



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Suomalaisen huippujalkapalloseuran johtaminen joukkueenrakentamisen kautta**

Strategia käytäntönä näkökulma

Johtamisen ja organisoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Olli Kostiainen

Ohjaaja:  
KTT Suvi Satama

08.04.2025  
Helsinki

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

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä:** Olli Kostianen

**Otsikko:** Suomalaisen huippujalkapalloseuran johtaminen joukkueenrakentamisen kautta: Strategia käytäntönä näkökulma

**Ohjaaja:** KTT Suvi Satama

**Sivumäärä:** 77 sivua + liitteet 7 sivua

**Päivämäärä:** 08.04.2025

Tämä pro gradu -tutkielma tarkastelee suomalaisen huippujalkapallon joukkueenrakentamisen johtamista seurojen pitkän aikavälin taloudellinen ja kilpailullinen menestyminen huomioiden. Tutkielman tavoitteena on syventää tietoa siitä, miten suomalaisissa huippujalkapalloseuroissa johdetaan joukkueenrakentamista. Tätä tutkitaan strategia käytäntönä ja urheilujohtamisen näkökulmien avulla. Tutkielman kontekstissa joukkueenrakentamisella viitataan sekä pelaavan joukkueen kokoamiseen ja päävalmentajan valintaan.

Lähtökohtana tutkielmalle toimii suomalaisen huippujalkapallon jääminen kilpailullisesti ja taloudellisesti jälkeen muista Pohjoismaista ja Euroopasta. Aiempi urheilujohtamisen tutkimus viittaa urheilujohtamisen ytimen liittyvän kilpailuun ja sen johtamiseen sekä toisaalta urheilun ja perinteisen liiketoiminta logiikan väliseen ristiriitaan. Tätä ei ole kuitenkaan vielä tutkittu suomalaisen huippujalkapallon kontekstissa. Strategia käytäntönä -näkökulman lähtökohta on puolestaan organisaation toimijoiden ja heidän käytäntöjensä sekä niiden vaikutusten strategiaan tutkimus. Tutkielma hyödyntää toiminnan teoriaa liitettyinä strategiaan käytäntönä -näkökulmaan, joka mahdollistaa pelaajien ja päävalmentajan, seurajohdon sekä tavoitellun strategian välisten suhteiden sekä kaikkien näiden toimijoiden välisen vuorovaikutuksen tutkimisen.

Tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja sen aineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Haastateltavina oli kahdeksan henkilöä kahdesta eri Veikkausliigaseurasta. Haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmällä. Sen tulokset osoittavat, että jalkapalloseurat voivat vaikuttaa omaan houkuttelevuuteensa, ja siten parantaa sen asemaa pelaaja- ja valmentajasiirroissa, sen strategisilla valinnoilla. Kohdeorganisaatioiden haastateltavilla henkilöillä oli aiempiin tutkimuksiin peilaten yhteneväisiä näkemyksiä urheilujohtamisesta, vaikka myös eroavaisuuksia oli. Tutkielman tulokset vahvistivat jalkapallon olevan toimialana erittäin dynaaminen ja vaikeasti ennustettava, joka luo omat haasteensa pitkäjänteiselle joukkueenrakentamiselle. Seurat voivat kuitenkin vaikuttaa tähän sopimusteknisillä käytännöillä sekä rakentamalla seuralle projekti eli strategia, joka houkuttelee pelaajia ja päävalmentajaa. Sopimusteknisillä käytännöillä viitataan pidempiin sopimuksiin sekä optioihin lisäkausista seuralle tärkeimpien pelaajien kannalta. Projektin osalta puolestaan viitataan haastatteluiden osalta siihen, että seuroilla on selvä strategia sen pelaajapolussa, nuorten pelaajien kehittämisessä ja peluuttamisessa, olosuhteiden kehittämisellä ja näiden yhteydellä kilpailulliseen menestykseen.

Tutkielmassa on kehitetty Jarzabkowskin (2005) työn pohjalta oma toimintapohjainen viitekehys suomalaisen huippujalkapallon kontekstissa. Tutkielman tulosten perusteella viitekehyksessä pelaajien ja päävalmentajan sekä seurajohdon välillä seuran luomat välityskäytännöt tukevat ja mahdollistavat vuorovaikutuksen positiivisesti. Pelaajat ja päävalmentaja sekä tavoiteltu toiminta puolestaan pystyvät vaikuttamaan tavoiteltuun toimintaan, etenkin pelaajien osalta, omien suoritustensa kautta. Päävalmentaja pystyy puolestaan tukemaan tätä pelaajien ja pelityylin kehittämisellä. Seurajohdon ja tavoitellun toiminnan välillä vuorovaikutus puolestaan luo uusia välityskäytäntöjä seurajohdolle ja vaikuttaa tavoitteiden toteutumiseen. Viitekehukseen uutena lisäyksenä tuli uusien käytäntöjen tuominen makroympäristöstä seuran omaan toimintaan.

Tutkielman tulosten perusteella voidaan todeta, että seurat voivat vaikuttaa seuran pitkäjänteiseen joukkueenrakentamiseen taloudelliset ja kilpailulliset näkökohdat huomioiden. Tämä edellyttää tiedolla johtamista ja pelaajien sekä päävalmentajan ja seurajohdon välistä saumatonta yhteistyötä. Tutkielma lisää ymmärrystä strategia käytäntönä -tutkimuksen hyödyntämisestä urheilun ja jalkapallon kontekstissa ja voi auttaa myös perinteistä liiketoiminta-alaa toimimaan dynaamisilla markkinoilla.

**Avainsanat:** strateginen johtaminen, strategia käytäntönä, urheilujohtaminen, huippujalkapalloseuran johtaminen, suomalainen huippujalkapallo

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>7</b>
1.1	Johdatus tutkielman aihepiiriin	7
1.2	Tutkielman tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	8
1.3	Tutkielman rakenne	9
<b>2</b>	<b>Strateginen johtaminen huippujalkapallossa</b>	<b>10</b>
2.1	Urheilujohtaminen ilmiönä	10
2.2	Huippujalkapallon johtaminen	15
2.2.1	Huippujalkapallo liiketoimintana	15
2.2.2	Liiketoimintainnovointi jalkapallossa	18
2.2.3	Strategisen johtamisen resurssipohjainen näkökulma huippujalkapallossa	20
<b>3</b>	<b>Strategia käytäntönä: arkisen toiminnan näkökulma strategiakeskusteluun</b>	<b>23</b>
3.1	Strategia käytäntönä -käsitteen tulkintoja	23
3.2	Strategia käytäntönä -keskustelu eri organisaatiotasoilla	27
3.3	Strategian käytäntönä -keskustelun kohtaama kritiikki	29
3.4	Strategia käytäntönä -tutkimus liitettynä toiminnan teoriaan	31
<b>4</b>	<b>Tutkielman menetelmälliset valinnat</b>	<b>38</b>
4.1	Suomalaisen huippujalkapallon tutkimuskonteksti	38
4.2	Laadullinen tutkimusote	39
4.3	Tutkielman aineisto	40
4.4	Aineiston analyysi	41
4.5	Tutkielman luotettavuuden pohdinta	45
<b>5</b>	<b>Tulokset: strategia käytäntönä -näkökulma suomalaisen huippujalkapallon joukkueenrakentamisessa ja sen johtamisessa</b>	<b>48</b>
5.1	Huippujalkapalloseuran arki ja sen johtaminen eri organisaatiotasoilla	48
5.2	Tunteet ja kilpailu huippujalkapallossa ja niiden vaikutukset strategiseen johtamiseen	54
5.3	Valmentaja- ja pelaajavaihdosten vaikutukset strategian toteutumiseen	57
5.4	Strategisten muutosten johtaminen	62

<b>6</b>	<b>Yhteenveto ja johtopäätökset</b>	<b>66</b>
6.1	Tutkielman keskeiset tulokset	66
6.2	Johtopäätökset	68
6.3	Tutkielman rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	71
	<b>Lähteet</b>	<b>74</b>
	<b>Liitteet</b>	<b>78</b>
	Liite 1. Seurajohdon haastattelurunko	78
	Liite 2. Päävalmentajien haastattelurunko	80
	Liite 3. Pelaajien haastattelurunko	82

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Toimintapohjainen viitekehys strategian käytäntönä tutkimukseen	35
Kuvio 2. Toimintapohjainen viitekehys suomalaisessa huippujalkapalloseurassa	71

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Jalkapalloseurojen strategisen toiminnan ulottuvuudet	19
Taulukko 2. Strategia käytäntönä -tutkimuksen erityispiirteitä	26
Taulukko 3. Esimerkki aineiston teemoittelusta	43

# 1 Johdanto

## 1.1 Johdatus tutkielman aihepiiriin

Suomalaisessa huippujalkapallossa joukkueenrakentaminen ja päävalmentajan palkkaaminen ovat keskeinen osa seuran urheilullista ja taloudellista menestystä. Tutkielma tarkastelee suomalaisten huippujalkapalloseurojen johtamista strategia käytäntönä -näkökulmasta sekä sitä, miten sitä voidaan hyödyntää joukkueenrakentamisessa. Pelkästään Veikkausliigassa pelaajasiirtoja seuraavan sivuston (Transfermarkt, 18.9.2024) mukaan Suomen talvi- ja kesäsiirtoikkunoiden aikana seuroista siirtyi muualle 207 pelaajaa ja seuroihin tuli uusia sopimuspelaajia 195 kappaletta. Kun huomioidaan seuran kokoonpanon olevan usein noin 23–25 pelaajaa, voidaan tästä huomata vaihtuvuuden olevan merkittävää. Tämänkaltaisessa ympäristössä toimiminen ja johdonmukainen pelaajahankintojen ja valmentajavalintoihin liittyvä strateginen toimeenpano sekä suunnittelu on haastavaa. Saman sivuston mukaan esimerkiksi vuoden 2024 aikana pelkästään Veikkausliigassa on seurojen sisällä vaihtunut päävalmentaja 17 kertaa, kun mukaan lasketaan myös väliaikaiset päävalmentajat. Toisaalta vuoden 2023 aikana päävalmentajavaihdoksia oli ainoastaan neljä. (Transfermarkt, 17.9.2024.) Kun huomioidaan, että Veikkausliigassa on 12 jalkapalloseuraa, voidaan huomata määrän olevan merkittävä. Päävalmentajavaihtoja tehdään usein silloin, kun seura ei menesty sille asetettujen tavoitteiden mukaan eikä toisaalta koko joukkuetta voi myöskään laittaa vaihtoon.

Buck & Ifland (2023) kirjoittavat artikkelissaan eurooppalaisista jalkapalloseuroista ja siitä, miten ne toimivat nykyään enemmän perinteisten yritysten tapaan. Perinteisessä mielessä jalkapalloseurojen johtaminen sisältää organisatorisen, teknologisen, symbolisen ja kasvatuksellisen näkökulman, mutta nykyään näiden lisäksi seurojen ajatellaan olevan kuin yrityksiä ja palveluntarjoajia. Sidosryhmien muuttuvat roolit heijastavat tätä kehitystä liiketoimintatasolla – samalla sidosryhmien johtamista voidaan pitää yhtenä haastavimmista asioista. Seurojen on noudatettava kansallisten ja kansainvälisten kilpailuiden sääntöjä, joita säätelevät itsenäiset lajiliitot. Jalkapalloseurat kilpailevat keskenään, mutta ovat myös samalla riippuvaisia toisistaan. Ne ovat toisin sanoen yhteiskilpailullisia keskenään (engl. cooptition), joka vaatii seurajohdolta tasapainoilua kilpailun ja yhteistyön välillä. (Buck & Ifland 2023.)

Jalkapallossa pelaajat ovat seurojen suurin vetonaula, jolloin seurat ovat valmiita laittamaan rahaa uusiin hankintoihin siirtoikkunoiden aikana (Buck & Ifland 2023). Jalkapallossa perinteisesti siirtoikkunat ajoittuvat tammikuulle sekä kesälle, jonka aikana seurat voivat myydä ja ostaa pelaajia muista seuroista ja tehdä sopimuksia pelaajien kanssa, joilla ei ole sopimusta minkään seuran

kanssa. Esimerkiksi vuonna 2024 Veikkausliigan osalta talvensiirtoikkuna oli auki 8.2.–3.4. ja kesän siirtoikkuna oli auki puolestaan 2.7.–26.8. tiettyjä poikkeuksellisia tapauksia lukuun ottamatta (Palloliitto 2024). Tämä asettaa seurat hankalaan asemaan, jolloin niiden pitää päättää, asettaako seura taloudellisen kestävyuden menestyksen edelle. Urheilun konteksti ja sidosryhmien odotukset huomioiden tämä aiheuttaa sen, että usein rationaalinen taloudenpito jää menestyksen varjossa toiseksi. Etenkin viime vuosikymmenten aikana seurat ovat säännöllisesti epäonnistuneet luomaan liikevaihdosta kestävää tulosta. Toisin sanoen jalkapalloseuran taloudellinen ja urheilullinen menestys on riippuvainen logiikasta, jolla luodaan, siirretään ja ylläpidetään arvoa. (Buck & Ifland 2023.)

Tutkielman pyrkii selvittämään, miten urheilujohtamisen ja strategian käytäntönä (engl. strategy-as-practice) -suuntauksen teorioita voitaisiin hyödyntää suomalaisen huippujalkapallon joukkueenrakentamisessa ja auttaa seuroja tekemään pitkäjänteistä menestystä tuottavaa työtä. Toisaalta tutkielma pyrkii tuottamaan myös uutta tietoa strategisen johtamisen käytäntöteoreettisesta näkökulmasta suomalaisessa huippujalkapallossa.

## 1.2 Tutkielman tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkielman tavoitteena on tarkastella suomalaisen huippujalkapallon joukkueenrakentamista strategisen johtamisen näkökulmasta, erityisesti strategian käytäntönä ollessa keskipisteenä.

Tutkielman päätutkimuskysymys on:

Miten suomalaisessa huippujalkapallossa johdetaan valmentaja- ja pelaajamuutoksia huomioimalla samalla seuran pitkän aikavälin taloudelliset ja urheilulliset tavoitteet?

Tutkielman apututkimuskysymyksiä ovat:

1. Miten seurat pitävät kiinni parhaimmista pelaajistaan ja päävalmentajastaan seuran menestyessä ja kiinnostuksen seuran yksilöitä kohtaan kasvaessa seuran ulkopuolella?
2. Miten pelaaja- ja valmentajamuutoksia johdetaan menestyksekkäästi pidemmällä aikavälillä dynaamisessa toimintaympäristössä?
3. Miten onnistuneet ja epäonnistuneet pelaaja- ja valmentajasiirrot näkyvät seuran arjessa nykyisille pelaajille, valmennukselle, muulle henkilöstölle ja muille sidosryhmille?

Tutkielma on rajattu käsittelemään ainoastaan suomalaista huippujalkapalloa. Huippujalkapallolla viitataan tutkielmassa ammattijalkapalloseuroihin, niiden edustus-, reservi- ja b-juniorijoukkueisiin. Suomen Palloliitto tekee Jyväskylän yliopiston kanssa yhteistyötä, ja tukevat jalkapallo- ja futsalilaisiä opinnäytetöitä, tutkielmia ja väitöskirjoja. Tämän takia ne ovat tukeneet tässä tutkielmassa

haastattelujen sopimisessa seuroihin antamalla kontaktihenkilön ja antamalla apua haastattelurungon luonnissa. Tutkielman rajaus on kohdennettu suomalaiseen huippujalkapalloon, koska suomalaiset seurat eivät ole saavuttaneet merkittävää menestystä Euroopan kentillä. Toisaalta suomalaisia seuroja vertaillaessa Tanskaan, Norjaan tai Ruotsiin, voidaan huomata seurojen toimivan eri mitta- luokissa budjettien ja kansainvälisen kilpailumenestyksen suhteen. Pelkästään maiden pääsarjojen pelaajien yhteenlaskettuja arvoja vertailemalla voidaan todeta Tanskan pelaajien arvon olevan 312,93 miljoonaa euroa, Norjan 263,38 miljoonaa euroa, Ruotsin 232,30 miljoonaa euroa ja Suomen 48,40 miljoonaa euroa (Transfermarkt, 29.9.2024).

Tutkielman rajaukseen vaikuttaa myös tutkielmantekijän henkilökohtainen side suomalaiseen jalkapalloon ja pääsy tutkimaan sitä sen huipulta asti. Tutkielmaan haastatellaan kahden Veikkausliiga-seuran henkilöstöä seuran eri tasoilta.

### **1.3 Tutkielman rakenne**

Tutkielmassa tarkastellaan ensimmäisessä asialuvussa urheilujohtamista sekä johtamista huippujalkapallossa, käsitellen huippujalkapalloa liiketoimintana, liiketoimintainnovointia jalkapallossa sekä resurssipohjaista näkökulmaa, ja miten se näkyy jalkapallossa. Tämän jälkeen tutkielma käsittelee olemassa olevaa strategia käytäntönä -kirjallisuutta, strategia käytäntönä -keskustelun kohtaamaa kritiikkiä sekä sitä, miten toiminnan teoriaa (activity theory) voidaan hyödyntää strategia käytäntönä -tutkimuksessa. Kolmannessa asialuvussa käsitellään tutkielman menetelmällisiä valintoja, jonka jälkeen tarkastellaan haastatteluista saatuja tuloksia ja peilataan niitä olemassa olevaan teoriatietoon. Viimeisessä luvussa käsitellään tutkielman keskeisiä tuloksia, johtopäätöksiä sekä tutkielman rajoituksia ja jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 Strateginen johtaminen huippujalkapallossa

### 2.1 Urheilujohtaminen ilmiönä

Urheiluun liittyvä suuri mediahuomio erottaa sen useimmista muista toimialoista, sillä kilpailulokset ovat jatkuvasti näkyvillä viikoittain tai jopa päivittäin (Shibury 2012). Chadwick (2009) huomauttaa, että toisin kuin urheilussa, muut toimialat eivät joudu yhtä tiiviin tarkkailun kohteeksi, mikä korostaa urheilun mediavetoisuutta. Tämän takia kilpailun johtaminen kentällä ja sen ulkopuolella on keskeinen tekijä menestyksen määrittelylle sekä usein strateginen tavoite jo itsessään – kilpailu on urheilujohtamisen sielu (Shibury 2012). Toisaalta urheilu eroaa merkittävästi perinteisistä toimialoista myös siten, että se sitoo yhteen laajan ja hyvin erilaisen joukon sosiokulttuurillisia, taloudellisia ja kaupallisia taustoja. (Chadwick 2009.)

Urheilujohtaminen (sport management) kehittyi omana tieteenalanaan alun perin liikuntakasvatukseen sekä korkeakoulujen liikuntaohjelmien kehittämistä varten (Boucher 1998). Kuitenkin vasta viimeisten vuosikymmenten aikana tutkimus on siirtynyt enemmän kohti kaupallista näkökulmaa – kohti taloudellista voittoa tavoittelevana toiminnan tutkimista. Urheilujohtamisen tutkimus on tästä syystä kehittynyt organisaatiotieteiden, markkinoinnin, taloustieteen ja turismin ympärille, keskipisteen ollessa urheilu. 1990-luvulla viestintäteknologian kehittyminen kiihdytti urheilun nousemista osaksi viihdeteollisuutta, joka nykyään tavoittaa globaalisti ihmiset ja tuottaa suuren määrän liikevaihtoa. (Ciomaga 2013; Moraes ym. 2019.) Boucher (1998) nostaa artikkelissaan myös näkemyksen siitä, että terminä urheilujohtaminen olisi harhaanjohtava ja urheilujohtamista pitäisi ennemmin kutsua termillä “urheiluliiketoiminta”. Hänen mukaansa käsitteen päivittäminen olisi tarpeen urheilun ammattimaisuuden lisääntyessä ja seurojen hallinnasta vastuussa olevien henkilöiden pätevyysvaatimusten tiukentuessa. Toisaalta Gammelsæter (2021) kirjoittaa urheilun keskittyvän jatkuvasti kaupallisiin teemoihin itse urheilun sijaan, vaikka toisaalta hän kyseenalaistaa sen, että urheilujohtamisessa keskitytään vain yrityksiin, eikä esimerkiksi julkisiin palveluihin.

Määritelmät urheilusta viittaavat usein kilpailuun keskeisenä ominaispiirteenä, jolloin suurin osa urheilujohtajien rooleista liittyy suoraan tai epäsuorasti kilpailuun ja sen johtamiseen tai hallintaan (Shibury 2012). Urheilussa kilpailun lopputulemien epävarmuus luo urheilun perustan, jolloin epävarmuuden voiman säilyttämisestä tulee urheilujohtamisen ydin. Keskeistä urheilujohtamisessa on se, että keskinäisten kilpailijoiden, oli kyseessä yksilöurheilu, joukkueurheilu tai ryhmäurheilu, on koordinoitava toimintaansa keskenään. Urheilussa toisin kuin muilla toimialoilla, urheiluorganisaatioiden tulee toimia muiden urheiluorganisaatioiden kanssa toteuttaakseen niiden keskeistä tarkoi-

tusta, kilpailua. Tätä organisaatioiden välistä yhteistyötä ei ole kuitenkaan vielä toistaiseksi ainaakaan nähty strategisena tai muunlaisena yhteistyönä johtamiskirjallisuudessa. (Chadwick 2009.)

Urheilujohtamisen kirjallisuutta on dominoinut positivistinen lähestymistapa, joka on ollut hyödyllinen monien urheilujohtamiselle tärkeiden aiheiden käsittelyssä. On kuitenkin myös argumentoitu kriittisten sosiaalitieteiden puolesta urheilujohtamisen tutkimuksessa, jotta tietoa ja tutkimusta voitaisiin laajentaa vielä enemmän. Urheilujohtamista on väitetty oman kurinalaisuutensa sokaisemaksi ja, että sitä pitäisi tutkia innovatiivisemmin, kuten urheilusosiologiaa. (Stride ym. 2017.) Toisaalta on myös urheilujohtamisen tutkijoita, jotka ovat keskittyneet puhtaasti urheilun sosiaaliseen puoleen. Eli siihen, miten voittamisen paineet, paineet saada jatkosopimus sekä säännöllinen huipulla suoriutuminen vaikuttavat terveelliseen kilpailuun tai esimerkiksi dopingaineiden käyttämiseen ja uhkapelaamiseen. (Shibury 2012.)

Fink (2013) nostaa artikkelissaan, että urheilujohtamisen tieteenalana täytyy erottautua muista tieteenaloista. Erottautuminen on tärkeää, oli se sitten eriävien kiinnostuksenkohteiden, painopisteiden tai menettelyiden kautta, koska muutoin urheilujohtamisen säilymistä omana tieteenalanaan ei voida perustella. Urheilujohtamisen tutkimuksessa on usein käytetty joko johdannaista mallia (derivative model) tai urheilukeskeistä mallia (sport focused model). Johdannaisen mallissa teorioita lainataan muilta tieteenaloilta ja sovelletaan urheilun kontekstissa, todeten soveltuuko teoria urheilujohtamiseen vai ei. Toisaalta urheilukeskeisessä mallissa jokin tietty ilmiö urheilussa on lähtökohtana tutkimukselle, jonka pohjalle urheilujohtamisen teoria rakentuu. Molemmat malleista kuitenkin vaativat eroistaan huolimatta urheilun kontekstin huomioimista sen vaikutuksista, tai miten sen pitäisi vaikuttaa, koska muutoin tutkimuksen soveltuvuus urheilujohtamisessa on merkitsemättömämpää.

Stride ym. (2017) nostavat artikkelissaan esille sen tosiasian, etteivät urheilujohtaminen ja urheilusosiologia hyödynnä toistensa tutkimuksia riittävästi. Sosiologisen näkökulman avulla urheilujohtamisen tutkimus voisi ymmärtää paremmin miten yhteiskunnalliset kysymykset ovat erottamattomasti yhteydessä johtamiseen, hallinnointiin, markkinointiin sekä urheilun kehittymiseen. Tämän lisäksi kriittinen ja refleктоiva tutkimusote rohkaisee kyseenalaistamaan vakiintuneita johtamiskäytäntöjä, -rakenteita sekä oletuksia – samalla avaten mahdollisuuksia uusille näkemyksille urheilujohtamisen parissa. (Stride ym. 2017.) Toisaalta haasteellista on myös näkemys siitä, että urheilujohtamisen teoriaa, kuten monien muidenkin tieteenalojen teorioita, rajoittaa vaatimus tieteellisten artikkeleiden korkeasta määrästä. Tämä tarkoittaa sitä, että tieteellisiä artikkeleita kirjoitetaan enemmän kuin koskaan, mutta muut tutkijat eivät hyödynnä niitä. Määrävaatimukset voivat ajaa tutki-

musta siihen suuntaan, että valitaan helpompia tutkimuskohteita ja sivuutetaan aiheet, joista voisi saada merkittävämpiä teoreettisia läpimurtoja omalle tieteenalalleen. (Fink 2013.)

Urheilujohtamisessa vallitsevaa epävarmuutta ei samalla tavalla löydy muiden toimialojen johtamisesta; epävarmuus kahden tai useamman joukkueen tai yksilön kilpailun lopputuloksesta, joka vetää ihmisiä, ryhmiä ja organisaatioita urheilun pariin (Chadwick 2009). Samalla urheiluorganisaatiot kilpailevat yhä jatkuvissa määrin enemmän keskenään, eikä enää riitä se, että urheiluorganisaatiota johdetaan hyvin (Covell ym. 2012, 12–13). Samalla epävarmuudesta on noussut keskustelu siitä, että onko korkeasti säännelty kilpailu vai laissez-faire, eli hällä-väliä johtamisen, -lähestymistapa epävarmuuden johtamiselle parempi toimintatapa. Yhdysvaltoja ja sen mallia voidaan pitää korkean sääntelyn mallina urheilussa palkkakattoineen ja pelaajien varaustilaisuuksineen, joiden kautta epävarmuutta hallitaan. Laissez-faire-lähestymistavassa taas toisaalta urheilu toimii omana funktionaan reaktiivisesti, reagoiden epävarmuuksiin hallintoelimien päätösten kautta. (Chadwick 2009.)

Toisaalta urheilun ja urheilujohtamisen yksi erityispiirteistä on kannattajakulttuuri ja kannattajien uskollisuus omaa seuraansa kohtaan. Urheilujohtajille tämä luo haasteen, kun he kohtaavat kaupallisten liikkeenjohdollisten mahdollisuuksien sekä seuran historian ja perinnön luomien rajoitteiden vastakkainasettelun. Vaikka monella muulla alalla vastaavaa uskollisuutta, yhteenkuuluvuuden tunnetta tai identifioitumista omaa brändiä kohtaan voidaan vain toivoa, urheilussa tämä luo haasteen, kun pitäisi tavoittaa uusia kannattajia uusilla markkinoilla. Voi jopa tehdä oletuksen, että urheilujohtaminen on perustavanlaatuisesti erilaista muiden toimialojen johtamiseen. (Chadwick 2009.)

Toisaalta urheilujohtamisen kontekstissa tulee myös tunnistaa se tosiasia, että määrällisesti mitattavat keskeiset tulosindikaattorit tai muut mittarit ovat tärkeitä toimivan ohjelman, palvelun tai tuotteen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Kuitenkin urheilujohtamisessa tulisi kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen datan lisäksi hyödyntää myös tarinankerrontaa. Näin kvantitatiivista ja kvalitatiivista tietoa voidaan syventää ja lisätä ymmärrystä niiden taustalta, ihmisten tarinoiden avulla. (Stride ym. 2017.)

Vaikka urheilussa on useita eri kaupallisia keinoja operatiivisella tasolla, on urheilu historiallisesti ollut tuote, joka määrää tahdin. Toisin sanoen se, mitä urheilukentällä tapahtuu, urheilijat, jotka liittyvät tapahtumiin sekä heidän johtamisensa tai valmentamisensa ovat määritelleet myytävän tuotteen. Osaltaan tämä myös vaikuttaa siihen, että urheilussa kannattajat ja asiakkaat saattavat vaikuttaa olevan alisteisessa asemassa joukkueisiin, seuroihin tai hallintoelimiin nähden. Kun urheilua ei tarkastella tästä näkökulmasta vaan enemmän markkinavetoisesti, päästään johtopäätelmään siitä,

että johtamisen osalta täytyisi selkeästi erottaa kentällä ja kentän ulkopuolella tapahtuvat asiat. (Chadwick 2009.)

Argumentti siitä, että urheilun pitäisi olla enemmän markkinavetoinen on kaksiulotteinen. Toisaalta kilpailun hallinta on nostettu yhdeksi haastavimmaksi asiaksi johtajille urheilussa, jota ajaa dynaamisesti muuttuva toimiala. Toisaalta kehitys, joka haastaa perustavanlaatuisesti urheilun perusluonteen tai perinteet, on johtajille vaikeampi asia hallita. (Chadwick 2009.) On myös hieman vastaavia ajatuksia siitä, että urheilujohtaminen tieteenalana on joutunut kaupallistumisen uhriksi. Termit kuten ”toimiala” ja ”liiketoiminta” urheilun yhteydessä ovat merkkejä siitä, että tutkimus siirtyy enemmän toimialajohtamiseen, itse urheilujohtamisen sijaan. (Gammelsæter 2021.) Tasapainoilua markkinavetoisen toiminnan ja urheilunhengen välillä voidaan pitää vuoden 1994 jalkapallon MM-kisoja, kun yhdysvaltalaiset virkamiehet ehdottivat maalien suurentamista lajin viehätysten nostamiseksi, joka hylättiin jalkapallopuristien – eli niiden, jotka painottavat lajin menevän aina rahan edelle – toimesta nopeasti. Urheilussa sekä tutkijoiden että toiminnanharjoittajien on tärkeä hahmottaa tuotteen ja markkinoiden välinen jännite ja niiden riippuvaisuus toisistaan. Tämän ajatuksen keskeltä nouseekin tärkeä kysymys siitä, tulisiko urheilun kehittyä markkinavetoisesti vai pitäisikö tuotteen mennä aina markkinoiden edelle. (Chadwick 2009.)

Suoritusmittaaminen luo urheilujohtamiseen omat haasteensa (Chadwick 2009), ja sen merkitys kansallisille urheiluorganisaatioille on noussut niiden pyrkiessä saavuttamaan sen omat ja sidosryhmiensä asettamat tavoitteet (Kasale ym. 2018). Toisaalta kilpailukentällä tapahtuvan suorituksen mittaaminen on merkittävää, toisaalta se vie huomiota pois kentän ulkopuolisesta suoritusmittaamisesta. Kaupallisen näkökulman huomioiminen urheilussa on siirtänyt keskustelua siihen, miten taloudellista suoritusta pitäisi mitata ja kuinka laajasti se tulisi toteuttaa vaikuttamatta urheilulliseen suoriutumiseen. (Chadwick 2009.) Toisaalta jatkuvasti kasvaneiden liikevaihtolukujen valossa on noussut kysymys, että voiko urheilu instituutiona selvitä jatkuvaa kaupallistumista (Gammelsæter 2021). Esimerkiksi Englannin Valioliigassa seuroilla on tarve kuluttaa merkittäviä määriä rahaa uusiin pelaajiin pärjätäkseen, samalla yrittäen saavuttaa kannattavuusrajan, jossa ei tehdä tappiota. Urheilujohtamisessa kentällä tapahtuvan ja sen ulkopuolisen (engl. on- and off-field) menestyksen syy-yhteydet toisiinsa ovat vielä melko tuntemattomia, kuten myös se, miten niitä tulisi johtaa. Toisaalta urheilun merkityksellisyys yhteisöihin, sosiaaliseen yhteenkuuluvuudentunteeseen, identiteettiin, omakuvaan, terveyteen, elämäntyylyihin ja jopa ympäristöön, aiheuttavat sen, että suoritusmittaamisessa tulisi huomioida sosiaalinen näkökulma paremmin. (Chadwick 2009.)

