



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

LUT School of Business and Management
A130A3000 Kauppatieteiden kandidaatintutkielma
Talousjohtaminen

Jalkapalloilijasta maksettavaan siirtosummaan vaikuttavat tekijät Veikkausliigassa

Factors affecting the transfer fee in Finnish Premier League

25.12.2017

Tekijä: Elmo Helokumpu

Ohjaaja: Päivi Maijanen-Kyläheiko

TIIVISTELMÄ:

Tekijä: Elmo Helokumpu

Tutkielman nimi: Jalkapalloilijasta maksettavaan siirtosummaan vaikuttavat tekijät Veikkausliigassa

Akateeminen yksikkö: School of Business and Management

Koulutusohjelma: Kauppatieteet / Talousjohtaminen

Ohjaaja: Päivi Maijanen-Kyläheiko

Asiasanat: Resurssiperusteinen näkemys (RBV), VRIN-resurssit, jalkapalloliiketoiminta, siirtomarkkinat, siirtosumma

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on luoda vahva käsitys siitä, mitkä tekijät vaikuttavat Suomen jalkapallon miesten pääsarjassa, Veikkausliigassa, pelaajista maksettaviin siirtosummiin. Tutkielmassa pyritään löytämään erilaisia jalkapalloilijaan tai hänen edustamaansa seuraan liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat kriittisesti siihen, kuinka paljon toinen seura tulee pelaajasta maksamaan. Tutkielma toteutetaan sekä kvalitatiivisia, että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa jokaiselle 12:lle Veikkausliiga-seuralle lähetetään kuvaileva kyselytutkimus, jonka tarkoituksena on saada alustavaa tietoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat potentiaalisesti eniten siirtosummiin. Tutkimuksen toisessa vaiheessa valitaan kaksi haastateltavaa, joiden kanssa toteutetaan puolistrukturoitu haastattelu. Haastateltavat ovat Veikkausliiga-seuroissa päivittäin pelaajasiirtojen parissa toimivia henkilöitä.

Tutkimuksen tulosten mukaan siirtosummaan vaikuttavimmat tekijät Veikkausliigassa ovat pelaajan potentiaalinen jälleenmyyntiarvo, johon liittyy vahvasti myös pelaajan ikä, pelaajan CV, henkiset ominaisuudet sekä pelilliset suoritukset. Tutkimuksen perusteella siirtosummaan vaikuttavat tekijät ovat tekijöitä, jotka luovat pelaajasta seuralle arvokkaan, harvinaisen, vaikeasti jäljiteltävissä olevan ja korvaamattoman resurssin.

Odotettavissa on, että siirtomarkkinoiden pelaajatarjonta tulee kasvamaan entisestään, jolloin myös oikeanlaisten pelaajien löytäminen hankaloituu. Tällöin pelaajan hankinta vaatii enemmän rahaa kuin ja parempaa resurssien valitsemistaitoa kuin nykyään. Lähitulevaisuudessa ei kuitenkaan ole odotettavissa, että Veikkausliiga-seurat pystyisivät maksamaan nykyistä suurempia siirtosummia pelaajista.

ABSTRACT:

Author: Elmo Helokumpu

Title: Factors affecting the player transfer fee in Finnish Premier League

Academic unit: School of Business and Management

Study program: Business administration / Finance management

Counselor: Päivi Maijanen-Kyläheiko

Keywords: Resource-Based View (RBV), VRIN-resources, football business, transfer market, transfer fee

The aim of this bachelor's thesis is to create a strong conception about the factors affecting to player transfer fee in Finnish Premier League of football. This study aims to find factors associated to player's or his club's attributes that are critically affecting to the transfer fee payed for the player's rights. Research is conducted with qualitative and quantitative research methods. In the first part of the research, everyone relevant from the point of view of the subject are contacted and asked to take part in descriptive survey. The aim of descriptive survey is to get preliminary information about what factors could affect the most the transfer fees. In the second part of the research two persons are chosen and semi-structured interview is carried out with them. Both interviewees are working with player transfers on daily basis in the clubs they represent in Finnish Premier League.

The results of this study implicate that the most affective factors to player transfer fee are player's potential resale value, which is strongly connected to player's age, position performance, CV and mental attributes. Based on the study, the factors that affect the transfer fee, are also factors that are making the player valuable, rare, imperfectly imitable and not substitutable resource for the club.

It is expected that the supply of the players in transfer market is going to increase and finding the right players is going to be harder. Therefore acquiring the right players is getting more expensive and clubs have to use better resource-picking skills than currently. However, it is not expected in near future that Finnish Premier League clubs could pay bigger transfer fees for the players than nowadays.

1 SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA.....	2
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMA	3
1.3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO	3
1.4 KIRJALLISUUSKATSAUS	4
1.5 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA RAJAUKSET	5
2. TEOREETTINEN PERUSTA	7
2.1 RESURSSIPERUSTEINEN NÄKEMYS	7
2.2 VRIN-RESURSSIT	10
3. JALKAPALLOLIIKETOIMINTA	13
3.1 URHEILULIIKETOIMINNAN ERITYISPIIRTEET	13
3.2 JALKAPALLOLIIKETOIMINNAN ERITYISPIIRTEET	14
3.3 JALKAPALLOLIIKETOIMINTA SUOMESSA.....	18
3.4 JALKAPALLON SIIRTOMARKKINAT	19
4. TUTKIMUSMETODOLOGIA	25
4.1 KUVAILEVA KYSELYTUTKIMUS.....	26
4.2 HAASTATTELU	27
5. TUTKIMUSTULOKSET	29
5.1 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET	29
5.2 PELAAJAHANKINTOJEN ROOLI JA HANKINTAPÄÄTÖS.....	31
5.3 PELAAJATARKKAILU	32
5.4 SIIRTOSUMMAAN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	33
5.5 PELAAJAHANKINNAN RISKIT	37
5.6 PELAAJAHANKINNAN MUUTOKSET JA TULEVAISUUS	38
6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	41
LÄHTEET	45
ELEKTRONISET LÄHTEET	49

LIITTEET

Liite 1. Kuvaileva kyselytutkimus

Liite 2. Haastattelukysymysten runko

1. Johdanto

Jalkapallo on kiistatta maailman suosituin urheilulaji ja miljardit ihmiset ympäri maailmaa seuraavat sitä. Jalkapallo on Euroopan suosituin urheilulaji, Etelä-Amerikan ja Afrikan maiden kansallislaji ja se lisää nopeasti suosiotaan myös Aasiassa. (Frick, 2007) Jalkapallon merkittävin arvoturnaus on joka neljäs vuosi pelattava FIFA World Cup, eli jalkapallon maailmanmestaruusturnaus, joka kerää paikan päälle tai televisioiden ääreen miljardeja ihmisiä. Vuoden 2010 Etelä-Afrikan MM-kisojen laskettiin keränneen yhteensä noin 26 miljardia katselijaa, joka tarkoittaa noin 400 miljoonaa katsojaa yhtä ottelua kohden. (Hoffmann et. al, 2012) Jalkapallo ei ole ainoastaan peliä, vaan se herättää tunteita ja yhdistää ihmisiä. Muhonen & Heikkinen (2003, 94-95) toteavat, että jalkapallon ihmisissä herättämä intohimo kummastuttaa meitä vuodesta toiseen. Heidän mukaansa jalkapalloa on mahdollista pitää kaikkien ymmärtämänä yhteisenä kielenä koko maailmassa.

Suomessa jalkapallo on harrastetuin urheilumuoto rekisteröityjen pelaajien määrällä mitattuna. Palloliiton mukaan vuonna 2016 rekisteröityneitä pelaajia oli yli 130 000, vuosittaisen kasvun ollessa kahdeksan prosentin luokkaa. (Palloliitto, 2016) Suurista harrastajamääristä huolimatta miesten jalkapalloilun korkein sarjataso Suomessa, Veikkausliiga, on puoli-ammattilaissarja ja profiloitumassa yhä enemmän kasvattajasarjaksi. Se tarkoittaa sitä, että Veikkausliiga-seurojen lähtökohtana on ostaa kehittyviä pelaajia halvalla ja myydä heidät eteenpäin suuremmalla siirtosummalla.

Jalkapallon jatkuvasti kasvavan maailmanlaajuisen suosion myötä jalkapalloseurojen kassaan virtaa valtavasti tuloja. Jalkapalloseurat eivät enää nykypäivänä ole pelkkiä seuroja, vaan yrityksiä joilla on osakkeenomistajia, toimitusjohtajia ja managereita, myyntiä, voittoa sekä asiakkaita. Aika, jolloin seuralla oli vain valmentaja, pelaajat ja fanit, on historiaa nykypäivän huippujalkapalloilussa. (Amir & Livne, 2005) Kansainvälinen jalkapalloliitto FIFA on tilastoinut, että vuonna 2016 kansainvälisten siirtosummien yhteismäärä oli 4,79 miljardia dollaria, josta kasvua oli huimat

14,3% vuoteen 2015 verrattuna. Tämä korostaa jalkapallon taloudellisen puolen merkitystä ja tärkeyttä. (FIFA TMS, 2017)

Jalkapalloseuran menestys linkittyy usein seurojen resurssien hankintaan, joista tärkeimpiä ovat seurojen väliset pelaajasiirrot (Frick, 2007). Menestystä tavoitellakseen seurojen on elintärkeää kyetä hankkimaan lahjakkaita pelaajia, joko muista seuroista tai oman akatemiansa kautta. Liu et al. (2016) toteavat, että lahjakuus henkilöstössä on tärkein voimavara yrityksissä, riippumatta toimialasta. Jalkapallossa henkilöstön lahjakuus mitataan pitkälti kentällä.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimusaiheen valinta on peräisin omasta intohimostani sekä kansainvälistä että suomalaista jalkapalloa kohtaan. Urheilu, ja tässä tapauksessa tarkemmin jalkapallo, on viimeisten vuosikymmenten aikana kasvanut valtavaksi liiketoiminnaksi, jota ohjaavat samanlaiset motiivit kuin kaikkea muutakin kaupallista liiketoimintaa. Silti kansainvälinen tutkimus siitä, mitkä asiat vaikuttavat jalkapalloilijoista maksettaviin siirtosummiin on melko suppeaa. Kun puhutaan siirtosummista, useimmiten tutkimukset pyrkivät selittämään niitä monimutkaisten matemaattisten mallien avulla (katso esim. Carmichael et al., 1999), mikä taas rajaa pois toimijoiden epärationaalisen toiminnan. Suomessa tämän aiheen tutkimusta ei liene koskaan tehty. Tutkimuksen vähäisyys motivoi minua kirjoittamaan aiheesta, joka kuitenkin on jatkuvasti esillä esimerkiksi uusien maailmanennätys siirtosummien myötä. Jalkapallossa tapahtuvat pelaajasiirrot ovat jalkapalloliiketoiminnan näkyvin osa etenkin suurelle yleisölle ja tämän takia mielekäs ilmiö tutkittavaksi.

Näkökulmaksi valikoitui suomalainen jalkapallo ja tarkemmin Veikkausliiga, sillä suomalaisen jalkapalloilun tutkiminen vaikuttaa relevantimmalta Suomessa asuvalle. Lisäksi oma kiinnostukseni Veikkausliigaa kohtaan on erityisen suurta. Työn osalta haastattelu- ja kyselymahdollisuudet itse seurojen kanssa ovat valtava etu ja mahdollistavat työn tutkivan puolen laadukkuuden. Lisäksi toivon, että työstä olisi hyötyä myös suomalaisille seuroille itselleen.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimus käsittelee ensisijaisesti jalkapalloilijoista maksettaviin siirtosummiin vaikuttavia tekijöitä, eli sitä, miksi jostakin pelaajasta maksettava summa on hyvin korkea ja miksi toisesta pelaajasta maksettava summa on huomattavasti pienempi. Tavoitteena on selvittää, millaiset tekijät todellisuudessa muokkaavat siirtosummien suuruutta Veikkausliigassa. Myös sitä, miten paljon siirtosummaan vaikuttavat suurelle yleisölle näkyvimät ominaisuudet, kuten pelaajan meriitit ja pelipaikka, tutkitaan. Tutkimusaihetta on tutkittu tekemällä kysely jokaisen eri Veikkausliiga-seuran edustajalle. Näistä kyselyyn vastasi yhteensä 7 henkilöä eri seuroista. Lisäksi suoritettiin teemahaastattelu kahdelle eri Veikkausliiga-seuraa edustavalle henkilölle. Tutkimuksen päätutkimusongelma on:

Mitkä tekijät vaikuttavat jalkapalloilijoista maksettaviin siirtosummiin Veikkausliigassa?

Pääkysymyksen tukemiseksi on valittu seuraavat alaongelmat:

Mitä siirtosummaan vaikuttavia tekijöitä seurat painottavat eniten?

Miten pelaajahankinta on muuttunut Veikkausliigassa ja minkälainen on pelaajahankinnan tulevaisuus?

Minkälainen on pelaajahankintojen rooli Veikkausliiga-seurojen toiminnassa?

1.3 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimuksen tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista sekä kuvailevaa kvantitatiivista tutkimusta, tässä tapauksessa puolistrukturoitua haastattelua ja lyhyttä kyselyä. Monimenetelmä tutkimuksen avulla kerätään sekä kvantitatiivista, että kvalitatiivista tietoa. (Johnson et. al, 2007) Tutkimuksen avulla pyritään tekemään yleistyksiä Veikkausliigan osalta.

Lyhyt kuvaileva kysely on ollut alusta asti varteenotettava vaihtoehto, sillä kyselyllä kerätyn aineiston avulla uskotaan teemahaastatteluista saatavan enemmän relevanttia tietoa. Kysely pyritään pitämään mahdollisimman lyhyenä, silti kuitenkin merkitseväenä, jotta vastaajien olisi helppoa ja vaivatonta vastata kyselyyn, eikä kynnys vastata nousisi liian korkeaksi. Kysely lähetetään jokaiselle Veikkausliiga-seuran johtohenkilölle, jolla on laaja käsitys ja vastuu seurassa tapahtuvista pelaajahankinnoista. Haastattelun, tässä tutkimuksessa puolistrukturoidun haastattelun eli teema-haastattelun, kautta halutaan saada syventävää näkemystä aiheesta ja siinä korostuu aineiston määrän sijasta laatu. Tässä tutkimuksessa puolistrukturoitu haastattelu toteutetaan kahden eri Veikkausliiga-seuran edustajan kanssa ja sen tavoitteena on päästä tutkimaan seurojen toimintatapoja ja käyttäytymistä jalkapallon pelaajamarkkinoilla.

1.4 Kirjallisuuskatsaus

Tutkimuksen teoriapohjana käytetään pääasiassa resurssiperusteista näkemystä (Resource-Based View, RBV), joka on strategisen johtamisen kirjallisuuden yksi keskeisimmistä ja hyväksytyimmistä teorioista. (Arend & Lévesque, 2010) Resurssiperusteinen näkemystä on tutkittu laajasti ympäri maailman ja teorian suurimpia vaikuttajia ovat olleet muun muassa Wernerfeltin (1984), Barney'n (1991) sekä Peterafin (1993) tutkimukset. Resurssiperusteisesta näkemyksestä käytetään tässä työssä hyödyksi etenkin Barney'n (1991) näkemystä VRIN-resursseista kestävän kilpailuedun luomiseksi. Resurssiperusteisen näkemyksen teoria on tälle tutkimukselle tärkeä, sillä se kohdistaa fokuksen yrityksen arvokkaiisiin, harvinaisiin, vaikeasti kopioitaviin ja korvaamattomiin resursseihin, kuten ihmisten osaamiseen ja taitoihin, jotka ovat jalkapallossa normaalia relevantimpi osa liiketoimintaa.

Siirtosumat ovat suuri osa jalkapalloliiketoimintaa, ja jalkapalloliiketoiminnasta puhuttaessa on tärkeää käydä läpi myös urheiluliiketoiminnan perustaa. Urheiluliiketoiminnasta, etenkin amerikkalaisten urheilusarjojen kontekstissa, on olemassa reilusti tutkimuksia. Tässä tutkimuksessa tullaan käyttämään hyödyksi jonkin verran tutkimusta urheiluliiketoiminnan ominaispiirteistä, kehityksestä ja myös siitä, millai-

nen urheiluliiketoiminta on ammattimaista. Urheiluliiketoimintaan perehtymisen tarkoituksena on perustella se, miksi urheilu- ja etenkin jalkapalloliiketoiminta on niin erityislaatuinen, ja selventää sen kautta lukijalle esimerkiksi se, miksi seurat haluavat maksaa yksittäisistä pelaajista hyvin suuria siirtosummia. Stewart & Smith (1999, 2009) ovat tutkineet ja kirjoittaneet paljon siitä, kuinka urheiluliiketoiminta eroaa muusta liiketoiminnasta. He ovat lähestyneet urheiluliiketoiminnan ainutlaatuisuutta kahdeksan erityispiirteen kautta.

