Niko Luoma

Urheiluseuran brändin oikeussuoja

Laskentatoimen- ja rahoituksen yksikkö
Talousoikeus Pro Gradu-tutkielma
Talousoikeuden maisteritohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO
Laskentatoimen- ja rahoituksen yksikkö
Tekijä: Niko Luoma
Tutkielman nimi: Urheiluseuran brändin oikeussuoja
Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri
Oppiaine: Talousoikeus
Työn ohjaaja: Pekka Vainio
Valmistumisvuosi: 2023 **Sivumäärä:** **83**

TIIVISTELMÄ:
Tutkimuksessa pyritään selvittämään mistä urheiluseurojen brändit koostuvat, minkälaisia uhkia urheiluseurojen brändeihin kohdistuu ja mitkä ovat parhaat oikeudelliset suojautumiskeinot näitä uhkia vastaan. Tutkimuksen perusteella urheiluseurojen brändit jaettiin kolmeen kategoriaan: rakenne-, sosiaaliseen- ja inhimilliseen pääomaan. Nämä kolme kategoriaa sisältävät luonteeltaan erilaisia brändin ominaisuuksia, jonka vuoksi on käytännöllistä tutkia niihin kohdistuvia uhkia sekä oikeussuojakeinoja tarkemmin. Ensimmäisenä tarkasteltavana tutkimuksessa ovat rakennepääomaan liittyvät uhkat ja niiltä suojautuminen. Suurimmat uhat urheiluseurojen brändien rakennepääomaan liittyvät immateriaalioikeuksiin, erityisesti tavaramerkkeihin. Lisäksi liikesalaisuudet voivat sisältää eräänlaisia uhkia urheiluseurojen brändeille. Seuraavana tarkasteltava tutkimuksessa ovat sosiaalisen pääoman uhat, jotka kohdistuvat erityisesti urheiluseuran liiketoimintaan ja sopimusyhteistyön kautta syntyviin uhkiin. Näihin uhkiin tutkimuksissa pyrittiin selvittämään oikeussuojakeinoja erityisesti sopimusoikeuden ja markkinaoikeuden kautta. Viimeisenä käsiteltävän olivat inhimilliset uhat. Inhimilliset uhat syntyvät urheiluseurojen sisältä, työntekijöiden virheiden takia. Tämänlaisiin uhkiin tutkimuksessa pyritään antamaan oikeussuoja keinoja ennakoinnin ja sopimusoikeudellisten muuttujien avulla.

AVAINSANAT: Urheiluseura, brändi, immateriaalioikeudet, goodwill, maine.

Sisällys

Lyhenteet 6

1 Johdanto 9

1.1 Urheiluseurojen brändien merkitys 9

1.2 Tutkimuskysymykset 11

1.3 Tutkimusmenetelmä ja rakenne 12

1.4 Tutkimuksen rajaus 13

1.5 Tutkimuksen kannalta oleellisia käsitteitä 15

1.5.1 Urheiluseura 15

1.5.2 Brändi 15

1.5.3 Goodwill 16

2 Urheiluseuran brändi 18

2.1 Urheiluseuran brändin arvon muodostuminen 18

2.2 Urheiluseuran brändin rakenne 21

2.2.1 Inhimillinen pääoma 22

2.2.2 Suhdepääoma eli sosiaalinen pääoma 24

2.2.3 Rakennepääoma 27

2.3 Uhat urheiluseurojen brändeille 30

3 Rakenneuhilta suojautuminen 34

3.1 Oleelliset immateriaalioikeudet urheiluseuran brändin kannalta 34

3.1.1 Tavaramerkkisuoja ja sen funktiot 37

3.1.2 Sekaannusvaara 40

3.1.3 Laajalti tunnettu tavaramerkki 43

3.1.4 Kansainvälinen tavaramerkkisuoja 45

3.2 Liikesalaisuudet osana urheiluseuran toimintaa 46

3.2.1 Liikesalaisuuksien suojaaminen 48

4 Sosiaaliuhilta suojautuminen 52

4.1 Urheiluseuran liiketoiminta ja siihen liittyvät uhat 52

4.1.1 SopMenL:n tuoma oikeussuoja 53

4.1.2 Orjallinen jäljittely 55
4.1.3 Norkkiminen 56
4.1.4 Kilpailijan häiritseminen 58
4.2 Sopimusyhteistyön aiheuttamat sosiaaliuhat 59
4.2.1 Minkälaisia sosiaaliuhkia sopimusyhteistyöt luovat? 59
4.2.2 Sopimusyhteistyön sosiaaliuhilta suojautuminen 62
4.2.3 Sosiaaliuhkien sivuvaikutukset rakennepääomaan 65
5 Inhimilliset uhat ja niiltä suojautuminen 68
5.1 Yksittäisen työntekijän virhe 68
5.2 Inhimillisiltä uhilta suojautuminen 71
6 Johtopäätökset 74
Lähteet 78

Kuvat

Kuva 1. Ydinliiketoiminnassa käytetyt yhteistyösopimukset 25
Kuva 2. Verkostoituneisuuden aste yrityksen koon mukaan. 26
Kuva 3. Urheiluseuran brändin rakenne 31
Kuva 4. Brändiin kohdistuvien uhkien jaottelua 32
Kuva 5. Ruma-tuotemerkin logo 43
Kuva 6. Puma-tuotemerkin logo 43
Kuva 7. Sopimusriskien hallintaprosessi 64
Kuva 8. Pelaajiin käytetyt siirtosummat 2012–2021(miljoonaa euroa) 69

Taulukot

Taulukko 1. Urheiluseurojen tavaramerkkisuojat 34

Lyhenteet

HO – Hovioikeus

ICC – International Chamber of Commerce

IFRS – International financial reporting standards

FIFA - International Association Football Federation

KIHU - Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimus- ja kehittämissäätiö

KHO – Korkein hallinto-oikeus

KKO – Korkein käräjäoikeus

LiikeSL – Liikesalaisuuslaki (595/2018)

LTL - Liiketapalautakunta

MAO – Markkinaoikeus

OikTL – Laki varallisuusoikeudellisista oikeustoimista (288/1929)

SopMenL – Laki sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa (1061/1978)

TekijäL – Tekijänoikeuslaki (404/1961)

Tmerkkilaki – Tavaramerkkilaki (544/2019)

TSL – Työsopimuslaki

TT - Työtuomioistuin

WIPO – World Intellectual Property Organization

YrittäjänSL – Laki elinkeinonharjoittajien välisten sopimusehtojen sääntelystä (1062/1993)

Oikeustapausluettelo

Hallinto-oikeus

HO: 2018/96

Korkein hallinto-oikeus

KHO: 2012/2578

KHO: 2021/41

Korkein oikeus

KKO: 2013/17

KKO: 2016/16

Markkinaoikeus

MAO: 121/12

MAO: 198/13

MAO: 563/19

MT: 1992/18

Työtuomioistuin

TT: 2011/17

TT: 2016/124

Yhteisöjen tuomioistuin

C-206/01

Säädösluettelo

IFRS 3

Kuluttajansuojalaki

Laki sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa

Liikesalaisuuslaki

Rikoslaki

Tavaramerkkilaki

Tekijänoikeuslaki

Tuloverolaki

Työsopimuslaki

Vahingonkorvauslaki

1 Johdanto

1.1 Urheiluseurojen brändien merkitys

Brändit ovat osa aineetonta pääomaa, ja aineettoman pääoman taloudellinen merkitys on vuosikymmenten saatossa vain kasvanut. Euroopan patenttivirasto ja Euroopan yhteisön sisämarkkinoiden harmonisointivirasto ovat vuonna 2013 tehneet tutkimuksen, jossa tutkittavana olivat immateriaalioikeuksien taloudelliset arvot Euroopassa. Muutkin tutkimukset ovat tukeneet kyseisen tutkimuksen tulosta, jonka mukaan immateriaalioikeuksien taloudellinen merkitys yrityksille on vuosi vuodelta kasvava. Lisäksi immateriaalioikeuksien osuus yritysten arvonmäärityksessä on entistä merkittävämpää.[1]

Suurin hyöty tutkimuksesta kohdistuu oletettavasti urheiluseuroille, koska tutkimus käsittelee urheiluseurojen brändien oikeussuojaa. Tutkimuksesta on kuitenkin hyötyä muillekin brändin oikeussuojasta kiinnostuneille, koska tutkimuksen teoria sisältää paljon tavallisten brändien oikeussuojaa koskevaa teoriaa. Tutkimuksessa on sovellettu brändin oikeussuojaan liittyvää teoriaa urheiluseurojen brändiä koskevaksi.

Talouslehti Forbes on jo useamman vuoden ajan listannut maailman arvokkaimpia urheiluseuroja. Viime vuosina arvokkaimmiksi urheiluseuroiksi ovat nousseet amerikkalaista jalkapalloa pelaavat urheiluseurat. Euroopassa arvokkaimpia urheiluseuroja ovat perinteikkäät jalkapalloseurat kuten Real Madrid ja Manchester United. Trendi urheiluseurojen arvossa on ollut nouseva. Melkein jokainen amerikkalaista jalkapalloa pelaava urheiluseura on viiden vuoden aikana nostanut seuransa arvoa noin 100 %. Euroopassa jalkapalloseura Paris Saint-Germain FC:n arvo on noussut viiden vuoden aikana 280 % ja jalkapalloseura Liverpoolin arvo 197 %.[2]Samalla kun urheiluseurojen markkina-arvo kasvaa, myös seurojen brändien arvot kasvavat. Tietysti urheiluseurojen tärkein tavoite on

[1] Innanen & Jäske, 2014, s.10.
[2] Forbes, 2022

menestyä urheilussa, mutta urheilullinen menestys vaikuttaa suuresti myös urheiluseurojen ja niiden brändien taloudelliseen arvoon.

Urheiluseurojen kasvaessa ja niiden toimintojen laajentuessa on oleellista huomioida, että moni haluaa hyötyä niiden menestyksestä. Urheiluseurat eroavat yrityksistä siten, että urheiluseurat ovat enemmän samaistuttavia ja niiden brändeihin liittyy vahvoja tunnesiteitä. Tästä johtuen urheiluseurojen brändeillä on suuri merkitys sekä yhteiskunnallisessa että taloudellisessa mielessä. Jotta kilpailijat ja muut sidosryhmät eivät pääse oikeudettomasti hyötymään urheiluseurojen brändeistä, tulee urheiluseurojen suojata brändiään tietyin oikeudellisin keinoin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, minkälaisia uhkia urheiluseurojen brändeihin kohdistuu, ja minkälaisia oikeudellisia suojautumiskeinoja urheiluseuroilla on.

Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimus- ja kehittämissäätiö eli KIHU-säätiö on tehnyt tutkimuksen suomalaisesta kilpaurheilusta vuonna 2021. Tutkimuksen mukaan suomalaisen huippu-urheilun keskuudessa on paljon toimijoita, mutta suurimmaksi ongelmaksi nousee toimijoiden hajanaisuusuus ja näin ollen myös rahoituksen hajanaisuus. Rahoitusta on vaikeata saada, ellei huippu-urheilun parissa toimiva toimija tai urheiluseura ole sidosryhmänä osana isompaa kokonaisuutta. Tutkimukseen ja kehittämiseen ei Suomessa urheiluseurat saa tarvitsemaansa rahoitusta, jonka takia suomalainen huippu-urheilu ei ole yhtä korkealla tasolla kuin monessa muussa maassa. Tutkimuksessa kuitenkin on suosituksia ja ehdotuksia, joilla näihin Suomessa vallitseviin huippu-urheilun ongelmiin saataisiin ratkaisu.[3] Mikäli Suomessa saataisiin huippu-urheilun parissa keskittyä kehittämiseen ja tutkimukseen, olisi suomalaisella kilpaurheilulla potentiaalia nousta kansainväliselle huipputasolle monessa urheilulajissa. Keskeisenä tässäkin kuitenkin on rahoituksen saaminen ja urheiluseurojen tukeminen.

Yksi keino rahoituksen saamiseen ja niiden määrien kasvamiseen on urheiluseurojen brändien kasvu ja vahvistaminen. Urheiluseurojen vahvat brändit ovat keino houkutella

[3] Valtion liikuntaneuvosto, 2021, s.65–66.

rahoittajia ja muita sidosryhmiä. Tämänkaltaisessa yhteistyössä rahoittajat ja sidosryhmät saavat osakseen hyötyä urheiluseurojen brändeistä ja vastineeksi urheiluseurat saavat varoja toimintansa kehittämiseen. Urheiluseurojen laajenevassa toimintaympäristössä sekä jo nykyisessä tilanteessa tulisi urheiluseurojen huolehtia brändiensä oikeussuojasta. Vahvat ja menestyvät brändit houkuttelevat kilpailijoita, jotka haluavat menestyä toisen brändin menestyksen siivellä. Tämä tutkimus pyrkii selventämään mahdollisia urheiluseuran brändiin kohdistuvia uhkia, ja tarjoamaan oikeussuojakeinoja näitä selvitettyjä uhkia vastaan.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa pyritään selvittämään urheiluseuran brändin oikeussuojaan liittyviä kysymyksiä. Urheiluseura ja varsinkin korkeimmalla seuratasolla pelaava urheiluseura toimii hyvin paljon tavallisen elinkeinotoimintaa harjoittavan yrityksen kaltaisesti. Kuten elinkeinotoimintaa harjoittavilla yrityksillä, myös urheiluseuroilla on oma brändi. Brändit ovat kuten mikä tahansa yrityksen arvoon vaikuttava omaisuuserä, jonka takia ne tarvitsevat oikeussuojaa. Tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millainen on urheiluseuran brändin rakenne?

2. Millaisia uhkia kohdistuu urheiluseuran brändin rakenteen eri osiin ja kuinka niiltä suojaudutaan oikeudellisesti?

1.3 Tutkimusmenetelmä ja rakenne

Tutkimuksessa käytetään oikeusdogmaattista tutkimusta. Oikeusdogmaattisen tutkimuksen eli lainopillisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkia voimassa olevaa lainsäädäntöä ja tulkita oikeussäännösten sisältöä. Lain tulkinta sisältää sanamuotojen syvällisempää tarkastelua, jossa korostuu sanamuotojen tulkinta esimerkiksi oikeuskäytännön kautta. [4]Lainsäädäntöä tulkitsemalla saadaan kartoitettua urheiluseuran brändin oikeussuojaa ja sen uhkia. Tutkimuksen kannalta oleellista on pyrkiä selvittämään ajankohtaista lainsäädäntöä sekä oikeuskäytäntöä, jotta saadaan selville parhaat oikeussuojakeinot urheiluseurojen brändeille. Tutkimus on suoritettu tarkastelemalla erityisesti kansallista lainsäädäntöä ja oikeustapauksia, mutta myös kansainvälistä oikeuskäytäntöä on sovellettu tutkimuksessa.

Tutkimuksen toisessa luvussa pyritään selvittämään mistä brändi ja erityisesti urheiluseurojen brändit koostuvat. Aluksi selvitetään, mistä brändin arvo koostuu ja minkä takia brändit ovat merkityksellisiä urheiluseuroille. Brändiä pyritään avaamaan tarkemmin selvittämällä aineettoman pääoman jaottelua. Luvussa aineeton pääoma jaetaan kolmeen kategoriaan: inhimillinen-, suhde- ja rakennepääomaa. Tämä jaottelu on peräisin teoksesta Aineettoman pääoman johtaminen, jonka ovat kirjoittaneet Lönnqvist, A., Kujansivu, P. ja Antola, J. Tässä tutkimuksesta kyseistä jaottelua on hyödynnetty tarkastelemalla urheiluseurojen brändeihin kohdistuvia uhkia. Luvun viimeisessä alaluvussa selvitetään tarkemmin urheiluseurojen brändeihin kohdistuvien uhkien jaottelua.

Kolmannessa luvussa perehdytään rakennepääomaan: mistä rakennepääoma koostuu, mitkä ovat rakennepääoman suurimmat uhkat ja minkälaisia oikeussuojakeinoja on rakennepääoman uhkilta suojautumiselle. Tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti immateriaalioikeuksia urheiluseuran brändin kannalta, koska ne ovat erittäin oleellinen osa urheiluseuran toiminnan kannalta. Merkittävin immateriaalioikeus urheiluseuran brändin kannalta on tavaramerkki, jonka johdosta tutkimuksen painotus kyseiseen

[4] Hirvonen, 2011, s.36-37.

immateriaalioikeuteen on suuri. Tavaramerkin lisäksi liikesalaisuudet voivat olla oleellisia urheiluseuran brändin kannalta, ja näitä käsitellään luvun loppupuolella.

Neljäs luku tarkastelee mistä urheiluseuran brändin kannalta oleelliset sosiaaliuhkat muodostuvat ja kuinka niiltä suojaudutaan oikeudellisin keinoin. Tarkastelussa on luvun alkupuolella urheiluseuran liiketoimintaan liittyvät sosiaaliuhkat ja kuinka esimerkiksi lain sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa avulla voidaan suojautua näitä uhkia vastaan. Lisäksi luvussa tutkimuksen kohteena ovat sopimuksien kautta syntyneet sopimusyhteistyöt, ja niiden aiheuttamat uhat urheiluseuran toiminnalle. Esimerkiksi sopimusyhteistyökumppaneiden tekemät rikokset voivat olla haitallisia urheiluseuran brändille, jonka johdosta tämänkaltaisia uhkia on oleellista tutkia ja jäsennellä.

Tutkimuksen viidennessä luvussa perehdytään urheiluseuran brändien inhimillisiin uhkiin, jotka muodostuvat yksittäisten urheiluseuran työntekijöiden tai pelaajien toimesta. Tutkimus päättyy kuudenteen lukuun, jossa esitellään tutkimuksen kautta syntyneitä johtopäätöksiä.

1.4 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen oleellisin rajaus on tehty koskemaan vain urheiluseuroja ja niiden oikeussuojaa. Tutkimuksen oleellisena perustana on tutkia oikeudellisia suojautumiskeinoja urheiluseuran brändiin kohdistuvia uhkia ja riskejä vastaan. Tutkimuksessa on selvitetty brändien oikeussuojan teoriaa, ja tätä teoriaa on sovellettu koskemaan urheiluseurojen brändien oikeussuojaa. Myös oikeustapauksia on selvitetty ja sovellettu niitä urheiluseurojen brändejä koskien.

Kuluttajan ja brändin välinen suhde on jätetty tutkimuksessa rajauksen ulkopuolelle. Tutkimuksen painopiste keskittyy pääosin brändin omaan oikeussuojautumiseen, jonka johdosta kuluttajat eivät ole tutkimuksen kannalta oleellinen sidosryhmä tutkittavaksi. Kuluttajat eivät lähtökohtaisesti uhkaa urheiluseurojen brändin oikeussuojaa, elleivät ala

tekemään elinkeinotoimintaa urheiluseuran brändin kustannuksella. Tällöinkin kuluttaja voitaisiin oikeuden toimesta todeta elinkeinonharjoittajaksi, jolloin kyseessä ei olisikaan kuluttajan ja urheiluseuran välinen oikeuskiista, vaan elinkeinonharjoittajan ja urheiluseuran välinen oikeuskiista. Muut elinkeinonharjoittajat ja yritykset muodostavat tutkimuksen kannalta oleellisimmat uhkat urheiluseuran brändille. Kuluttajansuojalaki on yksi tutkimuksen ulkopuolelle jätettävistä laista, vaikka kyseisessä laissa voisi olla joitakin tutkimuksen aiheeseen sovellettavia pykäliä. Kuluttajansuojalaki kuitenkin on tarkoitettu kuluttajien oikeussuojan turvaamiseen, jonka johdosta urheiluseurojen oikeussuojan kannalta laki ei ole relevantti.

Yleisesti brändejä suojataan mallisuojien ja patenttisuojien avulla, mutta tämän tutkimuksen kannalta kyseiset oikeussuojat eivät ole relevantteja. Urheiluseurojen brändeillä hyvin harvoin on omistuksessaan patentteja, jotka tarvitsevat oikeussuojaa. Tämä johtuu toimialan ominaisuudesta, jossa patentit eivät ole oleellinen osa liiketoimintaa. Lisäksi mallisuojalla suojataan tiettyjä ulkoisia muotoja, jotka eivät nekään liity oleellisesti osaksi urheiluseurojen liiketoimintaa. Tästä johtuen, vaikka patenttisuoja ja mallisuoja ovat oleellinen osa brändien- ja immateriaalioikeuksien suojaa, on ne rajattu tutkimuksesta kokonaan pois.

Tutkielma on rajattu pääosin koskemaan vain Suomen kansallista lainsäädäntöä. Muutamia kansainvälisiä oikeustapauksia sekä säännöksiä on hyödynnetty tutkimuksessa, mutta vain kansallisen lainsäädännön tueksi ja vertailun kohteeksi. Kansainvälisen lainsäädännön kokonaisvaltainen mukaan ottaminen venyttäisi tutkimusaiheen rajoja liian suureksi. Kansainvälisen lainsäädännön tarkasteleminen koskien urheiluseurojen brändin oikeussuojaa voisi olla yksi tämän tutkimuksen jatkotutkimusaihe. Kansainväliset säännökset ja lait vaikuttavat brändien oikeussuojaan merkittävästi, jonka johdosta niiden soveltaminen tietyssä määrin on pakollista tutkimuksen kannalta. Tässä tutkimuksessa kuitenkin raapaistaan vain pintaa brändin kansainvälisen oikeussuojaan liittyen.

1.5 Tutkimuksen kannalta oleellisia käsitteitä

Tämän tutkimuksen kannalta oleellisia käsitteitä on hyvä selventää, jotta saadaan selkeämmin avattua tutkimuksen keskeistä sisältöä. Tämän tutkimuksen kannalta on oleellista selventää seuraavaksi esiteltäviä käsitteitä. Käsitteet avaavat tutkimuksessa käsiteltäviä aihepiirejä, ja antavat tietynlaista hahmotusta tutkimukseen liittyvistä aihepiireistä.

1.5.1 Urheiluseura

Tämän tutkimuksen yksi oleellisimmista käsitteistä on urheiluseura. Käsite itsessään on helposti ymmärrettävissä, mutta tutkimuksen kannalta hyödyksi on selventää, minkälaisista urheiluseuroista tutkimuksessa kirjoitetaan. Tutkimuksessa keskitytään vain huippu-urheiluun liitettäviin urheiluseuroihin ja niiden brändeihin. Urheiluseuratoimintaa harjoitetaan maanlaajuisesti eri lajeissa, mutta tutkimuksen kannalta oleellisia urheiluseuroja ovat sellaiset seurat, joilla on mukana toiminnassaan liiketoimintaa. Taloudellisen voiton tavoittelu on oleellinen kriteeri, joka rajaa ulkopuolelle sellaiset seurat, jotka keskittyvät vain urheiluhyvinvointiin ja harrastustoimintaan.

Tuloverolain 22§:n mukaiset yleishyödylliset yhteisöt eivät näin ollen sovellu tutkimuksessa käsiteltäviin urheiluseuroihin. Pykälän mukaan yleishyödyllinen yhteisö toimii yhteiskunnan yleiseksi hyväksi, ei tuota taloudellista hyötyä osallisille eikä toiminta kohdistu tiettyihin rajattuihin henkilöihin. Moni urheiluseura täyttää edellä mainitut kriteerit, mutta tämän tutkimuksen kannalta kyseiset yleishyödylliset urheiluseurayhteisöt eivät ole oleellisia tutkintakohteita.

