattavan pohjan seuran hallituksen toimintaan ja talousjohtamiseen muista hallituksista.

Taulukko 3 Koonti urheiluseuroista

Urheiluseura	Lajitoiminta	Sijainti	Koko	Toiminnan painopisteet	Toimintaympäristö
Urheiluseura A	Erikoisseura	Suuri kaupunki	n. 200 jäsentä ja n. 200 000 € liikevaihto	Junioritoiminta	Paljon kilpailevia seuroja, mutta myös potentiaalisia harrastajia
Urheiluseura B	Erikoisseura	Suuri kaupunki	n. 200 jäsentä ja n. 200 000 € liikevaihto	Junioritoiminta ja harrastetoiminta	Paljon kilpailevia seuroja, mutta myös potentiaalisia harrastajia
Urheiluseura C	Yleisseura	Keskikokoinen kunta	n. 800 jäsentä ja n. 170 000 € liikevaihto	Kaikenikäisten monipuolinen harrastustoiminta	Suurin seura alueella, ikääntyvä väestö

4.2.2 Aineiston analysointi

Aineiston keruu ja analysointi esitetään usein kahtena erillisenä vaiheena, vaikka todellisuudessa ne kietoutuvat tiiviisti yhteen. Tutkija alkaa tyypillisesti tarkastella ja tulkita aineistoa jo varhaisessa vaiheessa, eikä selkeää rajaa analyysin alkamiselle voida aina määrittää (Eriksson & Kovalainen 2008, 127–128). Tässäkin tutkimuksessa tutkijan aiempi perehtyneisyys aiheeseen vaikutti siihen, että analysointi ja tulkinta käynnistyivät jo haastattelujen aikana. Analyysin tueksi haastattelut litteroitiin. Litteroinnit teki tutkija itse haastatteluja seuranneina päivinä, millä pyrittiin parantamaan haastattelujen dokumentoinnin laatua (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185). Aineiston litteroinnista jätettiin pois sen kannalta merkityksettömiä ilmaisuja, kuten täytesanoja (esim. ”niinku” ja ”tota”) sekä ylimääräisiä toistoja, koska niiden säilyttäminen ei olisi tuonut lisäarvoa analyysille. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 139) toteavatkin, että litteroinnin tarkkuudesta ei ole yleisiä ohjeita vaan tarvittava litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimuksesta.

Yleisesti ajatellen aineiston laadullisen analyysin tavoitteena nähdään ymmärtäminen (Hirsjärvi ym. 2009, 224). Aineiston analysointi tehtiin aineistolähteisestä näkökulmasta. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään muodostamaan aineistosta uusia oivalluksia ja merkityksiä ilman ennalta määriteltyjä luokitteluja. Analyysi perustuu aineiston omiin piirteisiin, eikä aiempien teorioiden tai tutkijan omien ennako-oletusten oleteta ohjaavan sen kulkua (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95)

Laadullisen aineiston analyysin ensimmäisenä vaiheena on pelkistäminen (Alasuutari, 1999, s. 39; Tuomi & Sarajärvi 2009, 109). Tässä vaiheessa aineistosta etsitään tutkimukselle olennaisia ilmaisuja ja epäolennaisia karsitaan pois (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109). Tämän vaiheen toteutin etsimällä litteroiduista haastatteluista systemaattisesti olennaisia ilmaisuja, jotka otin itselleni ylös.

Tämän vaiheen jälkeen ryhmittelin saatuja ilmaisuja keskittyen yleisiin samankaltaisuuksiin ja toisaalta eroihin, mitä eri haastateltavien ja eri urheiluseurojen välillä tuli ilmi. Alasuutari (1999, 40) kutsuu tätä vaihetta havaintojen yhdistämiseksi, jossa alkuperäisistä havainnoista muodostetaan pienempi havaintojen joukko etsimällä havaintojen yhteisiä piirteitä. Ilmaisusta muodostettiin tässä vaiheessa laajempia kokonaisuuksia, kuten varainhankinnan haasteet, henkilöstöressurssien riittävyys, vapaaehtoisten jaksaminen, hallinnon käytännöt ja ulkoisten sidosryhmien merkitys. Tämän analyysitavan ansiosta aineistosta saatiin esiin olennaisia ja käytännönläheisiä havaintoja urheiluseurojen arjen toiminnasta ja talousjohtamisen realiteeteista. Viimeistä analyysivaihetta voidaan kutsua arvoituksen ratkaisemiseksi (Alasuutari 1999, 39). Tässä vaiheessa empiiristä aineistoa peilataan teoreettisiin näkökulmiin, ja samalla rakennetaan ymmärrystä ilmiön merkityksistä (Alasuutari 1999, 44; Tuomi & Sarajärvi 2009, 113). Tämä analyysi esitetään luvussa 5.3.

Edellä käsiteltiin tutkimuksessa käytettyä strategiaa sekä empiirisen tutkimuksen toteutusta ja käytettyä aineistoa. Jäljempänä perehdytään empiiriseen aineistoon sekä analysoidaan sitä aiemmin käsitellyn teoreettisen viitekehyksen avulla.

5 Empiria

5.1 Urheiluseuratoiminta Suomessa

Ymmärtääksemme seurojen talousjohtamista tulee meidän ensin kartoittaa minkälaisessa toimintaympäristöissä tutkimuksen kohteena olevat urheiluseurat kokevat itse toimivansa, koska urheiluseurojen taloudelliset ratkaisut eivät synny irrallaan yhteiskunnallisista muutoksista tai jäsenten odotuksista. Lisäksi ympäristön muutokset voivat haastaa perinteisiä toimintatapoja ja synnyttää uusia vaatimuksia talouden hallintaan. Haastatteluista nousee esiin seurojen rooli liikuntapalvelujen tarjoajana, mutta myös monipuolisempia näkökulmia niiden tehtävistä ja merkityksestä. Seurat nähdään paitsi palveluntuottajina myös kasvattajina ja yhteisöllisyyttä rakentavina toimijoina, jotka tarjoavat nuorille turvallisen ympäristön kasvaa ja oppia.

Mutta ylipäättänsä siis tietenkin yhteiskunnallisesti iso merkitys, liikuttaa lapsesta vaariin, että sillä on iso merkitys. Ja totta kai se pyörittää, siellä on isoja rahasummia, mitä urheilu ylipäättään pyörittää ja se liikuttaa ihmisiä niin fyysisesti, kun sitten henkisestikin. Sitä kautta urheilun merkitys on valtava. Se yhdistää ihmisiä ja toki myös sitten tää aiheuttaa vähän vastakkainasettelua välillä, mutta se kuuluu urheiluun, kun mennään fanikulttuuriin. (Haastateltava D 19.3.2025)

No kyllä mun mielestä urheiluseura on tosi paljon semmoisessa kasvattavassa roolissa, että tosi paljon pystytään tavallaan urheiluseuratoiminnan ja varsinkin tämmöisen joukkueurheilun kautta opettamaan elämäntaitoja lapsille ja nuorille. Erilaisia taitoja, että kaikista ei tule huippupelaajia. Meillä on seurassa paljon erilaisia vaihtoehtoja valmennuspolulle ja tuomaripolulle ja sitä kautta oppimaan aika turvallisessa ympäristössä ihan johtamiseenkin liittyviä uusia taitoja ja semmoista. Kyllä tosi paljon sitä ja sitten nuoremmilla myös sitä pettymysten käsittelyä ja sen tyyppistä, että et jotenkin aikuisenahan me toimitaan sitten kaikki tietynlaisissa joukkueessa tuolla työelämässä, että sitten kun se malli on sieltä lapsesta asti tullut semmoisen hyvän, että me tehdään yhdessä tää niin sitten se toimii siellä aikuisellakin. (Haastateltava B 25.3.2025)

Yhteiskunnan muutos kohti yksilökeskeisempää ja hektisempää suuntaa on vähentänyt ihmisten käytettävissä olevaa vapaa-aikaa. Haastattelujen perusteella tällä kehityksellä on havaittavissa kaksi seurausta. Ensinnäkin lasten ja nuorten urheiluharrastukset mielletään yhä useammin palveluksi, jossa lapsi pääsee liikkumaan ja samalla vanhemmalle jää omaa aikaa.

Jos saataisiin sieltä perheistä jo lähtemään tämmöisiä liikkuvia perheitä niin ettei sitä lasta vaan tiputeta sinne harrastuksiin ja lähetä kauppaan. (Haastateltava E 31.3.2025)

Ehkä perinteisesti lapset viedään sinne harrastukseen ja ne jätetään siinä parkkipaikalla ja sitten äkkiä kaasutetaan omiin harrastuksiin siksi aikaa tai hoidetaan ruokakauppaostokset ja sitten lapsi käydään hakemassa sieltä harrastuksesta. Että ei täällä jäädä sinne kentän laidalle katselemaan, että ehkä juuri siitähän pelosta, että joku

tulee sanomaan, että hei sähän voisit oikeastaan auttaa tässä valmennusta vähän siinä ja tässä ja tarvittais joukkueelle vähän rahastonhoitaja ja joukkuejohtajaa. (Haastateltava A 6.3.2025)

Toisaalta sitoutuminen toimintaan heikkenee, kun urheiluseura mielletään pelkäksi palveluntarjoajaksi. Mikäli osallistuja kokee saavansa enemmän vastinetta ajalleen ja rahoilleen jostain muusta toiminnasta, siirtyy hän helposti pois seuran järjestämästä toiminnasta.

Sitten taas tuolla lasten liikunnan puolella se on sellaista shoppailua alkaa tulla, että vanhemmat ostaa sen liikuntapalvelun. – – Niin sitoutuminen on vähentänyt. (Haastateltava E 31.3.2025)

Toimintaympäristöön liittyy myös harrastamisen kustannusten kasvu, joka on noussut esiin myös julkisessa keskustelussa. Haastateltava B toteaaakin, että harrastaminen on mennyt kalliiksi nykyään. Lisäksi haastateltava E:n mukaan ihmisten heikompi taloudellinen tilanne voi heijastua harrastuksiin, joita ei koeta välttämättömäksi kuluksi.

Yhteiskunnassa pitkään jatkunut digitalisaation trendi on yltänyt myös urheiluseurojen toimintaan. Digitaaliset ratkaisut ovat yleistyneet erityisesti hallinnollisissa tehtävissä, joissa sähköiset järjestelmät tuovat selkeyttä vapaaehtoisten pyörittämään toimintaan. Esimerkiksi kaikki tutkimukseen osallistuneet seurat käyttivät sähköistä kirjanpitojärjestelmää, jotta taloushallinto onnistuisi yksinkertaisemmin ja saavutettavasti. Digitaaliset järjestelmät mahdollistavat myös raportoinnin, seurannan ja läpinäkyvyyden parantamisen, mikä tukee hyvää hallintotapaa. Toisaalta digitalisaatio ei rajoitu pelkkään taloushallintoon vaan seuroissa myös esimerkiksi viestintää, ilmoittautumisia ja maksuliikennettä hoidetaan pitkälti sähköisesti.

Sähköinen taloushallinto on kyllä vienyt tän talousseurannan ja talouden sitten kyllä ihan eri levelille. (Haastateltava E 31.3.2025)

Ehkä toi just toi sähköinen järjestelmä on mahdollistanut sen myös, että sitä [budjettia] pystyy seurata hyvinkin tiheästi eikä vaadi mitään hirvittävää työstä, että kun se on ajan tasalla. (Haastateltava B 25.3.2025)

Vaikka digitalisaatio tarjoaa selkeitä hyötyjä hallinnolle ja arjen organisoinnille, se ei poista niitä perusedellytyksiä, joiden varaan seuratoiminta rakentuu. Toimintaympäristön ymmärtäminen ei siten ole riittävää ilman tarkempaa käsitystä siitä, millaisia resursseja seuroilla on käytössään. Haastateltava D korostaakin, että toiminnassa pitää ymmärtää myös seuran toiminnan resurssit ja realiteetit.

Urheiluseurojen toiminnan luonne on muuttunut vuosien varrella puhtaasta urheiluharrastuksesta osittain perheiden arjen hallinnan osaksi. Vanhemmat näkevät usein lasten urheiluharrastuksen

myös heidän vapaa ajakseen ja perheet ovat etäännyneet urheiluseurojen käytännön haasteista. Tästä syystä urheiluseurojen toiminta on yhä harvempien harteilla, joka vaikuttaa organisaatiokapasiteetin muotoutumiseen.

5.1.1 Taloudellinen kapasiteetti

Yleisesti seurojen rahoituslähteet noudattavat Hassain ym. (2013) listausta tyypillisistä urheiluseurojen tulonlähteistä. Tutkittaessa vapaaehtois pohjaisia urheiluseuroja suurimmaksi ja keskeisimmäksi tulonlähteeksi nousee kaikissa seuroissa harrastajilta kerättävät erilaiset maksut. Nämä maksut mahdollistivat kaikissa tapauksissa seuran pyörittämisen. Haastateltava E kuitenkin korostaa, että urheiluseura C:ssä maksut on saatu pidettyä varsin edullisina. Muita tuottoja ovat tapahtumatuotot, erilaiset avustukset, talkootyöt, myyntikampanjat ja kumppanuudet tai sponsorit. Näiden määrä vaihteli seuroittain ja myös paljon eri joukkueiden ja/tai jaostojen välillä.

Sponsoritoiminnan käytännöt ja suuruus vaihtelivat paljon seuroittain. Urheiluseura A:ssa jotkut joukkueet ovat haastateltava A:n mukaan hakeneet sponsoreita omista tuttavista, sukulaisista ja vanhempien työpaikoilta. Seuratasolla on haastateltava B:n mukaan vasta tänä vuonna luotu sponsorointikonsepti, jossa on mietitty mitä seura voisi tarjota yrityksille, jotka lähtisivät toimintaan mukaan. Haastateltava A ja B molemmat toteavat, että sponsorituloja arvioidaan varovaisesti budjettia tehdessä.

Sponsorituottoja harvemmin oli, että niitä ei koskaan budjetoitu, että sen varaan ei voitu jättää mitään, että niitä varmuudella tulisi. Eli ne oli aina sitten semmoista ylimääräistä ekstrapia, jonka turvin voitiinkin sitten tehdä joku sellainen investointi, mitä ei ollut mahdollisuus sillä alkuperäisellä budjetilla edes tehdä. (Haastateltava A 6.3.2025)

Haastateltava B kuitenkin nostaa yritysten kanssa tehtävän yhteistyön tulevaisuuden mahdollisuutena.

Sitten toi yritykset niin kyllä se on, sanoisin että sitä kasvattamalla me pystyttäisiin pienentämään vuosimaksuja meidän jäsenille. Että me saataisiin enemmän yrityksiä mukaan tai että me pystyttäisiin tarjoamaan sitten yrityksille sellaisia palveluita, joista olisivat valmiita maksamaan vaikka virkistystoimintaan liittyen. (Haastateltava B 25.3.2025)

Urheiluseura B:ssä sponsorituotot eivät ole merkittäviä haastateltava C:n mukaan. Haastateltava D kuitenkin tuo esiin kaupallistumisen mahdollisuudet ja edut edustusjoukkueen toiminnan kautta. Lisäksi hän korostaa edustusjoukkueen merkitystä laajemminkin toiminnassa.

Mutta sitten ehkä toi kaupallisuus sinänsä, – – nyt esimerkiksi tosi paljon saadaan synergiaetuja tuon edustuksen kautta, koska siellä puhutaan kuitenkin osakeyhtiöistä,

niin heidän tavoitteensa on huomattavasti fokuoituneempia siihen liiketoimintaan. Niin me saadaan sieltä tosi paljon tällaista kaupallista lähtöä ja yhteistyökumppanuutta myös kehitettyä sitten. Enemmän kuin ihan puhtaasti yhdistysmaailmassa, että sinänsä siinä on paljon etuja. (Haastateltava D 19.3.2025)

Se [yksi menestyvä joukkue] mahdollistaa niin paljon kaikkea muuta se tuo sen rahan sinne junioreihin ja – – yhteistyökumppanuuksien kautta ja lipputulojen kautta niin tavallaan pitää olla tietyllä tapaa se johtotähti, joka sitten mahdollistaa sinne sen kehityksen ja semmoisen juniorityön kehittämisen myös. Ja se tuo myös junioreita sinne mukaan. (Haastateltava D 19.3.2025)

Myös urheiluseura C:ssä joukkueet ja jaostot hakevat omia sponsoreita. Nämä vaihtelevat paljon tilannekohtaisesti, mutta erityisesti joukkueet, jotka tarvitsevat enemmän rahaa esimerkiksi pelimatkoihin ovat haastateltava F:n mukaan hankkineet pääosin vanhempien työnantajista sponsoreita. Näiden lisäksi seuratasolla on muutamia sponsoreita. Haastateltava F korostaa, että myös lajilla on sponsorien hankinnassa merkitystä. Lisäksi haastateltava E nostaa esiin pienemmän paikkakunnan tilanteen sponsoreiden suhteen.

Mutta että se, että voisi semmoinen lajien tasapuolinen arvostus, että – – me vähän koetaan, että se pitäisi olla se pallo, jonka perässä juostaan että saisi rahaa sponsoreilta. Että se tyttöjen tällaisen elämyksellisen liikuntamuodon tukeminen ei ehkä sitten tuolla yritysmaailmassa tunnu olevan ihan se tärkein juttu. (Haastateltava F 31.3.2025)

Kun on pienempi paikkakunta niin sitä on vähän pienempiä yrityksiäkin ja ne sponsorituet voi olla pienempiä kuin sitten suuremmissa kaupungeissa, missä on suurempia yrityksiä. (Haastateltava E 31.3.2025)

Kaikki seurat kertovat järjestävänsä erilaisia tapahtumia kerätäkseen varoja. Näihin liittyvät esimerkiksi erilaiset kilpailut, leirit ja yritysten työhyvinvointipäivät. Tapahtumat nähdään kaikissa seuroissa myös tärkeänä kehittämisen kohteena, josta voitaisiin saada lisätuloja vieläkin enemmän jatkossa. Urheiluseurassa C korostuu tuottavien tapahtumien lisäksi koulun kanssa tehtävä yhteistyö liikunnallisten tapahtumien parissa. Tähän liittyy esimerkiksi koululaisnäytökset, mukana olo koulun kisoissa ja seuran pitämät kokeilutunnit. Varainhankintaa tehdään kaikissa seuroissa myös esimerkiksi talkootöillä ja erilaisilla myyntikampanjoilla riippuen joukkueesta.

