



Jaakko Lappalainen

**EUROOPPALAISTEN JALKAPALLOSEUROJEN
KANSAINVÄLISTYMISSTRATEGIAT**

Kandidaatintutkielma
Kauppatieteiden kandidaatin tutkinto-ohjelma
Toukokuu 2024

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	3
1.1	JOHDATUS AIHEESEEN	3
1.2	TUTKIMUKSEN TAVOITE, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA KÄSITTEISTÖ	4
1.3	TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTON HANKINTA	5
1.4	TUTKIELMAN RAKENNE	7
2	KANSAINVÄLINEN LIIKETOIMINTA	8
2.1	MARKKINA-AVAUSSTRATEGIAT	8
2.2	STRATEGIAN VALINTAAN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	9
3	JALKAPALLOSEUROJEN KANSAINVÄLISTYMINEN	14
3.1	ULKOMAISTEN PELAAJIEN HANKINTA	14
3.2	YLEISHYÖDYLLINEN ORGANISAATIOMALLI	15
3.3	ULKOPUOLINEN OMISTAJUUS	18
3.4	TYTÄRYHTIÖT	25
4	JOHTOPÄÄTÖKSET	28
4.1	TEOREETTISET JOHTOPÄÄTÖKSET	28
4.2	LIIKKEENJOHDOLLISET JOHTOPÄÄTÖKSET	30
4.3	TUTKIELMAN RAJOITTEET JA EHDOTUKSET JATKOTUTKIMUKSEEN	30
5	LÄHTEET	32
	KUVIOT	35

1 JOHDANTO

Tässä kandidaatintutkielmassa tutkitaan ja analysoidaan eräiden eurooppalaisen jalkapallon suurimpien organisaatioiden kansainvälistymisen strategioita ja niiden toimivuutta halutun lopputuloksen aikaansaamiseksi. Haluttuja lopputuloksia kansainvälistymiselle ovat liiketoiminnan kasvaminen sekä jatkuvuuden takaaminen, brändin laajempi tunnistettavuus sekä urheiluorganisaatioiden kohdalla myös kiinnostuksen lisääminen seuraa kohtaan mahdollisten pelaajien ja fanien näkökulmasta. Tutkimuksessa on tarkoitus huomioida organisaatioiden kansainvälistymiseen vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä sekä uusille markkinoille laajentumiseen liittyviä strategisia valintoja.

1.1 Johdatus aiheeseen

Kansainvälistymisen voidaan määritellä tarkoittavan prosessia, jonka kautta yritykset tai organisaatiot lisäävät toimintaansa kotimaan rajojen ulkopuolella (Cateora, Gilly & Graham, 2010). Maapallon äkillinen ”pienentyminen” internetin kehittymisen myötä 1990-luvulta alkaen on lisännyt organisaatioiden kansainvälistymisen mahdollisuuksia, ja tuonut kansainvälistymisen osaksi useiden organisaatioiden tavoitteita ja strategiaa.

Yritysten kansainvälisen liiketoiminnan voidaan puolestaan määritellä tarkoittavan niiden harjoittamaa kaupankäyntiä sekä investointeja kansallisten rajojen ulkopuolelle. Kansainvälisen liiketoiminnan pääsääntöisenä tarkoituksena on yleisesti ottaen uusien asiakkaiden hankinta yrityksen kotimaan ulkopuolelta, joita pyritään hankkimaan erilaisin, yritykselle lisäarvoa tuovin keinoin. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi toiminnan järjestäytyminen, ulkomaiset hankinnat sekä tuotteiden valmistaminen ja markkinointi ulkomailla (Cavusgil, Knight & Riesenberger, 2017).

Eurooppalaisten jalkapalloseurojen kansainvälistyminen on seurannut maailmanlaajuisia kehitystä, ja monet suurimmista organisaatioista ovat ottaneet sen merkittäväksi osaksi omaa strategiaansa. Englantilainen Manchester United FC aloitti tämän kehityssuunnan jo vuonna 1997 silloisen varatoimitusjohtaja Peter Kenyonin

alaisuudessa, jota seurasivat espanjalaiset suurseurat Real Madrid CF ja FC Barcelona 2000-luvun alkuvuosina (Ginesta, de San Eugenio, Bonet & Ferrer, 2020).

Organisaatioita ja niiden kansainvälistymisstrategioita on laajalti tutkittu etenkin 2000-luvulta eteenpäin. Urheiluorganisaatioiden osalta tutkimus on keskittynyt kuitenkin enimmäkseen brändin luomiseen ja sen vaikutukseen osana strategiaa, eikä yksittäisten organisaatioiden kansainvälistymisstrategioista ole kovin kattavasti tutkimustietoa saatavilla.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja käsitteistö

Tutkimuksen tavoitteena on luoda syvempi ymmärrys syistä, minkä takia juuri tietyt eurooppalaiset jalkapallo-organisaatiot ovat kansainvälistyneet, ja minkälaisia tekijöitä, valintoja ja edellytyksiä se on vaatinut. Tutkimuksessa on tarkoitus syventyä eräiden osatekijöiden, kuten tytäryhtiöiden perustamisen ja ulkopuolisen omistajuuden merkityksiin osana kansainvälistymisprosessia sekä tutustuttaa lukija eräiden eurooppalaisten jalkapalloseurojen kansainvälistymisprosessien erilaisiin ennakoasetelmiin.

Tarkasteltaviksi jalkapallo-organisaatioiksi valikoituivat englantilaiset suurseurat Manchester United FC (ManU) ja Manchester City FC (ManCity), Saksalainen FC Bayern München (Bayern), Ranskalainen Paris Saint-Germain (PSG) sekä espanjalainen FC Barcelona (FCB). Kyseiset organisaatiot valikoituivat tutkimukseen ensisijaisesti sen perusteella, kuinka laajalti kansainvälistyneitä ne ovat sekä kuinka paljon olemassa olevaa tutkimustietoa niistä on saatavilla. Tämän lisäksi kyseisten seurojen tiet kohti kansainvälistymistä ovat olleet erilaisia toisiinsa verrattuna, joten tutkimuksen kannalta oli mielekästä valita juuri tämä otanta.

Tutkimukseen valikoitu yksi päätutkimuskysymys, jolla pyritään mahdollisimman laajalti keräämään yhteen tutkimuksen tulokset kaikkien tutkittavien organisaatioiden kannalta, sekä yhdistämään kunkin organisaatio kohdalta saatuja tuloksia keskenään:

Mitkä tekijät vaikuttavat eniten jalkapalloseurojen kansainvälistymisstrategian onnistumiseen?

Sekä kaksi alatutkimuskysymystä tukemaan saatuja tuloksia:

Millaisia haasteita jalkapalloseurojen kansainvälistymisen tiellä esiintyy

ja

Miten jalkapalloseurat reagoivat kansainvälistymisessä esiintyviin haasteisiin?

Tutkielmassa esiintyy käsiteltävien jalkapalloseurojen sekä erilaisten sidosorganisaatioiden nimiä useasti, joten niistä tullaan käyttämään seuraavia lyhenteitä myöhemmin tutkielmassa:

ManCity, *Manchester City FC*

ManU, *Manchester United FC*

PSG, *Paris Saint-Germain*

Bayern, *FC Bayern München*

FCB, *FC Barcelona*

ADUG, *Abu Dhabi United Group*

CFG, *City Football Group*

QSI, *Qatar Sports Investments*

1.3 Tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta

Tässä tutkielmassa tutkimusmenetelmäksi valikoitui kirjallisuuskatsaus, joka on näkökulmaltaan laadullinen eli kvalitatiivinen. Perusteita kirjallisuuskatsauksen tekemiselle ovat esimerkiksi olemassa olevan tiedon kehittäminen sekä samalla uuden

teorian rakentaminen. Näiden lisäksi muita päteviä syitä ovat muun muassa kokonaiskuvan rakentaminen tietyistä asiakokonaisuudesta, olemassa olevien ongelmien tunnistaminen sekä tietyn teorian historiallisen kehityksen kuvaaminen (Salminen, 2011).

Kirjallisuuskatsaus voidaan erään tulkinnan mukaan jakaa kolmeen perustyyppiin, jotka ovat kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi. Tämän tutkielman kannalta parhaaksi kirjallisuuskatsaustyyppiä osoittautui kuvaileva kirjallisuuskatsaus, sillä se on katsaustyypeistä kaikista vapaamuotoisin. Sen voidaan luonnehtia olevan yleiskatsaus ilman tiukkoja ja tarkkoja sääntöjä, ja siinä käytetyt aineistot voivat olla laajoja, ilman metodisten sääntöjen rajoja. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus voidaan itsessään vielä jakaa kahteen toisistaan poikkeavaan orientaatioon, narratiiviseen- ja integroivaan katsaukseen, joista ensimmäinen on tämän tutkielman kannalta parempi vaihtoehto. (Salminen, 2011). Tämän tutkielman aiheesta on saatavilla melko rajallisesti relevantteja lähteitä, joten tiukkoihin rajoihin takertuminen olisi ainoastaan haitaksi sen toteuttamiselle.

Tutkimuksen aineiston hankinta aloitettiin etsimällä tieteellisiä artikkeleita Oula-Finnan tietokannoista sekä Google Scholar -tietokannasta pääsääntöisesti käyttämällä hakusanoja *internationalization* ja *entry mode strategy*. Tiedonhankintaprosessi jatkui yhdistämällä termeihin urheiluun ja jalkapalloon liittyviä termejä, esimerkiksi *internationalization in sports*, *globalization in sports*, *internationalization in football*, *football teams entry mode strategy*, sekä yhdistämällä yksittäisiä hakusanoja mm. *football & strategy*, *football & internationalization*, *sports & globalization*. Näiden lisäksi hakuihin yhdistettiin tutkielmassa tutkittavien jalkapalloseurojen nimiä.

Tutkimukseen valikoitui suurin osa edellä mainittuja hakusanoja käyttämällä löydettyistä aiheita koskevista tieteellisistä artikkeleista, sillä tuloksia löytyi suhteellisen vähän. Tämän vuoksi tutkimuksessa hyödynnettiin myös organisaatioiden kansainvälistymisstrategioita yleisesti ilmiönä tarkastelevaa materiaalia tukemaan tutkimuksen aiheita ja tutkimustuloksia. Hyödynnetyistä materiaalista suurin osa löytyi mainituilla tai vastaavilla hakusanoilla EBSCO- ja Google Scholar -tietokannoista. Kaikki tutkielmassa hyödynnetty materiaali oli englannin kielistä.

