

Suvi Lamminpää




MUOTOILUOIKEUS-OPAS



Aineeton omaisuus ja oikeudellinen suunnittelu

Lapin yliopisto 2018



ISBN 978-952-484-975-3 (painettu)
ISBN 978-952-484-976-0 (pdf)
© Suvi Lamminpää 2018
Taitto: Pasi Nuutinen, Dudaic Oy
Kuvituskuvat: shutterstock.com
Paino: OffsetKolmio Oy

Suvi Lamminpää



MUOTOILUOIKEUS-OPAS



Aineeton omaisuus ja oikeudellinen suunnittelu

Lapin yliopisto 2018

■ SISÄLTÖ

Sisältö	2
Alkusanat	3
I. Liiketoiminta muotoilualoilla	4
Luovat alat ja muotoilu	5
Samat liiketoiminnan lainalaisuudet pätevät muotoilussa kuin muillakin aloilla	5
Erytispiirteenä immateriaalioikeuksien ja sopimusten korostunut rooli	6
Tehtävä 1. Oikeudellinen näkökulma ja suunnittelun tavoitteet	7
II. Lähtökohtana liiketoimintastrategia	8
Aineeton omaisuus ja aineeton pääoma	9
Tehtävä 2. Aineeton pääoma	11
Yrityksen arvot ja toiminnan tarkoitus ohjaavat valintoja	12
Tehtävä 3. Yrityksen arvot, missio ja motivaatio	13
Tehtävä 4. Yrityksen liiketoiminnan tavoitetilä	14
Tehtävä 5. Nykytilä ja tavoitetilä	15
Strateginen ajattelu liiketoiminnassa	16
Arvoketju ja ansaintalogiikka	18
Tehtävä 6. Liikeidea, liiketoimintalogiikka ja ansaintamalli	19
Tehtävä 7. Yrityksen tai tuotteen arvoketju	20
Liiketoiminnan lähtökohtien ja tulevaisuudennäkymien kartoittaminen	23
Tehtävä 8. Liiketoiminnan riskit ja mahdollisuudet	24
Tehtävä 9. Riskien ja mahdollisuuksien tarkempi kartoittaminen	25
III. Oikeudellisen näkökulman huomioiminen muotoilualan yrityksen liiketoiminnassa	26
Ennakoiva oikeudellinen suunnittelu	27
Ennakoiva oikeus ja elinkaariajattelu	28
Ennakoiva oikeus ja kansainvälisyys	29
Elinkaariajattelu	29

Tehtävä 10. Yrityksen tai tuotteen elinkaari	30
Immateriaalioikeudet	31
Immateriaalioikeudelliset suojamuodot	32
Esimerkkeinä tekijänoikeus, tavaramerkki ja mallioikeus	33
Tekijänoikeus	34
Tavaramerkki ja rekisteröity tavaramerkki	34
Mallioikeus ja rekisteröimättömän mallin suoja EU:n alueella	35
Rekisteröimätön malli EU:n alueella	35
Tehtävä 11. Aineeton omaisuus ja immateriaalioikeudet	37
Yhteenveto immateriaalioikeuksista	38
Oikeuksista sopiminen osana liiketoimintaa	40
Sopimukset on hyvä tehdä kirjallisesti ja säilyttää huolellisesti	40
Malliasiakirjat ja vakiosopimukset	41
Kolme esimerkkiä sopimuksista: käyttöoikeus, salassapito ja toimeksianto	41
Käyttöoikeussopimus	42
Lisensointi	43
Salassapitosopimus	44
Toimeksiantosopimus	44
Tehtävä 12. Oikeuksista sopiminen	45
IV. Oikeudellinen suunnittelu osana muotoilujohtamista	46
Muotoilujohtaminen	47
Strateginen muotoilu viitekehyksenä	47
Tehtävä 13. Muotoilujohtaminen	49
Muotoiluajattelu osana oikeudellista suunnittelua	50
Tehtävä 14. Oikeudellisen suunnittelun kriteerit ja onnistunut lopputulos	51

* * *

V. Lähteet ja lukuvinkkejä	52
---	----

■ ALKUSANAT

Mitä muotoilualan yrittäjän olisi hyvä tietää juridiikasta? Muotoilu-oikeus-oppaan tavoitteena on tarjota vinkkejä ja virikkeitä oikeudelliseen suunnitteluun muotoilualan liiketoiminnassa. Oppaassa käsitellään yleisellä tasolla liiketoiminnan suunnitteluun ja oikeudelliseen suunnitteluun liittyvien näkökulmien yhdistämistä aineettoman omaisuuden näkökulmasta. Oppaan sisältämää informaatiota ei ole tarkoitettu oikeudelliseksi neuvoiksi yksittäistapauksissa. Konkreettisessa tapauksessa tarkempi perehtyminen aiheeseen sekä kääntyminen asiantuntijan esimerkiksi asianajajan, lakimiehen, etujärjestön tai yritysneuvojan puoleen ovat tavallisesti hyviä vaihtoehtoja. Muotoiluoikeus-oppaan tavoitteena on edesauttaa liiketoimintaa ja oikeudellista suunnittelua koskevien ajatusten konkretisointia ja eri aihealueiden liittymistä kysymysten ja tehtävien avulla. Oikeudellisen suunnittelun teemoina oppaassa korostuvat aineettoman pääoman, ennakoivan oikeuden, muotoilujohtamisen sekä strategisen suunnittelun näkökulmat. Lähtökohtana on ajatus siitä, että aineettoman omaisuuden pääomaluonteen vuoksi sen varallisuusarvo muodostuu vasta omaisuuden liiketoiminnallisen käytön tai hyödyntämisen myötä. Jotta aineettomasta omaisuudesta tulisi varallisuusarvoista, sen hyödyntämisen taustalla täytyy siis olla toimiva ansaintamalli

”
Muotoiluoikeus-oppaan tavoitteena on toimia inspiraationa liiketoiminnan kehittämisessä muotoilualoilla sekä edesauttaa kysymysten ja tehtävien avulla oikeudellisen suunnittelun toisiinsa limittyvien aihealueiden hahmottamista ja konkretisointia.
”

tai liiketoimintalogiikka. Toisin sanoen, aluksi on ratkaistava kysymys: millä tavalla aineettoman pääoman hyödyntäminen osana yrityksen arvoketjua johtaa taloudellisen tulovirran syntymiseen. Samaa aineetonta omaisuutta kun voidaan eri yrityksissä hyödyntää eri tavoin, millä puolestaan on vaikutusta oikeudellisen suunnittelun kannalta. Esimerkiksi pohdittaessa kysymyksiä, mitä immateriaalioikeuksia kannattaa rekisteröidä tai minkälaisia sopimuksia tehdä. Muotoiluoikeus-oppaassa oikeudellisen suunnittelun lähtökohdan muodostavat yrityksen olemassaoleva tai suunniteltu liiketoimintastrategia. Oikeudellista ja liiketoiminnallista näkökulmaa yhdistävänä käsitteenä toimii muotoilujohtaminen.

Lyhyesti ilmaistuna oppaassa keskitytään pohtimaan kysymystä, millä tavalla oikeudellisen näkökulman voisi paremmin sisällyttää osaksi muotoilualan yrityksen liiketoiminnan strategista suunnittelua. Strateginen näkökulma edellyttää kuitenkin tietoa tilanteita koskevista eri toimintavaihtoehdoista sekä niihin liittyvistä mahdollisuuksista ja riskeistä, mikä voi olla sängen monimutkaista. Oppaaseen on perustason informaation ja tehtävien lisäksi sisällytetty lähde- ja kirjallisuusluettelo sekä linkkejä lisätiedon lähteille. Tavoitteena on, että lukija voi kiinnostuksen herätessä ja asioiden alkaessa hahmottua löytää helposti lisätietoja omalta kannaltaan relevanteista aiheista.

