



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Talousjohtaminen Jalkapallon Huippuseuroissa

Investointipäätösten ja Omistajarakenteen vaikutukset

Laskentatoimen ja rahoituksen
Kandidaatintutkielma

Laatija(t):
Taneli Ruusunen

Ohjaaja(t):
Lauri Lepistö

08.12.2024

Pori

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

Tiivistelmä

Oppiaine: Lasketatoimi ja rahoitus

Tekijä(t): Taneli Ruusunen

Otsikko: Talousjohtaminen jalkapalloseuroissa

Ohjaaja(t):Lauri Lepistö

Sivumäärä: 30 + 3 lähdesivua

Päivämäärä: 16.12.2024

Tässä tutkielmassa tutkitaan jalkapallon huippuseurojen talousjohtamista, sekä investointipäätösten ja omistajarakenteiden vaikutusta urheilulliseen ja taloudelliseen menestykseen. Viime vuosikymmenien aikana jalkapallo on kokenut suuria muutoksia ja on paljon enemmän kuin pelkästään urheilulaji. Jalkapallo on muuttunut kaupallisemmaksi ja jalkapalloseurat vastaavat nykypäivänä ennemminkin yrityksiä, kuin urheiluseuroja. Jalkapallossa liikkuva rahan määrä on kasvanut valtavasti ja kilpailu lajin huipulla on kasvanut huomattavasti. Kaupallistumisen myötä lajissa menestyminen vaatiikin huolellista taloudellista johtamista, jotta on mahdollisuus pysyä kasvavassa kilpailussa mukana. Muutokset näkyvät myös kiristyneessä sääntelyssä, joka on vaikuttanut paljon lajiin ja seurojen päätöksentekoon. Esimerkiksi Financia Fair Play-säännökset ovat muuttaneet seurojen taloudellista toimintaympäristöä merkittävästi. Vaikutukset ovat herättäneet myös kritiikkiä. Sääntelyn takia joukkueilla ei ole enää varaa huolimattomiin investointeihin tai taloudellisiin päätöksiin. Seurojen tarvitsee siis keskittyä urheilullisen menestyksen lisäksi myös taloudellisen menestyksen saavuttamiseen. Molemmat näistä kulkevatkin nykypäivänä käsi kädessä.

Jalkapalloseurojen organisaatioiden omistajarakenteissa on merkittäviä eroja. Eri omistajarakenteet vaikuttavat siihen, miten seura suhtautuu talousjohtamiseen ja vaikutukset näkyvät erityisesti siinä, mikä tavoite on omistajille keskeinen. Motivaatiot eroavat lähinnä siten, että onko painotus urheilullinen vai taloudellinen. Nämä motivaatiot ohjaavat seurojen investointipäätöksiä ja tavoitteita. Investointipäätökset jakautuvat kahteen kategoriaan. Kategorioiden ero näkyy siinä, miten investointipäätöksiä on rajoitettu. Rajoitettuja investointeja ovat sellaiset, joilla yritetään vaikuttaa suoraan joukkueen urheilulliseen suorituskyykyyn. Näillä rajoituksilla pyritään varmistamaan tasapuolinen kilpailu. Tällaisia investointipäätöksiä ovat esimerkiksi pelaajahankinnat. Toinen kategoria on taas vapautuneempi ja omistajat pystyvät myös niiden avulla tekemään ratkaisuja saavuttaakseen urheilullisia ja taloudellisia tavoitteita helpommin, kuten investoimalla stadioneihin. Molempien tyyppiset investoinnit ovat välttämättömiä menestyksen saavuttamiseksi ja ne vaativat tarkkaa taloudellista suunnittelua, jotta molempia investointityyppejä pystytään hyödyntämään. Samanaikaisesti eri investointityypit antavat mahdollisuuksia moniin erityyppisiin investointistrategioihin, joiden avulla voi menestyä. Yhtä ainutta oikeaa reittiä menestykseen ei ole. Siksi seuran on tärkeää valita juuri heille sopivin strategia, joka tukee heidän tavoitteitaan ja auttaa saavuttamaan menestyksen.

Tutkimus suoritettiin käsitteanalyttisenä kirjoituspöytätyönä. Tässä tutkimuksessa ei ole käytetty lainkaan empiriaa. Tutkielman tutkimusstrategia perustuu kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimukselle. Tutkielmassa on käytetty kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja aineisto on koottu jo tunnetuista käsitteistä, omasta tietämyksestä aiheesta ja analysointiin keskeisiä käsitteistä, kuten investointistrategiat ja talousjohtaminen. Tutkielman tuloksen perusteella voidaan todeta, että jalkapallon tulosjohtamisella on merkittävä vaikutus koko seuran menestykseen niin urheilullisessa, kuin taloudellisessa mielessä. Lisäksi merkittäviä tekijöitä on investoinnit sekä miten niiden kanssa pystytään vaikuttamaan kokonaistulokseen. Omistajarakenteilla on suuri merkitys menestykseen, jotta strategiat saadaan toteutettua tehokkaasti ja organisaatio on toimiva. Ilman toimivaa talousjohtoa jalkapalloseurat eivät olisi kilpailukykyisiä niin taloudellisessa mielessä, kuin urheilullisessakaan.

Avainsanat: **Talousjohtaminen, investointipäätökset**

SISÄLLYS

1	Johdanto	6
1.1	Johdatus tutkielman aihepiiriin	6
1.2	Tutkielman tavoite ja rajaus	9
1.3	Tutkimusotteen tarkastelu	9
2	Talousjohtaminen jalkapallossa	11
2.1	Talousjohtaminen urheilussa	11
2.2	Urheilullisen ja taloudellisen menestyksen mittarit	13
2.3	Financial Fair Play -sääntöjen merkitys seurojen talousjohtamisessa	15
3	Omistajarakenteet ja Investoinnit	20
3.1	Eri omistajatyypit	20
3.2	Investointityypit ja strategiat	22
3.3	Omistajarakenteiden ja investointipäätösten vaikutus menestykseen	25
4	Yhteenveto	28
	Lähteet	30

1 Johdanto

1.1 Johdatus tutkielman aihepiiriin

Tässä tutkimuksessa tarkkaillaan jalkapallon huippuseurojen talousjohtamista ja sen merkitystä urheilulliseen ja taloudelliseen menestykseen kentällä sekä miten investointipäätökset ja omistajarakenteet vaikuttavat menestykseen.

Jalkapallo on kokenut valtavia muutoksia viimeisten vuosikymmenten aikana. Huippuseurat eivät ole pelkästään enää urheilujoukkueita, vaan suuria kansainvälisiä yrityksiä. Pitkän aikaa jalkapalloseurat olivat taloudellisesti kannattamattomia. Jo 1960-luvulta asti on esiintynyt huolia jalkapallojoukkueiden taloudellisesta asemasta (Evans, 2024). Kaikki tämä on kuitenkin muuttunut viime vuosikymmenten aikana. Moni huippuseuroista on nykyään pörssinoteerattu yritys, joista ensimmäinen listautui jo vuonna 1982 (Gimet & Montchaud, 2016). Myös ulkomaalaiset sijoittajat ovat lisääntyneet ja osalla huippuseuroista onkin esimerkiksi Lähi-itämaisia omistajia, joilla on monien miljardien suuruinen pääoma käytettävissään. Tämän lisäksi seurojen liikevaihto on kasvanut räjähdysmäisesti viimeisten vuosien aikana. Lipputulot ovat kasvaneet, televisiointioikeudet ovat kasvaneet, markkinointi on kansainvälistynyt ja tätä myötä myös erityyppiset sponsorisopimukset ovat kasvaneet rahallisesti.

Muutokseen on vaikuttanut myös Euroopan jalkapalloliiton esittämät Financial Fair Play- säädökset, joiden keskeisinä tavoitteina on vakauttaa seurojen taloudellista asemaa ja varmistaa tasavertainen kilpailu joukkueiden välillä (UEFA.com, 2015). Tärkeä osa tätä säännöstöä on sen sisältämä ”break-even” sääntö, joka rajoittaa määrää, mitä joukkue saa käyttää pelaajien palkkoihin ja pelaajasiirtoihin. Joukkue saa enintään käyttää niihin sen verran, mitä joukkue on ansainnut tuloja ”jalkapalloon liittyvistä aktiviteeteista” (Peeters ym., 2014). Tämän tarkoituksena on parantaa joukkueiden taloudenhallintaa pakottamalla ne elämään omien varojensa mukaan ja estämästä joukkueita ylivelkaantumisesta. Tämä parantaa joukkueiden elinkelpoisuutta ja onki lisännyt tulojen ennustettavuutta, sillä FFP on lisännyt kassavirtojen ennustettavuutta, joka on todettu merkittävämmäksi tekijäksi ennustuksiin kuin kertyneet tulot (Dimitropoulos & Koronios, 2018). Nämä säädökset eivät kuitenkaan ole kokonaan poistaneet taloudellista epävakautta jalkapalloseuroissa. Monen eurooppalaisen jalkapalloseuran taloudellinen tilanne on heikentynyt viimevuosien aikana ja monella seuralla tappiot sekä velkaisuusaste ovatkin kasvaneet lisääntyneistä tuloista huolimatta (Dimitropoulos & Koronios, 2018). Tämä on korostanut hyvän talousjohtamisen merkitystä menestykseen. Samalla paineet ovat lisääntyneet myös urheilullisen menestyksen saavuttamiseen kentällä. Suurimmat tulonlähteet joukkueille nykypäivänä ovat heidän saamansa osuudet televisiointioikeuksista.

Nämä tulot eivät kuitenkaan jakaudu tasaisesti, vaan joukkueiden sijoitus kauden lopussa vaikuttaa siihen, kuinka suuren osuuden televisiointioikeuksien tuloista he saavat. Esimerkiksi kautena 2022/2023 englannin pääsarjassa ensimmäiseksi sijoittunut Manchester City sai tuloja televisiointioikeuksista noin 210 miljoonaa dollaria, kun taas viimeiseksi sijoittunut Southampton sai tuloja 51 miljoonaa vähemmän (*Annual Review of Football Finance* 2024).

Tämä ei kuitenkaan ole ainoa merkitys sarjataulukon sijoituksella. Jokaiselle Euroopan pääsarjalle on allokoitu tietty määrä paikkoja UEFA:n kansainvälisiin kilpasarjoihin. Näitä on kolme: Mestarien liiga, Eurooppa-liiga ja Konferenssi-liiga. Jokaisesta näistä kilpailuista maksetaan joukkueille osuudet televisiointioikeuksista ja osuuden suuruus kasvaa, mitä pidemmälle kilpailussa etenee. Pelkästään Mestareiden liigaan pääsystä, joukkueet saavat automaattisesti noin 15 miljoonan euron tulot ja esimerkiksi viime vuonna kilpailun voittanut joukkue ansaitsi yli 85 miljoonaa euroa. Tämän lisäksi kilpailuihin pääsyillä voi olla välillisiä taloudellisia hyötyjä.

Jalkapallo seuroilla merkittävä tulonlähde on myös pelaajasiirroilla ansaitut tulot. Jalkapallon pelaajasiirrot toimivat siten, että toinen joukkue käytännössä maksaa haluamansa pelaajan joukkueelle, että pelaajan sopimus puretaan ennaikaisesti, jonka jälkeen he neuvottelevat pelaajan kanssa uudesta sopimuksesta. Euroopan jalkapalloliiton kilpailuihin osallistuminen kasvattaa joukkueen pelaajien näkyvyyttä ja usein lisää pelaajien markkina-arvoa, joka johtaa suurempiin siirtokorvauksiin (Dantas ym., 2020). Pelaajien markkina-arvoon vaikuttaa suoritusten ja kykyjen lisäksi myös pelaajan ikä, kansallisuus jäljellä oleva sopimusaika (Richau ym., 2021). Urheilullisella menestyksellä on myös kääntöpuoli. Jokaisessa eurooppalaisessa pääsarjassa on mahdollisuus tippua alemmalle kilpailutasolle. Esimerkiksi Englannin valioliigassa kolme huonoiten sijoittunutta joukkuetta tippuu automaattisesti Englannin toiselle tasolle, EFL Championship-liigaan. Sarjatasojen välillä on merkittävä tulokuilu ja sillä voi olla todella suuria taloudellisia haittoja putoavalle seuralle. (Renfree ym., 2024) Putoavat joukkueet saavat ensimmäiset kolme kautta niin sanottuja ”parachute payments”-maksuja, jotka ovat suunniteltu lievittämään taloudellisia haittoja putoaville joukkueille, mutta nämä ei kuitenkaan riitä kattamaan kaikkia haittavaikutuksia. Televisiointioikeuksista, ottelulipuista ja sponsorisopimuksista saadut tulot vähenevät merkittävästi, mikä heikentää alemman sarjatason houkuttelevuuden lisäksi entisestään joukkueen kilpailukykyä pelaajasiirtomarkkinoilla. Tämän lisäksi palkkakustannuksista joudutaan usein karsimaan ja onkin tyypillistä, että pudonneet joukkueet joutuvat myymään parhaimpia pelaajiansa pysyäkseen taloudellisesti kannattavina ja pystyäkseen noudattamaan taloudellisia säädöksiä. Heikentynyt urheilullinen kilpailukyky vaikeuttaa joukkueiden pääsyä takaisin ylemmälle sarjatasolle, ja todennäköisyydet nousta tippuvat dramaattisesti, jos se ei tapahdu heti seuraavalla kaudella. Kaikki tämä kasvattaa taloudellisia paineita ja heikentää joukkueiden tulokertymää entisestään (Renfree ym., 2024).