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielman alussa tutustutetaan lukija tutkimuksen aiheeseen antamalla yleiskuva yritysten kansainvälistymisestä ja kansainvälisestä liiketoiminnasta. Ensimmäisessä luvussa esitellään myös tutkimuksen tavoitteet tutkimuskysymysten avulla sekä kerrotaan tutkimuksessa käytetyistä metodeista ja tiedonhankintaprosessista. Tutkielma etenee teoreettiseen osuuteen, jossa avataan kansainvälistä liiketoimintaa, markkina-avausstrategioita sekä niiden valintaan vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä tarkemmin. Tämän jälkeen painopiste siirtyy jalkapalloseurojen kansainvälistymiseen, jota käsitellään tutkielman kolmannessa luvussa. Käsittely painottuu tarkemmin ulkomaisten pelaajahankintojen, erilaisten omistajuusmallien sekä tytäryhtiöiden tarkasteluun osana jalkapalloseurojen kansainvälistymisstrategiaa. Neljännessä eli viimeisessä luvussa esitellään tutkielman aiheen käsittelyn pohjalta tehdyt johtopäätökset sekä mahdolliset jatkotutkimusehdotukset.

2 KANSAINVÄLINEN LIKETOIMINTA

Cavusgilin ym., (2017) mukaan yritysten kansainvälisellä liiketoiminnalla on kuusi eri osa-aluetta, jotka ovat markkinoiden globalisaatio, kansainvälinen kaupankäynti- ja investoinnit, kansainvälisen liiketoiminnan riskit, liiketoimintaan osallistuvat osapuolet sekä markkina-avausstrategiat vieraille markkinoille. Yritysten lisätessä kansainvälisiä liiketoimiaan kaupankäynnillä ja investoinneilla, markkinat globalisoituvat sitä mukaan entisestään. Liiketoiminnan laajentaminen ulkomaille tuo mukanaan useita riskejä, joita ei välttämättä esiintynyt ollenkaan tai esiintyi vähemmässä määrin kotimaan markkinoilla. Kansainväliset liiketoimet osallistavat lähes aina uusia osapuolia liiketoimiin, jotka voivat olla esimerkiksi toisia yrityksiä, välittäjiä sekä erilaisia tahoja, jotka vastaavat osapuolten välisestä dialogista.

2.1 Markkina-avausstrategiat

Markkina-avausstrategian voidaan määritellä tarkoittavan institutionaalista järjestelyä, joka mahdollistaa yrityksen tuotteiden, teknologian, ammattitaidon, johdon sekä muiden resurssien siirtymistä uuteen maahan. Uuteen maahan ja uusille markkinoille siirryttäessä yritysten täytyy aina laatia suunnitelma sekä itse maahan siirtymisestä, että markkinoille siirtymisestä (Root, 1994). Shen, Puig ja Paul (2017) puolestaan määrittelevät markkina-avausstrategian olevan tapa, jolla yritys haluaa viedä ja sitouttaa omat liiketoimensa vieraille markkinoille.

Markkina-avausstrategioiden luokittelusta on olemassa monia tulkintoja, jotka ovat kuitenkin yleisesti toisensa sisällyttäviä. Esimerkiksi Cavusgilin ym., (2017) mukaan ne voidaan jakaa viiteen eri tapaan, joita ovat maasta vienti- ja tuonti, ulkomaiset sijoitukset – ja arvopaperisijoitukset sekä ulkomaiset suorat investoinnit (FDI). Ulkomaiset suorat investoinnit ovat markkina-avausstrategia, jossa yritys vakiinnuttaa asemansa vieraassa maassa fyysisesti hankkimalla sieltä esimerkiksi maata, tehtaita, pääomaa tai teknologiaa. FDI on yleensä pitkäjänteinen ratkaisu, joka vaatii yritykseltä kattavan suunnitteluprosessin ennen sen toteuttamista.

Root (1994) puolestaan väittää yrityksillä olevan ainoastaan kaksi erilaista tapaa järjestää itsensä vieraan maan markkinoille, viemällä toisessa maassa tuotettua tavaraa kohdemaahan tai siirtämällä resursseja kuten teknologiaa, pääomaa, tietotaitoa tai yritystoimintaa kohdemaahan. Vaihtoehdoista jälkimmäinen pitää sisällään sen, että palveluita tai hyödykkeitä myydään kohdemaassa suoraan kuluttajille ja/tai niitä tuotetaan hyödyntäen kohdemaan resursseja ja työvoimaa. Shen ym., (2017) mukaan tapoja on puolestaan kolme, joihin kuuluu Rootin (1994) esittämien tapojen lisäksi myös yhteisyrityshankkeet (join ventures).

Avausstrategiat voidaan Rootin (1994) mukaan jakaa edelleen omiin kategorioihinsa niiden luonteen mukaisesti. Näitä kategorioita ovat vientiin perustuvat mallit (Export Entry Modes), sopimuksenmukaiset mallit (Contractual Entry Modes) sekä sijoituksiin perustuvat mallit (Investment Entry Modes). Näiden kolmen laajemman kategorian alla on yhä enemmän erilaisia avausstrategiamalleja, esimerkiksi Cavusgil ym., (2017) esittämä FDI kuuluu tässä tapauksessa sijoituksiin perustuvien mallien alaisuuteen. Myös yhteisyrityshankkeet voidaan laittaa kuuluvaksi, joko sopimuksenmukaisten- tai investointiin perustuvien mallien kategoriaan, riippuen hankkeen luonteesta.

2.2 Strategian valintaan vaikuttavat tekijät

Yritysten laajentuessa kansainvälisille markkinoille, markkina-avausstrategia on epäilemättä yksi tärkeimmistä huomioitavista asioista. Strategian valinta itsessään on monimutkainen prosessi, ja vaatii monien toisiinsa vaikuttavien asioiden ottamista huomioon. Sekä sisäiset-, että ulkoiset tekijät (Internal & External factors) on huomioitava, sillä yrityksen täytyy tehdä lopullinen päätös strategiasta punniten useita eri vaihtoehtoja sekä niihin liittyviä hyötyjä ja riskejä (Root, 1994; Shen ym., 2017). Yritysten kansainvälistyessä kohtaamat riskit voidaan jakaa neljään eri riskityyppiin, jotka ovat monikulttuurinen riski (cross-cultural risk), maakohtainen riski (country risk), valuuttariski (currency risk) ja liiketoiminnallinen riski (commercial risk) (Cavusgil ym., 2017).

Riskit

Monikulttuurisella riskillä viitataan tilanteeseen tai tapahtumaan, jossa kansainvälistyvä yritys kulttuurisesta väärinymmärryksestä johtuen menettää inhimillistä arvoa mahdollisten ulkomaalaisten asiakkaiden silmissä. Syitä monikulttuuriselle riskille ovat eroavaisuudet kielessä, elämäntyylyissä, ajattelutavoissa, totumuksissa sekä uskonnoissa kansainvälistyvän yrityksen kotimaan ja kohdemaan välillä. Etenkin kielelliset eroavaisuudet aiheuttavat usein monikulttuurisen riskin, sillä monet asiat kääntyvät kielestä toiseen hyvin eri tavoilla, ja joitakin asioita voi olla jopa mahdotonta kääntää suoraan toiselle kielelle (Cavusgil ym., 2017).

Maakohtainen riski, joka tunnetaan myös poliittisena riskinä, on puolestaan johtuva kohdemaan poliittisesta, lainsäädännöllisestä ja/tai taloudellisesta kentässä tapahtuvista epäsuotuisista muutoksista yrityksen ulkomaan toiminnan ja tuottoisuuden kannalta. Maakohtainen riski voi syntyä yrityksestä riippumattomista tekijöistä esimerkiksi kohdemaan talouden ajautuessa huonompaan suuntaan tai se voi olla alituisesti olemassa oleva riippuen kohdemaan markkinoiden vapaudesta ja lainsäädännöstä. Esimerkiksi Singaporeen tai Irlantiin laajentuvan yrityksen toimintaan puututaan paljon vähemmän kohdemaan valtion puolesta kuin Venäjälle tai Kiinaan laajentuvan yrityksen (Cavusgil ym., 2017).

Valuuttariski on maakohtaisen riskin tavoin hyvin pitkälti riippumaton itse kansainvälistyvästä yrityksestä, sillä se syntyy yrityksen kannalta epäsuotuisista valuuttakurssin vaihteluista. Valuuttariskiä ilmenee usein yritysten kansainvälistyessä, sillä kansainväliset liiketoimet suoritetaan usein enemmän kuin yhdellä kansallisella valuutalla (Cavusgil ym., 2017).

Liiketoiminnallinen riski on päinvastaisesti täysin riippuvainen yrityksestä itsestään. Se johtuu pääsääntöisesti yrityksen huonosti suunnitelluista tai toimeenpanemista strategioista, taktikoista tai menettelyistä koskien mahdollisia liikekumppaneita, markkina-avauksen ajoitusta, tuotteiden hinnoittelua ja ominaisuuksia tai markkinoitkampanjoita (Cavusgil ym., 2017).

Ulkoiset tekijät

Yrityksen markkina-avausstrategiaan vaikuttavilla ulkoisilla tekijöillä tarkoitetaan yrityksestä itsestään riippumattomia tekijöitä, joita ovat yleisimmin markkinoihin, tuotantoon sekä ympäristöön liittyvät tekijät sekä koti- että kohdemaassa. Ulkoiset tekijät voidaan jaotella kohdemaan markkinoita, ympäristöä ja tuotantoa koskeviin tekijöihin (Target country market, environmental & production factors) sekä kotimaan tekijöihin (Home country factors), jotka voidaan jaotella edelleen pienempiin osiin. Yksittäisillä ulkoisilla tekijöillä ei yleensä ole ratkaisevaa vaikutusta strategian valintaan, joten ne antavat ainoastaan suunnan lopullisille päätöksille (Root, 1994).

Kohdemaan markkinoita koskevista tekijöistä yksi tärkeimmistä on markkinoiden tämänhetkinen sekä ennustettu koko, sillä se vaikuttaa olennaisesti valittavaan markkina-avausstrategiaan. Pienemmät markkinat suosivat strategioita, joilla kriittinen piste saavutetaan helposti (low break-even sales volume), siinä missä suuremmille markkinoille on parempi hyödyntää korkeamman kriittisen pisteen omaavia strategioita (high break-even sales volume). Muita kohdemaan markkinoihin liittyviä tekijöitä ovat muun muassa maan kilpailullinen rakenne sekä markkinointi-infrastruktuurin saatavuus ja laatu (Root, 1994).

