



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Aleksi Kortetmaa

# **Sopimusvalmistelu urheilun sponsorisopimuksissa sponsorin näkökulmasta**

Laskentatoimen ja rahoituksen yksikkö

Talousoikeuden pro gradu -tutkielma

Kauppätieteiden koulutusohjelma

Vaasa 2020

---

**VAASAN YLIOPISTO****Akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Aleksi Kortetmaa	
<b>Tutkielman nimi:</b> rin näkökulmasta	Sopimusvalmistelu urheilun sponsorisopimuksissa sponso-	
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri	
<b>Oppiaine:</b>	Talousoikeus	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Vesa Annola	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2020	<b>Sivumäärä:</b> 100

---

**TIIVISTELMÄ :**

Yrityksen tekemän liikesopimukseksi luonnehdittavan urheilun sponsorisopimuksen tärkeimpänä tavoitteena tulee lähtökohtaisesti olla yrityksen liiketoiminnan edistäminen, joka toteutetaan yhteistyöstä saatavan näkyvyyden avulla. Jotta sponsorina toimiva yritys saisi sen liiketoimintaa edistävää näkyvyyttä, on sen keskityttävä erinäisiin sopimusvalmistelutoimiin. Sopimusta tulee tarkastella proaktiivisesta näkökulmasta, jossa pyritään hyödyntämään sopimuksen liiketoiminnalliset mahdollisuudet ja minimoimaan siihen liittyvät olennaiset riskit. Yhteistyössä tulee siis huomioida liiketoiminnallinen näkökulma, jolloin sponsorisopimus tulee nähdä strategisena johdon työkaluna ja siten liiketoiminnan edistämisen välineenä. Jotta suunniteltava yhteistyö olisi tarkoituksenmukaista yhtiön liiketoiminnan kannalta, tulee jo sopimusvalmisteluvaiheessa pitää mielessä hyvän liiketoimintapäätöksen kriteerit. Yrityksen tulee valita sponsoroinnin kohde hankkimaansa informaatioon ja määrittelemäänsä sponsorointistrategiaan perustuen. Valinnassa on huomioitava, miten sponsoroinnin kohde näyttäytyisi yrityksen potentiaalisille asiakkaille sekä se, millä tavalla kohteen sponsorointi vaikuttaisi yrityksen julkisuuskuvan ja siten sen liiketoimintaan. Kun valinta on tehty, osapuolet saattavat käydä keskenään sopimusneuvottelut, jossa neuvotellaan sopimuksen sisällöstä, kuten sopimusehdoista ja yhteistyön tarkemmista toteutusmuodoista. Sopimusehtojen laatimisessa korostuu sopimusmuotoilun ja sopimuksenlukutaidon tärkeys. Päästäkseen sopimukselle asetettuihin liiketoiminnallisiin tavoitteisiin, tulee sopimuksen sisältö muotoilla tarpeeksi selkeäksi, jotta osapuolten välille ei synny tulkintaerimielisyyksiä siitä, mitä tosiasiaissa ollaan sovittu. Sponsorointi tulee liiketoiminnallisen ratkaisun lisäksi nähdä lojaliteettiin ja luottamukseen perustuvana kumppanuutena, jossa molemmat osapuolet, sekä sponsori että sponsoroinnin kohde, pääsevät tavoitteisiinsa tiivistä yhteistyötä tehden.

**Avainsanat:** Sopimusvalmistelu, sponsorisopimus, sponsorointistrategia, liiketoiminnallisuus, proaktiivinen oikeus, kumppanuus.

## Sisällys

Sisällys	3
Lyhenteet	6
Oikeustapaukset	7
1. Johdanto	8
1.1. Tutkielman lähtökohdat	8
1.2. Tutkielman tavoite	9
1.3. Tutkimuksen rakenne	10
1.4. Tutkimusmetodi	12
2. Urheilusponsorointi ja sopimusvalmistelu	13
2.1. Urheilu sponsorointikohteena	13
2.2. Sopimusvalmistelun merkitys urheilusponsoroinnissa	14
2.3. Sponsorisopimus yhteistyön perustana ja siihen vaikuttava lainsäädäntö	16
2.3.1. Sopimuksen muoto ja luokittelu	16
2.3.2. Sponsorointiin vaikuttava lainsäädäntö	18
2.3.3. Sopimuksen tärkeimmistä ehdoista	20
2.4. Merkittävät oikeusperiaatteet sopimusvalmistelun kannalta	22
2.4.1. Lojaliteetti	22
2.4.2. Luottamus	25
2.4.3. Sopimusvapaus	27
2.4.4. Business Judgement Rule (BJR)	29
2.5. Dynaaminen sopiminen	30
2.6. Sopimusmuotoilun ja sopimuksenlukutaidon merkitys sopimusvalmistelussa	31

3. Proaktiivinen oikeus sponsoroinnin tavoitteiden ja riskien kartoittamisessa	36
3.1. Proaktiivinen lähestymistapa urheilusponsorointiin	36
3.2. Sponsoroinnin tavoitteet	38
3.2.1. Tavoitteiden luokittelu	38
3.2.2. Pää tavoite: näkyvyyden parantaminen	39
3.2.3. Toivottavat ja muut tavoitteet	41
3.3. Sponsoroinnin kriittiset osa-alueet ja niihin liittyvät riskit	42
3.3.1. Sponsoroinnin riskeistä	42
3.3.2. Väijytysmarkkinointi	43
3.3.3. Sponsoroitavan julkisuuskuva	47
3.3.4. Sponsoroitavan näkyvyys	49
4. Liiketoiminnallisen näkökulman huomioiminen sopimusvalmistelussa	51
4.1. Sponsoroinnin liiketoiminnallisuus	51
4.2. Hyvän liiketoimintapäätöksen kriteerit	52
4.2.1. Huolellisuus- lojaliteettivelvollisuus yhtiötä kohtaan	52
4.2.2. Osakeyhtiön toiminnan tarkoitus	54
4.2.3. BJR sponsorointipäätöksen arvioinnissa ja sopimusvalmistelun tukena	57
4.3. Sponsoroinnin toimivuuden seuranta	61
5. Sponsoroitavan valinta	63
5.1. Huomionarvoisia seikkoja sponsoroitavan valinnassa	63
5.2. Sponsoroitavan lajin valinta	63
5.3. Sponsoroinnin tyyppin valinta	65
5.4. Kohteen ominaisuudet	66
6. Sopimusneuvottelut	70

6.1. Sopimusneuvottelut ja niiden merkitys sponsorisopimuksissa	70
6.1.1. Sopimusneuvottelut sopimusvalmistelun näkökulmasta	70
6.1.2. Sopimusneuvottelujen sitovuus	72
6.2. Neuvoteltavat asiat	76
6.2.1. Sopimuksen yksityiskohtaisuuden määrittäminen	76
6.2.2. Sopimuksen luonne	80
6.2.3. Riidanratkaisu	82
6.2.4. Salassapito	89
7. Yhteenveto	90
Lähteet	93
Virallislähteet	100

## Lyhenteet

AL	Alkoholilaki
KSL	Kuluttajansuojalaki
OikTL	Laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista
OYL	Osaakeyhtiölaki
PL	Suomen perustuslaki
SopMenL	Laki sopimattomista menettelyistä elinkeinotoiminnassa
TavaramerkkiL	Tavaramerkkilaki
RL	Rikoslaki
VahKorvL	Vahingonkorvauslaki
VML	Laki välimiesmenettelystä

## **Oikeustapaukset**

KKO 1986 II 131

KKO 1992: 89

KKO 1996: 7

KKO 1999: 48

KKO 2009: 45

# 1. Johdanto

## 1.1. Tutkielman lähtökohdat

Sopimuksia voidaan pitää merkittävimpänä varallisuuden siirron välineinä ja oikeustoimina<sup>1</sup>. Erityisesti liike-elämässä sopimuksilla on suuri merkitys. Nämä oikeustoimet ovat jaettavissa esimerkiksi kestoaltaan moneen eri tyyppiin. Ensinnäkin sopimus voi olla luonteeltaan lyhytkestoinen, jolloin kyseessä voi olla tietyllä hetkellä tapahtuva vaihdanta eli transaktio. Toisaalta sopimussuhteet voivat olla varsin pitkäkestoisia ja osapuolten tiiviiseen yhteistyöhön perustuvia, jolloin myös niiden valmisteluun liittyvät vaatimukset korostuvat entisestään<sup>2</sup>.

Kun puhutaan *urheilun sponsorisopimuksesta*, luokitellaan tämä sopimustyyppi yleensä pitkäkestoiseksi sopimukseksi<sup>3</sup>. Sopimustyyppinä sponsoroinnissa on kyse *yhteistyösopimuksesta* sponsoroivan yrityksen ja sponsoroivan tahon välillä<sup>4</sup>. Sponsorisopimus on varallisuus oikeudellinen sopimus, jonka mukaisesti sponsori saa sovittua vastiketta vastaan sponsoroitavan eli urheilutoimijan suojattuja immateriaalioikeuksia käyttöönsä saaden siten näkyvyyttä oman kohderyhmänsä keskuudessa. Siten sponsoroinnin tavoitteena tulee lähtökohtaisesti olla yrityksen liiketoiminnan edistäminen. Sponsoritava taas hyötyy sopimussuhteesta taloudellisesti saamansa vastikkeen muodossa ja sitoutuu yhteistyöhön sponsorin kanssa sopimuksessa määritellyllä tavalla. Järjestelyä voi myös kutsua markkinointiyhteistyösopimukseksi.<sup>5</sup> Lisäksi voidaan käyttää nimitystä kumppanuussopimus.

---

<sup>1</sup> Hemmo, 2003: 3.

<sup>2</sup> Tieva, 2009a: 112.

<sup>3</sup> Valkama, 2014: 10.

<sup>4</sup> Halila, 2006: 206-207.

<sup>5</sup> Halila & Hemmo, 2008: 294.



Jotta sponsorointi edistäisi yrityksen liiketoimintaa halutulla tavalla, tulee tätä kumppanuussuhdetta suunnitella ja valmistella etukäteen. Siten menestyäkseen sponsoroivan yrityksen on panostettava *sopimusvalmisteluun*. Tämän suunnittelu- ja valmisteluvaiheen voidaan sanoa lähtevän oikean näkökulman valitsemisesta. Sponsoroinnin pääasialliseen tavoitteeseen liittyen, tulee sponsorisopimus nähdä ennen kaikkea liiketoiminnan edistämisen työkaluna. Toiseksi sopimus Kumppanin, eli sponsoroitavan valintaan, on kiinnitettävä huomiota. Koska urheilusponsorointi perustuu ajatukselle siitä, että urheilijan, joukkueen tai tapahtuman positiivinen julkisuuskuva saadaan osaksi myös sponsoroivan yrityksen julkisuuskuvaan, sponsoroinnin kohteen ominaisuudet vaikuttavat olennaisesti kumppanuussuhteen onnistumiseen sponsorin näkökulmasta. Kolmanneksi osapuolten neuvotellessa sopimuksen tarkemmasta sisällöstä, tulee sopimusehtojen oikeanlaiseen muotoiluun kiinnittää huomiota. Huolimattomasti laaditut sopimusehdot voivat sisältää aukkoja, jotka saattavat koitua kalliiksi niiden aiheuttaessa erimielisyyksiä osapuolten välille sopimuksen tulkintaan liittyen.

Asianmukaisilla sopimusvalmistelutoimilla voidaan luoda paremmat edellytykset sopimussuhteelle asetettujen tavoitteiden toteutumiselle sekä riskien minimoimiselle. Lisäksi sopimusvalmistelulla voidaan minimoida urheilusponsorointiin kuuluvia riskejä. Esimerkiksi riitatilanteisiin joutuminen ja niiden ratkaiseminen tuomioistuimen menettelyssä kuluttaa yrityksen ajallisia ja taloudellisia resursseja. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että yrityksessä ymmärretään sopimusvalmistelun tärkeys, kun laaditaan liiketoiminnan kannalta merkittäviä sopimuksia.

## **1.2. Tutkielman tavoite**

Tutkielman tavoite on tutkia *sponsorin sopimusvalmistelua urheilutoimijan kanssa tehtävässä sponsorisopimuksessa*. Ensinnäkin tutkimus kohdistuu yleisesti sponsorisopimuksen luonteeseen sponsorin liiketoiminnan edistämisen välineenä ja tavoite on siten tutkia sponsorisopimusta sen oletettaman pohjalta, että sopimuksen tavoitteet ovat liike-taloudellisia. Toisena osa-alueena tutkimus kohdistuu sponsoroinnin kohteen valintaan

ja niihin asioihin, mitkä valinnassa tulee huomioida. Kolmanneksi on varsin aiheellista tutkia myös sopimusmuotoilun merkitystä. Tarkoituksenmukainen sopimusehtojen muotoilu sopimusvalmistelun osa-alueena on hyvin olennaista, jotta sopimuksen tavoitteet saavutettaisiin. Näissä kaikissa osa-alueissa hyödynnetään sopimusoikeuden ennakkoivaa ja proaktiivista näkökulmaa. Millaisia tavoitteita sopimukselle asetetaan ja kuinka riskit on huomioitava muun muassa sopimusehtoja laadittaessa? Asia vaikuttaa oleellisesti siihen, kuinka paljon sponsori saa liiketaloudellista hyötyä sponsorisopimuksesta.

Tutkimuskohteena on lähinnä sponsorin ja sponsoroitavan urheilutoimijan välinen suhde, joten en ole keskittynyt esimerkiksi urheilijan ja lajiliiton väliseen kysymykseen siitä, mitä sponsoreita urheilija voi ottaa omaksi henkilökohtaiseksi sponsorikseen. Tarkastelun kohteena ovat siis lähinnä asiat, jotka vaikuttavat suoraan sponsorin ja sponsoroitavan suhteeseen.

### **1.3. Tutkimuksen rakenne**

Varsinainen tutkimus alkaa toisessa luvussa, joka määrittelee urheilusponsoroinnin ja sopimusvalmistelun. Luvun tarkoituksena on tutkia urheilua sponsorointikohteena sekä sponsorisopimusta sopimustyyppinä osapuolten oikeuksineen ja velvollisuuksineen sekä sopimukseen vaikuttavine lainsäädäntöineen. Edelleen tutkimuksen kohteena ovat myös urheilusponsorointiin vaikuttavat oikeusperiaatteet, joista lojaliteettivelvollisuus voidaan kiistatta nostaa etusijalle. Tutkin luvussa myös sopimusmuotoilua sekä sopimustenlukutaitoa, joiden merkitys korostuu varsinkin neuvotteluvaiheessa, kun osapuolet sopivat yhteistyön sisällöstä.

Kolmannessa luvussa tutkin proaktiivista oikeutta sponsoroinnin tavoitteiden ja riskien kartoittamisen näkökulmasta. Sopimusta tulisi siis etusijassa pitää liiketoiminnan edistämisen välineenä. Tätä tarkoitusta tukee sopimuksen proaktiivinen lähestymistapa, jonka avulla yritys voi paremmin saavuttaa sopimukselle asetetut liiketoiminnalliset tavoitteet.

Neljännän luvun tarkoituksena on tuoda esiin sponsorointiin liittyvä liiketoiminnallinen näkökulma. Ollakseen liiketaloudellisesti perusteltu, sponsorointipäätöksen on täytettävä yhtiölainsäädännön liiketoimintapäätöksen arviointiin tarjoamat kriteerit. Arviointi kohdistuu sekä päätöksentekoprosessiin että itse päätökseen. Päätös on tehtävä muun muassa riittävän informaation hankkineena. Kuten minkä tahansa liiketoimintapäätöksen, on myös sponsorointipäätöksen oltava rationaalinen ja motiivina on loppujen lopuksi oltava yhtiön voitontuottamiskyvyn edistäminen. Tähän päästään, kun sponsorointi ajatellaan yhtiön strategisena toimintona, jolla pyritään parantamaan tai rakentamaan yhtiön liikearvoa. Jotta sponsorointi olisi pitkäjänteistä, olisi sponsorin hyvä varmistaa suunniteltavan sponsorointiyhteistyön seuranta, jotta jatkossa voidaan tehdä oikeat johtopäätökset sponsoroinnin vaikutuksista yrityksen liiketoimintaan.

Viidennessä luvussa tutkimuksen kohteena on sopimuskumppanin, eli sponsoroitavan valinta. Tällöin huomio tulee kiinnittää ensinnäkin sponsoroitavaan urheilulajiin, jolloin asiaan vaikuttavat muun muassa lajin suosio yrityksen kohderyhmän keskuudessa. Sponsorin on tehtävä päätös myös sponsoroinnin tyypin osalta, jolloin tehdään valinta yksilö-, joukkue- sekä tapahtumasponsoroinnin välillä. Lisäksi sponsorin on huomioitava sponsoroinnin kohteen tarkemmat ominaisuudet, kuten sen julkisuuskuva.

Kuudennessa ja siten viimeisessä varsinaisessa luvussa, tutkimuksen kohteena ovat sponsorisopimusneuvottelut. Neuvoteltavia asioita ovat lähinnä sopimusehdot, kuten tärkeimpinä sovittavaan sponsorointivastikkeeseen ja sponsoroitavan markkinointiyhteistyöhön osallistumiseen liittyvät ehdot. Lisäksi osapuolet voivat sopia mahdollisesta sopimuksen dynaamisesta luonteesta. Edelleen sponsorisopimusneuvotteluissa voidaan sopia myös riidanratkaisusta ja salassapidosta. Vaikkakaan sopimusneuvottelut eivät sellaisenaan sido osapuolia, liittyy niihin erilaisia velvoitteita, kuten se, että vastapuolta kohtaan on käytettävä lojalisti. Myös tämän neuvottelulojaliteetin huomioiminen on tärkeä osa sponsorin sopimusvalmistelua.

## 1.4. Tutkimusmetodi

Tutkielman pääasiallisena tutkimusmetodina toimii ennakoiva oikeusajattelu, koska sopimusvalmistelu ajoittuu sopimusta edeltävään suunnitteluvaiheeseen. Tarkoituksena on siis hyödyntää ennakoivaa ja proaktiivista oikeutta tutkittaessa sponsorin sopimusvalmistelua.

Jälkikäteisajattelun sijasta sopimukseen liittyvät kysymykset voidaan ratkaista ennen sopimuksen tekemistä ennakoivalla sopimisella. Ennakoiva oikeusajattelu ja siten myös ennakoiva sopiminen tarkoittavat käytännössä yhteistyön suunnittelua, rakentamista sekä ylläpitoa. Kuten todettu, tulisi liiketoimintasopimuksen yhtenä tärkeimpänä tavoitteena olla yrityksen liiketoiminnan edistäminen. Jotta tähän tavoitteeseen päästäisiin, tulee liiketoiminnan rajapinnassa työskentelevien ihmisten nähdä sopimus pelkän juridisen ja pakonomaisen asiakirjan sijaan arvoa lisäävänä työkaluna sekä sopimuskumppani vastapuolen sijaan liikekumppanina, jonka kanssa pyritään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen<sup>6</sup>. Sponsoroitava tulee siis nähdä nimenomaan tällaisena liikekumppanina, jonka kanssa pyritään saamaan aikaiseksi toimiva markkinointiyhteistyösuhde.

---

<sup>6</sup> Haapio, 2013: 7.

## 2. Urheilusponsorointi ja sopimusvalmistelu

### 2.1. Urheilu sponsorointikohteena

Siinä missä yritys on useimmiten sponsorioija, sponsoroinnin kohdealueen on perinteisesti käsitetty olevan urheilu tai kulttuuri<sup>7</sup>. Näistä urheilu on merkittävämpi sponsorointikohde<sup>8</sup>. Vuonna 2018 urheilua sponsoroi noin 63 % kun taas kulttuuria sponsoroi 18 % ja muita kohteita 19 %<sup>9</sup>.

Urheilu on merkittävästi suosituin sponsorointikohde suomalaisten yritysten keskuudessa. Koska urheilu on omiaan herättämään katsojissa myönteisiä mielikuvia, ovat yritykset halukkaita hyödyntämään urheilua hyödykkeidensä ja palveluidensa markkinoinnissa<sup>10</sup>. Sponsorisopimukset ovat merkittävimpiä urheilun sopimuksia joukkueurheilijan pelaajasopimusten rinnalla. Muiden tulolähteiden ehtymisen seurauksena sponsoroinnin osuus urheilun rahoituksessa on merkittävässä määrin kasvamassa.<sup>11</sup>

Suomessa, suosioistaan huolimatta, urheilusponsoroinnissa on vielä paljon kehitettävää. Kun tilannetta verrataan esimerkiksi Norjaan ja Ruotsiin, ovat urheilusponsorointiin käytettävät panostukset meillä huomattavasti vaatimattomammat. Yle Urheilun teettämän liikevaihdoltaan suurimpiin suomalaisiin yrityksiin kohdistuvan kyselyn mukaan vuonna 2016 suomalaisyritykset sponsoroivat urheilua noin 137 miljoonalla eurolla. Sen sijaan Ruotsissa urheilusponsorointipanostukset ovat olleet noin 550 miljoonaa ja Norjassa 350 miljoonaa euroa vuodessa. Erityisesti yksilöurheilijoiden sponsoroinnissa ollaan jäljessä Norjan ja Ruotsiin verrattuna. Tämä johtuu mitä luultavimmin uskalluksen puutteesta.

---

<sup>7</sup> Valanko, 2009: 18.

<sup>8</sup> Halila & Hemmo, 2008: 294.

<sup>9</sup> Sponsorointi ja tapahtumamarkkinointi ry, 2018.

<sup>10</sup> Rauste, 1997: 475.

<sup>11</sup> Halila, 2006: 206-208.

Myös vuoden 2001 maastohiihdon maailmanmestaruuskilpailujen dopingskandaalilla, jossa kuusi suomalaishihtäjää jäi kiinni dopingin käytöstä, voi olla vaikutuksensa yksilöurheilun alhaisempaan suosioon sponsorointikohteena.<sup>12</sup>

Merkittävänä ratkaisuna urheilusponsoroinnin haasteisiin voitaisiin nähdä huolellinen ja asianmukainen sopimusvalmistelu. Esimerkiksi tarvittavan informaation kerääminen sponsoroinnin kohteesta ja sen ominaisuuksista, voi hyvinkin pitkälti poistaa sponsorointipäätökseen liittyviä epävarmuuksia. Siten myös yrityksen kynnys sponsoroida urheilua voi laskea.

## 2.2. Sopimusvalmistelun merkitys urheilusponsoroinnissa

Sopimusvalmistelu (*contract preparation*), toisin sanoen ennakoiva sopiminen, pitää sisällään sopimusosapuolten, kuten sponsorin ja sponsoroitavan, yhteistyön suunnittelua, rakentamista sekä ylläpitoa, kuten myös ongelmien ennaltaehkäisyä ja riskienhallintaa<sup>13</sup>. On tarkoituksenmukaista edistää menestyksestä sopimussuhteiden hoitoa ja eliminoida ongelmien syyt, minimoida riskit sekä ongelmien vaikutukset, mikäli ongelmia esiintyy sekä hallita konfliktit, välttää oikeusriidat ja minimoida kustannukset näiden ollessa merkittäviä<sup>14</sup>. Kun sopimus nähdään liiketoiminnan edistämisen työkaluna, jossa myös riskit on huomioitu tarkoituksenmukaisella tavalla, voi hyvin johdetusta sopimusosaamisesta parhaimmillaan muodostua yrityksen kilpailuedun lähde<sup>15</sup>.

Koska urheilusponsoroinnissa on kyse liiketoimintapäätöksestä, yrityksen olisi järkevää keskittyä sopimussuhteen valmisteluun, jotta kumppanuussuhde edistäisi sen liiketoimintaa halutulla tavalla. Yrityksen tulee lähestyä urheilusponsorointia proaktiivisesta

---

<sup>12</sup> Yle Urheilu, 2017, noudettu 9.4. osoitteesta <https://yle.fi/urheilu/3-9909981>.

<sup>13</sup> Sorsa, 2009: 131.

<sup>14</sup> Haapio, 2007: 43.

<sup>15</sup> Sorsa, 2009: 132.

näkökulmasta. Siten yrityksen tulee etukäteen huomioida sopimussuhteen liiketoiminnalle tarjoamat mahdollisuudet sekä sopimukseen liittyvät riskit. Käytännössä näiden huomiointi voidaan nähdä sopimukselle asetettujen tavoitteiden kartoittamisena ja niiden toteutumisen edellytysten parantamisena sekä etukäteen tapahtuvana riskienhallintana.

Sopimusvalmistelussa merkittävää roolia näyttelevät myös eri oikeusperiaatteet. Näistä merkittävimminä voidaan mainita lojaliteetti ja luottamus. Sopimusvalmistelun näkökulmasta lojaliteetti on luonteva nähdä ennen kaikkea neuvottelulojaliteettina, joka nimityksensä mukaisesti merkitsee sopimus Kumppanin, eli sponsoroitavan etujen huomiointia jo neuvotteluvaiheessa. Luottamuksen merkitys taas on perusteltua sillä, että sponsorisopimuksessa on kyse pitkäaikaisesta kumppanuudesta, jonka toimiminen edellyttää osapuolten välistä saumatonta yhteistyötä ja rehellisyyttä. Lisäksi sponsorisopimuksen sisältö voidaan sopimusvapauden mukaisesti muotoilla ja räätälöidä osapuolten toivomusten mukaisesti.

Valmisteluvaiheessa korostuu myös sopimusmuotoilun ja sopimuslukutaidon merkitys. Sopimuksen sisältö on muotoiltava sellaiseksi, että se on mahdollisimman ymmärrettävissä muodossa ja siitä saataisiin vaivatta kaikki mahdollinen hyöty. Sopimuksenlukutaidossa on kyse ensinnäkin liiketoiminnallisen sekä oikeudellisen ulottuvuuden ymmärtämisestä. Yrityksen tulee tunnistaa sopimuksen vaikutukset liiketoimintaan sekä sopimukseen liittyvät riskit ja niiden merkitys.<sup>16</sup> Sopimusta ei myöskään tule nähdä pelkkänä sopimusasiakirjana, johon on koottu kaupallisista sopimusehdoista muodostuva sääntelykokonaisuus. Sopimussuhteeseen vaikuttavat myös eri liiteaineistot, kuten esimerkiksi sopimusvalmisteluvaiheessa laaditut asiakirjat.

Ennen sopimusvalmistelun tarkempaa tutkimista tulee perehtyä sponsorisopimukseen ja sen oikeudellisiin piirteisiin, kuten sopimuksen sisältöön ja sopimukseen vaikuttavaan lainsäädäntöön. Yrityksen on tärkeää tuntea keskeinen sopimukseen vaikuttava

---

<sup>16</sup> Haapio & Siedel, 2013: 30.

lainsäädäntö, sillä tällöin voidaan minimoida riitatilanteiden aiheutuminen. Lisäksi on tarkoituksenmukaista tiedostaa tarkemmin, miten eri oikeusperiaatteet vaikuttavat sponsorin ja sponsoroitavan väliseen kumppanuussuhteeseen.

## **2.3. Sponsorisopimus yhteistyön perustana ja siihen vaikuttava lainsäädäntö**

### **2.3.1. Sopimuksen muoto ja luokittelu**

Kansainvälisen kauppakamarin (International Chamber of Commerce, ICC) markkinointisääntöjen artiklan B1 mukaan sponsoroinnin on perustuttava osapuolten väliseen sponsorisopimukseen. Sopimusehtojen on myös oltava selkeitä ja niissä on huomioitava kaikki sponsorointiin liittyvät tahot sekä niiden odotukset sponsoroinnin osalta.<sup>17</sup> Sponsorisopimus voi muotovapauden mukaisesti olla joko kirjallinen tai suullinen ja siihen sovelletaan sopimusoikeuden yleisiä periaatteita. Toisaalta liike-elämässä, rahallisten intressien ollessa hyvinkin suuria, on sopimukset suositeltavaa ja välttämätöntäkin laatia kirjallisesti, joten myös sponsorisopimuksen kirjallinen muoto on hyvin perusteltu<sup>18</sup>. Myös Tuori (1995) on todennut, että sponsorisopimuksen kirjallinen muoto on välttämätön<sup>19</sup>.

Sponsorisopimusta ei voida luokitella mihinkään erityiseen sopimustyyppikategoriaan. Sponsorisopimusten seikkaperäisyydestä johtuen, sopimusta arvioitaessa juridisesti sekä tulkittaessa sitä, on huomioitava sopimuksen sisältö ehtoineen ja sanamuotoineen. Vakioehtoiset sopimukset eivät tällöin tule kysymykseen tai niiden merkitys on

---

<sup>17</sup> Kansainvälinen kauppakamari 2018: B1 -artikla.

<sup>18</sup> Valkama 2014: 52.