Tämän takia huolellinen investointistrategia on tärkeää jalkapalloseuroille, jotta he voivat saavuttaa sekä taloudellisen, että urheilullisen menestyksen. Investointistrategialla tarkoitetaan yrityksen suunnitelmaa, jonka avulla yritys pyrkii investointien kautta saavuttamaan tavoitteensa. Yrityksen arvot ja tavoitteet, kuten aikahorisontti sekä riskinsietokyky, määrittävät minkälaista strategiaa yritys noudattaa. Merkitystä korostaa se, että joukkueilla on käytössään rajalliset resurssit. Ala on siinä mielessä poikkeava, että tiettyjä investointipäätöksiä, kuten pelaajahankinnat, ei saa ollenkaan rahoittaa enää velalla FFP-säädösten takia. Investointipäätösten riskit ovat myös ainutlaatuisia, sillä esimerkiksi pelaajahankintoihin käytetyt resurssit eivät automaattisesti takaa urheilullista tai taloudellista menestystä (Nowland & Sankara, 2024). Monessa yrityksessä voidaan investoida kalustoon, jonka käyttöikä, jälleenmyyntihinta ja paljon sillä pystytään tuottamaan, pystytään laskemaan. Jalkapallossa tulevaisuutta on huomattavasti vaikeampi ennustaa. Ei ole taattua, pystyvätkö uudet pelaajat saavuttamaan menestystä kentällä, joka lisäksi myös taloudellista kasvua. Pelaajien jälleenmyyntihintaan kohdistuu myös valtavia määriä epävarmuutta. Monissa tapauksissa esimerkiksi nuorista pelaajista maksetaan korkeampaa hintaa heidän potentiaalinsa takia, mutta mitä jos potentiaali ei ikinä realisoidu? Huonot suoritukset kentällä ja pelaajan suosio saattavat myös heikentää markkina-arvoa jopa monella kymmenellä miljoonalla eurolla. Kaiken tämän lisäksi kasvanut kilpailuympäristö ja lisääntynyt kysyntä pelaajista lisäävät toimivan ja tehokkaan investointistrategian merkitystä (Nowland & Sankara, 2024).

Jalkapalloseurojen tulonlähteet kasvavat vuosi vuodelta ja vuosivuodelta joukkueet joutuvat kilpailemaan samoista pelaajista useampien joukkueiden kanssa. Tämän lisäksi joukkueiden tulee huomioida investointistrategiassaan investoinnit infrastruktuuriin. Seura voi käyttää pääomaa rakentamaan tai uudistamaan stadioneja, joka voi nostaa otteluiden lipputulot sekä televisiointioikeuksien tuloja. Seura voi myös panostaa harjoitustiloihin tai muihin vastaaviin tiloihin, jotka saattavat hyödyttää pelaajien suoritusta tai kehitystä pelikentällä. Jokaisen joukkueen tuleekin myös näissä päätöksissä miettiä huolellisesti, mihin rajalliset resurssit kannattaa kohdentaa (Nowland & Sankara, 2024). Seuran omistajarakenteella on myös vaikutusta investointipäätöksiin ja taloudelliseen menestykseen.

Moni huippuseuroista nykypäivänä on julkisia pörssiyrityksiä. He ovat siis vastuussa osakkeenomistajilleen. Kyseisellä omistajatyypillä voi olla positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia. He saattavat valvonnallaan tehostaa seuran taloudellista toimintaa. Joissain tapauksissa kuitenkin osakkeenomistajat saattavat käyttää valtaansa edistääkseen omaa taloudellista asemaansa, joka voi johtaa heikompaan taloudelliseen suorituskyykyyn (Acero ym., 2017). FFP-säännöstö on kuitenkin omalta osaltaan poistanut valvontavaikutuksen. Muita tyypillisiä omistusmalleja jalkapallossa on kotimainen omistusmalli, ulkomaalainen omistusmalli ja niin sanotut ”fanioimisteiset” joukkueet (Acero ym., 2017). Omistajamalleihin syvennyttään tarkemmin kolmannessa kappaleessa. Jokainen omistustyyppi vaikuttaa merkittävästi siihen, millaisia investointipäätöksiä seura tekee ja millaisia motivaatioita on kyseisten taloudellisten päätösten

takana. Joillekin omistajille on tärkeintä taloudellinen menestys, kun taas osa saattaa käyttää asemaansa saavuttaakseen muita hyötyjä, kuten esimerkiksi sosiaalista hyväksyntää tai poliittista vaikutusvaltaa.

1.2 Tutkielman tavoite ja rajaus

Tutkielmassa tavoitteena on tarkastella, talousjohtamisen merkitystä ja vaikutuksia jalkapallon taloudelliseen sekä urheilulliseen menestykseen. Tutkimuksessa on tarkoituksena kuvata, miten talousjohtaminen rakentuu jalkapallossa, minkälaisia keinoja käytetään menestyksen edistämiseksi taloudellisesta ja urheilullisesta näkökulmasta sekä miten investoinnit ja omistajarakenteet vaikuttavat menestykseen. Tutkimuskysymykset, joihin on tavoitteena vastata ovat:

- Miten tulosjohtamisella voidaan vaikuttaa urheilullisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen?
- Miten investoinnit ja omistajarakenteet vaikuttavat jalkapalloseuran menestykseen?

Tutkimuksen pääongelma on talousjohtamisen vaikutukset urheilullisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa sekä investointien ja omistajarakenteiden vaikutukset menestykseen. Tutkimuksessa tarkastellaan tulosjohtamisen vaikutuksia jalkapalloseuran menestykseen taloudellisessa ja urheilullisessa mielessä, Financial Fair Play-sääntöjen merkitystä seurojen talousjohtamiseen sekä urheilullisten ja taloudellisten mittarien käyttöä tulosjohtamisessa. Lisäksi tutkitaan eri omistaja, ja investointityyppisiä sekä omistajarakenteiden ja investointipäätösten vaikutuksia menestykseen. Tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan jalkapalloa taloudellisesta ja urheilullisesta näkökulmasta, sekä niiden vaikutuksia toisiinsa. Lisäksi pyritään selvittämään mitkä eri tekijät vaikuttavat näiden tavoitteiden saavuttamiseen ja johtavat jalkapalloseuran menestykseen. Tutkielma on rajattu käsittelemään jalkapalloseuraa taloudellisesta näkökulmasta ja analysoida eri tekijöiden vaikutusta menestykseen.

1.3 Tutkimusotteen tarkastelu

Tutkimuksia voidaan tehdä eri tavoin, eri tutkimusotteita käyttäen. Liiketaloustieteen tutkimusotteet jaetaan perinteisesti teoreettisiin ja empiirisiin tutkimusotteisiin, jossa teoreettisia tutkimusotteita ovat käsiteanalyttinen ja päätöksentekometodologinen tutkimusote. Empiirisiä tutkimusotteita ovat puolestaan nomoteettinen ja toiminta-analyttinen tutkimusote (Neilimo & Näsi 1980, 29–31, 66). Tutkimusmenetelmä ja tutkimusongelma liittyvät toisiinsa, koska tutkimusongelma vaikuttaa siihen, mitä tutkimusmenetelmää käytetään (Hirsijärvi ym. 1997, 184). Tässä tutkimuksessa käytetään käsiteanalyttistä tutkimusotetta, jolle ominaista on käsitteiden ja niiden järjestelmien kehittäminen yritys-elämän tarkastelua varten (Neilimo & Näsi 1980, 66). Tämän tutkielma on luonteeltaan laadullinen ja menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta

kuvataan tutkimusstrategialla (Hirsijärvi ym. 1997, 132). Kvalitatiivinen tutkimus on toisin sanoen laadullinen tutkimus ja pohjautuu jo tunnettuun asiaan tai tapahtumaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja aineisto kootaan jo tunnetuista hypoteeseista sekä käsitteistä. Tutkimuksen tulee pohjautua aiempiin tutkimuksiin ja on siitä syystä kirjoituspöytä tutkimus, jossa ei käytetä empiriaa (Hirsijärvi ym. 1997, 161, 164; Puura 2008, 39). Käsiteanalyttiselle tutkimusotteelle ominaisia piirteitä ovat teoreettisten käsitteiden, havaintokäsitteiden sekä hypoteesien muodostaminen (Neilimo & Näsi, 1980, 33). Nämä ominaispiirteet tulevat esille tässä tutkimuksessa. Käsiteanalyttisen tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tulee reflektoida uutta tietoa. Sisäisen analyysin vaiheessa esille nostetaan käsitteiden syvällisempää pohdintaa ja käsitteiden vertailua. Pääkäsitteiden vertaaminen lähikäsitteisiin ilmenee ulkoisen analyysin vaiheessa. Viimeiseksi muodostetaan edellä mainittuihin kohtiin pohjautuen päätelmiä, jotka lopulta kootaan raportiksi. Käsiteanalyttisen tutkimuksen tavoitteena on, että eri tieteenaloista huolimatta, tutkimuksen yleisimmät termit ovat helposti ymmärrettävissä sekä sovellettavissa (Puura 2008, 37–38).

Tutkielman kielioppi on tarkastettu NotebookLM-tekoälyohjelman avulla. Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien tekoälyllä tuotetut osat, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

2 Talousjohtaminen jalkapallossa

2.1 Talousjohtaminen urheilussa

Johtaminen käsitteenä on muuttanut paljon muotoaan ajan saatossa. Ennen johtaminen miellettiin vain ylimmän johdon tehtävänä, mutta nykyään johtamisen käsite on laajempi ja lähes kaikilla organisaatioon kuuluvilla on osuutensa johtamiseen (Pellinen, 2017, 9). Johtamisen kehittymisen myötä syntyi erilaisia johtamismenetelmiä, kuten talousjohtaminen. Talousjohtaminen on johtamisen ala, jossa raha toimii arvon mittarina, mutta samalla kyse on myös johtamisesta, koska arvon luominen tapahtuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Talousjohtamisessa strategia ja organisaatorakenne ovat perusta budjetoinnille sekä tuloseröjen tarkkailulle. Budjetointi toimii keskeisempänä prosessina talousjohtamisessa, jota muut johtamisen menetelmät täydentävät (Pellinen, 2017, 5).

Jalkapalloseuran perustana toimii kaksi asiaa, urheilusaavutukset ja tuloskeskeisyys. Talousjohtamisen rooli on siis merkittävä jalkapalloseurojen johtamisessa. Talousjohdon tehtävä on luoda kestävä strategia sekä osata hyödyntää organisaatorakennetta, jotta pystytään hallitsemaan riskejä ja rakentaa taloudelle kestävä perusta. Näiden tekijöiden pohjalta tulee luoda muita tulosjohtamiselle olennaisia asioita, kuten budjetti ja investointistrategia. Talousjohtaminen jalkapalloseurassa tuo mukanaan haasteita, jotka ovat muun muassa ennalta-arvaamattomuus sekä monijakoinen tulorakenne. Tämän ennalta-arvaamattomuuden takia huolellinen strategian luominen ja budjetointi sekä lyhyellä, että pitkällä aikatahtimella on erityisen tärkeää, jotta on jotain mihin ratkaisuja pohjata, sekä tulosjohdolla mahdollisuus seurata ratkaisujen kehitystä ja tehokkuutta. Talousjohtajan tehtäviin jalkapalloseuroissa kuuluu lyhyen aikavälin, korkean paineen päätökset, joiden tulee tukea strategiaa. (Babcock ym., 2020). Nopeasti muuttuva ympäristö ja kyky reagoida tehokkaasti budjetin, strategian ja säädösten lomassa, onkin yksi tulosjohtamisen haasteista jalkapalloseuroissa.