Teknologian kehittyessä myös kykymme mitata urheilusuorituksia ja sen eri nyanseja on kehittynyt. Nykyään on esimerkiksi seuroja, joiden joukkueenrakentaminen ja toiminta perustuu täysin tilastoihin – urheilutermein moneyball-ilmiöön. Asia, jota tilastot eivät kuitenkaan huomioi on ryhmädynamiikka, joka etenkin joukkueurheilussa on merkittävä tekijä menestyksen saavuttamisessa. (Chadwick 2009.) Seurajohdon tehtävänä on luoda strategia, joka parantaa seuran kilpailuasemaa urheilullisesti, mutta myös sen taloudellista menestystä. Kuten osakkeenomistajat vaativat yrityksiltä kilpailukykyistä toimintaa, samaa edellytetään myös urheilussa. Tästä syystä kilpailu, ja kyky kilpailla, on keskeistä strategialle urheilujohtamisessa. (Stride ym. 2017.)

Urheilujohtamisen tutkimus on kohdannut kritiikkiä sen käyttämistä tutkimusmetodeista. Esimerkiksi kvantitatiivinen tutkimus yksinkertaistaa tutkimuskohteita ja tuloksia turhan paljon ja unohtaa datan taustalta löytyvät tarkoitukset, syyt, tuntemukset ja tunteet. Kuluneiden vuosien aikana urheilujohtaminen on tieteenalana alkanut hyödyntämään enemmän myös kvalitatiivista tutkimusta (Stride ym. 2017), vaikkakaan se ei ulotu vielä usein puolistrukturoituja haastatteluja, kohderyhmiä tai tapaustutkimuksia pidemmälle (Hoeber & Shaw 2017; Stride ym. 2017). Usein näistä tutkimuksista on uupunut vielä henkilökohtaiset kokemukset, jotka reflektivat monimutkaisia kokemuksia (Stride ym. 2017). Kritiikkiä on tullut myös siitä, ettei urheilujohtaminen selitä riittävästi erilaisia ilmiöitä, jotta oikeat urheilujohtamisen ongelmat saataisiin selville ja niihin ratkaisut (Woratschek ym. 2014). Toisaalta aiempi yleinen johtamistutkimuksen hyödyntäminen viittaa siihen, että urheilu on toimialana samankaltainen kuin mikä tahansa muukin toimiala, toisaalta tämä näkemys sulkee pois urheilun erityisyyden ja lopputulemien epävarmuuden tutkimuksesta. Tämän erityispiirteen takia osa tutkijoista argumentoi urheilun vaativan erityislaatuista huomiota eli omaa urheilujohtamisen kirjallisuutta. (Chadwick 2009.)

Suoritusmittaaminen, epävarmuuden johtaminen, kilpailullinen tasapaino, yhteistyö ja kentänsisäinen sekä -ulkopuolinen tuote ovat kaikki merkittäviä tekijöitä urheilussa, kuitenkin niiden yhdistäminen ja johtaminen on merkittävä haaste (Chadwick 2009). Sarjan mielenkiinnon kannalta kilpailullinen tasapaino on merkittävä asia, joka esimerkiksi Saksassa on ratkaistu sarjasta karsimisella ja sarjaan nousuilla. Seura, joka ei taloudellisesti tai kilpailullisesti pärjää, laskee sarjan mielenkiintoa, jolloin sen tiputtaminen varmistaa arvonsäilymisen. (Woratschek ym. 2008. 175–176.) Yhdysvalloissa urheilun hallinnointi toteutetaan usein keskitetysti ja keskeltä johdetusti, jonkin hallintoelimen tai järjestön toimesta, jotka pyrkivät säilyttämään urheilun hengen samalla palvelen markkinoiden tarpeita. On myös viitteitä siitä, että Yhdysvaltojen malli herättää kiinnostusta muissa maissa. Yhdysvaltojen malli toisaalta eroaa merkittävästi Euroopassa käytetystä *laissez-faire*-mallista, johon on vaikuttanut toisaalta eurooppalaisen urheilun historiallinen kehitys ja myöhemmin

toisaalta Euroopan unionin lainsäädäntö vapaasta liikkuvuudesta. Tehokkaimmasta mallista ei ole kuitenkaan vielä tieteellistä näyttöä, saati nykyisen johtamistavan implikaatioista. (Chadwick 2009.)

Urheilujohtamisen tutkimuksessa on selkeitä mahdollisuuksia makro- ja mikrotason johtamisessa. Esimerkiksi urheilumarkkinoiden pirstaloituessa eri segmentteihin, asiakastarpeiden ymmärtämisen tarve kasvaa. Samalla tutkijoiden tulisi kasvattaa ymmärrystä myös muutoksiin, jotka yhä useammin määrittelevät urheiluympäristöä. Trendien ennustaminen, tunnistaminen ja niihin vastaaminen urheilussa on yksi asioista, jota kautta tiedeyhteisö voi kasvattaa panostaan johtamiskirjallisuudessa. (Chadwick 2009.) Woratschek ym. (2014) näkevät, että urheilujohtamisen tutkimus hyötyisi urheiluarvon viitekehyksestä (sport value framework), koska se mahdollistaisi urheilujohtamisen ilmiöiden paremman ymmärtämisen ja parantaisi johtamispäätöksiä, koska mallin arvonaluonnin ymmärtäminen eroaa perinteisestä arvonaluonnin mallista. Uusi malli tulkitsee seurojen, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien luovan yhteisesti arvoa verkoston sisällä, koska ilman kutakin osaa, arvontuottaminen laskee.

## **2.2 Huippujalkapallon johtaminen**

### **2.2.1 Huippujalkapallo liiketoimintana**

COVID-19 -pandemia pysäytti maailman sekä jalkapallon, aiheuttaen jotain, mitä edes vuoden 2008 talouskriisi ei ollut tehnyt esimerkiksi jalkapallolle. Faniien puuttuminen jalkapallosta aiheutti seuroille taloudellisia haasteita ja nosti esiin jalkapalloliiketoiminnan selkeän heikkouden – sen liiketoimintamallien yksipuolisuuden. Ilman faneja seuran yksi merkittävä tulolähde oli poistunut yhtälöstä. Kuitenkin viime vuosikymmenien aikana jalkapallosta on kehittynyt miljardibisnes, jota kuvaa kasvava kaupallistuminen ja toiminnan ammattimaisuuden kasvaminen. (Buck & Ifland 2023.) Tästäkin huolimatta ammattijalkapalloseurat ovat kuitenkin alttiita kriiseille, koska niillä on erityinen tapa johtaa omaa talouttaan, niiden toimintaympäristö on epävakaa ja niiden toiminta on erittäin laajaa (Tettamanzi ym. 2023). Kuitenkin suomalaisessa urheilu- sekä jalkapallokulttuurissa leimallista on toiminnassa mukana olevien vapaaehtoisten aktiivisuus, voittoa-tavoittelemattomat seurat sekä urheilun korkeampi kysyntä, kuin sen tarjonta (Puronaho & Huttunen 2012). Artikkelissaan Tettamanzi ym. (2023) kirjoittavat jalkapalloseurojen olevan lähempänä oikeita yrityksiä ja toimivan sekä tekevän päätöksiä kuin yritykset. Toisaalta jalkapalloseurojen missio erottaa ne perinteisistä yrityksistä, koska urheilussa pyritään usein maksimoimaan urheilulliset voitot taloudellisten voittojen sijaan. Seurat kohtaavat uusia mahdollisuuksia sekä kansainvälisiä liiketoimintamahdollisuuksia markkinoillaan (Buck & Ifland 2023). Pandemia paljasti myös jalkapallon luoneen itselleen

uuden liiketoimintamallin, jossa liikevaihto muodostuu pitkälti globaaleista faneista, ottelutapahtumissa käyvien fanien sijaan (Tettamanzi ym. 2023).

Samalla markkinoiden ja mahdollisuuksien kasvaessa ammattijalkapallossa on alettu miettimään institutionaalista ja organisatorista ympäristöä (Buck & Ifland 2023). Asiantuntijat uskovat tulevaisuuden liiketoimintamallien muuttuvan jalkapallossa, keskittymisen siirtyessä enemmän kestävyyteen sekä urheilijoiden ja henkilökunnan tukemiseen (Tettamanzi ym. 2023). Toisaalta jalkapallo on kokenut myös sääntelymuutoksia, esimerkiksi vuoden 1999 jälkeen Euroopassa eri maiden sarjoja yhtenäistettiin; kuitenkin eri sarjojen välillä on vielä maa- ja sarjakohtaisia eroja (Andreff 2018). Jalkapalloseuroille on tullut lisäsääntelyä myös esimerkiksi taloudellisen reilun pelin (Financial Fair Play eli FFP) muodossa. Muuttuva liiketoimintaympäristö, sen jatkuva epävarmuus sekä kasvava tarve varmistaa seurojen taloudellinen perusta edellyttävät sitä, että seurakavat hakea kilpailuetua liiketoimintamallien innovoinnilla (Business model innovation – BMI). Vaikka liiketoimintamallien innovointia pidetään perinteisessä johtamisen kirjallisuudessa keskeisenä innovointityyppinä, ei se ole vielä ammattijalkapallossa yleinen näkökulma. (Buck & Ifland 2023.)

Viime vuodet ovat todistaneet, ettei taloudelliset resurssit itsessään vielä takaa menestystä ammattijalkapallossa. Menestys rakentuu useista osista, kuten pelaaja- ja valmentaja-siirtostrategiasta, markkinointi- ja viestintästrategiasta, pelaajakehitysstrategiasta, sidosryhmien tunnistamisesta sekä eri kohdemarkkinoiden hallinnasta. (Buck & Ifland 2023.) Jalkapalloseurojen pyrkiessä maksimoimaan urheilullisen menestyksensä, tarkoittaa se taloudellisesta näkökulmasta sitä, että taloudelliset voitot pyritään saada vain vähän voiton puolelle (Tettamanzi ym. 2023). Toisaalta sarjojen välillä on eroja myös sen suhteen, miten joukkueiden taloutta seurataan. Ranskassa ja Saksassa seurojen täytyy hakea liigalisenssiä, joka myönnetään taloudellisia tietoja vasten. Tiukka kuri taloudessa on aiheuttanut puhetta siitä, kärsiikö kilpailullinen menestys siitä, vai onko menestyminen mahdollista siitä huolimatta. (Andreff 2018.) Holzmayer & Schmidt (2020) kirjoittavat artikkelissaan lineaarisesta suhteesta kansallisen liigasijoituksen ja voittomarginaalien välillä – toisin sanoen parempi sijoitus korreloi suuremman liikevaihdon kanssa.

Taloudellisesti pyrkimys pitää voitot vain vähän positiivisen puolella asettaa jalkapalloseurat alttiimmiksi toimintaympäristön muutoksille taloudellisesta näkökulmasta, olivat ne sitten pelaajiin, sponsoreihin, sarjapaikkaan tai globaaleihin ilmiöihin liittyviä. Perinteisestä liikkeenjohdon näkökulmasta tämä on epäloogista. (Tettamanzi ym. 2023.) Esimerkiksi Ranskassa joukkueiden kansainvälinen menestys on ollut heikompaa, kuin muissa suurissa eurooppalaisissa sarjoissa ja toisaalta samalla ranskalaisten seurojen talous on keskimääräisesti yhtä hyvä kuin muualla Euroopassa tiu-

kasta taloudellisesta kurista huolimatta (Andreff 2018). Kuitenkin urheilun kontekstissa rahallinen panostaminen esimerkiksi sarjapaikan säilyttämiseen edesauttaa seuran taloudenpitoa, koska sarjasta putoaminen tarkoittaa pienempiä tuloja seuraavalle kaudelle. Osa seuroista saattaa tällöin yliinvestoida rahojaan ja pahimmillaan ajautua konkurssiin. Tässä etenkin pienemmät seurat ovat suuressa riskissä resurssiinrikkyyden, ammattitaidon rajallisuuden ja kriisijohtamisen suunnittelun puutteiden takia. (Tettamanzi ym. 2023.)

Eurooppalaisten jalkapalloseurojen liikevaihdot ovat kasvaneet vuositasolla keskimäärin 9,8 prosenttia kahden vuosikymmenen ajan. Kasvu voidaan liittää uusiin sponsori- ja liiketoimintakumppanuuksiin sekä etenkin pienempien seurojen osalta TV-sopimuksien kasvuun, joka on mahdollistanut UEFA:n palkintorahojen nostamisen kilpailuissaan. Kuitenkin TV-sopimuksien tuotot ovat ohjautuneet pääasiassa vain suurimpiin seuroihin. (Holzmayer & Schmidt 2020.) Taloudelliselta ja seurojen omistuksen osalta Buckin & Iflandin (2023) tarkastelun kohteena olleet seurat eivät olleet poikkeuksellisen suuria rahankäyttäjiä. Kolme seuroista käytti enemmän rahaa pelaajahankintoihin kuin mitä ne saivat pelaajamyynneistä itselleen. Otannan osalta kilpailullinen menestys ei ollut riippuvainen pelaajasiirtojen nettoarvosta eikä toisaalta siitä, oliko seura yksityisesti vai julkisesti omistettu. Toisaalta Andreffin (2018) tutkimuksessa tunnistettiin yhteys pääsarjan tasaisuuden ja kansainvälisen heikon menestyksen välillä. Toisin sanoen, mitä lähempänä sarjan kärki on sarjan häntäpäätä, sen heikommin seurat pärjäävät Euroopassa.

Osa tutkijoista on toisaalta kehottanut laajentamaan ymmärrystä jalkapallojohtamisen kokonaisuudesta siten, että siihen sisällytettäisiin organisaation, rahoituksen, kestävyuden, operatiivinen johtaminen, linkit lähiyhteisöihin, sukupuolesta ja moninaisuudesta johtuvan häirinnän sekä valtasuhteiden merkityksen (Tettamanzi ym. 2023). Walters & Tacon (2010) kuvaavat yhteiskuntavastuun kasvaneesta merkityksestä myös jalkapalloseuroille. Koska seuroilla on kyky tavoittaa ihmisiä ja nuoria, asettaa se niille painetta toteuttaa omia yhteiskuntavastuualoitteitaan. Toisaalta etenkin Isossa-Britanniassa jalkapalloseuroille on syntynyt tarve huomioida yhteiskuntavastuu ylläpitääkseen ja kasvattaakseen katsojalukua.

Jalkapallossa, etenkin valtioiden tukemilla seuroilla, on mahdollista jatkaa toimintaa, vaikka se tuottaisi vuosittain tappioita. Kun seura tekee tappiota vuodesta toiseen ja silti jatkaa toimintaansa, pidetään budjetointitapaa tällöin pehmeänä budjettirajoituksena. Yritysten johtaminen pehmeillä budjettirajoituksilla aiheuttaa panoksille ylikysynnän eli Kornaï-vaikutuksen, jalkapalloseuroille tämä vaikutus näyttäytyy toisaalta siten, että pelaajista maksetaan ylihintaa ja palkat nousevat, toisin sanoen pelaajamarkkinoilla on jatkuvasti liiallinen kysyntä tarjontaan nähden. Jalkapalloseuroilla on

jatkuva kilpailu parhaista pelaajista, jolloin näiden hinnat nousevat. (Andreff 2018.) Woratschek ym. (2008, 164) kirjoittavat kirjassaan seurojen tekevän merkittäviä panostuksia pelaajiin palkoissa ja siirtosummissa, jolloin molemmat ovat nousseet.

Pelaajien hintojen noustessa ja ottaen huomioon sen, että vain rajallinen määrä seuroja voi menestyä kilpailullisesti kansallisella ja kansainvälisellä tasolla, vain harvoilla seuroilla on mahdollisuus tehdä voittoa pelaajakaupoilla. Kun monille seuroille on jo haaste pelkästään tasapainottaa liikevaihto tappioiden välttämiseksi, johtaa tämä puolestaan siihen, että monet seurat ajautuvat jälleen taloudellisiin vaikeuksiin. Osaltaan tämä viittaa siihen, että maltillisempi siirtostrategia voisi olla taloudellisesti järkevämpi. (Andreff 2018.)

## 2.2.2 Liiketoimintainnovointi jalkapallossa

Liiketoimintamallit ja niiden innovointi ovat tärkeitä asioita jalkapalloseuroille, koska ne vaikuttavat pitkäaikaiseen taloudelliseen ja kilpailulliseen menestymiseen. Täten niillä on suora vaikutus myös seurojen kykyyn rakentaa joukkuetta pitkäjänteisesti. Se, miten jalkapalloseurat luovat, toimittavat ja kaappaavat arvoa on moniulotteinen kokonaisuus, joka ei rajoitu ainoastaan seuran menestykseen kentällä. Sen takia liiketoimintamallien täytyy olla suunniteltu strategiaan siten, että ne varmistavat pitkäaikaisen menestymisen. (Buck & Ifland 2023.) Jalkapallossa urheilullinen ja taloudellinen suoriutuminen kulkevat käsikädessä haastaen pitkäjänteistä strategista työskentelyä (Holzmayer & Schmidt 2020). UEFA:n taloudellisten reilunpelinsääntöjen luomisen jälkeen tuloerot ovat kasvaneet sarjojen sisällä, sääntöjen tavoitteista huolimatta (Andreff 2018). Jalkapallon osalta urheilujohtamisen kirjallisuus ei ole vielä tunnistanut tai luonut arvonluomiseen rakenteellista lähestymistapaa, saati parhaita käytäntöjä. Jalkapallossa toimialana ei ole myöskään selvää jäseneltyä tapaa innovoida omia liiketoimintamallejaan vaihtoehtoisen arvontuottamistapojen saavuttamiseksi. Jalkapallossa puuttuu liiketoimintamallitypologiat ja -taksonomiat, jotka auttaisivat ymmärtämään paremmin jalkapalloa liiketoimintaympäristönä. Taksonomiat organisoivat ja luokittelevat tietoa ja tarjoavat näin parhaan mahdollisuuden kuvailla jo olemassa olevia liiketoimintamalleja. (Buck & Ifland 2023.)

Jalkapalloseurojen liiketoimintamallien innovointia koskevaa tutkimusta ei ole vielä paljon. Sitä kuitenkin pidetään klassisessa johtamisen tutkimuksessa avaininnovaatiotyypinä. Yleisesti liiketoimintamalli-innovointia pidetään keskeisenä johtamisen tehtävänä, koska sen avulla yrityksen keskeisiä elementtejä sekä niiden linkkejä voidaan hienosäätää. On kuitenkin tutkijoita, jotka ovat tunnistaneet 2000-luvun alussa Manchester Unitedin onnistumisen yhdistää urheilulliset ja taloudelliset tavoitteet; Real Madridin mallin (2008), jossa seura yhdisti nimekkäät kansainväliset tähdet sekä

edulliset nuoret pelaajat; tai Bayern Münchenin (2015) yrityksen hyödyntää sosiaalista mediaa liiketoiminnassaan. Seurojen tulee toisin sanoen löytää systemaattinen lähestymistapa luoda, tuottaa sekä säilyttää arvoa. (Buck & Ifland 2023.)

Holzmayr & Schmidt (2020) tunnistavat artikkelissaan kaksi strategiaa, joilla tavoitellaan taloudellisella tasolla kasvumahdollisuuksia: liiketoimintahajauttaminen ja kansainvälinen hajauttaminen. Liiketoiminnan hajauttamisessa on jalkapallon kontekstissa kyse uusista liiketoimintatoiminnoista, jotka voivat liittyä tai olla liittymättä jalkapalloon. Kansainvälisellä hajauttamisella toisaalta tarkoitetaan liiketoiminnan laajentamista maantieteellisesti uusille markkina-alueille. Huomionarvoista tutkimuksessa oli kuitenkin se, että liiketoimintaan liittyvä hajauttamisstrategia toteutti U:n muotoisen käyrän liikevaihdon ja kannattavuuden kehityksen osalta. Toisin sanoen liikevaihto ja liiketoiminnan kannattavuus todennäköisesti laskee ensin, ennen kuin sen vaikutukset alkavat näkyä positiivisesti. Toisaalta liiketoimintaan liittymättömällä hajauttamisella ei näkynyt tilastollisesti merkittäviä vaikutuksia liikevaihtoon eikä kannattavuuteen. (Holzmayer & Schmidt 2020.) Buck & Ifland (2023) tunnistavat puolestaan artikkelissaan kolme ulottuvuutta jalkapalloseurojen strategiselle toiminnalle, jotka määrittelevät eurooppalaisten jalkapalloseurojen liiketoimintaa: (1) operatiivisen tason, (2) seuran brändin eli markkinoinnin ja viestinnän sekä (3) taloudellisen tason. Kolme tasoa jaetaan vielä erikseen alakategorioihin, jotka on kuvattu alla olevassa Taulukossa 1.

Taulukko 1. Jalkapalloseurojen strategisen toiminnan ulottuvuudet. (mukaiillen Buck & Ifland 2023).

<b>Strategisen toiminnan ulottuvuus</b>	<b>Operatiivinen taso</b>	<b>Markkinointi ja viestintä</b>	<b>Taloudellinen taso</b>
Strategisten tasojen alakategoriat	Saapuvat pelaajat	Oheismyynti	Pelaaja hankintoihin käytetty raha
	Poistuvat pelaajat	Sponsorit	Pelaajasiirtojen nettoarvo
	Urheilullinen suoriutuminen	Sosiaalinen media	Seuran omistajarakenne
	<b>Pelaajien arvoon perustuva strateginen ryppäs</b>	<b>Kansainvälinen identiteetti</b>	
	<b>Stadionin kapasiteetti ja houkuttelevuus</b>	<b>Kansainväliset kohdemarkkinat</b>	

Buck & Ifland (2023) tarkastelivat artikkelissaan useita eurooppalaisia huippuseuroja ja niiden liiketoimintamalleja. Tarkastelun kohteeksi oli valikoitunut Arsenal FC Englannista, Bayer 04 Leverkusեն Saksasta, Atalanta Bergamasca Calcio S.p.A. Italiasta, Olympique Lyonnais Ranskasta, Rayo Vallecano de Madrid S.A.D. Espanjasta ja Amsterdamsche Football Club Ajax Alankomaista. (Buck & Ifland 2023.) Holzmayer & Schmidt (2020) puolestaan kirjoittivat Englannin Valioliigan kontekstissa siitä, miten useat seurat ovat käyttäneet molempia hajauttamisen strategioita toiminnassaan ja ovat myös saavuttaneet suurimman liikevaihdon kasvun. Tämä ei ole suoraan toistaiseksi linkittynyt seurojen kansainväliseen menestykseen.

Operatiivisella tasolla seurat edustivat monenlaisia taustoja ja tavoitteita (Buck & Ifland 2023). Euroopan pelaajamarkkinoille yhteistä on kuitenkin se, että pelaajia on globaalisti seuroissa, ja pelaajien palkat ovat nousseet (Woratschek ym. 2008, 164). Keskeistä operatiivisen tason toiminnassa oli kuitenkin pelaajakauppojen suuri määrä. Vaikka esimerkiksi Atalanta BC:stä poistui merkittävä määrä pelaajia ennen kauden alkua, ei seura ollut kyennyt tekemään voittoa hankintojen jälkeen. (Buck & Ifland 2023.) Operatiivisella tasolla stadionin houkuttelevuudella oli positiivinen vaikutus liiketoimintaan (Buck & Ifland 2023), stadionin kapasiteetin koko on puolestaan linkitetty liikevaihtoon, eli suurempi stadion vaikuttaa positiivisesti liikevaihtoon (Holzmayer & Schmidt 2020). Strategisen ryppään osalta kansallista menestystä oli mahdollista – vaikka epätodennäköistä – saavuttaa kokemattomammilla pelaajilla, joita ei oltu alun perin luokiteltu pelattujen minuuttien ja markkinaarvon perusteella korkeampaan luokkaan (Buck & Ifland 2023).

Markkinoinnin ja viestinnän osalta seurat olivat jälleen melko heterogeenisiä. Osalla seuroista oli varusteiden tarjoajina markkinajohtajat, toisilla taas pienehköt toimittajat. Bayer 04 Leverkusեն ja Atalanta BC esimerkiksi urheilullisesta menestyksestä huolimatta suosivat pienempiä toimittajia, kun taas Arsenal ja Olympique Lyonnais luottivat markkinajohtajiin. Kohdemarkkinoiden osalta Arsenal oli poikkeuksellinen seura sen menestyksestään huolimatta, koska se luotti vain kotimaisiin markkinoihin, kun taas muut selkeästi menestyneemmät seurat kohdensivat markkinoitaan globaalisti. Seuraidentiteetin kansainvälisyyteen tai kotimaisuuteen seuran menestys ei tutkimuksen perusteella toisaalta ollut vaikuttanut. (Buck & Ifland 2023.)

### 2.2.3 Strategisen johtamisen resurssipohjainen näkökulma huippujalkapallossa

Resurssipohjainen näkökulma tarjoaa teoreettisen viitekehyksen yritysten kilpailuetuihin, jotka perustuvat yritysten välisiin resurssieroihin. Teoriaa on hyödynnetty yrityksen resurssien ja taloudellisen menestymisen välisen suhteen tutkimukseen. (Hansen ym. 2004.) Urheilun ja jalkapalloseurojen kontekstissa, jalkapalloseuroilla katsotaan olevan kaksi pääasiallista resurssia: (1) aineellinen omai-

suus, kuten stadionit ja harjoittelukeskukset; (2) aineeton omaisuus, kuten pelaajat, seuran historia ja maine sekä brändi (Mnzava 2013). Resurssipohjainen näkökulma olettaa organisaation resurssien ja kyvykkyyksien vaikuttavan merkittävästi sen suoriutumiseen (Holzmayer & Schmidt 2020), jotka on määritelty omaisuuserinä tai kyvykkyyksinä, ja kirjanpidossa omaisuuserä määritellään todennäköisenä taloudellisena hyötynä tulevaisuudessa, jota hallitsee tai kontrolloi tietty yksikkö (Mnzava 2013). Toisin sanoen organisaatio pyrkii usein hajauttamaan toimintaansa, jos sillä on ylimääräisiä resursseja, joita on vaikea myydä niiden luonteen vuoksi, mutta jotka voisivat olla hyödyllisiä sen toisessa liiketoimintayksikössä. Organisaation on siis mahdollista parantaa sen taloudellista suoriutumista jakamalla ja hyödyntämällä sen nykyiset resurssit ja kyvykkyydet muiden yksiköiden kanssa. (Holzmayer & Schmidt 2020.)

Resurssipohjainen näkökulma ehdottaa, että ne resurssit voivat tuottaa ja ylläpitää kilpailuetua sekä mahdollistaa parempaa suoriutumista, jotka ovat (1) hyödyllisiä toiminnan kannalta, (2) toimivat suuremman kysynnän kuin tarjonnan alaisuudessa, (3) ovat erilaisia tai ei-vaihdettavia (Mnzava 2013).

Jalkapalloseurat voivat resurssipohjaisen näkökulman avulla hyödyntää ja jakaa sen tiloja ja olosuhteita, pelaajia ja brändejä siihen liittyvien liiketoimintayksiköiden välillä. Kun näitä tekijöitä hyödynnetään ja jaetaan eri liiketoimintaympäristöissä, voi seura saavuttaa erilaisia operatiivisia synergia- tai mittakaavaetuja. (Holzmayer & Schmidt 2020.) Kaikista resursseista, joita voidaan liittää kilpailuetuun, pidetään näistä ihmistä tärkeimpänä ja kriittisimpänä resurssina sen saavuttamisessa ja ylläpitämisessä (Omondi-Ochieng 2019).

Aineetonta omaisuutta voidaan pitää strategisena omaisuutena, joka mahdollistaa kilpailuedun saavuttamisen ja positiivisen suoriutumisen. Jalkapallossa, kuten urheilussa muutenkin, pelaajat voidaan nähdä omaisuutena, koska he voivat tuottaa seuralle tulevaisuudessa taloudellista hyötyä urheilullisen menestyksen myötä. Samalla tutkimuksessa todettiin pelaajainvestointien olevan kestävä tapa kehittää liikevaihtoa ja parantaa suorituskykyä. (Mnzava 2013.) Aineellista omaisuutta, kuten stadioneita puolestaan, on mahdollista käyttää tapahtumapaikkana tai työtilana ja tuotemerkkejä markkinointivälineinä muissa seuran liittyvissä liiketoiminnoissa. Toisaalta seuran muiden liiketoimien oppeja ja resursseja voidaan myös hyödyntää seuran ydinliiketoiminnassa. Toisin sanoen kaikki kokemus ja tietämys ydinliiketoiminnasta tai siihen liittyvästä toiminnasta voi auttaa seuraa hyödyntämään sen resurssejaan tehokkaammin, samalla kasvattaen kokonaisvaltaisesti seuran taloudellista asemaa. (Holzmayer & Schmidt 2020.)

Resurssipohjaisen näkökulman hyödyntämisestä kansainvälisessä jalkapallossa Omondi-Ochieng (2019) kirjoittaa esimerkkien kautta seurojen ja jalkapallomaajoukkueiden menestyksen kannalta merkittävistä resursseista. Ensinnäkin 1986–2013 välisenä Manchester United hyötyi sen päävalmentajan osaamisesta, ja onnistui saavuttamaan taloudellisesti ja kilpailullisesti parempia tuloksia, kuin kenenkään toisen päävalmentajan alaisuudessa. Toiseksi Brasilian maajoukkue hyötyi Pelén peliuran aikana tämän lahjakkuudesta voittaen monia mestaruuksia hänen johdollaan. Kolmanneksi seuran siirtyessä uudelle stadionille oman stadionin huollon ajaksi, voi olla merkittäviä vaikutuksia seuran katsojakeskiarvoon ja muihin operatiivisiin kustannuksiin. (Omondi-Ochieng 2019.)

### 3 Strategia käytäntönä: arkisen toiminnan näkökulma strategiakeskusteluun

#### 3.1 Strategia käytäntönä -käsitteen tulkintoja

Strategia käytäntönä (engl. strategy-as-practice) on kehittynyt yhdeksi strategisen johtamisen, organisaatiotasaisen päätöksenteon sekä johtamistyön tutkimussuunnaksi 2010-luvun taitteessa (Vaara & Whittington 2012). Se korostaa ihmistoimijoiden tärkeyttä ja heidän käytäntöjään strategisessa johtamisessa (Prashantham & Healey 2022; Mirabeu ym. 2018). Strategia käytäntönä -näkökulma keskittyy mikrotason sosiaalisiin kanssakäymisiin, prosesseihin sekä käytäntöihin, jotka kuvaavat organisaation strategiaa ja strategian laatimista. Strategia käytäntönä toisin sanoen yhdistää perinteisen strategisen johtamisen tutkimuksen käytännönläheisempään organisaatiotutkimukseen – mitä strategisesta suunnittelusta, implementoinnista ja muista strategiaa käsittelevistä toimista oikeasti seuraa. (Golsorkhi ym. 2010.) Vuosien 1980–2006 välisenä aikana vain 7,9 prosenttia *Strategic Management Journalin* empiirisistä artikkeleista olivat puhtaasti laadullisia – strategia käytäntönä on tästä vastakohta, joka mahdollistaa strategian laadullisen tutkimuksen (Prashantham & Healy 2022).

