



Niko Järvinen

# HJK Oy:n tilinpäätösanalyysi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Lokakuu 2021

## Tiivistelmä

Tekijä(t): Niko Järvinen  
Otsikko: HJK Oy:n tilinpäätösanalyysi  
Sivumäärä: 47 sivua + 4 liitettä  
Aika: Lokakuu 2021

Tutkinto: Tradenomi  
Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma  
Suuntautumisvaihtoehto: Laskentatoimi ja rahoitus  
Ohjaaja(t): Lehtori Tero Hujala

---

Opinnäytetyön aiheena oli tehdä tilinpäätösanalyysi jalkapalloseura HJK Oy:stä. Työn tavoitteena oli analysoida HJK Oy:n talouden tunnuslukuja vuosien 2018–2020 aikana, tutkia talouden tulevaisuudennäkymiä sekä selvittää koronaviruspandemian mahdolliset vaikutukset seuran talouteen.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisia ja määrällisiä menetelmiä käyttäen. Työn pääpaino oli laadullisissa menetelmissä. Määrällisiä menetelmiä on käytetty tunnuslukulaskelmien yhteydessä. Teoreettisessa viitekehyksessä eli tilinpäätösanalyysissä käsiteltiin HJK Oy:n tilinpäätöksiä vuosilta 2018–2020. Tilinpäätösten perusteella analysoitiin seuran kannattavuutta, vakavaraisuutta, maksuvalmiutta ja tehokkuutta. Opinnäytetyössä on hyödynnetty kirjallisuutta, artikkeleita sekä haastattelua.

Laskemalla HJK Oy:n kannattavuuden, vakavaraisuuden, maksuvalmiuden sekä tehokkuuden tärkeimmät tunnusluvut saatiin kattava kuva yrityksen taloudesta. Haastattelun avulla selvisivät koronaviruspandemian aiheuttamat taloudelliset vaikeudet sekä yrityksen tulevaisuudennäkymät.

Tilinpäätösanalyysin perusteella HJK Oy:n talous on ollut laskussa viimeisen kahden vuoden aikana. Seuran heikko menestys ja koronaviruspandemian aiheuttamat taloudelliset vaikeudet ovat vaikuttaneet yrityksen negatiiviseen liikutukseen. Seura on kuitenkin saanut lukuisia avustuksia, joiden avulla sen tilikauden tulos oli edelleen positiivinen. Seuran talouden tulevaisuudennäkymät ovat selkeät, ja seurassa pyritään investoimaan tulevaisuuteen.

Avainsanat: tilinpäätösanalyysi, hjk oy, tunnusluvut, kannattavuus, maksuvalmius, vakavaraisuus

## Abstract

Author(s): Niko Järvinen  
Title: Financial analysis of HJK Oy  
Number of Pages: 47 pages + 4 appendices  
Date: October 2021  
Degree: Bachelor of Business Administration  
Degree Programme: Economics and Business Administration  
Specialisation option: Accounting and finance  
Instructor(s): Tero Hujala, Senior Lecturer

---

The purpose of this thesis was to prepare a financial analysis for the football club HJK Oy. The goals of the thesis were to analyze club`s financial statements between 2018 and 2020, to learn about the club`s future economic aspects and examine the possible effects to the club`s financial situation due to the coronavirus pandemic.

In this thesis both qualitative and quantitative research methods were used. The emphasis of the study was on qualitative methods. Quantitative methods were used in calculating key figures. Theoretical framework of the thesis was the financial analysis including HJK Oy`s financial statements from 2018 to 2020. The club`s profitability, solvency, liquidity and effectivity were analysed based on the financial statements. Professional literature, articles from internet and interview were used as reference material in the study.

A comprehensive view of club`s financial situation was made by calculating the club`s profitability, solvency, liquidity and effectivity. Some financial effects of the coronavirus pandemic and future aspects were found out in the interview.

Based on the financial analysis the club`s financials have been descending during the past two years. The club`s weak success in matches and the coronavirus pandemic have impacted on the negative financial outcome. HJK Oy has received multiple financial aid packages and hence the profit for the financial year was still positive. The future looks bright for the club and they have many investment plans.

Keywords: Financial analysis, HJK Oy, Key figures, Profitability, Solvency, Liquidity

## Sisällys

1	Johdanto	6
2	Tilinpäätös	8
2.1	Tuloslaskelma	10
2.2	Tase	11
2.3	Rahoituslaskelma, toimintakertomus, liitetiedot	12
2.4	Tilinpäätösanalyysi	13
2.5	Oikaisut	14
3	Tunnuslukuanalyysi	15
3.1	Kannattavuus	15
3.1.1	Liikevaihto	16
3.1.2	Liiketulos	17
3.1.3	Käyttökate	19
3.1.4	Nettotulos	20
3.1.5	Rahoitustulos	21
3.1.6	Oman pääoman tuotto	22
3.1.7	Sijoitetun pääoman tuotto	24
3.2	Vakavaraisuus	25
3.2.1	Omavaraisuusaste	25
3.2.2	Nettovelkaantumisaste	26
3.2.3	Velkaantuneisuus	28
3.3	Maksuvalmius	28
3.3.1	Quick ratio	29
3.3.2	Current ratio	30
3.4	Tehokkuus	31
3.4.1	Liikevaihto/henkilö	31
3.4.2	Käyttöpääoma	32
3.4.3	Myyntisaamisten kiertoaika	34
3.4.4	Ostovelkojen kiertoaika	35
4	Lyhyt katsaus Veikkausliigan taloudesta	36
5	Haastattelu HJK:n talouspuolelta	39
5.1	Taustatietoa	39

5.2	HJK:n taloudellinen tilanne	40
5.3	Koronaviruspandemian vaikutukset ja HJK:n reagointi tilanteeseen	41
5.4	Toiminnan muutokset & talouden tulevaisuus	42
6	Johtopäätökset	43
	Lähteet	46
	Liitteet	
	Liite 1. HJK Oy:n oikaistu tuloslaskelma	
	Liite 2. HJK Oy:n oikaistu tase	
	Liite 3. Haastattelukysymykset	
	Liite 4. Haastattelun suostumuslomake	

## 1 Johdanto

HJK on monelle varmasti tuttu käsite, sillä seuraa pidetään Suomen johtavana ja suosituimpana jalkapalloseurana. HJK lähtee kaudesta toiseen miesten jalkapalloliigaan eli Veikkausliigaan suurimpana voittajasuosikkina. Lähtökohdat sille, että HJK:ta pidetään voittajasuosikkina perustuvat HJK:n taloudellisiin resursseihin ja pelaajamateriaaliin. HJK:n pitkäaikainen menestys kotimaan kentillä on avannut sille ovia myös Eurooppaan, mikä puolestaan on tuonut sille taloudellista hyötyä. Veikkausliigan mestari kuittaa itselleen noin 250 000 euron palkintorahan sekä paikan Mestarien liigan karsintakierrokselle. Mestarien liiga on yksi kolmesta Euroopassa pelattavasta sarjasta, johon osallistuu joukkueita ympäri Eurooppaa. Pääsy Euroopan kentille on mille tahansa joukkueelle ikimuistaisen kokemuksen lisäksi melkoinen taloudellinen etu. Jo pelkällä osallistumisella seura saa itselleen 300 000 euroa palkintorahaa Euroopan kansainväliseltä jalkapalloliitolta UEFA:lta. Palkintorahat kasvavat joukkueen menestyksen myötä, ja jokaisesta voitetusta ottelusta maksetaan palkkio erikseen. (Sundelin 2016.)

HJK eli Helsingin jalkapalloseura on perinteikäs suomalainen jalkapalloseura, joka sai alkunsa kesällä 1907. Idea HJK:n perustamisesta lähti liikkeelle suurluistelija Fredrik Wathénin ajatuksesta perustaa jalkapalloilun erikoisseura Helsinkiin. Sitten HJK:sta on muodostunut Suomen menestynein jalkapalloseura. HJK on lisäksi ainoa suomalainen jalkapalloseura, joka on pelannut Mestarien liigan tai Eurooppa-liigan lohkovaiheessa. Tämä on iso saavutus suomalaiselta jalkapalloseuralta. Nykypäivänä HJK on konserniyhtiö, jonka muodostavat jalkapallotoiminnasta vastaava HJK Oy, Bolt Arenaa eli HJK:n kotistadionia operoiva Stadium Management sekä Helsinki Cup-tapahtumasta vastaava Helsinki Cup Oy. Konsernin toiminta jakaantuu useaan toiminnalliseen yksikköön, jotka toimivat omina taloudellisina yksikköinä. HJK Oy:n toiminta-alueeseen kuuluu naisten ja miesten pääsarjajalkapallon lisäksi lasten ja nuorten jalkapallotoiminta. (HJK n.d.)

Veikkausliiga on miesten jalkapalloilun pääsarja Suomessa. Veikkausliiga on perustettu vuonna 1989, ja ensimmäinen virallinen liigakausi pelattiin seuraavana kesänä sen perustamisesta. Veikkausliiga pyrkii toiminnallaan kehittämään liigajalkapalloilun, seurojen, pelaajien ja lajin toimintaedellytyksiä sekä tuomaan sen arvomaailman esille. Veikkausliiga koostuu 12 joukkueesta eri puolilta Suomea. Veikkausliigan mestarijoukkue ja sijoille 2–4 yltäneet joukkueet varmistavat paikkansa seuraavan kauden eurosarjojen karsintoihin. Joka kauden päätteeksi joukosta huonoiten menestynyt joukkue putoaa alemmalle sarjatasolle ja vastaavasti alemmalta sarjatasolta nousee sen voittanut joukkue. Lisäksi toiseksi viimeiseksi sijoittunut joukkue joutuu pelaamaan karsintapelin alemman sarjatason toiseksi sijoittunutta joukkuetta vastaan, panoksena paikka pääsarjassa. (Veikkausliiga n.d.) Veikkausliiga on monelle nuorelle sekä kokeneellekin pelaajalle niin sanottu esiintymislava, missä parhailla pelaajilla on mahdollisuus näyttää osaamisensa ja tulla sitä kautta valituksi maajoukkueeseen tai saada siirron ulkomaiseen liigaan.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä tilinpäätösanalyysi HJK Oy:lle vuosien 2018–2020 tilinpäätöstietojen perusteella. Tavoitteena on selvittää HJK Oy:n taloudellinen tilanne, mahdolliset koronaviruspandemian vaikutukset sen talouteen sekä tulevaisuudennäkymiä. Sen sijaan, että vertailisin HJK Oy:n taloudellisia tunnuslukuja suoraan muiden seurojen vastaaviin lukuihin, esitän työssäni lyhyen tiivistelmän koko Veikkausliigan taloudesta.

Tutkimuskysymykset työssä ovat:

- Kuinka HJK Oy:n talous on kehittynyt vuosien 2018–2020 aikana ja mihin suuntaan?
- Mitkä ovat HJK Oy:n tulevaisuuden näkymät ja mahdolliset koronaviruspandemian vaikutukset?

Valitsin aiheekseni tilinpäätösanalyysin, sillä tunnuslukuja arvioimalla saa hyvän käsityksen yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehysessä eli tilinpäätösanalyysissä käsitellään HJK Oy:n tilinpäätöksiä vuosilta 2018–2020. Tilinpäätösten perusteella analysoidaan yrityksen kannattavuutta, vakavaraisuutta, maksuvalmiutta ja tehokkuutta. Analysoinnissa

on hyödynnetty määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Lisäksi opinnäytetyössä hyödynnetään laadullisen tutkimuksen menetelmää, haastattelua.

HJK valikoitui aiheekseni oman mielenkiintoni perusteella, eikä se täten ole toimeksianto yritykseltä. Monelle ihmiselle HJK saattaa olla vain jalkapallotoimintaa harjoittava yritys, mutta se on myös paljon muuta. HJK on mukana jalkapallon ja sen toiminnan kehittämiseksi rakennetussa ohjelmassa nimeltä UEFA GROW, joka tukee kansallisten jäsenliittojen kasvua ja kehitystä Euroopassa. Ohjelmassa käytetään UEFA SROI (Social Return On Investment) mallinnusta, jolla mitataan jalkapalloon sijoitetun pääoman sosiaalista tuottoa harrastajien osalta. Vuoden 2020 aikana tehdyssä mittauksessa HJK:n vuosittain yhteiskunnalle tuottaman kokonaisarvon laskettiin olevan lähes 36 miljoonaa euroa. Tähän summaan sisältyy 16,4 miljoonaa euroa suoria taloudellisia vaikutuksia, yhteiskunnallisia hyötyjä 6,7 miljoonaa euroa sekä 12,8 miljoonaa euroa jalkapalloharrastuksen tuomia terveydenhuollon säästöjä. HJK:n toiminta on erittäin laaja-alaista; jalkapallotoiminnan lisäksi HJK järjestää mm. iltapäiväkerhotoimintaa yli 600 lapselle. HJK on myös ottanut kantaa lasten ja nuorten syrjäytymisen kasvuun laajentamalla omaa syrjäytymisen vastaista työtään. Vähävaraisille, erityisryhmille sekä syrjäytymisuhan alla oleville lapsille ja nuorille pyritään järjestämään aktiivisempaa harrastetoimintaa. Tämän lisäksi HJK on aloittanut selvitystyön aikuis- ja eläketoiminnan laajentamiseksi, jotta seura pystyisi vaikuttamaan väestön ikärakenteen muutoksen luomiin haasteisiin ja vaikutuksiin. (HJK 2021a.)

## **2 Tilinpäätös**

Tilinpäätöksen tehtävänä on antaa selkeä ja tarkka kuva siitä, miten yrityksen tulos ja taloudellinen asema eli tase ovat tilikauden aikana muodostuneet.

Tilinpäätöksen kokonaisuuden määrittelee kirjanpitolaki. Tilinpäätös koostuu taseesta, tuloslaskelmasta, rahoituslaskelmasta sekä liitetiedoista.

Tilinpäätökseen on lisäksi liitettävä toimintakertomus, joka antaa tietoja toiminnan kehittymisestä ja tulevaisuuden näkymistä. (Salmi 2020, 24-25.)



Tilinpäätös ja toimintakertomus on annettava neljän kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Tilinpäätös ja toimintakertomus tulee olla laadittu suomen tai ruotsin kielellä sekä euromääräisenä. Tilinpäätöksen laatimiseen vaikuttaa yritysmuodon ohella myös yrityksen koko. Yrityksen kokoluokka voidaan selvittää päättyneen sekä edeltävän tilikauden tilinpäätöspäivän taseen loppusumman, liikevaihdon ja tilikauden aikana työsuhhteessa olleiden henkilöiden keskimääräisen lukumäärän perusteella. (Tomperi 2020,148–149.)