Jalkapallossa tuloja tulee monista eri lähteistä, joka luo lisää haasteita talousjohdolle esimerkiksi budjetin luomisessa. Jalkapalloseuran tuloja tulee muun muassa lipunmyynneistä, sponsorisopimuksista sekä televisiointioikeuksista. Laajan tulojakauman takia kassavirta on erittäin haavoittuvainen ja kokonaisuuden hallinta voi olla haastavaa, koska tiettyjen tulojen ennakointi voi olla seuroista riippumattomia. COVID-19 osoitti sen, kuinka herkkä jalkapalloseuran kassavirta on muutoksille. COVID-19 jälkeen on alettu pohtimaan talouden rakennetta ja miten siitä saataisiin kestävämpää, jotta kriisitilanteista elvyttäisiin hieman nopeammin, eikä niiden vaikutus olisi kyseisellä hetkellä niin voimakas. Jalkapalloseurat tavoittelevat tehokkaampaa resurssien allokointia sekä pyrkivät luomaan vakaamman tulorakenteen (Evans, 2024).

Huolella rakennettu organisaatiopohja seuran toiminnalle, on yksi ratkaisevimmista tekijöistä pitkälle menestykselle. Näin on onnistuttu ennalta ehkäisemään ylivelkaantumiseen riskiä, sillä eri osa-alueiden kehitystä ja toimintaa pystytään seuraamaan tehokkaammin (Evans, 2024). Näihin muutoksiin on pystytty vaikuttamaan erilaisten suoritusmittarien ja talousjohtamisen strategian kehittämisen avulla.

Jalkapalloseuroissa sidosryhmiä ovat muun muassa omistajat ja sijoittajat, pelaajat, fanit, sponsorit ja muut mainostajat, jalkapalloliitot ja sarjat, media, rahoituslaitokset sekä tavarantoimittajat ja alihankkijat (FIFA, 2021). Omistajat ja sijoittajat tarjoavat pääomaa jalkapalloseuroille ja heidän odotuksensa sijoittajina ovat yleensä taloudellisten tavoitteiden lisäksi myös urheilullisia tavoitteita. Fanit ovat yksi tärkeimmistä sidosryhmistä, koska heidän sitoutumisensa korreloi suoraan seurojen taloudelliseen menestykseen. Tärkeimpiä fanien tuomia tulonlähteitä ovat lipputulot, fanituotteet, televisiointioikeudet ja sponsorit. Mitä korkeammat katosojamäärät joukkueella on, sitä enemmän ne houkuttelevat sijoittajia, sponsoreita ja houkuttelevat TV-yhtiöitä. Vakaa organisaatiorakenne, selkeä strategia, suoritusmittarit ja budjetointi, ovat kaikki merkittäviä myös sidosryhmille. Näiden pohjalta pystytään viestimään erityisesti sijoittajille, että kyseinen seura on kannattava sijoituskohte. Talousjohtamisen vaikutukset näkyvät myös siis seuran ulkopuolisille toimijoille, jotka jalkapallossa ovat merkittävimmät rahoittajat.

Talousjohtamisen päätöksiin vaikuttaa myös eri hallintoelimet ja niiden asettamat ohjeistukset ja säädökset. Näitä toimijoita ovat esimerkiksi FIFA (Federation Internationale de Football Associations) ja UEFA (Union of European Football Associations). Säädöksiä on esimerkiksi Financial Fair play- säädös, johon paneudutaan tarkemmin tulevassa luvussa. Strategisten mahdollisuuksien tunnistamisessa näiden säädösten ja ohjeistusten huomioon ottaminen on välttämätöntä. Muita tärkeitä huomioita strategisten mahdollisuuksien tunnistamis- vaiheessa ovat, että ylivelkaantumista tulee välttää, sekä huomioida break-even sääntö. Break-even säännön mukaan joukkue saa käyttää enintään sen verran pääomaa, mitä tuloja on kertynyt jalkapalloon liittyvistä aktiviteeteista, pelaajien palkkoihin ja pelaaja siirtoihin. Nämä säädökset ja ohjeistukset ohjailevat strategiaa jo sen syntymisvaiheessa. Kun on tunnistettu strategiset mahdollisuudet, tulee arvioida strategiavaihtoehdot. Tässä kohtaa varmistetaan suunnitellun strategian sopivuus tilanteeseen sekä toteutettavuus ottaen huomioon sekä joukkueen, että ulkopuolisten ohjeistusten luomat rajoitukset. Lopulta tarkistetaan strategian hyväksyttävyyttä, eli arvioidaan, onko strategia hyväksyttävä seuran omien arvojen ja tavoitteiden puolesta. Lopulta luodaan toiminnan suunnan valinta, jossa määritellään tavoitteet pitkälle tähtäimelle. Tässä suunnitelmassa tulisi ilmetä vuosittaiset resurssitarpeet. Tämä vaihe on erittäin olennainen tulosjohdon kannalta, koska se mahdollistaa strategian näkökulmasta toiminnan kehityksen seuraamisen. Suunnitelman avulla voidaan seurata päästäänkö tavoitteisiin ja onko muutokset sekä strategian toteutukset olleet kustannustehokkaita sekä kannattavia. Kun suunnitelma on luotu, pannaan se käytäntöön, jonka jälkeen tulosjohdon tehtävänä on seurata tulosta, sekä reagoida mahdollisiin poikkeamiin.

Talousjohtamiseen tärkeimpiä tehtäviä on budjetointi, jonka avulla suunnitellaan tulevaisuuteen suuntautuvaa toimintaa ja analysoidaan ratkaisujen taloudellisia vaikutuksia. Budjetointi on niin sanottua taktista suunnittelua ja se on keskiössä kaiken muun toiminnan muodostumiselle. Budjetti malleja on monia, mutta yleensä luodaan kiinteä vuosibudjetti sekä budjetti pidemmälle tähtäimelle. Pitkän ajan budjetin laatimisessa helpottaa, jos kyseessä on joustava budjetti rakenne, koska se antaa enemmän varaa muutoksille tulevaisuudessa. Tulosbudjetti laaditaan, koska se toimii omistajien ja johdon välisenä sopimuksena seuraavan suunnittelujakson aikana tavoiteltavasta voitosta. Budjetoinnilla on yleensä monia samanaikaisia tehtäviä, jonka takia budjetointi on niin keskeinen talousjohtamisen väline. Anthony vuonna 1965 määritteli, että budjetoinnin tehtävänä olisi toimia siltana strategian ja arkisen tekemisen välillä. Budjetointia voidaan käyttää myös niin sanottuna hätäjarruna, jonka avulla pysytään vaadittavien rajojen sisäpuolella, eikä ylitetä voimavaroja. Strategian perusteella saattaa vaikuttaa siltä, että muutaman vuoden kuluttua jokin tilanne tai investointi on kannattava, mutta budjettia tulkitsemalla pystyy pitämään huolta, että maksukyky säilyy kyseisellä hetkellä. Hyvän maksukyvyn ylläpito on tärkeää, koska sen avulla pystytään reagoimaan nopeasti vaihtuviin tilanteisiin. Budjetti on siis koko talousjohtamisen pohja, jonka ympärille kokonaisuus rakennetaan. Lisäksi toiminnasta tulee raportoida säännöllisesti, ja raporttien avulla seurataan, tuottaako toiminta tulosta. Raportit mahdollistavat myös vertailun aikaisempiin kausiin ja näin saadaan tietoa siitä, ollaanko pitkän aikavälin budjettiin ja tavoitteisiin päästy (Pellinen, 2017, 92). Säännöllinen raportointi on tärkeä osa jalkapalloseurojen johtamisjärjestelmää, sillä se auttaa seuraamaan sekä taloudellisia että urheilullisia mittareita. Budjetointiin liittyvä kuukausiraportointi tarjoaa mahdollisuuden havaita ja reagoida nopeasti toiminnan ongelmakohtiin. Budjetointi ja raportointi on yleensä jaettu vastuualueisiin, jotta se keskittyy tehokkaasti tiettyihin osa-alueisiin. Tällainen jaottelu varmistaa, että kaikille osa-alueille kohdistetaan riittävästi huomiota. Esimerkiksi pelaajahankinnoille voidaan laatia erillinen budjetti, johon vaikuttaa myös seuran oman strategian lisäksi ulkoiset tekijät, kuten markkinoiden tilanne ja kilpailijoiden ratkaisut.

2.2 Urheilullisen ja taloudellisen menestyksen mittarit

Jensen & Mecklingin mukaan organisaatio perustuu kolmeen jalkaan, joiden avulla organisaatio pysyy vakaana. Nämä kolme jalkaa ovat suoritusmittaus, suoritusperusteinen palkitseminen ja päätöksenteko oikeuksien delegointi (Pellinen, 2017, 20). Suoritusmittarit voivat olla joko rahamääräisiä, tai ei-rahamääräisiä. Mittareiden tuloksien avulla on mahdollisuus saada tehokkaasti tietoa investointien ja toiminnan tehokkuudesta. Mittarit voidaan erotella myös tuotantotekijöiden mukaan, kuten työpanoksen, materiaalipanoksen ja teknologiapanoksen mukaan (Pellinen, 2017, 103). Mittarit voidaan myös jakaa objektiivisiin ja subjektiivisiin mittareihin, jossa objektiivinen on menetelmään perustuvaa ja suorittajasta

riippumaton. Subjektiiivinen on taas henkilön arvio, joka annetaan numeerisen palautteen muodossa. Mittauksessa olennaista on kohteen määrän määrittäminen, sekä valita kohteelle sopiva mitta-asteikko. Valittaessa mittaria, tulee varmistaa, että se on tehokas kyseiseen tilanteeseen. Tavoite on, että mittarit olisivat keskenään ristiriidattomia sekä samalla tukisivat organisaation strategiaa. Jalkapalloseuroissa suoritustilastuksista voidaan käyttää monipuolisesti apuvälineenä, kuten pelaajahankintojen ja taloudellisten päätösten mittauksessa. Suoritusperusteinen palkitseminen toimii urheilijoille motivaattorina ja tukee heitä saavuttamaan urheilulliset tavoitteensa.

Suoritustilastuksen ja raportoinnin rooli on keskeinen tulosjohtamisessa. Suoritustilastusten avulla pystytään seuraamaan, miten hyvin saavutetaan asetetut urheilulliset ja taloudelliset tavoitteet. Mittaaminen edistää resurssien tehokkaampaa ohjaamista sekä auttaa tunnistamaan ongelmakohtia, jotka voivat olla esteenä tai hidasteena menestykselle. Käytössä olevia tilastoreitteita on esimerkiksi pelaajasiirtojen kannattavuus, joukkueen suorituskyky tai fanien sitoutuminen. Tilastoreiteilla pyritään selvittämään toiminnan vaikuttavuutta ja tehokkuutta. Taloudellisilla tilastoreiteilla mitataan esimerkiksi resurssien kustannustehokkuutta, kuten siirtomarkkinoilla tehtyjen hankintojen hintalatasuhdetta, kun taas kvantitatiivisia tilastoreitteita voi olla esimerkiksi voitot tai tulos per ottelu. Kvalitatiivisina tilastoreiteina voidaan käyttää esimerkiksi fanien tyytyväisyyttä. Tilastoreiteina voi toimia ei-rahamääräiset tai rahamääräiset mittarit, eli urheilulliset tai taloudelliset mittarit. Rahamääräisiä tilastoreitteita ovat esimerkiksi liikevaihto, pelaaja siirtojen ROI ja kauden lipputulot. ROI lyhenne tulee englannin kielen sanoista Return On Investments. ROI mittaa investointien tuottoastetta, eli kertoo sen, onko kyseinen pelaajasiirto tuottanut vaadittavan määrän (Pellinen, 2017, 60). Ei-rahamääräisiä tilastoreitteita ovat esimerkiksi maalierot, sijoitus ja hyökkäystehokkuus (Pellinen, 2017, 46). Tilastoreitteita on siis monia ja niiden tehokas hyödyntäminen edistää strategian seuraamista, tavoitteisiin pääsemistä sekä ongelmakohtien tehokkaampaa löytämistä.

