



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Miten eurooppalaisten jalkapallojoukkueiden voittojen maksimointi eroaa perinteisten yritysten voittojen maksimoinnista**

Taloustieteen  
kandidaatintutkielma

Laatija:

Lauri Suojanen

Ohjaaja:

VTT Kim Ristolainen

3.5.2024

Turku

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

## Taloustieteen Kandidaatintutkielma

**Oppiaine:** Taloustiede

**Tekijä(t):** Lauri Suojanen

**Otsikko:** Miten eurooppalaisten jalkapallojoukkueiden voittojen maksimointi eroaa perinteisten yritysten voittojen maksimoinnista

**Ohjaaja(t):** VTT Kim Ristolainen

**Sivumäärä:** 33 sivua

**Päivämäärä:** 3.5.2024

Tutkielma käsittelee yritysten voittojen maksimointia ja erityisesti miten tämä voittojen maksimointi eroaa eurooppalaisten jalkapallojoukkueiden voittojen maksimoinnista. Tutkielmassa esitellään yritysten voittojen maksimoinnin perusteet ja sen kritiikkiä. Tämä antaa pohjan jalkapallojoukkueiden toiminnan tarkastelulle. Jalkapallojoukkueiden osalta esitellään miten joukkueet pyrkivät maksimoimaan urheilullisia voittoja taloudellisten voittojen sijaan. Lisäksi tutkielmassa käydään läpi, miten jalkapallojoukkueiden toiminta on vaikuttanut niiden taloudelliseen tilanteeseen. Tuloksissa nousee esille jalkapallojoukkueiden ajautuneen taloudelliseen ahdinkoon erityisesti 2000-luvun puolessavälissä. Tämän seurauksena Euroopan jalkapalloliitto UEFA asetti voimaan taloudellisen reilun pelin säännöt (Financial Fair Play). Tämän sääntömuutoksen seurauksena jalkapallojoukkueiden taloudellinen tilanne on parantunut, mutta kuitenkin vain marginaalisesti. Sääntöjen voimaantulon jälkeen kilpailullisen tasapainon heikentymistä on havaittu, mikä vaikuttaa liigojen terveyteen, ja näin ollen joukkueiden hyvinvointiin negatiivisesti pitkällä aikavälillä.

**Avainsanat:** Voittojen maksimointi, yrityksen teoria, jalkapallon taloustiede

# **SISÄLLYS**

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Yritysten voittojen maksimointi</b>	<b>9</b>
	2.1 Voittojen maksimoinnin teoreettiset perusteet	9
	2.2 Kritiikkiä voittojen maksimoinnin oletuksesta	13
<b>3</b>	<b>Jalkapallojoukkueiden voittojen maksimointi</b>	<b>16</b>
	3.1 Urheilullinen vs taloudellinen menestys	16
	3.2 Voittojen maksimoinnin vaikutukset joukkueisiin	19
	3.3 Voittojen maksimoinnin malli	21
<b>4</b>	<b>Voittojen maksimoinnin seuraukset ja vaikutukset</b>	<b>25</b>
<b>5</b>	<b>Johtopäätökset</b>	<b>28</b>
	<b>Lähteet</b>	<b>30</b>

## **KUVIOT**

Kuvio 1: Cournot-tasapaino kahden jalkapallojoukueen välillä. Lähde: Késenne, 2006



# 1 Johdanto

Modernissa taloustieteen teoriassa oletus siitä, että yritykset pyrkivät maksimoimaan voittojaan on yksi keskeisimmistä asioista. Yrityksen kyky maksimoida voittojaan kertoo sen kyvystä allokoida resurssejaan tehokkaasti, ja näin luoda tuottoa osakkeenomistajille. Pohjimmillaan yritysten voittojen maksimointi perustuu siihen, että yritykset tuottavat tavaroita tai palveluja siten, että rajatulot ovat yhtä kuin rajakustannukset (Pindyck & Rubinfeld, 2018). Voitto maksimoituu siinä vaiheessa, kun yhden yksikön lisäämisestä saatavat lisätulot ovat yhtä suuret kuin kyseisen yksikön tuottamisesta aiheutuvat kustannukset (Pindyck & Rubinfeld, 2018). Tilanne, jossa voiton maksimoituminen toteutuu, vaatii kilpailulliset markkinat. Teorian mukaan optimaalinen tilanne olisi täydellinen kilpailu. Täydellisen kilpailun tilanteessa yhdelläkään ostajalla tai myyjällä ei ole vaikutusta hyödykkeen hintaan. Todellisuudessa erittäin harvoilla markkinoilla vallitsee täydellinen kilpailu (Pindyck & Rubinfeld, 2018). Yritysten voittojen maksimoinnin teoria tulee antamaan pohjan vertailulle perinteisten yritysten ja jalkapallojoukkueiden välillä.

Jalkapallojoukkueita voidaan pitää yrityksinä samalla tavalla kuin minkä tahansa muun alan yrityksiä. Tutkielman pääasiallisena mielenkiinnonkohteena tulee olemaan miten jalkapallojoukkueiden voittojen maksimointi on verrattavissa ns. ”tavanomaisiin” yrityksiin. Jalkapallojoukkueisiin liittyvän kirjallisuuden perusteella voidaan tehdä oletus, että joukkueet eivät niinkään pyri maksimoimaan omia taloudellisia voittojaan, vaan enemmänkin otteluvoittoja eli oman hyötynsä maksimointia (Sloane, 2015; Szymanski ym., 2006). Näin ollen jalkapallojoukkueiden toiminnan perustaa voidaan pitää jokseenkin erikoisena, jos sitä verrataan tavanomaisiin yrityksiin. Tutkimusta on kuitenkin olemassa myös siitä näkökulmasta, että joukkueet pyrkivät maksimoimaan taloudellisia voittojaan, tai ainakin pysymään voitollisina (Terrien ym., 2017). Tutkielma tulee käsittelemään jalkapallojoukkueita Euroopan top 5-liigoista, eli Englannin, Saksan, Espanjan, Italian ja Ranskan liigoja, sillä tutkimusta pienemmistä liigoista on varsin vähän. Liigat ovat saaneet top 5-statuksen sillä perusteella, että ne ovat ylivoimaisesti rahakkaimpia Euroopassa. Euroopan 20 eniten tuottoa tekevät joukkueet ovat kaikki näistä liigoista (Deloitte, 2024).

Vaikka jalkapallojoukkueiden ja perinteisten yritysten tavoitteet ja toiminta saattavat vaikuttaa erilaisilta, niin yhtäläisyyksiä löytyy myös. Ne nimittäin jakavat fundamentaalisia taloustieteen periaatteita. Molemmat tekevät päätöksiä rajoitteiden alla, niin taloudellisten rajoitteiden alla kuin myös erilaisten ulkopuolisten tahojen sääntöjen alla (Terrien ym., 2017). Yhtenä esimerkkinä pidettäköön UEFA:n taloudellisen reilun pelin sääntöjä (Financial Fair Play). Myös strategista resurssien jakamista ja toimintojen optimointia kilpailutilanteissa nähdään sekä jalkapallojoukkueiden että perinteisten yritysten toimesta.

Urheilun taloustiede on täynnä tilastotieteen aspekteja mikä tekee siitä hyvän ympäristön erilaisten taloustieteen teorioiden tutkimiseen ja kokeilemiseen (Sloane, 2015). Muita syitä hyvään ympäristöön ovat suorituskyky- ja tuottavuustietojen helppo saatavuus. Urheilujoukkueiden taloudelliset tiedot ovat helposti saatavilla ja joukkueiden suorituskykyä voidaan seurata helposti esimerkiksi sarjasijoituksen perusteella. Lisäksi perinteiset yritykset voivat oppia urheilun puolelta paljon kilpailun luonteesta, sillä urheilujoukkueiden strategiaympäristö on helposti nähtävissä, koska joukkueiden välinen kilpailuastelema on selvä ja pelin rakenne on tunnettu (Szymanski ym., 2006). Näin ollen yritykset voivat tarkastella urheilujoukkueiden toimintaa sekä mahdollisesti peilata sitä omaan toimintaansa ja tehdä parannuksia sen perusteella omiin strategioihinsa.



## 2 Yritysten voittojen maksimointi

### 2.1 Voittojen maksimoinnin teoreettiset perusteet

Kuten johdannossa todettiin modernin taloustieteen teorian yhtenä perustana, voidaan pitää oletusta, että yritykset pyrkivät aina maksimoimaan toiminnastaan saamansa voitot. Ennen kuin syvennytään teoreettisiin kehyksiin, on tärkeää perustella, miksi tietyt oletukset ovat hyödyllisiä yritysten toiminnan analysoimisessa. Koplin (1963) mukaan nämä voidaan selventää neljän näkökulman kautta:

1. Voittojen maksimoinnin oletus antaa yksinkertaiset ja ennustettavat puitteet taloudellisen analyysin suorittamiseen.
2. Voittojen maksimoinnin katsotaan olevan linjassa yleisesti taloudellisen tehokkuuden kanssa, koska se kannustaa yrityksiä jakamaan resursseja tavalla, joka maksimoi yleisen hyvinvoinnin.
3. Voittojen maksimointi on välttämätöntä täydellisillä markkinoilla, sillä yritysten on pakko päihittää kilpailijansa pystyäkseen selviytymään.
4. Voittojen maksimointi toimii ohjenuorana yrityksille päätöksenteossa ja se auttaa asettamaan selkeät tavoitteet sekä helpottamaan suorituskyvyn arviointia.