Taulukko 1. Yritysten kokoluokka (Tomperi 2020).

	<b>Mikroyritys</b>	<b>Pienyritys</b>	<b>Suuryritys</b>
<b>Tase</b>	350 000 €	6 000 000 €	20 000 000 €
<b>Liikevaihto</b>	700 000 €	12 000 000 €	40 000 000 €
<b>Henkilöstömäärä</b>	10	50	250

Taulukko 2. HJK Oy 2019–2020.

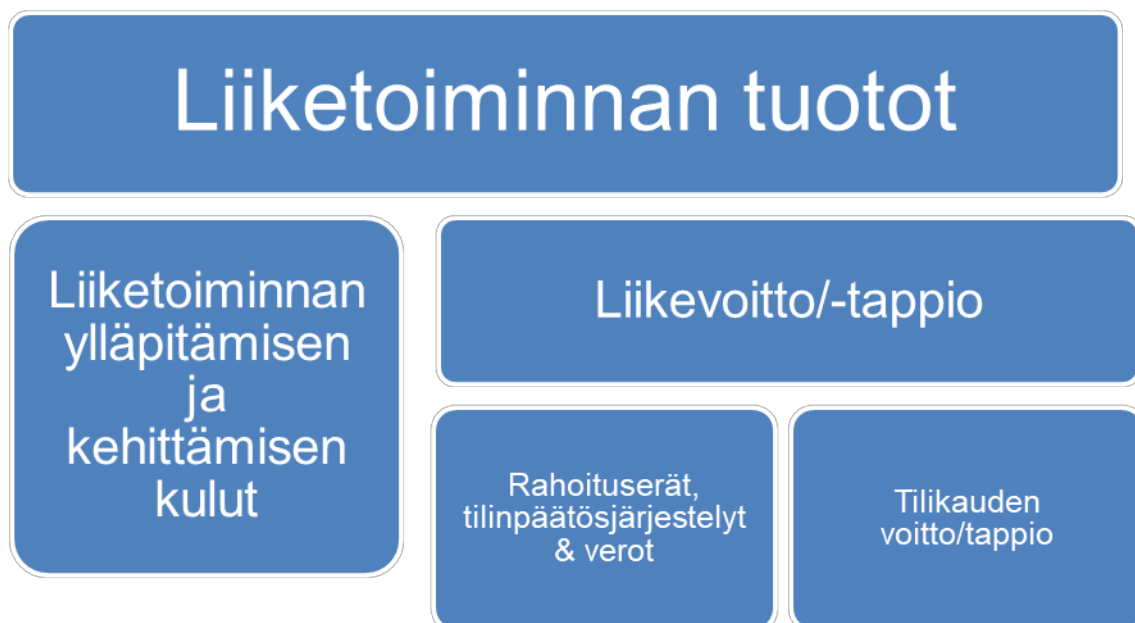
<b>HJK Oy</b>	
<b>Tase</b>	
2019	4 537 389
2020	4 739 062
<b>Liikevaihto</b>	
2019	4 160 309
2020	3 195 724
<b>Henkilöstömäärä</b>	
2019	43
2020	44

Taulukosta 1 saadaan selville yritysten kokoluokka ja sitä kuvaavat numerot.

Taulukossa 2 on HJK Oy:n taseen loppusumma, liikevaihto sekä henkilöstömäärä päättyneeltä sekä edelliseltä tilikaudelta. HJK Oy voidaan siis luokitella pienyritykseksi.

## 2.1 Tuloslaskelma

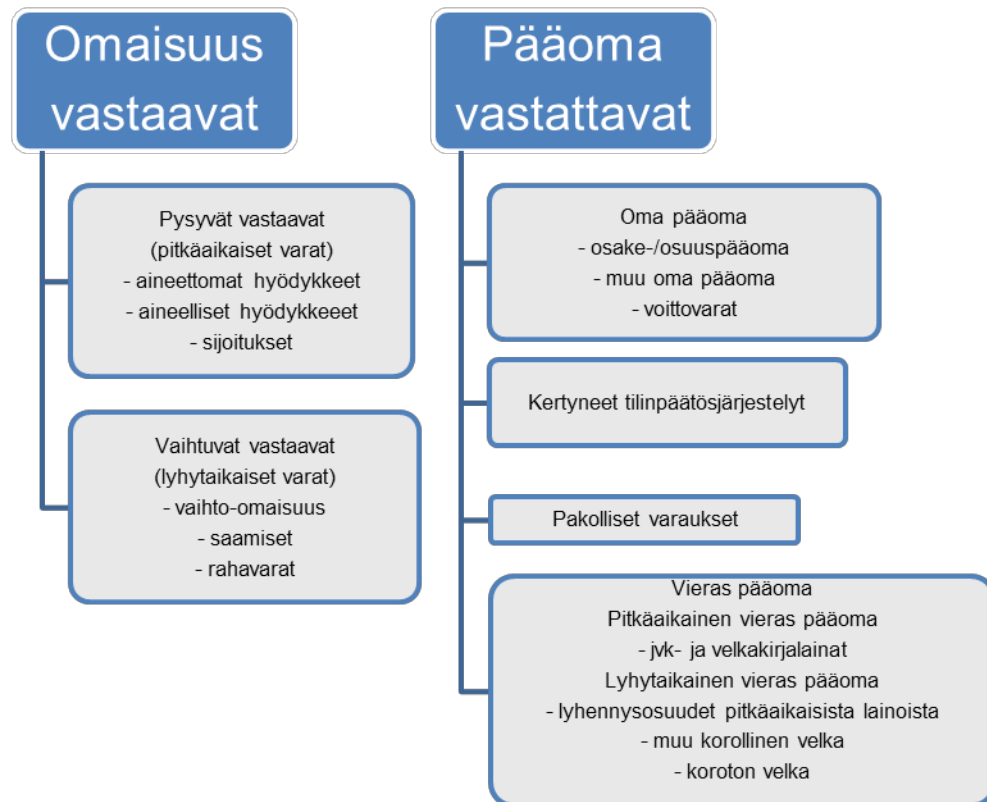
Tuloslaskelma kertoo yrityksen tilikauden aikana syntyneen tuloksen ja sen muodostumisen. Tuloslaskelman avulla voidaan selvittää, onko yrityksen pääoma lisääntynyt vai vähentynyt sekä omistajille jaettavissa olevan varallisuuden muutokset. Tuloslaskelma voidaan laatia joko kululajikohtaisesti tai toimintokohtaisesti. Kululajikohtainen on Suomessa ylivoimaisesti enemmän käytetty. Kuvioista 1 voidaan huomata, että tuloslaskelman rakenne on hyvinkin yksinkertainen. Se alkaa varsinaisesta liiketoiminnasta ansaituilla tuotoilla eli liikevaihdolla ja muilla liiketoiminnan tuotoilla. Tästä vähennetään liiketoiminnan kulut, kuten ostot, henkilöstökulut, poistot ja liiketoiminnan muut kulut ja näin saadaan liikevoitto/-tappio. Seuraavaksi tuloslaskelmasta löytyvät rahoitustoiminnan erät, kuten rahoitustuotot ja -kulut. Rahoitustoiminta kohdan jälkeen tuloslaskelmaan kirjataan tilinpäätösjärjestelyt, joilla tarkoitetaan verolain sallimia keinoja säädellä yrityksen tilikauden verotettavaa tulosta. Verolain sallimia keinoja ovat esimerkiksi verotettavan tulon siirtäminen tuleville kausille tai aikaisemmin tehtyjen järjestelyiden purkaminen. Lisäksi tuloslaskelmaan kirjataan tilikauden verot. Verot vähennetään saadusta liikevoitosta ja tämän jälkeen saadaan yrityksen tekemä tilikauden voitto tai tappio. (Salmi 2020, 29–32; 45–59.)



Kuvio 1. Tuloslaskelman rakenne (Salmi 2020, 31).

## 2.2 Tase

Yrityksen tase kuvaa yrityksen taloudellisesta asemaa tilikauden päätöshetkellä. Tase kertoo yrityksen varallisuuden ja sen, miten rahoitus on jakaantunut omaan ja vieraaseen pääomaan. Alla olevasta kuviosta 2 saadaan selville taseen rakenne. Tase koostuu yrityksen varoista eli vastaavista sekä pääomista eli vastattavista. Taseen vastaava puoli jaetaan pysyviin ja vaihtuviin vastaaviin. Pysyviin vastaaviin merkitään omaisuus, jonka on tarkoitus tuottaa tuloa useana tilikautena. Vaihtuviin vastaaviin merkitään vastaavasti omaisuus, jonka tarkoituksena on tuottaa tuloa yhtenä tilikautena. Taseen oikea puoli jaetaan omaan pääomaan sekä vieraaseen pääomaan. Lisäksi taseen oikealta puolelta löytyvät kertyneet tilinpäätösjärjestelyt sekä pakolliset varaukset. (Salmi 2020, 33–39.)



Kuvio 2. Taseen rakenne (Salmi 2020,34).

### 2.3 Rahoituslaskelma, toimintakertomus, liitetiedot

Rahoituslaskelma on tärkeä osa tilinpäätöstä. Rahoituslaskelmasta selviää yrityksen rahavirran aikaansaanti ja mihin se on käyttänyt kerryttämänsä rahavirran. Toisin kuin tuloslaskelma ja tase, rahoituslaskelma laaditaan maksuperusteiseksi, jotta nähdään, miten raha on liikkunut yritykseen ja yrityksestä pois. Kirjanpitolain mukaan laaditussa rahoituslaskelmassa jaetaan rahavirrat liiketoiminnan rahavirtaan, investointien rahavirtaan sekä rahoituksen rahavirtaan. Tämä laadintavelvollisuus koskee kuitenkin vain suuryrityksiä. Rahoituslaskelma voidaan laatia myös kirjanpitolautakunnan yleisohjetta noudattaen. (Tomperi 2020, 167–168.)

Toimintakertomus sisältää kuvauksen yrityksen toiminnan kehittymisestä, tuloksellisuudesta, taloudellisesta tilanteesta sekä merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä. Toimintakertomuksessa on annettava osakeyhtiölain tai osuuskuntalain edellyttämät tiedot, jotka ovat hallituksen esitys voittoa tai

tappiota koskeviksi toimenpiteiksi, yrityksen osakkeiden lukumäärä sekä tiedot lähipiirilainoista. Lisäksi toimintakertomuksessa arvioidaan todennäköisiä tulevaisuuden näkymiä. (Tomperi 2020, 177.)

Liitetiedoissa tarkennetaan tuloslaskelman ja taseen antamia tietoja. Liitetietojen tarkoitus on antaa oikea ja riittävä kuva yrityksen tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Liitetiedoista täytyy löytyä seuraavat tiedot: tuloslaskelmaa koskevat tiedot, taseen vastaavia koskevat tiedot, taseen vastattavia koskevat tiedot, tuloveroja koskevat tiedot, vakuuksia ja vastuusitoumuksia koskevat tiedot, tiedot henkilöstöstä ja toimielinten jäsenistä, omistukset muissa yrityksissä sekä konserniin kuuluvat kirjanpitovelvolliset. (Salmi 2020, 79–82.)

## 2.4 Tilinpäätösanalyysi

Tilinpäätösanalyysin voi tehdä monella eri tapaa, sillä tiedon tarve yrityksen taloudesta on hyvinkin monipuolista. Tilinpäätösanalyysin laajuus voi vaihdella koko toimialan kattavasta analyysistä yksittäisen pienyrityksen tunnuslukuihin. Tavallisimpia tilinpäätösanalyysejä ovat: toimiala-analyysit, yritysanalyysit, perinteinen tilinpäätösanalyysi sekä sijoitusanalyysit.

Toimiala-analyysi koostuu nimensä mukaisesti koko toimialaa koskevasta analyysistä. Toimiala-analyysien perusteella saadaan kuva koko toimialan tilanteesta ja toimintaedellytyksistä. Yritysanalyysi kattaa talouden, johdon ja kilpailuaseman lisäksi myös yrityksen toimintaympäristön sekä kehitysnäkymät. Se kohdistuu yksittäiseen yritykseen tai konserniin. Perinteisessä tilinpäätöksessä arvioidaan tunnuslukujen avulla yrityksen taloudellista tilaa ja siinä tapahtuvia muutoksia. Sijoitusanalyysit perustuvat ulkopuolisen pääomasijoittajan intressiin. Sijoitusanalyysin avulla pyritään selvittämään yrityksen arvo ja sen nousuodotukset. (Salmi 2020, 123–124.)

Tilinpäätösanalyysiin tarvitaan tunnuslukuja. Tunnuslukuja on valtava määrä, joten niitä valittaessa on muutamien seikkojen toteuduttava. Tunnusluvun täytyy olla validi, eli sen on mitattava juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata.

Esimerkiksi, jos mitataan vakavaraisuutta, mittajaan on tiedettävä mitä vakavaraisuus tarkoittaa. Tämän lisäksi tunnusluvun täytyy olla luotettava ja sen laskukaava on ymmärrettävä. Tunnuslukujen mittajaan täytyy tietää mitä tekee ja seistä omien tekemiensä taustalla. Perusoletuksena on, että yrityksen julkaisema tilinpäätös perustuu voimassa oleviin lakeihin ja normeihin, joten sen oikeellisuutta ei tarvitse kyseenalaistaa. Tilinpäätösanalyysiä tehdessä on tärkeää muistaa analyysin perustarkoitus; vetää johtopäätöksiä, ottaa kantaa yrityksen taloudellisiin aikaansaannoksiin, taloudelliseen tilaan ja siinä tapahtuviin muutoksiin sekä muistaa, että tilinpäätösinformaatio kertoo aina jo tapahtuneista ja toteutuneista seikoista. (Salmi 2020, 140–143.)

## 2.5 Oikaisut

Tilinpäätöksessä ilmoitetut tilikauden tulos ja rahoitusasema eivät aina anna oikeaa kuvaa yrityksen toiminnan kannattavuudesta ja taloudellisesta tilanteesta. Tämän vuoksi tilinpäätöksen lukijan tavoitteena on selvittää koko liiketoiminnan todellinen, operatiivinen tulos. Tulos, joka kuvaa mahdollisimman hyvin ja tarkasti jatkuvan, säännöllisen ja jossain määrin ennustettavan liiketoiminnan volyymia ja kannattavuutta. Sama pätee taseesta näkyvään rahoitusasemaan, mikä voi olla lukijan mielestä virallisesta tilinpäätöksestä poikkeava. (Salmi 2020, 144–145.)