Prashantham & Healy (2022) kirjoittavat strategia käytäntönä -tutkimuksen hyödyllisyyden nousseen esille strategisen ymmärryksen lisäämisestä. Strategian käytäntönä -näkökulman keskittyminen strategian luontiin eli siihen kuka tekee sitä, mitä he tekevät, miten he luovat sitä, mitä he käyttävät sen luonnissa ja mitä seurauksia tällä on strategian luonnille, poikkeaa siitä, mihin valtaosa strategisesta tutkimuksesta keskittyy (Jarzabkowski & Spee 2009). Vaikka strategiaa käytäntönä pidetään usein vaihtoehtoisena lähestymistapana perinteiselle strategiatutkimukselle, sen tunnetuin ajatus on strategiaprozessista. Sen argumentti on, että ”käytännöt ovat sitä, mikä on prosessin sisällä” ja ”mikrostrategian sekä strategisoinnin näkökulmia rajoittavat strategiatutkimuksen toimintatavat”. (Prashantham & Healy 2022.) Toisaalta Vaara & Whittington (2012) argumentoivat strategian käytäntönä -näkökulman vahvuutena olevan sen kyvyn kuvailla ja selittää, miten vallitsevat organisaatio- ja yhteiskunnallisetkäytännöt mahdollistavat sekä rajoittavat strategian laadintaa.

Perinteisessä mielessä organisaation suunnan päättäminen, resurssien allokointi ja seuranta sekä kontrolli ovat strategisia prosesseja, jotka ohjaavat strategian luontia ja käytäntöönpanoa. Toisin sanoen yritys luo itselleen strategisen suunnan, implementoi sen jakamalla resursseja eri yksiköille ja valvoo sekä kontrolloi suoriutumista. (Jarzabkowski 2005, 47.) Toisaalta strategian käytäntönä näkökulmasta Jarzabkowski & Spee (2009) ovat määrittäneet strategian paikkasidonnaiseksi, sosiaalisesti toteutuneeksi toiminnaksi. Strategiatyöskentely puolestaan kattaa toimet, vuorovaikutuksen ja

neuvottelut eri toimijoiden ja heidän käytäntöjensä välillä, ja joita he hyödyntävät työskentelyssä. Strategia käytäntönä tutkimuksessa onkin enemmän kyse ilmiöstä – siitä, miten strategiaa tehdään – kuin yhtenäisestä kirjallisuudesta (Kohtamäki ym. 2022). Strategia käytäntönä pyrkii selittämään johdon strategiatyötä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa, sekä eri toiminoissa eri konteksteissa. Käytännöllä taas viitataan tapoihin, esineisiin ja sosiaalisesti määriteltyihin toimintatapoihin, johon strateginen toiminta perustuu. (Jarzabkowski 2003.)

Kirjassaan Jarzabkowski (2005) kuvaa strategiakeskustelua. Keskustelusta voi tunnistaa strategianluonnin sisällön sekä prosessin, jota kautta siihen päästään; päätösten tavoitteet; ja strategian iteraatiivisen luonteen ja sen implementoinnin. Yksittäisten päätösten vaikutukset jatkuvaan prosessiin, joka ajan myötä vaikuttaa jatkuvasti organisaation strategiaan. Toisaalta se, että strategia käytäntönä huomioi organisaatioiden ylimmän johdon keskeisenä toimijana strategian luonnissa, tarkoittaa vain, että sillä on keskeinen rooli prosessissa ja strategian vaikutuksessa läpi organisaation. Johdon huomioiminen toimijoina tunnistaa heidän valtasuhteensa ja resurssinsa, jotka muovaavat toimintaa. (Jarzabkowski 2005, 20–21, 28–30.) Myös Mirabeu ym. (2018) kirjoittavat strategia käytäntönä tutkimuksen laajentaneen strategian tutkimusta osana strategista diskurssia, poliittista vääntöä ja vastustusta, tuoden samalla käytäntöjä, joihin ei ole aiemmin kiinnitetty huomiota.

Vaikka strategiaa käytäntönä -näkökulmaa pidetään yhtenä elinvoimaisimpana lähestymistapana strategiatutkimukseen, siinä on epäselvyyksiä sen suhteen, että mitä toimintaa pidetään strategisena ja siten kuuluu strategia käytäntönä tutkimuksen alaisuuteen (Seidl ym. 2024). Strategian käytäntönä tutkijat ovat kuitenkin määritelleet tutkimukselle seuraavia perusteita: tutkitaan niitä, jotka tekevät strategiatyötä; tutkitaan käytäntöjä, joiden kautta strateginen työskentely toteutuu; tutkitaan toimintaa, jonka mukaan strategiaa toteutetaan (Jarzabkowski & Spee 2009; Seidl ym. 2024). Artikkelissaan Kohtamäki ym. (2022) kirjoittavat strategian käytäntönä tutkimuksen, ja sen tutkijoiden, hyödyntävän laajasti käytäntöteoriaa tai jotain sen versiota tutkimuksessa. Tätä on perusteltu sillä, että pääkriteeri on lisäymmärryksen saaminen jostain piilevästä ilmiöstä.

Käytäntöjen tutkimus mahdollistaa suoran dialogin toiminnanharjoittajien kanssa. Niiden tutkimuksen avulla voidaan tunnistaa teemoja ja aihepiirejä, mitkä vaikuttavat suoraan siihen henkilöstöön, joka jalkauttaa strategiaa päivittäisessä toiminnassa. (Golsorkhi ym. 2010.) Vaara & Whittington (2012) kirjoittavat termin ”strategia käytäntönä” sisältävän kaksinaisen merkityksen: toisaalta käytäntö viittaa pyrkimykseen päästä lähelle toimintaa, toisaalta se viittaa sosiologisiin teorioihin käytännöstä. Golsorkhi ym. (2010) kirjoittavat myös käytännönläheisen tutkimuksen mahdollistavan teoreettisen ymmärryksen lisäämisen siten, että siitä on käytännön hyötyä oikeassa maailmassa.

Strategian tutkimus käytäntönä tavoittelee sitä, ettei seurata vain ylimmän johdon toimintaa; vaan sen sijaan keskitytään myös siihen, miten muut organisaatiossa vaikuttavat strategian luontiin tai jopa vastustavat strategiaa ja sen vaikutuksia.

Strategian käytäntönä -tutkimuksen kehityksen strategiakirjallisuudessa voidaan katsoa alkaneen Mintzbergin ym. tutkijoiden klassisesta strategian prosessien tutkimuksesta ja toisaalta Johnsonin ja Huffin ym. tutkijoiden yrityksistä laajentaa ja uudistaa strategista johtamista (Golsorkhi ym. 2010). Jarzabkowski (2003) kirjoittaa strategia käytäntönä -konseptin tulleen osaksi strategiakirjallisuutta 2000-luvun alussa. Toisaalta Golsorkhi ym. (2010) kirjoittavat, että vasta 2010-luvun taitteessa strategia käytäntönä -näkökulmasta on kehittynyt selvästi oma strategisen johtamisen suuntauksensa. Kuitenkin useiden aihetta käsittelevien töiden perusteella strategia käytäntönä -näkökulman voidaan myös nähdä täydentävän resurssipohjaista näkökulmaa sekä erityisesti dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmaa.

Johnsonin ym. (2003) julkaisu oli ensimmäisiä selkeitä tutkimuksia, joissa viitattiin strategiaan käytäntönä omana tutkimusaiheenaan. Tällöin ”strategian käytäntönä” termin sijaan käytettiin termiä ”toimintapohjainen näkökulma strategiaan” (engl. activity-based view of strategy). Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää mikrotason toimintojen vaikutukset strategiaan ja sen toteutumiseen. Myöhemmin tätä vielä tarkennettiin huomioimaan strategisen toiminnan sen laajemmassa sosiaalisessa kontekstissa. Toisin sanoen toimijat eivät ole erillään toisistaan. Toimijat ovat osana laajempaa sosiaalista ympäristöä, jossa toimintatavat tulevat siitä yhteisöstä, johon he kuuluvat. (Golsorkhi ym. 2010.) Vaikka strategia käytäntönä tutkimuksella on yhtäläisyyksiä muiden lähestymistapojen kanssa, strategiaprosessi (engl. strategy process) ja mikroperusteiden lähestymistavat strategiaan (engl. Micro-Foundations approaches to strategy), strategia käytäntönä mahdollistaa erottuvan tutkimuksen strategisessa johtamisessa (Prashantham & Healey 2022).

Käytännöissä on kyse rakenteellisista ja tulkinnallisista toiminnoista. Ne tekevät toiminnoista monimutkaisesti ymmärrettäviä ja tuottaa riittävän yhtenäisen, vakaan ja sitovan sosiaaliseen rakenteen yhteisen toiminnan toteuttamiseksi. Näiden toimintojen rooli välittäjänä on käytäntölähtöisen teorian ytimessä. Strategia käytäntönä keskittyy sen takia eri toimijoita yhdistäviin toimintoihin ja pyrkii ymmärtämään yhteisten toimintojen ja kanssakäymisten kanssa, miten toiminta rakentuu. Strategia on johdonmukaista toimintaa. (Jarzabkowski 2005, 28; Jarzabkowski ym. 2021.) Toisaalta Seidl ym. (2024) argumentoivat artikkelissaan, että strategisten toimintojen liittäminen johdonmukaisuuteen rajoittaa strategia käytäntönä -tutkimuksen potentiaalia – sen sijaan tulisi arvostaa strategia käytäntönä näkemysten monipuolisuutta.

Tieteellinen keskustelu strategiasta käytäntönä on herättänyt useita eri teoreettisia näkökulmia sen tutkimukseen. Artikkelissaan Vaara & Whittington (2012) kirjoittavat käytännön yhdistävän strategian tutkimuksen muiden tutkimusalojen teoreettisten ja empiiristen töiden kanssa. Strategiaa käytäntönä on myös tutkittu esimerkiksi toiminnan teorian (engl. activity theory), useiden eri sosiaalisten toimintatapojen teorioiden (engl. theories of social practice) sekä strukturaatioteorian (engl. structuration theory) näkökulmasta. Strategiaa käytäntönä on myös vertailtu sopimusteorian (engl. convention theory), toimijaverkkoteorian (engl. actor network theory) sekä sosiaalisen toimintata- van teorian näkökulmasta. Strategiaa käytäntönä on tämän lisäksi tutkittu oppimisen tilannesidon- naisuuden teorian (engl. situated learning theory), toimijaverkkoteorian, Carnegien-perinteen merki- tyksenluomisen ja rutiinien näkökulmasta (engl. the Carnegie tradition of the sensemaking and rou- tines perspective), instituutioteorian (engl. institutional theory) näkökulmista. (Golsorkhi ym. 2010.)

Taulukko 2. Strategia käytäntönä -tutkimuksen erityispiirteitä

<b>Aihe:</b>	<b>Keskeinen sisältö:</b>
Määritelmä	Strategia käytäntönä -tutkimus korostaa ihmisten ja heidän käytäntöjään strategisessa johtamisessa (Prashantham & Healey 2022), ja pyrkii selittämään strategiatyötä sosiaalisena vuorovaikutuksena muiden toimijoiden kanssa, eri toiminnoissa ja eri konteksteissa (Jarzabkowski & Spee 2009). Strategia käytäntönä -termi sisältää kaksinaisen merkityksen, jossa käytäntö viittaa (1) tavoitteeseen päästä lähelle toimintaa sekä (2) sosiologisiin teorioihin käytännössä (Golsorkhi ym. 2010). Perinteisestä strategia tutkimuksesta poiketen strategia käytäntönä -tutkimukset ovat pitkälti puhtaasti laadullisia tutkimuksia (Prashantham & Healey 2022).
Strategia käytäntönä -tutkimuksen perusteita	Strategia käytäntönä -tutkimuksen tulisi tutkia (1) niitä, jotka tekevät strategiatyötä; (2) käytäntöjä, joiden kautta strateginen työskentely toteutuu; (3) toimintaa, jonka mukaan strategiaa toteutetaan (Jarzabkowski & Spee 2009; Seidl ym. 2024).

Tausta ja kehitys	Kehityksen voidaan katsoa alkaneen Mintzbergin ym. klassisesta strategia prosessien tutkimuksesta sekä Johnsonin ja Huffin ym. yrityksistä laajentaa ja uudistaa strategisen johtamisen tutkimusta (Golsorkhi ym. 2010). Kehittynyt omaksi organisaatiotasoisena päätöksenteon ja johtamistyön tutkimussuunnaksi 2010 luvun vaihteessa (Vaara & Whittington 2012). Tutkimuksen tarpeellisuuden ajankohtaisuus nousi esille, koska tarvittiin parempaa ymmärrystä strategiatyöskentelystä (Prashantham & Healey 2022).
Tavoitteet	Tavoitteena ymmärtää eri toimintojen vaikutukset strategiaan ja sen toteutumiseen (Golsorkhi ym. 2010), ja strategiaprosessin sekä mitä ”sen sisällä” tapahtuu (Prashantham & Healey 2022).
Teoreettisia näkökulmia strategia käytäntönä - tutkimukseen	Toiminnan teoria, eri sosiaaliset toimintatapojen teorit, strukturaatioteoria, sopimusteoria, toimijaverkkoteoria, sosiaalisen toimintatavan teoria, oppimisen tilannesidonnaisuuden teoria, toimijaverkkoteoria, Carnegien-perinteen merkityksenluonnin ja rutiinien näkökulma, sekä instituutioteoria

### 3.2 Strategia käytäntönä -keskustelu eri organisaatiotasolla

Käytäntöjä (engl. praxis) voidaan mitata kolmella eri tasolla – makro-, meso- ja mikrotasolla (Hughes & McDonagh 2021). Yhdessä metatutkimuksessa strategia käytäntönä on jaettu niiden käytännöntason sekä toimijan roolin mukaan. Tutkimukset oli jaettu mikro-, meso- ja makrotasoon ja toimijoiden roolien puolesta yksittäiseen toimijaan, organisaation sisäiseen toimijaan sekä organisaation ulkopuolisiin toimijoihin. (Jarzabkowski & Spee 2009.) Toisaalta on myös tunnistettu viisi strategia käytäntönä klusteria, jotka keskittyvät käytäntöön, merkityksen luomiseen, diskurssiin, so-

siomateriaalisuuteen ja institutionalismiin. Kuudentena rinnakkaisklusterina tutkimuksessa oli tunnistettu prosessitutkimus, johon myös usein strategia käytäntönä tutkimuksessa viitataan. (Kohtamäki ym. 2022.) Strategia käytäntönä -tutkimukset yksilötason toimijoista mikrotasolla ovat käsitelleet, miten yksilöt tulkitsevat strategista rooliaan, mitkä toimintatavat mahdollistavat yksilöä toimimaan operatiivisten velvoitteiden ulkopuolella myötävaikuttamassa strategiaan sekä, miten yksilön identiteetti vaikuttaa strategiaan. (Jarzabkowski & Spee 2009.) Vastaavasti Kohtamäki ym. (2022) ovat tunnistaneet mikrostrategisoinnin käytäntöjen joukosta (engl. cluster), joka keskittyy yksittäisiin hetkiin osana strategisointia.

Hughes & McDonagh (2021) määrittelevät mesotason organisatorisen toiminnan tasoksi. Myös Jarzabkowski & Spee (2009) tutkimuksessa mesotasolla viitataan tutkimuksiin, jotka pyrkivät selittämään strategista käytäntöä organisaatio- tai osaorganisaatiotasolla. Organisaation sisäisellä toimijalla puolestaan viitataan joko tiettyyn asemaan tai rooliin organisaatiossa tai toiminnalliseen funktioon. Kohtamäki ym. (2022) olivat myös tunnistaneet artikkelissaan mesotason strategia käytäntönä -tutkimuksessa. He toisaalta näkevät tämän sijoittuvan institutionaaliseen joukkoon, jossa mikrotason yksilön toiminta pyritään yhdistämään mesotasoon. Jarzabkowski & Spee (2009) artikkeli pyrkii osaltaan tarjoamaan vastauksen siihen, minkälaisia vastauksia strategiasta käytäntönä saadaan esimerkiksi yksilötason toimijoista mikrotasolla tai organisaation ulkopuolisista toimijoista organisaation mikrotasolla.

Tutkimukset yksilötason toimijoista mesotasolla, ovat näkökulman mukaan tutkineet, miten yksilöt tekevät ja muokkaavat organisaation strategiatyötä (Jarzabkowski & Spee 2009). Toisaalta Hughes & McDonagh (2021) ovat puolestaan tutkineet strategiatyöskentelyä organisaation eri tasoilla ja tunnistaneet, että ylempi johto tuo mikrotason käytäntöjä mesotasolle ja vie mesotasolta organisaation käytäntöjä makrotasolle. Tällä on vaikutuksia toimialaan, teknologiaan ja konsultoinnin käytäntöihin. (Hughes & McDonagh 2021.) Tutkimukset yksilöistä toimijoina makrotasolla taas etsivät vastauksia siihen, miten yksittäiset teot tai toimijat vaikuttivat instituutioiden, markkinoiden tai toimialan käytäntöihin. Näitä linkkejä voi olla tosin haasteellista todeta empiirisesti. (Jarzabkowski & Spee 2009.)

Strategiasta käytäntönä -tutkimukset organisaation sisäisistä toimijoista mikrotasolla ovat tarkastelleet sitä, miten sisäiset toimijat luovat strategiatoimintaa mikrotasolla esimerkiksi muokkaamalla päätöksentekotilanteita aiempien kokemusten tai sisäisten valtasuhteiden perusteella (Jarzabkowski & Spee 2009). Kohtamäki ym. (2020) kirjoittavat mikrotason toiminnan tasolla yrittäjämäisen toiminnan sekä asioiden sisäistämisen kyvyllä olevan merkittävä vaikutus organisaation strategiseen

joustavuuteen. Mirabeu ym. (2018) puolestaan kirjoittavat artikkelissaan siitä, miten mikrotason analyysissä strategian tutkiminen toimintoina ja toimintana, joka dokumentoidaan ajan kuluessa, on houkuttelevaa sen yksinkertaisuuden puolesta. Toisaalta on myös tutkimuksia, jotka tutkivat, miten sisäiset toimijat vaikuttivat strategisessa työssä omaan rooliinsa sekä omaan työnimikkeeseen (Jarzabkowski & Spee 2009).

Tutkimukset organisaation sisäisistä toimijoista mesotasolla auttavat tutkijoita hahmottamaan, miksi eri tiimit tai liiketoimintayksiköt organisaatioissa pärjäivät siten, kuin ne pärjäävät. Erot pärjäämisessä johtuivat usein tiimin tai liiketoimintayksikön välisistä strategisista käytännöistä. Makrotasolla strategia käytäntönä -tutkimukset organisaation sisäisistä toimijoista on tarjonnut tutkijoille puolestaan vastauksia esimerkiksi siitä, miten yritysten ylin johto voi vaikuttaa toimiala-analyysiin, jotka vaikuttavat sijoitukseen alalla. (Jarzabkowski & Spee 2009.)

Strategian käytäntönä -tutkimuksessa viimeisimpänä toimijoiden tasona on Jarzabkowski & Speen (2009) metatutkimuksessa organisaation ulkopuoliset toimijat sen eri tasoilla. Mikrotasolla tutkimus on keskittynyt siihen, miten ulkopuoliset toimijat vaikuttavat strategia käytäntöihin. Esimerkiksi konsulttien vaikutus strategiaan käytäntöihin työpajojen kautta tai asiantuntijoiden vaikutus strategiaan käytäntöihin keskijohdon päätösten legitimoinnin kautta ovat olleet keskeisiä tutkimuskohteita. Vaikka tutkimus tältä osin on vielä vajavaista, oleellinen kysymys on, miten konsulttien työ vaikuttaa organisaation jäsenten tulkintaan tai hyväksyntään strategiasta. Tutkimukset organisaation ulkopuolisista toimijoista mesotasolla toisaalta on pyrkinyt vastaamaan siihen, miten esimerkiksi sääntely vaikuttaa liiketoimintayksiköiden vuorovaikutukseen tai konsulttien vaikutuksista strategian implementointiin ja suunnitteluun osoittaen sekä suoria, että epäsuoria yhteyksiä strategiaan käytäntöihin. Tutkimukset makrotasolla aiheesta on kasvattanut suosiotaan ja viime vuosikymmeninä on julkaistu useita tutkimuksia, joissa käsitteellistetään useiden toimijoiden ja strategian luonnin välistä yhteyttä. Se voi auttaa myös ymmärtämään, miten tietyt strategiset käytännöt tulevat käyttöön, kehittyvät ja muovautuvat vuorovaikutusten kautta. (Jarzabkowski & Spee 2009.)

### **3.3 Strategian käytäntönä -keskustelun kohtaama kritiikki**

Strategia käytäntönä -näkökulma on kohdannut myös kritiikkiä. Sen käsitteistö ja lähestymistapa tutkimukseen on joidenkin tutkijoiden mielestä liian yksipuolista. Sen sijaan tutkimuksen tulisi keskittyä metodologisesta yksilökeskeisyydestä luopumiseen. Muuta kritiikkiä on herättänyt tutkimuksen käsitteelliset sekä metodologiset juuret – kriitikoiden mukaan tulisi keskittyä enemmän teoriaa sisältäviin ja kriittisempiin tutkimuksiin keskeisistä ongelmista esimerkiksi identiteettiin ja valtaan liittyen. (Golsorkhi ym. 2010.) Myös Vaara & Whittington (2012) kritisoivat artikkelissaan strate-

giaa käytäntönä -näkökulmaa siitä, ettei se ole käyttänyt sen potentiaalia käytännön näkökulmana. Potentiaalia ei ole käytetty etenään toimintojen sisäistämisessä sen laajemmassa sosiaalisessa tai institutionaalisessa kontekstissa. Kritiikkiä on myös noussut sen suhteen, että usein strategia käytäntönä, sen tavoitteistaan huolimatta, keskittyy ainoastaan johtajiin ja strategiatyöntekijöihin, muun henkilöstön kustannuksella (McCabe 2010). Esimerkiksi Mirabeu ym. (2018) kirjoittavat artikkelissaan strategian käytäntönä tutkivan vain johtajien strategiatyöskentelyä.

On myös tutkijoita, joiden mukaan strategian käytäntönä -näkökulman empiirinen tutkimus ei ole onnistunut huomioimaan riittävän tehokkaasti sitä, miten makrorakenteet vaikuttavat mikrotason toimintoihin. Tämä osaltaan johtuu siitä, että sosiologia kannustaa tutkijoita keskittymään yksilölliseen ja kollektiiviseen toimijuuteen strategiatyössä sekä asettamaan johdon ja heidän strategisen toimijuutensa tutkimuksessa keskiöön. Strategia käytäntönä -tutkimusta haittaa myös sen mikrotason eristäytyminen, joka estää päivittäisten toimintojen merkityksen strategialle. (Elbasha & Wrigt 2017.) Toisaalta Golsorkhi ym. (2010) kirjoittavat, miten strategian käytäntönä ei tulisi ainoastaan keskittyä johdon käytökseen tai toimintaa, vaan ennemmin pyrkiä ymmärtämään, miten nämä myö-  
tävaikuttavat vallitseviin käytäntöihin.

Jaetun ymmärryksen luomisen (engl. sensemaking) käsite on ollut usein mukana strategia käytäntönä -tutkimuksessa. Sitä on käytetty ja käytetään kuitenkin pitkälti pintapuolisesti rinnakkain muiden teoreettisten näkökulmien ohessa ikään kuin sateenvarjokäsitteenä. Jaettua ymmärrystä käytetään ja se määritellään useilla eri tavoilla strategia käytäntönä -tutkimuksessa. Sillä viitataan esimerkiksi empiirisesti havaittaviin toimintatapoihin, jotka liittyvät usein strategiaan liittyviin yksilöllisiin ajatuksiin tai ryhmissä käytäviin keskusteluihin. Toisaalta välillä tutkijat käyttävät termiä kuvaamaan tulkintojen ja toiminnan vuorovaikutusta osana toimeenpanoa. Mikäli käsitettä käytettäisiin enemmän ohjenuorana tai teorian esiasteena, johtaisi se teoreettisten väitteiden tarkkuuden parantamiseen ja täsmällisimpiin selityksiin tutkittavista aiheista. (Cornelissen & Schildt 2015.) Toisaalta muutkin ovat nostaneet vastaavia ajatuksia esille, strategian käytäntönä kohdatessa epäilyjä siitä, onko se aidosti oma tutkimussuuntansa vai enemmänkin strategiaprosessin tutkimuksen jatke (Prashantham & Healey 2022). Mirabeu ym. (2018) kirjoittavat strategian käytäntönä tutkimuksen metodologisista haasteista ottaa huomioon kukin strategian ilmentyminen – keskittyen usein vain aiottuihin ja toteutuneisiin strategioihin

Strategian käytäntönä -tutkimuksen juuret ovat vahvasti Euroopassa, vaikka myös Australiassa ja Kanadassa on tehty merkittäviä, sitä koskevia julkaisuja. Strategian käytäntönä -tutkijoiden käyttämät teoriat ja metodit eroavat melko paljon perinteisestä kaupalliseen toimintaan pohjautuvasta stra-

tegiatutkimuksesta, sillä puhtaasti kvalitatiiviset tutkimukset ovat strategiatutkimuksessa melko harvinaisia – toisin kuin strategia käytäntönä tutkimuksessa. Vaikka eurooppalaisia juuria voidaan toisaalta pitää vahvuutena sen tutkimuksessa, on sen kääntöpuolena toisaalta se, ettei tutkimusta ole helppo liittää valtavirtastrategiatutkimukseen Pohjois-Amerikassa. (Prashantham & Healey 2022.)

Samoin kuin strategisen tutkimuksen alalla kokonaisvaltaisesti, myös strategia käytäntönä tutkimuksessa ollaan huolestuneita siitä, miten tutkimuksen suureen tuotantomäärään liitetty näkökulmien moninaisuus asettaa haasteita monimutkaisuuden ja johdonmukaisuuden suhteen. Tämä monimuotoisuus saattaa haitata kumulatiivisen tiedon kehitystä strategiasta käytäntönä. (Kohtamäki ym. 2022.) Kuitenkin artikkelissaan McCabe (2010) kirjoittaa strategia käytäntönä kirjallisuuden harvoin avaavan tapaa, jolla strategia sijoittuu organisaatiossa ja tarjoaa usein epätasa-arvoisia suhteita. Sen sijaan strategia esitetään usein pitkälti neutraalina, monimuotoisena ja positiivisena toimintana, jolloin huomioidaan vain rajallisesti negatiivinen puoli. Eli se, miten strategia voi olla liitetty muiden kärsimykseen, subjektiivisuuteen tai mahdolliseen vastustukseen.

Strategisen johtamisen kentältä puuttui aikoinaan selvä yhtenäinen identiteetti, josta selvittiin hyväksymällä monimuotoiset näkemykset. Tämän haasteen osalta on viitteitä siitä, että strategia käytäntönä peilaa koko strategisen johtamisen tutkimuksen kokemuksen siitä, että moninaiset näkökulmat voivat olla olemassa keskenään niiden eroista huolimatta. (Prashantham & Healey 2022.) Tois-taiseksi strategia käytäntönä tutkimus keskittyy yhä enemmän laajempiin strategisoinnin osatekijöihin, vaikka samalla työntekijät unohtuvat helposti tutkimuksesta. Tällöin strategian käytäntönä -tutkijoiden vaatimukset strategisen tutkimuksen kontekstista ovat outoja, koska he eivät itse huomioi tutkimuksessaan kokonaisvaltaisesti kontekstia. On olemassa esimerkiksi tutkimuksia, joissa analyysit eivät huomioi organisaatioiden operatiivisen tason epäsymmetriaa. (McCabe 2010.)

Toisaalta strategian käytäntönä -tutkimuksessa on myös oletuksia siitä, että ylemmällä johdolla ja keskijohdolla on valta, jota ikään kuin voi jakaa muille. Se on toki totta, että organisaatioissa yksilöt ja ryhmät voivat käyttää valtaa. Näissä tilanteissa Mintzbergin näkemykset vallasta olisi hyvä ottaa huomioon. Hänen mukaansa ”strategisoija voi joutua tilanteeseen, jossa tavoiteltu strategia on implementoitu hänen tavoitteidensa vastaisesti”. Mintzberg ymmärtää toisin sanoen vallan olevan edes osittain suhteellista, ja toisaalta useiden sidosryhmien käyttävän valtaa. (McCabe 2010.)

### **3.4 Strategia käytäntönä -tutkimus liitetynä toiminnan teoriaan**

Tieteellinen keskustelu strategiasta käytäntönä on herättänyt useita eri teoreettisia näkökulmia sen tutkimukseen. Vaara & Whittington (2012) ovat kirjoittaneet käytännön yhdistävän strategian tutki-

muksen muiden tutkimusalojen teoreettisten ja empiiristen töiden kanssa. Golsorkhi ym. (2010) puolestaan kirjoittavat tutkimuksista, joissa strategiaa käytäntönä on tutkittu toiminnan teorian avulla. Toiminnan teoria tarjoaa perustan ymmärtää tiedon luomisen, joka on keskeistä käytäntöjen tutkimuksessa. Toisaalta se myös tarjoaa keinon analysoida ihmisten toimintaa, toiminnan muovautumista sekä käsitteiden muovautumisen vaikutusta toimintaan. (Jarratt & Stiles 2010.) Lyhyesti toiminnan teoria näkee strategian tulkintoina ja vuorovaikutuksina eri strategisten toimijoiden välillä. Toiminnan teoria ei jaottele ajatuksia tai toimintoja erilleen, vaan tulkitsee niitä samanarvoisina. Teoriassa vuorovaikutukset luovat tulkinnalle perusteet, jotka luovat merkitystä toimijoille. (Marietto ym. 2012.)

Toiminnan teoria käsitteellistää psykologisen kehityksen prosessina sosiaalisia kanssakäymisiä historiallisessa ja kulttuurillisessa viitekehyksessä, jossa kanssakäyminen luo tulkinnallisen pohjan omien ja muiden jaettujen toimintojen/tekojen (engl. shared activity) merkityksestä (Jarzabkowski 2003). Toisaalta toiminnan teorian on määritelty tarjoavan viitekehyksen, jonka avulla voidaan tutkia strategisointia käytännöntasolla. Samalla tämä sisältää myös sen, miten strategisointi muotoillaan ja, miten strategisointi muotoilee työntekijöiden ajatuksia, näkemyksiä tai ajatuksellisia malleja (1) johtajista, (2) organisaation rakenteiden, (3) prosessien, (4) normien ja arvojen (5) pohjalta. (Jarratt & Stiles 2010.) Nykyiset toiminnan teorian tutkimukset liittyvät teemoihin, kuten toimintaan tietyssä ajallisessa ja maantieteellisessä kontekstissa. Keskeistä teemojen tutkimuksessa on oletukset, että kaikki yksilölliset toiminnat tulisi tulkita huomioiden kysymykset ja tekijät, jotka eivät ole välttämättä tilanteessa läsnä, tai liity ihmisiin, jotka ovat toiminnan keskiössä. Toisin sanoen ihmisten toiminnan analysointi, tekijät sosiaalishistoriallisessa taustassa, ja näiden vaikutus vaikutuskäytännöissä tulisi myös huomioida. (Marietto ym. 2012.)

Strategia käytäntönä toiminnan teoriassa jaetut toiminnot ovat käytännöllisiä ja ne tehdään, jotta jokin tietty odotettu lopputulema saavutettaisiin. Käytännöllisellä toiminnolla (engl. practical activity) toisaalta viitataan toimintajärjestelmään (engl. activity system), jollaiseksi myös organisaatiot voidaan mieltää. Organisaatio toimintajärjestelmänä koostuu toimijoista (engl. actors), yhteisistä sosiaalisista rakenteista ja käytännöllisistä toiminnoista. (Jarzabkowski 2003.) Toiminnan teorian historiallinen tausta on venäläisessä sosiaalipsykologiassa, josta sitä on myöhemmin hyödynnetty ammatinharjoittajien, rutiininomaisten käytäntöjen ja tarkoituksenmukaisten käytäntöjen tutkimuksessa toimintojärjestelmän avulla (Jarzabkowski 2010; Jarratt & Stiles 2010).