Kilpailullinen rakenne voi olla hajanainen (Atomistic), kohdemaan markkinoilla ollessa laajalti ei määräävässä markkina-asemassa olevia kilpailijoita (Nondominant competitors), oligopolinen mikäli kilpailijoita on vain muutamia, mutta ne ovat määräävässä asemassa tai monopolinen, jos markkinoilla on vain yksi kilpaileva yritys. Oligopoliseen tai monopoliseen kilpailutilanteeseen astumiseen vaaditaan yleensä sijoitusperusteista avausstrategiaa, jotta kansainvälistyvä yritys kykenee taistelemaan dominoivia yrityksiä tai yritystä vastaan. Myös tilanteissa, joissa kohdemaan markkinointi-infrastruktuuri on laajalti sidottuna paikallisiin toimijoihin, on kansainvälistyvän yrityksen syytä valita sijoitusperusteinen strategia, kuten tytäryhtiön hankkiminen, jotta se pääsee paremmin hyödyntämään jo olemassa olevaa infraa (Root, 1994).

Ympäristöä koskevat tekijät kattavat sekä poliittisen-, taloudellisen-, sosiokulttuurisen sekä maantieteellisen ympäristön. Yksi merkittävimmistä huomioitavista ympäristöllisistä tekijöistä on kohdemaan hallinnon linjaukset ja säännökset koskien kansainvälistä liiketoimintaa. Esimerkiksi kohdemaan korkeat tullimaksut tai muut

rajoittavat tekijät eivät kannusta kansainvälistyvää yritystä valitsemaan vientiperusteista strategiaa, kun taas rajoittavat ulkomaisten investointien linjaukset kohdemaassa puhuvat investointiperusteisia strategioita vastaan. Myös kohdemaan maantieteellinen sijainti voi olla vaikuttava tekijä etenkin juuri vientiperusteisen strategian valinnan kannalta, sillä pitemmät välimatkat tuovat luonnollisesti enemmän kustannuksia (Root, 1994).

Kohdemaan talouden kannalta merkittäviä huomioitavia tekijöitä ovat ainakin talouden koko bruttokansantuotteella (BKT) mitattuna, absoluuttinen suorituskyky (BKT/asukasluku) sekä olemassa olevat ulkomaan suhteet. BKT ja absoluuttinen suorituskyky ovat hyviä mittareita mittamaan kohdemaan markkinoiden kokoa kansainvälistyvän yrityksen tuotteiden tai palveluiden kannalta

Sisäiset tekijät

Sisäisillä tekijöillä tarkoitetaan markkina-avausstrategioiden kontekstissa kansainvälistymistä tavoittelevaan organisaatioon itseensä liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat sen mahdollisiin strategisiin päätöksiin. Sisäiset tekijät määrittävät sen, millä tavoin organisaatio reagoi ulkoisiin tekijöihin avausstrategiaa päättäessä. Organisaatio pystyy yleisesti ottaen vaikuttaa sisäisiin tekijöihin, joten se voi halutessaan manipuloida tiettyjä tekijöitä soveltumaan paremmin esimerkiksi sitä kiinnostavan kohdemaan markkinoiden ulkoisten tekijöiden kanssa (Root, 1994).

Sisäiset tekijät voidaan Rootin (1994) mukaan jakaa tuotteeseen- ja resursseihin liittyviin tekijöihin (Product Factors & Resource Factors). Tuotteeseen liittyvillä tekijöillä tarkoitetaan yksinkertaisuudessaan sitä, minkälaisen tai minkälaisia tuotteita kansainvälistyvä yritys aikoo tuoda kohdemaan markkinoille. Jos tuote on esimerkiksi todella uniikki, eikä kohdemaan markkinoilta löydy vastaavaa, sitä myyvä yritys voi asettaa hinnat todella korkeiksi. Tällaisessa tilanteessa yritys suosii todennäköisesti vientiin perustuvaa strategiaa, sillä tuotteen korkea hinta kattaa samalla viennistä aiheutuvat korkeat kustannukset. Päinvastaisessa tilanteessa, jossa myytävä tuote kilpailee markkinoilla olemassa olevien tuotteiden kanssa, kannattaa yrityksen miettiä kohdemaahan jalkautumista joko investoinnin tai paikallisen tuottajan kanssa tehdyn sopimuksen kautta. Myös palvelut sekä tuotteet, jotka vaativat runsaasti ostoa

edeltäviä tai oston jälkeisiä palveluita vaativat yleensä kohdemaahan jalkautumista, koska useiden palveluiden täytyy olla asiakkaidensa lähetyvillä toimiakseen. Poikkeuksena tähän kaikenlaiset elektroniset palvelut, jotka eivät vaadi asiakkaan läsnäoloa.

Resursseihin liittyvät tekijät ovat oikeastaan kokonaan sidottuna yrityksen erinäisten resurssien määrään. Yksinkertaisena sääntönä voidaan pitää, että mitä runsaammin yrityksellä on resursseja käytössään, sitä enemmän vaihtoehtoja sillä on markkina-avausstrategialle. Täten voidaan yleistää suurien yritysten omaavan enemmän strategivaihtoehtoja kuin pienten yritysten. Resurssien määrä ei kuitenkaan ole tekijä, jonka perusteella strategia valitaan, vaan se joko kasvattaa tai supistaa erilaisten strategioiden joukkoa, josta lopullinen markkina-avausstrategia valitaan (Root, 1994).

3 JALKAPALLOSEUROJEN KANSAINVÄLISTYMINEN

Urheilumaailma on hyvin pitkään ollut todella paikkaorientoitunutta (Vertinsky & Bale, 2004). Jalkapalloseurat eivät ole tässä suhteessa mikään poikkeus, sillä suurin osa seuroista, riippumatta niiden koosta leimautuu jo nimensä perusteella tiettyyn kaupunkiin tai joissain tapauksissa jopa tiettyyn kaupunginosaan. Monet jalkapallomaailman kuuluisimmat kilpailuparit tulevat samasta kaupungista kuten *Derby della Capitale* kahden roomalaisen seuran SS Lazio ja AS Roman välillä sekä *The North London Derby* lontoolaisten Arsenalin ja Tottenham Hotspurin välillä. (Richardson, 2023). Jalkapalloseurojen paikallisuudesta kertoo myös esimerkiksi se, että Lontoossa on jo itsessään yli 30 ammattijalkapalloseuraa, joista seitsemän on pelannut Englannin korkeimmalla sarjatasolla eli valioliigassa viimeisen kymmenen vuoden aikana.

Jalkapallosta on paikallisuudesta ja kaupungillisista sidoksista huolimatta kasvanut maailmanlaajuinen liiketoimiala, jonka kasvaminen ei näytä merkkiäkään hidastumisesta. Etenkin lajin suurimmat seurat ovat onnistuneet luomaan itsestään maailmanlaajuisesti tunnettuja brändejä, joita vahvistavat joukkueiden alituisesti lisääntyvä kansainvälisten pelaajien kirjo (Richelieu, Pawlowski & Breuer, 2011).

3.1 Ulkomaisten pelaajien hankinta

Ulkomaalaisten pelaajien hankinta on ollut yksi ensimmäisistä keinoista, jonka avulla jalkapalloseurat ovat alkaneet kansainvälistyä. Kansallisten rajojen ulkopuolelta hankittujen pelaajien määrä alkoi tasaisesti kasvaa eurooppalaisten ammattijalkapalloseurojen pelaajaluetteloissa jo 1980-luvun puolivälistä, ennen kuin kansainvälistyminen alkoi muutoin yleistyä. Kehityskasvu alkoi kiihtyä entisestään vuoden 1995 jälkeen, niin sanotun Bosmanin säännön (Bosman rule) voimaantulon seurauksena, joka ensimmäistä kertaa mahdollisti pelaajien vapaan siirtymisen seurasta toiseen pelaajasopimuksen tullessa päätökseen (Sever, Cigerci, Öztop, İpekoğlu, Gönülates, Akyıldız & Nobari 2023). Bosmanin sääntö poisti myös niin sanotun kolmen ulkomaalaisen pelaajan säännön, eli joukkueet saivat tästedes palkata niin paljon ulkomaalaisia pelaajia kuin halusivat. Säännön molempien kohtien vaikutuksesta, joukkueet taistelivat nyt paljon suuremmista määristä taitavia pelaajia,

joten luonnollisesti myös pelaajien siirtosummat ja palkkakustannukset nousivat äkillisesti taivasiin. Tämä puolestaan pakotti seuroja hankkimaan lisää tuloja kattamaan kohonneet kustannukset, joka myöhemmin myös johti kansainvälistymisen ottamiseksi osaksi strategiaa (Hill & Vincent, 2006).

Bosmanin säännön seurauksena Euroopan viiden suurimman jalkapallosarjan ulkomaalaisten pelaajien määrä kasvoi yli 20 prosenttiyksikköä kaudesta 1994/95 kauteen 2014/15 (Royuela & Gásquez, 2019). 2020-luvulle tultaessa ulkomaalaisten pelaajien määrä on kasvanut entisestään, eikä kehitys näytä pysähtymisen merkkejä. Tästä hyvänä esimerkkinä vuoden 2020 Englannin FA cupin (*Football Association Challenge Cup*) finaali, jossa vastakkain olevien joukkueiden aloituskokoonpanoissa oli yhteensä vain neljä englantilaista pelaajaa, vaikka kyseessä oli epäilemättä yhdet englantilaisen jalkapallon suurimmista seuroista (Richardson, 2023). Ulkomaalaisten pelaajien määrän kasvu eurooppalaisissa jalkapallo seuroissa on jatkuvasti lisännyt kiinnostusta ja kysyntää seuroja kohtaan Euroopan ulkopuolella. Macedon, Ferreira Diasin ja Mouraon (2023) tekemässä tutkimuksessa asiasta tultiin siihen tulokseen, että ulkomaisten lahjakkaiden tähtipelaajien hankkiminen pelaamaan jonkin tietyn maan sarjaan lisää kysyntää tätä kyseistä sarjaa kohtaan sen maan kuluttajien keskuudessa, josta kyseinen hankittu pelaaja on kotoisin. Macedo ym., 2023 tutkimustulokset tukevat teoriaa siitä, että ulkomaalaisten pelaajien määrän kasvu eurooppalaisessa jalkapallossa on ollut omiaan luomaan markkinan näille seuroille Euroopan rajojen ulkopuolelta, joka taas toisaalta perustelee sen, miksi ulkomaalaisten pelaajien hankinta aloitti jalkapalloseurojen tarpeen kansainvälistyä.

