



**LUT-kauppakorkeakoulu**

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Strateginen rahoitus

**Resurssien vaikutus Englannin Valioliigan seurojen menestymiseen taloudellisesti ja urheilullisesti**

**The impact of Resources on the Financial and Athletic Performance in the English Premier League**

18.4.2021

Tekijä: Petteri Anetjärvi

Ohjaaja: Mika Vanhala

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Petteri Anetjärvi
<b>Tutkielman nimi:</b>	Resurssien vaikutus Englannin Valioliigan seurojen menestymiseen taloudellisesti ja urheilullisesti
<b>Akateeminen yksikkö:</b>	LUT-kauppakorkeakoulu
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kauppätieteet, Strateginen rahoitus
<b>Ohjaaja:</b>	Mika Vanhala
<b>Hakusanat:</b>	Jalkapallo, Urheilu, Resurssipohjainen näkemys, Urheiluliiketoiminta

Jalkapallossa liikkuu nykyisin miljardeja euroja. Jalkapallo ei ole pelkästään ihmisten harrastus, vaan se on merkittävää liiketoimintaa. Mielenkiintoinen kysymys on, voiko rahalla ostaa menestystä vai rakentuuko menestys jostain muusta. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten resurssit vaikuttavat Englannin pääsarjan Valioliigan joukkueiden taloudelliseen ja urheilulliseen menestykseen.

Tutkimuksessa käytetty aineisto on kerätty 11 Valioliigaseuran tilinpäätöksistä ja sarjasijoituksista kausilta 2014–2019. Tutkimuksessa taloudellisen menestyksen mittari on seuran liiketulos ja urheilullisen menestyksen mittari on sijoitus sarjataulukossa. Resursseilla tarkoitetaan seurojen henkilöstökuluja, eli pelaajien ja taustatoimihenkilöiden palkkoja.

Tutkimuksen tuloksista selviää, että Valioliigassa resursseilla ei ole tilastollisesti merkitsevää yhteyttä urheilulliseen menestykseen. Resurssit ovat tilastollisesti merkitseviä taloudellista menestystä tarkasteltaessa, mutta malli ei selitä tarpeeksi taloudellisen menestyksen vaihtelua. Monissa tapauksissa taloudellisesta menestyksestä ollaan valmiita luopumaan, kunhan urheilullinen menestys paranisi.

## **ABSTRACT**

**Author:** Petteri Anetjärvi  
**Title:** The impact of Resources on the Financial and Athletic Performance in the English Premier League  
**School:** School of Business and Management  
**Degree programme:** Business Administration, Strategic Finance and Analytics  
**Supervisor:** Mika Vanhala  
**Keywords:** Football, Sports, Resource-Based View, Sports Economics

There are millions of euros moving in today's football. It is not just a people's hobby anymore, it is a huge business. Can money buy success instantly or is success built from something else. The purpose of this thesis is to determine how teams' resources affect the financial and athletic performance in the English Premier League.

The material used in the study has been collected from the financial statements and league tables of 11 Premier League clubs for the period 2014 to 2019. In the study, financial success is measured by the club's operating result and athletic success ranking in the league tables. Resources are measured as salaries of players and club's staff costs.

The results of the study show that in the English Premier League resources do not have a statistically significant link to athletic success. Resources are statistically significant when looking at financial success, but the model did not explain enough about the variability in financial success. In many cases, clubs have a willingness to give up financial success as long as the athletic success improves.

## SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto .....	1
1.1 Tutkimuksen aihe ja taustatietoa .....	2
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....	3
1.3 Tutkimuksen rakenne .....	4
2. Teoreettinen viitekehys .....	4
2.1 Kestävä kilpailuetu .....	5
2.2 Resurssiperusteinen näkemys.....	6
2.2.1 Resurssit .....	6
2.2.2 Arvokas (Valuable) .....	7
2.2.3 Harvinainen (Rare).....	7
2.2.4 Vaikeasti kopioitavissa (Imperfectly imitable) .....	7
2.2.5 Ei-korvattavissa (Non-substitutable).....	8
2.2.6 Mallin kehitys.....	8
2.3 Urheiluliiketoiminta .....	10
2.3.1 Resurssiperusteisen näkemyksen hyödyntäminen urheilussa .....	12
3. Tutkimusmenetelmät ja -aineisto .....	13
3.1 Tutkimusaineisto ja sen puutteet .....	13
3.2 Tutkimusmenetelmät .....	14
3.2.1 Selitettävät ja selittävät muuttujat .....	14
3.2.2 Regressioanalyysi.....	14
3.2.3 Korrelaatiotesti .....	15
4. Tutkimuksen tulokset .....	15
4.1 Aineiston muuttujien kuvailu .....	15
4.1.1 Liiketuloksen muodostuminen .....	16
4.1.2 Liikevaihto .....	17
4.1.3 Henkilöstökulut .....	18
4.2 Resurssien vaikutus joukkueiden sijoitukseen .....	19
4.3 Resurssien vaikutus joukkueiden liiketulokseen.....	20
5. Yhteenveto ja johtopäätökset .....	21
Lähdeluettelo.....	24

## LIITTEET

Liite 1. Valioliigaseurojen liiketulokset 2014–2019, Yksikkö miljoona

Liite 2. Valioliigaseurojen sijoitukset Valioliigan sarjataulukossa 2014–2019

Liite 3. Valioliigaseurojen resurssit 2014–2019, Yksikkö miljoona

Liite 4. Valioliigaseurojen liikevaihdot 2014–2019, Yksikkö miljoona

Kuvaaja 4. Valioliigaseurojen yhteenlaskettu liikevaihto 2014-2019, Yksikkö miljoona

Kuvaaja 5. Valioliigaseurojen yhteenlasketut resurssit 2014-2019, Yksikkö miljoona

## 1. Johdanto

Urheilun avulla ihmiset voivat paremmin fyysisesti ja henkisesti. Nykypäivänä mielenterveyteen kiinnitetään koko ajan enemmän huomiota. Liikunnalla on todettu olevan ennaltaehkäisevä vaikutus mielenterveyden ongelmiin ja liikunta on oleellinen osa mielenterveyden asianmukaista hoitoa. (UKK-instituutti) Urheilulla on tärkeä rooli yhteiskunnassa ja lähes jokaisen ihmisen elämässä. Urheilun merkitys ihmisille vaihtelee harrastuksista ammattiin. Maailmanlaajuisesti urheilun suosituin muoto on jalkapallo. Kansainvälisen jalkapalloliiton FIFA:n (Federation Internationale de Football Association) 2006 vuoden tutkimuksen mukaan maailmassa on noin 270 miljoonaa jalkapallon harrastajaa ja Suomessa viikoittain noin 390 000 ihmistä harrastaa jalkapallon pelaamista (Yle 2007). Urheilussa liikkuu todella suuret rahavirrat. Urheiluseurat maksavat pelaajistaan jopa satojen miljoonien suuruisia siirtokorvauksia ja a parhaimpien pelaajien ansiot ovat kymmeniä miljoonia euroja vuodessa. Esimerkiksi Manchester United jalkapalloseura Englannin Valioliigasta maksoi vuonna 2019 palkkoja 352 miljoonaa euroa ja Amerikan baseball liigassa MLB:ssä (Major League Baseball) New York Yankeesin palkkojen maksuun oli varattu 254 miljoonaa euroa 2020 kauden alkaessa (Statista 2020a & Statista 2020b). Vaikka urheilun suurimmat seurukset käyttävät satoja miljoonia euroja henkilöstöönsä, niin rahan avulla ei monesti ole pystytty kehittämään kestävästä taloudellista ja urheilullista menestystä.

Englannin Valioliiga on perustettu 1992. Sarjassa taistelevat mestaruudesta, joka kausi 20 joukkuetta. Sarjataulukon 4 parhaiten sijoittunutta joukkuetta saavat suoran paikan seuraavan vuoden Mestareiden liigaan, jossa joukkueet pääsevät taistelemaan turnauksen voitosta muiden maiden parhaita joukkueita vastaan. Sarjataulukon kolmelle viimeiselle sijalle joutuneet joukkueet tippuvat sarjasta alemmalle sarjatasolle ja alemmalta sarjatasolta nousee kolme parhaiten sijoittunutta ensi kaudeksi Valioliigaan. Englannin Valioliigan niin sanotuille häntäpään joukkueille sarjassa pysyminen on kausittain elintärkeää. Sarjassa säilymisen merkitys korostui vuonna 2016 solmitun uuden tv-sopimuksen myötä. Uuden sopimuksen myötä Valioliigan joukkueet saavat kausittain lisätuloa keskimäärin 100 miljoonaa euroa (Faneille 2018). Jos joukkue pelaisi sarjaporrasta alempana Championshipissa niin vuosittaiset ansiot tv-sopimuksesta olisivat noin 10 miljoonaa, joten ero on valtava. Viime vuosina on ollut joukkueita, jotka

ovat pudonneet Valioliigasta Championshipiin ja koko organisaatio on sen jälkeen joutunut pa-hoihin talousongelmiin. Valioliigan kiinnostusta maailmalla lisää se, että joukkueet eivät pelaa pelkästään liigan voitosta, vaan seuralle elintärkeästä sarjassa pysymisestä.

### ***1.1 Tutkimuksen aihe ja taustatietoa***

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia resurssien vaikutusta Englannin jalkapallon Valio-liigan joukkueiden menestymiseen taloudellisesti ja urheilullisesti. Englannin Valioliigassa liikkuu vuosittain satoja miljoonia euroja. Vuonna 2016 Valioliiga solmi uuden televisiointiso-pimuksen, joka toi seuroille seuraavien kolmen vuoden aikana yli 10 miljardia euroa (ESPN 2016). Kaudella 2018–2019 Valioliigassa maksettiin noin 3,1 miljardia euroa palkkoja (Statista 2020c). On mielenkiintoista, tutkia miten resurssien käyttö vaikuttaa seurojen menestykseen puhuttaessa vuosittain miljardien eurojen rahavirtojen liikkumisesta Valioliigan sisällä. Seuro-jen vuosittaisissa budjeteissa on yllättävän suuria eroja. On siten mielenkiintoista tarkastella, voiko Valioliigassa menestyä vain suurilla taloudellisilla budjeteilla vai pystyvätkö pienem-mätkin seurat menestymään resurssien tehokkaalla käyttämisellä.

Tutkimuksen liiketaloudellista näkökulmaa tutkitaan Jay Barney'n vuonna 1991 julkaiseman resurssiperusteisen näkemyksen avulla. Julkaisussaan Barney esittelee resurssit yrityksen tärkeimpänä keinona saavuttaa kestävä kilpailuetua. Julkaisussa määritellään, minkälaisia resurs-sien täytyy olla, jotta kestävä kilpailuedun saavuttaminen on edes mahdollista. (Barney 1991) Joukkuelajeissa seurojen pelaajat, valmentajat ja taustahenkilöt, voidaan nähdä seuran tärkeim-pinä resursseina. Näin ollen voidaan sanoa, että resurssiperusteisen näkemyksen mukaan seuran tekemät panostukset henkilöstönsä ovat avainasemassa kilpailuedun muodostamisessa. Bar-neyn kehittämää resurssiperusteista teoriaa on kehitetty vastaamaan dynaamisesti muuttuvaa ympäristöä, jotta se vastaisi tehokkaammin yritysten tarpeita. Yksi merkittävimmistä jatkoke-hityksistä on Eisenhardt & Martin (2000) luoma dynaamisten kyvykkyyksien teoria, jossa dy-naamiset kyvykkyydet nähdään yrityksen toimintatapoina. Toimintatavoilla tarkoitetaan yrityk-sen tapoja, joilla se integroi, hyödyntää, uusii ja kehittää omia resurssejaan (Eisenhardt & Mar-tin 2000).