Voittojen maksimointi on mikrotaloustieteen peruskäsite, joka ohjaa yrityksiä tekemään optimaalisia tuotantopäätöksiä taloudellisten tavoitteidensa saavuttamiseksi.

Ymmärtämällä, miten yritykset analysoivat markkinaolosuhteita, kustannuksia, tuloja ja kilpailua, voidaan perehtyä yritysten käyttämiin strategioihin, joilla ne maksimoivat voittonsa tehokkaasti.

Voittojen maksimoinnin ymmärtäminen: Kilpailullisessa markkinaympäristössä yritykset pyrkivät maksimoimaan voittonsa tuottamalla sellaisen määrän tavaroita tai palveluja, jonka rajatulot (MR) ovat yhtä suuret kuin rajakustannukset (MC). Tämä tasapainopiste varmistaa, että yhden yksikön lisäämisestä saatavat lisätulot ovat yhtä suuret kuin tuotannon lisäkustannukset. Asettamalla MR yhtä suureksi kuin MC,

yritykset voivat määrittää optimaalisen tuotantotason, joka tuottaa suurimman voiton (Friedman, 1962).

Yritykset tekevät perusteellisen markkina-analyysin arvioidakseen kysyntää, kilpailua, hinnoittelustrategioita ja kuluttajien käyttäytymistä. Ymmärtämällä markkinoiden toimintaa yritykset voivat tehdä tietoon perustuvia päätöksiä tuotantotasoista, hinnoittelurakenteista ja resurssien jakamisesta. Markkinatutkimuksella on ratkaiseva merkitys voiton maksimointimahdollisuuksien tunnistamisessa ja markkinavaihteluihin liittyvien riskien vähentämisessä (Tirole, 1989).

Kustannusanalyysi on olennaisen tärkeää yrityksille niiden tuotantokustannusten määrittämiseksi, mukaan lukien kiinteät kustannukset ja muuttuvat kustannukset. Kustannusrakenteita arvioimalla yritykset voivat optimoida toimintansa minimoidakseen kulut ja parantaakseen kannattavuuttaan. Tuloanalyysiin kuuluu tulovirtojen, hinnoittelustrategioiden ja myyntiennusteiden arviointi, joiden avulla voidaan arvioida potentiaalisia tuloja ja tunnistaa kasvumahdollisuuksia.

Yritysten on myös tehtävä riskiarvioiteja voidakseen arvioida mahdollisia riskejä ja epävarmuustekijöitä, jotka voivat vaikuttaa niiden voiton maksimointistrategioihin. Tunnistamalla ja lieventämällä riskejä yritykset voivat tehdä ennakoivia päätöksiä taloudellisten etujensa turvaamiseksi. Strateginen suunnittelu on ratkaisevan tärkeää, jotta yritykset voivat asettaa pitkän aikavälin tavoitteita, innovoida ja sopeutua muuttuviin markkinaolosuhteisiin kannattavuuden ja kilpailukyvyn ylläpitämiseksi, sekä parantamiseksi (Marshall, 2009).

Kun voiton maksimointistrategiat on muotoiltu, yritykset panevat nämä päätökset täytäntöön mukauttamalla tuotantotasoa, hinnoittelustrategioita ja operatiivista toimintaa. Tulosten jatkuvan seurannan ja arvioinnin avulla yritykset voivat arvioida suorituskykyä suhteessa tavoitteisiin ja tehdä tarvittavat muutokset kannattavuuden optimoimiseksi. Analysoimalla voitonmaksimointistrategioiden tehokkuutta yritykset voivat tarkentaa lähestymistapojaan ja parantaa taloudellista suorituskykyään.

Yrityksen voitonmaksimointiongelma eroaa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Lyhyeksi aikaväliksi kutsutaan periodia, jossa ainakin jotkut tuotannontekijät ovat kiinteitä. Näin

ollen yritys ei pysty lyhyellä aikavälillä päättämään kaikkien tekijöiden määrää, osa niistä on ennalta määrättyjä. Ainoa asia, jonka yritys pystyy valitsemaan, on kuinka paljon se käyttää tuotantopanoksia, jotka eivät ole kiinteitä.

Pitkällä aikavälillä kaikki tekijät ovat muuttuvia, ja näin ollen yritys pystyy valitsemaan kuinka paljon se käyttää kaikkia olemassa olevia tuotantopanoksia. Tämä tekee pitkän aikavälin maksimointiongelmaasta hankalamman verrattuna lyhyeen aikaväliin.

Seuraavaksi esittelen sekä lyhyen että pitkän aikavälin yrityksen maksimointiongelman professori Alexander Karaivanovin luentomuistiinpanojen mukaisesti. Esimerkissä yrityksellä on kaksi tuotannontekijää ja yksi tuotettava hyödyke. Hahmottamisen helpottamiseksi käyn läpi notaatiot jo tässä vaiheessa.

- $x_1, x_2$  ovat tuotannontekijät
- $y = f(x_1, x_2)$  on tuotettu määrä ja  $f(x_1, x_2)$  on tuotantofunktio
- $w_1, w_2$  ovat tuotannontekijöiden markkinahinta per yksikkö
- $p$  on tuotetun hyödykkeen markkinahinta

Oletetaan ettei yritys pysty vaikuttamaan  $w_1, w_2$  ja  $p$  hintoihin, eli markkinat ovat kilpailulliset.

Koska käsittelemme lyhyen aikavälin ongelmaa voimme olettaa, että toinen tuotannontekijöistä on kiinteä, eli  $x_2 = \bar{x}_2$ . Yritys pyrkii siis maksimoimaan voittonsa optimoimalla  $x_1$  suhteen. Näin ollen yrityksen lyhyen aikavälin maksimointiongelma on seuraavanlainen:

$$\max_{x_1} pf(x_1, \bar{x}_2) - w_1x_1 - w_2\bar{x}_2$$

Yllä olevan perusteella yritys pyrkii maksimoimaan voittonsa valitsemalla optimaalisen määrän  $x_1$  tuottamiselle. Rajoitteena toimii tuotantofunktio  $f(x_1, \bar{x}_2)$ .

Maksimointiongelman ratkaisu on seuraavanlainen:

Derivoidaan  $x_1$  suhteen ja etsitään nollakohdat. Tästä saadaan:

$$pf_1(x_1, \bar{x}_2) - w_1 = 0$$

$f_1(x_1, \bar{x}_2)$  on tuotantofunktion derivaatta  $x_1$  suhteen. Se on yksinkertaisesti tuotantofunktion käyrän kaltevuus kohdassa  $x_1$ , toisin sanoen tekijän 1 rajatuotto.

Tämän perusteella saadaan optimi, joka on seuraava:

$$pMP_1 = w_1$$

Rajatuote  $MP_1$  tarkoittaa tuoton lisäystä, mikä saadaan lisäämällä yksi lisäyksikkö tuotantopanosta  $x_1$ . Kertomalla tämä tuotetun hyödykkeen markkinahinnalla saadaan tuotantopanoksen rajatuotteen arvo. Oikealla puolella on kustannus, joka aiheutuu lisäyksikön tuottamisesta. Optimaalisuus vaatii siis että tulo, jonka saamme yhden tuotantopanosyksikön lisäämisestä, on yhtä suuri kuin kustannukset, jotka aiheutuvat tästä lisäyksestä.

Tämä on optimi koska jos  $pMP_1 > w_1$ , niin pystyisimme edelleen kasvattamaan voittojamme lisäämällä tuotantopanosta siihen asti, että  $pMP_1$  olisi samalla tasolla kuin  $w_1$ . Vastaavasti jos  $pMP_1 < w_1$ , niin yritys voisi kasvattaa voittojaan vähentämällä tuotantopanoksen määrää, sillä viimeinen yksikkö tuottaa yritykselle vähemmän kuin mitä se kustantaa.