Joukkue tekee varainhankintaa, että isommat pelaajat, vanhemmat pelaajat tekee tällaisista talkootyökeikkaa ja sitten on myydään joulukahvia – – tätä perinteistä toimintaa nää juniorijoukkueet sitten tekee. (Haastateltava C 9.3.2025)

Tutkimuksessa mukana olevat seurat saavat myös erilaisia avustuksia. Tyypillisimpiä ovat kunnan tai kaupungin myöntämät toiminta-avustukset sekä tilojen käyttöön liittyvät tuet, kuten maksuttomat tai edulliset harjoitustilat. Urheiluseura A:n osalta haastateltava A kertoo, että kaupungin lisäksi avustuksia on haettu esimerkiksi opetus- ja kulttuuriministeriöltä ja erilaisilta

säätiöiltä. Yleisen toiminta-avustuksen lisäksi hän kertoo, että on ollut mahdollista saada tukea myös esimerkiksi palkkauksiin. Hän korostaa avustuksien tärkeyttä, mutta tunnustaa myös niiden vähentymisen ja tarpeen etsiä vaihtoehtoisten rahoituslähteitä. Haastateltava B toteaa, että liikunta-avustukset ovat pienentyneet vuosi vuodelta ja niiden rooli ei ole enää kovinkaan merkittävä. Liikunta avustuksen lisäksi seura saa kuitenkin tila-avustusta, jonka määrä on kasvanut, koska kaupunki itse ei ole investoinut esimerkiksi hallitiloihin. Tämä on johtanut siihen, että seurat ovat joutuneet vuokraamaan tilojaan usein yksityisiltä toimijoilta, mikä on huomattavasti kalliimpaa. Kaupungin omia tiloja vuokrataan kuitenkin edullisemmin lapsille kuin aikuisille, ja tätä kautta pyritään tukemaan erityisesti junioritoimintaa. Vaikka liikunta-avustusten merkitys on vähentynyt, haastateltava B korostaa, että kaupungin rooli on edelleen keskeinen.

Varsinkin kaupungin kanssa asiat ne [suhteet] on tosi kriittisiä. Kaupunki auttaa niin paljon sekä rahallisesti että ei rahallisesti niin sanotusti, että kyllä meidän olisi aika vaikea toimia ilman sitä kaupungin avustusta. (Haastateltava B 25.3.2025)

Mutta nää avustukset on niinku tosi tärkeitä ja siinä kävi muutamana vuotena myös niin, että sitten kun niihin oltiin vähän varauduttu, että ne saadaan ja sitten ei saatukaan. Niin kyllä siinä oli ihan niin kun oikeasti kassakriisiä ja mietinnän paikkaa että sit vaan piti niitä kausimaksuja piti korottaa. (Haastateltava A 6.3.2025)

Myös haastateltava C toteaa urheiluseura B:n osalta, että avustuksia haetaan ja heillä on hallituksessa erikseen avustusvastaava hoitamassa niihin liittyviä asioita. Haastateltava A korostaakin työmäärää, mikä menee erilaisten avustuksien etsimiseen ja hakemiseen. Haastateltava D kertoo, että urheiluseura B saa kaupungilta ja myös muilta osapuolilta erilaisia avustuksia. Avustuksen merkittävydestä haastateltavilla on erilaisia mielipiteitä. Haastateltava C toteaa, että seura ei ole oikeastaan riippuvainen näistä rahallisista avustuksista, mutta myöhemmin toteaa tärkeänä sidosryhmänä kuitenkin säätiöt ja muut tahot, joilta he ovat saaneet avustuksia. Haastateltava D taas näkee avustuksilla olevan merkittävä rooli toiminnassa.

Ilman avustuksia en tiedä miten pärjättäisiin, ei se ainakaan kasvua helpottaisi, että kyllä sillä tavalla riippuvaisia ollaan toki siitä, että saadaan myös sitten tuolta kaupungilla tukea ja muilta osapuolilta myös. (Haastateltava D 19.3.2025)

Urheiluseura C saa kunnalta yleisavustusta, jonka osuus sen vuotuisista tuloista on noin 10 %. Lisäksi kunta tarjoaa salivuorot maksutta alle 18-vuotiaille ja yli 65-vuotiaille. Sekä haastateltava E että F korostavat, että kunnallisten avustusten ja tukimuotojen vaikutus seuran toimintaan on huomattava.

Urheiluseurojen kulurakenne vastaa pitkälti Hassain ym. (2013) esittämää yleistä jaottelua urheiluseurojen tyypillisistä menoeristä. Urheiluseura A:ssa suurin kuluerä on tilavuokrat, ja

toiseksi merkittävien henkilöstökulut. Urheiluseura B korostaa harrastuspaikkoista koituvia maksuja. Urheiluseura C:ssä taas nousee esiin kehittämispäällikön palkka. Näiden lisäksi hallinnon kulut nostetaan esiin huomattavana kulueränä urheiluseurojen A ja C toimesta.

Tulojen ja menojen lisäksi taloudelliseen kapasiteettiin liittyy myös taloudellinen vastuu, johon liittyy huolellinen taloushallinto, toimivaa seuranta ja varautumiskeinot (Doherty ym. 2014). Kaikissa tutkimukseen osallistuneissa urheiluseuroissa taloushallinto on järjestetty yhteistyössä tilitoimiston kanssa, mikä yhdessä digitaalisen kirjanpitojärjestelmän kanssa tukee hallinnon tarkkuutta ja läpinäkyvyyttä. Kaikissa seuroissa käytössä on jonkinlaista seuranta.

Urheiluseuroissa A ja B seuranta on tiiviimpää ja budjettiin perustuvaa, kun taas urheiluseurassa C seuranta perustuu enemmänkin saldoihiin. Lisää budjetoinnista ja seurannasta kerrotaan luvussa 5.2. Urheiluseuroilla B ja C ei kuitenkaan ole taloudellisia varautumiskeinoja käytössä. Sen sijaan urheiluseuralla A:lla on vararahasto, josta pystytään tulouttamaan tarvittaessa varoja. Haastateltava A korostaa sen tärkeyttä jaksottamisessa.

Se [vararahasto] antaa semmoisen kassavarmuuden koko seuralle, että vaikka ne joukkueet joutuu joukkueena miettimään, että ne ei voi maksaa niiden ostolaskuja ennen kuin ne on itse kerännyt sen rahan ensin. Niin se, että siellä tilillä on kuitenkin jatkuvasti sitä saldoa, mahdollistaa sen, että pystytään isoja, vaikka kaupungin hallit ja nää, niin niitä laskuja voidaan sieltä maksaa jo ennen kuin se raha on, juuri se siihen korva merkattu raha, on tullut seuralle. Eli se antaa sen joustovaran siinä. (Haastateltava A 6.3.2025)

Haastateltavat urheiluseuroista A ja B korostavat, että erilaisia talouteen liittyviä osaamisprofiileja tarvitaan urheiluseuroissa, jotta taloudellinen toimintakyky pystyttäisiin varmistamaan pidemmällä aikavälillä. Toiminnan laajentuessa myös talous vaatii enemmän huomioita, sillä seurat tarvitsevat kattavammin ymmärrystä esimerkiksi kassavirran hallinnasta sekä rahoituskeinoista. Haastateltava B nostaa esiin, että tulevaisuudessa yksi ihminen ei välttämättä riitä hoitamaan kaikkia seuran talouteen liittyviä tehtäviä, vaan tarvitaan useamman henkilön osaamista ja selkeämpää roolijakoa. Haastateltava A toteaa, että jo nyt olisi tärkeää, että taloutta hoitaisi useampi kuin yksi henkilö. Lisäksi haastateltava A nostaa esiin toimintaympäristön sekä kaupungin päätösten seuraamisen.

Kyllä just näin, että olisi tavallaan sitä sponsorointia, rahoitusta, mahdollista muuta ulkopuolista rahoitusta varsinkin sinne puolelle sitä osaamista. (Haastateltava B 25.3.2025)

No se että sinne saadaan taloudesta ja oikeastaan kirjanpidosta ja yhdistyslaista ymmärättäviä ihmisiä sinne seuran hallitukseen tai ainakin siihen lähipiiriin, että heitä voi käyttää ja sitten myös niihin joukkueisiin. Eli se että on ihminen joka osaa vähän enemmän kuin matikan peruslaskusäännöt niin ymmärtää näitä, mistä se tulos ja voitto

ja miten kulut menee ja miten niitä rahoja pitää kerätä ja kassa ei voi olla kuiva. (Haastateltava A 6.3.2025)

Tietyllä tapaa semmonen kaupallinen osaaminen on aina plussaa, että kyllä näkisin, että pitää ehkä ymmärtää semmonen profit ja loss vastuu siinä, liiketoiminnan perusteet pitää olla ja tietenkin toi taloudenhallinta. Toki meillähän on sillä tavalla ostettuakin palvelua sinne taloushallintaan, mutta sanotaan, että kirjanpidollinen osaaminen ja sitten se liiketoiminnan taikka kaupallinen ymmärtäminen myös siitä, että millä saadaan myytyä, oikeastaan millä saadaan myytyä lajia eteenpäin, että kyllä tavallaan sellaista osaamista tarvitaan aina tuolla seuran taustalla. (Haastateltava D 19.3.2025)

Kokonaisuudessaan varainhankinta on monipuolistunut merkittävästi ja poikkeaa tarkastelluissa urheiluseuroissa toisistaan jonkin verran. Varainhankinnassa jäseniltä perittävien maksujen lisäksi korostuu erilaiset avustukset sekä joukkueiden ja seuran jäsenten oma-aloitteisuus tapahtumien ja sponsorien hankinnassa. Monimuotoinen tulorakenne korostaa talousjohtamisen ja talousosaamisen merkitystä seurojen arjessa. Taloudellisten resurssien hallinta edellyttää osaamista niin budjetoinnissa kuin seurannassakin, jotta rahat saadaan riittämään ja muutoksiin pystytään reagoimaan ajoissa. Lisäksi havainnot kertovat siitä, että talousjohtamiseen vaikuttaa taloudellisten resurssien määrän lisäksi niiden ennustettavuus ja hallittavuus. Kun rahoituslähteet ovat epävarmoja tai hajanaisia, painottuu talousjohtamisessa varovaisuus ja lyhyen aikavälin suunnittelu pitkän tähtäimen kehittämisen sijaan.

5.1.2 Henkilöstökapasiteetti

Vapaaehtoisten rooli nousee keskeiseksi kaikissa tutkimukseen osallistuneissa urheiluseuroissa ja heidän panostaan pidetään välttämättömänä seuran toiminnan pyörittämisessä. Haastateltavat E ja F tuovat esiin, että ihmiset ovat toiminnan ytimessä, ja seuran toimintakyky nojaa pitkälti heidän osaamiseensa ja sitoutumiseensa. Myös nuorten rooli nostetaan esiin, esimerkiksi haastateltava E kertoo saaneensa nuorilta arvokkaita ideoita toimintaan. Vapaaehtoisten merkitys seurassa ei rajoitu pelkkään työpanokseen, vaan he kokonaisuudessaan ohjaavat pitkälti sitä, minkälaista toimintaa seurassa on ja mihin suuntaan sitä kehitetään.

Vaikka kaikilla seuroilla olisi sama tieto, niin jokainen seura käyttää sitä sen mukaan, että tavallaan, mitkä ne henkilöt siellä taustalla on ja miten ne ajattelee. (Haastateltava D 19.3.2025)

Kyllähän kaikki riippuu ihmisistä ja osaavista ihmisistä sitten, että saataisiin sellaisia ihmisiä, jotka haluaa kehittää toimintaa ja löytää niitä ratkaisuja. – – Pitää vaan kokeilla ja kokeilukulttuuri on ehkä se yksi, että pitää uskaltaa kokeilla uusia juttuja. (Haastateltava F 31.3.2025) Ja me ollaan semmoisia kehitysmönteisiä, että sanotaan mielellään joo. (Haastateltava E 31.3.2025)

Urheiluseura A:n osalta haastateltava B kertoo, että seurassa on tällä hetkellä palkattuna junioripääällikkö. Lisäksi vuosittain on muutamia kesätyöntekijöitä ja osa valmentajista saa palkkioita. Hänen mukaansa vapaaehtoisten määrä on kasvanut viimeisen neljän vuoden aikana, kun hän on ollut mukana toiminnassa

Ehkä jotenkin sen menestymisen kautta ja se, että on saatu enemmän [vapaaehtoisia] niin sitten se imee enemmän, että tavallaan jotenkin ehkä se positiivisuuden kierre on saanut ehkä enemmän ihmisiä mukaan toimintaan – – Että meilläkin hallituksen pestit on vaikka 2 vuotta, niin jos joka toinen vuosi vaihtuu tavallasti kaikki niin se ei ole kauhean tehokasta, että sitten me saataisiin pidettyä ihmisiä vähän pidempään mukana, niin sitten myös se tuo sitä positiivisuutta siihen ympärille. (Haastateltava B 25.3.2025)

Haastateltava A toteaa, että vapaaehtoisten houkutteluun liittyy paljon tiedottamista, viestintää, markkinointia sekä yhteisöllisyyden luomista. Haastateltava B kertoo lisäksi, että seurassa on pyritty luomaan yhteisiä toimintaperiaatteita joukkueiden johtoon, talouspuoleen ja valmennukseen, jotta toiminnalla olisi jatkuvuutta. Tavoitteena on ollut yhtenäisyyden lisääminen ja seuran sisäisen yhteistyön vahvistaminen.

Mä uskon, että tuollainen että vähän yhtenäistetään toimintatapoja niin se luo semmoista yhteenkuuluvuuden tunnetta ja semmoista, että kuuluu osaksi jotain kokonaisuutta eikä ole irrallinen joukkue vaan jossakin. (Haastateltava B 25.3.2025)

Tällä hetkellä haastateltava B:n mukaan vapaaehtoisia on riittävä määrä pyörittämään seuran arkea. Sekä hän että haastateltava A nostivat kuitenkin esiin, että seuran kasvaessa tarvitaan lisää toimijoita mukaan.

Nyt kun tossa strategiassakin toivotaan ja tavoitellaan kasvua ja tavallaan sitä sarjatason nostoa ja sitä niin tavallaan mä pelkään, että sinne meillä on liian vähän vielä taustajoukkoja mukana. Meidän pitäisi vielä saada systematisoitua sitä talouspuolta ja sitä, että sitten ehkä ne edustusjoukkueen pelaajat ei enää joutuisi maksamaan niitä maksuja tai muuta, että sehän tässä vähän on tylsä asia, että me ei olla saatu sitä taustaa vielä kuntoon. (Haastateltava B 25.3.2025)

Vapaaehtoisia uskotaan kuitenkin olevan mahdollista saada lisää, erityisesti pelaajien vanhempien joukosta, mikä voisi auttaa myös talouden vahvistamisessa.

Meillä on aika murto osa [pelaajien vanhemmista] kuitenkin vasta seuran aktiivisessa toiminnassa, että sitä kautta varmasti saataisiin löydettyä sellaisia rahoituksen lähteitä ja tavallaan pystyttäisiin organisoimaan sellaista tuotannollista toimintaa enemmän kuin olisi enemmän porukkaa mukana. (Haastateltava B 25.3.2025)

Haastateltava A kertoo, että vapaaehtoisten saaminen toimintaan mukaan vaatii pitkäjänteistä rakentamista ja yhteisöllisyyttä. Lisäksi hän toteaa, että yleisesti vapaaehtoisten saaminen ei ole helppoa. Seuran tasolla ongelma korostuu, koska aktiiviset vanhemmat ovat yleensä jo monissa

muissakin tehtävissä lasten harrastuksissa tai koulussa. Haastateltava B myös kokee, että tekemisen pitäisi olla kivaa ja vapaaehtoisia pitäisi olla riittävästi niin silloin ihmiset jaksavat tehdä töitä seuran toiminnan eteen.

Haastateltava C kertoo, että urheiluseura B:ssä on tällä hetkellä joitakin valmentajia, jotka saavat palkkaa, mutta toimintaa pyöritetään vapaaehtoisten avulla. Haastateltavat C ja D kokevat, että tällä hetkellä vapaaehtoisia on hyvin toiminnassa mukana. He korostavat yhteishenkeä ja edustusjoukkueen menestystä vapaaehtoisten saamisessa.

Ehkä se on semmoinen tavallaan hyvä henki ja positiivisuus ja semmoinen kannustava ilmapiiri, niin se tuntuu, että se on riittänyt [vapaaehtoisten saamiseksi]. (Haastateltava C 9.3.2025)

Se tietenkin resonoi ehkä se semmoinen tietynlainen hyvä vire siellä edustuksen puolella sitten myös. Että se resonoi aika paljon sinne muuhunkin kenttään, että hei täällähän menestytään. Se on vähän vaarallinen termi aina, mutta hei, täällä menee hyvin niin halutaan olla sitten mukana. (Haastateltava D 19.3.2025)

Haastateltava D nostaa henkilöstöressurssien saamiseksi esiin myös henkilökohtaiset verkostot, jatkuvan rekrytoimisen, seuran selkeän vision sekä yhteisen sävelen löytämisen toiminnassa. Lisäksi tapahtumien osalta hän painottaa tekemisen mielekkyyttä. Myös urheiluseurassa A henkilökohtaiset suhteet nousevat esiin vaikuttavana tekijänä. Esimerkiksi haastateltava B tuli hallituksen toimintaan mukaan, kun hänelle sitä henkilökohtaisesti ehdotettiin.

Kyllä isossa kuvassa, se varmistus on, että meillä on hyvä yhteinen ja kehittyvä tarina sen seuran ympärillä. (Haastateltava D 19.3.2025)

Johtoryhmä toimii kyllä ihan vapaaehtois pohjalta ja enemmän rakkaudesta lajiin, että tässä on aina semmoisia sidonnaisuuksia, että sanotaan ehkä niin, että on ehkä sama visio mikä jaetaan. – – Ja sitten siinä rekrytoi ihmisiä ketkä haluaa auttaa, henkilö b haluaa auttaa henkilöä a:ta ja henkilö c haluaa auttaa henkilön b:tä ja tai tavallaan tulee tämmöistä, tämmöisiä rekryjä. (Haastateltava D 19.3.2025)

Pyrin ehkä omasta roolista tekemään siitä myös jollain tavalla mahdollisimman miellyttävää, että saadaan tehdä yhdessä ja ne tapahtumajärjestelyt, ja voidaan ehkä juoda kahvit ennen peliä ja tavallaan siinä tapahtumatiimin kanssa tsempata. Että tavallaan velvollisuuksista tulisi ehkä enemmän semmoisia mahdollisuuksia. (Haastateltava D 19.3.2025)

Toiminnan kasvattamisen näkökulmasta haastateltava D kokee, että kasvuun tarvitaan myös palkattua henkilöstöä ja suunnitelmassa onkin palkata tiettyjä avainhenkilöitä. Myös haastateltava A painottaa sitä, että pelkkien vapaaehtoisten voimin toimintaa on hankalaa kasvattaa. Haastateltava B kertoo myös, että palkatun junioripäällikön myötä pelaajia on saatu mukaan toimintaan enemmän sekä toimintaa on saatu jäsenneltyä.