3.2 Yleishyödyllinen organisaatiomalli

Vaikka jalkapalloseurojen ja perinteisten organisaatioiden kansainvälistyminen on alkanut samoihin aikoihin, niin ne eroavat prosesseina hyvin paljon toisistaan. Etenkin kansainvälistymisen taustalla olevat motivaatiot ja keinot sekä tarve kansainvälistyä näyttäytyvät hyvin erilaisilta näiden kahden välillä. Tarkasteltaessa jalkapalloseurojen sekä muiden organisaatioiden kansainvälistymiseen ajaneita syitä, voidaan huomata suureksi eroksi ainakin sen, että jalkapalloseurat ovat alkaneet kansainvälistyä ikään kuin huomaamatta pelaajamarkkinoiden vapautumisesta aiheutuneen kilpailun luoman uuden rahan tarpeen vuoksi. Kenties suurin ero on kuitenkin se, että useat maailman

kansainvälistyneimmistä jalkapalloseuroista ovat suurista tuloistaan huolimatta rakenteeltaan yleishyödyllisiä organisaatioita (non-profit organization). Esimerkiksi FC Barcelona (FCB), Real Madrid (RM) sekä FC Bayern München (Bayern) ovat hallinnollisesti voittoa tavoittelemattomia organisaatioita, ja ne ovat suurimmaksi osaksi tai kokonaan faneista koostuvan jäsenistön omistuksessa. Organisaatioiden rakenteista huolimatta, kyseiset seurat ovat pysyneet vuodesta toiseen yli 20 vuoden ajan maailman menestyneimpien ja tuottoisimpien joukkueiden listan kärjessä sekä ne kuuluvat myös kansainvälisesti tunnetuimpien seurojen joukkoon. Tästä herää ilmeille kysymys: Miten seuroilla on varaa kilpailla taloudellisesti ja pelillisesti muiden seurojen kanssa, kun niiden omistusmalli estää pääoman kerryttämisen organisaation taloudellisen pohjan laajentamiseksi? (Hamil, Walters & Watson, 2010)

Hamil, Walters ja Watson (2010) pyrkivät vastaamaan artikkelissaan edelliseen kysymykseen FC Barcelonan osalta. FCB:n hallinto koostuu seuran faneista koostuvasta jäsenistöstä (Socios), jotka maksavat vuosittaista jäsenmaksua seuran vaalien äänioikeutta vastaan. Äänioikeutetut äänestävät seuran hallituksen, jotka yhdessä seuran presidentin kanssa hallinnoivat sen toimintaa. Seuran kotipaikalla Kataloniassa vallitsee hyvin vahva jalkapallokulttuuri nimenomaan FCB:n ympärillä, jota myöskin sen motto, *mes que un club* (suom. enemmän kuin joukkue) kuvastaa hyvin. Moton tarkoitus on ennen kaikkea kuvastaa sitä, kuinka seura on monelle katalonialaiselle jopa elämäntapa. Vuosittain maksavia jäseniä ei ole täten ollut hankala saada, ja niiden määrä on ollut vuosittain reilut 150 000.

Seuran vahvasta kannatuspohjasta huolimatta sen toimintamalli osoittautui tappiolliseksi Bosmanin säännön voimaantulon jälkeisinä vuosina, ja se teki esimerkiksi seurahistorian pahimman nettotappion kauden 2002/2003 aikana. Seuran täytyi taloudellisen ahdingon keskellä löytää keino tuoda lisää pääomaa kattamaan kustannuksensa hyödyntämättä rahallisia investointeja. Seuran onneksi vuonna 2003 valittu uusi presidentti, Joan Laporta aloitti kehitysvaiheen, joka nosti FCB:n pois kuopasta, jonka se oli itselleen kaivanut. Laporta toi tarvittavia uudistuksia seuran johtoportaaliiin palkkaamalla ammattilaisia muilta toimialoilta, jotka puolestaan toivat mukanaan yritysmaailmasta tuttuja moderneja johtamisen tekniikoita monelle eri osa-alueelle. Kansainvälistymisen kannalta uudistetuista osa-alueista erityisen tärkeä oli kaupallisen strategian luominen ja hyödyntäminen uuden urheilutoiminnan

ulkopuolisen tulonlähteen muodostamiseksi. Uusien kassavirtojen avulla seura pystyi panostamaan parempien pelaajien hankintaan sekä useiden urheilutoiminnan ulkopuolisten toimien kehittämiseen, jotka generoivat tuloja FCB:lle lumipalloeffectin omaisesti (Hamil ym., 2010).

Laportan tuomien hallinnollisten muutosten ja erilaisten uudistusten yhteisvaikutuksella FCB on päässyt nauttimaan asemastaan maailman tunnetuimpien ja menestyneimpien seurojen joukossa. Ginestan ym., (2020) mukaan FCB ja Real Madrid ovat muodostaneet jalkapallotoiminnan ohessa uuden kansainvälisen yrityksen mallin vapaa-ajan alalle (leisure industry), jotka tarjoavat faneille ympäri maailmaa laajan valikoiman erilaisia vapaa-ajan tuotteita, joiden kautta he voivat osoittaa intohimonsa seuraa kohtaan elämän jokaisella osa-alueella.

Saksalaisen FC Bayern Münchenin tilanne oli hyvin samanlainen FC Barcelonan kanssa. Kaikki saksalaiset seurat, Bayern mukaan luettuna noudattavat niin sanottua 50 + 1 sääntöä, jonka mukaan vähintään 50 + 1 prosenttia seurasta tulee olla kannattajien omistuksessa samalla tavoin kuten *sociot* omistavat FCB:n. Bayernin tilanteessa seura on 75 prosenttisesti kannattajien omistama, ja loput 25 prosenttia omistavat kolme saksalaista suuryritystä, Adidas, Allianz ja Audi, kukin 8,33 prosentin osuudella. Siinä missä FCB:n kansainvälistymisen mahdollistivat seuran johdossa tapahtuneet muutokset, Bayernin portit kansainvälisille markkinoille avasivat kyseiset kolme suuryritystä ja jättimäisten yhteistyösopimusten kautta tulevat varat. Sopimukset tehtiin kansainvälistymisen kannalta kriittiseen aikaan, 2000-luvun alussa, jolloin seura asetti heti tavoitteekseen laajentua kansainvälisille markkinoille (Baena, 2019).

Seuran ensimmäinen suuri toimi kohti kansainvälistymistä oli uuden modernin stadionin, Allianz Areenan rakennuttaminen itselleen, jota seurasivat lukuisat sopimukset ja sponsoriidit monien kansainvälisten yritysten kanssa. Bayern otti myös tähtäimekseen laajentaa näkyvyyttä ja toimintaansa kahdella Euroopan ulkopuolisella markkina-alueella, jossa oli selkeitä merkkejä kysynnän kasvamisesta jalkapalloa kohtaan. Nämä kohteet olivat Yhdysvallat ja Kiina, joihin joukkue on pyrkinyt laajentumaan sekä fyysisesti, että sosiaalisen median kautta. Sosiaaliseen mediaan panostaminen sekä sitä kautta kansainvälisen kannattajamassan yhteen tuominen ovat

itsessään olleet keinoja, joilla Bayern on etenkin erottunut muista saksalaisista seuroista edukseen. Kaiken kaikkiaan Bayernin kansainvälistymisen on tapahtunut melko luonnollisesti ilman suurempia hankaluuksia tai radikaaleja muutoksia seuran hallinnollisissa rakenteissa tai toimintaperiaatteissa. Kansainvälistymisestäään huolimatta Bayern on pysynyt uskollisena bajjerilaisille juurilleen sekä se on pystynyt kunnioittamaan perinteisiä arvojaan matkan edetessä (Baena, 2019).

3.3 Ulkopuolinen omistajuus

Ulkopuolinen omistajuus on noussut jalkapallomaailmassa yhdeksi vaikutusvaltaisimmista tekijöistä viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana. Varakkaiden ulkopuolisten tahojen ja henkilöiden investointien myötä lajin piiriin on tullut todella paljon uutta pääomaa, joka on jo itsessään tehnyt koko lajista entistä kansainvälisemmän tällä vuosisadalla. Yksittäisten seurojen kannalta ulkomaisten omistajuuden vaihtoehto on tuonut lukemattoman määrän uusia mahdollisuuksia sekä kansainvälistymisen, että muun toiminnan kannalta.

Jalkapalloseurojen omistajuuden historia juontaa juurensa lajin kotimaahan, Englantiin, jossa seurat olivat pitkään jäsenten äänestämän komitean alaisuudessa toimivia järjestöjä, ja rahoitus saatiin usein paikallisten tehtaiden tai kaivosten omistajilta (Wilson, 2023). Toisin sanoen jalkapalloseurojen toiminta muistutti enemmän harrastustoimintaa kuin ammattiharjoittamista. Tähän järjestelyyn tuli muutos vuonna 1870, jolloin Englannin jalkapalloliitto (Football Association) päätti sallia seuroilta ammattilaispelaajien palkkaamisen, ja myöhemmin vuonna 1885, kun liitto salli itse seurojen ammattiaseman. Ammattiasema tarkoitti sitä, että oli laadittava säännöllinen otteluohjelma, jotta seurat saisivat jatkuvasti tuloja myydyistä lipuista maksamaan nyt ammattiasemassa olevien pelaajien ja henkilökunnan palkat (Buraimo ym., 2006).

Hieman yli vuosisadan myöhemmin, vuonna 1992, seuraava suuri muutos seurojen omistajuuden kannalta tapahtui, kun niin sanottu valioliiga (Premier League) muodostettiin. Valioliigan muodostamisen myötä jalkapalloseuroille avautui kolme

erilaista omistajuusvaihtoehtoa, jotka olivat osakemarkkinamalli (Stock market model), kannattajien luottamukseen perustuva malli (Supporter trust model) ja ulkopuolisen investoijan malli (foreign investor model) (viittaus, Walter & Hamill 2010). Ulkopuolisen investoijan malli ei saanut välittömästi kannatusta valioliigan muodostamisen jälkeen, vaan seurat pysyttelivät lähes vuosikymmenen verran vielä vanhoissa tavoissaan kaikkialla Euroopassa. Kuitenkin vuonna 2003 venäläinen miljardööri Roman Abramovits osti Englantilaisen Chelsea FC:n, joka aloitti jalkapallomaailmassa kehittyvän trendin ja kiinnostuksen ulkomaista omistajuutta kohtaan, joka ei näytä loppuaan vielä tänäkään päivänä (Rohde & Breuer, 2016).

