

TERO AUVINEN • ARTO KUULUVAINEN

URHEILU- SEUROJEN SISÄPIIRISSÄ

**tarinat
tunteen takana**

Alma Talent
Helsinki 2017

Copyright © 2017 Talentum Media Oy ja tekijät
Kansi: Janne Harju (kuva iStockphoto)
Taitto: Taru Tarvainen

ISBN: 978-952-14-2965-1

ISBN: 978-952-14-2966-8 (sähkökirja)

ISBN: 978-952-14-2967-5 (verkkokirja)

BALTO print, Liettua 2017

Anna palautetta: protoimitus@almamedia.fi

"SAAKELIN TUNARIT, PILASITTE MEIDÄN SEURAN"

Tässä kirjassa kerrotaan tunnetuimpien suomalaisten urheiluseurojen tarinat johtamisen näkökulmasta ja avataan urheilujohtajien omien kertomusten kautta, millaista on urheiluseuran johtaminen Suomessa.

Keskustelupalstoilla kannattajat syyllistävät seurajohtajia ja pitävät heitä amatööreinä, jotka pilaavat koko seuran. Johtajaa syytetään siitä, että hän ei tunne lajia riittävän hyvin tai että hän on laji-ihminen liiaksi asti – "Vasen pakki johtaa seuraa".

Hyvin harvoin urheiluseurajohtajat saavat kiitosta kannattajilta, sillä menestyksen hetkellä kiitos annetaan pelaajille ja valmen-

tajille. Kun joukkueella sitten menee heikommin, syyllistä etsitään seuran toimistolta. Kommenttipalstoilla vihjaillaan, että urheilujohtajat ovat kahmineet seuran rahoja tai ovat liian passiivisia keksiäkseen uusia markkinointi-ideoita. Puhutaan amatööreistä ja kysellään, miksi ei palkata kunnan ammattilaisia, eihän urheiluseuran johtaminen ole sen kummempaa kuin muunkaan yrityksen johtaminen.

Olen ollut johtajana Veikkausliiga-seurassa, isohkossa lajiliitossa sekä useassa yrityksessä ja voin melkoisen syvällä rintäänellä todeta, että yrityksen ja urheiluseuran johtaminen ovat varsin erilaisia toimia. Pyrinkin sen teille avaamaan seuraavan esimerkin avulla.

Yritystoiminnassa tavoitteena on tehdä hyvää taloudellista tulosta. Hyvä taloudellinen menestys mahdollistaa yritystoiminnan jatkumisen. Tämän tavoitteen takana seisovat niin omistajat, hallitus ja johto kuin työntekijät ja asiakkaatkin. Kaikkien näiden tahojen etu on se, että yritys voi taloudellisesti hyvin, koska se takaa yrityksen jatkuvuuden. Yrityksen elinkaari on vuosien mittainen, eikä onnistumista mitata absoluuttisesti muihin yrityksiin vertaamalla. Samoin onnistumisen mittaus- ja suunnittelujänne on usein pidempi kuin yksi vuosi.

Urheiluseurassa ja lajiliitossa tavoitteena taas on tehdä mahdollisimman hyvää urheilullista tulosta ja suunnittelu- ja mittausjänteenä on tyypillisesti yksi vuosi, arvokisakarsinnat tai olympiadi. Urheilullista menestystä mitataan vertaamalla suoritusta kilpakumppanien suorituksiin. Hyvä urheilullinen menestys mahdollistaa huippu-urheilun jatkumisen. Taloudellisen toiminnan tulee tähdätä urheilullisen menestyksen varmistamiseen. Taloudellisesta menestyksestä on aidosti kiinnostunut vain seuran toiminnanjohtaja sekä joissain tapauksissa hallitus. Omistajia kiinnostaa pääsääntöisesti urheilullinen menestys, koska urheilu ei ole tuottava sijoituskohde. Faneja eli asiakkaita, mediaa, urheilutoimenjohtajaa, valmentajia ja pelaajia kiinnostaa ensisijaisesti urheilullinen menestys.

Näin ollen toiminnanjohtaja on usein ainoa ihminen, joka pyrkii pitämään kukkaron nyörit tiukalla. Mutta jos toiminnanjohtajakin on intomielinen lajiaktiivi, joka on valmis riskeeraamaan vakavaraisuuden maksimaalisen urheilullisen tuloksen suhteen, ollaan taloudellisesti pulassa. Koska urheiluseuroilla tai lajiliitoilla ei tyypillisesti ole puskureita saati realisointikelpoista omaisuutta, ne ajautuivat hyvin helposti kassakriisiin.

Kassakriisi tarkoittaa, että veloista tehdään maksusuunnitelmia. Koska tulot harvemmin pomppaavat ylöspäin seuraavanakaan kautena, seura ajautuu kierteeseen, jossa se maksaa aikaisempien vuosien velkojaan seuraavana vuonna ja sitä seuraavana vuonna hamaan ikuisuuteen.

Kun viiden miljoonan liikevaihdolla pyörivä yritys tekee 100 000 euron tappion, sen kassa pienenee vastaavalla summalla. Kun saman liikevaihdon urheiluseura tai lajiliitto tekee samanlaisen tappion, avoinna olevista laskuista tehdään maksusuunnitelmia. Ilman omistajien pääomitusta tai ulkopuolista lainaa kaksi peräkkäistä tappiollista tilikautta aiheuttavat väistämättömän kassakriisin. Toiminnanjohtaja on se, joka saa anella maksuaikaa laskuille ja olla selittämässä taloussotkuja medialle. Säästökampanjaakaan ei oikein voi aloittaa, koska kaikki muut toimintaympäristössä ovat sitä mieltä, että urheilullista menestystä ei saa riskeerata.