Vaikka resurssiperusteista teoriaa on tutkittu monista eri näkökulmista, sitä ei ole hyödynnetty urheiluun liittyvissä tutkimuksissa montaa kertaa. Näin ollen empiiriselle tutkimukselle on tar-

vetta. Costa et al. (2018) ovat tutkineet jalkapallojoukkueiden kilpailuedun saavuttamista resurssiperusteista näkemystä hyödyntäen. Tutkimuksessa organisaatioiden johtamisen strategialla, kommunikaatioilla ja kilpailulla olivat suurimmat merkitykset kilpailuedun saamiseen muihin nähden.

## ***1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset***

Tutkielman tavoitteena on tutkia resurssien vaikutusta Valioliiga-joukkueiden menestykseen taloudellisista ja urheilullisista näkökulmista. Tutkimuksessa käytetään kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä logistista regressiota ja korrelaatiotestiä. Urheiluseurojen tärkeimmät resurssit ovat pelaajat ja organisaation henkilöstö, joten tässä tutkimuksessa resursseja kuvaavat henkilöstökulut. Ne eivät ole optimaalisin mittari resursseille, mutta tässä tutkimuksessa tarpeeksi optimaalinen. Seurojen taloudellista menestystä mitataan seuran liikutuloksella ja urheilullista menestystä sijoituksilla sarjassa. Loogisesti voisi ajatella, että mitä enemmän seurat käyttävät resursseihin rahaa, sitä parempi on tulos sarjataulukossa ja liikutuloksessa. Tutkimuksessa halutaankin ottaa selvää kuinka paljon seuran pitäisi käyttää rahaa resursseihin edellä mainittujen parantamiseksi sekä kuinka vahva yhteys taloudellisella ja urheilullisella menestyksellä on.

Päätutkimuskysymys tutkimuksessa on *Miten resurssit vaikuttavat Valioliigan joukkueiden menestymiseen taloudellisesti ja urheilullisesti?* Päätutkimuskysymystä tukevina alakysymyksinä ovat *Vaikuttaako tehokas resurssien käyttö positiivisesti joukkueen urheilulliseen menestykseen?* ja *Miten resurssien käyttö näkyy joukkueiden liikutuloksissa?* Oletuksena ennen tutkimuksen tekoa voidaan pitää, että jalkapallomarkkinoilla paremmat pelaajat maksavat enemmän joukkueelle, joten isommat resurssit tarkoittavat parempia pelaajia. Tästä voi päätellä, että suuremmat resurssit näkyvät seurassa menestyksenä. Suuremmat resurssit tarkoittavat suurempia kuluja seuralle, joten resurssit vaikuttavat myös seuran taloudelliseen liikutulokseen negatiivisesti, varsinkin aluksi. On siis tärkeää tutkia resurssien yhteyttä taloudelliseen ja urheilulliseen menestykseen sekä yhteyden tilastollista merkitsevyyttä.

Tutkimus on rajattu koskemaan osaa Englannin Valioliigan joukkueista. Joukkueista on valittu tutkittavaksi 11 joukkuetta, jotka ovat pelanneet jokaisena kautena viimeisenä viitenä vuotena pääsarjatasolla Valioliigassa. Muut joukkueet on jouduttu rajaamaan tutkimuksesta pois, koska jos joukkue on pelannut alemmassa sarjassa Championshipissa tarkastelujakson aikana, se vai-

keuttaisi tulosten tulkintaa ja vääristäisi urheilullista menestystä. Tutkimuksen mittarit on rajattu kolmeen eri mittariin. Joukkueiden resursseja kuvaavat henkilöstökulut, taloudellista menestystä liike-tulos ja urheilullista menestystä sarjasijoitus. Tulosten luotettavuuteen vaikuttaa negatiivisesti vain yksi muuttuja tutkittavaa aihetta kohden ja henkilöstökulujen käyttö resursseina. Henkilöstökulut eivät aina kuvasta henkilöstön todellista arvoa, mutta henkilöstön todellista arvoa seuralle on vaikeaa mitata, joten henkilöstökulut ovat paras mittari arvolle tässä tutkimuksessa. Urheilussa laadukkaimmat pelaajat ja taustahenkilöt lähtökohtaisesti maksavat enemmän, joten henkilöstökuluja voi pitää käyttökelpoisena mittarina. Liiketulosta ja sarjasijoitusta voidaan pitää luotettavina mittareina seurojen urheilulliselle ja taloudelliselle menestykselle. Toisaalta näihin mittareihin vaikuttaa myös monia muita tekijöitä resurssien lisäksi, mutta tässä tutkimuksessa ne on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

Tarkasteltavan ajanjakson pituudeksi on rajattu tutkimuksessa vuodet 2014–2019. Joukkueiden taloudelliset tiedot ovat lähtökohtaisesti seurojen vuosittaisista tilinpäätöksistä, mutta joidenkin seurojen yksittäisten vuosien taloudellisia lukuja on jouduttu etsimään myös muista lähteistä. Tämän kokoisen aineiston perusteella ei voida tehdä vielä yleistettäviä johtopäätöksiä, mutta tilastollisesti merkitseviä havaintoja voidaan silti tehdä.

### ***1.3 Tutkimuksen rakenne***

Tämä tutkimus koostuu viidestä pääluvusta ja niitä täydentävistä alaluvuista. Ensimmäisenä päälukuna on johdanto, joka käsittelee tutkimuksen taustaa, tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä. Toinen pääluku käsittelee tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja pääluku rakentuu kolmesta alaluvusta: kilpailuedusta, resurssipohjaisesta näkemyksestä ja urheiluliiketoiminnasta. Kolmannessa pääluvussa käydään läpi tutkimuksessa käytettävät menetelmät ja aineistot. Neljännessä luvussa käsitellään tutkimuksen tulokset ja viidennessä pääluvussa käydään läpi johtopäätökset, käsitellään tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti, sekä mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

## **2. Teoreettinen viitekehys**



Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu resurssiperusteiseen näkemykseen. Viitekehys on jaettu kolmeen alalukuun. Ensimmäinen alaluku käsittelee kestävästä kilpailuetua. Toisessa alaluvussa käydään läpi resurssiperusteinen näkemys ja mallin uusia kehityksiä. Kolmannessa alaluvussa keskitytään urheiluliiketoimintaan ja sen eroavaisuuksiin perinteisimmistä liiketoiminnoista. Nämä kolme alalukua antavat luovat pohjan tutkimukselle.

## ***2.1 Kestävä kilpailuetu***

Resurssipohjaisen näkemyksen tavoite on saavuttaa kestävästä kilpailuetua. Kilpailuedun käsitettä on ensin tarkasteltava, jotta voi ymmärtää resurssipohjaista näkemystä. Kilpailuedulla tarkoitetaan, että joku yritys saa enemmän voittoa kuin muut yritykset (Grant 2008). Urheilussa kilpailuetu voidaan nähdä parempana menestyksenä muihin seuroihin nähden urheilullisesti tai taloudellisesti.

Kilpailuedulle ja kestäväälle kilpailuedulle löytyy Barney'n toimesta omat määritelmät. Yritys saa kilpailuetua, jos se pystyy toteuttamaan sellaista strategiaa, jolla saa lisäarvoa ja jota mikään muu yritys ei kykene toteuttamaan. Eli kilpailuetu ei ole kestävä, jos muut yritykset pystyvät toteuttamaan samanlaista strategiaa. Tämän takia Barney määritteli myös kestävästä kilpailuedun. Kestävässä kilpailuedussa yritys siis hyödyntää vaikeasti kopioitavia tekijöitä, kuten aineetonta pääomaa tai uniikkeja resursseja. (Barney 1991) Esimerkkinä voidaan mainita joukkue, jolla on käytössä uniikki resurssi, eli pelaaja tai valmentaja. Tässä tapauksessa seura saavuttaa pysyvää kilpailuetua, koska vastaavanlaista pelaajaa tai valmentajaa ei ole markkinoilla saatavissa. Kilpailuedulle löytyy liiketaloudellisessa ja taloustieteellisessä kirjallisuudessa monia määritelmiä, joiden perusajatuksena on, että yrityksellä on kilpailuetu muihin nähden, jos se menestyy markkinoihin nähden keskimääräistä paremmin ja saa siis niin sanottua ylituottoa.

Kilpailuedun synnyttämät ylituotot voidaan luokitella kolmeen erilaiseen kategoriaan, sen perusteella mihin ylituoton nähdään perustuvan. Kategoriat ovat ricardolainen ylituotto, monopolilylituotto ja schumpeterilainen ylituotto. Ricardolainen ylituotto voidaan nähdä saavutettavan uniikkeilla tekijöillä. Esimerkiksi jalkapalloseurassa se voi olla hyvä valmentaja, jota muilla seuroilla ei ole. Monopolivoittoihin perustuvat teoriat perustuvat siihen, että voittoa säätelee alalla olevien toimijoiden määrä. Monopolivoitot rakentuvat toimialan rakenteen varaan, eli siihen,

kuinka vaikeaa alalle tulo on. Yrittäjämäisen ylituoton yritys voi saavuttaa tietynlaisella riskinottamisella ja yrittäjämäisellä asenteella. (Mahoney J. & Rajendran P. 1992)

## ***2.2 Resurssiperusteinen näkemys***

Resurssiperusteinen näkemys lähti alun perin Wernerfeltin ajatuksesta, vanhempien kilpailuetua selittävien teorioiden vastapainoksi. Barney jalosti ajatuksen kokonaisvaltaiseksi teoriaksi, jonka hän julkaisi 1991 artikkelissaan ”Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. Barney halusi suunnata huomion yrityksen todellisiin voimavaroihin eli resursseihin, koska aikaisemmin yrityksiä arvioitiin vain tuotenäkökulmasta. Resurssiperusteisessa näkemyksessä nähdään kestävän kilpailuedun syntyvän yrityksen sisäisistä tekijöistä eli resursseista. Barneyn artikkelissa yrityksen resursseja ovat kaikki sen omistamat ja johtamat varat, toimintatavat, tiedot, kyvykkyudet ja osaaminen, joiden avulla yritys voi tehostaa strategioitansa. (Barney 1991 & Wernerfelt 1984)

### ***2.2.1 Resurssit***

Resurssiperusteisessa näkemyksessä resursseilla tarkoitetaan yrityksen aineellisia ja aineettomia ominaisuuksia, jotka voivat olla yritykselle vahvuuksia tai heikkouksia. Resurssipohjaisen näkemyksen taustalla on kaksi resursseihin kohdistuvaa perusoletusta. Ensinnäkin yritysten resurssit eivät ole samanlaisia ja resurssit eivät ole täysin liikkuvia yritysten välillä, jolloin resurssien eroavaisuuksien sanotaan olevan pitkäkestoista. Jos resurssit olisivat samanlaisia ja täysin liikkuvia yritysten välillä, yritykset voisivat hyödyntää toistensa strategioita. Silloin kilpailuetua muihin yrityksiin ei pystyittäisi saavuttamaan. Yrityksen resurssit voidaan luokitella kolmeen eri kategoriaan, jotka ovat fyysiset, inhimilliset ja organisaationaalisen pääoman resurssit. Fyysisen pääoman resurssit pitävät sisällään yrityksen fyysisen teknologian, koneet, tehtaat, laitteet, maantieteellisen sijainnin ja raaka-aineet. Inhimillisen pääoman resursseihin kuuluvat esimerkiksi työntekijöiden koulutus ja kokemus. Organisaationaalisen pääoman resursseihin kuuluvat esimerkiksi yrityksen sisäiset järjestelmät ja suhteet. (Barney 1991 & Wernerfelt 1984)