Tuloslaskelman standardoinnilla eli oikaisulla pyritään saamaan selville tulos, joka vastaa hyvin säännöllisen, jatkuvan ja ennustettavan liiketoiminnan tulosta. Kirjanpitoasetuksen antaman määritelmän mukaan, virallisessa tuloslaskelmassa ei esitetä myynti- eikä käyttökate. Oikaistussa tuloslaskelmassa esitetään välituloksia, kuten käyttökate, nettotulos, liiketulos, tilikauden tulos sekä kokonaistulos. (Salmi 2020, 151.)

Taseen oikaisujen tavoitteena on poistaa varallisuuserät, joilla ei ole tulostuottamiskykyä ja vastaavasti merkata näkyviin olennainen varallisuus, jota ei virallisesta taseesta löydy. (Salmi 2020, 154–155.)

HJK Oy:n tilinpäätösten oikaisut ovat liitteenä työn lopussa. Oikaisut on tehty taulukkolaskentaohjelmassa (excel) virallisten tilinpäätöksien pohjalta. HJK Oy:n oikaistussa tuloslaskelmassa on ensimmäiseksi laskettu yrityksen liikevaihto ja liiketoiminnan tuotot lyhteen. Tästä on vähennetty aine- ja tarvikekäyttö, ulkopuoliset palvelut, henkilöstökulut sekä liiketoiminnan muut kulut ja saatu selville yrityksen käyttökate. Saadusta käyttökatteesta on vähennetty poistot, jotta selviää yrityksen tekemä nettotulos. Nettotuloksesta on vähennetty satunnaiset kulut ja siihen on lisätty yrityksen saama konserniavustus. Satunnaisten kulujen ja konserniavustuksen jälkeen oikaistussa tuloslaskelmassa on yrityksen tekemä tilikauden kokonaistulos. HJK Oy:n oikaistussa taseessa pysyviin vastaaviin on lisätty yrityksen leasingvastuukanta. Taseen vastattavalla puolella leasingvastuukanta on lisätty vieraaseen pääomaan.

### **3 Tunnuslukuanalyysi**

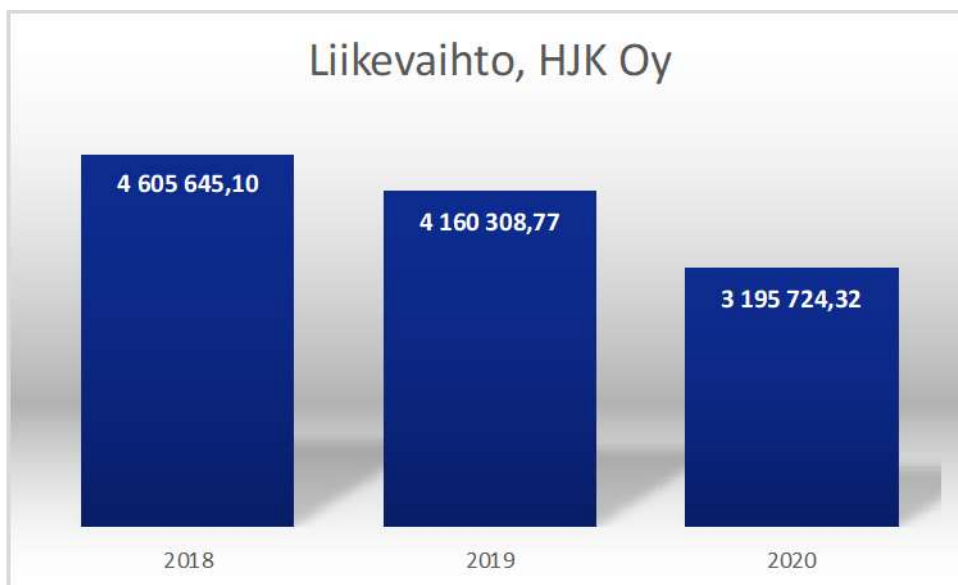
Tunnuslukujen tehtävänä on tiivistää tilinpäätöksestä saatavaa informaatiota yhteen lukuun. Sen avulla pystytään vertailemaan erikokoisia yrityksiä keskenään. Tunnuslukuanalyysissä lasketaan tarvittavat tunnusluvut ja tehdään niiden perusteella johtopäätöksiä yrityksen taloudellisista toimintaedellytyksistä. (Salmi 2020, 264.)

#### **3.1 Kannattavuus**

Kannattavuus on yksi pääsuunnista, kun mitataan yrityksen taloutta (Salmi 2020, 264). Mikäli todetaan, että yrityksen kannattavuus on heikko, ei sillä ole kovinkaan lupaavia tulevaisuudennäkymiä. Heikko kannattavuus tarkoittaa sitä, että yritys tuottaa tappiota syöden omaa pääomaa, joka tulee väkisinkin loppumaan jossain vaiheessa. Vastaavasti, mikäli yrityksen tuotot ovat kustannuksia suuremmat, se tuottaa voittoa ja yritys on kannattava. (Alma Talent n.d.a.)

### 3.1.1 Liikevaihto

Liikevaihto on tärkein volyymimittari yrityksessä. Liikevaihto merkitään bruttomääräisenä. Liikevaihtoa hyödynnetään laajuuden mittaamiseen ja sen hidas tai nopea kasvu kertoo yrityksen toiminnan välillä olevasta dynamiikasta. (Salmi 2020, 46.)



Kuvio 3. HJK Oy:n liikevaihto.

Kuviosta 3. nähdään, että HJK:n liikevaihto on laskenut vuosien 2018–2020 aikana. HJK:n liikevaihtoon sisältyvät pelaajakaupat ja niistä saadut rahalliset korvaukset (Häkkinen 2021). Myös europeleillä on ollut HJK:n liikevaihtoon noin miljoonan euron vaikutus vuosien varrella (HJK 2021b). Vuosi 2018 oli HJK:lle hyvä liikevaihdon kannalta. Joukkue voitti Veikkausliigan ja selviytyi mestarien liigan toiselle karsintakierrokselle. Nämä suoritukset, muutama onnistunut pelaajakauppa sekä vuoden 2017 mestaruuden varmistama europaikka ovat vahvan liikevaihdon taustalla olevia tekijöitä. Vuoden 2019 liikevaihdon suuruuteen on vaikuttanut HJK:n huono menestys kotimaan kentillä, sillä joukkue sijoittui vasta viidenneksi Veikkausliigassa. Joukkue kuitenkin selviytyi Mestarien liigan toiselle karsintakierrokselle asti voittamalla ensimmäisen otteluparin. Vuoden 2020 osalta liikevaihtoon on vaikuttanut koronaepidemia, jolla oli laajat vaikutukset HJK:n talouteen ja muun muassa pelaajakaupat



tyrehtyivät. Liikevaihto laski merkittävästi vuonna 2020 (-23%), mutta HJK:n pelaamisella uudessa Conference- liigassa vuonna 2021 odotetaan olevan positiivinen vaikutus liikevaihdolle. Tämän ennustetaan tuovan HJK:lle merkittävän tulorahoituksen ja tämän lisäksi kansainväliset pelit kiinnostavat kannattajia enemmän ja pelaajakauppojen odotetaan piristävän. Niin kansainvälisten pelien kuin pelaajakauppojenkin ennustetaan vaikuttavan liikevaihtoon tervehdyttävästi.

### 3.1.2 Liiketulos

Liiketulos on virallisen tuloslaskelman ensimmäinen välitulos, joka ilmoittaa liiketoiminnan tuotot ennen rahoituseriä ja veroja. Liiketulosprosentin avulla voidaan esimerkiksi vertailla saman toimialan yritysten operatiivista kannattavuutta keskenään, sillä liiketulokseen ei merkitä rahoituskuluja.

Liiketuloksellaan yritys kattaa rahoituskulut, verot ja voitonjaon. Mitä korkeampi liiketulosprosentti on, sitä pääomavaltaisempi yritys on. Negatiivinen liiketulosprosentti puolestaan kertoo yrityksen liiketoiminnalla olevan operatiivisia vaikeuksia. (Alma Talent n.d.b.)

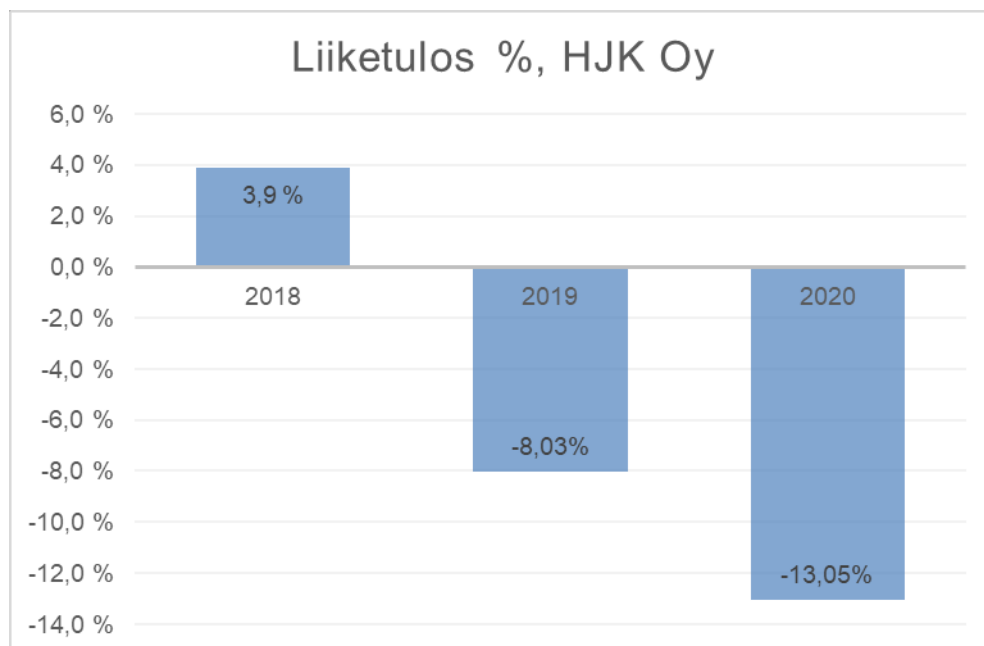
Liiketulos = liikevaihto + liiketoiminnan muut tuotot - toimintakulut - poistot ja arvonalennukset



Kuvio 4. HJK Oy:n liiketulos.

Kuviossa 4 on kuvattuna HJK Oy:n liiketulos vuosina 2018–2020. Kuvioista voimme huomata, että liiketulos on laskenut voimakkaasti vuoden 2018 jälkeen. Tämä johtuu pääosin liikevaihdon heikentymisestä. Huono sarjasijoitus ei tuonut HJK:lle vuonna 2019 lisätuloja, mutta edelliskauden mestaruuden tuoma europelipaikka vaikutti positiivisesti yrityksen tulokseen. Vuonna 2020 liikevaihto jatkoi laskuaan ja siten myös liiketulos heikkeni edelleen lähes 83 000 eurolla, ollen vuonna 2020 -416 907,70 euroa. Liiketuloksen laskemisen syynä ovat koronaviruspandemia, HJK:n puuttuminen eurosarjoista edellisen kauden huonon sijoituksen vuoksi sekä pelaajakauppojen pysähtyminen koronaviruspandemian vuoksi.

$$\text{Liiketulos-\%} = 100 * \text{liiketulos} / \text{liikevaihto}$$



Kuvio 5. HJK Oy:n liiketulos -%.

Kuvio 5. kertoo HJK Oy:n liiketulosprosentin. HJK:n liiketulosprosentti on viimeiset kaksi vuotta ollut negatiivinen. Vuosien 2018 ja 2019 aikana liiketulosprosentti on tippunut lähes 12 prosentilla.

### 3.1.3 Käyttökate

Käyttökateella kuvataan yrityksen liiketoiminnan tulosta ennen poistoja, rahoituseriä ja veroja. Käyttökate kuvastaa sitä, kuinka paljon yrityksen liikevaihdosta jää katetta, kun siitä vähennetään yrityksen toimintakulut. Käyttökateprosentin viitearvot vaihtelevat suuresti toimialojen välillä, joten sen tulkinnalle ei ole yhtenäisiä viitearvoja. Joskus vain 5 % tulos voidaan luokitella hyväksi, mutta yleisesti ottaen alle 10% tulos on heikko. (Alma Talent, n.d.c.)

$$\text{Käyttökate-\%} = 100 * \text{käyttökate} / \text{liikevaihto}$$



Kuvio 6. HJK Oy:n käyttökate -%.

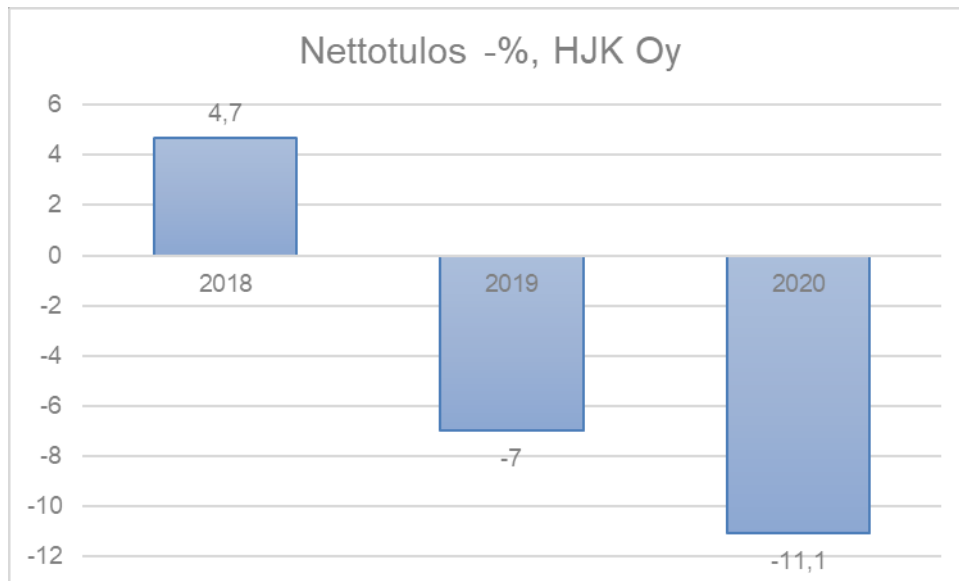
HJK:n käyttökate on laskenut vuoden 2018 ja 2020 välillä noin 16 prosentilla, kuten kuviosta 6 ilmenee. Vuonna 2018 käyttökateprosentti oli selvästi positiivinen, mutta vuoden 2020 käyttökateprosentti on yli 10 prosenttia miinuksella. Se, että käyttökate on laskenut näin runsaasti, johtuu siitä, että liikevaihto on romahtanut vuodesta 2018 vuoteen 2020 noin 1,5 miljoonalla eurolla. Yrityksen myyntitulot jäivät vuonna 2020 alle odotetun, sillä Veikkausliiga jouduttiin keskeyttämään vallitsevan tilanteen vuoksi. Kun sarja saatiin taas käyntiin, yleisöä ei saatu ottaa paikalle, mikä johti siihen, että lipputulot jäivät kokonaan saamatta. HJK:n yleisökeskiarvo on n. 2000 ihmistä, joten yleisön puuttuminen vaikuttaa olennaisesti HJK:n liikevaihdon romahtamiseen. (Ainoa mittari 2020.)