I

Liiketoiminta muotoilualoilla

■ LUOVAT ALAT JA MUOTOILU

Muotoilu on monipuolinen toimiala, joka käsittää niin muotoilutuotteiden suunnittelua ja valmistusta kuin muotoilupalvelujen tuottamista muiden toimialojen yrityksille. Muotoilualan yritysten tuotteet voivat olla fyysisiä esineitä, palveluja tai esimerkiksi muotoiluun liittyvää konsultaatiota. Suomalaisista pk-yrityksistä 21 prosenttia hyödyntää muotoilua jatkuvasti tai usein ja 24 prosenttia satunnaisesti. Yleisintä muotoilun hyödyntäminen on teollisuudessa. Lisäksi voimakkaasti kasvuhakuisista yrityksistä lähes puolet näkee muotoilun keskeisenä osana yritystoimintaa.¹ Muotoilijat voivat toimia itse yrittäjinä, olla työsuhteessa yritykseen tai toimia taiteilijoina tai freelancereina. Teollisuustaitteen Liitto Ornamo arvioi Tilastokeskuksen alueellisen yritystoimintatilaston perusteella muotoilualan vuoden 2015 liikevaihdon olleen Suomessa 3,23 miljardia euroa, kun mukaan lasketaan muotoiluintensiiviset toimialat, muotoilualan palveluyritykset ja taiteellisen toiminnan toimiala.²

Muotoilu on yksi luovista aloista. Työ- ja elinkeinoministeriön luovien alojen toimialaraportissa luoviksi aloiksi on karkeasti määritelty alat, jolla nimenomaan luovuus ja mielikuvitus synnyttävät tuotteita ja palveluita. Lisäksi käytössä on tarkempia, toimialapohjaisia jaotteluita, joissa luoviksi aloik-



si lasketaan animaatiotuotanto, arkkitehtipalvelut, elokuva- ja tv-tuotanto, kuvataide ja taidegalleriat, käsityö, liikunta- ja elämyspalvelut, mainonta- ja markkinointiviestintä, muotoilupalvelut, musiikki- ja ohjelmapalvelut, peliala, radio- ja äänituotanto, taide- ja antiikkikauppa, tanssi ja teatteri sekä viestintäala.³

Kansainvälisyyden näkökulmasta esimerkiksi Luovat alat Suomen talouden ja työllisyyden vahvistajina -työryhmän raportissa on todettu luovien alojen kansainvälisen kaupan kasvaneen nopeasti kaikilla alatoimialoilla. Taiteisiin, muotoiluun ja arkkitehtuuriin perustuva luova toiminta tuottaa paitsi kulttuurin tuotteita ja sisältöjä myös osaamista ja palveluja. Luovien alojen kansainvälisen kasvupotentiaalin kannalta keskeisinä tekijöinä työryhmä piti esimerkiksi immateriaalioikeuksien ja digitaalisten jakelualustojen hyödyntämiseen perustuvan luovan alan liiketoiminnan (aineettomien tuotteiden ja palvelujen) skaalautuvuutta tavalla, joka ei ole mahdollinen fyysisille tuotteille. Luovien alojen yritykset ovat tyypillisesti pieniä ja alan yritysten toiminnan skaalaaminen tapahtuu usein yhteistyössä laajemman toimijaverkoston kanssa.⁴ Luovan alojen, kuten muotoilun kehittyminen edellyttää kansainvälistymisen näkökulmasta kuitenkin sekä liiketoimintaan että oikeudelliseen osaamiseen liittyvien valmiuksien kehittämistä.

Samat liiketoiminnan lainalaisuudet pätevät muotoilussa kuin muillakin aloilla

Oikeudellisen suunnittelun näkökulmasta muotoilualoilla pätevät samat yleiset liiketoiminnan lainalaisuudet kuin muillakin aloilla. Tämä koskee esi-

merkiksi liiketoiminnan organisointia eli kysymystä yritysmuodon valinnasta: yksityinen elinkeinoharjoittaja, henkilöyhtiö, osuuskunta vai osakeyhtiö. Yritysmuotoihin pätee lähtökohtaisesti sama sääntely yrityksen toimialasta riippumatta. Toisaalta voidaan todeta muotoilualoilla olevan muiden luovien alojen tapaan paljon taiteen ja talouden rajapinnassa liikkuvia toimijoita, mikä vaikuttaa esimerkiksi arvojen ja toiminnan tavoitteiden sekä käytettävissä olevien resurssien kautta toiminnan oikeudelliseen suunnitteluun. Valintoja ohjaavien arvojen ja tavoitteiden näkökulmaa voidaan havainnollistaa tarkastelemalla esimerkiksi freelancerin ja start-up -yritystoiminnan eroja ja yhtäläisyyksiä.

Freelancerille liiketoiminnan aloittamisen päätaivoite voi olla elannon hankkiminen omaa osaamista hyödyntämällä esimerkiksi kuvataiteilijana tai taidekäsityöläisenä. Start-up -yrittäjälle taas liiketoiminnan tavoitteet ovat selvästi taloudellisia ja kaupallisia ja yritystoiminnan kehittämistä ohjaa pyrkimys tehdä liiketoiminnasta mahdollisimman kannattavaa. Päämääränä on siis taloudellisen voiton tuottaminen. Joissakin tapauksissa, esimerkiksi sarjayrittäjälle yrityksen liiketoiminta itsessään voi näyttäytyä eräänlaisena tuotteena, jonka liiketoiminnan yrittäjä pyrkii myymään aloittaakseen sen jälkeen uuden yrityksen ”tuotekehitysvaiheen”. Muotoilualalla toimiva freelancer, start-up -yrittäjä ja sarjayrittäjä harjoittavat kaikki liiketoimintaa, mutta heidän tavoitteensa ovat erilaisia, mikä on hyvä huomioida oikeudellisen suunnittelun lähtökohtana toimivissa liiketoimintaa koskevissa strategisisissa valinnoissa.

Erityispiirteitä immateriaalioikeuksien ja sopimusten korostunut rooli

Oikeudellisen suunnittelun näkökulmasta muotoilualan liiketoiminnan erityispiirteitä voidaan pitää immateriaalioikeuksien ja immateriaalioikeuksia koskevien sopimusten korostunutta roolia. Immateriaalioikeuksia on erilaisia ja niiden taloudellinen merkitys riippuu yrityksen liiketoimintalogiikasta ja ansaintamallista. Myös yrityksen tai tuotteen elinkaaren vaihe voi vaikuttaa eri tapoihin, joilla muotoilualan yritys voi toiminnassaan hyödyntää immateriaalioikeuksia. Esimerkiksi patentin merkitys voi olla suuri alun rahoituksenhakuvaiheessa. Toiminnan jatkuessa kasvavat markkinointiin ja brändiin liittyvien tunnusmerkkioikeuksien, kuten toiminimen ja tavaramerkkien merkitys. Toisaalta korostuu tuotteita suojaavien mallien ja esimerkiksi työntekijöiltä, yhteistyökumppaneilta tai alihankkijoilta sopimuksella siirrettyjen oikeuksien merkitys. Tällöin on tärkeää huolehtia oikeuksien dokumentoinnista ja hallinnoinnista esimerkiksi salkkujen tai portfolioiden avulla. Aineetonta pää-omaa koskeviin oikeudellisiin kysymyksiin aletaan liiketoiminnassa usein kiinnittää huomiota vasta liiketoiminnan päättyessä. Esimerkiksi pohdittaessa liikkeenluovutuksen yhteydessä yrityksen arvonmäärityksen yhteydessä onko yrityksessä varallisuusarvoista aineetonta omaisuutta, kuten edellä mainittuja patenteja tai tavaramerkkejä.

Immateriaalioikeuksien lisäksi muotoilualan liiketoiminnassa merkityksellisiä aineettoman omaisuuden suojamuotoja ovat niin kutsutut epämuodolliset

suojakeinot, kuten salassapitosopimukset tai toisaalta mahdollisimman laaja julkistaminen. Myös tuotteen elinkaaren pituus ja yrityksen toiminnan kansainvälisyys vaikuttavat suojamuodon valintaan. Esimerkiksi kun pohditaan, miten kattavaa ajallista suojaa on tarkoituksenmukaista tavoitella tai miten laajalle maantieteelliselle alueelle suoja kannattaa ulottaa. Tuotteen elinkaaren tai liiketoiminnan kehityskulun vaiheesta riippumatta on tärkeää kyetä integroimaan oikeudellinen näkökulma toimivalla tavalla osaksi liiketoimintastrategiaa, jolloin vältytään esimerkiksi pieleen menneistä rekisteröinnistä aiheutuvista kustannuksista (esimerkiksi jos rekisteröity tunnus osoittautuukin käyttökelttomaksi, koska se on liian lähellä kilpailijan vastaavaa) sekä esimerkiksi tahattomista oikeudenloukkauksista aiheutuvilta kustannuksilta (esimerkiksi jos on pidemmän aikaa ilman lupaa käytetty kaupallisesti teosta, johon jollain toisella onkin ollut tekijänoikeus). Käytännössä tietoisuus oikeuksien merkityksestä ja kiinnostus oikeudellisen osaamisen kehittämiseen kehittyvät usein omien tai muiden, hyvien tai huonojen, käytännön kokemusten siivittämänä.

¹ Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj, Työ- ja elinkeinoministeriö. Pk-yritysbarometri 2/2017.

² Teollisuusteiden Liitto Ornamo. Muotoilualan avainlukuja 2017: https://www.ornamo.fi/app/uploads/2017/11/Suhdanne_ja_toimialakatsaus_2017.pdf

³ Metsä-Tokila, Timo. Luovat alat. Toimialaraportti 7/2013. Työ- ja elinkeinoministeriö.

⁴ Luovat alat Suomen talouden ja työllisyyden vahvistajina -työryhmän raportti. Luova talous ja aineettoman arvon luominen kasvun kärjiksi. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:18.