<sup>19</sup> Tuori 1995: 32.



vähintäänkin hyvin pieni. Suurimmilla sponsoreilla saattaa tosin olla käytössään omia sopimus pohjia, mikäli sponsorisopimuksia tehdään usein. Pääsääntöisesti kyseessä on kuitenkin yksilöllinen sopimus, jolloin ehdot saadaan varmasti räätälöityä molempia osapuolia tyydyttävästi.<sup>20</sup>

Sopimukset voidaan jakaa kerta- ja kestopimukseen, kuluttaja- ja liikesopimukseen sekä yksilö- ja vakiosopimukseen<sup>21</sup>. Sponsorisopimuksessa on yleensä kyse kestopimuksesta, joka voi olla määräaikainen tai toistaiseksi voimassa oleva<sup>22</sup>. Suhteen voimassaolo sovitaan osapuolten välillä kuitenkin yleensä tietyksi ajaksi, kuten vuodeksi kerrallaan ja sopimukseen voidaan sisällyttää lauseke sopimussuhteen jatkamisesta. Määräaikaisuudesta johtuen sopimusta ei voida irtisanoa, ellei muuta olla sovittu tai olosuhteet ole muuttuneet ratkaisevasti.<sup>23</sup>

Edelleen, kun mietitään jakoa kuluttaja- ja liikesopimukseen, voidaan sponsorisopimuksen todeta kuuluvan liikesopimukseen. Kyseessä on tavallaan kahden elinkeinonharjoittajan välinen sopimus, jolloin vaatimustaso molempia kohtaan on korkealla, eikä lainsäädäntö suojele toista osapuolta siinä määrin, kuten se suojaa kuluttajasopimuksissa kuluttajaa. Toisaalta joskus sponsoroitava osapuoli, kuten yksittäinen urheilija voi tosiasiallisesti tarvita suojelua suurta sponsoria ja siten vaikutusvaltaisempaa osapuolta vastaan. Tätä voidaan verrata tilanteeseen, jossa kaksi toisistaan merkittävästi kokoluokaltaan poikkeavaa yritystä tekee liikesopimuksen, jolloin pienempi elinkeinonharjoittaja tosiasiallisesti tarvitsee suojelua<sup>24</sup>.

---

<sup>20</sup> Valkama 2014: 9.

<sup>21</sup> Hemmo 2003: 28.

<sup>22</sup> Halila, 2006: 213.

<sup>23</sup> Halila & Norros, 2017: 425.

<sup>24</sup> Hemmo 2003: 32-33.

### 2.3.2. Sponsorointiin vaikuttava lainsäädäntö

Kun urheilun sponsorisopimuksia tarkastellaan oikeudelliselta kannalta, keskeiseksi nousee kysymys siitä, onko jollain taholla ”omistusoikeus” urheilun synnyttämään kaupalliseen arvoon. Sponsoroitavat kohteet, kuten urheilujärjestöt, urheiluseurat ja yksittäiset urheilijat ovat oikeutettuja saamaan taloudellista korvausta ainoastaan sellaisten etujen käyttämisestä, jotka voidaan suojata oikeudellisesti luvatonta käyttöä vastaan.<sup>25</sup>

Harkittaessa urheilijan kanssa tehtävää markkinointiyhteistyösopimusta sopimusvalmistelun näkökulmasta, sponsorin on huomioitava sponsorisopimukseen vaikuttavat säädökset, jotta vältetään mahdollisilta oikeusriidoilta. Urheilijan nimi sekä kuva ovat molemmat suojattuja kaupallista käyttöä vastaan. Nimen suoja voidaan perustaa nimen käyttötavasta riippuen joko tavaramerkkilakiin (TavaramerkkiL, 544/2019) tai lakiin sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa (SopMenL, 1061/1978). Kun yritys haluaa hyödyntää urheilijan nimeä vaikkapa tuotteidensa pakkauksissa tai markkinoinnissaan, nimen suojana toimii TavaramerkkiL:n 5a § ja 6 §. Yritys ei saa lain 6.1 §:n nojalla käyttää urheilijan nimeä ilman tämän lupaa. SopMenL taas suojaa urheilijan nimeä esimerkiksi tilanteessa, jossa urheilija on menestynyt kilpailussa ja yritys haluaa ilmoittautua kyseisen urheilijan tukijaksi. Tällöin yritykselle voi syntyä kiusaus esiintyä harhaanjohtavasti kohteen sponsorina ja saada siten näkyvyyttä ilman kohteen kanssa solmittua sponsorisopimusta. Tilanteeseen soveltuu SopMenL:n 2 §, joka kieltää käyttämästä elinkeinotoiminnassa totuudenvastaista tai harhaanjohtavaa ilmaisua koskien omaa tai toisen elinkeinotoimintaa vaikuttaen siten hyödykkeidensä kysyntään tai vahingoittaen toisen elinkeinotoimintaa. Sponsoroidessa urheilujärjestöä tämän nimeen pätevät samat säännöt, eli nimen suoja perustuu tapauksesta riippuen joko TavaramerkkiL:iin tai SopMenL:iin.<sup>26</sup> Nimen immateriaalioikeudellinen suoja voi perustua myös Suomen perustuslain (PL, 731/1999) 10 §:ään, eli yksityiselämän suojaan koskevaan säännökseen<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> Rauste, 1997: 475.

<sup>26</sup> Rauste, 1997: 483-485.

<sup>27</sup> Halila & Norros, 2017:432.

Myös urheilijan kuvan käyttö kaupallisessa tarkoituksessa on suojattu oikeudellisesti. Tämä suoja voidaan perustaa Korkeimman oikeuden ratkaisuisaan käyttämään oikeusperiaatteeseen, jonka mukaan henkilön kuvan käyttäminen mainonnassa edellyttää kyseisen henkilön lupaa. Periaatteesta on löydettävissä yhtäläisyyksiä Yhdysvalloissa käytettyyn *right of publicity* -periaatteen kanssa, jonka on tarkoitus suojata tunnettujen henkilöiden kaupallisia etuja heidän maineensa luvaton käyttöä vastaan.<sup>28</sup> Toisaalta on tunnistettavissa linja, jonka mukaan julkisuuden henkilöiden tapauksessa tämä yksityisydensuoja on madaltunut. Osittain asiaan liittyen voidaan nostaa esiin Korkeimman oikeuden ratkaisu KKO 1986 II 131, jossa oli kyse tunnetun kilpa-autoilijan Keijo Rosbergin kuvan käyttämisestä Seura-lehden mainoksessa. Ratkaisun mukaan lehdellä oli ollut oikeus käyttää urheilijan kuvaa, koska kyse oli ollut mainostettavan lehden sisällöstä.<sup>29</sup>

Kuten yksilöurheilijankin tapauksessa, voivat liiton nimi ja tunnus myös perustua tapauksesta riippuen joko TavaramerkkiL:iin tai SopMenL:iin. Lain valinta näiden kahden välillä määräytyy myös, kuten yksilöurheilijan kohdalla. Siten TavaramerkkiL koskee kieltoa käyttää liiton nimeä tuotteiden kyljessä ilman liiton lupaa ja SopMenL tapauksia, jossa yritys haluaa muuten esiintyä liiton yhteistyökumppanina. Kun sponsoroinnin kohteena on lajiliitto, liiton nimi voidaan suojata toiminimilain (ToiminimiL, 128/1979) 2.1 §:n mukaan joko nimen rekisteröinnillä tai vakiinnuttamisella.<sup>30</sup>

Sponsorin ja sponsoroitavan väliseen kumppanuussuhteeseen vaikuttavien säännösten lisäksi, yrityksen urheilusponsorointitoimintaan vaikuttaa omalta osaltaan myös yhtiölainsäädäntö. Osakeyhtiöstä puhuttaessa yhtiön tarkoitus on osakeyhtiölain (OYL, 624/2006) 1:5 §:n mukaan lähtökohtaisesti voiton tuottaminen omistajilleen. Siten myös sponsoroinnin perimmäisen tarkoituksen tulee olla yhtiön voitontuottamiskyvyn edistäminen. Lisäksi päätöksentekijän on OYL 1:8 §:n nojalla oltava huolellinen ja hankittava

---

<sup>28</sup> Rauste, 1997: 485-486.

<sup>29</sup> Halila & Norros, 2017: 432-433.

<sup>30</sup> Rauste, 1997: 477-478.

tarkoituksenmukainen informaatio päätökseen liittyen ennen varsinaista päätöksentekoa.<sup>31</sup>

### 2.3.3. Sopimuksen tärkeimmistä ehdoista

Sopimusvapauden periaatteen mukaan osapuolet voivat sopia melko vapaasti sopimuksen tarkemmasta sisällöstä. Tärkeimpinä ehtoina voidaan pitää lähinnä ehtoja osapuolten oikeuksista ja velvollisuuksista, markkinointiyhteistyön tarkemmasta toteutuksesta, sopimuksen voimassaolosta sekä mahdollisista suoritushäiriöistä. Ehdoista voidaan neuvotella tarkemmin osapuolten välillä mahdollisesti käytävissä sopimusneuvotteluissa<sup>32</sup>.

Olennaisin sponsorin tavoite sponsoroinnille on kumppanuudesta saatava näkyvyys. Parantaakseen tavoitteen toteutumista sponsori voi sopia sponsoroitavan kanssa tarkemmin siitä, miten yhteistyö tullaan suorittamaan. Siten sponsorilla on tavallisesti oikeuksia vaikuttaa sponsoroitavan urheilutapahtuman sisältöön, tapahtuman markkinointiin tai urheiluasuihin sekä -välineisiin.<sup>33</sup> Sponsori voi sitouttaa sponsoroitavan markkinointiyhteistyöhön hyvinkin yksityiskohtaisin määräyksin, josta esimerkkinä voidaan mainita maastohiihtäjien tapa nostaa suksensa näkyviin suorituksen jälkeen. Sponsoritava tulee sitouttaa edistämään sponsorin yrityskuvaa. Tämä voi pitää sisällään ehdon muun muassa siitä, että sponsoroitavan ei tule julkisesti käyttää sponsorin kilpailijan tuotteita taikka palveluja ja siten antaa yleisölle sellaista virheellistä kuvaa, että olisi nimenomaisessa yhteistyösuhteessa sponsorin kilpailijan kanssa.<sup>34</sup> Mainitunlainen virheellinen viesti suurelle yleisölle on omiaan heikentämään sponsorin mahdollisuuksia hyötyä sen hetkisestä sponsorisopimuksesta. Lisäksi sopimukseen voidaan sisällyttää erikseen ehto, jonka mukaan sponsoritava sitoutuu edesauttamaan sponsorin positiivisen

---

<sup>31</sup> Ks. luvut 4.2.1. ja 4.2.2.

<sup>32</sup> Ks. luku 6.2. sponsorisopimusneuvotteluissa neuvoteltavista asioista.

<sup>33</sup> Woxholt, 1993: 103.

<sup>34</sup> Halila & Norros, 2017: 424.

julkisuuskuvan edistämistä ja ylläpitämistä. Siten sponsoroitavan tahon ei tule käyttäytyä asiattomasti julkisuudessa.

Huolimatta siitä, että sponsoroitava on sponsoria kohtaan velvollinen erityisesti näkyvyyden parantamisen muodossa ja tämän on muun muassa vältettävä edellä mainitun mukaisesti sponsorin kilpailijan tuotteiden käyttöä julkisuudessa, ei sopimuksen tule painottua liikaa tällaisiin rajoittaviin ehtoihin. Voidaan ajatella, että tällainen negatiivisävyinen ehtojen laatiminen sanktiolausekkeineen, voi olla omiaan heikentämään osapuolten välistä lojaalia ja luottamuksellista kumppanuutta. Asia havainnollistaa sopimusmuotoilun tärkeyttä ehtojen laadinnassa.

Sponsorin tärkeimpänä velvollisuutena on maksaa sovittu sponsorointivastike sponsoroitavalle osapuolelle. Suomen liikunnan ja urheilun sponsorisopimustyöryhmän mietinnön (2006) mukaan vastike maksetaan lähtökohtaisesti sovitun suuruisena. Osapuolet voivat kuitenkin halutessaan sopia myös siitä, että vastikkeen määrä on sidottu sponsoroitavan menestykseen.<sup>35</sup> Sponsor, kuten myös sponsoroitava, ovat velvollisia toimimaan lojaalisti sopimuskumppaniaan kohtaan<sup>36</sup>.

Eriteltävien velvollisuuksien lisäksi sponsorisopimukseen voi olla aiheellista ottaa ehto liittyen molempien osapuolten salassapitovelvollisuuteen. Markkinointiyhteistyön edistämiseksi, sponsorin esimerkiksi voi olla tarkoituksenmukaista luovuttaa sponsoroitavalle markkinointiaan koskevia luottamuksellisia tietoja, jolloin sponsoroitava tulee sitouttaa tällaisen tiedon salassapitoon. Salassa pidettävistä asioista voidaan sopia myös erillisellä salassapitosopimuksella.

---

<sup>35</sup> Halila & Norros, 2017: 426.

<sup>36</sup> Ks. luku 2.4.1. Lojaliteettivelvollisuus.

## 2.4. Merkittävät oikeusperiaatteet sopimusvalmistelun kannalta

### 2.4.1. Lojaliteetti

Koska sponsorisopimuksessa on kyse yhteistyöstä kahden osapuolen, eli sponsorin ja sponsoroitavan välillä, oikeusperiaatteista *lojaliteettiperiaate* saa hyvin merkittävän painoarvon. Puhutaan yleisestä sopimusoikeudellisesta periaatteesta, jonka mukaan sopimusosapuoli ei voi ajatella ainoastaan omia intressejään, vaan hänen tulee edistää myös toisen osapuolen etuja, eli olla lojaali tätä kohtaan. Lojaliteettiperiaate voidaankin nähdä sopimussuhteen johdosta myös *lojaliteettivelvollisuutena*<sup>37</sup>. Sopimusosapuolen on siis huomioitava sekä jopa valvottava sopimuskumppaninsa etuja siten, etteivät sopimuksesta hänelle aiheutuvat oikeudet vaarannu kohtuuttomasti. Lojaliteettivelvollisuuden laiminlyömistä voidaan pitää rajoitetusti sopimusrikkomuksena. Puhuttaessa lojaliteettivelvollisuudesta korostetaan useimmiten myös sopimuksen yhteistoimintaluonnetta sekä sopijapuolten yhdenvertaisuutta tiedollisen tasavertaisuuden ollessa vahvasti esillä. Yhteistoimintaluonteista sopimusta ei tule nähdä osapuolten erilliseen toimintaan perustuvana, vaan pikemminkin määrättyyn päämäärään tähtäävänä yhteistyönä.<sup>38</sup> Velvollisuudesta ei tarvitse olla edes nimenomaista mainintaa sopimusehdoissa, vaan kyse on sopimusoikeuden piirissä tunnetusta oikeusperiaatteesta ja siten vallitsevasta säännöstä, jonka mukaan sopimuksissa on toimittava. Tällöin myös edellytykset toimivalle yhteistyölle ovat olemassa.

Sponsorisopimukseen liittyvän lojaliteettivelvollisuuden puolesta puhuu ICC:n markkinointisääntöjen B5 artikla, joka velvoittaa sponsoria huolehtimaan sponsoroinnin kohteen urheilullisten arvojen kunnioittamisesta. Sponsorin on myös pidättäydyttävä sellaisesta toimintatavasta, jossa se hyötyisi asemastaan vahingoittamalla sponsoroitavan

---

<sup>37</sup> Ks. Valkama, 2014.

<sup>38</sup> Muukkonen, 1975: 357-358; Mähönen, 2012: 123-124.

identiteettiä, arvoa tai mainetta.<sup>39</sup> Toisin sanoen sponsorin on tiedostettava jo sopimusvalmistelun aikana, että se ei voi mahdollisesti toteutuvassa kumppanuussuhteessa ajatella ainoastaan liiketaloudellisia näkökulmia, vaan on huomioitava myös sponsoroinnin kohteen intressit. Sponsoroitavan tärkein intressi on luonnollisesti omassa lajissaan menestyminen. Sponsorin ei siten tule edellyttää, että sponsoroitava sitoutuisi markkinointiyhteistyöhön sellaisella tavalla, joka saattaisi vaikeuttaa kohtuuttomasti tämän urheilumenestystä. B5 -artikla asettaa velvoitteita myös sponsoroitavalle, joka ei voi toiminnallaan vaarantaa muun muassa sponsorin goodwill -arvoa<sup>40</sup>. Sponsoroitavan on pidettävä huolta julkisuuskuvastaan välttämällä muun muassa epäasiallista käytöstä julkisuudessa.

Lojaliteettiperiaatteen voidaan sanoa ajoittuvan sopimusneuvottelujen, varsinaisen sopimuskauden sekä sopimuksen jälkeiseen aikaan. Sopimusneuvotteluihin liittyvää lojaliteettia voidaan kutsua neuvottelulojaliteetiksi, kun taas sopimuksen aikaista lojaliteettia täyttämислоjaliteetiksi.<sup>41</sup> Puhuttaessa sopimusvalmistelusta, voidaan lojaliteettityypeistä neuvottelulojaliteetille asettaa suuri merkitys sen kohdistuessa sopimusneuvotteluvaiheeseen. Lisäksi, valmisteluvaiheessa tulee huomioida tilanne, jossa on käyttäydyttävä lojaalisti kolmatta osapuolta, kuten sponsoroitavan mahdollista toista sponsoria kohtaan, jotta vältetään mahdollisilta riitatilanteilta.

Lojaliteettivelvollisuutta hyvin lähellä ovat tiedonanto- ja myötävaikutusvelvollisuuden periaatteet. Edellisessä on kyse veloitteesta antaa toiselle osapuolelle tietoa sopimusneuvottelujen tai varsinaisen sopimuksen aikana merkittävistä yhteistyöhön vaikuttavista seikoista.<sup>42</sup> Tiedonantovelvollisuuden voidaan sanoa olevan enemmän sopimustyyppikohtainen, kun taas lojaliteettivelvollisuus koskee yleisesti kaikkia sopimuksia. Myötävaikutusvelvollisuus tarkoittaa velvollisuutta edistää toisen sopimusosapuolen edellytyksiä täyttää sopimuksen mukaiset velvoitteensa. Tämän ja lojaliteettiperiaatteen ero perustuu siihen, että myötävaikutusvelvollisuudella ajetaan etusijassa omia etuja,

---

<sup>39</sup> ICC:n markkinointisäännöt, B5 artikla.

<sup>40</sup> ICC:n markkinointisäännöt, B5 artikla.

<sup>41</sup> Valkama, 2014: 39-45.

<sup>42</sup> Mähönen, 2012: 127.

kun taas lojaliteettiperiaatteen mukaista on edistää toisen osapuolen etuja ja siten lopukädessä edistää sopimussuhteen toimivuutta.<sup>43</sup>

Kuten lojaliteettivelvollisuus, ovat myös tiedonanto- ja myötävaikutusvelvollisuus merkityksellisiä periaatteita sponsorisopimusten tapauksessa ja niitä edeltävässä valmisteluvaiheessa. Sponsorin, kuten myös sponsoroitavan, on huomioitava toiminnassaan myös vastapuolen edut.

Sen lisäksi, että yrityksen on huomioitava lojaliteettivelvollisuus sponsoroitavaa ja tämän sen hetkisiä sponsoreita kohtaan, on yrityksen oltava lojaali myös osakkeenomistajiaan kohtaan sponsorointipäätöstä tehdessään. Siten sponsorointipäätöksen tulee perustua lähtökohtaisesti voitontuottamistarkoitukseen, jolloin päätökseen ei saa vaikuttaa johdon henkilökohtaiset intressit, kuten esimerkiksi mielenkiinnon kohteet jotain tiettyä urheilulajia kohtaan.

Lojaliteettiperiaate voi liittyä myös tapaukseen, johon liittyy jokin kolmas osapuoli. Sponsorisopimuksessa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tilannetta, jossa sponsoroitavalla on useita sponsoreita ja jolloin sponsorin on sopimusvalmisteluvaiheessa huomioitava, onko suunniteltu yhteistyö ristiriidaton muiden yhteistyösopimusten kanssa.<sup>44</sup> ICC:n markkinointisääntöjen B11 -artikla koskee näitä monisponsorointi-tilanteita. Artiklan ensimmäisen kohdan mukaan sopimuksessa on mainittava, mikä on kunkin sponsorin asema. Kuka on esimerkiksi tapahtuman pääsponsor, eli kenellä sponsoreista on laajimmat ja parhaimmat oikeudet toimia kilpailualueella. Tapahtumien sponsoroinnissa sponsoreiden alueet määritellään sopimuksessa tarkkaan. Artiklan toisen kohdan mukaan sponsori voi toimia ainoastaan sille sopimuksessa määritellyllä alueella, eikä kohdeyleisölle saa muodostua väärää kuvaa siitä, mikä on kunkin sponsorin panos tapahtuman tukemiseen. Tähän liittyy myös väijytysmarkkinoinnin kieltävä artikla B4, jonka ensimmäisen kohdan mukaan yritys ei saa antaa sellaista kuvaa yleisölle, että olisi tapahtuman

---

<sup>43</sup> Mähönen, 2012: 126-127.

<sup>44</sup> Valkama 2014: 49-50.



tai muun kohteen virallinen sponsori, ellei tämä pidä paikkaansa<sup>45</sup>. Kolmas kohta liittyy lähinnä sponsoroinnin kohteen velvollisuuteen ilmoittaa sponsorille jo mukana olevat tahot ja siihen, ettei sponsoroitava voi ryhtyä yhteistyöhön, joka on ristiriidassa jo voimassa olevan sopimuksen kanssa.

Lojaliteettiperiaate on sponsorisopimuksissa vähintäänkin keskeisimpien oikeusperiaatteiden joukossa. Puhuttaessa sopimusvalmistelussa osapuolen on huomioitava sopimus Kumppani jo neuvotteluvaiheessa. Jotta sponsorin ja urheilijan välinen yhteistyö toimisi moitteettomasti, eivät osapuolet saa ajatella ainoastaan omia etujaan, vaan myös vastapuoli on huomioitava. Vaikka myötävaikutus- ja tiedonantovelvollisuudella on jonkin verran eroja, kun näitä verrataan itse lojaliteettivelvollisuuteen, termit ovat hyvin lähellä toisiaan ja niiden noudattaminen vaikuttaa positiivisesti viime kädessä aina itse sopimus-suhteen laatuun ja keston.

#### **2.4.2. Luottamus**

Kestosopimusluonteestaan johtuen sponsorisopimuksen osapuolten välisellä *luottamuksella* on suuri merkitys. ICC:n markkinoinnin sääntöjen B1 artiklan peruseriaatteiden mukaisesti sponsorisopimuksen ehtojen ja sopimuksen on perustuttava osapuolten väliseen luottamukseen<sup>46</sup>. Luottamus kahden osapuolen välillä voidaan määritellä siten, että tehtäessä sopimusta sopimusosapuolten on annettava toisilleen totuudenmukaisia tietoja<sup>47</sup>. Sopimusosapuolen on voitava luottaa siihen, että vastapuoli täyttää velvoitteensa. Ilman tätä luottamusta sopimus ei välttämättä toimi parhaalla mahdollisella tavalla sopimusosapuolen esimerkiksi salatessa informaatiota, joka hänen kuuluisi antaa myös vastapuolen tietoon.

---

<sup>45</sup> Ks. luku 3.3.2. Väijytysmarkkinointi.

<sup>46</sup> Kansainvälinen kauppakamari 2018: B luku, 1 artikla.

<sup>47</sup> Norri, 2004: 471-473.

Luottamukseen liittyy olennaisesti niin kutsuttu *relational contracting* -oppi, joka on kehittynyt pitkäkestoisten yhteistyöjärjestelyiden yhteyteen viimeisten vuosikymmenten aikana<sup>48</sup>. Tällöin sopimukset nähdään siten, että niissä sitoudutaan käytännön yhteistoimintaan, jolloin on kyse osapuolten toimintaan kokonaisvaltaisesti vaikuttavista pitkäkestoisista ja monimutkaisista sopimuksista<sup>49</sup>. Näkökulmassa korostetaan siis oikeudellisten keinojen ja virallisten oikeussuojakoneistojen sijaan osapuolten välistä yhteistyötä<sup>50</sup>. Rudangon (2002) mukaan sopimuksen joustamaton ja sanatarkka soveltaminen sekä turvautuminen oikeudelliseen riidanratkaisuun, kuten tuomioistuimiin, on jopa katastrofaalista osapuolten keskinäisen luottamuksen ja sopimussuhteen jatkuvuuden edellytysten kannalta<sup>51</sup>.

Sponsorisopimusta voidaan ajatella kahden toisiinsa vankasti luottavan osapuolen eli sponsorin ja sponsoroitavan urheilutoimijan välisenä yhteistyönä. Jotta tällainen hedelmällinen kumppanuussuhde saadaan aikaan, on yrityksen valittava yhteistyökumppanikseen sellainen, johon tämä voi luottaa. Näin voidaan välttää kalliitkin oikeusriidat tuomioistuimissa ja myös säästää siten merkittävästikin rahallisia resursseja. Osapuolten luottamus liittyy siten osaltaan keskeisesti sopimusvalmisteluun.

Luottamus on keskeinen kriteeri sopimuskumppanin valinnalle, sillä sen voidaan sanoa olevan osapuolten välisen yhteistyön edellytys. Kun on kyse pitkäkestoisesta sopimussuhteesta, kuten sponsorisopimussuhteesta, voivat osapuolet sitoutua syvälliseenkin yhteistyöhön taloudellisten panostusten ollessa useimmiten huomattavia. Osapuolten välille voi muodostua eriasteisia keskinäisiä riippuvuussuhteita, jolloin myös heidän keskinäinen vuorovaikutus ja informaation vaihto voi olla hyvinkin runsasta.<sup>52</sup>

---

<sup>48</sup> Tieva, 2006: 242.

<sup>49</sup> Rudanko, 1998: 87.

<sup>50</sup> Tieva, 2006: 242.

<sup>51</sup> Rudanko, 2002: 198.

<sup>52</sup> Tieva, 2006: 244.

Urheilun sponsorisopimuksissa luottamuksella on siis hyvinkin keskeinen rooli. Hedelmällisessä sopimussuhteessa osapuolet, eli yritys sekä sponsoroitava urheilutoimija, voivat luottaa toisiinsa tiedonvaihdon ollessa näiden välillä sujuvaa ja säännöllistä. Tiedonantovelvoitteet voidaan nähdä siis velvoitteina, jotka ovat joko positiivisia tai negatiivisia. Positiivisena velvoitteena voidaan mainita esimerkiksi urheilijan velvollisuus informoida sponsoria loukkaantumisestaan, mikäli tämä estää osallistumisen johonkin tiettyyn kilpailuun. Negatiivisesta velvoitteesta voidaan taas mainita esimerkkinä liittyen sopimusneuvotteluihin, jolloin osapuoli saattaa sitoutua salassapitovelvollisuuteen ja siten pidättäytyä paljastamasta salaiseksi sovittua tietoa ulkopuolisille<sup>53</sup>. Esimerkiksi sponsoroitava taho, kuten vaikkapa urheilutapahtuman järjestäjä, voi luottaa siihen, ettei sponsori paljasta sopimusneuvottelujen kannalta olennaisia tietoja ulkopuolisille.

Kun sponsorisopimuksen osapuolten asemaa mietitään esimerkiksi sopimusneuvottelujen näkökulmasta, molemmilla on tiedonantoon liittyviä velvollisuuksia. Lojaliteettiperiaatteen mukaisesti sopimus Kumppanin on annettava vastapuolelleen tietoja, jotka ovat tärkeitä ottaen huomioon sopimus Kumppanin intressit. Hyvin toimivassa sopimussuhteessa vastapuoli voi luottaa siihen, että hänen sopimus Kumppaninsa paljastaa tällaisen olennaisen tiedon. Pohdittaessa sitä, mitä luottamus ja lojaliteettivelvollisuus käytännössä tarkoittavat osapuolten välisessä yhteistyösuhteessa, on havaittavissa, että luottamuksen ja lojaliteettivelvollisuuden sisällöt ovat hyvin yhteneväiset.