Se junioripolku pitää olla tosi selkeä, sen pitää olla tosi semmoinen hyvin tehty. – – Se on ainut vaan, että se on tosi pitkäjänteistä työtä, että myös riskienhallinnan kannalta niin olisi helpompaa, että siellä olisi vakituisia työntekijöitä. (Haastateltava D 19.3.2025)

Haastateltava A kertookin, että seurassa ei muutama vuosi sitten ollut palkattua henkilöstöä osa-aikaista kirjanpitäjää lukuun ottamatta, mikä johti vapaaehtoisten väsähtämiseen, kun tehtävää kasautui pienelle joukolle paljon

Urheiluseura C:ssä on palkattuna kokopäiväisesti kehittämispäällikkö ja osalle ohjaajista maksetaan palkkioita. Lisäksi osa-aikaisesti on ollut palkattuina henkilöitä erilaisiin projekteihin ja kilpailuihin. Sekä hän että haastateltava E korostavat henkilökohtaista kontaktia vapaaehtoisten rekrytoinnista.

No just kyllä aina kun noita tapahtumia on niin pitää haalia, että aika paljon ihmiset katsoo, että mistä on hyötyä minulle tai minun lapselle, ja no kyllä ihmisiä tulee sitten jos henkilökohtaisesti kysyy. (Haastateltava E, 31.3.2025)

Haastateltava F kertoo, että ohjaajia on saatu vaihtelevasti. Nuoria apuohjaajia on ollut todella helppokin saada mutta vastuuohjaajia hankalampaa. Hän myös toteaa, että hallitukseen on ollut hankalampaa saada vapaaehtoisia niin, että edustusta olisi joka jaostosta sekä henkilö kantamaan vastuuta puheenjohtajana. Hän kuitenkin kertoo, että sen suhteen on menty parempaan suuntaan. Haastateltava F kertoo myös, että koulutus on tärkeää, jotta vapaaehtoisten osaaminen parane. Vapaaehtoisten saamiseksi hän korostaa myös positiivista puhetta toiminnasta.

No se toiminta varmaan vähän mukautuu sen mukaan, että saadaan niitä [vapaaehtoisia], mutta yllättävän hyvin niitä nyt on kuitenkin saatu. Ehkä se pitäisi myöskin niitten vastuu toimijoiden ehkä vähän miettiä miten siitä asiasta puhuu, ettei aina valita sitä, että ei ole meillä ohjaaja vaan että tuoda mieluumminkin semmoista puhetta esille, että miten kivaa täällä on, ja taas meille löytyi uusi ohjaaja. Sitten kun niitä löytyy että ettei se ole aina vaan se valitusvirsi, joka on sitten pinnalla. (Haastateltava F 31.3.2025)

Vapaaehtoistyö muodostaa perustan urheiluseurojen toiminnalle, joissa palkattujen henkilöiden osuus vaihtelee paljon, mutta on lähtökohtaisesti erittäin pieni. Urheiluseurat pyrkivätkin aktivoimaan jäseniä ja vanhempia vapaaehtoistyöhön tiedottamisella ja tehtävien kuvien selkeyttämisellä. Siitä huolimatta suuremmissa ja kasvavissa seuroissa palkatut työntekijät mahdollistavat pitkäjänteisen toiminnan. Samanaikaisesti vanhempien sitoutuminen vapaaehtoistoimintaan näyttää heikentyneen, mikä liittyy osin siihen, että lasten urheiluharrastus mielletään yhä useammin palveluksi. Tämä kehitys voi lisätä seurojen riippuvuutta palkatusta työvoimasta ja saattaa johtaa korkeampiin osallistumismaksuihin. Kokonaisuudessaan

vapaaehtoisten saatavuus ja sitoutuminen vaikuttavat siihen, miten esimerkiksi talouden hallinta organisoidaan seuroissa.

5.1.3 Rakenteellinen kapasiteetti

Suhde- ja verkostokapasiteetti

Kaikki haastateltavat korostavat kaupungin tai kunnan kanssa tehtävää yhteistyötä keskeisimpänä sidosryhmäsuhteena. Kaupunkia pidetään tärkeänä tukijana, joka tarjoaa paitsi taloudellisia avustuksia myös luo ennen kaikkea edellytykset toiminnan järjestämiselle. Erityisen keskeisessä roolissa mahdollistamisessa ovat olosuhteet, kuten kentät ja salivuorot, jotka ovat toiminnan kannalta kriittisiä. Haastateltavat D ja A korostavat myös yhteydenpitoa kaupungin suuntaan.

Kaupunki on hyvin tärkeä sidosryhmä, koska ollaan riippuvaisia näistä olosuhteista ja kentistä ja harjoittelu mahdollisuuksista. (Haastateltava C 9.3.2025)

Niin kyllähän niissä [puitteiden luomisessa] on kaupunki mukana, että se ei ole niinkään avustustoimintaa, vaan se on sitten tavallaan sitä yhteistyötä. Tosi tärkeässä roolissa se on kyllä. (Haastateltava D 19.3.2025)

Kaupunki on se suurin näistä [sidosryhmistä] esimerkiksi keneltä niitä toimitiloja saadaan, niin sinne suuntaan tavallaan se semmoinen jatkuva yhteydenpito. Siitä, että minkälaisia tarpeita on, minkälaisessa kunnossa ne kentät on tai hallit, että sinne tarvitaan huoltotoimenpiteitä ja muuta tällöistä että tavallaan se, että tavallaan olla näkyvillä siellä niissä palaverissa ja tuoda niitä omia toiveita, koska niin kaikki muutkin urheilulajit siellä tekee. (Haastateltava A 6.3.2025)

Kaupungin tai kunnan jälkeen haastateltavien vastaukset muista merkittävistä sidosryhmistä vaihtelevat. Tähän vaihteluun vaikutti se, mitkä sidosryhmät ovat haastateltavien roolissa tärkeimpinä. Lajiliitot nousivat esiin tärkeänä sidosryhmänä erityisesti haastateltavien B, C ja F toimesta. Niiden rooliin nähdään kuuluvan esimerkiksi koulutusten järjestäminen, mahdollinen tuki sekä yhteistyö erilaisten hankkeiden toteuttamisessa. Haastateltava A kuitenkin totesi toisaalta, että lajiliitto ei ole sidosryhmänä kovin merkittävä ja toimii kattojärjestönä, joka esimerkiksi jakaa tapahtumia ja antaa jotain ohjeistuksia.

Sponsoreiden suhteen urheiluseura A:n molemmat haastateltavat kokevat, että yhteistyö on alkeellista ja sponsorit jäävät ulkopuolisiksi. Haastateltava A kuitenkin toteaa urheiluseura A:n osalta, että sponsoreidenkin merkitys kasvaisi, jos edustusjoukkue nousisi ylemmälle sarjatasolle. Haastateltava D urheiluseurasta B koki yhteistyökumppanuudet tärkeiksi, mutta haastateltava C ei pidä sponsoreita kovin merkittävänä. Myös urheiluseurassa C sponsorit nousivat esiin, mutta seuran yhteisiä sponsoreita oli vain muutamia ja suurin osa sponsoreista tuli suoraan joukkueille usein

vanhempien kautta. Kokonaisuudessaan sponsoreiden roolia sidosryhmänä ei pidetä kovinkaan merkittävänä haastateltavien mukaan, minkä voidaan katsoa johtuvan siitä, että seurat keskittyvät pääosin juniori- ja harrastetoimintaan. Kuten luvussa 5.1.1 esitettiin, niiden rooli tiettyjen joukkueiden rahoittajina voi kuitenkin olla merkittävä.

Haastateltava D nostaa muiden seurojen kanssa tehtävän yhteistyön toiseksi tärkeimmäksi kaupungin jälkeen. Hän kertoo, että muiden seurojen kanssa he ovat jakaneet paljon tietoa erilaisista kokemuksista ja tavoista tehdä asioita.

Jotenkin niistä kaikista asioista pitää oppia ja ottaa hyviä käytäntöjä ja sitten miettiä, että voiko jotain parantaa, että ei tarvitse lähteä ihan alusta aina rakentamaan uudestaan. (Haastateltava D 19.3.2024)

Lisäksi seura on esimerkiksi järjestänyt samalla alueella toimivan toisen seuran kanssa tapahtumia. Myös haastateltava A kertoo muiden seurojen kanssa tehtävän yhteistyön tärkeydestä. Hänen mukaansa keskustelu muiden urheiluseurojen kanssa on tärkeää, sillä se mahdollistaa hyvien käytäntöjen oppimisen ja ehkäisee samojen virheiden toistamista, kun tietoa ja kokemuksia jaetaan avoimesti. Haastateltava E nostaa esiin myös muut seurat sekä yhdistykset ja perheet puhuttaessa sidosryhmistä, jotka ovat vahvasti mukana heidän toiminnassaan. Haastateltava F lisää tähän vielä koulut.

Henkilökohtaiset suhteet nousevat useiden haastateltavien puheissa merkittäväksi tekijäksi sidosryhmäyhteistyön onnistumisessa. Niiden nähtiin helpottavan yhteydenpitoa, rakentavan luottamusta ja nopeuttavan asioiden edistämistä.

On merkitystä ehdottomasti henkilökohtaisilla suhteilla, että jos on suhteita, niin saa, tavallaan tietää kehen on yhteydessä ja saa yhteyden oikeisiin henkilöihin ja saa sen puheyhteyden niinku nopeammin ja suoremmin, niin kyllä se on tosi tärkeä. (Haastateltava C 9.3.2025)

No on, on aika paljon. Mä en tiedä onko niinkään tota niillä tavallaan semmoisella kontakteilla, niilläkin varmasti on. – – Mutta henkilökohtaisen suhteilla on paljon merkitystä, miten niitä pystyy luomaan sitten tässä toimijana, tavallaan seuratoimijana, että kyllä sillä on iso merkitys ja siellä aika nopeasti tavallaan pitää löytää semmoinen yhteinen etu aina mitä ajetaan. – – On se nyt sitten seuran sisällä tai muihin seuroihin esimerkiksi niin kyllä sillä on iso merkitys. (Haastateltava D 19.3.2025)

Haastateltava E toteaa, että pienellä paikkakunnalla on tavallaan helppo toimia ja ihmiset tulevat helposti tutuiksi, mikä auttaa suhteiden luomisessa. Haastateltava B:n kokemuksen mukaan molemmilla puheenjohtajilla on ollut hyvät suhteet kaupunkiin. Hän kuitenkin lisää, että oikeiden

kontaktien löytäminen voisi helpottaa keskustelujen käymistä kaupungin suuntaan. Sponsoreiden kanssa toimiessa hän näkee henkilökohtaisten suhteiden roolin olevan suurempi.

Sponsseis niin suhteilla on kyllä iso rooli, että tavallaan ne oikeat puhuu oikeiden ihmisten kanssa ja osaa myydä sen konseptin ja sen ajatuksen siitä, että miksi kannattaisi nyt se muutama lantti pistää tähän seuraan. Että mä uskon että sillä on enemmän merkitystä. (Haastateltava B 25.3.2025)

Infrastruktuuri- ja prosessikapasiteetti

Kaikissa haastatteluissa korostuu olosuhteiden merkitys toiminnassa. Urheiluseura C hyödyntää pelkästään kaupungin tiloja, joita on seuran tarpeeseen nähden riittävästi. Urheiluseuroissa A ja B kaupungin tilat eivät riitä kattamaan kaikkia seurojen tarpeita ja seurat ovat joutuneet vuokraamaan tiloja yksityisiltä toimijoilta. Haastatteluista tulikin ilmi, että molemmilla seuroilla on tällä hetkellä etsinnässä uusi tila harjoitteluun. Olosuhteiden puutteet aiheuttavat merkittäviä vaikeuksia toiminnan järjestämiselle, mikä tulee selvästi esiin haastateltavien A ja B puheissa.

Jos meillä on olosuhteet kunnossa, niin sittenhän sitä on helpompi saada pelaajia. Kyllähän sitten semmoiseen joukkueeseen tullaan mielellään pelaamaan ja pysytään, jos siellä on olosuhteet kunnossa ja valmennus kunnossa ja homma toimii. (Haastateltava C 9.3.2025)

Haastateltava A toteaa myös, että olemassa olevat olosuhteresurssit pyritään käyttämään tehokkaasti urheiluseurassa A.

Ja toki pyritään halli ja kenttäresursseja [käyttämään] niin, että ei ole tämmöisiä luppavuoroja vaan kaikki käytetään resurssit tiukkaan, että vuorot on peräkkäin ja osittain jopa vähän limittäin – – että sillä saadaan pienennettyä niitä kustannuksia per pelaaja myöskin, että käytetään niitä resursseja tehokkaasti. (Haastateltava A 6.3.2025)

Olosuhteiden lisäksi myös prosesseihin ja dokumentaatioon on kiinnitetty huomiota urheiluseuroissa A ja B. Urheiluseurassa A on haastateltava B:n mukaan lähdetty luomaan entistä enemmän yhteisiä toimintaperiaatteita seuran toiminnan kaikilla eri osa-alueille. Haastateltava D kertoo, että urheiluseurassa B on tänä vuonna lähdetty parantamaan dokumentaatiota. Dokumentaatioon liittyy esimerkiksi toimintakäsikirja, johon merkitään seuran toimintatapoja. Tällaisien toimien avulla uusien toimihenkilöiden on helpompaa päästä toimintaan mukaan ja toiminta voi myös tietyllä tavalla selkeytyä.

Suunnittelu- ja kehittämiskapasiteetti

Suunnittelun näkökulmasta urheiluseura A:ssa on haastateltava B:n mukaan laadittu strategia kuluvan vuoden aikana, ja sitä on lähdetty myös jo toteuttamaan. Haastateltava B toteaa kuitenkin,

että strategian taloudellista toteutusta ei ole vielä tarkasteltu pidemmän aikavälin näkökulmasta. Urheiluseura B:ssä on myös suunniteltu strategia seuraavalle 3 vuodelle. Haastateltava D kertoo, että strategiassa on otettu talous huomioon jokaisen vuoden kohdalta ja strategian alle on mietittynä tavoitteiden lisäksi myös toimenpiteet. Hän korostaa, että strategiassa tavoitteiden ja toimenpiteiden pitää olla linjassa. Urheiluseura C:ssä tehdään toimintasuunnitelma, mutta pidemmän aikavälin suunnitelmaa ei ole seurassa tehty. Haastateltavat E ja F kuitenkin painottava halua kehittyä seurana ja kehitysmuotoista kulttuuria.

Henkilökohtaiset suhteet sponsoreihin ja yhteiskunnallisiin toimijoihin voivat mahdollistaa esimerkiksi tehokkaampaa varainhankintaa ja parempia harjoitteluolosuhteita. Lisäksi esimerkiksi olosuhteet määrittelevät tiettyjä reunaehtoja urheiluseurojen taloudelle. Kokonaisuudessaan organisaatiokapasiteetti kertoo urheiluseuran kyvystä hallita resursseja toiminnan eri osa-alueet huomioiden. Tämä kokonaisuus luo edellytykset talousjohtamiselle.

5.2 Urheiluseurojen talous

Urheiluseurojen talousjohtamista tarkasteltaessa on keskeistä hahmottaa, miten talous nivoutuu osaksi seurojen päivittäistä toimintaa ja rakenteita. Seurojen arjessa talouden hallinta edellyttää jatkuvaa tasapainottelua erilaisten tavoitteiden, resurssien ja odotusten välillä, jolloin talous toimii samanaikaisesti sekä toiminnan mahdollistajana että sitä rajoittavana tekijänä. Yleisesti haastateltavien näkökannat seuran taloudesta vaihtelivat. Haastateltavat urheiluseurasta A ja B näkevät taloudenpidon keskeisenä osana toimintaa, kun taas haastateltavat urheiluseura C:stä näkevät sen enemmän toiminnan mahdollistavana tekijänä, mutta toteavat kuitenkin, että talousasiatkin on seurassa herättänyt viime aikoina enemmän kiinnostusta.

Seuran hallituksella on monta muutakin tärkeätä asiaa, mitä ne hoitaa tän pelkän taloushallinnon lisäksi, että mistä saadaan valmentajia ja minkälaisilla peliasuilla, niitä pitää välillä kilpailuttaa niitä toimijoita ja sitten pitää lobata kaupungin suuntaan sitten näistä toimitiloista ja on monta muuta asiaa, mutta kyllä tää talous on se, joka vaikuttaa kaikkeen. (Haastateltava A 6.3.2025)

Edellisissä alaluvuissa käsitellyt kapasiteetit ovat yhteydessä myös urheiluseuran talouteen. Misener ja Doherty (2009) toteavatkin, että kapasiteettien välillä on keskinäisiä riippuvuuksia. Näin ollen kapasiteetteja on haastavaa tarkastella toisistaan erillisinä kokonaisuuksina. Esimerkiksi sponsorit nousevat esiin taloudellisen sekä suhde- ja verkostokapasiteetin yhteydessä. Haastateltavat näkevätkin sidosryhmäsuhteiden vaikuttavan seurojen talouteen.

Onhan se tosi tärkeää, että jos sidosryhmiin on hyvät suhteet niin sehän auttaa ja jouhevoittaa kaiken tekemistä niin kyllä se sitten vaikuttaa loppu pelissä sitten talouteenkin, että saadaan vaikka näkyvyyttä, positiivisuutta ja sitä kautta vaikka sponsoreita. (Haastateltava C 9.3.2025)

Jos ajatellaan sitä kaupunkia vaikka sidosryhmä ja sieltä tulevia avustuksia, niin se vaikuttaa aika paljon. Kun katsotaan budjettia, niin se vaikuttaa sitä kautta päätöksiin, että onko meillä varaa esimerkiksi tehdä sitten asioita x esimerkiksi tulevalla kaudella ja tuota niin sitä kautta se vaikuttaa aika paljon sidosryhmäyhteistyöhön. – – Mutta joo on [sidosryhmäsuhteilla] iso vaikutus suunnitteluun ja siellä tehtäviin päätöksiin. (Haastateltava D, 19.3.2025)

Myös infrastruktuurin osalta on havaittavissa yhteyksiä talouteen. Haastateltava B kertoi, miten kaupungin päätöksien vuoksi seurat ovat joutuneet valitsemaan investoiko urheiluseura itse harrastustiloihin vai ostaako yksityiseltä.