Kun rakennetaan tilastoreitteita, tulee organisaatio nähdä dynaamisen järjestelmänä, joka koostuu alajärjestelmistä. Koko järjestelmän tulee olla vuorovaikutuksessa keskenään, jotta organisaatio kokonaisuus toimii ja on kilpailukykyinen. Tilastoreiteiden tulee heijastaa strategiaa ja tukea organisaation kehitystä. Tähän tarkoitukseen on olennaista noudattaa prosessia, jonka perusteella mittarit luodaan. Mittarit jaotellaan eri osa-alueille, kuten joukkueen suorituskyky mittari, maalitehokkuus mittari, tai puolustuksen pitävyys mittari. Kun osa-alueet on määritetty, tulee tunnistaa erilaiset syy-seuraussuhteet, jotta tilastoreitteita osataan hyödyntää tehokkaasti (10 Essential football metrics you should know 2024). Esimerkkinä syy-seuraussuhteesta olisi pelaaja budjetin ja valmennusresurssien vaikutus urheilulliseen ja taloudelliseen menestykseen. Lopulta määritellään, miten tilastoreitteita käytetään, eli onko kyseessä esimerkiksi konkreettiset luvut, kuten vaikka voittoprosentti.

Urheilullisia tilastoreitteita, kuten joukkueen voittoprosenttia tai pelaajien suorituskykyä voidaan hyödyntää kuukausi raportoinnissa (10 Essential football metrics you should know 2024). Nämä mittarit tarjoavat

valmennusjohdolle arvokasta tietoa siitä onko urheilullisiin tavoitteisiin pääsy aikataulussa. Raportteja voidaan käyttää myös tuloseröjen analysoinnissa. Tuloseröjen analysointi vaiheittain on kannattavaa, koska silloin mahdolliset ongelmat on helpompi tunnistaa ja kohdistaa oikeisiin asioihin. Vaiheittain analysoinnissa ensin tuloseröja analysoidaan organisaatiotasolla, jonka jälkeen analysointi tulee tehdä myös vastuualueittain. Yksittäinen huono tulos voi johtua esimerkiksi yhdestä epäonnistuneesta pelistä, eikä välttämättä vaadi radikaaleja muutoksia. Joskus kuitenkin voi ilmetä tuloseröja tarkastellessa, syvempiä ja toistuvia ongelmia, jolloin niihin voidaan paneutua. Näissä tilanteissa on paljon hyötyä, jos on suoritettu säännöllistä ja tarkkaa raportointia.

Jalkapallossa mittarien käyttöä kohdistetaan myös kilpailijoiden analysointiin, sekä joukkueen ja seuran historian vertailuun. Kilpailijoita voidaan analysoida erilaisilla mittareilla, kuten pistekeskisarvolla, maalierolla tai laukauksilla maalia kohden. Mittareita hyödyntämällä kilpailijoita analysoidessa on helpompi myös pohtia oman strategian tehokkuutta. Historiallisina mittareina voidaan käyttää esimerkiksi voittoprosenttia kausittain, pelaajien ikärakenteen muutoksia tai katsojalukujen muutoksia. Historiallisilla mittareilla on myös helppo analysoida, miten pitkällä aikavälillä on onnistuttu saavuttamaan strategian ja budjetin tavoitteet (Evans ym., 2023).

2.3 Financial Fair Play -sääntöjen merkitys seurojen talousjohtamisessa

Vuonna 2010 Euroopan jalkapalloliitto (UEFA) julkaisi Financial Fair Play -säännökset, joiden avulla oli tarkoitus luoda jalkapallosesta taloudellisesti kannattava ympäristö, sillä pitkän aikaa oli valtava huoli eurooppalaisten seurojen taloudellisesta kannattavuudesta ja mahdollisista konkurssista (Ahtiainen ja Jarva). Niiden avulla on pyritty turvaamaan seurojen taloudellinen kestävyys, estämään liiallinen velkaantuneisuus ja holtiton rahankäyttö (Franck, 2018). Peeters ja Szymanski (2014) mukaan FFP on ”vertikaalinen rajoitus sen kilpailuihin osallistuville seuroille, jonka tavoitteena on estää suuria seuroja saamasta määrävää markkina-asemaa ja kannustaa seuroja vastuulliseen taloudenpitoon. Samalla urheilullisesta näkökulmasta säännösten tavoitteena on ollut luoda tasavertaisempaa kilpailua joukkueiden välillä ja tarjoaa pienemmille seuroille paremmat mahdollisuudet kilpailla tehokkaammin suurten seurojen kanssa (Franck, 2018). FFP-säännökset koskevat kaikkia joukkueita, jotka osallistuvat Euroopan jalkapalloliiton järjestämiin kilpailuihin, joita ovat Mestarien liiga, Eurooppa-liiga ja Konferenssi liiga. Tämän lisäksi Euroopan korkeimmat sarjat ovat ottaneet käyttöönsä omia säännöstöjä, jotka tukevat FFP:n tavoitteita varmistaakseen, että säännökset koskevat myös sarjan pienempiä seuroja, joilla ei ole välttämättä mahdollisuutta osallistua Euroopan jalkapalloliiton kilpailuihin eikä näin ole suoraan Euroopan jalkapalloliiton valvonnan alaisia. Tämä tarkoittaa sitä, että FFP-säännökset koskevat joko suorasti tai epäsuorasti kaikkia Euroopan joukkueita, jotka tavoittelevat Euroopan jalkapalloliiton kilpailuihin pääsystä.

Tästä esimerkkinä on englantilaiset jalkapalloseurat Everton FC ja Nottingham Forrest FC, jotka tuomittiin pistemenetyksiin kaudella 2023/2024, koska he olivat rikkoneet Valioliigaan ”Profitability and sustainability” (PSR) säännöstöjä aikaisemman kolmen kauden aikana (Boylard & Taylor, 2024).

FFP-säännökset ovat suuri ja monimutkainen kokonaisuus, mutta sillä on kolme tärkeintä osaa: Läpinäkyvyys ja tilinpäätösvaatimukset, maksamattomien laskujen kieltäminen sekä tasapainotetun tuloksen vaatimus.

Seurat, jotka osallistuvat Euroopan jalkapalloliiton kilpailuihin, on toimitettava tilinpäätöksen lisäksi erillisiä raportteja, sillä tilinpäätöksen lakisääteiset velvoitteet eivät tarjoa tarpeeksi kattavaa raportointia. Tämän takia Euroopan jalkapalloliitto vaatii esimerkiksi BER-laskelmat tietyltä tarkastelujaksolta, joka on yleisimmin kolme vuotta. BER-laskelmilla (Break-even Requirement) tarkoitetaan laskelmia, joilla varmistetaan, ettei seuran menot ylitä niiden tuloja ja niiden tarkoituksena on varmistaa seurojen tasapainotettu tulos (Kalashyan, 2022). Laskelmilla varmistetaan, että seurojen kulut ovat linjassa seurojen tulojen kanssa ja estää seuroja ylivelkaantumasta sekä ennaltaehkäistä taloudellisia riskejä (Alabi & Urquhart, 2024).

Maksamattomien laskujen kieltäminen tarkoittaa, että seuroilla ei ole sallittua olla maksamattomia laskuja kenellekään taholle. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi muita seuroja, veroviranomaisia tai työntekijöitä. Tällä pyritään varmistamaan, että seurat noudattavat tyypillisiä liiketoimintaperiaatteita ja estää velkojia joutumasta tahottomiksi sijoittajiksi (Freestone & Manoli, 2017). Tasapainotetun tuloksen vaatimus, eli niin sanottu Break-even-sääntö luotiin korostamaan seurojen läpinäkyvyyttä ja uskottavuutta asettamalla vähimmäisvaatimukset seurojen tilinpäätöksille (Ahtiainen & Jarva, 2022). Niiden tavoitteena on rajoittaa seurojen tappioita ja käyttää pelkästään ansaitsemiaan tulojansa (Freestone & Manoli, 2017). Sääntö rajoittaa seurojen kolmen vuoden tappiot viiteen miljoonaan euroon, joka kasvaa 30 miljoonaan, jos omistajat kattavat tappiot (Martín-Magdalenaa ym., 2024). Säännöstö koskee vaan ”asianmukaisia tuloja” ja asiaankuuluvia menoja”. Asianmukaisia tuloja ovat lipputulot, televisiointioikeudet, sponsorointitulot, mainontatulot ja muut vastaavat tulot. Asianmukaisia menoja ovat pääsääntöisesti henkilöstökulut sekä pelaajasiirtojen poistot (Franck, 2018). Sääntö siis kieltää omistajia käyttämästä omaa varallisuuttaan kattamaan seuran tappioita. Sääntö ei kuitenkaan estä omistajia itse rahoittamasta muita investointeja, kuten infrastruktuuriin investoiminen, sillä tämän katsotaan edistävän seuran pitkän aikavälin hyötyä (Franck, 2018). Sääntöjä on kuitenkin kritisoitu siitä, että ne vaan lisäävät kilpailullista epätasapainoa ja niiden tehokkuudesta on esitetty eriäviä mielipiteitä (Franck, 2018).

FFP-säännöksillä yksi keskeisimmistä vaikutuksista on se, että ne ovat parantaneet seurojen kannattavuutta. Esimerkiksi Englannin Valioliigassa säännökset ovat parantaneet taloudellista kannattavuutta niissä seuroissa, joita säännökset ovat koskeneet. Tämä on näkynyt siten, että seurat ovat kehittyneet tulojen ja

menojen hallinnassa, vaikkakaan menot itsessään eivät ole vähentyneet (Alabi & Urquhart, 2024). Vuosina 2008–2018 tapahtuikin merkittävä muutos seurojen tuottokulusuhteessa ja kannattavuudessa. Vaikutukset kannattavuudelle ovat olleet erityisen positiivisia Espanjassa ja meta-analyysissä huomattiin, että FFP-säännösten vaikutus kannattavuuteen on ollut kokonaisuudessaan positiivinen (Martín-Magdalena ym., 2024). Vaikutukset ovat kuitenkin vaihdelleet merkittävästi eri maiden välillä. Esimerkiksi Ranskassa vaikutukset ovat olleet vähäisiä, koska siellä seurat keskittyvät enemmän vakavaraisuuteen kuin lyhyen tähtäimen kannattavuuteen, mikä on enemmän säännösten painopisteenä (Ahtiainen & Jarva, 2022). Vakaavaraisuudella on pystytty varmistamaan, ettei vieraan pääoman osuus seuran varallisuudesta ole liian suuri, eli toisin sanoen suurin osa varallisuudesta on muodostunut omasta pääomasta, eikä velkarahoilla. Italiassa vaikutukset taas jäävät vähäisiksi, koska seuroille on ollut tyypillistä luottaa rahallisiin tukijoihin. FFP-säännökset rajoittavat tätä mahdollisuutta, koska aiheelliset menot eivät saa ylittää aiheellisia tuloja (Ahtiainen & Jarva, 2022). AC Milanin varapuheenjohtaja kommentoikin tilannetta: ”FFP satuttaa Italiaa. Enää ei ole suojelijoita, jotka voivat puuttua asiaan. Tähän asti Berlusconi ja Moratti kaltaiset ihmiset olisivat voineet tukea meitä, mutta FFP:n avulla se ei ole enää mahdollista” (Swiss Ramble, 2012). Yksi syy vaihteleviin eroihin tuleekin seurojen eri tavoista noudattaa FFP-sääntöjä. Monet seurat saattavat keskittyä parantamaan tulojaan enimmäkseen pelaajamyyntien kautta sen sijaan, että oikeasti parantaisivat taloudellista tehokkuuttaan. Tämä johtaa kannattavuuden paranemiseen vain lyhyellä aikavälillä, mutta ei suoranaisesti edistä seuran kannattavuutta tai vakavaraisuutta (Dimitropoulos & Koronios, 2018).