### **2.4.3. Sopimusvapaus**

*Sopimusvapautta* voidaan pitää sopimussitovuuden vastinparina. Periaatteen mukaan täysivaltainen henkilö voi lähtökohtaisesti tehdä sopimuksen ilman, että oikeusjärjestys

---

<sup>53</sup> Hemmo, 2005: 55-57; Ks. luku 6.2.4. Salassapito.

asettaa sille esteitä tai rajoituksia. Oikeustoimi on pätevä ainoastaan oikein annetun tahdonilmaisun perusteella. Sopimusvapaus ilmenee kuudessa eri muodossa. Näitä ovat päättäntävapaus, sopimuskumppanin valinnanvapaus, tyyppivapaus, sisältövapaus, muotovapaus ja purkuvapaus. Osapuoli voi siis itse päättää sopimuksen tekemisestä sekä siitä, kenen kanssa ryhtyy sopimussuhteeseen. Lisäksi hän voi tyyppi-, sisältö- ja muotovapauden mukaisesti päättää, miten sopimus laaditaan. Edelleen, osapuoli voi painavan syyn ilmetessä purkaa sopimuksen.<sup>54</sup>

Myös sopimusvapaudella on suuri rooli urheilusponsoroinnissa. Yritys voi ensinnäkin vapaasti valita sponsorointikohteensa. Yhtenä sopimusvalmistelun osa-alueena valinta onkin varsin merkittävä, sillä yrityksen saama näkyvyys ja siten sen liiketoiminnan saamat hyödyt tulevat keskeisesti riippumaan itse kohteen valinnasta. Lisäksi yritys voi tehdä siitä, ryhtyykö ylipäätään sponsoroimaan urheilua. Ei ole nimittäin itsestään selvää, onko urheilusponsorointi yritykselle välttämättä strategisesti oikea vaihtoehto. Sopimusvapauden ulottuessa varsin laajalle, on liiketoiminnan tehokkuuden näkökulmasta ajatellen varsin kannattavaa hyödyntää tämä valinnanvapaus.

Lisäksi sopimusvapaus liittyy sopimuksen sisältöön. Sponsorit ja sponsoroitavat voivat muotoilla sopimuksen sisällön lähtökohtaisesti siten, kuin keskenään haluavat. Tämä sisältövapaus voi ilmetä ensinnäkin siinä, miten tuleva markkinointiyhteistyö tullaan toteuttamaan. Lisäksi sisältövapaus voi kohdistua sopimuskauden pituuteen. Lähtökohtaisesti sponsorisopimukset sovitaan määräaikaisiksi mutta halutessaan osapuolet voivat kuitenkin sopia myös toistaiseksi voimassa olevasta sopimussuhteesta.

Sopimusvapaudelle on asetettu joissakin tapauksissa kuitenkin rajoituksia. Vapaus valita sponsoroinnin kohde on rajoitettua esimerkiksi silloin, kun yrityksenä toimii jokin alkoholin valmistaja. Alkoholin valmistaja ei voi esimerkiksi sponsoroida lasten ja nuorten urheilutoimintaa alkoholilain (1102/2017) 7:50.2 §:n 1 kohdan mukaan. Lain kohta kielittää muun muassa alaikäisiin kohdistuvan miedon alkoholijuoman markkinoimisen.

---

<sup>54</sup> Tolonen, 2000: 74, 80.

Lisäksi kuluttajansuojalain (KSL, 38/1978) 2:1 § rajoittaa osin sisältövapautta, kun pykälän mukaan tapahtuva markkinointi ei saa olla hyvän tavan vastaista tai sopimatonta. Myös ICC:n markkinointisääntöjen B6 -artiklan mukaan on huolehdittava siitä, ettei sponsorin viesti loukkaa ketään<sup>55</sup>. Siten osapuolten valinnanvapaus ei ole täysin rajoittamatonta.

#### 2.4.4. Business Judgement Rule (BJR)

Mainittujen varallisuus oikeudellisten periaatteiden lisäksi sponsorointiin vaikuttaa yhtiöoikeudellisena periaatteena ns. *Business Judgement Rule* (BJR). Kyse on vakiintuneesta oikeusperiaatteesta, jolla on varsin keskeinen asema mietittäessä yhtiön johdon vastuuta päätöksenteossa. BJR on kansainvälisluonteinen periaate, joka on kirjattu lakiin esimerkiksi Yhdysvalloissa. Sen sijaan Suomen lainsäädäntöön BJR:ää ei olla kirjattu mutta sen voidaan sanoa olevan oikeusperiaatteena keskeinen apuväline liiketoimintapäätösprosessin asianmukaisuuden arvioinnissa ja mietittäessä johdon vastuuta.<sup>56</sup> Yrityksen liiketoiminnan kannalta BJR voidaan nähdä myös apuvälineenä sponsorointisopimusvalmistelussa.

Mikäli liiketoimintapäätös osoittautuu tappiolliseksi, mutta päätöksentekoprosessi täyttää tietyt sille asetetut kriteerinsä, saa yhtiön johto BJR:n tarjoamaa suojaa OYL 22:1 §:n mukaista vahingonkorvausvelvollisuutta vastaan. Jotta johdon tekemä sponsorointipäätös saisi BJR:n suojan, on johdon noudatettava päätöksenteossaan ns. fidusiaarisia velvollisuuksia. Tällöin keskeinen huomio kiinnittyy johdon lojaliteetti- ja huolellisuusvelvollisuteen yhtiön omistajiin nähden<sup>57</sup>. Huolellisuusvelvollisuus liittyy lähinnä päätöksentekoprosessiin, eli siihen, miten päätöksentekijän tulisi toimia. Lojaliteettivelvollisuudesta puhuttaessa tarkoitetaan taas itse päätöksellä tavoiteltavia päämääriä ja

---

<sup>55</sup> ICC:n markkinointisäännöt: B6 -artikla.

<sup>56</sup> Salo, 2015: 23.

<sup>57</sup> Ks. luku 4.2.

päätöksentekoon mahdollisesti vaikuttavia henkilösuhteita.<sup>58</sup> Päätöksentekijän on hankittava kaikki päätöksen kannalta olennainen ja kohtuudella saatavilla oleva informaatio ennen kumppanuussuhteen aloittamista. Lisäksi päätökseen ei ole saanut vaikuttaa mitkään johdon eturistiriidat. Päätöksen sisältäessä runsaasti riskiä, tämän huolellisuusvelvollisuuden merkitys kasvaa entisestään.<sup>59</sup>

Koska liiketoimintapäätöksenä myös sponsorointipäätös sisältää riskejä, mahdollinen sponsorointipäätös tullaan tekemään epävarmuuden vallitessa. BJR siis huomioi liiketoimintapäätökseen olennaisesti liittyvän riskin ja siten myös kohtuullistaa sponsorointipäätöksentekijän asemaa. Mikäli sponsorointipäätöksen tappiollisuus johtaisi automaattisesti johdon korvausvelvollisuuteen, ei yrityksen johdolla olisi tarpeeksi kannustimia tehdä rohkeita liiketoimintapäätöksiä. BJR: a voidaan pitää olettamana, jonka mukaisesti johdolle ei synny vahingonkorvausvelvollisuutta, mikäli se on tehnyt päätöksen asianmukaisesti.<sup>60</sup>

Noudattamalla jo sopimusvalmisteluvaiheessa BJR:n asettamia kriteereitä, päätöksentekijä saa siis suojaa omistajien vahingonkorvauskanteita vastaan, mikäli päätös osoittautuu tappiolliseksi mutta toisaalta myös tavoitteisiin pääsyn mahdollisuus kasvaa. Siten periaatteen noudattamisen hyödyt ovat moniulotteisia.

## 2.5. Dynaaminen sopiminen

Sponsori ja sponsoroinnin kohde voivat sopimusvalmisteluvaiheessa sopia kumppanuussuhteessa sovellettavasta dynaamisesta järjestelystä. Tällöin osapuolet sopivat jo neuvotteluvaiheessa siitä, että sopimusta täydennetään suoritusvaiheen aikana. Siinä, missä staattisessa sopimuksessa ehdot sovitaan kiinteiksi ja pysyviksi jo sopimuksen

---

<sup>58</sup> Salo, 2015: 35-37.

<sup>59</sup> HE 109/2005: 40-41.

<sup>60</sup> Salo, 2015: 37.

solmimishetkellä, dynaamisen sopimuksen sisältö sovitaan muuttuvaksi ja täydentyväksi. Tällöin osapuolet hyväksyvät sen, että sopimuksen lopullinen sisältö ratkeaa vasta sopimuksen suoritusvaiheen aikana, eikä heillä siten ole suurta painetta sopia kaikkia mahdollisia asioita heti neuvotteluvaiheessa.<sup>61</sup>

Urheilun arvaamattomasta luonteesta johtuen sopimuksen dynaaminen muoto on perusteltu. Myös Suomen liikunnan ja urheilun sponsorisopimustyöryhmän mukaan sponsorisopimusta voidaan pitää luonteeltaan dynaamisena sopimuksena<sup>62</sup>. Näkyvimmin urheilun arvaamattomuus ilmenee jo siinä, että sponsoroinnin kohde ei välttämättä menestykään kilpailussa toivotulla tavalla. Dynaamisesta näkökulmasta on hyötyä yhteistoimintasopimuksissa, kuten juuri sponsorisopimuksissa, joissa osapuolten sopimuksella tavoittelemalla päämäärällä on olennainen merkitys<sup>63</sup>. Siten sponsorisopimuksessa olisikin järkevää hyödyntää tätä dynaamista näkökulmaa.

## **2.6. Sopimusmuotoilun ja sopimuksenlukutaidon merkitys sopimusvalmistelussa**

Merkittävä osa sopimusvalmistelua on myös taito ja kyky laatia selkeä sopimus ja ymmärtää sopimuskumppanin kanssa laadittavaa sopimusta. Puhutaan sopimusmuotoilusta (*contractual design*) ja sopimuksenlukutaidosta (*contract literacy*), jotka jokaisen yrityksessä työskentelevistä myynneistä ja ostoista vastaavista henkilöistä aina toimitusjohtajaan, tulisi osata ainakin jossain määrin. Ei riitä, että sopimuksista huolehtiminen jätetään yksinomaan yrityksen lakimiesten tehtäväksi. Jakamalla sopimukseen liittyvää vastuuta kaikkien organisaation liiketoiminnan parissa

---

<sup>61</sup> Annola, 2003: 30-31.

<sup>62</sup> Halila & Norros, 2017: 426.

<sup>63</sup> Tieva, 2006: 243.

työskentelevien kesken, voidaan pienentää yrityksen liiketoiminnallisia sekä oikeudellisia riskejä.<sup>64</sup>

Voidaan todeta, että sopimusmuotoilu ja sopimuksenlukutaito liittyvät merkittäväällä tavalla toisiinsa, sillä sopimus tulee muotoilla sellaiseksi, että sen loppukäyttäjä, eli sponsorisopimussuhteessa sponsori sekä sponsoroitava ymmärtävät vaivatta sen sisällön ja siten sopimus palvelee näiden tavoitteita.<sup>65</sup> Kuten todettu, tulisi sponsorisopimuksen tavoitteena olla liiketoiminnan edistäminen. Tähän tavoitteeseen pääsemistä voidaan edesauttaa muotoilemalla sopimuksen sisältö tarpeeksi selväksi. Sopimuksessa ei tule olla kohtia, jotka ovat tulkinnanvaraisia ja voisivat siten johtaa yrityksen kannalta liiketaloudellisesti epäedulliseen lopputulokseen tai oikeusriitaan sopimuskomppanin kanssa. Sopimuksen sisällön, kuten ehtojen laadinnassa, tulisi käyttää riittävän yksinkertaisia ja selkeitä sanamuotoja, jotta osapuolten välille ei pääsisi syntymään erimielisyyttä siitä, mitä tosiasiaassa ollaan sovittu.<sup>66</sup> Lisäksi sopimussisällön laadinnassa on syytä kiinnittää huomiota ehtojen sisältöön. Mikäli ehdoissa on käytetty runsaasti sanktiolausekkeita ja sävy on muutoinkin ehdoton

Sopimustenlukutaito lähtee sopimuksen kahden ulottuvuuden, eli liiketoiminnallisen sekä oikeudellisen ulottuvuuden ymmärtämisestä. Sopimuslukutaitoinen henkilö tunnistaa sopimusten ja liiketoiminnallisen menestymisen välisen yhteyden sekä sopimukseen liittyvät riskit. Ymmärtääkseen sopimusta oikealla tavalla on hallittava kyseiseen sopimukseen sekä yrityksen liiketoimintaan vaikuttava keskeinen lainsäädäntö.<sup>67</sup> Urheilun sponsorisopimuksen parissa työskennellessä tulee siten tunnistaa sopimuksen ja kumppanuussuhteen päätavoite, kuten näkyvyyden lisääminen sekä sopimukseen liittyvät olennaiset riskit.

---

<sup>64</sup> Haapio 2002: 3-5.

<sup>65</sup> Haapio, 2013: 49.

<sup>66</sup> Haapio & Siedel, 2013: 43.

<sup>67</sup> Haapio & Siedel, 2013: 30.



Juridiikkaan vähän perehtyneellä, ensinnäkin koko sopimuksen käsite voi olla virheellinen. Sopimukseen vähemmän perehtynyt käsittää sopimuksen monesti pelkäksi kirjallisessa muodossa olevaksi asiakirjaksi, jossa mainitaan kaikki osapuolten velvoitteet ja oikeudet. Tämän suppean käsityksen sijaan, sopimus on suotavampaa nähdä laajassa kuvassa, jolloin mukaan tulevat kaikki sopimukseen liittyvä liiteaineisto, kuten muun muassa sopimusvalmisteluaineisto, aikataulut, suorituskykytakuut, keskustelujen sekä osapuolten välinen kommunikaatio.<sup>68</sup> Asia on luonnollisesti tärkeä sopimusvalmistelun kannalta, sillä sopimusosapuolen on oltava perillä siitä, mitä todella on tullaan sopimaan. Jo tällä sopimuksen käsitteeseen perehtymisellä voidaan pelastaa yritys joutumasta ainakin kaikesta turhimpiin oikeusriitoihin.

Toiseksi ongelmana voi olla se, että kaikkia tärkeitä asioita ei olla sovittu riittävän täsmällisesti. Tällaisia asiakirja-aukkoja ei välttämättä ole helppo havaita. Aukko voi syntyä tiedostamattomasti, jolloin osapuolet eivät yksinkertaisesti ole huomioineet kaikkea olennaista, jota sovittavaan asiaan liittyy. Tällöin esimerkiksi sovittuun aikatauluun sisältyy epätäsmällisyyksiä, joista voi koitua yllättäviäkin harmejä, kuten oikeusriitoja. Aukko voi syntyä myös tietoisesti. Ollaan voitu ajatella, että asia on niin yksinkertainen, ettei tarkempi neuvottelu ole yksinkertaisesti kannattavaa.<sup>69</sup>

Sopimuksenlukutaitoon liittyy myös käytännön kaupankävijöille ja muille vastaaville toimijoille tutut tiedot, taidot sekä tottumukset. Nämä voivat ohjata toimintaa varsin alitajuisesti, jolloin osapuoli toimii hiljaisen tiedon (*tacit knowledge*) avulla. Asia voidaan nähdä toisaalta positiiviseksi osapuolen kannalta, sillä sopimuksen tekeminen sujuu nopeasti ja vaivatta – ainakin silloin kun ongelmia ei ilmaannu. Toisaalta hiljainen tieto voi paradoksaalisesti osoittautua myös negatiiviseksi osapuolen näkökulmasta. Hän ei välttämättä tunnista kaikkia sopimukseen liittyviä riskejä ja tekee päätöksen tottumuksen mukaan, jolloin nämä piilevät ongelmat saattavat realisoitua pahimmassa tapauksessa. Hiljaista tietoa voidaan kutsua siten myös hiljaiseksi epätiedoksi (*tacit ignorance*).

---

<sup>68</sup> Haapio 2002: 14-16.

<sup>69</sup> Haapio 2002: 23-26.

Hiljainen epä tieto voi aiheuttaa asiakirja-aukon syntymisen, sillä osapuoli toimii tällöin siten, kuin hän on aina tottunut toimimaan, eikä välttämättä tiedosta toimintaansa liittyviä virheitä.<sup>70</sup>

Sponsorisopimuksessa asiakirja-aukko voi liittyä esimerkiksi siihen, miten sponsori maksaa sovitun palkkion urheilijalle tai muulle vastaavalla sponsoroitavalle. Tällöin aikataulussa voi olla aukkoja, jolloin esimerkiksi sopimuksessa olevat ilmaukset, kuten ”heti” tai ”ilman aiheetonta viivytystä” saattavat sisältää paljonkin tulkinnan varaa. Voi myös olla epäselvää, millä tavalla urheilijan julkisuuskuvan on muututtava, että sponsorille ja tämän imagolle katsotaan syntyneen vahinkoa siinä määrin, että sponsorilla on oikeus purkaa tai poikkeuksellisesti irtisanoa kumppanuussuhde urheilijan kanssa. Tosin tämä voidaan perustaa urheilijan lojaliteettivelvollisuuteen, jolloin mitään yksiselitteistä määritelmää julkisuuskuvan muutokselle ole edes olemassa. Asia voidaan ratkaista kuitenkin käyttämällä sopimuksessa ns. huolellisuuslauseketta<sup>71</sup>.

Sopimusaukkojen tunnistamiseksi ja ylipäätään sopimusmuotoilun sekä sopimuslukutaidon näkökulmasta tulee huomio kiinnittää siihen, 1) mitä osapuolet sopivat ja 2) mitä he eivät sovi. Sovitun, eli näkyvien sopimusehtojen ymmärtämisessä korostuu, että hallitaan sopimuskieli. Varsinkin sopimuksen ollessa laadittu jollain vieraalla kielellä, voivat kielelliset asiat muodostua ongelmaksi sellaisen osapuolen kannalta, joka ei puhu kyseistä kieltä äidinkielenään. Esimerkiksi sopimuksissa käytettävä terminologia saattaa vaihdella merkittävästikin eri maiden oikeusjärjestelmissä. Tunnistaakseen sen, mitä asioita sopimus ei koske, on taas hallittava sopimukseen soveltuva lainsäädäntö ja oikeussäännöt. Mikäli osapuolet eivät ole sopineet jostain tietystä asiasta, ratkaistaan esimerkiksi tähän liittyvä sopimusrikkomus tiettyjen olettasääntöjen nojalla. Siten varmistakseen yhteistyölle asetettujen tavoitteiden toteutumisen, sponsoroivan yrityksen on tunnistettava nämä ”näkyvät sopimusehdot”.<sup>72</sup> Sponsorilla voidaan sanoa olevan

---

<sup>70</sup> Haapio, 2002: 35-36.

<sup>71</sup> Jokela, 2000: 25.

<sup>72</sup> Haapio & Siedel, 2013: 30-32.

oikeus purkaa sponsorisopimus sponsoroitavan dopingrikkeestä johtuen, vaikkei osapuolet olisi nimenomaisesti sisällyttäneet asiaa koskevaa ehtoa sopimukseen<sup>73</sup>.

Sopimus ei siten ole pelkästään fyysinen asiakirja ja juridinen aikaansaannos, joka koostuu lukuisista sopimusehdoista ja -lausekkeista. Se ei ole siis ainoastaan lakimiehen käyttämä työkalu, vaan liittyy olennaisesti koko yrityksen toimintaan. Sopimuksen tavoitteena ei ole itsessään voittaminen jotain asiaa koskevassa oikeudenkäynnissä, vaan pikemminkin positiivinen tulos liiketoiminnassa.<sup>74</sup> Sopimuslukutaidon, kuten sen sopimusaikkojen sekä sopimukseen kuuluvien riskien ja mahdollisuuksien tunnistamisen ja ennakoivan oikeusajattelun, toisin sanoen kaukoviisauden, tulee olla koko yrityksen asia<sup>75</sup>.

---

<sup>73</sup> Rauste, 1997: 810.

<sup>74</sup> Haapio, 2013: 3.

<sup>75</sup> Haapio, 2002: 52-53, 59-62.

### 3. Proaktiivinen oikeus sponsoroinnin tavoitteiden ja riskien kartoittamisessa

#### 3.1. Proaktiivinen lähestymistapa urheilusponsorointiin

Liiketoiminnan kannalta tehokkaasti solmitussa sponsorisopimuksessa ei riitä, että huomioidaan ainoastaan kumppanuuteen liittyvät riskit. Yrityksessä sopimus tulisi nähdä ennen kaikkea liiketoiminnan kehittämisen välineenä ja välineenä hyvän menestyksen saavuttamiseen. Sopimustoiminnan optimoimiseksi tulisikin omaksua *proaktiivinen* lähestymistapa. Sen sijaan, että keskityttäisiin ainoastaan eri sopimusehdoin tapahtuvaan sopimusriskien hallintaan, tulee lisäksi huomioida myös sopimuksen liiketoiminnalle tarjoamat mahdollisuudet. Siten yrityksen tulee keskittyä sopimukselle asetettujen tavoitteisiin ja siihen, miten näihin tavoitteisiin päästään.<sup>76</sup>

Proaktiiviseen lähestymistapaan sisältyy kolme eroteltavissa olevaa osa-aluetta, joita ovat promotiivinen (*promotive power of contracts*), preventiivinen (*preventive power of contracts*) sekä sopimuksen riskien ja palkintojen tasapainottaminen (*balancing power of contracts*). Promotiivinen näkökulma, liittyy sopimukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen turvaamiseen. Tavoitteiden toteutumisen todennäköisyys suurenee, mikäli sopimusvalmistelussa keskitytään olennaisiin asioihin.<sup>77</sup> Urheilusponsoroinnissa sopimuksen mahdollisuuksien hyödyntämisestä esimerkkinä voidaan pitää sopimuskumppanin onnistunutta valintaa. Sponsoroinnin kohteen ominaisuuksien tulee olla yrityksen sponsorointistrategian mukaisia.

---

<sup>76</sup> Haapio & Siedel, 2013: 25

<sup>77</sup> Haapio & Siedel, 2013: 27.

Preventiivinen näkökulma taas käsittää riskien ja niiden mahdollisesta realisoitumisesta aiheutuvien ongelmien minimoimisen<sup>78</sup>. Riskeihin varautuminen voi ilmetä esimerkiksi sopivan ja luottamuksellisen riidanratkaisutavan valinnan muodossa. Käytännössä paras vaihtoehto on sisällyttää sopimukseen sovintolauseke, jossa osapuolet sitoutuvat siihen, että mahdollinen riita pyritään ratkaisemaan sovintoneuvotteluissa. Sen varalle, että riitaa ei saada ratkaistua sovintomenettelyssä, on suotavaa sisällyttää sopimukseen myös lauseke välimiesmenettelystä.<sup>79</sup> Sekä sovinto- että välimiesmenettely ovat molemmat salaisia, joten yrityksen ei tarvitse pelätä, että riidanratkaisu aiheuttaisi sille mainehaittoja, mikä saattaisi taas olla mahdollista yleisen tuomioistuinmenettelyn tapauksessa.

Kolmannen, eli sopimuksen riskit ja mahdollisuudet tasapainottavan näkökulman mukaisesti osapuolen tulee huolehtia, että se suoriutuu sopimusvelvoitteistaan sovitulla tavalla sekä omien etujensa vuoksi varmistaa sopimuksen liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisen<sup>80</sup>. Sponsorin tulee ensinnäkin varmistua, että se suoriutuu omista sopimusvelvoitteistaan sponsoroitavaa kohtaan. Esimerkiksi maksettava vastike tulee olla sovitun suuruinen ja maksun tulee tapahtua ajallaan. Toisaalta sponsorin edun mukaisesti yhteistyön päätavoitteena tulee olla liiketoiminnan edistäminen ja siten myös sponsoroitavan suoriutuminen omalla vahvuusalueellaan vaikuttaa sponsorin etuun. Siten huomioimalla tasapainoisesti omat sekä sopimuskumppanin intressit voidaan tehostaa sopimuksen tavoitteiden saavuttamista sekä ennaltaehkäistä mahdollisten konfliktien syntymistä.

Seuraavaksi tutkin urheilusponsoroinnin yleisimpiä tavoitteita sekä sopimussuhteen kriittisiä osa-alueita ja niihin liittyviä riskitekijöitä. Perehdyn alustavasti myös keinoihin, joilla tavoitteisiin pääsemistä voidaan edistää ja riskejä voidaan hallita.

---

<sup>78</sup> Haapio & Siedel, 2013: 25.

<sup>79</sup> Ks. luku 6.2.3.

<sup>80</sup> Haapio & Siedel, 2013: 27.

## 3.2. Sponsoroinnin tavoitteet

### 3.2.1. Tavoitteiden luokittelu

Sponsoroidessaan yrityksen yhtenä tavoitteena on, että sponsoroitavaan kohdeyleisön keskuudessa liittyvä mielikuva siirtyisi osaksi sponsorin yrityskuvaa. Sponsoroinnin avulla voidaan paitsi lisätä yrityksen myyntiä, myös lisätä sen uskottavuutta kohderyhmän silmissä. Tavoitteena voidaan pitää myös kilpailuedun lisäämistä ja erottautumista kilpailijayrityksistä. Sponsoroinnin ja erityisesti urheilusponsoroinnin tuoma kilpailuetu on kulanarvoista, sillä se on varsin pysyvää ja sitä on hankala jäljitellä.

Sopimukseen liittyvät tavoitteet voidaan luokitella kolmeen ryhmään sen perusteella, kuinka tärkeitä nämä ovat. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat välttämättömät tavoitteet. Näiden tavoitteiden on toteuduttava, jotta sopimukseen pääseminen yleensäkin on mahdollista, eikä neuvotteluvaraa näiltä osin ole. Tähän ryhmään kuuluvien tavoitteiden tunnistaminen on tärkeää, jotta yritys osaa vetäytyä sponsorisopimusneuvotteluista riittävän aikaisessa vaiheessa säästääkseen kustannuksia, mikäli päätavoitteen toteutuminen näyttää mahdottomalta. Saavuttaakseen sopimukselle asettamansa välttämättömät tavoitteet, osapuolen on myös paneuduttava sopimusvalmistelutoimiin tarkoituksenmukaisella tavalla. Esimerkiksi sopimusehtojen muotoilu sekä sopimuksenlukutaito nousevat varsin tärkeään rooliin, sillä sopimuksen sisältö sanamuotoineen vaikuttaa ratkaisevasti tavoitteiden saavuttamiseen. Toiseen ryhmään kuuluvat toivottavat tavoitteet. Näiden ero välttämättömiin tavoitteisiin on se, että näiden toteutumisesta voidaan tarpeen mukaan neuvotella. Vaikka näiden osalta ei päästäisi haluttuun lopputulokseen, sopimukseen voidaan silti päästä, mikäli tämä kompensoidaan jollain muulla sopimukseen sisältyvällä osa-alueella. Viimeiseen, eli kolmanteen ryhmään kuuluvat muut

tavoitteet. Näiden toteutumatta jättämistä ei tarvitse kompensoida, kuten toivottavien tavoitteiden kohdalla.<sup>81</sup>

### **3.2.2. Pää tavoite: näkyvyyden parantaminen**

Puhuttaessa urheilun sponsorisopimuksesta, tavoitteiden luokittelu edellä mainitun mukaisesti tuntuu hieman hankalalta, koska kaikki sponsorin kannalta tavoiteltavat asiat ovat melko tärkeitä kumppanuussuhteen tuottavuuden kannalta. Luontevinta on kuitenkin ajatella, että sponsorin kannalta välttämätön tavoite, eli päätavoite sopimukselle olisi näkyvyyden parantaminen omassa kohderyhmässään. Jotta tähän päästään, on sponsoroinnin kohteen sovittava sponsorin kanssa yhteen ensiksikin urheilulajinsa mutta myös tarkempien ominaisuuksiensa puolesta. Näkyvyyden lisäämisessä on tärkeää yhdistää sponsoroitavan myönteinen julkisuuskuva sponsorin toimintaan kohdeyleisön silmissä, jotta tuo sponsoroivaan yritykseen liitettävä mielikuva olisi positiivinen<sup>82</sup>. Tähän voivat liittyä muun muassa yrityksen tai tuotteen imagon ja maineen parantaminen tai muuttaminen, menekinedistäminen sekä myynnin ja markkinaosuuden lisääminen<sup>83</sup>. Tavoitteiden toteutuminen tai toteutumattomuus saattaa näkyä vasta hyvinkin pitkän ajan kuluttua, joten sopimuksen ollessa voimassa voi olla vaikea todeta yksiselitteisesti, onko tavoitteeseen päästy vai ei.

Proaktiivisen ja tarkemmin sanottuna promotiivisen ajattelun mukaisesti sponsori voi edesauttaa päätavoitteensa toteutumista ensinnäkin oikealla ja tarkoituksenmukaisella sponsoroitavan valinnalla. Valinnassa tulee korostaa vaihtoehtoa, joka luo parhaimmat edellytykset näkyvyyden edistämiseen. Tämä voi näyttäytyä muun muassa sponsoroitavan urheilulajin valinnassa, jolloin korostuu lähinnä se, millaisesta urheilulajista yrityksen

---

<sup>81</sup> Hemmo, 2005: 15-16.

<sup>82</sup> Ks. Jokela 2000.

<sup>83</sup> Vuokko 2003: 304.

potentiaaliset asiakkaat ovat kiinnostuneita<sup>84</sup>. Koska sponsoroinnin tulee olla yrityksen strateginen ratkaisu, on sponsoroinnin kohteen sovittava yhteen sponsorin yrityskuvan kanssa.