### 3.1.4 Nettotulos

Nettotulosta voidaan pitää yrityksen varsinaisen toiminnan tuloksena. Nettotulos on käytännössä osuus, joka jää yrityksen omistajille tilikauden tuloksesta. Nettotulokseen ei sisälly tuloslaskeman satunnaisia eriä ja tilinpäätössiirtoja, joten se voi erota tilikauden voitosta/tappiosta. Mikäli nettotulos on positiivinen, voidaan tulkita yrityksen selviytyneen varsinaisella liiketoiminnallaan lainojen

koroista sekä käyttöpääoman ja investointien omarahoituksesta. Nettotulosta ja tarkasteltaessa sen tasoa on hyvä katsoa oman pääoman tuotto prosenttia. Omistajien näkökulmasta katsottuna nettotulos on tyydyttävä, jos oman pääoman tuotto prosentti on vähintään 10%. (Alma Talent n.d.d.)

Nettotulos-% =  $100 * \text{nettotulos} / \text{liikevaihto}$



Kuvio 7. HJK Oy:n nettotulos -%.

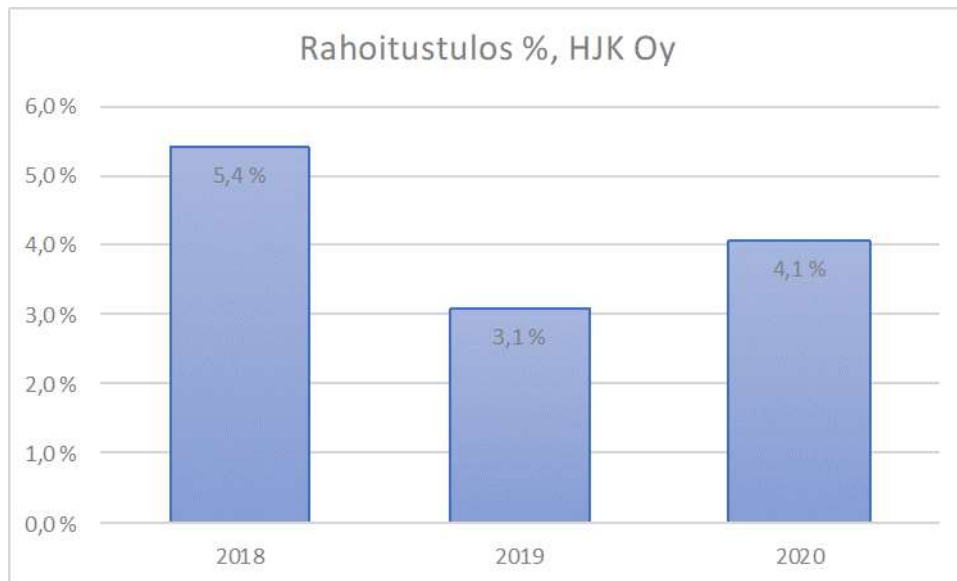
Kuvio 7. kertoo HJK:n nettotulosprosentin olleen 4,7 prosenttia vuonna 2018. Tämä on loogista, sillä yrityksellä oli hyvä vuosi ja liiketulos ylsi positiivisen puolelle. Vuosien 2019 ja 2020 kohdalla yritys teki liiketappiota ja liikevaihto pieneni erittäin paljon, joten nettotulosprosentti on negatiivisen puolella.

### 3.1.5 Rahoitustulos

Rahoitustulos kertoo yrityksen liiketoiminnan tuottaman tulorahoituksen määrän. Rahoitustuloksella kuvataan yrityksen kykyä suoriutua liiketoiminnan tuotoilla lainojen lyhennyksistä, käyttöpääoman lisäyksestä ja investointien omarahoituksesta. Lisäksi rahoitustuloksella tulisi kattaa omistajien voitonjakotarpeet. Optimaalisinta olisi, että yritys pystyisi tekemään positiivisen rahoitustuloksen lyhyelläkin aikavälillä. Rahoitustuloksen ollessa negatiivinen,

yritys on joutunut mitä luultavammin kattamaan juoksevia rahoituskulujaan joko lisävelalla tai purkamalla likviditeettiään. Negatiivisella rahoitustuloksella voitonjakoon ei ole jäänyt lainkaan tulorahoitusta. Rahoitustulos ei kuvaa täysin yhtiön kassavirtaa. (Alma Talent n.d.e.)

Rahoitustulos-% =  $100 * \text{rahoitustulos} / \text{liikevaihto}$



Kuvio 8. HJK Oy:n rahoitustulos -%.

Yllä olevasta kuvioista 8 pystymme sanomaan, että HJK:n rahoitustulos on säilynyt positiivisena vuosien 2018–2020 aikana ja yritys on pystynyt tuottamaan kohtalaisesti tulorahoitusta. Tämä tarkoittaa, että HJK kykenee lyhentämään velkataakkaansa ja maksamaan voitonjakoa omistajille.

### 3.1.6 Oman pääoman tuotto

Oman pääoman tuottoprosentti mittaa yrityksen kannattavuutta ja kertoo siis yrityksen kyvystä huolehtia omistajien yritykseen sijoittamista varoista. Oman pääoman tuoton tulisi nousta aina markkinoilta saatavan riskittömän sijoituksen tuottoa korkeammaksi. (Alma Talent n.d.f.)

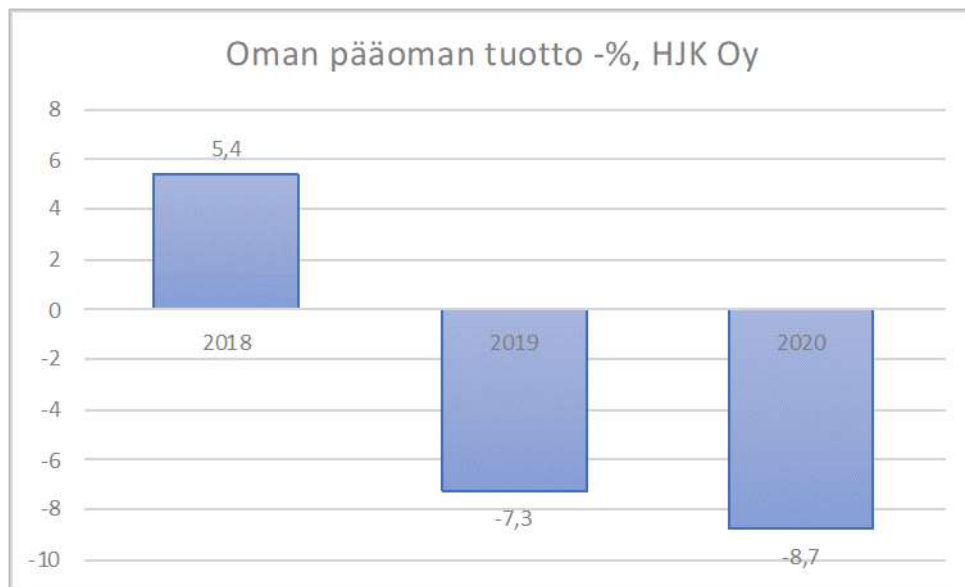
Oman pääoman tuotto-% =  $100 * \text{nettotulos (12 kk)} / \text{Oikaistu oma pääoma keskimäärin}$

Alma Talentin mukaiset viitteelliset normiarvot;

15-20 % hyvä

10-15 % tyydyttävä

<5 % heikko



Kuvio 9. HJK Oy:n oman pääoman tuotto -%.

Kuviosta 9 päätellen, HJK:n oman pääoman tuotto-% voidaan nähdä laskeneen merkittävästi. HJK:lla on suuria vaikeuksia tuottaa tulosta yritykseen sijoitetulle pääomalle. Vuonna 2018 oman pääoman tuotto-% oli 5,4 prosenttia, mutta luku on tippunut vuosien 2018–2019 aikana negatiivisen puolelle.

### 3.1.7 Sijoitetun pääoman tuotto

Yksi eniten käytetyistä kannattavuusmittareista on sijoitetun pääoman tuottoaste (ROI). Sijoitettu pääoma kattaa pääomat, joista sijoittajat vaativat tuottoa itselleen. Sijoitetun pääoman tuottasteella mitataan yrityksen liikeluksen ja rahoitustuottojen suhdetta yritykseen sijoitettuun pääomaan. (Salmi 2020, 179.)

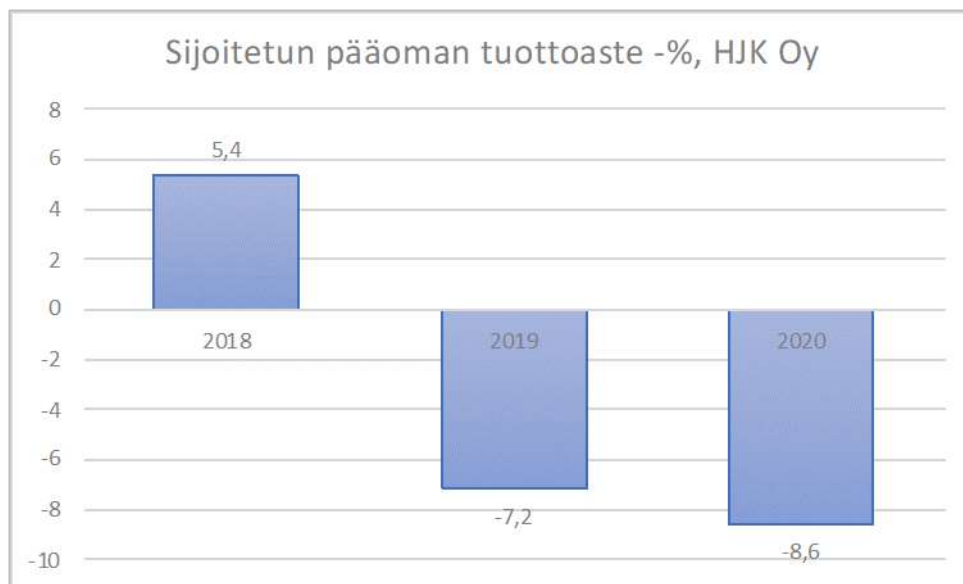
Sijoitetun pääoman tuotto-% =  $100 * (\text{liiketulos} + \text{rahoitustuotot (12kk)}) / \text{sijoitettu pääoma keskimäärin}$

Ohjeelliset arvot;

>15 % hyvä

5-14 % tyydyttävä

<5 % heikko



Kuvio 10. HJK Oy:n sijoitetun pääoman tuotto -%.



HJK:n sijoitetun pääoman tuotto ylitti 5 prosentin rajan vuonna 2018. Vuonna 2019 luku tippui negatiivisen puolelle, ollen -7,2 prosenttia. Vuonna 2020 luku tippui entisestään -8,6 prosenttiin. Kuvion 10. lukujen perusteella voimme päätellä, että HJK:lla on vaikeuksia saada tuottoa yritykseen sijoitetulle pääomalle.

## 3.2 Vakavaraisuus

Kannattavuuden lisäksi yritystä tarkasteltaessa on syytä tutkia yrityksen rahoitusrakennetta. Heikko rahoitusrakenne voi olla syy yrityksen kohtaamiin vaikeuksiin. (Alma Talent, n.d.a.) Vakavaraisuudella tarkoitetaan yrityksen kykyä selviytyä taloudellisista kriiseistä ja velvoitteistaan pitkällä aikavälillä. Vakavaraisuuteen vaikuttavia seikkoja ovat muun muassa yrityksen kasvutavoitteet, omaisuuden määrä, lainanantajat sekä omistajat. Yritysten kasvutavoitteet vaihtelevat. Toisella yrityksellä voi olla suuret kasvutavoitteet ja se ottaa paljon velkaa, kun taas toiset yritykset pyrkivät minimoimaan riskit ja kasvuodotukset ovat maltilliset. Suuri tase vaatii paljon omaa pääomaa ja varojen laatu vaikuttaa yrityksen vakavaraisuustavoitteeseen. (Salmi 2020, 188–189.)

### 3.2.1 Omavaraisuusaste

Omavaraisuusaste kertoo suoraan, kuinka suuri osa yrityksestä on rahoitettu omalla pääomalla. Samalla omavaraisuusaste mittaa yrityksen tappion sietokykyä sekä kykyä selviytyä pakollisista menoistaan pitkällä tähtäimellä. Omavaraisuusasteelle voidaan asettaa erilaisia tavoitetasoja eikä sille välttämättä löydetä ylärajaa. Ylärajan löytäminen ei välttämättä ole mahdollista, sillä omistajat voivat päättää yrityksen pääomarakenteen. (Salmi 2020, 190.)

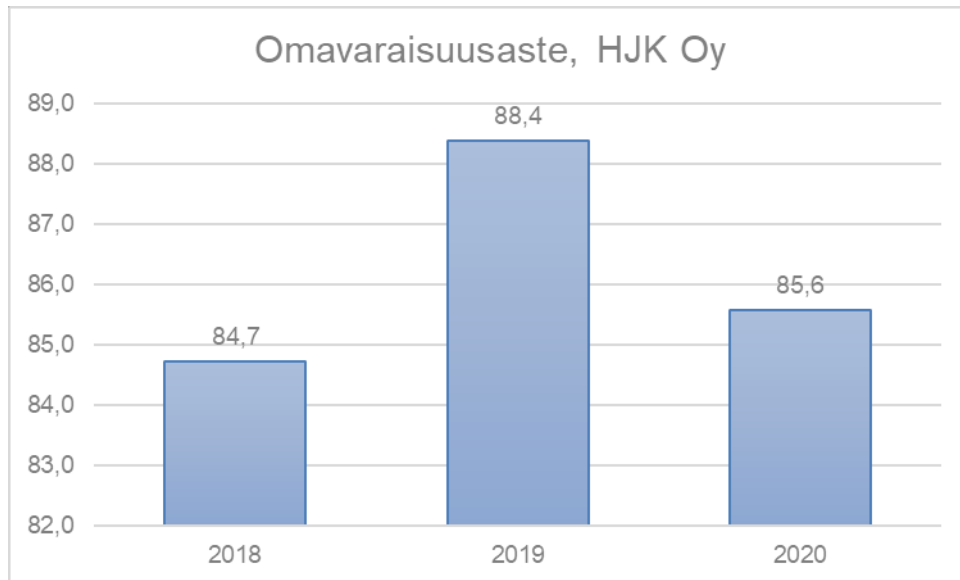
Omavaraisuusaste-% =  $100 * \text{oma pääoma} / (\text{oikaistun taseen loppusumma} - \text{tehtyyn työhön perustuvat ennakkomaksut})$

Ohjeelliset arvot;

>40 % hyvä

20-40 % tyydyttävä

<20 % heikko



Kuvio 11. HJK Oy:n omavaraisuusaste -%.