Resurssiperusteisessa näkemyksessä kilpailuedun katsotaan lähtevän resurssien ja kyvykkyyksien erilaisuudesta yritysten välillä. Pelkästään resurssien erilaisuus ei takaa kestävästä kilpailuetua, koska kilpailijat voivat pyrkiä jäljittelemään niitä. Barney kehitti resursseille VRIN-attribuutit, jotka resurssien pitää täyttää, jotta ne voivat tuottaa kestävästä kilpailuetua. Ominaisuudet ovat arvokas (valuable), harvinainen (rare), vaikeasti kopioitavissa (imperfectly imitable) ja eikorvattavissa (non-substitutable). Teoriassa resurssien hyödyntäminen ja kehittäminen rakentuvat vahvasti näiden attribuuttien ympärille. (Barney 1991)

### ***2.2.2 Arvokas (Valuable)***

Resurssin on oltava arvokas, jotta se voi tuottaa yritykselle kestävästä kilpailuetua. Resurssia voidaan pitää arvokkaana, jos se mahdollistaa yrityksen toteuttamaan tehokkaampaa strategiaa. Tehokkaampana strategiana voidaan pitää strategiaa, joka auttaa eliminoimaan uhkia, sekä luomaan uudenlaisia ja erilaisia mahdollisuuksia. Arvokkaat resurssit yleensä parantavat tulosta tai laskevat kustannuksia. (Barney 1991)

### ***2.2.3 Harvinainen (Rare)***

Resurssia voidaan pitää harvinaisena, jos kilpailijat tai potentiaaliset kilpailijat eivät omista samanlaista. Tilanteessa, jossa monet kilpailijat hyödyntävät samaa tai samanlaista resurssia, yritys ei pysty saamaan itselleen kilpailuetua. Eli jos resurssi ei ole harvinainen, niin yritys ei pysty luomaan itselleen tehokkaampaa strategiaa muihin nähden. Resurssin ei täydy olla uniikki ollakseen harvinainen. Muutama yritys voi hyödyntää samanlaista resurssia ja siltikin yritys voi saada kestävästä kilpailuetua resurssin avulla. Tietenkin tilanteessa, jossa kenelläkään muulla resurssia ei ole, niin yritys saa vahvempaa kilpailuetua resurssista. (Barney 1991)

### ***2.2.4 Vaikeasti kopioitavissa (Imperfectly imitable)***

Resurssiperusteisessa näkemyksessä resurssin täytyy olla siis arvokas ja harvinainen. Se ei pelkästään takaa vielä kestävästä kilpailuetua yritykselle. Resurssin täytyy myös olla vaikeasti kopioitavissa, eli muut yritykset eivät pysty hankkimaan samaa resurssia. (Barney 1991) Käsitteenä vaikeasti kopioitava voidaan nähdä myös epätäydellisenä liikkuvuutena, jossa resurssi voi muodostaa kilpailuetua, jossa ehtona on, että muut yritykset eivät kykene hyödyntämään

resurssia alkuperäisen toimijan tavoin. (Peteraf 1993) Resurssin voidaan määrittää olevan vaikeasti kopioitava Barney'n (1991) kolmen ehdon avulla. Niistä vähintään yhden pitää täytyä, jotta voidaan sanoa resurssin olevan vaikeasti kopioitava.

Yksilöllinen historiallinen kehitys: Voidaan ajatella, että yrityksen historialla on vaikutusta sen tulevaisuuteen. Näin ollen yrityksen resurssi on polkuriippuvainen, eli yrityksen historia vaikuttaa sen tulevaisuuden suorituksiin. Resurssi voidaan nähdä yrityksen toimintatapojen ja kulttuurin tuloksena. (Barney 1991)

Epäselvä syy-seuraus suhde: Kun resurssien ja kestävän kilpailuedun välillä ei ole nähtävissä selkeää syy-seuraus suhdetta, resurssien tai yrityksen strategian kopioiminen on kilpailijoille vaikeaa, koska ne eivät pysty näkemään mistä kestävä kilpailuetu syntyy. (Barney 1991)

Sosiaalisesti kompleksi: yrityksen resursseja on sosiaalisesti vaikea ymmärtää eli resurssin hyödyntäminen perustuu jotenkin yrityskulttuuriin tai työskulttuuriin, joten sitä on vaikea kopioida. (Barney 1991)

### ***2.2.5 Ei-korvattavissa (Non-substitutable)***

Jotta resurssi voi luoda yritykselle kestäväää kilpailuetua, sen täytyy olla korvaamaton. Eli markkinoilta ei saa löytyä samanlaisia resursseja tai se ei voi olla kopioitavissa. Jos tämä ehto ei toteutuisi, niin muut markkinoilla toimivat yritykset voisivat saavuttaa samanlaisen lopputuloksen käyttämällä samanlaista tai korvaavaa resurssia, jolloin yritys ei saisi resurssista kestäväää kilpailuetua. Barney (1991) esitti artikkelissaan korvattavuudelle kaksi muotoa. Vaikka yritys ei pystyisi kopioimaan yrityksen resurssia, se saattaisi pystyä kehittämään samankaltaisen resurssin. Toisena korvattavuuden muotona, vaikka yrityksen resurssit eroaisivat toisistaan, ne voivat toimia yrityksissä strategisesti samalla tavalla. (Barney 1991)

### ***2.2.6 Mallin kehitys***

Resurssipohjaista näkemystä on kritisoitu ja sitä on pyritty kehittämään, jotta se vastaisi paremmin dynaamisesti muuttuvaa ympäristöä. Jatkokehityksen teorialle kehittivät 1997 Teece, Pisano ja Shuen. He kirjoittivat artikkelin Dynamic capabilities and strategic management, josta

syntyi dynaamisten kyvykkyyksien teoria. Heidän teoriassaan pyritään löytämään ratkaisuja siihen, miten yritykset kykenevät saamaan ja ylläpitämään kilpailuetua nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa. (Teece et al. 1997, 509) Teece et al. (1997) määrittivät dynaamiset kyvykkyydet yrityksiä kyvyiksi integroida ja rakentaa sisäisiä ja ulkoisia kyvykkyyksiä vastaamaan jatkuvasti muuttuvaa ympäristöä. Yrityksen kilpailuetu voidaan nähdä rakentuvan tietynlaisten prosessien varaan, jotka perustuvat yrityksen kehityspolkuun. Tässä kohdassa korostuu yrityksen kyky tunnistaa ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia. Selventääkseen teoriaansa, Teece et al. määrittivät erikseen käsitteet dynaaminen ja kyvykkyydet. Dynaamisella tarkoitetaan kykyä uudistaa osaamistaan sopeutuakseen uuteen ympäristöön. Kyvykkyyksillä tarkoitetaan strategisen johtamisen roolia, jonka avulla voidaan vastata muuttuvan ympäristön asettamiin vaatimuksiin. (Teece et al. 1997)

Resurssipohjaisen näkemyksen yksi tunnetuimmista kritiikeistä on Priem & Butler (2001a) artikkeli ”Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research?”. Priem & Butler (2001b) halusivat kyseenalaistaa resurssipohjaisen näkemyksen hyödyntämisen käytännössä, koska heidän näkemyksensä mukaan resurssipohjaista näkemystä ei voida nähdä selittävänä tai ennustavana tekijänä sen hataran teoreettisen pohjan vuoksi. He tarkastelivat resurssipohjaista näkemystä kahden kysymyksen avulla: Täyttääkö resurssipohjainen näkemys teorialle asetetut vaatimukset ja voiko resurssipohjaista näkemystä hyödyntää strategisen johtamisen mallien rakentamisessa? Jotta näkemys voidaan lukea tieteelliseksi teoriaksi, siinä täytyy olla yleistettäviä ehtolauseita, sen täytyy pohjautua empiriaan ja sen täytyy sisältää syy-seuraussuhteita. Barney (1991) resurssipohjainen näkemys ei monien Priem & Butlerin mielestä täytä näitä vaatimuksia. Ongelmakohtiksi on nähty sen vajaa käsitteellinen pohja ja tämän takia näkemystä on haastavaa perustella empiirisesti ja hyödyntää käytännössä. Priem & Butler näkivät myös yhden teorian perusolettamuksista ongelmalliseksi. Barney (1991) on määritellyt, että arvokkaat ja harvinaiset resurssit voivat olla kestävän kilpailuedun lähde. Näitä ominaisuuksia on vaikea tutkia, tunnistaa ja mitata empiirisesti epämääräisten määritelmien vuoksi. Priem & Butlerin mukaan täytyy selkeästi määritellä syyt ja seuraukset erikseen, jotta voidaan määritellä ehtoja, joita voidaan tutkia empiirisesti. Heidän mukaansa resurssipohjaisen näkemyksen määritelmät ovat liian yleistettäviä ja epäselviä, niin tästä johtuen syyseuraussuhteiden tutkiminen ei ole mahdollista. (Priem & Butler 2001a ; Barney 1991)

Monet tutkijat, esimerkiksi Teece et al. (1997), Eisenhardt & Martin (2000), Zollo & Winter (2002) ja Lin & Wu (2014) ovat todenneet dynaamisten kyvykkyyksien olevan resurssipohjaista näkemystä parempi vaihtoehto kestävän kilpailuedun tavoitteluun. He eivät kuitenkaan ole hylänneet Barney'n (1991) resurssien VRIN-kehystä, vaan ovat halunneet keskittyä enemmän yrityksiä toimintatapoihin ja erilaisiin kyvykkyyksiin. Dynaamisten kyvykkyyksien malli on myös saanut osakseen kritiikkiä. Sen heikkous on katsottu olevan mallin epämääräisyys ja mittaamisen vaikeus, joten kyvykkyyksien tai resurssien dynaamisuutta ei voida pitää tarkkana määrittelynä arvokkaiden kyvykkyyksien tai resurssien tunnistukselle tai kehitykselle. (Teece et al. 1997 ; Eisenhardt & Martin 2000)

Empiirisissä tutkimuksissa resurssipohjaista näkemystä on hyödynnetty, mutta tutkimuksista ei ole löytynyt teorialle merkittävää tukea. Armstrong & Shimizu (2007) halusivat tutkia perusteellisesti resurssipohjaisen näkemyksen empiirisiä tuloksia. Resurssipohjaista näkemystä käytettiin 125 empiirisessä tutkimuksessa, joista näkemys ei saanut merkittävää empiiristä tukea. Näkemys ei ole saanut empiiristä tukea ja sitä tukevat tulokset ovat riippuneet vahvasti selittävistä muuttujista ja tutkimuksien viitekehysistä. Tuloksista ei ole myöskään ollut näkyvissä merkittäviä yleistettäviä yhteyksiä. (Armstrong & Shimizu 2007)