1 TEHTÄVÄ: Oikeudellinen näkökulma ja suunnittelun tavoitteet

Pohdi tai keskustele:

- Mitkä ovat yrityksen liiketoiminnan motiivit ja tärkeimmät yleisen tason tavoitteet?
- Miten oikeudellinen näkökulma on tähän saakka huomioitu yrityksen liiketoiminnassa tai tuotekehityksessä?
- Miksi oikeudellinen näkökulma on ajankohtaistunut tai alkanut kiinnostaa juuri nyt?
- Mitkä ovat tavoitteet, joita oikeudellisen näkökulman huomioimisella halutaan saavuttaa?



II



Lähtökohtana
liiketoimintastrategia



■ LIIKETOIMINTASTRATEGIA

Millaisia oikeuksia muotoilualan yritysten liiketoiminnassa syntyy, miten aineetonta omaisuutta hyödynnetään taloudellisen voiton tavoittelussa ja mitä oikeudellisia näkökulmia aineettoman omaisuuden hyödyntämiseen liittyy?

Oikeudelliselle suunnittelun lähtökohdan muodostaa yrityksen olemassa oleva tai suunniteltu liiketoimintastrategia. Liiketoimintastrategia on yrityksen liiketoiminnan strategisen tason suunnitelma, jossa määritellään perusteet toteutettavalle liiketoiminnalle. Liiketoimintastrategian laatimisessa on siten kyse eräänlaisesta liiketoiminnan konseptisuunnittelusta, jonka aikana kuvataan yrityksen liiketoiminnan idea eli liikeidea sekä linjataan toiminnan sisältö ja perustavoitteet. (Liiketoiminnan perustavoitteita ja toiminnan motivaatiota on pohdittu edellisen osan lopussa olevassa tehtävässä 1.)

Aineettomien omaisuuden varallisuusarvo muodostuu aineettoman pääoman tunnistamisen, hinnoittelun ja liiketoiminnallisen käytön tai hyödyntämisen kautta. Samaa aineetonta omaisuutta voidaan siis hyödyntää (tai olla hyödyntämättä) eri yrityksissä eri tavoin. Hyödyntääkö yritys pääomaan tai omaisuutta liiketoiminnassaan ja miten tehokkaasti riippuu yrityksen ansaintamallista ja liiketoimintastrategiasta. Ansaintamalli ja liiketoimintamal-

li vaikuttavat samalla siihen, miten aineettomaan omaisuuteen liittyvä oikeudellinen suunnittelu, esimerkiksi IPR-strategia kannattaa toteuttaa. Tiivistetyksi voidaan todeta, että liiketoiminnan suunnittelun kannalta keskeisiä vaiheita ovat: tiedostaa aineettoman omaisuuden olemassaolo, tunnistaa sen konkreettiset muodot (esimerkiksi muotoilun merkitys pakkaussuunnittelussa) sekä huomioida aineeton lisäarvo onnistuneella tavalla yrityksen tuotteiden ja palvelujen hinnoittelussa.

Liiketoimintastragiassa tehtyjen arvonmuodostusta koskevien valintojen huomioiminen muodostaa aineettoman omaisuuden kannalta keskeisen osan oikeudellista suunnittelua ja keskeinen kysymys koskee tällöin sitä, millä tavalla oikeudellisen näkökulman voisi tällöin huomioida joko ylipäättään tai aiempaa paremmin. Oikeudellista ja liiketoiminnallista näkökulmaa yhdistävänä näkökulmana voi tällöin toimia muotoilujohtamisen käsite, sillä sekä muotoilujohtamisessa että liiketoimintastrategian laatimisessa korostuvat yksittäisten toimenpiteiden sijasta, tuotteen tai yrityksen arvoketju ja elinkaari

kokonaisuutena sekä strategiseen ajatteluun liittyvä ennakkoinnin näkökulma. Tavoitteiden tulisi johtaa toimintaan – mutta millaiseen ja miten. Toimintaan johtavan motivaation syntymisen ja tavoitteiden asettamisen jälkeen tarvitaan suunnitelma!

Aineeton omaisuus ja aineeton pääoma

Mitä on aineeton omaisuus? Aineetonta omaisuutta voidaan liiketoiminnan näkökulmasta tarkastella eri näkökulmista ja eri merkityksessä. Yleisellä tasolla puhutaan muotoilun ja muun luovan alan liiketoiminnan yhteydessä usein niin kutsutusta aineettomasta lisäarvosta. Taloustieteessä samaa aihepiiriä on lähestytty jäsennellymmiin inhimillisestä pääomasta, suhdepääomasta ja rakenpääomasta koostuvan aineettoman pääoman käsitteen avulla. Oikeudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna voidaan puhua aineettoman omaisuuden lisäksi puhua aineettomasta varallisuudesta tai esimerkiksi varallisuusarvoisista immateriaalioikeuksista. Aineettomasta pääomasta tulee aineetonta omaisuutta siinä vaiheessa, kun siihen voidaan sanoa kohdistuvan oikeusjärjestelmässä suojattuja oikeuksia. Aineeton omaisuus käsitteenä viitattaa siihen, että myös aineeton omaisuus lukeutuu Suomen perustuslaissa säädetyn omaisuudensuojan alaan. Aineeton varallisuus käsitteenä viittaa puolestaan siihen, että kaikki aineeton omaisuus ei ole varallisuusarvoista. Toisin sanoen, kaikki aineeton omaisuus ei ole hinnoiteltavissa eli



kaikelle aineettomalle omaisuudelle, ei ole mahdollista määritellä varallisuusarvoa esimerkiksi euroissa. Aineettoman omaisuuden pääomaluonteesta johtuen aineettomien resurssien, kuten brändin, erikoistuneen osaamisen tai patenttien varallisuusarvo voi ajan myötä muuttua eli nousta tai laskea, mikä voi olla yrityksen liiketoiminnan kannalta joko hyvä tai huono asia. Toisaalta yritys voi omalla toiminnallaan paljon vaikuttaa siihen, millaiseksi sen aineettoman omaisuuden varallisuusarvo muodostuu.

Muotoilualan yritysten liiketoiminnassa ja oikeudellisessa suunnittelussa painottuvat, yleisen liikejuridisen osaamisen lisäksi, immateriaalioikeudet ja sopimusoosaaminen. Aineettoman omaisuuden arvonmääritykseen ei ole olemassa yhtä yleispätevää laskentakaavaa ja toisaalta pääomanäkökulmaan sisältyy ajatus siitä, että aineettoman omaisuuden arvo ei ole staattinen tai vakio vaan se voi muuttua yrityksen tai tuotteen elinkaaren eri vaiheissa. Lisäksi arvon määräytymiseen vaikuttavat yrityksen arvoketju ja ansaintalogiikka. Kysymys on siis siitä, miten hyvin yritys kykenee luomaan arvoketjussaan esimerkiksi muotoilun avulla aineetonta lisäarvoa ja hyödyntääkö se ylipäättään aineetonta pääomaa liiketoiminnassa tietoisesti, eli toisin sanoen minikälaiselle ansaintalogiikalle yrityksen liiketoiminta yksittäistapauksessa perustuu. Aineettoman pääoman ja näkökulmasta oikeudellisessa suunnittelussa arvioitavia seikkoja ovat esimerkiksi immateriaalioikeuksien rekisteröinnin aiheutuvat kustannukset sekä toisaalta immateriaalioikeuksista muodostuvan tuotto esimerkiksi tuotteen tai palvelun korkeamman hinnan tai rojaltimaksujen muodossa.

2 TEHTÄVÄ: Aineeton pääoma

Pohdi tai keskustele:

- Millaista aineetonta pääomaa yrityksen liiketoiminnassa syntyy tai hyödynnetään?
- Mitkä ovat yrityksen toiminnan kannalta keskeisimmät aineetonta pääomaa koskevat riskit?
— *Miten niiltä voidaan suojautua?*
- Mitkä ovat yrityksen toiminnan kannalta keskeisimmät aineetonta pääomaa koskevat mahdollisuudet?
— *Miten niitä voidaan kehittää?*



■ Yrityksen arvot ja toiminnan tarkoitus ohjaavat valintoja

Yrityksen arvot voidaan määritellä valintoja ja liiketoimintaa ohjaaviksi kriteereiksi ja standardeiksi, joihin yritys on sitoutunut. Arvoja ovat esimerkiksi asiakaslähtöisyys, innovatiivisuus tai edistyksellisyys, ympäristöystävällisyys ja edullisuus. Arvot voidaan ilmaista adjektiiveina, mutta ne voidaan kuvata myös vahvuuksina ja menestystekijöinä. Kiinnostava kysymys koskee sitä, voivatko arvot olla negatiivisesti määrittäneitä, esimerkiksi ahneus tai ennakkoluuloisuus tai yleisesti heikkouksiksi miellettyjä ominaisuuksia. Toisaalta arvoille annetut merkitykset voivat vaihdella kontekstin ja kohderyhmän mukaan, esimerkiksi korkea hinta, konservatiivisuus tai selektiivisyys voivat olla myös positiivisia määreitä. Strategiseen ajatteluun sisältyvä monimerkityksellisyys käy ilmi arvoja koskevasta kysymyksestä – onko liiketoiminnan kannalta esimerkiksi parempi, jos yritys toimii röyhkeästi kuin jos toiminnan tapaa luonnehtii varovaisuus. Käytännössä vastaus riippuu yrityksen strategiasta ja positiosta eli siitä, millä tavalla yritys on asemoinut itsensä kentällä esimerkiksi suhteessa asiakkaisiin ja kilpailijoihin.