Manchester United & Manchester City

Ulkomaisen omistajuuden tuoma mahdollisuus suuriin rahallisiin investointeihin ja taloudelliseen vakauteen toi monille, etenkin pienemmille seuroille avaimet menestykseen parempien pelaaja- ja henkilökuntahankintojen myötä. Kuitenkin myös isommat ja entuudestaan varakkaamminkin seurat näkivät siinä oman mahdollisuutensa, kuten Englantilainen Manchester United FC, joka oli yksi viime vuosisadan menestyneimmistä ja varakkaimmista seuroista. Seuran menestys perustui sen vahvaan kannattajapohjaan, jonka omistuksessa seura myös oli ennen kuin se siirtyi yksityisomistukseen 2000-luvun alussa. Ostaja oli yhdysvaltalainen liikemies Malcolm Glazer, joka osti seuran toukokuussa 2005 lähes 1,5 miljardilla Yhdysvaltain dollarilla. Osto tapahtui suurimmaksi osaksi siitä syystä, että ManU oli siihen aikaan väitetyksi maailman tunnetuin ja kansainvälistynein jalkapalloseura, joten molemmat osapuolet saattoivat hyötyä usealla tavalla (Hill & Vincent, 2006).

ManU:n kansainvälinen kiinnostus oli paljolti sen ansioita, että joukkueen menestys jalkapallokentillä tapahtui juuri niihin aikoihin, kun median kehityksessä nähtiin suuria edistysaskeleita ensin television ja myöhemmin internetin yleistymisen myötä (Hill & Vincent, 2006). Joukkueen kansainvälistyminen ei kuitenkaan missään nimessä ollut ainoastaan jalkapallokentillä menestymisen ansioita, vaan myös kenttien ulkopuolella tehtiin paljon oikein oikeaan aikaan. Kansainvälistymisen kasvavan maailmanlaajuisen kiinnostuksen myötä jalkapallomaailmassakin jouduttiin tekemään tiettyjä muutoksia, joihin ManU sopeutui erityisen hyvin. Jalkapallon kasvavan televisio yleisön ManU sai puolelleen lanseeraamalla oman televisioverkoston,

MUTV:n vuonna 1999. Otteluiden lippujen kysyntään joukkue vastasi kotistadion Old Traffordin, joka oli jo entuudestaan yksi Englannin suurimmista stadioneista, laajentamisella 2000-luvun alussa. Tämän kaiken takana olivat ManU:n aikaansa edellä olevat strategiset valinnat brändäämisen, markkinoinnin ja ennen kaikkea kansainvälistymisen suhteen. Esimerkiksi joukkueen vuosittaisessa raportissa oli vuonna 2003 mainittu sen strategiaan kuuluvaksi 75 miljoonan kansainvälisen fanin muuttaminen maksaviksi asiakkaiksi, joka oli tuohon aikaan hyvin kunnianhimoinen tavoite saavutettavaksi (Hill & Vincent, 2006).

Minkä takia joukkue turvautui ulkomaisen omistajuuden ratkaisuun, vaikka sillä meni sekä pelikentillä, että kentän ulkopuolella erittäin hyvin, ja sen omat fanit kaiken lisäksi vastustivat seuran myymistä yksityisomistukseen erittäin äänekkäästi? Varmaa vastausta siihen ei ole, mutta todennäköisesti tulevaisuuteen varautumisen vuoksi. Glazerin mukana tuoma taloudellinen vakaus sekä avoin ovi USA:n markkinoille olivat yksinkertaisesti liian suuria etuuksia jättää välistä, fanien vastustuksista huolimatta. Tarkasteltaessa tätä niin sanottua Glazerin ”valtausta” (Glazer takeover) 19 vuoden jälkeen sen tapahtumisesta, voidaan todeta, että ManU on nauttinut asemaa yhtenä maailman rikkaimmista ja tunnetuimmista jalkapalloseuroista. Se on onnistunut kansainvälistymisessä maailmanlaajuisesti ja omaa omien nettisivujensa perusteella maailman suurimman, 1,1 miljardin vahvuisen fanipohjan (viittaus nettisivusta). Liiketoiminnan kukoistuksesta huolimatta, itse jalkapallojoukkueen menestys on 2010-luvun alkupuoliskon jälkeen alkanut hiljalleen laskea, eikä se ole esimerkiksi voittanut Englannin valioliigaa kauden 2012/13 jälkeen kertaakaan. Tähän saattoi vaikuttaa joukkueen todellisen fanikulttuurin osittainen tuhoutuminen ja jakaantuminen Glazerin valtauksen myötä sekä seuran muuttuminen kaupalliseksi rahanteon välineeksi ulkopuolisen omistajan valtaan astumisen mukana (Brown, 2007; Richardson, 2023). Toisin sanoen ulkomaalainen omistajuus ei ManU:n tapauksessa ole ollut paras mahdollinen ratkaisu kaikin puolin, mutta ainakin kansainvälistymisen osa-alueella se on kantanut hedelmää.

Toinen tapaus ulkomaalaisen omistajuuden hyödyntämisestä löytyy ManU:n kanssa samasta kaupungista. Manchesterin kaupungin toinen suurista jalkapalloseuroista, Manchester City FC sai viettää lähes vuosisadan naapuriseuransa ManU:n varjossa. ManCity oli kaupungin kahdesta seurasta niin sanottu ”köyhäläisseura” ja sen fanit

koostuivat perinteisesti työväestä ja alemmista säätyluokista, kun taas ManU:n kannattajat koostuivat yleisesti katsottuna porvareista ja ylemmistä luokista (Brown, 2007).

Tämä asetelma näki osittaisen muutoksen vuonna 2008, kun ManCityn osti Abu Dhabi United Group (ADUG), Arabiemiirikuntien politikkojen ja Abu Dhabin kuninkaallisten operoima pääomasijoituskonserni. ADUG on täten investoinut seuraan yli 1,5 miljardia Englannin puntaa, ja on nostanut sen yhdeksi koko Euroopan kilpailukykyisimmistä seuroista. Onnistumisista pelikentillä kertoo se, että seura on yritystoston jälkeen voittanut Englannin valioliigan 7 kertaa ja lisäksi sen seurahistorian ensimmäisen UEFA:n mestarien liigan pokaalin. Kontrastina tälle, seura oli voittanut vuoteen 2008 mennessä Englannin liigan ainoastaan 3 kertaa sen yli satavuotisen historiansa aikana (Kearns ym., 2023).

Sijoituskonsernin tuomat lähestulkoon loputtomat varat ovat suoneet joukkueelle pelikentillä sellaista menestystä, jota se ei olisi todennäköisesti ikinä saavuttanut ilman sitä, mutta menestystä on tullut myös pelikenttien ulkopuolella. Kenttien ulkopuolisen menestyksen taustalla on ADUG:in vuonna 2013 perustama holdingyhtiö, City Football Group (CFG), joka omistaa ManCity:n lisäksi monia muita jalkapalloseuroja ympäri maailmaa. CFG on ManCity:n hankkimisesta lähtien ollut luomassa yhtenevää kansainvälistä verkkoa sen omistamiensa seurojen välille ja on täten tehnyt seuroista kansainvälisesti tunnettuja suurseuroja. CFG omistaa tällä hetkellä seuroja viidestä eri maanosasta, ja sen kaikki seurat noudattavat niin sanottua city-identiteettiä, johon kuuluvat vaaleansiniset peliasut, yhtenevät logot sekä ennen kaikkea termi ”city” jokaisen joukkueen nimessä. Yhtäläisyydet joukkueiden välillä yhdistävät itse joukkueita keskenään sekä liittävät ne myös itse CFG:n tunnistettavalla tavalla. City-identiteetti ja seurojen keskinäinen tunnistettavuus ovat palvelleet yhtiön lisäksi myös ManCityä erityisellä tavalla, sillä lippulaiva-asemansa ansioista identiteetin elementit ovat peräisin juuri Manchesterista. Täten CFG:n omistuksessa olevien joukkueiden fanit ympäri maailmaa tunnistavat vaaleansinisistä paidoista ja logoista oman joukkueensa lisäksi myös ManCityn (Richardson, 2023)

Toisin kuin ManU:n tapauksessa, jossa kaikista lojaaleimmat kannattajat kääntyivät seuraa vastaan ulkopuolisen omistajan astuttua johtoon, niin ManCity puolestaan

saavutti sen avulla uuden suuren kannattajajoukon sekä kotimaassaan, että ulkomailla. Siinä missä ManU alkoi kärsiä pelillisesti kansainvälistymisen kukoistaessa, niin ManCity menestyy molemmilla osa-alueilla. Tämänhetkisen otannan perusteella Manchesterin siniset ovat onnistuneet paremmin ulkopuolisen johtajan valinnassa strategiakseen, vakkakin molemmat seurat ovat vakiinnuttaneet paikkansa maailman tunnetuimpien seurojen joukkoon. ManU oli kuitenkin periaatteessa saavuttanut aseman jo ennen yrityskauppaa, joten kysymys kuuluu, että onko ulkopuolinen omistaja ollut enemmän haitaksi kuin hyödyksi seuralle?

Paris Saint-Germain

Pariisilaisen Paris Saint-Germainin (PSG) tarina on hyvin samankaltainen kuin ManCityn. Seura kuului ensimmäiset 40 vuotta seurahistoriastaan Ranskan keskikastiin eikä menestystä tullut yksittäisiä kausia lukuun ottamatta lähes yhtään. ManCity:n tavoin tähän tuli suuri muutos vuonna 2011, kun seuran osti Qatar Sports Investments (QSI) niminen yhtiö osana suurempaa maabrändäys (country branding) kampanjaansa. PSG on täten noussut ranskalaisen jalkapallon kirkkaimmaksi tähdeksi, ja on muun muassa voittanut Ranskan korkeimman sarjatason (Ligue 1) 12 kertaa kymmenestä yritysoston jälkeen (Chanavat, 2017).