Urheiluseuran johtaminen on siis jatkuvaa taiteilua talouden ja urheilullisen menestyksen välillä. Kannattajat haluavat nähdä voittoja ja menestystä, mutta samaan aikaan seuran talous pitäisi pitää balanssissa. Tyypillisessä urheiluseurassa pääsylipputulosta kertyy vain 10–20 prosenttia seuran tuloista. Pääsylipputuotot harvoin tuottavat runkosarjassa positiivisia yllätyksiä – hyvänkään menestyksen myötä –, mutta joukkueen mahdollisen heikon menestyksen aiheuttama pienikin katsojakato näkyy välittömästi negatiivisena yllätyksenä budjetissa. Joukkueen on siis pelattava

kannattajien odotuksiin nähden riittävän hyvin, jotta pääsylipputulot pysyvät budjettivauhdissa.

Viime kädessä tietenkin valmentajat ja pelaajat varmistavat, vastaavatko joukkueen peliesitykset kannattajien odotuksia. Seurajohdon tehtävä on yhdessä valmennuksen kanssa investoida ja rekrytoida paras mahdollinen ja budjettiin sopiva joukkue, jolla sopivaa menestystä lähdetään hakemaan. Tässä törmätään kuitenkin muuttujiin, joiden realisoitumista on vaikea ennustaa tai joita on vaikea hallita.

Ensimmäinen on riski pelaajien loukkaantumisista. Jotta joukkueet voivat menestyä ja yleisö kävisi seuraamassa otteluita, joukkueissa on oltava tähtipelaajia. Erityisesti pienemmissä seuroissa yksittäisen huippupelaajan kustannus voi olla erittäin suuri kulu-budjetin kannalta. Jos tämä pelaaja loukkaantuu eikä pystykään pelaamaan, tilanne on seuran kannalta katastrofaalinen.

Hyvänä esimerkkinä on Porin Ässien ratkaisupelaajaksi kaavailtu amerikkalaishyökkääjä, joka kahden pelaamansa kauden aikana kykeni pelaamaan vain noin kymmenen sarjapeliä vakavan loukkaantumisen vuoksi. Huippupalkkaa ansaitsevasta pelaajasta seura ei juuri saa Kelalta sairauspäiväraha korvausta, ja niin Ässien maksettavaksi jäi 500 000 euron palkkakulut sotukuluineen. Tiukassa taloustilanteessa seura ei tietenkään voinut hankkia korvaavaa uutta pelaajaakaan, joten joukkue menestyi huonosti. Ässät tekikin kyseisillä kausilla tappiota yli 300 000 euroa. Tämä esimerkki osoittaa hyvin, miten pienestä seuran menestys saattaa olla kiinni.

Seurajohdon voi olla vaikea varautua joukkuehenkeen – tai sen puuttumiseen. Maailma on täynnä tapauksia, ettei huippuyksilöistä koottu joukkue menesty, koska sen sisäinen henki rakoilee. Seurat pyrkivät luonnollisesti tekemään pelaajista laajoja taustaselvityksiä ennen rekrytointeja, mutta silti voi joukkueen sisällä syntyä tilanteita, joissa pelaajien henkilökemiat eivät vain kohtaa. Seura on tehnyt raskaat investoinnit, mutta joukkue ei menesty.

Tässä tilanteessa päädytään useimmiten perinteiseen ratkaisuun: valmennustiimille annetaan potkut. Valmentajilla ja apuvalmentajilla on kuitenkin yleensä määräaikainen työsopimus, joten heille pitää maksaa palkkaa sopimusajan loppuun asti. Ja jälleen kerran seuralle syntyy kuluja, joita ei ole pystytty ennakoimaan.

Jotta seurat eivät olisi taloudellisesti niin riippuvaisia urheilullisesta menestyksestä, erityisesti jääkiekon SM-liigajoukkueet ovat pyrkineet luomaan myös muita tulolähteitä. Esimerkiksi merkittävä osa Oulun Kärppien liikevaihdosta tulee Pohjois-Suomen ulko-mainospaikkojen hallinnasta ja myynnistä sekä henkilöstövuokraustoiminnasta. Lähes jokaisen liigajoukkueen tulonlähteenä on myös hallin yhteydessä oleva ravintola ja hallissa järjestettävät muut tapahtumat, kuten konsertit. Voidaankin ajatella, että jatkossa urheilu on ennemminkin alusta, jonka ympärille luodaan muuta liiketoimintaa seuratoiminnan mahdollistamiseksi.

Tämä kirja jakautuu kolmeen osaan. Ensin tarkastellaan seurabrändejä ja niiden johtamisen malleja. Toisessa osassa tunnettujen suomalaisten urheiluseurojen johtohenkilöt kertovat seurajohtamisen realiteeteista, mitä oikeasti tapahtui ja miksi. Tarinat on kirjattu niin kuin ne haastatteluissa kerrottiin. Lopuksi langat vedetään yhteen; seurajohtajien kokemukset ja opit yhdistetään urheilujohtamisen parhaisiin käytäntöihin seurajohtajan huoneen- tauluksi. Teoriaosuudesta ja analyysistä vastaa Arto Kuuluvainen, haastatteluista tarinoiden takana puolestaan Tero Auvinen.

Nostan hattua kaikille urheilujohtajille, jotka jaksavat vuodesta toiseen tehdä työtään ja luoda samalla niin valmentajille, pelaajille kuin katsojillekin edellytykset urheilun harrastamiseen.

TERO AUVINEN