Valintojen moninaisuuden vuoksi liiketoimintastrategian kannalta on tärkeää ottaa huomioon yrityksen toiminnan tarkoitus (missio) ja liikkeellepaneva voima (motivaatio), toisin sanoen onko kyse



esimerkiksi freelancerista vai start up -yrittäjästä. Lisäksi suunnittelua varten tarvitaan tavoitetila tai näkemys tulevaisuudesta eli visio, jotta tarvittavat toimenpiteet voidaan mitoittaa oikein. Strategia-prosessi voidaan vaiheistaa eri tavoin. Lähtökohtana voivat olla esimerkiksi muotoiluajattelun vaiheet eläytyminen (eng. empathise) ja täsmentäminen tai määrittely (eng. define). Aluksi siis tunnistetaan käyttäjän – tässä tapauksessa muotoilualan yrittäjän – tilannekohtaiset tarpeet ja tavoitteet ja vasta sen

jälkeen kysytään, millä juridisella keinovalikoimalla asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Eräs keskeisistä kysymyksistä koskee tällöin tuotteen määrittelyä eli mitä yritys myy - ja millä ehdoin? Yksi muotoilualan yritysten erityispiirteistä on, että niiden tuotteet ja ansaintalogiikat voivat olla hyvin moninaisia. Fyysisten design-esineiden lisäksi yritykset voivat muotoilla palvelukonsepteja (esimerkiksi ohjelmaformaatteja) tai tuote voi olla täysin aineeton esimerkiksi osaaminen tai hyvä arviointikyky konsultoinnissa.

3 TEHTÄVÄ: Yrityksen arvot, missio ja motivaatio

Pohdi tai keskustele:

- Kuvaile tai määrittele esim. piirtäen tai kirjoittaen liiketoiminnan tarkoitus (missio): mitä ollaan tekemässä ja miksi (motivaatio)?
- Millaisiin arvoihin tai standardeihin yritys on liiketoimintansaansitoutunut?



4 TEHTÄVÄ: Yrityksen liiketoiminnan tavoitetila

Pohdi tai keskustele:

- Millainen on yrityksen liiketoiminnan tavoitetila?
- Mitkä ilmaukset kuvailisivat parhaiten ihanteellista tai tavoitetilaa?
- Mikä on suunta, johon liiketoiminnallisesti halutaan edetä?
- Kuvaille tai määrittele tähän tulevaisuuden näkemys toiminnan tulevaisuudesta (visio): millainen on toiminnan tavoitetila?



5 TEHTÄVÄ: Nykytila ja tavoitetila

Tarkastele tavoitetilan suhdetta käsitykseen liiketoiminnan nykytilasta:

- Onko nykytilanteen ja tavoitetilan välillä havaittavissa eroja, millaisia?
- Millaisia konkreettisia tavoitteita nykytilan ja tavoitetilan välillä havaituista eroista voisi muodostaa?
- Johtaako nykyinen toimintatapa tai toteutussuunnitelma tavoitteiden saavuttamiseen?



■ Strateginen ajattelu liiketoiminnassa

Liikkeenjohdollisen strategian kannalta merkityksellisiä ovat esimerkiksi toimintaympäristön olosuhteet ja kehityssuunnat (trendit), riskit ja mahdollisuudet, yrityksen erottumiskyky ja menestystekijät, käytettävissä olevien resursien hyödyntäminen sekä tuotteita ja markkinoita koskevat valinnat. Strategisen ajattelun työvälineitä voidaan lähestyä valmiita jäsennyksiä tai menetelmiä, joiden avulla liiketoimintastrategiaan liittyviä näkökohtia voidaan konkretisoida, kommunikoida ja hahmottaa. Tavallisimmat ja tutuimmat työvälineet ovat monikäyttöisiä. Esimerkiksi erilaisia nelikenttiä voidaan käyttää SWOT-kaavioiden lisäksi myös muunlaiseen tilanteen hahmottamiseen. Toimijasta ja tilanteesta riippuu, millaiset jäsennykset ovat kaikista käyttökelpoisimpia.

Oppaaseen tehtävinä sisällytetyt, tekstiin ja visuaalisuuteen perustuvat jäsennykset, tähtäävät kokonaisuuden yleiseen hahmottamiseen ja liiketoiminnan konseptisuunnitteluun. Varsinkin toiminnan kehittyessä työvälineenä kannattaa käyttää myös yksityiskohtaisempaan tarkasteluun soveltuvia taulukoita ja laskentakaavoja, joissa lähestymistapana toimivat esimerkiksi yrityksen toiminnasta kertyvä data sekä erilaiset tunnusluvut. Taloustieteellisessä kirjallisuudessa löytyy laskentakaavoista paljon malja ja esimerkkejä.

Liikeidea – toiminnan sisältö ja perustavoitteet

Strategian tavoitteena on tietoisesti valittujen päämäärien saavuttaminen. Yleisen tason liiketoimintastrategian lisäksi yrityksellä voi olla liiketoiminnan eri osa-alueita koskevia erillisiä strategioita, esimerkiksi tuotestrategia, muotoilustrategia, markkinointistrategia tai kansainvälistymisstrategia. Aineettoman omaisuuden aihepiiriin liittyvässä IPR-strategiassa yritys voi yksilöidä immateriaalioikeuksiin liittyvät tavoitteensa, tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävät keinot sekä tavoitteiden saavuttamisen etenemisestä kertovat indikaattorit. Immateriaalioikeuksia koskevan strategisen näkökulman huomioiminen on erityisen tärkeää muotoilualan liiketoiminnassa, sillä usein valtaosa nimenomaisesti uuden luomiseen tähtäävän yrityksen kaupallisesta arvosta perustuu sellaisen aineettoman omaisuuden hyödyntämiseen, jonka suojaamiseen immateriaaliset yksinoikeudet, kuten taloudelliset tekijänoikeudet on kehitetty. IPR-strategian näkökulmasta tärkeää on lisäksi taito yhdistellä eri suojamuotoja sekä huomioida sopimus oikeudelliset näkökohdat. Erityisen tärkeää sopimus oikeudellisten näkökohtien huomioiminen on tilanteissa, joissa IPR-salkkuun koottuja oikeuksia hyödynnetään liiketoiminnassa esimerkiksi lisensoimalla, teetetään tuotteiden valmistus alihankintana, monistetaan tai skaalataan palvelukonsep-

tia tai toteutetaan laajempia projekteja useamman eri toimijan yhteistyönä. Oman lisänsä strategiseen suunnitteluun tuovat oikeudenloukkauksiin reagoinnin, kansainvälisyyden ja digitaalisuuden näkökulmat.

Ennakoinnin ja strategisen ajattelun näkökulmasta on oleellista pyrkiä hahmottamaan yrityksen toimintaa kokonaisuutena. Yrityksen tämänhetkiseen tilanteeseen vaikuttavat aikaisemmin tehdyt valinnat ja aivan samalla tavalla nykyhetkessä tehdyt valinnat vaikuttavat siihen, millaiseksi tulevaisuus muodostuu. Aivan kaikkeen ei ole mahdollista vaikuttaa. Hyvät vaikutusmahdollisuudet yksilöllä ja organisaatioilla on kuitenkin omaan toimintaansa ja oman toimintansa välityksellä myös laajempaan toimintaympäristöönsä. Oikeudelliset keinot ovat strategian toteuttamisen kannalta käyttökelpoisia ja merkityksellisiä, sillä oikeudellisten keinojen avulla taloudelliseen toimintaan on mahdollista lisätä ennakoitavuutta esimerkiksi sopimalla toimintatavoista ja pelisäännöistä etukäteen. Oikeusjärjestelmä laajempina viitekehyksenä voidaan ajatella tuottavan toimijoille keinoja ja lisäresursseja tilanteissa, joissa esimerkiksi immateriaalista yksinoikeutta on loukattu. Toimijan ei tällöin tarvitse ryhtyä toimenpiteisiin itse, vaan prosessin käynnistyttyä vakioidut toimenpiteet tuottavat oikeusjärjestelmän säädöksissä

määritellyn lopputuloksen. Liiketoiminnan ja sopimusneuvottelujen kannalta etua voi olla jo siitä, että toimija on tietoinen oikeuden kokonaisluovutuksen ja käyttöoikeuden välisestä erosta.