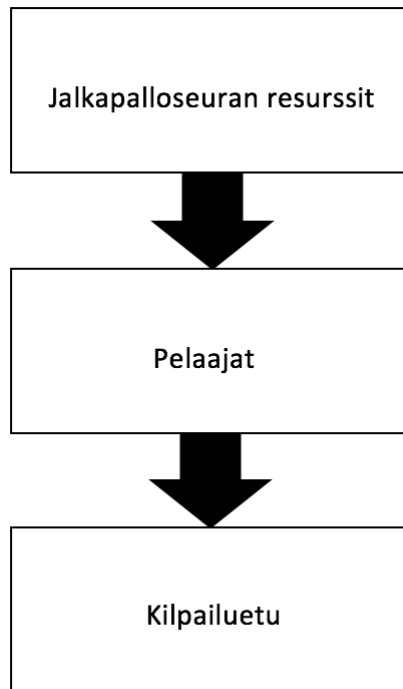
Suomalaista urheiluliiketoimintaa on yleisesti ottaen tutkittu vain vähän. Useimmiten tutkimus suomalaisesta urheiluliiketoiminnasta on keskittynyt jääkiekkoon, mutta myös jalkapallosta on mahdollista löytää joitakin tutkimuksia. Urheiluliiketoimintaa yleisesti on tutkinut ainakin Sarhimaa (2000), joka on kirjoittanut joukkueurheilun yhtiöitymisen syistä sekä seurauksista. Szerovay et al. (2017) sekä Itkonen & Nevala (2012) ovat tutkineet suomalaista jalkapalloa yleisellä tasolla sekä verraten sitä muihin maihin, joissa jalkapallo saavuttaa fanaattisempaa suosiota.

Frick (2007) on jalkapallon työmarkkinoita tutkineiden joukosta yksi keskeisimmistä henkilöistä ja hänen pelaajasiirtoja koskevat tutkimuksensa ovat vaikuttaneet moniin kirjoittajiin. Hän on tutkinut jalkapallon työmarkkinoiden ja siirtosummien muodostumista empiirisestä näkökulmasta ja näitä tutkimuksia tullaan hyödyntämään myös tässä työssä. Carmichael et al. (1999) ovat yksi monista, jotka ovat tutkineet matemaattisemmasta näkökulmasta pelaajien siirtosumman muodostumista. Carmichael & Thomas (1993) sen sijaan ovat tutkineet Englannin jalkapallon pääsarjan siirtomarkkinoita esimerkiksi John Nashin teorioiden pohjalta.

1.5 Teoreettinen viitekehys ja rajaukset

Tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä on havainnollistettu alla olevassa Kuviossa 1. Tutkimuksessa teoriapohjana toimii resurssiperusteinen näkemys ja jalkapalloseurassa tärkeimmät resurssit ovat sen pelaajat. Kuten resurssiperusteiseen näkemykseen kuuluu, kaikkein arvokkaimmat resurssit tuottavat kilpailuetua (Bar-

ney, 1991). Kilpailuedun avulla jalkapalloseuroilla on mahdollisuus saavuttaa menestystä. Tämän viitekehyksen sisällä tutkitaan päätutkimusongelmaa sekä aliongelmia.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Työn empiriaosuus rajataan koskemaan suomalaista jalkapalloilua, sillä se on näkökulmaltaan kiinnostava ja potentiaalinen tutkimuskohde. Rajausta mahdollistaa kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen tekemisen sekä haastatteluiden, että lyhyiden kuvailevien kyselyiden muodossa ja niistä saatava tieto tuo toivottavasti esiin mielenkiintoisia huomioita. Lisäksi työn tutkimus rajataan käsittelemään ainoastaan pääsarjajoukkueita, sillä Suomessa pääsarjan alapuolisissa sarjoissa toimintaa ei voida pitää läheskään yhtä ammattimaisena ja seurat ovat suurissa määrin yhtiömuodoltaan yhdistyksiä.

2. Teorettinen perusta

Tämän tutkimuksen teoreettisena pohjana käytetään resurssiperusteista näkemystä (resource-based view, RBV). Resurssiperusteinen näkemys sopii hyvin tämän jalkapalloaiheisen tutkimuksen teoriapohjaksi, sillä se painottaa ensisijaisesti yrityksessä toimivien henkilöiden osaamista ja kykyjä, joita ei voi helposti korvata tai jäljitellä. Resurssiperusteista näkemystä ja sen variaatioita, kuten dynaamisten kyvykkyyksien näkemystä, tietoperusteista näkemystä ja suhdenäkemystä (relational view), voidaan pitää nykyisistä merkittävimpänä strategisen johtamisen näkemyksenä, jossa kilpailuedun luominen nähdään organisaation sisäisenä mahdollisuutena. (Arend & Lévesque, 2010)

2.1 Resurssiperusteinen näkemys

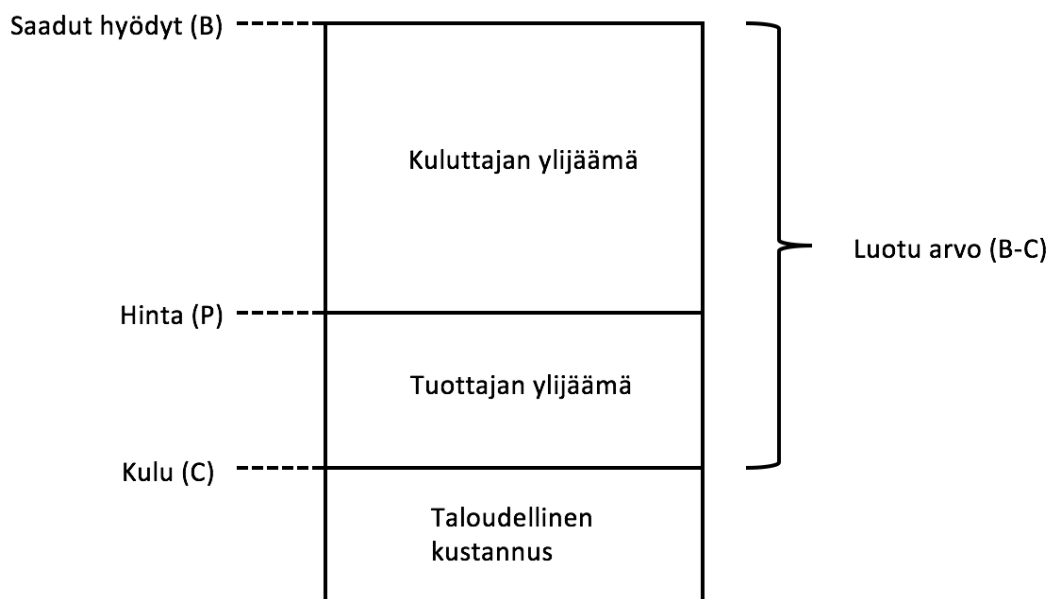
Yritykselle resurssit ja tuotteet ovat saman kolikon kaksi puolta. Suurin osa tuotteista vaatii useita resursseja ja suurinta osaa resursseista voidaan hyödyntää useissa tuotteissa. Resurssien huomioimisella on ollut taloustieteissä pitkä historia, vaikkakin resursseina on huomioitu pitkälle 1980-lukuun asti yleensä ainoastaan aineellisia resursseja, kuten koneistoa, pääomaa ja maata. Idea siitä, että yrityksiä katsotaan laajempina prosessien kokoelmana, on Penrosen (1959, 21) käsialaa. Tällaisessa tulkinnassa mallintaminen on kuitenkin vaikeaa, joten sen suosio oli pitkään melko pientä. Mallintamisen vaikeudet johtuvat siitä, että jotkin resurssit, kuten taidot, ovat abstrakteja asioita joita on vaikea mitata. (Wernerfelt, 1984)

Ensimmäisenä henkilönä termiä "resurssiperusteinen näkemys" käytti Wernerfelt vuonna 1984 (Barney, 2011, 1301). Nykyään resurssiperusteinen näkemys on yksi yleisimmin hyväksytyistä teoreettisista viitekehyksistä strategisen johtamisen kentällä ja sen suosion kasvu strategisessa kirjallisuudessa on ollut nopeaa. (Powell, 2001; Prime & Butler, 2001) Sen jälkeen, kun Wernerfelt (1984) painotti teoriassaan resursseihin keskittymistä tuotteisiin keskittymisen sijaan ja Barnes julkaisi vuonna 1991 artikkelinsa "Resource-Based View of the Firm", on niiden pohjalta tehty paljon resurssiperusteisen näkemyksen teoreettista ja empiiristä tutkimusta. (Barney, 2001; Barney, 2011, 1301)

Resursseja on määritelty monista eri näkökulmista. Wernerfelt (1984) tarkoittaa resursseilla mitä vain mikä voidaan nähdä jonkin yrityksen vahvuudeksi tai heikkoudeksi. Yrityksen resurssit tietyssä hetkenä voidaan määritellä aineellisiksi ja aineettomiksi oikeuksiksi, jotka ovat melko pysyvästi sidottu yritykseen. Tällaisia voivat olla niin brändi, tietotaito ja sopimukset kuin yrityksen koneet ja pääomakin. Amit & Schoemaker (1993) sen sijaan eivät näe, että mikä vain heikkous tai vahvuus olisi resurssi, vaan he erottavat resurssien sekä kyvykkyyksien käsitteet toisistaan. Barney (1991) on jakanut yritysten lukuisat resurssit kolmeen eri kategoriaan: fyysisiin resursseihin, henkilöresursseihin ja organisaatioresursseihin. Fyysisiin resursseihin kuuluvat esimerkiksi yrityksen koneet, rakennukset, sijainti, sekä raaka-aineet. Henkilöresursseihin lukeutuu koulutus, kokemus, älykkyys ja henkilöstön sisäiset suhteet. Organisaatioresursseihin luetaan mukaan yrityksen raportointijärjestelmä, suunnittelu, johtamis- ja valvontajärjestelmät sekä yrityksen ulkoiset suhteet. (Barney, 1991)

Resurssiperusteisen näkemyksen mukaan resurssien avulla halutaan saavuttaa kilpailuetu. Kilpailuetu on läheisesti yhteydessä yrityksen sisäisiin erityispiirteisiin. (Spanos and Lioukas, 2001) Porterin (1998, 18) mukaan kilpailuetu on hyvin menestyvän yrityksen menestyksen keskeinen palanen. Resurssiperusteisen näkemyksen kirjallisuudessa on kaksi keskeistä kilpailuedun määritelmää, Barney'n ja Peterafin kilpailuedun määritelmät. Barney & Clark (2007, 24-25) määrittelevät, että yrityksellä on kaikessa yksinkertaisuudessaan kilpailuetu, kun se pystyy luomaan enemmän taloudellista arvoa kuin sen keskimääräinen kilpailija. Taloudellisella arvolla tässä tarkoitetaan myytävästä hyödykkeestä tai palvelusta saatavan tulon ja yritykselle hyödykkeen tai palvelun tuottamisesta syntyvän kulun erotusta. Taloudellista arvoa luodaan Barney'n (1991) mukaan silloin, kun yritys käyttää arvoa luovaa strategiaa joka eroaa kilpailijoiden käyttämästä strategiasta. Peteraf (1993) sen sijaan määrittelee, että kilpailuetu tarkoittaa jatkuvaa, normaalia korkeampaa tuottoa.

Barney & Clark (2007, 24-25) toteavat, että kilpailuetu voi syntyä useita eri reittejä pitkin ja on mahdollista, että monilla toimijoilla tietyllä alalla on kilpailuetua. He jatkavat, että luodakseen enemmän arvoa kuin kilpailijat, yrityksen on tuotettava enemmän nettohyötyä differentaation tai kustannusten alentamisen kautta. Kilpailuetua voi olla sekä pysyvää, että tilapäistä. Tarkkoja aikamääreitä pysyvyyden ja tilapäisyyden välillä ei ole, mutta pysyvä kilpailuetu on pitkäaikaista ja tilapäinen kilpailuetu on lyhytaikaista. Kuvio 2 esittää sitä, miten luotu arvo syntyy. Jos yritys luo saman verran taloudellista arvoa kuin kilpailijansa, kutsutaan tilannetta kilpailun yhdenvertaisuudeksi. Jos sen sijaan yritys luo vähemmän taloudellista lisäarvoa kuin sen keskimääräiset kilpailijat, yrityksellä on käsissään kilpailuhaitta. (Barney & Hesterly 2008, 12).



Kuvio 2. Hinnat kuvaavat (allocate) luotua arvoa. (Barney & Clark, 2007, 26)

Sekä Peteraf (1993), että Barney (1991) ovat sitä mieltä, että kilpailuedun lähtökohdina on aina resurssien heterogeenisuus sekä epätäydellinen liikkuvuus. Resurssien heterogeenisuus tarkoittaa sitä, että resurssit jakaantuvat alalla toimiville yrityksille heterogeenisesti. Epätäydellisellä liikkuvuudella tarkoitetaan sitä, että tietyt resurssit eivät ole liikuteltavissa yritysten välillä, johtuen joko siirtämisen korkeista kustannuksista tai siitä, että nämä resurssit ovat spesialisoitu tietyn yrityksen tarpeisiin ja ovat täten arvottomampia muille yrityksille. (Peteraf, 1993; Barney, 1991)

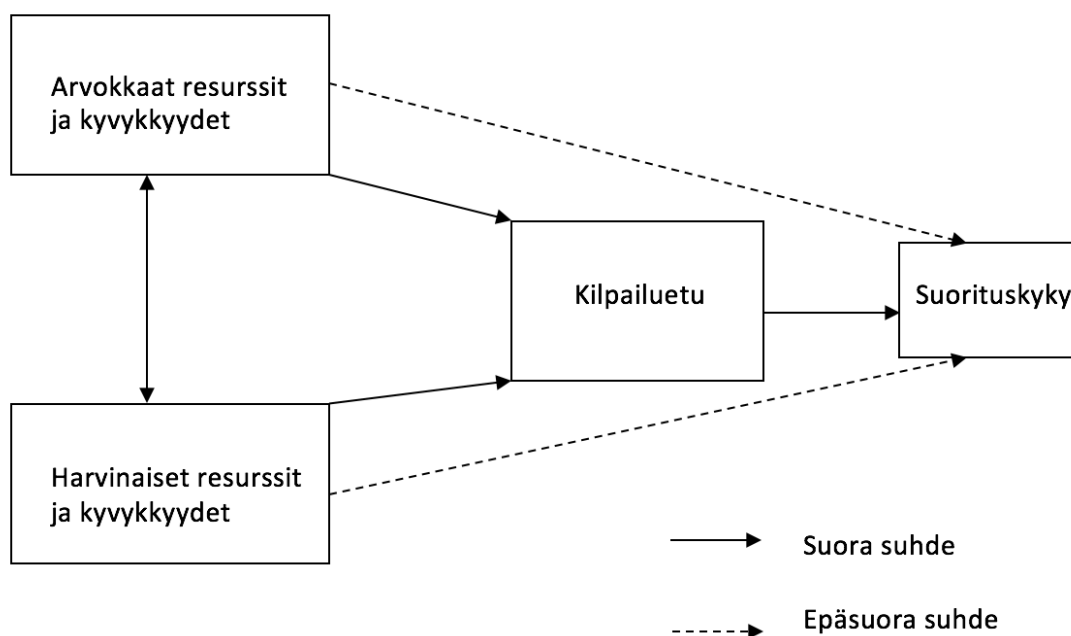
Makadok (2001) sanoo, että ymmärtääkseen miten yritysjohtajat pyrkivät luomaan taloudellista hyötyä resurssien avulla, strategisen johtamisen kirjallisuudessa on kehitetty kaksi erilaista mekanismia. Toinen näistä on resurssien valintamekanismi. Resurssien valintamekanismin mukaan johtohenkilöt keräävät tietoa ja tekevät analyysiä päihittääkseen muut, jotka ovat samoilla markkinoilla taistelemassa resursseista. Etenkin resurssien heterogeenisyyden johdosta kilpailussa menestyäkseen on erittäin tärkeää osata valita oikeat resurssit. Makadokin (2001) mukaan resurssien heterogeenisyyden oletuksen ollessa voimassa, yrityksen täytyy osoittaa loistavaa resurssien valitsemistaitoa (resource-picking skill), jotta se saa haltuunsa taloudellista hyötyä tuottavia resursseja. Resurssien valitsemistaito on kyky systemaattisesti kehittää tarkempia ennusteita resurssien tulevaisuuden arvosta, kuin sen kilpailijat samoilla markkinoilla.