Barney (2001) vastasi kehittämänsä resurssipohjaisen näkemyksen saamaan kritiikkiin kirjoittamalla artikkelin: ”Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes.”. Artikkelissaan Barney myöntää resurssipohjaisen näkemyksen puutteet, mutta on joistain asioista eri mieltä kritiikkiä antaneiden Priem & Butlerin kanssa. Barney myönsi artikkelissaan, että arvon käsite ja määritelmä pitäisi määritellä tarkemmin, sekä tarkastella arvon suhdetta markkinoihin. Barney mainitsi, että myös resurssit täytyy määritellä tarkemmin, jotta mallia voisi hyödyntää paremmin käytännössä. Monet muut asiat vaativat myös lisää määrittelyjä, jotta näkemys nähtäisiin Barney'n haluamalla tavalla. Artikkelissaan Barney mainitsee, että monet yritykset ovat saaneet hyötyä kirjoittamastaan näkemyksestä, koska näkemys rakensi strategisen johtamisen yrityksissä keskittymään sisäisiin tapoihin ulkoisten tekijöiden sijaan. Barney'n mukaan resurssipohjaista näkemystä on paljon strategisessa johtamisessa, sekä muillakin tavoilla, joita hän ei osannut olettaa. (Barney 2001)

### ***2.3 Urheiluliiketoiminta***

Aluksi on määriteltävä urheiluliiketoiminnan ja perinteisen liiketoiminnan ero. Tässä tutkimuksessa perinteisellä liiketoiminnalla tarkoitetaan liiketoimintamallia, jonka tarkoituksena on tuottaa voittoa sitä harjoittavalle taholle. Perinteisen liiketoimintamallin tarkoituksena on saada taloudellista voittoa. Tämä onkin yksi oleellisista perinteisen liiketoiminnan eroista verrattuna urheiluliiketoimintaan, jossa esimerkiksi jalkapalloseuran jopa suurimpana tavoitteena on saada urheilullista menestystä, monesti taloudellisen menestyksen kustannuksella. Taloudellista ja urheilullista menestystä on monesti hankala saada samaan aikaan ja se vaatii todella kestäväällä pohjalla olevaa yritystä taakseen. Joukkueet ovatkin usein valmiita laskemaan taloudellisia odotuksia, jos joukkue saavuttaa urheilullista menestystä. (Diet et. al 2011)

Urheilun voidaan ajatella koostuvan kolmesta eri osa-alueesta. Nämä osa-alueet voidaan jakaa julkiseen sektoriin, voittoa tavoittelemattomaan sektoriin ja ammattilaisurheiluun. Julkisella sektorilla tarkoitetaan maanlaajuisia tai paikallisia hallintoja, jotka antavat poliittisia päätöksiä koskien urheilua. Voittoa tavoittelemattomalla sektorilla tarkoitetaan järjestöjä, joiden tarkoituksena on edistää urheilua, eikä tuottaa voittoa. Tästä hyvänä esimerkkinä kansainväliset urheiluliitot. Kolmas osa-alue koostuu ammattilaisurheilusta ja kaupallisista urheiluorganisaatioista. Sen sisälle kuuluu ammattilaissarjat ja niiden alla pelaavat joukkueet, sekä joukkueiden kanssa yhteistyössä olevat esimerkiksi urheilutuotevalmistajat. (Hoye R, Smith A, Westerbeek H, Stewart B & Nicholson M 2006. 7-8)

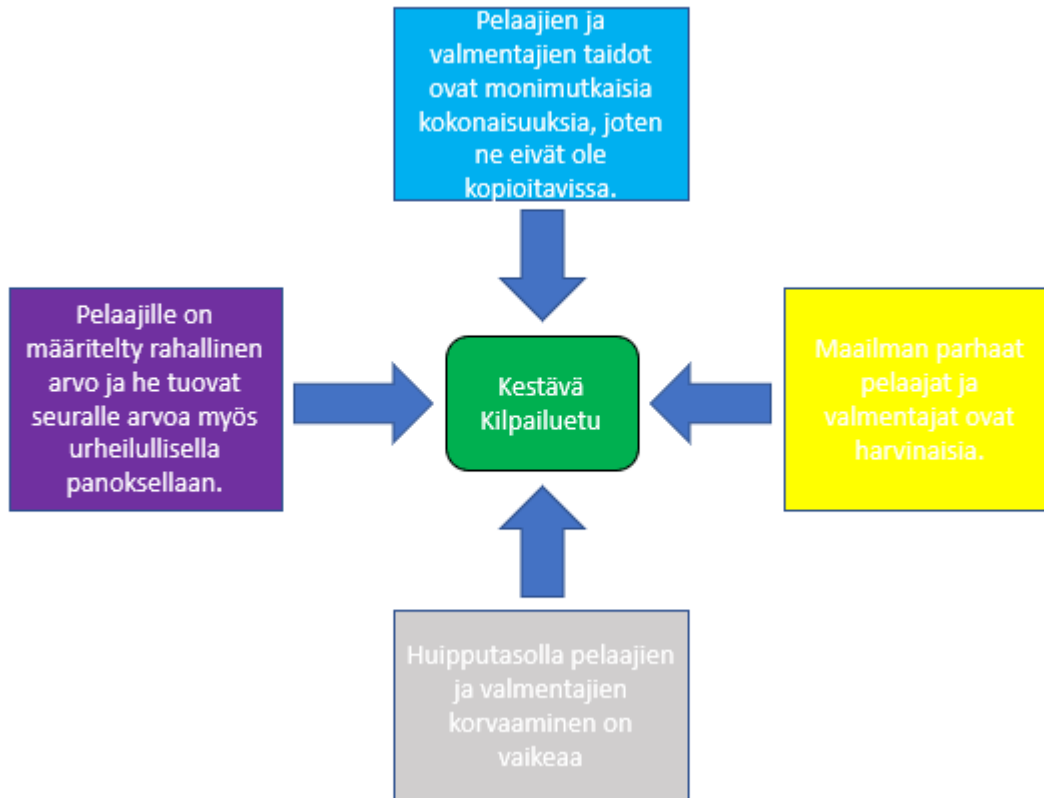
Urheiluliiketoiminnan erottaa perinteisestä liiketoiminnasta monet seikat. Huippu-urheilussa pelaajien ja valmentajien aikaisempien työpaikkojen työpanokset ja tulokset ovat yleisesti kaikkien tiedossa. Heidän suoriutumistaan on helpompi arvioida kuin muilla liiketoiminnan aloilla työskentelevien työntekijöiden panosta. (Frick 2007, 424) Yksi keskeisistä eroista on myös urheiluliiketoiminnan henkilökohtaisuus. Ihmiset haluavat urheilutapahtumista tunteita herättäviä kokemuksia. Yksi keskeisimmistä eroista on myös kilpailun luonne. Perinteisessä liiketoiminnassa yrityksille kova kilpailu ei ole suotuisaa menestyvälle liiketoiminnalle, koska yritykset pyrkivät suoriutumaan toisiaan paremmin ja saavuttamaan ylituottoja. Urheiluliiketoiminnassa seurojen välinen kova kilpailu herättää katsojissa entistä enemmän mielenkiintoa. Jos sarjassa olisi vain yksi pärjäävä joukkue, se pienentäisi katsojien mielenkiintoa radikaalisti. (Szymanski 2003 ; Nalbantis et al. 2015)

### ***2.3.1 Resurssiperusteisen näkemyksen hyödyntäminen urheilussa***

Urheilussa seurojen menestyminen on lähes kokonaan kiinni pelaajien ja valmentajien osaamisessa. He ovat seuroille arvokkaita resursseja ja ne voidaan Barney'n (1991) mukaan määrittää VRIN resursseiksi. Pelaajien ja valmentajien voidaan Barney'n määritelmien mukaan todeta olevan erilaisia ja epätäydellisesti liikkuvia. Heidän liikkuvuuttaan seurojen välillä voidaan rajoittaa sopimuksiin kirjattavilla ehdoilla. Liikkuvuuteen vaikuttaa tietenkin pelaajien ja valmentajien omat henkilökohtaiset arvot, kuten tunnesiteet seuraan tai vaikkapa kaupunkiin. Muualta voi löytyä samankaltaisia pelaajia tai valmentajia, mutta ihmiset ovat yksilöitä, joten täysin samanlaisia resursseja ei muualta löydy. Pelaajien ja valmentajien ollessa seuralle sen resursseja, voidaan todeta seuralla olevan mahdollisuus luoda heillä kilpailuetua muihin kilpailijoihin nähden. Tutkimuksessa voidaan siis pitää alkuoletuksena, että resurssit vaikuttavat positiivisesti urheilulliseen menestykseen. Pelaajat ja valmentajat ovat seurojen menestymisen kannalta tärkeimmät resurssit, joita mitataan tässä tutkimuksessa henkilöstökuluilla. Jos seuran resurssit kasvavat, se tarkoittaa suurempia henkilöstökuluja seuralle, koska laadukkaammat pelaajat ja valmentajat ovat jalkapallomarkkinoilla kalliimpia. Henkilöstökulut eivät suoranaisesti mittaa henkilöstön kyvykkyyksiä, mutta niillä voidaan vertailla pelaajia toistensa kanssa hyvin suuntaa antavasti. Jalkapallomarkkinoilla henkilöstön palkat eivät aina kohtaa pelaajien kyvykkyyksien kanssa. Paremmat pelaajat saattavat pelata seurojen kannalta halvemmilla palkoilla, kuin he oikeasti ansaitisivat ja toisinpäin. Lähtökohtaisesti palkat kuvastavat kuitenkin oikeaa tasoa. Seuran hankkiessa itselleen parempia eli kalliimpia pelaajia, tarkoituksena on erottautua muista joukkueista ja saada itselleen kestävää kilpailuetua. Tällä tavoin resurssipohjaisen näkemyksen mukaan seuran pitäisi saada suuremmat ansiot. Urheilussa parempi pelaaja ei aina tarkoita, että se automaattisesti vahvistaa seuraa. Urheilussa on monia esimerkkejä siitä, että pelaaja ei jostain syystä ole sopeutunut seuraan tai esimerkiksi sen maan kulttuuriin. Seurojen täytyykin kiinnittää resurssien eli henkilöstön hankintavaiheessa huomiota tähänkin seikkaan. (Barney 1991)

Lähtökohtaisesti paremmat pelaajat ja valmentajat saavat suurempia palkkoja, joten isommat resurssit tarkoittavat seuroille myös suurempia kuluja. Tämän takia voidaan pitää myös alkuoletuksena, että resurssit vaikuttavat liiketulokseen negatiivisesti ainakin osittain. Seurojen suurin kuluerä on henkilöstökulut, joten resursseilla on vahva yhteys liiketulokseen. (Nicolliello & Zampatti 2016)





Kuva 1. VRIN resurssit jalkapallossa

### 3. Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Tämän kappaleen alaluvuissa käydään läpi tutkimuksessa käytettävä aineisto ja käytettävät tutkimusmenetelmät. Alaluvuissa käsitellään, mistä ja miten aineisto on kerätty ja mitä puutteita siinä mahdollisesti ilmenee, sekä mitä tutkimusmenetelmiä on käytetty tulosten saamiseksi.

#### 3.1 Tutkimusaineisto ja sen puutteet

Tutkimuksessa käytettävä aineisto on tilastollinen aineisto vuosilta 2014–2019. Aineiston sisältö koostuu Englannin Valioliigan kymmenen joukkueen sijoituksista sarjataulukossa jokaisena tutkimukseen kuuluvana vuotena, jokaisen vuoden resursseista eli henkilökuluista, liikevaihdoista ja liiketuloksista. Taloudelliset tiedot ovat kerätty joukkueiden virallisista tilinpäätöksistä, sekä joitain lukuja on saatu muitakin lähteitä käyttäen. Joukkueen sijoituksen sarjataulukossa on saatu Englannin Valioliigan virallisesta verkkosivulta.