IPR-strategiaa sekä oikeuksien tietoista hallintointia, esimerkiksi portfolioiden avulla tarvitaan osittain siksi että aineettoman omaisuuden kertyminen tapahtuu vähitellen. Aineettoman omaisuuden hallinnan hyvä olla alusta loppuun pitkäjänteistä ja jäsentynyttä. Hyvin hoidetuilla immateriaalioikeuksilla, sopimuksilla ja kirjallisella dokumentaatiolla on merkitystä paitsi yrityksen toiminnan aikana myös elinkaaren loppupäässä, esimerkiksi yrityskaupan yhteydessä. Jos oikeudellisiin näkökohtiin ei ole yrityksen toiminnan aikana kiinnitetty riittävästi huomiota, esimerkiksi immateriaalioikeudet on jätetty rekisteröimättä tai oikeuksia koskevia sopimuksia ei ole tehty kirjallisesti tai oikeuksia koskevaa dokumentaatiota ei ole säilytetty johdonmukaisesti, voi näiden toimenpiteiden tekeminen jälkikäteen osoittautua vaikeaksi tai jopa mahdottomaksi. Sama koskee tilannetta, jossa yritys on hakemassa rahoitusta. Rahoittajan näkökulmasta voi riskien hallinnan kannalta olla erittäin tärkeää varmistaa, että yritys on hankkinut toiminnan kannalta keskeiset immateriaalioikeudet – ja toisaalta immateriaalioikeuksilla voi yrityksen näkökulmasta olla vakuusarvoa.



■ Arvoketju ja ansaintalogiikka

Arvoketjun ja ansaintalogiikan kannalta keskeisiä ansaintamalliin, hinnoitteluun ja arvonmuodostukseen liittyviä kysymyksiä ovat, esimerkiksi *mistä liiketoiminnan arvo syntyy tai mistä asiakas maksaa ja miten yrityksen tuotteet tai palvelut on hinnoiteltu?* Strategisen ajattelun ja oikeudellisen suunnittelun näkökulmasta puolestaan ollaan kiinnostuneita siitä, *miten liiketoiminnan ja arvonluonnin kannalta keskeisiin kohteisiin voidaan vaikuttaa*, esimerkiksi *pienentää niihin kohdistuvia riskejä tai lisätä kestävän arvonluonnin mahdollisuuksia*. Olipa kyseessä yritykselle vuodesta toiseen tuloja tuova klassikkotuote tai -design, brändi eli yritykseen ja tuotteisiin liittyvät mielikuvat, liiketoimintaverkostot ja jakelukanavat tai muotoilijan tai muotoilutiimin ominaisuudet kuten tieto, osaaminen tai kyky asiakaspalveluun ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen.

Ansaintalogiikalla tarkoitetaan yrityksen tapaa hankkia tulorahoitusta. Ansaintalogiikkaa voidaan tarkastella esimerkiksi arvoketjun ja ansaintamallin avulla. Keskeisiä ovat tällöin kysymykset siitä, *ketkä ovat yrityksen asiakkaita, millaisia ovat yrityksen tuotteet tai palvelut ja mikä on yrityksen ansaintalogiikka eli millä tavalla taloudellinen arvo ketjun eri vaiheissa syntyy*. Arvoketjua voidaan tarkastella myös aineettoman omaisuuden kannalta kysymällä,

missä kohdissa arvoketjua aineetonta pääomaa tai omaisuutta syntyy tai hyödynnetään ja millä tavalla aineeton vaikuttaa taloudellisen lisäarvon ja tulorahoituksen muodostumiseen, esimerkiksi markkinoinnin (asiakkaiden kiinnostus yritykseen ja sen tuotteisiin) tai hinnoittelun kautta (pakkaussuunnittelun tai ergonomisen muotoilun ja tuotteen käytettävyyden vaikutus tuotteen hintaan)? Joskus yrityksen arvoketjussa syntyy aineetonta pääomaa, mutta sitä ei hyödynnetä millään tavalla yrityksen ansaintalogiikassa. Tällainen tilanne voi liittyä esimerkiksi muotoilualan yrityksen hinnoitteluun tai toimeksiantosopimuksessa määriteltyihin laskutusperusteisiin. IPR-strategian näkökulmasta taloudellisen lisäarvon tuottaminen voi vaikuttaa myös käytössä olevien rajallisten resurssien kohdentamiseen. Toisin sanoen sillä, mikä merkitys immateriaalioikeuksilla on ansaintamallin kannalta vaikuttaa taloudellisesta näkökulmasta siihen, millä tavalla ja miten suurilla resursseilla niitä koskeviin riskeihin tai mahdollisuuksiin on järkevää tai mahdollista varautua. Jos aineettoman merkitys arvoketjussa on suuri, siihen kannattaa kohdistaa resursseja, jos taas merkitys on vähäinen voi olla mahdollista kohdistaa resursseja johonkin muuhun.

Arvonmäärittelyn ja hinnoittelun näkökulmasta aineettoman pääoman ongelmat liittyvät tavallisesti siihen, että aineettoman omaisuuden taloudellisen ar-

von määrittely prosentteina tai esimerkiksi euromääräisesti on haastavaa. Arvon määrittelyyn ei ole olemassa yleispätevää tapaa vaikka sellaisia on yritetty kehittää. Esimerkiksi brändin arvon määrittämisestä on Suomessa julkaistu Suomen Standardoimisliiton suositus SFS-ISO 10668 *Brändin arvonmäärittäminen. Vaatimukset brändin taloudellisen arvon määrittämiseen*. Käytännössä aineettoman omaisuuden taloudellinen arvo on suurelta osin toimijoiden itsensä varsin vapaasti määriteltävissä ja tapahtuu siis viime kädessä markkinaehtoisesti.

Toisin sanoen, aineettomaan perustuvaa lisäarvoa tai taloudellista tulovirtaa ei synny, jos yritys ei osaa huomioida sitä arvoketjussa ja hinnoittelussa tai asiakas ei ole valmis maksamaan esimerkiksi yksilöllisen tuotteen valmistamisessa käytetyistä ympäristöystävällisistä materiaaleista, vaan valitsee teollisesti tuotetun tuotteen. Aineettoman arvonluonnin kannalta yksi tärkeä askel on kyky tunnistaa arvoketjun eri osien aineeton pääoma sekä se, että aineettomalla pääomalla voi olla taloudellista arvoa. Tämä mahdollistaa osa-alueen kehittämisen aineettoman omaisuuden näkökulmasta esimerkiksi IPR-strategiaan liittyvän portfolioajattelun avulla tai lisäämään huomiotta jääneen aineettoman pääoman hyödyntämistä tekemällä muutoksia ansaintamalliin tai liiketoimintastrategiaan.

6 TEHTÄVÄ: Liikeidea, liiketoimintatalogiikka ja ansaintamalli

Pohdi tai keskustele:

- Kuvaa tai kuvaile tähän haluamallasi tavalla (esim. piirrä, kirjoita) yrityksen tai tuotteen liikeidea ja liiketoimintalogiikka.
- Millaisia ansaintamalleja yrityksen liikeidean ja liiketoimintalogiikan pohjalta voi muodostaa?
- Pohdi ja vertaa erilaisia vaihtoehtoja.



7 TEHTÄVÄ: Yrityksen tai tuotteen arvoketju

Pohdi tai keskustele:

- Kuvaa tai kuvaile haluamallasi tavalla tehtävässä 6 luonnostellun ansaintamallin pohjalta yrityksen tai tuotteen elinkaari tai arvoketju.
- Missä arvoketjun kohdissa taloudellinen arvo syntyy eli ”raha liikkuu” ja mihin suuntaan?
- Merkitse arvoketjuun kohdat, joihin liittyy oikeudelliselta kannalta relevantteja näkökantoja.
- Missä kohtaa arvoketjua esiintyy liiketoiminnallisia (tai oikeudellisia) riskejä tai mahdollisuuksia?



Pohdi tai keskustele:

- Keitä ovat yrityksen [avain]asiakkaat, alihankkijat tai yhteistyökumppanit?
- Mitkä asiat tai näkökulmat ovat keskeisiä arvoketjun kannalta? Mitkä ovat keskeiset arvonalähteet?
- Mistä asioista voi vuosien varrella kehittyä yrityksen menestystekijöitä?
- Missä asioissa aineettoman lisäarvon merkitystä on mahdollista kasvattaa?
- Mitkä tekijät voivat aiheuttaa aineettoman lisäarvon heikkenemistä?



■ Liiketoiminnan lähtökohtien ja tulevaisuudennäkymien kartoittaminen

Strategisten ajattelun työvälineiden tehtävänä on tuottaa liiketoimintaa koskevaa tietoa ja oivalluksia tulevaisuutta varten, esimerkiksi oikeudellisen suunnittelun tueksi. Analyysin kohteena voivat olla esimerkiksi yrityksen toimiala, kilpailuasemointi, strategiset voimavarat tai liiketoimintaprosessit. Tärkeää on tällöin osata kysyä oikeita kysymyksiä, kuten minkä kilpailuetujen vahvistamiseen tai heikkouksien karsimiseen oikeudellisella toimenpiteellä pyritään, mitä ovat keskeiset riskit tai mahdollisuudet, joiden toteutumiseen pyritään vaikuttamaan ja onko tavoitteena esimerkiksi suojata tuote (esine), palvelu vai aineeton konsepti? Työvälineiden tavoitteena on samalla innostaa kysymään aineettoman omaisuuden kannalta relevanttien oikeuksien ja velvollisuuksien kannalta merkityksellisiä kysymyksiä sekä inspiroida hakemaan relevanttia tietoa ja näkökulmia oikeudelliseen suunnitteluun. Esimerkiksi jos tehtäviä tehdessä tunnistaa riskin tai mahdollisuuden, josta ei ole aikaisempaa kokemusta, voi aiheesta etsiä lisätietoa ja kartoittaa mahdollisia strategisia valintoja ja eri toimintatapoja ennakoivasti eikä vasta sitten, kun tilanne on aktualisoitunut.