Vaikkakin FFP-säännökset ovat parantaneet seurojen kannattavuutta, sen vaikutukset velkaantumiseen ovat jääneet epäselviksi. Yleisin kuva on, ettei säännöksillä ole ollut merkittävää vaikutusta velkaantumisen vähenemiseen. Martín-Magdaleen ym. 20 tutkimuksesta tekemä meta-analyysi osoittaa, että FFP-säännösten vaikutus maksuvalmiusmittareihin ei ole ollut millään tavalla merkittävä. Maksuvalmiusmittarit kertovat seuran kyvystä selviytyä lyhytaikaisista veloistaan. Vaikka säännökset ovatkin auttaneet seuroja hillitsemään heidän tulojen ja menojen välistä suhdetta, parantunut suhde ei kuitenkaan ole johtanut velkaantumisen vähenemiseen ja moni seura onkin velkaantunut vain entisestään. Esimerkiksi juuri italialaisissa seuroissa säännökset ovat rajoitustensa ja painopisteensä vuoksi johtanut vain lisääntyneeseen velkaantumiseen (Martín-Magdalena ym., 2024). Velkaantumisen parantamisen vähäiselle vaikutukselle on monia. Yksi niistä on se, ettei FFP-säännöksissä ole erityisiä sääntöjä, jotka koskevat velkaantumista. Tämä on johtanut siihen, että moni seura, joka on luottanut omistajien tai tukijoiden rahoitukseen ovat joutuneet korvaamaan suorat sijoitukset vieraan pääoman velkarahoituksella. Myös se tulee ottaa huomioon, että vaikkei seurat saa velkaantua ”asianmukaisien” menojen kohdalla, saa seurat kuitenkin velkaantua muiden investointien, kuten infrastruktuurin ja nuorisotoiminnan osalta (Alabi & Urquhart, 2024). Tällä voi olla seuroille vakavia seurauksia. Säännökset ovat tehneet seuroista enemmän taloudellisesti riippuvaisia toisistaan. Moni pelaajasiirto nykypäivänä rahoitetaan osamaksujen avulla, eli seurat eivät maksa koko siirtosummaa kerralla, vaan se jakautuu useammalle kaudelle. Siirtosummiin lisätään myös erinäköisiä

lisämaksuja, jolla pienennetään heti maksettavaa siirtokorvausta. Tällaisia voivat olla esimerkiksi erinäköiset ehdot, kuten jos hankittu pelaaja tekee yli tietyn määrän maaleja kauden aikana, ostanut seura maksaa myyvälle seuralle ylimääräisen siirtokorvauksen. FFP-säännökset rajoittavat pelkästään realisoituneita maksuja, mutta ei puutu millään tavalla tulevaisuuden maksuihin (Alabi & Urquhart, 2024). Tämä lisää merkittävästi seurojen luottoriskiä, eli maksukyvyttömyydestä johtuvaa tappion uhkaa, joka voi realisoitua, jos seurat eivät saavuta heidän lyhyen tähtäimensä taloudellisia tavoitteita. Alabi ja Urquhart peilaavatkin tämän hetken tilannetta vuoden 2008 finanssikriisiin. He ehdottavatkin, että myös jalkapallossa otettaisiin Basel III -tyyppiset pääomavaatimukset käyttöön, joka on tällä hetkellä käytössä finanssialalla. Basel III on kansainvälinen säännöstö, joka pyrkii tehostamaan pankkisektorin sääntelyä, valvontaa sekä riskien hallintaa (EU:n pankkilainsäädäntö, 2024), Tämä edellyttäisi seuroja varaamaan tietyn osan vuosituloistaan kattamaan pääomavaatimukset ja auttaisi hillitsemään sekä vähentämään luottoriskiä (Alabi & Urquhart, 2024). Tällä hetkellä on muuten vaikea olettaa säännöksiltä positiivista vaikutusta velkaantumisen suhteen.

Niin kuin jo mainittiin, FFP-säännösten vaikutukset ovat jakautuneet epätasaisesti eri maiden sarjojen välillä jalkapallossa. Tämä johtuu osittain siitä, että eri maissa on erilaiset säännöt ja talousmallit. Esimerkiksi Ranskan DNCG (Direction Nationale du Contrôle de Gestion) keskittyy enemmän maksukykyyn kuin kannattavuuteen, joka on säännösten painopiste (Ahtiainen & Jarva, 2022). Myös seurojen omistusrakenteella ja kannustimilla on eroja. Jotkut omistajat saattavat olla valmiimpia rahoittamaan seuraa taloudellisesti kuin toiset. Tämän avulla seura pystyy investointien kautta kasvattamaan ”asianmukaisia” menoja esimerkiksi kalliilla stadion investoinneilla, mutta samalla heikentää seuran kannattavuutta, joka heikentää FFP-säännösten tehokkuutta ja samalla luo epäreilun kilpailutilanteen (Ahtiainen & Jarva, 2022). Tarkasteluväli sisältää myös vuoden 2008 finanssikriisiin, joten vaihtelu ja kannattavuuden parantuminen voi osittain johtua myös koko maailmantalouden elpymisestä kriisin jälkeen. Moni maa on elpynyt kriisistä eri tavoin ja jotkut maat ovat elpyneet paremmin, kuin toiset (Ahtiainen & Jarva, 2022).

FFP-säännökset ovat saaneet paljon kritiikkiä. Kritiikki on liittynyt sääntöjen tehokkuuteen, oikeudenmukaisuuteen ja epäreilun kilpailun luomiseen. Säännösten tehokkuutta haittaa se, että niitä on vaikea valvoa. Valvonnassa suurimpana ongelmana on se, että on vaikea arvioida ”asianmukaisten” tulojen, kuten sponsorisopimusten, käypää arvoa (Martín-Magdalena ym., 2024). Tämän lisäksi seurat ovat löytäneet keinoja kiertää sääntöjä. Seurat saattavat tehdä tätä esimerkiksi manipuloimalla pelaajasiirtojen summia ja solmimalla epämääräisiä sponsorisopimuksia (Martín-Magdalena ym., 2024). Esimerkiksi Englantilaisseura Manchester City on saanut useita syytöksiä, että he ”piilottelevat” siirtosummien suuruuksia naamioimalla osan maksusta erinäköisiksi oheiskustannuksiksi, jotka pienentäisivät virallista siirtosummaa. Heitä on myös syytetty siitä, että he olisivat perustaneet omia peiteyrityksiä, jotta he pystyvät siirtämään omistajien rahoitusta ”asianmukaisiksi” tuloiksi naamioimalla ne sponsorimaksuiksi. Sääntöjä on kritisoitu myös liian lempeistä sanktioista, eivätkä ne ole tarpeeksi tehokkaasti estäneet seuroja rikkomasta niitä. Manchester City

todettiin vuonna 2020 rikkoneen FFP-säännösten BER-sääntöjä, jonka takia heitä kiellettiin osallistumaan Euroopan jalkapalloliiton kilpailuihin seuraavana kahden vuoden aikana. Kielto kuitenkin kumottiin vain muutama kuukausi myöhemmin ja seura tuomittiin 11,3 miljoonan dollarin sakkoihin. Toinen mistä säädöksiä on syytetty, on oikeudenmukaisuuden puute. FFP-säännöksiä on syytetty suosivan rikkaita seuroja, kenellä on enemmän resursseja kiertää sääntöjä ja välttää mahdollisilta seuraamuksilta (Martín-Magdalena ym., 2024). Samalla säännökset estävät pienempiä seuroja investoimasta pelaajahankintoihin pienempien asianmukaisten tulojen takia, mikä heikentää kilpailua seurojen välillä (Peeters ym., 2014). Tämä johtaa siihen, että seurojen välillä säilyy tietyn tyylinen hierarkia ja pienemmillä seuroilla ei ole mahdollista nousta suurien seurojen tasolle ilman ulkopuolista rahoitusta (Lindholm, 2010; Sass, 2012). Tälle on kuitenkin esitetty vastaväitteitä, että säännökset parantavat kilpailutilannetta estämällä suuren ulkopuolisen rahoituksen vaikutusta ja korostamalla huolellisten ja strategisten investointien tärkeyttä (Freestone & Manoli, 2017). Sääntöjä pyritään kuitenkin koko ajan kehittämään ja vuonna 2022 Euroopan jalkapalloliitto otti käyttöönsä uuden FSR-säännösten FFP-säännösten tueksi. Keskeisenä muutoksena uudessa lisäyksessä oli rajoittaa palkkakustannuksia. Seurojen palkkakustannukset eivät saa jatkossa ylittää 70 % seuran tuloista (Martín-Magdalena ym., 2024). Tämän lisäksi uuden säännösten tarkoituksena on ottaa käyttöön tehokkaampaa teknologiaa ja analysointityökaluja, jotta pystytään paremmin seurata säännösten toteutumista. Myös sanktioita on kovennettu kannustaakseen seuroja noudattamaan säännöksiä, ja rikkomukset johtavat jatkossa ankarampiin seuraamuksiin, kuten pistemenetyksiin ja kilpailuista ulos sulkemiseen (Martín-Magdalena ym., 2024).

Säännöksistä on siis ollut hyötyä seurojen taloudellisen kannattavuuden edistämisessä, ja ne ovat auttaneet luomaan taloudellista vakautta eurooppalaisissa jalkapalloseuroissa ja edistäneet vastuullista rahankäyttöä. Säännöt kuitenkin vaativat kehittämistä, jotta pystytään vastaamaan myös velkaantumisen ja luottoriskien haasteisiin sekä luomaan tasavertainen kilpailuympäristö. On kuitenkin liian aikaista arvioida FFP-säännösten kokonaisvaltaista vaikutusta, sillä säännökset ovat vielä sen verran uudet eikä niiden vaikutuksista ole pystytty keräämään vielä tarpeeksi tietoa.

3 Omistajarakenteet ja Investoinnit

3.1 Eri omistajatyypit

Jalkapalloseurojen omistajarakenteet ovat muuttuneet sekä kehittyneet merkittävästi viimeisen muutaman vuosikymmenen aikana. Omistajarakenteella tarkoitetaan sitä, miten päätösvalta jakautuu ja toteutuu yrityksessä (Acero ym., 2017). Eri omistajatyypit ovat yleistyneet ja perinteisten yksityisomisteisten seurojen rinnalle ovat nousseet esimerkiksi pörssiyritykset ja jäsenyhdistysten omistamat seurat. Myös ulkomaalaiset omistajat ovat lisääntyneet, joka on johtanut samalla siihen, että jollain seuroilla on valtiollinen omistus. Esimerkiksi ranskalaisen jättiseuran omistaa nykyään Qatar Sports Investments, joka on Qatarin valtion tukema rahasto. Eri omistajatyypeillä voi olla merkittävä vaikutus seuran taloudelliseen ja urheilulliseen menestykseen. Näillä omistajilla on myös eriäviä motivaatioita ja tavoitteita seuran omistamiseen.

Yksityisomisteisilla seuroilla tarkoitetaan sellaisia, jossa omistus ja päätökset keskittyvät vain yhdelle tai muutamalle taholle. Tämä tarkoittaa sitä, että omistajilla on keskitetty päätösvalta. Demsetz kertoo artikkelissaan, että omistusoikeusteorian mukaan yritys rakenne määräytyy pohjimmiltaan kolmen oikeuden kautta: jäännöshallinta, jäännösvaatimus ja siirto-oikeus. Yksityisomistajat käyttävät kaikkia näitä oikeuksia, joten voivat täten minimoida transaktiokustannukset ja ulkoiset hyvinvointitappiot (Demsetz 1967, 354–355). Omistajat pystyvät siis tekemään nopeampia ja tehokkaampia päätöksiä eivätkä ole riippuvaisia muista sidosryhmistä, kuten osakkeenomistajista (Breuer, 2016). Omistajien henkilökohtaiset tavoitteet voivat ohjata seuraa tehokkuuteen ja parantamaan taloudellista tulosta, sillä yksityisomistajat hyötyvät suoraan seuran taloudellisesta menestyksestä (Cordero ym., 2023). Yksityisomistajat pystyvät myös usein investoimaan seuran joukkueeseen ja infrastruktuuriin merkittävästi, mikä parantaa seuran taloudellista ja urheilullista menestystä. Yksityisomistajilla onkin nähty positiivisia vaikutuksia seuran investointeihin verrattuna hajautettuun omistukseen (Breuer, 2016). Yksityisomistuksella on havaittu kuitenkin myös varjopuolia. Jotkut yksityisomistajat saattavat laiminlyödä taloudellisen kurinalaisuuden, jos heidän päätavoitteenansa on pelkästään urheilullinen menestys. Esimerkiksi Ranskassa on huomattu, että yksityisomistus on johtanut sekä taloudelliseen, että urheilulliseen tehottomuuteen. Tämä eroaa esimerkiksi finanssialaan verrattuna, missä yksityisomistuksen on nähty lisäävän taloudellista tehokkuutta. Osittain tämä johtuu Ranskan ”patronage”-tyyppisestä hallinnointimallista, jossa voittoa tavoittelemattomat yksityiset sijoittajat ostavat seuroja ja rentouttavat johdolta vaadittua taloudellista kurinalaisuutta (Cordero ym., 2023). Yksityissijoittajien on nähty myös kilpailevan enemmän investoinneilla, kun taloudellisella tehokkuudella. Onkin todistettu hypoteesia, että suurempi käytettävissä oleva pääoma on korreloitunut taloudelliseen tehottomuuteen (Cordero ym., 2023). Toinen yksityisomistuksen riski on se, että investoinnit urheilulliseen menestykseen eivät aina takaa urheilullista menestystä. Esimerkiksi jalkapallon pelaajamarkkinoita ei voida pitää tehokkaina ja koska pelaajat ovat ihmisiä, ja siirroista maksetut summat eivät aina vastaa niistä saatua

hyötyä urheilullisen menestyksen saavuttamisessa. Pelaajalla saattaa olla yksi hyvä kausi, mikä voi nostaa hänen markkina-arvonsa monella kymmenellä miljoonalla eurolla. Kyseessä voi kuitenkin olla vain poikkeuksellisen hyvä kausi ja todellisuudessa pelaajan taidot eivät vastaa maksettua hintaa. Sama ongelma on nuorissa pelaajissa, joissa heidän vielä toteutumaton potentiaalinsa nostaa pelaajan hintaa. Potentiaali ei kuitenkaan aina realisoidu ja seura saattaa kärsiä monen kymmenen miljoonan euron tappiot saavuttamatta tavoiteltua menestystä kentällä. Yksityisseuroilla on usein tapana yli-investoida, joka johtaa taloudelliseen tehottomuuteen (Acero ym., 2017).