1.5.2 Brändi

Brändi on peräisin muinaisnorjan sanasta ”brandr”, joka tarkoittaa polttamista. Myöhemmin sana on taipunut englannin kielessä muotoon ”branding iron” eli poltinrauta,

jolla on polttomerkitty karjaa. Poltinraudalla on polttomerkitty oma karja, jotta se on erotettu muiden karjanomistajien karjasta. Tämä sama periaate on periytynyt nykyajan yrityksille. Oma tuote merkitään brändillä, jotta se erotetaan muista yrityksistä.[5]

Yhtä ja ainoata oikeaa brändin määritelmää ei ole olemassa. Brändiin liittyy aina jonkinlaista liiketoimintaa ja usein brändiin liitetään markkinointi. Brändi on kuitenkin paljon muutakin kuin markkinointia, koska brändin arvoon vaikuttaa moni liiketoiminnan eri osa. Eräs virallisista brändin määritelmistä voidaan katsoa olevan ISO 10668-standardi:

> *”Markkinointiin liittyvä aineeton omaisuuserä, johon sisältyy muun muassa nimet, termit, merkit, tunnukset, logot ja mallit tai niiden yhdistelmät ja jonka tarkoitus on yksilöidä tavarat, palvelut tai yhteisöt tai niiden yhdistelmät, luoda selvästi erottuvia mielikuvia ja mielleyhtymiä sidosryhmien mielissä ja tuottaa siten taloudellista hyötyä ja arvoa”*

Kyseinen määritelmä kuvaa brändin immateriaalioikeudellista puolta, brändin yksilöitämisen ja erottavaisuuden, mielikuvien luomisen ja taloudellisen arvon. Nämä ominaisuudet luovat brändin.[6]

1.5.3 Goodwill

Goodwill-arvo tunnetaan myös nimellä liikearvo. Se on aineeton omaisuuserä, joka kirjataan taseeseen. Kyseinen arvo määräytyy yleisesti ulkoisten kauppojen myötä, kun ostaja maksaa ostettavasta yrityksestä tai brändistä yli virallisen kirjanpidollisen arvon. Esimerkkinä jos yrityksen kirjanpidollinen arvo on 200 000 euroa ja ostaja maksaa yrityksestä 230 000 euroa, tällöin yrityksen goodwill-arvo on 30 000 euroa. Kirjanpidollinen sääntely säätää, että sisäisistä yrityskaupoista ei voi muodostua goodwill-arvoa. Tämä johtuu siitä, että ulkoisten kauppojen myötä syntyneet goodwill-arvot ovat selkeämmin

[5] Innanen & Jäske, 2014, s.25.
[6] Innanen & Jäske, 2014, s.25.

määriteltävissä ja sisäiset yrityskaupat voivat vääristää yrityksen todellista goodwill-arvoa.[7]

Tutkimuksen kannalta goodwill on oleellinen käsite, koska se on oleellinen osa brändien arvoa. Goodwill-arvo lukeutuu aineettomaan pääomaan, johon brändit vahvasti perustuvat. Urheiluseuroilla ja niiden brändeillä on goodwill-arvoa, kuten muillakin yrityksillä. Tutkimuksessa perehdytään eri oikeussuojakeinoihin, jotka suojaavat urheiluseuran brändin aineetonta pääomaa ja näin ollen myös goodwill-arvoa.

[7] Gore & Zimmermann, 2010, s.46–48.

2 Urheiluseuran brändi

2.1 Urheiluseuran brändin arvon muodostuminen

Urheiluseurojen ja yritysten välinen yhteys on ollut näkyvillä jo Suomen itsenäisyydestä asti. Esimerkiksi 1920-luvulla Pirkanmaalla oli vahvasti urheilutoiminta osana yritystoimintaa. Valkeakoskella työväenyhteisö perusti urheiluseura Jyryn, jonka vastapainoksi yritys Ab Walkiakoski perusti vuonna 1932 nykyään veikkausliigassakin pelaavan Hakan. Urheiluseurojen nähtiin tuovan työntekijöille henkistä ja fyysistä jaksamista työn tekemiseen, jonka takia yritykset tukivat urheiluseuroja rahallisesti esimerkiksi urheilukenttien rakentamisessa. Ensimmäiset urheiluseurat ovat voimakkaasti lähtöisin suomalaisista tehdaskaupungeista kuten Valkeakoskelta ja Tampereelta. Tämänlainen ilmiö ei ole uusi, sillä esimerkiksi Iso-Britanniassa myös yksi vanhimmista ja perinteikkäimmistä urheiluseuroista Manchester United on lähtöisin Iso-Britannian tehdaskaupungista Manchesterista.[8]

Nykypäivänä urheiluseuran brändin arvolla ei ole merkitystä vain itse urheiluseuralle vaan myös sen sidosryhmille. Yksi isoin urheiluseuran sidosryhmistä ovat sponsorit, jotka tukevat urheiluseuroja rahallisesti. Vastineeksi sponsorit saavat mainostilaa esimerkiksi urheiluseurojen pelipaidoista ja urheiluseuran brändi luo sponsorointiyrityksille tietynlaista imagoa. Sponsoroinnin yleistymisen lisäksi myös vastuullisuus on noussut isoksi puheenaiheeksi ympäri maailmaa. Urheiluseurojen ja yritysten välisessä sponsoroinnissa tuleekin ottaa huomioon vastuullisuus. Tämän vuoksi urheiluseuran brändin arvoon voi vaikuttaa, mikäli urheiluseuraa sponsoroi yleisesti tunnettu yritys, jonka liiketoiminnassa ei noudateta vastuullisia arvoja ollenkaan. [9] Urheiluseuroja sponsoroivat yritykset voivat saada merkittävää kilpailuetua urheiluseuran brändin avulla. Vahvasti kilpailullisilla markkinoilla kilpailuetua pystyy luomaan yhteistyö yrityksen ja urheiluseuran

[8] Raiskio, 2012, s.168–170.
[9] Jalonen & muut, 2012, s.41–42.

välillä. Urheiluseurojen ja muidenkin brändien yksi suurimmista tehtävistä on luoda elämyksiä. Urheiluseurat ovat erinomaisia elämyksien luojia, koska ne luovat täysin uniikkeja elämyksiä. Tämän ansiosta esimerkiksi urheiluseuran ottelua sponsoroiva yritys voi saada osakseen suurta etua, mikäli kyseinen ottelu onnistuu luomaan positiivisia elämyksiä ottelua seuranneiden kuluttajien mielissä.[10]

Urheiluseuran brändillä on merkittäviä vaikutuksia sekä yrityksiin että kannattajiin. Samalla tavalla kuin kuluttaja voi olla brändiuskollinen esimerkiksi Applelle voivat kannattajat olla brändiuskollisia urheiluseuralle. Huippu-urheilussa jokaisen urheiluseuran brändillä on jonkinlainen arvo. Talouslehti Forbes listaa vuosittain maailman arvokkaimmat urheiluseurat. Vuoden 2022 arvokkain urheiluseura oli NFL-seura Dallas Cowboys, jonka arvo oli 8 miljardia dollaria. Arvokkain eurooppalainen urheiluseura oli espanjalainen urheiluseura Real Madrid, jonka arvo oli 5,1 miljardia dollaria. Urheiluseurojen arvostuksessa on otettu huomioon esimerkiksi urheiluseuran omistuksia, pelaajien arvot, urheiluseuran brändin arvo ja fanien arvostus.[11]Urheiluseuran brändin arvo voidaan jakaa kahteen pääluokkaan, vaihtoarvoon ja käyttöarvoon. Vaihtoarvolla tarkoitetaan esimerkiksi urheiluseuran televisio-oikeuksien ja muiden urheiluseuran tuotteiden myyntiin liittyvää hinnan muodostumista. Mitä enemmän urheiluseuran brändillä katsotaan olevan vaihtoarvoa, sitä enemmän seuran otteluiden televisio-oikeuksista ollaan valmiita maksamaan.[12]Tästä esimerkkinä esimerkiksi Veikkausliigan ottelun televisio-oikeuksista HJK vastaan Fc Haka maksetaan varmasti enemmän kuin Suomen cupin ottelusta Fc Kangasala vastaan Lempäälän Kisa, jotka ovat molemmat neljännen divarin jalkapalloseuroja. Veikkausliiga seurojen brändeillä on enemmän vaihtoarvoa kuin divarijalkapalloseurojen brändeillä. Käyttöarvo sen sijaan liittyy kannattajiin ja kuluttajiin. Käyttöarvo on se arvo, jonka kannattajat luovat urheiluseuran brändistä mielessään ja tunteissaan. Käyttöarvon mittaaminen onkin tästä johtuen vaikeampaa kuin vaihtoarvon mittaaminen, koska käyttöarvo muodostuu tunnearvoista ja vaihtoarvo rahallisesta arvosta[13]. Osaksi käyttöarvoa

[10] Vahtola, 2020, s.27–28.
[11] Forbes, 8.9.2022.
[12] Jalonen & muut, 2017, s.16–17.
[13] Jalonen & muut, 2017. s.17.

voidaan katsoa yhteisöllisyys, joka muodostuu kannattajien tunteesta kuulua osaksi urheiluseuran brändin yhteisöä.

Urheiluseuran brändin arvon muodostuminen on siinä mielessä hankalaa, että arvostusta ei voida tehdä pelkän taloudellisen arvon perusteella. Kuten aiemmassa kappaleessa todettiin, muodostuu urheiluseuran brändi taloudellisen arvon lisäksi tunnearvosta. Käyttöarvon mittaaminen voidaan toteuttaa esimerkiksi empiirisen tutkimuksen avulla, mutta silloinkin tulokset ovat suuntaa antavia eivätkä täydellisiä. Käyttöarvon ja tunnearvon muodostumiseen vaikuttavat esimerkiksi kodista saatu perintö, brändin maine, kansalaisuus ja omat henkilökohtaiset arvot.[14]

Urheiluseuran brändin arvoa tarkasteltaessa on otettava huomioon urheiluseurojen erityispiirteet suhteessa tavanomaista liiketoimintaa harrastaviin brändeihin verrattuna. Urheiluseurojen yksi ominaisimmista erityispiirteistä on sen ominaisuus, jonka avulla sidosryhmät kuten muut brändit tai sijoittajat voivat luoda arvoa omalle brändilleen. Esimerkiksi Coca-Cola sijoittaa rahaa paljon jalkapallon arvokilpailuihin, joiden avulla se pyrkii markkinoimaan omaa brändiään ja luomaan sille lisäarvoa. Urheiluseuraa sponsoroimalla yritys kehittää brändiarvoaan, luo verkostoja ja viestii yhteiskunnalle. Urheiluseurat ovatkin erinomaisia sijoitus- ja sponsorointikohteita yrityksille. Urheiluseurojen liiketoiminnan erityispiirteet sisältävät enemmän palveluun viittaavia ominaisuuksia kuin tuotteisiin liittyviä ominaisuuksia. Urheiluseuran brändi tuottaa vaihtelevaa laatua riippuen siitä voittaako vai häviääkö urheiluseura ottelun. Tuotteeseen viittaavia ominaisuuksia löytyy esimerkiksi fanituotteiden muodossa. Urheiluseuran brändin voidaan katsoa muodostuvan tuotteen ja palvelun hybridimuodosta. Lisäksi urheiluseuran pelaajat ovat suuressa roolissa seuran brändin arvon muodostumisessa. Esimerkkinä voidaan mainita Ronaldon ja Messin merkitys eri urheiluseuroille. Kyseiset pelaajat ovat niin kuuluisia peliesityksistään, että jokaisen urheiluseuran brändiarvo kasvaa, mikäli pelaaja onnistutaan saamaan omaan seuraan pelaajaksi. Varjopuolena voidaan nähdä myös

[14] Jalonen & muut, 2017, s.17–18.

urheiluseuran pelaajan negatiivisen toiminnan vaikutus negatiivisesti urheiluseuran brändin arvoon.[15]

Urheilijoiden merkitystä urheiluseuran brändiarvoon ei voida korostaa liikaa. Kannattajat saavat urheilijoiden kautta erilaisen lähestymistavan urheiluseuran toimintaan kuin esimerkiksi urheiluseuran oman viestinnän kautta. Urheilijat ovat yksilöitä, kuten kannattajat ja kuluttajat, näin ollen he ovat samaistuttavampia kuin urheiluseurat. Urheilijat ovat laajalti tunnettuja ja heidän kasvonsa tunnistetaan toisin kuin esimerkiksi urheiluseuran johdon jäsenet. Urheilijoiden toimet vaikuttavat tästä syystä pakostakin urheiluseuran brändiin ja imagoon. Nykypäivänä sosiaalinen media on merkittävä osa maailmaa ja myös väline, jonka avulla urheilijat viestittävät tarinoitaan ja elämäänsä muulle maailmalle. Samalla se toimii myös vahvana apuvälineenä urheilijan sekä urheiluseuran brändin vahvistamiselle tai pahimmassa tapauksessa heikentämiselle.[16]

2.2 Urheiluseuran brändin rakenne

Aineeton pääoma käsitteenä sisältää valtavasti muita käsitteitä ja koostuu monista erilaisista osista. Tässä luvussa käsitellään aineettoman pääoman peruselementtejä ja käsitellään sen tärkeyttä liiketoiminnalle. Aineeton pääoma on haastava käsite, koska sen määritelmä ei ole tarkkaan määritelty ja eri toimialoilla ja yrityksillä aineeton pääoma muodostuu erilaisista ominaisuuksista. Aineettoman pääoman johtaminen- teoksen määritelmän mukaan aineeton pääoma voidaan jakaa inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan ja rakennepääomaan.[17]Lisäksi tässä kappaleessa on perehdytty sosiaalisen pääoman käsitteeseen, joka voidaan katsoa olevan osa suhdepääomaa.

Urheiluseuroilla, kuten kaikilla yrityksillä, voittoa tavoittelevilla yhteisöillä ja muilla kaupallisia toimintoja harjoittavilla ryhmittymillä on liikearvo. Liikearvo tunnetaan myös

[15] Jalonen & muut, 2017, s.21–22.
[16] Aho, 2020, s.15–16.
[17] Rytteri, 2012, s.9-10.

nimellä goodwill, joka on yleisesti käytössä englanninkielisessä kirjallisuudessa. Kansainvälisissä kirjanpidon standardeissa on määritelty liikearvo aineettomaksi pääomaksi. Erityisesti kansainvälinen kirjanpitostandardi 3 eli IFRS 3 määrittelee liikearvon muodostumisesta ja sen ominaisuuksista. Liikearvo eli goodwill-arvo muodostuu nettovarallisuuden ja myyntihinnan erotuksena.[18] Nettovarallisuus saadaan yrityksen tai yhteisön taseesta ja myyntihinnalla tarkoitetaan ostajan maksamaa suoritusta yrityksestä. Näin ollen goodwill-arvo on se, paljonko ostettavasta kohteesta maksetaan ylimääräistä nettovarallisuuteen nähden.[19] Liikearvo voidaan katsoa olevan osa aineetonta pääomaa.

2.2.1 Inhimillinen pääoma

Aineettomaan pääomaan sisältyvään inhimilliseen pääomaan voidaan katsoa kuuluvan esimerkiksi työntekijöiden osaaminen, tieto ja yrityksen työntekijöiden ominaisuudet kuten luovuus. Jokaisella työntekijällä on oma inhimillinen pääomansa ja jokaisen yrityksen tai urheiluseuran työntekijä muodostaa kokonaisuudessaan yrityksen tai urheiluseuran inhimillisen pääoman. Eri työntekijät osaavat erilaisia toimia oman koulutustason ja henkilökohtaisten ominaisuuksien mukaan.[20]

Urheiluseurassa jokaisella seuran työntekijällä ja pelaajalla on oma inhimillinen pääomansa. Pelaajien inhimillisen pääoman merkitys korostuu urheiluseurojen toiminnassa verrattuna tavallisiin yrityksiin. Pelaajat ovat suuressa roolissa urheiluseuran menestyksen kannalta. Tästä johtuen urheiluseurat haluavat omaan seuraansa pelaajia, joiden inhimillinen pääoma on potentiaalinen ja tuottava. Pelaajien inhimilliseen pääomaan sisältyy samoja elementtejä kuin yrityksen työntekijöiden inhimilliseen pääomaan. Pelaajien inhimillinen pääoma näkyy pelikentällä, ja työntekijän inhimillinen pääoma ilmenee työtehtävien toimialueella. Pelaajien osaaminen näkyy siten, kuinka hyvin pelaaja suoriutuu kentällä ja hallitsee pelivälinettä. Luovuus näkyy pelaajan tekemissä pelillisissä

[18] IFRS 3, 2022.
[19] Black & Zyla, 2018, s.1-2.
[20] Kujala & muut, 2007, s.28.

ratkaisuissa, ja tieto kentällä tapahtuvista strategisista valinnoista voi olla ratkaiseva tekijä pelin voittamisen kannalta. Inhimillinen pääoma on pääosin se tekijä, mistä urheiluseurat maksavat hankkiessaan pelaajia.

Inhimillinen pääoma on vahvasti yksilölähtöistä, mutta sen vaikutukset näkyvät koko urheiluseurassa. Osaaminen ja yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet rakennetaan yksilötasolla, mutta yksilön negatiiviset toimet voivat heijastua koko organisaatioon.[21] Esimerkiksi jos yksittäinen pelaaja toimii epäeettisesti voi toiminta leimata koko urheiluseuran. Tämänkaltaiset yksittäisen pelaajan tekemät epäeettiset ja huonot valinnat ovat haitaksi koko urheiluseuran brändille, jonka vuoksi urheiluseuran on tehtävä toimia mainehaitan estämiseksi. Tuoreena esimerkkinä voidaan ottaa Englannissa tapahtunut tapaus, jossa Manchester United-jalkapalloseura pidätti toiminnastaan Mason Greenwoodin, joka oli seuran pelaaja. Kyseinen pelaaja oli tehnyt väkivaltaa entistä tyttöystäväänsä kohtaan. Tämän johdosta myös eri urheiluseuran sidosryhmät pyrkivät ottamaan etäisyyttä pelaajaan. FIFA poisti kyseisen henkilön kokonaan vuosittain julkaistusta samaa nimeä kantavasta videopelistä esimerkkinä.[22]

Inhimillinen pääoma perustuu vahvasti erilaiseen tietoon ja osaamiseen, mutta myös oleellisesti luottamukseen. Hiljainen tieto on yksi inhimillisen pääoman pääelementeistä, koska hiljainen tieto on osa yksilöiden inhimillistä pääomaa. Hiljaista tietoa jaetaan vain luottamuksen kautta eri tahoille. Mikäli luottamusta ei ole, jää hiljainen tieto vain sen haltijan tietoon, jolloin myös yhteistyö eri toimijoiden välillä hankaloituu. Ilman osaamista, tietoa ja luottamusta on vaikeaa rakentaa verkostoja ja suhteita eri yritysten, urheiluseurojen ja muiden sidosryhmien välille. Tästä syystä on oleellista sekä yrityksille että urheiluseuroille pitää huolta omasta inhimillisestä pääomasta, jotta sitä pystytään tehokkaasti hyödyntämään ja sen avulla rakentamaan muita aineettoman pääoman osia.[23]

[21] Savolainen, 2011, s.3.
[22] Colin, 2.2.2022
[23] Savolainen, 2011, s.4.

2.2.2 Suhdepääoma eli sosiaalinen pääoma

Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan resurssia, joka muodostuu esimerkiksi verkostoista ja liikesuhteista. Termin juuret ovat noin 1990-luvulta peräisin ja käsitys termistä pohjautuu vahvasti James Colemanin luomiin teorioihin. Hän luokittelee sosiaalisen pääoman itsenäiseksi resurssiksi, jonka avulla yritykset pystyvät luomaan ja hankkimaan lisäresursseja. Hän jakaa sosiaalisen pääoman kolmeen eri pääoman muotoon, joita ovat vastavuoroisuuden velvoite, informaation kulku ja normit.[24]

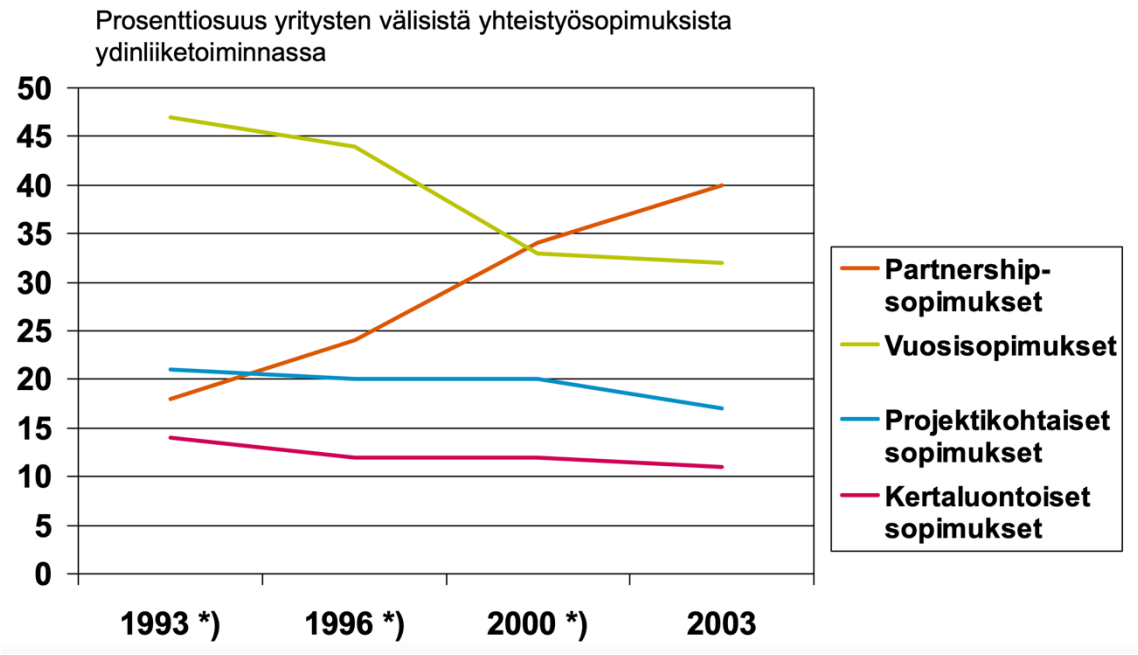
Ensimmäinen pääoman muoto vastavuoroisuuden velvoite perustuu odotukseen ja luottamukseen. Yritys odottaa liikesuhteen toiselta osapuolelta luotettavia toimia, joita on sopimuksessa sovittu. Liikesuhteet perustuvatkin luottamukseen, jonka vuoksi liiketoimintaa on vaikea suorittaa sellaisen liikekumppanin kanssa, johon luottamus on kerran menetetty. Toisena pääoman muotona Coleman esittää informaation kulun. Tällä tarkoitetaan informaation saantia eri tahoilta, joilla on liiketoiminnan kannalta relevanttia informaatiota. Mitä enemmän yrityksellä on liikesuhteita, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on saada itselleen hyödyllistä informaatiota. Kolmantena ja viimeisenä sosiaalisen pääoman muotona Coleman esittää normit. Normeilla hän tarkoittaa tietyn sosiaalisen ryhmittymän tiettyä kaavamaista toimintaa. Esimerkiksi jokaisessa yrityksessä vallitsee oma yrityskulttuuri, jonka mukaan työntekijät toimivat. Asioita pystytään normien avulla ennustamaan ja ennakoimaan, kuinka ihmiset tulevat toimimaan tietyissä tilanteissa.[25]

Sosiaalisen pääoman suurimmat ongelmat ovat sen mitattavuus ja vaihdettavuus. Sosiaalista pääomaa ei pystytä mittaamaan ja siirtämään toiselta toiselle samalla tavoin kuin esimerkiksi taloudellista pääomaa. Sosiaalinen pääoma on pääosin sidoksissa johonkin tiettyyn organisaatioon, ryhmään tai yksilöön. On vaikea sopia erikseen sosiaalisen pääoman vaihdannasta johonkin tiettyyn ennalta määrättyyn hintaan.[26]

---

[24] Ruuskanen, 2001, s.15–16.
[25] Ruuskanen, 2001, s.16–17.
[26] Ilmonen, 2000, s.10–12

Tilastokeskus ja elinkeinoelämän keskusliitto ovat yhteystyössä julkaisseet vuonna 2004 tutkimuskyselyn, jossa selvitettiin yritysten liiketoimintasuhteita ja verkostoitumista Suomessa. Liiketoimintasuhteet ja verkostoituminen voidaan katsoa olevan osa sosiaalista pääomaa. Selvityksen tavoite oli selvittää liiketoimintasuhteiden ja verkostoitumisen luonnetta, kehitystä ja vaikutusta yritysten kasvuun ja kannattavuuteen. Tutkimus suoritettiin kyselyn avulla, jossa kysely kohdistettiin 2680 yritykseen teollisuuden-, rakennus- ja palvelutoimialoilta.[27]