Aineistossa ei ole pystytty käyttämään kaikkia joukkueita, jotka ovat pelanneet Valioliigassa tarkasteluajanjakson aikana. Joukkueet, jotka eivät ole mukana tutkimuksessa ovat pelanneet vähintään yhden kauden alemmaa sarjatasoa, joten niiden käyttäminen vääristäisi tutkimuksen tuloksia. Laajempi aineisto parantaisi tutkimuksen luotettavuutta.

## ***3.2 Tutkimusmenetelmät***

Tutkimus toteutetaan kvantitatiivisten eli määrällisten tutkimusmenetelmien avulla eli tilastollisena tutkimuksena. Tilastollisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkia asioiden välisiä riippuvuuksia ja yhteyksiä (Heikkilä 2014). Tilastollinen analyysi ja tietojen käsittely suoritetaan Microsoft Excel -laskentataulukko-ohjelmistolla.

### ***3.2.1 Selitettävät ja selittävät muuttujat***

Tutkimuksessa selitettävänä muuttujina ovat Valioliigajoukkueiden taloudellinen menestys ja urheilullinen menestys. Taloudellista menestystä mitataan liiketuloksella ja urheilullista menestystä mitataan sijoituksilla sarjataulukossa. Selittävänä muuttujana toimivat resurssit, mutta niiden lisäksi käytetään muitakin selittäviä muuttujia, jotta tulosten laatu ja luotettavuus parane. Resursseja mitataan seurojen henkilöstökuluilla eli pelaajien ja muun henkilökunnan palkoilla. Pelaajien palkat eivät aina suoraan kuvasta pelaajan todellisia kykyjä, joten henkilöstökulut mittarina ei ole paras. Lähtökohtaisesti kuitenkin paremmat pelaajat saavat korkeampia palkkoja, joten tässä tutkimuksessa henkilöstökulujen käyttö on paras vaihtoehto. Tuloksia arvioi-  
dessa pitää ottaa huomioon mittarin sopivuus. Taloudellisen ja urheilullisen menestyksen mittaamiseen käytettävät luvut ovat luotettavia.

### ***3.2.2 Regressioanalyysi***

Regressioanalyysin avulla voidaan selittää selitettävän muuttujan  $y$  vaihtelua yhdellä tai useammalla selittäväällä muuttujalla  $x$ . Analyysin tuloksista selviää mikä on yksittäisen selittävän muuttujan vaikutus selitettävään muuttujaan, kun kaikkien selittävien muuttujien vaikutus on huomioitu analyysissä. Usean selittävän muuttujan lineaarinen regressiomalli voidaan ilmaista seuraavan kaavan avulla:  $y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + \dots + b_n x_n + \varepsilon$

Kaavassa muuttujaa  $y$  kutsutaan selitettäväksi muuttujaksi ja  $x$  muuttujia selittäviksi muuttujiksi. Kirjain  $a$  on vakiotermin ja  $b$  kirjaimet ovat selittävien muuttujien regressiokertoimia. Regressiokertoimet kuvaavat kuinka paljon muuttuja  $y$  muuttuu, kun kyseessä oleva  $x$  muuttuja kasvaa yhdellä yksiköllä. Yhtälössä  $\varepsilon$  on jäännöstermi, joka kuvaa satunnaisvaihtelua eli regressiomallissa esiintyvän virheen suuruutta. (Heikkilä 2008, 238-239)

### ***3.2.3 Korrelaatiotesti***

Korrelaatio tarkastelee kahden muuttujan välistä riippuvuutta, lineaarista yhteyttä. Korrelaatiokerroin saa arvoja väliltä  $-1$  ja  $1$ , jossa  $-1$  tarkoittaa täydellistä negatiivista korrelaatiota ja  $1$  tarkoittaa täydellistä positiivista korrelaatiota. Muuttujilla on positiivinen riippuvuus, jos korrelaatiokerroin  $R > 0$ . Silloin jos muuttuja  $x$  saa suuria arvoja, niin myös muuttuja  $y$  saa suuria arvoja ja jos muuttuja  $x$  saa pieniä arvoja, niin myös muuttuja  $y$  saa pieniä arvoja. Negatiivinen korrelaatiokerroin  $R < 0$  tarkoittaa, että jos muuttuja  $x$  saa suuria, niin muuttuja  $y$  saa silloin pieniä arvoja tai jos muuttuja  $x$  saa pieniä, niin muuttuja  $y$  saa suuria arvoja. (KvantiMOTV 2008b) Jos selittävät muuttujat korreloivat vahvasti keskenään, esimerkiksi korrelaatio on  $-0,9$  tai  $0,9$ , niin silloin on havaittavissa multikollinearisuutta, joka voi aiheuttaa ongelmia tulosten tarkkuudessa (KvantiMOTV 2008c). Tämä on yksi tärkeimmistä syistä tarkastaa korrelaatiokerroimet ennen regressioanalyysin tekoa.

## **4. Tutkimuksen tulokset**

Tässä kappaleessa käsitellään ensin, mistä aineisto ja sen muuttujat koostuvat. Sen jälkeen perehdytään tehtyjen tutkimusmenetelmien tuloksiin. Luku jakautuu kahteen osaan, jossa ensimmäisessä osassa kuvaillaan olennaisia muuttujia ja aineistoa tilastollisesti ja graafisesti. Toisessa alaluvussa käsitellään tutkimuksen regressioanalyysien tuloksia.

### ***4.1 Aineiston muuttujien kuvailu***

Ennen tulosten tarkastelua täytyy tarkastella mitä muuttujia analyyseissä on käytetty ja mistä ne koostuvat. On tärkeää avata käytettyjä muuttujia, jotta tuloksia pystytään tulkitsemaan oikein.

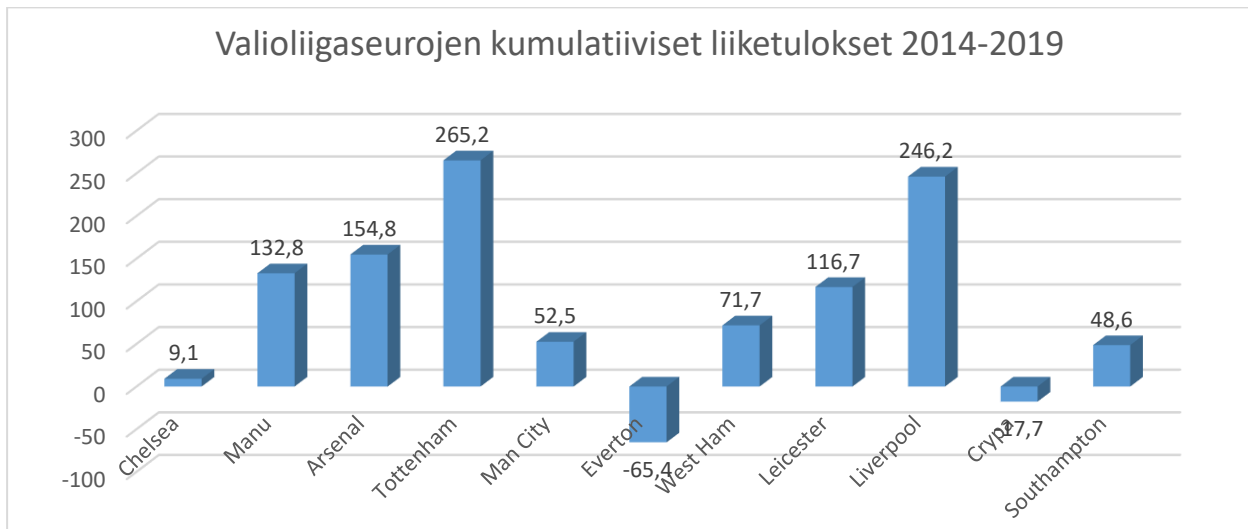
### ***4.1.1 Liiketuloksen muodostuminen***

Valioliigaseurat saavat tuloja otteluiden lähetysoikeuksista, ottelupäivien myynnistä, sponsori-sopimuksista, joukkueen myydyistä tavaroista ja vaatteista, siirtokorvauksista ja palkintorahoista. (Temitope 2018)

Kaikista maailman jalkapalloliigoista Valioliigaseurat saavat lähetysoikeuksista eniten tuloja. Lähtökohtana on, että kaikki seurat saavat tasaveroisen tulon kotimaisesta televisioinnista. Sen lisäksi seuroille maksetaan lisätuloa sen mukaan, kuinka monta kertaa heidän pelejään on näytetty lähetyksissä. Seurat saavat myös tasaveroisen osan mainostuloista ja ulkomaisista televisiointioikeuksista. Ne saavat myös ulkomaisista lähetysoikeuksista seurakohtaisen lisätulon riippuen siitä, kuinka korkealle seura sijoittuu sarjataulukossa. (Planet Football 2020)

Kotiottelupäivien myyntiin kuuluvat lipputulot, jotka koostuvat lippujen hinnoista ja stadionin koosta. Seurat pelaavat yhden kauden aikana 19 kertaa kotona, joten kotiotteluista saadut lipputulot ovat olennainen osa seuran tuloja. Seurat saavat eri brändeiltä suuria tuloja. Brändit tekevät sopimuksia seurojen kanssa, jossa esimerkiksi brändit saavat logonsa seuran pelipaitaan tai seura käyttää tietyn merkin paitaa pelipaitana. Esimerkiksi Manchester United sai 50 miljoonaa puntia vuodessa Chevroletilta, jotta Chevrolet sai logonsa seuran pelipaitaan. Jalkapalloseurat saavat tuloja myös pelipaitojensa ja muiden kannattajatuotteiden myynnistä. Pelaajien myynti muihin seuroihin on yksi tulonlähteistä. Seurat usein valmentavat nuoria pelaajia, jotta heidän tasonsa ja arvonsa kasvavat. Jos seura ei näe pelaajalle tulevaisuutta seurassa tai tarjottu rahasumma pelaajasta on tarpeeksi suuri, seura myy pelaajan toiselle seuralle. Pienemmät seurat monesti myyvät lupaavimpia pelaajiansa, jotta seura saa tuloja pelaajasta, kun taas suuret seurat usein ostavat lupaavia pelaajia joukkueeseensa. Valioliigaseurat osallistuvat kauden alussa moniin eri kilpailuihin. Kaikki seurat Valioliigasta osallistuu Valioliigaan, F.A Cuppiin ja Liigacuppiin. Osa seuroista osallistuu myös Mestareiden liigaan tai Eurooppaliigaan. Mitä parempi sijoitus eri kilpailuissa tai Valioliigassa on, sitä enemmän seura saa palkintotuloja. (Temitope 2018) Valioliigaseurojen pääsääntöiset menot koostuvat pelaajien ja henkilökunnan palkoista, pelaajien ostoista ja erilaisista hankkeista, esimerkiksi uuden stadionin rakentamisesta.

Alla oleva kuvaaja (kuvaaja 1) näyttää tutkielmassa olevien valioliigaseurojen kumulatiiviset liiketulokset vuosilta 2014–2019. Kuvaajasta voidaan nähdä, että liiketuloksien perusteella kannattavin seura on ollut Tottenham (265,2 miljoonaa) ja heikoiten menestynyt seura on ollut Everton (-65,4 miljoonaa). Jos tähän perään tutkitaan seurojen sijoituksia Valioliigassa (Liite 2) nähdään, että liiketulos ei silmämääräisesti selitä joukkueiden sijoituksia sarjataulukossa.