Pörssilistatuissa seuroissa omistus jakautuu useille osakkeen omistajille. Joissain tapauksissa pörssilistattujen seurojen omistus voi olla keskittynyt tietyille enemmistöosakkaille. Esimerkiksi petrokemian yhtiö INEOS osti vuoden 2024 helmikuussa 25 % osuuden Manchester United seuran osakkeista, johon kuului päätösvalta kaikkiin jalkapallotoimintaan liittyvistä päätöksistä (Manchester United Plc and Trawlers Ltd Announce the Successful Completion of Sir Jim Ratcliffe's Minority Investment 2024). Pörssilistautumisesta voi olla seuralle sekä hyötyjä, että haittoja. Yksi hyödyistä on se, että pörssilistaus tarjoaa seuralle hyvät mahdollisuudet hyödyntää suurempia pääomavaroja helposti. Tämä voi mahdollistaa nopeammat ja suuremmat investoinnit ja parantaa seuran kilpailukykyä. Lisäksi se tarjoaa vaihtoehdon velkaantumiselle, joka on kasvava ongelma seuroille. Valioliigaseurat alkoivatkin hyödyntää tätä rahoitusvaihtoehtoa 1990-luvun alkupuolella (Acero ym., 2017). Pörssilistatut seurat ovat myös vastuussa sidosryhmistään osakkeenomistajille. Tämä lisää seurojen läpinäkyvyyttä, sillä he ovat velvollisia noudattamaan tiettyjä raportointivaatimuksia ja pakottaa seurat keskittymään myös taloudelliseen kannattavuuteen sekä tekee niistä taloudellisesti terveempiä (Acero ym., 2017). Esimerkiksi osakemarkkinoiden on huomattu reagoivan positiivisesti johdon investointipäätöksiin, joiden on katsottu parantavan seuran taloudellista menestystä (Boido ym., 2023). Samalla osakkeenomistajat sidosryhmänä saattavat saada seuran johdon keskittymään pelkästään lyhyen tähtäimen ratkaisuihin. Pörssiyritykset pyrkivät usein voiton maksimointiin tyydyttääkseen osakkeenomistajia ja omistajat saattavat esimerkiksi herkemmin hyväksyä suuren pelaajasiirto tarjouksen, vaikka se heikentäisi seuran kilpailukykyä pitkällä tähtäimellä. Tämä voi olla yksi syy sille, miksi yksityisomisteiset seurat ovat saavuttaneet yleisesti paremman urheilullisen suorituskyvyn kuin pörssinoteeratut seurat (Wilson ym., 2013). Lisäksi omistajien herkempi vaihtuvuus voi lisätä vaikeuksia seuroille noudattaa yhtenäistä pitkän aikavälin strategiaa seuran johtamisessa. Pahimmassa tapauksessa päätösvallan vaihto voi tapahtua niin sanottuna ”vihamielisenä valtauksena”, jossa jokin taho hankkii enemmistöosuuden seuran osakkeista johdon toiveiden vastaisesti tai ilman johdon tietoa. Pörssilistautumiset ovat vähentyneet viime vuosina, sillä toisin kuin muiden toimialojen yrityksillä, jalkapalloseurojen on vaikea tuottaa tasaista voittoa. Tämä vähentää sijoittajien kiinnostusta (Acero ym., 2017).

Kolmas omistajatyyppejä on kannattajayhdistys tai jäsenomisteiset seurat. Jäsenomisteisten seurojen omistajarakenne on saman tyyppinen kuin yksityisomisteisten, jossa omistus on keskittynyt tietyille ryhmälle,

kannattajille. Tämä tyyppiset omistajarakenteet ovat yleisiä Saksassa ja Espanjassa. Saksassa on käytössä niin sanottu ”50+1 %” sääntö, joka tarkoittaa sitä, että jäsenistöllä tai kannattajilla pitää aina olla enemmistöäänioikeus ja omistus seurasta. Säännön tarkoituksena suojella kannattajien intressejä ja varmistaa tasapuolinen kilpailu sekä taloudellinen tasapaino. Kuitenkin viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että säännön käyttöönotto on lisännyt taloudellista ja kilpailullista epätasapainoa viimeisen 30 vuoden aikana saksalaisten jalkapalloseurojen välillä (Evans ym. 2024). Vaikka jäsenomisteisuus lisää seuran päätöksenteon demokraattisuutta, tehoton markkinatilanne voi johtaa seuraa käyttäytymään epätaloudellisesti, koska jäsenistön omat tavoitteet ovat usein ristiriidassa taloudellisen tehokkuuden kanssa. Päätöksenteko on myös hajautuneempaa jäsenomisteisilla seuroilla ja omistajien tavoitteet voivat olla moninaisempia kuin muilla malleilla. Tämä voi tehdä päätöksenteosta hidasta ja tehotonta. Omistajien tavoitteet pääasiassa pelkästään urheilulliseen menestykseen voi johtaa yli-investointeihin (Cordero ym., 2023).

Ulkomaalaiset sijoittavat ovat yleistyneet jalkapallon huippuseuroissa. Niiden vaikutusta jalkapalloseurojen tulokseen ja tehokkuuteen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että ulkomaisten omistamat seurat ovat suoriutuneet urheilullisesti paremmin kuin pörssilistatut seurat. Tämä on johtunut lisääntyneistä joukkueinvestoinneista, mitä ulkomaalaiset omistajat ovat tuoneet mukanaan. Tämä menestys voi johtaa myös taloudelliseen menestykseen ja parempaan tulokseen (Evans ym., 2024). Ulkomaalaisia omistajia on myös kritisoitu siitä, että heillä on harvoin taloudellisia intressejä seuran omistamiseen. Tämä voi johtaa taloudelliseen tehotomuuteen ja esimerkiksi huolimattomiin investointipäätöksiin (Cordero ym., 2023). Ulkomaalaisia omistajia on myös syytetty syyllistyvän väärinkäytöksiin, esimerkiksi solmimalla epäilyttäviä sponsorisopimuksia ajaakseen omaa etuansa (Acero ym., 2017). Jotkut lähteet ovat kuitenkin sitä mieltä, ettei ulkomaalaisilla ja kotimaisilla omistajilla ole ollut merkittävää eroa urheilullisen ja taloudellisen menestyksen kannalta (Evans ym., 2024).

3.2 Investointityypit ja strategiat

Investointien rooli on kasvanut merkittävästi viimeisten vuosien aikana jalkapallon kaupallistumisen myötä. Lisääntyneet säädösten ja ohjeistusten luomat rajoitteet ovat pakottaneet seuroja miettimään tarkemmin, millaisia investointipäätöksiä he tekevät, koska investoinnit ovat merkittävä keino vahvistaa seuran taloudellista sekä urheilullista menestystä. Kilpailukyvyn ylläpitämisen ja jatkuvan kehittämisen saavuttamiseksi on pelaajainvestoinnit ovat välttämättömiä seuroille. Investoinneilla uusiin pelaajiin on huomattu suoria vaikutuksia parempiin urheilullisiin tuloksiin. Esimerkiksi on tutkittu, että 100 miljoonan

punnan lisäys pelaajahankintoihin johti keskimäärin 12 pisteen ja 4 sijan parannuksen sarjataulukossa seuraavan kahden kauden aikana Englannin valioliigassa (Nowland & Sankara, 2024).

Investoinnit voi myös tapahtua oman seuran sisällä. Seura voi myös investoida omien pelaajien kehittämiseen esimerkiksi akatemian ja nuorisjoukkueen kautta. Taloudellisesti on kannattavaa kehittää nuorisjoukkueiden ja akatemioiden parhaita pelaajia ja nostaa niitä edustusjoukkueisiin, jolloin investoiminen tapahtuu seurassa ja nuoriin pelaajiin käytetyt resurssit käytetään täyteen potentiaaliin (Tanjungpura ym., 2024). Oman seuran sisällä toimiminen on kustannustehokkaampaa, ja saattaa helpottaa budjettirajojen sisällä pysymisen, koska nuorien pelaajien nostaminen on edullisempaa, kuin muista seuroista pelaajien ostaminen. Hyvä esimerkki tällaisesta toimintamallista on saksalaisjoukkue Borussia Dortmund, joka on tunnettu siitä, että he investoivat nuoriin pelaajiin ja myyvät ne myöhemmin monen kymmenen miljoonan euron voitolla. Jalkapallon pelaajamarkkinoiden arvo oli vuonna 2019 yli 25 miljardia puntaa ja siitä merkittävin osuus muodostui nuorista pelaajista (Cordeiro, 2022). Uusiin pelaajiin investoiminen on yleensä kallista, sekä ei aina edes mahdollista FFP-säännösten asettamien rajoitteiden takia.

Kilpailu etua pitääkseen hyviä pelaajia, sekä houkutelakseen uusia, muodostetaan kilpailukykyisillä sopimuksilla. Lähtökohtaisesti yksityisomisteiset seurat pystyvät tarjoamaan korkeampaa palkkatasoa pelaajille, kuin muut seurat (Breuer, 2016). Palkkatasoakaan ei saa kuitenkaan nostaa yli seuran varallisuuden ja tulee varmistaa, että palkat ovat kestäväällä tasolla, jotta budjettia noudatetaan. Mutta hyvien sopimusten luominen on yhtä lailla investoimista tulevaan, koska se tekee pelaajainvestoinneista kestävämpiä sekä avaa mahdollisuuksia seuralle, että keihin voidaan lähteä investoimaan. Pelaajiin investoiminen pyrkimyksellä pitää pelaajat seurassa voi myös näkyä tavoitteiden asettamisessa ja palkitsemisessa. Tavoitteita asettaessa on tärkeää arvioida pelaajan lähtötaso, kenelle tavoite asetetaan. Jalkapalloseuroissa tavoitteina voi toimia esimerkiksi sijoitus sarjataulukossa tai pelien voittoprosentissa. Tavoitteiden täytyy olla realistisia, jos esimerkiksi joukkueen budjetilla ei saada ostettua parhaita pelaajamateriaalia, ei voida tavoitteeksi asettaa sarjavoittoa. Tärkeää on siis asettaa tavoitteita, joiden saavuttaminen on mahdollista. Palkkiot, jotka toimivat motivaatiotekijöinä perustuvat sisäisiin, sekä ulkoisiin palkkioihin. Ulkoisin palkkioina toimii esimerkiksi peliminuutit, sopimusten jatkamiset tai siirto parempaan seuraan. Palkitseminen voi kohdistua joukkueeseen tai yksilöön. Pelaajia voidaan palkita yksilöllisesti erilaisista suorituksista, joka motivoi pelaajaa kehittymään. Palkitsemisjärjestelmän tulee kuitenkin olla linjassa strategian kanssa, jotta ne edistävät tavoitteisiin pääsemistä (Locke ym., 1990). Realistisien tavoitteiden ja hyvien palkkio systeemien avulla saadaan myös pelaajat pysymään seurassa kauemmin.