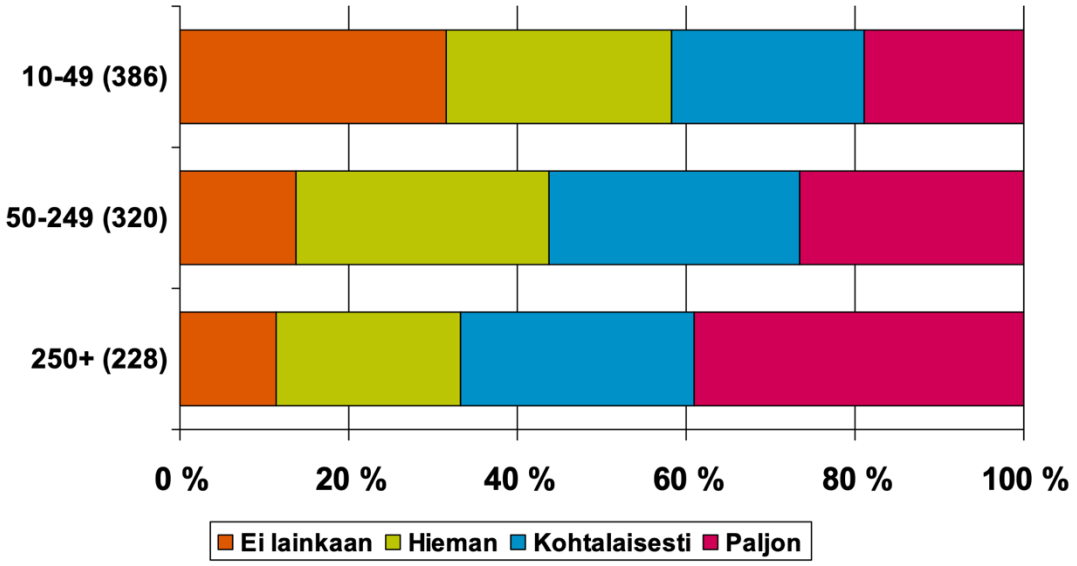
Kuva 1. Ydinliiketoiminnassa käytetyt yhteistyösopimukset[28]

Edellä esitetystä viivadiagrammista voidaan hyvin havainnoida yritysten tekemien yhteistyösopimusten muutosta vuosituhannen taitteessa. Partnership-sopimukset ovat tiiviitä yhteistyösopimuksia, joita sovitaan vain luotettavien ja hyviksi todettujen liikekumppaneiden kesken. Nämä sopimukset voidaan katsoa olevan sosiaalista pääomaa, koska niiden luonne vastaa sosiaalisen pääoman kriteereitä. Projektikohtaiset- ja

[27] Tsupari, 2004, s.1-3.
[28] Tsupari, 2004, s.6.

vuosisopimukset ovat kestoltaan määräaikaisia ja voivat sisältää sosiaalisen pääoman kriteereitä. Kertaluontoiset sopimukset taas ovat näistä sopimustyypeistä lyhytkestoisimpia ja sisältävät yleensä vain satunnaisia hankintoja tai muita lyhytkestoisia liiketoimia.[29]

Kuten viivadiagrammista huomataan ovat partnership-sopimukset lähteneet nousuun 90-luvun loppupuolella samaan aikaan, kun sosiaalinen pääoma- käsite on yleistynyt ja sen merkitys on tieteellisissä teksteissä korostunut. Diagrammin tulos osoittaa sen, kuinka sosiaalinen pääoma on nykyisen vuosituhannen taitteessa omaksuttu vahvasti osaksi yritystoimintaa.



Kuva 2. Verkostoituneisuuden aste yrityksen koon mukaan[30].

Yllä oleva tilasto kuvaa hyvin yritysten sosiaalisen pääoman määrää suhteessa yrityksen kokoon. Tilaston vasemmassa laidassa on henkilöstön määrä ja alalaidassa yrityksen

[29] Logistiikan maailma, 2022.
[30] Tsupari, 2004, s.10.

verkostoitumisprosentti. Taulukkoa tulkitsemalla voidaan tehdä johtopäätös, että mitä suurempi yritys on, sitä enemmän yrityksellä on sosiaalista pääomaa. Tämä on täysin luonnollista, koska suuremmilla yrityksillä on taloudellista pääomaa enemmän, joka mahdollistaa sosiaalisen pääoman hankkimisen helpommin.

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että verkostoituminen ja sosiaalisen pääoman hankkiminen lisäävät yrityksen kasvua. Verkostoituminen nopeutti esimerkiksi päähankkijoiden ja järjestelmätoimittajien hankintaa, mutta alihankkijoiden saantia verkostoituminen ei nopeuttanut. Tuloksien perusteella sosiaalinen pääoma lisää yrityksen kasvua ja kustannustehokkuutta, mutta kannattavuus ei huomattavasti lisäänny sosiaalisen pääoman avulla. Verkostoituneet yritykset ovat tutkimuksen perusteella joustavia, innovatiivisempia ja saavat osakseen suurtuotannon tuomia etuja.[31]

Kuten monet käsitteet ja teoriat, myös sosiaalisen pääoman käsite on saanut osakseen erilaista kritiikkiä. Suurin kritiikki on kohdistunut käsitteen epämääräisyyteen, joka korostuu myös tässäkin tutkimuksessa. Sosiaalista pääomaa voi olla vaikeata hahmottaa ja rajata, koska se kattaa niin paljon eri ulottuvuuksia[32]. Lisäksi sosiaalista pääomaa on kritisoitu sen mittaamisen vaikeudesta. Yrityksen sosiaalista pääomaa ei ole yhtä helppo mitata, kuin esimerkiksi taloudellista pääomaa. Tähän syinä ovat sosiaalisen pääoman epäselvät rajat. Yrityksen kannalta voi olla vaikeata tunnistaa mitkä kaikki liiketoiminnan osat luetaan osaksi yrityksen sosiaalista pääomaa. [33]

2.2.3 Rakennepääoma

Rakennepääoma on vahvasti sidoksissa itse yritykseen tai urheiluseuraan. Rakennepääoma ei ole sidottu yksittäiseen henkilöön tai työntekijään, joten yhden henkilön siirtyminen urheiluseuraan tai henkilön lähtö urheiluseurasta ei vaikuta rakennepääomaan.

[31] Tsupari, 2004, s.7–18.
[32] katso kappale 2.
[33] Ruuskanen, 2001, s.4–5.

Urheiluseura itse pystyy parhaiten vaikuttamaan juuri rakennepääomaan, koska se on täysin urheiluseuran kontrolloitavissa. Arvot, yrityskulttuuri, työilmapiiri, prosessit, järjestelmät ja immateriaalioikeudet muodostavat rakennepääomakokonaisuuden. Ominaista rakennepääomalle on muiden aineettoman pääoman osa-alueiden hyödyntäminen. Rakennepääoman avulla hankitaan, kontrolloidaan, kehitetään ja hyödynnetään muita aineettoman pääoman osa-alueita. [34]

Yritysten ja urheiluseurojen rakennepääoman ydin muodostuu yrityskulttuurista, arvoista ja työilmapiiristä. Yrityskulttuurin päätavoite on sitouttaa organisaation henkilöstö yritykseen tai urheiluseuroissa pelaajisto urheiluseuraan. Vahva yrityskulttuuri luo henkilöstölle yhteisen ymmärryksen ja ilmapiirin, jossa henkilöstö kokee yhteenkuuluvuutta. Erinomainen yrityskulttuuri tehostaa ja kehittää yksittäisten työntekijöiden ja urheiluseuroissa pelaajien työn tekemistä. Lisäksi oikeanlainen yrityskulttuuri kannustaa yksilöitä tavoittelemaan yrityksen yhteisiä tavoitteita ja kehittämään heidän yksilöllistä innovatiivisuuttansa.[35]

Arvot määrittelevät yrityksen yrityskulttuurin suunnan ja asettavat yrityskulttuurille tietynlaiset ääriviivat. Kun organisaation henkilöstölle tuodaan organisaation arvot selkeästi esille, on henkilöstön helpompi toimia näiden asetettujen arvojen mukaisesti. Hyvin asetetut ja esitetyt organisaation arvot myös helpottavat yksittäisiä henkilöitä toimimaan työssään arvojen mukaisesti ja harkitsemaan tekojensa vaikutuksia organisaation arvomaailmaan.[36] Tunnettu kirjailija ja johdon konsultti Patrick Lencioni on jaotellut organisaation arvot neljään kategoriaan: ydinarvoihin, tavoiteltaviin arvoihin, sattumalta syntyneisiin arvoihin ja minimistandardeihin. Minimistandardit ovat luonteelta yleistasoisin arvotaso, koska siihen kuuluvat yleiset yhteiskunnan käyttäytymisnormit ja yhteiskunnan määrittelemät lait. Näin ollen minimistandardit määrittelevät arvojen yleiset säännöt ja toimintatavat. Sattumalta syntyneet arvot ovat luonnostaan syntyneitä arvoja

[34] Otala, 2008, s.60–62.
[35] Alahuhta & muut, 2016, s.63–64.
[36] Alahuhta & muut, 2016, s.67–68.

ja toimintatapoja, jotka on omaksuttu osaksi yrityskulttuuria. Esimerkiksi työtovereiden auttaminen, voi olla sattumalta syntynyt arvo. Jos joku on saanut työnsä tehtyä ennen muita, automaattisesti työtovereita autetaan heidän työtaakkansa vähentämiseksi. Tavoiteltavat arvot eivät vielä täysin toteudu yrityskulttuurissa, mutta johto on määritellyt tavoitteeksi näiden tavoiteltavien arvojen tavoittelun. Johto voi esimerkiksi asettaa tietynlaisia mittareita, joiden avulla mitataan tavoiteltavien arvojen toteutumista ja pystytään selvittämään kuinka kaukana tai lähellä tavoiteltavia arvoja organisaatio on. Ydinarvot ovat minimistandardien vastakohta. Ne ovat yrityskohtaisia ja näin ollen jokaisen organisaation ja urheiluseuran luonteen mukaisia. Organisaation johto määrittelee organisaation ydinarvot ja organisaation jokaisen liiketoimen tulisi heijastua näihin asetettuihin ydinarvoihin.[37]

Oikeanlainen yrityskulttuuri ja hyvin asetetut ydinarvot tukevat hyvän työilmapiirin syntymistä ja osaltaan hyvä työilmapiiri auttaa hyvän yrityskulttuurin rakentumisessa ja ydinarvojen toteutumisessa. Työilmapiirin merkitys näkyy organisaation jokaisen yksilön tekemisessä ja hyvä työilmapiiri auttaa organisaatiota menestymään, kehittymään ja olemaan innovatiivinen. [38]Esimerkkinä työilmapiirin oikeanlaisesta kehittämisestä voidaan esittää erään konsulttiyrityksen ”perjantaimoka-kahvitunti”, jossa jokainen työntekijä paljasti viikonaikana tekemänsä isomman tai pienemmän virheen. Kyseisestä virheestä keskusteltiin yhteisesti ja luottamuksellisesti. Tämänlainen toiminta auttaa ensinnäkin luomaan yhteenkuuluvuutta, kun työntekijät huomaavat kaikkien tekevän virheitä ja olevan muiden kanssa samalla viivalla. Toiseksi se auttaa yritystä oppimaan virheistä ja kehittämään toimintaansa.[39] Esimerkistä voidaan todeta, että hyvä työilmapiiri on kannustava, auttava ja tasavertainen.

Prosessit ja järjestelmät ovat yrityksen tai urheiluseuran kriittistä aineetonta pääomaa. Ne sisältävät muun muassa organisaation ohjeistukset, tieto- ja

[37] Kulmala & Rosvall, 2022, s.52.
[38] Rytteri, 2012, s.15.
[39] Kulmala & Rosvall, 2022, s.57.

dokumentointijärjestelmät, liiketoimintaprosessit ja muut työskentelyn kannalta oleelliset työprosessit. Nämä ovat kiinteästi yhteydessä organisaation inhimilliseen pääomaan, sillä prosesseista ja järjestelmistä ei ole mitään hyötyä, elleivät työntekijät osaa käyttää organisaation järjestelmiä ja toimia prosessien mukaisesti. Johdon vastuulla on oikeanlaisen ohjeistuksen ja koulutuksen järjestäminen. Järjestelmien ja prosessien jatkuva tarkkaileminen ja kehittäminen voivat luoda organisaatiolle merkityksellistä kilpailuetua muihin toimialan organisaatioihin nähden. [40]Urheiluseuroissa oikeanlaiset prosessit ja järjestelmät voivat auttaa esimerkiksi luomaan erinomaista juniori- ja kehitystoimintaa ja pelaajien tarkkailuun liittyvät prosessit voivat auttaa löytämään potentiaalisia tulevaisuuden lupauksia urheiluseuralle.

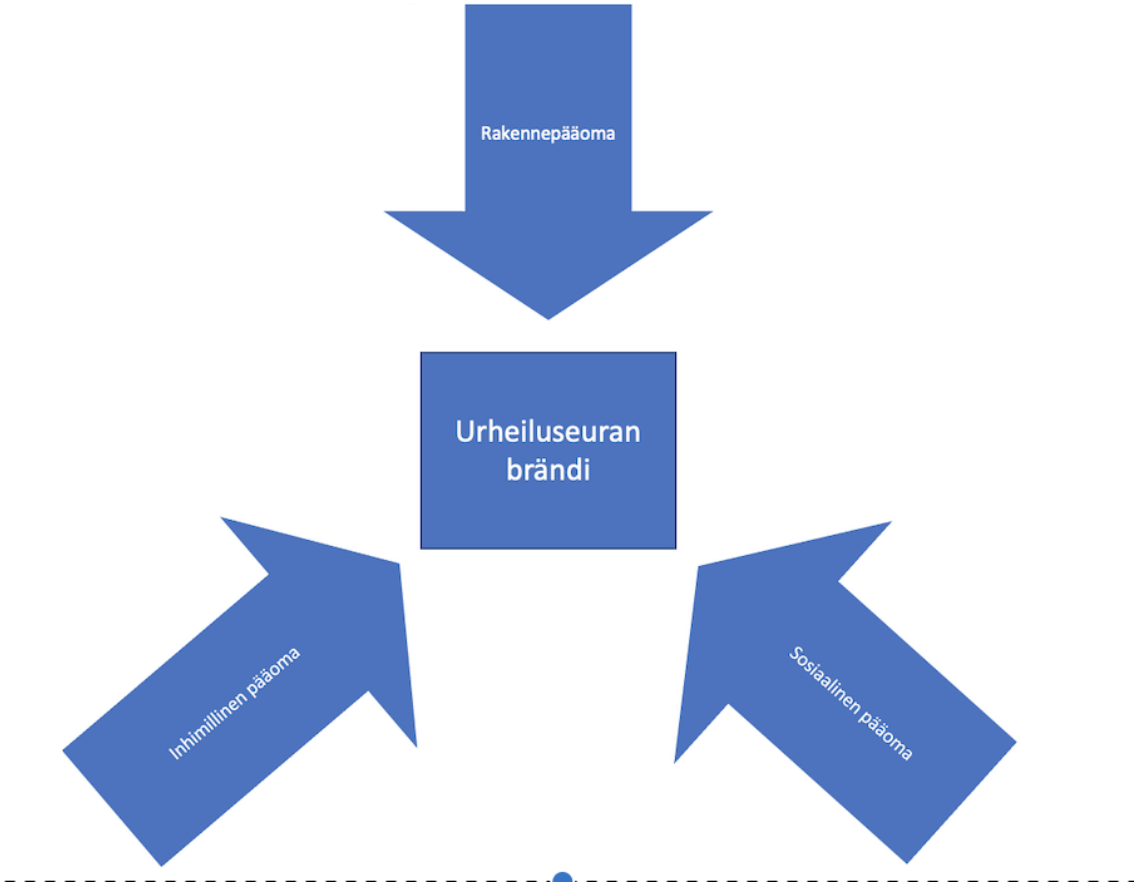
Urheiluseurojen brändin kannalta oleellinen rakennepääoman osa on immateriaalioikeudet. Immateriaalioikeudet oikeuttavat käyttämään jotakin tiettyä henkisen ja luovan työn tulosta, kuten esimerkiksi urheiluseuran logoa, kannustuslaulua tai mottoa.[41] Immateriaalioikeuksilla on vaikutusta aineettoman pääoman suhdepääomaan, sillä immateriaalioikeuksilla vahvistetaan brändiä ja brändin avulla pystytään luomaan suhteita ja liikekumppanuuksia. Brändin arvo lisääntyy immateriaalioikeuksien avulla, joka voi avata uusia liikekumppanuuksia.[42] Urheiluseurojen kannalta merkittävimpiä immateriaalioikeuksia ovat teollisoikeudet, jotka syntyvät rekisteröinnin kautta. Esimerkiksi tavaramerkkioikeudet ovat teollisoikeuksia, johon urheiluseurat voivat hakea oikeussuojaa logoilleen ja muille suojaa tarvitseville immateriaalioikeuksille.

2.3 Uhat urheiluseurojen brändeille

Brändin määritelmälle on monta erilaista määritelmää, riippuen mistä näkökulmasta brändiä tarkastellaan. Johtuen brändin monimutkaisesta luonteesta, voi brändiin

[40] Vainionpää, 2016. s.27–28.
[41] Haarmann, 2014, s.2–3.
[42] Vainionpää, 2016, s.28.

kohdistuvien uhkien huomaaminen olla haastavaa. [43] Tässä tutkimuksessa urheiluseurojen brändien uhkia pyritään selventämään hyödyntämällä edellisten kappaleiden aineettoman pääoman jaottelua. Urheiluseurojen brändit sisältävät elementtejä inhimillisestä-, sosiaalisesta- ja rakennepääomasta, joten kyseinen jaottelu toimii hyvänä rakennekokonaisuutena uhkien tunnistamista varten. Alla olevassa kuvassa on havainnollistettu urheiluseuran brändin rakenne.

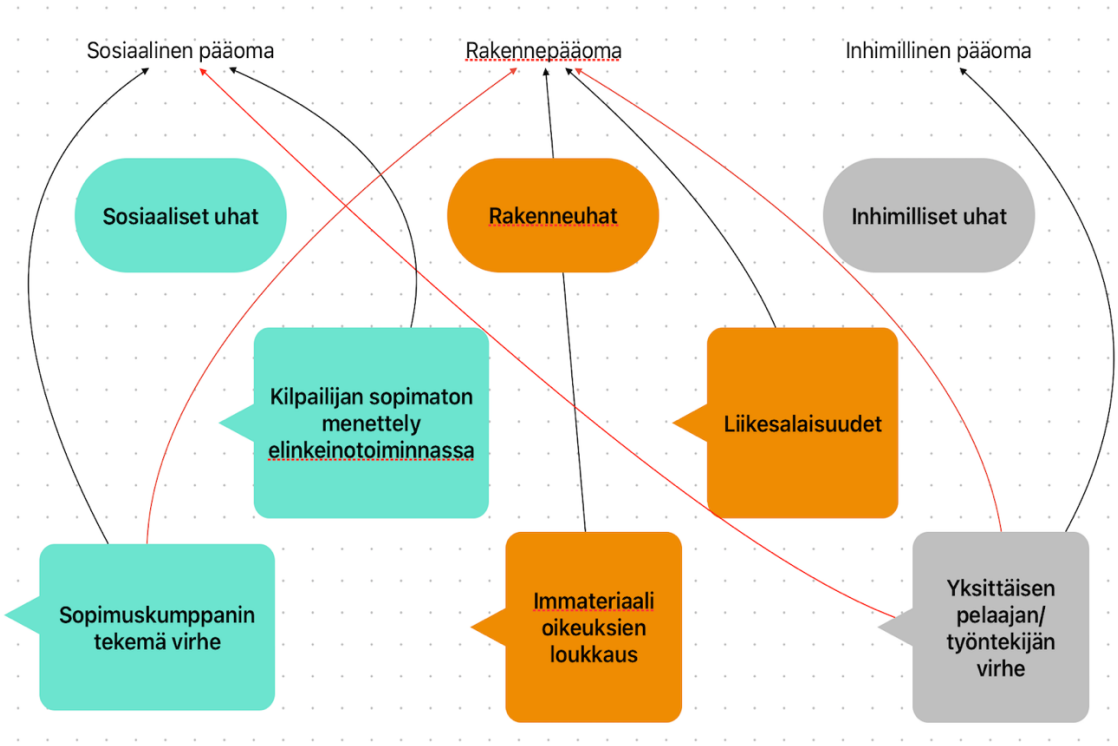


Kuva 3. Urheiluseuran brändin rakenne

Suurimmat riskit urheiluseuran brändiä kohtaan kohdistuvat brändin hallussa oleviin immateriaalioikeuksiin ja brändin varallisuustekijöihin eli tunnettavuuteen, mielleyhtymiin, laatuun ja brändiuskollisuuteen. [44] Urheiluseuraa koskevat suojaa tarvitsevat

[43] Innanen & Jäske, 2014, s.24-25.
[44] Naaralainen, 2013, s.66.

immateriaalioikeudet ovat pääosin tavaramerkkeihin liittyviä. Urheiluseurojen toiminnassa hyvin harvoin suojaa tarvitaan patentteja, malleja ja tekijänoikeuksia varten. Aineettoman pääoman teoriasta ja siihen liittyvästä aineettoman pääoman rakenteesta on sovellettu urheiluseuran brändin uhkien kategorisointi, joka on esitetty alla olevassa kuviossa.



Kuva 4. Brändiin kohdistuvien uhkien jaottelua

Yllä oleva kuva kuvastaa urheiluseurojen brändeihin kohdistuvia uhkia. Kuvassa on esitetty viisi erilaista tutkimuksessa tarkasteltavaa urheiluseuran brändiin kohdistuvaa uhkaa. Jokaisesta uhasta osoittaa musta nuoli siihen brändin rakenteen osaan, johon uhka pääasiallisesti kohdistuu. Kuvan punaisella viivalla on merkitty, mihin brändin pääoman rakenteeseen kyseisellä uhalla on sivuvaikutuksia. Tutkimuksessa uhat ovat jaoteltu inhimillisiin-, sosiaalisiin- ja rakenteellisiin uhkiin. Kuvaan inhimilliset uhat ovat merkitty harmaiksi, sosiaaliset uhat turkooseiksi ja rakenneuhat oranssiksi. Tutkimuksessa inhimillisillä uhkilla tarkoitetaan urheiluseuraan sisältäpäin kohdistuvia uhkia, jotka aiheutuvat urheiluseuran yksittäisen pelaajan tai työntekijän aiheuttamasta uhasta. Sosiaalisilla

uhkilla tarkoitetaan uhkia, jotka aiheutuvat ulkopuolisen tekijän aiheuttamasta uhasta. Tähän kategoriaan kuuluvat sopimuskumppanien, kuten esimerkiksi sponsoreiden tai yhteistyökumppaneiden aiheuttamat uhat. Lisäksi kilpailijoiden sopimaton menettely elinkeinotoiminnassa on jaoteltu sosiaalisiin uhkiin. Viimeisenä uhkana urheiluseuran brändille kuvassa ovat rakenteelliset uhat. Nämä uhat kohdistuvat urheiluseuran brändin rakenteisiin, kuten liikesalaisuuksiin ja immateriaalioikeuksiin. Liikesalaisuudet ja immateriaalioikeudet voidaan kuvitella pilareiksi, jotka pitävät brändin rakenteen koossa.