Ulkomaisen omistajan sisääntulon myötä PSG:n uusi johtoportaaletti asetti itselleen strategisen tavoitteen saavuttaa asema voimakkaana kansainvälisenä urheilu- sekä viihdebrändinä, ylittäen urheiluorganisaation perinteiset rajat. Tavoitteessa on erikseen mainittuna, että organisaation kansainvälistä laajentumista ei voida laskea pelkän urheilujoukkueen menestyksen varaan (Chanavat, 2017).

Chanavatin (2017) tekemästä tutkimuksesta käy ilmi, että PSG:n laatima strategia kansainvälisen aseman saavuttamiseksi, voidaan jakaa kolmeen pääelementtiin. Nämä elementit olivat seuran uudelleenjärjestely (re-organization of the club), brändin jälleenrakennus (re-construction of the brand) sekä kasvua edistävien tekijöiden monipuolistaminen (diversification of growth drivers). Seuran uudelleenjärjestely voidaan tutkimuksen Chanavatin (2017) mukaan jakaa edelleen kolmeen avaintekijään, jotka olivat uuden toimitusjohtajan nimittäminen, moniurheilullisen brändin luominen (creation of a multisports brand), ja kotiuttaminen sekä kaupallisten-

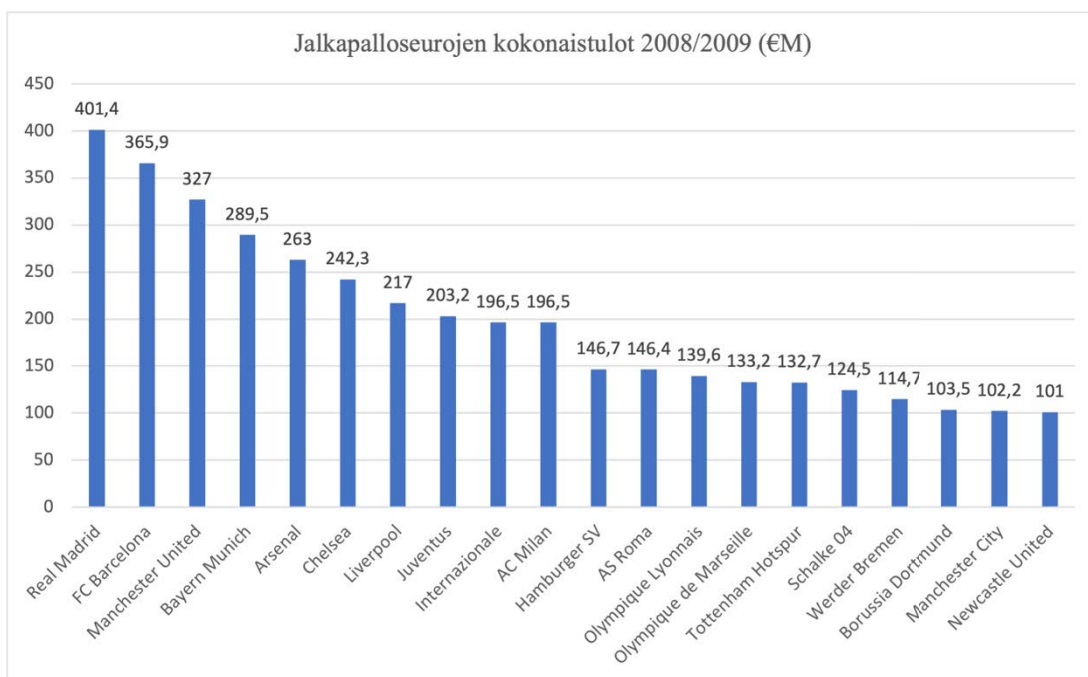
ja markkinatoimien kehittäminen (insourcing and development of commercial and marketing activities).

Seuran uudelleenjärjestelyn myötä uuden toimitusjohtajan, Nasser Al-Khelaifin nimittäminen toi kansainvälistymishankkeelle ennen kaikkea lisää uskottavuutta, mutta myös qatarilaiset kasvot, jotta hankkeen tuoma positiivinen julkisuus ja mielikuvat liitettäisiin myös itse valtioon. Moniurheilullisen brändin luomisessa seura otti mallia toiselta eurooppalaiselta seurururalta, FC Barcelonalta (FCB), jonka alla toimii monen eri urheilulajin joukkueita edustaen samaa seuraa. Ideana toimintamallissa on yhä suuremman yleisön tavoittaminen monen eri urheilulajin kannattajien muodossa, jossa miesten jalkapallojoukkue toimii pääasiallisena houkuttimena. Vuonna 2016 PSG mullisti tätä strategiaa perustamalla oman e-urheilu joukkueen, tavoitteenaan miljoonien potentiaalisten fanien tavoittaminen hyödyntäen e-urheilun silloista räjähdysmäistä suosiota. Uudelleenjärjestelyn toimista viimeisimpänä PSG lopetti yhteistyönsä kansainvälisen markkinointiliikkeen SportFiven kanssa, ja täten kotiutti markkinointitoimensa lisäämällä runsaasti henkilöstöä sille osa-alueelle. Tällä tavoin seura pääsi itse täyteen vastuuseen omasta markkinoinnistaan, jolloin sen oli myös helpompi painottaa markkinointi ja kaupallinen toiminta tukemaan kansainvälistymishanketta (Chanavat, 2017).

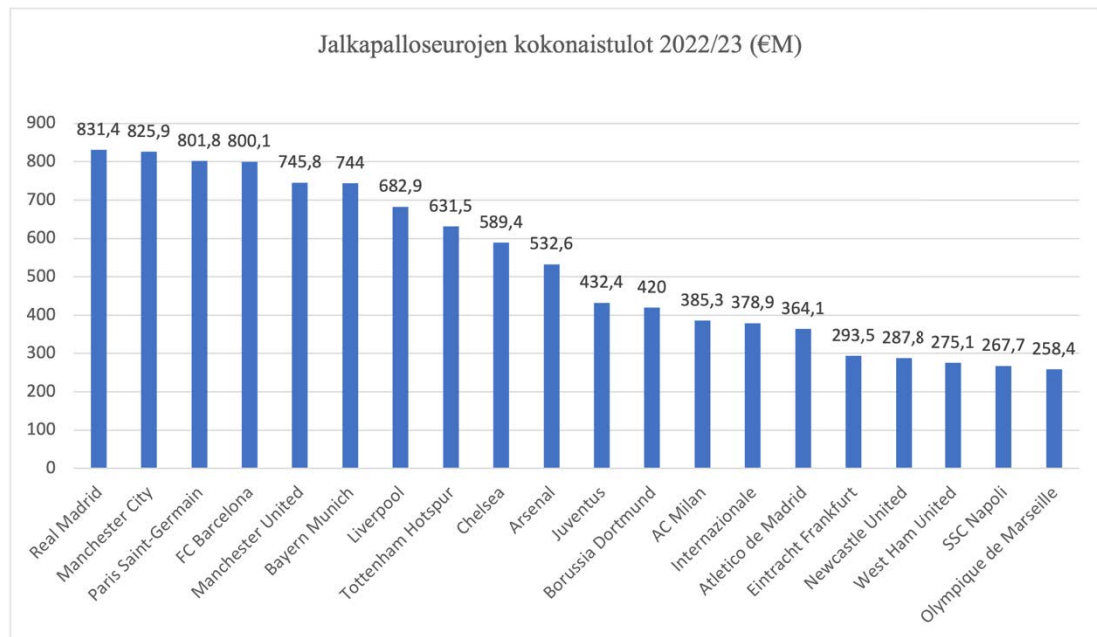
PSG on kansainvälistymishankkeen myötä kasvanut pariisilaisesta jalkapalloseurasta maailmanlaajuiseksi urheilumahdiksi, jonka toiminnan laajentumisella on lähes rajattomat mahdollisuudet QSI:n tuoman taloudellisen tukiverkon sekä Pariisin kaupungin ikivihreän vetovoiman ansiosta. PSG:n täten voidaan todeta hyötyneen ulkopuolisen omistajan sisääntulosta ManCity:n tavoin, sillä sekä peli, että liiketoiminta pyörivät erinomaisesti.

Alla olevat kuviot 1 ja 2 esittävät pylväsdiagrammina maailman kahdenkymmenen suurimman jalkapalloseuran kokonaistulot miljoonissa euroissa mitattuna kauden 2008/2009 sekä 2022/2023 ajalta. Kuvioiden data on peräisin jokavuotisesta Deloitte Football Money League artikkelista, jossa profiloidaan maailman jalkapallon korkeimman tuloksen tuottaneet seurat kausikohtaisesti. Kuvioista 1 voidaan tulkita ManU:n olevan sijalla 3 kaikista seuroista ja tehden yli kolme kertaa enemmän tuottoa sijalla 19 olevaan Manchester Cityyn nähden. PSG ei ole nähtävästi edes yltänyt 20

eniten tienavaan seuran joukkoon kauden 2008/2009 aikana. Tarkasteltaessa kuviota 2, voidaan huomata, että sekä ManCity, että PSG ovat nousseet reilussa kymmenessä vuodessa listan kärkeen sijoille 2 ja 3 tehden enemmän tuottoa kuin esimerkiksi ManU. Radikaali nousu molempien seurojen kokonaistuotossa puhuu vahvasti kansainvälistymistoimien onnistumisen puolesta, eikä se jätä epäselväksi omistajan vaihdosten kannattavuutta ainakaan liiketoiminnan parantumisen puolesta.



Kuvio 1. Maailman jalkapalloseurojen top 20 seuran kokonaistulot kauden 2008/2009 ajalta miljoonissa euroissa (€M) Mukailen Houlihan ym., 2010.



Kuvio 2. Maailman jalkapalloseurojen top 20 seuran kokonaistulot kauden 2022/2023 ajalta miljoonissa euroissa (€/M) Mukailen Bridge ym., 2024.

3.4 Tytäryhtiöt

Tytäryhtiöiden hyödyntäminen jalkapallomaailmassa tarkoittaa pitkälti sitä, että seura X joko hankkii seuran Y omiin nimiinsä seuran X kotimaan ulkopuolelta tai perustaa kokonaan uuden seuran Z kotimaansa ulkopuoliseen liigaan. Täten tässä kontekstissa tytäryhtiöiden sijaan voidaan paremminkin puhua tytärseuroista. Tytärseurojen tuoma hyöty sen emoseuralle on yleisesti ottaen sekä taloudellisesti, että kansainvälistymisen kannalta merkittävä. Itse tytärseura hyötyy puolestaan emoseuran tuomasta valmiista imagosta sekä joissakin tapauksissa myös varallisuudesta.