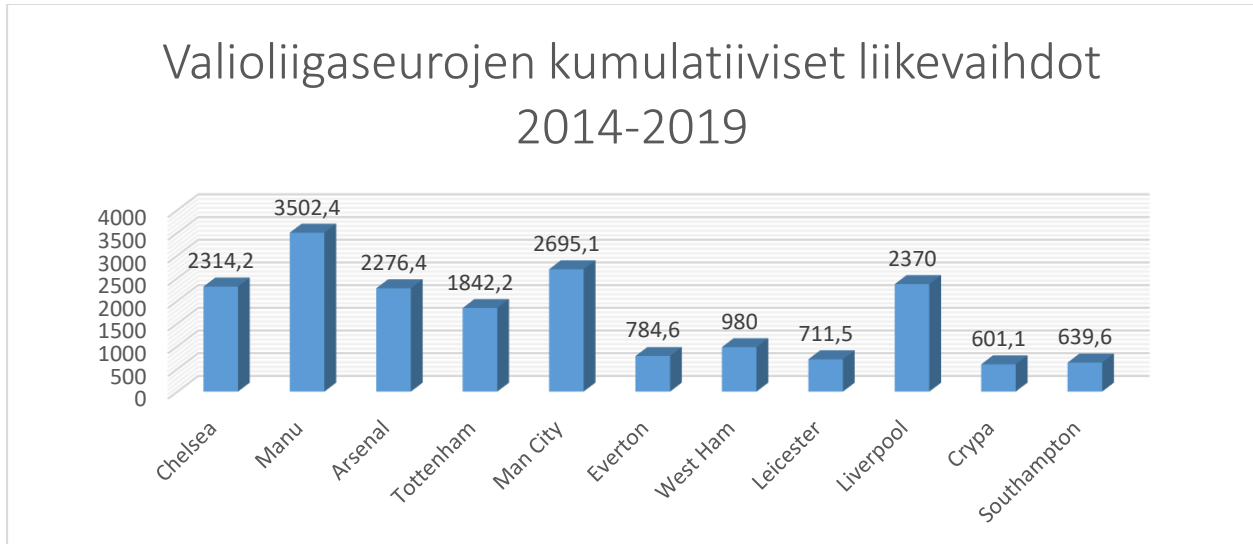


Kuvaaja 1. Valioliigaseurojen tarkastelujakson aikaiset kumulatiiviset liiketulokset

#### 4.1.2 Liikevaihto

Valioliigan keskimääräinen liikevaihto tarkasteluajanjaksolla on 1701 miljoonaa euroa. Alla olevassa kuvaajassa 2 näkyvät joukkueiden kumulatiiviset liikevaihdot vuosilta 2014–2019. Joukkueiden liikevaihtojen välillä on suuriakin eroja, kun korkein yhteenlaskettu liikevaihto löytyy Manchester Unitedilta 3502 miljoonaa euroa ja pienin kumulatiivinen liikevaihto on Crystal Palacella 601 miljoonaa euroa. Manchester Unitedin kumulatiivinen liikevaihto on lähes kuusi kertaa suurempi, kuin Crystal Palacella. Liikevaihdosta voidaan todeta, että valioliigassa on kuusi joukkuetta, joiden yhteenlasketut liikevaihdot eroavat muista. Tarkastellessa joukkueiden sarjasijoituksia ajanjaksolla (Liite 2) havaitaan, että nämä 6 joukkuetta ovat muutamia yksittäisiä vuosia lukuun ottamatta olleet sarjataulukossa kuuden parhaan joukossa. Mielenkiintoinen huomio on, että Manchester Unitedilla suurimmasta kumulatiivisesta liikevaihdosta huolimatta sillä ei ole yhtäkään Valioliigan mestaruutta tarkasteluajanjaksolla. Kaikkien tarkasteltavien seurojen yhteenlaskettu liikevaihto tarkasteluajanjaksolla on kasvanut jokaisella

kaudella (Liite 4). Kaudesta 2014–2015 kauteen 2018–2019 kasvua yhteenlasketussa liikevaihdossa on tapahtunut 1055 miljoonaa euroa (Liite 4). Yksi merkittävä syy kasvuun ovat otteluiden lähetysoikeuksista ansaitut tulot.

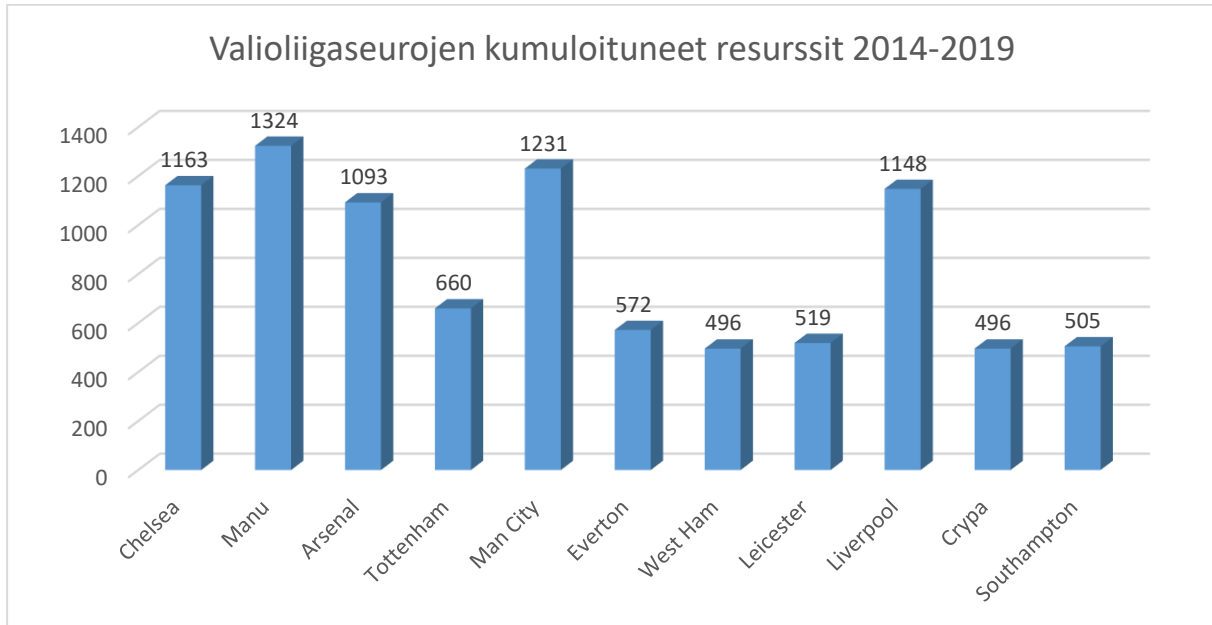


Kuvaaja 2. Valioliigaseurojen kumulatiiviset liikevaihdot tarkastelujakson ajalta.

### 4.1.3 Henkilöstökulut

Alla olevasta kuvaajasta (Kuvaaja 3) näkyy kumulatiiviset resurssit tarkastelussa olevilta joukkueilta. Korkeimmat resurssit ovat myös kuudella samalla joukkueella, joilla oli korkeimmat liikevaihdot. Joukkueet ovat Chelsea, Manchester United, Arsenal, Tottenham, Manchester City ja Liverpool. Eniten resursseihin on käyttänyt tässäkin kategoriassa Manchester United 1324 miljoonaa euroa ja vähiten Crystal Palace 496 miljoonaa euroa. Resurssien kasvu Valioliigassa on ollut rähähdysmäistä viimeisen 20 vuoden aikana. Esimerkkinä Manchester Unitedin palkkakulut kaudella 2002–2003 olivat 79,5 miljoonaa, kun taas kaudella 2018–2019 ne olivat 332 miljoonaa. Tarkasteluajanjakson aikana kaikkien seurojen yhteenlasketut resurssit ovat nousseet 909 miljoonaa euroa (Kuvaaja 5). Tätä kasvua voidaan selittää muutamilla seikoilla. Seurat tienaa vuosi vuodelta enemmän rahaa globalisaation ja otteluiden lähetysoikeuksien kautta (Bank Of England 2021). Resurssien kehityksestä on havaittavissa, että seurojen välillä on kovaa kilpailua pelaajista ja henkilökunnasta. Seurojen täytyy silloin nostaa palkkoja, jotta he saavat houkuteltua pelaajia omaan seuraansa.

Iso-Britannian keskipalkka vuonna 2020 kokopäivätyössä oli 38600 puntaa, kun taas valioliigassa pienempienkin seurojen peruspelaajat tienasivat viikossa suunnilleen saman verran. Valioliigan eniten tienaava pelaaja on Tottenhamin Gareth Bale, jonka viikkopalkka on 600 000 puntaa. (Goal 2021)



Kuvaaja 3. Valioliigaseurojen kumulatiiviset resurssit tarkastelujakson ajalta.

Korrelaatiomatriisiin muuttujien väliset arvot vaihtelevat välillä -1 ja 1. Alla olevassa korrelaatiomatriisissa (Taulukko 1) resurssien ja sijoituksen välisestä korrelaatiokertoimesta -0,60916 nähdään, että mitä enemmän seura laittaa rahaa resursseihin, niin sitä parempia sijoituksia seura saa. Myös liikevaihdon kasvaessa sijoitus pienenee eli paranee. Tutkimuksen kannalta tuloksien luotettavuutta heikentää liikevaihdon ja resurssien korkea korrelaatio.

	<i>Resurssit</i>	<i>Liiketu- los</i>	<i>Sijoitus</i>	<i>Liike- vaihto</i>
Resurssit	1	0,069637	-0,60916	0,917186
Liiketu- los	0,069637	1	-0,20523	0,26361
Sijoitus	-0,60916	-0,20523	1	-0,68418
Liike- vaihto	0,917186	0,26361	-0,68418	1

Taulukko 1. Pearsonin Korrelaatiokertoimet

## ***4.2 Resurssien vaikutus joukkueiden sijoitukseen***

Tässä aluvuussa tarkastellaan regressioanalyysin tuloksia resurssien vaikutuksesta sijoitukseen. Analyysin tulokset on tiivistetty taulukkoon (taulukko 2). Analyysissä selitettävänä muuttujana on sijoitus ja sitä selittävinä muuttujina ovat koko tarkasteluajanjakson joukkueiden liikevaihdot, liiketulokset ja resurssit. Kuten tuloksista näkee, analyysi on tilastollisesti merkitsevä eli p-arvo on alle 0.05. Mallin selitysaste on noin 0,47 eli selittävät muuttujat selittävät 47 % mallin selitettävästä muuttujasta. Koko mallin keskivirhe on noin 3,23 eli mallilla ennustetut sijoitukset keskimääräisesti heittävät kolmella. Se ei ole tarkka, mutta antaa kuitenkin lähtökohtaisesti kuvan sijoittuuko joukkue sarjan pohjalle, keskikastiin vai mestaruustaistoon. Selitettävistä muuttujista tilastollisesti merkitseväksi muodostuu muuttujista ainoastaan liikevaihto. Jos resursseja kasvatettaisiin 1 miljoonalla, sijoitus pienenesi 0,006 sijaa eli sijoitus paranisi. Eli käytännössä, jos joukkue kasvattaisi resursseja 100 miljoonaa analyysin mukaan sijoitus pienenesi 0,6 sijaa eli paranisi sen verran. Eli malli tarjoaa tukea näkökulmalle, jonka mukaan joukkueiden panostukset pelaajiin ja muuhun henkilökuntaan parantavat joukkueen sijoitusta. Toisaalta moniko joukkue olisi valmis sijoittamaan 100 miljoonaa euroa, jotta sijoitus nousisi vain alle sijan. Se ei joukkueen kannalta olisi järkevää.