Kuvaa tutkimalla voidaan huomata brändin pääoman eri rakenteisiin kohdistuvien uhkien tasapaino. Ensinnäkin inhimilliseen pääomaan kohdistuu vain yksittäisen pelaajan/työntekijän tekemä virhe, mutta nimenomainen virhe vaikuttaa sekä sosiaaliseen että rakennepääomaan. Kuvan perusteella inhimilliseen pääomaan kohdistuu vähiten eri uhkatekijöitä. Rakenneuhat kohdistuvat pääosin vain rakennepääomaan, ilman sivuvaikutuksia muihin brändipääoman rakenteisiin. Rakennepääomaan kuitenkin kohdistuu sivuvaikutuksia muiden uhkakategorioiden sivuvaikutuksia. Sosiaaliset uhat vaikuttavat pääosin vain sosiaaliseen pääomaan, mutta sopimuskumppanin virheellä on sivuvaikutuksia myös rakennepääomaan. Kuvaa tulkitsemalla voidaan todeta, että urheiluseuran brändin rakennepääomaan kohdistuu eniten eri uhkia, sosiaaliseen pääomaan toiseksi eniten ja vähiten inhimilliseen pääomaan.

3 Rakenneuhilta suojautuminen

3.1 Oleelliset immateriaalioikeudet urheiluseuran brändin kannalta

Yksi keinoista suojata urheiluseuran brändiä on tavaramerkin suojaaminen. Urheiluseuran tuotemerkki eroaa muista tavaramerkeistä siinä määrin, että urheiluseuran tavaramerkki muodostuu kokonaan urheiluseuran logosta. Urheiluseura ei myy mitään tiettyjä tuotteita, jotka ovat laadultaan tai maultaan tietynlaisia. Niiden tavaramerkki ei voi siis aiheuttaa tietynlaista halpuuden tai kalleuden tunnetta, joita voivat herättää esimerkiksi H&M tai Gucci. Urheiluseurojen tavaramerkeillä on erilainen vaikutus kuluttajaan siinä määrin, että urheiluseuran tavaramerkki on vahvasti tunnesidonnainen. Tunnesidonnaisia tavaramerkkejä voivat olla joko ruoka- tai vaatetuotemerkitkin, mutta urheiluseurojen tavaramerkeillä on eri mittakaavan ”fanituskulttuuri”. Urheiluseuran tuotemerkki liitetään usein ”fanitukseen” ja urheiluseurojen tuotemerkkeihin kiintyminen voidaan periä jo syntymästä asti vanhemmilta. Urheiluseurojen tavaramerkeillä onkin erityinen rooli kannattajille liiketoiminnan lisäksi, jonka vuoksi urheiluseurojen tavaramerkkien suojaamisella on suuri merkitys.

Iso-Britanniassa oli käsiteltävänä tapaus, joka on erittäin oleellinen tämän tutkimuksen kannalta. EU:n yhteisöjen tuomioistuimessa oli käsittelyssä tapaus C-206/01, jossa kantajana oli perinteikäs brittijalkapalloseura Arsenal FC ja vastaajana yksityishenkilö Matthew Reed. Arsenal oli rekisteröinyt tavaramerkkiinsä liittyvät sanat Arsenal ja lempinimen Arsenal Gunners. Lisäksi rekisteröitynä oli urheiluseuran logo, jossa esiintyy tykki tietynlaisen vaakunan sisällä. Tavaramerkkisuoja oli merkattu koskemaan esimerkiksi jalkineita, urheiluvaatteita ja muita päällysvaatteita. Näin ollen kaikenlainen urheiluseuran oheismyynti, kuten fanituotteiden myynti oli Arsenalille yksinoikeus. Yksityishenkilö Matthew Reed oli myynyt muun muassa kaulaliinoja, joissa oli ollut Arsenalin logo. Hänellä oli myyntikoju Arsenalin stadionin ulkopuolella. Tästä johtuen Arsenal oli nostanut kanteen Reediä vastaan, ja urheiluseura oli vaatinut Reedin toiminnalle kieltoa. Tapauksessa tutkittiin Iso-Britannian kansallista lainsäädäntöä sekä EU-lakia

tavaramerkkilainsäädännön osalta. Tapauksessa tuomioistuimen tuomio oli kantajan mukainen ja Arsenalille määrättiin yksinoikeus Arsenal-tuotteiden myymiselle. Reedin oli täten lopetettava elinkeinotoimintansa. Tapaus on ollut käsittelyssä vuonna 2002, jolloin EU:n jäsenvaltioiden kansallinen laki ei ollut yhtä yhtenäinen toistensa ja EU-direktiivien kanssa, mutta nykyään erovaisuuksien välinen kuilu on pienentynyt. [45] Tapaus on erinomainen esimerkki siitä, miksi urheiluseurat tarvitsevat brändilleen tavaramerkkisuojan. Ilman tavaramerkkisuojaa monet pystyisivät saamaan taloudellista hyötyä urheiluseurojen tunnettavuudesta.

Tutkimuksen tavaramerkkisuojakappaleen tueksi tarkastelin jääkiekko- ja jalkapalloseurojen tavaramerkkisuojien nykytilannetta. Taulukkoon on koottu eri urheiluseurojen liikevaihdot, urheiluseuran tavaramerkkisuojan nykytilanne sekä urheiluseuran laji. Tämänlainen taulukointi helpottaa tavaramerkkisuojan vertailua eri maiden ja kahden eri urheilulajin välillä. Taulukossa on tarkasteltu kuutta suomalaista urheiluseuraa, kahta ruotsalaista urheiluseuraa ja yhtä englantilaista urheiluseuraa. Liikevaihdot on etsitty jokaisen urheiluseuran omilta sivuilta ja tilinpäätöksistä. Taulukon liikevaihdot ovat vuoden 2021 liikevaihtoja. Taulukon otanta on pieni, joten taulukon tulokset ovat suuntaa antavia eivätkä kuvasta täysin kokonaiskuvaa. Lisäksi otanta on pelkästään jalkapallosta ja jääkiekosta, joten tilanne voi olla täysin erilainen esimerkiksi koripallossa.

[45] C-206/01 – Arsenal Football Club

	Liikevaihto	Tavaramerkkisuoja	Laji
SJK	1 440 000	Kansallinen suoja	Jalkapallo
KUPS	3 250 000	Ei suojaa	Jalkapallo
TPS	4 800 000	Kansallinen suoja	Jalkapallo/jääkiekko
HJK	9 737 260	Kansallinen suoja	Jalkapallo
Tappara	12 500 000	Ei suojaa	Jääkiekko
Frölunda HC	16 000 000	Kansallinen suoja	Jääkiekko
Oulun Kärpät	16 000 000	Ei suojaa	Jääkiekko
Malmö FF	52 700 000	Kansainvälinen suoja	Jalkapallo
Liverpool	487 000 000	Kansainvälinen suoja	Jalkapallo

Taulukko 2. Urheiluseurojen tavaramerkkisuojat

Taulukosta silmäänpistävintä on suurien liikevaihtojen omaavien urheiluseurojen tavaramerkkien kansainvälisyys. Liverpool on vertailuun otettu mukaan juuri siksi, että mittakaava erot erottuvat vertailussa. Otannan perusteella tietyn liikevaihdon jälkeen urheiluseurat ottavat itselleen kansainvälisen tavaramerkkisuojan. Liverpoolin liikevaihto on valtava verrattuna muihin, mutta myös Malmö FF:n liikevaihto on suurempi kuin muilla urheiluseuroilla, joilla ei kansainvälistä tavaramerkkisuojaa ole. Pienen otannan perusteella voidaan todeta, että mitä suurempi urheiluseuran liiketoiminta on, sitä todennäköisemmin urheiluseuralla on kansainvälinen tavaramerkkisuoja.

Taulukosta ei pysty näkemään mitään selvää kaavaa, että vaikuttaako urheilulaji urheiluseuran tavaramerkkisuojaan vai ei. Eri urheiluseuroja tarkasteltaessa on huomattavissa, että jalkapalloseuroilla oli todennäköisemmin tavaramerkkisuoja kuin jääkiekkoseuroilla, vaikka liikevaihto ei ollut suuri. Yllättävää on myös se, että Tapparan ja Kärppien liikevaihdot ovat keskivertoa suuremmat, mutta silti heillä ei ole tavaramerkkisuojaa. Ruotsalaisilla urheiluseuroilla on huomattavissa suurempi todennäköisyys tavaramerkkisuojille kuin suomalaisilla urheiluseuroilla. Tähän osasyynä voidaan miettiä olevan se, että

Ruotsissa urheiluseurojen toiminta ja liikevaihto on suurempaa kuin Suomessa. Vaikka taulukko ei täydellistä kokonaiskuvaa anna, voidaan sen perusteella todeta tavaramerkkisuojan merkityksen kasvavan sen mukaan mitä suurempi on urheiluseuran liiketoiminta.

3.1.1 Tavaramerkkisuoja ja sen funktiot

Tavaramerkkisuoja antaa sen haltijalle yksinoikeuden tuotemerkin käyttämiseen liiketoiminnassa. Tavaramerkkisuoja on osa immateriaalioikeuksia ja Suomessa tavaramerkkisuojan saa rekisteröimällä tavaramerkin Patentti- ja rekisterihallituksen pitämään tavaramerkkirekisteriin.[46]Kun urheiluseura on rekisteröinyt logonsa tavaramerkkirekisteriin, sillä on yksinoikeus käyttää logoa erilaisissa tuotteissa ja liiketoiminnan harjoittamisessa. Urheiluseuroilla logon merkitys on suuri, koska kannattajien käyttämissä fanituotteissa esiintyy aina urheiluseuran logo ja näin ollen jokaisesta myydystä tuotteesta kuuluu tuotto urheiluseuralle. Tästä voidaan kuitenkin sopia erikseen erilaisilla lisenssisopimuksilla tai muilla yhteistyösopimuksilla. Urheiluseuran logo on visuaalinen tavaramerkki, jonka avulla urheiluseuran kannattajat ja muut tunnistavat urheiluseuran brändin.

Tavaramerkkilaki määrittelee tavaramerkkisuojan sisällön, ehdot ja sen tuoman suojan rajat. Uusin tavaramerkkilaki asti voimaan vuonna 2019 ja sitä aikaisempi tavaramerkkilaki oli asetettu voimaan vuonna 1964. Tästä johtuen vanhemman tavaramerkkilain säädökset olivat jääneet ajastaan jälkeen ja uusi tavaramerkkilaki toi säädäntöä enemmän tälle vuosisadalle. Lisäksi uudella tavaramerkkilailla pyrittiin yhtenäistämään Suomen tavaramerkkilakia yhdenmukaisemmaksi muiden EU-jäsenvaltioiden mukaiseksi. Tähän syynä oli EU-direktiivi 2015/2436, jonka avulla pyritään yhtenäistämään kaikkien jäsenvaltioiden tavaramerkkilainsäädäntöä.[47]

[46] Tmerkkilaki 2§
[47] Eduskunta.fi, 2.5.2019.

Tavaramerkit ovat keino, jolla oma tuote tai urheiluseura erotetaan toisista tuotteista tai urheiluseuroista. Yleisesti on määritelty tavaramerkkien olennaisimmaksi funktioksi erottamisfunktio. Tällä tarkoitetaan sitä, että jokainen tuote on yksilöitävissä, ja näin ollen erotettavissa muista tuotteista. Urheiluseuraa olisi todella vaikeata kannattaa, ellei seuralla olisi olemassa tietyn värisiä pelipaitoja ja fanituotteita sekä muista erottuvaa logoa. Erottamisfunktion lisäksi tavaramerkeillä on olemassa muitakin funktioita, joita ovat alkuperäisfunktio, laatufunktio sekä kilpailufunktio.[48]

Alkuperäisfunktiolla tarkoitetaan tavaramerkin ominaisuutta, jonka mukaan sen alkuperä on selvitettävissä. Näin pystytään selvittämään tuotteen kaupallinen alkuperä eikä tavaramerkin alkuperä jää kuluttajille anonyymiksi. On myös katsottu, että alkuperäis- ja erottamisfunktio kietoutuvat toisiinsa joltain osin. Alkuperäisfunktio auttaa kuluttajaa selvittämään tavaramerkin alkuperän, jolloin hän pystyy erottamaan kyseisen tuotemerkin muista tuotemerkeistä.[49] Tavaramerkkilaissa 11§ määrittelee vahvasti erottamis- ja alkuperäisfunktiot. Pykälän ensimmäinen momentti kertoo, että tuotemerkki voidaan rekisteröidä, mikäli se on tarpeeksi erotettavissa muista tuotemerkeistä. Pykälän toinen momentti sen sijaan kertoo, että tavaramerkki voidaan rekisteröidä, mikäli se pystytään esittämään selkeästi rekisterissä ja näin ollen sen alkuperä on selkeästi selvitettävissä.[50] Nykyään alkuperäisfunktio on myös osa vastuullisuutta. Monet kuluttajat haluavat tietää, mistä ja miten heidän ostamansa tuotemerkin tuotteet ovat valmistettu. Lisäksi monet urheiluseurojen kannattajat varmastikin haluavat tietää fanituotteidensa alkuperän ostaessaan tuotteita. Tästä johtuen aiemman kappaleen Arsenal-case on erittäin merkittävä tapaus, jotta kannattajat eivät tietämättään osta fanituotteita, joiden luulevat olevan itse Arsenal-seuran valmistamia. Alkuperäisfunktion avulla ostajat ja kannattajat pystyvät kontrolloimaan minkälaista alkuperää haluavat tukea.

[48] Haarmann, 2014, s.300-301.
[49] Haarmann, 2014, s.301.
[50] Tmerkkilaki 11§

Laatufunktio eli garantiafunktio takaa, että tuotemerkin jokainen tuote on laadultaan samanlainen. Tuotemerkin haltijalla on tietynlainen vastuu tuotemerkkinsä laadusta. Erilaisilla tuotteilla ja palveluilla ovat omanlaisensa laatutakuut ja yleisesti laatutakuut ovatkin toimiala- ja palvelukohtaisia. Tavaramerkkilaissa ei sinällään ole mainintaa tavaramerkin laadusta tai siitä kuinka laadukas tavaramerkin tuotteen tai palvelun tulee olla.[51] Kuitenkin Tavaramerkkilain 9§ toisessa momentissa mainitaan, että tavaramerkin haltijalla on oikeus kieltää jälleenmyyjiä tai muita vastaavia myyjiä myymästä haltijan tuotemerkkiä, jos niiden laatu on selvästi heikentynyt tai muutoin muutettu jälleenmyyjän toimesta. Jälleenmyyjillä on siis tietynlainen laatuvastuu toisen omistamista tavaramerkeistä.[52] Vaikka laatufunktiota ei ole tarkkaan määritelty laissa on se olennainen osa tuotemerkin brändiarvoa. Brändin on pidettävä tietynlainen ja luvattu laatutaso yllä, jotta kuluttajat ja muut brändin tuotemerkkiä käyttävät pysyvät tyytyväisenä. Laatufunktio voidaan toki rinnastaa kuluttajansuojalakiin joltain osin. Esimerkiksi kuluttajansuojalain 12§ mukaan tavaran tai palvelun tulee laadultaan vastata sopimusta, joka on ostohetkellä tehty.[53]

Tavaramerkin lisensointiin liittyy vahvasti laatufunktio. Kansainvälisen lainsäädännön lisääntyessä ja kansallisten lakien yhtenäistymisen myötä lisensointi on muuttunut ja tavaramerkkien laadun merkitys kasvanut. Voidaan kuvitella, että Nike tuottaa jalkapallokenkiä ja lisensoi jalkapallokenkien valmistuksen jollekin suomalaiselle yritykselle. Mikäli suomalainen yritys valmistaa Nike-jalkapallokenkiä ja kyseiset kengät ovat laadultaan huonot, vaikutus näkyy koko Nike-tuotemerkissä. Tuotemerkit luovat tietyn mielikuvan tuotteesta, näin ollen kuluttajat ja kannattajat odottavat tuotemerkkien tuotteilta tietynlaista laatua. Vaikka lisensoinnin myötä tuotemerkkiä valmistaisi eri yhtiö kuin tavaramerkin haltija, tulee laadun vastata kuluttajien odotuksia. Laatufunktiolla on erittäin merkittävä vaikutus myös tavaramerkin brändiin, koska laatu luo brändistä tietynlaisen mielikuvan. Lisenssin antajalla ja lisenssin saajalla on mahdollisuus sopia keskenään,

[51] Castren, 2000, s.315–316.
[52] Tmerkkilaki 9§
[53] Kuluttajansuojalaki 12§

kuinka laatua valvotaan. Sopimukset ovat myös täten oleellinen osa lisensointia laatufunktion näkökulmasta katsottuna.[54]

Tavaramerkillä on myös tietty kilpailufunktio, jonka voidaan katsoa yhdistelevän joltain osin aiemmin mainittuja tavaramerkin funktioita. Kilpailufunktiota on kutsuttu myös nimillä mainosfunktio ja markkinointifunktio. Kilpailufunktiolla tarkoitetaan tavaramerkin taloudellista arvoa ja tietynlaista mainosarvoa. Tähän funktioon vaikuttaa yrityksen markkinointi sekä kuluttajien luoma mielikuva tavaramerkistä. Kilpailufunktio on oleellinen tavaramerkin funktio, johon tavaramerkin haltija pystyy vaikuttamaan oman mainonnan ja käyttäytymisen avulla. Goodwill-arvo on yhdistetty osaksi kilpailufunktiota, vaikka goodwill-arvoa ei voida katsoa muodostuvan pelkästään kilpailufunktiosta. Brändien goodwill-arvojen kannalta on tärkeätä, että tavaramerkkien eri funktiot saavat tarvittavan määrän oikeussuojaa, koska nykyään pelkästä goodwill arvosta ollaan valmiita maksamaan suuria summia.[55]

3.1.2 Sekaannusvaara

Tavaramerkkilaissa on säädetty tavaramerkin sekaannusvaarasta. Elinkeinotoiminnassa ei saa käyttää toisen tavaramerkkiä ilman suostumusta, eikä myöskään sellaista tavaramerkkiä, joka voidaan sekoittaa toisen yksinoikeutta nauttivaan tavaramerkkiin. Tavaramerkkilain 5 pykälän kolmannessa momentissa kielletään sellaisen tavaramerkin käyttö, jolla on sekaannusvaara yleisön keskuudessa. Sekaannusvaara-kielto koskee sekä rekisteröityjä tavaramerkkejä että vakiintuneita tavaramerkkejä.[56]

Sekaannusvaaran tueksi on tavaramerkkilaissa säädetty, että rekisteröitävän tavaramerkin on oltava tarpeeksi erottamiskykyinen verrattuna aiemmin vakiintuneisiin tai rekisteröityihin tavaramerkkeihin. Tavaramerkki lain 11§ määrittelee erottamiskyvykkyyden

[54] Korhonen, 2017, s.35–37.
[55] Castren, 2000, s.315.
[56] Tmerkkilaki 5§

perusteita. Kyseisen pykälän toinen ja kolmas momentti määrittelevät millainen tavaramerkin tulee olla, jotta se voidaan rekisteröidä. Momenttien mukaan rekisteröitävä tavaramerkki tulee pystyä erottamaan muista tavaramerkeistä ja rekisteröitävä tavaramerkki voidaan esittää rekisterissä siten, että suojan saava kohde erottuu selkeästi. Tavaramerkkilain 11§:n 5–7 pykälissä määritellään millainen rekisteröitävä tavaramerkki ei voi olla, koska tällöin se ei ole tarpeeksi erottamiskykyinen muista tavaramerkeistä. Ensinnäkin tavaramerkki ei voi olla kuvaileva. Esimerkiksi tuotteen määrää, laatua, arvoa tai käyttötarkoitusta kuvaileva tuotemerkki ei ole rekisteröintikelpoinen. Näin ollen tuotemerkki ”Paras jalkapalloseura” ei todennäköisesti pääsisi rekisteröityjen tavaramerkkien rekisteriin. Lisäksi elinkeinotoiminnassa yleisesti käytetty nimi tavarasta tai palvelusta ei saa tavaramerkkisuojaa. Mikäli tämänkaltainen yleinen nimitys jostakin elinkeinotoimintaan liittyvästä tavarasta tai palvelusta saisi yksinoikeuden yleiseen nimeen, saisi tavaramerkin haltija epäoikeudenmukaista kilpailullista etua muihin saman toimialan kilpailijoihin nähden. Tämänlainen yleistä nimitystä käyttävä tuotemerkki voisi olla esimerkiksi ”Nappis”, koska kyseistä nimitystä käytetään yleisesti jalkapalloilijoiden keskuudessa jalkapallokengästä.[57]

Sekaannusvaaran ja erottumiskyvyn tarkoituksina on suojata tavaramerkkisuojan haltijan mainetta, ja pyrkiä estämään toisten elinkeinoharjoittajien hyötyminen mainetta hyväksikäyttäen. Lisäksi toisen tavaramerkki voi saada osakseen haittaa, mikäli kahden tavaramerkin välillä vallitsee sekaannusvaara. Sekaannusvaaran rajat eivät ole tarkkaan määritelty laissa, joten rajojen asettaminen on jätetty oikeuskäytännön tehtäväksi. Sekaannusvaara voi olla sellaistenkin tavaramerkkien välillä, joiden toimiala on täysin eri. Toisaalta myös eri sanat, jotka tarkoittavat samaa asiaa tai muistuttavat samaa asiaa voivat olla keskenään sekoitettavissa.[58] Eräässä oikeustapauksessa FISU ja FISK tuotemerkit katsottiin olevan keskenään sekoitettavissa. Molemmat tuotemerkit olivat alkoholituotemerkkejä. FISU-tuotemerkki ei näin ollen saanut lupaa rekisteröidä

[57] Tmerkkilaki 11§
[58] Haarmann, 2014, s.358–359

tuotemerkkiään.[59]Oikeustapauksesta johtopäätöksenä voidaan todeta, että samaa asiat tarkoittavat ja samalta kuulostavat tuotemerkit aiheuttavat sekaannusvaaran. Esimerkiksi, jos jalkapalloja valmistettaisiin tuotemerkeillä Otso ja Kontio, olisi erittäin todennäköistä, että oikeus toteaisi näiden kahden tuotemerkin välillä olevan sekaannusvaara.

Tuotemerkkien logoilla voi myös olla tunnusmerkkisuoja ja urheiluseuroilla usein onkin heidän logonsa suojattuna. Suomessa esimerkiksi jääkiekkoseura Tampereen Ilves on suojannut logonsa tavaramerkkisuojalla[60]. Logot ovat se, minkä nähdessä ihmiset muodostavat tietynlaisen kuvan mielessään tuotemerkistä. Erilaisilla logoilla voi olla tietynlaisia merkityksellisiä statuksia. Lisäksi kantamalla rinnassa tietyn tuotemerkin logoa, voi henkilö saada osakseen tietynlaisen mielikuvan muilta henkilöiltä. On merkityksellistä elinkeinotoimijoiden kannalta, ettei omaa logoa näin ollen sekoiteta muiden tuotemerkkien logoihin. Korkeimman hallinto-oikeuden tapauksessa on vuonna 2021 ollut ratkaistavana tapaus, jossa käsittelyssä oli juuri tuotemerkkien logojen sekaannusvaaran aiheuttama riita. Korkein hallinto-oikeus katsoi Puma ja Ruma tuotemerkkien välillä olevan sekaannusvaara. Ruma-tuotemerkin rekisteröinti määrättiin kumottavaksi. Ruma-tuotemerkki ei ollut tarpeeksi erottamiskykyinen verrattuna Puma-tuotemerkkiin. Molempien tuotemerkkien myymät tuotteet olivat samoja ja lisäksi molempien tuotemerkkien logot muistuttavat huomattavasti toisiaan. Havainnollisuuden vuoksi alla on molempien tuotemerkkien logot.[61]

[59] KHO 27.9.2012:2578
[60] Tavaramerkkitietopalvelu, https://tavaramerkkitietopalvelu.prh.fi/fi/results/.
[61] KHO:2021/41

Kuva 5. Ruma-tuotemerkin logo[62]

Kuva 6. Puma-tuotemerkin logo[63]

3.1.3 Laajalti tunnettu tavaramerkki

Tuotemerkki voi saada yksinoikeudellista suojaa myös vakiintumisen kautta, josta säädetään tavaramerkkilaissa. Tällöin tavaramerkkisuoja saadaan ilman erillistä rekisteröintiä. Kun tavaramerkki on yleisesti tunnettu, tavaramerkin kohderyhmän keskuudessa sen katsotaan saaneen laajalti tunnetun tavaramerkin suojan.[64]Urheiluseurat, varsinkin vanhimmat ja perinteikkäimmät, voivat Suomessa saada tällaisen laajalti tunnetun tavaramerkin suojan. Hankalaa kuitenkin on se, että laissa ei ole määritelty tiettyjä tarkkoja

[62] MAO:563/19
[63] MAO:563/19
[64] Tmerkkilaki 4§

kriteereitä, milloin tavaramerkki on laajalti tunnettu tavaramerkki ja saa näin ollen suojaa. Useassa tapauksessa onkin oikeuden tulkintakysymys, onko tavaramerkki laajalti tunnettu vai ei.