Tärkeä huomio resurssien valintamekanismissa on myös se, että sen mukaan taloudellinen hyöty luodaan jo ennen, kuin yritys hankkii halutun resurssin haltuunsa. Yritykset jotka hyödyntävät taitoansa valita resurssit taitavammin kuin muut, osavat valita resurssien laajasta joukosta ne, jotka tulevat tuottamaan taloudellista hyötyä ja välttämään niitä jotka eivät. Yksi huomio mekanismissa on se, että resurssien valitsemistaito vaikuttaa yrityksen voittoon, vaikka yritys ei koskaan hankkisikaan mitään uusia resursseja. Tämä johtuu siitä, että resurssien valitsemistaito ei ainoastaan auta yritystä valitsemaan parhaita resursseja, vaan myös välttämään huonojen resurssien hankintaa. Huonojen resurssien välttämällä voi olla jopa suurempi vaikutus yritykselle kuin hyvien resurssien hankkimisella. (Makadok, 2001; Barney, 1986)

2.2 VRIN-resurssit

Kun puhutaan niistä resursseista, joita yrityksen tulisi tavoitella, puhutaan Barney'n (1991) mukaan VRIN-resursseista. Barney (1991) sanoo, että luodakseen kestäväää kilpailuetua (kts. Kuvio 3), yrityksellä tulisi olla hallussaan resursseja, jotka ovat arvokkaita (valuable), harvinaisia (rare), vaikeasti jäljiteltävissä (imperfectly imitable), sekä korvaamattomia (not substitutable). Arvokkaat resurssit ovat sellaisia, jotka

luovat yritykselle mahdollisuuksia ja/tai neutralisoivat uhkia, jotka tulevat yrityksen ympäristöstä. Resurssit ovat harvinaisia silloin, kun yrityksen nykyisillä ja potentiaalisilla kilpailijoilla ei ole niitä, tai ne ovat hyvin harvinaisia kilpailijoiden keskuudessa. Vaikeasti jäljiteltävät resurssit ovat sellaisia, joita yrityksen kilpailijat eivät pysty joko ollenkaan, tai pystyvät hyvin vaikeasti kopioimaan itselleen. Korvaamattomilla resursseilla tarkoitetaan sitä, että kilpailijoilla ei voi olla saatavilla strategisesti vastaavanlaisia resursseja, jotka ovat joko arvokkaita, harvinaisia, tai vaikeasti jäljiteltävissä. (Barney, 1991)



Kuvio 3. Arvokkaiden ja harvinaisten resurssien vaikutus yrityksen suorituskykyyn. (Talaja, 2012)

Yrityksen vaikeasti jäljiteltävät resurssit voivat syntyä Barney'n (1991) ja Peterafin (1993) mukaan kolmella eri tavalla: Vaikeasti jäljiteltävä resurssi syntyy ainutlaatuisen historian kautta silloin, kun se on luotu pitkän ajan kuluessa (esimerkiksi brändi), tai kun resurssi on hankittu kauan aikaa sitten, eikä vastaavanlaista ole enää saatavilla (esimerkiksi yrityksen sijainti/tontti). On myös mahdollista, että resurssi on vaikeasti kopioitavissa ja luo tällöin kilpailuetua, mutta kilpailuedun ja resurssin välistä yhteyttä ei ole saatu selville, tai sitä ymmärretään vain hyvin vähän. Tätä kut-

sutaan kausaaliseksi epäselvyydeksi. Kolmantena, resurssin sosiaalinen kompleksisuus tekee siitä vaikeasti jäljiteltävän. Sosiaalisella kompleksisuudella tarkoitetaan tässä esimerkiksi yrityskulttuuria sekä yrityksen mainetta tavarantoimittajien ja asiakkaiden silmissä.

Resursseja ei aina ole mahdollista hankkia organisaation ulkopuolelta, joten sisäinen oppiminen ja kehittäminen korostuvat etenkin epävarmoissa ympäristöissä toimivissa yrityksissä. Kilpailuetu ei ole kovin usein pysyvää epävarmoissa ympäristöissä, joten resurssien sisäinen kehittäminen ja oppiminen ovat tärkeitä. Yritys voi esimerkiksi kouluttaa omaa henkilöstöään, valmentaa heitä vanhempien johtajien kanssa. Jos yritys ei itsessään omaa jotakin haluttua tietoa, se voi muodostaa strategisia alliansseja yritysten kanssa, jotka omaavat halutun tiedon. (Lane & Lubatkin, 1998; Sirmon et. al, 2007)

3. Jalkapalloliiketoiminta

Jalkapalloliiketoiminta, kuten urheiluliiketoiminta yleisestikään, ei ole kaikilla tavoin samanlaista kuin ”normaali” liiketoiminta. Esimerkiksi osa pitää jalkapalloa kulttuuri-instituutiona, jonka piirissä normaaleiksi koetut liiketoiminnan käytännöt eivät ainoastaan tuota huonoja tuloksia, vaan myös rappauttavat jalkapallon rikasta historiaa ja sosiaalista merkitystä. (Stewart & Smith, 1999) Jalkapallo herättää ihmisissä enemmän tunteita kuin yleisesti ottaen normaali liiketoiminta, minkä takia sitä on tärkeää tutkia ymmärtääkseen paremmin jalkapallon parissa tapahtuvia pelaajasiirtoja ja pelaajista maksettavia siirtosummia.

Jalkapalloliiketoiminnan tutkiminen aloitetaan tarkastelemalla sitä, mikä erottaa urheiluliiketoiminnan normaalista liiketoiminnasta. Tämän jälkeen perehdytään itse jalkapalloliiketoimintaan sekä jalkapallon siirtomarkkinoihin.

3.1 Urheiluliiketoiminnan erityispiirteet

Foster et. al (2006) ovat tutkineet ammattilaisurheilun ja liiketoiminnan yhtäläisyyksiä ja eroja. Heidän mukaansa urheilu ja liiketoiminta ovat samankaltaisia arvonnissa, brändäämisessä, tuoteinnovaatioissa, markkinakasvussa sekä uusien tulonlähteiden etsinnässä. Urheiluliiketoiminnan ja normaalin liiketoiminnan erottaa kuitenkin heidän havaintojensa perusteella se, että urheilussa on normaalia liiketoimintaa tärkeämpää kilpailijoiden ja palkintojen voitto, tulonjako sekä intohimon näyttäminen niin työntekijöiden (pelaajat) kuin kannattajienkin (asiakkaat) toimesta. Toisena tärkeänä huomiona Foster et. al (2006) ovat esittäneet, että urheilijat ovat nykyaikana tärkeitä resursseja, jotka ovat pääosassa houkutellessa kannattajia, sponsoreita sekä mediaa kiinnostumaan seurasta. Tämän takia ei heidän mielestään ole lainkaan yllättävää, että pelaajat, eli työntekijät, tienaaavat enemmän kuin heidän esimiehensä, valmentajat.

Stewart & Smith (1999) ovat määritelleet urheiluliiketoimintaa sen kahdeksan erityispiirteen kautta. Heidän mukaansa urheiluliiketoiminnan erottaa normaalista liike-

toiminnasta esimerkiksi urheilun luoma intohimon määrä, urheiluliiketoiminnan suoritusarviointi, urheiluliiketoiminnan brändiuskollisuus, urheilun laadun vaihtelu, urheiluliiketoiminnan konservatiivisuus sekä urheiluseurojen tarjoaman tuotteen rajallisuus. Erityislaatuista on etenkin urheiluliiketoiminnan suoritusarviointi, sillä Stewartin & Smithin (1999) mukaan urheiluseurojen toimintaa arvioidaan eri tavalla kuin perinteisten yritysten toimintaa. Yleisesti liiketoiminnan perusideana pidetään taloudellisen voiton tuottamista osakkeenomistajille, mutta urheilun kohdalla urheilullinen menestys, palveluiden tarjoaminen sidosryhmille ja yhteiskunnalle tuotettava hyöty ovat perinteisesti mielletty taloudellisia mittareita tärkeämmiksi. (Stewart & Smith, 1999)

3.2 Jalkapalloliiketoiminnan erityispiirteet

Ammattilaisjalkapalloilun jatkuvasti kasvava taloudellinen merkitys ja viimeisen kahden vuosikymmenen aikana tapahtuneet muutokset jalkapallon pelaajamarkkinoilla ovat saaneet suuren määrän taloustieteilijöitä kiinnittämään huomionsa jalkapalloon ja sen pelaajamarkkinoihin. Yksi suurimmista syistä taloustieteilijöiden kasvavalle kiinnostukselle jalkapalloa kohtaan on se, että vasta 1990-luvulla seurat ovat alkaneet julkistaa yksittäisten pelaajien vuosittaisia ansioita. Ammattilaisjoukkueurheilu, kuten jalkapallo, tarjoaa ainutlaatuisen mahdollisuuden työmarkkinoiden tutkimukselle. Yleisesti ottaen ei ole olemassa toista samanlaista tutkimusasetelmaa kuin urheilu, jossa jokaisen työntekijän ja esimiehen nimi, kasvot ja historia on laajalti tunnettu. Lisäksi jokaisen työntekijän ja esimiehen suorituksesta on valtavasti statistiikkaa henkilön koko uran ajalta. (Frick, 2007)

Amirin & Livnen (2005) mukaan jalkapalloseuroilla on kolme päätehtävää: Ensimmäinen tehtävä on tuottaa tuloja lipunmyynnistä, televisioinnista, sponsorisopimuksista yms. Toinen aktiviteetti on pelaajasopimusten hankkiminen ja pelaajien myyminen. Kolmantena tehtävänä on kehittää seuran omia lupaavia pelaajia: tässä kohdalla seuroilla on yleensä erilaisia tapoja toimia: toiset panostavat pelaajien hankintaan, toiset panostavat omien kykyjen kehittämiseen. (Amir & Livne, 2005)

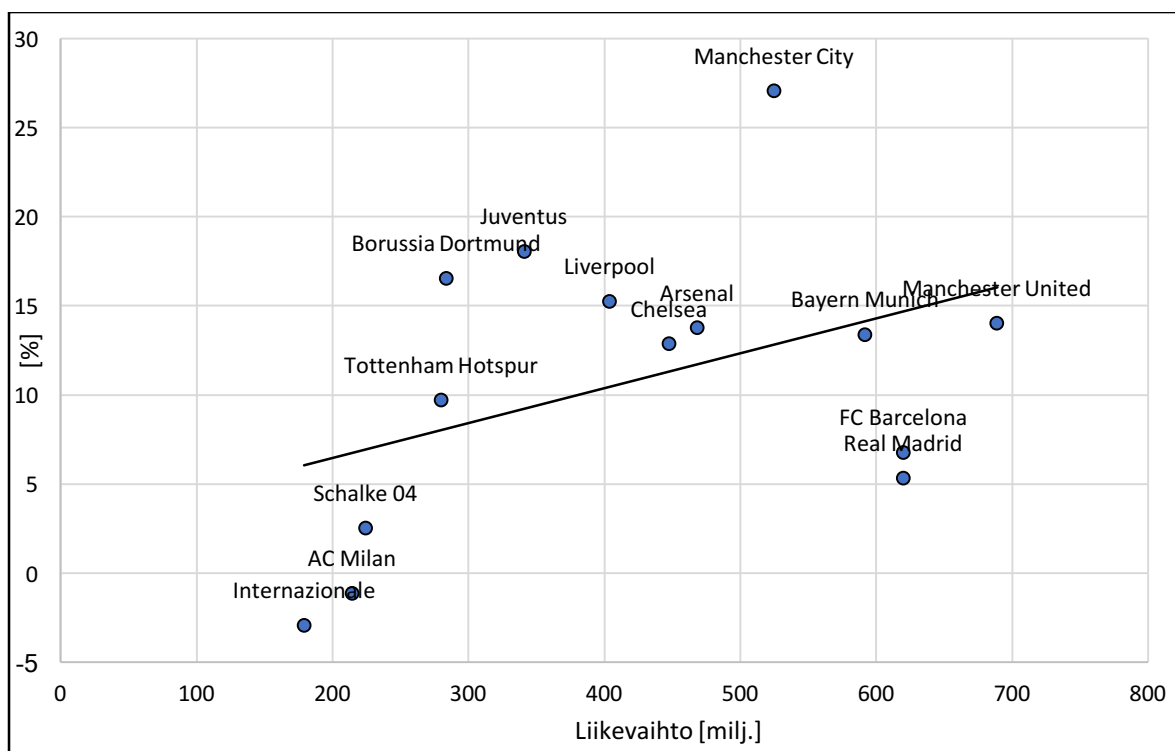
Yksi tärkeimmistä omaisuuseristä taseessa on aineettomat oikeudet. Jalkapalloseurat eroavat monella tapaa monista muista yrityksistä, mutta aineettomien oikeuksien arvonmäärityksessä sillä on samanlaiset ongelmat kuin kaikilla yrityksillä. Jalkapalloseurojen ainutlaatuiset aineettomat oikeudet ovat pelaajien rekisteröintioikeudet, jotka takaavat seuroille, että vain heillä on käytössään tiettyjen pelaajien pelilliset kyvyt. Koska pelaajat ovat jalkapalloseuroissa pääroolissa, ilman heitä markkinoilla menestyminen olisi mahdotonta. Se tarkoittaa, että jalkapalloseuralle tärkein omaisuus ovat sen aineettomat oikeudet, joita ilman seura ei voi menestyä. (Majewski, 2015)

Koska seura ei voi menestyä ilman pelaajia kentällä, pelaajat ovat seuralle arvokkaita resursseja. Kuten resurssiperusteiseen näkemykseen kuuluu, yritysten tulisi tavoitella arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti jäljiteltäviä ja korvaamattomia resursseja, eli VRIN-resursseja, saavuttaakseen kilpailuetua markkinoilla (Barney, 1991). Jalkapallossa pelaajat ovat VRIN-resursseja, sillä ei ole olemassa kahta samanlaista pelaajaa. Tästä syystä seurat ovat myös valmiita maksamaan oikeanlaisista pelaajista. Seuran pelaajahankinnassa korostuvat Makadokin (2001) ajatukset resurssien valitsemistaidosta. Jotta seura voisi menestyä kentällä, sen tulee hankkia mahdollisimman hyvät pelaajat seuraansa. Seura voi hankkia parhaat mahdolliset pelaajat vain, jos se osoittaa loistavaa resurssien valitsemistaitoa, mikä on Makadokin (2001) mukaan avain taloudellista hyötyä tuottaviin resursseihin. Makadok (2001) on myös todennut, että huonojen resurssien hankkimatta jättämisellä voi olla jopa suurempi vaikutus yrityksen menestykseen ja talouteen kuin hyvien resurssien hankkimisella. Koska jalkapallossa on kyse intensiivisestä joukkueurheilusta, on sopivien pelaajien ja sopimattomien pelaajien välinen valinta erittäin tärkeää menestyksen kannalta.