Muotoilualan yrityksissä lisäarvon syntyminen voi perustua moniin eri lähtökohtiin, kuten tuotteen muotoiluun tai ominaisuuksiin, palvelun toteuttamistapaan tai yrityksen tai suunnittelijan brändiin.



Riskien ja mahdollisuuksien kannalta keskeistä on tunnistaa arvoketjun merkitykselliset elementit sekä niihin liittyvät uhat ja mahdollisuudet. Ansaintalogiikka vaikuttaa hinnoittelun lisäksi esimerkiksi siihen, millaisia sopimuksia oikeuksista tai rojalteista tehdään. Kysymys voi koskea esimerkiksi sitä, siirtävätkö toimeksiannon aikana mahdollisesti syntyvät

immateriaalioikeudet asiakkaalle vai onko kyseessä käyttöoikeus, saako muotoilija työstä kertakorvauksen vai osuuden lopputuloksen tuotoista. Ansaintalogiikan ja arvoketjun kuvaaminen tai mallintaminen auttaa osaltaan myös tunnistamaan arvoketjun kannalta merkityksellisiä elementtejä sekä keskeisiä riskejä ja mahdollisuuksia.

8 TEHTÄVÄ: Liiketoiminnan riskit ja mahdollisuudet

- Laadi SWOT-kaavio eli kirjaa nelikenttään liiketoiminnan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.
- Millaisin toimenpitein riskeihin ja mahdollisuuksiin on tällä hetkellä varauduttu?
- Sisältyykö kaavion kenttiin aineettomaan omaisuuteen liittyviä riskejä, mahdollisuuksia, uhkia tai vahvuuksia?

VAHVUUDET

MAHDOLLISUUDET

HEIKKOUEDET

UHAT



9 TEHTÄVÄ: Riskien ja mahdollisuuksien tarkempi kartoittaminen

- Kirjaa taulukkoon relevanteiksi kokemasi riskit ja arvioi ne riskin toteutumisen todennäköisyyden ja vaikutusten näkökulmasta.
- Kirjaa taulukkoon relevanteiksi kokemasi mahdollisuudet ja arvioi ne toteutumisen todennäköisyydet ja vaikutusten näkökulmasta.
- Kirjaa taulukkoon toimenpiteet, joiden avulla riskin tai mahdollisuuden toteutumisen todennäköisyyteen voidaan vaikuttaa?

RISKI, UHKA TAI PELKO	Vaikutukset, miksi on merkityksellinen?	Toteutumisen todennäköisyys tällä hetkellä, mitkä tekijät vaikuttavat siihen?	Toimenpide tai miten toteutumisen todennäköisyyttä voi pienentää?
MAHDOLLISUUS, TAVOITETILA TAI TOIVE	Vaikutukset, miksi on merkityksellinen?	Toteutumisen todennäköisyys tällä hetkellä, mitkä tekijät vaikuttavat siihen?	Toimenpide tai miten toteutumisen todennäköisyyttä voi pienentää?

III

Oikeudellisen näkökulman
huomioiminen muotoilualan
yrityksen liiketoiminnassa

■ ENNAKOIVA OIKEUDELLINEN SUUNNITTELU

Mistä muotoilualan yritys saa tietoa esimerkiksi tavaramerkin rekisteröinnistä tai tekijänoikeudesta? Onko suullinen sopimus pätevä? Mitä oikeudellisia asioita tulisi ottaa ennakoivasti huomioon jo liiketoiminnan suunnitteluvaiheessa? Liiketoiminnallisen ja oikeudellisen ajattelun yhteensovittamisen kannalta on tärkeää ymmärtää muotoilualan yrityksen arvoketjun ja ansaintalogiikan liittyviä yhtäältä kansainvälisiin sopimuksiin ja kansallisesti säädettyihin lakeihin perustuviin suojakeinoihin ja toisaalta sisälöltään vapaammin toimijoiden itsensä päätettävissä oleviin oikeudellisiin työvälineisiin, kuten liikesalaisuuksiin ja sopimuksiin. Aineettomaan pääomaan ja omaisuuteen liittyvä oikeudellinen suunnittelu edellyttää usein kokonaisvaltaisempaa näkökulmaa ja kykyä hahmottaa suunnittelutilanne oikeuden ja liiketoiminnan kannalta kokonaisuutena ja kykyä yhdistellä tavoiteltu lopputulos eri oikeudellisista suojakeinoista. Liiketoimintastrategian ja ansaintalogiikan tarkasteleminen muodostaa hyvän lähtökohdan oikeudelliselle suunnittelulle, esimerkiksi IPR-strategian laatimiselle. Tämä johtuu siitä, että ennakoivan liikejuridiikan näkökulmasta oikeudellisten näkökohtien tulisi muodostaa yhdensuuntainen kokonaisuus liiketoiminnan laajempien linjausten kanssa.



Ennakoiva oikeudellinen suunnittelu voidaan nähdä yhtenä keinona sopeutua muutokseen. Ennakoivan oikeuden alaan sisältyy paitsi pyrkimys riskien hallintaan, myös esimerkiksi ennakoiva sopimus-suunnittelu, jonka piirissä painotetaan yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden ymmärtämistä suunnittelun lähtökohdana sekä sopimusneuvottelujen merkitystä osapuolten välisenä vuorovaikutus- ja

kommunikaatioprosessina. Ennakoivassa sopimus-suunnittelussa tavoitteena on laatia sopimukset liiketoiminnan kannalta hyödyllisiksi. Toisin sanoen välttää tilannetta, jossa ”sopimus” on ymmärrettään jonkin asiakirjan allekirjoittamisena ja tallettamista pöytälaatikkoon. Vuorovaikutusprosessin kannalta tarkasteltuna sopimusneuvotteluissa on mahdollista tuoda esiin tulevaisuuteen liittyviä näkökohtia, esi-

merkiksi keskustella riskeistä ja mahdollisuuksista, toiminnan etenemistä koskevista vaihtoehtoisista skenaarioista sekä vastuista ja ongelmatilanteiden ratkaisumalleista. Elinkaariajattelu liittyy edellisessä kappaleessa käsiteltyihin strategisen ajattelun ja suunnittelun työvälineisiin: ansaintalogiikkaan, arvoketjuun ja ansaintamalliin. Ennakoivan oikeuden ja elinkaariajattelun yhdistelmää voidaan käyttää työvälineenä liiketoiminnallisen ajallisen kokonaisuuden hahmottamiseen, esimerkiksi kuvaamalla yrityksen, tuotteen tai palvelun elinkaarimalli ja miettimällä, missä arvoketjun tai elinkaaren kohdissa esiintyy oikeudellisia kysymyksiä ja mitä eri toimintavaihtoehtoja näihin tilanteisiin sisältyy.

Ennakoiva oikeus ja elinkaariajattelu

Ennakointiin liittyviä taitoja ja menetelmiä tarvitaan liiketoiminnassa silloin, kun toimintaympäristöön liittyy ennakoimattomuutta. Ennakoimattomuuden taustalla voi olla esimerkiksi toimintaympäristön muutos. Syitä toimintaympäristön muutokseen voivat olla esimerkiksi uudet teknologiat ja niihin liittyvät uudet liiketoimintamallit sekä muut uudenlaiset toimintatavat, esimerkiksi kansainvälistyvät markkinointi-, jakelu- ja alihankintaketjut. Oman mausteensa toimintaympäristön muutokseen tuo monilla aloilla esiintyvä tietoinen pyrkimys uusien, koko toimintaympäristöä radikaalisti muuttavien, innovaatioiden ja toimintamallien kehittämiseen; puhutaan toimintaympäristön *disruptiosta*. Ennakointia voidaan ajatella tarvittavan vähemmän, kun liiketoimintaympäristö on ennakoitavissa eikä toimintaympäristössä esiinny muutoksia tai uusia ilmiöitä.

Nykyaikana tällaisia toimintaympäristöjä on harvassa. Ennakointiosaamisen lisäksi uusiutuminen eli jatkuva uuden oppiminen ja liiketoiminnan sopeuttaminen ovat muuttuvassa liiketoimintaympäristössä tarvittavia taitoja.