Tuotemerkki voidaan hyväksyä laajalti tunnetuksi tavaramerkiksi myös rekisteröinnin kautta. Laajalti tunnetuilla tavaramerkeillä on oma rekisterinsä, jota ylläpitää patentti- ja rekisterihallitus. Suomen laajalti tunnettujen tavaramerkkien rekisteriin on vuonna 2022 rekisteröitynä hieman alle sata laajalti tunnettua tavaramerkkiä. Ainut urheiluun liittyvä tavaramerkki, joka rekisteristä löytyy, on Leijonat-tavaramerkki. Jääkiekkoon yhdistettävä Leijonat on Suomen jääkiekkomaajoukkueen yleisesti käytössä oleva tunnusmerkki.[65] Varsinaisesti Leijonat eivät ole urheiluseura, vaan tunnusmerkki Suomen jääkiekkomaajoukkueelle. Tämä kuitenkin todistaa, että urheiluun liittyvillä tuotemerkeilläkin on mahdollisuus saada itselleen laajalti tunnetun tavaramerkin suoja. Suomessa laajalti tunnetut ja perinteikkäät urheiluseurat kuten esimerkiksi jalkapallon puolelta HJK ja jääkiekon puolelta Tappara, ovat varmasti suuren kohderyhmän tuntemat urheiluseurat. Mikäli tämänkaltaiset joukkueet lähettäisivät hakemuksen laajalti tunnettujen tavaramerkkien rekisteriin, olisi niillä suuri todennäköisyys päästä osaksi rekisteriä. Näin urheiluseurat saisivat laajemman suojan tuotteille, jotka eivät välttämättä liity edes urheiluun, mutta joissa kuitenkin hyödynnetään urheiluseuran nimeä tai logoa.

Tavaramerkkilain 5§ ja 13§ säätelevät osaltaan laajalti tunnettua tavaramerkkiä. Tarkkaa rajausta ei kuitenkaan näistäkään pykälistä laajalti tunnetulle tavaramerkille löydy.[66] Tämä aiheuttaa epäselvyyden siitä, milloin tavaramerkki on laajalti tunnettu. Korkeimmassa oikeudessa on ollut tapaus, joka on todistanut, että laajalti tunnettu tavaramerkki voi saada osakseen laajan oikeussuojan, vaikka tavaramerkkiä ei ole rekisteröity laajalti tunnettujen tavaramerkkien rekisteriin. Korkein oikeus toteaa, että laajalti tunnettujen tavaramerkkien rekisterin tarkoituksena on levittää tietoisuutta laajalti tunnetuista tavaramerkeistä. Kuitenkin tavaramerkeillä on mahdollisuus nauttia laajalti tunnetun

[65] Patentti- ja rekisterihallitus, 17.12.2020.
[66] Patentti- ja rekisterihallitus, 17.12.2020.

tavaramerkin oikeussuojaa, vaikka tuotemerkkiä ei ole rekisteröity rekisteriin. Oikeustapauksissa tavaramerkin haltijalla on näyttötaakka siitä, että se on laajalti tunnettu tavaramerkki. Kyseisessä oikeustapauksessa näyttönä käytettiin tutkimuksia, jotka osoittivat tavaramerkin haltijan olevan laajalti tunnettu. Tapauksessa Verkkokauppa.com todettiin laajalti tunnetuksi tavaramerkiksi ja veneilijänverkkokauppa.com sivustoa ylläpitänyt Oy Waltic Ab velvoitettiin maksamaan korvauksia Verkkokauppa.com:lle laajalti tunnetun tavaramerkin loukkauksesta ja lopettamaan veneilijänverkkokauppa.com tunnuksen käyttäminen elinkeinotoiminnassa.[67]

Laajalti tunnetun tavaramerkkisuojan tarkoituksena on pyrkiä estämään vapaamatkustaminen. Vapaamatkustamisella tarkoitetaan elinkeinotoiminnassa saatavaa taloudellista hyötyä, joka on saavutettu käyttämällä toisen yrityksen mainetta ja laajaa tunnettavuutta. Laajalti tunnettu tavaramerkki antaa oikeussuojaa tavaramerkille, joka on saavuttanut elinkeinonsa avulla mainetta. Oikeuden tehtävänä on kuitenkin määrittää tietynlaiset oikeudelliset rajat laajalti tunnetun tavaramerkin suojalle. Liian suuri oikeussuoja laajalti tunnetulle tavaramerkille aiheuttaa epäoikeudenmukaista kilpailutilannetta markkinoille. Tällöin uusien yritysten tuleminen markkinoille vaikeutuu huomattavasti ja vaarana voi olla monopoliasemien syntyminen. Laajalti tunnetun tavaramerkin suurin ongelma onkin näin ollen rajojen asettaminen. Liian kapeat rajat uhkaavat kovalla työllä ansaittujen tavaramerkkien oikeussuojaa ja liian tiukat rajat luovat epätasa-arvoisen kilpailutilanteen markkinoille.[68]

3.1.4 Kansainvälinen tavaramerkkisuoja

Kansainvälinen tavaramerkkisuoja perustuu vahvasti vuonna 1996 voimaan astuneeseen Madridin pöytäkirjaan. Kyseistä pöytäkirjaa hallinnoi maailman henkisen omaisuuden järjestö WIPO. Pöytäkirjan ansiosta tavaramerkin pystyy rekisteröimään moniin eri

[67] KKO:2016/16
[68] Oesch & muut, 2017, s.174–176.

maihin yhdellä hakemuksella. Rekisterin hallinnoinnista ja ylläpidosta vastaa WIPO, jolle hakemukset myös lähetetään. Vaikka WIPO ylläpitääkin kansainvälistä tavaramerkkiluetteloa, on kansallisilla tavaramerkkijärjestöillä tietynlaisia tehtäviä. Kansainvälistä tavaramerkkiä ei hyväksytä sellaiseen maahan, jossa on sekaannusvaara haettavan tavaramerkin suhteen. Esimerkiksi tilanne, jossa WIPO:lle jätetään hakemus ja haetaan kansainvälistä tavaramerkkiä Yhdysvaltoihin, Suomeen ja Italiaan. Haettava tavaramerkki muistuttaa huomattavasti sellaista tavaramerkkiä, joka on Suomessa rekisteröity jo Suomen patentti- ja rekisterihallituksen rekisteriin. Tällaisessa tilanteessa kansainvälinen tavaramerkkisuoja voidaan myöntää Yhdysvaltoihin ja Italiaan, mutta ei Suomeen, koska kyseisellä tavaramerkillä on sekaannusvaara Suomen rekisterissä olevan tavaramerkin kanssa. Tällaisissa tilanteissa onkin oleellista, että WIPO:n ja kansallisen rekisteriorganisaation kommunikaatio on välitöntä ja selkeätä.[69]

Suomen kansallisessa lainsäädännössä on tavaramerkkilain 9 luvussa säädetty kansainvälisestä tavaramerkin rekisteröimisestä. Suomen patentti- ja rekisterihallitus vastaa esimerkiksi siitä, että Suomen rekisterissä oleva tavaramerkkihakemus on samanlainen, kuin kansainvälisessä hakemuksessa oleva tavaramerkki. Tavaramerkkilain mukaan kansainvälinen rekisteröinti on voimassa 10 vuotta, jonka jälkeen tavaramerkille voidaan hakea lisäsuoja-aikaa. Lisäksi tavaramerkkilaissa säädetään kansainvälisen tavaramerkin ehdoista, rajoituksista ja erityissäännöksistä.[70]

3.2 Liikesalaisuudet osana urheiluseuran toimintaa

Toinen urheiluseuran brändiin kohdistuva rakenneuhka kohdistuu liikesalaisuuksiin. Useimmilla liiketoimintaa harjoittavilla yrityksillä on hallussaan yrityksen omaan liiketoimintaan liittyviä liikesalaisuuksia. Liikesalaisuudet voivat tuoda yritykselle kilpailuetua, jonka johdosta niiden päätymistä kilpailijoiden käsiin pyritään estämään. Saavutettavan

[69] Haarmann, 2014, s.345–346.
[70] Tmerkkilaki 9.luku.

kilpailuedun vuoksi kilpailijat voivat pyrkiä saamaan liikesalaisuuksia haltuunsa eri keinoin. Liikesalaisuuksiin liittyy usein tietämystä tai taitoa, joka voi tuoda urheiluseuran brändille kilpailuetua muihin urheiluseuroihin nähden. Liikesalaisuuksiin liittyy usein sellaista tietämystä, jota ei pystytä immateriaalioikeuksin suojaamaan. Toisinaan liikesalaisuuksia suojataan patenttioikeuksilla, mutta urheiluseurojen liiketoiminta on sellaista, jossa harvemmin patenttioikeudet ovat soveltuvia oikeuksia.[71] Aikaisemmin lakia sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa sovellettiin, kun käsiteltävänä oli erimielisyyksiä liikesalaisuuksiin liittyen.[72] Vuonna 2018 voimaan astui liikesalaisuuslaki, jota sovelletaan elinkeinotoimintaan liittyvissä liikesalaisuuskysymyksissä. Liikesalaisuudet eivät suoraan vaikuta urheiluseuran brändin taloudelliseen arvoon. Brändin rakennepääoman arvo voi kuitenkin vaarantua, mikäli liikesalaisuus paljastuu ja tämän seurauksena menetetään liikesalaisuuden mukanaan tuomaa kilpailuetua.

LiikeSL 2§ sääntelee, kuinka liikesalaisuus määritellään. Liikesalaisuus määritellään liikesalaisuudeksi kolmen kriteerin perusteella 1) Tiedon täytyy olla sellaista tietoa, joka ei ole yleisesti tunnettua tai helposti selville saatavissa 2) Tiedolla täytyy olla taloudellista arvoa elinkeinotoiminnassa 3) Tiedon suojaamiseksi on tehty jonkinlaisia suojaustoimenpiteitä. Liikesalaisuudet eivät välttämättä ole vain yhden liiketoiminta-alan yrityksen tiedossa, vaan ne voivat olla myös useamman yrityksen tiedossa. Tällaisetkin tiedot luokitellaan kuitenkin liikesalaisuuksiksi, mikäli edellä mainitut kriteerit täyttyvät.[73]Urheiluseurojen liiketoiminta perustuu urheiluun, jonka keskiössä ovat urheiluseurojen pelaajat. Urheiluseurojen liikesalaisuuksia voivat olla esimerkiksi sopimusehdot, hinnoittelumallit tai erilaiset raportit. Kaikki urheiluseurojen liikesalaisuudet liittyvät vahvasti sopimusperusteisiin liiketoimiin. Urheiluseuran erilaiset sopimusehdot tai vakiosopimukset voivat olla salassa pidettäviä, mikäli niissä on jotakin kilpailuetua tuovaa tietoa. Kyseistä tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi uusia pelaajia rekrytoidessa. Hinnoittelumallit esimerkiksi pelaajien palkoissa tai urheiluseuran brändin oheistuotteissa voivat myös olla

[71] Villa & muut, 2020, s.1017.
[72] Innanen & Jäske, 2014, s.47.
[73] Villa & muut, 2020, s.1018.

liikesalaisuuksia. Erilaisia liikesalaisuuden piiriin kuuluvia raportteja voivat olla esimerkiksi kykyjenmetsästäjien raportit, joissa yksityiskohtaisesti analysoidaan mahdollisia tulevaisuuden lupauksia ja pelaajahankintoja.

LiikeSL 3§ määrittelee, millaista on liikesalaisuuden oikeudeton hankkiminen. Rangaistuksesta liikesalaisuuden oikeudettomasta hankkimisesta määritellään tarkemmin rikoslaissa. LiikeSL:n kolmannen pykälän mukaan oikeudetonta hankkimista on anastaminen, asiakirjojen kopioiminen tai muu jäljittely ja lisäksi kaikki muu sopimaton menettely elinkeinotoiminnassa. Kuten edellä mainitusta oikeudettoman hankkimisen määritelmästä voidaan päätellä, sovelletaan monissa liikesalaisuuden oikeudettoman hankkimisen tapauksissa lakia sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa liikesalaisuuslain tueksi.[74] Esimerkkitapaus on vuodelta 1992 markkinatuomioistuimesta, jossa yritys houkutteli suunnittelukokouksiin kilpailijayrityksen työntekijän. Tarkoituksen oli saada työntekijältä tietoa oman tuotteen kehityksessä ja tämän katsottiin olevan SopMenL:n yleislausekkeen 1.1§:n vastaista.[75]

3.2.1 Liikesalaisuuksien suojaaminen

Elinkeinonharjoittajan liikesalaisuuksia suojaa liikesalaisuuslain 4§, joka kieltää elinkeinonharjoittajan palveluksessa olevia käyttämästä liikesalaisuutta oikeudettomasti tai sen ilmaisemista oikeudettomasti. Kyseinen pykälä koskee vain palvelussuhteessa olevia, ja suojaa ei ole laissa tarkoin rajattu tietyn ajanjakson mukaan. Rikoslain 30 luvun 5§:ssä on kuitenkin määritelty, että yrityssalaisuuden rikkominen kahden vuoden kuluttua palvelussuhteen päättymisestä ei ole rikosalain perusteella rangaistavaa.[76]Liikesalaisuuslaki tuo liikesalaisuuden haltijalle oikeussuojaa palvelussuhteessa olevien väärinkäytöksiltä. Lisäksi LiikeSL:n 4§:ssä on erikseen määritelty erilaisten työtehtävien kautta saadun tiedon käyttämisestä. Esimerkiksi yrityksen tilintarkastajat, hallituksen jäsenet tai

[74] Villa & muut, 2020, s.1020.
[75] MT 1992:18
[76] LiikeSL 4§

yrityssaneeraajat voivat saada tietoonsa yrityksen liikesalaisuuden, mutta eivät lain nojalla saa oikeudettomasti käyttää työtehtävän kautta saatua tietoa liikesalaisuudesta.

Liikesalaisuuslain 4.5§ sääntelee liikesalaisuutta loukkaavista tuotteista. Liikesalaisuutta loukkaavien tuotteiden myyminen, vienti, tuonti, valmistaminen ja muu oikeudeton käyttö on kielletty lailla. Tämä pykälä tulee sovellettavaksi, mikäli liikesalisuuden loukkaaja on tiennyt tai hänen olisi pitänyt tietää tuotteen loukkaavan liikesalaisuutta.[77] Esimerkkitapaus urheiluseuran toiminnasta voisi koskea urheiluseuran uudella logolla varustetun tuotteen myymistä tai välittämistä. Urheiluseuran julkaisematon uusi logo on liikesalaisuus, ja tällä julkaisemattomalla logolla varustettuja tuotteita olisi laitonta myydä tai muutoin saada oikeudetonta taloudellista hyötyä. Myös erilaiset urheiluseuran raportit voidaan katsoa saavan pykälästä oikeussuojaa vedoten oikeustapaukseen KKO 2013:17. Tapauksessa yritys A oli oikeudettomasti käyttänyt yrityksen B suunnitelma kaavoja, ja näiden perusteella luonut oman tuotteen.[78] Urheiluseuran erilaiset raportit, kuten edellisessä luvussa mainitut kykyjenetsintäraportit voivat joissain tapauksissa saada osakseen tekijänoikeussuojan. Tekijänoikeuslaissa on määritelty luettelon- ja tietokannan valmistajan oikeussuojasta. Oikeussuojan voivat saada sellaiset luettelot ja taulukot, joihin on kerätty suuri määrä tietoja. Lisäksi oikeussuojan voivat saada ne luettelot ja taulukot, joissa tiedon kerääminen on edellyttänyt huomattavaa ajallista tai määrällistä panostusta. Luettelon tai tietokannan luojalla on yksityisoikeus luomukseen ja kyseisen luomuksen oikeussuoja on 15 vuotta.[79]

Urheiluseuran halutessa suojata omaa liikesalaisuuttaan on vaihtoehtona solmia salassapitosopimus. Salassapitosopimus on väline taloudellisten ja juridisten riskien kontrollointiin. Kyseisen sopimuksen solmimisen kanssa tulisi olla tarkkana, sillä salassapitosopimuksia tehdessä tulee automaattisesti sovellettavaksi liikesalaisuuslaki. Liikesalaisuuslain ja solmittavan sopimuksen ehtojen tunteminen on riskin minimoimisen kannalta

[77] Villa & muut, 2020, s.1022–1023.
[78] Villa & muut, 2020, s.1023.
[79] TekijäL 49§

oleellista, jotta vältytään ikäviltä yllätyksiltä. Salassapitosopimuksen solmiminen on ennaltaehkäisevää riskin hallintaa, koska sen avulla pyritään estämään liikesalaisuuden yksinoikeuden menettäminen. Salassapitosopimus on erinomainen suoja liikesalaisuuksille, koska sen avulla pystytään myös todentamaan LiikeSL:n 2§:n määritelmät valideiksi riitatilanteissa. Salassapitosopimuksen avulla pystytään todistamaan ensinnäkin yksi liikesalaisuuslain määritelmistä, eli tiedon suojaamiseksi on tehty jonkinlaisia toimenpiteitä. Liikesalaisuuden yleisen tunnettavuuden puute ja taloudellinen arvo voi myös selvitä salassapitosopimuksen ehdoista, mutta nämä pystytään todistamaan ilman salassapitosopimustakin.[80]

Salassapitovelvoite väistyy, mikäli salassa pidettävä tieto voi olla yleiselle edulle haitaksi. Salassapitosopimuksen sisältö voidaan tuoda esiin, jos tiedon avulla voidaan paljastaa väärinkäytöstä tai laitonta toimintaa. Yleisen edun määritelmä ei ole tarkka, mutta lain esitöissä on esimerkeiksi annettu muun muassa kansanterveys, kuluttajansuoja, ympäristönsuojelu ja yleinen turvallisuus. [81]Tästä on maininta LiikeSL:n 5§:ssä, ja tämän lisäksi kyseisessä pykälässä on säädetty myös sananvapauden ja oikeudettoman hankkimisen välisestä rajanvedosta.

Toinen liikesalaisuuden suojaamisväline on kilpailukieltosopimus. Työsopimuslain mukaan palvelussuhteen jälkeen työntekijä ei saa lainvastaisesti suorittaa kilpailevaa liiketoimintaa tai muutoin toimia entistä työnantajaa vahingoittavalla tavalla. Jokainen saa kuitenkin vapaasti käyttää aiemmassa työsuhteessa oppimiaan taitojaan ja tietojaan seuraavassa työpaikassa. Kilpailukieltosopimuksella työnantaja ja työntekijä voivat sopia tietyn ajanjakson, jolloin työntekijä ei työskentele kilpailevalle yritykselle tai ei perusta kilpailevaa liiketoimintaa. Kilpailukieltosopimuksiin täytyy kuitenkin olla aina erittäin painava syy, koska sillä rajoitetaan työntekijän vapautta harjoittaa ammattiaan.

[80] Vapaavuori, 2019, s.453–455.
[81] Ratsula, 2021, s.75.

Työsopimuslain mukaan kilpailukieltosopimuksella voidaan sopia kilpailukielto korkeintaan vuoden ajaksi, eikä tästä voida sopimuksella erikseen poiketa.[82]

[82] Vapaavuori, 2019, s.596–597.

4 Sosiaaliuhilta suojautuminen

4.1 Urheiluseuran liiketoiminta ja siihen liittyvät uhat

Liike-elämässä ei ole aina mutkatonta ja helppoa, vaan väistämättä välillä liikekumppanien välille syntyy konflikteja. Oikeudellisia konflikteja syntyy, kun liikesuhteen toinen osapuoli tai molemmat osapuolet rikkovat oikeudellisia sääntöjä. Kyseessä voi olla tilanne, jolloin toinen osapuoli on esimerkiksi jättänyt toimittamatta sovitun toimituksen tai toinen osapuoli on jättänyt velkansa maksamatta. Oikeudelliset konfliktit voivat myös syntyä siten, että molemmat osapuolet ovat asiasta eri mieltä ja tulkitsevat oikeudellisia normeja eri tavoin. Tällöin riidan sopiminen ilman välillistä apua voi olla vaikeata riidan osapuolille. Osapuolten tulee tällöin esittää kaikki faktat, jotka heidän mielestään ovat ratkaisevia kyseiseen oikeuskysymykseen. [83]

Yritysten väliset riitatilanteet ovat luonteeltaan erilaisia kuin kuluttajan ja yrityksen tai kahden kuluttajan väliset riitatilanteet. Yritysten välisissä riitatilanteissa oleellisin asia on sopimus ja sopimusvapaus. Lisäksi yrityksillä pääprioriteettina on voiton tavoittelu ja mahdollisimman kannattavan liiketoiminnan tuottaminen. Riitatilanteissa, joissa mukana on kuluttajia voivat prioriteetit olla esimerkiksi ihmisoikeuksien toteutuminen tai kuluttajasuojan toteutuminen. Näin ollen yrityksillä voi olla erilaiset tarpeet riidanratkaisun selvittämiseksi. Hitaat, ei-joustavat ja julkiset oikeudenkäynnit ovat viimeinen vaihtoehto, johon yritykset haluavat.[84]

Sopimusoikeudellisia konflikteja syntyy usein kahden elinkeinonharjoittajan välille. Onkin oleellista selvittää kannattavimmat, järkevimmät ja molempia osapuolia tyydyttävimmät keinot ratkaista sopimusriita. Oleellinen laki, jota sovelletaan yritysten välisessä riidassa, on Laki sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa 22.12.1978/1061.[85]

---

[83] Virolainen & Vuorenpää, 2021, s.44.
[84] Autio, 2014, s21-22.
[85] linblad.fi, 15.8.2016.