Näkyvyyden saamiseen voidaan tarkemmin vaikuttaa sopimusehdoilla. Osapuolet voivat sopimusvapauden mukaisesti muotoilla sopimusehdot hyvinkin yksilöllisesti. Sponsorin intressien mukaista on, että esimerkiksi tapahtuman virallisena sponsorina se saa suurimman näkyvyyden vaikkapa tapahtuman ja sen markkinoinnin yhteydessä. Jotta tämä toteutuisi, tulisi sopimuksen muotoilu ottaa riittävällä vakavuudella ja siten sopimuksen sisältö ehtoineen laatia riittävän selkeäksi sekä yksiselitteiseksi, jottei osapuolten välille syntyisi tulkintaerimielisyyksiä esimerkiksi varsinaisella sopimuskaudella. Jotta sopimukseen ei jäisi päätavoitteen kannalta epäedullisia aukkoja, tulee sopimuksen sisältö käydä vielä huolella läpi. Kysymykset liittyen siihen, mitä ollaan sovittu ja mitä ei olla sovittu, tulee pitää tarkasti mielessä, jottei varsinaisen yhteistyön aikana tulisi ikäviä yllätyksiä.

Jotta sponsorin saama näkyvyys olisi sellaista, joka edistäisi sen liiketoimintaa, tulisi sponsoroinnin kohteen näyttäytyä kohdeyleisölle positiivisessa valossa. Urheilutoimijan, kuten myös sponsorinkin, tulee siten käyttäytyä lojaalisti sopimuskumppaniaan kohtaan ja pitää huolta positiivisesta julkisuuskuvastaan. Esimerkiksi yksilöurheilijan tulee käyttäytyä siten, että myös sponsoroinnin kohdeyleisö kokee urheilijan olevan sellainen, jota ylipäätään kannattaa tukea. Asiaton käytös ja jääminen kiinni dopingin käytöstä voivat aiheuttaa merkittävääkin vahinkoa sponsoroivalle yritykselle.

---

<sup>84</sup> Ks. luku 4.1. Sponsoroitavan lajin valinta.



### 3.2.3. Toivottavat ja muut tavoitteet

Sponsorin kannalta toivottavana tavoitteena voidaan pitää esimerkiksi kilpailijoiden toimenpiteisiin vastaamista. Tämä voi olla myös välttämätön tavoite riippuen siitä, mitä yritys odottaa kumppanuussuhteelta. Yritykset eivät luonnollisestikaan toimi yksin markkinoilla vaan on seurattava myös mitä kilpailijat tekevät ja vastattava näihin toimiin. Tämä voidaan tehdä ensinnäkin rauhanomaisesti, kuten siten, että jos kilpailija sponsoroi jostain urheilujoukkuetta, yritys vastaa tähän sponsoroimalla vaikkapa jostain toista urheilijaa. Toisessa ja myös markkinoiden kannalta haitallisessa tavassa, kuten väijytysmarkkinoinnissa, kilpailijan sponsoroinnin vaikutuksia yritetään heikentää tahallaan paitsi siksi, että parannetaan omia sponsorointitavoitteita, myös sen vuoksi, että kilpailijan sponsorointi ei tuottaisi tulosta<sup>85</sup>.

On myös mahdollista, että yritys pitää toivottavana tavoitteena sopimussuhteen jatkamista tämän päättymisen jälkeen, mikäli yhteistyö on osoittautunut toimivaksi. On luonteva ajatella, että pitkän yhteistyösuhteen aikana osapuolet oppivat tuntemaan toisensa paremmin, jolloin yhteistyö myös toimii sujuvammin. Sopimussuhteen jatkumiseen voidaan vaikuttaa sopimusvalmistelun keinoin esimerkiksi muotoilemalla sopimukseen optio sopimuksen jatkamisesta<sup>86</sup>.

Muu tavoite voi olla esimerkiksi sidosryhmäsuhteiden hoitaminen. Tämä tarkoittaa urheilun sponsoroinnissa, että esimerkiksi joukkuetta sponsoroiva yritys kutsuu työntekijänsä tai edustusmielessä asiakkaita seuraamaan ottelua, jossa tuettava joukkue pelaa. Sidoryhmäsuhteisiin voidaan vaikuttaa myös itse päätavoitetta tukevilla sopimusvalmistelunomaisilla toimilla, kuten valitsemalla yhteistyökumppanin, jota sidoryhmät pitävät tärkeänä. Yritys voi esimerkiksi tukea paikkakuntalaista urheilijaa, urheilujoukkuetta tai paikkakunnalla järjestettävää urheilutapahtumaa, saaden siten näkyvyyttä

---

<sup>85</sup> Vuokko 2003: 306.

<sup>86</sup> Jokela 2000: 22.

paikkakunnan asukkaiden ja urheilun ystävien keskuudessa. Tämä edellyttää sitä, että yrityksen on tiedettävä, mitä kohderyhmä pitää tärkeänä ja tukemisen arvoisena.<sup>87</sup>

### **3.3. Sponsoroinnin kriittiset osa-alueet ja niihin liittyvät riskit**

#### **3.3.1. Sponsoroinnin riskeistä**

Sponsorointiin, kuten kaikkiin sopimuksiin sekä liiketoimintapäätöksiin, liittyy riskejä. Riskit voivat olla sekä sisäisiä, että ulkoisia, tietoisesti otettuja, kontrolloituja, ennakoituja tai yllätyksellisiä. Siten voidaan puhua luonteeltaan ja vaikutukseltaan hyvinkin kirjavista riskeistä.<sup>88</sup> Onkin muistettava, että tehokas ja ennakoiva riskienhallinta astuu merkittävään rooliin onnistuneen kumppanuussuhteen suunnittelussa.

Sisältämiensä riskien vuoksi jotkin sponsorointiin liittyvät osa-alueet ovat varsin kriittisiä sponsoroinnin onnistumisen kannalta. Sponsoroidessa yksilöä, tapahtumaa tai joukkuetta tulee huomioida, että tämä kumppanuus tapahtuu kilpaillussa ympäristössä. Siten on hyvinkin mahdollista, että jokin kolmas osapuoli, kuten yritys, pyrkii hyötymään urheilutoimijan tunnettavuudesta ilman, että tämän ja kohteen välillä olisi mitään nimenomaista sopimusta. Voi myös olla, että sponsoroinnin kohteen julkisuuskuvasa tapahtuu muutos, joka ei ole hyväksi sponsorin yrityskuvalle. Entä miten sponsorin tulee huomioida sponsoroitavan näkyvyys ja tähän vaikuttavat asiat, kuten sponsoroitavan urheilumenestys omassa lajissaan?

---

<sup>87</sup> Vuokko 2003: 306.

<sup>88</sup> Valanko, 2009: 170.

Seuraavissa osioissa tutkin kriittisimpiä osa-alueita ja tuon esille ratkaisuja, joilla sponsori voi hallita näihin sisältyviä riskejä proaktiivisesti ajatellen. Lista ei ole tyhjentävä mutta se sisältää lähinnä olennaisimmat kipupisteet, joita sponsorointiin liittyy.

### 3.3.2. Väijytysmarkkinointi

Ensimmäisenä kriittisenä asiana voidaan tutkinnan kohteeksi ottaa väijytysmarkkinointi (*ambush marketing*). On siis kyse hyvän tavan vastaisesta markkinoinnista, jossa jokin kolmas taho pyrkii luvatta hyödyntämään jonkin kohteen, esimerkiksi urheilutapahtuman tunnettavuutta. Yritys luo tällöin kuluttajille virheellisen kuvan siitä, että tämä olisi tapahtuman virallinen sponsori, vaikka minkäänlaista nimenomaista yhteistyösopimusta ei ole tehty yrityksen ja tapahtuman välillä.<sup>89</sup>

Väijytysmarkkinointi voi olla suoraa tai epäsuoraa. Suorassa tavassa väijytysmarkkinoija viittaa markkinoinnissaan suoraan urheilutoimijaan, kuten tapahtumaan, käyttäen hyväksi esimerkiksi tämän logoa tai tunnusta ja antaa siten suurelle yleisölle virheellisen käsityksen suhteestaan tapahtumaan. Voi olla kyse myös muodosta, jossa väijytysmarkkinoija heikentää virallisen sponsorin sponsoroinnistaan saamia hyötyjä mainostamalla itseään tai toimimalla muuten järjestettävän tapahtuman läheisyydessä siten, että tapahtuman yleisö kiinnittää huomionsa tähän pääsponsorin sijaan. Epäsuorassa versiossa väijytysmarkkinoija ei viittaa markkinoinnissaan suoraan nimenomaa urheilutoimijaan, kuten urheilutapahtumaan mutta toimii muulla tavoin siten, että yleisölle välittyy virheellinen käsitys tämän suhteesta tapahtumaan. Voi olla kyse esimerkiksi siitä, että väijytysmarkkinoijan aloittaa mainoskampanjan tapahtuman aikana ja näyttää TV-mainoksiaan mainostauoilla.<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup> Vuokko, 2003: 306-307.

<sup>90</sup> Segercrantz & Flythström, 2016: 108-109.

Sponsoroiva yritys saa suojaa SopMenL 1.1 §:stä, jonka mukaisesti elinkeinonharjoittaja ei saa käyttää hyvän liiketavan vastaista tai muutoin toisen elinkeinonharjoittajan kanalta sopimatonta menettelyä. Lisäksi lain 2.1 §:ssä kielletään käyttämästä totuudenvastaista ja harhaanjohtavaa ilmaisua, joka koskee omaa tai toisen elinkeinotoimintaa ja on omiaan vaikuttamaan hyödykkeen kysyntään tai tarjontaan sekä vahingoittamaan toisen elinkeinotoimintaa. Suomen lainsäädännössä ei kuitenkaan tunneta väijytysmarkkinoinnin käsitettä. Sen sijaan Kansainvälinen kauppakamari on antanut tulkintansa väijytysmarkkinointiin liittyvissä. Erityisesti ICC:n markkinointisääntöjen B4 artikla liittyy tämän tapaiseen markkinointiin<sup>91</sup>. Markkinointiviestinnän on oltava siis lainmukaista, kunnollista sekä rehellistä. On tuomittavaa käyttää hyväkseen jonkin tahon logoa, nimikirjaimia tai tuotemerkkiä ilman nimenomaista sopimusta ja siten saada perusteetonta etua itselleen.<sup>92</sup> Verrattaessa tätä ”ICC Koodia” sekä SopMenL:n säännöksiä keskenään, voidaan todeta, että näiden säännösten oikeusvaikutukset ovat varsin yhteneväiset, joskin ICC:n sääntely on hiukan tarkempi ja tämä koskee lähemmin väijytysmarkkinointia.

Väijytysmarkkinoinnin voidaan sen negatiivisten vaikutustensa vuoksi todeta siis kuuluvan sponsorisopimuksen riskeihin sekä urheilutoimijan että myös sponsoroivan yrityksen näkökulmasta. Virallinen sponsori, jolla siis on urheilijan kanssa nimenomainen voimassa oleva kumppanuussopimus, kärsii toisen yrityksen harjoittamasta väijytysmarkkinoinnista kumppanuussuhteen tehon menetyksen muodossa. Paitsi urheilutapahtumien sponsoroinnissa, väijytysmarkkinointi on ongelma myös muiden kohteiden, kuten yksilöurheilijan ja joukkuesponsoroinnin tapauksessa. Tämä voidaan ottaa esille esimerkiksi tilanteessa, jossa urheilija on menestynyt lajissaan ja jolloin myös tämän virallisella sponsorilla on käytännössä yksinoikeus onnitella häntä julkisesti. Toki kuka vain saa onnitella urheilijaa yksityisesti, mutta edellä mainitulla onnitelulla tarkoitetaan nimenomaa julkisesti ja näkyvästi tapahtuvaa onnitelua, jossa onnitteleva taho, kuten yritys tuo oman tunnuksensa näkyviin ja antaa siten kuluttajille virheellisen käsityksen siitä, että tämän

---

<sup>91</sup> ICC:n markkinointisäännöt, 2018: B4 -artikla.

<sup>92</sup> Segercrantz & Flythström, 2016: 111.

ja urheilijan välillä olisi sponsorisuhde. Menettelystä on haittaa paitsi kohteen viralliselle sponsorille tämän sponsorointivaikutusten tehon laskiessa, että myös kohteelle, sillä yritys saa toimintansa johdosta perusteetonta etua hyödyntämällä kohteen julkisuuskuva ilman tämän lupaa sekä maksamatta tälle rahallista korvausta.<sup>93</sup>

Kohteen virallinen sponsori sekä sponsoroitava taho voivat yhdessä parantaa tilannetta etukäteen siltä varalta, että jokin kolmas taho ryhtyy harjoittamaan tätä epälojaalia markkinointia. Sopimusvalmistelu ja sponsoroinnin suunnittelu korostuvat väijytysmarkkinoinnin ehkäisemisessä. Mikäli sponsorointi jätetään yksinomaan yrityksen markkinointiosaston asiaksi, väijytysmarkkinointiin liittyvä riski voi realisoitua suuremmalla todennäköisyydellä<sup>94</sup>. Siten tehokkaassa riskinhallinnassa korostuu eri osastojen, kuten markkinointi- ja lakiosaston välinen yhteistyö.

Voidaan tunnistaa neljä erilaista tapaa, jolla väijytysmarkkinoinnin riskiä voidaan hallita. Väijytysmarkkinointi voidaan torjua ensiksikin suojaamalla sponsoroitavan logo tai muu vastaava tunniste immateriaalisilla oikeuksilla. Logon tai vastaavan tunnisteen suojaaminen on sponsoroitavan tehtävä ja palvelee ensi sijassa tämän etuja mutta voidaan ajatella, että on myös sponsorin intressien mukaista, jos sponsoroitava on suojannut tunnistensa asianmukaisesti.<sup>95</sup>

Toiseksi virallisella sponsorilla on mahdollisuus kontrolloida tapahtuma-aluetta preventiivisen juridiikan keinoin vaikuttamalla sopimussisällön muotoiluun siten, ettei muilla toimijoilla ole yhtä suurta näkyvyyttä tapahtuma-alueella taikka samanlaista mahdollisuutta myydä omia tuotteitaan alueella, kuin virallisella sponsorilla. Sponsori voi sopimusneuvotteluvaiheessa myös velvoittaa sponsoroitavan tekemään tarvittavat toimet, jotta kolmannella osapuolella ei ole mahdollisuutta hyötyä tapahtumasta esimerkiksi harjoittamalla toimintaansa tapahtuma-alueen läheisyydessä. Tämä voi ilmetä sponsoroitavan velvollisuutena hankkia alueita tapahtuma-alueen ympäristöstä yksinomaan

---

<sup>93</sup> Segercrantz & Flythström, 2016: 106-107; Halila & Norros 2017: 433.

<sup>94</sup> O'Sullivan & Murphy, 1998: 363-364.

<sup>95</sup> Segercrantz & Flythström, 2016: 114.

sponsorin käyttöön, mikäli tällainen on mahdollista. Asiasta on hyvä ottaa täsmällinen lauseke itse sopimukseen, jotta osapuolten välille ei syntyisi myöhemmässä vaiheessa tulkintaerimielisyyksiä sopimuksen sisältöön liittyen. Toisaalta sponsoroitava voi olla hyvinkin halukas tekemään yhteistyötä asian suhteen ilman tarkasti muotoiltua sopimusehtoa ja velvollisuuksien asettelua. Onhan väijytysmarkkinoinnin estäminen lähtökohtaisesti molempien osapuolten, sekä sponsorin, että sponsoroinnin kohteen edun mukaista.<sup>96</sup> Kun asiaa tarkastellaan sponsorin ja sponsoroinnin kohteen välisen yhteistyön hengen näkökulmasta, voisi olla jopa parempi, mikäli asia hoituisi ilman tarkkaa ehtojen laadintaa.

Kolmanneksi, media voidaan velvoittaa sopimuksellisilla järjestelyillä antamaan viralliselle sponsorille yksinoikeus mainostamiseen. Tapahtuman virallisen sponsorin intressien mukaista on vähintäänkin se, että sopimuksessa eritellään tämän ja muiden sponsoreiden mediaoikeudet<sup>97, 98</sup>

Neljänneksi voidaan parantaa yleisön tietoisuutta tapahtumasta ja tämän sponsoreista, jotta yleisön keskuudessa ei synny virheellistä käsitystä tapahtuman virallisesta sponso-rista<sup>99</sup>. Tämä tapahtuu yksinkertaisesti siten, että sponsori hyödyntää aktiivisesti hankki- mansa oikeudet ja tekee itsensä näkyväksi kohdeyleisönsä keskuudessa<sup>100</sup>. Näin sponsori saa välitettyä itsestään mielikuvan tapahtuman todellisena sponsorina<sup>101</sup>. Jotta yleisölle välittyisi sponsorista kuva tapahtuman virallisena yhteistyökumppanina, tulee jo sopi- musvalmistelussa huomioida, että sponsorointi integroidaan kiinteäksi osaksi yrityksen muuta markkinointia. Tällöin sponsori voi luoda edellytykset kestäväälle ja pitkällekin kumppanuussuhteelle ilman, että jokin kolmas osapuoli häiritsee yhteistyötä.<sup>102</sup>

---

<sup>96</sup> Segercrantz & Flythström, 2016: 114.

<sup>97</sup> Nufer, 2013: 91-92.

<sup>98</sup> Segercrantz & Flythström, 2016: 114.

<sup>99</sup> Segercrantz & Flythström, 2016: 114.

<sup>100</sup> Nufer, 2013: 96.

<sup>101</sup> Tripodi & Sutherland, 2000: 418.

<sup>102</sup> Nufer, 2013: 96.

### 3.3.3. Sponsoroitavan julkisuuskuva

Seuraavaksi otan tutkimuksen kohteeksi sponsoroinnin kohteen julkisuuskuvan ja sen heikkenemiseen liittyvän riskin. Sponsoroinnin voidaan sanoa perustuvan siihen, että kohdeyleisö yhdistää sponsoroinnin kohteen julkisuuskuvan sponsoriin. Tämä julkisuuskuva vaikuttaa olennaisesti myös sponsorin maineeseen, jolla on merkittävä rooli sen liiketoiminnassa. Siten sponsoroitavan on näyttäytyttävä positiivisessa valossa sponsoroinnin kohdeyleisölle, jotta sponsori pääsisi tavoitteeseensa saada positiivista näkyvyyttä ja sitä kautta mahdollisesti parantaa omaa julkisuuskuvaansa.

Sponsoroitavan julkisuuskuvan heikkeneminen sitä vastoin, vaikuttaa negatiivisesti sponsorin toimintaan huonontamalla myös tämän julkisuuskuvaa sekä vähentämällä yhteistyöstä saatavia hyötyjä<sup>103</sup>. Vaikkakin urheilun sponsorointiin liittyy huomattavia potentiaalisia mahdollisuuksia, on se myös arvaamaton sponsorointikohde, johtuen urheilun luonteen dynaamisuudesta.<sup>104</sup>

Sponsoroitavan julkisuuskuva voi heiketä useista syistä johtuen. Esimerkiksi urheilijan asiaton käytös on omiaan saattamaan sponsorin tuotteet tai palvelut huonoon valoon. Voidaan viitata myös aiemmin käsiteltyyn ICC:n markkinointisääntöjen B5 -artikklaan, jonka mukaan sponsoroitava ei saa häivyttää, väaristää tai väheksyä sponsorin imagoa tai tavaramerkkejä eikä toimia tavalla, joka vaarantaa sponsorin imagon tai tavaramerkin goodwill-arvoa tai niihin liittyvää yleistä arvostusta<sup>105</sup>. Tämä sääntö voidaan toisaalta kyseenalaistaa ja pohtia, heikentääkö se esimerkiksi urheilijan sananvapautta. Urheilun sisällä sananvapautta voidaan kuitenkin rajoittaa tietyssä määrin. Käyttäytymisen merkitystä korostaa myös se, että huippu-urheilijat ovat julkisuuden henkilöitä ja heidän on oltava esikuvana nuorille. On perusteltua sanoa, ettei tupakan ja alkoholin katsota kuuluvan urheilijan elämään. Siten esimerkiksi urheilijan esiintyminen julkisesti päihtyneenä huonontaa tämän omaa ja siten mahdollisesti myös sponsorin julkisuuskuvaa. Kyseessä

---

<sup>103</sup> Jokela, 2000: 9.

<sup>104</sup> Aronen, 2015: 16.

<sup>105</sup> ICC:n markkinointisäännöt, 2018: B5 artikla.

on siinä mielessä vaikea riski, että sponsorin mahdollisuudet itse sopimuskauden aikana ehkäistä tällaista käyttäytymistä voivat olla hyvinkin heikot.<sup>106</sup> Tällöin voidaan korostaa sopimusvalmistelua ja riskien ennakoimista. Sponsorin voi muotoilla sopimukseen erillisen sponsoroitavaa sitouttavan huolellisuuslausekkeen, jonka mukaan sponsoroitavan on käytännöllisesti, pitäen huolta julkisuuskuvastaan ja maineestaan sekä siten myös noudatettava lojaliteettivelvollisuutta sponsoria kohtaan. Merkittävässä roolissa on lisäksi sopimusosapuolen huolellinen valinta.

Toiseksi kohteen julkisuuskuva heikkenee, mikäli tähän liittyy jääminen kiinni dopingista tai doping-epäilyjä. Tällainen tuo väistämättä kohteelle negatiivista julkisuutta ainakin jossain määrin. Rausteen mukaan sponsorin voi purkaa sopimuksen välittömästi, urheilijan jäädessä kiinni dopingin käytöstä, vaikkei tähän liittymen olisi mainintaa sopimusehdoissa<sup>107</sup>. Silti on suositeltavaa sisällyttää sopimukseen esimerkiksi ehto, jonka mukaisesti sponsoroitava, sitoutuu noudattamaan Suomen Antidopingtoimikunnan antidopingsääntöjä ja siten pidättäytymään kiellettyjen aineiden käytöstä. Sponsorilta ei tietenkään voida edellyttää doping-käryn ennakoimista, mutta sponsorin voi silti minimoida kyseistä riskiä sopimusvalmistelun keinoin. Yhteistyön kannattavuutta ja riskejä on hyvä arvioida silloin, mikäli sponsoroitava on jo kertaalleen jäänyt kiinni dopingista. Varsinkin, jos julkisuudessa on käsitelty runsaasti kohdetta, esimerkiksi yksilöurheilijaa aikoinaan koskenutta doping-skandaalia, voi jo urheilijan tukeminen sinänsä tuoda pahimmassa tapauksessa negatiivista julkisuutta sponsorille.

---

<sup>106</sup> Jokela, 2000: 9-10.

<sup>107</sup> Rauste, 1997: 810.



### 3.3.4. Sponsoroitavan näkyvyys

Jotta kumppanuussuhde sponsoroitavan kanssa edistäisi yrityksen liiketoimintaa, on sponsoroitavan saatava näkyvyyttä yrityksen kohderyhmässä. Näkyvyys riippuu monesta eri tekijästä. Merkittävimpinä asioina siihen vaikuttavat sponsoroitavan urheilumenestys, urheilulajin suosio sekä sponsoroitavan tarkemmat ominaisuudet, kuten edellä mainittu julkisuuskuva. Sponsoroitavan näkyvyys voi myös heikentyä sopimuksen laadinnan ja yhteistyön aloittamisen jälkeen.

Ensiksikin sponsoroitavan näkyvyyttä voi yksilö- ja joukkuesponsoroinnin tapauksessa heikentää tämän huono urheilumenestys<sup>108</sup>. Sponsoroitavan menestyminen toimintaympäristössään tuo tälle medianäkyvyyttä, jolloin myös sponsori saa näkyvyyttä ja kasvatettuaan siten myyntiään. Tällöin sopimukselle asetetut tavoitteet ollaan saavutettu. Kohteen huono menestys voi taas vaikeuttaa tai tekee näiden tavoitteiden saavuttamisen jopa mahdottomaksi. Kyseessä on siis sponsorin kannalta merkittävä sopimusriski. Ei voida kuitenkaan puhua sponsoroitavan osapuolen sopimusrikkomuksesta siinä mielessä, kun asiattoman käytöksen tai doping-käryn tapauksessa. Kyseessä on riski, jonka sponsori on hyväksynyt jo sopimusta tehtäessä, eikä siten luonnollisestikaan oikeuta sopimuksen purkamiseen tai vahingonkorvaukseen.

Kuten myös monessa muussa asiayhteydessä, voidaan tässäkin merkittävänä sponsorin käytössä olevana vaikuttamiskeinona pitää seuraavassa pääluvussa käsiteltävää sponsoroitavan valintaa. Yritys voi valita lajissaan jo menestyneen ja sitä kautta näkyvyyttä saaneen sponsorointikohteen tai hyödyntää esimerkiksi jotain nuorta ja potentiaalista urheilijalupausta, joka ei ole vielä toistaiseksi noussut lajinsa huipulle.

Yhtenä ratkaisuna sponsori ja sponsoroitava voivat sopimusvapauden mukaisesti sopia siitä, että sponsorivastike määräytyy dynaamisesti sponsoroitavan urheilumenestyksen perusteella. Voidaan ajatella, että tällainen ehto helpottaa sponsorin tilannetta, kun

---

<sup>108</sup> Jokela, 2000: 12.

tämän ei tarvitse ottaa suurta riskiä sponsoroitavan menestymättömyydestä. Toisaalta sponsorointivastikkeen riippuvuus sponsoroitavan urheilumenestyksestä ei välttämättä ole sponsoroitavan intressien mukaista sponsorituen saamiseen liittyvän epävarmuuden lisääntyessä ja siten sponsoroitava ei välttämättä ole yhtä halukas ottamaan tällaista ehtoa sopimukseen.

Toisena sponsoroitavan näkyvyyden heikkenemiseen liittyvänä riskinä ja erityisesti yksilöurheilun tapauksessa, urheilijan loukkaantuminen voi vaikuttaa julkisuuskuvaan. Lähikohtaisesti tilapäinen loukkaantuminen ei kuitenkaan oikeuta sponsoria sopimuksen purkamiseen tai vahingonkorvaukseen, joten tilannetta voidaan verrata edellä mainittuun urheilijan odotettua huonompaan urheilumenestykseen. On selvä, että myös tätä riskiä on mahdoton ennakoida ennen sopimuksen syntymistä. Mikäli urheilija on loukkaantunut kuitenkin niin pahasti, ettei tämä todennäköisesti enää kykene urheilemaan kilpatasolla, ei ole kohtuullista edellyttää sponsorilta pysymistä pitkässä sopimussuhteessa. Loukkaantuminen ei oikeuta sponsoria jälkimmäisessäkin tapauksessa vahingonkorvaukseen. Jos urheilijan loukkaantuminen on kuitenkin johtunut tämän omasta syystä esimerkiksi siten, että tämä on ajanut autolla ylinopeutta tai syyllistynyt rattijuopumukseen, voidaan tilapäisenkin loukkaantumisen katsoa johtavan sponsorin oikeuden vetäytyä sopimuksesta. Tällöinhän tapaukseen liittyy mahdollisesti myös urheilijan julkisuuskuvan heikentyminen.<sup>109</sup>

---

<sup>109</sup> Jokela, 2000: 13-14.

## 4. Liiketoiminnallisen näkökulman huomioiminen sopimusvalmistelussa

### 4.1. Sponsoroinnin liiketoiminnallisuus

Siinä missä mikä tahansa yrityksen solmima yhteistyösuhde, tulee myös urheilun sponsoroinnista pitää siis liiketoimintapäätöksenä. Sponsorina toimivan yrityksen tärkeimpänä tavoitteena sponsoroinnille on edistää liiketoimintaansa saamalla näkyvyyttä sekä yhdistämällä sponsoroinnin kohteen positiivinen mielikuva omaan yrityskuvaansa. Oikein toteutettu sponsorointi tuottaa yritykselle voittoa pitkällä aikavälillä ja näin ollen sponsorointipäätös saa hyvinkin liiketoiminnalliset ominaispiirteet. Toisaalta sponsorointipäätöksen takana voi olla myös puhtaasti yhteiskuntavastuuseen liittyvät motiivit. Liiketoiminnallisesti järkevän sponsorointipäätöksen tekeminen edellyttää asianmukaista päätösprosessia aina informaation hankinnasta lähtien.

Vaikka urheilusponsoroinnissa on kyse nimenomaa sopimussuhteesta, ei asiaa tule nähdä siltikään pelkästään sopimusoikeudellisena ilmiönä. Johtuen liiketoiminnallisesta luonteestaan, tulisikin sponsorisopimusta tulkita oikeudellisen työkalun lisäksi *strategisena johdon työkaluna*<sup>110</sup>. IACCM:n (International Association for Contract and Commercial Management) tutkimuksen mukaan sopimustoimintaa tehostamalla ja näkemällä sopimukset liikkeenjohdon työkaluna voitaisiin yrityksen vuotuista liikevaihtoa kasvattaa noin 9 %<sup>111</sup>. Siten huomioimalla sopimuksen liiketoiminnallinen luonne voidaan sopimuksesta saada paljon enemmän irti, kuin perinteisemmässä sopimusoikeudellisessa lähestymistavassa.