Erona lyhyen aikavälin maksimointiin, pitkällä aikavälillä yrityksen kaikki tuotannontekijät ovat muuttujia, joten yritys pystyy valitsemaan tekijät, miten tahansa maksimoidakseen voittonsa. Näin ollen yrityksen pitkän aikavälin maksimointiongelma näyttää seuraavanlaiselta:

$$\max_{x_1, x_2} pf(x_1, x_2) - w_1x_1 - w_2x_2$$

Maksimointiongelma ratkaistaan derivoimalla funktio erikseen  $x_1$  ja  $x_2$  suhteen.  $x_1$  suhteen osittaisderivaatta on sama kuin lyhyen aikavälin ongelmassa.

$$pf_1(x_1, x_2) - w_1 = 0$$

Osittaisderivaatta  $x_2$  suhteen on puolestaan seuraavanlainen:

$$pf_2(x_1, x_2) - w_2 = 0$$

Kuten lyhyen aikavälin ongelmassa osittaisderivaatat kuvaavat kahden tekijän rajatuotetta, eli optimiksi saamme:

$$pMP_1 = w_1$$

$$pMP_2 = w_2$$

Tulkinta on sama kuin aikaisemmin. Rajatuotteen arvon täytyy olla sama kuin sen hinta optimissa, muuten tuotantopanosten määriä voitaisiin vähentää tai lisätä suurempien voittojen saavuttamiseksi.

## 2.2 Kritiikkiä voittojen maksimoinnin oletuksesta

Edeltävissä kappaleissa käsiteltiin yritysten voittojen maksimointia olettaen, että se on tavoite johon yritykset pyrkivät. Tämän oletuksen ensimmäisen käyttökerran pystyy jäljittämään yli 100 vuoden päähän Alfred Marshallin *Principles of Economics* kirjaan, joka julkaistiin vuonna 1890 (Crossan & Lange, 2006). Oletusta on kuitenkin haastettu vuosien varrella paljon, seuraavaksi käsitellään tähän oletukseen kohdistuneita kritiikkejä ja ovatko ne paikkansapitäviä.

Marshallin teoksen julkistamisen jälkeen yritysten voittojen maksimointia pidettiin niin kauan annettuna, että sitä alettiin käytännössä rinnastamaan rationaaliseen käyttäytymiseen, sitä pidettiin aksioomana, joka ei tarvinnut perusteluita (De Scitovszky, 1943). Oletusta alettiin kuitenkin kyseenalaistamaan sen realistisuuden puutteiden takia (Alchian, 1950; Koplín, 1963; Williamson, 1966). Esimerkkinä kritiikistä oletusta vastaan voidaan pitää sen puutteesta ottaa huomioon erityisesti yrityksen omistajan halua saada valtaa, sosiaalista arvostusta tai muita samanlaisia ei-rahallisia palkintoja (Koplín, 1963). Toisena esimerkkinä voidaan pitää tilanteita, joissa on olemassa epävarmuutta. Tällaisessa tilanteessa on esitetty, että voiton maksimoinnin oletus on hyödytön (Tintner, 1941). Epävarmuuden vallitessa firmoilla ei ole kaikkea tietoa tai täydellistä ennakointikykyä, mikä johtaa poikkeamiseen puhtaasta voittojen maksimoinnista. Lisäksi on esitetty, että yritysten ei olisi välttämätöntä maksimoida voittojaan taatakseen selviytymisensä markkinoilla, vaan hyödyn maksimointi olisi riittävää (Ladd, 1969). Tämä perustuu siihen, että ehdot yritysten selviytymiselle olisivat samat, kun yritys maksimoi voittojaan ja kun se maksimoi hyötyään (Ladd, 1969). Edellä mainittu hyödyn maksimoinnin ehdotus kohtaa kuitenkin myös ongelmia. Mikäli voittojen maksimointi takaa saman asian kuin hyödyn maksimointi, niin miksi yritys ei maksimoisi näillä ehdoilla voittojaan? Toisin sanoen voittojen maksimoinnin oletuksen pudottaminen ei muuta ainakaan teoreettisella tasolla yhtään mitään (Piron,

1974). Lisäksi mikäli yritys ei pyri maksimoimaan voittojaan, niin mitä sen pitäisi pyrkiä maksimoimaan? Omaa liikevaihtoaan, markkinaosuutta tai varmuutta markkinoilla (Piron, 1974). Hyödyn maksimoinnin hypoteesin hylkäämiselle on myös vahvoja perusteita sen puolesta, että se pilaa voittojen maksimoinnin selkeyden ja se sekoittaa yrityksen ja yrityksen omistajan motivaatiot ja tavoitteet (Koplin, 1963).

Williamson (1966) esittelee kaksi vaihtoehtoista lähestymistapaa yrityksille voittojen maksimoinnin tilalle. Nämä ovat yrityksen kasvun maksimointi ja yrityksen myyntien maksimointi. Kasvun maksimoinnin perusteena on kasvumalli, jossa kokonaistulot, nettotulot yrityksen varat kasvavat samaan tahtiin. Tällä oletuksella kasvun maksimointi olisi otollista yritykselle ja näin se voisi saavuttaa kestäväää kasvua välittömien voittojen saavuttamisen kustannuksella. Yrityksen myyntien maksimointi on toinen Williamsonin esittämistä vaihtoehtoista. Myyntien maksimointi perustuu siihen, että aikavälillä nykyhetkestä ikuisuuteen yrityksen kokonaismyynti on ääretön, mutta diskonttaamalla tulevia arvoja myynnit voidaan supistaa nykyhetkellä hyvin määriteltyyn arvoon.

Oletus voittojen maksimoinnista johtaa hypoteesiin, jossa yritykset, jotka eivät maksimoivat voittojaan tullaan ajamaan ulos markkinoilta ja näin ne ajautuvat konkurssiin. Dutta & Radner (1999) esittävät kuitenkin toisenlaisen näkemyksen asiasta, heidän mukaansa voittoa maksimoiva yritys tulee lähes varmasti menemään konkurssiin äärellisessä ajassa. On nimittäin olemassa ei-voittoa maksimoivia keinoja, joilla yritys voi parantaa selviytymismahdollisuuksiaan. Yritykset, joilla on tarpeeksi korkea potentiaalinen tuottoaste pystyvät kilpailemaan tehokkaasti muita yrityksiä vastaan sijoituksista, vaikka ne eivät olisikaan toiminnaltaan voittoa maksimoivia. Näin ollen pitkällä aikavälillä suurin osa selviytyneistä yrityksistä eivät ole voittoa maksimoivia, ainakaan puhtaasti (Dutta & Radner, 1999). Myöhempi tutkimus on kuitenkin näyttänyt, että yritykset, jotka maksimoivat odotettuja voittojaan pystyvät selviytymään markkinoilla sellaisia yrityksiä vastaan, jotka pyrkivät vain selviytymään seuraavaan periodiin (Dutta & Sundaram, 2001). Tämä perustuu näiden yritysten kykyyn kerätä enemmän varallisuutta verrattuna puhtaisiin selviytyjiin. Luonnollisesti suuremmat varat parantavat selviytymistodennäköisyyksiä markkinoilla (Dutta & Sundaram, 2001).

Kritiikkiä voidaan perustella myös sillä, että yritykset eivät vastaa enää sitä mitä ne olivat voittojen maksimoinnin oletuksen alkuaikoina (Crossan, 2007). Yritykset ovat

kasvaneet vuosien aikana valtaviksi ja monikansallisiksi, eivätkä ne täten ole samanlaisia kuin pienet omistajavetoiset yritykset, joiden varaan neoklassinen teoria perustuu (J. Williamson, 1966; O. E. Williamson, 1963). Aikaisemmin omistajan tavoitteet pystyttiin rinnastamaan yrityksen tavoitteisiin, mutta yritysten kasvun seurauksena tämä lähtökohta on monimutkaistunut.

### 3 Jalkapallojoukkueiden voittojen maksimointi

#### 3.1 Urheilullinen vs taloudellinen menestys

Verrattuna perinteisiin yrityksiin jalkapallojoukkueet toimivat hyvin eri tavalla. 1970-luvulla alkanut keskustelu on esittänyt, että jalkapallojoukkueet eivät pyri niinkään maksimoimaan omia taloudellisia voittojaan, vaan ne pyrkivät maksimoimaan omaa hyötyään (Sloane, 1971). Jalkapallojoukkueiden hyödyllä tarkoitetaan tässä tapauksessa urheilullisten voittojen eli otteluvoittojen maksimointia. Koska Sloanen artikkeli oli yksi ensimmäisiä tutkimuksia liittyen jalkapallojoukkueiden toimintaan, niin sen jälkeinen urheilun taloustieteen tutkimus on liittynyt nimenomaan urheilullisten voittojen ja taloudellisten voittojen väliseen yhteyteen (Kesenne, 2006; Sloane, 2015; Szymanski ym, 2006). Yleinen konsensus tähän päivään saakka on ollut, että jalkapallojoukkueet toimivat nimenomaan urheilullisten voittojen maksimointi etusijalla (Leach & Szymanski, 2015; Szymanski ym., 2006). Joukkueiden päätöksentekoon on luonnollisesti tullut vuosien varrella muitakin elementtejä, kuin vain puhtaasti ajattelu taloudellisten voittojen ja otteluvoittojen välisestä suhteesta. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi joukkueen sisäinen kulttuuri, fanien odotukset ja joukkueen omistusrakenne (Szymanski ym, 2006). Yksi perusteista joukkueiden preferenssille otteluvoittoa kohtaan saattaa olla se, että taloudellisella suorituskyvyllä on negatiivinen vaikutus urheilumenestykseen, mutta urheilumenestyksellä ei ole negatiivista vaikutusta seuran tuottavuuteen (Sánchez ym, 2020). Kuitenkin esimerkiksi Terrien ym, (2017) mukaan jalkapallojoukkueet saattavat toimia myös taloudellisten voittojen maksimointi etusijalla.