Selittävät muuttujat	Coef.	Keskivirhe	P-arvo
Resurssit	-0,00627376	0,016563819	0,706435874
Liiketulos	-0,00071428	0,012623946	0,955099757
Liikevaihto	-0,01678246	0,006350746	0,010899338
R2	0,47025362		
Keskivirhe	3,239281455		
F:n tarkkuus	3,72E-07		

Taulukko 2: Selitettävä muuttuja sijoitus ja selittävinä muuttujina resurssit, liiketulos ja liikevaihto.

### 4.3 Resurssien vaikutus joukkueiden liiketulokseen

Voidaan olettaa, että resurssien kasvattaminen laskee liiketulosta. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 3) on regressioanalyysi, jonka selitettävän muuttujana on liiketulos ja sitä selittävinä muuttujina ovat liikevaihto, sijoitus ja resurssit. Malli on tilastollisesti merkitsevä 5 % riskitasolla, mutta sen selitysaste on vain 0,256179. Selittävät muuttujat selittävät selitettävän muuttujan vaihtelusta vain 25 %. Resurssien regressiokerroin on negatiivinen eli, jos resursseihin käytettäisiin 1 miljoona euroa enemmän, niin liiketulos laskisi 587 000 euroa. Resurssien regressiokerroin on regressioanalyysissä tilastollisesti merkitsevä. Resurssien keskivirhe



on suhteellisen pieni, mikä parantaa sen luotettavuutta analyysissä. Analyysistä huomaa, että resurssien vaikutus tulokseen on paljon vahvempi kuin sarjataulukon sijoituksen. Kustannusten hallinta joukkueissa on siis ensisijaisen tärkeää, jos ne haluavat pysyä taloudellisesti menestyvinä. Vertailtaessa joukkueiden liiketuloksia (Liite 1) ja sijoituksia sarjataulukossa (Liite 2) voidaan huomata, että joukkueet, jotka käyttävät eniten rahaa resursseihin ovat vuosi toisensa jälkeen mukana kärkikahinoissa.

Selittävät muuttujat	Coef.	Keskivirhe	P- Arvo
Resurssit	-0,58705	0,164597	0,000797
Sijoitus	-0,08788	1,553129	0,9551
Liikevaihto	0,251303	0,066357	0,000403
R2	0,256179		
F:n tarkkuus	0,001625		

Taulukko 3. Selitettävä muuttuja liiketulos ja selittävinä muuttujina resurssit, liikevaihto ja sijoitus.

## 5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tavoitteita ja miten niihin on pystytty vastaamaan. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia kvantitatiivisia menetelmiä hyödyntäen resurssien vaikutusta Englannin Valioliigan seurojen menestymiseen taloudellisesti ja urheilullisesti. Tutkittavina kysymyksinä tutkimuksessa olivat *Miten resurssit vaikuttavat Valioliigan joukkueiden menestymiseen taloudellisesti ja urheilullisesti? Vaikuttaako tehokas resurssien käyttö positiivisesti joukkueen urheilulliseen menestykseen?* ja *Miten resurssien käyttö näkyy joukkueiden liiketuloksissa?* Vastauksia pyrittiin löytämään tutkimalla ja analysoimalla seurojen talouslukuja. Tutkimuksen tutkittava aikaväli oli rajoitettu vuosille 2014–2019.

Tutkittavaan kysymykseen *Miten resurssit vaikuttavat Valioliigan joukkueiden menestymiseen taloudellisesti ja urheilullisesti?* Tutkimuksessa resursseilla on vain liiketulosta selittävässä regressioanalyysissä tilastollisesti merkitsevä vaikutus, mutta malli selittää vain 25 % muuttujan vaihtelusta. Niin ollen resurssit eivät siis suoranaisesti selitä seurojen menestystä taloudellisesti tai urheilullisesti. Tietenkin, jos katsotaan liitteitä 1, 2 ja 3 (Liite 1, Liite 2, Liite 3), luvuista voidaan päätellä, resurssien määrän kertovan kumman pään sarjataulukon sijoituksista joukkue taistelee. Toiseen tutkittavaan kysymykseen *Vaikuttaako tehokas resurssien käyttö positiivisesti joukkueen urheilulliseen menestykseen?* Tarkasteltujen lukujen pohjalta voidaan todet, että tehokkaalla resurssien käytöllä voi vaikuttaa positiivisesti joukkueen menestykseen.

Vain kerran tarkastelujakson aikana joukkue, joka käytti eniten rahaa resursseihin, voitti mestaruuden. Kolmanteen tutkimuskysymykseen *Miten resurssien käyttö näkyy joukkueiden liiketuloksissa?* Tutkimusaineistosta saattoi päätellä, että suoranaista yhteyttä näillä ei ole. Pelkäämään lukujakaan katsomalla ei suoranaisia päätelmiä pysty tekemään, koska pelkkä resurssien käyttö ei vaikuta liiketulokseen, vaan myös esimerkiksi pelaajakaupat vaikuttavat yksittäisten vuosien tuloksiin.

Tutkimuksen aineisto perustui Englannin Valioliigan joukkueiden tietoihin vuosilta 2014–2019. Tutkimuksen aineisto olisi voinut olla laajempi. Tilastollisia menetelmiä käytettäessä laajempi aineisto parantaa tutkimuksen tulosten luotettavuutta. Käytettävissä oleva aineisto tarjoaa kuitenkin kohtuullisen hyvän kuvan Valioliigan seurojen tilanteesta ja antaa vastauksia tutkimuksen kysymyksiin. Resurssit mittarina ei ollut paras pelaajien ja valmentajien todellisten kykyjen arvioimiseen, mutta parempaa mittaria ei ollut saatavilla. Liiketulos ja sarjasijoitus ovat luotettavia mittareita. Useimmat mittarit olisivat parantaneet tulosten laatua, mutta tutkimuksessa mittareiden määrä rajattiin tutkimuksen laajuuden ja tavoitteiden vuoksi.

Tutkimuksen teoriassa resurssit ovat kestävän kilpailuedun lähde. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että resursseilla ei ole tilastollisesti merkitsevää vaikutusta urheilulliseen menestykseen. Taloudellisen menestyksen mittaamiseen käytetty malli ei ole tarpeeksi tarkka johtopäätösten tekemiseen. Viime aikoina resurssipohjaista näkemystä hyödyntäneet tutkimukset ovat antaneet samaan suuntaan osoittavia tuloksia, eikä näkemys ei ole saanut merkittävää empiiristä tukea. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että Valioliigan joukkueista harva joukkue pystyy saavuttamaan kestävästi taloudellista ja urheilullista menestystä. Yleensä toisesta joutuu tinkimään, jos toisessa haluaa menestyä. Vain kerran tutkimuksessa olevien kausien aikana, eniten resursseja kauteen käyttänyt joukkue on voittanut mestaruuden.

Tutkimukselle mahdollisia jatkotutkimuksia voidaan pohtia tämän tutkimuksen pohjalta. Tässä tutkimuksessa mallit selittivät vain osan muuttujien vaihtelusta. Varsinkin resurssien osuus menestyksen selittäjänä oli toivottua pienempi. Jatkossa olisi mahdollista tutkia, mitkä tekijät selittävät taloudellista ja urheilullista menestystä. Liiketulosta pitäisi tutkia tarkemmin, koska seurat, samoin kuin muun alan yrityksetkin, pyrkivät saamaan tilinpäätöslukunsa näyttämään mahdollisimman hyvältä mahdollisille sijoittajille ja yhteistyökumppaneille. Resursseja kuvattiin tässä tutkimuksessa pelkäämään henkilöstökuluilla. Jos tätä mittaria saataisiin tarkemmaksi,

tuloksetkin voisivat olla toisenlaisia. Henkilöstökulut myös saattavat vääristää pelaajien kyvykkyksiä, koska osalle pelaajista maksetaan enemmän, kuin he ansaitsisivat kykujensä perusteella. Tutkimusta voisi kehittää eteenpäin ottamalla vertailuun mukaan muidenkin isojen jalkapallosarjojen joukkueita tai jopa muitakin lajeja, kuten jääkiekon tai koripallon. Myös tarkasteltavan ajanjakson pituus kannattaisi olla pidempi kuin tässä tutkimuksessa ollut viisi vuotta.

## Lähdeluettelo

- Armstrong, G.E., Shimizu, K., 2007. A Review of Approaches to Empirical Research. *Journal of Management*, Vol. 33 (6), pp. 959-986
- Arsenal (2015). Annual Report 2015.
- Arsenal (2016). Annual Report 2016.
- Arsenal (2017). Annual Report 2017.
- Arsenal (2018). Annual Report 2018.
- Arsenal (2019). Annual Report 2019.
- Bank Of England 2021. Why are football players paid so much? [Verkkouutinen][Viitattu 16.4] Saatavissa: <https://www.bankofengland.co.uk/knowledgebank/why-are-football-players-paid-so-much>
- Barney, J., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17 (1), pp. 99-120
- Barney, J.B., 2001. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *The Academy of Management Review*, Vol. 26 (1), pp. 41-56
- Chelsea. (2015) Annual report 2015.
- Chelsea. (2016) Annual report 2016.
- Chelsea. (2017) Annual report 2017.
- Chelsea. (2018) Annual report 2018.
- Chelsea. (2019) Annual report 2019.
- Costa, M.F.D., Costa, C.E., Angelo, C.F.D. and Moraes, Walter Fernando Araujo De, 2018. Perceived competitive advantage of soccer clubs: a study based on the resource-based view. *RAUSP Management Journal*, Vol. 53 (1), pp. 23-34
- Crystal Palace Fc (2015). Financial statement 2015.
- Crystal Palace Fc (2016). Financial statement 2016.
- Crystal Palace Fc (2017). Financial statement 2017.
- Crystal Palace Fc (2018). Financial statement 2018.
- Crystal Palace Fc (2019). Financial statement 2019.
- Eisenhardt, K. M. 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), pp. 1105-1121. doi:10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/113.0.CO;2-E
- Frick, B. (2007) The Football Players' Labor Market: Empirical Evidence from the Major European Leagues. *Scottish Journal of Political Economy*, 54(3), 422-446.

Goal 2021. How are player wages growing in the Premier League? [Verkkouutinen][Viitattu 16.4.2021] Saatavissa: <https://www.goal.com/en/news/how-are-player-wages-growing-in-the-premier-league/19c7hx2ceherh14a54p59w6eib>

ESPN 2016. How the Premier League's record TV deal will impact football in England. [Verkkouutinen][Viitattu 6.11.2020] Saatavissa:

<https://www.espn.com/soccer/english-premier-league/23/blog/post/2917119/how-premier-league-record-tv-deal-will-affect-english-football>

Everton. (2015). Annual Report 2015.

Everton. (2016). Annual Report 2016.

Everton. (2017). Annual Report 2017.

Everton. (2018). Annual Report 2018.

Everton. (2019). Annual Report 2019.