HJK:n omavaraisuusasteen voidaan katsoa olevan todella hyvällä tasolla. HJK:n korkea omavaraisuusaste tarkoittaa, että sillä on kyky selviytyä sen maksuvelvoitteista. Kuten kuviosta 11. näkyy, vuonna 2020 HJK:n omavaraisuusaste on yli 85 prosenttia, joten seuralla on ollut hyvä valmius koronaviruspandemian iskiessä yritysten talouteen.

### 3.2.2 Nettovelkaantumisaste

Nettovelkaantumisaste (gearing) kuvaa suoraan yrityksen velkaantuneisuutta. ”Gearingilla” viitataan velkavipuun ja sen ylärajana pidetään 100 prosenttia. Nettovelkaantumisasteen kaavassa korollista nettovelkaa verrataan omaan pääomaan ja siitä saadaan omavaraisuusastetta tarkempi velkaisuuden luku. (Salmi 2020, 191–192.)

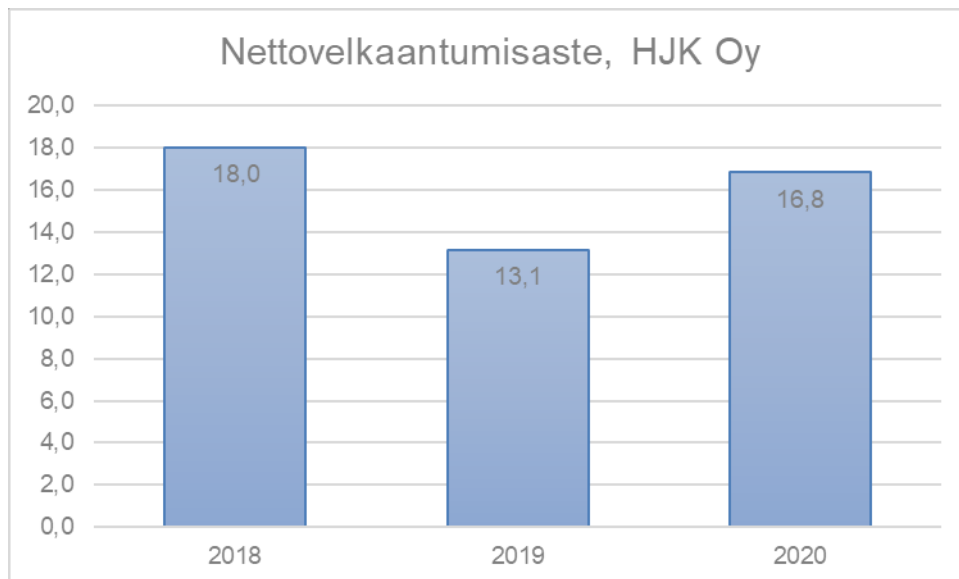
Ohjeelliset arvot;

>50 % hyvä

51-100 % tyydyttävä

<100 % heikko

Nettovelkaantumisaste-% =  $100 * \text{korollinen velka} / \text{oma pääoma}$



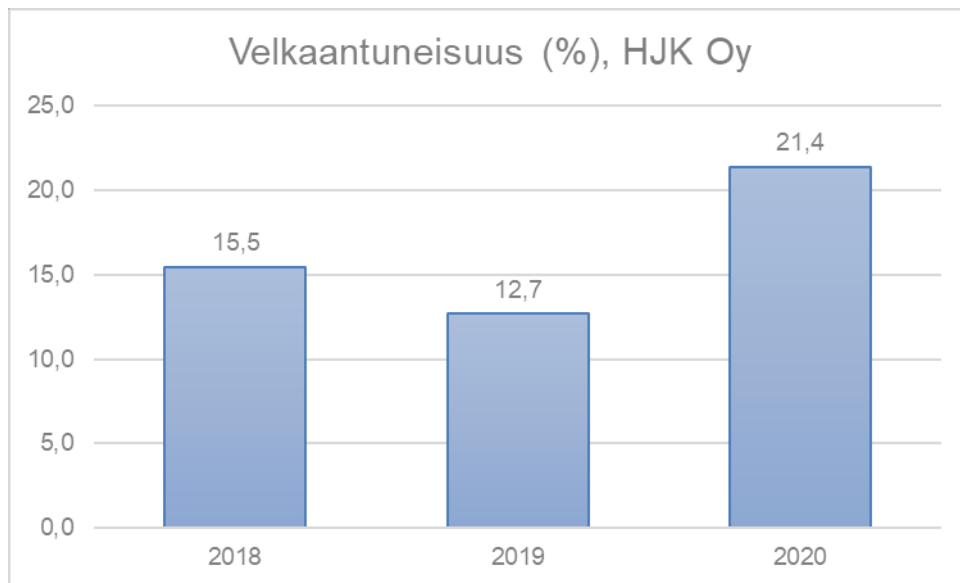
Kuvio 12. HJK Oy:n nettovelkaantumisaste -%.

Kuviosta 12. voimme päätellä HJK Oy:n nettovelkaantumisasteen olevan todella alhainen koko tarkasteluajanjaksolla. Vuonna 2018 HJK Oy:n nettovelkaantumisaste oli korkeimmillaan sen ollessa 18,0 prosenttia. Vuonna 2019 nettovelkaantumisaste laski 13,1 prosenttiin. Tämä johtuu siitä, että velkoja saatiin vähennettyä ja vieraan pääoman osuus tippui lähes 200 000 eurolla. Vuonna 2020 HJK Oy:n nettovelkaantumisaste lähti pienimuotoiseen nousuun ja vieraan pääoman osuus kasvoi, lähinnä ostovelkojen suurenemisen vuoksi.

### 3.2.3 Velkaantuneisuus

Velkaantuneisuudella kuvataan yrityksen velkojen suhdetta sen liikevaihtoon. Velkaantuneisuuden mittari on dynaaminen toisin kuin edelliset vakavaraisuusmittarit, jotka ovat enemmän staattisia. (Salmi 2020, 192.)

Suhteellinen velkaantuneisuus-% =  $100 * (\text{vieraspääoma} - \text{saadut ennakkomaksut}) / \text{liikevaihto (12 kk)}$



Kuvio 13. HJK Oy:n velkaantuneisuus -%.

HJK:n suhteellinen velkaantuneisuus vuonna 2018 oli 15,5 prosenttia. Vuonna 2019 suhteellinen velkaantuneisuus laski 12,7 prosenttiin, mutta vuonna 2020 se nousi yli 20 prosentin. Tilinpäätöksestä näkyy, että yli 8 prosentin nousun taustalla ovat pitkäaikaisten velkojen pieni kasvu ja ostovelkojen merkittävä kasvu. HJK:n ostovelat nousivat yli kolminkertaisiksi vuosien 2019 ja 2020 välillä.

### 3.3 Maksuvalmius

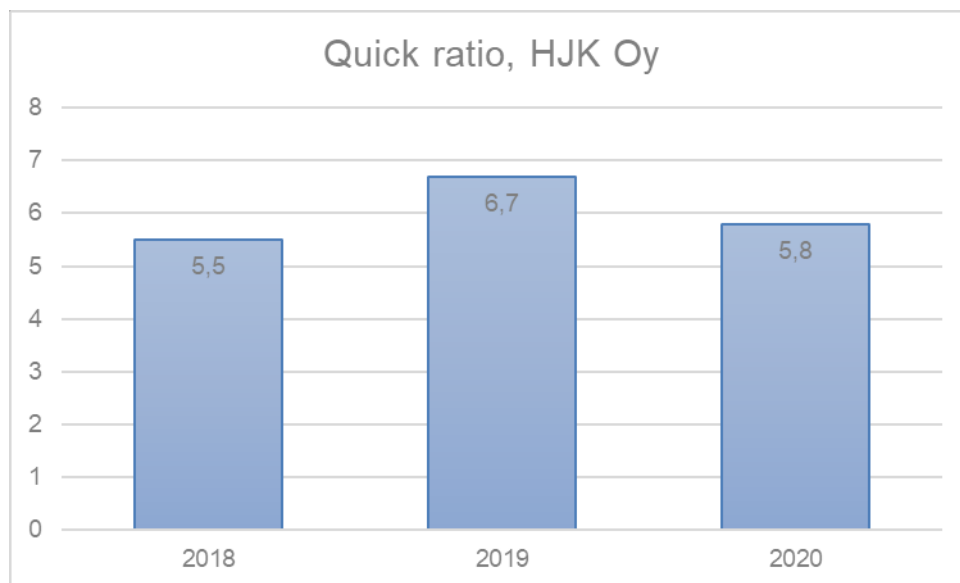
Maksuvalmiudella mitataan yrityksen kykyä suorittaa juoksevista kuluista, kuten palkoista ja ostoista. Mikäli yritys ei suoriudu juoksevista kuluista, se voi ajautua

huonon maksuvalmiutensa vuoksi konkurssiin. Maksuvalmiuden tunnuslukuina käytetään quick ratiota sekä current ratiota. (AlmaTalent n.d.a.)

### 3.3.1 Quick ratio

Quick ratio mittaa yrityksen kykyä selviytyä lyhytaikaisista veloistaan nopeasti rahaksi muutettavilla omaisuuserillä. Sitä voidaan kuvata välittömän maksuvalmiuden suppeampana mittarina. Se kertoo yrityksen kassavalmiudesta ja siitä, onko yrityksen rahoituspuskurit tarpeeksi suuret kattamaan yllättävätkin menot. Luvun ollessa 1, se tarkoittaa, että yrityksen rahoitusomaisuus kattaa täysin lyhytaikaisten velkojen määrän eli velka on hallinnassa. (Salmi 2020, 207.)

Quick ratio = rahoitusomaisuus / lyhytaikainen vieraspääoma- lyhytaikaiset saadut ennakkomaksut



Kuvio 14. HJK Oy:n quick ratio.

Kuviosta 14, voimme päätellä HJK:n quick ration olevan todella vahvalla tasolla. Vuonna 2018 HJK Oy:n quick ratio oli 5,5 ja se nousi seuraavana vuonna tasolle 6,7 ollen todella vahva luku. Vuonna 2020 HJK Oy:n quick ratio oli 5,8,

joten näiden lukujen perusteella voimme todeta, että HJK:lla on erittäin hyvä kyky selviytyä lyhytaikaisista veloistaan nopeasti.

### 3.3.2 Current ratio

Current ratiossa tarkastelujakso on pidempi kuin quick ratiossa. Current ratio mittaa yrityksen maksuvalmiutta ja rahoituspuskuria tilinpäätöshetkellä. Mittari tarkastelee maksuvalmiutta koko nettokäyttöpääoman näkökulmasta.

Tunnusluvun avulla voidaan verrata nopeaksi rahaksi muutettavien erien suhdetta lyhytaikaisiin velkoihin. Hyvää maksuvalmiutta kuvaa mm. kassa-alennusten hyödyntäminen, kun taas heikosta maksuvalmiudesta kertovat maksuhäiriöt, erääntyneet maksut ja viivästyskorot. (Salmi 2020, 208–209.)

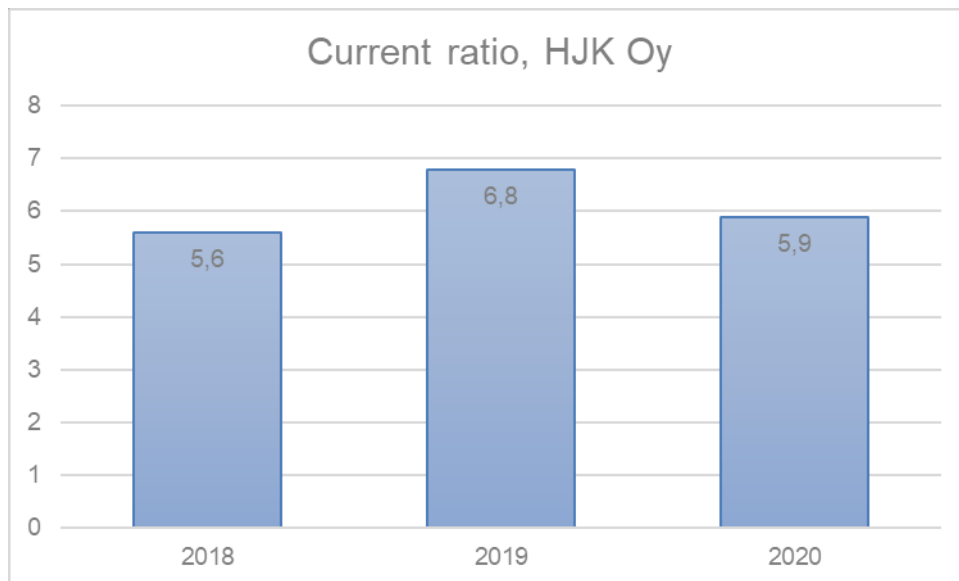
Current ratio = (vaihto-omaisuus + rahoitusomaisuus) / lyhytaikainen vieras pääoma

Ohjelliset arvot;

> 2,0 hyvä

1,0-1,9 tyydyttävä

<1,0 heikko



Kuvio 15. HJK Oy:n current ratio.

Kuviosta 15 näemme, että HJK Oy:n current ratio on myöskin erinomaisella tasolla. HJK Oy:llä ei ole maksuhäiriöongelmia eikä viivästyneitä koronmaksuja, vaan yrityksellä on hyvä maksuvalmius sekä rahoituspuskuri.

### 3.4 Tehokkuus

#### 3.4.1 Liikevaihto/henkilö

Tunnusluvun avulla voidaan vertailla yrityksen henkilöstön tehokkuutta. Yrityksien välistä vertailua henkilöstön tehokkuuden osalta vaikeuttaa se, että yritys saattaa käyttää ulkoistettuja palveluita. (Alma Talent n.d.g.)

Liikevaihto / henkilö = liikevaihto (12 kk) / henkilöstömäärä keskimäärin



Kuvio 16. HJK Oy:n henkilöstön tehokkuus.