Terrien ym, (2017) mukaan jalkapallojoukkueiden vaihtokauppa (engl. trade-off) urheilullisen menestyksen ja taloudellisen menestyksen välillä voidaan jakaa kolmeen eri kombinaatioon.

1. Taloudellisten voittojen maksimointi urheilullisten rajoitteiden alla
2. Urheilullisten voittojen maksimointi kovan budjettirajoitteen alla
3. Urheilullisten voittojen maksimointi pehmeän budjettirajoitteen alla



Kohta 1. tarkoittaa käytännössä, että joukkueilla on rajallinen määrä kilpailuja, joihin ne voivat osallistua, ja näin ollen rajalliset mahdollisuudet saada esimerkiksi palkintorahoja sekä lipputuloja ja tv-tuloja. Budjettirajoitteet johtuvat puolestaan lähtökohtaisesti ulkoisista tekijöistä. Näitä ovat esimerkiksi joukkueen merkitys sen faneille tai yhteisölle (Storm & Nielsen, 2012), tai hallinnollisen elimen joukkueille asettamat taloudelliset vaatimukset. Esimerkkinä voidaan pitää Uefan taloudellisen reilun pelin sääntöjä (Franck & Lang, 2014). Joukkueiden toiminta edellä mainittujen kombinaatioiden mukaan ei suinkaan ole kiveen hakattu, vaan joukkueet saattavat vaihdella taloudellisten ja urheilullisten voittojen maksimoinnin välillä kaudesta toiseen, tai jopa kauden aikana (Terrien ym, 2017). Tämä vaihtelu saattaa johtua esimerkiksi oletettua huonommasta tai paremmasta kauden aloituksesta, tai omistajanvaihdosta. Vaihtelu on välttämätöntä jalkapallon stokastisuuden takia, yhdenkään ottelun tai kauden tulos ei ole ikinä varma etukäteen. Vaihtelemalla preferenssejään joukkueet pyrkivät saavuttamaan tasapainoa taloudellisessa toiminnassaan (Terrien ym, 2017).

Joukkueiden taloudellisen ja urheilullisen menetyksen tasapainottelun kannalta edellä mainittu pehmeä budjettirajoite on merkittävä osa ja se tarvitsee lisäanalyysia. Pehmeän budjettirajoitteen käsite sai alkunsa 1970-luvun lopulla, kun Janos Kornai muotoili sen selittääkseen talouskäyttäytymistä sosialistisissa maissa joille olivat ominaista erilaiset puutteet (Kornai ym., 2003). Aluksi pehmeän budjettirajoitteen käsitettä käytettiin analysoimaan sosialistisissa talousjärjestelmissä esiintyviä tehottomuuksia ja vääristymiä, jotka johtuivat kovien budjettirajoitteiden puutteesta (Kornai ym., 2003). Käytännössä tämä tilanne pätee silloin, kun yritys tekee jatkuvasti taloudellisia tappioita mutta sen ei anneta ajautua konkurssiin erilaisten taloudellisten avustuksien tai muiden instrumenttien avulla.

Jalkapallojoukkueet ovat historiallisesti, varsinkin ennen Uefan reilun pelin sääntöjen voimaantuloa vuonna 2012 tehneet valtavasti tappiota (Ascari & Gagnepain, 2006; Baroncelli & Lago, 2006). Joukkueiden selviytymistaso on ollut kuitenkin erittäin korkea. Tämä kertoo pehmeän budjettirajoitteen olemassaolosta eurooppalaisten jalkapallojoukkueiden keskuudessa. Mutta mitä tämä tarkoittaa joukkueiden osalta? Joukkueet saattavat saada luottoa pankeilta, paikallisilta hallinnoilta tai muilta osakkeenomistajilta, mikä johtaa lievennettyihin takaisinmaksuehtoihin ja vähennettyyn

velkataakkaan (Storm & Nielsen, 2012). Lisäksi jalkapallojoukkueilla on tutkitusti valtava merkitys sen kannattajille ja paikallisyhteisöille. Näiden tunnesiteiden perusteella ryhmät antavat resursseja joukkueille toimimaan riskialttiilla tavalla, johtaen pehmeämpiin budjettirajoitteisiin (Storm & Nielsen, 2012). Esimerkiksi Espanjassa paikallishallinnot olisivat valmiita pelastamaan jalkapallojoukkueensa, mikäli se joutuisi taloudelliseen ahdinkoon sen yhteisöllisen merkityksen takia (Ascari & Gagnepain, 2006). Kolmanneksi mainittakoon joukkueiden välinen kilpailu, mikä saattaa johtaa joukkueet toimimaan pehmeän budjettirajoitteen alla. Koska joukkueet pyrkivät lähtökohtaisesti menestymään kilpailuissa, joihin ne osallistuvat mahdollisimman hyvin ne tarvitsevat mahdollisimman hyviä pelaajia saavuttaakseen tavoitteensa. Tämä johtaa joukkueet tilanteeseen, jossa ne käytännössä uhkapelaavat pitkän aikavälin taloudellisella turvallisuudellaan saavuttaakseen lyhytaikaista menestystä (Wagner ym., 2017). Vrooman (2007) esittää, että joukkueet, jotka ovat maksukyvyttömyyden rajalla ovat otteluvoittoja maksimoivia, ja ne ovat valmiina ottamaan suuret määrät velkaa parantaakseen joukkueensa laatua. Joukkueen laatua parantamalla pystyttäisiin mahdollisesti saavuttamaan korkeampi sijoitus sarjassa, ja näin saavuttamaan suuremmat tulot. Toisaalta mikäli joukkueet ovat taloudellisia voittoja maksimoivia, niin niitä ohjaavat ylemmässä ääripäässä suuret palkinnot, kuten paikka Mestarien Liigassa ja alemmassa ääripäässä pelko putoamisesta alempaan sarjaan (Vrooman 2007).

Tutkimusta on myös tehty näkökulmasta, että joukkueet eivät välttämättä toimi ainoastaan taloudellisten voittojen tai urheilullisen menestyksen ehdoilla (Prinz & Thiem, 2021). Taloudellisten voittojen ja urheilumenestyksen sijaan joukkueet saattaisivat toimia oman arvonsa maksimointi etusijalla. Tämä joukkueen arvonn maksimointi on erityisesti pitkän aikavälin tavoite, kun taas taloudellisten voittojen ja urheiluvoittojen tavoittelu on lyhyen aikavälin toimintaa (Prinz & Thiem, 2021).

Ottamalla käyttöön tämän pitkän aikavälin arvonnmaksimointistrategian joukkueet voivat priorisoida investoinnit lahjakkaiden, nuorien pelaajien hankintaan ja heidän kehittämiseensä joukkueen sisällä, jotta heidän arvonsa kasvaisi ajan myötä. Tämä pitkän aikavälin strategia ylittää perinteiset taloudellisten voittojen ja urheilumenestyksen maksimointistrategiat keskittymällä seuran kestävään kasvuun ja tasapainoon dynaamisessa kilpailuympäristössä (Prinz & Thiem, 2021). Tämäkään

strategia ei luonnollisesti ole joukkueille täysin riskivapaata. Esimerkki tilanteesta, jonka joukkue voi kohdata on velan ottaminen uusien pelaajahankintojen rahoittamiseksi. Jalkapallon stokastisen luonteen takia joukkue saattaa hävitä odotettua enemmän otteluja, ja näin joutua hankaluuksiin velkojensa takaisinmaksun kanssa. Tässä tapauksessa joukkueiden ongelmana on enemmänkin luottorahoitus eikä niinkään ”talenttiin” yli-investointi. Lisäksi pelaajien myyminen toisille joukkueille siirtomaksua vastaan on erittäin helppoa (Prinz & Thiem, 2021). Trendi joukkueen arvon maksimointiin on jo esillä eurooppalaisessa jalkapallossa. Esimerkkeinä mainittakoon kahden lahjakkaan brasilialaisen Vinicius juniorin ja Endrickin siirrot suurseura Real Madridiin. Molemmat siirtyivät Brasiliasta 17-vuotiaana 45 miljoonan euron siirtohintaan (Transfermarkt, 2024). Endrick saa siirtyä pelaamaan Eurooppaan vasta kesällä 2024 hänen täytettyään 18-vuotta, mutta Viniciuksen markkina-arvo on kasvanut 7 vuodessa 105 miljoonaa euroa (Transfermarkt). Tämä jos jokin on erinomainen esimerkki arvon kasvattamisesta pelaajasijoituksilla.