Sillä on iso merkitys talouteen, että ei olla pelkästään yksityisten paikkojen varassa vaan saada näitä kaupungin paikkoja ja kaupunki huoltaa niitä. (Haastateltava A 6.3.2025)

Toisaalta kuntien ja kaupunkien päätökset tukea urheilutoimintaa tarjoamalla edullisia tai maksuttomia tiloja voivat keventää seurojen taloudellista taakkaa merkittävästi. Urheiluseura C:n tilanne havainnollistaa tätä hyvin, sillä ilmaiset harjoitustilat koetaan erittäin merkittäväksi tueksi, ja haastateltava F arvioi vastaavien tilakustannusten arvon nousevan vuositasolla kymmeneen tuhansiin euroihin.

Myös henkilöstö vaikuttaa suoraan talouteen ainakin sitä kautta paljonko palkkoja ja palkkioita seurassa maksetaan. Jos vapaaehtoisia on enemmän kulut pienenevät, mutta se voi tapahtua toiminnan laadun tai kasvun kustannuksella. Seurojen pitääkin löytää toimiva tasapaino vapaaehtoisten ja palkatun henkilöstön välille, jotta seura pystyy saavuttamaan tavoitteensa, mutta pitämään myös kulut riittävän kurissa.

5.2.1 Talouden hoito ja päätöksenteko seuroissa

Talousjohtamiseen vaikuttaa se, miten seuran talous ja päätöksenteko on yleisesti organisoitu, koska rakenteet määrittävät, kuka vastaa eri tehtävistä, miten tietoa kulkee ja millä tavoin päätöksiä tehdään. Urheiluseurassa A on siirrytty keväällä 2025 käyttämään tilitoimistoa hoitamaan käytännön taloushallintoa. Aikaisemmin seurassa on ollut palkattuna osa-aikainen kirjanpitäjänä. Talousvastaava hoitaa viestintää joukkueiden kanssa talousasioista, ja vie eteenpäin sieltä tulevat taloushallintoa koskevat viestit sekä seuran talousasiat tilitoimistolle. Sähköinen kirjanpitojärjestelmä tukee tätä kokonaisuutta. Kaikkien joukkueiden rahastonhoitajilla on järjestelmään pääsy, ja suurin osa talouteen liittyvistä käytännön asioista hoidetaan suoraan sen

kautta. Järjestelmä mahdollistaa myös sen, että joukkueet voivat seurata omaa taloustilannettaan reaaliaikaisesti. Talousvastaava hoitaa lisäksi esimerkiksi budjetointia, seurantaa ja raportointia hallitukselle. Hallitus taas on kokonaisuutena vastuussa toiminnasta ja taloudesta sekä seurassa tehtävistä päätöksistä.

Joukkueet toimivat urheiluseurassa A itsenäisesti. Vanhempainkokouksessa valitaan normaalisti joukkueelle muutama toimihenkilö, joista yksi ottaa yleensä vastuun taloudesta. Seuralla on yleiset ohjeistukset rahastonhoitajille, ja talousvastaavaan voi olla tarvittaessa yhteydessä. Toimihenkilöt tekevät itsenäisesti budjetin, jonka perusteella määritetään joukkueelta perittävät maksut. Budjetti yleensä hyväksytetään vielä vanhempainkokouksessa. Joukkueen toimihenkilöt seuraavat sitten itsenäisesti budjettia ja tekevät tarvittaessa toimia sen tasapainottamiseksi, kuten korottavat maksuja. Seura lähtökohtaisesti valvoo joukkueiden taloutta ainoastaan varmistaakseen, että joukkueen käyttämällä kustannuspaikalla on riittävästi rahaa laskujen maksamiseen. Seuratasolla budjetoinnin tavoitteena on muodostaa realistinen arvio tulevan kauden toiminnasta.

Sitten seuratasolla – – minä olen tehnyt joukkueiden osalta budjetoinnin edelliseen vuoteen perustuen hyvin karkeasti, koska sitten joukkueiden osalta se tulos pitäisi päättyä sitten kuitenkin aina nolnaan. – – Sitten seuran budjetti niin on tehty tavallaan niin, että on käyty läpi hallituksessa päätoiminnot, mitä aiotaan tulevalla kaudella tehdä – – ja sitten niistä on laskettu tavallaan se, ja sitten budjetoitu siis henkilöstömäärä sen mukaan, mitä on päätetty, että millä seuraava tilikausi mennään ja samalla tavalla varusteet, ja sitä kautta tavallaan päädytty siihen kulumassaan, mikä pitää kattaa. Ja sitten siihen on arvioitu sisään ne avustukset, mitä ajatellaan että voitaisiin saada, sponsorointi hyvin konservatiivisesti, koska aina ei ehkä ole saatu niin paljon kun toivottu. Mut sitten sitä kautta päästään siihen paljonko pitäisi sitten pelaajilta kerätä vuosimaksua ja sitten hallitus päättää sitten aina sen, että paljonko siitä asetetaan se vuosimaksu eri pelaajaryhmille. (Haastateltava B 25.3.2025)

Urheiluseura B:ssä on paljon samankaltaisuuksia urheiluseura A:n kanssa: käytössä on tilitoimisto, sähköinen kirjanpitojärjestelmä ja joukkueet ovat itsenäisiä. Erona urheiluseura A:han on se, että itse seura ei maksa oikeastaan muita kuin hallinnon kuluja esimerkiksi saatavien avustuksien avulla, ja kaikki muut kulut joukkueet hoitavat itse. Joukkueiden budjetit tehdään seuran puolelta keskitetysti, jonka jälkeen ne käydään joukkueiden rahastonhoitajien kanssa läpi. Sähköiseen kirjanpitojärjestelmään on kuitenkin pääsy vain tilitoimistolla, talousvastaavalla ja puheenjohtajalla. Joukkueiden kanssa kommunikoidaan sähköpostin kautta ja tiettyjä raportteja päivitetään rahastonhoitajille katsottavaksi. Taloutta katsotaan siis kokonaisuutena, mutta joukkueet seuraavat omaa tilannettaan. Johtoryhmä vastaa suuremmista linjauksista, kun taas talousvastaava ohjeistaa ja neuvoo arjen talousasioissa. Hän pitää tiivistä yhteyttä joukkueisiin ja käy tarvittaessa rahastonhoitajien kanssa läpi toteumia ja ennusteita.

Me [johtoryhmä] tehdään yhdessä ne päätökset, että se on tavallaan se puheenjohtajan rooli on siinä ottaa sidosryhmät juniorityöstä ja taloudesta esimerkiksi yhteen ja käydä sitten yhdessä ja tehdä päätökset sitä kautta (Haastateltava D 19.3.2025).

Urheiluseura C:n rakenne poikkeaa muista tutkimukseen osallistuneista seuroista, sillä sen alla toimii useita jaostoja, joiden alaisuudessa on edelleen eri joukkueita ja ryhmiä. Jaostot toimivat itsenäisesti ja joukkueiden tai ryhmien taloudenhoito riippuu jaostosta. Jaostoille ja tarvittaessa joukkueille tai ryhmille valitaan oma rahastonhoitaja, joka vastaa talousasioista sen osalta. Budjettien laatiminen hoidetaan jaostoissa itsenäisesti, ja seura puolestaan huolehtii yhteisistä menoista, kuten taloushallinnon kustannuksista. Taloushallintoa tukee sähköinen kirjanpitojärjestelmä, jota käytetään koko seuran tasolla. Käytännön talousasioita hoitaa seuran puolesta kehittämisspällikkö, kun taas kirjanpidosta vastaa ulkoinen tilitoimisto. Seuran hallitus seuraa taloudellista kokonaistilannetta tarkastelemalla saldoja ja tekee tarvittaessa talouteen liittyviä päätöksiä.

5.2.2 Talusjohtamisen käytäntöjä

Talusojohtaminen urheiluseuroissa rakentuu käytännönläheisistä prosesseista ja roolituksesta. Talusojohtamisen käytännöt vaihtelevat seurojen välillä, mutta niiden keskeisenä tavoitteena on varmistaa toiminnan jatkuvuus. Haastateltava B tiivistää oman näkemyksensä talusojohtamisesta seuroissa.

Tavallaan tällä hetkellä tää on niin pienen mittakaavan toimintaa, niin tää on ehkä tämmöistä päivittäisten asioiden huolehtimista ja sitten et tulevaisuuteen se raha riittää, ja että se talousarvio toteutuu. (Haastateltava B 25.3.2025)

Yleisesti talusojohtamisen tärkeimmäksi tehtäväksi haastateltava C nostaa yksinkertaisesti rahojen riittävyyden varmistamisen. Myös haastateltava A nostaa kassan hallinnan tärkeäksi tehtäväksi. Haastateltava C painottaa lisäksi, että hallitukselle tulee viestiä ajankohtaisista talouteen liittyvistä asioista, jotta koko hallituksella pysyy hyvä käsitys taloustilanteesta.

Edellisen luvun seurojen taloudenhoitoa koskevista kuvauksista kävi ilmi, että budjetointia hyödynnetään laajasti. Kaikki haastateltavat nostavatkin budjetoinnin esiin, kun kysytään talusojohtamisen tärkeimmistä tehtävistä. Urheiluseura A:n osalta haastateltava B kertoo, että seuran budjetti ja toimintasuunnitelma tehdään käsi kädessä, ja budjettia tehdessä arvioidaan, mitä toimintasuunnitelmassa mainitut asiat tarkoittavat lukuina. Haastateltava A kuitenkin toteaa, että kaudet ovat aika samanlaisia keskenään, mutta tehdyt päätökset tai muut muutokset tulee ottaa huomioon. Haastateltava C kertoo, että urheiluseura B:ssä joukkueiden osalta budjetit tehdään

edellisen vuoden perusteella. Hän kuitenkin kertoo, että uudet konseptit otetaan huomioon suunnitellussa. Haastateltava D lisää, että myös strategia linkittyy budjettiin.

Tietenkin talouden hyvä suunnittelu on a ja o – – menot ja tulot niin pystytään joukkueittain miettimään että riittääkö, ja miten seura jyvittää sitten sen toiminnan ja näin. Se meillä täytyy olla tiedossa vaan että mitä tulee ja mitä menee ja ihan siis joukkueitasolla käytännössä. (Haastateltava D 19.3.2025)

Urheiluseura C:ssä budjetointikäytännöt voivat vaihdella huomattavasti eri joukkueiden ja jaostojen välillä eikä kaikissa joukkueissa välttämättä ole käytössä budjettia. Haastateltava F kertoo kuitenkin, että jaostoja on pyritty ohjeistamaan paremmin tarkastelemaan budjettia laatiessaan muun muassa edellisen vuoden toteutumia sekä arvioimaan, millaisia joukkueita ja valmentajia seuraavalle kaudelle on tulossa. Haastateltava E lisää, että toimintasuunnitelma ja budjetti ovat pari ja niitä peilataan keskenään seurassa. Haastateltava F kertoo myös, että budjetoinnin prosessit ovat kehittyneet ja kokee sen tärkeäksi erityisesti isommissa jaostoissa.

Budjetin seuranta nostetaan myös tärkeäksi talousjohtamisen keinoksi erityisesti urheiluseuroissa A ja B. Seurannan avulla seurat pystyvät reagoimaan muutoksiin. Haastateltava B toteaaakin, että tällaisia tilanteita on viime vuosina tullut ja sen seurauksena on esimerkiksi jouduttu hieman korottamaan vuosimaksuja ja tekemään erityisponnisteluja varanhankinnassa. Myös haastateltava C kertoo, että joukkueiden kanssa käydään keskustelua mahdollisista poikkeamista. Tarvittaessa pohditaan, mistä voisi saada lisätuloja poikkeaman kattamiseksi, tai onko mahdollista karsia kuluja. Hänen mukaansa joukkueilla ei kuitenkaan juuri ole sellaisia menoja, joista voisi enää säästää.

Me käydään viikoittain meidän taloustilannetta läpi. Se voi olla lyhytkin palaveri, mutta me käydään viikoittain hyvin säännöllistä seurantaa ja toimenpiteitä vaativat kohdat sitten aina läpi. – – Mutta minä ja [haastateltava B] pyöritetään käytännössä niitä toimenpiteitä, mitkä ollaan määritetty syksyllä budjetoinnissa ja mitkä ollaan määritelty myös meidän strategiassa, että me vahditaan tavallaan sitä. – – Me seurataan käytännössä, miten meidän tavoitteet ja toteumat kohtaa toisiaan, että se on hyvin tiivistä seurantaa. (Haastateltava D 19.3.2025)

Joukkueet tekee siellä omaa seurantaa varmasti hyvin tiheästi. Seuran budjettia mä seuraan kuukausitasolla ja raportoin siitä sitten hallitukselle aina päätasolle, että mitä on tapahtunut ja miksi on tapahtunut ja mitä sitten, että pitääkö tehdä jotain. Ehkä toi just toi sähköinen järjestelmä on mahdollistanut sen myös, että sitä pystyy seurata hyvinkin tiheästi eikä vaadi mitään hirvittävää työstä, että kun se on ajantasalla. (Haastateltava B 25.3.2025)

Haastateltava D korostaa myös, että urheiluseurat tarvitsevat riittävät valmiudet talouden seurantaan.

Meillä täytyy olla tietynlaiset puitteet analyttisesti tai analytiikan osalta niin että pystytään seuraamaan, mihin suuntaan ollaan menossa, että se ei ole vaan niin kun tunne, että no tää vuosi on kiva, mutta me tarvitaan esimerkiksi avustuksia varten ja ylipäätään toimintakertomuksia muita varten me tarvitaan aika hyvin sitä tietoa, missä me oikeasti mennään. (Haastateltava D 19.3.2025)

Haastateltava F:n mukaan urheiluseurassa C budjettia ei lähtökohtaisesti seurata kovin tarkasti, mutta esimerkiksi kausimaksujen kertymää seurataan aktiivisesti. Näitä seuraamalla eri jaostot ja joukkueet tai ryhmät pyrkivät pysymään kartalla taloustilanteesta.

Meidän budjetit nyt ei ole ihan niin tarkkoja sillä lailla ollut. – – tulee kuitenkin aika paljon tuloja ja samoin kaikki projektit ja muut, että ei ole ollut sitä ihan sellaista budjettiseurantaa, että lähinnä se on tätä saldojen seurantaa meillä. (Haastateltava F 31.3.2025)

Haastateltava F kuitenkin kertoo, että nyt tilinpäätösvaiheessa on jaostoja kiinnostunut, miten mennyt tilikausi on sujunut talousmielessä. Hän kuitenkin toteaa, että seurassa on myös sellaisia ihmisiä, joita ei talous oikein kiinnosta vaan keskittyminen on enemmän urheilussa ja valmennuksessa.

Se on jännä asenne tuolla jaostoissa, että se on se jaoston puheenjohtaja tai joku johtokunnan jäsen, mutta sitten no meillä ne talousjutut katsoo se joku [nimi] siellä ja että mä ihmettelen, että miten voi vetää jotain jaostoa ettei ne eurot sitten sen kummemmin kiinnosta. (Haastateltava F 31.3.2025)

Haastateltava B tuo lisäksi esiin, että yksi talousjohtamisen keskeisistä tehtävistä on joukkueiden toiminnan yhdenmukainen ohjeistaminen. Tätä on urheiluseura A:ssa alettu painottamaan aiempaa systemaattisemmin. Kuten aiemmin on todettu, myös urheiluseurassa B toimintatapojen dokumentointia pidetään erittäin tärkeänä. Yhtenäisten ohjeiden ja dokumenttien avulla joukkueet saavat selkeää tietoa seuran talouskäytännöistä ja toimintaperiaatteista. Urheiluseurassa C tiedon kulkua on pyritty edesauttamaan sillä, että johtokunnassa on edustusta kaikista eri jaostoista.

5.2.3 Haasteita talousjohtamisessa

Haastattelut tuovat esiin myös useita haasteita, jotka konkretisoivat talousjohtamisen tilaa seuroissa ja auttavat ymmärtämään sen arjen realiteetteja. Haasteita talousjohtamiseen aiheuttaa ihmisten vaihtuminen ja ongelmat jatkuvuudessa. Haastateltava A kertoo, että jos toimihenkilöiden lapset lopettavat harrastuksen, myös vanhemmat usein vetäytyvät seuratoiminnasta lyhyellä aikajänteellä. Tämä johtaa siihen, että osaaminen ja hiljainen tieto poistuvat seurasta. Seurauksena aiemmin kehitetyt toimivat käytännöt saattavat unohtua, ja uusia toimijoita joudutaan perehdyttämään alusta alkaen. Mikä voi tarkoittaa jopa sellaisten ratkaisujen kehittämistä uudelleen, jotka olivat jo

aiemmin käytössä. Tämä kuvastaa sitä, kuinka jatkuvuuden puute voi johtaa osaamisen katoamiseen ja taloushallinnon prosessien katkeamiseen, mikä puolestaan vaikeuttaa suunnitelmallista ja pitkäjänteistä talousjohtamista, jota tutkittavissa seuroissa ei ollut toistaiseksi havaittavissa.

Haastateltava C kertoo myös jatkuvuuden ongelmasta urheiluseurassa B ja tuo esiin, että olisi tärkeää saada pysymään seurassa toimihenkilöitä, joiden lapset eivät ole mukana toiminnassa. Hän korostaa myös, että tehtävien jakautuminen useamman henkilön kesken on tärkeää, jotta yksittäiset toimijat eivät kuormitu liikaa tai pala loppuun. Haastateltava D nostaa esiin myös sen, että on tärkeää varmistaa, että taustat pysyvät mukana toiminnan kasvussa. Haastateltava F kertoo, kuinka jaostojen toiminta on ollut yhden ihmisen varassa.

[Yksi jaosto] on noussut ja laskenut ja noussut ja laskenut varmaan 4 tai 5 kertaa, että kun aina tulee joku yksi ihminen, joka ei huolehdi siitä jatkuvuudesta, yhteisön rakentamisesta niin sitten se loppuu siihen kun se yksi ihminen palaa loppuun.
(Haastateltava F 31.3.2025)

Kun vastuut kasaantuvat yksittäisille toimijoille ilman tukea ja rakenteita, korostuu henkilöriippuvuus, mikä tekee myös talousjohtamisesta haavoittuvaa. Haastateltava F toteaa myös, että nuoret ovat avainasemassa jatkuvuuden parantamisessa. Jos nuoret saavat hyviä kokemuksia osallisuudesta ja vastuun ottamisesta, niin he ryhtyvät siihen myös aikuisena helpommin.