Kuten jo aikaisemmin on todettu, jalkapallon taloudellinen kasvu viimeisen 20 vuoden aikana on ollut dramaattista. Esimerkiksi vuonna 2008 Englannin Valioliigassa pelaavan Liverpoolin vuosittainen liikevaihto oli suurempi, kuin vuonna 1992 koko Englannin Valioliigan. Silti Valioliigassa oli vuonna 2008 kolme seuraa, joiden liikevaihto oli suurempi kuin Liverpoolin. Keskimäärin Valioliigan vuosittainen kasvu on

ollut 16% aikavälillä 1992-2008, vaikka Englannin talous on kasvanut samalla aikavälillä vain noin 3% vuodessa. Liikevaihdon kasvu ei ole ainoastaan tapahtunut Englannin jalkapallon pääsarjassa, vaan kaikki suurimmat jalkapallon pääsarjat, niin kutsutut top-5 liigat, ovat olleet mukana kasvussa. Top-5 liigat löytyvät Englannin lisäksi Italiasta, Saksasta, Espanjasta ja Ranskasta. Kyseisten sarjojen liikevaihdon kasvu on tapahtunut nopeasti, puhumattakaan UEFA:n Mestareiden Liigan ja Euroopanmestaruuskilpailuiden sekä FIFA:n Maailmanmestaruuskilpailuiden kasvusta. (Szymanski, 2010, 12) Maailman 20 suurimman jalkapalloseuran arvioitu yhteenlaskettu liikevaihto vuonna 2007 oli 3,9 miljardia euroa ja se on triplaantunut verrattuna vuoteen 1996. (Deloitte, 2009)

Kuviosta 4 nähdään, kuinka Deloitteen vuoden 2016 arvion perusteella 14 maailman 20:sta suurimmasta jalkapalloseurasta on kasvanut viimeisen viiden vuoden aikana. Kuviossa X-akseli vastaa vuoden 2016 liikevaihtoa ja Y-akseli vastaa vuosien 2011-2016 keskimääräistä liikevaihdon kasvuprosenttia. Kuvaajasta pystytään selvästi havaitsemaan, että neljä perinteisesti suurta ja hyvin menestynyttä seuraa, Bayern Munich, Manchester United, Real Madrid sekä FC Barcelona, ovat ottaneet liikevaihdoltaan selvän eron muihin listan joukkueisiin. Poikkeuksena tässä on Manchester City, joka on vuoden 2008 omistajanvaihdoksen jälkeen nousemassa samaan kastiin suurimpien seurojen kanssa. Manchester Cityn viimeisen viiden vuoden keskimääräinen kasvuprosentti on ollut noin 27% vuodessa, joka on todella huima kasvu, jos sitä esimerkiksi vertaa toiseksi suurimpaan kasvajaan Juventukseen, jonka keskimääräinen kasvuprosentti on ollut noin 18% per vuosi. Kun puhutaan näin suurista vuosittaisista liikevaihdon kasvuprosenteista, ei liene yllätys miksi myös pelaajista maksettavat siirtosummat ovat nousseet hurjaa tahtia (kts. Kuvio 7).



Kuvio 4. Vuoden 2016 liikevaihdon ja vuosien 2011-2016 keskimääräisen kasvuprosentin suhde esitettynä neljälletoista eurooppalaiselle jalkapallon seuralle (Deloitte, 2016)

Edellä mainittujen seikkojen lisäksi Kuvio 4 havainnollistaa joukkueiden pelillisen menestyksen ja taloudellisen menestyksen kulkevan käsi kädessä. Listan ainoat keskimääräiseltä kasvuprosenttiltaan negatiiviset seurat, Internazionale sekä AC Milan ovat viime kausina menestyneet kotimaisilla kentillä hyvin vaatimattomasti ja täten tippuneet kaikkein suurimpien seurojen joukosta. Myös Schalke 04 on heikon menestyksensä johdosta tippumassa samaan kategoriaan. Yksinkertaistettuna heikko kotimainen menestys johtaa siihen, että seura ei pääse ottamaan osaa kansainvälisiin turnauksiin, kuten UEFA:n Mestareiden Liigaan. Tämä taas näyttäisi johtavan siihen, että joukkueen näkyvyys heikkenee eivätkä kaikkein parhaimmat pelaajat halua siirtyä kyseiseen seuraan.

Koska jalkapalloseurojen liikevaihto on kasvanut huimaa vauhtia, myös jalkapalloilijoiden palkat ovat nousseet. Seurojen maksamien palkkojen suuruudesta kertoo

esimerkiksi se, että vuonna 2006 Englannin Valioliigan palkat olivat 63% koko sarjan liikevaihdosta. (Gilmore, 2009) Useissa tutkimuksissa (kts. esim. Lucifora & Simmons, 2003; Christiansen & Sievertsen, 2008) tärkeimmiksi palkan suuruuteen vaikuttavaksi tekijöiksi on esitelty pelaajan ikää, kokemusta, maajoukkuekokemusta, tehtyjen maalien lukumäärää sekä pelaajan pelipaikkaa. On myös huomattu, että erikoistuminen vaikuttaa merkittävästi palkkaukseen. Maalivahdit ovat useimmiten kaikista erikoistuneimpia pelaajia, sillä heitä ei voida käyttää muualla kentällä. Sen sijaan keskikenttäpelaajat ovat vähiten erikoistuneita, sillä heitä voidaan yleensä käyttää ympäri kenttää. Korkeasta erikoistumisasteesta johtuen maalivahdit yleensä ansaitsevat matalampaa palkkaa kuin muiden pelipaikkojen pelaajat, samoin kuin keskikenttäpelaajat tienaaavat yleensä suurempaa palkkaa kuin muut kenttäpelaajat. (Frick, 2007)

3.3 Jalkapalloliiketoiminta Suomessa

Suomalaisen jalkapalloilun pääsarjataso on Veikkausliiga ja se on samalla pääsarjaa hallinnoiva organisaatio. Veikkausliigaa on pelattu vuodesta 1992 lähtien, jolloin se korvasi vanhan Futisliigan, joka oltiin perustettu kaksi vuotta aiemmin. (Urheilumuseo, 2009) Vielä tänä päivänä Veikkausliigaa voidaan pitää puoli-ammattilaissarjana. Jotkin pelaajat tienaaavat elantonsa pelaamalla jalkapalloa Veikkausliigassa ja yleensä nämä ovat ulkomailta Suomeen tulevia pelaajia. Toiset pelaajat joutuvat opiskelemaan tai työskentelemään ainakin osan vuodesta. (Itkonen & Nevala, 2012) Joissain tapauksissa jopa 80% Veikkausliiga-seurojen vuosibudjetista syntyy mainos- sekä sponsorisopimuksista, mikä tarkoittaa seurojen olevan toimintaperiaatteiltaan riskialttiita. (Szerovay et. al, 2017)

Veikkausliigaa voidaan pitää pääosin kasvattajasarjana. Tämä tarkoittaa sitä, että monet seurat pyrkivät hankkimaan kehityskelpoisia ja potentiaalisia pelaajia, joiden pelaajaoikeudet voidaan myöhemmin myydä suuremmalla summalla ulkomaille. Jalkapallon globalisaatio on koskettanut myös Veikkausliigaa, sillä yhä useammin seurat pyrkivät hankkimaan pelaajia ulkomailta. Monien ulkomaalaisten pelaajien,

etenkin Euroopan ulkopuolelta tulevien pelaajien motivaattoreina toimivat paremmat harjoitus- ja peliolosuhteet, sekä korkeampi palkka. Lisäksi Veikkausliiga toimii näyteikkunana suurempiin Euroopan sarjoihin.

Veikkausliigassa pelaa tällä hetkellä 12 seuraa ympäri Suomea. HJK on Suomen menestynein seura ja se on ainoana seurana ollut mukana Veikkausliigassa jokaisella kaudella. Veikkausliigan voittaja pääsee osallistumaan UEFA:n Mestareiden liigan karsintaan ja toiseksi sekä kolmanneksi sijoittuneet pääsevät osallistumaan UEFA:n Eurooppa-Liigan karsintoihin. Myös Suomen Cupin voittaja pääsee karsimaan Eurooppa-Liigaan. (Veikkausliiga, 2017)

Tutkimusta Veikkausliiga-seurojen taloudellisesta kannattavuudesta ei ole muutamaa opinnäytetyötä enempää tehty. Veikkausliigaa koskevan uutisoinnin perusteella on kuitenkin mahdollista todeta, että sarjan suosio ja ainakin joidenkin seurojen taloudellinen tilanne on parantumassa. Vaikka taloudellinen tilanne vakaantuu, lähitulevaisuudessa ei kuitenkaan ole odotettavissa taloudellisten resurssien merkittävää kasvua, jotta Veikkausliigalla olisi edellytyksiä kehittyä täysammattilaissarjaksi (Itkonen & Nevala, 2012).

3.4 Jalkapallon siirtomarkkinat

Kuten aiemmin todettua, tutkijat ovat alkaneet viime vuosikymmeninä kiinnittämään enemmän huomiota jalkapallon ja liiketoiminnan väliseen suhteeseen. Vielä tuorempi tutkimuskohde jalkapallon osalta ovat kuitenkin jalkapalloilijoiden markkina-arvo ja jalkapalloilijoista maksettavat siirtosummat. Pelaajan markkina-arvo on arvio siitä, mihin hintaan seura pystyisi tai olisi valmis myymään pelaajan sopimuksen toiselle seuralle. (Herm et. al, 2014) Jalkapallon siirtomarkkinat ovat pitkälti monimutkainen palapeli, eikä normaalissa liiketoiminnassa kovinkaan usein olla valmiita maksamaan suuria summia työntekijän siirtymisestä yrityksestä toiseen. Ylipäättänsä jalkapallon siirtomarkkinat eivät ole joka paikassa standardit. Esimerkiksi Yhdysvalloissa siirtomarkkinat ovat hyvin säännellyt, puhumattakaan esimerkiksi siellä

järjestettävistä nuorten pelaajien varaustilaisuuksista. (Carmichael et. al, 1999) Euroopassa siirtomarkkinat ovat kuitenkin yhtenäiset ja täten tässä tutkimuksessa keskitytään Eurooppaan.

Jalkapallon siirtomarkkinoilla tapahtuu kahdenlaisia siirtoja: sopimustenalaisten pelaajien siirtoja sekä sopimuksettomien pelaajien siirtoja (ns. vapaiden agenttien siirtoja). (Amir & Livne, 2005) Viime vuosikymmenten suurimpia muutoksia siirtomarkkinoiden toiminnassa on ollut vuonna 1995 säädetty niin sanottu Bosman-sääntö. Vuoteen 1995 asti sopimuksettoman pelaajan ei ollut mahdollista siirtyä ”vapaana agenttina” muihin seuroihin vapaasti, vaan pelaajan uusi seura oli velvoitettu maksamaan pelaajan vanhalle seuralle siirtokorvaus. Joulukuussa 1995 Euroopan oikeustuomioistuin määräsi belgialaisen Jean-Marc Bosmanin tapauksen perusteella, että jalkapallon sen aikainen sopimusjärjestelmä on ristiriidassa työvoiman vapaata liikkuvuutta vastaan. Tämän määräyksen seurauksena sopimuksettomat pelaajat saavat Euroopan alueella siirtyä seurasta toiseen täysin ilman siirtokorvausta. (Antonioni & Cubbin, 2000)

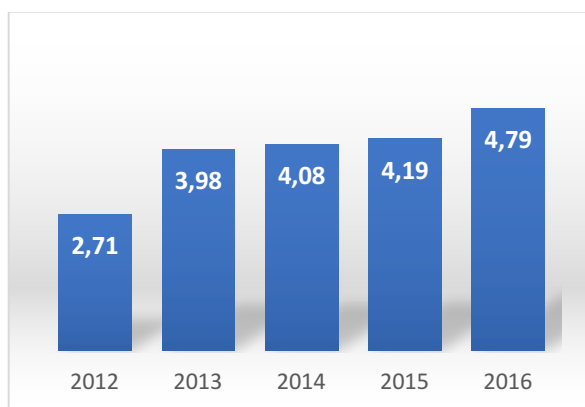
Frickin (2007) mukaan pelaajat ovat ammattilaisjalkapalloilun tärkeimpiä investointeja sekä urheilullisesta- että taloudellisesta näkökulmasta. Majewski & Majewska (2016) toteavat, että jalkapalloilijoita tulisi pitää itsenäisinä tuotteina, joilla on oma brändi ja joilla on mahdollista tehdä voittoa. Monien seurojen strategiana on tuottaa voittoja panostamalla juniorityöhön ja tämän jälkeen myydä arvoaan nostaneet juniorit mahdollisimman suurella summalla toisiin seuroihin. Tällä tavalla seurat varmistavat kiinteän tulonlähteen. (Majewski & Majewska, 2016) Kuten aiemmin todettua, siirtomarkkinoilla on maantieteellisiä eroja. Yhdysvalloissa siirtomarkkinat eroavat esimerkiksi siinä, että pelaajasopimuksia vaihdetaan ns. varausvuoroihin, mutta Euroopassa pelaajasopimusten siirrot tapahtuvat lähes aina rahaa, eli siirtosummaa vastaan, jos jätetään vapaat agentit huomioimatta. (Müller et. al, 2017)

Frickin (2007) mukaan ainakin pelaajan iällä, pelattujen otteluiden määrällä sekä pelattujen maajoukkueotteluiden määrällä olisi vaikutusta pelaajasta maksettavan siirtosumman suuruuteen. Carmichaelin et. al (1999) tutkimusten perusteella voidaan lisätä, että myös pelaajan voimassaolevan sopimuksen pituudella näyttäisi

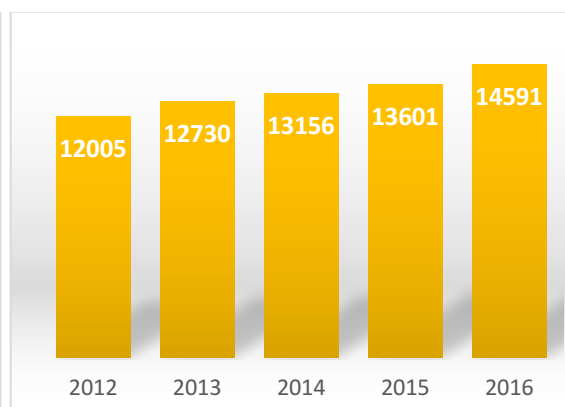
olevan vaikutusta siirtosummaan: Mitä vähemmän aikaa on pelaajan sopimuksen umpeutumiseen, sitä todennäköisemmin pelaaja tullaan myymään ja sitä matalampi on siirtosumma. Myös seuran urheilullisella tai taloudellisella menestyksellä on vaikutusta siihen, kuinka suureksi siirtosumma muodostuu, toteaa Frick (2007). Mitä paremmin myyjä- tai ostajaseura on menestynyt, sitä suuremmaksi seurojen välillä pelaajasta maksettavan siirtosumman on huomattu kohoavan.

Siirtosummat ovat pelaajamarkkinoilla maksettuja oikeita hintoja, mutta pelaajan markkina-arvo antaa estimaatin potentiaaliselle siirtosummalle. Tämän takia myös markkina-arvot ovat tärkeässä roolissa siirtomarkkinoilla sekä siirtoneuvotteluissa. Pelaajien markkina-arvoja tutkivat monet tahot, kuten seuran henkilöstö ja toimittajat. Lisäksi nykyään yleisiä ovat dataan perustuvat arvonmäärittäsmallit. Myös internetissä on paljon erilaisia sivustoja, jotka mittaavat jatkuvasti pelaajien markkina-arvoa. Yksi suosituimmista jalkapalloilijoiden markkina-arvoa määrittävistä internet-sivuista on saksalainen Transfermarkt.com, joka on osoittanut viime vuosina hyödylliseksi, etenkin suurelle yleisölle. (Herm et. al, 2014; Müller et. al, 2017) Markkina-arvoja määrittää myös CIES Football Observatory, joka on Kansainvälisen Urheilututkimuskeskuksen (CIES) alaisuudessa toimiva tutkimusryhmä. CIES on itsenäinen tutkimuskeskus, joka on syntynyt Kansainvälisen jalkapalloliiton FIFA:n, Neuchâtelin yliopiston ja Neuchâtelin kaupungin yhteistyönä vuonna 1995. (CIES, 2017) CIES:n tutkimuksia ja markkina-arvoon vaikuttavia tekijöitä tullaan tässä työssä käyttämään hyödyksi kyselytutkimuksessa.