### **3.2 Voittojen maksimoinnin vaikutukset joukkueisiin**

Suurin osa jalkapallojoukkueista toimii siis otteluvoittojen maksimointi ensisijaisena tavoitteena (Szymanski ym., 2006). Miten tämä voittojen tavoittelu vaikuttaa joukkueisiin ja niiden päätöksentekoon? Keskeisin osa ottelujen voittamiselle on pelaajat. Yleensä joukkue, jolla on paremmat pelaajat omaa paremmat mahdollisuudet ottelun voittoon vastustajaa vastaan, jolla on huonommat pelaajat. Tämä korostuu kauden mittaan, sillä top 5-liigoissa pelataan kauden aikana 38 ottelua (Bundesliigassa 34). Näin ollen joukkueilla on tarve hankkia parhaat mahdolliset pelaajat itselleen maksimoidakseen otteluvoittojensa todennäköisyydet (Késenne, 2006). Pelaajia on kuitenkin rajallinen määrä ja korkean tason pelaajia sitäkin vähemmän. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa joukkueet kilpailevat keskenään pelaajien allekirjoituksista ja samalla nostavat sekä siirtohintoja, että pelaajien palkkoja. Leach & Szymanski (2015) esittävät, että joukkueiden palkkamenot ovat tärkeä selittävä tekijä joukkueiden sarjasijoituksien kannalta. Tämä käy järkeen, sillä paremmat pelaajat vaativat luonnollisesti suurempaa palkkaa. Näin ollen joukkueet, jotka ovat valmiita sijoittamaan rahaa parempiin pelaajiin pärjäävät kauden mittaan paremmin kuin ne, jotka eivät ole tähän valmiita (Leach & Szymanski, 2015).

Tämä vaatimus pelaajien hankkimiselle on saanut aikaan eräänlaisen varustelukilpailun joukkueiden välillä. Joukkueet pyrkivät aina hankkimaan paremman tai paremmat pelaajat kuin toisella joukkueella, ja tämä johtaa tilanteisiin, jotka mahdollistavat epävakautta joukkueiden taloudessa. Ranskassa tämä varustelukilpailu johti 2000-luvun alussa palkkojen valtavaan nousuun ja näin ollen yhä useampi joukkue tuli riippuvaiseksi ulkoisesta rahoituksesta (Andreff, 2007). Heikot hallintorakenteet, jotka olivat paineen alla otteluvoittojen maksimoinnin tarpeen takia, pahensivat tilannetta entisestään (Andreff, 2007). Varustelukilpailu aiheutti samanlaisia ongelmia myös Italiassa. Vuodesta 1990 vuoteen 2002 palkat kasvoivat 453 % (Baroncelli & Lago, 2006). Tämän palkkojen räjähdysmäisen nousun seurauksena useat joukkueet ajautuivat taloudellisiin vaikeuksiin (Baroncelli & Lago, 2006). Perinteikäs Fiorentina ajautui konkurssiin ja sen aikaiset suuret joukkueet Lazio ja Parma joutuivat myymään parhaimpia pelaajiaan selviytyäkseen taloudellisista ongelmista (Baroncelli & Lago, 2006).

Edellä mainittujen velkaantumistapausten perusteella voidaan sanoa, että jalkapallojoukkueet harrastavat eräänlaista uhkapelaamista menestyksen saavuttamiseksi lyhyellä aikavälillä pitkän aikavälin taloudellisen tasapainon kustannuksella. Tämä keskittyminen lyhyen aikavälin toimintaan johtaa joukkueet velkaantumisen ja kestäättömien menojen suuntaan. Mikä puolestaan vaikuttaa joukkueiden pitkän aikavälin toimintakykyyn. Näiden asioiden seurauksena jalkapallojoukkueet ovat tai saattavat joutua riippuvaisiksi erilaisista ulkoisista avustuksista. Tämä johtaa esimerkiksi suuriin taloudellisiin injektioihin tai joukkueiden omistajien holtittomaan rahankäyttöön. Esimerkkinä tästä toiminnasta voidaan pitää Chelseaan entisen omistajan Roman Abramovichin toimintaa saapuessaan Chelseaan omistajaksi. Vuodesta 2003 vuoteen 2012 Abramovich antoi Chelseaalle 880 miljoonan punnan edestä korotonta lainaa (Franck & Lang, 2014). Lang ym, (2011) analysoivat, että tämän kaltaiset ”hyväntekijät” saattavat omalla toiminnallaan vaikuttaa kokonaisen liigan kilpailulliseen tasapainoon. Kilpailulliseen tasapainoon käsitteenä palaan myöhemmin tutkielmassa. Franck (2010) esittää myös mahdollisia syitä Abramovichin kaltaisten omistajien toiminnalle. Syitä toiminnalle saattavat olla esimerkiksi poliittisen tai sosiaalisen aseman parantaminen, rahanpesu tai yleinen kiinnostus urheilua kohtaan. Yleinen kiinnostus urheilua kohtaan korostaa otteluvoittoja maksimoivien omistajien statusta riskinottajina. Toisaalta esimerkiksi Chelsea on myös kohdannut ongelmia

pyrkiessään tasapainottelemaan urheilumenestyksen ja taloudellisen hyvinvoinnin kanssa (Plumley ym., 2017). Näin ollen riippumatta siitä mitä joukkueen omistaja haluaa tehdä, tavoitteena tulisi aina olla urheilullisten ja taloudellisten tavoitteiden pitäminen tasapainossa, jotta otteluvoittojen maksimointi onnistuu (Plumley ym., 2017).

### 3.3 Voittojen maksimoinnin malli

Käsiteltävä malli perustuu Késennen (1996, 2000) työhön voittojen maksimoinnin parissa. Malli perustuu oletukseen, jossa voittoprosentin maksimointi on joukkueiden ensisijainen tavoite. Alkuperäistä mallia on kuitenkin kritisoitu vuosien varrella ja sitä on johdettu eteenpäin (Késenne, 2006). Myöhempi malli esitellään tarkemmin tässä kappaleessa. Alkuperäinen malli oli seuraavanlainen:

$$\max w$$

$$\text{sub } R - C = 0$$

Mallissa  $w$  on voittoprosentti,  $C$  on kauden menot ja  $R$  on kauden tulot (Késenne, 2006). Joukkueet pyrkisivät maksimoimaan voittoprosenttinsa sillä ehdolla, että voittoja tai tappioita ei tehdä. Malliin liittyvä kritiikki ja laajentaminen perustuu siihen, että voittoprosentin maksimointi ei ole toiminnallinen tavoite, sillä joukkueet eivät kykene hallitsemaan sitä otteluiden stokastisuuden takia (Késenne 2006). Joukkueet kykenevät siten vain maksimoimaan pelaajien kyvykkyyden, jotka ovat kentällä. Mallissa on myös oletettu, että kykyjen tarjonta on kiinteä. Avoimet eurooppalaiset pelaajamarkkinat ja pelaajien suuri kansainvälinen liikkuvuus kyseenalaistavat mallin kiinteää tarjontaa koskevan oletuksen paikkansapitävyyden (Szymanski, 2004). Avoimissa liigoissa, kuten eurooppalaiset liigat ovat joukkueet voivat lisätä omaa kykytasoaan helposti hankkimalla pelaajia toisista liigoista. Jokainen joukkue voi parantaa kykytasoaan samanaikaisesti vaikuttamatta muiden joukkueiden kykytasoon (Fort & Winfree, 2009). Lisäksi mallissa olevaa kannattavuusrajoitetta (engl. breakeven constraint) on kyseenalaistettu. Joukkueiden on nimittäin tietyissä tilanteissa pakko toimia voitollisesti (Késenne 2006). Esimerkkejä tilanteista voivat olla osakkeenomistajien pitäminen tyytyväisenä, UEFA:n FFP-sääntöjen noudattaminen tai joukkueen sisäinen hanke, kuten uusi stadion. Laajennetussa mallissa on otettu myös huomioon joukkueiden

mahdollinen tappiollinen toiminta. Aikaisemmin todettiin, että joukkueet toimivat usein tappiollisina (Ascari & Gagnepain, 2006; Baroncelli & Lago, 2006). Tappiollisuuteen vaikuttaa myös aikaisemmin mainittu tilanne, jossa joukkue toimii pehmeän budjettirajoitteen alla (Storm & Nielsen, 2012).