Teoriassa toimijat ovat vuorovaikutuksessa organisaation yhteisten sosiaalisten rakenteiden kanssa, toisaalta yhteiset sosiaaliset rakenteet ovat vuorovaikutuksessa käytännöllisiin toimintoihin, jotka

vuorostaan vuorovaikuttavat toimijoihin (Marietto ym. 2012; Jarzabkowski 2003). Käytännöllinen toiminto on paikka, jossa toimijat ovat keskenään vuorovaikutuksessa ajan kuluessa. Toiminnan teoria esittää kanssakäymisen tulevan esille, kun toimijat käyttävät teknologisia ja psykologisia työkaluja ollessaan tekemisissä ympäristön kanssa. Työkalut mielletään toiminnan teoriassa välikappaleiksi käyttäjien tavoitteiden ja etujen välillä. (Jarzabkowski 2003; Jarzabkowski 2010.)

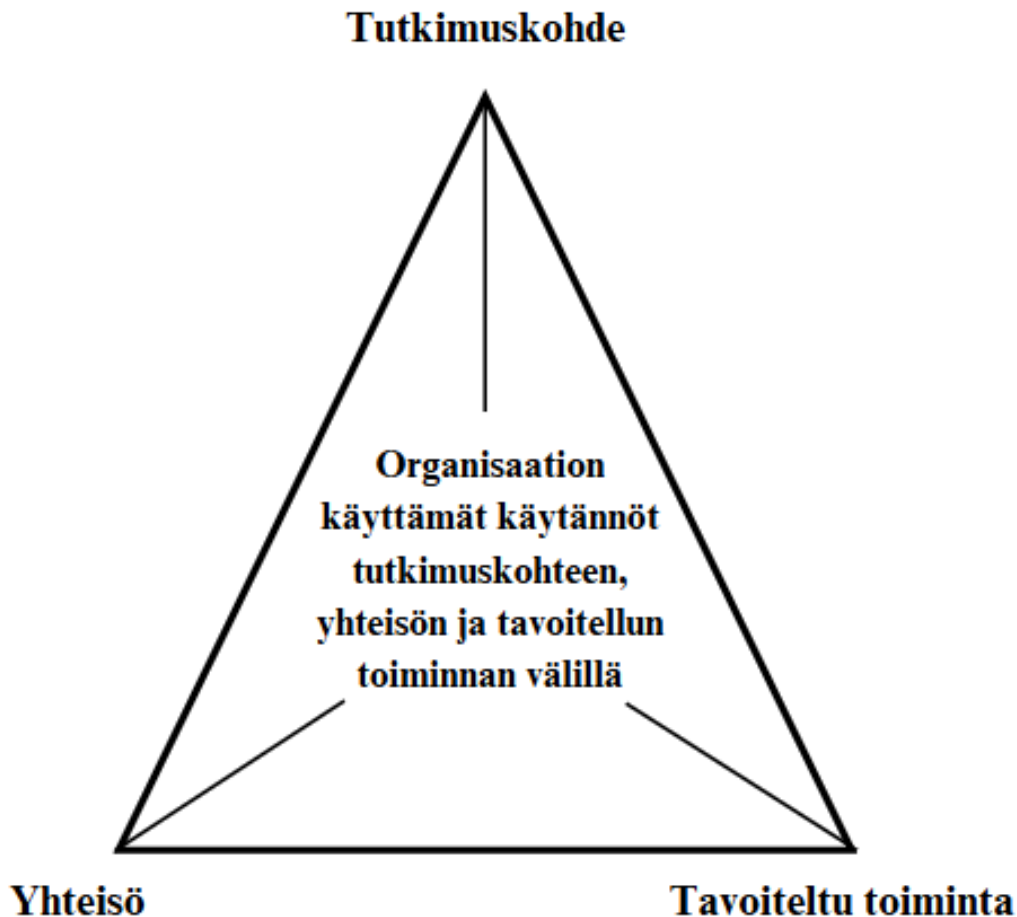
Jarzabkowski (2003) nostaa esille, että vaikka toiminnan teoriaa voi hyödyntää strategisen jatkuvuuden ja muutoksen ymmärtämiselle, on se strategian käytäntönä tutkimuksessa vielä pitkälti teoreettinen. Toiminnan teoria on kohdannut kritiikkiä esimerkiksi siksi, että se tarjoaa viitekehyksen systeemitason jatkuvuudelle ja muutokselle, mutta se ei kuitenkaan selitä riittävän tarkasti, miten se tapahtuu. Sitä ei ole hyödynnetty toimintajärjestelmän ristiriitaisuuksien selittämisessä, eikä se selitä, mikä ylläpitää näitä ristiriitoja, eikä se näytä, miten muutos tapahtuu.

Toisaalta on tunnistettu, että strategiset toiminnot jakavat yhteisiä käsityksiä, altistavat jatkuvuudelle tai ovat välittäjinä ristiriidoissa. Analyysi viittaa myös siihen, että ristiriidat pohjautuvat organisaation sisäisiin dynamiikkoihin, jotka kumpuavat menneistä ja halutuista tulevaisuuden toiminnoista. Nykyinen vallitseva tilanne edustaa menneitä päätöksiä, tulkintoja ja toimia, joita osa kannattaa oman valta-aseman takia tai turvallisuuden tunteen takia; toisaalta uudet organisaation jäsenet ovat vähemmän sidottuja tähän ajatteluun ja saattavat nähdä enemmän hyötyjä muutoksesta. Nämä näkemykset luovat ristiriitoja ja luovat mahdollisuuksia muutokselle. (Jarzabkowski 2003.)

Toimintapohjainen näkökulma käsitteellistää strategian paikannettuna toimintana, jotka nousevat esille ihmisten kanssakäymisissä sekä ymmärryksestä, joka on syntynyt ajan kuluessa (Jarzabkowski 2005, 24). Toiminnasta voidaan tutkia, miten ja millä keinoin yksilöt ovat vuorovaikutuksessa, sekä mitkä tekijät mahdollistavat yhteisen toiminnan yhteisössä. Toiminnan teoriassa käytännön toiminnan välittäjinä ovat erilaiset mekanismit tai työkalut, joita yksilöt luovat vuorovaikutuksissa ja, jotka voivat olla sosiaalisia, fyysisiä tai kognitiivisia. (Jarzabkowski 2010.) Toisaalta Marietto ym. (2012) nostavat artikkelissaan työn tai tekemisen olevan pääasiallinen välittäjä. Toimintapohjainen näkemys strategiasta keskittyy dynamiikkaan ja toiminnan muuttuvaan rakenteeseen, jossa keskinäinen ymmärrys saavutetaan tilannekohtaisesti eri kanssakäymisissä. Tämä toisaalta korostaa myös sitä, että strategia on jatkuva prosessi. Jatkuvuutta kuvaa tasainen liiketila, vakaava ja muuttava toiminta, jotka luovat pohjan käytäntöpohjaiselle teoretisoinnille. Ja vaikka strategia kuvataan jatkuvana muutoksen alaisena prosessina, ei tämä tarkoita, ettei prosessia haluttaisi luoda vakaaksi, jolla viitataan kykyyn luoda ja rekonstruoida toimintaa hallitusti. (Jarzabkowski 2005, 24–26.)

Metodologioiden ja työkalujen vaikutukset strategiatyöhön ja, miten tämä vuorovaikutus tapahtuu, on tärkeää. Se mahdollistaa rakenteellisten haasteiden tunnistamisen tiedosta, mahdollisuuksista ja liiketoimintaympäristöstä, jotka puolestaan ohjaavat puolestaan strategisia valintoja. (Jarratt & Stiles 2010.) Yhtenä viitekehyksenä Jarzabkowski (2005, 35–37) kuvaa kirjassaan toimintajärjestelmän viitekehystä, joka esittää organisaatiota, sen toimijoita, joita tutkitaan, yhteisöä sekä haluttua tai tavoiteltua toimintaa. Toimintajärjestelmä sitoo toiminnan sen historialliseen ja kulttuurilliseen kontekstiin sekä työkaluihin ja tekniikoihin, jotka mahdollistivat sen (Kohtamäki ym. 2022). Jarzabkowskiin viitekehys pohjautuu Vygotskyn ja Leontievin töihin, joka painottaa sosiaalista järjestelmää kulttuurillisista käytännöistä, arvoista, organisointijärjestelmistä ja prosesseista, jotka ympäröivät toimintaa (Jarratt & Stiles 2010). Vaikka toiminnan teorian tarjoama viitekehys toimijoiden, yhteisten sosiaalisten rakenteiden ja strategisen toiminnan vuorovaikutuksesta ei ole uusi; tarjoaa se mallin, jonka avulla strategiset muutokset voidaan ymmärtää suhteessa toiminnan jatkuvuuteen tai muutokseen (Jarzabkowski 2003).

Toimintajärjestelmässä voidaan analysoida myös suoraan sitä, miten konkreettiset työkalut toimivat välittäjinä tavoitellun toiminnan ja motiivien välistä käyttäytymistä. Toisaalta tähän on esitetty kritiikkiä sen suhteen, ettei toimintajärjestelmän malli huomioi, mitä tapahtuu, kun eri toimintajärjestelmät kohtaavat. (Marietto ym. 2012.)



Kuvio 1. Toimintapohjainen viitekehys strategian käytäntönä tutkimukseen. (mukaillen Jarzabkowski 2005, 35).

Viitekehysten keskelle on asetettu toimintatavat, jotka vuorovaikuttavat eri toimijoiden välillä. Malli mahdollistaa eri toimien vaikutusten tutkimisen toimintajärjestelmän eri osapuolille. Kuviossa tutkimuskohde kuvaa yksilöä tai ryhmää, joka on organisaatiossa keskeinen toimija; yhteisö kuvaa erillistä ryhmää, jolla voi olla organisaatiosta eriävät tavoitteet ja intressit. Tämä osaltaan korostaa organisaation toiminnan hajautunutta luonnetta sekä johtamisen monimutkaisuutta, toiminnan muokkaamisessa kohti yhteisiä strategisia tavoitteita. Tavoitteellinen toiminta on taasen organisaation toimintaa, jota muovaa tutkimuskohteiden ja yhteisön välinen vuorovaikutus ja, jota ohjaa tavoitteet. Lopulta keskeltä löytyvät käytännöt, jotka toimivat välittäjinä tutkimuskohteen, yhteisön ja tavoitteellisen toiminnan välillä. Käytännöt luovat tilanteille oman merkityksensä huomioiden organisaation sekä laajemmin toimialan tai yhteiskunnan kontekstin, jossa kyseinen toiminta tapahtuu. Vastaavasti tämä toimii myös toiseen suuntaan, jolloin konteksti, jossa käytäntöjä käytetään ottaa merkitystä ympäristöstään – mahdollistaen vuorovaikutuksen toimintajärjestelmän osapuolien välillä. Kuvio 1 mukailee tätä mallia. Toimintapohjaisen viitekehysten arvo syntyy siitä, että se yhdistää eri osat, jotka luovat strategiaa ajan kuluessa. (Jarzabkowski 2005, 35–37, 42–43.)

Toimintapohjaisessa mallissa tutkimuskohdetta ei seurata sen toiminnan puolesta sisäisesti, vaan ennemmin, miten se on vuorovaikutuksessa yhteisön kanssa ja muovaa siten strategiaa (Jarzabkowski 2005, 44). Toimintajärjestelmä ei toisaalta välttämättä ole myöskään organisaatio tai ryhmä; se tarjoaa sen sijaan viitekehyksen kohteen rajaamiselle, ja sen toiminnan vuorovaikutusten tutkimuksella (Jarzabkowski 2010). Toiminnan hajautuneen luonteen vuoksi tutkimuskohteen on huomioitava muiden toimijoiden erilaiset intressit ja tavoitteet. Tutkimuskohteen kykyä toimia eri näkemysten kanssa auttaa viitekehyksen välityskäytännöt – käytännöt mahdollistavat ja rajoittavat tutkimuskohteen kykyä vaikuttaa toimintaan. Yhteisön oikea määrittely tutkimuksessa auttaa sijoittamaan toimintajärjestelmän siten, että tutkimuskohde ja yhteisö ovat aidossa vuorovaikutuksessa keskenään. Mitä jakautuneempi ja moninaisempi yhteisö on, sitä haastavampaa tutkimuskohteen on olla näiden kanssa vuorovaikutuksessa ja saavuttaa yhteinen tavoiteltu toiminta. (Jarzabkowski 2005, 44–45.)

Strategian käytäntönä -näkökulman käsitteellistäminen toimintajärjestelmäksi mahdollistaa kyvyn ymmärtää toimintajärjestelmän eri osien vaikutuksen toisiinsa. Eli se, miten tutkimuskohde, yhteisö ja tavoiteltu toiminta ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja, miten käytännöt toisaalta myötävaikuttavat tähän vuorovaikutukseen. (Jarzabkowski 2010.) Jokainen toimintajärjestelmän ulottuvuus muovautuu ja muovaa muita toimintajärjestelmän ulottuvuuksia (Jarratt & Stiles 2010). Toisaalta toimintajärjestelmän käyttäminen myös sisällyttää automaattisesti sen eri osien vaikutukset toisiinsa. Käytännön kielessä puhuttaessa kilpailuedusta tai markkinoille tuleminen esteistä; strategisista konsepteista kuten kasvusta tai markkina-arvonlisäyksestä; työkaluista kuten suunnittelusykleistä on kyseessä yksittäisiä strategisia toimintoja, jotka vaikuttavat kulttuurillisiin ja historiallisiin käytäntöihin. Se luo siis perustan tutkia, miten eri konteksteissa tai toimintajärjestelmässä toimitaan. (Jarzabkowski 2010.)

Toiminnan teoria tuo mukanaan tarkoituksellisuuden – toiminnalla on jokin motiivi tai tavoite, joka muokkaa toimintaa. Toiminnan teoria ilmentää toimijan tekoja. Tarkoituksenmukaisuus on tärkeä myös sen puolesta, että se menee pelkkiä tekoja pidemmälle ja kuvaa myös tekojen tulkintoja ja tavoitteita. Tarkoituksenmukaisuuden avulla voidaan tutkia eri toimijoiden motiiveja ja toiveita, oli kyseessä keskijohto, ylin johto, konsultit tai muut toimijat, vaikka nämä toimisivat saman toimintajärjestelmän sisällä ja tavoittelevat samoja tavoitteita. Toisaalta toiminnan teorian konsepti välittäjistä on merkittävä teorialle. Sen avulla on mahdollista ymmärtää käytäntöjä, jotka koordinoivat strategista toimintaa – kuten suunnittelua tai resurssien allokointia, jotka osaltaan muovaavat organisaation strategista toimintaa. (Jarzabkowski 2010.)

Sen sijaan, että strategisia käytäntöjä käytettäisiin ristiriitojen minimoimiseen, niihin tulisi löytyä välityskeinoja. Välityskeinot voisivat edesauttaa kollektiivisessa muutoksessa. (Jarzabkowski 2003.) Toiminnan teoriassa välittäjä ei ole rajattu ainoastaan organisaation ylemmille tasoille, vaan niitä voi hyödyntää eri toimijat. Samalla strategia käytäntönä kontekstissa esimerkiksi resurssien allokointi ei kontrolloi ja ohjaa strategista toimintaa, vaan se pikemminkin toimii välittäjänä eri toimijoiden välillä. (Jarzabkowski 2010.)

Toimintajärjestelmässä toiminnan päämäärätietoisuus toteutuu jatkuvasti sen toimijoiden vuorovaikutuksen kautta, ollen samalla keskeinen asia toimintajärjestelmän analysoinnissa. Miten kollektiivinen tuotos saavutetaan, kun toimijoilla on eri tavoitteet, jotka voivat jopa muuttua? Lopulta se saavutetaan vuorovaikutusten ja toimijoiden eri tavoitteiden muovaamana. Kollektiivista toimintaa voidaan toisin sanoen pitää pitkäkestoisena ja kulttuuriin sekä historiaan sidottuna, toimijoiden tekojen vaikutuksenalaisena toimintana. Tämän ymmärtäminen auttaa hahmottamaan, miksi ja miten strateginen toiminta muovautuu organisaatioissa, sekä toisaalta tutkimaan tavoitteiden välisiä ristiriitoja. (Jarzabkowski 2010.)

## 4 Tutkielman menetelmälliset valinnat

### 4.1 Suomalaisen huippujalkapallon tutkimuskonteksti

Tutkielmassa suomalainen huippujalkapallo on rajattu Suomen pääsarjaan – Veikkausliigaan. Veikkausliiga on suomalaisen jalkapallon miesten pääsarja sekä samalla sitä hallinnoiva organisaatio, joka koostuu kahdestatoista seurasta. Kaudella 2025 Veikkausliigassa pelataan aluksi ensin kaksinkertainen runkosarja, eli jokainen seura pelaa kaksi keskinäistä ottelua – yhden kotona, yhden vieraisissa. Runkosarjan päättyessä sarja jaetaan kahtia Mestaruussarjaan ja Karsintasarjaan, joista kumpankin runkosarjasijoituksen mukaisesti ensimmäiset kuusi seuraa siirtyvät Mestaruussarjaan ja sijoilla 7–12 olevat seurat siirtyvät karsintasarjaan. Mestaruussarja pelataan kaksinkertaisena sarjana, Karsintasarja puolestaan yksinkertaisena sarjana. (Veikkausliiga, Esittely; Veikkausliiga, Sarjajärjestelmä.)

Sarjan sijoitukset muodostuvat Mestaruus- ja Karsintasarjan sijoitusten mukaan huolimatta saaduista pisteistä, joten Karsintasarjaan joutunut seura ei voi ohittaa Mestaruussarjan joukkueita, vaikka tällä olisi enemmän pisteitä sarjan päättyessä. Veikkausliigan voittanut joukkue karsii automaattisesti 2026/2027 kauden Mestarien liigaan. Toisella ja kolmannelle sijoille yltäneet seurat puolestaan karsivat Euroopan Konferenssi liigaan. Mikäli Suomen Cupin on voittanut joku muu seura, kuin sarjan kolmen kärki, Euroopan Konferenssi Liigaan pääsee Suomen Cupin voittanut seura. Veikkausliiga on avoin sarja, eli sieltä voi tippua ja sarjaporrasta alempaa voidaan nousta sinne. Veikkausliigassa viimeiseksi jäänyt seura putoaa automaattisesti alempaan sarjaan eli Ykkösliigaan, Ykkösliigan voittanut seura nousee puolestaan automaattisesti tämän tilalle. Sarjassa yhdenkymmentätoista ollut seura karsii omasta sarjapaikastaan Ykkösliigan nousukarsinnan voittaneen seuran kanssa kaksiosaisessa otteluparissa, jonka voittanut seura pelaa tulevilla kaudella Veikkausliigaa ja hävinnyt puolestaan Ykkösliigaa. (Veikkausliiga, Sarjajärjestelmä.)

Kuten Ranskassa tai Saksassa (Andreff 2018), myös Suomessa pääsarjassa pelaaminen edellyttää sarjalisenssiä. Suomalaisessa jalkapallossa UEFA-seuralisenssi- ja liigalisenssimääräykset on hyväksynyt Veikkausliigahallitus, Suomen Palloliiton liittohallitus sekä UEFA:n hallitus. Tämä järjestelmä on ollut voimassa kaudesta 2004 lähtien. UEFA-seuralisenssi oikeuttaa seuran osallistumaan UEFA:n seurajoukkuekilpailuihin eli Mestarien liigaan, Eurooppa-liigaan sekä Euroopan Konferenssi Liigaan. Liigalisenssi on puolestaan edellytyksenä Veikkausliigassa pelaamiseen. Saadaksesen liigalisenssin seurojen on täytettävä ehdot, jotka on jaettu kuuteen kategoriaan: (1) olosuhteiseen ja turvallisuuteen liittyvät minimivaatimukset, (2) urheilulliset vaatimukset, (3) henkilöstöön ja hallin-

toon liittyvät vaatimukset, (4) oikeudelliset vaatimukset, (5) taloudelliset vaatimukset sekä (6) muut liigalisenssivaatimukset. Lisenssijärjestelmän tavoitteena on, että kukin seura pystyy täyttämään sen velvoitteet tulevan kauden aikana ja toiminta on riittävän laadukasta. (Veikkausliiga, Veikkausliigalisenssi.)

## 4.2 Laadullinen tutkimusote

Tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus on termi, jonka alle mahtuu hyvin paljon erilaisia tutkimuksia (Tuomi & Sarajärvi 2018), kuitenkin se pyrkii ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta (Puusa & Juuti 2020). Tämän tutkielman tavoitteena on ymmärtää huippujalkapalloseurojen joukkueenrakentamisen ilmiötä, eikä etsiä tilastollisia yhteyksiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 49). Kuitenkaan ei ole mahdollista päästä toisen henkilön kokemusmaailmaan, eikä kokea asioita sellaisina kuin hän kokee ne, jonka takia on erilaisia tutkimusmenetelmiä. Menetelmällä viitataan tyypillisesti aineistonkeräämisen tapaan sekä sen analyysimenetelmiin. (Puusa & Juuti 2020.) Tähän pro gradu -tutkielmaan laadullinen tutkimusote sopii hyvin, koska tarkoituksena on lisätä ymmärrystä strategian toiminnasta huippujalkapalloseuroissa.

Laadullinen tutkimus on ottanut vaikutteita monelta eri filosofiselta suunnalta, joista hermeneuttiset näkemykset ovat tällä hetkellä yleisimpiä. Hermeneuttisissa tutkimuksissa tutkijan ajatellaan kirjoittavan aiheesta sen perinteen valossa ja keräävän ja tulkitsevan aineistoa sitä alan perinteeseen liittyvän ymmärryksen mukaisesti. Hermeneuttisissa tutkimuksissa tutkija pyrkii tuottamaan uusia näkökulmia aiheeseen, joka voi tarkoittaa sisällöllisesti uutta näkökulmaa tai uutta kohderyhmän näkökulmaa. Yleisin laadullisen tutkimuksen menetelmä on kuitenkin fenomenologia, jossa pyritään selvittämään ihmisten tapa kokea ilmiötä, joiden sisällä he elävät tai, miten he rakentavat merkitysyhteyksin oman sosiaalisen todellisuuden. (Puusa & Juuti 2020.) Tässä tutkielmassa liitytään hermeneuttiseen näkemykseen ja pyritään saamaan moniulotteinen kuva suomalaisten huippujalkapalloseurojen joukkueenrakentamisesta.

Laadullisen tutkimuksen peruspilareista, johon nojataan tutkimuksen perusteluissa, on havaintojen teoriapitoisuus. Tällä viitataan siihen, että se, millainen käsitys yksilöllä on ilmiöstä, millaisia merkityksiä tutkittavalle ilmiölle annetaan tai millaisia välineitä tutkimuksessa käytetään, vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Toisin sanoen ei ole olemassa puhdasta objektiivista tietoa, vaan kaikki tieto on subjektiivista siltä osin, kuin, mitä tutkija päättää tutkimusasetelmasta oman ymmärryksensä varassa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 1.1.2.) Tutkielmassa kerättyä haastatteluaineistoa, jota kuvataan

seuraavassa alaluvussa, peilataan olemassa olevaan teorian tietoon urheilujohtamisesta ja strategian käytäntönä -tutkimuksesta.

### 4.3 Tutkielman aineisto

Laadullisissa tutkimuksissa haastattelut ovat yleinen aineistonkeruumenetelmä, joka edellyttää tarkkaa työskentelyä haastattelukysymysten luomisessa. Haastattelurungon laatiminen edellyttää tarkoituksenmukaista ja harkittua lähestymistapaa, koska siinä täytyy huomioida, mitä tutkielmassa tutkitaan, mutta myös se, miten sen voisi tehdä tehokkaasti. Haastattelut voivat olla strukturoituja, vapaita ja puolistrukturoituja, ja toisaalta niitä voi pitää yksilö- tai ryhmähaastatteluina sekä video- tai vain äänitallenteina. Haastattelijan rooli haastatteluissa on tärkeä. Useiden tutkijoiden näkemys roolista on se, että haastattelijalla on joko kumppani ja kanssamatkustaja tai tutkimuksenjohtaja, rooli, joka voi riippua esimerkiksi haastattelumallista. (Luke 2024.)

Teemahaastattelut valittiin tämän tutkielman aineistonkeruumenetelmäksi, koska tutkielman tavoitteena on tarkastella huippujalkapallon joukkueenrakentamista ja strategian jalkautumista organisaatioon. Tämän tutkielman aineisto on kerätty lähestymistavalla, jossa keskitytään haastateltavan henkilökohtaisiin kokemuksiin liittyen tutkielman aiheeseen (Luke 2024). Tutkielmassa toteutettiin yhteensä kahdeksan haastattelua kahdessa eri Veikkausliigaseurassa. Tutkielman haastattelut olivat teemahaastatteluja, joissa edetään keskeisten, jo etukäteen valittujen teemojen, ja liittyvien kysymysten avulla. Teemahaastatteluissa etuna nähdään kyky tarkentaa ja syventää kysymyksiä vastausten perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65.)

Koska kyseessä on pro gradu -tutkielma ja käytettävät tutkimusresurssit ovat rajalliset, on haastatteluaineisto melko pieni. Tässä kontekstissa aineiston koon sijaan ratkaisevaa onkin tulokintojen kestävyys ja syvyys. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 72.) Haastateltavina on ollut kahdesta eri Veikkausliigaseurasta yhteensä neljä seurajohdon jäsentä eli kummastakin seurasta kaksi, sekä molemmista seuroista päävalmentaja ja yksi nuori suomalainen pelaaja. Tutkielmassa heidät on anonymisoitu ja seurajohdon jäsenet esiintyvät lyhenteillä S1, S2, S3 ja S4, päävalmentajat V1 ja V2, ja pelaajat P1 ja P2. Koska laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan esimerkiksi kuvaamaan jotain ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi 2019, 74), tarjoaa kahdesta eri seurasta ja niiden useammalta organisaationtasolta kerätyt haastattelut tähän asiantuntevan ja kattavan näköalan.

Tutkielman aineisto kerättiin joulukuun 2024 ja tammi- ja helmikuun 2025 aikana toteutettujen puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein termiä harkinnanvaraisesta otoksesta, joka viittaa haastateltavien valintaan tutkijan asettamien kriteereiden

pohjalta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 49). Tähän tutkielmaan päädyttiin valitsemaan mahdollisimman monipuolisesti haastateltavia eri organisaatiotasoilta, jotta joukkueenrakentamisen dynamiikasta ja siihen liittyvistä eri näkökulmista saataisiin mahdollisimman monipuolinen ymmärrys. Ennen haastatteluiden toteuttamista varmistettiin, että tutkielman tavoite ja tarkoitus sekä tutkimuskysymykset vastaavat haastattelun kysymyksiin. Kysymykset oli jaoteltu neljään osa-alueeseen, joista ensimmäinen liittyi haastateltavan taustatietoihin, toinen työhön huippujalkapalloseurassa sekä sen johtamiseen, kolmas joukkueenrakentamiseen ja rekrytointeihin ja neljäs strategisten muutosten johtamiseen organisaatiossa käytännön tasolla. Pelaajille ja valmennukselle oli valmisteltu etukäteen omat haastattelukysymykset ja seurajohdolle omat haastattelukysymykset heidän toisistaan eroavien työnkuviensa vuoksi. Vaikka tutkielmassa oli valmisteltu kaksi haastattelurunkoa, tutkielman liitteissä (ks. Liitteet 1–3) pelaajien ja päävalmentajien haastattelukysymykset on kuitenkin vielä eroteltu omiksi rungoiksi luettavuuden ja ymmärryksen helpottamiseksi. Tarkkoja haastattelukysymyksiä ei toimitettu haastateltaville etukäteen, jotta vastauksista tulisi mahdollisimman aitoja ja luontevia, mutta tutkimuksen aihe oli heidän tiedossansa etukäteen. Haastattelurungoissa oli 21 pääkysymystä seurajohdon ja päävalmentajien osalta ja 20 pelaajien osalta, joita tuettiin etukäteen määritellyillä apukysymyksillä, mikäli vastaus ei ollut riittävän kattava tai meni aiheen ohi. Kaikki tutkielman teemahaastattelut olivat yksilöhaastatteluja ja kestivät 25 minuutista 1,25 tuntiin.

#### 4.4 Aineiston analyysi

Aineiston analyysillä viitataan laadullisen tutkimuksen yhteydessä aineiston läpikäymiseen, sisällön ja rakenteiden erotteluun, pohtimiseen ja jäsentämiseen – se voi olla myös aineiston koodaamista aiheiden ja teemojen mukaan. Sen tavoitteena on tiivistää aineiston sisältöjä ja rakenteita sekä tarkastella tutkielmalle keskeisten asioiden esiintymistä ja ilmentymistä. Analyysi myös lisää aineiston informaatioarvoa. Analyysin tekoon vaikuttaa tutkimusongelma sekä aineiston kiinnostuksen kohde. Aineisto itsessään ei kuitenkaan tarjoa ratkaisua tutkielman kysymyksiin – se edellyttää aineiston työstämistä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 74–75.)

Tutkielmassa aineiston analyysissä käytetään sisällönanalyysiä, jota voidaan käyttää kaikessa laadullisessa tutkimuksessa. Analyysissä on tärkeää keskittyä johonkin yhteen tarkkaan aiheeseen, ja kirjoittaa siitä kaikki, mitä siitä voi kirjoittaa ja tämän tulisi myös olla yhtenäinen raportoidun kiinnostuksenkohteen kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78) Tässä tutkielmassa aiheena on toisin sanoen suomalaisen huippujalkapalloseuran joukkeenrakentaminen seuran pitkän aikavälin taloudellinen ja kilpailullinen menestys huomioiden. Vielä tarkennettuna tutkielmassa käytetään aineistolähteistä sisällönanalyysiä, jonka keskeinen ajatus on, että tutkielman julkilausutut metodologiset si-

toumukset ohjaavat analyysiä ja aikaisemmilla tiedoilla, havainnoilla eikä teorioilla pitäisi olla vaikutusta analyysin toteutumisen ja lopputuloksen kanssa. Tämä johtuu siitä, että analyysin oletetaan olevan aineistolähtöistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80.)

Ensimmäiset neljä haastattelua toteutettiin seuran tiloissa ja loput neljä Teams-haastatteluina. Ensimmäisestä neljästä haastattelusta on Teams-tallenteiden lisäksi Googlen Tallentaja-sovelluksessa nauhoitukset teknisten ongelmien varalta. Viimeisissä neljässä haastattelussa vastaava ei ollut mahdollista, koska haastattelut toteutettiin etänä. Nauhoitettua haastatteluaineistoa tuli lopulta noin 390 minuuttia eli noin 6,5 tuntia ja 119 sivua Word-tiedostoon litteroitua aineistoa. Litterointia ei toteutettu sanasta sanaan, koska analyysin keskiössä ei ollut kielenkäyttö tai vuorovaikutus (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 74–75), litteroinnista jätettiin useimmat täytesanat, kuten ”tuota noin” tai ”hmm” pois, jonka lisäksi sanat muutettiin kirjakieleen litteraatin läpikäymisen helpottamiseksi. Litteroidun aineiston fonttikokona on 12 ja rivivälinä 1,5 arvot. Kaikki haastattelut litteroitiin alustavasti Teamsin litterointi ominaisuudella, joka vielä varmistettiin kuuntelemalla aineistot läpi ja korjaamalla kaikki mahdolliset virheet vertailukelpoisuuden varmistamiseksi.