Kuten Kuvioista 5 ja 6 huomataan, sekä kansainvälisten pelaajasiirtojen lukumäärä, että pelaajasiirtojen yhteenlaskettu arvo on kasvanut merkittävästi vuosien 2012 ja 2016 välillä. Pelaajasiirtojen yhteenlaskettu lukumäärä kasvoi vuodesta 2015 vuoteen 2016 jopa 7,3% ja pelaajasiirtojen yhteenlaskettu arvo huimat 14,3%. (FIFA TMS, 2017)

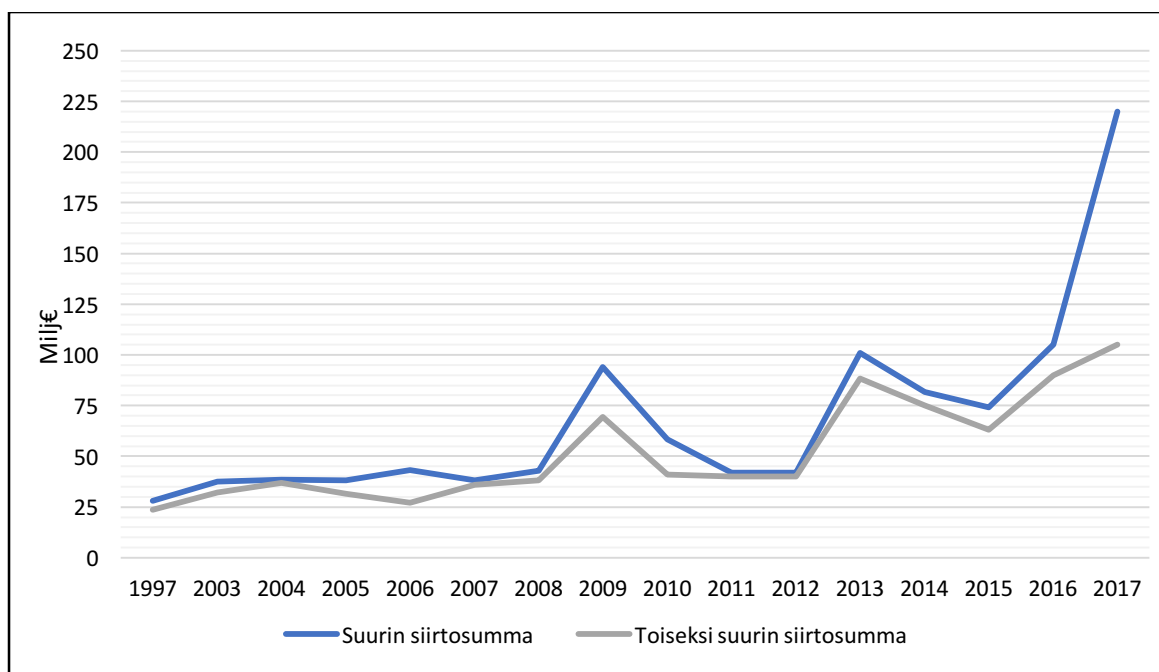


Kuvio 5. Kansainvälisten pelaajasiirtojen yhteenlaskettu arvo (mrd\$) (FIFA TMS, 2017)



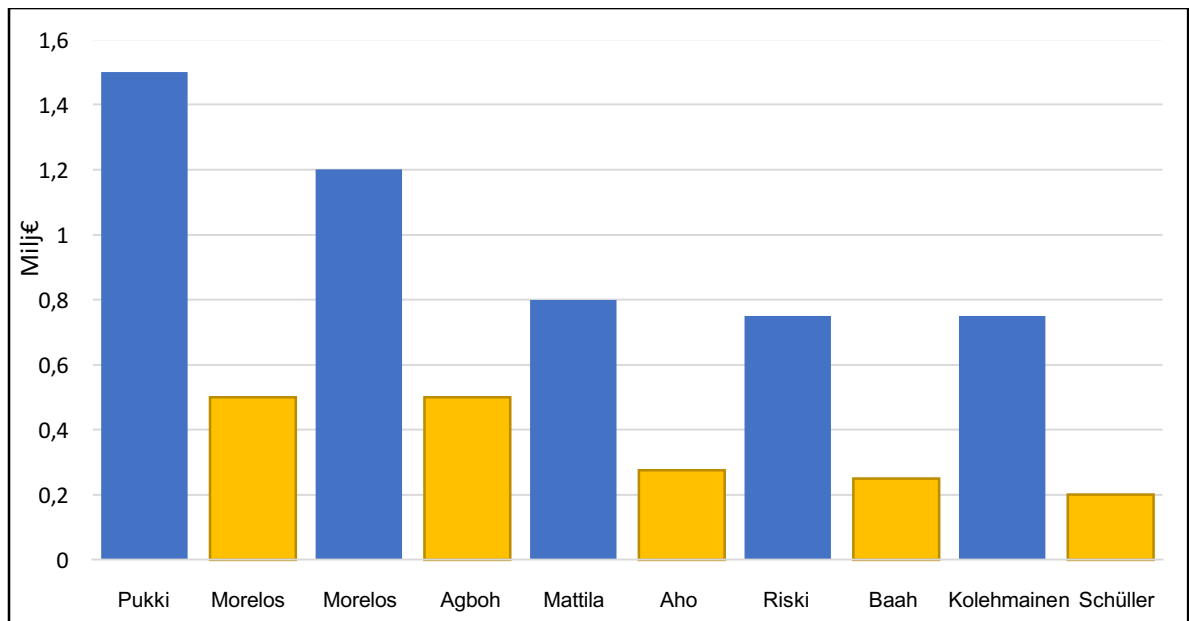
Kuvio 6. Kansainvälisten pelaajasiirtojen yhteenlaskettu lukumäärä (FIFA TMS, 2017)

Kuviosta 7 nähdään kansainvälisten siirtomarkkinoiden vuosien 2003-2017 suurimman ja toiseksi suurimman siirtosumman kehitys. Lisänä kuviossa on vertailuarvona vuoden 1997 tilanne. Kuten jo aiemmin nähtiin, sekä siirtojen lukumäärä, että siirtojen kokonaisarvo on noussut viime vuosina. Kuvio 7 havainnollistaa, että myös pelaajista maksettavat siirtosummat ovat nousseet merkittävästi viimeisen 20 vuoden aikana. Vuodet 2009, 2013 sekä 2016-17 erottuvat selkeästi kuvaajasta. Esimerkiksi vuoden 2009 korkean arvon selittää viidesti maailman parhaaksi jalkapalloilijaksi valitun Cristiano Ronaldon siirto Manchester Unitedista Real Madridiin. Se, miksi korkein ja toiseksi suurin maksettu siirtosumma vuosittain vaihtelee paljon, kuten kuvaajasta huomataan, johtuu siitä, että joka vuosi ei ole tarjolla absoluuttisia huippupelaajia, kuten vuosina 2009, 2013, 2016 ja 2017 oli.



Kuvio 7. Kansainvälisten siirtomarkkinoiden vuosien 1997-2017 suurimman ja toiseksi suurimman siirtosumman kehitys. (Transfermarkt, 2017)

Kuvio 8 esittää Veikkausliigassa maksettuja suurimpia siirtosummia Transfermarkt.com –sivustolta löytyvien tietojen perusteella. Sininen pylväs kuvaa Veikkausliiga-seuroista ostetuista pelaajista maksettuja ennätys siirtosummaa ja keltainen pylväs kuvaa Veikkausliiga-seurojen ostamista pelaajista maksettuja ennätys siirtosummaa. Kuten vertailemalla Kuvioita 7 ja 8 huomataan, Suomessa maksettavat siirtosummat ovat hyvin pieniä Euroopan tasolla. Veikkausliiga on sarjana profiloitumassa kasvattajasarjaksi, joka tarkoittaa sitä, että seurojen lähtökohtana on ostaa kehittyviä pelaajia halvalla ja myydä heidät eteenpäin suuremmalla siirtosummalla. Esimerkiksi HJK teki hyvän voiton, kun se osti vuonna 2016 Alfredo Morelosin Kolumbiasta ja myi hänet vuotta myöhemmin yli kaksinkertaisella siirtosummalla Skotlantiin (kts. Kuvio 8). Huomattavaa on se, että siirtosummat ovat usein seurojen omaa tietoa, eivätkä Transfermarkt.com –sivustolta löytyvät summat ole välttämättä tarkkoja lukuja. Myöskään kaikista pelaajasiirroista ei julkisteta taloudellisia tietoja, joten Kuvioista 8 saattaa puuttua joitakin merkittäviä siirtoja, joiden tietoja ei ole saatavilla.



Kuvio 8. Veikkausliigasta siirtyneistä sekä Veikkausliigaan siirtyneistä pelaajista maksettujen siirtosummien top 5. (Transfermarkt, 2017)

4. Tutkimusmetodologia

Ennen empiiristä tutkimusta on syytä selvittää tutkimuksessa käytetty tutkimusmetodologia ja kuvailla tutkimusta varten kerättyä aineistoa. Empiirisessä tutkimuksessa käytetään kahdenlaisia menetelmiä: Laadullisia (kvalitatiivinen) ja määrällisiä (kvantitatiivinen) tutkimusmenetelmiä. Eskolan & Suorannan (1998, 13-14) mukaan kvalitatiivista tutkimusta pidetään usein aineiston sekä analyysin ei-numeraalisena kuvauksena. Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, kvalitatiivisen tutkimuksen perustana ovat laatu ja perusteellinen tulkinta, sillä tutkittavaa aineistoa on yleensä suhteellisen pieni määrä. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään pääosassa laadullista tutkimusta, sillä tutkittu aineisto on pieni, mutta laadukas ja aineistoa on pyritty analysoimaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytetään haastattelua. Metsämuuronen toteaa (2006, 88), että kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät ovat erinomainen tapa tehdä tutkimusta silloin, kun tavoitteena on saada selville tapauksen syy-seuraussuhteista. Tästä on myös tässä tutkimuksessa kyse: Tutkimuksen avulla halutaan saavuttaa perusteille, mitkä tekijät (syy) vaikuttavat jalkapalloilijoista maksettaviin siirtosummiin (seuraus) Veikkausliigassa.

Kvantitatiivisen tutkimustavan perustana on se, että tutkittavia asioita käsitellään numeroiden avulla. Vilkka (2007) toteaa, että *"määrällinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin, kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein."* Tässä tutkimuksessa käytetään lyhyttä ja kuvailevaa kyselytutkimusta, joka pyrkii vastaamaan kysymykseen *"kuinka paljon?"*. Vilkan (2007) mukaan määrälliselle tutkimukselle on tyypillistä vastaajien suuri lukumäärä. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ole mahdollista suorittaa kyselyä suurelle lukumäärälle henkilöitä, jonka johdosta kvantitatiivinen osuus suoritetaan lyhyenä ja kuvailevana kyselytutkimuksena, jonka tarkoitus on luoda pohjaa haastatteluille.

4.1 Kuvaileva kyselytutkimus

Kysely on kysymysmuodoltaan vakioitu aineistonkeräämistapa. Se tarkoittaa sitä, että kaikilta kyselyyn vastanneilta on kysytty samat kysymykset samassa järjestyksessä. Kyselyssä olennaista on se, että vastaaja lukee kysymykset itse, ja vastaa niihin annettujen ohjeiden mukaisesti. Etänä tehtävä kysely toteutetaan perinteisesti joko postin tai internetin välityksellä. (Vilka, 2007)

Tutkimuksen alussa suoritettiin lyhyt kuvaileva kyselytutkimus (Liite 1) 7:lle eri Veikkausliiga-seuran pelaajahankinnoissa mukana olevalle henkilölle sähköpostin välityksellä. Kysely lähetettiin ensin jokaiselle 12:lle Veikkausliiga-seuralle, joista 7 vastasi. Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen tavoitteena oli luoda hyvä pohja tulevia haastatteluja varten kysymällä mahdollisten siirtosummiin vaikuttavien tekijöiden vaikuttavuutta seurojen näkökulmasta.

Kyselyyn valittiin yhdeksän mahdollista siirtosumman suuruuteen vaikuttavaa tekijää (kts. Kuvio 9). Tekijät pohjautuvat osittain CIES Football Observatoryn (2016) tutkimuksiin ja tilastoihin jalkapalloilijoiden markkina-arvoista ja osittain Frickin (2007) sekä Carmichaelin et. al (1999) tutkimuksiin siirtomarkkinoista, joita käytiin läpi sivuilla 20-21. Kyselyyn valittujen tekijöiden voidaan nähdä olevan merkittäviä palasia siinä, miten arvokas resurssi pelaajasta seuralle muodostuu. Valittuihin tekijöihin täytyy kiinnittää huomiota, kun seura pohtii uuden pelaajan hankkimista tarkoituksenaan käyttää hyvää resurssien valitsemistaitoa.

Kyselytutkimus (Liite 1) sisältää yhdeksän väittämää, joihin vastaajaa pyydettiin arvioimaan väitteen paikkansapitävyys heidän seuransa osalta asteikolla 1-5. Asteikossa 1 tarkoittaa ”painotetaan siirtosummassa erittäin vähän” ja 5 tarkoittaa ”painotetaan siirtosummassa erittäin paljon”. Yhdessä väittämässä kysytään aina yhden mahdollisesti jalkapalloilijasta maksettavaan siirtosummaan vaikuttavan tekijän vaikuttavuutta vastaajan edustaman Veikkausliiga-seuran toiminnassa. Esimerkiksi ensimmäinen väite on seuraavanlainen: *”Hankkiessamme pelaajaa toisesta seurasta, maksamamme siirtosumman suuruuteen vaikuttaa hankittavan pelaajan ikä.”*

Tähän väitteeseen vastaaja arvioi väitteen paikkaansapitävyyden aikaisemmin mainitulla asteikolla 1-5. Loput väitteistä ovat samanlaisia edellä esitetyn ensimmäisen väitteen kanssa, ja niissä muuttuvana tekijänä on ainoastaan Kuviossa 9 mainitut eri tekijät. Kyselyyn vastasi 12:sta Veikkausliiga-seurasta yhteensä 7 henkilöä. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden nimiä ja heidän edustamiaan seuroja ei mainita nimeltä tässä tutkimuksessa seurojen hankintapolitiikan yksityisyyden turvaamiseksi.



Kuvio 9. Kyselyssä mukana olleet jalkapalloilijan siirtosummaan vaikuttavat tekijät (CIES Football Observatory, 2016; Frick, 2007; Carmichael et. al, 1999)

4.2 Haastattelu

Haastattelu on Koskisen et al. (2005, 105) mukaan yksi eniten käytetyistä laadullisista menetelmistä ja myös tässä tutkimuksessa empiirisen osuuden pääaineisto on

hankittu haastatteluilla, tarkemmin teemahaastatteluilla. Tutkimuksessa on haastateltu Veikkausliiga-seurojen pelaajahankinnoissa mukana olevia henkilöitä ja kokonaisuudessaan haastatteluun osallistui kaksi eri henkilöä. Haastattelu on valittu aineistonkeruutavaksi, sillä se on tarpeen tullen joustava ja tarjoaa mahdollisuuden päästä syvällisesti käsiksi tapauksen syy-seuraussuhteisiin. Lisäksi Hirsjärven & Hurmeen (2001, 34-45) mukaan haastattelutilanteessa voidaan tarpeen tullen esittää lisäkysymyksiä, joka voi osoittautua yllättävänkin hyödylliseksi tutkimuksen kannalta, jos esiin nousee ennalta arvaamattomia tapaukseen vaikuttavia tekijöitä.

Haastattelu on toteutettu puolistrukturoidulla haastattelulla, eli teemahaastattelulla. Teemahaastattelussa olennaista on, että se kohdistuu ennalta päätettyihin teemoihin ja kysymykset ovat kaikille samat ja haastateltava voi vastata kysymyksiin omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47) Tutkimus haluttiin suorittaa teemahaastattelulla, sillä teema on haastatteluissa ennalta tiedetty, mutta varmuutta siitä, mitkä kaikki tekijät varmasti vaikuttavat jalkapalloilijoista maksettaviin siirtosummiin ei tiedetty. Haastattelussa esille tuotavia tekijöitä oli selvitetty jo kyselytutkimuksen avulla, mutta haastateltaville haluttiin antaa mahdollisuus tuoda esiin tekijöitä, joita kyselytutkimuksessa ei mainittu. Haastattelun teemat valittiin tutkimusongelmien sekä teorian pohjalta. Teemat edustavat jalkapalloliiketoiminnan kontekstissa tärkeimpiä pelaajahankintaan liittyviä asioita. Myös resurssiperustaisen näkemyksen teoriapohja, etenkin resurssien valitsemistaito ja VRIN-resurssit, olivat vahvasti haastattelukysymyksissä läsnä. Haastatteluissa läpi käydään esimerkiksi pelaajahankintojen rooli seuran toiminnassa, hankintapäätöksen synty, siirtosummaan vaikuttavat tekijät ja pelaajahankintojen muutos sekä tulevaisuus (kts. Liite 2).

Haastatteluun valittiin kaksi kyselytutkimukseen vastannutta eri Veikkausliiga-seuran edustajaa, joista kumpikin toimii tahollaan seuran pelaajahankintojen parissa. Haastatteluun pyydettiin kokonaisuudessaan kahta henkilöä, joista molemmat suostuivat. Seurojen valinnassa ei käytetty mitään erityistä kriteeristöä, vaan ainoana ehtona oli se, että seura toimii Veikkausliigassa. Myös haastattelut ovat tässä tutkimuksessa anonymoina, jottei tutkimus paljasta nimeltä seurojen päivittäisestä toiminnasta arkaluontoista tietoa.

5. Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa esitetään sekä analysoidaan kyselytutkimuksella sekä haastatteluilla kerätyt tutkimustulokset. Ensin perehdytään kyselytutkimuksen tuloksiin, sekä siihen, mitä niistä voidaan päätellä. Sen jälkeen käydään läpi haastatteluiden olennaisimmat tulokset, joiden perusteella esitellään tutkimustulokset. Tavoitteena on löytää yhteisiä ja yleistettäviä tekijöitä seurojen välillä ja saada selville vastaukset päätutkimusongelmaan sekä alaongelmiin.