Tytäryhtiöiden tarjoama potentiaali kansainvälistymisen kannalta on jalkapallomaailmassa edelleen suhteellisen vähän hyödynnetty metodi. Erilaiset yhteistyöt kansainvälisten yritysten kanssa sekä pelikiertueet Euroopan ulkopuolella ovat peitonmeet vieraille markkinoille konkreettisen jalkautumisen suosiossa. Seurat, jotka kuitenkin ovat hyödyntäneet tätä mahdollisuutta oikeaan aikaan ovat löytäneet eräänlaisen kultasuonen siinä mielessä, että etenkin Euroopan ulkopuolisilla alueilla

jalkapallomarkkinat ovat olleet vielä 2000-luvulla verrattain pienet, jolloin sinne on ollut helpompi saada jalansijaa. Joissakin suuremmissa valtioissa, esimerkiksi Yhdysvalloissa tilanne on ollut jo pitkään se, että jalkapallo nähdään ainoastaan aktiviteettina eikä sinne ole päässyt muodostumaan varsinaista jalkapallokulttuuria markkinoiden koosta huolimatta (Richardson, 2023).

Hyvänä esimerkkinä tytäryhtiöiden oikea-aikaisesta hyödyntämisestä on aikaisemmin tutkielmassa mainittu Manchester City sekä sen omistaja City Football Group, jonka tytäryhtiöt ovat vallanneet merkittäviä osuuksia useissa jalkapalloliigoissa ympäri maailmaa. CFG näki toimintansa alkuvaiheilla potentiaalia etenkin Yhdysvaltojen korkeimman sarjatason Major League Soccerissa (MLS), intialaisessa Indian Super Leaguessa (ISL) sekä australialaisessa the A-Leaguessa, sillä kyseisten liigojen suosiossa oli ollut havaittavissa hitaasti, mutta varmasti kasvava trendi. Yhtiöllä ei mennyt kuin vuosi perustamisestaan, kun se kiinnitti New York City FC Yhdysvalloista ensimmäiseksi tytäryhtiökseen ManCity:n investointien jälkeen. Tätä seurasivat pian Melbourne City FC Australiasta sekä Mumbai City FC Intiasta. Tytärseurojen kotiliigojen lisäksi myös niiden edustamat kaupungit olivat tarkkaan mietittyjä ajamaan ManCity:n ja CFG:n etua, sillä seurat suurista väkirikkaista kaupungeista kuten juuri New Yorkista, Mumbaista tai Melbournesta toisivat enemmän näkyvyyttä ja asiakkaita.

Muutkin eurooppalaiset suurseurat ovat yrittäneet laajentua etenkin Yhdysvaltoihin hyödyntäen samanlaista strategiaa CFG:n kanssa. Muun muassa FC Barcelonalla oli jo 2000-luvulla tarkoituksenaan hankkia tytärseura Yhdysvaltain MLS liigasta. FCB:n hanke oli edennyt jo niin pitkälle, että eräänlainen sopimus seuran ja MLS:n välillä oli olemassa. Sopimuksen mukaan FCB pelaisi kuusi peliä Yhdysvalloissa vuosien 2009–2013 aikana, ja toimisi yhtenä MLS:n sponsoreista. FCB:llä olisi vastoin oikeus ostaa urheiluseura liigasta vuoden 2010-jälkeen. FCB oli jo ehtinyt tehdä tarjouksen miamilaisesta seurasta, kunnes kauppa lopulta peruuntui Yhdysvaltain vuoden 2009 laman takia. FCB ei kuitenkaan unohtanut Yhdysvaltoihin laajentumista kokonaan, vaan iski markkinoille hieman erilaisella strategialla. Seuran uusi strategia oli tytärseuran hankkimisen sijaan perustaa tytäryhtiö Yhdysvaltojen maaperälle, jonka kautta se tulisi johtamaan toimiaan paikallisilla markkinoilla. Strategia toteutui vuonna 2016, kun FCB avasi oman toimistonsa New Yorkiin, hieman sen jälkeen, kun toinen

eurooppalainen suurseura FC Bayern München perusti oman tytäryhtiönsä FC Bayern Munich LLC:n samaan kaupunkiin (Ginesta ym., 2020; Baena, 2019).

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman tavoitteena oli pyrkiä vastaamaan päätutkimuskysymykseen, mitkä tekijät vaikuttavat eniten jalkapalloseurojen kansainvälistymisstrategioiden onnistumiseen, hyödyntäen kahta alatutkimuskysymystä, millaisia haasteita jalkapalloseurojen kansainvälistymisen tiellä esiintyy sekä miten jalkapalloseurat reagoivat mahdollisiin haasteisiin.

4.1 Teoreettiset johtopäätökset

Eurooppalaisten jalkapalloseurojen tarve kansainvälistymiselle syntyi pelaajaa markkinoiden vapautumisesta Bosmanin säännön seurauksena 1990-luvulla, ja ennen kaikkea siitä seuranneesta tarpeesta aikaansaada enemmän tuloja pysyäkseen mukana kasvaneessa kilpailussa. Kansainvälisen aseman saavuttamisen kannalta ensimmäinen tärkeä tekijä oli seuran pelillinen menestys ja taloudellinen asema Bosmanin säännön voimaantumisen aikaan, sillä yksinkertaisesti selitettynä rahalla sai ostettua hyvät pelaajat, ja pelillinen menestys parempien pelaajien avulla generoi menestyvälle seuralla entistä enemmän pääomaa. Itse kansainvälistymisstrategian laatiminen ja täytäntöönpano 1990-luvun loppupuoliskolla tai 2000-luvun alussa oli myöskin ratkaiseva tekijä sen onnistumisen kannalta, sillä ensinnä kansainvälistyneet seurukset ovat saavuttaneet ja pitäneet kansainvälisen asemansa muita seuroja paremmin. Tässä tutkielmassa käsitellyistä seuroista etenkin Manchester Unitedin, FC Barcelonan, Real Madridin ja FC Bayern Münchenin tapaukset tukevat tätä johtopäätöstä.

Kansainvälistymisprosessin aloittamisen ajankohta sekä seuran taloudellinen ja pelillinen menestys eivät kuitenkaan missään nimessä sulkeneet kokonaan pois kansainvälistymisen mahdollisuutta. Tapauksissa, joissa varakas ulkopuolinen investoija on sijoittanut tai ostanut koko seuran, ei aikaisemmilla tekijöillä ollut kansainvälistymisen kannalta läheskään niin suurta merkitystä. Ulkopuolisen omistajan omistukseen siirtyminen ei itsessään tuonut seuralle kansainvälistä asemaa, vaan se toimi ikään kuin mahdollistajana sille. Esimerkiksi Manchester Cityn tai Paris Saint-Germainin tapauksissa kansainvälistymiselle ei olisi ollut läheskään niin hyviä lähtökohtia ilman ulkopuolista omistajaa. Näissä kahdessa tapauksessa seurojen keskeinen sijainti Manchesterissa, jossa oli jo entuudestaan todella vahva

jalkapallokulttuuri sekä Pariisissa, joka on muutenkin yksi maailman vetovoimaisimmista kaupungeista, edesauttoi kansainvälistymistä omistajan vaihdosten ohella.

Ulkopuolisella omistajalla havaittiin myös negatiivisia vaikutuksia seuran toimintaan, esimerkiksi Manchester Unitedin tapauksessa, jossa seuran kannattajat olivat omistajan vaihtumista vastaan. Kannattajien luottamuksen menettäminen ei niinkään ole näkynyt seuran kansainvälistymisen tiellä, sillä se on säilyttänyt jo 1990-luvulla hankkimansa aseman yhtenä maailman tunnetuimmista jalkapalloseuroista. Pelilliset haasteet sekä huonot päätökset pelaaja- ja henkilökuntahankintojen suhteen voivat kuitenkin pitkällä aikavälillä hankaloittaa seuran kansainvälisen aseman säilyttämistä, sillä pelillinen menestys on joka tapauksessa kaikista suurin houkutin mille tahansa urheiluseuralle.

Ulkopuolisen omistajuuden kanssa täytyy myös muistaa se, että seuran toiminta on pitkälti heijastusta omistajan omista haluista ja päämääristä. Esimerkiksi PSG:n tilanteessa seuran ostaneella taholla oli selkeä päämäärä luoda Qatarin valtiosta positiivista kuvaa urheilun kautta, joka puolestaan palveli suoraan seuran kansainvälistymistä. Näin ei kuitenkaan ole jokaisessa tapauksessa, jossa jalkapalloseuran ostaa rikas ulkopuolinen investoija, vaan saattavat olla yksi sivubisnes monien muiden joukossa.

Tytäryhtiöiden, tai tässä kontekstissa tytärseurojen hyödyntäminen kansainvälistymisen keinona on jalkapallomaailmassa verrattain uusi konsepti, jota moni seura ei ole vielä hyödyntänyt suuressa määrin. Suunnannäyttäjänä tässä on toiminut City Football Group, jonka maailmanlaajuinen tytärseurojen verkosto on oivallinen esimerkki siitä, millä tavoin jalkapalloseura voi kasvaa suurien kansainvälisten yrityskonsernien kaltaiseksi monikansalliseksi ja -alaiseksi toimijaksi.

Vastaten itse tutkimuskysymyksiin, jalkapalloseurojen kansainvälistymisen onnistumisen kannalta olennaisimpia tekijöitä ovat seuran taloudellinen asema, pelillinen menestys sekä strategian onnistunut ja oikea aikainen implementointi. Kansainvälistymisen tiellä esiintyvät haasteet liittyvät yleensä jonkin sitä edistävän tekijän puutteellisuuteen tai puuttumiseen kokonaan. Haasteisiin seurat pyrkivät

reagoimaan yleisimmin vaihtamalla henkilöstöä johtoportaalissa tai joissain tapauksissa jopa sivuuttamalla ne kokonaan.