Seuraavaksi käsitellään laajennettu malli, jossa otetaan huomioon edellä mainitut asiat. Mallissa käsitellään sillä oletuksella, että liigan joukkueet ovat voittoprosenttiaan maksimoivia, sillä se antaa realistisimman yleiskuvan joukkueiden toiminnasta (Késenne, 2015). Késennen (2006) mukaan laajennettu malli on seuraavanlainen:

$$\begin{aligned} & \max x_i \\ & \text{sub } R_i [m_i, w_i] - cx_i = \pi_i^0 \end{aligned}$$

Mallin notaatio:

- $x_i$  = Pelaavan kyvyn määrä joukkueessa  $i$
- $\pi_i^0$  = Kiinteä määrä voittoja tai tappioita joukkueessa  $i$
- $C$  = Marginaalikustannus kyvyille, sama jokaiselle joukkueelle liigassa
- $R_i$  = Joukkueen kauden tulot
- $m_i$  =  
Markkinakoko, eli joukkueen kyky houkutella kykyjä ja katsojia itselleen
- $w_i$  = Voittoprosentti joukkueella  $i$

Maksimointiongelman ensimmäisen kertaluvun ehdoista voidaan johtaa joukkueiden kysyntäkäyrä kyvyille (Késenne, 2006):

$$\frac{R_i [m_i, w_i] - \pi_i^0}{x_i} = C$$

Yhtälö voidaan tulkita joukkueiden reaktiofunktioina, sillä jokaisen joukkueen kysyntä kyvyille on riippuvainen muiden joukkueiden kysynnästä (Késenne, 2006).

Luonnollisesti yksikään joukkue ei voi antaa kilpailevan joukkueen saada kaikkea saatavilla olevaa kykyä itselleen, vaan niiden pitää voida kilpailla kyvyistä voittaakseen otteluita. Johtamalla yhtälöä vielä pidemmälle löydämme Nash-Cournot tasapainon,

mikä kertoo kykyjen jakautumisen liigassa ja näin ollen kilpailullisen tasapainon joukkueiden välillä (Késenne, 2006). Nash-Cournot tasapainoa käytetään analysoimaan yritysten (tai urheiluliigojen tapauksessa seurojen) strategista vuorovaikutusta ja päätöksentekoa markkinoilla, joilla kunkin yrityksen tuotantopäätös vaikuttaa markkinahintaan ja muiden yritysten päätöksiin. Tasapainon ratkaisu saadaan kahden joukkueen mallista seuraavalla tavalla:

$$R_i = m_i w_i - w_i^2, \quad \text{kun } w_i = \frac{x_i}{\sum_j x_j}, \quad i: 1,2$$

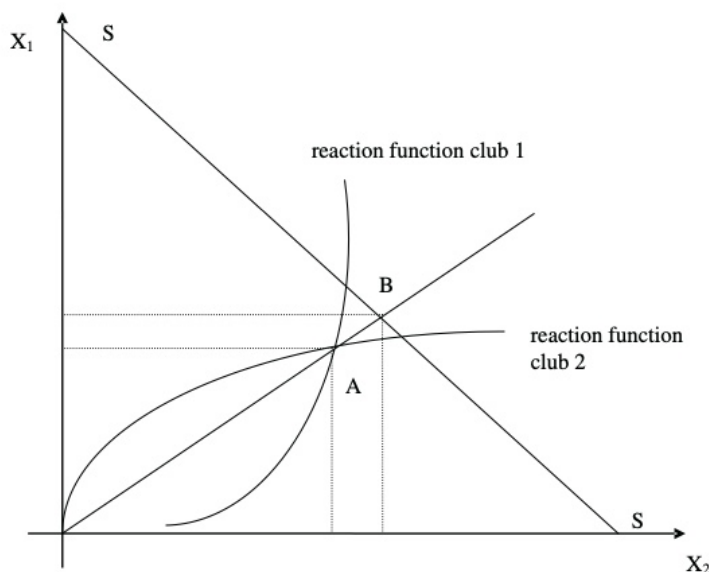
Oletetaan, että joukkueen 1 markkinakoko on suurempi kuin joukkueen 2. Lisäksi seuraavien oletusten täytyy pitää:  $m_1 > m_2$ , ja  $m_1 > 1, m_1 - m_2 < 1$  (Késenne, 2006). Seuraavaksi saadaan reaktiofunktiot:

$$\frac{m_i}{\sum_j x_j} - \frac{x_i}{(\sum_j x_j)^2} - \frac{\pi_i^0}{x_i} = C, \quad i: 1,2$$

Yllä ovat joukkueiden reaktiokäyrät. Cournot-tasapaino saadaan seuraavassa kilpailullisessa tasapainossa (Késenne, 2006):

$$\frac{w_1}{w_2} = \frac{x_1}{x_2} = \frac{1 + (m_1 - m_2)}{1 - (m_1 - m_2)}$$

Tilanne voidaan yksinkertaistaa seuraavalla kuviolla (Késenne, 2006, kuvio 1):



Kuvio 1: Cournot-tasapaino kahden jalkapallojoukkueen välillä. Lähde: Késenne 2006

Seurojen pelilliset kyvyt mitataan akseleilla, ja reaktiokäyrät piirretään kuvaamaan, miten kunkin seuran lahjakkuuden taso reagoi kilpailijoiden lahjakkuuden tasoon (Késenne, 2006). Cournot'n tasapainossa seurojen reaktiokäyrät leikkaavat toisensa tasapainopisteessä. Tämä leikkauspiste edustaa pistettä, jossa kunkin seuran kyvykkyystaso on optimaalinen ottaen huomioon liigan muiden seurojen kyvykkyystasot. Kilpailullinen tasapaino määräytyy alkupisteen ja tasapainopisteen yhdistävän suoran kaltevuuden perusteella (Késenne, 2006).



## 4 Voittojen maksimoinnin seuraukset ja vaikutukset

On todettu, että jalkapallojoukkueet Euroopassa toimivat lähtökohtaisesti otteluvoittojen maksimointi etusijalla (Késenne, 2006; Szymanski ym., 2006). Ja yritykset maksimoivat taloudellisia voittojaan (Crossan 2007; Friedman 1962). Firmojen maksimoidessaan voittojaan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, jalkapallojoukkueiden toimintaa leimaa enemmän lyhyen aikavälin menestyksen maksimointi pitkän aikavälin kannattavuuden kustannuksella (Storm & Nielsen, 2012). Jalkapallojoukkueen toimintaa voisi verrata tilanteeseen, jossa yrityksen johtaja tarjoaa bonuksia työntekijöille mikäli yrityksen osakkeenarvo nousee tietyn määrän esimerkiksi kvartaalin aikana. Yrityksen epäonnistuessa se ei kuitenkaan ajaudu taloudellisiin vaikeuksiin toisin kuin jalkapallojoukkueet. Jalkapallojoukkueethan ajautuivat suuriin taloudellisiin vaikeuksiin taloudellisen uhkapelaamisen seurauksena (Ascari & Gagnepain, 2006; Baroncelli & Lago, 2006). Näiden taloudellisten vaikeuksien seurauksena Euroopan jalkapalloliiton eli UEFA:n oli pakko puuttua tähän toimintaan. UEFA:n taloudellisen reilun pelin säännöt (Financial Fair Play, FFP) hyväksyttiin vuonna 2009 ja ne astuivat voimaan kauden 2011-2012 alussa (UEFA, 2015). Peeters & Szymanski (2014) tiivistivät UEFA:n tavoitteet neljään pääkohtaan. Tavoitteena oli:

1. Parantaa seurojen taloudellisia ja rahoituksellisia valmiuksia lisäämällä avoimuutta ja uskottavuutta.
2. Suojella velkojien etuja ja varmistaa, että velat pelaajille, veroviranomaisille ja muille seuroille maksetaan ajallaan.
3. Ottaa käyttöön kurinalaisuus ja järkevyyt seurain taloudessa ja kannustamaan seuroja toimimaan omien tulojensa perusteella.
4. Edistää vastuullisia menoja jalkapallon pitkän aikavälin hyödyksi ja suojella eurooppalaisen seurajalkapallon kestävyyttä.

Sääntöjen voimaantulon jälkeen jalkapallojoukkueet eivät ole tappiollisia yhtä todennäköisesti, kuin ennen sääntöjä (Ahtiainen & Jarva, 2022). Havaittu vaikutus on kuitenkin tilastollisesti merkittävä vain Espanjassa, Saksassa ja Englannissa, kun taas Italiassa ja Ranskassa vaikutus ei ole ollut tilastollisesti merkittävä (Ahtiainen & Jarva, 2022). Sääntöjen voimaan tultua voitaisiin olettaa, että jalkapallojoukkueiden toiminta alkaisi muistuttamaan enemmän perinteisten yritysten toimintaa, eli taloudellisten

voittojen maksimointia. On kuitenkin havaittu, että säännöillä on vain marginaalinen vaikutus, ainakin Euroopan top 5-liigoissa (Ahtiainen & Jarva, 2022). Ennen FFP-sääntöjä noin 70 % top 5-liigojen joukkueista olivat tappiollisia, kun taas voimaantumisen jälkeen noin 60 % joukkueista olivat tappiollisia (Ahtiainen & Jarva, 2022).