Lain tarkoituksena on antaa suojaa vilpillisesti ja epärehellisesti toimivilta elinkeinotoimijoilta. Oikeussuoja ylettyy toimialojen rajojen ulkopuolelle, joten suojaa voi saada myös eri toimialalla toimivia elinkeinonharjoittajia vastaan. Lain tuoman suojan avulla pyritään takaamaan markkinoille rehellinen ja tasa-arvoinen kilpailutilanne. Vaikka laki on tarkoitettu elinkeinonharjoittajien välisiin oikeuskiistoihin, välillisesti myös kuluttajat saavat lain tuomaa suojaa.[86]

Yritysten välisessä kaupassa lähtökohtana on sopimusvapaus, joka on yritysten välisen kaupan tärkein oikeusperiaate. Kaupanteko perustuu yritysten välisiin sopimuksiin ja jokaisessa yritysten välisessä riidassa tulkitaan riitaan vaikuttavia sopimuksia. Sopimusoikeuden muut yleiset oikeusperiaatteet vaikuttavat myös vahvasti riidan ratkaisuun.[87]

4.1.1 SopMenL:n tuoma oikeussuoja

Laki sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa kieltää ensimmäisessä pykälässään elinkeinonharjoittajia toimimasta hyvän liiketavan vastaisesti ja muutoin toisen elinkeinoharjoittajan kannalta sopimattoman menettelyn.[88]Kyseinen laki koskee täten myös urheiluseuroja ja urheiluseurojen brändien oikeuksia. Näin ollen urheiluseurojen brändiä kohtaan tehtyisiin rikkeisiin voidaan soveltaa kyseistä lakia. Tärkeimpänä kriteerinä lain soveltamista kohtaan on se, että elinkeinotoimintaa harjoittava yritys, yhdistys tai muu elinkeinoharjoittaja on voittoa tavoitteleva elinkeinonharjoittaja. Toisena tärkeänä kriteerinä lain soveltamista koskien on se, että toiminnan tulee olla toista elinkeinoharjoittajaa loukkaavaa ja aiheuttaa toiselle elinkeinoharjoittajalle jonkinlaista haittaa ja rikkoo rehellisen kilpailun sääntöjä. Teko on lain nojalla rangaistavaa siitä huolimatta, että oliko teko tahallista tai tahatonta. [89] SopMenL:a täydentää kansainvälisen

[86] Villa & muut, 2020, s.996.
[87] linblad.fi, 15.8.2016.
[88] SopMenL 1§
[89] Koivumäki & Häkkänen, 2018, s.141.

kauppakamarin ICC:n laatimat markkinoinnin perussäännöt. Säännöt eivät ole velvoittavia, mutta toimivat markkinointia koskevissa lain tulkinta kysymyksissä.[90]

SopMenL:n toinen pykälä kieltää elinkeinotoiminnassa valheellisen tai harhaanjohtavan ilmaisun koskien elinkeinonharjoittajan omaa tai toisen elinkeinonharjoittajan tuotetta tai palvelua. Mikäli elinkeinonharjoittajan ilmaisu vaikuttaa toisen elinkeinonharjoittajan tuotteen kysyntään tai tarjontaan ja on ominaisuuksiltaan vahingoittavaa, on kyseinen ilmaisu lain vastainen.[91] Ilmaisu-sana voi aiheuttaa hämmennystä siinä määrin, että sen sisältö voi olla hieman vaikeasti tulkittavissa. Tästä johtuen SopMenL:n esitöissä on mainita, että ilmaisu-sanan merkitys on laaja. Sana sisältää kaupallisten mainonnallisten ilmaisumuotojen lisäksi tekoja, toimenpiteitä, esityksiä ja muita vastaavia menettelyitä, joilla ilmoitetaan elinkeinonharjoittajan tuotteista, palveluista tai teoista.[92]Urheiluseurojen kannalta pykälä on oleellinen, sillä se estää muita elinkeinonharjoittajia hyötymästä esimerkiksi markkinoinnissaan urheiluseuran kustannuksella.

Markkinatuomioistuimen ratkaisu MT:2000/15 ja korkeimman hallinto-oikeuden ratkaisu KHO 29.9.1999 T 2597 ovat oivia esimerkkejä SopMenL:n soveltuvuudesta tiettyihin tilanteisiin. Molemmissa tapauksissa oli järjestetty bingo, jonka avulla kerättiin varoja tiettyyn tarkoitukseen, ensimmäisessä tapauksessa petanqueurheilun tukemiseen ja toisessa hyväntekeväisyyteen. Myös tutkimuksen kannalta tapaukset ovat huomion arvoisia, koska markkinatuomioistuimen tapauksessa bingon toisena järjestäjätahona oli urheiluseura. Bingopelin toimeenpanon ei katsottu olevan elinkeinotoimintaa, jonka vuoksi SopMenL ei soveltunut kyseisiin tapauksiin. Ratkaisuissa korostui kaupallisen viestinnän merkitys ja sen todistamisen taakka. Markkinatuomioistuin oli päätöksessään korostanut SopMenL:n soveltuvuutta pääosin markkinoinnillisiin ja muuhun kaupalliseen viestintää.[93]

[90] Innanen & Jäskä, 2014, s.201.
[91] SopMenL 2§
[92] Koivumäki & Häkkänen, 2018, s.150.
[93] Määttä, 2018, s.14–15.

4.1.2 Orjallinen jäljittely

SopMenL:n 1 § antaa suojaa myös urheiluseuran brändin goodwill-arvolle eli urheiluseuran maineen tuomalle arvolle. Brändin goodwill-arvo on ennen kaikkea hyvän markkinoinnin tulosta, mutta myös muiden maineeseen liittyvien tekijöiden yhteissumma. Kuitenkaan ilman erillistä pyrkimystä, on vaikeata rakentaa arvostettavaa goodwill-arvoa urheiluseuran brändille. Hyvän maineen tuoma goodwill-arvo aiheuttaa positiivisia mielikuvia brändiin assosioiduista asioista, joka voi johtaa siihen, että urheiluseuran goodwill-arvoa käytetään hyväksi. [94]ICC:n 15. artikla kieltää toisen hankkiman maineen ja tunnettuuden eli goodwill-arvon luvattoman ja sopimattoman käytön. 16. artikla kieltää toisen elinkeinonharjoittajan jäljittelyn, joka voi johtaa kuluttajaa harhaan. Vaikka säännökset ja artiklat on tehty suojaamaan elinkeinonharjoittajien goodwill-arvoa sekä muita immateriaalioikeuksia, suojataan sääntelyillä myös kuluttajaa. Säännökset suojaavat kuluttajaa harhaan johtamiselta, ettei kuluttajat sekoita kahta eri brändiä keskenään luullen niitä samaksi.

Edellä mainitut säännökset suojaavat elinkeinonharjoittajia erityisesti orjalliselta jäljittelyltä. Orjallisella jäljittelyllä tarkoitetaan toisen elinkeinonharjoittajan luvatonta ja harhaanjohtavaa kopiointia. Esimerkiksi tuotteet voidaan esittää epäselvässä kontekstissa, jossa kuluttaja ei välttämättä pysty itsenäisesti erottamaan tuotteiden kaupallista alkuperää. Orjallisen jäljittelyn tarkoituksena on johtaa kuluttajia harjaan ja hyötyä toisen elinkeinonharjoittajan goodwill-arvosta. Tässä yhteydessä voidaan puhua myös vapaamatkustamisesta, jolloin orjallista jäljittelyä tekevä elinkeinonharjoittaja välttyy tuotekehityksen ja markkinoinnin aiheuttamista kuluista. Tämän avulla hän saa perusteettomasti hyötyä toisen elinkeinonharjoittajan kovasta työstä.[95]Jokaista tapausta arvioidaan loukatun brändin tunnettavuuden, markkinaosuuden, volyymin ja iän perusteella. Loukatun brändin haltijalla on todistustaakka eli velvoite näyttää toteen edellä mainitut kriteerit,

[94] Innanen & Jäske, 2014, s.202.
[95] Määttä, 2018, s.76.

joiden perusteella oikeus katsoo täyttyvätkö orjallisen jäljittelyn kriteerit. Esimerkkinä tapaus MAO:198/13 jossa arvioitiin, onko Oy Evi International Ltd orjallisesti jäljitellyt Froosh Oy:n smoothie-tuotetta. Tapaus päättyi kanteen hylkäämiseen, koska Froosh Oy ei pystynyt näyttämään toteen, että sen tuotteet olisivat erityisen tunnettuja Suomessa.[96] Urheiluseuroilla voisi olla vaarana esimerkiksi, että urheiluseuran kotiareenan vieressä kojulla joku myy urheiluseuran logolla tai muulla tunnuksella varustettuja tuotteita. Tällöin automaattisesti kuluttajat olettavat tuotteiden olevan peräisin urheiluseuran omasta tuotannosta, joka johdattaa kuluttajia harhaan. Mainostaessa omaa tuotetta kilpailijat voisivat käyttää hyväkseen urheiluseuran tunnuslauseita, tiettyjen urheiluseuran pelaajien omaperäistä ääntä tai mielleyhtymää. Tämänkaltaisessa tilanteessa tietyn urheiluseuran tai pelaajan mainetta jäljitellään orjallisesti.

4.1.3 Norkkiminen

Norkkimisella tarkoitetaan toisen elinkeinoharjoittajan maineella ratsastamista. Toisin sanoen, jos toinen elinkeinoharjoittaja käyttää sopimattomasti hyväksi kilpailijan tavaramerkin, toiminimen tai muun tunnuksen mainetta. Toisen elinkeinoharjoittajan tunnuksen ja maineen sopimaton käyttäminen voi olla joissakin tapauksissa epäselvää ja tulkinnanvaraista, mutta oikeustapaukset sekä ennakkoratkaisut antavat suuntaa lain soveltamisesta käytäntöön.[97] Myös norkkiminen on toisen elinkeinonharjoittajan goodwill-arvon tietynlaista hyväksikäyttöä. Norkkimisesta on silloin kyse, kun kilpailevan elinkeinoharjoittajan luoman goodwill-arvon kustannuksella pyritään nostamaan oman brändin arvoa ja luomaan kuluttajien pään sisällä tietynlainen kuva omasta brändistä toisen brändin kustannuksella. Norkkimisessa ei ole kyse sekaannusvaaran aiheuttamista, toisin kuin orjallisessa jäljittelyssä. Lisäksi norkkimisen ehtona on se, että oletettu norkkimisen kohde on yleisesti tunnettu. Riitatilanteissa norkinnan kohteeksi joutuneella osapuolella on velvollisuus esittää todisteita oman brändinsä tunnettavuudesta.[98]

---

[96] Innanen & Jäske, 2018, s.203.
[97] Villa & muut, 2020, s.1005.
[98] Innanen & Jäske, 2018, s.203

Norkkimiskysymyksissä on Suomessa viitattu myös Ruotsin lakiin, kuten esimerkiksi tapauksessa MAO:121/12. Aikaisemmin Suomen laki edellytti sekaannusvaaraa, jotta voitiin tuomita elinkeinonharjoittajan norkkineen toista elinkeinonharjoittajaa. Edellä mainittu oikeustapaus kuitenkin toi muutoksen aikaisempaan, joka osaltaan helpotti norkkimisesta tuomitsemisen mahdollisuutta. Näin ollen SopMenL:n 1.1§ yleislauseketta voidaan soveltaa, kun riidassa on kyse norkkimisesta.[99]Ruotsin lainsäädännön merkittävä norkkimis-oikeustapaus on Ruotsin käräjäoikeuden tapaus vuodelta 1981, jossa kantajana oli Rolls Royce-automerkki ja vastaajana Mazda-automerkki. Mazda oli mainoksessaan käyttänyt ilmaisua ”perheen uusi Rolls”, jolloin Mazdan katsottiin norkkineen Rolls Roycen goodwill-arvoa.[100]

Norkkiminen voidaan katsoa toteutuneen tietyn kolmen kriteerin perusteella. Ensimmäinen kriteerin katsotaan toteutuneen, kun katsotaan tapahtuneen toisen elinkeinonharjoittajan maineen tai goodwill-arvon sopimaton hyväksikäyttö. Hyväksikäyttö on voinut tapahtua millä ilmaisutavalla tahansa, kuten esimerkiksi toisen logoa tai tunnuslausetta hyväksikäyttäen. Toisena kriteerinä hyväksikäytön tulee olla oikeuden, eli toisen goodwill-arvoa on norkittu ilman lupaa. Kolmanneksi norkinnan kohteen tuotteen tai palvelun tulee olla siinä määrin tunnettu, että se voidaan yhdistää elinkeinonharjoittajaan, jota kohtaan on norkittu. Myös laajalti tunnetut tavaramerkit voivat joutua norkinnan kohteeksi. Kuten aiemmin mainittiin, norkkimisen edellytyksenä ei ole sekaannusvaara toisin kuin orjallisessa jäljittelyssä. Sekaannusvaara ei kuitenkaan poissulje norkkimista, mutta ei ole myöskään välttämätön ehto norkkimiselle.[101]

[99] Määttä, 2018, s.81–83.
[100] Villa & muut, 2020, s.1005–1006.
[101] Määttä, 2018, s.84–85.

4.1.4 Kilpailijan häiritseminen

Kilpailijoiden häiritsemiseen voidaan soveltaa SopMenL:n yleislauseketta. Häiritsemisellä tarkoitetaan hyvän liiketoimintatavan vastaista toimintaa, joka aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia kilpailijan liiketoiminnalle. Tarkkaa kuvausta häiritsemisestä ei lakiin ole kirjattu, mutta oikeuskäytäntö antaa asiaa koskien tietynlaiset ääriviivat.[102]Esimerkkinä kauppakamarin liiketapalautakunnan ratkaisussa LTL 752/1991 yrityksenä toimiva vastaaja oli lähettänyt kantajan asiakkaalle kirjeen, jossa se kertoi todenmukaisia tosiseikkoja kantajasta. Tällä keinolla vastaaja pyrki kertomaan todenmukaisia negatiivisia tietoja asiakkaalle kantajasta, ja näin ollen saamaan asiakkaan siirtymään vastaajan asiakkaaksi. Lautakunta katsoi tämänlaisen totuuteen perustuvan informaation antamisen lainmukaiseksi.[103]

Markkinatuomioistuimen ratkaisun MT:1994/001 myötä kilpailija ei saa harjoittaa markkinointia eikä myyntiä toisen elinkeinonharjoittajan liikkeen tai muun vastaavan toimipisteen edessä, mikäli se häiritsee liikkeenomistajan liiketoimintaa. Tapauksessa vastaaja oli harjoittanut markkinointia siten, että kulku kantajan myymälään oli vaikeutunut. Tämänlainen toiminta todettiin hyvän liiketavan vastaiseksi.[104]Urheiluseurojen kannalta tapaus on siinä mielessä merkittävä, että se antaa oikeussuojaa seurojen stadioneiden ja muiden toimitilojen läheisyydessä tapahtuvia kilpailijoiden markkinointi- ja myyntiyrityksiä vastaan. Tapauksessa todettiin, että julkisilla paikoilla myynti ja markkinointi on sallittua. Stadioneiden ovien edessä kulkua estäen tai stadionin sisällä tapahtuva kilpailijoiden liiketoiminta olisi tapausta silmällä pitäen hyvän liiketavan ja SopMenL:n vastaista.

[102] SopMenL 1§
[103] Määttä, 2018, s.102.
[104] Määttä, 2018, s.103.

4.2 Sopimusyhteistyön aiheuttamat sosiaaliuhat

Sopimusyhteistyöt ovat liiketoiminnan kannalta välttämättömiä, ja niiden merkitys on suuri urheiluseurojen brändien kannalta. Sopimusyhteistyö voi parhaimmillaan kasvattaa urheiluseuran brändin arvoa ja pahimmillaan se voi tuhota ihmisten arvostuksen brändiä kohtaan täysin. Tästä johtuen on liiketoiminnan kannalta erittäin merkityksellistä, millaisia sopimusyhteistöitä solmii ja keiden kanssa. Sopimuskumppaneita voivat olla esimerkiksi sponsorit, liikekumppanit ja muut liiketoiminnan yhteistyökumppanit.

Sopimusyhteistyön aiheuttamasta mainehaitasta voidaan tuoreena esimerkkinä nostaa esiin jääkiekkoseura Jokereiden ja Venäjän jääkiekkoliiga KHL:n yhteistyö. Vuonna 2022 helmikuussa Venäjä aloitti sodan hyökkäämällä Ukrainaan. Asiaa taustoittaessa mainittakoon, että vuonna 2022 Jokerit olivat venäläisten liikemiesten omistuksen alaisena. Tämän seurauksena arvostus Jokereiden brändiä kohtaan laski laajalti ja urheiluseuran taloudelliset tappiot kohosivat. Brändin arvon lasku ei johtunut Jokereiden suoranaisista toimista, mutta urheiluseuran sopimusyhteistyö aiheutti mittavia taloudellisia tappioita ja brändin arvon alenemista. Tämänkaltaiset sosiaaliuhat urheiluseurojen brändeille ovat harvoin ennalta ennustettavia ja niistä irtautuminen voi olla hankalaa. Tässä luvussa pyritään selventämään, minkälaisia erilaisia sosiaaliuhkia urheiluseurojen brändeille on olemassa, ja mitkä ovat relevantit suojautumiskeinot näiden sosiaaliuhkien varalle.

4.2.1 Minkälaisia sosiaaliuhkia sopimusyhteistyöt luovat?

Maineriski ja sen luoma uhka on yksi oleellisimmista uhista, joka voi syntyä sopimusyhteistyön kautta. Saksalainen vakuutusjätti Allianz on jo vuosia julkaissut julkaisua ”Allianz Risk Barometer Top 10 global Business Risks”, jolla maineriski on noussut useampana vuotena nimellä ”loss of reputation or brand value”. Lisäksi vuonna 2017 yritysjohtajien vakuutuksiin ja riskienhallintaan keskittyvä yritys Aon listasi ”damage to reputation/brand” suurimmaksi riskiksi yrityksiin kohdistuvista riskeistä. Maineriskin määrittelyssä ja todentamissa on sama ongelma kuin brändin määrittelyssä. Ei ole olemassa

tyhjentävää ja tarkkaa määritelmää maineriskistä, jonka vuoksi sen arvioiminen ja mittaaminen voi olla hankalaa.[105]Yrityksen brändin voidaan katsoa koostuvan imagosta ja maineesta. Imago kuvastaa mielikuvaa brändistä ja maine kokemusta. Warren Buffet aikoinaan lausui brändin rakentamisen voivan kestää 20 vuotta ja sen tuhoutumisen 5 minuuttia. Tämä Buffetin lause kuvastaa hyvin kuinka tärkeätä on ottaa huomioon maineriski ja siltä suojautuminen. Brändi, imago ja maine kuitenkin muodostuvat monista erilaisista muuttujista, että niihin kohdistuvilta uhilta ei ole yksinkertaista ja selkeätä suojautumiskeinoa.[106]

Ahteensivu on esittänyt maineriskistä esimerkkinä vuoden 2013 Marimekko-casen. Marimekkoa epäiltiin immateriaaliloukkauksesta ja plagioinnista, kun se oli käyttänyt valokuvaa tuotteidensa inspiraationa. Tapauksesta uutisoitiin laajalti ja lopulta Marimekon menettelyssä ei katsottu tapahtuneen immateriaaliloukkausta. Tapaus olisi voinut aiheuttaa juridista vahinkoa, mikäli tapaus olisi edennyt oikeuteen asti ja Marimekko todettu syylliseksi immateriaaliloukkauksiin. Juridisia vahinkoja ei kuitenkaan Marimekolle aiheutunut, sen sijaan mainehaittaa Marimekko sai osakseen. Mielipidemittausten mukaan tapaus oli vaikuttanut negatiivisesti Marimekon maineeseen. Maineen kärsiessä yritykset voivat menettää liiketoimintamahdollisuuksia, joutua maksamaan lisäkuluja maineen palauttimiseksi tai menettävät kuluttajilta saatuja liiketuottoja vähentyneen myynnin kautta.[107]

Brändien ja eri yritysten maine voi vahingoittua monista eri syistä. Nykypäivänä on korostunut yritysten vastuullisuus ja ympäristöystävällisyys, jonka vuoksi näiden laiminlyönti voi johtaa brändin maineen heikentymiseen. Esimerkiksi Hennes & Mauritz on pitkäaikainen ja tunnettu vaateliikebrändi, jonka maine on kärsinyt viime vuosina. Tähän syynä ovat julkisuuteen levinneet tiedot H&M:n käyttämästä lapsityövoimasta.[108]Tämänkaltainen vastuullisuuden laiminlyönti ei heikennä vain H&M:n mainetta, vaan voi

[105] Ahteensivu, 2018, s.76–77.
[106] Ahteensivu, 2018, s.80.
[107] Ahteensivu, 2018, s.78–79.
[108] Ahteensivu, 2018, s.83.

vaikuttaa myös H&M sopimuskumppaneiden maineeseen. Mikäli urheiluseuran pääsponsorina toimisi H&M, olisi pääsponsoriin kohdistuvalla mainehaitalla vaikutuksia myös urheiluseuran brändin maineeseen. Negatiivisen julkisuuden välttämiseksi, tulee urheiluseurojen valita yhteistyö- ja sopimuskumppaninsa tarkoin. Solmituista sopimussuhteista on vaikeata irrottautua, vaikka ne aiheuttaisivatkin negatiivista julkisuutta. OikTL 1§:n mukaan tarjous ja vastaus sitovat antajiansa, jonka vuoksi sopimuksista on vaikeata irtaantua, mikäli niiden ehdot täyttyvät asianmukaisesti. Sopimuksen sitovuus on yksi oleellisista oikeusperiaatteista kaupankäynnissä, ja sitä on kutsuttu sopimusoikeuden kulmakiveksi. Mikäli sopimusehdot ovat kohtuuttomat tai sopimus katsotaan kohtuuttomaksi toisen osapuolen kohdalta, voidaan sopimus mitätöidä. Sopimusten ehtojen kohtuuttomuuden arviointi on kuitenkin taloudellisesti ja ajallisesti haasteellista, joten kyseiseen keinoon ei tulisi tukeutua sopimuksia tehdessä.[109]

Sopimusyhteistyön kumppanit ja alihankkijat voivat toisinaan syyllistyä rikoksiin tai joutua erilaisten rikosten uhreiksi. Rikoksen syyllisenä sekä kohteena oleminen molemmat voivat aiheuttaa urheiluseuran brändille taloudellista haittaa joko suoraan taloudellisesti tai urheiluseuran maineen kärsiessä. Tämänkaltaisiin rikoksiin voi olla vaikeata varautua, koska urheiluseurat eivät pysty vaikuttamaan eri sopimusyhteistyökumppaneiden liiketoimintaan. Ennakoimisen kannalta onkin oleellista, että urheiluseurat harkitsevat tarkoin, keiden kanssa solmivat sopimusyhteistöitä.

Tietomurrot ja kyberhyökkäykset sopimuskumppaneiden järjestelmiin ja tietopankkeihin voivat luoda erilaisia sosiaaliuhkia. Tietomurtojen kautta voidaan julkaista väärennettyjä tietoja yrityksestä, julkaista salassa pidettäviä tietoja tai aiheuttaa muuta haittaa liiketoiminnalle. Tällöin uhka tulee välillisesti sopimusyhteistyön kautta, koska tietomurto kohdistuu kumppanin tai alihankkijan järjestelmiin. Tietomurto voi aiheuttaa negatiivista julkisuutta ja uutisointia, jonka johdosta yrityksen brändin maine voi kärsiä.

[109] Saarnilehto & Annola, 2018, s.165–166.