Aineiston litteroinnin jälkeen siihen tutustuttiin huolella ja se luettiin useampaan kertaan läpi kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi, jotta mahdollisimman tarkkojen ja tutkielman tavoitteiden mukaisen tulkintojen tekeminen olisi mahdollista. Aineiston lukemisen aikana sitä ryhdyttiin jo alustavasti koodaamaan, jolla tarkoitetaan aineiston jäsentelyä sen käsittelyn avustamiseksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 83). Tätä seuraa aineiston teemoittelu, jossa laadullinen aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihealueiden mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.1). Alla oleva Taulukko 3 havainnollistaa tutkimusaineiston teemoittelusta.

Taulukko 3. Esimerkki aineiston teemoittelusta

<b>Alkuperäinen ilmaus aineistosta</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>
<p>Jos johtamisen laittaa janalla siten, että toisessa päässä on semmoinen tosi autoritäärinen johtaminen...ja taitava johtaja osaa valita johtamistyyliä tilanteen tarpeen mukaan. (V1)</p> <p>Minä johdan joukkoja keskeltä, edestä, keskeltä ja takaa riippuen tilanteesta...että tämmöistä mikromanageerausta ei tapahtuisi paljoakaan. (S2)</p> <p>Niin erona on tietysti tiettyjä asioita. Ennustettavuus on haasteellisempaa. Tietyt pitkät aikavälin suunnitelmat. Strategiset suunnitelmat on lyhytjänteisempiä kuin muilla toimialoilla. (S2)</p>	<p>Tilannesidonnainen johtajuus huippujalkapallossa</p> <p>Ylhäältä-alas-johtajuuden välttäminen huippujalkapallossa</p> <p>Liiketoimintaerot perinteisiin toimialoihin verrattuina</p>	<p>Huippujalkapalloseuran arki ja sen johtaminen</p>
<p>Tämä on toimialana niin erilainen sen tunnepitoisuuden kannalta. Että tässä on tärkeää, kun haluaa urheiluseuraa johtaa hyvin, sinun pitää johtaa sitä tiedolla, korostetusti tiedolla, koska se tunne on aina siinä läsnä. (S1)</p>	<p>Tunteet jalkapallossa</p> <p>Kilpailu jalkapallossa</p>	<p>Tunteet ja kilpailu</p>

<p>Jaa-a, en ole paljon muuta tehnyt, että sinänsä, mutta, jos pitäisi johtamiseen nimenomaan niin on kilpaurheilua, jos verrataan normitoimialoihin.</p> <p>Eliikkä siellä on sisäistä kilpailua ja sitten on ulkoista kilpailua. (V2)</p>		
<p>Kaksi pelaajakauppaa tuli tosi lyhyen ajan sisään. Meillä kun oli vielä iso panos sitten...niin kyllähän siinä joutui puntaroi- maan sitten sitä, että, että onko toisen seuran rahamäärä riittävä pelaajakaupoista, koska se vaarantaa taas sitten sen tuota kilpailullisen menestyksen. (S3)</p>	<p>Strateginen merkitys</p>	<p>Valmentaja- ja pelaajavaihdosten vaikutukset strategiaan</p>
<p>Vahvistukset on aina tuonut jotain uutta, että heillä on ollut sellainen positiivinen vaikutus siihen jokapäiväiseen tekemiseen. (P1)</p>	<p>Pelaajavaihdosten merkitys kilpailukyvyille</p>	
<p>Se on, se on vaikeampaa alussa, kun on niin kuin uusi porukka ja uusi valmentaja...voi olla, että on vähän vaikeata sopeutua uuteen valmentajaan, uusiin pelityyleihin. (P2)</p>	<p>Pelaajavaihdosten inhimillinen puoli</p>	

## 4.5 Tutkielman luotettavuuden pohdinta

Laadullisen tutkimuksen termit laadusta ja luotettavuudesta kyseenalaistetaan usein, mutta yleisesti puhuttaessa luotettavuudella viitataan koko tutkimusprosessin läpinäkyvyyteen, kun taas laadulla viitataan löydösten ja tulosten validiteettiin (Seale ym. 2007, 377). Toisaalta laadullinen tutkimus voidaan myös tiivistää tutkielman uskottavuuteen, luotettavuuteen ja eettisyyteen, joita ilman tutkielma menettää sen koko arvon. Uskottavuudella viitataan siihen, kuinka laajasti tutkimuksen kohteena olevat henkilöt ja muu yleisö hyväksyvät tutkielman tulokset oikeiksi ja luottavat aineiston asianmukaiseen keräämiseen ja huolelliseen analysointiin. Luotettavuudella puolestaan viitataan tutkijan perusteluiden laatuun tämän oikeanlaisista lähestymistavoista ja menetelmistä tutkimusongelman ratkaisuun sekä tutkielman toteutukseen. Eettisyydellä viitataan tutkijan eettisten periaatteiden noudattamiseen koko tutkimuksen ajan, jolloin käytetyt menetelmät ja analysitavat voisivat toimia muiden hyvin tehtyjen tutkimusten ohjenuorina. (Puusa & Juuti 2020, 11. luku, e-kirja.)

Tutkielmaa tehdessä on valittava se analysointitapa tai ne analysointitavat, jotka tukevat parhaiten tutkimuskysymysten vastaamisessa (Weckesser & Denny 2022). Teemahaastatteluilla kerätty aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla, koska se mahdollistaa laajan aineiston monipuolisen käsittelyn (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkielmassa on kuvattu aineiston analyysiprosessi sekä tulosten päättely mahdollisimman perusteellisesti ja argumentoiden uskottavuuden ja läpinäkyvyyden varmistamiseksi (Puusa & Juuti 2020, 11. luku, e-kirja). Tutkielmassa on kuvattu Taulukossa 3 esimerkki aineiston teemoittelusta ja muutenkin tutkielman eteneminen on pyritty kuvaamaan mahdollisimman kattavasti ja johdonmukaisesti, joka tukee lukijan tutkittavan ilmiön ymmärrystä ja sen käsittämistä. Aineiston keräämisen ja analysoinnin menetelmät on tehty tarkoituksenmukaisesti ja perustellusti, kun huomioidaan tutkielman aihe sekä sen tavoitteet.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on jo usein jonkinlainen esiyymmärrys aiheestaan, joka suuntaa tämän ajatuksia sekä ohjaa tiedon hankinnassa, jolloin tiedon kerääminen ja tulkinta perustuvat erilaisiin oletuksiin todellisuuden luonteesta. Tämän takia ei ole olemassa puhtaita faktoja, vaan havainnot pohjautuvat teoriaan – tutkijan kyky yhdistellä omaa esitietoaan uusien havaintojen kanssa johdattaa uusiin havaintoihin, jotka muutoin voivat vaikuttaa merkityksettömiltä tai itsestään selviltä. Tämän takia laadullisessa tutkimuksessa myös tutkijan omien kokemusten vaikutukset tutkimukseen hyväksytään. Tutkimuksen uskottavuutta arvioidaan syvällisen ymmärryksen kautta määrällisen tutkimuksen käsitteen yleistettävyyden sijaan. Toisin sanoen tutkittavaa ilmiötä pyritään kuvaamaan mahdollisimman monipuolisesti ja syvällisesti kuin mahdollista. (Puusa & Juuti 2020, 11. & 12. luku, e-kirja.) Tutkielman haastateltavien hakeminen oli tarkoituksenmukaista, jonka kritee-

reinä oli tutkimuskysymysten kannalta olennainen tieto seurojen toiminnasta (Denny & Weckesser 2022). Tutkielmassa haastatteluiden kohteeksi valikoitui mahdollisimman syvällisen ja monipuolisen tiedon saamiseksi seuran eri tasoilta henkilöitä, jotka vastasivat omasta näkökulmastaan teema-haastattelun kysymyksiin. Vaikka eri tutkijat voivat tulkita aineistoa tietyiltä osin eri tavoin, siirtyy huomio tällöin tulkinnan monipuolisuuden vaatimukseen eli uudet tulkinnat rikastavat ja syventävät tutkimusta. (Puusa & Juuti 2020, 12. luku, e-kirja.)

Tutkimuksen validiteetilla viitataan arviointikriteeriin, joka tulkitsee, kuinka tarkasti tutkielman johtopäätökset kuvaavat tai selittävät tutkittavaa ilmiötä (Eriksson & Kovalainen 2018, 292). Tutkielmassa kaikki käsitykset on kirjoitettu totuudellisesti sekä useista eri näkökulmista arvioiden, joihin lopulliset johtopäätökset pohjautuvat. Tutkielmassa on pyritty lisäämään sen validiteettia menettämäluvussa, jossa tutkielman toteutusta on kuvattu yksityiskohtaisesti. Vastaavasti validiteettia lisää se, että tutkielmassa on voitu hyödyntää Jyväskylän yliopiston liikuntatieteellisen tiedekunnan ja Palloliiton henkilöstöä haastattelurunkoja valmisteltaessa ja muutoinkin tukena läpi tutkielman tekemisen. Koska tutkimusongelmana on selvittää, miten suomalaisessa huippujalkapallossa valmentaja- ja pelaajamuutoksia johdetaan seurojen pitkän aikavälin tavoitteet huomioiden, olisivat tutkimustulokset samankaltaisia, jos tutkimus toistettaisiin samoja seuroja haastatellen. On kuitenkin huomioitava, että, koska tutkielma toteutettiin haastatteluiden avulla, perustuvat tulokset haastateltavien omiin näkemyksiin ja kokemuksiin asioista. Vastaavasti myös konteksti saattaa vaikuttaa haastatteluiden tuloksiin, kuten myös haastattelijan kokemus ja asiantuntijuus aiheesta.

Eriksson & Kovalainen (2018) kirjoittavat Lincolnin & Guban luomasta mallista, jolla voidaan korvata perinteinen näkemys validiteetista ja luotettavuudesta. Tämä kattaa neljä näkökulmaa, jotka ovat uskottavuus, siirrettävyys, riippumattomuus ja vahvistettavuus. (Eriksson & Kovalainen 2018, 294.) Tutkielman riippumattomuus on todistettu lukijalle tarjoamalla tutkielman etenemisestä tietoa ja, että prosessi on ollut looginen, jäljitettävä sekä dokumentoitu. Siirrettävyydellä viitataan tutkielman yleistettävyyteen eli, voidaanko teoreettisia käsitteitä soveltaa toisessa asiayhteydessä ja tulosten soveltuvuudella toiseen toimintaympäristöön (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 51). Tutkielman uskottavuutta tukee tutkielman tekijän oma mielenkiinto ja ammattitaito aiheesta, haastateltavien henkilöiden relevanttius aiheesta sekä Palloliitosta ja Jyväskylän yliopiston liikuntatieteellisestä tiedekunnasta saatu tuki. Vastaavasti kerätty aineisto on kattava ja se on voitu yhdistää teoriaan loogisesti. Tutkielmaan kerätty aineisto ja tulkinnat siitä ovat myös todellisia ja ymmärrettäviä teoriaan yhdistettynä. Siirrettävyyden osalta tutkielmaa arvioitaessa teoreettisia käsitteitä voidaan käyttää myös muissa asiayhteyksissä, mutta toisaalta tutkielman kontekstin ollessa huippujalkapallo, voi tutkimustulosten siirtämisessä olla haasteita toiseen toimintaympäristöön.

Tutkielmaproessin aikana on tehtävä ratkaisuja, jotka ovat merkittäviä tutkielman eettisyyden näkökulmasta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 20). Tämän takia koko tutkielman ajan on noudatettu hyvän tieteellisen (TENK 2023) peruseriaatteita, jotka ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Peruseriaatteita mukaillen, niiden noudattaminen näkyy tutkielmassa oikeaoppisena lähteisiin viittaamisena ja niiden totuudenmukaisena käsittelyä. Menetelmien tarkoituksenmukaisella valinnalla ja käytöllä sekä tutkielman löydösten läpinäkyvällä, luotettavalla ja rehellisellä raportoinnilla. Vastaavasti tutkittavilta on varmistettu heidän vapaaehtoinen suostumuksensa tutkielmaan, heidän tietojensa asianmukainen käsittely, riittävät tiedot tutkielmasta ja sen teemoista ennen siihen osallistumista sekä heidän ymmärryksensä näistä asioista. Jokainen haastatettava on toisin sanoen ollut vapaaehtoisesti tutkimuksessa mukana ja he ovat tietoisia, että suostumuksen voi vielä jälkikäteen myös poistaa ilman, että se vaikuttaa heidän kohteluunsa. Kerätty aineisto on tallennettu siten, että se on vain tutkielman tekijän saatavilla ja aineiston jatkokäytölle on myös saatu lupa tutkimustarkoituksessa.

## 5 Tulokset: strategia käytäntönä -näkökulma suomalaisen huippujalkapallon joukkueenrakentamisessa ja sen johtamisessa

### 5.1 Huippujalkapalloseuran arki ja sen johtaminen eri organisaatiotasolla

Huippujalkapalloilu on toimialana merkittävästi erilainen muihin perinteisiin toimialoihin verrattuna ja myös sen johtamisessa on siten merkittäviä eroja. Shiburn (2012) artikkelin mukaisesti haastatteluissa koettiin, että seuran strategian tavoitteena on parantaa kilpailuasemaa urheilullisesti ja taloudellisesti. Vastaavasti haastatteluissa oli näkemyksiä esimerkiksi tunteista ja tunnesiteestä seuraa kohtaan, vapaaehtoistyön määrästä seurojen parissa ja jalkapallon parissa sekä toiminnan enustettavuuden haasteellisuus. Perinteisestä liiketoiminnasta erottuen seurojen täytyy pohtia kilpailullisen ja taloudellisen menestymisen tasapainottelua, koska esimerkiksi tärkeän pelaajan myynti väärässä kohtaa kautta tai tämän loukkaantuminen, voi vaikuttaa merkittävästi urheilulliseen menestykseen, jolla on myös suora vaikutus seuran liikevaihtoon. Toisaalta myös huippujalkapallossa on tunnistettavissa piirteitä perinteisemmästä liiketoiminnasta, jossa korostuu säntillisyyset asetettua strategiaa kohtaan, toiminnan mittaaminen sekä osaprosessien johtaminen ja seuranta, kuten seuraavat haastattelulainaukset kiteyttävät:

Eri siirtoikkunoissa joutuu puntaroimaan taloudellisten ja kilpailullisten tavoitteiden osalta. Minkä verran voidaan lähteä hakemaan taloudellista onnistumista, kun se voi vaikuttaa urheilulliseen menestymiseen? (S3)

Tietyt pitkän aikavälin strategiset suunnitelmat ovat lyhytjänteisempiä kuin muilla aloilla ja inhimilliset asiat ovat merkityksellisempiä kuin muilla toimialoilla. Mutta sitten yhteneväisyyksissä on esimerkiksi asiakasarvon merkitys... budjetointi ja suunnitelmallisuus, tämän tyyppiset asiat. (S2)

Toisaalta myös huippujalkapallossa on johtaminen ja johtajuus sekä sen kehitys seuranneet nykytrendejä, joissa avoimuutta, läpinäkyvyyttä, luottamusta ja työntekijän toiminnan autonomiaa pyritään kannustamaan. Jokaisen seurajohdon jäsenen ja päävalmentajien haastatteluissa vastauksissa puhuttiin avoimuudesta, helposti lähestyttävyydestä ja inhimillisyydestä. Kuitenkin haastatellut tunnistivat myös sen, ettei tämä tarkoita sinisilmäisyyttä tai vaatimustason laskua tekemistä kohtaan. Etenkin päävalmentajilla tasapainoilu oikean johtamisotteen kanssa vaati vastausten perusteella hyvää ihmistuntemusta sekä emotionaalista älykkyyttä ymmärtääkseen esimerkiksi pelaajan kokonaisvaltaisen tilanteen. Valmennuksen täytyy tunnistaa, milloin täytyy olla enemmän autoritäärinen ja, milloin lempeä johtaja. Haastateltujen päävalmentajien johtamisesta välittyi luottamus, joka pelaajiston ja valmennuksen välille voi rakentua, koska pelaajat olivat tulleet juttelemaan todella yksityi-

sistä ja jopa rankoistakin kokemuksistaan päävalmentajalle. Seuraavat haastattelulainaukset kuvaavat näitä näkökulmia hyvin:

Jos johtamisen laittaa janalla siten, että toisessa päässä on semmoinen tosi autoritäärinen johtaminen ja toisessa päässä toimijuutta tukeva johtaminen, niin johtaminen on sel-laista liukumista janalla, ja taitava johtaja osaa valita johtamistyylinsä tilanteen tarpeen mukaan. (V1)

Kyllä minä olen pyrkinyt olemaan hyvin läpinäkyvä ja avoin, enkä usko semmoiseen johtamismalliin, kuin, miten sieniä kasvatetaan, missä pidetään pimeässä ja syötetään paskaa. Eli haluan olla hyvinkin avoin ja tavallaan lähestyttävä, vaikka olen hyvin vaa-tiva kyllä. (S2)

Yksi haastatelluista henkilöistä oli myös tehnyt pitkän uran yksityisellä sektorilla huippu-urheilun ja jalkapallon ulkopuolella. Hänen näkemyksissään, kun vertaillaan huippujalkapalloseuran johtamista perinteiseen liiketoimintaan, korostui ennustettavuuden haastavuus, haasteet toiminnan pitkän aika-välin suunnittelussa sekä toiminnan inhimillinen puoli pelaajien liikkeessä seurasta toiseen. Chad-wickin (2009) näkemykset hänen artikkelissaan kilpailun hallinnan ja johtamisen haasteista vastaa-vat näitä näkemyksiä. Vastaavasti toiminnan ennustettavuuden haasteet, jotka vastaavat urheilujoh-tamisen kirjallisuutta (esim. Chadwick 2009; Tettamanzi ym. 2023), olivat keskeisesti osana myös muita haastatteluja, johon osaltaan vaikuttaa pelaajien liikehdintä, sarjasijoituksesta riippuvainen mahdollisuus päästä kansainvälisiin kilpailuihin sekä pelaajien mahdolliset loukkaantumiset.

Koska huippujalkapallossa toiminnan ennustaminen ja pitkäjänteinen työ ovat erittäin vaikeita asi-oita johtaa, tulee toiminnassa aina palata strategiaan ja luotuihin prosesseihin sekä niiden mittaami-seen. Vastaavasti toisaalta yhtäläisyyksinä pidettiin asiakasarvon merkitystä, budjetointia, suunni-telmallisuutta sekä vastuullisuusnäkökohtia. Chadwickin (2009) tutkimuksesta poiketen haastatte-luissa ei tullut ilmi, että seuroissa olisi koettu haasteita urheilukentän sisäisen ja ulkopuolisen suori-tusmittaamisen tasapainottelun välillä. Huomioitavaa on kuitenkin, ettei sitä ollut suoraan kysytty haastateltavilta. Seuraavat lainaukset haastatelluista kuvaavat huippujalkapallon toimialan erityi-syyttä ja toisaalta sen tilanneherkkyyttä sekä kokonaisvaltaista, käytännönläheistä otetta toimialan johtamisessa:

Tämä (toiminta) on hyvin monimuotoista, että voisin sanoa, että on monimuotoisempaa ja herkempää kuin muu toimiala, mitä olen edustanut. (S2)

...palataan siihen strategiaan ja niihin prosesseihin. Ne johtavat sitä toimintaa, koska yhden tai viiden hävityn pelin jälkeen voi olla, että lähdetään tuonne, ja tuonne. Sitä pi-tää seurata hyvin analyttisesti, mutta kuitenkin on pystyttävä arjessa reagoimaan, jos jokin osaprosessi ei toimi... Täytyy pitää se kokonaiskuva mielessä. Pieni asia, kaksi pelaajaa loukkaantuu ja ne vaikuttaa heti joukkueen suorituskyykyyn. Tämä ei kuiten-

kaan tarkoita, etteikö prosessien päivittäinen tekeminen olisi kunnossa, jolloin näiden asioiden erottelu ja analyysi on tärkeää. (S1)

Perinteisiin toimialoihin verrattuna huippujalkapalloseurojen toiminta pyörii erilaisissa sykleissä sekä kausien, mutta myös siirtoikkunoiden osalta, joka luo seurajohdolle omat haasteensa seuran pitkäjänteiselle johtamiselle, jossa huomioidaan joukkueen kilpailukyky ja seuran taloudellinen hyvinvointi. Aiemmat löydökset jalkapalloseurojen epävakasta toimintaympäristöstä (Tettamanzi ym. 2023) vastaavat haastatteluissa saatuja vastauksia. Jalkapalloseurassa tehtävät ja työt voivat pyöriä mukana viikon jokaisena päivänä ja tehtävänkuvan mukaan seurajohdon jäsenillä siirtoikkunat saattoivat muokata työnkuvaa ja omia keskittymiskohteita merkittävästi, kun taas toisilla haastatelluista henkilöistä se ei merkittävästi vaikuttanut työnkuvaan mitenkään. Huomioitavaa tässä on se, että sykleistä riippumatta henkilöiden täytyi muistaa pitää kiinni myös arjen rutiineistaan, toiminnan seuraamisesta, palavereista sekä omasta ja henkilöstön hyvinvoinnista. Kuten Shibury (2012) kirjoittaa artikkelissaan suurimman osan urheilujohtajien rooleista liittyvän suoraan tai epäsuorasti kilpailuun ja sen johtamiseen. Tämä vastaa todellisuutta myös haastatelluissa seuroissa, joissa tittelistä riippumatta, jokaisen urheilujohdon jäsenen rooli liittyi vähintään epäsuorasti seuran urheilulliseen menestykseen:

Työ on sellaista, että täytyy olla koko ajan saatavilla. Siinä mielessä ei ole tällaista viisi päivää viikossa, vaan on oltava seitsemänä päivänä viikossa tavoitettavissa. Viikot menään hyvin struktuurisesti ja viikonloppuna sitten pelataan. (S1)

En tiedä, onko sellaista normaalia arkipäivää olemassakaan, että on tosi vaihtelevaa sen mukaan, missä vaiheessa kautta ollaan menossa...urheilun maailma on semmoinen, että semmoisia päivän polttavia asioita tulee koko ajan ja niihin on sitten tartuttava välillä nopeastikin. (S4)

Vastaavasti seurojen välillä tehtävien jakautuminen voi vaihdella merkittävästi. Pelaajien rekrytointien ja myyntien osalta siitä vastaa usein seuran urheilutoimenjohtaja tai vastaava tehtävänimike. Toisessa seurassa esimerkiksi urheilutoimenjohtaja oli itse täysin vastuussa joukkueen ja valmennustiimin rakentamisesta ja päävalmentaja keskittyi ainoastaan joukkueen pelaamiseen ja pelaajien kehitykseen – toisin sanoen hän vastasi joukkueen operatiivisesta suoriutumisesta. Toisessa seurassa puolestaan urheilujohto oli vastuussa päävalmentajavalinnasta ja kyseisen seuran päävalmentaja oli itse aktiivisemmin mukana myös joukkueenrakentamisessa, tuoden seuralle esille joukkueen tarpeet uusista hankinnoista sekä kartoittaen mahdollisia vaihtoehtoja. Vaihtoehtoja puolestaan käydään erikseen läpi palavereissa sekä seurajohdon ja omistajien kanssa, kuin myös erillisessä palaverissa pelaajatarkkailijoiden, sekä urheilujohdon kanssa. Lopullisesta rekrytoinnista ja neuvotteluista päävalmentaja ei kuitenkaan ollut henkilökohtaisesti vastuussa, vaan sen hoiti seurajohto. Jar-

zabkowskin (2003) toimintapohjaisen viitekehyksen mukaisesti tässä voi olla riskinä eturistiriidat, seuran tavoitteiden ja päävalmentajan omien tavoitteidensa välillä. Vastaavaa eturistiriitaa ei tule silloin, kun pelaajasiirtoja johtaa seurajohto itsenäisesti ja päävalmentaja vastaa vain jalkapallotoiminnan operatiivisesta johtamisesta. Tämä ei kuitenkaan estä sitä, etteikö päävalmentaja voisi olla pettynyt esimerkiksi pelaajamyyntiin tai hänen toivomansa pelaajan ostamisen estymiseen. Molemmilla malleilla taustalla oli myös pelaajatarkkailutiimit, jotka hakivat sopivia pelaajaprofiileja joukkueen tarpeisiin. Seuraavat kolme haastattelulainaus kuvaavat seurajohdon arjen toimintaa, johon kuuluvat palaverit ja strateginen työskentely siinä missä millä tahansa perinteisellä toimialalla:

Valmentajan päätyö on joukkueen kanssa tapahtuva toiminta. Päivä alkaa valmennustiimin palaverilla, jossa suunnitellaan päivän harjoitukset, jonka jälkeen pidetään pelaajien kanssa palaveri, missä käydään päivä harjoitus läpi, katsotaan videoklippejä edellisestä pelistä ja treeneistä liittyen päivän teemaan. (V1)

Vastaaan joukkueenrakentamisesta, vastaan valmennustiimin rakentamisesta. Vastaaan oikeastaan päivittäisestä jalkapallotoiminnan operatiivisesta seurannasta, jota sitten päävalmentaja toteuttaa. (S1)

Aamupalaverissa käydään läpi harjoitukset tai mitä uutta halutaan tuoda tai opettaa pelaajille...maanantaisin lounaan yhteydessä on urheilujohtajan vetämä palaveri, jossa on B-junioreiden ja reservijoukkueen päävalmentajat ja katsotaan joukkueiden välistä pelaajaliikennettä...kerran viikossa seurajohdon ja hallituksen kanssa palaveri, missä katsotaan sopimusasioita ja pitäisikö joku pelaaja hankkia tai ei...työhöni kuuluu myös pelaajatarkkailua...kun mennään lähemmäs viikonloppua tai peliä, niin keskittyminen siirtyy sinne enemmän. (V2)

Jokaisessa haastattelussa vastauksissa ilmeni jalkapallolle ominainen urheilullinen menestys, ja sen paras mahdollinen toteutuminen seuroissa olemassa olevilla resursseilla. Tässä ajattelussa löytyi piirteitä resurssipohjaisesta näkökulmasta ja siitä oletuksesta, että resurssit ja kyvykkyydet vaikuttavat merkittävästi organisaatioiden, tässä tapauksessa seurojen, suoriutumiseen (Holzmayer & Schmidt 2020). Molemmat seurat olivat tehneet panostuksia seuraorganisaatioon. Panostukset olivat liittyneet esimerkiksi seuran päätoimisen valmennushenkilöstön lisäämiseen, fysioterapeuttien palkkaamiseen, harjoitusolosuhteiden kehittämiseen ja esimerkiksi organisaatorakenteen muokkaamiseen. Näillä investoinneilla seurat tavoittelivat pitkällä aikavälillä tuloksia esimerkiksi pelaajamyyntien ja kilpailullisen menestyksen osalta. Muutokset ovat myös näkyneet pelaajistolle positii-visessa valossa ja investoinnit ovat linjassa seurojen pelaajapoliittisten strategioiden kanssa, joissa tavoitteena oli kasvattaa omien nuorien pelaajien murtautumista pelaavaan kokoonpanoon, mutta myös kasvattaa pelaajamyyntien määrää. Tapahtunutta muutosta kuvaavat seuraavat kaksi lainaus haastatteluaineistosta:

Nykyään on aika paljon parempi rakenne seurassa, että silloin kun minä tulin, niin meitä oli ihan pari ihmistä toimistossa töissä ja sai sinkoilla jokaiseen mahdolliseen suuntaan tehtävissään...nykyään seuran toimintaa johdetaan paljon selkeämmin kuin aiemmin. (S4)

Tekemisen laatu on mennyt valtavasti eteenpäin, kun resurssitkin on kasvanut. Valmentajien määrän kasvaminen on auttanut heidän toimintaansa, koska he voivat jakaa vastuuta enemmän. (P1)

Molemmissa seuroissa oli kirjattu strategiaan tavoitteet omien kasvattien peluuttamisesta ja heidän kehittämistään. Toisessa seuroista tämä näkyi siten, että oli kehitetty ns. ”junioriputkea”, jonka tavoitteena oli b-junioreiden, reservijoukkueen ja edustusjoukkueen toiminnan yhtenäistäminen ja pelaajien peluuttaminen eri joukkueiden kokoonpanoissa, jotta pystyttäisiin varmistamaan pelaajien maksimaalinen kehittyminen. Jarzabkowski (2005) toimintapohjaista viitekehystä mukaillen strategian toteutumisen välityskäytäntönä haastatteluissa nousi tältä osin esille seuran edustus-, reservi- ja b-junioreiden joukkueiden valmentajien ja urheilujohdon väliset säännölliset palaverit, joissa käydään joukkueiden pelaajien tilanteita läpi ja siirrellään heitä kokoonpanoista toiseen tarpeen mukaan. Seura oli tämän lisäksi palkannut eri joukkueiden päätoimisiksi valmentajiksi henkilöitä, jotka suostuvat luovuttamaan esimerkiksi edustusjoukkueen pelaajan reservin käyttöön, mikäli tämä tukee pelaajan kehitystä paremmin. Ilmiötä kuvaa alla oleva lainaus yhdeltä seurajohdon jäseneltä:

Strategiassa oli yhtenäinen pelaajapolku b-junioreista edustusjoukkueeseen. Paljon meidän resurssijamme on keskitetty noihin ikäluokkiin. B-junnuihin ja reservijoukkueeseen on palkattu päätoiminen päävalmentaja sekä päätoiminen fysiikkavalmentaja...käytännöt ovat yhtenäisiä, käytetään samoja alustoja esimerkiksi vuosikellon testaamisen tai pelimallin osalta, että ne on rakennettu yhdessä ja niissä seurataan samoja periaatteita. (S3)

Haastatteluissa tuli esille myös Jarrattin & Stilesin (2010) ajatukset toimintateorian viitekehuksesta, joka mahdollistaa strategisoinnin vaikutukset esimerkiksi työntekijöiden ajatuksiin ja näkemyksiin organisaatioiden rakenteista. Vaikutukset haastatteluissa ilmentyivät siten, että samalla kun seuroissa on tapahtunut strategisia muutoksia ja toimintaa on pyritty kehittämään sekä ammattimaistamaan, on se aiheuttanut sen, ettei kaikki ole nähneet itseään enää osana seurojen tulevaisuutta. Tämä oli tapahtunut siitä huolimatta, että myös strategian muodostamisessa on pyritty osallistamaan seurojen henkilöstöä sen eri tasoilta. Osaltaan tähän on vaikuttanut vaatimustason nouseminen, osaltaan haastatteluissa ilmeni, että joillain oli muutosvastarintaa. Toimintateorian (Jarzabkowski 2003) mukaisesti seurojen nykyinen tilanne edustaa sen menneitä päätöksiä, tulkintoja ja toimia, joita osa henkilöstöstä kannatti oman asemansa tai mukavuudenhaluisuuden vuoksi – seurojen uudet työntekijät puolestaan kokivat muutokset hyödyllisinä. Eri näkemysten kohdatessa syntyi ristiriitoja, mutta toisaalta samalla ne mahdollistivat seurojen uudet strategiset suunnat. (Jarzabkowski

2003.) Muutosten myötä molemmissa seuroissa koettiin kuitenkin, että henkilöstövaihdokset ovat olleet positiivinen asia sekä seuroille, mutta myös seuroista poistuneille henkilöille, kuten seuraavat kaksi haastattelulainausta kiteyttävät:

Strategian luomisessa on ollut mukana tavalla tai toisella käytännössä kaikki päätoimiset ihmiset jollain tavalla...on tärkeää, että se strategia tuntuu omalta, että se ei ole ristiriidassa omien arvojen kanssa...kyllähän meillä on vaihtunut paljon henkilöstöä tässä, kun lähdettiin rakentamaan uutta strategiaa. (S4)