Myös infrastruktuuriin tulee investoida, johon kuuluu esimerkiksi stadionit, harjoituskeskukset ja muita toiminnan kannalta olennaisia tiloja sekä laitteita. On pystytty osoittamaan, että stadioneihin investointi on suoraan yhteydessä parempaan taloudelliseen menestykseen (Nowland & Sankara, 2024). Stadioneihin investoidessa usein tarkoitetaan, joko uuden stadionin rakentamista tai, että lähdetään remontoimaan jo

olemassa olevaa stadionia. Näillä muutoksilla ja investoinneilla voidaan lisätä katsojakapasiteettia, luoda parempi ottelukokemus ja tätä kautta todennäköisesti saadaan myös kasvatettua lipputuloja. Nämä tekijät houkuttelevat myös parempia sponsorisopimuksia seuroille. Moni seura, kuten Barcelona FC on jopa myynyt stadionin nimeämisoikeudet sponsoreilleen saadakseen huomattavasti lisää tuloja. Yleisesti näyttävämällä ja laadukkaammalla stadionilla saadaan vaikutettua koko seuran imagoon positiivisesti. Toisenlaisena infrastruktuurin investointikohteena ovat usein harjoitusolosuhteiden parantaminen. Yleensä laadukkailla harjoitusolosuhteilla voidaan parantaa pelaajien suorituskykyä, harjoitustehokkuutta, motivaatiota sekä mahdollisesti jopa vähentää loukkaantumiseriskiä. Teknologia on kehittynyt valtavasti ja uudet harjoittelu laitteet ja analysointivälineet mahdollistavat yksityiskohtaisen analyysin ja kehittämisen, mikä on nykypäivänä välttämätöntä kilpailukyvyyn kannalta. Yksityissijoittajille on tyypillistä investoida juuri parempiin harjoituskeskuksiin, koska sen vaikutuksen on huomattu olevan niin merkittävä (Rohde & Breuer, 2018). Kolmantena infrastruktuuriin investointi mahdollisuutena on teknologiaan investoiminen. Teknologiaa hyödynnetään esimerkiksi erilaisten mittareiden käytössä, joita käsiteltiin aikaisemmin tulojohtamisen kappaleessa, tai erilaisten pelaajien suoritusten analysoinnissa. Tällaisia voi olla esimerkiksi pelaajien suorituskyvyn seuranta, otteluanalyysi taikka fanien sitouttaminen. Tämä mahdollistaa sellaisiin kehityskohtiin perehtymisen, mitkä jäisivät paljaalla silmällä todennäköisimmin huomaamatta. Pelit liikkuvat nopeasti, mutta teknologian avulla pystytään tarkistamaan esimerkiksi pelaajien sijoittautumista pelikentällä tai analysoimaan pelaajien fyysisiä suorituksia, kuten juokсутekniikkaa tai käänösnopeutta. Näiden avulla pystytään parantamaan koko joukkueen suoritusta, sekä kehittämään koko organisaation tulorakennetta.

Infrastruktuuriin ja pelaajiin tehtävien investointien investoidaan myös henkilöstöön. On tutkittu, että seurat ovat pystyneet parantamaan niin urheilullista, kuin taloudellistakin menestystä investoimalla valmentajiin, analytikoihin, lääkäritähenkilökuntaan sekä muihin ammattilaisiin, jotka ovat olennaisessa osassa seuratoiminnassa. Valmennustiimiin investoiminen tarkoittaa esimerkiksi valmentajien kouluttamista, uusien valmentajien hankinta taikka vanhojen vaihtaminen pois kokonaan. Uusi valmentaja saattaa saada enemmän irti jo seurassa olevista pelaajista, mikä saattaa vähentää pelaajainvestointien tarvetta ja kustannuksia. Lisäksi valmennustiimin lisäyksillä voidaan parantaa tiettyjä pelin osa-alueita, jotka parantavat joukkueen menestystä ja kilpailukykyä. Esimerkiksi englantilaisseura Arsenal FC on tehnyt pelkästään kulmapotkuista 22 maalia, enemmän kuin mikään muu seura Euroopan huippusarjoissa, sen jälkeen, kun he hankkivat uuden kulmapotkuihin erikoistuneen apuvalmentajan viime kauden alussa. Uusi valmentaja tuo usein joukkueeseen uusia ideoita, sekä mahdollisesti voi lisätä pelaajienkin motivaatiota. Valmentajan vaihtaminen voi siis vaikuttaa positiivisesti urheilullisiin tuloksiin, mutta sisältää riskinsä, koska ei voida tietää, tuleeko vaikutus olemaan positiivinen. Joskus valmentajan vaihto saattaa johtaa jopa huonompiin tuloksiin, kuin aikaisemmilla kausilla (Rohde & Breuer, 2018). Valmentajan vaihto pakottaa seuran myös usein suurempiin pelaajainvestointeihin, sillä eri valmentajien pelityylit voivat erota merkittävästi. Joku

pelaaja on saattanut loistaa vanhan valmentajan systeemissä, mutta uuden valmentajan alaisuudessa hän ei saata päästä edes pelaamaan. Tämä saattaa pakottaa seuran myymään pelaajan jopa markkina-arvoa alhaisemmalla hinnalla ja maksamaan siihen asti pelaajalle palkkaa, mikä ei vastaa hänen tämänhetkistä panostaan seuralle, sillä toisin kuin muissa yrityksissä, irtisanominen johtaa siihen, että seuran tulisi maksaa koko loppusopimuksen ajan oleva palkka ja pelaajien sopimukset usein jatkuvat useammalle vuodelle. Sama pätee myös valmentajan irtisanomiseen. Englantilaisseura Manchester United FC joutui maksamaan tämän kauden aikana irtisanotulle päävalmentajalleen 17 miljoonan punnan korvauksen irtisanomisesta.

Henkilöstöön voi myös investoida palkkaamalla analytikoita. Analytikoitten avulla joukkue pystyy mahdollisesti parantamaan taktiikoitaan. Analytikoit voivat lisäksi antaa vahvempaa pohjaa pelaajavalintoihin analysoimalla dataa sekä videoita. Myös Lääkintähenkilökunnan vahvistaminen ja pätevyysvarmistaminen on yleensä isossa osassa, kun pyritään ennalta ehkäisemään ja hoitamaan pelaajien loukkaantumisia sekä lyhentämään toipumisaikaa ja nopeuttamaan kuntoutumista. Pelaajien hyvinvointi on yksi tärkeimmistä investoinneista seuralle, sillä sen avulla ylläpidetään joukkueen tehokkuutta. Viimeisenä henkilöstön investointialueena on markkinointi- ja myyntihenkilökunta. Markkinointiin ja myyntiin investointi lisää tuloja, koska se antaa seuralle näkyvyyttä. Tämä näkyy yleensä esimerkiksi lipputuloissa, sponsorisopimuksissa, fanituotteiden myynnissä sekä fanikannan laajentumisena esimerkiksi sosiaalisessa mediassa.

Vahvan brändin rakentaminen on myös investointimahdollisuus. Vahva brändi houkuttelee lisää faneja sekä suurempia sponsoreita ja sijoittajia. Brändin rakentamiseen voidaan investoida markkinoinnin, viestinnän sekä yhteiskuntavastuullisuuden kautta. Brändiarvon on todettu olevan avain asemassa Euroopan huippuseurojen taloudellisen menestyksessä (Breuer, 2016). Seurojen kannattaa investoida yhteiskumppanuussopimuksiin muiden seurojen, yritysten sekä organisaatioiden kanssa, koska näiden investointien avulla pystytään laajentamaan toimintaa, saamaan lisää resursseja sekä parantamaan imagoaan.

Lopulliset investointipäätökset rakentuvat budjetin ja strategian perusteella heijastaen päätökset pitkän tähtäimen tavoitteisiin. Yksityisomisteisilla seuroilla saattaa olla laajemmat mahdollisuudet investointien tekemiseen, sekä enemmän mahdollisuuksia vahvemman imagon takia. Seurojen tulee valitessa investointikohteita huomioida omat tavoitteet, strategia, budjetti, resurssit sekä riskit. Investointeihin liittyy aina riskejä, mutta ilman riskiä ei voi saada tulostakaan. Tehokkaan tulosjohtamisen ja erilaisten mittarien avulla pystytään kuitenkin hallitsemaan näitä riskejä ja reagoimaan niihin tarpeen vaatiessa nopeasti.

3.3 Omistajarakenteiden ja investointipäätösten vaikutus menestykseen

Seuran omistajarakenteella ja investointipäätöksillä on merkittävä vaikutus seurojen menestykseen. Niin kuin aikaisemmin mainittiin jalkapalloseurat voivat tavoitella joko taloudellista tai urheilullista menestystä.

Seuran omistajarakenne vaikuttaa usein siihen kumpaan menestykseen seura keskittyy ja tämä painopiste ohjaa investointipäätöksiä. Yksityisomistajilla, erityisesti ulkomaalaisilla, on tapana keskittyä urheilulliseen menestykseen, tosin yhdysvaltalaisilla omistajilla on huomattu painopisteen keskittyvän enemmän tuloksen maksimointiin, kun urheilullisten voittojen maksimointiin (Breuer, 2016). Tämä tarkoittaa, että investoinnit usein keskittyvät pelaajahankintoihin ja valmentajiin. Tätä on perusteltu sillä, että ulkomaalaiset omistajat eivät usein näe seuraa tulonlähteenä, vaan suuren henkilökohtaisen varallisuuden takia heitä kiinnostaa nähdä menestystä pelkästään kentällä, joka johtaa nouseviin investointeihin ja alhaisempiin voittoihin (Breuer, 2016). Yksityisomistajat yleensä investoivat jo valmiisiin tähtipelaajiin kenen potentiaali on jo realisoitunut. Tämä tarkoittaa, että maksetut siirtokorvaukset ja palkat ovat usein huomattavasti korkeampia, koska hankinnat vaativat enemmän vakuuttelua ja pelaajien markkina-arvot ovat korkeampia (Evans ym., 2024.). Yksityisomistajien sijoitusstrategiaan kuuluu myös muut investoinnit, jotka parantavat pelaajien suorituskykyä kuten harjoituskeskuksiin investointi. Tällaiset investoinnit houkuttelevat myös uusia pelaajia. Stadion investoinnit ovat myös yleisiä, sillä se on omistajalle tapa kehittää omaa brändiään ja imagoaan sekä se voi olla omistajalle tapa myös kilpailla muiden seurojen kanssa. Markkinoinnin investoinnit kuitenkin jäävät usein vähäisimmiksi, mutta FFP-säännökset ovat pakottaneet myös heitä ottamaan huomioon tulot, jotta suuremmat pelaajainvestoinnit ovat mahdollisia. Vaikka tämä strategia on johtanut heikompaan taloudelliseen menestykseen lyhyellä tähtämellä, pidemmällä tähtämellä parempi urheilullinen menestys on johtanut jopa parempaan taloudelliseen (Evans ym., 2024.).

Osakeomisteiset seurat keskittyvät lähinnä myös lyhyen tähtäimen tulokseen osakkeenomistajien miellyttämiseksi ja kasvattaakseen seuran arvoa (Rohde & Breuer, 2018). Tämä tarkoittaa sitä, että pelaajahankinnoissa seura saattaa keskittyä vain lyhyen tähtäimen ratkaisuihin eli panostaa enemmän vanhempiin pelaajiin kenellä on muutama vuosi uransa huippua jäljellä. Pitkällä tähtämellä tämä ei ole taloudellisesti kannattavaa, sillä pelaajat tarvitsevat myöhemmin korvata uusilla pelaajainvestoinneilla. Lisäksi pörssilistatuilla seuroilla saattaa olla houkutus hyväksyä suuri tarjous huippupelaajastaan, vaikka se ei olisi seuran urheilullisen menestyksen kannalta kannattavaa. Osakeomisteiset seurat usein panostavat myös nuoriin pelaajiin, sillä niiden markkina-arvo saattaa moninkertaistua pelaajan kehityksen myötä. Seurojen tulee kuitenkin varoa ylisijoittamista, sillä ne voivat johtaa seuran taloudelliseen tehottomuuteen ja vaikeuksiin (Rohde & Breuer, 2018). Infrastruktuurien osalta pörssiomisteiset seurak keskittyvät enimmäkseen nuorisojoukkueen ja akatemian investointeihin, sillä ne ovat tapa välttää kalliita pelaajainvestointeja ja jopa ansaita merkittäviä siirtokorvauksia tulevaisuudessa omien kasvattien myynnistä. Suuremmat infrastruktuuri investoinnit, kuten stadion investoinnit voivat jäädä sivualalle, sillä niiden tulot realisoituvat vasta pitkällä tähtämellä. Tämän investoinnin houkuttelevuutta kuitenkin lisää se, että pelkästään stadionin kapasiteetin lisääminen 10 000:lla on yhdistetty 26 miljoonan punnan tuloihin

4 Yhteenveto

Tutkielma “talusjohtaminen jalkapallon huippuseuroissa: Investointipäätösten ja omistajarakenteen vaikutukset” tarkastelee jalkapalloseurojen talusjohtamisen merkitystä urheilullisen ja taloudellisen menestyksen saavuttamisessa. Tutkielma keskittyy erityisesti siihen, miten investointipäätökset sekä omistajarakenteet vaikuttaa näiden tavoitteiden saavuttamiseen ja miten näillä voidaan edesauttaa menestystä. Huippujalkapallo on nykypäivänä yhä enemmän kaupallista toimintaa ja taloudellisten tekijöiden merkitys on kasvanut merkittävästi.