Ennakoivaa oikeudellista näkökulmaa voidaan pitää erityisen tärkeänä muotoilussa ja muilla luovilla aloilla, joilla nimenomaan pyritään uudenlaisen näkökulman tuottamiseen. Ennakoivalla oikeudella (eng. proactive law) tarkoitetaan oikeudellista suuntausta, jossa painotetaan aktiivista ja ennakoivaa eli proaktiivista otetta. Vertailukohtana käytetään usein niin kutsutun perinteisen tuomioistuinjuridiikan lähestymistapaa, jossa painopiste on tehokkaassa reagoimisessa muiden toimintaan, esimerkiksi sen jälkeen, kun immateriaalisen yksinoikeuden loukkaus on tapahtunut. Ennakoivan oikeuden alkuperä on riskien tunnistamisessa ja hallinnassa. Nykyisin suuntauksen puitteissa ollaan kuitenkin enenevässä määrin kiinnostuneita edistämään liiketoimintamahdollisuuksien toteutumista ja onnistuneen lopputuloksen saavuttamisesta oikeudellisin keinoin. Esimerkiksi immateriaalioikeudellisella suunnittelulla on merkitystä sekä pyrittäessä suojautumaan design-tuotteiden kopioinnilta että pyrittäessä lisäämään yrityksen arvoa panostamalla yrityksen brändiin ja markkinointiin. Ennakoiva näkökulma voidaan pitää immateriaalioikeuksien kannalta keskeisenä esimerkiksi rekisteröinnin aikatauluun ja kustannuksiin liittyvistä syistä. Tämä johtuu siitä, että monet rekisteröinnin kautta saavutettavista immateriaalisista yksinoikeuksista on rekisteröitävä ennen kuin rekisteröinnin kohde tulee julkiseksi.

”



Immateriaalioikeudellisella suunnittelulla on merkitystä sekä pyrittäessä suojautumaan design-tuotteiden kopioinnilta että pyrittäessä lisäämään yrityksen arvoa panostamalla yrityksen brändiin ja markkinointiin.



”

Kustannusten osalta taas on ennakolta harkittava muun muassa, missä maantieteellisessä laajuudessa tai miten moneen tavaramerkkiluokkaan rekisteröinti on kustannusnäkökulmasta kannattavaa tehdä ja toisaalta, että suojasta tulee riittävän kattava.

Ennakoivan oikeuden tavoitteisiin kuuluvat ennakoivan ajallisen näkökulman ohella esimerkiksi pyrkimykset selkiyttää yritysten käsityksiä relevanttien tai liiketoiminnassa huomioon otettavien

oikeudellisten näkökulmien sisällöstä sekä pyrkimys oikeudellisen informaation ja oikeudellisten asiakirjojen selkiyttämiseen niin, että myös muiden kuin juristien on mahdollista ne ymmärtää. – Sen sijaan, että sopimuksen ehtojen suunnittelua siten, että niiden avulla varauduttaisiin ensisijaisesti mahdolliseen tulevaan riitaan, voidaan ennakoivan oikeudellisen suunnittelun tavoitteeksi määritellä osapuolten välisen yhteistyön sujuvoittaminen epäselvyyksiä ja epävarmuuksia poistamalla. Käytännössä ennakointia voidaan toteuttaa esimerkiksi keskustelemalla sopimuksen neuvotteluvaiheessa ilmoittamisvelvollisuuden näkökulmasta siitä, miten toimitaan, jos sopimussuhteen aikana ilmenee yllättävä ongelmatilanne tai toisaalta yllättävä mahdollisuus. Avoin keskustelu osapuolten välillä ja sopimukseen pääseminen esimerkiksi viivästyksen seurauksista on sopimussuhteessa usein helpompaa ennen kuin akuutti ongelmatilanne tai toisaalta yllättävä taloudellinen hyödyntämismahdollisuus on syntynyt. Toisaalta riskien hallinnan näkökulmasta sopimusten suunnittelulla selkeiksi tai selkokielisiksi voidaan myös pyrkiä ennalta ehkäisemään sanamuodon epäselvyydestä aiheutuvia sopimusriitoja.

Ennakoiva oikeus ja kansainvälisyys

Liiketoiminnan suunnittelun, immateriaalioikeuksien ja sopimusoikeuden ohella yksi ennakoivan oikeuden näkökulmista liittyy keskeisesti liiketoiminnan kasvuun ja kansainvälisyyteen. Jos yrityksen toiminta on kasvuhakuista tai kansainvälistä, toiminnan kasvuhakuisuus ja kansainvälisyys on hyvä huomioida jo hyvissä ajoin, esimerkiksi liiketoimintaa koskevan

dokumentaation kielessä ja toisaalta siinä, millä tavalla kansainväliset ja eri valtioiden kansalliset säädökset on huomioitava esimerkiksi tuotesuunnittelussa tai pakkausmerkinnöissä. Kansainvälisyys voi liittyä muotoilualan yrityksen toimintaan niin tuotteiden viennin, markkinoinnin kuin valmistamiseen liittyvien alihankintaketjujenkin kautta. Ei ole myöskään tavatonta, että muotoilijatiimin tai -toimiston jäsenet sijaitsevat maantieteellisesti eri valtioiden alueella. Hyvin nopeasti huomioitavaksi tulee näissä tilanteissa esimerkiksi vero-oikeudellisia tai työlainsäädännöllisiä näkökohtia. Tästä syystä ei kuitenkaan kannata jättää kansainvälistymättä, sillä vaikka kokonaiskuva saattaa näyttää vaikeasti hahmotettavalta, voi tietoa etukäteen hankkimalla sekä riskeistä, mahdollisuuksista ja toimintavaihtoehdoista keskustelemalla arvioida etukäteen eri toimintavaihtoehtoja ja välttyä monelta yllätykseltä.

Elinkaariajattelu

Elinkaariajattelu on kokonaisuuden hahmottamisen kannalta hyvä työkalu, sillä se edellyttää liiketoiminnan hahmottamista samaan aikaan sekä suhteessa menneisyyteen että tulevaisuuden näkyymiin. Tuotteen tai liiketoiminnan elinkaaren kuvaamisessa voidaan käyttää työvälineenä esimerkiksi aikajanaa, tiekarttaa tai palvelupolkua. Elinkaaren hahmottelun aikana on samalla mahdollista pohtia erilaisia tulevaisuuden kuvia ja skenaarioita sekä tunnistaa eri vaihtoehtoihin liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia esimerkiksi swot-nelikentän avulla. Samalla yritys voi tehdä arvion siitä, minkä riskien ja mahdollisuuksien toteutumiseen se voi omalla toiminnallaan

vaikuttaa ja toisaalta, minkä riskien tai mahdollisuuksien toteutuminen on omien mahdollisuuksien ulkopuolella.

Elinkaarimallilla voidaan kuvata liiketoiminnan ja tuotteiden elinkaari alusta päätetieeseen tai keskittyä tarkastelemaan yksityiskohtaisesti jotain tiettyä elinkaaren vaihetta, jossa on esimerkiksi aiemmin esiintynyt ongelmia, jota pidetään arvoketjun tai ansaintamallin kannalta keskeisenä, tai johon muusta syystä liittyy erityinen tiedontarve. Mallinnuksen kohteena voi olla yritystoiminnan lisäksi myös yksittäinen tuote tai palvelu. Myös oikeudellisia prosesseja on mahdollista tarkastella mallintamalla, esimerkiksi miten toimeksiantosopimus syntyy tai millä tavalla immateriaalioikeuden rekisteröinti etenee.

Elinkaaren mallintamisen yhteydessä eri skenaarioihin liittyviä oikeudellisia ja liiketoiminnallisia riskejä ja mahdollisuuksia sekä eri toimintavaihtoehtoja pohtiessa on luontevaa samalla dokumentoida tulokset esimerkiksi piirustusten, kaavakuvien, laskelmien tai tekstien muotoon. Samalla tapahtuu suunnittelun kannalta välttämätön abstraktien ajatusten muotoilu aistein havaittavaan muotoon ja mahdollistuu ennakoivan oikeusajattelun kannalta tärkeä dialogisuus eli keskustelu tai kommunikaatio eri osapuolten välillä. Dokumentoinnin aikana tai sen pohjalta on enää lyhyt askel valitun etenemistavan taikka strategian pohjalta laadittuun yksityiskohtaisempaan toimintasuunnitelmaan sekä laaditun toimintasuunnitelman konkreettiseen toteuttamiseen. Lopputuloksen yksityiskohtaisuus riippuu käytännössä siitä, miten yleisellä tai abstraktilla tasolla mallinnus tai keskustelu on tapahtunut.

10 TEHTÄVÄ: Yrityksen tai tuotteen elinkaari

- Kuvaile (kirjoita tai piirrä) yrityksen tai tuotteen elinkaari.
- Missä elinkaaren vaiheissa on mahdollista tehdä valintoja eri toimintavaihtoehtojen välillä?
- Millaisia oikeudellisen suunnittelun näkökulmia eri valintoihin liittyy?
- Onko yrityksen liiketoiminnassa tai tuotekehityksessä aikaisemmin noussut esiin oikeudellisia kysymyksiä tai tiedon tarvetta?
- Miten heränneisiin kysymyksiin on löydetty vastauksia – vai ovatko asiat jääneet selvittämättä?