---

<sup>110</sup> Ks. Haapio, 2013: 3-4.

<sup>111</sup> Cummins, 2012.

Sponsorointipäätösprosessin ja itsessään päätöksen liiketoiminnallisuutta voidaan arvioida hyödyntämällä liiketoimintapäätökselle asetettavia kriteereitä. Tällöin asiaa tulee ajatella proaktiivisesta näkökulmasta katsottuna huomioimalla yhteistyön tarjoamat mahdollisuudet sekä siihen liittyvät riskit. Kun yhteistyötä arvioidaan näin huomioimalla sponsorin näkökulma, suunniteltavan kumppanuussuhteen onnistumismahdollisuudet kasvavat entisestään.

## **4.2. Hyvän liiketoimintapäätöksen kriteerit**

### **4.2.1. Huolellisuus- lojaliteettivelvollisuus yhtiötä kohtaan**

Ollakseen hyvä, liiketoimintapäätöksen on täytettävä omat kriteerinsä. Ensinnäkin päätöksentekoprosessiin vaikuttavat yleiset osakeyhtiöoikeudelliset periaatteet. Yksi keskeisimmistä on OYL 1:8 §:n mukainen johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuus, jonka mukaan johdon tehtävänä on edistää huolellisesti toimen yhtiön etua.<sup>112</sup> On huomioitava, että tässä tapauksessa puhutaan nimenomaan yhtiön osakkeenomistajiin kohdistuvasta lojaliteettivelvollisuudesta, siinä missä aiemmin on kyse ollut lähinnä sponsoroinnin kohteeseen kohdistuvasta velvoitteesta. Sponsorointipäätöstä tehdessään päätöksentekijän on siis harkittava, tuoko suunniteltu yhteistyö sponsoroitavan kohteen kanssa positiivista julkisuuskuvaa yhtiölle ja vaikuttaako se siten positiivisesti yhtiön tulokseen sekä yhtiön ja osakkeenomistajien etuun.

Jotta päätöksentekijä toimisi huolellisesti ja lojaalisti yhtiötä kohtaan, on hänen hankittava päätöstä varten tilanteen edellyttämä asianmukainen informaatio ja tehtävä tämän pohjalta yhtiön kannalta johdonmukainen ratkaisu. Lisäksi päätökseen ei saa vaikuttaa

---

<sup>112</sup> Salo, 2015: 33.

johdon jäsenten väliset eturistiriidat. Toisaalta kuten jokaisessa liiketoimintapäätöksessä, on myös sponsorointipäätöksen arvioinnissa huomioitava päätöksen liiketoiminnalliset lähtökohdat. On siis muistettava, että liiketoimintapäätös joudutaan tekemään monesti epävarmuuden vallitessa, jolloin negatiivisen lopputuloksen mahdollisuus on aina olemassa. Tästä johtuen läheskään aina ei ole mahdollista hankkia päätöstä varten kaikkea mahdollista tietoa.<sup>113</sup> Simon (1997) käyttää tästä tilanteesta nimitystä rajoittunut rationaalisuus (*bounded rationality*)<sup>114</sup>. Lisäksi kaiken kattavan tiedon hankkiminen ei ole välttämättä taloudellisesti edes järkevää, koska kustannukset ja käytetty aika voisivat tällöin kasvaa liian suuriksi. Tilanne on hyvin samankaltainen, kuin sopimusehtojen muotoilu, jolloin kaikkia teoriassa mahdollisia tapahtumakulkuja ei ole kannattavaa huomioida<sup>115</sup>. Siten voi hyvinkin olla järkevää jättää jokin merkitykseltään pieni asia sopimatta.

Sponsorointipäätöksessä päätöksestä vastaavan on siis hankittava olennainen informaatio ensinnäkin liittyen sponsoroinnin kohteeseen. Sponsorioivan yrityksen on noudatettava sponsorointitoiminnassaan sponsorointistrategiaa, jonka mukaisesti sponsoroinnin kohteet valitaan. Siten ollakseen tehokasta, sponsoroinnin kohteen on sovittava sponsorin kanssa yhteen.

Yhtiön omistajiin kohdistuva lojaliteetti- ja huolellisuusvelvollisuus pitää sisällään myös huolellisen toimintatavan sopimussisällön muotoilussa. Mikäli sopimus sisältää vaikkapa epämääräisistä määritelmistä johtuvia aukkoja, voi tämä johtaa esimerkiksi tulkin- taerimielisyyksiin, mikä taas on omiaan tulehduttamaan osapuolten välejä. Tämän seurauksena yhtiön liiketoiminta kärsii.

Mikäli johto laiminlyö tehtävässään OYL 1:8 §:n mukaista huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuutta, on se lain 22.1 §:n nojalla velvollinen korvaamaan vahingon. Kyseen ollessa kuitenkin sponsoroinnista, epäonnistuneen sponsorointipäätöksen ja siten johdon korvausvelvollisuuden todentaminen on vaikeaa, koska kyse on liiketoimintapäätöksestä,

---

<sup>113</sup> Airaksinen, Pulkkinen & Rasinaho, 2010a: 47-48.

<sup>114</sup> Salo, 2015: 140.

<sup>115</sup> Ks. luku 6.2.1. Sopimuksen yksityiskohtaisuuden määrittäminen.

jonka tulosvaikutukset eivät suoraan näy yrityksen tuloksessa ja taseessa. On selvää, että mikäli sponsoroitavaksi valikoituu esimerkiksi kohde, jonka julkisuuskuva on jollain tapaa negatiivinen, voi yrityksen imago ja maine kärsiä tästä. Epäonnistuneen sponsorointipäätöksen ja huonon tuloksen syyseuraus -yhteyden olemassaolon todistaminen on kuitenkin hankalaa johtuen sponsoroinnin epäsuorasta vaikutuksesta yhtiön taloudellisiin lukuihin.

#### 4.2.2. Osakeyhtiön toiminnan tarkoitus

Osakeyhtiön toiminnan tarkoituksena on OYL 1:5 §:n nojalla voiton tuottaminen osakkeenomistajille, ellei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin. Voitontuottamisella tarkoitetaan nimenomaan voiton tuottamista pitkällä aikavälillä, joten toisin sanoen voidaan puhua osakeyhtiön voitontuottamiskyvyn edistämisestä. Yhtiön voitontuottamiskyvyn paraneminen näkyy taas yhtiön osakkeen arvon kasvuna. Mikäli siis yhtiön liiketoimintapäätös ei tuota yhtiölle voittoa lyhyellä aikavälillä, se ei vielä automaattisesti merkitse sitä, että yhtiön johto olisi epäonnistunut tehtävässään.<sup>116</sup> Päätöksen hyödyt saattavat realisoitua ja siten päätöksen taloudelliset vaikutukset näkyä vasta pitkänkin ajan kuluessa.

Urheilun sponsorointia voidaan pitää voiton tuottamisen kannalta hyvänä liiketoimintapäätöksenä, koska urheilusponsoroinnin tuoma kilpailuetu on varsin pysyvää ja vaikeasti kopioitavissa. Asiaa voidaan havainnollistaa siten, että kuluttajat, eli sponsoroinnin kohderyhmä, kokevat esimerkiksi urheiluseuroja kohtaan selvästi suurempaa uskollisuutta, kuin vaikkapa kulutustavaramerkkejä kohtaan<sup>117</sup>. Sponsoroivalla yrityksellä on siten erinomainen mahdollisuus saada näkyvyyttä, mikäli sponsoroinnin kohde saa näkyvyyttä kohdeyleisön keskuudessa. Mikäli sponsoroitavalla on uskollinen kannattajaryhmä

---

<sup>116</sup> Airaksinen, Pulkkinen, Rasinaho, 2010a: 26-27; HE 109/2005: 39.

<sup>117</sup> Auvinen, 2017: 28.

takanaan ja tämä ryhmä kuuluu myös sponsoroivan yrityksen kohderyhmään tai tähän verrattavissa olevaan ryhmään, voi sponsorointi olla hyvinkin tuloksellista. Tämä perustuu siihen, että sitoutuneet kannattajat mieltävät tällöin sponsorin ja sponsoroitavan yhteensopivaksi, jolloin yrityksen välittämä viesti menee varmemmin perille ja yhteistyö sponsoroitavan kanssa on hedelmällistä.<sup>118</sup>

Sponsorointipäätös on liiketoiminnallisesti perusteltu, mikäli sen tosiasiallisena tavoitteena on tuottaa voittoa yhtiölle pitkällä aikavälillä. Päätös on tällöin nähty investointina yhtiön liikearvoon liittämällä sponsoroitavan positiivinen julkisuuskuva yhtiön julkisuuskuvaan yleisön silmissä. Päätöksen hyväksyttävyyttä ja toimivuutta lisää se, mikäli yhteistyön valmisteluprosessissa on toimittu proaktiivisesti ja pyritty siten ennakoivasti edesauttamaan kumppanuuteen liittyvien mahdollisuuksien hyödyntämistä sekä minimoimaan siihen liittyvät riskitekijät tarkoituksenmukaisella tavalla. Kyseen ollessa liikesopimuksesta sopimusvapauden merkitys on varsin laaja ja sponsorin kannattaakin hyödyntää tämä sopimusvalmisteluvaiheessa jo sopimuskumppanin valinnasta lähtien.

Positiivisen julkisuuskuvan tavoittelu liittyy olennaisesti myös yhtiön yhteiskuntavastuuseen. Vaikka yhtiölainsäädännön mukaan osakeyhtiön tarkoituksena on tuottaa voittoa, tulisi yhtiön toimia vastuullisesti huomioiden ympäristölliset, sosiaaliset sekä taloudelliset asiat. Näistä huomio kiinnittyy monesti sosiaaliseen ulottuvuuteen yhteiskunnan hyvinvoinnin ja ympäristön kehittämisessä. Vaikka yhteiskuntavastuu nähdään monessa yrityksessä edelleen irrallisena osana yrityksen varsinaisesta ydinliiketoiminnasta ja strategiasta, on sen viime aikoina alettu nähdä olevan keskeinen osa yrityksen ansaintalogiikkaa.<sup>119</sup> Puhuttaessa yhteiskuntavastuun roolista on esitetty ajatus jaetun arvon luomisen mallista, jolloin taloudellista lisäarvoa luodaan yhtiölle ja osakkeenomistajille myös yhteiskunnan etuja ajatellen<sup>120</sup>.

---

<sup>118</sup> Aronen 2015: 17.

<sup>119</sup> Lautjärvi, 2015: 115-116.

<sup>120</sup> Ks. Porter & Kramer, 2011.

Myös urheilusponsoroinnin tulisi olla vastuullista. Vastuullisuutta tulee miettiä esimerkiksi tilanteessa, jossa alkoholin valmistaja, myyjä taikka mainostaja, tekee sponsorointipäätöstä. Alkoholimainonnan rajoituksia selvittävän työryhmän muistion mukaan alkoholituotteiden valmistajien, myyjien ja mainostajien yhteiskuntavastuuseen kuuluu edistää alkoholihaittojen vähentämistä sisältäen lasten ja nuorten alkoholin käytön vähentämisen sekä alkoholin käytön aloittamisiän myöhentämisen<sup>121</sup>. Tähän liittyen alkoholin valmistajan on kiellettyä sponsoroida alaikäisten urheilua, kuten vaikkapa nuorille suunnattua urheilutapahtumaa. On myös kyseenalaista, mikäli alkoholituotteiden valmistaja sponsoroit huippu-urheilijaa, joka toimii nuorten esikuvana, sillä myös tällöin sponsorointi kohdistuu alaikäisiin ainakin välillisesti.<sup>122</sup>

Sponsoroinnin motiivit voivat olla myös puhtaasti yhteiskuntavastuuseen perustuvia. Saksalaisen kemikaali- ja muovituotteiden valmistaja BASF:n periaatteita urheilusponsoroinnissa ovat ihmisten aktivoiminen, ihmisten tuominen yhteen ja siten sosialisointi sekä terveyden edistäminen. Yhtiö käynnisti vuonna 2014 Sport Clup 2020 -yhteiskuntavastuuprojektin kohdistuen alueellaan toimiviin urheiluseuroihin, ja projektin tarkoituksena oli keskittyä urheiluseuratoiminnan kehittämiseen. Yhtiö keskittyy paikallisten urheiluseurojen tukemiseen, koska toiminta nähdään sosiaalisesti vastuullisena ja urheilun kehittäminen on tehokas tapa osoittaa hyvää tahtoa sekä kasvattaa työntekijöiden motivaatiota.<sup>123</sup>

---

<sup>121</sup> Alkoholimainonnan rajoituksia selvittävän työryhmän muistio, 2010: 10.

<sup>122</sup> Valvira, 2018: 16.

<sup>123</sup> Dum & Wagner, 2017: 86-87.



### 4.2.3. BJR sponsorointipäätöksen arvioinnissa ja sopimusvalmistelun tukena

#### *Päätöksentekoprosessi arvioinnin kohteena*

Johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuuden periaatteen sekä voitontuottamistarkoituksen lisäksi kriteerinä hyvälle liiketoimintapäätökselle on oikeuskäytännön parissa syntynyt Business Judgement Rule -oppi (BJR)<sup>124</sup>. BJR:a voidaan hyödyntää myös sponsoroinnin valmisteluvaiheessa. Arviointi kohdistuu sekä päätöksentekoprosessiin että myös varsinaiseen päätöksentekoon. Tavoitteena päätöksentekijällä ei ole ainoastaan prosessin toteuttaminen vaan myös päätöksen aikaansaaminen. Tavoitteellisen päätöksentekijän on siten siis tiedettävä, millaiseen päätökseen hänen olisi pyrittävä, jotta tavoiteltuun lopputulokseen päästäisiin.<sup>125</sup> Siten yhtiön johdon tekemän sponsorointipäätöksen on oltava sponsoroinnille asetellun tavoitteen mukainen ja sponsoroinnin on näin ollen oltava strategista. Yhtiön on hyödynnettävä proaktiivista näkökulmaa ja muun muassa valittava sponsoroinnin kohde siten, että tämän kanssa tehty sponsorointiyhteistyöllä olisi mahdollisuus tuoda yhtiölle näkyvyyttä halutulla tavalla.

BJR:n mukainen päätöksentekoprosessi jakaantuu kolmeen erilliseen vaiheeseen. Näitä ovat informaation hankinta, päätöksenteko sekä dokumentointi ja valvonta. Sopimusvalmistelun näkökulmasta tarkasteltuna informaation hankinta saa suurimman merkityksen. Jotta sponsorointipäätökseen sisältyvä liittyvä riskinotto olisi hallittua sekä päätös olisi yhtiön sponsorointistrategian mukainen, tulisi yrityksen hankkia riittävästi informaatiota muun muassa sponsoroinnin kohteesta.<sup>126</sup> Sponsoroinnin kannalta hyödyllistä informaatiota on ensinnäkin sponsoroinnin kohteen ja yrityksen kohderyhmän välinen suhde. Mikäli vaikkapa sponsoroitavan joukkueen fanit koostuvat yrityksen potentiaalisista asiakkaista, voi tällaisen joukkueen sponsorointi olla strategisesti hyvinkin tuottavaa. Lisäksi, on huomioitava sponsoroinnin kohteen julkisuuskuva. Mikäli tämä on huono, voi

---

<sup>124</sup> Salo, 2015: 23; Ks. luku 2.4.4.

<sup>125</sup> Ks. Salo, 2015: 74-80, BJR:n mukaisesta liiketoimintapäätösprosessista.

<sup>126</sup> Salo, 2015: 74.

kohteen sponsorointi sisältää tarpeetonta riskiä sponsorin julkisuuskuvan kannalta. Syy huonoon julkisuuskuvaan voi olla esimerkiksi sponsoroinnin kohdetta varjostava doping-käry taikka se, että sponsoroinnin kohde on käyttäytynyt epäasiallisesti julkisuudessa, jolloin kohdeyleisö ei välttämättä pidä tätä tukemisen arvoisena. Edelleen merkityksellinen seikka on se, kuinka tunnettu sponsoroinnin kohde on. Urheilusponsoroinnissa tähän vaikuttaa lähinnä se, miten sponsoroitava on menestynyt lajissaan. Reams, Eddy & Cork (2015) toteavat, että mikäli sponsoroinnin kohteena on urheilija tai urheilujoukkue, joka on hyvin menestynyt ja on siten suuren yleisön tietoisuudessa, ovat vaikutukset sponsoroivan yrityksen liiketoimintaan positiiviset<sup>127</sup>. Toisaalta sponsorointipäätös voi olla liiketaloudellisesti järkevä myös silloin, mikäli yritys tekee yhteistyösopimuksen toistaiseksi menestymättömän kohteen kanssa huomattuaan tässä merkittävää menestymispotentiaalia<sup>128</sup>.

#### *Sisältöehdot päätöksen arvioinnin välineenä*

Päätösprosessin lisäksi yhtiöoikeudesta on johdettavissa kriteerejä myös itse päätökselle. Näitä kriteerejä voidaan kutsua sisältöehdoiksi, mikä korostaa niiden roolia varsinaisen päätöksen arvioinnissa. Sisältöehdot voidaan jakaa neljään primääriin ja kahteen sekundääriseen ehtoon. Päätöksen täyttäessä nämä ehdot, tappiollinen päätös ei johda vahingonkorvausvastuuseen ja lisäksi mahdollisuus sponsoroinnin onnistumiseen paranee.<sup>129</sup> Sisältöehtoja voidaan käyttää työkaluna sponsoroinnin sopimusvalmisteluvaiheessa.

Ensimmäisen primääritasoisien ehdon mukaan päätöksen on oltava lain mukainen<sup>130</sup>. Tällä tarkoitetaan lähinnä OYL:n säännösten mukaisuutta<sup>131</sup>. Lähtökohtaisesti sponsorointipäätös on siis tehtävä OYL 1:5 §:n mukaan voitontuottamistarkoituksessa. Sponsoroinnin on myös perustuttava yhtiön ja sponsoroitavan väliseen sponsorisopimukseen.

---

<sup>127</sup> Reams, Eddy & Cork, 2015: 160.

<sup>128</sup> Ks. luku 6.3. Kohteen ominaisuudet.

<sup>129</sup> Salo, 2015: 76.

<sup>130</sup> Salo, 2015: 76.

<sup>131</sup> Airaksinen, Pulkkinen & Rasinaho, 2010a: 27.

Mikäli yhtiö pyrkii hyötymään esimerkiksi urheilutapahtuman tunnettavuudesta ilman näiden välistä sopimusta, syyllistyy yhtiö väijytysmarkkinointiin, mitä voidaan tulkita TavamerkkiL:n taikka SopMenL:n rikkomisena tapauksesta riippuen. Tällöin yhtiö voi joutua vahingonkorvausvelvolliseksi hyötyessään urheilutoimijan tunnettavuudesta maksamatta vastiketta. Vahingonkärsijänä on sekä urheilutoimija että myös tämän virallinen sponsori, joka tällöin menettää yhteistyöstä saatavia hyötyjä.

Toiseksi päätös on tehtävä lähtökohtaisesti yhtiön toimivallan ja toimialan puitteissa<sup>132</sup>. Tähän liittyen sponsorointipäätöksen on noudatettava lähtökohtaisesti yhtiön valitsemaan sponsorointistrategiaa. Mikäli yhtiön virallinen linjaus on sellainen, että se tukee jotain tiettyä lajia, ei päätöksentekijällä tällöin ole valtuuksia tehdä yhtiön nimissä päätöstä jonkin toisen lajin tukemisesta. Tällainen päätös voidaan tulkita yhtiön toimialaan kuulumattomaksi ja siten myös sen koituessa yhtiölle tappiolliseksi, voidaan sitä pitää päätöksentekijän vahingonkorvausvastuun synnyttävänä toimena<sup>133</sup>.

Kolmantena primäariehtona päätöksellä on pyrittävä yhtiön edun mukaisuuteen<sup>134</sup>. Tämä tarkoittaa pitkälti sitä, että sponsorointipäätös on tehty huolellisesti ja lojaalisti yhtiötä kohtaan OYL 1:8 §:n mukaisesti. Sponsorointipäätöksen perimmäisenä syynä tulee siis olla yhtiön liiketoiminnan edistäminen yhteistyöstä saatavan näkyvyyden avulla. Liiketoiminnan edistäminen urheilusponsoroinnin keinoin on perusteltua johtuen urheilun herättämistä positiivisista mielikuvista katsojien keskuudessa<sup>135</sup>. Siirtämällä huippu-urheilijan positiivinen julkisuuskuva osaksi yhtiön, taikka tämän valmistaman tuotteen julkisuuskuva, myös yhtiöstä välittyy kohdeyleisölle kuva huippusuorittajana<sup>136</sup>.

Neljännän primääritason sisältöehtona on se, että päätöksentekijällä ei saa olla merkittävää henkilökohtaista intressiä. Tällä on kytkös edellä mainittuun yhtiön edun

---

<sup>132</sup> Salo, 2015: 76-79.

<sup>133</sup> Salonen, 2000: 82.

<sup>134</sup> Salo, 2015: 79.

<sup>135</sup> Ks. luku 2.1.

<sup>136</sup> Cratton, Liu, Ramchandani & Wilson, 2012: 102.

mukaisuuteen, eli sponsorointipäätöstä tehtäessä päätöksentekijän on oltava esteetön, eli hänen ei tule saada minkäänlaista henkilökohtaista etua tehdystä päätöksestä.<sup>137</sup> Esteellisyys voi ilmetä asiassa esimerkiksi silloin, mikäli yhtiö tekee päätöksen sponsoroida vaikkapa jotakin liigajoukkuetta ja päätöksentekijä taikka joku päätöksenteossa mukana olleista on myös kyseisen joukkueen omistajana. Mikäli yhtiö ryhtyisi sponsorimaan joukkuetta mainitussa tilanteessa, saisi päätöksentekijä välillisesti henkilökohtaista etua, koska hänen osittain omistamansa joukkue saisi tällöin lisää rahoitusta, jolloin myös menestymahdollisuudet kasvaisivat. Tällöin on merkityksellistä arvioida, kuinka merkittävän osuuden kyseinen henkilö omistaa joukkueesta. Mikäli osakeomistus osoittautuisi merkittäväksi, ei olisi kohtuullista, että joukkueen osakkeenomistaja olisi mukana tekemässä sponsorointipäätöstä.

Sekundaarisia sisältöehtoja on kaksi. Näistä ensimmäisen mukaan päätöksen on oltava liiketaloudellisesti rationaalinen.<sup>138</sup> Kuten todettu, osakeyhtiön toiminnan tarkoitus tulisi lähtökohtaisesti olla voitontuottaminen. Siten myös sponsoroinnin olisi lopulta tähdättävä myyntituottojen kasvattamisen kautta voitontuottamiskyvyn edistämiseen. Sponsorointipäätös ei ole perusteltu liiketaloudellisilla syillä esimerkiksi tilanteessa, jossa yhtiön johto ryhtyy markkinointiyhteistyöhön jonkin urheilijan, joukkueen taikka urheilutapah-tuman kanssa yhteistyön perustuessa johtoryhmän jäsenten henkilökohtaiseen kiinnostukseen sponsoroitavan edustamaa urheilulajia kohtaan. Ollakseen liiketaloudellisesti rationaalinen, sponsorointipäätöksen tulisi olla yhtiön sponsorointistrategian mukainen ja siten sponsoroinnin kohde tulisi valita esimerkiksi sen perusteella mistä urheilulajista yhtiön asiakasryhmä on kiinnostunut.

Toisen sekundaariehdon mukaisesti päätökseen sisältyvä riskin tulee olla kohtuullisissa rajoissa suhteessa sponsoroinnista saatavaan voittoon. BJR kannustaa yhtiötä tällaiseen hallittuun riskinottoon.<sup>139</sup> Osakeyhtiön voitontuottamistarkoitusta ajatellen on

---

<sup>137</sup> Salo, 2015: 79.

<sup>138</sup> Salo, 2015: 79.

<sup>139</sup> Salo, 2015: 74, 80.

huomioitava, että tuottaakseen voittoa yrityksen on otettava myös riskiä<sup>140</sup>. Proaktiivisen lähestymistavan mukaisesti päätöksentekijän tulisi miettiä yhteistyöhön olennaisesti liittyvän riskin ja tuoton keskinäistä suhdetta<sup>141</sup>. Tällöin sponsoroidessaan urheilua, yhtiön tulisi huomioida muun muassa sponsoroinnin kohteen julkisuuskuva. Mikäli julkisuuskuva on negatiivinen johtuen esimerkiksi sponsoroitavan urheilijan aiemmasta dopingkärystä taikka tähän kohdistuneista dopingepäilyistä, voi sponsorointipäätös sisältää tarpeetonta riskiä sille, että myös yhtiön julkisuuskuva huononee.

### 4.3. Sponsoroinnin toimivuuden seuranta

Jo sponsorointipäätöstä tehdessään yrityksellä olisi hyvä olla tiedossa, miten sponsoroinnin toimivuutta tullaan seuraamaan ja arvioimaan. Koska sponsoroinnin on oltava yrityksen strateginen ratkaisu, on sponsoroinnin vaikutusta pyrittävä seuraamaan koko yhteistyön ajan.

On kuitenkin huomioitava, että sponsoroinnin vaikutuksen seuranta, on vaikeaa johtuen monesta syystä. Ensinnäkin sponsorointia käytetään samaan aikaan muun markkinoinnin kanssa eikä yksin sponsoroinnilla saavutetut tulokset ole eriteltävissä. Sponsoroinnin lisäksi yrityksen suoriutumiseen vaikuttaa myös muulla tavalla samaan aikaan suoritettu markkinointi.<sup>142</sup> Meenaghanin (1991) mukaan seuranta on haastavaa myös siksi, koska tulosten saavuttaminen voi riippua ennemminkin markkinointiympäristössä tapahtuneista muutoksista, kuin pelkästään itse sponsoroinnista. Esimerkiksi markkinointiympäristössä voi tapahtua muutoksia tai yleinen taloudellinen tilanne voi helpottaa tai vaikeuttaa sponsorointitoimintaa.<sup>143</sup> Edelleen sponsoroinnin vaikutukset liiketoimintaan eivät välttämättä jakaannu lyhyelle

---

<sup>140</sup> Airaksinen, Pulkkinen & Rasinaho, 2010a: 29.

<sup>141</sup> Haapio & Siedel, 2013: 27.

<sup>142</sup> Horn & Baker, 1999: 73; Cratton, Liu, Ramchandani & Wilson, 2012: 103.

<sup>143</sup> Cratton, Liu, Ramchandani & Wilson, 2012: 103-104.

aikavälille, vaan sponsorointi voi edistää yrityksen suoriutumista edistämällä tämän brändin luomista. Siten esimerkiksi yrityksen lyhyemmältä aikaväliltä havaittavista myynnin määrien vaihteluista ei voida välttämättä vetää johtopäätöksiä siitä, onko sponsorointi onnistunut vaiko epäonnistunut.<sup>144</sup>

Cromptonin (2004) mukaan voidaan listata kolme merkittävää tekniikkaa, jolla sponsoroinnin tehokkuutta voidaan mitata. Näitä ovat medianäkyvyyden mittaaminen; muutos yrityksen tunnettavuudessa, julkisuuskuvassa ja aikomuksessa ostaa tämän tuotteita tai palveluita; sekä muutokset myynnin määrissä. Medianäkyvyyden mittaamisessa verrataan tämän tuomaa arvoa niihin kustannuksiin, jotka käytetään tämän näkyvyyden saamiseen. Yrityksen tunnettavuuden mittaaminen voidaan toteuttaa esimerkiksi tapahtumasponsoroinnissa vaikkapa kyselytutkimuksella sponsoroitavaa tapahtumaa ennen sekä sen jälkeen. Tunnettavuus voidaan mitata myös sen perusteella, kuinka usein yrityksen nettisivuilla ollaan käyty kunakin ajankohtana. Lisäksi sponsoroiva yritys voi mitata yhteistyön onnistumisen mittaamalla muutokset myynnin määrissä.<sup>145</sup>

---

<sup>144</sup> Horn & Baker, 1999: 74.

<sup>145</sup> Crompton, 2004: 272-279.

## **5. Sponsoroitavan valinta**

### **5.1. Huomionarvoisia seikkoja sponsoroitavan valinnassa**

Merkittävä kulmakivi yhteistyön onnistumisessa on sponsoroinnin kohteen valinta. Kohteen julkisuuskuva vaikuttaa olennaisesti sponsorin liiketoimintaan. Myös kohteen valinnassa yrityksen tulee tehdä päätös proaktiivisesta näkökulmasta katsottuna. Valintaprosessissa tulee hyödyntää sopimuskumppanin valitsemisvapautta ja punnita ennakoivasti ehdolla olevaan kohteeseen liittyviä mahdollisuuksia sekä riskejä. Kohteen valinta voidaan jakaa pienempiin osa-alueisiin ja pohjustaa päätös urheilulajin, sponsoroinnin tyyppin (yksilö-, joukkue- vai tapahtumasponsorointi) sekä kohteen tarkempiin ominaisuuksiin, kuten julkisuuskuvaan.