4.2.2 Sopimusyhteistyön sosiaaliuhilta suojautuminen

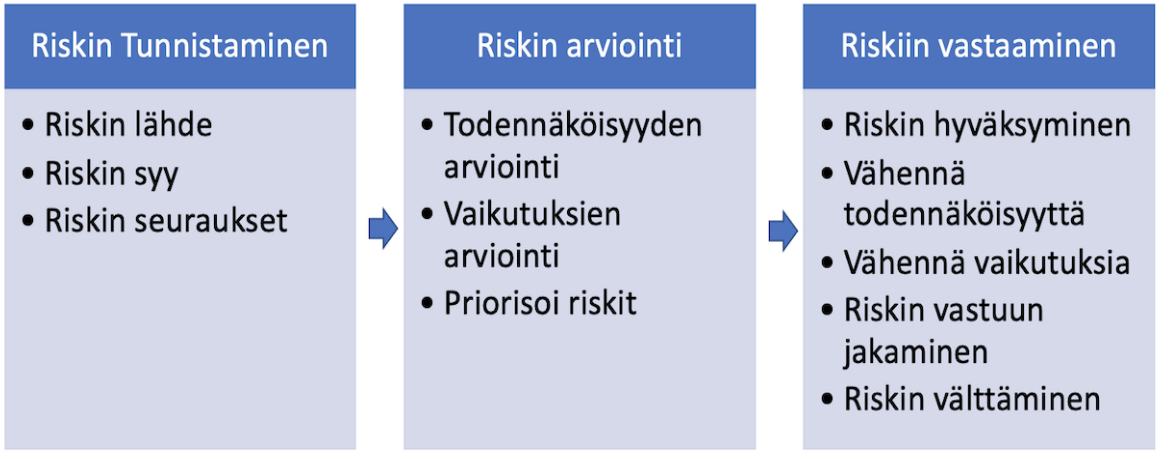
Elinkeinonharjoittajien välisten sopimusten oleellisin oikeusperiaate on sopimusvapaus. Osapuolet voivat vapaasti sopia sopimusehdoista, mutta joissakin tapauksissa sopimusehtojen voidaan katsoa olevan kohtuuttomia. Tällöin oleelliseksi oikeusperiaatteeksi tulee heikomman suoja, joka on yleisempi esimerkiksi kuluttajien ja yritysten välisissä tapauksissa. YrittäjänSL 1§ mukaan myös elinkeinonharjoittajien välisissä sopimuksissa on kiellettyjä sellaiset sopimusehdot, jotka ovat kohtuuttomia heikomman osapuolen kannalta. Elinkeinonharjoittajien välisissä tapauksissa rajanveto ei ole yhtä selkeätä kuin kuluttajien ja yritysten välisissä tapauksissa. Tähän syynä on se, että elinkeinonharjoittajien tapauksissa joudutaan määrittelemään, kumpi on heikommassa asemassa toiseen nähden. Joissakin tapauksissa voidaan myös katsoa, että molemmat elinkeinonharjoittajat ovat tasavertaisessa asemassa, jolloin heikomman suojaa ei voida soveltaa. YrittäjänSL 1§ antaa kollektiivista suojaa eli sillä pyritään suojaamaan montaa heikommassa asemassa olevaa elinkeinonharjoittajaa yhden lakipykälän avulla.[110] Mikäli halutaan oikeussuojaa johonkin yksittäiseen sopimukseen tai sopimusehtoon, voidaan soveltaa OikTL 36§. Kyseistä pykälää sovelletaan tilanteisiin, joissa yksittäinen sopimus tai sopimusehto on kohtuuton tai johtaa kohtuuttomuuteen. Kohtuuttomuutta arvioidessa otetaan huomioon sopijaosapuolten riippuvuussuhde ja eri toimialoihin liittyvät ominaispiirteet.[111]Tilanteissa, joissa urheiluseura on kiinni sopimuksessa ja jotka aiheuttavat urheiluseuralle kohtuutonta mainehaittaa tai taloudellista haittaa, voisi urheiluseura mahdollisesti turvautua näihin edellä mainittuihin lakipykäliin. Jokainen tapaus kuitenkin arvioidaan ja määritellään erikseen, eikä esimerkkitapauksia ole kovin paljoa. Tämän takia näiden lakien pykälät eivät tuo ehdottoman varmaa oikeussuojaa. Turvallisempi tapa urheiluseurojen oikeussuojan kannalta on ennakoida parhaansa mukaan mahdolliset sopijakumppanin aiheuttamat sosiaaliuhat.

[110] Bärlund, 2018, s.1033.
[111] Bärlund, 2018, s.1034.

Sopimuskumppaneiden tekemät virheet ovat yleisesti ennalta-arvaamattomia ja yllättäviä. Liiketoiminnan toimivuuden kannalta on olennaista pyrkiä ennakoimaan mahdollisia yllättäviä tilanteita ja suojata omaa liiketoimintaa mahdollisten liikeuhkien varalta. Sopimuskumppaneiden kanssa solmittavat sopimukset aiheuttavat aina jonkinlaista riskiä. Toisissa sopimuksissa riskit ovat suuremmat kuin toisissa. Tämän takia urheiluseurojenkin toiminnassa on oleellista ennakoinnin avulla pyrkiä suojautumaan mahdollisilta sopimuskumppaneiden tekemiltä virheiltä, jotka mahdollisesti aiheuttavat haittaa urheiluseuran brändille.

Alla olevaan kuvaan on sovellettu Haapion ja Siedelin kirjasta sopimusriskin hallintaprosessi. Kuvan mukainen hallintaprosessi on teoksesta suomennettu ja pienillä muokkauksilla tehty sopivaksi riskien hallintaprosessiksi sopimuskumppaneiden aiheuttamien riskien ennakoimista varten. Riskien hallintaprosessi koostuu kolmesta eri vaiheesta. Ensimmäinen vaihe on riskin tunnistaminen, jossa pyritään selvittämään mistä riski muodostuu. Riskin tunnistamisen yhteydessä selvitään riskin lähde ja syyt riskin syntymiselle. Viimeinen tunnistamisvaiheen selvitettävä asia on riskin seurausten selvittäminen. Kun riski on tunnistettu, siirrytään seuraavaan vaiheeseen, eli riskin arviointiin. Kyseisessä vaiheessa arvioidaan riskin toteutumisen todennäköisyyttä, sen vaikutuksia liiketoimintaan ja eri riskien priorisoiminen tärkeysjärjestykseen. Viimeisenä vaiheena sopimusriskien hallintaprosessissa on riskeihin vastaaminen. Tässä vaiheessa sopimusriskejä varten tehdään tarvittavia toimenpiteitä riippuen riskien arvioinnin tuloksista. Vaihtoehtona on hyväksyä riski, ja riskin toteutuessa kärsiä sen aiheuttamista vahingoista. Mikäli riskiin haluaa liiketoimien avulla vaikuttaa, voidaan vähentää riskin todennäköisyyttä ja riskin vaikutuksia liiketoimintaan erilaisin keinoin. Riskiin liittyvää vastuuta voidaan myös pyrkiä jakamaan esimerkiksi myymällä riskin kohteena olevia osuuksia tai ulkoistamalla riskin alaisia toimintoja. Vaihtoehtona on myös riskin välttäminen, jolloin sopimusta ei solmita ja pyritään etsimään vaihtoehtoisia sopimuksia ja sopimuskumppaneita.[112]

[112] Haapio & Siedel, 2013, s. 128–130.



Kuva 7. Sopimusriskien hallintaprosessi

Yksi vaihtoehto ennakoida ja turvata taloutta on ottaa vakuutuksia sopimuskumppanin virheen varalle. Vakuutuksien avulla voidaan turvautua mahdollisiin vahinkoihin ja riitatilanteisiin, jotka aiheuttavat taloudellista haittaa urheiluseuralle. If-vakuutusyhtiö tarjoaa nettisivuillaan kybervakuutusta, joka korvaa maineenhallintakuluja tietomurron tapahtuessa. Kyseinen vakuutus korvaa kuluja, mikäli tietomurron aiheuttamalla julkisuudella on haittavaikutuksia yrityksen maineeseen. Kyseisen vakuutuksen avulla ei pystytä suojautumaan suoraan sopijakumppanin aiheuttamalta mainehaitalta. Tilanteissa, joissa sopimusyhteistyökumppaniin kohdistuu tietomurto ja kyseinen tietomurto vaikuttaa yrityksen maineeseen, voidaan mahdollisesti kyseistä vakuutusta soveltaa.[113] Lähitapiola-vakuutusyhtiö on sivuillaan listannut vuoden 2018 yhdeksi top 5 uhkaksi ulkoistettuihin palveluihin tehty hyökkäys. Sivuston mukaan yrityksen tietoihin voidaan päästä käsiksi sopimuskumppanien ja alihankkijoiden järjestelmien kautta. Tämä osaltaan voi aiheuttaa yritykselle monenlaisia uhkia. Lähitapiolan tarjoama kybervakuutus antaa suojaa tämänkaltaisia uhkia vastaan.[114]Vakuutusyhtiö OP Pohjolan vakuutusvalikoimasta eräänlaista suojaa sopimuskumppanin virheen aiheuttamaan riitatilanteeseen voisi tuoda oikeusturvavakuutus. Kyseinen vakuutus korvaa oikeudenkäynti- ja asianajokuluja riitatilanteissa. Usein sopimuskumppanin tekemä virhe ei välttämättä ole selkeä tilanne,

[113] www.if.fi, 2023
[114] www.lähitapiola.fi, 2023

jolloin joudutaan turvautumaan erilaisiin oikeudellisiin riidanratkaisuprosesseihin. Oikeusturvavakuutuksen avulla urheiluseura voisi ennakoida mahdollisia riidan aiheuttamia taloudellisia kuluja. Vakuutuslaitokset eivät kuitenkaan suoraan tarjoa vakuutusta sopimuskumppanin tekemän virheen varalta. Erilaisia vakuutuksia on paljon yrityksen oman virheen varalle, mutta tarjonta ei ole yhtä laaja sopimuskumppaneiden virheiden varalle.

4.2.3 Sosiaaliuhkien sivuvaikutukset rakennepääomaan

Urheiluseuran arvot ja yrityskulttuuri ovat osa brändin rakennepääomaa. Tilanteissa, joissa sopimuskumppani esimerkiksi tuhoaa ympäristöä, käyttää lapsityövoimaa tai syyllistyy johonkin rikokseen, voivat vaikutukset kohdistua urheiluseuran rakennepääomaan. Usein yritykset mukaan lukien urheiluseurat julkaisevat nettisivuillaan omia arvojaan, joita he pyrkivät liiketoiminnassaan kunnioittamaan ja tavoittelemaan. Sopimuskumppanin syyllistyessä johonkin epäeettiseen tai laittomaan toimintaan, tulee urheiluseuran punnita tekojen vaikutusta ja suhdetta urheiluseuran omiin arvoihin verrattuna. Mikäli urheiluseura tekee liiketoimintaa sellaisen yrityksen kanssa, jonka toiminta ei ole linjassa urheiluseuran asettamiin arvoihin, on tämänkaltainen toiminta vähintäänkin kyseenalaista. Tämänkaltaisen liikesuhteen pitäminen voi asiakkaiden ja kannattajien silmissä näkyä negatiivisena, joka vaikuttaa urheiluseuran tuloihin. Lisäksi yrityskulttuurit ovat usein rakennettu tiettyjen arvojen varaan. Urheiluseuran sisäinen yrityskulttuuri voi myös heikentyä, kun seuran omat työntekijät alkavat kyseenalaistamaan urheiluseuran asettamien arvojen ja sopimuskumppanin välistä tasapainoa.

Corporate social responsibility (CSR) eli yrityksen yhteiskuntavastuu on oleellinen käsite, kun tarkastellaan sopimuskumppanin tekemän virheen vaikutusta urheiluseuran brändin rakennepääomaan. CSR:llä tarkoitetaan yrityksen liiketoiminnan luotettavuutta sekä vaikutuksia yhteiskuntaan ja ympäristöön. Yrityksen CSR:n ollessa korkealla tasolla, se pystyy tekemään taloudellisesti kannattavia liiketoimia yhteiskuntavastuullisesti. Tällöin yrityksen liiketoiminta ei esimerkiksi saastuta ympäristöä tai tuotteet eivät ole epäeettisesti

tuotettu.[115] Urheiluseuran sopimuskumppanin virheen vuoksi urheiluseuran CSR voi heikentyä, joka puolestaan voi olla vastoin urheiluseuran arvoja ja arvolupauksia. Tämänkaltaisessa tilanteessa sivuvaikutuksena urheiluseuran brändin sosiaaliuhka vaikuttaa brändin rakennepääomaan.

Pääosin CSR on yritysten omien valintojen varassa, koska lainsäädännössä ei ole suoranaisesti velvoittavia lakipykäliä yrityksille toimia CSR:n mukaisesti. Suomessa on olemassa lakeja, jotka edesauttavat CSR:n toteutumista, mutta omaa lakia yhteiskuntavastuu ja kestävä kehitys eivät ole vielä saaneet. Esimerkkinä tällaisesta laista voidaan mainita tutkimuksessa jo aiemmin esille noussut LiikeSL 5§. Pykälän mukaan salassapitosopimuksen salassapitovelvollisuus väistyy, mikäli salassa pidettävä tieto on yleiselle edulle haitaksi. Salassa pidettävä tieto, joka on haitaksi kansanterveydelle, turvallisuudelle tai ympäristölle, voidaan katsoa pykälän mukaisesti salassapitosopimuksen vastaisesti julkaistavaksi tiedoksi ilman sanktioita.

Urheiluseuran arvoja ja arvolupausta ei ohjailla suoranaisesti lakien perusteella, vaan ne pohjautuvat pääosin urheiluseuran omaan filosofiaan ja arvomaailmaan. EU on kuitenkin pyrkinyt lisäämään jäsenvaltioidensa CSR:n lisäämistä erilaisten ohjelmien ja säännösten avulla. Tanskassa ja Ranskassa on jopa lainsäädännön tasolla säädetty, että yritysten on ilmoitettava toimintojensa vaikutusta yhteiskuntaan.[116]CSR:n toteutuminen ja valvonta ovat julkisen hallinnon tehtäviä, mutta yksityisillä yrityksillä ja yhteisöillä on tietynlainen velvollisuus toimia yhteiskunnan asettamien arvojen mukaisesti. Tämä on sekä yrityksen että yhteiskunnan etu. Yritykset ja yhdistykset saavat kuluttajia ostamaan tuotteitaan ja kannattajia tukemaan brändiä tukemalla yhteiskuntavastuun mukaisia arvoja. Tällöin yhteiskunta ei kärsi esimerkiksi ympäristöhaitoista tai kansanterveydellisistä haitoista, joita epäeettiset toimet voisivat aiheuttaa.

[115] Weber & Wasieleski, 2018, s.4-5
[116] Weber & Wasielieski, 2018, s.135

Nykypäivänä eri yritykset ja yhteisöt ovatkin huomanneet arvojen ja yhteiskuntavastuullisten arvolupausten merkityksen. Tämän takia moni yritys mainostaa tukevansa niin sanottuja ”vihreitä arvoja”, joita ovat esimerkiksi ympäristöystävälliset tuotantoratkaisut ja päästöjen minimointi. Varjopuolena tälle on syntynyt myös greenwashing-ilmiö, jonka avulla yritykset pyrkivät puhdistamaan tai kiillottamaan omaa mainettaan ympäristöystävällisten arvolupausten avulla. Greenwashing-ilmiöstä on silloin kyse, kun yritys mainostaa ympäristöystävällisiä arvoja, mutta toimii vastoin näitä arvolupauksia. Esimerkkeinä voidaan mainita tapaukset, jossa maailman suurimpia otsonikerroksen tuhoavia päästöjä tekevä yritys brändää itsensä otsonikerroksen suojelijaksi. Toisessa tapauksessa yksi maailman suurimmista maatalouskemikaalituottajista mainostaa yhtenä suurimpana yritysarvona nälänhädän poistamisen, mutta tuottavat tuholaismyrkkyä, joka on todettu erittäin vaaraa aiheuttavaksi aineeksi sekä ympäristölle että ihmisille. [117]

[117] Laufer, 2003, s. 255-256

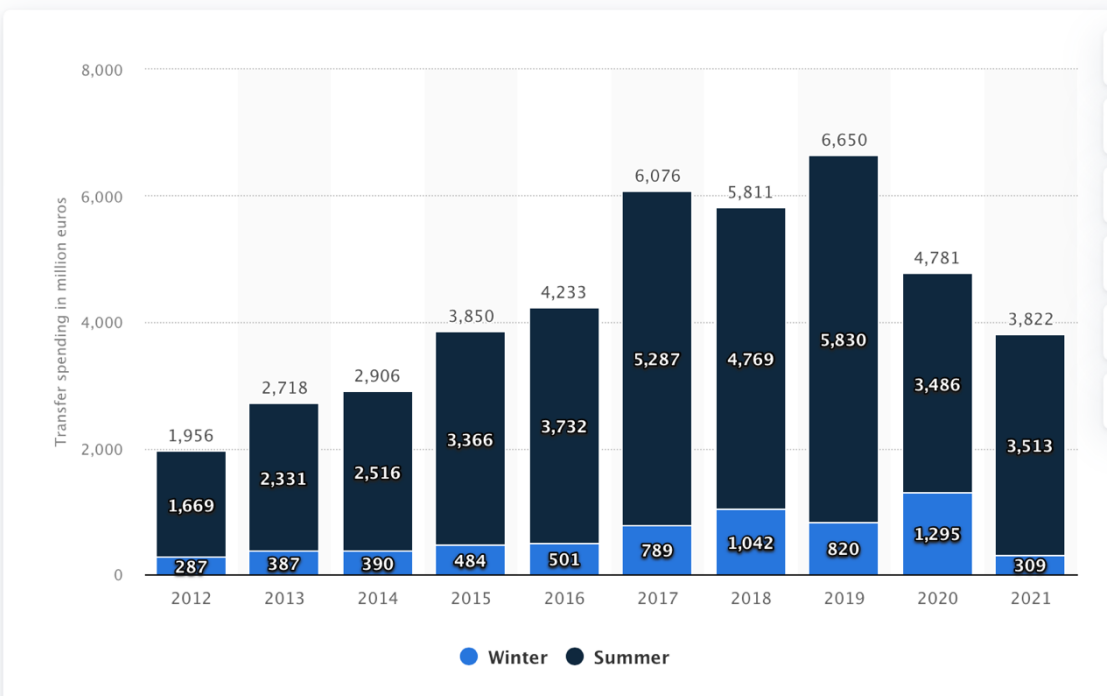
5 Inhimilliset uhat ja niiltä suojautuminen

5.1 Yksittäisen työntekijän virhe

Tutkimuksen kannalta oleellisia uhkia esiteltäessä kappaleessa 2, todettiin inhimillisen pääoman koostuvan yksilöiden ominaisuuksista. Urheiluseuran brändin inhimillinen pääoma koostuu urheiluseuran työntekijöiden henkilökohtaisten inhimillisten pääomien kokonaisuudesta. Urheiluseuroissa yksittäisen työntekijän tai pelaajan merkitys voi olla suuri, johtuen urheiluseurojen toiminnan erosta moniin muihin toimialoihin. Maine ja kuuluisuus ovat ominaisuuksia, joita jotkin tietyt pelaajat, valmentajat ja jopa seurajohto voivat nauttia urheiluseuran maineen ja menestyksen kasvaessa. Tämän takia yksittäisen työntekijän virheen merkitys on suurempi kuin monilla muilla toimialoilla. Uutisointia suoritetaan herkemmin urheiluseuran työntekijöiden virheistä kuin esimerkiksi tavallisen lähikaupan työntekijän tekemästä virheestä.

Urheilijoiden merkitystä urheiluseurojen brändeille ei voida väheksyä. Aiheesta on kuitenkin tutkimuksia tehty kohtalaisen vähän, varsinkin Suomessa. Urheiluseuran brändin inhimillistä pääomaa kasvattavat urheilijoiden urheilullinen kyvykkyys ja menestys. Tämä johtuu siitä, että urheilijat ovat samaistuttavampia kuin itse urheiluseurat. Koska urheilijat ovat samaistuttavia ja antavat monelle esimerkkiä toiminnallaan, on heillä myös vastuu toimia urheiluseuran brändin arvojen ja toimintasääntöjen mukaisesti.[118] Urheilijat luovat myös brändiassosiaatioita, joista heidät tunnistetaan ja muistetaan. Urheilumenestyksen lisäksi urheilijat luovat mielleyhtymiä tietyistä teoista tai tyylistä. Esimerkiksi Christiano Ronaldo tunnistetaan hänen ikonisesta tuuletuksestaan ja vanhempi Ronaldo hänen hiustyylistään. Brändiassosiaation avulla urheilijat kasvattavat inhimillistä brändipääomaansa ja tämän lisäksi heidän edustamansa urheiluseura saa osansa saadusta brändipääomasta.[119]

[118] Aho, 2020, s.19-20.
[119] Mullin ja muut, 2014, s.174



Kuva 8. Pelaajiin käytetyt siirtosummat 2012–2021(miljoonaa euroa)[120]

Yllä olevassa taulukossa on esitetty viiden Euroopan suurimman jalkapalloliigan pelaajien siirtosummat välillä 2012–2021. Taulukkoa katsomalla voi huomata, että noin kymmenen vuoden aikana pelaajiin käytettävät siirtosummat ovat kasvaneet radikaalisti. Viidessä vuodessa siirtosummat ovat jopa viisinkertaistuneet. Negatiivisena tekijänä vuonna 2018 alkanut koronavirus on osaltaan vaikuttanut siirtosummien vähentymiseen. Taulukko kuitenkin osoittaa sen, kuinka paljon pelaajiin käytettävät rahasummat ovat kasvaneet ja näin ollen myös pelaajien vaikutusvalta ja merkitys urheiluseuroissa on kasvanut entisestään.

Urheiluseuran työntekijät voivat syyllistyä tahallaan tai tahattomasti erilaisiin virheisiin. Työntekijöiden aiheuttamia uhkia voivat olla esimerkiksi huolimattomuudesta aiheutuvat virheet, epäasiallinen käytös vapaa-ajalla, rikokseen syyllistyminen tai muu urheiluseuran arvojen vastainen toiminta. Tämänkaltaiset virheet voivat aiheuttaa vakavaa mainehaittaa urheiluseuran brändille. Tällaisiin urheiluseuran työntekijöiden aiheuttamiin

[120] statista.fi, 2021.

inhimillisiin uhkiin voidaan joissakin tapauksissa varautua ennalta, mutta usein tilanteet ovat ennalta-arvaamattomia ja äkillisiä. Vaasan hovioikeuden oikeustapauksessa vuodelta 2018 käsiteltävänä oli työntekijän virhevastuu virheellisen nosturin myynnistä. Työntekijä A, joka oli yritys X:n työntekijä, tarkasti kaupankohteena olevan nosturin. Yritys X myi nosturin yritys Y:lle. Kaupanteon jälkeen nosturi todettiin vialliseksi ja huolimattomasti tarkastetuksi. Tapauksessa arvioitiin työntekijä A:n vastuuta virheellisen tuotteen myynnistä. Hovioikeus katsoi, että työntekijä A ei ole vahingonkorvauslain 4 luvun 1§ perusteella velvollinen korvaamaan vahinkoja. Vahingonkorvauslain 4 luvun 1§:ssä säädetään työntekijän velvollisuudesta korvata tekemänsä virheen haitta. Pykälän mukaan, jos työntekijän aiheuttama haitta on lievä, ei työntekijä ole korvausvelvollinen. Vahingon ollessa tahallisesti aiheutettu on työntekijä velvollinen korvaamaan aiheuttamansa vahingot. Jokaisessa tapauksessa tulee punnita erikseen työntekijän aiheuttaman haitan vahinkojen laajuus ja työntekijän huolellisuus.[121]Urheiluseurojen liiketoiminnan luonteen vuoksi urheiluseurojen kohdalla vastaavanlaiset tapaukset ovat harvinaisia. Urheiluseurojen kohdalla työntekijän korvausvelvollisuus voisi tulla kyseeseen oheismyynnin tuotteiden kohdalla. Mahdollisesti vahingonkorvauslakia voitaisiin soveltaa myös mainehaittojen kohdalla, koska urheiluseuran brändiin kohdistuva mainehaitta voi laskea brändin arvoa.

Yksittäisen työntekijän tekemä virhe ei vaikuta ainoastaan inhimilliseen pääomaan, vaan sen sivuvaikutukset ulottuvat sosiaaliseen- ja rakennepääomaan. Sosiaaliseen pääomaan kohdistuvat sivuvaikutukset näkyvät erityisesti liikesuhteissa ja niiden ylläpidossa. Yksittäisen työntekijän virhe voi aiheuttaa urheiluseurojen verkostojen tai yhteistöiden päättymisen, jos he katsovat virheen aiheuttavan heille esimerkiksi mainehaittaa. Rakennepääomaan yksittäisen työntekijän virheen vaikutus on samantapainen kuin sopimuskumppanin tekemän virheen vaikutukset. Mikäli yhden työntekijän tai pelaajan toiminta on vastoin urheiluseuran arvoja tai yrityskulttuuria, voi inhimillinen uhka aiheuttaa suurta vahinkoa urheiluseuran rakennepääomalle.