Talusjohtaminen on jalkapalloseuroille välttämätöntä, sillä urheilullinen menestys ja taloudellinen menestys kulkee vahvasti käsikädessä, niin kuin tutkimuksessa on huomattu. Talusjohtamisen toimiva rakenne ja hyvä toteutus tukee esimerkiksi resurssien tehokkaampaa kohdentamista sekä kilpailukyvyyn säilyttämistä. Talusjohtamisen on myös pitänyt kehittyä nopeasti, koska ympäristö muuttuu jatkuvasti esimerkiksi teknologian kehityksen myötä ja sosiaalisen median merkityksen kasvaessa. Tutkielmassa käsitellään myös Financial Fair Play- säännöksiä, jotka ovat osaltaan tuoneet uusia rajoitteita sekä haasteita seurojen talusjohtamisen moneen eri osa-alueeseen. Säädösten tavoitteena on varmistaa tasapuolisempi kilpailu seurojen välillä sekä ennalta ehkäistä tai jopa estää ylivelkaantumista. Säännökset ovat aiheuttaneet myös kritiikkiä, koska niiden vaikutukset ovat olleet epätasa-arvoiset seurojen välillä.

Tutkielmassa on käsitelty sitä, miten merkittävä vaikutus omistaja rakenteilla on, sekä taloudellisessa, että urheilullisessa mielessä. Yritysomisteiset seurat panostavat enemmän urheilulliseen menestykseen ja pörssilistatut taas pyrkivät tasapainottamaan taloudellisia ja urheilullisia tavoitteita painottamalla lyhyen tähtäimen tuloksia. Jäsenomisteisissa seuroissa keskitytään pääsääntöisesti urheilulliseen menestykseen, joka näkyy esimerkiksi investoinneilla nuorisotoimintaan.

Tutkielmassa painotetaan, että investointistrategiat ovat keskeisessä asemassa jalkapalloseurojen taloudellisen sekä urheilullisen menestyksen saavuttamiseksi ja investointien tekeminen on lähes pakollista, jotta kehitystä voi tapahtua. Pelaajahankinnat ovat yleensä suurempia investointikohteita, joita jalkapalloseuroilla on. Niiden tuotto saattaa olla usein epävarmaa, koska riski investoinneissa on suuri, ja tämä tekee päätöksenteosta haastavaa. Lisäksi tutkielmassa käsitellään infrastruktuuri-investointien, kuten esimerkiksi stadionien ja harjoituskeskusten kehittämisen merkitystä pitkän aikavälin tuloksiin.

Omistaja rakenteilla on merkittävä rooli seuran strategisessa suunnittelussa ja niiden vaikutus näkyy suoraan menestyksessä. Eri omistajatyyppejä on monia, kuten yksityiset sijoittajat, pörssiyhtiöt ja kannattajayhdistykset. Nämä kaikki omistajatyypit lähestyvät päätöksentekoa erilaisista näkökulmista. Esimerkkinä mainittakoon yksityiset sijoittajat, jotka saattavat panostaa voimakkaasti lyhyen aikavälin

urheilulliseen menestykseen, kun taas jäsenomisteiset seurat saattavat usein pyrkiä ennemminkin tasapainottamaan taloudellisia sekä urheilullisia tavoitteita.

Yksi tutkielman keskeisistä havainnoista on, että tehokkaiden suoritusmittarien käyttö on ratkaisevaa seuran menestykselle ja on suoraan yhteydessä strategian toteutukseen sekä kehitykseen. Mittarit, kuten pelaaja siirtojen ROI ja joukkueen suorituskyky, auttaa seuroja tekemään parempia sekä informoidumpia päätöksiä. Lisäksi mittareiden avulla pystytään seuraamaan tehokkaammin strategisten tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi talousjohtamisen sekä budjetoinnin merkitys korostuu erityisesti, kun seurojen tulee pystyä hallitsemaan monenlaisia riskejä esimerkiksi muutoksiin ja investointiin liittyen sekä kykyyn seurata ulkoisia säädöksiä.

Johtopäätöksissään tutkielma painottaa, että menestyvän jalkapalloseuran toimintaan vaikuttaa vahvasti selkeä ja pitkän tähtäimen strategia, jonka avulla pystytään yhdistämään sekä urheilulliset, että taloudelliset tavoitteet. Hyvä talousjohtaminen on edellytys sille, että seurat kykenevät sopeutumaan erilaisiin muutoksiin ja silti säilyttämään kilpailukykyä. Yksittäisten omistajien intressit ja investointistrategiat vaikuttavat vahvasti seuran suoriutumiseen tavoitteiden saavuttamiseen niin taloudellisten ja urheilullisten tavoitteiden suhteen sekä kokonaisvaltaiseen seuran menestykseen. Tutkielma korostaa vahvasti tasapainoisen ja suunnitelmanmukaisen talousjohtamisen merkitystä, sekä huolellisten investointi päätösten vaikutusta seuran menestykseen. Lisäksi tutkielma painottaa omistajarakenteen merkittävää roolia seuran strategisessa suunnittelussa, sekä hyvän ja yhtenäisen strategian tärkeyttä urheilullisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Lähteet

- Abbas, N. H. (2023). The impact sporting and financial performance of football clubs on their stock price: An analytical study of European clubs sample listed in the financial market. *Review of Behavioral Finance*, 15(3), 340–354.
- Acero, I., Serrano, R., & Dimitropoulos, P. (2017). Ownership structure and financial performance in European football. *Corporate Governance*, 17(3), 511–523.
- Ahtiainen, S., & Jarva, H. (2022). Has UEFA's financial fair play regulation increased football clubs' profitability? *European Sport Management Quarterly*, 22(4), 569–587.
- Alabi, M., & Urquhart, A. (2024). The financial impact of financial fair play regulation: Evidence from the English premier league. *International Review of Financial Analysis*, 92, 1–12.
- Alaminos, D., & Fernández, M. Á. (2019). Why do football clubs fail financially? A financial distress prediction model for European professional football industry. *PLOS ONE*, 14(12), 1–15.
- Annual Review of Football Finance: Premier League Clubs* | Deloitte UK. (ei pvm.). Noudettu 17. marraskuuta 2024, osoitteesta <https://www.deloitte.com/uk/en/services/financial-advisory/research/annual-review-of-football-finance-premier-league-clubs.html>
- Atghia, N., & Nazarian, A. (2023). Economic sustainability: A solution to the financial problems of football clubs. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 14(1), 56–79.
- Boido, C., Aliano, M., & Galloppo, G. (2023). Top-flight European football teams and stock returns: Market reactions to sporting events. *Journal of Economics & Finance*, 47(4), 1041–1061.
- Boyland, P., & Taylor, P. (2024). Everton and Nottingham Forest referred to independent commission over alleged breach of spending rules. *The New York Times*.
<https://www.nytimes.com/athletic/5197937/2024/01/15/everton-nottingham-forest-ffp-breach/>
- Breuer, C. (2016). *Europe's Elite Football: Financial Growth, Sporting Success, Transfer Investment, and Private Majority Investors*. 4(2), 1–21.
- Carin, Y., & Brocard, J.-F. (2023). Preventing club bankruptcy: Exploring new financial regulation approaches in French football. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 14(2), 236–260.
- Coates, D., Naidenova, I., & Parshakov, P. (2020). Transfer Policy and Football Club Performance: Evidence from Network Analysis. *International Journal of Sport Finance*, 15(3), 95–109.
- Cordeiro, V. C. (2022). *Recruitment of minors in football: The regulation of young players*. Humanium.

Cordero, J. M., del Corral, J., Gomez-Gonzalez, C., & Polo, C. (2023). Does Foreign Investment Affect Sporting and Managerial Efficiency? The Case of English Football Clubs. *International Journal of Sport Finance*, 18(2), 71–83.

Dantas, F., Borges, A., & Silva, R. (2020). Impact of UEFA Champions League and UEFA Europa League on Financial Sustainability—Case Study of Two Small Football Portuguese Teams. *Sustainability*, 12(21), 1–15.

Demsetz, H. (1967). *Toward a Theory of Property Rights*. *Am.Econ.Rev.*

Dimitropoulos, P. E., & Koronios, K. (2018). Earnings Persistence of European Football Clubs under UEFA's FFP. *International Journal of Financial Studies*, 6(2).

EU:n pankkilainsäädäntö. European Central Bank - Banking supervision.

<https://www.bankingsupervision.europa.eu/framework/legal-framework/regulatory/html/index.fi.html>

Evans, R. (2024). The S-Score of Financial Sustainability for Professional Football Clubs. *Journal of Sports Economics*, 25(3), 322–345.

Evans, R., Walters, G., & Hamil, S. (2024). Football club ownership and sporting ambition. *Managing Sport and Leisure*, 1, 1–13.

Franck, E. (2018). *European Club Football after “Five Treatments” with Financial Fair Play—Time for an Assessment—ProQuest*. 6(4), 1–20.

Freestone, C. J., & Manoli, A. E. (2017). Financial fair play and competitive balance in the Premier League. *Sport, Business and Management*, 7(2), 175–196.

Gimet, C., & Montchaud, S. (2016). What Drives European Football Clubs' Stock Returns and Volatility? *International Journal of the Economics of Business*, 23(3), 351–390.

Kalashyan, J. (2022). The game behind the game: UEFA's Financial Fair Play Regulations and the need to field a substitute. *European competition journal*, 18, 21–81.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Strategic learning & the balanced scorecard. *Strategy & Leadership*, 24(5), 18.

Landang, Z. L., Hamzani, U., & Yunita, K. (2024). Do Soccer Players Contribute to Preserving Football Clubs' Financial Performance Sustainability? *Oblik i Finansi*, 3(105), 142–153.

Leach, S., & Szymanski, S. (2015). Making Money Out of Football. *Scottish Journal of Political Economy*, 62(1), 25–50.

Litvishko, O., Veynberg, R., & Bodrov, I. (2019). Investment potential of the football industry 1. *Journal of Physical Education and Sport*, 19(4), 2390–2396.

Manchester United plc and Trawlers Ltd Announce the Successful Completion of Sir Jim Ratcliffe's Minority Investment. (2024). <https://www.ineos.com/news/ineos-group/manchester-united-plc-and-trawlers-ltd-announce-the-successful-completion-of-sir-jim-ratcliffes-minority-investment/>

Martín-Magdalena, J., Ríos-Sastre, S. D. los, Redondo, R., & Alaminos, D. (2024). Effectiveness of UEFA's regulation for European football financial management: A comprehensive systematic review and meta-analysis. *Heliyon*, 10(20), 1–24.

Miragala, D., Ferreira, J., Carvalho, A., & Ratten, V. (2019). Interactions between financial efficiency and sports performance: Data for a sustainable entrepreneurial approach of European professional football clubs. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 8(1), 84–102.

Nowland, J., & Sankara, J. (2024). New players? New managers? New stadiums? Which investments drive football club performance? *Sport, Business and Management: An International Journal*, 14(4), 540–556.

Peeters, T., Szymanski, S., Fumagalli, C., & Thomas, C. (2014). Financial fair play in European football. *Economic Policy*, 29(78), 343–390.

Pellinen, Jukka (2017). *Talousohjattaminen. 2. Painos.* Alma, Helsinki

Renfree, G., Avery, R., & Blakey, P. (ei pvm.). Commercial challenges of clubs in the English Football League Championship: The supporters' view. *Managing Sport and Leisure*, 1, 1–17.

Richau, L., Follert, F., Frenger, M., & Emrich, E. (2021). The sky is the limit?! Evaluating the existence of a speculative bubble in European football. *The Journal of Business Economics*, 91(6), 765–791.

Rohde, M., & Breuer, C. (2018). Competing by investments or efficiency? Exploring financial and sporting efficiency of club ownership structures in European football. *Sport Management Review*, 21(5), 563–581.

UEFA.com. (2015). *Financial fair play: All you need to know.* UEFA.Com. <https://www.uefa.com/news-media/news/0253-0d7f34cc6783-5ebf120a4764-1000--financial-fair-play-all-you-need-to-know/>

Wilson, R. (2011). *Managing Sport Finance.* Taylor & Francis Group.

Wilson, R., Plumley, D., & Ramchandani, G. (2013). The relationship between ownership structure and club performance in the English Premier League. *Sport, Business and Management*, 3(1), 19–36.

10 Essential Football Metrics You Should Know (2024) <https://thepfsa.co.uk/10-essential-football-metrics-you-should-know/>