Ehkä suurin ero perinteisten yritysten ja jalkapallojoukkueiden välillä on niiden eroavaisuudet kilpailussa. Voittojen maksimoinnin oletuksen takia yritykselle paras mahdollinen tilanne olisi luonnollisesti monopoliaseman saavuttaminen ja näin ollen voittojen maksimointi (Dobson & Goddard, 2011). Jalkapallojoukkueilla tilanne on kuitenkin toisenlainen. Jalkapallojoukkueet ja urheiluseurat ylipäätään tarvitsevat korkealaatuista kilpailua maksimoidakseen tuottoja (Dietl ym., 2009). Saadakseen TV- ja lipputuloja pelaavia joukkueita täytyy olla kaksi. Joukkueet siis samanaikaisesti kilpailevat toisiaan vastaan ja tarvitsevat toisiaan ollakseen olemassa. Yankee paradoksi (engl. Yankee paradox) mukaan fanit arvostavat eniten kilpailua, jossa pelit ovat tiukkoja ja joukkueiden kyvykkyydet ovat lähellä toisiaan (Vrooman, 2015). Näin ollen yhden joukkueen dominointi katsotaan olevan huono asia (Vrooman, 2015). Kyseessä on siis kilpailullinen tasapaino joukkueiden välillä. Seuraavassa tarkastellaan miten jalkapallojoukkueiden otteluvoittojen maksimointi vaikuttaa kilpailulliseen tasapainoon.

Tilanteessa, jossa liigan joukkueet ovat otteluvoittoja maksimoivia toimijoita voittojen maksimointi heikentää kilpailullista tasapainoa (Késenne, 2006). Tämä johtuu luonnollisesti siitä, että vahvemmat tai suuremman markkinaosuuden joukkueet pystyvät houkuttelemaan parempia pelaajia kuin pienemmän markkinaosuuden joukkueet. Monissa liigoissa on kuitenkin olemassa tulonjakomekanismeja, jotka parantavat kilpailullista tasapainoa (Késenne, 2015). Késennen (2015) mukaan jokainen tulonjakojärjestely, jossa tapahtuu nettosiirto suurelta joukkueelta pienelle joukkueelle parantaa liigan kokonaislaatua ja tätä kautta kilpailullista tasapainoa. Nämä tulonsiirrot ovat elintärkeitä liigoille, sillä erityisesti liigoissa, joissa maksimoidaan voittoprosenttia muutama suuri joukkue kykenee ostamaan kyvykkäitä pelaajia vain sen takia etteivät he pääsisi pelaamaan vastustajajoukkueelle. Näin ollen vaihtopenkillä istuvat pelaajat eivät ole tuottamassa voittoja toisille joukkueille laskien liigan kokonaislaatua. Suurien joukkueiden dominanssilla on muitakin haittapuolia. Pahimmillaan suurten joukkueiden ylivoima saa aikaan niin sanotun glory hunter-tilanteen. Tässä tilanteessa suuremman

markkinakoon joukkueet pystyvät rekrytoimaan kykyjä paremmin kuin pienet joukkueet, mikä puolestaan auttaa jo lähtökohtaisesti vahvempaa joukkuetta menestymään paremmin pelikentällä, ja tämän näkyvyyden avulla suurten joukkueiden markkinakoko kasvaa yhä edelleen (Sass, 2016). Tämä tilanne on erityisen ongelmallinen uusien FFP-sääntöjen tultua voimaan. UEFA:n asettaman vaatimuksen, missä joukkueet eivät saa tehdä liiallisia tappioita omiin tuloihinsa nähden takia joukkueet eivät enää kykene sijoittamaan tarvittavia varoja kilpaillakseen näiden suurien joukkueiden kanssa (Sass, 2016). Tämä asettaa UEFA:n kiperään tilanteeseen, sillä samalla kun joukkueiden taloudellinen tilanne on tasoittunut, niin kilpailullinen tasapaino on heikentynyt erityisesti Espanjassa, Saksassa ja Ranskassa (Plumley ym., 2019). Kilpailullisen tasapainon heikentyessä voidaan olettaa, että fanit eivät nauti otteluista enää samalla tavalla. Fort & Quirk (2004) mukaan politiikkamuutokset, kuten sääntömuutokset tulisi tehdä fanien hyvinvointi etusijalla. Näin ollen on kiinnostavaa nähdä mitä UEFA tekee jatkossa parantaakseen kilpailullista tasapainoa Euroopan liigoissa.

## 5 Johtopäätökset

Tutkielman tarkoituksena oli käydä ensin läpi perusteita perinteisten yritysten voitonmaksimoinnista, ja antaa näin ymmärrystä siitä miten yritykset toimivat markkinoilla. Tällä annettiin pohja tutkielman pääaiheelle, eli eurooppalaisten jalkapallojoukkueiden voittojen maksimoinnille. Jalkapallojoukkueiden toimintaa käsiteltiin aluksi pohtien maksimoivatko joukkueet taloudellisia voittoja vai urheilullista menestystä, eli otteluvoittoja. Tämän jälkeen käsiteltiin jalkapallojoukkueiden urheiluvoittojen maksimoinnin mallia ja viimeisessä osiossa käytiin läpi mitä vaikutuksia tällä maksimointitoiminnalla on ollut, ja mihin nämä seuraukset ovat vaikuttaneet.

Tutkielman yhteenvedona voidaan todeta, että yritysten maksimoidessa voittojaan jalkapallojoukkueet ovat orientoituneet enemmän otteluvoittojen maksimointiin. Tämä toiminta saattoi jalkapallojoukkueita suuriin taloudellisiin vaikeuksiin, varsinkin 2000-luvulla, kun joukkueiden tulot alkoivat kasvaa lajin suosion kasvun seurauksena. Tämän tulojen kasvun takia joukkueet joutuivat käyttämään varojaan yhä suurempien riskien vallitessa kilpaillakseen toisiaan vastaan. Tätä tilannetta voitaisiin pitää markkinoiden epäonnistumisena, mutta toisaalta joukkueiden ja omistajien preferenssien valossa tätä voidaan pitää normaalina markkinatoimintana urheilukontekstissa. Perinteisten yritysten kontekstissa tämänkaltainen velkaantuminen ja riskitoiminta ei olisi mitenkään mahdollista. Toki tulee muistaa, että jalkapallojoukkueet ovat kooltaan ja markkinaosuudeltaan huomattavasti pienempiä kuin monikansalliset suuryritykset. Suuryritysten ajautuessa konkurssiin vaikutukset saattavat olla jopa kansantalouden kannalta merkittäviä, kun taas jalkapallojoukkueen joutuessa konkurssiin vaikutus koskee lähinnä paikallisyhteisöä ja joukkueen kannattajia.

Joukkueiden velkaantumisen takia UEFA asetti voimaan taloudellisen reilun pelin säännöt, joiden tavoitteena oli joukkueiden tuottavuuden parantaminen ja ennen kaikkea joukkueiden suojeleminen. Säännöstön seurauksena joukkueet ovat muuttuneet hieman tuottavammiksi, mutta samalla niillä on ollut kilpailua heikentäviä vaikutuksia. Kilpailun heiketessä fanien kiinnostus ja kysyntä lajia kohtaan laskee samaan aikaan. Näin ollen joukkueiden tulovirrat saattavat pienentyä tulevaisuudessa.

Jatkotutkimusta aiheeseen liittyen voisi mahdollisesti tehdä ainakin siitä, että miten jalkapallojoukkueiden voittojen maksimoinnin preferenssit muuttuvat lähivuosien aikana. Tutkimusta on olemassa jo hieman liittyen joukkueiden siirtymisestä pois päin urheiluvoittojen maksimoinnista kohti taloudellisten voittojen tai joukkueen arvonmaksimoinnin suuntaan, tai ainakin tasapainotteluun urheiluvoittojen ja tulojen maksimoinnin välillä (Prinz & Thiem, 2021; Terrien ym., 2017). Erityisesti arvonmaksimointi on konseptina mielenkiintoinen, sillä jalkapallojoukkueiden tuotannontekijöinä toimivat pelaajat, jotka kasvattavat samalla tuottaessaan joukkueille voittoja omaa arvoaan, ja tätä kautta potentiaalisia tuloja joukkueille. Perinteisten yritysten ostaessa esimerkiksi uuden koneen tuotantoa varten itse kone tuottaa kyllä yritykselle tuloja mutta kone, joka on käytössä ei luonnollisesti kasvata omaa arvoaan.