Osa henkilöstöstä kokee muutokset tosi motivoivana ja ne tavoitteet semmoisena ajurina, koska niin sanottua lentokorkeutta nostettiin merkittävästi...ja sitten taas osalle tuli ähky tai sellainen olo, että ei enää viihdy tässä, koska joutuu mahdollisesti omalle epä-mukavuusalueelle. (S1)

Pelaajille seurojen kokonaisvaltainen strategia vaikutti näyttäytyvän hieman abstraktina asiana, joka vain on olemassa, vaikka toisessa seuroista seurajohto käy keskustelemassa säännöllisesti pelaajien kanssa seuran tavoitteista ja strategiasta. Toinen pelaajista kuvaa strategiaa ja sen vaikutusta pelaajien toimintaan näin:

Ei (strategia) niin kun hirveästi näy arjessa mitenkään muuten, koska meidän osuutemme on just se urheilullinen juttu. Niin sitten ne muut strategiset asiat ei hirveästi vaikuta pelaajien arkeen oikeastaan. (P1)

Osaltaan pelaajat ymmärtävät strategioihin kirjatut tavoitteet pelaajamyynneistä ja nuorten pelaajien sisään ajamisesta pelaavaan kokoonpanoon sekä niiden vaikutukset joukkueenrakenteeseen ja omaan toimintaan omassa arjessa jalkapallossa ja sen ulkopuolella. Toisaalta seurojen liiketoiminnalliset strategiset tavoitteet eivät puolestaan olleet asioita, joita he olivat edes miettineet, vaikka tiedostivat taloudellisen ja kilpailullisen toiminnan yhteyden ja vaikutuksen mahdollisuuteen menestyä, kun siitä puhuttiin. Haastatellut pelaajat kuitenkin kokivat esimerkiksi panostusten henkilökuntaan ja olosuhteisiin parantavan mahdollisuuksia kehittyä pelaajana ja saavuttaa menestystä. Heidän vastauksensa tukevat tästä näkökulmasta resurssipohjaista näkökulmaa (Holzmayer & Schmidt 2020), koska seuran panostukset olosuhteisiin ja henkilökuntaan vaikuttavat sen suoriutumiseen. Toinen pelaajista kuvailee tätä näkökulmaa alla olevalla tavalla:

Pelaajista etsitään asioita, joita voidaan kehittää ja sitten niihin keskitytään ja niitä kehitetään...ne (valmennus) niin kuin oikeasti keskittyy pelaajiin ja pyrkii kehittämään niitä. (P2)

## 5.2 Tunteet ja kilpailu huippujalkapallossa ja niiden vaikutukset strategiseen johtamiseen

Tämän tutkielman haastatteluaineistoa analysoidessa tunteiden vahva ja jatkuva mukana oleminen huippujalkapallossa tuli esille. Ne ovat jollain tasolla mukana toiminnassa niin kentällä kuin sen ulkopuolella. Haastatteluaineistossa painottui näkökulmat siitä, miten kannattajat elävät seuran menestyksestä, pelaajat elävät voitoista ja seurajohto ”tasapainottelee” tunteiden ja järjen äänten välillä. Vaikka tulokset eivät olisi toivotunlaisia, on loppupeleissä tukeuduttava päivittäiseen tekemiseen, luotettava asetettuihin tavoitteisiin, prosesseihin ja arvioitava eri osaprosessien vaikutuksia kokonaisvaltaisesti. Nämä löydökset vastaavat Chadwickin (2009) artikkelia, jonka mukaan perinteisillä toimialoilla ei ole vastaavaa kilpailua. Haastatteluiden perusteella voidaankin todeta, että seurajohto tunnistaa myös kilpaurheilussa ja huippujalkapallossa vallitsevat tunteet ja niiden hallitsemisen haasteen. Tätä ilmentää yhden seurajohdon jäsenen alla oleva haastattelulainaus:

Tämä on toimialana niin erilainen sen tunnepitoisuuden kannalta, että sen takia on todella tärkeää, kun urheiluseuraa haluaa johtaa hyvin, niin sitä täytyy johtaa tiedolla, koska se tunne on aina siinä läsnä. Tämä tarkoittaa, että strategia johtaa hyvin vahvasti toimintaa, pitää pystyä rakentamaan selkeä mittaristo...Se on ehkä sellainen ykkösasia, jota moni ei ehkä tunnista, joka on sellaisessa yrityksessä, joka ei ole intohimobisnes. (S1)

Omalta osaltaan myös jalkapalloseurojen työntekijät elävät seuran menestyksestä. Haastatelluissa seuroissa koettiin, että vaatimustason noustessa ne henkilöt, jotka eivät nähneet omaa tulevaisuuttaan linjassa seuran strategisten tavoitteiden kanssa poistuivat. Poistuneet työntekijät tekivät tilaa uusille työntekijöille, jotka kokivat uuden suunnan sisäisesti motivoivana tekijänä. Useimmista vastauksista – vähintään rivien välistä – oli luettavissa intohimon jalkapalloa kohtaan olevan se tekijä, joka jaetaan seuran sisällä yhteisesti. Haastateltavien ajatuksissa vastaavaa ei ole tunnistettavissa niin laajasti perinteisimmillä toimialoilla eli sitä, että koettaisiin niin vahvaa tunnesidettä omaa työnantajaa sekä sen toimintaa kohtaan:

Täällä ei voi niin kuin olla töissä samalla tavalla, kuin jossain tehtaassa purkittamassa jotain valmisruokaa, että sieltä voi ehkä jättää ne tunteet pois...siinä (seurayhteisössä) mukana oleminen, ymmärtäminen ja (sen) käsitteleminen on aika isossa roolissa sitä johtamista. (S4)

Vastaavasti suomalaisessa huippujalkapallossa seurojen liikevaihto on melko pientä ja verrattavissa pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, mutta kuitenkin niiden toiminnasta uutisoidaan aktiivisesti ja ne ovat jatkuvasti – etenkin kauden aikana – tarkastelun ja uutisoinnin kohteena. Seuroille tämä luo mahdollisuuksia, mutta vastaavasti se tarkoittaa sitä, että niiden täytyy huolehtia omasta brändis-

tään. Toisessa seurassa haastatteluissa nousi esille brändin yhteydessä seuran vastuullisuus, jonka rooli on kasvanut toiminnassa merkittävästi viime vuosien aikana. Toisen seuran osalta vastuullisuusnäkökohdat eivät nousseet esille haastattelun aikana, mutta ne ovat myös osana seuran kirjallisuudessa muodossa raportoitua strategiaa. Mediahuomionkohteena oleminen koettiin pitkälti positiivisena asiana etenkin, jos sen pystyy käyttämään seuran omaksi hyödyksi. Nämä löydökset vastaavat Shiburnin (2012) artikkelia, jossa todetaan urheiluun liittyvän merkittävä mediahuomio sekä Chadwickin (2009) artikkelin huomiota siitä, ettei perinteiset toimialat joudu yhtä tiiviin tarkkailun kohteeksi, kuin mitä urheilussa joudutaan. Alla oleva haastateltava kuvaa sidosryhmien suurta intohimoa lajia kohtaan, joka ei heijastu toiminnan liikevaihdon suuruuteen:

...jalkapallo perustuu tunteisiin ja intohimoon, niin käytännössä se tarkoittaa, että vaikka puhutaan liikevaihdoltaan yhden–viiden miljoonan tietämällä pyörivästä organisaatiosta, niin silti kiinnostus ja mielenkiinto toimintaa kohtaan vastaa paljon suuremman yrityksen kiinnostusta vastaavalla tasolla, että siinä on selvä epäsuhta. Tämä on totta kai tervetullutta seuran kannalta, jos sitä pystyy käyttämään edukseen...samalla pienistäkin asioista voi nousta tavallaan sellaisia myrskyjä, joita ei vastaavan kokoluokan yrityksissä tai yhteisöissä tarvitsisi käsitellä julkisesti. (S4)

Juuri huomion määrä seuroja ja niiden otteluita kohtaan sekä tunteet jalkapallossa voivat helposti vaikuttaa koko seurayhteisön mielialaan, mutta toisaalta myös tehdä pitkäjänteisen työskentelyn haastavaksi. Ottelukunnon laskiessa seurajohdon täytyy tarkastella joukkueen tilannetta kokonaisvaltaisesti ja tunnistaa, mitkä osaprosessit eivät tällä hetkellä toimi, ja mikä aiheuttaa sen, ettei tavoiteltu strategia toteudu. Tässä korostuu seurajohto, valmennus ja pelaajat sekä heidän toimintansa tärkeys, joka on olennaista strategia käytäntönä -tutkimuksessa (Prashantham & Healey 2022; Mirabeu ym. 2018). Kyseessä voi olla pelaajan loukkaantuminen, pelaajan tai pelaajien myynti tai väärän pelaajan ostaminen, toisaalta syy voi olla myös valmennuksessa. Koska koko joukkuetta ei voida irtisanoa, usein näissä tilanteissa päädytään valmentajan irtisanomiseen. Tällaisessa tilanteessa esimerkiksi juuri valmentajan vaihdoksella voi olla positiivinen merkitys joukkueen hengelle, joukkueen pelitavalle, seuran kannattajille ja koko seurayhteisölle.

Se liittyy siihen tunnepuoleen ja siihen, että ihmiset elää voitoista, häviöistä ja hyvistä jaksoista pelillisesti. Niin se tulos ohjaa paljon sitä mielenmaisemaa. Ja niissä hetkissä, kun on niitä haastavampia tuloksellisia ajanjaksoja ja usko alkaa loppumaan siihen strategiaan ja niihin valintoihin. Silloin sellainen systemaattinen tiedolla johtaminen ja osoittaminen, että tässä on vielä näin monta osaprosessia kunnossa ja tämä vain sakkaa. Se korostuu tosi paljon. (S1)

Haastatteluissa esille nousi myös kilpailu huippujalkapallossa sekä muita joukkueita vastaan kotimaassa ja Euroopassa että samalla myös seuran sisäisesti pelaajien välillä. Sisäinen kilpailu näkyy seuroissa kilpailuna omasta peliajasta ja paikasta joukkueessa. Kilpailuvietti ja oman uran edistämi-

nen tuo pelaajia seuroihin ympäri maailmaa, jolloin ainoana yhteisenä kielenä saattaa toimia ”jalkapallo”. Jarzabkowskin (2005) toimintopohjaisesta viitekehuksesta auttaa mallintamaan tätä pelaajien ja päävalmennuksen, seuran sekä niiden strategisten tavoitteiden vuorovaikutusta. Jokainen osapuoli tavoittelee kilpailullista menestystä, mutta samalla pelaajien ja valmennuksen osalta usein taustalla on myös oma menestyminen ja ura. Toisaalta seuralla on kilpailullisen menestyksen lisäksi tavoite taloudellisesta menestymisestä. Nämä piirteet luovat haasteita esimerkiksi valmennukselle pitää kilpailu peliajasta terveenä ja joukkuehenki hyvänä. Osaltaan se luo haasteita seurajohdolle, koska kaikki pelaajat haluavat peliaikaa, jotta he voivat kehittyä ja edistää omaa uraansa. Yhteisenä haasteena koko seurayhteisölle pelaajat mukaan lukien tuo kielimuurit, kun yhteistä kieltä ei löydy. Woratschekin ym. (2008) mukaisesti haastatteluissa nousi esille se, että pelaajat voivat tulla mistä päin maailmaa tahansa. Tällöin pelkästään työskentelyyn ja elämiseen liittyvät asiat voivat olla merkittäviä pelaajien näkökulmasta, joita seurat pystyvät tukemaan omilla toimintatavoillaan. Alla olevat kolme lainausta haastatteluista kuvaavat pelaajien arkea käytännönläheisesti:

Eli on ulkoista ja sisäistä kilpailua. Pelaajat kilpailee pelipaikasta ja peliajasta, joka täytyy pitää terveenä. Se on ihan normaalia, mutta se ei saa mennä mitenkään sairaaksi tai kiusaamiseksi...toiminta on aika kansainvälistä, että minä en välttämättä pysty juttelemaan jonkun kanssa sujuvasti, koska hän puhuu vain ranskaa ja minä en oikein ranskaa osaa... (V2)

Eilen esimerkiksi tilattiin verokortteja joillekin pelaajille, jotka ei ehkä itse osaa sitä tehdä. (S4)

On se sitten ulkomainen tai kotimainen pelaaja, me pidämme huolta kentän ulkopuolisista asioista niin pitkälle kuin pelaaja itse haluaa...ulkomaiset pelaajat, jotka tulee tänne, niin osa tarvitsee aika paljon apua ja tukea alussa. (S2)

Pelaajien näkökulmasta kysymykset huippujalkapalloseurojen johtajuudesta ja johtamisesta koettiin vaikeina, mutta heidän näkökulmastansa johtajuudessa näkyi etenkin valmennuksen ja muiden pelaajien rooli ja vaatimustaso. Valmennuksen osalta tämä näkyi päivittäisessä toiminnassa harjoituskentällä ja pukukopissa. Pelaajat myös kokivat, että valmennus kokonaisuudessaan oli paneutunut kuhunkin pelaajaan ja tämän vahvuuksiin ja heikkouksiin tarkasti – heidän kokemuksensa oli, että valmennus välittää heistä ja heidän kehittymisestään. Pelaajien tasolla keskinäinen johtaminen tapahtuu pukukopissa, harjoitus- ja pelikentällä vaatimustason ylläpitona sekä kokeneempien pelaajien mentorointina. Koska strategia käytäntönä tutkimusta kiinnostaa toiminta, jonka kautta strategiaa toteutetaan (Jarzabkowski & Spee 2009; Seidl ym. 2024), on seurojen strategian toteutumislle olennaista myös pelaajien ja valmennuksen välinen yhteistyö, toiminta ja johtajuus. Molempien pelaajien osalta vastaavasti kokemukset seurajohdosta olivat, että he odottavat ja vaativat pelaajistolta

paljon, joka koettiin positiivisena ja ajavana voimana. Tämä näkyy alla olevissa haastattelulainauksissa:

Kapteenit ja sellaiset on yleensä isommassa roolissa ja enemmän äänessä kuin muut. He näyttävät sellaista kunnon johtajuutta kentällä ja kannustavat tai antavat ohjeita, jos tekee jotain väärin...mielestäni tärkeämpää on pelaajien (välinen) johtaminen kentällä kuin se, mitä sanotaan kopissa. (P2)

Pukukopissa se on enemmän sellaista, että heitetään läppää ja tällaista, luodaan positiivisuutta. Mutta sitten kentällä niin siellä vaaditaan paljon...se, että antaa kaikkensa, niin sitä vaaditaan eikä löysäilyä suvaita. (P1)

Tunteet ja kilpailu sekä niiden vaikutukset huippujalkapalloseuran johtamiseen ovat monisyisiä asioita, joiden tasapainottelun välillä on haasteita. Huippujalkapallossa ne voidaan jopa nähdä toimintapohjaisessa viitekehyksessä yksinä välityskeinoina tavoitellun strategian saavuttamiseksi, koska ne ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa viitekehyksen eri osapuolten välillä. Seurajohdon täytyy pystyä katsomaan isompaa kuvaa yksittäisiä heikkoja tuloksia huomioimatta. Sen täytyy sovittaa toiminta ja ohjata sitä seuran kilpailulliset ja taloudelliset tavoitteet huomioiden. Osaltaan toiminta on jatkuvan suurennuslasin alla ja toimintaympäristö on äärimmäisen kilpailuhenkinen sekä dynaaminen. Valmennukselle kilpailu luo haasteet sen suhteen, että sen saa pidettyä terveenä. Toisaalta toimintaympäristönä jalkapallon kansainvälisyys luo omat haasteensa ja valmennuksen täytyy osata tasapainotella tilanteen mukaan johtamisfilosofioiden välillä. Pelaajat puolestaan ovat työntekijöinä päämäärätietoisia ja haluavat pelata mahdollisimman paljon. He vaativat toisiltaan paljon, eikä joukkueoverin laiskottelua katsota hyvällä. Seuran pitkän aikavälin taloudellisen ja kilpailullisen menestyksen tavoittelu edellyttääkin näiden kaikkien osa-alueiden synkronoitua toimintaa, kuten toisen päävalmentajan haastattelulainaus kuvailee:

Joukkueen pitää olla terve sisältä, sen pitää olla terveellisesti johdettu, mutta samalla sen pitää olla vaativaa ja siinä tulee huippu-urheilun dilemma. Meillä on 25 pelaajaa, meillä on valmennustiimi, niin miten siellä on hyvä olla ja kilpailla. Ehkä tärkeintä on se, että se ilmapiiri pysyy hyvänä...on ulkopuolista ja sisäistä kilpailua ja välillä joku taklaa jotain vähän kovempaa ja toinen suuttuu siitä. Tästä päästään siihen johtamisen haasteeseen. Siitä se lähtee, että se koheesio olisi vahva ja on yhteinen usko siihen tapaan, miten tehdään asioita ja ollaan parempia kuin muut. (V2)

### **5.3 Valmentaja- ja pelaajavaihdosten vaikutukset strategian toteutumiseen**

Toimialana huippujalkapallo on dynaaminen ympäristö ja muutokset voivat olla suuria sekä kausien aikana että niiden välissä. Seurojen tulee harkita useita eri näkökulmia valmentajien palkkaamisen, kuten myös pelaajahankintojen ja -myyntien osalta. Tämä ilmentää sitä tärkeyttä, joka seuran asettamalla strategialla, sen seurannalla ja jalkautumisella seurayhteisöön on. Toisaalta seuran strategi-

silla valinnoilla on suora merkitys esimerkiksi sen päivittäiselle toiminnalle ja henkilökunnan hyvinvoinnille. Epäsuorasti strategia ja sen toteutuminen kuitenkin vaikuttavat valmentajien ja pelaajien valintoihin tulla seuraan töihin – osaltaan, onnistuessaan tämä on itseään ruokkiva kehä, joka tekee seuroista haluttavamman kohteen tehdä töitä ja menestyä.

Haastatteluissa ilmeni hyvin se, miten jalkapallo toimialana on välillä vähän ristiriitainen liiketoiminnallisen ajattelun ja urheilullisen menestymisen osalta, joka myös vastaa Tettamanzin ym. (2023) näkemyksiä. Alla olevat kaksi seurajohdon haastattelulainaus kuvaavat tätä ristiriitaa selvästi. Näistä ristiriidoista huolimatta, asetettua strategia ei tule kuitenkaan unohtaa yhtälöstä. Seurojen tulee harkita tarkkaan, voiko esimerkiksi kauden aikana myydä jonkun pelaajan pois, koska sillä voi olla merkittävä vaikutus joukkueen kilpailulliseen pärjäämiseen. Toisaalta tässä nousee harkintaan myös seuran omistajien tai omistajan tahto. Mikäli omistaja investoi omaa rahaa seuraan merkittävästi, kannattaako seuran harkita pelaajamyyntiä, vaikka se olisi liikevaihdon kannalta loogista. Tämä puolestaan tukee Chadwickin (2009) näkemyksiä siitä, miten urheilu on ollut se tuote, joka on määrännyt toimintaan tahdin, eikä perinteinen liiketaloudellinen logiikka.

Viime kaudella tuli pari pelaajakauppaa todella lyhyen ajan sisään, kun oli vielä iso panos kauteen...kyllä siinä joutuu puntaroimaan sitten sitä, että onko toisen rahamäärä riittävä pelaajakaupoista, kun se vaarantaa sen kilpailullisen menestymisen. (S3)

Jos ajatellaan, että omistaja laittaa merkittävän summan rahaa toimintaan vuodessa, ja samaan aikaan me heikennetään mahdollisuuksia urheilulliseen menestykseen merkittävästi, pienen rahallisen summan takia, niin ei se kauhean järkevää ole. (S4)

Jalkapalloseuroille päävalmentajan rekrytoiminen vaikuttaa merkittävästi seuran operatiiviseen toimintaan. Päävalmentajan vastuulla on aina seurojen eroavaisuuksista huolimatta joukkueen pelaamisen ja harjoitusten johtaminen. Niinpä päävalmentajien vaihdoksilla, olivat ne sitten kesken kauden tai kauden vaihtuessa, voi olla merkittävä vaikutus joukkueen pelaamiselle, pelaajien kehittymiselle, joukkueen hengelle ja jopa seurayhteisölle sekä sen kannattajille. Tällöin merkittävässä roolissa on päävalmentajan onnistunut rekrytoiminen. Näissä tilanteissa haastatteluissa korostui seuran strategia ja mittarit, joita ne ovat asettaneet, sekä niihin pohjautuva päätöksenteko ja viestiminen valmentajakandidaateille. Olennaista ei ollut ollut pyrkiä löytämään välttämättä kaikista osaavinta henkilöä, vaan sen sijaan kaikista sopivin henkilö kyseiseen seuraan. Kuitenkin haastatellut kokivat nykyisten päävalmentajavalintojen olleen onnistuneita sekä osaavia ammattilaisia. Tätä kokonaisuutta kuvailee alla oleva haastattelulainaus:

Ensimmäisenä asiana seuran pitää pystyä määrittelemään millaista jalkapalloa halutaan pelata. Sen toteuttamiseen tärkein yksittäinen rekrytointi on päävalmentaja...joka pystyy peluuttamaan ja harjoittamaan haluttua jalkapalloa. (S1)

Chadwickin (2009) artikkelin mukaisesti myös suomalaisessa huippujalkapallossa niin pelaajien kuin valmentajien rekrytoinneissa erilaiset tilastot pelaajien ja valmennuksen suorituksista ohjaavat rekrytointeja. Pelaajahankinnat koettiin haastatteluissa erittäin merkittäväksi asiaksi seuran menestyksen kannalta, joka saattaa toisen haastateltavan päävalmentajan näkemyksen mukaan jäädä jopa välillä hieman varjoon, kuten alla oleva haastattelulainaus kuvailee. Menestyvän joukkueen rakentaminen edellyttää selkeää punaista lankaa, joka ohjaa toimintaa. Kuitenkin tilastojen lisäksi esille nousi se, että pelaajien tulee omata oikeanlainen asenne omaa ammattiaan ja elämistä kohtaan, toisaalta tarvitaan erilaisia pelaajaprofiileja, jotka sopivat joukkueen pelityyliin sekä vastaavasti erilaisia toisiaan täydentäviä persoonallisuustyyppejä. Myös joukkueen pelaajien sisäisen johtajuuden merkitys nousi esille haastatteluissa. Kyseessä voi olla esimerkiksi johtamista kentällä ja peleissä tai sosiaalista johtamista olemalla äänessä kentällä ja pukukopissa. Molempien tyyllisiä johtavia pelaajia tarvitaan joukkueessa:

Rekrytointi on äärimmäisen tärkeä asia ja välillä tuntuu, että se jää jopa pikkuisen varjoon. Puhutaan paljon, miten tehdään niitä joukkue- ja valmennusprosesseja ja muuta...rekrytointi on äärimmäisen tärkeä ja ajattelen sitä niin, että minkälaista persoonallisuutta ja tyyppiä etsitään. Ja siitä pitää pitää kiinni siinä rekrytoinnissa. (V1)

Molempien seurojen osalta päävalmentaja saatiin rekrytoitua tehtäviinsä seurojen projekteilla ja kilpailullisilla tavoitteilla. Seuravalintoja tehdessä valmentajien päätöksissä vaikutti myös seuran olosuhteet, seurakulttuuri ja historia. Toisessa seurassa esimerkiksi tavoite luoda toimiva junioriputki junioreista edustusjoukkueeseen oli merkittävä tekijä ja osasy sopimuksen allekirjoittamiseen. Toisaalta seuran kokonaisvaltainen strateginen tavoite kilpailukykyisestä ja omavaraisesta seurasta vaikutti tähän osaltaan. Haastatteluissa korostui myös arvojen kohtaaminen sekä kilpaurheilulle tyypillinen voiton- ja kehittymisen halu. Gammelsæter (2021) puhui artikkelissaan urheilun kaupallistumisesta negatiiviseen sävyyn. Kuitenkin täysin vastoin näitä näkemyksiä yksi haastateltavista koki, että suomalaisen huippujalkapallon täytyisi olla houkuttelevampi sijoituskohte sijoittajille, jotta seurat pystyisivät kasvattamaan omaa toimintaansa edes muiden Pohjoismaiden tasolle:

Minä koen, että ne lähtee arvomaailmasta liikkeelle, miten toimintaa halutaan tehdä ja, mitkä arvot sitä johtaa...Sitten on toinen näkymä kasvusta. Mihin halutaan mennä ja minkälaisia askeleita ottaa pelillisesti, urheilullisesti, tuloksellisesti ja toiminnallisesti. Niin kyllä niillä on ollut merkittävä vaikutus siihen, että olen halunnut tulla tänne. (V1)

Omat sisäiset motivaattorit on, että pitää muuttaa suomalaista jalkapalloa paremmaksi, jonka yhtenä isona keinona on löytää keinoja saada terveempiä seuroja...jos meidän seuramme on osakeyhtiö, niin sen tehtävä on loppupeleissä tuottaa voittoa. Ja niin kauan kuin sijoittajat eivät koe, että voivat tehdä voittoa ja saada rahoilleen vastinetta, niin niin kauan rahat jäävät pienemmäksi, kuin esimerkiksi Ruotsissa. Siihen tarvitaan stadion, osaavia ihmisiä sekä valmennusprosessien maksimointia. Ei riitä, että olemme vaan

edustusjoukkue, vaan se putki pitää olla niin timantti, että sieltä tulee pelaajia myytäväksi, mutta myös edustusjoukkueen käyttöön. (V2)

Vastaavasti myös pelaajien myymisellä ja ostamisella voidaan vaikuttaa seuran toimintaan niin hyvässä kuin pahassa. Myynnit ja ostot voivat vaikuttaa ryhädynamiikkaan, kilpailulliseen menestymiseen tai menestymättömyyteen, kuten myös seurojen talouteen. Seurajohtoa ja päävalmentajia haastatellessa jokainen jakoi näkemyksen siitä, että joukkueenrakentamisen pitää olla johdonmukaista ja seuran strategiaan pohjautuvaa. Buckin & Iflandin (2023) artikkelin liiketoimintamallia mukailleen, haastateltujen seurojen operatiivisen tason strategia voidaan jakaa kolmeen osaan: (1) seurat pyrkivät kasvattaa omien pelaajien markkina-arvoa ja myymään heidät pelaajan arvon ollessa huipulla, (2) tavoite päästä kilpailemaan Euro-peleihin ja saavuttaa kotimaassa menestystä, (3) sekä stadioneiden osalta. Seuroilla on Suomen mittakaavassa seuroilla vähintäänkin houkuttelevat ja kilpailukykyiset stadionit.

Jotta operatiivisella tasolla tähän voidaan päästä, tulee pelaajien olla sopivia joukkueen pelityyliin profiililtaan, mutta myös toisaalta pelaajien henkisillä ominaisuuksilla on väliä. Haastatteluissa nousi esille pelaajatarkkailu ja pelaajahankinnat sekä se, miten kaiken toiminnan pitäisi pohjautua dataan. Kuitenkin samalla seuran täytyy varmistua siitä, että pelaajalla on oikea asenne pelaamiseen ja harjoitteluun. Joukkueenrakentamisessa myös sopimusrakenteet vaikuttavat pitkäjärjenteeseen toimintaan, jonka takia molemmat seurat pyrkivät tekemään pidempiä sopimuksia tärkeiden ja lupavien pelaajien kanssa. Pelaajilla saattaa esimerkiksi olla optio ylimääräisistä vuosista, jonka seura voi yksipuolisesti käyttää. Näin seurat voivat varmistaa itselleen paremman neuvotteluaseman kiinnostuksen herätessä omia pelaajiaan kohtaan. Andreffin (2018) tutkimuksen tulokset maltillisemmän siirtostrategian hyödyistä, vastasivat osaltaan myös haastatteluiden tuloksia. Suomalaisessa jalkapallossa seuroilla ei ole varaa tehdä valmentaja- ja pelaajahankinnoissa kalliita virheitä. Toisaalta lupaavimpien ja tärkeimpien pelaajien menetystä ilman siirtokorvausta tulisi välttää pidemmällä sopimuksilla sekä optioilla lisävuosista, kuten seuraavat haastattelut tuovat esille:

Täytyy olla pitkäjärjenteinen ajatus joukkueenrakentamisesta, jossa huomioidaan omat juniorit ja muut pelaajat toimintaympäristössä. Muuten se menee sattumanvaraiseksi... olemme esimerkiksi kehittäneet pelaajatarkkailuamme benchmarkkaamalla muiden tekemistä sekä Suomessa että maailmalla. Ja nyt olemme ottaneet ensimmäisiä askeleita siinä suunnassa alkuun hoitaen akuutit tarpeet. (S4)

Jos mennään vielä tarkemmin joukkueenrakenteeseen, niin haluamme tietyn määrän kotimaisia pelaajia, on tietty määrä alle 21-vuotiaita pelaajia, joka antaa jatkuvuutta ja kehittymisen varaa. Sen lisäksi haluamme, että ydinpelaajien sopimusrakenteet on vähintään kaksivuotisia. (S1)

Pelaajien näkökulmia edustaa kaksi nuorta, vielä ammattiuransa alussa olevaa pelaajaa. Toisella pelaajista on agentti, joka edustaa pelaajaa ja tämän etujaan, toinen pelaajista toimii ilman agenttia. Vastaavasti toinen pelaajista on siirtynyt kuluneen talven aikana uuteen seuraansa ja toinen on seuran oma kasvatti, tarjoten erilaisia näkökulmia seuran toiminnasta ja strategisen suunnan merkityksestä seuravalintaan. Haastatteluissa pelaajien vastauksissa nousi esille kilpailun inhimillinen puoli, jossa esimerkiksi uutena pelaajana joukkueeseen tuleminen voi olla kova paikka, koska on uusi ympäristö, joukkue, valmennus ja toimintatavat, jolloin seurayhteisön vastaanottamisella ja avoimuudella on suuri merkitys. Vastaavasti pelaajat kokivat uusien pelaajien tuleminen usein positiivisena asiana, koska sen nähdään parantavan joukkueen kilpailukykyä onnistuessaan ja näin samalla mahdollistavan oman suoriutumisen parantumisen. Samalla he kuitenkin myös tiedostivat epäonnistuneen pelaajahankinnan riskit, jota kuvaa alla olevat haastattelulainaukset:

Kyllähän sillä on vaikutusta...kyllä senkin huomaa, että jotkut pelaajat tuo uutta ja samalla se toiminta kehittyy. Saattaa siinä tietenkin olla negatiivinenkin vaikutus joskus, ei sitä koskaan tiedä, kun tulee uusi pelaaja. (P1)

Aluksi se voi olla vähän vaikeata sopeutua uuteen valmentajaan, uusiin pelityyleihin...yksi isoimmista haasteista on ollut se hyppy b-junioreista suoraan Veikkausliigaan. (P2)

Pelaajien osalta esille nousi myös näkemykset peliajasta, harjoitusolosuhteista, seurakulttuurista ja inhimillisistä tekijöistä. Esimerkiksi seurajohdon osoittamalla mielenkiinnolla pelaajaa kohtaan ja aito kiinnostus tähän henkilönä oli yllättävän merkittävä tekijä. Myös seurojen strategia, ”projekti”, jota ne myivät pelaajille, vaikutti seuravalintoihin ja päätökseen kirjoittaa sopimus. Buckin & Iflandin (2023) tutkimuksen liiketoimintamallien innovoinnista markkinoinnin ja viestinnän tai taloudellinen taso eivät nousseet haastatteluissa esille. Operatiivinen taso oli puolestaan merkityksellinen pelaajien valintojen suhteen. Toisin sanoen se, mikä ohjaa seuran pelaajien myynti- ja ostopolitiikkaa, kilpailullinen menestys sekä stadionin ”hyvyys”. Se, mikä ei Buckin & Iflandin (2023) tutkimuksessa kuitenkaan noussut esille oli seuran muut olosuhteet, vaikka se oli myös toisaalta heidän tutkimuksensa suorien tavoitteiden ulkopuolella, mutta jonka Mnzava (2013) oli huomionut tutkimuksessaan.