HJK:n henkilöstö koostuu pääosin pelaajista ja valmentajista sekä heidän taustahenkilökunnasta. HJK:n henkilöstön tehokkuus vuonna 2018 on ollut n. 107 000. Vuoden 2019 aikana työntekijöiden tehokkuus on kuitenkin laskenut alle sadan tuhannen, vaikka työntekijöiden määrä on sama (43). Työntekijöiden tehokkuuden lasku on jatkunut myös 2020 vuonna. Luku on tippunut yli 20 000, vaikka työntekijöitä oli vain yksi enemmän (44). Vuoden 2020 työntekijöiden tehokkuuden laskun taustalla on mitä luultavammin koronaviruspandemian aiheuttamat haasteet ja työntekijöiden väliaikainen lomautus (Häkkinen 2021). Viime vuoden aikana pelaajat pääsivät harjoittelemaan hyvinkin epäsäännöllisesti ja sarjan aloitusta lykättiin useammalla kuukaudella.

### 3.4.2 Käyttöpääoma

Käyttöpääoma kertoo, kuinka paljon yrityksen juokseva liiketoiminta sitoo pääomaa. Lisäksi käyttöpääoma kertoo siitä, kuinka paljon liiketoiminnan käynnissä pitäminen sitoo pääomaa. Käyttöpääoman hallinta on yksi tärkeimmistä talouden ja johtamisen kysymyksistä. Käyttöpääomaan sitoutuneella pääomalla voidaan mm. maksaa juoksevia menoja, investoida, lyhentää velkoja ja maksaa osinkoja. Käyttöpääoma tarve pitää rahoittaa omalla sekä vieraalla pääomalla, joten mitä vähemmän käyttöpääomaa tarvitaan, sitä



pienemmät ovat pääoman kustannukset, korkeampi pääoman tuottoaste, parempi vakavaraisuus ja maksuvalmius. (Salmi 2020, 214.)

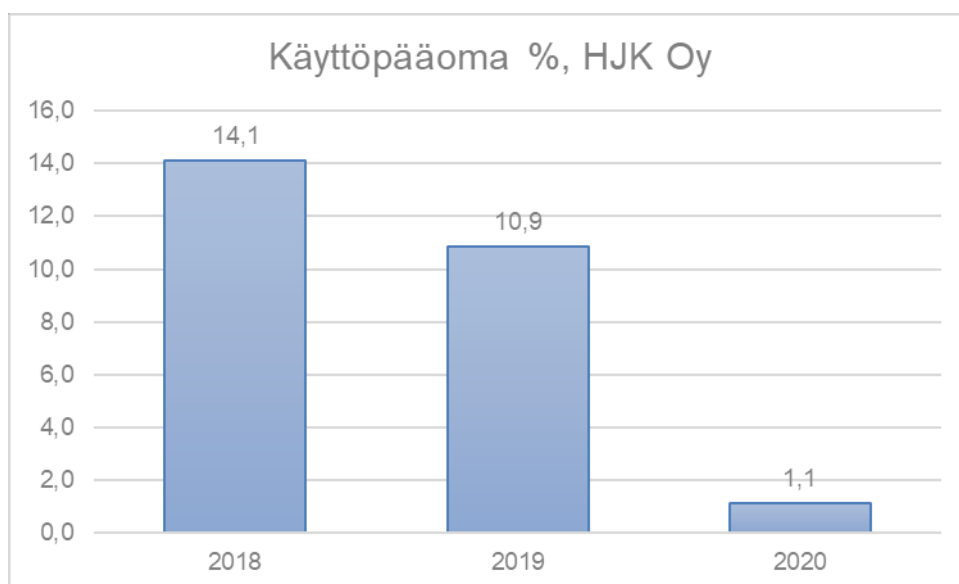
Käyttöpääoma = vaihto-omaisuus + myyntisaamiset + osatuloutuksen saamiset  
- ostovelat - saadut ennakot

Käyttöpääomaprosentti kertoo, kuinka paljon yrityksellä on juoksevan liiketoiminnan sitomaa pääomaa. Luku antaa kuvan siitä yrityksen rahoitustarpeesta, kun liiketoiminnan volyymi muuttuu. (Salmi 2020, 217.)

$\text{Käyttöpääoma -\%} = 100 * \text{käyttöpääoma} / \text{liikevaihto (12kk)}$



Kuvio 17. HJK Oy:n käyttöpääoma.



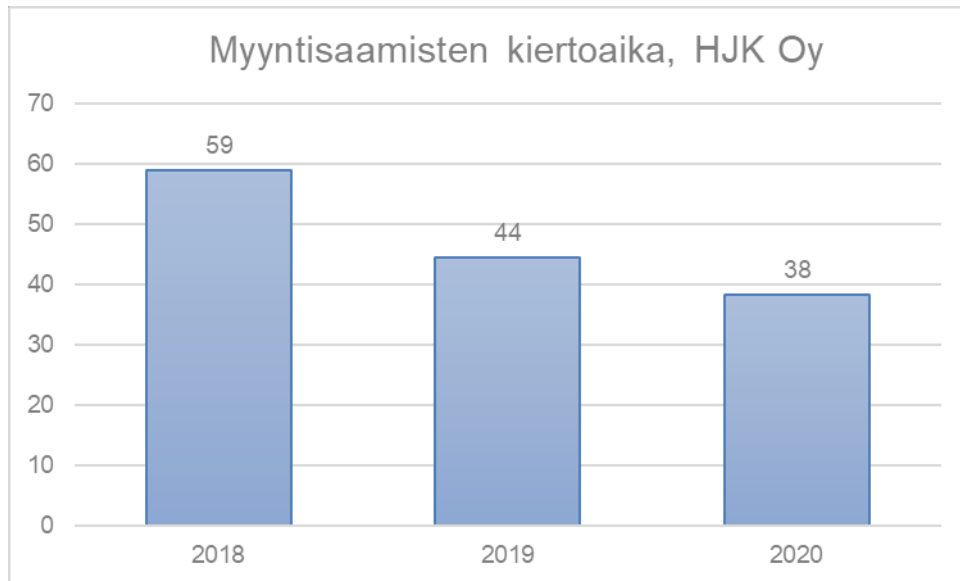
Kuvio 18. HJK Oy:n käyttöpääoma -%.

Kuvio 17. kertoo HJK:n käyttöpääoman suuruuden. HJK:n käyttöpääoma oli vuonna 2018 yli 650 000. Käyttöpääoma laski n. 200 000 vuonna 2019 ja vuonna 2020 HJK:n käyttöpääoma oli vain 36 000. Kuvioista 17. voidaan todeta, että HJK:n käyttöpääomaprocentti vuonna 2018 oli suurin 14,1 prosenttia. Vuonna 2019 käyttöpääomaprocentti laski alle 11 prosentin, ja vuonna 2020 HJK:n käyttöpääomaprocentti oli vain 1,1. Käyttöpääomaprocentin laskuun ovat syynä ostovelkojen suuri kasvu sekä myyntisaamisten merkittävä vähentyminen vuonna 2020 sekä liikevaihdon lasku.

### 3.4.3 Myyntisaamisten kiertoaika

Myyntisaamisten kiertoaika kertoo, kuinka monta päivää kuluu siihen, että myyntisaamiset muuttuvat rahavaroiksi, eli asiakkaille annettavien maksuaikojen pituuden. Myyntisaamisten kiertoaikalla voidaan siis selvittää, miten tehokasta yrityksen perintä on ja miten pitkiä maksuaikoja yritys tarjoaa asiakkailleen. Myyntisaamiset sitovat pääomaa, joten kiertoaikojen lyhentyessä yrityksen kassaan vapautuu pääomaa ja yrityksen maksuvalmius paranee. (Salmi 2020, 220.)

Myyntisaamisten kiertoaika (päivää) =  $365 * \text{myyntisaamiset} / \text{liikevaihto (12 kk)}$



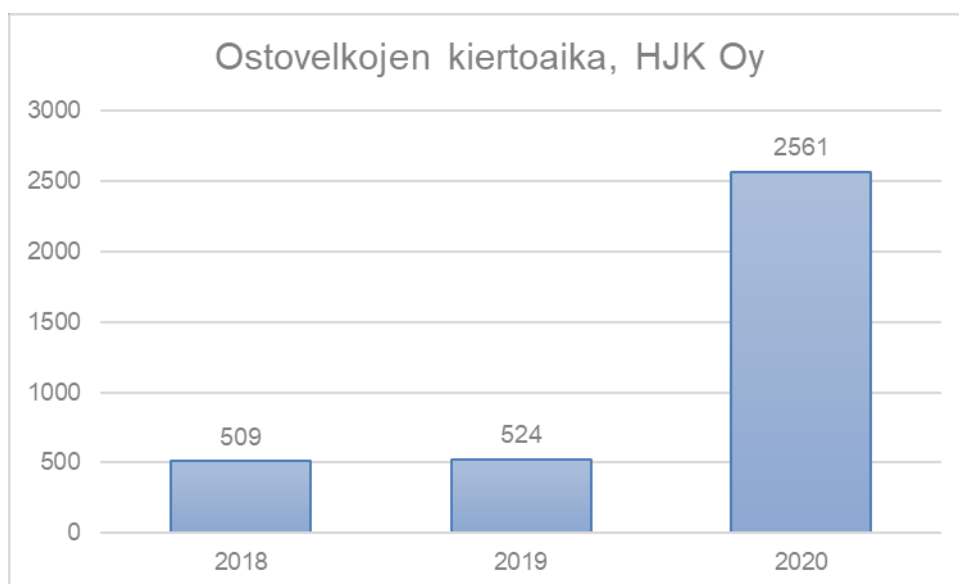
Kuvio 19. HJK Oy:n myyntisaamisten kiertoaika.

Vuosien 2018 ja 2020 välillä HJK:n myyntisaamisten kiertoaika on vähentynyt 21 päivällä. Tämä on positiivista, sillä yrityksen maksujen perintä on tehostunut ja maksuaikojen tarjonta lyhentynyt.

#### 3.4.4 Ostovelkojen kiertoaika

Ostovelkojen kiertoaika kertoo, kuinka kauan yritys on tarvinnut maksuaikaa ostovelkojensa maksuun. Ostovelkojen kiertoajan pidentyessä, yrityksen maksuvalmius on heikentynyt ja erityisen pitkä maksuaika voi viitata maksuvaikeuksiin. Ostovelkojen ja myyntisaamisten kiertoaikojen tulisi olla suhteessa toisiinsa. Mikäli ostovelkojen kiertoaika on huomattavasti pidempi kuin myyntisaamisten, yritys saa toimittajiltaan rahoitusta pidemmäksi aikaa kuin se antaa maksuaikaa omille asiakkailleen. (Salmi 2020, 222.)

Ostovelkojen kiertoaika (päivää) =  $365 * \text{ostovelat} / \text{aine- ja tarvikeostot (12 kk)}$



Kuvio 20. HJK Oy:n ostovelkojen kiertoaika.

Ostovelkojen kiertoaika on kasvanut yli 2000 päivällä vuodesta 2019. Kasvun taustalla ovat ostovelkojen merkittävä kasvu sekä ostojen pienentyminen lähes 30 prosentilla.

#### 4 Lyhyt katsaus Veikkausliigan talouteen

Veikkausliigan suurin huolenaihe on talous. Veikkausliigalla eikä Suomen Palloliitolla ole ollut tarvittavia taloudellisia resursseja tukea seuroja. Sponsorirahat ovat ohjautuneet lähivuosina Suomessa muihin lajeihin ja vain harvat suomalaiset seurat ovat pärjänneet rahoittajiensa avulla. Suomessa jalkapallo on suosituin laji harrastusmäärissä, mutta jääkiekon vankka asema ja sen tuoma kansainvälinen menestys on sysännyt jalkapalloa ja sen tuomaa intoa syrjään. Yksi selkeä syy tähän on se, että Suomi ei ole menestynyt jalkapallossa samalla tavalla kuin jääkiekossa. Toinen selittävä syy löytyy yksilötasolta. Jääkiekossa huipputasolla pelaavia suomalaisia on useita, kun taas jalkapalloilijoita nousee maailmalle harvaksen. Suomalainen jalkapallo on kuitenkin saanut positiivisen käänteen muutaman vuoden sisällä. Yksi positiivisen käänteen tekijöistä on kauan odotettu Suomen maajoukkueen eli Huuhkajien menestys. Huuhkajat tekivät historiaa vuonna 2019, kun joukkue pelasi hienosti Euroopan mestaruus karsinnoissa ja eteni aina

lopputurnaukseen saakka. Tämä suoritus synnytti niin sanotun ”jalkapallo-buumin”, millä tarkoitetaan ihmisten kasvanutta intoa jalkapalloa kohtaa. Huuhkajien menestys on heijastunut myös Veikkausliigaan, mikä kiinnostaa ihmisiä yhä enemmän. Veikkausliigan jakovara saatiin kasvatettua vuoden 2019 lopussa jo 1–2 miljoonaan euroon. Lisäksi vuoden 2019 lopussa Veikkausliiga tiedotti solmineensa kaksi uutta kansainvälistä sponsorisopimusta. Samaan aikaan tiedotettiin mediasopimuksen jatkosta Sanoman kanssa aina vuoteen 2022 asti. Pelkästään nämä uudet sopimukset merkitsivät sitä, että liigajoukkueiden saama tuki kasvoi kaudelle 2021 lähtiessä 300 000 euroon joukkuetta kohden. (Alavuotunki 2019.)

Veikkausliiga eli suomalaisen jalkapalloilun miesten pääsarja koostuu 12 joukkueesta. Neljä parhaiten sijoittunutta joukkuetta pääsee seuraavalla kaudella kilpailemaan eurosarjapaikoista. Veikkausliigan mestari ansaitsee Euroopan jalkapalloliitolta UEFA:ltä yli 200 000 euron bonuksen ja kuittaa itselleen paikan Mestarien liigan karsintakierrokselta. Pelkkä osallistuminen karsintaan tuo joukkueelle vielä 300 000 euron bonukset. Sijoille 2-4 päässeet joukkueet pääsevät Eurooppa-liigan sekä Konferenssiliigan karsintakierroksille, mistä jokainen joukkue kuittaa itselleen 200 000 euron tulot. Mitä pidemmälle seurat etenevät karsinnoissa, sitä suuremmiksi bonukset muuttuvat. Kansainvälisiin liigoihin pääsy toisi seuralle jättipotin. (Sundelin 2016.) Esimerkkinä Kuopion Palloseura (KuPS), joka voitti Veikkausliigan kaudella 2020, eteni europeleihin ja pääsi aina toiselle kierrokselle asti. Tästä suorituksesta KuPS kuittasi itselleen n. 800 000 euron potin. (Vuorio 2020).