[121] HO 27.2.2018/96

5.2 Inhimillisiltä uhilta suojautuminen

Kuten sosiaaliuhilta suojautuessa, voidaan inhimillisiltä uhilta pyrkiä suojautumaan ennakoinnin avulla. Compliancen avulla yritykset pystyvät asettamaan organisaatiolleen arvoihin perustuvat toimintasäännöt, jotka ohjaavat yksilöiden toimintaa organisaatiossa. Compliancella tarkoitetaan yritykselle olennaisten arvojen, sääntöjen ja periaatteiden noudattamista. Urheiluseurojen tulee noudattaa toiminnassaan lakia, kuten kaikkien liiketoimintaa harjoittavien yritysten. Complianceen sisältyvien eettisten työohjeiden avulla lait ja säädökset saadaan jalkautettua työntekijöille helpommin ja selkeämmin. Useissa yrityksissä on käytössä ”code of conduct-ohjeet”, joihin jokainen työntekijä sitoutuu erillisen sopimuksen kautta. Tällaisilla ohjeilla tarkoitetaan työnantajan antamia työpaikan pelisääntöjä, joiden kautta työntekijä sitoutuu noudattamaan yrityksen toimintatapoja ja arvoja. Kyseinen käytäntö vahvistaa yrityksen toimintaperiaatteiden ymmärtämistä ja jalkauttamista työntekijöille. Sisäisen valvonnan avulla voidaan pitää huolta urheiluseuran toimintaperiaatteiden noudattamisesta ja urheiluseuran arvojen toteutumisesta.[122]

Vakuutukset ovat toimivia ennakoivia suojavälineitä tiettyjen mahdollisten uhkien varalle. Lähitapiola-vakuutusyhtiö tarjoaa yrityksille vastuuvakuutusta, jonka avulla saadaan vakuutettua erilaisia korvausvelvollisuustilanteita. Vakuutus kattaa tilanteet, joissa yritys on velvollinen korvaamaan toiminnasta tai tuotteista aiheutuneita vahinkoja kolmansille osapuolille. Vakuutusehdoissa mainitaan, että kyseinen vakuutus korvaa myös työntekijöiden aiheuttamat vahingot.[123]Vastuuvakuutuksien avulla urheiluseurat voivat ennakoida mahdollisia työntekijöiden aiheuttamia virheitä, ja siten minimoida virheestä aiheutuvia tappioita.

[122] Ratsula, 2016, s.67–68.
[123] lahitapiola.fi

Pääosin pelaajasopimusriidat ratkaistaan välimiesmenettelyssä, jonka takia ei ole paljoa oikeuskäytäntöä pelaajien ja urheiluseuran välisistä riidoista. Urheiluseurojen kannalta välimiesmenettelykäytännön hyviä puolia ovat sen joustavuus, nopeus verrattuna tuomioistuimiin ja ei-julkisuus. Useissa tapauksissa urheiluseura ja pelaaja voivat nauttia suuresta julkisuudesta, jonka vuoksi pelaajasopimusriidat voivat aiheuttaa suurta uutisointia. Pelaajasopimussuhteissa pelaaja on urheiluseuraan nähden heikommassa asemassa, jonka vuoksi pelaajat saavat osakseen heikomman suojaa.[124]

Työsuhteen purkaminen on työnantajan oikeussuojakeino työntekijän epäasiallista käyttäytymistä kohtaan. Työsopimuslain kahdeksannessa luvussa säädetään työsuhteen purkamisen edellytyksistä ja rajoituksista. TSL:n 8. luvun 1§:n mukaan työsuhteen purkamiseen tarvitaan erittäin painava syy. Tällainen erittäin painava syy voi olla esimerkiksi alkoholin käyttö työaikana. Työnantajan ja työntekijän välinen luottamus on yksi työsuhteen kantavista voimista. Kun luottamus työnantajan ja työntekijän väliltä katoaa, on työsuhdetta vaikeata jatkaa. Tämä on huomioitu monissa oikeustapauksissa ja luottamuksen katoaminen on oleellinen peruste työsuhteen purkamiselle. Myös vapaa-ajalla tapahtuva toimi voi toimia perusteena työsuhteen purkamiselle.[125]Työtuomioistuimen ratkaisu vuodelta 2011 toimii hyvänä esimerkkinä vapaa-ajan toiminnan vaikutuksesta työsuhteeseen. Tapauksessa työntekijä oli vapaa-ajallaan esiintynyt television viihdeohjelmassa ja kertonut ohjelmassa työnantajansa nimen. Ohjelmassa oli esitetty työntekijälle kysymyksiä, joihin työntekijä oli vastannut rasistisesti ja työnantajaa väheksyvästi. Lisäksi osassa vastauksistaan työntekijä myönsi laiminlyöneensä työnantajan ja työntekijän välistä luottamussuhdetta, esimerkiksi varastamalla työnantajalta. Työtuomioistuimen ratkaisun perusteella työnantajalla oli oikeus purkaa työntekijän työsopimus. Työntekijän toiminta ei ollut ainoastaan epäedullista hänelle itselleen, vaan hän vaaransi myös työnantajan asiakassuhteita, heikensi työnantajan mainetta ja heikensi työnantajan brändiä.[126]

---

[124] Schön, 2021, s.190.
[125] Hietala & muut, 2016, s. 480–482.
[126] TT: 2011/17

Työtuomioistuimen ratkaisussa vuonna 2016 oli käsiteltävänä riita, koskien työntekijän työsuhteen purkamista. Työntekijä oli lomautettu, koska häntä epäiltiin rikoksesta. Tämän jälkeen työntekijä tuomittiin käräjäoikeudessa vankeusrangaistukseen, jonka vuoksi työnantaja purki työntekijän työsopimuksen. Myöhemmin hovioikeus kumosi käräjäoikeuden päätöksen, ja työntekijä vapautui syytöksistä. Työntekijä haastoi työnantaja oikeuteen perusteettomasta työsuhteen purkamisesta. Tuomiossa katsottiin, ettei työnantaja ollut velvollinen odottamaan rikosprosessin päätöstä, vaan oli oikeutettu purkamaan työntekijän työsuhteen ilman irtisanomisaikaa. Päätöksen perusteluissa mainittiin julkisuuteen ja maineeseen kohdistuvat tekijät. Päätöksessä on mainittu, kuinka jokaisessa tapauksessa on arvioitava rikoksen laajuutta ja vallitsevia olosuhteita. Arvioinnissa otetaan huomioon erityisen herkästi työntekijän rikoksesta aiheutuva mainehaitta työnantajalle ja lisäksi rikoksen vaikutus työntekijän ja muun henkilöstön väliseen suhteeseen. Myös toimialoja arvioidaan eri tavalla, johtuen eri toimialojen erilaisista ominaispiirteistä.[127]Mikäli urheiluseuran työntekijä tai pelaaja syyllistyisi rikokseen, tulisi tapausta arvioida näiden edellä mainittujen seikkojen perusteella. Rikoksen laajuus ja siitä aiheutuva mainehaitta määrittelevät sen, onko työsuhteen irtisanominen tai purkaminen mahdollista.

[127] TT 2016/124

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mistä urheiluseurojen brändit koostuvat ja kuinka niihin kohdistuvilta liiketoiminnallisilta uhilta suojaudutaan oikeudellisesti. Tutkimuksen aikana selkeäksi jäsentelytavaksi muodostui ”Aineettoman pääoman johtaminen-teoksessa” esitetty jaottelu aineettomalle pääomalle, jonka mukaan aineeton pääoma voidaan jakaa rakenne-, sosiaaliseen- ja inhimilliseen pääomaan. Tämän jaottelun avulla tutkimuksessa pystyttiin selkeästi rajaamaan ja jaottelemaan erilaisia urheiluseurojen brändien kannalta oleellisia uhkia. Jaottelun perusteella tutkimuksessa kategorisoitiin urheiluseuran brändin rakenteisiin kohdistuvat uhat. Ensimmäisenä tarkasteltavana olivat urheiluseurojen brändien rakennepääomaan kohdistuvat uhat ja kuinka niiltä voidaan oikeudellisesti suojautua. Seuraavana tutkimuksen kohteena olivat sosiaaliuhat, ja viimeisenä inhimilliseen pääomaan kohdistuvat uhat. Näitä eri urheiluseuran brändin rakenteen osia tutkimalla saatiin selkeytettyä urheiluseurojen brändeihin kohdistuvia uhkia.

Tutkimuksessa tunnistettiin suurimmiksi rakenneuhiksi urheiluseurojen brändeille immateriaalioikeuksien loukkaukset ja liikesalaisuuksien paljastuminen. Tutkimusta tehdessä suurimmaksi teemaksi rakenneuhkien kannalta nousi urheiluseuran yksinoikeuden turvaaminen immateriaalioikeuksien ja liikesalaisuuksien osalta. Suurimmat uhat liittyivät ulkoisten toimijoiden pyrkimykseen hyötyä urheiluseuran immateriaalioikeuksista ja liikesalaisuuksista. Immateriaalioikeuksien osalta olennaisin uhkan ja suojan kohde on urheiluseuran tavaramerkki. Urheiluseurojen toimialan luonteen vuoksi tavaramerkit ovat ainoa oleellinen immateriaalioikeus, jonka avulla urheiluseurat suorittavat liiketoimintaansa. Tavaramerkkilaki ja sen tuoma oikeussuoja tavaramerkin haltijalle, on erinomainen turva tavaramerkkiuhkia vastaan. Laissa säädetään esimerkiksi sekaannusvaaraan ja laajalti tunnetun tavaramerkin ominaisuuksista. Kilpailijat voivat pyrkiä hyötymään urheiluseuran tavaramerkistä aiheuttamalla sekaannusvaaran urheiluseuran ja kilpailijan tuotteissa. Lisäksi kilpailijat voivat pyrkiä saamaan perusteetonta etua urheiluseuran tavaramerkin kustannuksella. Tavaramerkkilain tuomaa oikeussuojaa voidaan saada ainoastaan rekisteröimällä tavaramerkki Patentti- ja rekisterihallituksen

ylläpitämään tavaramerkkirekisteriin. Poikkeuksena ovat kuitenkin laajalti tunnetut tavaramerkit, jotka nauttivat poikkeuksellisen laajaa tavaramerkkisuojaa. Toimivin tapa ylläpitää yksinoikeutta omaan tavaramerkkiinsä on rekisteröidä tavaramerkki tavaramerkkirekisteriin, ja turvautua tavaramerkkilain tuomaan oikeussuojaan tavaramerkkiloukkauksien varalta.

Liikesalaisuuksien kohdalla merkittävää on liikesalaisuuden määritelmän täyttyminen. Liikesalaisuus määritelmän mukaan tulee täyttyä kolme kriteeriä, jotka on esitelty tämän tutkimuksen kolmannessa kappaleessa. Mikäli kyseiset kriteerit täyttyvät, voidaan kutsua oikeussuojan kohdetta liikesalaisuudeksi. Liikesalaisuuksien osalta sovelletaan liikesalaisuuslakia, joka on merkittävin laki liikesalaisuusriitoja käsiteltäessä. Tutkimuksen perusteella paras oikeussuojakeino liikesalaisuusrikkomusten varalta on turvautua liikesalaisuuslakiin, ja tehdä sekä kilpailukieltosopimuksia että salassapitosopimuksia.

Urheiluseuran brändin rakennepääomaan kohdistuvat edellä mainitut rakenneuhat, mutta näiden lisäksi rakennepääomaan vaikuttavat erilaiset sosiaaliuhat ja inhimilliset uhat. Sopimuskumppanin tekemällä virheellä voi olla vaikutusta urheiluseuran brändin rakennepääomaan, koska vaikutukset voivat kohdistua rakennepääomaan kuuluviin urheiluseuran arvoihin, työilmapiiriin ja prosesseihin. Sopimuskumppanien tekemät virheet voivat aiheuttaa tilanteita, joissa sopimuskumppanin toiminta on vastoin urheiluseuran brändin arvoja ja yrityskulttuuria. Esimerkiksi yritysten yhteiskuntavastuu on nykypäivänä enemmän esillä, jolloin sopimuskumppanien tekemät virheet voivat heikentää urheiluseuran mainetta ja yhteiskuntavastuullisuutta. Samalla tavoin kuin sopimuskumppanien tekemät virheet aiheuttavat sivuvaikutuksia rakennepääomaan, myös yksittäisen pelaajan tai työntekijän virheet voivat aiheuttaa sivuvaikutuksia urheiluseuran brändin rakennepääomaan. Yksittäisen työntekijän virhe saattaa vaarantaa koko yrityskulttuurin ja urheiluseuran arvomaailman. Esimerkiksi yksittäisen työntekijän tai pelaajan tekemä seksuaalinen ahdistelu voi olla yrityskulttuurin rakenteita murentava teko, jolloin työilmapiiri ja urheiluseuran maine voivat kärsiä.

Urheiluseuran brändiin kohdistuvia sosiaaliuhkia luovat sekä kilpailijat että sopimuskumppanit. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään minkälaisia uhkia kilpailijat ja sopimuskumppanit luovat ja kuinka näitä uhkia vastaan pystytään suojautumaan oikeudellisesti. Sosiaaliuhat uhkaavat eniten urheiluseuran brändin mainetta, koska brändin maine ja goodwill-arvo ovat oleellinen osa urheiluseuran brändiä. Brändin mainetta pyritään joko heikentämään tai hyväksikäyttämään kilpailijoiden toimesta. Lisäksi sopimuskumppaneiden virheet voivat heikentää urheiluseuran brändin mainetta. Kilpailijoiden luomat sosiaaliuhat liittyvät usein markkinointiin ja sopimattomaan menettelyyn elinkeinotoiminnassa. Tutkimuksen perusteella paras keino suojautua kilpailijoiden aiheuttamia sosiaaliuhkia vastaan on turvautua lakiin sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa. Lain avulla voidaan suojautua esimerkiksi orjallista jäljittelyä, norkkimista ja kilpailijan häiritsemistä vastaan. Sopimuskumppanien tekemien virheiden varalta oleellisinta on pyrkiä ennakoimaan sopimusriskiä ja ennakoimisen avulla pyrkiä vaikuttamaan havaittuun riskiin. Sopimusriskit tulee tunnistaa, arvioida ja näiden perusteella tehdä parhaimmat mahdolliset toimenpiteet niiden hallitsemiseksi. Joidenkin sopimusriskien varalta voidaan suojautua myös vakuutusten avulla, mutta ainakin toistaiseksi vakuutuksien tarjonta on hyvin kapea.

Inhimilliset uhat urheiluseuran brändiä kohtaan syntyvät yksittäisten työntekijöiden ja pelaajien toimesta. Pelaajien ja joidenkin urheiluseuran toimijoiden maineen vuoksi heidän tekemillä virheillä on vaikutusta koko urheiluseuran brändiin. Maineen ja luottamuksen menettäminen voi tulla kalliiksi urheiluseuralle yksittäisen työntekijän tekemän virheen vuoksi. Inhimillisiltä uhilta urheiluseurat pystyvät suojautumaan ennakoinnin ja sopimusoikeudellisten mahdollisuuksien avulla. Ennakoinnissa tärkeintä on monissa yrityksissä jo käytössä oleva compliance. Urheiluseura voi sitouttaa jokaisen työntekijän ja pelaajaan noudattamaan arvoihin, lakeihin ja yrityskulttuuriin perustuvia toimintasääntöjä. Compliancen avulla urheiluseuran toimintasäännöt saadaan selkeytettyä työntekijöille ja pelaajille, jotta he tietävät heidän vastuunsa ja rajansa. Vakuutukset ovat toinen ennakointikeino suojautua mahdollisia inhimillisiä uhkia vastaan. Työntekijän tai pelaajan virheet voivat aiheuttaa sen, että urheiluseuralla on mahdollisuus irtisanoa tai purkaa

sopimus. Jokaista tapausta tulkitaan tapauskohtaisesti sopimusoikeudellisten periaatteiden ja käytäntöjen mukaisesti.

Tutkimuksessa esitetty näkökulma ei sulje pois muiden mahdollisten uhkien kohdistumista urheiluseurojen brändiin. Urheiluseurojen brändiin kohdistuvia liiketaloudellisia uhkia ei kovin laajalti ole aiemmin tutkittu, jonka vuoksi tutkimuksen tarkoitus voidaan katsoa perustelluksi. Kuten todettua, tutkimus ei poissulje muita näkökulmia urheiluseuran brändiin kohdistuvista uhista ja niiltä suojautumisesta. Jatkotutkimuksena aihetta voisi laajentaa enemmän kansainväliseksi tarkasteluksi, syventyä tiettyyn brändin rakenteen osaan tai tutkia sopimusoikeudellisia keinoja suojautua brändiin kohdistuvilta uhilta. Lisäksi tässä tutkimuksessa esitettyjä erilaisten uhkien sivuvaikutuksia tutkittiin vain pintapuolisesti, joten niiden tarkempi tutkiminen voisi avata uusia näkökulmia aiheeseen.

Lähteet

Aho, T. (2020). *Urheilija osana urheiluseuran brändipääomaa*. Tampereen yliopisto.

Ahteensivu, A. (2018). Maine, maineriski ja sen vaikutukset. Suomen yliopistopaino Oy.

Alahuhta, M., Seppänen, P. & Häikiö, M. (2016). *Johtajuus – Kirkas suunta ja ihmisten voima.* Docendo.

Autio, A. (2014). Lainkäyttö yritysten riidanratkaisussa. Lakimiesliiton kustannus.

Black, E. & Zyla, M. (2018). *Accounting for goodwill and other intangible assets. John Wiley & Sons, Inc 2018.*

Castren, M. (2000). *Sekoitettavuus ja mielleyhtymä tavaramerkkioikeudessa - tavaramerkin funktiot - oikeudelliset ongelmat - oikeuskäytäntöä.* Defensor Legis.

Colin, M. (2.2.2022). *Mason Greenwood further arrested on suspicion of sexual assault and threats to kill*. Mirror UK. https://www.mirror.co.uk/sport/football/news/breaking-mason-greenwood-arrest-police-26110342.

Eduskunta.fi. (2.5.2019). *Tavaramerkkilain kokonaisuudistus. Noudettu 21.11.2022 osoitteesta: https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LATI/Sivut/tavaramerkkilain-kokonaisuudistus.aspx.*

Forbes. (8.9.2022). *The World's 50 Most Valuable Sports Teams 2022.* Noudettu 2.12.2022 osoitteesta: https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2022/09/08/the-worlds-50-most-valuable-sports-teams-2022/?sh=1ac08352385c.

Gore, R. & Zimmerman, D. (2010). *Is Goodwill an Asset?.* The CPA Journal.

Haapio H & Siedel, G. (2013). *A short guide to contract risk.* Taylor & Francis Group.

Haarmann, P. (2014). *Immateriaalioikeus.* Talentum.

Hietala, H., Kahri, T., Kairinen, M. & Kaivanto, K. (2016). *Työsopimuslaki käytännössä.* Alma Talent Oy.

Hirvonen, A. (2011). *Mitkä metodit? opas oikeustieteen metologiaan*. Helsingin yliopisto.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2021). *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä Oy.

IFRS 3 Business Combinations. Noudettu 26.10.2022 osoitteesta https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-3-business-combinations.html/content/dam/ifrs/publications/html-standards/english/2022/issued/ifrs3/

Ilmonen, K. (2000). *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*. Jyväskylän yliopisto.

Innanen, A. & Jäske, J. (2014). *Brändin suoja.* Edita Publishing Oy.

Koivumäki, E & Häkkänen, P. (2018). *Markkinointijuridiikka.* Bookwell Oy.

Korhonen, W. (2017). *Tavaramerkkien funktioiden toteutuminen lisensoitaessa – erityisesti lisenssinsaajan näkökulmasta. Itä-Suomen Yliopisto. Noudettu 23.11.2022 osoitteesta: https://erepo.uef.fi/bitstream/hadle/123456789/18209/urn_nbn_fi_uef-20170566.pdf?sequence=1&isAllowed=y*

Koulu, R., Turunen, S. (2012). Välimiesmenettely työriitojen ratkaisukeinona. Comi: Työsuojelurahasto.

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillapää, V. (2007). *Liiketoimin- nan aineettomat menestystekijät mittaa, kehitä ja johda*. Helsinki: Talentum.

Kulmala, S & Rosvall, P. (2022). *Yrityskulttuuri käytännössä: konkretiaa tavoitekulttuurin johtamiseen.* Alma Talent.

Laufer, W. (2003). *Social Accountability and Corporate Greenwashing*. Journal of business ethics.

Linblad.fi. (15.8.2016). Yritysten välisen kaupan purku. Noudettu 26.9.2022 osoitteesta: https://lindblad.fi/yritysten-valisen-kaupan-purku.

Logistiikan maailma. *Hankintasopimus.* Noudettu 4.10.2022 osoitteesta: https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/hankintasopimus/.

Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. (2014). *Sport Marketing 4th Edition*. Human Kinetics.

Määttä, K. (2018). *Laki sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa.* Edita Publishing Oy.

Naaralainen, M. (2013). *Brändin rahallinen arvonmääritys.* Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Oesch, R., Eloranta, M., Heino, M., & Kokko, M. (2017). *Immateriaalioikeudet ja yleinen etu.* Alma Talent Oy.

Otala, L. (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: Werner Sö- derström Oyj.

Patentti- ja rekisterihallitus. (17.12.2020). *Laajalti tunnettujen tavaramerkkien luettelo.* Noudettu 3.11.2022 osoitteesta: https://www.prh.fi/fi/tavaramerkit/tavaramerkkitietokannat/ltm.html

Raiskio, K. (2012). *Henkilöstön johtaminen Valkeakosken tehdasyhteisössä Rudolf ja Juuso Waldenin aikakaudella 1924–1969*. University of Jyväskylä.

Ratsula, N. (2016). *Compliance – Eettinen ja vastuullinen liiketoiminta.* Talentum Media Oy.

Ratsula, N. (2021). *Sisäinen valvonta:Käsikirja tulokselliseen organisaation ohjaukseen.* Edita Publishing oy.

Ruuskanen, P. (2001). *Sosiaalinen pääoma - käsitteet, suuntaukset ja mekanismit*. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus VATT-tutkimuksia 81. Saatavissa: https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/148499/t81.pdf?sequence=1.

Rytteri, P. (2012). *Aineettoman pääoman tunnistaminen.* Saimaan ammattikorkeakoulu.

Saarnilehto, A & Annola, V. (2018). *Sopimusoikeuden perusteet.* Alma Talent Oy.

Savolainen, T. (2011). *Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa*. UNIpress.

Schön, E. (2021). *Pelaajasopimusten riidanratkaisua koskevat määräykset*. Urheiluoikeuden yhdistys ry.

Statista.fi. (2021). *Money spent on transfer fees by clubs in the Big Five soccer leagues in Europe from 2012 to 2021.* Statista Research Department. Noudettu 29.1.2023 osoitteesta: https://www.statista.com/statistics/742926/big-5-soccer-league-transfer-fee-spending/

Tavaramerkkitietopalvelu. Noudettu 9.11.2022 osoitteesta: https://tavaramerkkitietopalvelu.prh.fi/fi/results/

Tsupari, P. (23.9.2004). *Yritysten liiketoimintasuhteet.* Elinkeinoelämän keskusliitto. Noudettu 4.10.2022 osoitteesta: https://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/yritysten_liiketoimintasuhteet_keskeiset_tulokset.pdf.

Vahtola, M. (2020). *Intohimona brändit.* Docento Oy.

Vainionpää, M. (2016). *Aineettoman pääoman merkitys ja johtaminen yrityksissä.* Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Valtion liikuntaneuvosto. (2021). *Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen (KIHU) arviointi.* Opetus ja kulttuuriministeriö.

Vapaavuori, T. (2019). *Liikesalaisuudet ja salassapitosopimukset.* Alma Talent Oy.

Villa, S., Airaksinen, M., Alen-Savikko, A., Bärlund, J., Jauhiainen, J., Kaisanlahti, T., Knuts, M., Kuoppamäki, P., Kymäläinen, S., Mähönen, J., Pihlajarinne, T., Raitio, J. & Viitanen, K. (2020). *Yritysoikeus.* Alma Talent Oy.

Vuorenpää, M., Helenius, D., Hietanen-Kunwald, P., Hupli, T., Koulu, R., Lappalainen, J., Lindfors, H., Niemi, J., Rautio, J., Saranpää, T., Turunen, S. & Virolainen, J. (2021). *Prosessioikeus*. Alma Talent Oy.

Weber, J & Wasieleski, D. (2018). *Corporate social responsibility.* Emerald Publishing Limited.