Haastateltava B kertoo, että urheiluseura A:ssa jatkuvuuden haasteeseen on pyritty vastaamaan siirtymällä oman kirjanpitäjän sijaan tilitoimiston asiakkaaksi. Näin varmistetaan, että vaikka talousvastaava seurassa vaihtuisi, pysyy tilitoimisto samana ja taloushallinnon osaaminen säilyy. Hän totesi, että taloushallinnon hoitaminen olisi huomattavasti hankalampaa, jos sekä kirjanpitäjä että talousvastaava vaihtuisivat usein. Hän kertoo myös, että seurassa jatkuvuuden ongelmaan on pyritty vastaamaan sillä, että hallituksen pestit ovat lähtökohtaisesti kaksivuotisia. Haastateltava D toteaa lisäksi, että palkattujen työntekijöiden kautta voidaan saada helpommin jatkuvuutta toimintaan.

Jatkuvuuden varmistamisen osalta haastateltava C korostaa sellaisten prosessien luomista ja niiden kirjaamista ylös niin, että toiminta jatkuisi niiden pohjalta, vaikka henkilöt vaihtuisivat.

Haastateltava D nostaa esiin myös dokumentoinnin tärkeyden sekä henkilökohtaiset suhteet uusien ihmisten saamisessa mukaan toimintaan. Jatkuvuuden varmistamiseen liittyy tietenkin myös keinot, mitä seurat käyttävät yleisesti vapaaehtoisten saamiseksi, josta kerrottiin tarkemmin luvussa 5.1.2.

Aika paljon myös heillä [vanhoilla hallituksen jäsenillä] on ehdotuksia seuraavaksi henkilöksi, eli tuota sieltä tulee aika hyvin oman kokemuksen mukaan. Mutta sitten tietenkin yksi, mikä siihen jatkuvuuteen on, niin me on tosi paljon lähdetty tänä vuonna

parantamaan dokumentaatiota mitä tehdään, ja jäsentelemään tietoa, keräämään tietoa ja toki jäsentelemään sitä kautta ja tekemään tällaisia selkeämpiä yhteisiä pelisääntöjä.
(Haastateltava D 19.3.2025)

Erilaiset toimintaympäristöstä tulevat haasteet tai riskit tulivat kaikissa haastatteluissa esiin.

Haastateltava F kertoo kunnan yleisen taloustilanteen ja syntyvyyden laskun toimintaympäristössä olevina haastavina trendeinä. Nämä voivat aiheuttaa painetta taloudelle ja vaatia talousjohtamiselta esimerkiksi parempaa suunnittelua, varautumista ja riskienhallintaa. Haastateltava A nostaa esiin, kuinka kaupungin tekemät päätökset voivat aiheuttaa merkittävän haasteen tai jopa riskin esimerkiksi siinä, jos avustuksia ei jaeta enää urheiluseura A:n kaltaisille seuroille tai jos päätetään, että seura ei saakaan halleista harjoitustilaa. Hän toteaa, että tämänkaltaiset päätökset voivat vaikuttaa merkittävästi talouteen ja johtaa jäsenille koituvien kustannusten merkittävään kasvuun. Haastateltava B toi esiin kaksi merkittävää haastetta, jotka ovat harjoitustilojen niukkuus sekä harrastuskustannusten jatkuva nousu. Hän korosti, että kustannusten kasvu vaikeuttaa osallistumista ja lisää painetta löytää uusia rahoituslähteitä, joilla voidaan keventää jäsenille koituvaa taloudellista taakkaa. Talousjohtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että seuran on jatkuvasti etsittävä uusia tulovirtoja sekä pyrittävä mahdollisimman kustannustehokkaaseen toimintaan, jotta harrastaminen pysyy saavutettavana.

Haastateltava D näkee haasteena sekä harrastajien houkuttelemisen pienemmän lajin pariin että liian nopean kasvun, sillä silloin taustatoimijoiden voi olla vaikea pysyä kehityksen vauhdissa. Hän toteaa myös, että haasteena voi olla rakentaa junioreista eteenpäin jatkuvan kehittymisen putki korkeammille sarjatasoille. Nämä erilaiset skenaariot voivat luoda talousjohtamiselle erilaisia vaatimuksia, sillä toisaalta voidaan tarvita kykyä sopeutua pienemmän mittakaavan toimintaan ja toisaalta osaamista skaalata talousprosesseja hallitusti kasvun mukana. Haastateltava F pitää tietynlaisena haasteena seuran rakennetta, jossa johtokunta saatetaan kokea irralliseksi muusta toiminnasta. Tämä vaikeuttaa ihmisten sitouttamista koko seuran toimintaan ja voi heijastua lopulta myös talousjohtamisen sujuvuuteen seuran ollessa eriytynyt.

Urheiluseurojen talousjohtaminen rakentuu pitkälti käytännönläheisistä prosesseista liittyen suunnitteluun ja seurantaan. Haastattelut osoittavat, että seuroissa talouden hallinta perustuu usein vapaaehtoisten panokseen ja totuttuihin toimintamalleihin. Kun vastuu jakautuu useille toimijoille ja osaaminen vaihtelee, talousjohtaminen jää usein reaktiiviseksi ja keskittyy arjen hallintaan strategisen suunnittelun sijaan. Vaillinaisten seurantamekanismien takia seuroissa joudutaan ajoittain toimintavuoden aikana joko hankkimaan lisärahoitusta tai leikkaamaan kuluista.

Seuraavaksi havaintoja yhdistetään teoreettiseen viitekehykseen, jotta pystytään selittämään olosuhteiden yhteyttä talousjohtamiseen.

5.3 Keskustelu tuloksista

Tutkimuksen tavoitteena on analysoida, miten sisäiset ja ulkoiset olosuhteet selittävät urheiluseurojen talousjohtamista. Tutkielma on rajattu tarkastelemaan vapaaehtois pohjalta toimivia urheiluseuroja ja olosuhteiden ymmärtämisessä hyödynnetään organisaatiokapasiteetin käsitettä, jonka avulla voidaan jäsentää urheiluseurojen resursseja. Lisäksi resurssiriippuvuusteoria auttaa selittämään haastatteluista tehtyjä havaintoja. Näiden olosuhteiden tarkastelu auttaa hahmottamaan, miksi talousjohtaminen saa eri seuroissa erilaisia muotoja ja painotuksia.

Ensinnäkin tutkimuksessa mukana olevista urheiluseuroista voidaan sanoa, että niistä löytyy vaihtelevasti eroja ja yhtäläisyyksiä resurssien ja talousjohtamisen osalta. Mäenpää ja Korkatti (2012, 4) ovatkin kuvanneet urheiluseuroja monipuolisiksi ja monimuotoisiksi.

Organisaatiokapasiteetin näkökulmasta seuroissa tärkeimpään rooliin nousee henkilöstökapasiteetti, sillä ilman vapaaehtoisia ja mahdollisia työntekijöitä seuroissa ei voisi olla toimintaa. Näin se voidaan nähdä perusedellytyksenä seurojen toiminnalle. Henkilöstökapasiteetin rooli keskeisimpänä yksittäisenä kapasiteettina nousee esiin myös aikaisemmissa tutkimuksissa (Hall ym. 2003; Misener & Doherty 2009). Eri kapasiteeteilla on havaittu olevan myös keskinäisiä riippuvuuksia (Misener & Doherty 2009; Svensson & Hambrick 2016) ja näitä erilaisia keskinäisiä riippuvuuksia havaitaan myös tässä tutkimuksessa. Esimerkiksi havaitaan, että seurassa olevan henkilöstö vaikuttaa siihen, miten taloutta hoidetaan. Tämä korostaakin organisaatioiden kokonaisvaltaisuutta ja sitä, miten talousjohtamista tarkastellessa on tärkeää ottaa huomioon talouden lisäksi myös organisaatioiden muut olosuhteet. Ilyas ym. (2020) näkevät vapaaehtoistyön ja taloudellisen vakauden keskeisimpinä menestystekijöinä pitkällä aikavälillä. Urheiluseurojen A ja B osalta tämä sama näkemys tuli esiin haastatteluissa. Urheiluseura C:n osalta talous ei saanut niin suurta painoarvoa.

Resurssiriippuvuusteoria auttaa selittämään urheiluseurojen ympäristöä, ja tämä tutkimus vahvistaakin resurssiriippuvuusteorian keskeisen oletuksen, jonka mukaan urheiluseurat eivät ole omavaraisia toimijoita, vaan ne ovat riippuvaisia ulkoisista resursseista (Pfeffer & Salancik 1978). Tuloksissa havaitaan, että seurojen toimintakyky ja taloudellinen vakaus rakentuvat useiden sellaisten resurssien varaan, joita ne eivät itse hallitse. Tämä synnyttää ympäristön aiheuttamaa epävarmuutta ja pakottaa seurat sopeuttamaan toimintaansa suhteessa niihin tahoihin, jotka hallitsevat näitä resursseja (Pfeffer & Salancik, 1978).

Tulosten perusteella voidaankin todeta, että kaikki seurat ovat riippuvaisia jäseniltä kerättävistä maksuista. Tämä johtaa siihen, että mitä vähemmän seura pystyy laajentamaan rahoitus pohjaa sitä enemmän se joutuu tukeutumaan jäsenten maksamiin maksuihin, mikä on havaittu myös aiemmassa tutkimuksessa (Hassain ym. 2013, 36). Urheiluseurojen riippuvuus jäseniltä saataviin maksuihin tekee toiminnasta haavoittuvaa erityisesti tilanteissa, joissa harrastajamäärät vähenevät tai kotitalouksien maksukyky heikkenee. Resurssiriippuvuusteorian näkökulmasta tätä riippuvuutta yhteen rahoituslähteeseen pidetään riskinä organisaation autonomian ja kestävyuden näkökulmasta (Wicker & Breuer 2011). Urheiluseuroissa saadaankin rahoitusta myös muista lähteistä, ja näitä lähteitä pyritään kaikissa seuroissa löytämään aktiivisesti lisää. Kaikki urheiluseurat saivat kaupungilta tai kunnalta avustusta, mutta urheiluseura C toimii selkeimmin kunnan tarjoamien resurssien varassa. Urheiluseuran C:n sijainti pienemmällä paikkakunnalla kaventaa sen verkostoja ja mahdollisuuksia löytää vaihtoehtoisia rahoituskanavia, mikä resurssiriippuvuusteorian mukaan lisää riippuvuutta kunnan tarjoamasta tuesta. Urheiluseura A:ssa muiden rahoituslähteiden lisäksi rahoituksen hallinnassa on auttanut vararahasto. Resurssiriippuvuusteoria selittääkin halua laajentaa rahoitus pohjaa ja sitä kautta vähentää riippuvuutta jäsenien maksamista maksuista. Urheiluseurat pyrkivätkin ainakin jollain tavoin vähentämään riippuvuutta tietyistä resursseista ja löytämään vaihtoehtoisia lähteitä resurssien saamiseksi. Tavoitteena tässä on resurssiriippuvuusteorian mukaan turvata seurojen tarvitsemat resurssit ja vähentää epävarmuutta.

Urheiluseurojen toiminnan erikoisuutena on se, että jäsenet toimivat tietynlaisessa kaksoisroolissa sekä toiminnan keskeisinä rahoittajina että palvelujen käyttäjinä. Esimerkiksi talouden ohjauksen näkökulmasta tämä vaatii tasapainoilua ja luo jännitteitä: toisaalta on varmistettava riittävän resurssipohjan kerryttäminen seuran toiminnan jatkuvuuden ja kehittämisen turvaamiseksi ja toisaalta on vastattava jäsenten odotuksiin laadukkaasta ja saavutettavasta toiminnasta. Tästä ilmenee resurssiriippuvuusteorian ydin, sillä seura tarvitsee jäsentensä maksut pysyäkseen toiminnassa, mutta samalla niiden mukana tulevat odotukset ohjaavat toimintaa.

Kaikissa urheiluseuroissa nousee esiin vahva riippuvuus halvoista tai ilmaisista harjoitustiloista, mikä konkretisoi resurssiriippuvuuden vaikutukset. Jos kunta muuttaa tukipolitiikkaansa tai vähentäisi tarjolla olevia resursseja, seuraukset näkyisivät suoraan seurojen arjessa ja kustannusrakenteessa. Haastateltava A onkin nostanut tämän mahdolliseksi riskiksi toiminnalle. Urheiluseurassa A tämä riski onkin jo toteutunut pienimuotoisesti, sillä kaupungin tekemät päätökset olla investoimatta harjoitustiloihin on johtanut siihen, että tiloja on pitänyt löytää yksityiseltä taholta kalliimpaan hintaan. Resurssiriippuvuusteorian mukaan riippuvuus ulkoisista

toimijoista pakottaakin organisaatiot toimimaan näiden tahojen odotusten mukaan (Pfeffer & Salancik 1978).

Resurssiriippuvuusteoria tarjoaa myös näkökulman seurojen strategisten valintojen ymmärtämiseen, sillä seurat tarvitsevat erilaisia resursseja toimintansa mahdollistamiseksi (Kreiser & Marino 2002). Tämä näky haastateltava B:n kuvauksessa, jossa hän tuo esiin, että liian nopea kasvu voi olla riski, jos olosuhteet ja resurssit eivät pysy kehityksen mukana. Tämä onkin vaikuttanut myös urheiluseura B:n strategian valmistelussa, jossa kasvatavoitteet on pyritty tasapainottamaan saavutettavissa olevien resurssien kanssa.

Pelkkä ulkoinen toimintaympäristö ei selitä seurojen toimintaa, vaan myös sisäiset olosuhteet vaikuttavat ratkaisevasti siihen, miten seura organisoituu, asettaa tavoitteensa ja tekee päätöksiä. Ulkoiset tekijät luovat toiminnalle raamit, mutta seuran kyky hyödyntää resursseja ja sopeutua muutoksiin määräytyy pitkälti sen sisäisen kapasiteetin perusteella. Taulukko 4 kokoaa yhteen tutkimuksessa tunnistetut keskeiset sisäiset tekijät, jotka vaikuttavat seurojen toimintaan.

Taulukko 4 Urheiluseurojen sisäiset olosuhteet

	Urheiluseura A	Urheiluseura B	Urheiluseura C
Talousosaaminen	Huomattavaa	Huomattavaa	Perustasolla
Budjetointi	Suunnitelmallista, ottaa huomioon toimintasuunnitelman	Joukkueisiin perustuvaa, linkittyy myös strategiaan	Budjetteja tehdään, mutta ne eivät välttämättä ole kovin todenomaisia, pyritään kehittämään
Henkilöstö	Palkattu junioripäällikkö, vapaaehtoisia	Vapaaehtoisia	Palkattu kehittämisspäällikkö, vapaaehtoisia
Hallinto	Tilitoimisto, hallituksen jäsenten toimikaudet kaksivuotisia, luodaan yhteisiä toimintamalleja	Tilitoimisto, rakenteita kehitetään aktiivisesti, hallituksessa on jatkuvuutta	Tilitoimisto, seuran tasoa ei koeta niin tärkeäksi, jaostojen kesken vaihtelevuutta osassa hyvin jatkuvuutta ja toisissa yhden ihmisen varassa
Toiminnan suunnittelu	Toimintasuunnitelma, juuri tehty uusi strategia, toimeenpano vielä alkuvaiheessa	Toimintasuunnitelma, strategia ja sen toimeenpano suunniteltu ja jo toteutettu	Toimintasuunnitelma, mutta ei pidemmän aikavälin suunnittelua

Empiirinen aineisto osoittaa, että vapaaehtoisten rooli on henkilöstökapasiteetin näkökulmasta keskeinen kaikissa tutkituissa seuroissa. Toiminnan rakentuminen vapaaehtoistyön varaan synnyttää kuitenkin paineita erityisesti osaamisen säilyttämisen ja toiminnan jatkuvuuden turvaamisen osalta. Tutkimuksessa nousee esiin, että työkuorman keskittyminen harvoille aktiivisille toimijoille aiheuttaa uupumusta ja mahdollisesti rajoittaa seuran kehitystä. Tämä on ilmiö, jonka Misener ja

Doherty (2009) tunnistavat henkilöstökapasiteetin keskeiseksi haasteeksi. Lisäksi pieni aktiivisten joukko vaikuttaa suuresti siihen, miten seuroissa toimitaan esimerkiksi talousjohtaminen systemaattisuuden näkökulmasta. Palkatut työntekijät voivatkin olla tärkeässä roolissa henkilöstökapasiteetin vahvistamisessa edesauttaen toiminnan jatkuvuutta ja kehittämistä. Näin ollen henkilöstökapasiteetin vahvistaminen voi vähentää resurssi riippuvuutta pienentämällä riippuvuutta yksittäisistä henkilöistä. Vapaaehtoistyön organisointi nouseekin keskeiseksi osa-alueeksi, jonka onnistuminen vaikuttaa merkittävästi seurojen toimintaedellytyksiin myös taloudellisesti. Tutkimuksen perusteella vapaaehtoisten rekrytoinnissa ja sitouttamisessa korostuvat henkilökohtaiset suhteet sekä yhteisöllinen ilmapiiri, joka rakentuu pitkälti seurojen organisaatiokulttuurin varaan. Partanen (2007) toteaaakin, että organisaatiokulttuuri heijastuu yrityksen toimintaan kokonaisvaltaisesti.

Toiminnan suunnittelun taso heijastaa kunkin seuran asettamia tavoitteita. Suunnitelmallisuus korostuu erityisesti urheiluseuroissa A ja B, joissa myös kilpailulliset tavoitteet ovat suuremmassa roolissa. Näissä seuroissa talousosaamista on enemmän käytettävissä, mikä tukee suunnitteluprosesseja ja mahdollistaa tavoitteellisemman toiminnan. Urheiluseurassa C painopiste on puolestaan kestävässä ja pitkäjänteisessä seuratoiminnassa, mutta haastateltavat tuovat esiin vahvan halun kehittää toimintaa. Jaostorakenne hajauttaa suunnittelua yksittäisten toimijoiden varaan, ja talousosaamisen puute vähentää budjetointiin ja talousasioihin kohdistuvaa huomiota.