4.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Jalkapalloseuroja tarkasteltaessa yleisten johtamisoppien hyödyntäminen ja soveltaminen ei ole mielekäästä, sillä seurojen toimintatavat eroavat monessa suhteessa perinteisten organisaatioiden vastaavista. Kansainvälistymisprosesseita ja strategioita laatiessa jalkapalloseurojen kohdalla on kuitenkin mahdollista soveltaa samaa teoriaa perinteisiä organisaatioita koskevasta teoriasta. Esimerkiksi strategian valintaan vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät näyttäytyvät mille tahansa organisaatiolle, mukaan lukien jalkapalloseuroille, hyvin samanlaisina. Myöskin seurojen markkina-avausstrategioissa on havaittavissa samankaltaisuuksia perinteisten organisaatioiden strategioihin, vaikka jalkapalloseurojen strategiat eivät ole välttämättä samalla tavalla lokeroitavissa erillisiin kategorioihin.

Etenkin kaikista kansainvälistyneimpien jalkapalloseurojen johtajat kohtaavat riskejä laajentuessaan uudelle markkina-alueelle perinteisten organisaatioiden tavoin. Kilpailutilanteen arviointi kohdemarkkinoilla sekä sen huomioiminen strategiaa laatiessa ovat olennaisia osia niin jalkapalloseuran kuin minkä tahansa muun organisaation kansainvälistymisprosessissa. Jalkapalloseurojen kohtaama kilpailu tosin eroaa siinä mielessä monesta muusta alasta, että seurat kilpailevat kansainvälistyessään pääasiallisen tuotteensa, eli jalkapallon lisäksi monella muulla toimialalla. Muiden toimialojen kilpailijat ovat usein kyseisen alan huippuosajia tai markkinoilla asemansa vakiinnuttaneita suuryrityksiä, joten johtamisen näkökulmasta jalkapalloseurojen kansainvälistyminen ei tule missään nimessä ilmaiseksi, vaikka resursseja olisi näennäisesti loputon määrä.

4.3 Tutkielman rajoitteet ja ehdotukset jatkotutkimukseen

Tämän tutkielman suurin rajoittava tekijä oli aihetta koskevan aikaisemman tutkimuksen vähäisyys sekä niiden näkökulmaerot tämän tutkielman aiheeseen nähden. Materiaalia oli erojen takia paikoitellen vaikea hyödyntää, ja relevanttia tietoa sai joissain tapauksissa poimia yksittäisistä lauseista toisista tutkimuksista.

Seurakohtaisen tieteellisen tiedon hankkimisessa sai olla tarkkana, sillä suurin osa saatavilla olevasta tiedosta oli peräisin erinäisiltä uutistoimistoilta eikä niinkään tieteellisistä lähteistä.

Rajoitteeksi voi myös nähdä sen, ettei tätä tutkielmaa varten otettu minkäänlaista kontaktia siinä tutkittuihin seuroihin. Urheiluseuroja koskevassa tutkimuksessa yhteydenotot seuroihin ovat tärkeitä, sillä sitä kautta voi usein saada niistä paljon tietoa, jota ei löydä muuten millään tavalla. Etenkin seurojen strategioista voi olla vaikea saada tietoa ilman yhteydenottoa, sillä strategiat ovat harvemmin julkiselle yleisölle saatavilla olevaa tietoa.

Jatkossa aihetta voisi tutkia esimerkiksi päinvastaisesta näkökulmasta, eli minkä takia jotkut seurat ovat epäonnistuneet omissa kansainvälistymishankkeissaan. Aiheesta löytyy tietoa, mutta tutkimusta ei ole vielä tehty juuri yhtään. Mielekästä voisi olla myös tutkia tässä tutkielmassa esillä esiintyneiden seurojen kasvun ja kansainvälistymisen vaikutuksia niiden kotimaiden talouteen, sillä seurat ovat miljardien eurojen arvoisia, ja tuottavat vuosittain satoja miljoonia euroja.

5 LÄHTEET

- Baena, V. (2019). Global marketing strategy in professional sports. Lessons from FC Bayern Munich. *Soccer and Society*, 20(4), 660–674. <https://doi.org/10.1080/14660970.2017.1379399>
- Bridge, T., Sajdeh, K., Clarke, A., Cunningham, M., Garg, D., Haskel, J., Pang, J., & Tantam, L. (2024). *Deloitte Football Money League 2024*.
- Brown, A. (2007). ‘Not For Sale’? The Destruction and Reformation of Football Communities in the Glazer Takeover of Manchester United. *Soccer & Society*, 8(4), 614–635. <https://doi.org/10.1080/14660970701440972>
- Buraimo, B., Simmons, R., & Szymanski, S. (2006). English Football. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 29–46. <https://doi.org/10.1177/1527002505282911>
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. I. (2010). *International Marketing (14th edition)* (14th edition, Vsk. 21). McGraw-Hill.
- Cavusgil, S. T., Knight, G. A., & Riesenberger, J. R. (2017). *International Business: The New Realities, Global Edition*.
- Chanavat, N. (2017). French football, foreign investors: global sports as country branding. *Journal of Business Strategy*, 38(6), 3–10. <https://doi.org/10.1108/JBS-04-2017-0053>
- Franklin R. Root. (1994). *Entry Strategies for International Markets* (Rev. and expanded ed). Lexington Books.
- Ginesta, X., de San Eugenio, J., Bonet, P., & Ferrer, M. (2020). Global football in the US market. The internationalization of FC Barcelona and its media coverage. *Soccer and Society*, 21(2), 209–224. <https://doi.org/10.1080/14660970.2018.1556645>

- Hamil, S., Walters, G., & Watson, L. (2010). The model of governance at FC Barcelona: Balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting performance. *Soccer and Society*, 11(4), 475–504. <https://doi.org/10.1080/14660971003780446>
- Hill, J. S., & Vincent, J. (2006). *Executive summary Globalisation and sports branding: the case of Manchester United*.
- Houlihan, A., Parkes, R., Bull, A., Hawkins, M., Hearne, S., & Schmick, C. (2010). *Deloitte Football Money League 2010*. www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup
- Kearns, C., Sinclair, G., Black, J., Doidge, M., Fletcher, T., Kilvington, D., Liston, K., Lynn, T., & Santos, G. L. (2023). ‘Best run club in the world’: Manchester City fans and the legitimisation of sportswashing? *International Review for the Sociology of Sport*. <https://doi.org/10.1177/10126902231210784>
- Macedo, A., Ferreira Dias, M., & Mourão, P. R. (2023). European Men’s Club Football in the Eyes of Consumers: The Determinants of Television Broadcast Demand. *Journal of Sports Economics*, 24(5), 579–623. <https://doi.org/10.1177/15270025221143982>
- Salminen A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteen sovelluksiin. Vaasan yliopisto.
- Richardson, C. (2023). Taking on the world: the internationalisation of City Football Group. *Review of International Business and Strategy*. <https://doi.org/10.1108/RIBS-06-2023-0047>
- Richelieu, A., Pawlowski, T., & Breuer, C. (2011). Football brand management: Minor league versus Champions league. Teoksessa *Journal of Sponsorship* (Vsk. 4, Numero 2).
- Rohde, M., & Breuer, C. (2016). The Financial Impact of (Foreign) Private Investors on Team Investments and Profits in Professional Football: Empirical Evidence

from the Premier League. *Applied Economics and Finance*, 3(2).
<https://doi.org/10.11114/aef.v3i2.1366>

Royuela, V., & Gásquez, R. (2019). On the Influence of Foreign Players on the Success of Football Clubs. *Journal of Sports Economics*, 20(5), 718–741.
<https://doi.org/10.1177/1527002518807960>

Sever, O., Cığerci, E., Öztop, M., İpekoğlu, G., Gönülateş, S., Akyıldız, Z., & Nobari, H. (2023). How does the increase in foreign players affect football? *BMC Sports Science, Medicine and Rehabilitation*, 15(1). <https://doi.org/10.1186/s13102-023-00643-1>

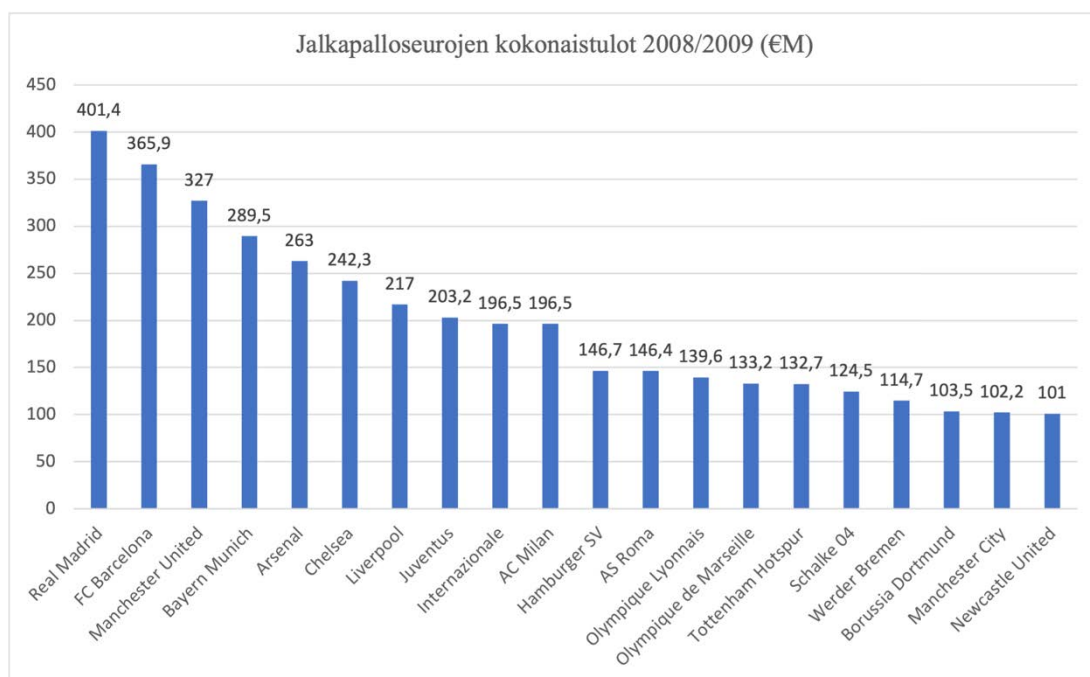
Shen, Z., Puig, F., & Paul, J. (2017). Foreign Market Entry Mode Research: A Review and Research Agenda. *International Trade Journal*, 31(5), 429–456.
<https://doi.org/10.1080/08853908.2017.1361368>

Vertinsky, P., & Bale, J. (2004). *Sites of Sport: Space, Place, Experience*.

Wilson, J. (2023). *Football clubs were born to represent communities and fans, not owners*.

KUVIOT

Kuvio 1



Kuvio 2