Vuonna 2020 kuusi Veikkausliigan seuraa ylsi positiiviseen tulokseen. Tämä on pienimuotoinen yllätys, sillä vuosi 2020 oli erittäin hankala vaikean koronaviruspandemian vallitessa, mutta esimerkiksi HJK Oy:n tilinpäätöstä katsottaessa selkeni, että HJK Oy on saanut konsernin avustusta vuonna 2019 ja 2020, joka nosti HJK Oy:n tilikauden tuloksen positiivisen puolelle. Avustukset saatiin vuoden 2019 alisuorittamisen sekä koronaviruspandemian aiheuttamien talousvaikeuksien vuoksi. HJK:n konserniin kuuluvat HJK Oy:n lisäksi HSM Oy eli HJK Stadion Management sekä Helsinki Cup Oy. Vuonna

2020 HJK konsernille maksettiin rajoituksista johtuneista tulonmenetyksistä takaisin lähes puoli miljoonaa euroa. Takaisinmaksu tapahtui UEFA:n, Palloliiton, OKM:n ja EM:n tukina (HJK 2021a).

Taulukko 3. Veikkausliiga seurojen budjetit, tavoitteet & tilikauden tulos vuonna 2020 (Hirvonen 2021).

Seura	Pelaajabudjetti (milj. €)	Tavoite	Tulos 2020 (€)
HJK	1,7	Mestaruus	+ 45 000
SJK	0,9	TOP 3	Tilinpäätös ei valmis
KuPS	0,8	Sijat 1-3	- 195 000
FC Honka	0,76	Sijat 1-3	+/- 0
FC Inter	0,67	Sijat 1-6 + europaikka	Tilinpäätös ei valmis
Ilves	0,65	Euroopan kentät	+ 41 000
IFK Mariehamn	0,56	Haastaa europaikoista	- 104 050
FC Lahti	0,52	TOP 3	+ 39 562
FC Haka	0,45	TOP 6	+ 40 000
AC Oulu	0,405	TOP 6	+ 7 300
FC KTP	0,4	Sijat 8-10	+ 27 000
HIFK	0,4	Parempi kuin viime kaudella	- 700 000

Yllä olevaan taulukkoon 3 on kerätty veikkausliiga joukkueiden pelaajabudjetit, tavoitteet sekä edellisen kauden liiketulos. Pelaajabudjetti saraketta katsoessa,

HJK:lla on selkeä ylivoima, sillä joukkueella on miltei kaksinkertainen pelaajabudjetti seuraavana taulukossa olevaan SJK:hon. Ero viimeisimpänä olevaan HIFK:hon on 1,3 miljoonaa euroa. Samalla kun HJK teki 45 000 euron liiketuloksen, HIFK:n vastaava oli 700 000 euroa miinuksella. Täysin verrannollisia joukkueet eivät tietenkään ole, sillä HJK on mukana europeleissä, HIFK ei. Tämä kuitenkin kuvastaa joukkueen menestyksen tärkeyttä sekä europelien vaikutusta suoraan joukkueen talouteen. Vaikka KuPS teki edellisellä kaudella ison potin etenemällä pitkälle europeleissä, se ei silti auttanut nostamaan KuPS:n taloudellista tilannetta plussalle koronan sävyttämältä kaudelta vaan joukkue teki Veikkausliigan toiseksi suurimmat tappiot (-195 000 euroa).

## 5 Haastattelu HJK:n talouspuolelta

Mitä tahansa yritystä tutkiessa on hyvä etsiä henkilö yrityksen sisältä, ketä voi haastatella yritystä koskevista asioista. Haastattelu on ainutlaatuinen mahdollisuus ja tiedonkeruumenetelmä tutkimusta tehdessä. Haastattelussa aineistoa voidaan kerätä ja säädellä joustavasti. Yksi haastattelun tärkeimmistä tavoitteista on syventää saatavia tietoja. Haastattelumuotoja on useita. Niitä erotellaan usein haastattelun struktuurisuuden sekä muodollisuuden kannalta. Strukturoitu haastattelu on hyvin yksityiskohtainen. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset esitetään järjestyksessä ja niiden muoto on täysin ennalta määrätty. Teemahaastattelu on niin sanottu välimuoto, jolle tyypillistä on, että haastattelun aihepiirit eli teemat ovat haastateltavan tiedossa. Teemahaastattelussa kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa eikä järjestystä. Haastattelun vapain muoto on avoin haastattelu, jossa haastattelija selvittelee haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan kuin ne tulevat aidosti vastaan haastateltaessa. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2016.)

### 5.1 Taustatietoa

HJK:sta sekä muista urheiluseuroista on hyvin vähän kirjallisuutta saatavilla. Varsinkin kirjallisuutta, mikä sisältäisi urheiluseurojen taloustilannetta ja

talouden haasteita. Oma työni perustuu HJK:n tilinpäätöksen kautta saatavaan informaatioon sekä artikkeleihin, mitkä olen löytänyt internetin avulla.

Saadakseni työhöni laajuutta ja enemmän konkreettista tietoa yrityksestä, otin yhteyttä HJK:n talous- ja hallintopäällikköön, Petra Häkkiseen. Lähetin hänelle haastattelun teemakysymyksiä sähköpostitse ja tein suostumuslomakkeen, jotta pystyn hyödyntämään häneltä saatuja tietoja opinnäytetyössäni. Haastattelulta toivoin saavani lisäinformaatiota HJK:n tilinpäätökseen liittyen, koronapandemian luomiin haasteisiin ja HJK:n toimenpiteisiin pandemiaan liittyen sekä kartoittaa HJK:n talouden tulevaisuutta.

## 5.2 HJK:n taloudellinen tilanne

Ensimmäinen kysymykseni (Liite 3.) liittyi HJK:n tilinpäätökseen ja sen perusteella tekemääni tunnuslukuanalyysiin. Häkkisen mukaan HJK:n tase on erittäin terveellä pohjalla, mikä tukee myös oman tunnuslukuanalyysini avulla saatuja lukuja. HJK:n vahvan taseen taustalla on monta tekijää. HJK:ssa talouden suunnittelu tehdään usean vuoden syklillä ja investoidaan tulevaisuuteen. HJK:ssa ei mietitä yhden heikon kauden vaikutuksia vaan toimintamalli on suunniteltu pitkälle ajanjaksolle. Lisäksi HJK on yksi harvoista suomalaisista seuroista, joka saa tasaisesti kaupattua pelaajiaan ulkomaisiin sarjoihin. Lähes jokaisesta kaupatusta pelaajasta HJK saa korvauksen, mikä on tärkeä osa HJK:n rahoitusta ja talouden hyvinvointia. HJK:n liikevaihto sisältää pelaajakaupat ja vuoden 2020 liikevaihdon tippumisen osasyynä olivat myös pelaajakauppojen puuttuminen koronapandemian vuoksi. Häkkinen myös mainitsee, että HJK on tehnyt yhdeksän vuotta putkeen positiivisen tuloksen, mikä on erittäin harvinaista suomalaisille urheiluseuroille. Tämän taustalla on useita tekijöitä, kuten HJK:n sisaryhtiön Stadium Managementin jalkapallon ulkopuolinen toiminta sekä HJK:n urheilullinen menestys kotimaan sekä Euroopan kentillä. Kuten työssäni aikaisemmin mainittiin, europelien merkitys on seuroille suuri. Sen vaikutus HJK:n liikevaihtoon vuosien varrella on noin miljoonan euron verran.



### 5.3 Koronaviruspandemian vaikutukset ja HJK:n reagointi tilanteeseen

Koronavirus lähti liikkeelle vuonna 2020 ja levisi ympäri maailmaa hyvin nopeasti. Tilanne riistäytyi käsistä, kun kukaan ei tiennyt viruksesta juuri mitään ja sen leviämisen estämiseen etsittiin useita eri keinoja, mutta mikään ei tuntunut toimivan. Suomen valtio reagoi virukseen mm. asettamalla liikkumisrajoituksia, jotka myöhemmin syntyivät totaaliseen ”lockdown”-vaiheeseen. Tämä oletetusti vaikutti HJK:n toimintaan kuten myös lukemattomien muiden yritysten toimintaan.

Toinen kysymykseni (Liite 3.) Häkkiselle koski HJK:n reagointia ja toimenpiteitä koronaviruspandemiaan sekä sen vaikutuksista yrityksen talouteen. Keväällä 2020 HJK oli tilanteessa, mikä oli uusi kaikille ja ratkaisuja täytyi tehdä. Valtion asettaman ”lockdownin” vuoksi myös HJK ja sen henkilökunta joutui venymään pakon edessä. Häkkinen kertoo, että koko konsernin täytyi tehdä vähennyksiä. HJK:n täytyi lomauttaa koko henkilökunta pelaajat mukaan lukien. Valtion asettamat kokoontumisrajoitukset vaikuttivat pelaajien harjoitteluun hyvinkin suuresti. Aluksi pelaajat määrättiin harjoittelemaan itsenäisesti annetun ohjelman mukaisesti ja rajoitusten kevennyttyä joukkue sai harjoitella pienryhmissä. Vasta huhtikuun- ja toukokuun paikkeilla joukkue pääsi ensimmäistä kertaa yhdessä harjoittelemaan. HJK:lla oli kuitenkin omat haasteensa pelaajapalkkojen suuruuden vuoksi ja pelaajien palkatta jättäminen ei aluksi ollut vaihtoehto. Suomessa urheilijat eivät kuulu mihinkään liittoon, joten he eivät ole oikeutettuja muihin tukiin, kuin Kelan myöntämään avustukseen. Pitkien neuvotteluiden jälkeen pelaajat suostuivat väliaikaiseen palkan alennukseen ja näin ollen HJK kykeni selviytymään palkoistaan.

Valtion asettamien rajoitusten vuoksi HJK:lta loppui kaikki tulovirrat. Sarjan alkua jouduttiin lykkäämään, sillä ottelutapahtumia ei saanut järjestää. Tämä johti lipputulojen menetyksiin ja näin ollen yrityksen liiketulokseen. HJK kuitenkin sai usealta eri taholta tukea, kuten Business Finlandin ja Valtionkonttorin myöntämän avustuksen. Näiden avustusten ja HJK:n vahvan taseen vuoksi, HJK kykeni selviytymisen lisäksi suunnittelemaan tulevaisuutta

eikä henkilöstöä jouduttu vähentämään. Valtionkonttorin myöntämä tuki auttoi katsojien poissaollessa, kun lipputulot ei saatu, mutta menot säilyivät ennallaan. HJK onnistui säilyttämään kaikki kumppanuudet, vaikka ottelutapahtumia ei järjestetty eivätkä sopimusten ehdot näin ollen toteutuneet. Häkkisen mukaan yhteenvetona koronatilanteesta voidaan sanoa, että HJK selvisi koronasta kuivin jaloin, tappiota tuli, mutta tukien merkitys oli suuri.

#### 5.4 Toiminnan muutokset & talouden tulevaisuus

Kuten moni muukin varmasti miettii, koska tilanne palaa normaaliksi vai onko se muuttunut pysyvästi? Halusin tiedustella haastattelussani HJK:n toiminnassa tapahtuneita muutoksia, niiden pysyvyyttä ja talouden tulevaisuudennäkymiä. Kysymykset kolme ja neljä (Liite 3.) koskivat koronan jälkeistä elämää, mahdollisia toiminnan muutoksia sekä talouden tulevaisuutta. Häkkinen myöntää tosiasian, että kukaan ei osaa sanoa varmasti koska koronavirus poistuu vai poistuuko se ollenkaan. Meidän täytyy vain oppia elämään sen kanssa. Häkkinen myös mainitsee, että koronan aiheuttamista huolista ja tappiosta huolimatta, sillä oli myös positiivisia vaikutuksia HJK:n toimintaan. HJK otti käyttöönsä uuden lipunmyyntijärjestelmän, jossa tarkoituksena on saada katsojille liput ennakkoon digitaalisessa versiossa vanhan paperiversion sijasta. HJK:lla on aikaisemmin ollut käytössä lipunmyyntijärjestelmä, joka on pakottanut ihmiset lippuluukuille. Lippujen digitalisointi on vähentänyt jonoja ja kanssakäymisiä lippuluukuilla ja helpottanut ottelutapahtumien järjestelyitä. Lippujen digitalisointi on maailmalla ollut yleinen tapa, ja nyt sitä pyritään opettamaan ihmisille myös kotimaan sarjassa. Toinen positiivinen asia HJK:n näkökulmasta on kokousten järjestäminen verkossa, mikä on helpottanut henkilökunnan kiirettä. Häkkisen mukaan HJK:n toiminta on kehittynyt koronapandemian aikana 1,5 vuodessa saman verran, minkä se olisi kehittynyt 10 vuodessa ilman pandemiaa.

HJK:n talouden tulevaisuus on hyvissä ajoissa mietittyä, kuten jo aikaisemmin mainittiin talouden suunnittelu, tehdään usean vuoden syklillä ja samalla investoidaan tulevaisuuteen. Häkkisen mukaan on erittäin haasteellista saada

suomifutiksesta liiketoiminnallisesti järkevää, mutta HJK:n menestys kotimaassa ja pääsy Euroopan kentille ovat olleet ratkaiseva osa prosessia. HJK:n pääsy uuden Conference- liigan lohkovaiheeseen on taloudellisesti merkittävä. Se tuo HJK:lle merkittävän summan rahaa ja Häkkisen mukaan se luo HJK:lle selkänöjää ja nyt on loistava mahdollisuus investoida tulevaisuuteen ja varautua taloudellisesti heikompaan vuoteen. Hankalan taloudellisen vuoden jälkeen HJK:ssa on tällä kaudella panostettu joukkueeseen ja Suomen Cup:iin, jolla on iso merkitys, sillä Suomen Cup:in mestarilla on lyhyempi kaava päästä Europeleihin. Tällä haetaan jatkuvuutta HJK:n eurotaipaleelle ja näin ollen investoidaan tulevaisuuteen. Lopuksi Häkkinen toteaa, että koko tapahtuma-alan tulisi miettiä toimintamallejaan ja varautua pandemian kaltaisiin tilanteisiin, sillä bisnes on tapahtuma-alalla niin herkkää.

## **6 Johtopäätökset**

Lähtiessäni tekemään tätä työtä halusin saada selville, millaisella tasolla HJK Oy:n talous todellisuudessa on. Kuten Häkkinen mainitsi haastattelussa, suomalaisesta jalkapalloilusta on todella vaikeaa tehdä taloudellisesti kannattavaa. HJK Oy:n tekemä tulos on poikkeuksellista, mutta johtuu pääosin siitä, että seura on hyvin johdettu ja joukkue on peliesityksillään luonut tilikausille hyvän pohjan.