### **5.2. Sponsoroitavan lajin valinta**

Yrityksen ryhtyessä sponsoroimaan urheilua, on luontevaa pohtia ensin, minkä tyyppiin urheilulajiin keskitytään. Mikäli yrityksen potentiaalinen asiakasjoukko ja siten sponsoroinnin kohdeyleisö on suuri ja yritys tavoittelee sponsoroinnillaan siten laajaa näkyvyyttä, on perusteltua valita yhteistyökumppaniksi kohde, joka kilpailee jossain suosituksissa lajissa. Esimerkkinä voidaan mainita suosittu jalkapallojoukkue, joka pelaa tunnetulla pääsarjatasolla. Tällöin sponsorilla on erittäin hyvät mahdollisuudet saada laajaa näkyvyyttä sponsoroinnin kohdeyleisön ollessa esimerkiksi he, jotka kannattavat sponsoroitavaa joukkuetta.

Kääntöpuolena suuren ja tunnetun urheilutoimijan tukemisessa on luonnollisesti se, että kohteen vaatima sponsorointivastike voi kasvaa hyvinkin suureksi. Mikäli yrityksen asiakkaat koostuvatkin pienestä joukosta, vaihtoehtona kalliin valtavirtalajin tukemiselle on sponsorointipanostuksen keskittäminen pienempään ja vähemmän tunnettuun

urheilulajiin. Siten ensimmäisenä pienen lajin tukemisen etuna voidaan pitää sen edullisuutta. Toiseksi etuna voidaan pitää tarkemmin rajattua kohdeyleisöä. Perusteluna tälle voidaan pitää sponsoroinnin yhtä vahvuutta, eli kohderyhmäajattelua. Paras liiketoiminnallinen hyöty yhteistyöstä saadaan, mikäli sponsoroinnin kohdeyleisö on kiinnostunut lajista, jota yritys sponsoroi ja siten kohde sopii hyvin yhteen kohdeyleisön arvomaailman kanssa. Mikäli yrityksellä on yksiselitteisesti määritelty pieni asiakasjoukko, voi se sponsoroida pientä urheilulajia, joka kiinnostaa sen potentiaalisia asiakkaita. Näin sponsorointiviesti menee suuremmalla todennäköisyydellä perille, kuin sponsoroitaessa suurta urheilulajia, jolloin sponsorointi kohdistuu myös sellaisiin ryhmiin, jotka eivät ole yrityksen potentiaalisia asiakkaita. Kolmanneksi pienen lajin tukeminen on joustavampaa, kuin suuren ja suosituksen lajin sponsorointi. Pientä lajia edustava urheilutoimija on monesti halukas tekemään enemmän yhteistyötä sponsorin kanssa tämän tavoitteiden eteen, kuin jonkin tunnetumman lajin edustaja. Tämä voi ilmetä esimerkiksi siten, että pienessä lajissa kilpaileva joukkue suostuu näkyvämpään sponsorin logon näyttämiseen omissa edustusasuissaan, kuin joukkue, joka kilpailee suuremmassa valtavirtalajissa. Neljäntenä etuna, pienen urheilulajin parissa on todennäköisesti tilaa sponsoreille ja siten myös mahdollisuus saada runsaasti näkyvyyttä lajia seuraavien keskuudessa. Mikäli jonkin pienen lajin katsojat koostuvat pitkälti potentiaalisesta yrityksen asiakasryhmästä ja lajin jollakin edustajalla, kuten urheilijalla ei ole sponsoreita, voi kyseisen urheilijan tukeminen antaa yritykselle loistavan mahdollisuuden parantaa myyntiään kasvattamalla tietoisuutta katsojien keskuudessa.<sup>146</sup>

Keskittämällä sponsorointipanostus suppean urheilulajin pariin voidaan saada aikaan hyvinkin suurta ja positiivista näkyvyyttä varsinkin, mikäli laji lisää suosiotaan, jolloin yrityksen potentiaalinen asiakaskunta ja markkinoinnin kohdeyleisö laajenee. Siten pienen ja potentiaalisen urheilulajin tukeminen voi tapauksesta riippuen olla taloudellisesti rationaalisin vaihtoehto.

---

<sup>146</sup> Greenhalgh & Greenwell, 2013: 7-8.



Esimerkkinä kohderyhmäajattelusta voidaan tuoda esiin energiayhtiö Vattenfall, joka on keskittänyt urheilusponsorointinsa harkitusti talvi-, tarkemmin sanottuna hiihtourheiluun. Yhtiö toteaaakin verkkosivuillaan tiedostavansa, että monet sen työntekijöistä ja asiakkaista ovat kiinnostuneita hiihtourheilusta.<sup>147</sup> Näin sponsoroinnilla saavutetaan potentiaaliset asiakkaat ja yhtiö saa siten näkyvyyttä halutussa kohderyhmässään.

### 5.3. Sponsoroinnin tyyppien valinta

Toinen merkittävä asia sponsoroinnin kohteen valinnassa on sponsoroinnin tyyppien valinta. Kyse on siitä, että tehdään valinta yksilö-, joukkue- ja tapahtumasponsoroinnin välillä. Olennaisia eroja näiden tyyppien välillä ei ole, sillä kaikissa sponsoroinnin perusajatus on kohteen julkisuuskuvan liittäminen osaksi sponsorin yrityskuvaa ja siten näkyvyyden saaminen. Siitä huolimatta tietyt kohteisiin liittyvät asiat on tunnistettava ennen päätöksentekoa.

Sponsorin kannalta merkittävää on, että sponsoroitava saa mediahuomiota, jolloin myös kohdeyleisö kiinnittää huomionsa tähän. Tämän johdosta myös sponsori saa näkyvyyttä kohdeyleisönsä keskuudessa. Merkittävänä kriteerinä kohteen valinnassa on siis kohteen saama näkyvyys yrityksen kohderyhmän keskuudessa. Näkyvyyteen ja siten sponsorin päätöksentekoon vaikuttavat eri tekijät riippuen siitä, oliko kyse yksilöstä, tapahtumasta vai joukkueesta. Yksilö- ja joukkuesponsoroinnin tapauksessa valintaan yksi merkittävimmistä vaikuttavista tekijöistä on urheilutoimijan urheilumenestys ja -suoritukset omassa lajissaan<sup>148</sup>. Urheilutapahtuman näkyvyyteen vaikuttaa ensinnäkin kohdeyleisön kiinnostus tapahtumaa kohtaan. Kiinnostukseen voi vaikuttaa esimerkiksi se, että jokin tunnettu

---

<sup>147</sup> Vattenfall, noudettu 5.4.20. osoitteesta <https://group.vattenfall.com/fi/keita-olemme/sponsorointi>.

<sup>148</sup> Ks. luku 3.3.4. Sponsoroitavan näkyvyys.

huippu-urheilija osallistuu kyseiseen tapahtumaan, mikä taas vetää suuren yleisön huomion puoleensa.<sup>149</sup>

Kun sponsoroinnin tyyppejä verrataan keskenään, huomataan että tapahtuman sponsorointiin liittyy selviä etuja yksilö- ja joukkuesponsorointiin nähden. Ensinnäkin urheilijayksilöt ja joukkueet sisältävät riskin liittyen niiden mahdolliseen julkisuuskuvan tai näkyvyyden heikentymiseen.<sup>150</sup> Toki myös tapahtumasponsorointiin liittyy riskejä mutta esimerkiksi näkyvyys voi huonontua äkillisemmin joukkueen tai yksilön kohdalla johtuen vaikkapa tämän huonosta urheilumenestyksestä tai loukkaantumisista. Toisaalta, jos yritys sponsoroi lupaavaa yksilöä taikka joukkuetta ja tämä nostaa tasoaan merkittävästi kumppanuussuhteen kestäessä, yksilö- ja joukkuesponsoroinnin mahdollisuuksien voidaan ajatella olevan suuremmat, kuin tapahtumasponsoroinnissa.

#### **5.4. Kohteen ominaisuudet**

Kun yritys on valinnut sponsoroitavan lajin sekä sen, sponsoroidaanko yksilö, joukkuetta vai tapahtumaa, on tehtävä valinta liittyen kohteen tarkempiin ominaisuuksiin. Esimerkiksi yksilöurheilijasta puhuttaessa näitä ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi urheilijan luonteenpiirteet, kuten persoona. Lisäksi jo luvussa 3.3.4. esille tulleella urheilumenestyksellä on vaikutuksensa saatavaan näkyvyyteen. Olennaisena asiana tulee mainita myös sponsoroitavan julkisuuskuva, eli millä tavoin kohdeyleisö suhtautuu sponsoroinnin kohteeseen ja tällöin tulee miettiä, miten kyseisen kohteen tukeminen voisi vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan. Saavuttaakseen sponsoroinnille asetetut tavoitteet, yrityksen on huomioitava myös sponsoroitavan kohteen tarkemmin määritellyt ominaisuudet.

---

<sup>149</sup> Nufer, 2013: 14.

<sup>150</sup> Nufer, 2013: 16.

Useimmiten tukea hakeva kohde on itse oma-aloitteinen ja tekee sponsoroinnin tarjouksen yritykselle, joka puolestaan päättää sen, ryhtyykö yhteistyösuhteeseen vaiko ei. Joskus tosin yritys voi olla aktiivisempi osapuoli ja etsiä sponsoroitavia kohteita. Olivat nämä roolit kummin päin tahansa, on sponsoroitavan valintaa ohjaaviin periaatteisiin kiinnitettävä huomiota.<sup>151</sup>

Kohteen valintaan vaikuttavat yrityksen kohteen valinnassa käyttämät valintaperiaatteet. Nämä periaatteet perustuvat lähinnä yrityksen sopimussuhteelle asettamiin tavoitteisiin ja riippuvat siten täysin yrityksestä ja siitä, mitä yritykset pitävät tärkeinä, joten yksiselitteistä listaa näistä periaatteista ei voida laatia.<sup>152</sup> Yhtenä tärkeimpänä valintaperiaatteena on juuri yrityksen sponsoroinnilleen asettamien tavoitteiden ja kohteen yhteensopivuus. Sponsoroinnin on perustuttava sille asetettuihin tavoitteisiin ja yrityksen arvoihin. Tämä puoltaa edelleen sitä, että sponsoroinnin tulee olla yrityksen strateginen ratkaisu<sup>153</sup>.

Valangon mukaan toimivan yhteistyön yhtenä tunnusmerkkinä voidaan pitää sitä, että yrityksen arvot, mielikuvatuotteet sekä kohteen välittämät mielikuvat ovat yhteensopivia<sup>154</sup>. Tähän liittyen muun muassa Adidas on määritellyt tarkkaan ne kriteerit, joiden perusteella yksilöurheilija valitaan sponsoroitavaksi. Näitä ovat persoonallisuusprofiilit ja ihmisten mielikuvat, sekä tunnettavuus.<sup>155</sup>

Edelliseen liittyen urheilija, joka on herättänyt paheksuntaa ihmisten keskuudessa asiattomalla käyttäytymisellään, on niin ikään riskinen sopimuskumppani yritykselle. Urheiliin liittyvä kielteinen mielikuva ihmisten keskuudessa voi johtua myös urheilijan taustoja varjostavasta doping-kärystä. Sponsoroidessaan huonon julkisuuskuvan omaavaa urheilijaa on olemassa vaara, että myös yrityksen julkisuuskuva heikkenee, joka taas

---

<sup>151</sup> Tuori 1995: 23.

<sup>152</sup> Tuori 1995: 23-24.

<sup>153</sup> Valanko, 2009: 23.

<sup>154</sup> Valanko, 2009: 102.

<sup>155</sup> Jokela, 2000: 8.

vaikuttaa negatiivisesti maineeseen. Kohteen on siis herätettävä positiivisia mielikuvia yleisön keskuudessa.

Urheilutoimijan, median ja sponsoreiden muodostamassa kolmiyhteydessä, kaikilla näillä kolmella osatekijällä on tärkeä rooli sponsoroinnissa. Jotta sponsorointi tuottaisi tulosta, olisi sponsoroitavan ensin itse saatava näkyvyyttä, jotta sponsori pääsee näkyville kohderyhmänsä keskuudessa. Käytännössä tämä tarkoittaa merkittävältä osin sponsoroitavan menestymistä omassa lajissaan. Saadessaan näkyvyyttä, urheilijan mahdollisuudet saada sponsoreita paranevat.

Toisaalta voidaan ajatella myös niin, että lajissaan vielä menestymättömän mutta menestymispotentiaalia omaavan kohteen tukeminen olisi järkevää ensiksikin, koska kohteen vaatima sponsorointipanos ei ole tällöin välttämättä niin suuri, kuin lajinsa huipulla olevalla urheilutoimijalla. Toiseksi, mikäli kohde alkaa menestymään lajissaan saaden siten medianäkyvyyttä, voi sponsori saada liiketoiminnallisia hyötyjä melko pienin kustannuksin. Pienellä sponsorointipanostuksella on siis mahdollista saavuttaa suuriakin liiketoiminnallisia hyötyjä, kun osaa valita sponsoroinnin kohteen oikein. Logiikka on siten sama, kuin edellä käsitellyssä pienen urheilulajin sponsoroinnissa. Mikäli kohdetta sponsoroidaan tämän brändiarvon ollessa alhainen, on olemassa potentiaalinen mahdollisuus, että arvo ampaisee merkittäväänkin nousuun ja sijoituksesta saadaan siten merkittävää hyötyä. Mahdollisuus voi aueta yritykselle myös, mikäli sponsoroinnin kohde on jollain muulla tapaa kriisissä. Erinomaisena esimerkkinä tästä toimii energiayhtiö St1, joka aloitti vuonna 2001 yhteistyön Suomen hiihtoliiton kanssa<sup>156</sup>. Ajankohta on siinä mielessä mielenkiintoinen, kun huomioidaan, että juuri tätä ennen oli käyty hiihdon maailmanmestaruuskisat Lahdessa, jossa kuusi suomalaishiihtäjää kärähti dopingista ja Suomen hiihtoliitto sai siten huonoa mainetta. Hiihtoliiton siihen asti sponsorina toimineet yritykset halusivat lopettaa yhteistyön hiihtoliiton kanssa<sup>157</sup>. Sen sijaan St1:n kumpanuus hiihtoliiton kanssa onkin jatkunut nyt jo lähes parikymmentä vuotta ja Suomen

---

<sup>156</sup> St1, noudettu 27.2.20 osoitteesta <https://www.st1.fi/yhteisty-yhtioliiton-kanssa-jatkuu>

<sup>157</sup> Halila & Norros, 2017: 426.

maastohiihdon voidaan sanoa elpyneen siitä, mitä se oli Lahden dopingskandaalin jälkeen. Yhtiö on siten saanut hyvin näkyvyyttä hiihtoa seuraavien keskuudessa.

Lista valintaperiaatteista on siis pitkä. Kohteen valinta voidaan kuitenkin tehdä myös nopeammin, sillä voidaan korostaa kolme tärkeintä kriteeriä, joita valinnassa tulee käyttää. Sponsoroinnin voi turvallisesti sanoa olevan tehokasta, mikäli kohde sopii imagoltaan yrityksen imagopyrkimykseen, yrityksen kohderyhmän tavoittamiseen sekä yrityksen valmistamiin tuotteisiin, joita mahdollisesti myös käytetään sponsorointitoiminnassa.<sup>158</sup>

---

<sup>158</sup> Tuori 1995: 28.

## 6. Sopimusneuvottelut

### 6.1. Sopimusneuvottelut ja niiden merkitys sponsorisopimuksissa

#### 6.1.1. Sopimusneuvottelut sopimusvalmistelun näkökulmasta

Tarkasteltaessa sopimuksen valmistelua, sopimusneuvotteluilla voi olla suuri merkitys varsinkin, kun kyse on taloudelliselta merkitykseltään suurista liikesopimuksista, jollainen myös sponsorisopimus voi olla. Laajasti asiaa tarkastellen, sopimusneuvottelujen voidaan sanoa tarkoittavan kaikkia sellaisia sopimusvalmistelutoimia, joiden tarkoituksena on selvittää, onko osapuolten välille mahdollista saada aikaan sopimussuhde<sup>159</sup>. OikTL 1:1 §:ssä määritelty sopimuksen synty tapa, eli tarjous ja siihen annettu vastaus, ei sellaisenaan sovellu sopimusneuvotteluihin. Sen sijaan kyseessä on OikTL:n ulkopuolinen sopimuksen synty tapa, jonka tarkoituksena on saada aikaan sopimuskokonaisuus asia kerrallaan neuvottelemalla.<sup>160</sup> Lennart Vahlén kutsuu tätä neuvotteluin toteutuvaa sopimusta etapeittain syntyväksi sopimukseksi<sup>161</sup>. Osapuolet muotoilevat sopimuksen keskenään tehden alustavia esityksiä ja vastaesityksiä liittyen sopimuksen sisältöön. Muun muassa myös sopimuksen kohteeseen ja ehtoihin liittyvien kysymysten esittäminen sekä sopimuksen kannalta merkittävien lisätietojen hankkiminen ovat tyypillisiä neuvotteluvaiheessa. Osapuolet neuvottelevat lähtökohtaisesti ilman oikeustoimisisidonnaisuutta.<sup>162</sup>

---

<sup>159</sup> Hemmo, 2003: 206.

<sup>160</sup> Saarnilehto: 2009: 3, 13, 42, 66-67.

<sup>161</sup> Ks. Vahlén, 1964: 383.

<sup>162</sup> Hemmo, 2003: 129.

Sopimusvalmistelun ja -hallinnan näkökulmasta sopimusneuvotteluilla on suuri merkitys, kun ajatellaan muun muassa yritysten riski- ja vastuuarviointia suunniteltaessa pitkäkestoisia sopimuksia ja sopimussuhteita. Sopimusneuvotteluissa yrityksen on panostettava siihen, että se saa hyödynnettyä sopimusosaamistaan neuvotteluprosessissa. Yritys voi esimerkiksi käyttää kokenutta ja osaavaa eri ammattiryhmistä koostuvaa tiimiä. Siten sponsorisopimusneuvotteluissa tukena voidaan käyttää esimerkiksi yrityksen markkinoinnista ja lakiasioista vastaavaa tiimiä, jolloin sponsorointi voidaan paremmin integroida osaksi yrityksen markkinointiviestintää, mikäli sopimukseen päästään. Eri osastojen ja tiimien on hyvä tehdä yhteistyötä ja vaihdettava tietojaan toistensa kanssa myös siitä syystä, että onnistutaan välttämään mahdollisten aukkojen syntyminen sopimusprosessissa<sup>163</sup>. Toisekseen yrityksen on huomioitava hallinnollinen näkökulma, eli neuvotteluissa ilmenneet seikat on dokumentoitava kattavasti. Näistä dokumenteista voidaan etsiä vastauksia itse sopimuskaudella mahdollisesti ilmeneviin ongelmiin. Kolmanneksi yrityksen tulee järjestää tiedonhallinta selkeästi. Tämä tarkoittaa, että on oltava selvillä siitä, missä dokumentit säilytetään ja kuka näistä on vastuussa.<sup>164</sup>

Koska urheilutoimijan ja yrityksen välinen sponsorisopimus on tulkittavissa selkeästi liikesopimukseksi, voivat sponsorisopimusneuvottelut saada hyvinkin keskeisen roolin, kun neuvotellaan tulevan yhteistyön tarkemmista yksityiskohdista. Yritys voi neuvotella joko suoraan tuettavan tahon tai tämän edustajan, kuten agentin kanssa. Jälkimmäisessä tapauksessa suositeltavaa on, että sponsori saa myös mahdollisen sponsorointikohteen vastaavat henkilöt mukaan neuvotteluihin. Suotavaa siis olisi, että sponsori neuvottelee suoraan kohteen kanssa.<sup>165</sup>

Sponsoroinnin ollessa integroidun markkinointiviestinnän yksi osa-alue, tulisi se sulauttaa muun organisaation toimintaan. Onnistunut sponsorointi vaatii, että eri osastot, kuten markkinointiosastot tekevät tiivistä yhteistyötä keskenään jo suunnitteluvaiheesta

---

<sup>163</sup> Haapio & Siedel, 2013: 44-46.

<sup>164</sup> Tieva, 2009a: 120-121.

<sup>165</sup> Tuori, 1995: 33.

alkaen, jolloin näiden osastojen olisi hyvä antaa panoksensa sponsoroinnille myös sopimusneuvotteluvaiheessa. Neuvotteluvaiheessa tulisi nostaa esiin asioita, jotka saattavat koitua sponsorin harmiksi varsinaisella sopimuskaudella ja nämä ilmenneet seikat tulisi kirjata ylös edellä mainitun mukaisesti.<sup>166</sup>

### 6.1.2. Sopimusneuvottelujen sitovuus

Sopimusneuvottelut eivät siis pääsääntöisesti sido osapuolia. Siten yritys voi vetäytyä neuvotteluista tarvittaessa, mikäli sopimusneuvotteluissa ilmenee jokin sponsoroinnin kohteeseen liittyvä riski tai sellainen seikka, jonka perusteella kumppanuussuhde urheilutoimijan kanssa ei päätavoitteen mukaisesti tuo näkyvyyttä ja tuota siten tavoiteltua liiketaloudellista etua. Jotta markkinat ja kaupankäynti sujuisivat moitteettomasti, on tärkeää, että osapuolet voivat käydä vapaasti neuvotteluja keskenään ilman, että niihin liittyisi automaattisesti velvoite tehdä sopimus<sup>167</sup>.

Neuvotteluilla voi kuitenkin olla käytännön merkitystä mahdollisten vahingonkorvausvastuiden kannalta ja tällä on merkitystä myös sopimusvalmistelun näkökulmasta. Voidaan puhua käsitteestä *culpa in contrahendo*, eli sopimuksentekotuottamuksesta. Tämä liittyy neuvottelujen keskeyttämiseen ja sopimuksen pätemättömyyteen liittyvään vahingonkorvausperusteeseen.<sup>168</sup> Sponsorisopimusosapuolten on käyttäydyttävä lojaalisti toisiaan kohtaan jo sopimusneuvotteluvaiheessa. Voidaan puhua neuvottelulojaliteetista, johon jo luvussa 2.4.1. alustavasti viitattiin. Vaikkakin lojaliteettiperiaatteen ensisijaisena motiivina on sopimuskumppanin etujen edistäminen, osapuolen on huomioitava periaate myös omien etujensa vuoksi. Toimimalla lojaalisti voidaan esimerkiksi välttyä huomattaviltakin vahingonkorvauskuluilta.

---

<sup>166</sup> Tuori, 1995: 32.

<sup>167</sup> Tieva, 2009b: 906.

<sup>168</sup> Hemmo, 2003: 204.



Kyseen ollessa varallisuus oikeudellisista sopimuksista, voidaan todeta, että meillä ole nimomaista lainsäädäntöä, joka koskisi tällaisiin sopimukseen liittyviä sopimusneuvotteluja. Oikeuskäytännössämme on kuitenkin tuomittu vahingonkorvauksia sopimusneuvotteluissa aiheutuneista vahingoista ns. negatiivisen sopimusedun mukaisesti. Vahingonaiheuttaja on tällöin toisin sanoen joutunut korvaamaan vahingon kärsineelle sopimuksen valmistelusta ja neuvotteluista aiheutuneet kustannukset.<sup>169</sup> Lisäksi on myös mahdollista, että osapuoli veloitetaan positiivisen sopimusedun mukaisesti saattamaan vastapuoli sellaiseen taloudelliseen tilanteeseen, jossa tämä olisi ollut, mikäli sopimus olisi tehty<sup>170</sup>.

Neuvottelujen aiheuttamien erilaisten vastuiden kannalta, neuvotteluihin monestikin kuuluvilla aie- (*letter of intent*) ja esisopimuksella (*preliminary agreement*), voi olla olennainen merkitys. Aiesopimus edeltää varsinaista pääsopimusta eikä se pääsääntöisesti sido, vaan siinä vahvistetaan yksimielisyys sopimusehdoista ja yhteisestä tarkoituksesta saada aikaan sopimus. Esisopimuksessa taas on kyse sitoutumisesta tehdä sopimus myöhemmin.<sup>171</sup> Osapuolet eivät ole välttämättä päässeet vielä yhteisymmärrykseen kaikista sopimuksen yksityiskohdista, mutta ovat silti valmiita sitoutumaan sopimukseen ja haluavat varmistua siitä, että sopimus saadaan aikaiseksi. Näin esisopimus toimii eräänlaisena epävarmuutta lieventävänä instrumenttina.<sup>172</sup> Urheilun sponsorisopimuksissa tällaisten instrumenttien käyttö ei ole kovinkaan yleistä mutta kyseen ollessa arvoltaan suuresta yhteistyösopimuksesta kyseisten asiakirjojen hyödyntäminen voi olla tarpeellista<sup>173</sup>. Näiden neuvotteluissa käytettävien asiakirjojen tunnistaminen on tärkeää sopimusvalmistelun näkökulmasta. Koska sopimuksen oikeudellinen luonne määräytyy sen tosiasiallisen sisällön ja tarkoituksen perusteella, voidaan neuvottelussa syntyvä

---

<sup>169</sup> Tieva, 2009a: 118-121.

<sup>170</sup> Määttä, 2005: 179; Ks. KKO 1999: 48.

<sup>171</sup> Määttä, 2005: 178; Saarnilehto, 2009: 67.

<sup>172</sup> Hemmo, 2003: 253.

<sup>173</sup> Valkama, 2014: 52.

aiesopimukseksi nimitetty asiakirja tulkita osapuolia sitovaksi esisopimukseksi.<sup>174</sup> Toisin sanoen realistinen tulkinta menee muodollisoikeudellisen tulkinnan edelle<sup>175</sup>. Asia on merkityksellinen sopimusmuotoilun ja sopimuksenlukutaidon kannalta, sillä sponsorin on tiedostettava ajoissa neuvotteluissa syntyneen asiakirjan mahdollinen sitovuus.

Se, missä vaiheessa neuvotteluvastuu syntyy, ratkeaa tapauskohtaisesti. Yksi neuvottelujen sitovuuteen vaikuttava tekijä on se, kuinka pitkälle neuvotteluissa on edetty<sup>176</sup>. Lähtökohtaisesti sopimusosapuoli, kuten sponsori, voi vetäytyä neuvotteluista. Mikäli jommallekummalle osapuolelle on kuitenkin syntynyt sellainen perusteltu käsitys, että sopimus syntyy ja kumppanuussuhde saadaan aikaiseksi, on tällä osapuolella oikeus olettaa myös näin. Tällöin neuvotteluista vetäytyminen ilman perusteltua syytä voi aiheuttaa toiselle osapuolelle vahingonkorvausvelvollisuuden.<sup>177</sup> Sopimusneuvottelujen muuttuminen sitoviksi on kohtuullista varsinkin merkittävän urheilutapahtuman, kuten arvokilpailujen järjestäjän ja mahdollisesti tulevan sponsorin välisissä sponsorisopimusneuvotteluissa. Mikäli neuvottelut ovat kestäneet pitkään ja esimerkiksi sponsori vetäytyy niistä perusteettomasti vain vähän ennen tapahtuman alkamista, voi tapahtuman järjestäjä joutua suuriinikin taloudellisiin vaikeuksiin varsinkin, mikäli neuvottelut ovat koskeneet tapahtuman pääsponsoria. Tällaisessa tilanteessa on varsin kohtuullista edellyttää sponsorilta vahingonkorvausta ensinnäkin tapahtuman järjestäjälle koituneista neuvottelukustannuksista, mutta myös tälle sponsoritulojen menetyksen vuoksi koituneesta taloudellisesta menetyksestä. Asetelma olisi toki samanlainen tilanteessa, jossa sponsoroinnin kohde vetäytyy neuvotteluista perusteettomasti. Tällöinkin vahingonkorvausperusteena ovat ensinnäkin sponsorin neuvotteluihin käyttämät resurssit. Positiivisen sopimusedun ottaminen vahingonkorvauksen perusteeksi olisi kuitenkin ongelmallista, sillä sponsorin sopimuksesta mahdollisesti saamaa konkreettista hyötyä on hyvin vaikea, ellei

---

<sup>174</sup> Ks. KKO 1996:7: "Kaupunginhallituksen hyväksymää aiesopimukseksi nimettyä asiakirjaa erään yhtiön osakekannan kaupan osalta pidettiin sitovana esisopimuksena, vaikka kaupunginvaltuusto ei ollut varannut hankkeeseen määrärahaa."

<sup>175</sup> Määttä, 2005: 178.

<sup>176</sup> Ks. Hemmo, 2003: 208.

<sup>177</sup> Ks. KKO 2009: 45.

jopa mahdotonta ennakoida. Siten tilanteet eroavat vahingonkorvausperusteeltaan merkittävästi toisistaan.