Urheiluseuroissa A ja B hallituksen rooli on suuri ja se käytännössä ohjaa koko seuran toimintaa. Aineistosta havaitut hallituksen tehtävät mukailivat Inglisin (1997) jaottelua sen erilaisista tehtävistä. Urheiluseurassa C hallituksen rooli ei korostunut yhtä paljon, mihin vaikutti todennäköisesti seuran jaostopohjainen rakenne. Yleisesti jäsenistö ei nähnyt hallintoa urheiluseura C:ssä niin tärkeänä ja painotti enemmän liikuntamahdollisuuksien tarjoamista. Kaikkien seurojen osalta tutkimus tukee Lundasenin (2014) havaintoa siitä, että seurojen toimintatapa on demokraattinen ja nojaa seurojen omiin arvoihin. Urheiluseurassa B on kuitenkin eniten havaittavissa myös liiketoimintamaisesta johtamistapaa, mikä tulee ilmi esimerkiksi kattavassa suunnittelussa. Terzieva ym. (2024) mukaan demokraattisen ja liiketoimintamaisen johtamistavan tasapainottaminen on tärkeää seurojen toiminnan näkökulmasta.

Urheiluseuroissa A ja B hallitus vastaa talousjohtamisesta, ja tehtävää pidetään keskeisenä osana hallituksen toimintaa. Tämä tukee Brownin ja Chaon (2010) havaintoja, joiden mukaan talousjohtaminen kuuluu hallituksen tärkeimpiin rooleihin. Urheiluseurassa C talousjohtaminen on huomattavasti pienimuotoisempaa ja hallituksenkin rooli talouden osalta on enemmän linjassa

lakisääteisten tehtävien kanssa sekä kassavirran seurannassa. Talousjohtamisen luonne urheiluseuroissa on kuitenkin monimuotoinen eikä sitä voi kuvata yksiselitteisesti. Jokaisen seuran toimintatavat muodostuvatkin suhteessa esimerkiksi historiaan, käytäntöihin, organisaatiokapasiteettiin sekä toimintaympäristöön. Näiden tekijöiden yhteisvaikutus luo seuratohtaisia erityispiirteitä, jotka heijastuvat seuran toimintaan.

Yleisesti kirjallisuudessa talousjohtaminen nähdään systemaattisena prosessina, joka koostuu suunnittelusta, toteutuksesta ja valvonnasta (Järvenpää ym. 2017; Neilimo & Uusi-Rauva 2005). Tämä kolmijakoinen rakenne on jossain määrin havaittavissa kaikissa tutkituissa seuroissa, mutta sen systemaattisuus ja käytännön toteutus vaihtelivat. Suunnittelun välineenä olevia budjetteja tehtiin kaikissa seuroissa vaihtelevin painotuksin. Seuroissa A ja B budjetointi on vakiintunut käytäntö, ja sen teossa peilattiin edellisen vuoden lisäksi myös toimintasuunnitelmaa. Sen sijaan urheiluseurassa C budjetointi käytännöt seuran sisällä vaihtelevat ja prosessi on epämuodollisempi. Näitä eroja selittää seurojen organisaatiokapasiteetti, jossa esimerkiksi henkilöstö ja rakenteet vaikuttaa siihen, miten budjetointia on mahdollista toteuttaa. Yleisesti kaikissa seuroissa talouden suunnittelua ohjaa käytännönläheinen lähestymistapa, jossa budjetointia määrittää ensisijaisesti rahojen riittävyys. Tämä kuvastaa vapaaehtoistoimintaan perustuvien urheiluseurojen arkilähtöistä talousajattelua, jossa yksityiskohtainen ja/tai strateginen ohjaus jää usein taka-alalle.

Jäseniltä perittävien maksujen määrittäminen on olennainen osa urheiluseurojen budjetointiprosessia ja keskeinen osa talousjohtamista, sillä maksut muodostavat merkittävän osan toiminnan rahoituksesta ja ovat keskeisiä taloudellisen kestävyuden kannalta. Budjetointiin ja talousjohtamiseen vaikuttavat myös muiden rahoituslähteiden, kuten avustusten, saatavuus. Lisäksi kulurakenteen hallinta ja optimointi on tärkeä osa kestävää taloudenhoitoa. Urheiluseuroissa A ja B budjettia seurataan ja vertaillaan toteutumaan aktiivisesti ja talousasioita käydään hallituksen kokouksissa läpi usein. Näin pysytään koko ajan hyvin perillä taloudellisesta tilanteesta ja poikkeamiin pystytään reagoimaan ajoissa. Urheiluseurassa C systemaattista budjettien seurantaa ei ole, vaan toiminta nojaa lähinnä varojen riittävyyden tarkkailuun arjessa. Zietlowin (2018) mukaan tämäntyyppinen puute altistaa organisaation taloudellisille riskeille, koska toimenpiteitä vaativia kohtia ei välttämättä huomata. Tällaisia tapauksia ei kuitenkaan tullut haastatteluissa esiin. Urheiluseurassa A talousjohtamisen välineenä on myös vararahasto, joka lisää seuran taloudellista liikkumisvaraa ja riskiensietokykyä.

Urheiluseuroissa A ja B talousjohtamista on pyritty systematisoimaan ja jatkuvuutta turvaamaan dokumentoinnin ja viestinnän avulla, sillä esimerkiksi talousosaaminen on keskittynyt vain pienelle

joukolle henkilöitä. Misener ja Doherty (2009) painottavatkin, että tehokas tiedonvaihto on keskeistä henkilöiden vaihtuessa. Tavoitteena tässä on vähentää henkilöriippuvuutta ja vahvistaa talousosaamista. Henkilöstökapasiteetin ja rakenteellisen kapasiteetin vahvistaminen voikin kasvattaa organisaation resilienssiä muutoksia kohtaan. Haasteet jatkuvuudessa ovat jo aiemmin konkretisoituneet seurassa A, minkä vuoksi seura on ryhtynyt kehittämään uusia toimintamalleja ongelmien ehkäisemiseksi. Urheiluseurassa C vastaavaa dokumentointia ei ollut havaittavissa, mikä voi selittyä pitkään toimineella kehittämisspäälliköllä, joka on luonut jatkuvuutta toimintaan.

Rahoituspohja on seurojen toiminnan perusta, sillä se määrittelee, millä tavoin seura voi taloudellisesti suunnitella, toteuttaa ja ohjata toimintaansa. Kaikkien seurojen rahoituspohja näyttää suuressa mittakaavassa samankaltaiselta: jäseniltä kerättävät maksut ovat suurin tulonlähde, ja sen jälkeen esiin nousevat avustukset. Tutkittavissa seuroissa talousjohtaminen painottuu erityisesti kustannusten hallintaan ja varojen kohdentamiseen niin, että ydintoimintaa pystytään pyörittämään ja jäsenistölle pystytään tarjoamaan odotusten mukaista palvelua. Haastatteluista käy ilmi, että tulojen rakenne on johtanut konservatiiviseen budjetoitinkulttuuriin, jossa painotetaan riskien minimointia ja taloudellisen vakauden säilyttämistä suurempien investointien sijaan. Tämä varovainen lähestymistapa voidaan nähdä olevan seurausta organisaation taloudellisesta riippuvuudesta sidosryhmistä, joiden odotuksiin ja vaatimuksiin sen on sopeuduttava niin kuin resurssiriippuvuusteoria korostaa (Pfeffer & Salancik 1978).

Seuroissa pyritään kuitenkin laajentamaan rahoituspohjaa eri tavoin. Monipuolisten rahoituslähteiden tärkeys on havaittu myös aikaisemmissa tutkimuksissa (Miragaia ym. 2016). Rahoituspohjan laajentamistavoite näkyy erityisen selvästi urheiluseura B:ssä, jossa tavoitellaan voimakasta kasvua. Myös urheiluseura A:ssa on vastaavia tavoitteita. Urheiluseura C puolestaan etsii aktiivisesti uusia rahoituskanavia toimintansa tueksi. Näitä pyrkimyksiä voidaan tulkita keinona vähentää riippuvuutta yksittäisistä rahoituslähteistä ja vahvistaa seuran autonomiaa, mikä on resurssiriippuvuusteorian näkökulmasta keskeinen strateginen tavoite (Pfeffer & Salancik 1978). Uudet rahoituslähteet nähdäänkin seuroissa ennen kaikkea kasvun mahdollistajina.

Sidosryhmien rooli korostuu mainitussa tasapainoilussa niiden tahojen kanssa, joista organisaatio on riippuvainen. Talousjohtamisessa joudutaan sovittamaan yhteen monen eri ulkopuolisen tahon odotuksia ja reunaehtoja. Ulkoisten sidosryhmien osalta erityisesti kunnat vaikuttavat seurojen toimintamahdollisuuksiin tarjoamalla suoraa rahallista tukea ja muita resursseja. Näihin resursseihin kuitenkin liittyy usein esimerkiksi raportointiin vaikuttavia ehtoja tai odotuksia toiminnan yhteiskunnallisesta merkityksestä. Esteve ym. (2011) mukaan vahvat suhteet ulkoiisiin sidosryhmiin

ovat yhteydessä niiltä saatavaan tukeen, mikä näkyy tässä tutkimuksessa siinä, että kunnalliseen yhteistyöhön panostettiin ja sitä pidettiin tärkeänä esimerkiksi olosuhteiden kehittämisen näkökulmasta. Tukien hakeminen vaatii kuitenkin aikaa ja tietoa eri vaihtoehdoista, mikä korostaa dokumentoinnin ja kommunikoinnin tärkeyttä toimihenkilöiden vaihtuessa. Sponsoreilla on tutkimuksessa seurojen talouteen vähäisempi vaikutus, mikä tukee Ivaškovićin (2019) havaintoa siitä, että alemmilla sarjatasoilla sponsorien vaikutus on pienempi. Sponsorien kohdalla tuki ei perustu pitkäjänteisiin suhteisiin seurojen kanssa vaan yhteistyö on usein seurausta tiettyjen henkilöiden tuttavuuksista ja yksittäisistä kontakteista, mikä tekee sponsoroinnista henkilöriippuvaista.

Resurssiriippuvuusteorian näkökulmasta henkilöriippuvuus tekee seuran kyvystä hallita näitä resursseja rajallisen, sillä niiden saanti ja jatkuvuus eivät ole seuran kontrollissa, vaan yksittäisten toimijoiden verkostojen varassa, mikä lisää epävarmuutta ja heikentää resurssien hallintaa. Lisäksi ilman aktiivista ja systemaattista sidosryhmähallintaa sponsorisuhteet jäävät helposti satunnaisiksi ja lyhytkestoisiksi, mikä vähentää niiden strategista arvoa seurojen talouden näkökulmasta. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida varmuudella arvioida, kuinka suhteet vaikuttavat saadun tuen tai rahoituksen määrään, mutta havaintojen mukaan kuntien ja kaupunkien kanssa tehtävään yhteistyöhön panostetaan enemmän, ja myös niiltä saatu tuki on sponsoreilta saatua rahoitusta merkittävämpää.

Myös sisäisillä sidosryhmillä, kuten jäsenillä, vapaaehtoisilla ja työntekijöillä, havaitaan olevan merkittävä vaikutus talousjohtamiseen. Resurssiriippuvuusteorian näkökulmasta sisäiset sidosryhmät ovat urheiluseuroille yhtä aikaa voimavara ja rajallisuuden lähde. Jäsenten maksut muodostavat talouden perustan, mutta samalla heidän odotuksensa ohjaavat sitä, mihin suuntaan resurssit kohdennetaan. Vapaaehtoisten panos on kriittinen esimerkiksi talouden ohjauksessa, mutta samalla vaihtuvuus voi tehdä toiminnasta haavoittuvaa. Palkatut työntekijät taas voivat vähentää henkilöriippuvuutta ja tuoda jatkuvuutta suunnitteluun, mutta toisaalta he vaativat taloudellisia resursseja seuralta. Sisäiset sidosryhmien vaikuttavat merkittävästi siihen, miten tämänkin tutkimuksen jokainen seura on muotoutunut erilaiseksi.

Seurojen tavoitteet heijastuvat myös organisaatiokulttuuriin ja sitä kautta talousjohtamiseen. Organisaatiokulttuurin vaikuttavat organisaatiokapasiteetin luomat edellytykset. Yleisesti organisaatiokulttuuri ohjaa sitä, mihin suuntaan seura asemoituu, eli painottaako se esimerkiksi palvelujen tuottamista, yhteisöllisyyttä vai kilpaurheilun kehittämistä. Tämä asemoituminen muokkaa puolestaan talousjohtamisen tavoitteita, rakenteita ja käytännön toimintaa. Urheiluseura

A:ssa organisaatiokulttuuri on murrosvaiheessa. Perinteiset ja vakiintuneet toimintatavat ovat edelleen vahvasti läsnä, mutta rinnalle on noussut pyrkimys kasvuun ja yhtenäisen toiminnan kehittämiseen. Urheiluseura B:ssä kulttuuri näyttäyty selkeämmin tavoitteellisena ja tulevaisuuteen suuntautuneena. Urheiluseura C:n organisaatiokulttuuri näyttäyty hajanaisena, sillä toiminta on vahvasti jaostokohtaista. Tästä huolimatta seurassa on yleisesti tunnistettavissa kehitysmuotoinen kulttuuri. Organisaatiokulttuuri toimii siis myös rakenteellisena tekijänä, joka muovaa talousjohtamista. Vaikka resurssiriippuvuus asettaa ulkoisia paineita, seuran sisäinen kulttuuri vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten näihin paineisiin vastataan. Kulttuuri voi siis joko vahvistaa tai heikentää kykyä sopeutua ja kehittyä suhteessa taloudellisiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

Organisaatiokulttuuri linkittyy tiiviisti myös hallintorakenteisiin, joiden kautta se konkretisoituu arjen toimintaan. Tutkimuksessa havaitaan, että seurojen hallintomallit vaikuttavat keskeisesti siihen, kuinka suunnitelmallista ja järjestelmällistä talousjohtaminen on. Urheiluseuroissa A ja B hallituksella on keskeinen rooli taloudellisessa ohjauksessa, mikä mahdollisti ennakoivan budjetoinnin, säännöllisen seurannan ja taloudenhallinnan kehittämisen osana laajempaa toiminnan suunnittelua. Näissä seuroissa hallintorakenne tuki selkeästi organisaatiokulttuurin tavoitteellisuutta ja loi edellytyksiä talousjohtamisen systematisoinnille. Sen sijaan urheiluseura C:ssä hallinto oli hajautuneempaa, ja talousjohtaminen jakautui useiden toimijoiden vastuulle. Tämä johti epäyhtenäisiin käytäntöihin ja teki talouden suunnittelusta reaktiivisempaa ja henkilöriippuvaisempaa. Tämä osoittaa, kuinka hallintorakenne ei pelkästään määritä vastuunjakoja vaan myös vaikuttaa siihen, miten seura pystyy viemään tavoitteita käytäntöön. Tässä mielessä rakenne ja kulttuuri muodostavat yhdessä kokonaisuuden, joka joko tukee tai heikentää talousjohtamisen kehittymisen edellytyksiä seurassa.

Taloulosaamisen taso näyttäyty keskeisenä selittäjänä siinä, kuinka formaalia ja järjestelmällistä talousjohtaminen on. Hall ym. (2003) onkin todennut, että osaamisen puute rajoittaa organisaation kehitystä. Seuroissa A ja B taloulosaaminen on keskitetty pienelle mutta osaavalle joukolle, mikä on mahdollistanut johdonmukaisten käytäntöjen luomisen sekä dokumentoinnin ja sitä kautta osaamisen siirtämisen uusille toimijoille. Urheiluseura C:n taloulosaamisen rajoittuneisuus vaikuttaa konkreettisesti siihen, ettei talousjohtamista olla kyetty systematisoimaan samassa määrin ja painopiste on lähinnä käytännön taloushallinnon hoitamisessa. Taloulosaamiseen liittyvät erot pohjautuvat pitkälti siihen, millaisia vapaaehtoisia tai työntekijöitä seuroissa on. Inglis (1997) toteaa, että seuroissa on tärkeää hyödyntää ihmisten erityisosaaminen. Ongelmaksi voi kuitenkin tulla, että seuran toiminnassa ei ole riittävästi osaajia tietyltä alueelta näin

ollen näiden alueiden kehittäminen muodostuu hankalaksi, mikä oli nähtävissä kaikissa seuroissa jossain muodossa. Toisin kuin yritysmaailmassa, osaamista ei seuroissa lähtökohtaisesti voida hankkia ulkopuolelta rajallisten resurssien takia. Näin ollen talousjohtamisen kehittäminen on vahvasti sidoksissa siihen, millaista osaamista seuran sisällä kulloinkin on saatavilla.

Tutkimuksen perusteella vapaaehtois pohjaisten urheiluseurojen talousjohtaminen muotoutuu ennen kaikkea siitä, miten ulkoiset vaatimukset ja sisäisen kapasiteetti yhdistyvät. Taloudelliset tuet, tilakysymykset ja toimintaympäristö määrittävät pitkälti sen toimintakehyksen, jossa taloudellisia valintoja tehdään. Samalla osaaminen, vapaaehtoisten panos, seuran rakenteet ja organisaatiokulttuuri ratkaisevat, miten talousjohtaminen hoidetaan käytännössä. Tämä kokonaisuus osoittaa, kuinka talousjohtaminen rakentuu seuran kyvystä sovittaa yhteen ulkoiset riippuvuudet ja omat resurssinsa, ja miten tämä yhdistelmä määrittää talousjohtamisen suunnitelmallisuuden, tarkkuuden ja pitkän aikavälin kestävyuden.

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen arviointi perustuu siihen, miten koko tutkimusprosessi on toteutettu alusta loppuun. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleisesti uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistettavuuden näkökulmista, jotka Lincoln ja Guba (1985) ovat alun perin esittäneet (Eriksson & Kovalainen 2008, 290 ja 294).

Lincolnin ja Guban (1985, 296, 301 ja 305) mukaan uskottavuutta voidaan arvioida sen perusteella, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset vastaavat tutkittavien kokemuksia ja näkemyksiä, ja sitä tukee tutkijan hyvä perehtyneisyys aiheeseen. Lisäksi he nostavat esiin triangulaation keinona lisätä tutkimuksen uskottavuutta. Eriksson ja Kovalainen (2008, 292) kertovat triangulaation viittaavan siihen, että tutkimuksessa hyödynnetään useampia näkökulmia. Tässä tutkimuksessa uskottavuutta vahvistaa tutkijan aiempi työkokemus, laaja perehtyminen aihealueeseen kirjallisuuden kautta sekä johdon laskentatoimen opinnot Turun kauppakorkeakoulussa. Lisäksi aineistoa kerättiin kolmesta eri seurasta kahdelta eri henkilöltä kunkin seuran sisältä paremman kokonaiskuvan saavuttamiseksi.