Pelaajilla, etenkin uran alkuvaiheessa, on säännöllisellä peliajalla, laadukkaalla harjoittelulla ja hyvällä ympäristöllä suuri merkitys omalle kehitykselle. Haastatteluiden vastauksissa nämä näkökulmat korostuivat ja heidän näkymänsä omasta urakehityksestä vaikuttivat merkittävästi valintaan tehdä sopimus seuraan. Toisin sanoen mahdollisuus pelata ja kehittyä ohjaavat toimintaa merkittävästi, kuten myös kilpailuvietti ja halu voittaa ja menestyä. Taloudellinen puoli, vaikka se on toki merkittävä ja tärkeä, ei ollut haastatelluilla pelaajilla vielä niin tärkeä, vaan päätöksiä ohjasi nimen-

omaan inhimilliset tekijät sekä oma kehittyminen jalkapalloilijana. Tätä kuvaa alla olevat haastattelulainaukset:

Taloudellinen puoli ei ole niin kuin se ykkösjuttu...inhimillisyys ohjaa ehkä eniten, että tuntee olonsa tervetulleeksi. Ja onhan täällä puitteet todella hyvät, se on tärkeä juttu... (P1)

Ne kaikki mahdollisuudet vakuuttivat minut tästä. Se, että on useampi joukkue, että on varmaa, että pääsen pelaamaan. Se on ollut tärkeää...meillä oli samat tavoitteet periaatteessa. (P2)

Huippu-urheilun konteksti huomioiden jalkapallossa loppujen lopuksi pelaajien ja valmentajien täytyy olla välillä itsekkäitä ja ajatella omaa uraansa, koska etenkin pelaajilla se on verrattain lyhyt. Haastatteluissa kysyttiin myös pelaajien ja päävalmentajan henkilökohtaisista ja seuran tavoitteiden välisistä ristiriidoista. Yhtä haastattelua lukuun ottamatta kaikki kokivat, ettei näiden välillä ollut ollut ristiriitoja, vaan ne olivat toimineet hyvin yhdessä. Jarzabkowskin (2005) toimintapohjainen viitekehys kuitenkin ilmentää tätä eri toimijoiden välistä vuorovaikutusta, toimijoiden ja tavoitellun toiminnan välillä. Osassa vastauksissa korostui nykyhetkeen keskittyminen ja mahdollisimman hyvä suoriutuminen, toisaalta toisissa vastauksissa pohdittiin sopimusteknisiä asioita, joiden avulla uran edistäminen olisi mahdollista molempia osapuolia hyödyttävällä tavalla. Etenkin pelaajat kokivat oman ja seuran menestymisen kulkevan käsikädessä ilman mitään ristiriitoja. Kuitenkin tässä yhdessä eroavassa vastauksessa korostui seuran harkintakyky mahdollisen myynnin suhteen ja se, että tarjouksen täytyy olla riittävä kaikki sen hetkiset olosuhteet huomioiden. Pelaajien herättäessä kiinnostusta näiden agentit ovat herkästi seurajohdon puheilla yrittämässä saada pelaaja myytyä muualle. Alla on kuvattu näitä näkökulmia haastattelulainauksilla:

Ei siinä ole mitään ristiriitaa oikeastaan, että jos minulla menee hyvin ja seuralla menee hyvin, niin se varmasti auttaa vaan seuraa. (P1)

Ne (seuran ja pelaajan tavoitteet) toimii keskenään tosi hyvin, koska seura haluaa voittaa ja, että pelaajat pelaavat hyvin...jos me voitetaan ja pelataan hyvin niin mahdollisuus, että minut myydään johonkin suurseuraan on isompi. (P2)

Joo totta kai. Yleistäen, melkein aina kun pelaajasta tulee tarjous tai jopa vain kysely, niin aika monesti tulee pelaaja tai agentti kertomaan ”että nyt teidän on pakko päästää tämä pelaaja lähtemään, tämä on ainutlaatuinen tilaisuus”, oli tilaisuus melkein mikä tahansa...minä näen siinä selvän ristiriidan, että seuran ei kannata aina ensinnäkään millä tahansa hinnalla myydä, tai ylipäättään siinä hetkessä... (S4)

#### 5.4 Strategisten muutosten johtaminen

Molemmissa seuroissa on ollut viimeisten vuosien aikana merkittäviä muutoksia toiminnassa ja niiden strategioissa. Seurat ovat esimerkiksi tehneet investointeja omiin olosuhteisiinsa, henkilökun-

taansa ja päivittäiseen toimintaansa, mutta myös pelaajapolkuihin juniorijoukkueista edustusjoukkueeseen. Haastateltujen seurojen strategiasta, sen kehittamisestä, jalkauttamisesta ja seurannasta on vastuussa seurajohto hallituksen siunauksella. Tämä on varsinkin toisen seuran osalta muuttunut merkittävästi aiempaan verrattuna, kun silloinen päävalmentaja johti käytännössä melkein koko seuran toimintaa. Muutoksen myötä seurassa strategisen työskentelyn vastuu ja sen jalkautuminen on jakautunut laajemmin seuran sisällä ja tämänhetkinen tilanne on se, että strategia ohjaa toimintaa yksittäisten henkilöiden sijaan. Muutoksia ja kehitystä kiteyttävät alla olevat haastattelulainaukset:

Silloin, kun minä tulin taloon niin meillä oli vähän sellainen Kekkosmainen tilanne, että päävalmentaja oli ollut pitkään tehtävässään ja oli totuttu siihen, että se on sellainen pysyvä asiantila. Nyt kuitenkin, kun on vaihtunut paljon urheilujohtajia ja päävalmentajia, niin olemme siirtyneet työryhmäajatteluun, ettei tarvitse aina aloittaa nollasta henkilöstön vaihtuessa...nyt meillä on olemassa seuran tapa tehdä asioita, ja niihin haetaan sopivia ihmisiä. (S4)

Tässä on tehty paljon strategisia toimenpiteitä, jotta varmistetaan kannattava kasvu ja pystytään toimimaan tässä jalkapallomarkkinassa. (S2)

Suurimpina haasteina strategisten muutosten johtamisessa seuroissa koettiin monipuolisesti eri asioita tehtävänkuvien mukaan ja ne heijastuivat vastauksissa mielenkiintoisella tavalla. Oli kokemuksia siitä, miten kommunikaatio ei välttämättä ole toiminut riittävän hyvin seuran sisällä. Koska käytännöt ovat rakenteellisia ja tulkinnallisia toimintoja, joilla tavoitellaan yhtenäistä, vakaata ja sitovaa sosiaalista rakennetta tavoitellun toiminnan toteuttamiseksi (Jarzabkowski 2005; Jarzabkowski ym. 2021), on niiden kehittäminen erittäin tärkeää johdonmukaisen toiminnan varmistamiseksi. Tähän osaltaan oli voinut myös vaikuttaa yhden haastateltavan kokemukset siitä, että ennen uuden strategian luontia seuran ja sen henkilöstön tavoitteet eivät välttämättä kohdanneet keskenään. Uuden strategian käyttöönotto ja siihen liittyvät suuret investoinnit tekivät strategian alkuvaiheen arvioinnista haastavaa. Koska toiminta oli muuttunut perustavanlaatuisesti eikä vertailulukuja ollut saatavilla, arviointiin liittyi merkittäviä vaikeuksia. Investoinnit ja suuret muutokset olivat myös vaikuttaneet toimintaan siten, että osa asioista oli pitänyt ra'asti jättää taka-alalle vähemmän kiireellisinä. Alla olevat haastattelulainaukset kuvaavat koettuja haasteita:

Näen, että aika harvoin on liikaa kommunikointia ja aika usein se on päinvastoin. Että koetaan, ettei ole kerrottu tarpeeksi...Seuran näkökulmasta käy tosi helposti niin, että kun on kerran kerrottu joku asia, niin silloin syntyy väärä oletus, että koko ympäristö tietää ja tuntee asian. Ne asiat, mitkä ovat seuralle aidosti tärkeitä, niistä täytyy viestiä uudestaan ja uudestaan ja uudestaan. (S4)

Tämä koko, kaikki (on) uutta, että meillä ei ollut vastalukuja ja älyttömän kovat investoinnit alkuun... (S2)

No entä, miten seuran toiminta näyttäytyy pelaajille ja, miten sen strategia ja arki ohjaa pelaajien toimintaa? Pelaajia haastatellessa seuran kokonaisvaltainen strategia oli hieman kadoksissa, joka ilmentää seurojen epäonnistumisia strategian viestinnässä. Tämä tuli myös esille yhdessä haastattelussa seurajohdon jäsenen kanssa. Kuitenkin molemmat pelaajat tunnistivat ja näkivät seurojen strategioiden kilpailullisen menestyksen merkityksen toiminnalle. Tämä näyttäytyi toiminnan ammatti- maistumisen kehityksenä, yksityiskohtiin keskittymisenä, vaatimustasossa sekä kanssapelaajien, kuin myös muun henkilökunnan ja valmennuksen suunnalta. Myös seurojen euromäärälliset tavoitteet pelaajamyynneistä tiedostettiin strategiasta:

Muutoksia on ollut, se on ollut ihan selkeästi huomattavissa...olosuhteiden parantuminen on muuttanut paljon, että täällä on oikeastaan kaikki tarvittava hyvälaatuiseen harjoitteluun. Puitteet on kunnossa. (P1)

Minun mielestäni se ajattelutapa, joka on täällä tällä hetkellä, että mietitään pelaajien parasta... ja pyritään rakentamaan niille parempi ura, ovat olleet merkittäviä asioita, miksi olen halunnut tulla tänne. (P2)

Jarzabkowski (2005) toimintapohjaisen viitekehyksen mukaisesti eri osapuolten välinen kommunikointi, kuten viikkopalaverit, on merkittävä välityskäytäntö tavoitellun toiminnan saavuttamiseksi, joiden tukena seuroissa oli erilaisia toiminnan mittareita, tilastoja ja raportteja tietyiltä aikaväleiltä. Palavereita on seurajohdon välillä, seuran toimihenkilöiden ja johdon välillä, seurajohdon ja valmennuksen välillä, sekä valmennuksen sisäisesti sekä pelaajien kanssa. Urheilullisten tavoitteiden saavuttamisen apuna haastatteluissa nousi myös analyttinen data pelaajien peleistä ja harjoittelusta, joita läpikäymällä heidän osaamistaan voidaan kehittää ja suoritustaan johtaa. Omalta osaltaan myös seurajohto molemmissa seuroissa pitää keskusteluyhteyden auki pelaajien suuntaan, vaikka usein viestit välittyvät valmennuksen tai joukkueenjohtajan kautta. Yhdessä haastatteluista korostettiin myös sitä, että suomalaisessa jalkapallossa aikaresurssit voidaan helposti kohdistaa turhan paljon hallintoon, jolloin operatiivinen seuranta ja toiminta jää enemmän taka-alalle. Tämä on puolestaan asia, joka haastateltavan mukaan tulisi korjata ja siirtää huomiota aiempaa enemmän operatiivisen toiminnan seurantaan. Osaa seurojen käyttämistä välityskäytännöistä kuvataan alla olevassa haastattelulainauksessa:

Meillä on palaverit, meillä on hyvin suunnitelmallista kaikki nämä seurannat, tavoitteet ja niihin tietyt mittarit, joiden avulla me seuraamme asioita. Me johdetaan tätä (toimintaa) tiedolla, sekä urheilupuolta, että liiketoimintaa, myyntiä, et cetera. (S2)

Molemmissa haastatelluissa seuroissa strategia jalkautuu seurayhteisöön ylhäältä alaspäin johdetusti. Toisessa seuroista tehtiin myös yhteistyötä ulkoisen konsulttitalon kanssa uuden strategian parissa ja jalkauttamisessa, johon liittyi vahvasti sisäinen viestintä ja uuden strategian ymmärryksen

varmistaminen. Toisaalta toinen seuroista on puolestaan palkannut seuran ulkopuolelta apua, jotta seuran projektia voidaan myydä tehokkaammin uusille pelaajille, koska suuressa mittakaavassa suomalaiset seuramatkat ovat pelaajille melko tuntemattomia. Seurojen strategiat tavoittelevat sekä kilpailullista että taloudellista menestystä pitkällä aikavälillä ja etenkin toisessa seurassa kokonaisvaltaisesta strategisesta näkökulmasta kulunut kausi oli ollut erittäin onnistunut. Molempien seurojen haastatellut pelaajat ja valmennus olivat kokeneet uudella strategisella suunnalla ja seuran ”projektilla” olleen merkittävä vaikutus siihen, että he olivat tehneet sopimukset seuroihin. Projektissa pelaajat olivat huomioineet oman roolin joukkueessa, seuran tarjoamat henkiset ja fyysiset olosuhteet ammattimaiselle toiminnalle sekä tulevaisuuden näkymät. Valmennuksen osalta seurojen organisaatio- ja toimintakulttuuri vaikuttivat päätökseen, kuten myös seurojen historia ja mahdollisuus menestyä. Näiltä osin uudet valitut strategiset suunnat olivat tukeneet pelaajien ja valmennuksen valintoja tulla töihin kyseisiin organisaatioihin.

## 6 Yhteenveto ja johtopäätökset

### 6.1 Tutkielman keskeiset tulokset

Tämän tutkielman tavoitteena oli pyrkiä selvittämään, miten urheilujohtamisen ja strategia käytäntönä -tutkimuksen teorioita voitaisiin hyödyntää suomalaisen huippujalkapallon joukkueenrakentamisessa ja auttaa seuroja tekemään pitkäjänteistä menestystä tuottavaa työtä. Samalla tutkielma pyrki tuottamaan uutta tietoa strategisen johtamisen käytäntöteoreettisesta näkökulmasta suomalaisessa huippujalkapallossa. Tutkielmassa keskityttiin nimenomaan suomalaisten huippujalkapalloseurojen seurajohdon ja pelaajien ja valmennuksen näkemyksiin, koska he ovat keskeisessä osassa strategian toteutumisen kannalta. Tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja sen empiirinen aineisto kerättiin kahdeksalla puolistrukturoidulla haastattelulla.

Tutkimusongelmaan pyrittiin vastaamaan kolmen alatutkimuskysymyksen avulla. Ensimmäisen apututkimuskysymyksen avulla tavoitteena oli selvittää, miten suomalaiset seurat pitävät kiinni parhaimmista pelaajistaan ja päävalmentajistaan seuran menestyessä ja kiinnostuksen seuran yksilöitä kohtaan kasvaessa. Tutkimusaineiston perusteella vastaus tähän voidaan jakaa kahteen osaan, joka koostuu sopimusteknisistä asioista ja seuran houkuttelevuudesta – joka tosin koostuu monesta eri osa-alueesta. Sopimusteknisesti seurat pyrkivät pitämään parhaimmat pelaajansa ja päävalmentajan seurassa tarjoamalla pidempiä sopimuksia sekä sisällyttämällä niihin option yhdestä tai kahdesta lisävuodesta. Tämä auttaa seuroja paremman neuvotteluaseman saavuttamisessa, mikäli kiinnostus yksilöä kohtaan kasvaa seuran ulkopuolella. Toisaalta se auttaa seuroja myös suunnittelemaan toimintaansa pitkäjänteisemmin, kun joka kausi ei tarvitse aloittaa puhtaalta pöydältä pelaajien ja päävalmentajan suhteen. Luonnollisesti sopimusteknisiin asioihin sisältyy myös kysymykset palkasta, joka koettiin tärkeäksi, mutta ei toimintaa ohjaavaksi asiaksi päävalmentajien ja pelaajien näkökulmasta. Toinen osa-alue, joka tukee seurojen halua pitää parhaat pelaajansa ja päävalmentaja seurassa liittyy keskeisesti seuran strategiaan ja sen tavoitteisiin. Molempien seurojen strateginen painopiste keskittyi nuorien pelaajien kehittämiseen sekä realistiseen mahdollisuuden menestyä kilpailullisesti olivat haastatelluille pelaajille ja päävalmentajille houkuttelevia asioita. Näitä tavoitteita seurat olivat tukeneet toimivan junioriputken kehittämisellä, laadukkailla olosuhteilla ja panostuksilla valmennusryhmään seuran eri joukkueissa sekä muihin taustajoukkoihin. Pelaajien näkökulmasta he tietävät, että menestyessään seura ei seiso hyvän tarjouksen saapuessa pelaajan tiellä tämän uran edistämisessä. Päävalmentajien näkökulmasta puolestaan onnistuneet pelaajakaupat ja joukkueen pelillinen kehitys ovat heidän ansioluetteloissaan tärkeitä asioita, jotka voivat tukea myös heidän henkilökohtaisia tavoitteitaan. Nämä näkemykset ja haastatteluiden tulokset ovat myös

omalta osaltaan siten linjassa Jarzabkowski (2005) strategia käytäntönä -tutkimuksen toimintapohjaisen viitekehyksen kanssa, jossa viitekehyksen jokainen kärki on vuorovaikutuksessa toisiinsa, ja joihin myös vaikutetaan erilaisilla välityskäytännöillä. Teorian näkökulmasta vastauksissa korostuivat operatiivisen toiminnan laadun merkitys strategian toteutumiseksi, mutta myös kokemukset toiminnan läpinäkyvyydestä ja avoimuudesta – ongelmatilanteet uskalletaan ottaa esille ja niistä uskalletaan puhua ylemmille organisaatiotasolle, toisaalta voittoja ja saavutuksia muistettiin myös juhlia ja nostaa esille.

Toisen apututkimuskysymyksen tavoitteena oli puolestaan selvittää, miten pelaaja- ja valmentajasiirtoja johdetaan menestyksekkäästi pidemmällä aikavälillä dynaamisessa toimintaympäristössä. Tutkimusaineiston perusteella selkeinä asioina nousi toisaalta toimialan ennustettavuuden haasteellisuus ja toisaalta tiedolla johtaminen ja faktoihin perustuva päätöksenteko. Jälkimmäinen asia vastaa myös esimerkiksi Boucherin (1998) verrattain vanhaa näkemystä urheilun ammattimaistumisesta. Koska huippu-urheilu ja huippujalkapallo ovat toimialoiltaan haastavia ennustettavuuden puolesta, korostuu toiminnassa erilaiset mittarit ja data-analytiikka, joiden perusteella suoriutumista peilataan tavoitteisiin. Toisin sanoen joukkueenrakentamisen tulisi lähteä liikkeelle siitä, että seuran strategiaan määritellään pelitapa, jolla halutaan pelata ja kaikki muu rakentuu tämän päälle. Tähän sisältyy omalta osaltaan sopivan päävalmentajan rekrytointi ja pelitapaan soveltuvien pelaajien ostaminen sekä niiden pelaajien myynti, jotka tähän pelityyliin eivät sovi. Kuitenkaan se ei riitä, että pelaaja on peliprofiililtaan hyvä seuraan, vaan tämän lisäksi myös seurojen tulisi hakea henkisiltä ominaisuuksiltaan oikean asenteen harjoittelua ja elämää kohtaan omaavia pelaajia. Viimeisimpänä tärkeänä seikkana pitkällä aikavälillä saavutettavalle menestykselle haastatteluissa nousi seuran rakenteen muokkaaminen strategiaa vastaavaksi. Seurassa täytyy olla rakenne ja toimintakulttuuri, joka ei hajoa yksittäisten henkilöiden vaihtaessa maisemaa ja pakota aloittamaan työtä alusta.

Viimeisen apututkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää onnistuneiden ja epäonnistuneiden pelaaja- ja valmentajasiirtojen näkymisen seurojen arjessa nykyisille pelaajille, valmennukselle, muulle henkilöstölle sekä seuran muille sidosryhmille. Lyhyesti todettuna pelaaja- ja valmentajasiirroissa onnistuminen tai epäonnistuminen näkyy ja vaikuttaa seuroissa niiden jokapäiväiseen toimintaan merkittävästi. Kuten Shibury (2012) tai Chadwick (2009) argumentoivat, urheilussa mediahuomio on erittäin suurta. Tämä tuli myös tutkielman haastatteluissa ilmi. Vaikka tutkielmassa haastatellut huippujalkapalloseurat vastaavat liikevaihdoltaan mitattuina pientä tai keskisuurta yritystä, ei näiden saama mediahuomio vastaa liikevaihdon kokoa, vaan oli paljon suurempaa. Tutkielman tuloksissa tuli esille, että tällöin esimerkiksi epäonnistunut pelaaja- tai valmentajarekrytointi voi aiheuttaa sen rahallista merkitystä suurempaa haittaa toiminnalle. Toisaalta, jos ei huomioi toi-

minnan mediahuomiota ja pohtii pelaajasiirtojen onnistumisia ja epäonnistumisia puhtaasti kilpailullisesta näkökulmasta, voi väärän pelaajan vääräaikainen myynti pilata kauden kilpailulliset tavoitteet. Toisaalta oikea-aikainen osto voi puolestaan kohentaa seurojen kilpailullista suoriutumista merkittävästi. Pelaajien osalta haastatteluissa nousi esille se, että uudet pelaajat otetaan usein innolla vastaan ja pelaajamyynneistä saatetaan olla joukkueen kannalta pettyneitä, vaikka henkilökohtaisella tasolla pelaajat ovat iloisia toisen urakehityksen puolesta. Päävalmentajasiirrot, joka on myös halutun jalkapallon peluuttamisen kannalta tärkein yksittäinen rekrytointi, onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa koko seurayhteisöön. Se voi luoda uutta uskoa omaan toimintaan pelaajiston sisällä, mutta myös kannattajissa – toisaalta päävalmentajan epäonnistuminen työssään voi myrkyttää ilmapiirin seuran ympärillä. Seurajohdon on tällöin tunnistettava, onko seuran tavoitteelliset epäonnistumiset osa laajempaa ilmiötä, vai riittääkö sen korjaamiseen yksittäisten osaprosessien paikkaaminen.

## 6.2 Johtopäätökset

Edellisessä alaluvussa pureuduttiin tutkielman keskeisiin tuloksiin, ja käsiteltiin niitä tutkielman apututkimuskysymysten avulla. Tutkielmassa syvennyttiin kahden suomalaisen huippujalkapalloseuran joukkueenrakentamiseen ja sen eri ulottuvuuksiin urheilujohtamisen ja strategia käytäntönä - tutkimuksen teorioiden avulla. Vastaus päätutkimuskysymykseen *Miten suomalaisessa huippujalkapallossa johdetaan valmentaja- ja pelaajamuutoksia huomioimalla samalla seuran pitkän aikavälin taloudelliset ja urheilulliset tavoitteet?*, yhdistää nämä teoreettiset keskustelut ja niiden kautta tuotetut tutkielman tulokset yhdeksi kokonaisuudeksi. Kohdeorganisaatioiden haastateltavat henkilöt tarjosivat kattavan ja moniulotteisen näköalan huippujalkapalloseurojen pelaaja- ja valmentajasiirtoihin liittyvästä strategisesta toiminnasta, käytännön arkisesta työstä ja johtamisesta. Näkökulmat kattavat pelaajien ja päävalmentajien näkemyksiä, jotka vaikuttivat heidän seuravalintoihinsa sekä näkemyksiä hyvän ja kilpailukykyisen joukkueen rakentamisesta. Seurajohdon osalta käsiteltiin kattavasti huippujalkapallosta liiketoimintana ja sen erityispiirteistä, näiden vaikutuksista seurojen pitkäjänteisen strategian muodostamiseen sekä sen jalkauttamisesta koko seurayhteisöön. Strategia käytäntönä -tutkimuksen (esim. Golsorkhi ym. 2010; Prasantham & Healey 2022; Mirabeu ym. 2018) mukaisesti tutkielmassa analysoitiin näitä aiheita organisaation toimijoiden ja näiden käytäntöjen näkökulmasta ja pohdittiin mikrotason sosiaalista vuorovaikutusta, prosesseja ja käytäntöjä, jotka ohjaavat seurojen toimintaa. Tutkielma toi uutta tietoa myös strategisten suunnitelmien, sen toteuttamisen ja siihen liittyvien käytäntöjen merkityksestä seurojen arjen toiminnalle.

Haastatteluaineistosta nousi esille vahvasti tunteet ja kilpailu huippujalkapallossa sekä niiden vaikutukset seurojen strategiseen toimintaan. Tämä on asia, jota ei ollut alun perin ajateltu vaikuttavan siinä määrin joukkueenrakentamiseen, kuin mitä se tämän tutkielman tulosten perusteella näytti todellisuudessa vaikuttavan. Tunteiden osalta seurajohto tunnistaa niiden vaikutuksen toiminnalle ja hyväksyy niiden roolin toiminnassa. Samanaikaisesti kuitenkin, jotta tavoiteltu toiminta voidaan saavuttaa toimintapohjaisen viitekehyksen (Jarzabkowski 2005) mukaisesti, tulee käytössä olevien välityskäytäntöjen pohjautua faktapohjaisesti todennettavaan tietoon. Pelaajien ja valmennuksen suuntaan tämä voi olla erilaisia pelillisiä mittareita suorituksista ja sen kehittymisestä, harjoituskentällä ja pukuhuoneessa tapahtuva toiminta, erilaiset palaverit joukkueen sisällä ja seurajohdon kanssa tai esimerkiksi erilaiset suorituspohjaiset palkkiot. Seurajohdon osalta näitä käytäntöjä ovat puolestaan esimerkiksi kokoukset ja palaverit eri sidosryhmien kanssa, sidosryhmäyhteistyö laajemmin, taloudellinen ja kilpailullinen suoritusmittaaminen. Toisessa seuroista oli kuitenkin näkemyksiä siitä, että viestintää strategiasta voisi vielä parantaa huomattavasti, joka tukisi samalla sen jalkautumista organisaatiossa. Kilpailun osalta puolestaan toimintaan vaikuttaa sekä sisäinen että ulkoinen kilpailu, kun pelaajat kilpailevat keskenään peliajasta ja harjoituksissa kilpailu on kirjaimellista, pelaajien pelatessa toisiaan vastaan. Vastaavasti seurana kilpaillaan muita seuroja vastaan Veikkausliigassa ja mikäli menestytään riittävän hyvin, niin kansallisille seuroille tarjoutuu mahdollisuus kilpailla myös Euroopassa muita seurajoukkueita vastaan. Ajatus siitä, ettei saisi tehdä riittävästi töitä, jonka takia vaihtaisi työpaikkaa voi kuulostaa kummalliselta perinteisellä toimialalla, kun taas huippujalkapallossa pelaajat voivat vaihtaa työnantajaansa peliajan eli työn perässä. Eli jos pelaaja ei saa tarpeeksi peliaikaa omasta mielestään, hän saattaa vaihtaa siksi toiseen seuraan. Tämä on huippujalkapallossa toimialana erityinen toimintapiirre, joka tuli esille tämän tutkielman tuloksissa.

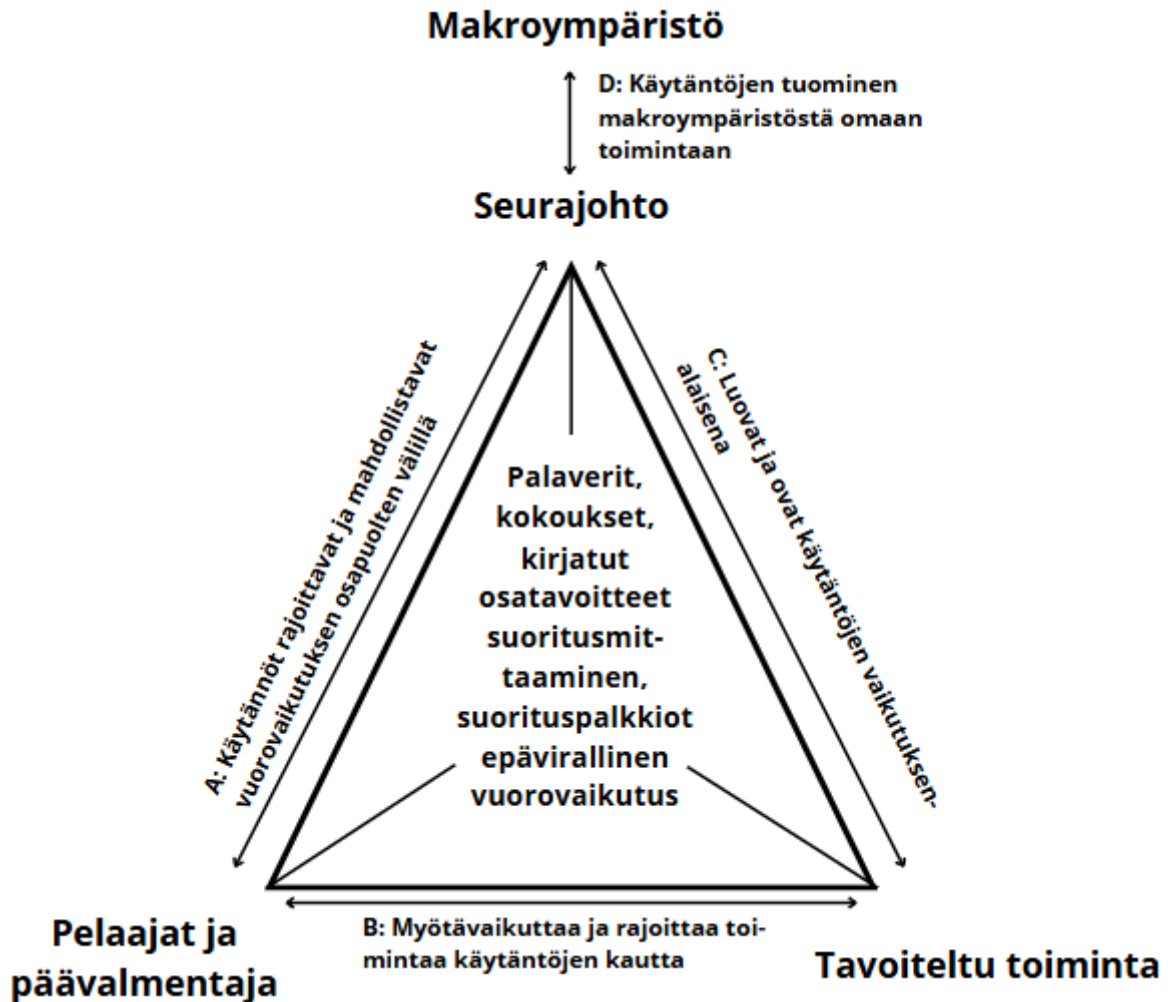
Tämän tutkielman tulosten perusteella voidaan todeta, että haastateltujen seurojen osalta suomalaisessa huippujalkapallossa on menty enemmän ammattimaista toimintaa kohti. Tätä toimintaa ohjaa selkeä yhdessä rakennettu strategia, jota mitataan ja seurataan sekä taloudellisten että kilpailullisten mittareiden avulla. Tulosten perusteella voidaan myös todeta, että haastateltujen pelaajien ja päävalmentajien suhteen seurojen strategiset painopisteet etenkin junioriputken kehittämiseen ja heidän kokemuksensa olosuhteiden kehityksestä tukivat valinnoissa tehdä sopimukset seuroihin. Vaikka seuroissa oli roolituseroja esimerkiksi pelaajarekrytointiprosessissa, oli molemmissa seuroissa välityskäytännöt näiltä osin verrattavissa toisiinsa tavoitellun toiminnan kanssa.