Faneille 2018. Wembleyllä pelataan jälleen miljoonista. Kuinka arvokas Valioliiga-nousu lopulta on? [Verkkouutinen][Viitattu 7.11.2020]

Saatavissa: <https://faneille.com/futis/valioliiga/nousu-arvo-championship-nousukarsinta-fi-naali-2018-aston-villa-fulham/>

Goal 2021. How are player wages growing in the Premier League? [Verkkouutinen][Viitattu 16.4.2021]

Saatavissa <https://www.goal.com/en/news/how-are-player-wages-growing-in-the-premier-league/19c7hx2ceherh14a54p59w6eib>

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos, Helsinki: Edita

Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., Stewart, B., Westerbeek, H. (2009). Sport Management: Principles and Applications. Elsevier Ltd. Saatavilla: [https://www.academia.edu/16355896/Sport\\_Management\\_Principles\\_and\\_Application\\_Hoye\\_et\\_all](https://www.academia.edu/16355896/Sport_Management_Principles_and_Application_Hoye_et_all)

Kvantimotv, 2008. Regressioanalyysi. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto ja Menetelmäopetuksen tietovarasto

Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/regressio/analyysi.html>

Kvantimotv, 2008b. Korrelaatio ja riippuvuusluvut. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto ja Menetelmäopetuksen tietovarasto

Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/korrelaatio/korrelaatio.html>

Kvantimotv, 2008c. Regressioanalyysin rajoitteet. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto ja Menetelmäopetuksen tietovarasto

Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/regressio/rajoitteet.html>

- Lin, Y. and Wu, L., 2014. Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, Vol. 67 (3), pp. 407-413
- Liverpool Fc. (2021) Liverpool Fc official website  
Saataavissa: <https://www.liverpoolfc.com/>
- Manchester United. (2015) Annual Report 2015.
- Manchester United. (2016) Annual Report 2016.
- Manchester United. (2017) Annual Report 2017.
- Manchester United. (2018) Annual Report 2018.
- Manchester United. (2019) Annual Report 2019.
- Manchester City. (2015) Annual Report 2015
- Manchester City. (2016) Annual Report 2016
- Manchester City. (2017) Annual Report 2017
- Manchester City. (2018) Annual Report 2018
- Manchester City. (2019) Annual Report 2019
- Nicoliello, M., Zampatti, D., 2016. Football clubs' profitability after the Financial Fair Play regulation: evidence from Italy. *Sports, Business and Management: An International Journal*, Vol. 6 (4), pp. 460-475
- Planet Football 2020. Club-by-club: A breakdown of the 2019-20 Premier League prize money. [Verkkouutinen][Viitattu 16.4.2021]  
Saataavissa: <https://www.planetfootball.com/quick-reads/club-by-club-a-breakdown-of-the-2019-20-premier-league-prize-money/>
- Priem, R.L. and Butler, J.E., 2001a. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *The Academy of Management Review*, Vol. 26 (1), pp. 22-40
- Priem, R. and Butler, J., 2001b. "Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments". *Academy of Management Review*, Vol. 26 (1), pp. 57-66.
- Southampton Fc (2015). Annual Report 2015.
- Southampton Fc (2016). Annual Report 2016.
- Southampton Fc (2017). Annual Report 2017.
- Southampton Fc (2018). Annual Report 2018.
- Southampton Fc (2019). Annual Report 2019.
- Suomen Palloliitto 2017. Jalkapallo kasvussa suomessa ja maailmalla [Verkkouutinen] [Viitattu 14.5.2020] Saataavissa: <https://www.palloliitto.fi/jalkapallouutiset/jalkapallo-kasvussa-suomessaja-maailmalla>

Statista 2020a. Market size of the European professional football market from 2006/2007 to 2018/2019 [Verkkouutinen][Viitattu 8.10.2020]

Saatavissa: <https://www.statista.com/statistics/261223/european-soccer-market-total-revenue/>

Statista 2020b. Premier League clubs' revenue by stream from 2014/2015 to 2020/2021 [Verkkouutinen][Viitattu 8.10.2020]

Saatavissa: <https://www.statista.com/statistics/556893/premier-league-clubs-revenuebystream/>

Statista 2020c. Premier League clubs ranked by revenue in 2018/2019 (in million U.S dollars)\* [Verkkouutinen][Viitattu 8.10.2020]

Saatavissa <https://www.statista.com/statistics/566666/premier-league-clubs-by-revenue/>

Statista 2020d. Transfer fee spending of Premier League football clubs from 2010 to 2019 [Verkkouutinen][Viitattu 8.10.2020]

Saatavissa: <https://www.statista.com/statistics/746589/premier-league-transfer-fee-spending/>

Szymanski, S. 2003. The Assessment: The Economics Of Sport. Oxford Review of Economic Policy, 19(4), pp. 467-477. doi:10.1093/oxrep/19.4.467

Szymanski, S., 2003. The Economic Design of Sporting Contests. Journal of Economic Literature, Vol. 41 (4), pp. 1137-1187

Teece, D. J, Pisano Gary & Shuen A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Man-agement Journal, 18(7), pp. 509-533. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:73.0.CO;2-Z

Temitope Charles 2018. How do football clubs make money? [Verkkouutinen][Viitattu 16.4.2021] Saatavissa: <https://medium.com/@Thorpeskii/many-lovers-of-the-beautiful-game-of-football-still-cant-wrap-their-heads-around-how-clubs-afford-d6a2f5c93d36>

Tottenham Hotspur. (2015). Annual report 2015.

Tottenham Hotspur. (2016). Annual report 2016.

Tottenham Hotspur. (2017). Annual report 2017.

Tottenham Hotspur. (2018). Annual report 2018.

Tottenham Hotspur. (2019). Annual report 2019.

UKK-instituutti 2020. Liikunta ja mielenterveyden häiriöt [Verkkouutinen][Viitattu 7.11.2020]

Saatavissa: <https://ukkinstituutti.fi/liike-laakkeena/liikunta-ja-sairaudet/mielenterveyden-hairiot/>

Wernerfelt, B., 1984. A Resource-based View of the Firm: Summary. Strategic Management Journal, Vol. 5 (2), pp. 171

West Ham Fc (2015). Financial Statement 2015.

West Ham Fc (2016). Financial Statement 2016.

West Ham Fc (2017). Financial Statement 2017.

West Ham Fc (2018). Financial Statement 2018.

West Ham Fc (2019). Financial Statement 2019.

Zollo, M. & Winter S.G. 2002. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), pp. 339-351.



## LIITTEET

Liite 1. Valioliiga seurojen liikutulokset 2014–2019, Yksikkö miljoona

Liiketulos	Kausi 2015	Kausi 2016	Kausi 2017	Kausi 2018	Kausi 2019
Chelsea	23,1	4,7	15,3	62	-96
Manchester United	0,5	36,6	39,2	37,6	18,9
Arsenal	24,7	47,5	44,6	70,2	-32,2
Tottenham	9,4	33	41,2	113	68,6
Manchester City	10,5	20,5	1,1	10,4	10
Everton	4,6	24,3	30,6	-13,1	-111,8
West ham	-4,9	43	43,5	18,3	-28,2
Leicester	26,4	16,4	92,5	1,6	-20,2
Liverpool	60	-19,8	39	125	42
Crystal Palace	8	-5,6	10	-35,5	5,4
Southampton	15	4,9	34,1	28,6	-34

## Liite 2. Valioliigaseurojen sijoitukset Valioliigan sarjataulukossa 2014–2019

Sijoitus sarjataulukossa	Kausi 2015	Kausi 2016	Kausi 2017	Kausi 2018	Kausi 2019
Chelsea	1	10	1	5	3
Manchester United	4	5	6	2	6
Arsenal	3	2	5	6	5
Tottenham	5	3	2	3	4
Manchester City	2	4	3	1	1
Everton	11	11	7	8	8
West ham	12	7	11	13	10
Leicester	14	1	12	9	9
Liverpool	6	8	4	4	2
Crystal Palace	10	15	14	11	12
Southampton	7	6	8	17	16

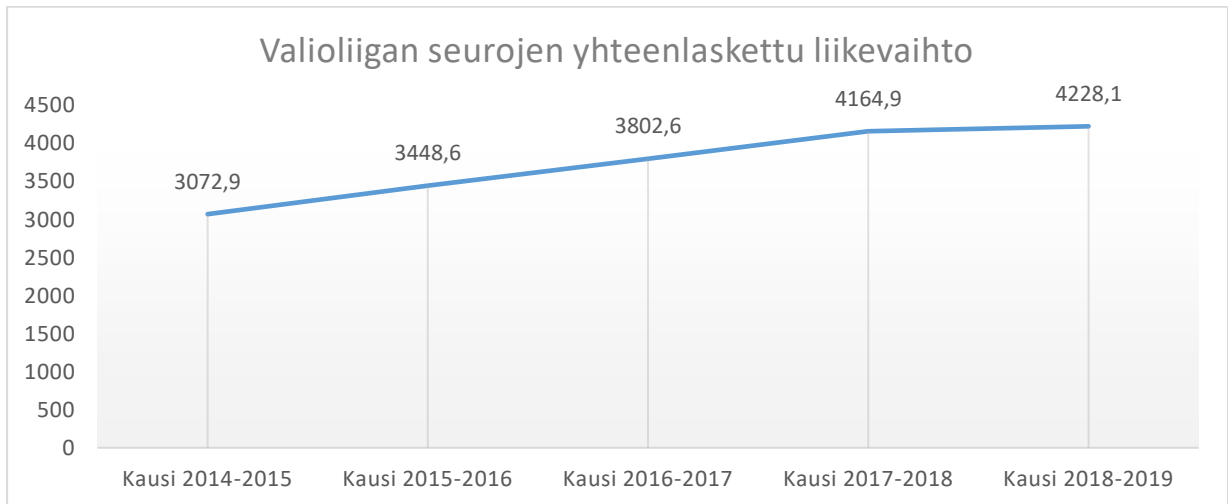
## Liite 3. Valioliigaseurojen resurssit 2014–2019, Yksikkö miljoona

Resurssit	Kausi 2015	Kausi 2016	Kausi 2017	Kausi 2018	Kausi 2019
Chelsea	215	222	215	225	286
Manchester United	202	232	263	295	332
Arsenal	192	195	234	240	232
Tottenham	101	105	127	148	179
Manchester City	194	198	264	260	315
Everton	77	84	106	145	160
West ham	73	85	95	107	136
Leicester	57	80	113	119	150
Liverpool	166	200	208	264	310
Crystal Palace	68	80	112	117	119
Southampton	80	85	112	113	115

Liite 4. Valioliigaseurojen liikevaihdot 2014–2019, Yksikkö miljoona.

Liikevaihto	Kausi 2015	Kausi 2016	Kausi 2017	Kausi 2018	Kausi 2019
Chelsea	420	447,4	428	505,7	513,1
Manchester United	519,8	677,8	764,4	776	764,4
Arsenal	435,5	468,5	487,6	439,2	445,6
Tottenham	257,5	279,7	355,6	428,3	521,1
Manchester City	463,5	524,9	527,7	568,4	610,6
Everton	124,5	121,9	161,3	189,2	187,7
West ham	161	192	213	198	216
Leicester	104,4	128,7	150	178,4	150
Liverpool	391	393	423	605	558
Crystal Palace	82	90,4	109,7	150	169
Southampton	113,7	124,3	182,3	126,7	92,6

Kuvaaja 4. Valioliigaseurojen yhteenlaskettu liikevaihto 2014-2019, Yksikkö miljoona



Kuvaaja 5. Valioliigaseurojen yhteenlasketut resurssit 2014-2019, Yksikkö miljoona