5.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselytutkimukseen osallistui yhteensä 7 eri henkilöä eri Veikkausliiga-seuroista ja heidän antamat vastauksensa löytyvät Taulukosta 1. Seurojen edustajien mielestä pelaajasta maksettavaan siirtosummaan vaikuttivat kaikkein eniten pelaajan pelilliset suoritukset sekä pelaajan potentiaalinen jälleenmyyntiarvo. Kolmanneksi eniten siirtosummaan vaikuttaa kyselytutkimuksen mukaan pelaajan ikä sekä loukkaantumishistoria. Siirtosummia miettiessään seurat antavat poikkeuksellisen vähän painoarvoa pelaajan saavuttamille meriiteille ja ansioille, kuten voitetuille mestaruuksille ja henkilökohtaisille palkinnoille. Myöskään pelaajan kansainvälinen kokemus ja pelaajan edustaman seuran sarjataso eivät ole lähellekään yhtä suuressa roolissa siirtosummia mietittäessä, kuin merkittävimmät tekijät. On silti huomattava, että kansainvälinen kokemus ja pelaajan edustaman seuran sarjataso ovat vaikuttavia tekijöitä, sillä keskiarvo 2,9 on kelpollinen. Esimerkiksi Seura Y painottaa pelaajan kansainvälistä kokemusta arvosanalla 4. Jos pelaaja on kansainvälisesti kokenut, on se luultavasti myös todiste pelaajan tietystä tasosta, sillä maajoukkueeseen pääsy ei ole suurimmassa osassa maista helppoa.

Poikkeuksia seurojen välillä on selvästi havaittavissa. Esimerkiksi Seura X ei painota siirtosummaa miettiessään juurikaan ikää, vaikka kaikilla muilla seuroilla tilanne on päinvastainen. Seura 3 ei sen sijaan ei näe pelipaikan vaikutusta suurena siirtosumman suuruuteen merkittävänä tekijänä heidän toiminnassaan. Kuitenkin kaikki listan tekijät, pelaajan saavuttamia meriittejä lukuunottamatta, näyttäisivät enemmän tai vähemmän olevan siirtosumman suuruuteen vaikuttavia tekijöitä.

Kyselyssä pyydettiin myös seurojen edustajia laittamaan eri tekijät heidän mieleiseensä järjestykseen vaikuttavimmasta vähiten vaikuttavimpaan. Tässä osiossa ei nähty juurikaan poikkeavuuksia verrattuna kyselytutkimuksen ensimmäiseen osaan, vaan lähes kaikissa vastauksissa tärkeimmiksi nousivat pelaajan potentiaalinen jälleenmyyntiarvo sekä pelilliset suoritukset. Näiden jälkeen tuli pelaajan ikä. Kyselytutkimuksen tulosten perusteella voitaneen todeta, että tutkimus on suuntautunut pääosin kohti oikeita tekijöitä.

Vaikuttava tekijä	Seura 1	Seura 2	Seura 3	Seura 4	Seura 5	Seura 6	Seura 7	Keskiarvo
Pelaajan ikä	2	4	4	4	5	4	3	3,7
Pelaajan potentiaalinen jälleenmyyntiarvo	3	4	4	5	3	4	4	3,9
Pelaajan pelipaikka	5	3	2	3	3	4	4	3,4
Pelaajan pelilliset suoritukset	5	5	3	4	4	3	5	4,1
Pelaajan voimassaolevan sopimuksen kesto	4	4	2	4	3	4	2	3,3
Pelaajan kansainvälinen kokemus	2	4	3	3	3	3	2	2,9
Pelaajan saavuttamat ansiot/meriitit	2	2	1	2	1	2	2	1,7
Pelaajan edustaman seuran sarjataso	4	3	2	3	3	2	3	2,9
Pelaajan loukkaantumishistoria	4	4	4	4	3	3	4	3,7

Taulukko 1. Kyselytutkimuksen vastaukset.

5.2 Pelaajahankintojen rooli ja hankintapäätös

Seuraavaksi käydään läpi Seura X:n sekä Seura Y:n haastatteluista saadut tulokset. Haastattelun ensimmäisinä kysymyksinä haastateltavilta kysyttiin, minkälaisena he näkevät pelaajahankintojen roolin seuran toiminnassa ja johtamisessa, sekä mistä uuden pelaajan hankintapäätös syntyy. Molempien seurojen kohdalla hankintapäätös syntyi tarpeesta, jota seuran oma tai seuran reservipelaajisto ei pysty täyttämään. Esimerkiksi Seura X toteaa, että hankintapäätös syntyy heillä näin:

”No ensin se lähtee tietysti siitä et on joku tarve, et on lähipiirit katottu ja sit on todettu, et ei oo omasta takaa. Ei löydy nuorista, et joku kasvais tälle vuodelle, tai sen kauden aikana. Ja ne on yleensä tietty pelipaikkaa, että tohon tarvitaan et meil ei oo tota.”

Myös Seura Y:n toiminnassa hankintapäätöksen takana korostuu tarve tietyille pelipaikalle, jota ei voida omasta takaa paikata. Molempien seurojen puheessa korostuu lisäksi se, että ensin pyritään etsimään pelaajia läheltä, eli Suomesta, ennen ulkomailta etsimistä. Siirtosummien maksamista pyritään molemmissa seuroissa siis tietyissä määrin välttämään.

”Ja tietysti niinkun tavallaan koko maapallo on se alue, mut tietysti me eka katotaan täst läheltä. Jossei sieltä löydy ni sit aletaan kattoo kauempaa. Mut lähinnä se menee niinku puhtaasti tarpeen mukaan.”

Kun puhutaan pelaajahankintojen roolista seurojen toiminnassa, molemmat seurat myöntävät roolin olevan tärkeä. Ylipäätänsä seurat toteavat tarjonnan olevan lisääntynyt pelaajamarkkinoilla huomattavasti, joka työllistää seuroja entistä enemmän, etenkin ennen kauden alkua (pre-season). Molemmissa seuroissa pelaajahankinnat ajavat pienten seuraorganisaatioiden koko seurajohdon pohtimaan asiaa yhdessä. Myös siirtojen taloudellinen puoli puhututtaa, sillä tietyt hankinnat ovat seuroille hintavia ja isoja päätöksiä. Seura Y painottaa kuitenkin, että heidän pääpainonsa on omavaraisuudessa eli omien pelaajien kehittämisessä edustusmiehistöön. Hänen

mielestään on silti mahdotonta luoda menestyvää joukkuetta, jossa ei ole seuran ulkopuolelta hankittuja pelaajia. Seura Y kertoo:

”Meidän toiminnan pitää enemmän perustua siihen et me pystytään kasvattaa omia hyviä pelaajia. Toki se on mahdoton ajatus, että olis kaikki pelaajat omia. Sanotaan et nyt meil on ehkä vähän liikaa muualta tulleita pelaajia, mutta tavoite ois et me ollaan enemmän omavarasii.”

Silloin kun seurat päättävät hankkia pelaajan, he toteavat sen olevan suuri ratkaisu, johon osallistuvat useat henkilöt. Epäonnistumisia ei saisi tapahtua, etenkin ulkomaalaisten pelaajien kohdalla. Kun päätös ulkomaalaispelaajan hankinnasta tehdään, hänet hankitaan Seura X:n mukaan yleensä isoon rooliin. Ulkomaalaishankinta on myös yleensä Seura X:n mukaan *”taloudellisesti isompi satsaus”*, sillä *”kun ne tulee, ni sit niil on asunnot ja niille pitää järkkää kaikki muutki”*. Seurojen mukaan pelaajatarjonta on nykypäivänä hyvin laajaa ja oikeanlaisten pelaajien löytäminen on hyvin hankalaa, joten myös epäonnistumisten välttäminen on vaikeaa. Tässä tutkimuksessa on aiemmin käyty läpi Makadokin (2001) ajatuksia resurssien valitsemistaidosta. Makadokin teoria näyttäisi olevan hyvin vahvasti läsnä seurojen pelaajahankinnoissa Veikkausliigassa, sillä molemmat seurat puhuvat juuri siitä, kuinka resurssin valinnan on onnistuttava, eikä epäonnistumiseen ole varaa. Seura X:n näkemys on esitetty alla:

”Myös se, kun tarjonta on niin isoo, ni se on vaikee löytää sielt sit se oikee pelaaja. Et sillo ollaa vähä niinku tuntemattomal puolella. Se on iso iso juttu. Se on vähä semmonen, et siin ei saa epäonnistuu. Siin on onnistuttava siin jutussa. Kotimaises pelaajas mun mielest se on sallittuu enemmän epäonnistuu, mut tommoses isossa hankinnassa ei niinku voi.”

5.3 Pelaajatarkkailu

Molempien seurojen pelaajatarkkailu koostuu erikseen kotimaisesta tarkkailusta sekä ulkomaisesta tarkkailusta. Kotimainen pelaajatarkkailu tuntuu olevan säännöllisempää johtuen siitä, että esimerkiksi saman sarjan sisällä pelaajatarkkailu on

huomattavasti helpompaa. Ainakin Seura Y kokee, että heillä on hyvä käsitys pelaajista jotka pelaavat samassa sarjassa heidän kanssaan. Ulkomaisten pelaajien tarkkailu tulee molempien seurojen osalta mukaan kuvioihin siinä vaiheessa, kun tietylle pelipaikalle huomataan tarve ja pelaajaa ei Suomen sisältä ole mahdollista löytää. Seura Y kommentoi pelaajatarkkailuaan seuraavasti:

”Mut tietysti kotimaassa me nyt tarkkaillaan paljon, on ihmisiä jotka tarkkailee liigapelaajia ja on ihmisiä, jotka tarkkailee nuorempiakin pelaajia. Et niitähän me nyt katsotaan enemmän. Tietysti meillä on aika hyvä käsitys siitä, minkä tason pelaajia Suomessa on. Ulkomailta me seurataan silloin, kun tulee tarve.”

Oikeanlaisten pelaajien löytäminen tapahtuu molempien seurojen kokemusten mukaan hyvin pitkälti kontaktiverkkojen avulla. Seura X toteaa, että harvemmin he edes tutustuvat pelaajiin joiden ”mainoksia” lähetetään monien eri seurojen sähköposteihin. Tarpeen mukaan potentiaalisia pelaajia ehdotetaan heille tuttujen agenttien tai valmentajien kautta. Seura X lisää, että Veikkausliigassa on hyvin pieni ”ydinihmisten verkko”, jossa tieto liikkuu. Potentiaalisista pelaajista hankitaan paljon tietoa, jota Seura Y:n mukaan saadaan esimerkiksi valmentajilta ja pelaajan pelejä katsomalla. Seura Y kuitenkin toteaa, että vaikka pelaajahankinta ei kuulosta kummalliselta, se ei aina ole niin yksinkertaista. Alla Seura X:n näkemys:

”No onhan meil aktiivisii agenteja, joilla on sitte kytkyjä. Ja kylhä me sanaa levitetään, et kyl me kerrotaan lähiagenteille, että me etitää jonkinlaist hyökkääjää. Mut kyl se on myös sellasta et käytetään kontaktiverkosta ihan älyttömästi. Verkostot, se ydinihmisten verkko on siinä tosi pieni. Sul on se, joka ei tee sitä päätöstä tietenkään, mut auttaa siihen päätöksentekoon.”

5.4 Siirtosummaan vaikuttavat tekijät

Tutkimuksen myötä on selvinnyt, että Veikkausliigassa vain harvoista ja valituista pelaajista ollaan valmiita ylipäättänsä maksamaan siirtosummaa. Lähtökohtaisesti seurojen periaatteena näyttäisi olevan, että siirtosummaa ollaan valmiita maksa-

maan ainoastaan ulkomailta tulevista isomman profiilin hankinnoista, joita kaavailaan suureen pelilliseen rooliin. Suomen sisällä liikkuvista pelaajista ei makseta lähes koskaan siirtosummaa, tai siirtosumma on todella pieni. Seura Y näkee tilanteen näin:

”No siis tietysti kun puhun Suomesta, niin eihän tääl ole käytännössä ikinä ostettu pelaajia. Suomes on hyvin hyvin vähän liikkunut pelaajia siirtosummilla. Puhutaan niin pienistä summista. Puhutaan siis satasista tai ehkä tuhannesta tai jostain kausikorteista että... Et Suomessahan tää on aika poikkeuksellista. Se että suomalaisest seurast toiseen seuraan siirtyvistä pelaajista ois maksettu siirtosumma, ni niit ei taida kovin montaa olla.”

Kuitenkin jos siirtosummia ollaan valmiita maksamaan, korostuvat molempien seurojen puheessa tärkeimmiksi tekijöiksi samat asiat, kuin kyselytutkimuksessakin tuloksiksi jo saatiin. Seura X kommentoi siirtosummaan vaikuttavia tekijöitä aluksi näin:

”Oha se tietysti se, et siinä ne asiat oli siinä sun kyselyssä.”

Vaikka kyselytutkimuksessa pelaajan potentiaalinen jälleenmyyntisumma osoittautui toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi, Seura X piti kuitenkin potentiaalista jälleenmyyntiarvoa heille melko vähäisenä vaikuttavana tekijänä. Tämä johtuu heidän pelaajapolitiikastaan: Seura X:n mukaan he tekevät lähtökohtaisesti pelaajien kanssa yhden vuoden sopimuksia, joka tarkoittaa sitä, ettei mahdollisuutta erittäin hyvin pärjänneen pelaajan myyntiin juurikaan ole. Lisäksi kun Seura X hankkii pelaajaa siirtosummalla, korostuu hankinnassa heidän tarpeensa uudelle pelaajalle, joten pelaajasta ei olla valmiita luopumaan kesken kauden, koska pelaajaa tarvitaan. Lisäksi siirtoikkunat ovat heidän mielestään huonoon aikaan pelaajamyynntejä ajatellen. Seura X:

”Aika pieni on jälleenmyyntiarvon merkitys, et se sopimus on usein yksivuotinen ja se toinen tärkeä on se, et se otetaan siihen omaan tarpeeseen kumminkin. Et jos me saatais hyvä tarjous pelaajasta vaikka heinäkuun siirtoikkunassa, ni emmä usko

että me haluttais luopuu siitä. Meil ei oo siihe ketään. Et tietysti, jos joku panee jonku iha överitarjouksen niin joo. Ei me kuitenkaan voida vetää sitä loppukautta sit ilman sitä pelaajaa ja olla niin et tilil on rahaa, ei se mee niin. Ja koska ne siirtoikkunat millo niistä pelaajista voi luopuu, ni ne on huonoo aikaa, heinäkuu ja tammikuu.”

Seura Y:n siirtopolitiikassa korostuu huomattavasti enemmän pelaajan potentiaalinen jälleenmyyntiarvo. Heidän periaatteensa on, että aina jos he maksavat pelaajasta, on taustalla ajatus, että he saavat pelaajan myöhemmin myytyä eteenpäin. Seura Y sanoo myös, että jälleenmyyntiarvottoman pelaajan hankkiminen siirtosummalla on heille hyvin harvinaista. He siis ajattelevat siirtosummilla hankittavia pelaajia myös investointeina. Tärkein siirtosummaan vaikuttava tekijä on Seura Y:n kohdalla pelaajan potentiaalinen jälleenmyyntiarvo:

”Niin no, mehän ei hirveen usein olla maksettu. Et käytännössä, jos me maksetaan siirtosumma, ni silloin siin pitää olla semmonen vahva ajatus, että me pystytään myymään se pelaaja. Et pelaajii joista maksettais siirtosumma ja se pelais meil kolme vuotta ja ei oo mitään potentiaalii et se myydään, ei meil ihan hirveesti oo. Toki me ollaan valmiit maksaa siirtosumma, jos hyvä pelaaja löydetään. Kyl ehkä silloin sil pitää olla tietysti jonkinnäkönen myyntipotentiali.”