Siirrettävyys taas viittaa siihen, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä tai sovellettavissa muihin konteksteihin (Lincoln & Guba 1985, 316). Tässä tutkimuksessa siirrettävyyttä on pyritty edistämään tarjoamalla yksityiskohtainen kuvaus aineistonkeruun toteutuksesta luvussa 4 sekä esittämällä haastattelukysymykset liitteessä 1. Lisäksi tutkimusprosessin aikana tehdyt ratkaisut ja rajaukset on tuotu avoimesti esiin ja niiden perustelut

on esitetty selkeästi. Tutkimuksessa havaittiin talousjohtamiseen liittyviä eroja seurojen välillä, ja näille eroille löydettiin sekä sisäisiin että ulkoisiin olosuhteisiin liittyviä selittäviä tekijöitä.

Varmuus kuvaa tutkimuksen tuottaman aineiston ja tulosten johdonmukaisuutta (Eriksson & Kovalainen 2008, 294). Sitä voidaan arvioida esimerkiksi pohtimalla, olisiko tutkimuksen toistaminen johtanut yhteneviin havaintoihin (Lincoln & Guba 1985, 317). Tämän tutkimuksen varmuutta tukee se, että tutkimuksen suorittaminen kuvattiin selkeästi luvussa 4, kaikki aineisto huomioitiin analyysissä ja litteroinnit tehtiin samoilla käytännöillä nopeasti haastattelujen jälkeen. Haastatteluihin perustuviin tutkimuksiin liittyy kuitenkin aina haastatteluista tehtävät tulkinnat, mutta tulkinnan vaikutusta on pyritty vähentämään systemaattisella analyysillä ja kattavilla perusteluilla suorien sitaattien avulla.

Vahvistettavuutta voidaan parantaa tarkastelemalla, saavatko tämän tutkimuksen tulokset ja tulkinnat tukea muista samaa aihetta käsittelevistä tutkimuksista (Eskola & Suoranta 2003, 212) sekä tutkimuksen datasta (Eriksson & Kovalainen 2008, 294). Yleisesti urheiluseurojen talousjohtamista on tutkittu hyvin vähän Suomessa, mikä rajoittaa tulosten laajaa vertailua aiempaan tutkimukseen. Havaintoja on kuitenkin voitu tukea hyödyntämällä tutkimuksen eri osa-alueilta löytyviä samansuuntaisia tutkimuksia sekä aiheeseen soveltuvia viitekehyksiä. Lisäksi tutkimustulokset havainnollistetaan kattavasti esimerkein.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa analysoidaan, miten sisäiset ja ulkoiset olosuhteet selittävät vapaaehtois pohjaisten urheiluseurojen talousjohtamista. Tutkimusongelmaa lähestytään monitapaustutkimuksen avulla kolmen voittoa tavoittelemattoman suomalaisen urheiluseuran kautta, joiden toiminta perustuu suurelta osin vapaaehtoistyöhön. Empiirinen aineisto on kerätty haastattelemalla seurojen taloudesta vastaavia henkilöitä, minkä avulla muodostetaan kokonaiskuva talousjohtamisesta sekä sitä selittävästä sisäisestä ja ulkoisista tekijöistä.

Vapaaehtois pohjaisten urheiluseurojen talousjohtaminen on monimuotoinen kokonaisuus, jossa yhdistyksen hallitus sekä mahdolliset toimihenkilöt vastaavat talouden suunnittelusta, toteuttamisesta ja seurannasta. Talousjohtamisen tehtäviin voivat kuulua esimerkiksi resurssien kohdentaminen, taloudellisen kestävyuden turvaaminen, budjetointi sekä varainhankinta. Talousjohtamisen prosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: suunnitteluun, toteuttamiseen ja valvontaan. Suunnitteluvaiheessa määritellään seuran tulevan kauden tavoitteet ja arvioidaan tarvittavat resurssit. Toteutusvaiheessa varainhankinta ja kulujen seuranta ohjaavat käytännön toimintaa ja valvontavaiheessa seurataan taloudellista tulosta sekä tehdään tarvittavia korjauksia. Budjetti toimii keskeisenä johtamisen välineenä koko prosessin ajan.

Urheiluseurat Suomessa ovat pitkälti voittoa tavoittelemattomia vapaaehtoisvoimin toimivia yhdistyksiä, ja lähtökohtaisesti niillä on rajallinen määrä resursseja, mikä asettaa erityisiä haasteita talousjohtamiselle. Resurssien niukkuus vaikuttaa seurojen kykyyn toteuttaa tavoitteitaan ja edellyttää jatkuvaa tasapainoilua tulojen ja menojen välillä. Organisaatiokapasiteetti tarjoaa kehyksen seurojen resurssien tarkasteluun taloudellisen kapasiteetin, henkilöstökapasiteetin ja rakenteellisen kapasiteetin kautta. Resurssiriippuvuusteoria taas tarjoaa näkökulman urheiluseurojen taloudellisen päätöksenteon tarkasteluun selittämällä, miten ulkoiset resurssit ohjaavat ja rajoittavat seurojen toimintaa. Seurat ovat usein riippuvaisia julkisista tuista, sponsorituloista ja jäsenmaksuista, minkä vuoksi suhteet sidosryhmiin, kuten kuntiin ja yhteistyökumppaneihin, ovat keskeisiä. Näiden kautta saatu taloudellinen ja ei-taloudellinen tuki on merkittävää, mutta samalla ulkoisiin resursseihin kohdistuva riippuvuus voi kaventaa päätöksentekovapautta ja luoda tiettyjä vaatimuksia.

Tämän empiirisen tutkimuksen avulla Suomalaisten urheiluseurojen toimintamalleista saatiin yksikohtaisempaa tietoa. Useat aikaisemmat urheiluseurojen tutkimukset ovat keskittyneet laajaan otantaan kyselytutkimuksien avulla tarkemman tarkastelun sijaan (Aarresola ym. 2022; Koski &

Mäenpää 2018). Tässä tutkimuksessa talousjohtaminen pysyi pääosin epämuodollisena, vaikka tutkimuksessa havaittiin joitakin ammattimaisia piirteitä, kuten hallituksen toiminnan jatkuvuuden varmistamiseen liittyviä käytäntöjä sekä budjettien seuranta. Ammattimaistumisen käsite on kuitenkin häilyvä, ja tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että sen piirteitä voi ilmetä jo varhaisessa vaiheessa esimerkiksi yksittäisten vapaaehtoisten osaamisen ja toimintatapojen kautta.

Tutkimuksen keskeinen havainto on, että henkilöstöresurssit ja talousosaamisen taso määrittävät ratkaisevasti sitä, kuinka systemaattista ja suunnitelmallista talousjohtaminen on. Kun henkilöstöresurssit ovat rajalliset, toimihenkilöiden työpanos kohdistuu ensisijaisesti päivittäisten toimintojen ylläpitämiseen ja operatiivisten tarpeiden täyttämiseen. Tällaisessa tilanteessa talousjohtamiseen ja sen kehittämiseen ei pystytä panostamaan strategisella tasolla, sillä se edellyttäisi erillisiä henkilöresursseja, joita ei ole saatavilla. Talousosaamisen osalta havaitaan, että kriittisten vapaaehtoisten aikaisempi työ- tai koulutustausta talouden parissa korreloi seuran talousjohtamisen kehittyneisyyteen. Sen sijaan rajallisempi talousosaaminen johtaa siihen, että taloushallinto painottui ensisijaisesti kirjanpidon ja kassanhallinnan perustoimintojen hoitamiseen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että henkilöstöresurssit asettavat tietynlaisen rajoitteen talousjohtamiseen ja sen kehittämiseen sekä osaamisen että saatavuuden näkökulmasta.

Toisaalta näissä eri talousosaamisen tasoilla toimivissa seuroissa myös kasvutavoitteet eroavat toisistaan. Tämä viittaa siihen, että kasvutavoitteet vaikuttavat keskeisesti talousjohtamisen käytäntöihin ja laajuuteen. Kasvutavoitteet selittävät eroja talousjohtamisessa siksi, että seurat, joiden tavoitteet edellyttävät kehittyneempää taloudenhallintaa ja talousjohtamistajohdantamista panostavat näihin osa-alueisiin muita enemmän erityisesti silloin, kun talouden merkitys seuran toiminnalle on selkeästi tunnistettu. Tähän tavoitteiden eroon kytkeytyy vahvasti organisaatiokulttuuri, joka luo pohjan sille, minkälaisia tavoitteita seurassa asetetaan. Näin ollen organisaatiokulttuuri ohjaa paitsi kasvutavoitteita myös sitä, miten taloudellisia resursseja hallitaan ja millaista osaamista taloudenhoitoon pyritään hankkimaan.

Seurojen taloudelliset resurssit ja riippuvuus ulkoisista rahoituslähteistä osoittautuivat keskeisiksi tekijöiksi talousjohtamisen tarkastelussa, sillä rahoituksen hankkiminen nähtiin yhtenä seurojen tärkeimmistä tehtävistä. Kaikki tutkitut seurat nojaavat vahvasti jäseniltä kerättäviin maksuihin, mikä tekee toiminnasta haavoittuvaa erityisesti tilanteissa, joissa harrastajamäärät laskevat tai kotitalouksien maksukyky heikkenee. Rahoituksen hajauttaminen nähdään tärkeänä keinona riskienhallinnassa, ja seurat pyrkivät laajentamaan tulopohjaansa esimerkiksi sponsorisopimuksilla, avustuksilla ja tapahtumatuotoilla. Rahoituslähteiden monipuolistaminen on kuitenkin koettu

seuroissa haastavana. Yleisesti voidaan todeta, että rahoitus on yksi määrittävä tekijä siinä, miten talousjohtamista pystyttiin hoitamaan. Riittävät taloudelliset resurssit ovat edellytys toiminnalle ja vaikuttavat suoraan jäseniltä perittävien maksujen tasoon. Toisaalta niiden kautta voi tulla erilaisia ehtoja ja rajoitteita seuralle. Näin ollen taloudellinen riippuvuus tietyistä rahoituslähteistä ei ainoastaan rajoita seurojen taloudellista liikkumavaraa, vaan voi myös vaikuttaa toimintaan laajemmin, kuten talousjohtamisen prioriteetteihin. Olennaista tietenkin on, miten seurat pystyvät vähentämään resurssiriippuvuuttaan. Tutkimuksessa tehtyjen havaintojen perusteella olennaista on positiivisen organisaatiokulttuurin luominen sekä pitkäjänteinen ja monipuolinen työ resurssipohjan laajentamiseksi ja vakauttamiseksi. Siihen liittyy esimerkiksi vapaaehtoisten rekrytointia ja sitouttamista, rahoituslähteiden monipuolistamista sekä erilaisten toimintaa tukevien käytäntöjen rakentamista ja kehittämistä.

Kokonaisuudessaan seurojen sisäiset ja ulkoiset olosuhteet eivät muodosta irrallisia vaikutustekijöitä, vaan ne kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa. Ulkoiset tekijät – kuten kuntien tarjoama tuki, yhteistyösuhteet ja yleinen taloudellinen tilanne – luovat puitteet seuran toiminnalle, mutta seuran kyky hyödyntää näitä resursseja riippuu sisäisestä kapasiteetista. Taloudellinen kapasiteetti, rakenteellinen kapasiteetti ja henkilöstökapasiteetti muodostavat yhdessä perustan, jonka varaan talousjohtaminen rakentuu. Näiden osa-alueiden keskinäinen riippuvuus korostui tutkimuksessa, sillä taloudellisia resursseja on vaikeaa hallita tehokkaasti ilman riittäviä henkilöstöresursseja ja heikko rakenteellinen kapasiteetti, kuten puutteelliset prosessit ja järjestelmät, vaikeuttavat budjetointia ja raportointia.

Tutkimuksessa tuodaan esiin myös riskejä liittyen organisaatiokapasiteettiin, kuten vapaaehtoisten vaihtuvuus ja vähyys, rahoituslähteiden rajallisuus sekä riippuvuus kunnan tai kaupungin tarjoamista harjoitustiloista. Havaittujen riskien kautta korostuu seurojen talousjohtamisen käytännön haavoittuvuus. Sidosryhmäsuhteet olivat tärkeässä roolissa haavoittuvuuksien hallinnassa. Tutkimuksessa olleiden seurojen mukaan sidosryhmäsuhteet olivat pääosin hyvät, mutta painottuivat erityisesti kuntaan tai kaupunkiin sekä seuran sisäisiin toimijoihin. Yleisesti voidaan todeta, että sidosryhmäsuhteiden laatu ja monipuolisuus näyttäytyivät tekijöinä, jotka vaikuttavat seurojen kykyyn hallita talouttaan.

Kokonaisuudessaan vapaaehtois pohjaisten urheiluseurojen talousjohtamista selittää ennen kaikkea sisäisten olosuhteiden ja ulkoisten resurssiriippuvuuksien yhteisvaikutus. Sisäisten olosuhteiden tärkeimpiä osa-alueita ovat henkilöstön laajuus ja osaaminen sekä organisaation rakenne ja kulttuuri. Ulkoiset riippuvuudet taas näkyvät erityisesti rahoituksessa, olosuhteissa ja

yhteiskunnallisissa tuissa. Sisäinen kapasiteetti määrittää ulkoisten resurssien ja rajoitteiden vaikutusta toimintaan, joten samankaltaisissa ulkoisissa olosuhteissa toimivat seurat voivat päätyä erilaisiin talousjohtamisen käytäntöihin. Talousjohtaminen rakentuu siis seurakohtaisesti kunkin seuran omista tavoitteista ja lähtökohdista, jonka takia yhdenmukaisia malleja on vaikea soveltaa. Jotta talousjohtamisen on mahdollista tukea seuran tavoitteiden toteutumista, tulee seurojen sisäisiä olosuhteita kehittää tukemaan sitä.

Tämän tutkimuksen havaintoja voidaan hyödyntää yleisesti urheiluseurojen talousjohtamisen kehittämisessä sekä erilaisissa jatkotutkimuksissa. Ensinnäkin olisi mielenkiintoista kerätä tietoa laajemmalla otannalla erilaisista ja erikokoisista seuroista, kuin mitä tämän tutkimuksen puitteissa on mahdollista. Tällaisen tutkimuksen avulla pystyttäisiin tunnistamaan, missä määrin tässä tutkimuksessa tunnistetut sisäiset ja ulkoiset tekijät vaikuttavat talousjohtamiseen vielä laajemmin sekä tuleeko esiin vielä muita määrittäviä tekijöitä. Toiseksi kiinnostavan jatkotutkimusaiheen luo hallituksen roolin syvempi ymmärrys taloudellisten edellytyksien luomisessa.

Lähteet

- Aarresola, O. (2020) *Tutkimuksia urheiluseuran johtamisen kysymyksistä*. KIHUn julkaisusarja nro 70. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU, Jyväskylä
- Aarresola, O. – Lämsä, J. – Itkonen, H. (2022) *Urheiluseurat ammattimaistumisen ristiaallokossa*. Liikuntatieteellisen seuran tutkimuksia ja selvityksiä, 22. Jyväskylän Yliopisto, Jyväskylä
- Alam, M. – Paull, M. – Peachey, A. – Holloway, D. – Griffiths, J. (2021) Funding sources and performance management systems: an empirical study. *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 17 (2), 242–262.
- Alasuutari, P. (1999) *Laadullinen tutkimus*. 3. uud. p. Vastapaino, Tampere.
- Aldrich, H. (2008) *Organizations and environments*. Stanford University Press, Stanford, California.
- Allison, M. (2001) *Sports Clubs in Scotland*. Research Report no.75. SportsScotland.
- Alsharari, N. M. – Al-Shboul, M. (2019) Evaluating qualitative research in management accounting using the criteria of “convincingness”. *Pacific Accounting Review*, Vol. 31 (1), 43–62.
- Andon, P. – Free, C. (2019) Accounting and the business of sport: past, present and future. *Accounting, Auditing, & Accountability*, Vol. 32 (7), 1861–1875.
- Anheier, H. (2000) *Managing non-profit organizations: Towards a new approach*. Civil Society Working Paper series, 1. Centre for Civil society, London School of Economics and Political Science, London.
- Baloga, I. – Lazar, I. (2011) *Management of sports organizations, components of sport structures*. Babes Bolyai University, Cluj-Napoca.
- Barros, C. P. – Leach, S. (2006) Performance evaluation of the English Premier Football League with data envelopment analysis. *Applied Economics*, Vol. 38 (12), 1449–1458.
- Baxter, J. – Carlsson –Wall, M. – Chua, W. F. – Kraus, K. (2019) Accounting and passionate interests: The case of a Swedish football club. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 74, 21–40.
- Bazerman, M. H. – Loewenstein, G. – Moore, D. A. (2002) Why good accountants do bad audits. *Harvard Business Review*, Vol. 80 (11), 96–134.
- Bedeian, A. G. (1990) Choice and determinism: A comment. *Strategic Management Journal*, Vol. 11 (7), 571–573.
- Beech, J. G. – Chadwick, S. (2004) *The business of sport management*. Pearson Education Limited. Harlow.

- Borgatti, S. P. – Foster, P. C. (2003) The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*, Vol. 29 (6), 991–1013.
- Brown, M. T. – Rascher, D. A. – Nagel, M. S. – McEvoy, C. D. (2017) *Financial Management in the Sport Industry*. 2nd Edition. Routledge, New York.
- Brown, W. A. – Chao, G. (2010) Exploring the Key Roles for Nonprofit Boards. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 39 (3), 536–546.
- Clarkson, M. (1998) *The corporation and its stakeholders: classic and contemporary readings*. 1st ed. University of Toronto Press, Toronto, Ontario.
- Clune, C. – Boomsma, R. – Pucci, R. (2019) The disparate roles of accounting in an amateur sports organisation. *Accounting, Auditing, & Accountability*, Vol. 32 (7), 1926–1955.
- Demir, A. – Sertbaş, K. (2018) Total quality management applications in sports and an application on Kocaeli amateur sports club federation sports clubs. *SHS Web of Conferences*, Vol. 48, 1–11.
- Dess, G. G. – Beard, D. W. (1984) Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29 (1), 52–73.
- Doherty, A. – Carron, A. (2003) Cohesion in Volunteer Sport Executive Committees. *Journal of Sport Management*, Vol. 17 (2), 116–141
- Doherty, A. – Misener, K. – Cuskelly, G. – Tschirhart, M. – Gazley, B. (2014) Toward a Multidimensional Framework of Capacity in Community Sport Clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 43 (2_suppl), 124S-142S.
- Duncan, R. B. (1972) Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17 (3), 313–327.
- Eisinger, P. (2002) Organizational Capacity and Organizational Effectiveness among Street-Level Food Assistance Programs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 31 (1), 115–130.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. SAGE Publications, Los Angeles, California.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2003) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 6. Painos. Vastapaino, Tampere.
- Esteve, M. – DI Lorenzo, F. – Inglés, E. – Puig, N. (2011b) Empirical Evidence of Stakeholder Management in Sports Clubs: The Impact of the Board of Directors. *European Sport Management Quarterly*, Vol. 11 (4), 423–440.
- Euroopan komissio (2009) *Eurobarometer 72.3: Sport and Physical activity*. Euroopan unioni.