Toiseksi neuvotteluvastuu syntyy, mikäli osapuoli on ryhtynyt valmistelutoimiin ilman todellista tarkoitusta solmia sopimus, rikkonut tiedonantovelvollisuutta tai muuten toiminut sopimattomasti<sup>178</sup>. Lojaliteettivelvollisuuden mukaisesti neuvotteluja on käytävä vilpittömässä mielessä ja rehellisesti. Mikäli jompikumpi on käynyt neuvotteluja ilman todellista tarkoitusta tehdä sopimus, voidaan tämän toimintaa pitää sopimuksentekotuottamuksena<sup>179</sup>. Koska osapuolet eivät ole vielä tällöin sopimussuhteessa keskenään, sovelletaan toisen sopijapuolen vilpilliseen käyttäytymisestä johtuneeseen korvausvelvollisuuteen vahingonkorvauslakia (VahKorvL, 412/1974). Lain 2:1 §:n mukaan tahallisesti tai tuottamuksellisesti toiminut sopijapuoli on velvollinen korvaamaan aiheuttamansa vahingon.<sup>180</sup>

Siinä missä osapuolen vilpillinen käyttäytymisestä neuvotteluvaiheessa aiheutuvaan vahingonkorvausvelvollisuuteen sovelletaan vahingonkorvauslakia, on Korkein oikeus katsonut käytännössään, että sopimussuhteen aikana syntyneeseen vahinkoon johtuen neuvotteluvaiheessa tapahtuneesta tiedonantovelvollisuuden laiminlyömisestä, sovelletaan sopimusoikeudellisia sääntöjä.<sup>181</sup> Osapuoli voi rikkoa tiedonantovelvollisuuttaan myös silloin, jos hän ei anna jotain olennaista tietoa, jolla olisi vaikutusta sopimuskumppanin päätöksentekoon. Sponsorisopimuksessa esimerkiksi urheilijan loukkaantumista sopimuskaudella ei ole luonnollisestikaan kohtuullista pitää sopimusrikkomuksena, sillä loukkaantumiset ovat täysin mahdollisia urheilussa, jolloin myös sponsori ottaa tietoisin riskin ryhtyessään kumppanuussuhteeseen urheilijan kanssa. Lisäksi urheilijan, kuin myös sponsorinkin, on yleensä mahdoton ennakoida loukkaantumista. Sen sijaan

---

<sup>178</sup> Hemmo, 2003: 208.

<sup>179</sup> Hemmo 2003: 204.

<sup>180</sup> Saarnilehto 2009: 66-69.

<sup>181</sup> Saarnilehto 2009: 69; KKO 1992: 89: Katsottiin, että vakuutuksenottajan vahinko oli aiheutunut vakuutusyhtiön asiamiehen sopimusneuvotteluissa virheellisesti määrittelemästä vakuutusarvosta ja että yhtiö oli tästä vahingosta vastuussa niiden yleisten sopimusoikeudellisten periaatteiden mukaan, jotka koskevat päämiehen vastuuta apulaisensa tuottamuksesta sopimukseen perustuvaa velvoitetta täyttäessä.

tilanteessa, jossa urheilija ei sopimusneuvottelutilanteessa kerro sponsorille loukkaantumisesta, joka voi esimerkiksi estää urheilijan osallistumisen tuleviin arvokilpailuihin, voidaan tulkita, että urheilija on rikkonut tiedonantovelvollisuutta ja syyllistynyt siten sopimusrikkomukseen.<sup>182</sup> Sama koskee myös sponsorin velvollisuutta tiedottaa olennaisista muutoksista, jotka tämä on tiennyt tai olisi pitänyt tietää sopimusneuvottelujen aikana. Voi olla esimerkiksi niin, että sponsoroivalla yhtiöllä on maksuvaikeuksia mutta ryhtyy silti sponsoroimaan urheilijaa, joukkuetta tai tapahtumaa. Mikäli sponsori on tiennyt tai olisi pitänyt tietää, ettei mahdollisesti kykene maksamaan sovittua vastiketta sponsoroitavalle johtuen maksuvaikeuksista, olisi sponsorin pitänyt tuoda tämä jo neuvotteluvaiheessa esiin. Tällaisten vahinkojen realisoituessa sopimuskumppanin harmiksi varsinaisen sopimuskauden aikana, tapaukseen sovelletaan siis sopimusoikeudellisia sääntöjä vahingonkorvauslain sijaan.

Sitovuuden aiheutumiseen vaikuttaa myös neuvotteluissa mahdollisesti syntyvien asiakirjojen laatu. Kuten todettu, aiesopimus ei varsinaisesti aiheuta sitovuutta. Mikäli osapuolet ovat laatineet esisopimuksen, ovat he sitoutuneet sopimuksen tekemiseen myöhemmin, jolloin toisen osapuolen perusteeton vetäytyminen aiheuttaa tälle vahingonkorvausvelvollisuuden.

## **6.2. Neuvoteltavat asiat**

### **6.2.1. Sopimuksen yksityiskohtaisuuden määrittäminen**

Sponsorisopimusneuvotteluissa sovitaan ensinnäkin sopimusehdoista, kuten esimerkiksi sponsorointivastikkeesta, osapuolten rooleista sekä siitä, miten markkinointiyhteistyö

---

<sup>182</sup> Valkama 2014: 41.

tullaan muuten toteuttamaan<sup>183</sup>. Sopimuksen sisällön rakentamisessa, kuten sopimusehtojen laadinnassa on merkittävää hyötyä sopimusmuotoilusta ja sopimuksenlukutaidosta<sup>184</sup>. Sisällön muotoilussa on toimittava proaktiivisesti ajatellen sopimuksen riskit ja tavoitteet kartoittaen. Ehdot on määriteltävä riittävän täsmällisesti, jotta yhteistyösuhteesta saatavilla oleva hyöty maksimoitaisiin ja sopimukseen ei syntyisi sellaisia aukkoja, joista aiheutuisi kohtuutonta riskiä. Sopimusriskin olemassaolo voi johtua juuri täsmällisyyden puutteesta<sup>185</sup>. Toisaalta liian tarkka ja yksityiskohtainen ehtojen muotoilu voidaan myös nähdä riskinä, sen aiheuttaessa muun muassa tarpeettomia kustannuksia, jolloin resursseja siirtyy pois varsinaisesta ydinliiketoiminnasta<sup>186</sup>.

Pohdittaessa kysymystä siitä, kuinka kattavaksi sopimus laaditaan, asiaan vaikuttaa olennaisesti sopimuksen ominaispiirteenä se, mistä ollaan sovittu, kuinka suuri taloudellinen merkitys sopimuksella on ja millaisia riskejä sopimukseen liittyy. Luvun 3.2. tavoitteiden asettelun mukaisesti, sponsoria kiinnostaa lähtökohtaisesti eniten kumppanuuden johdosta saatava näkyvyys. Koska näkyvyyden saaminen tulee nähdä sponsorisopimuksen päätavoitteena, tulee siihen liittyvät ehdot laatia täsmällisesti, huomioiden lähinnä asiaan liittyvät olennaiset tapahtumakulut. Esimerkiksi ison urheilutapahtuman sponsoroinnissa, sponsorivastikkeen mahdollisesti noustessa hyvinkin suureksi sponsorin, kuten myös sponsoroinnin kohteen, tulee huomioida väijytysmarkkinoinnin mahdollisuus<sup>187</sup>. Siten heidän on huolehdittava yhteistyönomaisesti, ettei mikään kolmas osapuoli pääse harjoittamaan toimintaansa heikentäen jo tehdystä sponsorisopimuksesta saatavia hyötyjä.

Sopimuksen valmistelussa, kuten neuvotteluissa voidaan tehdä erilaisia ratkaisuja sopimuksen yksityiskohtaisuuden suhteen. Sopimus voidaan laatia hyvinkin yksityiskohdalliseksi, jolloin huomioidaan jopa asiaan liittyvä epätodennäköisten tapahtumakulkujen

---

<sup>183</sup> Athanasopoulou & Sarli, 2015: 557.

<sup>184</sup> Ks. luku 2.6. Sopimusmuotoilun ja sopimuksenlukutaidon merkitys sopimusvalmistelussa.

<sup>185</sup> Määttä 2005: 174.

<sup>186</sup> Ks. Haapio & Siedel, 2013: 68-73.

<sup>187</sup> Ks. Luku 3.3.2. Väijytysmarkkinointi.

mahdollisuus. Kyseessä on täydellinen sopimus, jollaisen laadinta ei ole välttämättä edes tarkoituksenmukainen varsinkaan pitkäkestoisissa liikesopimuksissa, jossa vaihtoehtoisia tapahtumakulkuja voi olla lukematon määrä. Sopimus voidaan jättää myös avoimeksi, jolloin sopimussisällöstä on jätetty mahdollisimman suuri osuus täsmentämättä jättäen se lain ja sopimusoikeuden yleisten periaatteiden säänneltäviksi.<sup>188</sup> Molempiin ääripäihin liittyy kuitenkin omat riskinsä ja siten onkin suositeltavaa mitoittaa sopimuksen sisältöön kohdistuvat panostukset kohtuudella. Hyvään sopimusvalmisteluun kuuluukin, että ollaan tietoisia niistä seikoista, jotka vaativat huolellisempaa sopimusvalmistelua. Tällöin sopimukseen varatut resurssit kohdistuvat oikeisiin asioihin.

Sopimuksen yksityiskohtaisuuden voidaan sanoa riippuvan ainakin neljästä eri sopimuksen ominaispiirteestä. Ensinnäkin voidaan todeta, että sopimuksen koskiessa arvoltaan suurta varallisuuskohdetta on suotavaa laatia sopimus yksityiskohtaiseksi. Kyseen ollessa taloudelliselta arvoltaan suuresta sponsorisopimuksesta myös sopimukseen liittyvät riskit sekä tavoitteet voivat luonnollisesti olla taloudellisesti merkittävämpiä. Tällöin sopimuksen yksityiskohtainen laadinta helpottaa asioiden todistelua sopimussuhteessa. Taloudellisen intressien ollessa vähäisiä, lisäpanostus sopimuksen valmisteluun aiheuttaisi taas turhia kustannuksia, jotka ylittäisivät sopimuksen epäselvyydestä aiheutuvan haitan<sup>189</sup>. Toisekseen sopimus on laadittava sitä yksityiskohtaisemmaksi, mitä merkittävimpiä erityisinvestointeja osapuoli joutuu sopimuksen eteen tekemään. Erityisinvestoinnilla tarkoitetaan investointia, jota ei voida käyttää muihin käyttötarkoituksiin, kuin kyseiseen sopimukseen. Kolmanneksi asiaan vaikuttaa se, kuinka usein osapuolet tekevät vastaavanlaisia sopimuksia. Usein tehdyissä ja jo rutiiniksi muodostuneissa sopimuksissa ei ole välttämättä tarpeen panostaa tarkkojen sopimusehtojen laadintaan, mutta sen sijaan harvoin tehtävät sopimukset saattavat edellyttää hyvinkin yksityiskohtaisia sopimusehtoja. Yrityksen harkitessa uutta taloudellisesti merkittävää sponsorisopimusta, on valmistelutoimet hoidettava huolellisesti. Mikäli jo sponsoroiva yritys suunnittelee

---

<sup>188</sup> Hemmo 2005: 25-26.

<sup>189</sup> Hemmo 2005: 27.

uuden kumppanuussuhteen jatkamista saman sponsoroitavan kanssa, voivat valmistelutoimet luonnollisesti olla likimääräisempiä, koska edellisessä sopimuksessa käytettyjä sopimusehtoja voidaan suurilta osin ottaa käyttöön myös uudessa sopimuksessa. Neljänneksi yksityiskohtaisuuteen vaikuttaa se, tapahtuvatko osapuolten suoritukset eri- vai samanaikaisesti. Suoritusten eriaikaisuus kasvattaa sopimusehtojen yksityiskohtaisuuden tarvetta, kun taas samanaikaisuus ei edellytä tätä.<sup>190</sup> Sponsorin päävelvoite on sponsorivastikkeen maksaminen ja sponsoroitavalla sen sijaan sponsorin kanssa tapahtuvaan markkinointiyhteistyöhön osallistuminen sopimuksessa tarkemmin määritellyllä tavalla. Siten suoritukset tapahtuvat pääosin eriaikaisesti, mikä myös puhuu sopimusehtojen yksityiskohtaisuuden puolesta.

Huolellinen sopimusvalmistelu tarkoittaa luonnollisesti suurempia valmisteluun liittyviä kustannuksia, joissa säästäminen voi lisätä sopimukseen liittyviä tulkintaerimielisyyksiä sekä kasvattaa oikeudenkäyntiriskiä. Näistä koituva rahallinen menetys saattaa olla paljon suurempi, mitä tämä täsmällinen sopimusvalmistelu aiheuttaisi. Valmistelu- ja neuvotteluvaiheessa uhratut menot voivat olla varsin tarpeellisia, mikäli sopimuksen huolellisella suunnittelulla säästetään sopimuksen varsinaiseen voimassaolovaiheeseen ja mahdollisesti syntyviin konflikteihin liittyvissä kustannuksissa. Tämä ei suinkaan tarkoita sitä, että yksityiskohtaiset sopimusehdot ja merkittävä rahallinen panostus sopimusvalmisteluvaiheeseen olisivat aina tarpeellisia.<sup>191</sup> Vaihtoehtona tälle perinteiselle, eli staattiselle käsitykselle neuvotteluhetkellä tapahtuvalle sopimusehtojen yksityiskohtaiselle laadinnalle voidaan nähdä dynaaminen sopiminen, jota tutkin tarkemmin seuraavassa osiossa.

---

<sup>190</sup> Määttä 2005: 176.

<sup>191</sup> Hemmo 2005: 25-26.

## 6.2.2. Sopimuksen luonne

Osapuolet voivat neuvotella myös sopimuksen luonteesta, kuten siitä, tuleeko sopimus olemaan perinteinen, eli staattinen vai dynaaminen sopimus. Liiketoiminnallisesta näkökulmasta katsottuna sopimuksen dynaamisuudesta sopiminen on järkevää, sillä se tekee sponsorin sopimuskauden aikaisesta toiminnasta joustavampaa, kuin käyttäessä perinteisiä staattisia ehtoja. Dynaaminen sopiminen voidaankin nähdä ratkaisuna edellä mainittuun ongelmaan sopimusehtojen tarkkuuden asteesta.

Dynaaminen sopiminen liittyy keskeisesti sopimusoikeuden yhteen keskeisimpään periaatteeseen, eli sopimusvapauteen kuuluvaan sisältövapauteen. Osapuolten ovat vapaita sopimaan neuvotteluvaiheessa siitä, että sopimusta täydennetään suoritusvaiheen aikana. Siinä, missä staattisessa sopimuksessa ehdot sovitaan kiinteiksi ja pysyviksi jo sopimuksen solmimishetkellä, dynaamisen sopimuksen sisältö sovitaan muuttuvaksi ja täydentyväksi, jolloin osapuolet hyväksyvät sen, että sopimuksen lopullinen sisältö ratkeaa vasta sopimuksen suoritusvaiheen aikana.<sup>192</sup>

Dynaamisessa järjestelyssä korostuu myös osapuolten välinen tiivis luottamussuhde ja siten luottamusperiaate saa suuren roolin<sup>193</sup>. Osapuolet sitoutuvat siis jo sopimusta laadittaessa siihen, että sopimuksen yksityiskohtainen sisältö täsmentyy vasta myöhemmässä vaiheessa<sup>194</sup>. Dynaamisissa sopimuksissa luottamuksen tärkeys on perusteltavissa sillä, että tällaiset sopimukset ovat useimmiten monimutkaisia sekä perusteellista valmistelua edellyttäviä järjestelyjä ja siksi vaativat osapuolten sujuvaa yhteistyötä<sup>195</sup>.

Dynaamisuuden kohteena voi ensinnäkin olla sopimuksen sitovuus. Sitovuuden tehtävänä on luoda sopimukseen staattista ennakoitavuutta, eikä sitä olla ehkä perinteisesi

---

<sup>192</sup> Annola, 2003: 30-31.

<sup>193</sup> Tieva, 2006: 243.

<sup>194</sup> Annola, 2003: 32.

<sup>195</sup> Tieva, 2006: 243.



mielletty dynaamiseksi, sopimussuhteen joustavuutta tuottavaksi ominaisuudeksi. Sitovuutta voidaan kuitenkin käyttää myös dynaamisuutta tuottavana elementtinä. Sen lisäksi, että sponsorisopimus on perinteinen jatkuvasti sitova, voi se myös muuttua sitomattomasta sitovaksi, sitovasta sitomattomaksi sekä olla jatkuvasti sitomaton. Jo sen, että sopimusneuvottelut edeltävät varsinaista sopimusta, voidaan järjestelyä pitää sitomattomuudesta sitovuuteen siirtyvänä mallina. Dynaamisen sopimuksen osalta on merkittävää, että monesti myös sitomatonkin sopimusjärjestely voi olla tavoiteltua osapuolten kesken. Tämä voidaan perustella ensinnäkin sillä, että kyseen ollessa yhteistoimintaluonteisesta sponsorisopimuksesta, varsinaisen juridisen sitovuuden puuttuminen sopimusjärjestelystä voi parhaimmillaan jopa parantaa osapuolten välistä yhteistyötä.<sup>196</sup> Tällöin edellytyksenä on kuitenkin osapuolten välinen tiivis luottamus sekä yhteishenki<sup>197</sup>. Sopimusvapauden mukaisesti osapuolet voivat sopia sopimuksen sitomattomuudesta. Juridisen sitovuuden olemassaolo sopimuksessa määritettyineen sanktioineen saattaa luoda kumppanuussuhteeseen jännitteitä, mikä taas voi vaikuttaa negatiivisesti osapuolten väliseen yhteistyöhön. Tällöin juridisen sitovuuden ja sanktion sijaan voidaan Bogdanin (1988) mukaan puhua moraalista sitovuudesta ja sanktiosta. Tällainen liiketoiminnan sisäinen sanktio voi olla yhtä tehokas tai jopa tehokkaampi, kuin juridinen sanktio.<sup>198</sup>

Toiseksi dynaamisuus voi kohdistua sopimuksen sisältöön. Myös perinteinen staattinen sopimus voi olla dynaaminen, mikäli sopimusta kohtuullistetaan esimerkiksi ylivoimaisen esteen vuoksi. Lisäksi OikTL 36 §:n mukainen yleinen sovittelusäännös tarjoaa mahdollisuuden sopimuksen kohtuullistamiselle, mikäli tilanne sitä vaatii. Mikäli osapuolet haluavat varmistaa sopimuksen mukautumisen muuttuneisiin olosuhteisiin, on sopimuksen täydentymisen sääntely suositeltavaa siirtää mainituista sopimussuhteen ulkoisista normeista sopimuksen sisäisiksi normeiksi.<sup>199</sup>

---

<sup>196</sup> Annola, 2003: 129-130, 150, 151, 153, 169.

<sup>197</sup> Ks. luku 2.4.2. Luottamus.

<sup>198</sup> Annola, 2003: 182.

<sup>199</sup> Annola, 2003: 203-205.

Dynaaminen sopiminen voi astua esiin urheilun sponsorisopimuksissa vaikkapa olosuhteiden muuttuessa. Kyse voi olla esimerkiksi tilanteesta, jossa urheilija loukkaantuu pitkäksi aikaa siten, ettei hän pysty kilpailemaan ja täyttämään siten merkittävää osaa sopimusvelvoitteistaan. Tällaisessa tilanteessa olisi kohtuutonta edellyttää sponsorilta suoritusta, eli sovitun vastikkeen maksamista<sup>200</sup>. Toinen esimerkki liittyy tilanteeseen, missä sponsoroitava urheilutapahtuma joudutaan siirtämään toiseen ajankohtaan, jolloin sponsorin saama näkyvyys on vaarassa heikentyä. Sponsorin on suotavaa sisällyttää sopimukseen lauseke tällaista tilannetta varten.<sup>201</sup> Nämä tapaukset liittyvät lähinnä OikTL 36 §:n sovittelusäännöksen soveltamiseen. Sponsorin ja sponsoroitava voivat viedä dynaamisuuden vielä pidemmällä sisällyttämällä sopimukseen dynaamiseen luonteeseen liittyviä sopimusehtoja. Osapuolet voivat esimerkiksi sopia, että sponsorin maksama sponsorointivastike määräytyy sponsoroitavan urheilumenestyksen perusteella. Tällöin sopimuksen sisältö, eli tässä tapauksessa sponsorointivastike täsmentyy vasta sopimuskauden aikana.

Laadittaessa dynaamista sopimusehtoa sponsorin on kiinnitettävä huomio asianmukaiseen sopimusmuotoiluun. Koska ehdon sisältö määräytyy vasta sopimuskauden aikana, ehdon muotoilun tärkeys korostuu entisestään, sillä laadinnassa tulee huomioida se tekijä, johon sisällön muodostuminen tarkemmin perustuu.

### **6.2.3. Riidanratkaisu**

#### *Riidanratkaisun huomioiminen sopimusvalmistelussa*

Kuten sanottu, huolellisella sekä järkevällä sopimusvalmistelulla voidaan pienentää merkittävästikin sponsorointiin liittyviä juridisia ja liiketoiminnallisia riskejä.

---

<sup>200</sup> Jokela, 2000: 13-14.

<sup>201</sup> Suomen liikunta ja urheilu ry:n sponsorisopimustyöryhmän mietinnöstä teoksessa Halila & Norros, 2017: 426.

Sopimusvalmisteluun kuuluu myös varautuminen tilannetta varten, jossa sopimukseen liittyvä oikeudellinen riski realisoituu sopimuskauden aikana ja osapuolet päätyvät riidantarkaisuun keskenään. Tällaisten tilanteiden varalle on suotavaa sopia tarkemmin myös riidantarkaisusta sen varalle, mikäli erimielisyyksiä ilmaantuu. Jo sopimusvalmisteluvaiheessa, kuten sopimusneuvotteluissa, sopivan riidantarkaisukeinon valintaan on hyvä kiinnittää huomiota. Osapuolet voivat sopia erityisestä sopimuslausekkeesta, jossa sovitaan tavasta, jolla konfliktit ratkaistaan. Tällainen ennakoiva sopiminen on suotavaa, mikäli osapuolet eivät halua, että riidantarkaisun määräytyminen jätetään yksistään ulkopuolisista määräyksistä riippuvaisiksi.

Koska sponsorisopimuksessa on kyse liikesopimuksesta, ei riidantarkaisu tuomioistuimen menettelyssä, ole sponsorina toimivan yrityksen kannalta välttämättä suotuisin vaihtoehto johtuen monestakaan eri syystä. Koska tavallinen oikeudenkäynti on ensinnäkin lähtökohtaisesti julkinen, voi sponsorin ja sponsoroinnin kohteen välinen oikeudenkäynti jo itsessään pahimmillaan tuoda sponsorille negatiivista julkisuutta. Toiseksi normaali oikeudenkäyntimenettely voi kestää hyvinkin pitkään, mikä taas voi hyvinkin aiheuttaa ylimääräisiä jännitteitä ja epävarmuutta molemmilla osapuolilla sekä kasvattaa riidantarkaisukustannuksia entisestään.

### *Sovittelu*

Etusijalla konfliktinratkaisumenetelmien valinnassa on osapuolten väliset sovintoneuvottelut. Tällöin osapuolet yksinkertaisesti sanoen sopivat keskenään riidan ilman oikeudenkäyntimenettelyä. Riidan ilmetessä sovintoon on mahdollisuus joka tapauksessa, mikäli vaarana on, että asia viedään käräjille. Asianajajan on hyvää asianajotapaa koskevien ohjeiden mukaisesti varattava vastapuolelle mahdollisuus asian sovinnolliseen selvittämiseen<sup>202</sup>. Varmistaakseen sovintoneuvotteluiden toteutuminen, sponsorin kannattaa kuitenkin huolehtia siitä, että sopimukseen sisällytetään erillinen sovittelulauseke.

---

<sup>202</sup> Hyvää asianajajatapaa koskevat ohjeet 7.1 §.

Lausekkeessa voi olla esimerkiksi maininta siitä, että osapuolten on käytävä sovintoneuvottelut ennen oikeudenkäynnin vireillepanoa.<sup>203</sup>

Sponsorisopimuksen osapuolet voivat tehostaa sovinnon tavoittelua ja sisällyttää sopimukseen ehdon sovintomenettelystä, jossa käytetään ulkopuolista välittäjää. Menettely voi olla institutionaalinen, jolloin jokin sovintomenettelyjä yleisesti organisoiva taho nimeää sovittelijan ja hallinnoi sovintomenettelyjä. Vaihtoehtoisesti osapuolet voivat sopia myös ad hoc -tyyppisestä menettelystä, jolloin he määräävät sovittelijan ja menettelyn kulun yhteisin voimin.<sup>204</sup> Tällaisen organisoidun menettelyn tarkoituksena on saada aikaan nopeasti tapahtuva prosessi, jolloin sovittelija kuulee molempia osapuolia ja tekee tämän jälkeen sovintoehdotuksen tai järjestää yhteisen neuvottelutilaisuuden auttaen osapuolia löytämään hyväksyttävän ratkaisun<sup>205</sup>. Mikäli osapuolet ovat sisällyttäneet sovintomenettelyä koskevan ehdon sopimukseen, on heidän lähtökohtaisesti myös noudatettava sitä, kuten mitä tahansa sopimusehtoa<sup>206</sup>. Toisaalta sovintomenettelyssä ei sinällään ole kyse nimenomaisesta prosessinedellytyksestä siinä mielessä, etteikö tuomioistuin tai välimesoikeus ottaisi asiaa käsiteltäväkseen, vaikka sopimukseen sisällytetty ehto velvoittaisi tällaiseen sovinnon tavoitteluun, eivätkä osapuolet ole vielä käyneet sovintoneuvotteluja keskenään<sup>207</sup>.

Olipa sovittelussa kyse osapuolten keskinäisestä tai sovittelijan välityksellä käytävästä sovintomenettelystä, voidaan vaihtoehtoisesti painottaa juridisesti oikeaa tulosta tai kaupallisesti tarkoituksenmukaista ratkaisua. Näistä kahdesta vaihtoehdosta jälkimmäinen on perustellumpi, kun puhutaan sponsorin ja sponsoroitavan välisestä kaupallisesta yhteistyöstä. Sovintomenettelyyn kuuluva merkittävä etu on, että siinä osapuolten on mahdollista päätyä useampaan ratkaisuun, kuin normaalissa tuomioistuinprosessissa. Näin ollen, mikäli sponsorin ja sponsoroitavan välinen erimielisyys ei ole liian merkittävä,

---

<sup>203</sup> Hemmo, 2005: 361-362.

<sup>204</sup> Ks. Heikinheimo & Manninen, 2002.

<sup>205</sup> Hemmo, 2005: 367.

<sup>206</sup> Suomen asianajajaliiton sovintomenettelysäännöt 7 §.

<sup>207</sup> Hemmo, 2005: 367.

saatetaan osapuolen välistä markkinointiyhteistyötä pystyä sovintomenettelyn johdosta jopa jatkamaan.<sup>208</sup>

### *Välimesmenettely*

Mikäli osapuolten välinen erimielisyys on niin merkittävä, ettei sovinnollista ratkaisua saada aikaiseksi, voidaan asiaan saada ratkaisu myös välimesmenettelyssä, joka on elinkeinoelämän sopimuksissa varsin yleinen riitojen ratkaisutapa. Kun huomioidaan varsinkin yrityksen liiketoiminnalliset intressit, huomataan että välimesmenettelyyn liittyy huomattavia etuja suhteessa tavalliseen tuomioistuinmenettelyyn. Näiden etujen huomioiminen onkin hyvin merkittävää sponsoroinnin sopimusvalmistelun kannalta.

Ensimmäisenä välimesmenettelyn etuna suhteessa valtiolliseen lainkäyttöön voidaan mainita nopeus. Lopullinen tuomio saadaan lähestulkoon aina nopeammin, kuin yleisessä tuomioistuimessa, johtuen esimerkiksi siitä, että välitysmenettelyssä ei ole valitus- teitä, joten asian käsittely tapahtuu yhdessä vaiheessa. Lisäksi, mikäli osapuolet haluavat varmistaa, ettei asiaan kulu heidän kannaltaan liikaa aikaa, voivat he asettaa välityslau- sekkeeseen määräajan, jonka kuluessa välitystuomio on annettava.<sup>209</sup>

Toisena etuna on välimesmenettelyn joustavuus. Menettely voidaan muotoilla monilta osin osapuolten toivomusten sekä riitaan liittyvien erinäisten tarpeiden mukaiseksi. Näillä räätälöintimahdollisuuksilla voidaan yrityksen resurssien suhteen saada aikaan hy- vinkin merkittäviä säästöjä.<sup>210</sup>

Kolmanneksi etuna voidaan mainita asiantuntemus. Sopimuksen osapuolilla on siis mah- dollisuus valita menettelyn tuomareiksi juuri kyseisen alan erityisasiantuntijoita, eikä ni- metyn henkilön tarvitse välttämättä olla nimenomaan lakimies.<sup>211</sup> Tämä on merkittävä

---

<sup>208</sup> Hemmo, 2005: 368.