Seura X:lle kaikista tärkeimmäksi siirtosummaan vaikuttavaksi tekijäksi osoittautui pelaajan ”CV”, eli se, minkä statuksen seuroissa pelaaja on aiemmin pelannut. Heidän mukaansa sillä, missä sarjassa pelaaja on aiemmin pelannut, on suuri merkitys. Seura X suosii paremmissa sarjoissa pelanneita pelaajia, vaikka heillä ei olisi tarkkaa tietoa siitä, onko kyseinen pelaaja yhtään parempi, kuin vastaavanlainen, mutta heikommassa sarjassa pelannut pelaaja. Seura X kommentoi heille tärkeintä siirtosummaan vaikuttavaa tekijää näin:

”Tietyllä tavalla se CV, et mitä se on pelannu, missä se on pelannu. Et ei välttämättä se, että onks se pelannu maaotteluita, mutta sanotaan, jos se ois pelannu vaikka Serie A:ssa. Se on tietynlainen mittari, CV. Mieluummin hankitaan pelaaja, joka on Serie A:ssa kun vaikka Albaniassa. Vaikkei oltais ihan varmoja siitä, et oisko se parempi vai huonompi.”

Myös pelaajan pelipaikka tuodaan vahvasti esiin haastatteluissa. Molemmat seurat hankkivat yleensä pelaajia tarpeeseen. Heillä on jokin selkeä tarve tietylle pelipaikalle, jolloin he kartoittavat pelaajia kyseiselle pelipaikalle. Jos pelaajaa kyseiselle pelipaikalle ei löydy ilmaiseksi, pelipaikka on yksi siirtosummaan eniten vaikuttavimmista tekijöistä. Seura Y sanoo:

”Se et meil on pelipaikalle tarve, ni se on iso tekijä.”

Myös ikä tulee esille Seuran Y:n toiminnassa, tosin vahvasti liittyen pelaajan jälleenmyyntiarvoon. Heidän mukaansa nuoremmilla pelaajilla on suurempi potentiaalinen jälleenmyyntiarvo, jonka takia heidän siirtosummillaan hankitut pelaajat ovat nuoria. Seura Y kuitenkin toteaa, että mahdollisuuden tullen he olisivat valmiita hankkimaan siirtosummalla myös kokeneempia pelaajia, mutta silloin pelaajan täytyisi olla jo valmiiksi erittäin hyvä. Vanhempien pelaajien hankkiminen siirtosummilla ei kuitenkaan ole ollut heille vielä realismia. Seura Y toteaa:

”Siis lähtökohtasesti jos mietitään ketä me ollaan ostettu, kaikki on ollu ostohetkellä nuoria. Okei, et sellast tilannetta ei oo tullu eteen et, jos nyt tulis eteen mahollisuus saada maltillisella siirtosummalla joku kokenut pelaaja joka ois ihan törkeen hyvä ja ois valmis tulee tänne, ni joo. Mut se ei oo ollu viel realismii.”

Seura X painottaa myös henkisen puolen ja henkisen sopivuuden merkitystä. Seura X kertoo henkisen puolen olevan tekijänä ”tosi isossa” roolissa. Henkisellä sopivuudella Seura X tarkoittaa esimerkiksi sitä, nostattaako pelaaja joukkueen henkistä tasoa, vai laskeeko se sitä alaspäin. Seura X:lle siirtosummaan vaikuttavana tekijänä on myös potentiaalisesti hankittavan pelaajan substituutin taso. Jos seuralla on jo ennestään pelipaikalle jonkinlainen pelaaja, jota voidaan tarpeen tullen käyttää, heidän mukaansa siirtosumma ei tule olemaan niin suuri. Jos taas pelipaikalle ei ole olemassa ketään, on pelaajaan käytettävä budjetti suurempi. Seura X kertoo:

”Et se voi enemmän tai vähemmän riippua siitä et, kuinka iso se tarve on kokonaisuuden kannalta. Et se mikä meil on seuraava vaihtoehto siihen pelipaikalle. Et jos

meil on olemassa jo semmonen, että no okei mennään tällä sitte –vaihtoehto, ni sit se käytettävä raha voi olla pienempi. Mut sit, jos se tunne on sellanen, et ei meil oo tähän ketään, ni sitten me budjetoidaan siihen enemmän.”

Kumpikaan seura ei tuo haastattelussa suoraan esille pelaajan pelillisten suoritus-ten vaikutusta siirtosummaan, vaikka kyselytutkimuksen perusteella se onkin kaikkein vaikuttavin tekijä. On hyvin mahdollista, etteivät haastateltavat tuo pelillisten suoritus-ten vaikutusta esiin sen itsestäänselvyden takia. Kuten haastatteluista kävi ilmi, seurat tarkkailevat paljon pelaajia katselemalla heidän pelejään. Jos pelaaja esittää otteluissa huonoja otteita, ei seura oletettavasti kiinnostu pelaajasta, ei näe pelaajalle tarvetta, eikä potentiaalista jälleenmyyntiarvoa. Jos taas pelaajan pelilli-set esitykset ovat hyviä, seura saattaa kiinnostua pelaajasta.

5.5 Pelaajahankinnan riskit

Ensisijaiseksi pelaajahankinnasta mahdollisesti aiheutuvaksi riskiksi molemmat seurat sanovat sen, ettei pelaaja täytä häneen kohdistettuja odotuksia. Jos pelaaja hankitaan siirtosummalla, Seura X:n mukaan hänet lähtökohtaisesti hankitaan suureen rooliin. Jos pelaaja ei pysty täyttämään rooliaan, se on seurojen mukaan suuri pelillinen riski, joka saattaa vaarantaa kauden. Seura X toteaa, että jos pelaaja ei onnistu, se aiheuttaa rotaatiota ja isoja valmennuksellisia ongelmia. Seura X:

”Riskejä on paljon, mut tietysti mitä seuralle voi aiheuttaa ni on tietysti se, et se on epäkuranttii kamaa mitä ostettiin. Et se ei vastaa niitä odotuksia mitä oli. Et jos se on vaik maalintekijä, niin sit se ei vaan tee maaleja. Sanotaan, et sit täytyy pahim-millaan alkaa miettii jotain rotaatioo joukkueen sisällä, pelitavan muuttamista. Et sit ollaan isojenkin organisaatiojuttujen edessä valmennuksellisesti. On niissä valtavia riskejä, tietysti se pelillinen riski on se suurin. Et niinku valmentaja ei saanu siitä sitä mitä se halus.”

Seura X tunnistaa myös henkisen riskin, joka on kytköksissä pelilliseen riskiin. Hei-dän mukaansa epäonnistunut hankinta saattaa luoda epätoivoa ja vaikuttaa psyyk-kisesti joukkueeseen, negatiivisella tavalla:

”Se vaikuttaa kauteen ja pahimmillaan se luo sellasta epätoivoo. Ja pahimmillaan mennää sellaselle psyykkiselle puolelle.”

Myös taloudelliset riskit ovat olemassa, toteaa etenkin Seura Y. Riskinä taloudellisesti on heidän mielestään etenkin se, että korkean profiilin hankinnat ovat kalliita ja siirtosumman hinnalla pystyisi maksamaan usean pelaajan vuosipalkan. Myös se on heidän mukaansa riskinä, ettei hankittua pelaajaa saada myytyä eteenpäin. Seura X toteaa heillä taloudellisen riskin olevan suhteellisen pieni. Heidän mukaansa pelaajat harvoin ovat täysin *”käyttökelvottomia”*.

Riskejä pystytään ehkäisemään Seura Y:n mukaan esimerkiksi tekemällä pelaajan kanssa vuoden lainasopimus, josta löytyy osto-optio. Näin seura näkee pelaajaa vuoden ajan ja voi tehdä hankintapäätöksen pienemmällä riskillä. Seura X sanoo lisäksi, että taloutta on mahdollista helpottaa purkamalla pelaajan sopimus yhteisymmärryksessä:

”Sit tietysti jos ei vaan yksinkertaisesti sopeudu, niin taloutta helpottaa se, et onhan sopimus mahdollista purkaa. Eihän pelaajakaan halua jäädä, jos se kokee et se on ihan outsider ja tää ei ollu yhtään se juttu. Sillon saadaan yleensä yhteisymmärryksessä sopimus purettua ja sit se talous helpottuu sitä kautta.”

5.6 Pelaajahankinnan muutokset ja tulevaisuus

Kun puhutaan pelaajahankintojen muutoksista Veikkausliigassa, molemmat seurat kertovat sen kansainvälistyneen huomattavasti ja Veikkausliiga on nykyään täysin globaali sarja. Seura X:n mukaan sarjassa pelaa nykyään enemmän ja enemmän pelaajia esimerkiksi Itä-Euroopasta sekä Kauko-idästä. Seura X:n mukaan noin 20 vuotta sitten sarjan ulkomaalaispelaajat olivat lähes kaikki Britteinsaarilta.

Molempien seurojen mukaan pelaajatarjonta siirtomarkkinoilla on nykyään hyvin laajaa. Seura Y toteaa, että *”kyllä meille lähtökohtaisesti tarjotaan enemmän pelaajia, kuin koskaan”*. Koska tarjontaa on paljon, tuntemattomat pelaajat ovat edullisia.

Yleensä tällaiset pelaajat ovat sopimuksettomia, tai pelaajien sopimukset ovat loppumassa. Tarjonnan lisääntyessä on tullut myös enemmän ”vastaantulemisia” pelaajien ja heidän agenttiansa toimesta, sanoo Seura X. Heidän mukaansa pelaajien on parempi yrittää saada sopimus Veikkausliigasta, kuin olla työttömänä. Tämän takia joskus jopa pelaajan agentti saattaa nykypäivänä kustantaa pelaajan pelaamisen seurassa. Seura X kommentoi lisäksi, että pelaajat ovat edullisempia kuin koskaan:

”Pelaajat on halvempia ku ennen. Kyllä ulkomaalaiset on, ne on halvempia. Ja vielä semmoset, jotka ei oo ihan sellasia täsmähankintoja.”

Vaikka tarjonta on laajaa ja ”ei-täsmähankinnat” ovat edullisia, Seura X kuitenkin toteaa, että ”täsmähankintojen”, laatupelaajien, hinnat ovat kuitenkin nykypäivänä korkeita, jopa 3-4 kertaa halvemmän kategorian pelaajia korkeampia. ”Täsmähankinnat” ovat Seura X:n mukaan ”megahankintoja” heidän kokoisilleen seuroille.

Molemmat seurat ovat sitä mieltä, että tulevaisuudessa pelaajatarjonta lisääntyy vielä entisestään. Lisäksi siirtomarkkinat tulevat ainakin Seura X:n mukaan polarisoitumaan vahvemmin. Heidän mielestään markkinoilla tulee näkymään entistä selvemmin b-luokan ja a-luokan pelaajien kahtiajakautuminen. Seura X kuvailee polarisoitumista näin:

”Vois jotenki kuvitella et siirtomarkkinat polarisoituu. Semmosta on jo näköpiirissä. On niinku rumasti sanottuna b-luokan kv-pelaajia ja on a-luokan. Et nää a-luokan on tämmösii täsmähankintoja, jotka pelaa hyvissä seuroissa ja niil on osottaa hyvät rekordit ja antaa hyvät videoklipit itestään, niil on vakuuttavat henkilöt niiden taustalla ja niil on hyvä maine. Ja sit on työtöntä jalkapalloilijaa, sellasta b-luokkaa jota on vaan niin paljon. Et ne on sellasia epätoivosia. Niil on huonot statistiikat, vähän epämääräset.

Seura Y toivoo sitä, että seurojen omavaraisuusaste tulisi mahdollisesti kasvamaan, sekä ainakin sitä, että tapahtuisi enemmän merkittäviä pelaajasiirtoja Veikkausliigan sisällä, jolloin raha pysyy Suomessa. Seura Y kuitenkin näkee Veikkausliigan ja siirtosummien yhteisen tulevaisuuden näin:

”Ei millään tuu tapahtuu seuraavien vuosien aikana, että suomalaises futiksessa seurat pystyis ostaa pelaajii ulkomailt isommilla siirtosummilla.”

6. Yhteenveto ja johtopäätökset

Maailman suosituimman urheilulajin, jalkapallon, jatkuva ja nopea suosion kasvu on johtanut siihen, että jalkapalloseurat muistuttavat entistä enemmän ”normaalista” liiketoimintaa, joiden ensisijaisena tehtävänä on tuottaa voittoa omistajille. Perinteisesti seuran tuottamaa taloudellista voittoa tärkeämpänä on pidetty seuran ympärillä olevalle yhteisölle, alueelle ja kannattajille tuotettavaa hyötyä. (Stewart & Smith, 1999) Pelaajat edustavat kärkipäässä seuran mahdollisuuksia tuottaa omistajille taloudellista hyötyä, sillä jalkapalloseuran urheilullisen menestyksen ratkaisevat aina pelaajat kentällä. Jos jalkapalloseura ei saavuta menestystä kentällä, se ei myöskään menesty taloudellisesti (kts. Kuvio 4).

Koska jalkapalloiluun virtaa nykyaikana enemmän rahaa kuin koskaan, sitä ollaan myös valmiita käyttämään, jotta seurat saisivat haltuunsa ainutlaatuisia resursseja ja saavuttaisivat menestystä. Jalkapallon siirtomarkkinat ovat malliltaan melko uniikki rakennelma, sillä normaalissa liiketoiminnassa toiset yritykset harvoin maksavat suuria summia oikeuksista toisen yrityksen työntekijään. Monet tekijät, kuten yhtenä merkittävimmistä Euroopan jalkapallon siirtomarkkinoiden Bosman-sääntö, ovat vaikuttaneet siirtomarkkinoihin viimeisten vuosikymmenien aikana. Yhä kovempi kilpailu siirtomarkkinoilla on ajanut seurat käyttämään rahaa ennennäkemättömän paljon ja selvimmin sen huomaa siirtosummien huimasta kasvusta (Kuvio 7). Frickin (2007) ja Carmichaelin et. al (1999) mukaan siirtosummien suuruuteen vaikuttavat ainakin pelaajan ikä, seura- sekä maajoukkueotteluiden määrä ja voimassaolevan sopimuksen kesto. Lisäksi kauppaa tekevien seurojen menestys saattaa nostaa siirtosumman suuruutta.

Empiirinen tutkimus toteutettiin hyväksikäyttäen kvalitatiivisia sekä kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen ensimmäinen vaihe suoritettiin hyödyntämällä kvantitatiivista tutkimusta, tässä tapauksessa lyhyttä kuvailevaa kyselytutkimusta. Kyselytutkimukseen vastasi 7 henkilöä, joista jokainen toimii eri Veikkausliiga-seurassa. Tutkimuksen toisessa vaiheessa, eli haastatteluissa pystyttiin keskittymään tarkemmin vaikuttavimpiin tekijöihin. Haastatteluihin pyydettiin kyselytutkimukseen

vastanneiden joukosta kaksi henkilöä ja haastattelut suoritettiin puolistrukturoituina haastatteluina.

Kyselytutkimuksen osalta siirtosummaan eniten vaikuttavina tekijöinä esiin nousi neljä tekijää ja siirtosummiin vaikuttavat kyselytutkimuksen perusteella etenkin pelaajan pelilliset suoritukset, potentiaalinen jälleenmyyntiarvo, pelaajan loukkaantumishistoria sekä pelaajan ikä. Vastauksissa oli yksittäisiä eroavaisuuksia seurojen välillä, mutta pääosin seurojen painotukset eri tekijöissä olivat melko samanlaisia.

Barneyn (1991) mukaan VRIN-resurssista voidaan puhua silloin, kun resurssi on arvokas, harvinainen, vaikeasti jäljiteltävissä oleva sekä korvaamaton. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että jalkapallossa pelaajat ovat seuroille VRIN-resursseja jotka luovat kilpailuetua. Seurojen on hankittava itselleen pelaajia, VRIN-resursseja, joko toisista seuroista tai itse kasvattamalla saavuttaakseen menestystä urheilullisesti sekä taloudellisesti.

Tutkimuksen päätutkimusongelmana oli saada selville mitkä tekijät vaikuttavat jalkapalloilijoista maksettaviin siirtosummiin Veikkausliigassa. Haastatteluissa esiin nousi viisi siirtosummaan vaikuttavaa tekijää. Yksi vaikuttavista tekijöistä on pelaajan pelipaikka. Molemmat haastatellut Veikkausliiga-seurat pyrkivät hankkimaan pelaajia siirtosummalla silloin, kun heillä ei ollut tietyn pelipaikan pelaajaa omasta takaa. Kun kyseessä on pelipaikan ainoa pelaaja, joka on siirtosummalla hankittu kantamaan suurta pelillistä roolia, kyseessä on arvokas ja korvaamaton resurssi. Tällöin myöskään pelaajan hankinta ei saa epäonnistua, vaan hankinnassa on käytettävä Makadokin (2001) esittelemää hyvää resurssien valitsemistaitoa. Suurin epäonnistuneesta pelaajahankinnasta koituva riski näyttäisi olevan pelillinen riski. Arvokkaan resurssin määritelmän pelaaja täyttää myös silloin, kun sen potentiaalinen jälleenmyyntiarvo on korkea. Pelaaja tuottaa tällöin pelillisen arvon lisäksi myös tulevaisuudessa mahdollisesti rahallista arvoa. Potentiaalinen jälleenmyyntiarvo havaittiin tärkeäksi siirtosummaan vaikuttavaksi tekijäksi etenkin toisen haastatellun seuran toimesta. Potentiaaliseen jälleenmyyntiarvoon liittyy vahvasti yksi havaittu siirtosummaan vaikuttava tekijä, pelaajan ikä. Nuoremmat pelaajat omaavat yleensä

enemmän potentiaalista jälleenmyyntiarvoa ja täten ovat osalle seuroista myös resursseina arvokkaampia.