## Lähteet

- Ahtiainen, S., & Jarva, H. (2022). Has UEFA's financial fair play regulation increased football clubs' profitability? *European Sport Management Quarterly*, 22(4), 569–587. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1820062>
- Alchian, A. A. (1950). Uncertainty, Evolution, and Economic Theory. Teoksessa *Source: Journal of Political Economy* (Vsk. 58, Numero 3). <https://www.jstor.org/stable/1827159>
- Andreff, W. (2007). French Football: A Financial Crisis Rooted in Weak Governance. *Journal of Sports Economics*, 8(6), 652–661. <https://doi.org/10.1177/1527002506297021>
- Ascari, G., & Gagnepain, P. (2006). Spanish Football. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 76–89. <https://doi.org/10.1177/1527002505282869>
- Baroncelli, A., & Lago, U. (2006). Italian Football. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 13–28. <https://doi.org/10.1177/1527002505282863>
- Crossan, K. (2007). The Theory of the Firm and Corporate Governance: An Empirical Analysis. Teoksessa *The Journal of Interdisciplinary Economics* (Vsk. 18).
- Crossan, K., & Lange, T. (2006). Business as Usual? Ambitions of Profit Maximization and the Theory of the Firm. Teoksessa *The Journal of Interdisciplinary Economics* (Vsk. 17).
- Deloitte Football Money League 2024 <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html> (haettu 1.3.2024)
- De Scitovszky, T. (1943). A Note on Profit Maximisation and its Implications. Teoksessa *Source: The Review of Economic Studies* (Vsk. 11, Numero 1). Winter. <https://about.jstor.org/terms>
- Dietl, H. M., Lang, M., & Werner, S. (2009). Social Welfare in Sports Leagues with Profit-Maximizing and/or Win-Maximizing Clubs. *Southern Economic Journal*, 76(2), 375–396. <https://doi.org/10.4284/sej.2009.76.2.375>
- Dobson, S., & Goddard, J. (2011). *The Economics of Football* (2nd ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Dutta, P. K., & Radner, R. (1999). Profit Maximization and the Market Selection Hypothesis. Teoksessa *Review of Economic Studies* (Vsk. 66). <https://academic.oup.com/restud/article/66/4/769/1556423>

- Dutta, P. K., & Sundaram, R. K. (2001). Survival and the art of profit maximization. *Teoksessa Rev. Econ. Design* (Vsk. 6).
- Fort, R., & Quirk, J. (2004). Owner Objectives and Competitive Balance. *Journal of Sports Economics*, 5(1), 20–32. <https://doi.org/10.1177/1527002503261275>
- Fort, R., & Winfree, J. (2009). Sports really are different: The contest success function and the supply of talent. *Review of Industrial Organization*, 34(1), 69–80. <https://doi.org/10.1007/s11151-009-9201-8>
- Franck, E., & Lang, M. (2014). A theoretical analysis of the influence of money injections on risk taking in football clubs. *Scottish Journal of Political Economy*, 61(4), 430–454. <https://doi.org/10.1111/sjpe.12052>
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Késenne, S. (1996). League management in professional team sports with win-maximizing clubs. *European Journal for Sports Management*, 2, 2, pp. 14–22
- Késenne, S. (2000). Revenue sharing and competitive balance in professional team sports. *Journal of Sports Economics*, 1(1), 56–65.
- Késenne, S. (2006). The Win Maximization Model Reconsidered: Flexible Talent Supply and Efficiency Wages. *Journal of Sports Economics*, 7(4), 416–427. <https://doi.org/10.1177/1527002505279347>
- Késenne, S. (2015). Revenue sharing and absolute league quality; talent investment and talent allocation. *Scottish Journal of Political Economy*, 62(1), 51–58. <https://doi.org/10.1111/sjpe.12062>
- Koplin, H. T. (1963). The Profit Maximization Assumption. *Teoksessa New Series* (Vsk. 15, Numero 2). <https://www.jstor.org/stable/2661778>
- Kornai, J., Maskin, E., & Roland, G. (2003). Understanding the Soft Budget Constraint. *Teoksessa Source: Journal of Economic Literature* (Vsk. 41, Numero 4).
- Ladd, G. W. (1969). Utility Maximization Sufficient for Competitive Survival. *Teoksessa Source: Journal of Political Economy* (Vsk. 77, Numero 4). <https://www.jstor.org/stable/1829441>
- Lang, M., Grossmann, M., & Theiler, P. (2011). *The Sugar Daddy's Game: How Wealthy Investors Change Competition in Professional Team Sports*.
- Leach, S., & Szymanski, S. (2015). Making money out of football. *Scottish Journal of Political Economy*, 62(1), 25–50. <https://doi.org/10.1111/sjpe.12065>
- Marshall, A. (2009). *Principles of economics: unabridged eighth edition*. Cosimo, Inc..

- Peeters, T., & Szymanski, S. (2014). Financial fair play in European football. *Economic policy*, 29(78), 343-390.
- Pindyck, & Rubinfeld. (2018). *Microeconomics, 9th Edition* (9th Edition, Vsk. 9).  
www.myeconlab.com
- Piron, R. (1974). Utility Maximization Sufficient for Competitive Survival: Comment.  
Teoksessa Source: *Journal of Political Economy* (Vsk. 82, Numero 3).
- Plumley, D., Ramchandani, G. M., & Wilson, R. (2019). The unintended consequence of Financial Fair Play: An examination of competitive balance across five European football leagues. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 9(2), 118–133. <https://doi.org/10.1108/SBM-03-2018-0025>
- Plumley D, Wilson R, & Shibli S. (2017). *A holistic performance assessment of English Premier League football clubs 1992-2013*. <http://orcid.org/0000-0001-7875-0969>
- Prinz, A., & Thiem, S. (2021). Value-maximizing football clubs. *Scottish Journal of Political Economy*. <https://doi.org/10.1111/sjpe.12282>
- Profit maximization <http://www.sfu.ca/~akaraiva/profmax.pdf> (haettu 5.3.2024)
- Sánchez, L. C., Barajas, Á., & Sanchez-Fernandez, P. (2020). Profits may lead teams to lose matches, but scoring goals does not lead to profit. *European Research on Management and Business Economics*, 26(1), 26–32. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.12.007>
- Sass, M. (2016). Glory Hunters, Sugar Daddies, and Long-Term Competitive Balance Under UEFA Financial Fair Play. *Journal of Sports Economics*, 17(2), 148–158.  
<https://doi.org/10.1177/1527002514526412>
- Sloane, P. J. (1971). SCOTTISH JOURNAL OF POLITICAL ECONOMY: THE ECONOMICS OF PROFESSIONAL FOOTBALL: THE FOOTBALL CLUB AS A UTILITY MAXIMISER. *Scottish Journal of Political Economy*, 18(2), 121–146.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9485.1971.tb00979.x>
- Sloane, P. J. (2015). The Economics of Professional Football Revisited. *Scottish Journal of Political Economy*, 62(1), 1–7. <https://doi.org/10.1111/sjpe.12063>
- Storm, R. K., & Nielsen, K. (2012). Soft budget constraints in professional football. *European Sport Management Quarterly*, 12(2), 183–201.  
<https://doi.org/10.1080/16184742.2012.670660>
- Szymanski, S. (2004). Professional Team Sports Are Only a Game: The Walrasian Fixed-Supply Conjecture Model, Contest-Nash Equilibrium, and the Invariance Principle. *Journal of Sports Economics*, 5(2), 111–126.  
<https://doi.org/10.1177/1527002503261485>



- Szymanski, S., Garcia-Del-Barro, P., Barajas, A., Cardenal, M., Leach, S., Serrano, J., Del Campo, C., Pujol, F., & Garcia, E. (2006). *Goal! Profit maximization and win maximization in football leagues*.
- Terrien, M., Scelles, N., Morrow, S., Maltese, L., & Durand, C. (2017). *The win/profit maximization debate: Strategic adaptation as the answer?*
- Tintner, G. (1941). The theory of choice under subjective risk and uncertainty. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 298-304.
- Tirole, Jean. (1989). *The theory of industrial organization* (2. pr.) [Book]. MIT Press.
- Transfermarkt <https://www.transfermarkt.com/real-madrid/alletransfers/verein/418> (haettu 7.3.2024)
- UEFA <https://www.uefa.com/news/0253-0d7f34cc6783-5ebf120a4764-1000--financial-fair-play-all-you-need-to-know/> (haettu 9.4.2024.)
- Vrooman, J. (2007). Theory of the beautiful game: The unification of European football. *Scottish Journal of Political Economy*, 54(3), 314–354. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9485.2007.00418.x>
- Vrooman, J. (2015). Sportsman leagues. *Scottish Journal of Political Economy*, 62(1), 90–115. <https://doi.org/10.1111/sjpe.12066>
- Wagner, U., Storm, R. K., & Nielsen, K. (2017). *When sport meets business : capabilities, challenges, critiques*.
- Williamson, J. (1966). Profit, Growth and Sales Maximization. *Teoksessa New Series* (Vsk. 33, Numero 129).
- Williamson, O. E. (1963). *Managerial Discretion and Business Behavior* (Vsk. 53, Numero 5).