Tutkielman tulosten perusteella voidaan todeta, että seurojen pelaajasiirtotoiminnassa keskeistä oli strategian kommunikointi ulkoisesti potentiaalisille sopimuspelaajille ja näiden agenteille sekä si-

säisesti seuran nykyisille pelaajille. Tämä tukee oikean profiilin pelaajan löytämistä tunnistettuun tarpeeseen seuran sallimien budjettiraamien sisältä. Samalla se tukee myös seurasta pois päin siirtyvien pelaajien siirtojen onnistumisia. Tutkielman johtopäätöksenä voidaan todeta, että tällaisessa dynaamisessa ja haastavassa ympäristössä toimiminen pitkäjänteisesti edellyttää huippujalkapalloseuralta kolmea asiaa. (1) Seuran pitää pystyä maksimoimaan menestykselle keskeisten resurssien arvo. Eli pelaajien ja päävalmentajan kiinnittämistä toimintaan riittävän pitkillä sopimuksilla, jolloin mahdollisista myynneistä saa paremmat tulot. (2) Vastaavasti seurojen on rakennettava koko toiminta strategian ympärille siten, ettei toiminta ole pitkällä aikavälillä riippuvainen yksittäisistä henkilöistä. (3) Ja viimeiseksi seurojen tulee johtaa kaikkea toimintaa tiedolla, samalla kuitenkin huomioiden urheilun inhimillisen puolen. Tutkielman tulokset tarjoavat myös konkreettisia esimerkkejä strategisista käytännöistä, kuvaa niiden toimintaa kahdessa suomalaisessa huippujalkapalloseurassa sekä lisää ymmärrystä dynaamisessa toimintaympäristössä toimimisesta.

Alla on kuvio 2 toimintapohjaisesta viitekehuksesta sovellettuna tämän tutkielman tulosten pohjalta huippujalkapalloseurojen toiminnassa. Kuvion keskellä on kuvattu erilaisia välityskäytäntöjä, joiden avulla tavoiteltu toiminta pyritään saavuttamaan. Haastatteluiden perusteella pelaajien ja päävalmennuksen sekä seurajohdon välillä kuvion A-kohdassa käytännöt tukivat ja mahdollistivat vuorovaikutuksen ja tämä koettiin positiivisena asiana. Etenkin toisessa seuroista avoimuutta oli parannettu ja seurajohdon ja pelaajiston sekä valmennuksen välisiä kommunikoinnin esteitä poistettu. Kuvion B-kohdassa puolestaan pelaajat ja päävalmentaja vaikuttavat omien suoritustensa puolesta tavoiteltuun toimintaan. Tämä näkyy päävalmentajan kohdalla esimerkiksi pelaajien ja pelityylin kehittämisellä sekä parhaimmillaan seuran houkuttelevuuden kasvuna. Vastaavasti sekä päävalmentaja että pelaajat voivat omilla suorituksillaan lisätä seuran kiinnostusta sille tärkeissä sidosryhmissä. Toisaalta pelaajat voivat myötävaikuttaa seuran tavoitellun toiminnan saavuttamisessa myös taloudellisesta näkökulmasta. Mikäli pelaaja tekee pidemmän sopimuksen, pelaa ja kehittyy, parantaa tämä samalla hänen jälleenmyyntiarvoaan eteenpäin, jolloin seurat voivat kasvattaa omaa liikevaihtoaan, jonka Buck & Iland (2023) olivat tunnistaneet yhtenä liiketoimintamallina jalkapallossa. Kuvion C-kohta puolestaan kuvaa sitä, miten tavoiteltu toiminta toisaalta luo erilaisia käytäntöjä seurajohdolle ja, miten nämä puolestaan vaikuttavat strategian toteutumiseen. Konkreettisenä esimerkkinä tästä toimii toisen seuran käytäntö siitä, että b-junioreiden, reservi- ja edustusjoukkueen valmennus pitävät yhdessä palaveriteita pelaajatilanteen kirkastamiseksi. Tämä näkyi muutoinkin tutkielmassa esimerkiksi muina toimenpiteinä, joita seurat olivat tehneet junioriputken kehittämiseksi. Toisessa seuroista vastaavasti oli kehitetty scouting-osastoa, kun taas toisessa seurassa oli tunnistettu, että tavoiteltu toiminta tulee tulevaisuudessa vaatimaan lisäpanostuksia seuraorganisaatioon

lisäkäsipareina. Kuvioon on lisätty myös neljäs ulottuvuus (D) seurajohdon ja makroympäristön välille. Haastatteluissa tuli esille se, miten huippujalkapalloympäristöstä pyrittiin benchmarkkaamaan muiden seurojen toimintaa ja tuoda niiden käytäntöjä omaan arkeen mukaan. Vastaavasti perinteisestä liiketoimintaympäristöstä on tullut vaikutteita johtamiskäytäntöihin sekä herätty myös vastuullisuusnäkökohtiin.



Kuvio 2. Toimintapohjainen viitekehys suomalaisessa huippujalkapalloseurassa

### 6.3 Tutkielman rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkielma antaa oman panoksensa strategia käytäntönä -tutkimuksen akateemiseen kirjallisuuden käsittelemällä suomalaisten huippujalkapallojoukkueiden joukkueenrakentamista huomioiden seurojen pitkän aikavälin taloudellisen ja kilpailullisen menestyksen. Tutkielmassa on tiettyjä rajoitteita, jotka voivat vaikuttaa tulosten tulkintaan. Tutkielman aineisto perustuu melko pieneen määrään haastatteluja kahdessa Veikkausliigaseurassa. Mikäli tutkielmaa varten olisi voinut haastatella useampia suomalaisia huippuseuroja, olisi ollut mahdollista saada kattavampi kuva joukkueenra-

kentamisesta. Tämä ei kuitenkaan ollut tarkoituksenmukaista tässä pro gradu -tutkielmassa, eikä se toisaalta tutkielmantekijän resurssien puolesta olisi ollut mahdollista.

Tämän lisäksi tutkielman toimintaympäristö on melko rajallinen ja sillä on omat erityispiirteensä, jotka eivät vastaa perinteisiä liiketoiminta-aloja. Näin ollen kaikki tutkielman tulokset eivät ole välttämättä hyödynnettävissä sellaisenaan muille toimialoille. Vastaavasti suomalaisen huippu-urheiluun verrattaessa huippujalkapallon toimintaympäristö on sarjajärjestelmältään avoin ja pelaaja- ja valmentajasiirrot toimivat merkittävästi eri tavalla muihin lajeihin verrattuna. Esimerkiksi jääkiekossa pelaajia ei osteta samalla tavalla seuroista toiseen kuin jalkapallossa. Tutkielma on toisaalta sarjajärjestelmältään ja toimintaympäristöltään vertailukelpoinen muihin eurooppalaisiin jalkapallon pääsarjoihin. On kuitenkin huomioitava, että suomalaisessa huippujalkapallossa resurssit ovat jo pelkästään muita pohjoismaisia pääsarjaseuroja jäljessä muista suuremmista eurooppalaisista pääsarjoista puhumattakaan.

Myös strategia käytäntönä -tutkimuksen kohtaama kritiikki tutkimuksen yksipuolisuudesta, sen keskittymisestä organisaatiossa vallitseviin käytäntöihin johdon käytöksen ja toiminnan seuraamisen sijaan (Golsorkhi ym. 2018), potentiaalın hukkaaminen käytännön näkökulmana (Vaara & Whittington 2012), väitteet sen eristäytymisestä mikrotasolle ja makrotason vaikutuksen mikrotasoon huomioimatta jättäminen (Elbasha & Wright 2017) on huomioitu tutkielmassa. Haastattelut toteutettiin usealla eri organisaatiotasolla, jolloin saatiin kattava kuva eri organisaatiotasojen vaikutuksesta toisiinsa. Tätä on myös kuvattu toimintapohjaisessa viitekehyksessä. Strategia käytäntönä -tutkimuksen kohtaama kritiikki mikrotasolle eristäytymisestä tai makrotason unohtamisesta on pyritty huomioimaan tutkielmaa tehdessä. Tutkielmassa huomioidaan huippujalkapalloseurojen mikrotason toiminnan vaikutukset kokonaisvaltaiseen strategiaan sekä se, miten makrotaso myös vaikuttaa seurojen makroympäristöön.

Vaikka tutkielma on toteutettu huippujalkapallon toimintaympäristössä, muut perinteiset liiketoiminta-alat voivat oppia sen toimimisesta dynaamisessa ja jopa turbulentsissa liiketoimintaympäristössä. Sen ymmärtäminen, miten huippujalkapalloseurat reagoivat nopeisiin muutoksiin ja muovaavat sen perusteella toimintaa uhraamatta omaa tavoiteltua strategiaa, auttaisi varmasti muita liiketoiminnan aloja sekä julkista sektoria kehittämään toimintaansa. Vaikka tutkielma keskittyy huippujalkapalloon ja sen sarjajärjestelmä on melko erilainen, voi muut joukkueurheilulajit hyödyntää tutkielman oppeja joukkueenrakentamisesta sekä esimerkiksi hyödyntää pelaajien ja päävalmentajien näkemyksiä, jotta ne voivat kehittää strategioitansa pelaajille ja päävalmentajille houkuttelevammiksi.

Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia kattavammin tätä aihetta laajentaen aineistonkeruuta myös muihin suomalaisiin huippujalkapalloseuroihin ja näiden strategiseen johtamiseen. Myös jatkotutkimus pelaajavaihdosten vaikutuksesta joukkueen ryhmädynamiikkaan ja yhteisöllisyyden kokemus voisivat lisätä ymmärrystä siitä, mitä vaikutuksia seurojen siirtotoiminnalla on pelaajien sosiaaliseen hyvinvointiin ja sen yhteydestä kilpailulliseen menestykseen. Vastaavasti jatkotutkimus seuraajajohdon näkökulmasta intohimon ja tunteiden vaikutuksista päätöksentekoon, voisi tukea pitkäjänteisen strategisen toiminnan johtamista. Nämä näkökulmat voisi tukea löytämään keinoja kasvattaa suomalaisen jalkapallon kokoa Euroopan mittakaavassa sekä löytää menetelmiä taloudellisesti ja kilpailullisesti terveiden seurojen johtamiseen. Strategia käytäntönä -tutkimus saisi tällöin myös yhden uuden ulottuvuuden, johon sen tutkimusta voidaan viedä, koska siitä ei löytynyt vielä tutkimuksia urheilun kontekstissa.

## Lähteet

- Aaltio, I.; Puusa, A.; Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy
- Andreff, W. (2018). Financial and sporting performance in French football Ligue 1: Influence on the players' market. *International Journal of Financial Studies*, 6(4), 91.
- Boucher, R. L. (1998). *Toward achieving a focal point for sport management: A binocular perspective*. *Journal of Sport Management*, 12(1), 76–85.
- Buck, C., & Ifland, S. (2023). *Toward an enduring football economy: a business model taxonomy for Europe's professional football clubs*. *European sport management quarterly*, 23(5), 1409–1429.
- Chadwick, S. (2009). From outside lane to inside track: sport management research in the twenty-first century. *Management Decision*, 47(1), 191–203.
- Ciomaga, B. (2013). *Sport management: A bibliometric study on central themes and trends*. *European sport management quarterly*, 13(5), 557–578.
- Cornelissen, J., & Schildt, H. (2015). Sensemaking in strategy as practice: A phenomenon or a perspective?. In *Cambridge handbook of strategy as practice* (345–364). Cambridge University Press.
- Covell, D., Walker, S., Hess, P., & Siciliano, J. (2012). *Managing sports organizations*. Routledge.
- Elbasha, T., & Wright, A. (2017). Reconciling structure and agency in strategy-as-practice research: Towards a strong-structuration theory approach. *AIMS (Association Internationale de management strategique)*, (2), 107–128.
- Fink, J. S. (2013). Theory development in sport management: My experience and other considerations. *Sport Management Review*, 16(1), 17–21.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2010). *What is strategy-as-practice*. *Handbook of Strategy As Practice*.
- Hansen, M. H., Perry, L. T., & Reese, C. S. (2004). A Bayesian operationalization of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1279–1295.
- Hoeber, L., & Shaw, S. (2017). Contemporary qualitative research methods in sport management. *Sport Management Review*, 20(1), 4–7.
- Holzmayr, F., & Schmidt, S. L. (2020). *Financial performance and corporate diversification strategies in professional football—evidence from the English Premier League*. *Sport, business and management: An international journal*, 10(3), 291–315.

- Hughes, J., & McDonagh, J. (2021). SISP as practice: De-isolating SISP activity across multiple levels. *The Journal of Strategic Information Systems*, 30(2), 101658.
- Jarratt, D., & Stiles, D. (2010). How are methodologies and tools framing managers' strategizing practice in competitive strategy development?. *British journal of management*, 21(1), 28-43.
- Jarzabkowski, P. (2003), *Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change*, *Journal of Management Studies*, 40/1: 23–55.
- Jarzabkowski, P. (2005), *Strategy As Practice; An Activity Based Approach*, London: Sage.
- Jarzabkowski, P. (2010). An activity-theory approach to strategy as practice. *Cambridge handbook of strategy as practice*, 127–140.
- Jarzabkowski, P. and Spee, P. (2009). 'Strategy-as-practice: a review and future directions for the field'. *International Journal of Management Reviews*, 11, 69–95.
- Jarzabkowski, P., Kavas, M., & Krull, E. (2021). It's practice. But is it strategy? Reinvigorating strategy-as-practice by rethinking consequentiality. *Organization Theory*, 2(3), 1–13.
- Kasale, L. L., Winand, M., & Robinson, L. (2018). Performance management of National Sports Organisations: A holistic theoretical model. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 8(5), 469–491.
- Kohtamäki, M., Heimonen, J., Sjödin, D., & Heikkilä, V. (2020). Strategic agility in innovation: Unpacking the interaction between entrepreneurial orientation and absorptive capacity by using practice theory. *Journal of Business Research*, 118, 12-25.
- Kohtamäki, M., Whittington, R., Vaara, E., & Rabetino, R. (2022). Making connections: Harnessing the diversity of strategy-as-practice research. *International Journal of Management Reviews*, 24(2), 210–232.
- Luke, B. (2024). Three approaches to interviews: tell me about you, them, "fictitious" others. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 21(5), 586–601.
- Marietto, M. L., Sanches, C., & Meireles, M. (2012). Strategy as practice: a discussion of the epistemological appropriation of historical-cultural activity theory by the activity-based view. *Revista de Administração FACES Journal*.
- McCabe, D. (2010). Strategy-as-power: Ambiguity, contradiction and the exercise of power in a UK building society. *Organization*, 17(2), 151–175.
- Mirabeau, L., Maguire, S., & Hardy, C. (2018). Bridging practice and process research to study transient manifestations of strategy. *Strategic Management Journal*, 39(3), 582-605.
- Mnzava, B. (2013). Do intangible investments matter? Evidence from soccer corporations. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(2), 158-168.

- Moraes, I. F., Amaral, C. M. D. S., Arid, P. D. S. V., & Bastos, F. D. C. (2019). The use of qualitative research in Sport Management: asystematic review. *Journal of Physical Education and Sport*, 19, 1468–1475.
- Omondi-Ochieng, P. (2019). Africa cup of nations: a resource-based view of football staff. *Managing Sport and Leisure*, 24(4), 193-207.
- Palloliitto. <<https://www.palloliitto.fi/yleista-jalkapallon-ja-futsalin-edustusoiikeuksista>> viitattu 17.9.2024.
- Prashantham, S., & Healey, M. P. (2022). *Strategy as practice research: reflections on its rationale, approach, and contributions*. *Journal of Management Studies*, 59(8), 1–17.
- Programme. In *Marketing and Football*. 273–289. Routledge.
- Puronaho, K., & Huttunen, T. (2012). Marketing and football: the case of Finland and the All Stars
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2009). Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja, 2.
- Sarajärvi, A., & Tuomi, J. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu laitos*. Tammi. Helsinki.
- Seale, C., Silverman, D., Gubrium, J. F., & Gobo, G. (2003). *Qualitative research practice*. London: Sage.
- Seidl, D., Ma, S., & Splitter, V. (2024). What makes activities strategic: Toward a new framework for strategy-as-practice research. *Strategic Management Journal*, (45), 2395–2419.
- Shilbury, D. (2012). *Competition: The heart and soul of sport management*. *Journal of sport management*, 26(1), 1–10.
- Stride, A., Fitzgerald, H. F., & Allison, W. (2017). *A narrative approach: The possibilities for sport management*. *Sport Management Review*, 20(1), 33–42.
- Tettamanzi, P., Grazioli, F., & Murgolo, M. (2024). The quest for sustainable sports management: evidence from the football industry. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 14(2), 261–286.
- Transfermarkt.  
<<https://www.transfermarkt.com/veikkausliiga/trainerwechselprosaion/wettbewerb/FI1>> viitattu 17.9.2024.

Transfermarkt.

<[https://www.transfermarkt.com/veikkausliiga/transfers/wettbewerb/FI1/plus/?saison\\_id=2023&s\\_w=&leihe=1&intern=0](https://www.transfermarkt.com/veikkausliiga/transfers/wettbewerb/FI1/plus/?saison_id=2023&s_w=&leihe=1&intern=0)>, viitattu 18.9.2024.

Transfermarkt. <<https://www.transfermarkt.com/wettbewerbe/europa>> viitattu 29.9.2024.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK (2023) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen louk-kausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023.

Vaara, E., & Whittington, R. (2012). *Strategy-as-practice: Taking social practices seriously*. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.

Veikkausliiga. Esittely. <<https://www.veikkausliiga.com/veikkausliiga/esittely>>, haettu 25.3.2025

Veikkausliiga. Sarjajärjestelmä. <<https://www.veikkausliiga.com/veikkausliiga/sarjajarjestelma>>, haettu 25.3.2025

Veikkausliiga. Veikkausliigalisenssi. <<https://www.veikkausliiga.com/veikkausliiga/veikkausliigalisenssi>>, haettu 25.3.2025

Walters, G., & Tacon, R. (2010). Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 566-586.

Weckesser, A. & Denny, E. (2022) BJOG perspectives – qualitative research: Analysing data and rigour. *BJOG: An International Journal of Obstetrics and Gynaecology*, Vol. 129 (8), 1406–1407.

Whittington, R. (2010). Giddens, structuration theory and strategy as practice. *Cambridge handbook of strategy as practice*, 109–126.

Woratschek, H., Horbel, C., & Popp, B. (2014). The sport value framework—a new fundamental logic for analyses in sport management. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 6–24.

Woratschek, H., Schafmeister, G., & Ströbel, T. (2012). A new paradigm for sport management in the German football market. In *Marketing and Football*. p. 163–185. Routledge.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Seurajohdon haastattelurunko**

#### **Haastateltavan taustatiedot:**

1. Nimike seurassa, työkokemus ja koulutustausta
  - Lyhyesti oma rooli seurassa ja työtehtävät, kauanko ollut tehtävässä ja mitä kautta päätynyt rooliin

#### **Työ jalkapalloseurassa ja jalkapalloseuran johtaminen:**

2. Kuvaile työtäsi jalkapalloseurassasi. Millaisia arkipäiväsi ovat?
3. Miten jalkapalloseuraa johdetaan? Millaisia erityispiirteitä on jalkapallon johtamisessa verrattuna muihin urheilulajeihin/toimialoihin?
  - (kausien väliset muutokset voivat olla suuria ja jopa kesken kauden saatetaan tehdä isoja henkilöstömuutoksia)
4. Kuvaile omaa johtajuuttasi. Millaisia johtajuuskäytäntöjä tai -periaatteita tunnistat työssäsi?
5. Miten seuran yleiset tai strategiset tavoitteet ja suunnitelmat näkyvät päivittäisessä toiminnassasi? Millä tavalla seuran linjaukset tai päämäärät vaikuttavat omaan rooliisi seurassa?

#### **Joukkueenrakentaminen ja rekrytoinnit:**

6. Millaisista pelaajista rakennetaan huippujoukkue? Mistä tekijöistä ja/tai ihmisistä syntyy huippujalkapallojoukkue?
  - Miten huippujoukkue rakennetaan?
7. Millaiset resurssit (taloudelliset, inhimilliset, fyysiset) ohjaavat seuran toimintaa ja valintoja?
  - Miten ne vaikuttavat joukkueenrakentamiseen?
8. Kuvaile pelaajarekrytointiprosessia. Miten rekrytointiprosessi etenee ja miten päätös pelaajan rekrytoinnista tehdään?
  - Millaiset tekijät vaikuttavat rekrytointipäätökseen?

9. Miten seura vaikuttaa siihen, että se saa tehtyä sopimuksen haluamansa pelaajan kanssa ja pidettyä omat pelaajansa ja valmentajansa siirtoikkunoiden aikana?
  - Pystyykö seura myymään omaa ”projektiä” pelaajille / valmentajalle?
10. Miten pelaajien ja valmentajan tavoitteet kovempiin liigoihin pääsystä ja seuran tavoite saavuttaa kilpailullista menestystä kohtaavat / toimivat keskenään, ja onko seuran ja pelaajan välillä ristiriitoja? Jos on, millaisia?
11. Millaisia käytäntöjä seurassa on käytössä toiminnan ja suunniteltujen tavoitteiden jalkauttamisessa?
12. Miten seuran päättäjien ja valmennuksen / pelaajien välinen yhteistyö toimii käytännössä?
13. Miten seuran sisällä toimitaan yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi? Miten käytännöt (palaverit, erilaiset raportit tai arjen vuorovaikutus) edistävät tavoitteiden saavuttamista seurassa?

#### **Muutosten johtaminen huippujalkapallossa strategisesti ja käytännön tasolla:**

14. Miten seuran toiminta on muuttunut viime vuosien aikana, miten olet itse osallistunut muutoksiin ja miten ne näkyvät omassa arjessa? (esim. rekrytoinneissa, resurssien allokoimisessa, muussa seuran toiminnassa)
15. Mikä merkitys valmentaja- ja pelaajavaihdoksilla on seuran toiminnalle ja menestykselle – mikä ohjaa toimintaa siirtomarkkinoilla?
  - Miten tämä näyttäytyy pelaajille?
16. Kun tehdään päätöksiä esimerkiksi resursseista (harjoituskentät / stadion yms.), pelaajapolusta nuorisojoukkueista miehiin, tai pelaajahankinnoista, miten ne näkyvät arjessasi ja, kuinka paljon voit vaikuttaa päätöksiin?
17. Miten seuran tavoitteet ja toimintasuunnitelmat päätetään?
  - Ketkä osallistuvat päätöksentekoon ja niiden suunnitteluun?
18. Miten seuran päättäjien strategiset päätökset ovat vaikuttaneet seurayhteisön toimintaan?
  - Miten pelaajat / valmennus ovat ottaneet ne vastaan?
19. Miten strategianne näkyy arjen toiminnassa?

20. Mitkä ovat olleet suurimpia haasteita arjen toiminnan ja strategisen työskentelyn yhdistämisessä?

- Mitä voisi tehdä paremmin, jotta strategia tukisi seuran tavoitteita taloudellisesti / urheilullisesti?

**Avoin kysymys:**

21. Onko tullut mieleen jotain, mitä haluaisit vielä nostaa esille liittyen huippujalkapalloseuran joukkueenrakentamiseen tai johtajuuteesi seurassa?

**Liite 2. Päävalmentajien haastattelurunko**

**Haastateltavan taustatiedot:**

1. Valmentajan työkokemus ja koulutustausta.
  - Valmentaja: Lyhyesti oma rooli seurassa ja työtehtävät, kauanko ollut tehtävässä ja mitä kautta päätynyt rooliin

**Työ jalkapalloseurassa ja jalkapalloseuran johtaminen:**

2. Kuvaile työtäsi jalkapalloseurassa. Millaisia arkipäiväsi ovat?
3. Miten joukkuetta johdetaan? Millaisia erityispiirteitä on jalkapallon johtamisessa verrattuna muihin urheilulajeihin/toimialoihin?
4. Kuvaile omaa johtajuuttasi. Millaisia johtajuuskäytäntöjä tai -periaatteita tunnistat työssäsi?
5. Miten seuran yleiset tai strategiset tavoitteet ja suunnitelmat näkyvät päivittäisessä toiminnassasi?
  - Millä tavalla seuran linjaukset tai päämäärät vaikuttivat päätökseen tehdä sopimus seuraan?

**Joukkueenrakentaminen ja rekrytoinnit:**

6. Millaisista pelaajista rakennetaan huippujoukkue? Mistä tekijöistä ja/tai ihmisistä syntyy huippujalkapallojoukkue?
  - Miten huippujoukkue rakennetaan?

7. Millaiset resurssit (taloudelliset, inhimilliset, fyysiset) ohjaavat seuran toimintaa ja valintoja, ja toisaalta omia seuravalintoja ja omaa urakehitystä?
  - Miten ne vaikuttavat joukkueenrakentamiseen?
8. Kuvaile pelaajarekrytointiprosessia. Miten rekrytointiprosessi etenee ja miten päätös pelaajan rekrytoinnista tehdään?
  - Millaiset tekijät vaikuttavat rekrytointipäätökseen?
9. Miten seura vaikuttaa siihen, että se sai tehtyä sopimuksen sinun kanssasi? Miten seura pyrkii pitämään sinut seurassa siirtoikkunoiden aikana ja kausien vaihtuessa?
  - Pystyykö seura myymään omaa ”projektia” sinulle?
10. Miten omat tavoitteet, oman uran edistämiseksi ja seuran tavoite saavuttaa kilpailullista menestystä kohtaavat / toimivat keskenään, ja onko seuran ja sinun välillä ristiriitoja? Jos on, millaisia?
11. Millaisia käytäntöjä seurassa on käytössä toiminnan ja suunniteltujen tavoitteiden jalkauttamisessa?
  - Miten ne näkyvät arjessa?
12. Miten valmennuksen / pelaajien ja seuran päättäjien välinen yhteistyö toimii käytännössä?
13. Miten seuran sisällä toimitaan yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi?
  - Miten käytännöt (palaverit, erilaiset raportit tai arjen vuorovaikutus) edistävät tavoitteiden saavuttamista seurassa?

### **Muutosten johtaminen huippujalkapallossa strategisesti ja käytännön tasolla:**

14. Miten seuran toiminta on muuttunut viime vuosien aikana, onko seura osallistanut teitä muutokseen ja miten se näkyy omassa arjessa?
15. Millainen merkitys valmentaja- ja pelaajavaihdoksilla on seuran toiminnalle ja menestykselle – vaikuttaako pukukoppiin, kuinka paljon ja miten? Mikä näyttää ohjaavan toimintaa siirtomarkkinoilla?
  - Miten tämä näyttäytyy arjessa?

16. Miten seuran päätökset resursseista (harjoitusolosuhteet / stadion / henkilöstö), pelaajapolusta nuorisojoukkueista miehiin, tai pelaajahankinnoista näkyvät arjessasi?
- Valmentaja: kuinka paljon sinulla on näissä päätäntävaltaa?
17. Miten seuran tavoitteet ja toimintasuunnitelmat vaikuttavat seuravalintoihin?
- Pääsetkö vaikuttamaan päätöksentekoon ja niiden suunnitteluun?
18. Miten seuran päättäjien strategiset päätökset ovat vaikuttaneet seurayhteisön toimintaan?
19. Miten seuran strategia näkyy arjen toiminnassa?
20. Mitkä ovat olleet suurimpia haasteita seurassa ollessasi?
- Mitä seura voisi tehdä paremmin, jotta oma työ helpottuisi ja tukisi seuran tavoitteita taloudellisesti / urheilullisesti?

### **Avoin kysymys:**

21. Onko tullut mieleen jotain, mitä haluaisit vielä nostaa esille liittyen huippujalkapalloseuran joukkueenrakentamiseen omasta näkökulmasta tai johtajuuteesi seurassa?

### **Liite 3. Pelaajien haastattelurunko**

Haastateltavan taustatiedot:

1. Lyhyesti oma historia jalkapallossa ja, mitkä tekijät vaikuttivat päätökseen tehdä sopimus seuran, kauan sopimus on vielä voimassa

### **Työ jalkapalloseurassa ja jalkapalloseuran johtaminen:**

2. Kuvaile työtäsi jalkapalloseurassa. Millaisia arkipäiväsi ovat?
3. Miten pelaajien oma johtaminen ja johtajuus näyttäytyvät joukkueen sisällä pukukopissa / harjoituksissa / peleissä?
  - Miten sinua johdetaan? Entä valmennetaan?
4. Miten seuran yleiset tai strategiset tavoitteet ja suunnitelmat näkyvät päivittäisessä toiminnassasi?

- Millä tavalla seuran linjaukset tai päämäärät vaikuttivat päätökseen tehdä sopimus seuraan?

### **Joukkueenrakentaminen ja rekrytoinnit:**

5. Millaisista pelaajista rakennetaan huippujoukkue? Mistä tekijöistä ja/tai ihmisistä syntyy huippujalkapallojoukkue?
  - Miten huippujoukkue rakennetaan?
6. Millaiset resurssit (taloudelliset, inhimilliset, fyysiset) ohjaavat omia seuravalintoja ja omaa urakehitystä?
7. Kuvaile pelaajarekrytointiprosessia. Miten rekrytointiprosessi etenee ja miten päätös sopimuksen allekirjoittamisesta tehdään?
  - Millaiset tekijät vaikuttavat päätökseen?
8. Miten seura vaikuttaa siihen, että se sai tehtyä sopimuksen sinun kanssasi? Miten seura pyrkii pitämään sinut seurassa siirtoikkunoiden aikana ja kausien vaihtuessa?
  - Pystyykö seura myymään omaa ”projektia” sinulle?
9. Miten omat tavoitteet, oman uran edistämiseksi ja seuran tavoite saavuttaa kilpailullista menestystä kohtaavat / toimivat keskenään, ja onko seuran ja sinun välillä ristiriitoja? Jos on, millaisia?
10. Millaisia käytäntöjä seurassa on käytössä toiminnan ja suunniteltujen tavoitteiden jalkauttamisessa?
  - Miten ne näkyvät arjessa?
11. Miten valmennuksen / pelaajien ja seuran päättäjien välinen yhteistyö toimii käytännössä?
12. Miten seuran sisällä toimitaan yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi?
  - Miten käytännöt (palaverit, erilaiset raportit tai arjen vuorovaikutus) edistävät tavoitteiden saavuttamista seurassa?

### **Muutosten johtaminen huippujalkapallossa strategisesti ja käytännön tasolla:**

13. Miten seuran toiminta on muuttunut viime vuosien aikana, onko seura osallistanut teitä muutokseen ja miten se näkyy omassa arjessa?
14. Millainen merkitys valmentaja- ja pelaajavaihdoksilla on seuran toiminnalle ja menestykselle – vaikuttaako pukukoppiin, kuinka paljon ja miten? Mikä näyttää ohjaavan toimintaa siirtomarkkinoilla?
  - Miten tämä näyttäytyy arjessa?
15. Miten seuran päätökset resursseista (harjoitusolosuhteet / stadion / henkilöstö), pelaajapolusta nuorisojoukkueista miehiin, tai pelaajahankinnoista näkyvät arjessasi?
16. Miten seuran tavoitteet ja toimintasuunnitelmat vaikuttavat seuravalintoihin?
  - Pääsetkö vaikuttamaan päätöksentekoon ja niiden suunnitteluun?
17. Miten seuran päättäjien strategiset päätökset ovat vaikuttaneet seurayhteisön toimintaan?
18. Miten seuran strategia näkyy arjen toiminnassa?
19. Mitkä ovat olleet suurimpia haasteita seurassa ollessasi?
  - Mitä seura voisi tehdä paremmin, jotta oma työ helpottuisi ja tukisi seuran tavoitteita taloudellisesti / urheilullisesti?

**Avoim kysymys:**

20. Onko tullut mieleen jotain, mitä haluaisit vielä nostaa esille liittyen huippujalkapalloseuran joukkueenrakentamiseen omasta näkökulmasta?