Tutkimuksessa siirtosummaan vaikuttavana tekijänä esiin tuli myös pelaajan CV, eli hänen aikaisemmin edustamiensa seurojen taso. CV vaikuttaa erityisen paljon silloin, kun pelaajaa etsitään ulkomailta. Jos pelaaja on edustanut aikaisemmin paremman tason seuroja, pelaaja on seuralle arvokkaampi. Hyvän CV:n omaava pelaaja on Veikkausliiga-seuralle harvinainen ja vaikeasti jäljiteltävissä oleva resurssi. Myös pelaajan henkiset ominaisuudet vaikuttavat pelaajasta maksettavaan siirtosummaan. Jos pelaajan henkiset ominaisuudet, kuten luonne, kyky sopeutua yms. mahdollistavaisit joukkueen henkisen tason nousun, olisi pelaaja seuralle arvokkaampi. Myös henkisiltä ominaisuuksiltaan vahvan pelaajan voidaan nähdä olevan seuralle ainakin vaikeasti jäljiteltävissä oleva ja arvokas resurssi.

Pelaajasiirrot ovat merkittävässä osassa seurojen toiminnassa. Molemmat seurat pyrkivät kuitenkin välttämään siirtosummien maksamista ja etsivät ensin potentiaalisia pelaajia lähipiiristään. Tutkimuksessa havaittiin, että lähtökohtaisesti seurat maksavat siirtosummia vain ulkomaalaisista pelaajista ja suomalaisten seurojen välillä maksettavat siirtosummat ovat hyvin harvinaisia. Siirtosumman maksaminen tarkoittaa seuroille automaattisesti sitä, että pelaaja tulee pelaamaan isossa roolissa. Tämä taas tarkoittaa sitä, että pelaajan hankinnassa ei saada epäonnistua, sillä epäonnistumisen pelilliset, sekä joissain tapauksissa myös taloudelliset riskit, ovat suuria.

Veikkausliiga on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana täysin globaaliksi sarjaksi, jossa pelaajia hankitaan ympäri maapalloa. Vielä 20 vuotta sitten Veikkausliigan ulkomaalaiset olivat lähes kaikki kotoisin Britteinsaarilta. Lisäksi pelaajatarjonta on kasvanut ja seuroille tarjotaan ja mainostetaan ennennäkemättömän paljon pelaajia. Odotettavissa on, että siirtomarkkinoilla pelaajatarjonta tulee kasvamaan entisestään, jolloin myös oikeanlaisten pelaajien löytäminen hankaloituu. Tällöin harvinaisista ja arvokkaista resursseista tulee entistä harvinaisempia ja arvokkaampia. Pelaajamarkkinoilla on tapahtumassa polarisoitumista, jonka johdosta markkinat jakautuvat entistä enemmän b- ja a-luokan ulkomaalaisiin pelaajiin. B-

luokan pelaajat halventuvat entisestään, kun taas a-luokan ”täsmähankintojen” hinnat tulevat nousemaan. Seuran 2 mukaan lähitulevaisudessa ei kuitenkaan ole nähtävissä Veikkausliiga-seurojen suurempaa panostusta siirtosummiin, eli vaikka laatu-pelaajien hinta nousee, ei seuroilla ole varaa maksaa heistä nykyistä suurempia siirtosummia.

Tämän tutkimuksen pohjalta voitaisiin todeta, että saman aihepiirin jatkotutkimuksen tulisi olla laajempi sekä kattavampi, sillä kandidaatintutkielman pituus ei anna myöten laajemmalle tutkimukselle. Pelkästään siirtosummiin vaikuttavia tekijöitä näyttäisi olevan hyvin paljon, joista osa on aika- sekä paikkasidonnaisia. Tämän johdosta jatkotutkimus voisi keskittyä pelkästään esimerkiksi siihen, mitkä pelaajan ominaisuudet vaikuttavat eniten siirtosummiin. Myös tutkimus pelkästään yhdestä tekijästä, esimerkiksi potentiaalisesta jälleenmyyntiarvosta, voisi olla mielenkiintoinen. Rajaamalla tekijöiden lukumäärää tutkimuksesta ei tulisi turhan laajaa. Lisäksi uskon, että aineiston tulisi olla huomattavasti laajempi ja tutkimusmetodeina tulisi suosia kvantitatiivisia menetelmiä, jolloin laajuutta saataisiin reilusti ja aineistoa analysoitu saatu lukujen pohjalta. Tutkimuksen rajaus tulisi olla Euroopan suuremmissa jalkapallomaissa, kuten Englannissa, Saksassa tai Espanjassa, joissa myös siirtosummat ovat relevantimpia kuin Veikkausliigassa. Koska tässä tutkimuksessa haastateltiin kahta henkilöä ja kysely suoritettiin 7:lle henkilölle mahdollisesta 12:sta henkilöstä, tutkimuksen yleistettävyyden on Veikkausliigan tasolla keskinkertaista. Veikkausliigan osalta voitaisiin suorittaa laajempikin tutkimus, mutta koska sarjassa ei ole totuttu maksamaan suuria siirtosummia, kannattaisi tutkimus tehdä perehtyen johonkin suurempaan sarjaan.

Saman aihepiirin tutkimusta voitaisiin tehdä esimerkiksi siitä, miten pelaajan markkina-arvo vaikuttaa pelaajasta maksetun siirtosumman suuruuteen. Tästä olisi mahdollista tehdä merkitsevää tilastollista tutkimusta, esimerkiksi hyödyntäen internetissä toimivia sivustoja, kuten Transfermarkt.comia, joista pystytään löytämään estimaatteja eri pelaajien markkina-arvoille.

LÄHTEET

Amir, E & Livne, G. (2005) Accounting, Valuation and Duration of Football Player Contracts. *Journal of Business Finance & Accounting*, 32, 549-586.

Amit, R., & Schoemaker, P.J.H. (1993) Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.

Antonioni, P. & Cubbin, J. (2000) The Bosman Ruling and the Emergence of a Single Market in Soccer Talent. *European Journal of Law and Economics*, 9(2), 157-173.

Arend, R. & Lévesque, M. (2010) Is the Resource-Based View a Practical Organizational Theory? *Organization Science* 21(4), 913–930.

Barney, J. (1986) Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.

Barney, J. (1991) Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Barney, J. & Clark, D. (2007) *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press.

Barney J. & Hesterly W. (2008) *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*. Pearson Education.

Barney, J. (2011) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Pearson Education.

Carmichael, F., Forrest, D. & Simmons, R. (1999) The labour market in association football: Who gets transferred and for how much? *Bulletin of Economic Research*, 51(2), 125-150.

Carmichael, F. & Thomas, D. (1993) Bargaining in the transfer market: theory and evidence. *Applied Economics*, 25(12), 1467-1476.

Christiansen, N.A. & Sievertsen, H.H. (2008) The exploitation of talent. *Nationaløkonomisk Tidsskrift* 146, 319–326.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Helsinki, Vastapaino.

Foster, G., Greyser, P. & Walsh, B. (2006) *The business of sports: Texts and cases on strategy and management*. New York, Thomson.

Frick, B. (2007) The Football Players' Labor Market: Empirical Evidence from the Major European Leagues. *Scottish Journal of Political Economy*, 54(3), 422-446.

Gilmore, S. (2009) The Importance of Asset Maximisation in Football: Towards the Long-Term Gestation and Maintenance of Sustained High Performance. *International Journal of Sports Science and Coaching*. 4(4), 465-488.

Herm, S., Callsen-Bracker, H-M. & Kreis, H. (2014) When the crowd evaluates soccer players' market values: accuracy and evaluation attributes of an online community. *Sport Management Review*, 17(4), 484-492.

Hirsjärvi S. & Hurme H. (2001) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki, Yliopistopaino.

Hoffmann, R., Chew Ging, L., Ramasamy, B. (2012) The Socio-economic determinants of international soccer performance. *Journal of Applied Economics*, 5, 253-272.

Itkonen, H. & Nevala, A. (2012) A popular game in Father Christmas Land? Football in Finland. *Soccer & Society*, 13(4), 570-583.

Johnson, R.B., Onwuegbuzie, A.J., & Turner, L.A. (2007). Towards a definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112-133.

Liu X.F., Liu Y-L., Lu X-H., Wang Q-X., Wang T-X. (2016) The Anatomy of the Global Football Player Transfer Network: Club Functionalities versus Network Properties. *PLoS ONE*, 11(6), 1-14.

Lucifora, C. & Simmons, R. (2003) Superstar effects in sport: evidence from Italian soccer. *Journal of Sports Economics*, 4(1), 35–55.

Majewski, S. (2015) Sport Results and Footballer's Performance Rights' Valuation. *Journal of Business and Economics*, 6(10), 1695-1702.

Majewski, S. & Majewska, A. (2016) The Trinomial Tree and the PLC Theory in Footballers' Valuation. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*, 50(3), 117-128.

Makadok, R. (2001) Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387–401.

Metsämuuronen, J. (2006) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki, International Methelp Ky.

Muhonen, R-M. & Heikkinen, L. (2003) *Kohtaamisia kasvokkain – tapahtumamarkkinoinnin voima*. Helsinki, Talentum.

Müller, O., Simons, A. & Weinmann, M. (2017) Beyond crowd judgments: Data-driven estimation of market value in association football. *European Journal of Operational Research*, 263(2), 611-624.

Lane, P.J., & Lubatkin, M. (1998) Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461– 477.

- Penrose, E. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- Peteraf, M.A. (1993) The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179- 191.
- Porter, M.E. (1998) *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, with a new introduction. Simon and Schuster.
- Powell T. 2001. Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22(9), 875–888.
- Prime, R. & Butler, J. (2001) Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? *The Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Sarhimaa, J. (2000) Joukkueurheilun yhtiöitymisestä – syitä, seurauksia ja ongelmia. Opetusministeriö. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osaston julkaisusarja nro 10/2000. Helsinki.
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A. & Ireland, R.D. (2007) Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292.
- Spanos, Y. & Lioukas, S. (2001) An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10), 907-934.
- Stewart, B. & Smith, A. (1999) The Special Features of Sport. *Annals of Leisure Research*, 2(1), 87-99.
- Szerovay, M., Itkonen, H & Vehmas, H. (2017) 'Glocal' processes in peripheral football countries: a figurational sociological comparison of Finland and Hungary. *Soccer & Society*, 18(4), 497-515.

Szymanski, S. (2010) *Football Economics and Policy*. New York, Palgrave Macmillan.

Talaja, A. (2012) Testing VRIN framework: Resource value and rareness as sources of competitive advantage and above average performance. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*. 17(2), 51-64.

Vilka, H. (2007) *Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki, Tammi.

Wernerfelt, B. (1984) A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.

ELEKTRONISET LÄHTEET

CIES, (2017) About CIES. [Internetlähde] [Viitattu 27.11.2017] Saatavilla: <http://www.cies.ch/en/cies/about-cies/>

CIES Football Observatory, (2016) Monthly Report – June 2016. [Viitattu 27.11.2017] Saatavilla: <http://www.football-observatory.com/IMG/sites/mr/mr16/en/index.html>

Deloitte, (2009), Football Money League [Internetlähde] [Viitattu 9.10.2017] Saatavilla: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2009.pdf>

Deloitte, (2016), Football Money League [Internetlähde] [Viitattu 9.10.2017] Saatavilla: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/uk-deloitte-sport-football-money-league-2016.pdf>

FIFA TMS, (2017) Global Transfer Market Report. [Internetlähde] [Viitattu 9.10.2017] Saatavilla: <https://www.fifatms.com/data-reports/reports/>

Suomen Palloliitto, (2016) [Internetlähde] [Viitattu 9.10.2017] Saatavilla: <https://www.palloliitto.fi/jalkapallouutiset/jalkapallon-harrastajamaara-murskaa-en-natyksia-0>

Transfermarkt, (2017) [Internetlähde] [Viitattu 10.10.2017] Saatavilla: <https://www.transfermarkt.com>

Urheilumuseo, (2009) [Internetlähde] [Viitattu 10.10.2017] Saatavilla: <https://www.urheilumuseo.fi/portals/47/veikkausliiga/index.htm>

Veikkausliiga, (2017) [Internetlähde] [Viitattu 10.10.2017] Saatavilla: <http://www.veikkausliiga.com/veikkausliiga/sarjajarjestelma>

LIITTEET

Liite 1. Kyselytutkimus

Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1-5 (1 = Erittäin vähän, 5 = Erittäin paljon):

Hankkiessamme pelaajaa toisesta seurasta, maksamamme siirtosumman suuruuteen vaikuttaa hankittavan pelaajan ikä. **Vastaa tähän:**

Hankkiessamme pelaajaa toisesta seurasta, maksamamme siirtosumman suuruuteen vaikuttaa hankittavan pelaajan potentiaalinen arvonnousu ja sitä kautta jälleenmyyntisumma. **Vastaa tähän:**

Hankkiessamme pelaajaa toisesta seurasta, maksamamme siirtosumman suuruuteen vaikuttaa hankittavan pelaajan pelipaikka. **Vastaa tähän:**

Hankkiessamme pelaajaa toisesta seurasta, maksamamme siirtosumman suuruuteen vaikuttavat hankittavan pelaajan pelilliset suorituset. **Vastaa tähän:**

Hankkiessamme pelaajaa toisesta seurasta, maksamamme siirtosumman suuruuteen vaikuttaa hankittavan pelaajan voimassaolevan sopimuksen pituus. **Vastaa tähän:**

Hankkiessamme pelaajaa toisesta seurasta, maksamamme siirtosumman suuruuteen vaikuttaa hankittavan pelaajan kansainvälinen kokemus. **Vastaa tähän:**

Hankkiessamme pelaajaa toisesta seurasta, maksamamme siirtosumman suuruuteen vaikuttavat hankittavan pelaajan ansiot/meriitit esim. mestaruudet / henkilökohtaiset tunnustukset. **Vastaa tähän:**

Hankkiessamme pelaajaa toisesta seurasta, maksamamme siirtosumman suuruuteen vaikuttaa hankittavan pelaajan edustaman seuran sarjataso. **Vastaa tähän:**

Hankkiessamme pelaajaa toisesta seurasta, maksamamme siirtosumman suuruuteen vaikuttaa pelaajan loukkaantumishistoria. **Vastaa tähän:**

Aseta seuraavat mahdollisesti pelaajasta maksettavaan siirtosummaan vaikuttavat tekijät Teidän näkökulmastanne järjestykseen ylhäältä alas, eniten vaikuttavimmasta vähiten vaikuttavimpaan (8kpl):

Pelaajan ikä

Pelaajan potentiaalinen jälleenmyyntiarvo

Pelaajan voimassaolevan sopimuksen kesto

Pelaajan pelipaikka

Pelaajan pelilliset suoritukset

Pelaajan kansainvälinen kokemus

Pelaajan saavuttamat ansiot/meriitit

Pelaajan edustaman seuran sarjataso

Liite 2. Haastattelukysymysten runko

Miten suuri rooli pelaajahankinnoilla on koko seuran toiminnassa/johtamisessa?

Mistä uuden pelaajan hankintapäätös syntyy?

- Mistä pelaajia löytyy?

Miten seuraatte pelaajia?

- Onko pelaajamarkkinoiden seuraaminen ja pelaajien etsiminen säännöllistä/jatkuvaa toimintaa?

Mitkä asiat vaikuttavat eniten siirtosumman suuruuteen?

- Miksi kyseiset asiat vaikuttavat eniten?

Minkälaisia riskejä näihin pelaajahankintoihin mielestäsi liittyy?

Miten pelaajahankintoihin liittyvä bisnes on muuttunut?

- Miten tämä mahdollinen muutos on vaikuttanut maksamiinne siirtosummiin?

Minkälaiseksi arvelette pelaajahankintoihin liittyvän bisneksen muuttuvan jatkossa?

- Miten se vaikuttaa siirtosummiin?