Tunnuslukuanalyysini avulla lähdin selvittämään HJK Oy:n taloudellisia tunnuslukuja vuosien 2018–2020 aikana. Analyysin perusteella vuosi 2018 oli HJK Oy:lle erinomainen. Vuodet 2019 ja 2020 ovat sen sijaan olleet erittäin haasteellisia. Vuonna 2018 HJK Oy kykeni toiminnallaan tekemään positiivisen liiketuloksen, mikä johtui joukkueen hienosta menestyksestä Veikkausliigassa ja europelipaikasta, joka varmistettiin kaudella 2017. Vuonna 2019 seuran peliesitykset jäivät vaisuksi ja joukkue sijoittui vasta viidenneksi Veikkausliigassa. Huonon sijoituksen vuoksi HJK Oy ei hyötynyt palkintorahoista ja liiketulos laski negatiivisen puolelle. Koronaviruspandemia ja heikko edellinen kausi heikensivät HJK Oy:n vuotta 2020. Yrityksen kulut säilyivät ennallaan eikä tuottoja ei saatu, sillä koronaviruspandemian vuoksi

asetetut rajoitteet vaikuttivat ottelutapahtumien järjestämiseen ja pelaajamarkkinoilla oli hiljaista muiden seurojen kärsiessä samoista talousvaikeuksista. Yritys sai kuitenkin lukuisia avustuksia, joiden avulla tilikauden kokonaistulos ylsi positiivisen puolelle. Kaiken kaikkiaan HJK Oy sai avustuksia konsernin lisäksi muun muassa Business Finlandilta sekä Valtionkonttorilta. Avustukset myönnettiin HJK Oy:lle lähinnä koronaviruspandemian aiheuttamien taloudellisten tappioiden kattamiseksi. Yrityksen omavaraisuusaste ja maksuvalmius oli hyvä koko tarkastelujaksolla, joten yrityksen taseen voidaan sanoa olevan todella terveellä pohjalla. HJK Oy:n toimintastrategia perustuu pitkäaikaiseen toimintaan, ja yrityksen tase on vahva kestääkseen myös heikompien kausien vaikutuksia. Näyttäisi siltä, että jalkapalloseurojen taloudellinen tilanne on riippuvainen pelimenestyksestä, niin kotimaassa kuin ulkomaillakin. Veikkausliiga ja siellä menestyminen auttaa seuroja taloudellisesti ja avaa seuroille ovet Eurooppaan, mistä seurat hyötyvät menestyksen myötä taloudellisesti. Pelaajakaupat ovat myös suuri osa seurojen taloutta ja niissä liikkuukin huomattavia summia.

Toinen asia mitä lähdin työssäni selvittämään oli koronaviruspandemian mahdolliset vaikutukset HJK:n toimintaan sekä HJK:n tulevaisuudennäkymät. HJK joutui uudessa tilanteessa reagoimaan nopeasti, sillä valtion asettamien koronavirusrajoitusten myötä HJK:lta loppuivat useat tulovirrat. Seuran liiketulokseen sisältyvät lipputulot, joita ottelutapahtumien puuttuessa ei saatu ollenkaan. Pelaajien harjoittelu ja kaikki toiminta jouduttiin suorittamaan erittäin merkittävien ja vaativien rajoitusten alaisina, mikä vaati organisaatiolta täysin uudenlaisia ja merkittäviä lisäponnisteluja koko vuoden ajan. Kokoontumisrajoitukset määrittivät myös yleisömäärät ja käytännön järjestelyt ottelutapahtumissa. Kuten haastattelussa kävi ilmi HJK joutui tekemään lomautuksia ja pelaajien palkkoja jouduttiin väliaikaisesti alentamaan. HJK onnistui säilyttämään kaupalliset kumppaninsa. HJK:n toiminnan muutokset ja lippumyynnin digitalisoituminen oli loistava askel kohti tulevaisuutta ja helpottaa huomattavasti ottelutapahtumien järjestämistä ja antaa ihmisille turvallisemman tunteen saapua paikalle, kun he ovat pystyneet hankkimaan liput jo ennakoon. HJK:lla on selkeä strategia tulevaisuutta varten ja on hienoa, että HJK:ssa

investoidaan tulevaisuuteen ja mietitään rahoitusta yhtä kautta pidemmälle. On hyvin tavanomaista, että seura, joka tekee hyvän tuloksen kaudella, haluaa investoida kaiken korkean standardin pelaajiin, mutta on tärkeää miettiä myös muita kuluja ja tulevaisuutta. HJK:lla on monia kehityshankkeita meneillään, joilla se pyrkii varmistamaan seuran menestymisen myös tulevaisuudessa.

Haastattelu oli mielestäni erittäin onnistunut, ja se auttoi ymmärtämään paremmin HJK:ta seurana, sen toimintamalleja sekä taloudellisesta tilannetta. Tein haastattelun puhelimitse, sillä tapaaminen kasvokkain oli hankalaa järjestää. Haastattelussa sain todella hyviä vastauksia kysymyksiini, ja vastaukset HJK:n taloudelliseen tilanteeseen liittyen vahvistivat omat tunnuslukulaskelmani. HJK:n suppean tilinpäätöksen vuoksi olin hankalan paikan edessä, sillä en tiennyt mihin, esimerkiksi HJK:n suorittamat pelaajakaupat ja niistä saatavat korvaukset on sijoitettu, mutta haastattelun avulla sain paljon yksityiskohtaisempaa informaatiota.

Henkilökohtaisesti toivon, että suomalainen jalkapallokulttuuri jatkaa nousuaan ja ihmiset osoittaisivat mielenkiintonsa tulella paikan päälle katsomaan otteluita. Kasvattamalla lipputuloja yhä useammalla suomalaisella jalkapalloseuralla voisi olla mahdollisuus päästä taloudellisten vaikeuksien yli. Toki tähän vaadittaisiin myös useita rahoittajia, mutta lipputulojen kasvattaminen olisi iso askel. Sillä tavoin voitaisiin nähdä Suomessa myös jatkossa entistäkin laadukkaampaa jalkapalloa.

## Lähteet

Ainoa mittari 2020. Yleisömäärä kertoo kaiken.

<https://ainoamittari.wordpress.com/2020/11/11/jalkapallon-yleisomaarat-2020/>.  
Luettu 5.9.2021.

Alavuotunki, Jaakko 2019. Veikkausliigan talouskasvu sataa seurojen laariin.

<https://www.kansanuutiset.fi/artikkeli/4185497-veikkausliigan-taloukasvu-sataa-seurojen-laariin>. Luettu 6.9.2021.

Alma Talent n.d.a. Tunnuslukuopas.

<https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas>. Luettu 1.5.2021.

Alma Talent n.d.b. Liiketulos & liiketulos -%.

<https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/liiketulos-ja-liiketulos-prosentti>. Luettu 5.5.2021.

Alma Talent n.d.c. Käyttökate -%.

<https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/kayttokate-prosentti>. Luettu 5.5.2021.

Alma Talent n.d.d. Nettotulos & nettotulos -%.

<https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/nettotulos-ja-nettotulos-prosentti>. Luettu 5.5.2021.

Alma Talent n.d.e. Rahoitustulos & rahoitustulos -%.

<https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/rahoitustulos-ja-rahoitustulos-prosentti>. Luettu 6.5.2021.

Alma Talent n.d.f. Oman pääoman tuotto -% (ROE).

<https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/oman-paaoman-tuotto-prosentti-roe>. Luettu 6.5.2021.

Alma Talent n.d.g. Liikevaihto / henkilö.

<https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/tehokkuus/liikevaihto-henkilo>. Luettu 10.5.2021.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2016. Tutki ja kirjoita. 21., uudistettu painos. Tammi, Porvoo.

Hirvonen, Juho 2021. Setelit pöytään! Tässä veikkausliigaseurojen

pelaajabudjetit ja tavoitteet alkavalle kaudelle – HJK kestää vertailun jääkiekon liigaan. <https://www.suomifutis.com/2021/04/veikkausliiga-pelaajabudjetit-2021-tavoitteet-talous/>. Luettu 1.6.2021.

HJK 2021a. HJK:n toiminta tuo yhteiskunnalle vuosittain 35,9 M€ hyödyn.  
<https://www.hjk.fi/artikkelit/miehet/hjkn-toiminta-tuo-yhteiskunnalle-vuosittain-359-me-hyodyn/>. Luettu 12.9.2021.

HJK 2021b. HJK:n tilinpäätökset julkaistu.  
<https://www.hjk.fi/artikkelit/miehet/hjkn-tilinpaatokset-julkaistu/>. Luettu 3.5.2021.

HJK n.d. Helsingin jalkapallokubi. <https://www.hjk.fi/seura/>. Luettu 16.4.2021.

Häkkinen, Petra 2020. Talous- ja hallintopäällikkö. HJK, Helsinki. Haastattelu 27.9.2021.

Salmi, Ilari. 2020. Mitä tilinpäätös kertoo? 10., uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Sundelin, Saku-Pekka 2016. Puolen miljoonan ottelu- Veikkausliigan päätöskierroksella on pelissä myös jättipotti rahaa.  
<https://www.is.fi/veikkausliiga/art-2000001936776.html>. Luettu 4.9.2021.

Tomperi, Soile 2020. Käytännön kirjanpito. 28., uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Veikkausliiga n.d. Esittely. <http://www.veikkausliiga.com/veikkausliiga/esittely>. Luettu 16.4.2021.

Vuorio, Jukka 2020. Veikkausliiga 2020: Taloushuolet painavat seuroja, osa saa euroja Euroopasta. <https://seura.fi/ilmiot/urheilu/veikkausliiga-2020-taloushuolet-painavat-seuroja-osa-saa-euroja-euroopasta/>. Luettu 6.9.2021.

## Oikaistu tuloslaskelma, HJK Oy 2018-2020

Taulukko 1. HJK Oy:n oikaistu tuloslaskelma.

OIKAISTU TULOSLASKELMA	2018	2019	2020
<b>Liikevaihto</b>	<b>4 605 645</b>	<b>4 160 309</b>	<b>3 195 724</b>
Liikevaihdon muut tuotot	26 536	45 546	468 483
<b>Liiketoiminnan muut tuotot</b>			
<b>yhteensä</b>	<b>4 632 181</b>	<b>4 205 855</b>	<b>3 664 207</b>
Aine- ja tarvikekäyttö	-55 946	-47 787	-39 718
Ulkopuoliset palvelut	-1 442 808	-1 441 741	-1 062 635
Henkilöstökulut	-2 577 509	-2 642 262	-2 732 679
Liiketoiminnan muut kulut	-287 275	-337 295	-162 122
<b>Käyttökate</b>	<b>268 643</b>	<b>-263 229</b>	<b>-332 947</b>
Poistot	-90 383	-70 820	-83 961
<b>Liiketulos</b>	<b>178 260</b>	<b>-334 048</b>	<b>-416 908</b>
Rahoitustuotot- ja kulut	36 752	43 186	62 673
<b>Nettotulos</b>	<b>215 012</b>	<b>-290 862</b>	<b>-354 235</b>
Satunnaiset kulut	-55 633	-1 491	0
Konserniavustus	0	350 000	400 000
<b>Kokonaistulos</b>	<b>159 379</b>	<b>57 647</b>	<b>45 765</b>
Muut tulokset oikaisut	0	0	0
<b>TILIKAUDEN VOITTO/TAPPIO</b>	<b>159 379</b>	<b>57 647</b>	<b>45 765</b>



**Oikaistu tase, HJK Oy 2018-2020**

Taulukko 2. HJK Oy:n oikaistu tase.

<b>VASTAAVAA</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Pysyvät vastaavat</b>			
Yhteensä taseessa	1 351 629	1 453 059	1 407 752
Leasingvastuukanta	40 605	19 869	18 534
Pysyvät vastaavat yhteensä	1 392 233	1 472 928	1 426 286
<b>Vaihtuvat vastaavat</b>			
Vaihto-omaisuus yhteensä	46 725	54 602	56 025
Rahoitusomaisuus yhteensä	3 266 385	3 029 728	3 275 286
<b>VASTAAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>4 705 343</b>	<b>4 557 258</b>	<b>4 757 596</b>
<b>VASTATTAVAA</b>			
<b>OMA PÄÄOMA</b>			
Omapääoma yhteensä	3 952 466	4 010 113	4 055 878
Tilinp.sierrojen kertymä	0	0	0
Oikaistu oma pääoma			
yhteensä	3 952 466	4 010 113	4 055 878
<b>VIERAS PÄÄOMA</b>			
Pitkäaikainen vieras pääoma			
yhteensä taseessa	59 400	29 700	66 667
Pakolliset varaukset	0	0	0
Leasingvastuukanta	40 605	19 869	18 534
Pitkäaikainen vieras pääoma			
yhteensä	100 005	49 569	85 201
Lyhytaikainen vieraspääoma			
yhteensä	652 872	497 576	616 517
Vieras pääoma yhteensä	752 877	547 145	701 718
<b>VASTATTAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>4 705 343</b>	<b>4 557 258</b>	<b>4 757 596</b>

## Haastattelukysymykset

Haastattelu 28.9.2021

Häkkinen, Petra. Talous- ja hallintopäällikkö, HJK.

1. Millainen on mielestäsi HJK:n taloudellinen tilanne?
2. Miten HJK:ssa reagoitiin pandemiaan ja miten pandemia vaikutti talouteen?
3. Miten tästä päästään eteenpäin, muuttuuko toiminta pysyvästi?
4. Mitkä ovat HJK:n talouden tulevaisuudennäkymät?

## Haastattelun suostumuslomake

Haastattelun suostumuslomake

### Suostumuslomake 28.9.2021

Suostumus haastatteluun, jonka tarkoituksena on kerätä aineistoa HJK Oy:n taloudesta, koronapandemian tuomista haasteista ja tulevaisuudennäkymistä.

Olen saanut sähköisesti pyynnön haastattelusta opinnäytetyötä varten koskien HJK Oy:n taloutta. Tiedän, että haastattelun tavoitteena on edistää opinnäytetyön tekemistä ja antaa laajempaa kuvaa HJK Oy:n taloudellisesta tilanteesta.

Minulla on ollut mahdollisuus tarkentavien kysymysten esittämiseen koskien haastattelua sekä opinnäytetyötä. Olen myös ymmärtänyt mahdollisuuteni keskeyttää osallistumiseni ja evätä tietojen julkistamisen opinnäytetyössä. Tietojani käsitellään luottamuksellisesti henkilötietolain puitteissa sekä hyvän tieteellisen käytännön perustein. Tietoni esitetään opinnäytetyössä;

Ilman tunnistetietoja

Tunnistetiedoilla

Vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni ja vapaaehtoisen osallistumiseni tähän opinnäytetyötä koskevaan haastatteluun.

Haastateltavan nimi ja allekirjoitus:

---

Päiväys ja paikka:

---

Opinnäytteen tekijän nimi ja allekirjoitus:

---

Niko Järvinen