- Euroopan komissio (2022) *Special Eurobarometer 525: Sport and Physical activity*. Euroopan unioni.
- Feiler, S. – Coates, D. – Wicker, P. – Breuer, C. (2023) The perceived financial situation of nonprofit sports clubs explained by objective financial measures. *Sport Management Review*, Vol. 26 (4), 607–627.
- Freeman, R. E. (2010) *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Guo, C. – Acar, M. (2005) Understanding Collaboration Among Nonprofit Organizations: Combining Resource Dependency, Institutional, and Network Perspectives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 34 (3), 340–361.
- Hall, M. – Andrukow, A. – Barr, C. – Brock, K. – Wit, M. – Embuldeniya, D. – Jolin, L. – Lasby, D. – Lévesque, B. – Malinsky, E. – Stowe, S. – Vaillancourt, Y. (2003) *The Capacity to Serve: A Qualitative Study of the Challenges Facing Canada's Nonprofit and Voluntary Organizations*. Canadian Centre for Philanthropy, Toronto, Ontario.
- Hassain, T. – Suortti, K. – Kallio, M. (2013) *Urheiluseurat kunniaan*. Valtion liikuntaneuvoston julkaisu 2013:7. Opetus- ja kulttuuriministeriö, Valtion liikuntaneuvosto.
- Healey, D. (2012) Governance in sport: Outside the box?. *The Economic and Labour Relations Review*, Vol. 23 (3), 39–60.
- Heinilä, K. (1986) *Liikuntaseura sosiaalisena organisaationa: Tutkimusviitekehys*. Jyväskylän yliopisto: Liikuntasuunnittelun laitos. Tutkimuksia No 38, Jyväskylä.
- Hill, S. – Kerr, R. – Kobayashi, K. (2016) Questioning the application of Policy Governance for small-scale sports clubs in New Zealand. *Managing Sport and Leisure*, Vol. 21 (4), 203–217.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2008) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Tammi, Helsinki.
- Horngren, C. T. – Sundem, G. L. – Stratton, W. O. (2005) *Introduction to management accounting*. 13th ed. Pearson Education, Upper Saddle river, New Jersey.
- Hoye, R. (2003) The Role of the State in Sport Governance: An Analysis of Australian Government Policy. *Annals of Leisure Research*, Vol. 6 (3), 209–221.
- Hoye, R. – Nicholson, M. – Smith, A. (2008) Unique Aspects of Managing Sport Organizations Teoksessa: *21st Century Management: A Reference Handbook*, toim. C. Wankel (Vol. 2, II-501-II-509). SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks, California.

- Hoye, R. – Nicholson, M. – Smith, A. C. T. – Stewart, B. (2018) *Sport management: principles and applications*. Fifth edition. Routledge, Abingdon, Oxon.
- Ilyas, S. – Butt, M. – Ashfaq, F. – Acquadro Maran, D. (2020) Drivers for non-profits' success: Volunteer engagement and financial sustainability practices through the resource dependence theory. *Economies*, Vol. 8 (4), 1–17.
- Inglis, S. (1997) Roles of the Board in Amateur Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, Vol. 11 (2), 160–176.
- Ivašković, I. (2019) The stakeholder-strategy relationship in non-profit basketball clubs. *Economic Research - Ekonomska Istraživanja*, Vol. 32 (1), 1457–1475.
- Jones, G. J. – Misener, K. – Svensson, P. G. – Taylor, E. – Hyun, M. (2020) Analyzing Collaborations Involving Nonprofit Youth Sport Organizations: A Resource-Dependency Perspective. *Journal of Sport Management*, Vol. 34 (3), 270–281.
- Jormakka, R. – Koivusalo, K. – Lappalainen, J. – Niskanen, M. (2015) *Laskentatoimi*. 4. uud. p. Edita, Helsinki.
- Jyväskylän ammattikorkeakoulu (2023) *Seuratietokanta*. Likes, Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <<https://kihu.fi/tutkittua-tietoa/seuratietokanta/>>, haettu 6.9.2025
- Järvenpää, M. – Länsiluoto, A. – Partanen, V. – Pellinen, J. (2017) *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. 2.-4. painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2008) Mastering the management system. *Harvard business review*, Vol. 86 (1), 62–136).
- Kasanen, E. – Lukka, K. – Siitonen, A. (1993) The constructive approach in management accounting research. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 5, 243–264
- Koski, P. (2013) Liikunta- ja urheiluseuroja koskeva tietopohja ja sen kehittäminen. Teoksessa: *Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja*. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2013:6. Opetus- ja kulttuuriministeriö, Valtion liikuntaneuvosto.
- Koski, P. – Itkonen, H. – Lehtonen, K. – Vehmas, H. (2015) Sports Clubs in Finland. Teoksessa: *Sport clubs in Europe: a cross-national comparative perspective*, toim. C. Breuer – R. Hoekman – S. Nagel – H. van der Werff, 147–160. Springer, Cham.
- Koski, P. – Mäenpää, P. (2018) *Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:25. Opetus- ja kulttuuriministeriö, Helsinki.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Kreiser, P. – Marino, L. (2002) Analyzing the historical development of the environmental uncertainty construct. *Management Decision*, Vol. 40 (9), 895–905.

- Lahti, S. – Salminen, T. (2014) *Digitaalinen taloushallinto*. Talentum, Helsinki.
- Laine, A. (2017) FINLAND: The Importance of the Private Sport Sector Has Increased in the 2000s. Teoksessa: *The Private Sport Sector in Europe: A Cross-National Comparative Perspective*, toim. A. Laine – H. Vehmas, 107–124. Springer, Cham.
- Lehtonen, K. – Hakonen, H. (2013) Liikunnan harrastaminen ja vapaaehtoistyö urheiluseuroissa. Teoksessa: *Liikunnan kansalaistoiminnan tietopohja*. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2013:6. Opetus- ja kulttuuriministeriö, Valtion liikuntaneuvosto.
- Lincoln, Y. S. – Guba, E. G. (1985) *Naturalistic inquiry*. Sage Publications, Newbury Park, California.
- Loimu, K. (2013) *Yhdistystoiminnan käsikirja*. 6. uud. p. Talentum, Helsinki
- Lundasen, S. W. (2014) Democratic Values and Civic Engagement of Local Voluntary Associations. *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 24 (3), 263–283.
- Lämsä, J. – Mäenpää, P. – Holopainen, A. (2024) *Kunnat urheilun tukena*. KIHUn julkaisusarja, nro 87.
- Maelah, R. – Aman, A. – Hamzah, N. – Amiruddin, R. – Sofiah. (2010) Accounting outsourcing turnback: process and issues. *Strategic Outsourcing*, Vol. 3 (3), 226–245.
- Miragaia, D. – Brito, M. – Ferreira, J. (2016) The Role of Stakeholders in the Efficiency of Nonprofit Sports Clubs. *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 27 (1), 113–134.
- Misener, K. – Doherty, A. (2009) A case study of organizational capacity in nonprofit community sport. *Journal of Sport Management*, Vol 23 (4), 457–482.
- Moore, M. H. (2000) Managing for Value: Organizational Strategy in for-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 29 (1_suppl), 183–204.
- Mäenpää, P. – Korkatti, S. (2012) *Urheiluseurat 2010-luvulla – Ajatuksia seurojen kehittämisestä ja kehittämisestä*. SLU-Julkaisusarja 1/2012.
- Möller, K. – Schäffer, U. – Verbeeten, F. (2020) Digitalization in management accounting and control: an editorial. *Journal of Management Control*, Vol. 31 (1–2), 1–8.
- Neilimo, K. – Uusi-Rauva, E. (2005) *Johdon laskentatoimi*. 6. uud. p. Edita, Helsinki.
- Paju, P. (2022) *Kuljeta, kannusta ja konkurssi – Lasten harrastamisen kustannukset ja Hopen harrastustuki*. Lastensuojelun Keskusliiton verkkojulkaisu 2/2022.
- Papadimitriou, D. (2002) Amateur structures and their effect on performance: the case of Greek voluntary sports clubs. *Managing Leisure*, Vol. 7 (4), 205–219.

- Parnell, D. – May, A. – Widdop, P. – Cope, E. – Bailey, R. (2019) Management strategies of non-profit community sport facilities in an era of austerity. *European Sport Management Quarterly*, Vol. 19 (3), 312–330.
- Partanen, V. (2007) *Talousviestintä johtamisen tukena*. Talentum, Helsinki.
- Pellinen, J. (2017) *Talousjohtaminen*. 2. uud.p. Alma, Helsinki
- Perälä, S. – Perälä, J. (2003) *Yhdistyksen ja säätiön talous, kirjanpito ja verotus*. WSOY, Helsinki.
- Pfeffer, J. – Salancik, G. R. (1978) *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Harper & Row, New York.
- Pfister, J. A. – Peda, P. – Otley, D. (2023) A methodological framework for theoretical explanation in performance management and management control systems research. *Qualitative Research in Accounting and Management*, Vol. 20 (2), 201–228.
- Puolamäki, E. – Ruusunen, P. (2009) *Strategiset investoinnit: johtaminen, prosessit ja talouden ohjaus*. Tietosanoma, Helsinki.
- Puronaho, K. (2014) DROP-OUT vai THROW-OUT? Tutkimus lasten ja nuorten liikuntaharrastusten kustannuksista. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2014:5. Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Quélin, B. – Duhamel, F. (2003) Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. *European Management Journal*, Vol. 21 (5), 647–661.
- Ruoranan, K. – Klenk, C. – Schlesinger, T. – Bayle, E. – Clausen, J. – Giauque, D. – Nagel, S. (2016) Developing a conceptual framework to analyse professionalization in sport federations. *European Journal for Sport and Society*, Vol. 13 (1), 55–74.
- Ryan, B. – Scapens, R. W. – Theobald, M. (2002) *Research method and methodology in finance and accounting*. 2nd ed. Thomson, London.
- Räsänen, P. (2005) Havaintojen mittaus ja aineiston jäsentämisen metodologia. Teoksessa: *Tutkimus menetelmien pyörteissä*, toim. P. Räsänen – A.-H. Anttila – H. Melin, 85–102. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Schein, E. H. (1985) *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, Washington.
- Sharpe, E. K. (2006) Resources at the Grassroots of Recreation: Organizational Capacity and Quality of Experience in a Community Sport Organization. *Leisure Sciences*, Vol. 28 (4), 385–401.
- Smith, A. C. T. – Stewart, B. (2010) The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, Vol. 13 (1), 1–13.

- Sponsor Insight (2023) Sponsorointi- & tapahtumabarometri 2023. <https://assets-global.website-files.com/62219a5d5bb27e2893c3104d/65ecec22c2a389b2f1ad87b2_Sponsorointi-%20ja%20tapahtumamarkkina%202023.pdf>, haettu 17.1.2025
- Stewart, B. – Nicholson, M. – Smith, A. – Westerbeek, H. (2004) *Australian Sport - Better by Design?: The Evolution of Australian Sport Policy*. Routledge, Abingdon.
- Stewart, B. – Smith, A. (1999) The Special Features of Sport. *Annals of Leisure Research*, Vol. 2 (1), 87–99.
- Suomen Pesäpalloliitto (2019, 28. Kesäkuuta) *Lisenssit*. Haettu: <<https://web.archive.org/web/20190628195542/https://www.pesis.fi/kilpailu/lisenssit/>>
- Suomen Pesäpalloliitto (2024, 16. Helmikuuta) *Lisenssit*. Haettu: <<https://web.archive.org/web/20240116160921/https://www.pesis.fi/kilpailu/lisenssit/>>
- Svensson, P. G. – Hambrick, M. E. (2016) “Pick and choose our battles” – Understanding organizational capacity in a sport for development and peace organization. *Sport Management Review*, Vol. 19 (2), 120–132.
- Swierzy, P. – Wicker, P. – Breuer, C. (2018a) The impact of organizational capacity on voluntary engagement in sports clubs: A multi-level analysis. *Sport Management Review*, Vol. 21 (3), 307–320.
- Swierzy, P. – Wicker, P. – Breuer, C. (2018b) Willingness-to-Pay for Memberships in Nonprofit Sports Clubs: The Role of Organizational Capacity. *International Journal of Sport Finance*, Vol. 13 (3), 261–278.
- Terzieva, B. – Burkart, C. – Maier, F. – Meyer, M. (2024) Democracy and Management: Organizational Practices and Nonprofits’ Contributions to Society. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.
- Thiel, A. – Mayer, J. (2009) Characteristics of Voluntary Sports Clubs Management: a Sociological Perspective. *European Sport Management Quarterly*, Vol. 9 (1), 81–98.
- Tuloverolaki 1992/1535. Viitattu 20.11.2024.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6. uud. laitos. Tammi, Helsinki.
- Tutkimuseettinen neuvottelulautakunta (2023) *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelulautakunnan julkaisuja 2/2023, Helsinki.
- Ulrich, D. – Barney, J. B. (1984) Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population. *The Academy of Management Review*, Vol. 9 (3), 471–481.
- Valanko, E. (2009) *Sponsorointi: yhteistyökumppanuus strategisena voimana*. Talentum, Helsinki.

- Vehmas, H. – Ilmanen, K. (2013) Finland. Teoksessa: *Comparative sport development: systems, participation and public policy*, toim. K. Hallman – K. Petry, 47–59. Springer, New York.
- Walker, C. M. – Hayton, J. W. (2018) An analysis of third sector sport organisations in an era of "super-austerity". *International Journal of Sport Policy and Politics*, Vol. 10 (1), 43–61.
- Wicker, P. – Breuer, C. (2011) Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. *Sport Management Review*, Vol. 14 (2), 188–201.
- Wicker, P. – Breuer, C. (2013) Understanding the Importance of Organizational Resources to Explain Organizational Problems: Evidence from Nonprofit Sport Clubs in Germany. *Voluntas*, Vol. 24 (2), 461–484.
- Wicker, P. – Swierzy, P. – Breuer, C. (2018) Willingness-to-volunteer versus willingness-to-pay in sports clubs: how organizational capacity affects individual decisions. *European Journal for Sport and Society*, Vol. 15 (4), 332–351.
- Winand, M. – Zintz, T. – Scheerder, J. – Dolles, H. (2012) A financial management tool for sport federations. *Sport, Business and Management*, Vol. 2 (3), 225–240.
- Yeager, V. A. – Menachemi, N. – Savage, G. T. – Ginter, P. M. – Sen, B. P. – Beitsch, L. M. (2014) Using resource dependency theory to measure the environment in health care organizational studies: A systematic review of the literature. *Health Care Management Review*, Vol. 39 (1), 50–65.
- Yeager, V. A. – Zhang, Y. – Diana, M. L. (2015) Analyzing Determinants of Hospitals Accountable Care Organizations Participation: A Resource Dependency Theory Perspective. *Medical Care Research and Review*, Vol. 72 (6), 687–706.
- Yhdistyslaki 1989/503. Viitattu 20.11.2024.
- Yin, R. K. (2003) *Case study research: design and methods*. 3rd ed. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Zietlow, J. T. (2018) *Financial management for nonprofit organizations: policies and practices*. Third edition. Wiley, Hoboken, New Jersey.

Liite: haastattelukysymykset

Osio 1. Taustatietoja

- Voisitko kertoa lyhyesti ammatillisesta taustastasi ja kokemuksestasi urheiluseuratoiminnassa?
- Mikä on nykyinen roolisi seurassa?
- Voisitko kertoa lyhyesti seuran toiminnasta ja organisaatorakenteesta talouden näkökulmasta?
 - Kuinka itsenäisiä joukkueet/jaostot ovat taloudellisesti?
 - Kuka vastaa taloudellisista päätöksistä eri organisaation tasoilla?
 - Kuinka iso seura on kooltaan (liikevaihto ja jäsenmäärä)?

Osio 2. Urheiluseurojen resurssit

Osio 2a. Taloudellinen kapasiteetti

- Mitkä ovat seuran rahoituslähteet? Tärkeimmät niistä? Vuosittainen vaihtelu?
- Miten pyritte kehittämään varojen hankintaa?
- Kuinka riippuvaisia koette olevan ulkoisista rahoituslähteistä, kuten julkisista avustuksista tai sponsorituloista?
- Mistä kulut koostuvat?
- Miten paljon kulut voivat joustaa tilikauden aikana?

Osio 2b. Henkilöstökapasiteetti

- Kuinka paljon seura tukeutuu vapaaehtoiisiin verrattuna palkattuun henkilöstöön?
- Onko vapaaehtoisten määrä tai saatavuus muuttunut? Jos on, niin millä tavalla ja miksi?
- Ovatko vapaaehtoisten määrä ja sitoutuminen riittävää seuran talouden ja toiminnan kannalta?

Osio 2c. Rakenteellinen kapasiteetti

- Keitä pidät seuran tärkeimpinä sidosryhminä (esim. kunta, lajiliitto, sponsorit, muut urheiluseurat)?
- Millainen merkitys sidosryhmillä on seuran taloudelle ja toiminnan jatkuvuudelle?
- Miten seura tekee yhteistyötä sidosryhmien kanssa, ja kuinka nämä suhteet vaikuttavat taloudellisiin päätöksiin?
- Minkälainen merkitys sidosryhmillä on harjoitusolosuhteisiin investointien ja ylläpidon kautta?

Osio 3. Talousjohtaminen ja budjetointi

- Miten seuran taloushallinto on järjestetty?
- Mitkä ovat seuran talousjohtamisen keskeisimmät tehtävät?
- Miten seuran budjetointi- ja ennusteprosessi toimii, ja miten poikkeamiin reagoidaan?
- Miten toimintasuunnitelma ja budjetti linkittyvät toisiinsa?
- Onko seuralla pitkän aikavälin taloussuunnitelmaa?
- Miten operatiivinen päätöksenteko talousasioissa on järjestetty?
- Mitä osaamista tai resursseja tarvittaisiin lisää seuran taloudellisen toimintakyvyn varmistamiseksi pitkällä aikavälillä?

Osio 4. Talousjohtamisen haasteet ja tulevaisuus

- Mitkä ovat seuratalouden johtamisen keskeisimmät haasteet ja kehittämisaalueet? Entä millaisia mahdollisuuksia näet?
- Miten on varauduttu taloudelliseen epävarmuuteen tai miten kriiseistä, kuten korona on selvitty?
- Miten seura pyrkii varmistamaan resurssien riittävyyden myös tulevaisuudessa?