<sup>209</sup> Hemmo, 2005: 371-372.

<sup>210</sup> Hemmo, 2005: 372.

<sup>211</sup> Hemmo, 2005: 372.

hyöty juuri erityisluonteisia sopimuksia, kuten sponsorisopimuksia, koskevissa oikeusriidoissa tai mikäli riita edellyttää jonkin alan erityistietoja. Tässä tarkoitetuksi erityisasiantuntijaksi voidaan urheilusponsorointiin liittyvässä välimiesmenettelyssä valita esimerkiksi jokin urheilu oikeuden asiantuntija.

Neljäntenä etuna osapuolilla on mahdollisuus vaikuttaa välimiesoikeuden kokoonpanoon. Välimiehet voidaan nimetä joko osapuolten toimesta, jolloin asia tullaan ratkaisemaan ad hoc -menettelyssä tai vaihtoehtoisesti välitysinstituutin päätöksellä. Välimiesmenettelylain (VML, 967/1992) 13 §:n mukaan kumpikin osapuoli nimeää yhtä monta välimiestä, minkä jälkeen valitut välimiehet nimeävät puheenjohtajan.<sup>212</sup>

Viidentenä välimiesmenettelyn etuna on menettelyn salaisuus. Välimiesmenettely ei ole miltään osin julkista, joten osapuolten ei tarvitse erikseen pyytää aineiston salassapitoa, mikä voisi yleisessä tuomioistuimessa olla varsin epävarmaa. Myös ylipäättään osapuolet ja heidän välinen riidan olemassaolo pysyy julkisuudelta salassa.<sup>213</sup> Urheilusponsoroinnin tarkoituksen liittyessä useimmiten sponsorin yrityskuvan parantamiseen, voi osapuolilla, kuten sponsorilla olla hyvinkin suuri intressi salata oikeusriita suurelta yleisöltä, sillä oikeudenkäynnin ollessa julkinen, voi sponsorin yrityskuva pahimmillaan huonontua.

Toisaalta välimiesmenettelyyn voidaan sanoa liittyvän myös haittoja. Ensimmäinen näistä on menettelyn suuret kustannukset. Osapuolet joutuvat vastaamaan välimiesten palkkioista, mitä ei liity julkisiin tuomioistuihin. Toisaalta, kun huomioidaan, että välimiesmenettelyn ratkaistaan yhdessä vaiheessa, ei julkisiin tuomioistuihin verrattavia ylimääräisiä asianajokustannuksia pääse syntymään. Monet välitysinstituutit ovat julkaisseet ohjepalkkiotaulukoita, mikä helpottaa kustannusten etukäteistä arviointia.<sup>214</sup> Välimiesoikeuden heikkoutena voidaan pitää myös sitä, että sillä ei ole siinä määrin

---

<sup>212</sup> Hemmo, 2005: 372-373; Välitysinstituutti voi olla esimerkiksi kotimaisen Keskuskauppakamarin välityslautakunta tai kansainvälisen kauppakamarin ICC:n välitystuomioistuin.

<sup>213</sup> Hemmo, 2005: 371-373.

<sup>214</sup> Hemmo, 2005: 373.

keinoja todisteiden hankkimiseen, kuin yleisillä tuomioistuimilla<sup>215</sup>. Välimiesmenettelyssä ei voida velvoittaa ketään todistamaan, eikä todistajalta voida ottaa valaa ja vakuutusta. Käytännössä todistelukeinojen rajoitukset tuovat ongelmia kuitenkin hyvin harvoin.<sup>216</sup>

Sponsorin näkökulmasta välimiesmenettelystä on suotavaa sopia jo etukäteen sopimusneuvotteluvaiheessa ja sisällyttää asiaa koskeva välityslauseke sopimukseen. Mikäli asia jätettäisiin siihen hetkeen, kun riita on ilmennyt, on olemassa riski sille, ettei sponsoroinnin kohde välttämättä haluakaan ratkaista riitaa välimiesmenettelyssä.<sup>217</sup> Sponsorilla ei nimittäin tällöin ole automaattisesti oikeutta saada asiaa ratkaistavaksi välimiesmenettelyssä kyseen ollessa vaihtoehtoisesta riidanratkaisusta. Asian ottaminen ratkaistavaksi yleisessä oikeudenkäyntimenettelyssä ei sen sijaan vaadi minkäänlaista etukäteen tapahtuvaa sopimista.<sup>218</sup> Toisaalta voidaan ajatella, että riidanratkaisu välimiesmenettelyssä on myös sponsoroitavan osapuolen intressien mukaista.

Jotta välimiesmenettelyn edut voidaan hyödyntää tehokkaasti, tulee osapuolten keskittyä huolella välityslausekkeen laatimiseen<sup>219</sup>. Bernardinin (1992) mukaan yleinen virhe liikesopimuksissa on, että välityslausekkeen laadintaan ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Suurin kiinnostus sen sijaan kohdistuu sopimuksen kaupallisiin ehtoihin. Huolimattomasti muotoiltu välityslauseke voi johtaa jopa siihen, että osapuoli ei riidan ilmetessä saa sitä ratkaistavaksi välimiesmenettelyssä.<sup>220</sup> Siten sopimusmuotoiluun tulee kiinnittää huomiota myös välityslausekkeen laatimisessa.

Vaihtoehtona välityslausekkeen laadinnalle on myös erillisen välityssopimuksen solminen, johon liittyy paljon vähemmän tulkinnanvaraa, kuin välityslausekkeen

---

<sup>215</sup> Ks. Möller, 2005: 248-262.

<sup>216</sup> Hemmo, 2005: 374.

<sup>217</sup> Hemmo, 2005: 374.

<sup>218</sup> Koulumäki, 2009: 17.

<sup>219</sup> Savola, 2008: 13-15.

<sup>220</sup> Savola, 2008: 14.

tapaukseen<sup>221</sup>. Tällöin osapuolet laativat etukäteen itse pääsopimuksesta erillisen sopimuksen mahdollisten riitatilanteiden varalle<sup>222</sup>. Erillinen välityssopimus voidaan räätälöidä välityslauseketta paremmin sponsorin ja sponsoroitavan tarpeiden mukaan. VML 2 §:n mukaan erillinen välityssopimus tulee tehdä aina kirjallisesti.

Yksi tärkeimmistä asioista osapuolten muotoillessa välityslauseketta on päätös siitä, ratkaistaanko asia ad hoc -menettelyssä vaiko institutionaalisessa menettelyssä<sup>223</sup>. Mikäli on kyse sponsorisopimuksesta, jossa sponsori ja sponsoroitava tulevat eri maista, on pääsääntöisesti turvallisempaa sopia institutionaalisesta menettelystä, jolloin riitatilanteeseen liittyvien ylimääräisten ongelmien mahdollisuus voidaan minimoida<sup>224</sup>. Kotimaisissa sopimuksissa instituuttien käyttö ei ole välttämätöntä osapuolten ollessa kotoisin samasta oikeuskulttuurista, jolloin asia voidaan ratkaista ad hoc -menettelyssä. Kyseen ollessa kansainvälisestä sopimuksesta osapuolten on tärkeää sopia myös siitä, missä välimiesmenettely fyysisesti pidetään. Merkittäväksi nousee myös kysymys siitä, millä kielellä istunto käydään sekä se, minkä maan lakia menettelyyn sovelletaan. Välityslausekkeen laadinnassa tulee myös huomioida se, onko riitakysymys ylipäätään välityskelpoinen.<sup>225</sup>

Huomioitaessa välimiesmenettelyn edut suhteessa yleiseen tuomioistuinmenettelyyn, voidaan sanoa, että välimiesmenettely on myös urheilusponsoroinnissa selvästi johdonmukaisempi vaihtoehto, kuin tavallinen tuomioistuinmenettely. Yhtenä tärkeimpänä perusteluna voidaan tälle ottaa esimerkiksi jo edellä mainittu välimiesmenettelyn salaisuus, jolloin sponsorin ei tarvitse murehtia siitä, että sen käymä oikeusprosessi päätyisi yleisön tietoon ja pahimmillaan aiheuttaisi negatiivista julkisuutta.

---

<sup>221</sup> Ollus, 2019: 21.

<sup>222</sup> Koulus, 2009: 17.

<sup>223</sup> Möller, 1997: 4.

<sup>224</sup> Taivalkoski, 2001: 707.

<sup>225</sup> Hemmo, 2005: 377-378; Savola, 2009: 21-33.



#### 6.2.4. Salassapito

Kun osapuolet neuvottelevat tulevan markkinointiyhteistyön muodoista, voi olla tarkoituksenmukaista, että sponsori paljastaa sponsoroinnin kohteelle markkinointiinsa liittyviä liikesalaisuuksia. Tällöin sponsorin on syytä turvata paljastamansa tiedot salassapitosopimuksen tai salassapitoa koskevan sopimuslausekkeen avulla.<sup>226</sup> Myös lainsäädäntö tarjoaa jonkin verran turvaa liikesalaisuuksien paljastumiselta. Esimerkiksi rikoslain (RL, 39/1889) 30:5.1 §:n 3 kohdan nojalla toimiessaan luottamuksellisessa liikesuhteessa sponsoroitavan on pidättäydyttävä ilmaisemasta tai käyttämästä saamaansa yrityssalaisuutta. Välttääkseen salaisten tietojen paljastumisen ulkopuolisille, on kuitenkin suositeltavampaa laatia sopimus salassapidosta.

Erillinen salassapitosopimus voi olla jopa ensimmäinen sponsorin ja sponsoroitavan välinen sopimus, joka solmitaan ennen tarkempaa yhteistyömahdollisuuksien selvittämistä. Kuten muissakin sponsorisopimukseen liittyvissä asioissa, myös salassapitosopimuksen laadinnassa on syytä olla huolellinen. Siten sopimusvalmistelun sekä sopimuksenlukutaidon merkitys korostuu tässäkin vaiheessa.<sup>227</sup>

---

<sup>226</sup> Valkama, 2014: 52.

<sup>227</sup> Vapaavuori, 2005: 181-182.

## 7. Yhteenveto

Tutkielman tarkoitus oli tutkia sponsorin käytettävissä olevia sopimusvalmistelukeinoja urheilun sponsorisopimuksissa. Sopimusvalmistelu tuo itse sopimustoimintaan varsin ennakoivan näkökulman, jolla voidaan parantaa itse sponsoroinnille asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä tehdä sopimustoiminnasta sujuvaa. Asianmukaisilla sopimusvalmistelutoimilla voidaan proaktiivisesti parantaa mahdollisuutta päästä sopimukselle asetettuihin tavoitteisiin sekä ennaltaehkäistä riskien toteutuminen.

Puhuttaessa osakeyhtiöstä tarkoitus on lähtökohtaisesti voiton tuottaminen. Siten sponsorisopimusvalmistelun tulee lähteä siitä, että tuleva kumppanuussuhde nähdään oikealla tavalla, eli yhtiön liiketoiminnan edistämisen välineenä. Sponsorisopimus tulee nähdä yhtiön strategisena työkaluna. Vaikkakin sopimusoikeudelliset elementit näyttelevät merkittävää roolia, itse sopimuksen tarkoituksen ja päätavoitteen tulisi olla näkyvyyden lisäämisessä ja siten yrityksen liiketoiminnan edistämässä.

Jotta tavoitteeseen päästäisiin, on tulevan liiketoimintapäätöksen täytettävä hyvän liiketoimintapäätöksen kriteerit. Sopimusvalmistelussa on huomioitava siten yhtiölainsäädännössä mainittu osakeyhtiön toiminnan tarkoitus sekä toimittava huolellisesti yhtiön etuja ajatellen. Lisäksi Business Judgement Rule sisältöehtoineen antaa oikeusperiaatteenä hyvän viitekehyksen sille, millainen päätös on yhtiön kannalta suotuisa.

Liiketoiminnan edistämisen tarkoitusta tukien, sponsorin kannattaa proaktiivisen lähestymistavan mukaisesti eri sopimusvalmistelukeinoin parantaa sopimuksen tavoitteiden toteutumista sekä minimoida kumppanuuteen liittyvien liiketoiminnallisten ja oikeudellisten riskien realisoitumisen mahdollisuus. Tavoitteiden saavuttamista voidaan edistää ja riskejä pienentää jo sillä, että valitaan sellainen sopimuskumppani, johon voidaan luottaa ja joka sopii strategisesti yhteen sponsorin yrityskuvan kanssa. Sponsoroinnissa on kyse siitä, että urheilutoimijan julkisuuskuva liitetään osaksi yrityksen julkisuuskuva. Siten yrityksen asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden, eli sponsoroinnin kohderyhmän, tulee nähdä sponsoroinnin kohde positiivisessa valossa, koska tällä on vaikutuksensa yrityksen menestymiseen. Koska liikesopimukselle ominaisella tavalla pakottavan sääntelyn

osuus sponsorisopimuksessa on hyvin olematonta, kannattaa sponsorin ottaa kaikki hyöty irti sopimuskumppanin valitsemisvapaudesta pyrkiä valitsemaan sellainen sponsoroinnin kohde, joka vastaa parhaiten sen sponsorointistrategiaa.

Kun sponsoroinnin kohde on valittu, tulee neuvotteluvaiheessa kiinnittää huomio itse sopimuksen sisällön täsmälliseen muotoiluun. Muun muassa sopimuslausekkeiden tulee olla riittävän selkeässä ja yksinkertaisessa muodossa, jottei sopimusosapuolten välille synny tulkintaerimielisyyksiä siitä, mitä ollaan sovittu. Laadittaessa sopimuksen sisältöä, tulee myös tunnistaa mahdolliset aukkokohdat etukäteen, jotta sopimukselle asetetut tärkeimmät tavoitteet voidaan saavuttaa. Toisaalta on vältettävä myös liian tarkkaa ehtomuotoilua, sillä tällöin neuvotteluihin käytettävä aika saattaa kasvaa ylimitoitetuksi. On muistettava, ettei pitkässä yhteistyösuhteessa voida huomioida kaikkia mahdollisia tapahtumakulkuja. Siten mahdollisuutena voidaan nähdä dynaamisten sopimusehtojen käyttäminen, jolloin ehdon tarkempi sisältö täsmentyy vasta sopimuskauden aikana. Dynaamisten sopimusehtojen käyttäminen liittyy sisältövapauteen, eli osapuolet ovat vapaita räätälöimään sopimuksen sisällön sellaiseksi, joka täyttää molempien yksilöidyt tarpeet. Sopimuksen sisällön laatimisessa tulee ennakoivasti huomioida myös mahdollisen riitatilanteen aiheutuminen ja se, miten erimielisyydet halutaan ratkaista. Suotavaa on jo etukäteen sopia sellaisesta riidanratkaisumenetelmästä, joka antaa tilanteen salissa vielä mahdollisuuden jatkaa kumppanuutta.

Sponsorisopimus voidaan nähdä sponsorin ja sponsoroitavan välisenä yhteistyösopimuksena. Siten sopimus oikeudellisenä periaatteena lojaliteettivelvollisuus saa merkittävän roolin, jolloin osapuolten on edistettävä toistensa etuja, eikä ajatella vain omia intressejään. Sopimusvalmistelun näkökulmasta lojaliteettivelvollisuus realisoituu konkreettisimmin neuvottelulojaliteettina. Sen mukaisesti neuvotteluosapuolten on neuvoteltava sillä mielellä, että tarkoitus on nimenomaa päästä sopimukseen. Sisältönsä puolesta lojaliteettivelvollisuutta on hyvin lähellä luottamuksen periaate. Yhteistyön sujuvuuden kannalta olisi suotavaa, että sekä sponsori että sponsoroinnin kohde pystyvät luottamaan toisiinsa, jolloin parhaassa tapauksessa voidaan luopua sopimukseen

monesti liitettävistä sanktiomääräyksistä, joiden olemassaolo saattaa osaltaan jopa heikentää yhteistyösuhdetta. Kumppanuuden tulee perustua vankkaan luottamukseen.

Sopimusvalmistelua tarkastellessa huomataan, että valmisteluvaihe sisältää runsaasti merkittäviä osia sopimussuhteen kannalta. Hyvä suunnittelu takaa erinomaiset edellytykset toimivalle ja arvoa tuottavalle kumppanuussuhteelle. Sponsoroinnin on oikein toteutettuna yrityksen tarpeisiin perustuva strateginen ratkaisu ja samalla investointi, jonka on tarkoitus tuottaa ennen kaikkea lisäarvoa yrityksen liiketoimintaan. Ei siis riitä, että yrityksen logo vain vilahtaa silloin tällöin mediassa tai sponsoroitava taho menestyy omassa toimintaympäristössään. Oikein toteutetulla sponsoroinnilla voidaan rakentaa brändiä tulevaisuuteen.<sup>228</sup>

---

<sup>228</sup> Valanko, 2009: 18, 23.

## Lähteet

- Airaksinen, M., Pulkkinen, P. & Rasinaho, V. (2010). *Osakeyhtiölaki I* (2. painos). Helsinki: Talentum Media Oy.
- Alkoholimainonnan rajoituksia selvittävän työryhmän muistio. (2010). Ministeriöiden lainvalmistelujulkaisut.
- Annola, V. A. (2003). *Sopimuksen dynaamisuus: Talousoikeudellinen tutkimus sopimuksen täydentymisestä ja täydentymisen ohjaamisesta*. Turku: Turun yliopisto.
- Athanasopoulou, P. & Sarli, E. (2015). The development of new sponsorship deals as new business-to-business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(5), pp. 552-561. doi:10.1108/JBIM-08-2012-0127
- Aronen, H. (2015). *Urheilun sponsorointi yrityksen markkinointiviestinnän muotona*. Jyväskylän yliopisto. Pro Gradu – tutkielma. 130s.
- Auvinen, T. (2017). *Urheiluseurojen sisäpiirissä*. 464 s. Helsinki: Alma Talent.
- Aine, A. (2017). Välimiesmenettely urheilussa ja urheilun oikeusturvalautakunnassa. *Defensor Legis* 4/2017 s.632-646.
- Cratton, C., Liu, D., Ramchandani, G. & Wilson, D. (2012). *The Global Economics of Sport*. New York: Routledge. 134 s.
- Crompton, J. L. (2004). Conceptualization and alternate operationalizations of the measurement of sponsorship effectiveness in sport. *Leisure Studies*, 23(3), pp. 267-281. doi:10.1080/0261436042000183695.

- Cummins, T. (2012). *Poor contract management costs companies 9 % - Bottom Line*. Commitment Matters Blog. <https://blog.iaccm.com/commitment-matters-tim-cummins-blog/2012/10/23/poor-contract-management-costs-companies-9-bottom-lin>.
- Dum, T. & Wagner, U. (2017). *The Commercial Growth of Sponsorship. When Sport Meets Business*. Los Angeles, Lontoo, Delhi, Singapore, Washington DC, Melbourne: Sage. s. 75-91.
- Greenhalgh, G., P. & Greenwell, T., C. (2013). *Professional Niche Sports Sponsorship: An Investigation of Sponsorship Selection Criteria. International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*. January 2013.
- Haapio, H. (2002). *Jäikö jotain sopimatta? Ennakoiva sopiminen*, 336 s. Soile Pohjonen. Helsinki: WSOY Lakitieto.
- Haapio, H. (2007). *An Ounce of Prevention... - Proactive Legal Care for Corporate Contracting Success. Tidskrift utgiven av Juridiska Föreningen I Finland*. 1/2007. s. 39-68.
- Haapio, H. (2013). *Next generation contracts: A paradigm shift*. Helsinki: Lexpert Ltd.
- Haapio, H. & Siedel, G. J. (2013). *A Short Guide to Contract Risks*. New York: Routledge. 226
- Halila, H. (2006). *Oikeudellistuva urheilu*. Helsinki: Talentum Media Oy. 498s. ISBN 952-14-1033-7.
- Halila, H. & Hemmo, M. (2008). *Sopimustyyppit*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy. 312s. ISBN 978-952-14-1260-8.

- Halila, H. & Norros, O. (2017). *Urheilu-oikeus*. Helsinki: Alma Talent Oy. 670s. ISBN 978-952-14-3147-0.
- Heikinheimo, A. & Manninen, M. (2002) Sovittelijan ja menettelyn tuomasta lisäarvosta sovintomenettelyssä. *Defensor Legis*. 4/2002. s. 618-629.
- Hemmo, M. (2003). *Sopimusoikeus I*. Helsinki: Talentum Media Oy. 684s.
- Hemmo, M. (2005). *Sopimusoikeus III*. Helsinki: Talentum Media Oy. 404s.
- Horn, M. & Baker, K. (1999). Measuring the Impact of Sponsorship. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*. s. 72-77.
- Itkonen, H., Ilmanen, K. & Matilainen, P. (2007). *Urheilun sponsorointi Suomessa*. Jyväskylän yliopisto. Liikuntatieteiden laitos. Tutkimuksia 1/2007. Jyväskylä.
- Jokela, N. (2000). *Urheilusponsorin intressien turvaaminen sopimuskumppanin julkisuuskuvan muuttuessa*. Opetusministeriö: Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osaston julkaisusarja. 13/2000. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kansainvälinen kauppakamari (2018). *Kansainvälisen kauppakamarin ICC:n markkinointisäännöt*. Helsinki
- Karlgren, H. (1964). *Teori och praxis: Studier i svensk civilrätt*. Stockholm.
- Koulu, R. (2009). *Sopimukset oikeudenkäynnin varalta*. Helsinki: Comi: Edita.
- Lautjärvi, K. (2015). Yhteiskuntavastuun merkitys osakeyhtiön johdon päätöksenteossa. *Oikeuden ja talouden rajapinnassa*. s. 115-130. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Muukkonen, P. J. (1975). Yhteistyösopimukset ja lojaliteetti. *Urho Kaleva Kekkonen 1900-3/9-1975: juhla-julkaisu*. (toim. Hoppu, E.). s. 356-364. Helsinki: Suomalaisen lakimiesyhdistyksen julkaisu.
- Mähönen, J. (2012) *Varallisuus-oikeus* (2. uud. p.) Helsinki: Sanoma Pro.
- Määttä, K. (2005). *Yritysoikeus yritystoiminnan suunnittelussa*. Helsinki: Edita Publishing Oy. <https://www-edilex-fi.proxy.uwasa.fi/kirjat/5533.pdf>.
- Möller, G. (1997). *Välimiesmenettelyn perusteet*. Helsinki. Lakimiesliiton kustannus.
- Möller, G. (2005) Todistelusta välimiesmenettelyssä. *Juhla-julkaisu Esko Hoppu 1935 – 15/1 – 2005*. s. 248-262. Helsinki: Suomalainen lakimiesyhdistys.
- Nufer, G. (2013). *Ambush Marketing in Sport*. New York: Routledge. 157s.
- Nystén-Haarala, S. (2002). Kaukoviisas ennakoiva oikeusajattelu ja jälkiviisas tuomioistuinjuridiikka. *Ennakoiva sopiminen*, 336 s. Soile Pohjonen. Helsinki: WSOY Lakitieto.
- Nygren, P. (2002). Sitoumusten kartoittaminen – välttämätön osa riskienhallintaa. *Ennakoiva sopiminen*, 336 s. Soile Pohjonen (toim.). Helsinki: WSOY Lakitieto
- Norri, M. (2004). Luottamuksen käsite ja laki. *Defensor Legis*, 3/2004. s. 466-477.
- Oesch, R. (2011). Urheilijan oikeudesta omaan kuvaan muuttuvassa sopimus- ja markkinointiympäristössä. *Defensor Legis*, 6/2011. s.743-756.
- Ollus, R. (2019). *The Doctrine of Separability and The Interaction The Main Agreement and The Arbitration Clause*. Helsingin yliopisto. Pro gradu -tutkielma. 88s.



- O'Sullivan, P & Murphy, P. (1998). Ambush Marketing – The Ethical Issues. *Psychology & Marketing*. Vol. 15(4). s.349-367.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value: How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. (The Big Idea) (Cover Story) *Harvard Business Review* 89(1 2), s. 64-78.
- Rauste, O. (1997). *Urheilu-oikeus*. Helsinki: Kauppakaari Oy. 854s.
- Reams, L., Eddy, T. & Cork, P. C. (2015). *Points of Attachment and Sponsorship Outcomes in an Individual Sport*. *Sport Marketing Quarterly*. 24/2015. s. 159-169.
- Rudanko, M. (1998). Kauppaoikeuden kehityssuuntauksia II. Kaupallisten oikeussuhteiden teoria. *Lakimies*, 1/1998. s. 68-89.
- Rudanko, M. (2002). Ennakoiva näkökulma kauppaoikeudessa. *Ennakoiva sopiminen*. s. 189-211. Helsinki: Wsoy Lakitieto.
- Saarnilehto, A. (2009). *Sopimusoikeuden perusteet*. Helsinki: Talentum Media Oy. 209s.
- Salo, M. (2015). *Hyvä liiketoimintapäätös ja johdon vastuu*. Vaasan yliopisto. Vaasa. Väitöskirja.
- Salonen, A. (2000). *Osakeyhtiön hallituksen jäsenen huolellisuusvelvollisuus*. Helsinki: Werner Söderström lakitieto.
- Savola, M. (2008). Välityslausekkeen laadinnasta kansainvälisluonteisissa sopimuksissa. *Defensor Legis*. 1/2008. s. 13-52.
- Segercrantz & Flythström (2016). Ambush Marketing – What Is It and What Can Be Do to Prevent It? *Urheilu ja oikeus*. 246s. Rantala, Tapio. Porvoo: Bookwell Oy.

- Simon, H. A. (1997). *Models of Bounded Rationality. Empirically Grounded Economics Reason*. Vol. 3 MIT Press.
- Sorsa, K. (2009). Elinkeinoelämä tarvitsee ennakoivaa sopimusosaamista. *Defensor Legis*. 2009/1. s. 128-147.
- Sponsorointi ja tapahtumamarkkinointi ry (2018). Sponsorointibarometri 2018. [http://sponsorointijatapahtumamarkkinointi.fi/wp-content/uploads/2018/11/Sponsorointibarometri-2018\\_pieni.pdf](http://sponsorointijatapahtumamarkkinointi.fi/wp-content/uploads/2018/11/Sponsorointibarometri-2018_pieni.pdf)
- Suomen asianajajaliitto (1998). Sovintomenettelysäännöt.
- Suomen asianajajaliitto (2013). Hyvää asianajajatapaa koskevat ohjeet.
- Taivalkoski, P (2001). Riidanratkaisulausekkeista kansainvälisissä sopimuksissa. *Defensor Legis*. s. 700-715.
- Tieva, A. (2006). Luottamus, lojaliteettivelvollisuus ja pitkäkestoiset sopimussuhteet. *Defensor Legis*. 2/2006. s. 240-251.
- Tieva, A. (2009a). Sopimusten hallinta ja pitkäkestoiset liikesuhteet. *Defensor Legis*. 1/2009. s.112-127.
- Tieva, A. (2009b). Oikeustapauskommentti KKO:2009:45. *Defensor Legis* 5/2009.
- Tolonen, H. (2000). Sopimuksen sitovuus ja sopimusvapaus. Teoksessa A. Saarnilehto (toim.), *Varallisuus oikeuden kantavat periaatteet* (s. 70-82). Werner Söderström Lakitieto Oy.
- Tripodi, J. A. & Sutherland, M. (2000). Ambush marketing – ‘An Olympic event’. *Journal of Brand Management*, 7(6), p. 412. doi:10.1057/bm.2000.33.

- Tuori, D. (1995). *Sponsorin käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 78s.
- Valanko, E. (2009). *Sponsorointi – Yhteistyökumppanuus strategisena voimana*. Helsinki: Talentum Media Oy. 319s.
- Valkama, V. (2014). *Urheilun sponsorisopimukset ja lojaliteetti* [online]. Helsingin yliopisto. Pro Gradu -tutkielma. 64s.
- Valvira. (2018). *Ohje alkoholin markkinoinnista*. 53 s.
- Vapaavuori, T. (2005). *Yrityssalaisuudet ja salassapitosopimukset*. Helsinki: Talentum. 343 s.
- Vattenfall. (2020). Sponsorointi. <https://group.vattenfall.com/fi/keita-olemme/sponsorointi>.
- Vuokko, P. (2003). *Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot*. Porvoo: WSOY. 342s.
- Woxholt, G. (1993). *Idrettens Sponsoravtaler*. Oslo: Juridisk Forlag. 574s.
- Yle Urheilu (2017). *Neste lopetti Mika Myllylän sponsoroinnin vuoden 2001 jälkeen ja tuki seuraavan kerran yksilöurheilijaa vasta liki vuosikymmen myöhemmin – "Se sisältää aina riskin"*. <https://yle.fi/urheilu/3-9909981>.

## **Virallislähteet**

HE 109/2005: 39

HE 109/2005: 40-41.