■ IMMATERIAALIOIKEUDET

Oikeudellisen suunnittelun kannalta keskeisinä hetkinä elinkaaren aikana voidaan pitää erityisesti vaihdantatilanteisiin liittyviä transaktioita sekä tilanteita, joissa luodaan jotain uutta.

Esimerkiksi tuotesuunnittelussa luodaan tuotteita ja palveluja ja samalla voi syntyä oikeudellisesta näkökulmasta määriteltyjä teoksia, keksintöjä tai esimerkiksi mallisuojaan alaan sijoittuvia uutuuksia. Tunnettuuden lisäämiseen sekä myönteisten merkitysten synnyttämiseen tähtäävän markkinoinnin näkökulmasta keskeisessä asemassa oikeudellisen suunnittelun kannalta ovat paitsi markkinointimateriaaleihin liittyvät oikeudet myös yritykseen ja sen tuotteisiin ja palveluihin yhdistetyt tunnusmerkit. Transaktiolla tarkoitetaan esimerkiksi tilannetta, jossa muotoilutuote niin sanotusti ”vaihtaa omistajaa” tai muotoilupalvelusta maksetaan korvaus. Transaktioita tapahtuu arvoketjun aikana useampia ja ne ovat kiinnostavia erityisesti sopimusoikeudellisesta näkökulmasta: millä ehdoin tuote vaihtaa omistajaa (kysymys voi olla monimutkainen, jos kyseessä on taideteos tai uniikki design-esine), missä laajuudessa tai minkä sisältöisenä immateriaalioikeudet siirtyvät (esimerkiksi kaikki oikeudet, käyttöoikeus, onko ostajalla tai tilaajalla muuntelu-oikeutta) muotoilupalvelun kannalta kiinnostavia kysymyksiä liitty-

esimerkiksi toimeksiantosopimukseen ja salassapitosopimukseen.

Tuotesuunnittelun kannalta keskeisiä immateriaalioikeuksia ovat erityisesti tuotteissa ja palveluissa käytettyihin teknologiaan ja muotoiluun liittyvät yksinoikeudet. Myös immateriaalisen yksinoikeuden elinkaari voidaan kuvata tai vaiheistaa esimerkiksi seuraavalla tavalla: oikeuden syntyminen, oikeuden voimassaoloaika ja oikeuden sammuminen tai oikeudesta luopuminen. Näihin liittyen voidaan kysyä: millä tavalla joku oikeus syntyy tai on hankittavissa, millä tavalla oikeutta hyödynnetään sen voimassaoloaikana, mitä tapahtuu kun oikeuden voimassaolo päättyy (vai onko voimassaoloa mahdollista jatkaa esimerkiksi rekisteröinti uusimalla tai rekisteröimällä teos tavaramerkkinä). Vastaavasti sopimus voidaan vaiheistaa: sopimuksen syntyminen, sopimuskausi ja sopimuksen päättyminen. Tältä pohjalta voidaan pohtia esimerkiksi sitä, kenen kanssa yritys sopimuksia tekee, mitä vaikutuksia sopimuksella (esimerkiksi salassapitosopimus) on sopimuskauden aikana, onko sopimus voimassa määrääjän vai toistaiseksi ja miten sen päättäminen tapahtuu, onko sopimus esimerkiksi irtisanottavissa (kenen toimesta, millä perusteilla tai missä olosuhteissa ja minkälaista menettelyä noudattaen)? Ennakoinnin näkökulmasta tarkastelun kohteena voivat olla myös kysymykset kuten, miten

toimitaan oikeudenloukkaustilanteessa tai millaisia polkuja on valittavissa, jos yrityksen tuotteiden kysyntä kasvaa esimerkiksi kansainvälistymisen seurauksena niin, että yritys ei enää itse kykenekään valmistamaan tuotteita riittävästi.

Immateriaalioikeudet

Muotoilualan yritysten arvoketjuissa ja liiketoimintamalleissa korostuu aineettoman arvonluonnin ja aineettoman omaisuuden merkitys. Aineeton omaisuuden kannalta keskeisen alueen oikeudellisen suunnittelussa muodostavat immateriaaliset yksinoikeudet. Varallisuusarvoiset immateriaalioikeudet kuuluvat lähtökohtaisesti omaisuuden suojan piiriin. Immateriaalioikeuksia koskeva sääntely on kansallista, minkä vuoksi lainsäädännössä voi olla eroja eri valtioiden välillä. Immateriaalioikeuksia on erilaisia. Immateriaalioikeudet eivät ole samanlainen oikeus kuin esineoikeudellinen omistusoikeus. Ero on havainnollistettavissa yksinkertaisen esimerkin kautta: taideteoksen tai design-esineen ostaneelle asiakkaalle siirtyy (vrt. aiemmin mainittu transaktio) kaupan yhteydessä omistusoikeuden yksittäiseen (teos)kappaleeseen esineenä, mutta ei oikeutta valmistaa ostoksensa perusteella kappaleita kaupallista käyttöä varten, eli toisin sanoen tekijäoikeus ei siirry. Ostaja ei myöskään saa hyödyntää omien

IPR

Intellectual Property Rights

tuotteidensa markkinoinnissa esimerkiksi ostamansa yksittäisen design-esineen pakkauksessa olevia valmistajan tavaramerkkejä. Immateriaalioikeutta luonnehditaan toisinaan kielto-oikeudeksi, eli tosin sanoen oikeudeksi kieltää toista tekemästä jotain vain oikeudenhaltijan ”toimivaltaan” kuuluvaa. Toisaalta esimerkiksi lisensoinnin yhteydessä voidaan siirtää käyttöoikeus eli oikeus käyttää esimerkiksi tiettyyn brändiin yhdistettyä tavaramerkkiä ilman, että ainutkaan (fyysinen) esine vaihtaa omistajaa.

Käytännössä immateriaalioikeuksia koskevat tilanteet voivat joskus olla varsin monimutkaisia ja monimuotoisia, esimerkiksi muotoilijan suunnitelmassa tuotteen nimenomaan asiakkaan kaupallista käyttöä varten. Jos muuntelusta ei ole keskusteltu, onko asiakkaalla myöhemmin esimerkiksi oikeus muunnella teosta modernimmaksi kysymättä suunnittelijalta? Miten paljon muotoilija voi ammentaa inspiraatiota ja ideoita jo olemassa olevista tuotteista tai esimerkiksi kansanperinteestä loukkaamatta toisten oikeuksia? Onko muotoilijalla oikeus saada nimensä mainitukseksi tuotteen tai palvelun yhteydessä,

vaikka tuote ei ylittäisi teoskynnystä? Mikä merkitys esimerkiksi suunnittelijan nimellä tai valmistajan tavaramerkillä (tuotteeseen liittyvänä aineettomana lisäarvona) on asiakkaiden mielenkiinnon tai tuotteen hinnoittelun kannalta? Onko immateriaalioikeudet tarkoitettu vain muiden arvojen tai fyysisten tuotteiden tai palvelukonseptien suojaamiseen, vai voiko myös pelkillä oikeuksilla tehdä liiketoimintaa? Esimerkiksi jos yritys, joka ei itse valmista muotoilutuotteita, hankkii immateriaalioikeuksia ja lisensoi niitä edelleen muiden tuotteisiin siten, että lisensoinnista saatavat maksut muodostavat ansaintamallissa aineettoman pääoman tuoton.

Oikeudellisessa suunnittelussa immateriaalioikeuksien osalta on huomioitava, että eri suojamuotojen välillä on suuria eroja, jotka voivat liittyä esimerkiksi oikeuden voimassaolon ajalliseen kestoan. Toisaalta immateriaalioikeudelliset suojamuodot eivät välttämättä ole toisensa poissulkevia. Esimerkiksi teoskynnoksen ylittävä teos voi olla mahdollista rekisteröidä myös tavaramerkkinä. Tekijänoikeus on voimassa ilman rekisteröintiä, mutta vain määräajan. Oikeus tavaramerkkiin edellyttää rekisteröintiä, mutta yksinoikeus voidaan uudistaa toistuvasti aina määräajan päättyessä eli voimassaoloa ei ole rajoitettu ajallisesti. Muut immateriaaliset yksinoikeudet ovat lähtökohtaisesti määräaikaista. Esimerkiksi mallioikeuden tuoma hyöty kestää vain niin pitkään kuin rekisteröinti on mahdollista pitää voimassa. Oman lisänsä immateriaalioikeuksien ja oikeudellisen suunnittelun aihepiiriin tuovat myös esimerkiksi digitaalisuuden ja kansainvälisyyden näkökulmat. Immateriaalioikeudellinen lainsäädäntö on kansallista, samaan aikaan

muotoilualan yritysten toimintakenttä on, esimerkiksi sähköisen tiedonvälityksen, etätöy ja verkkokauden myötä, muuttunut yhä kansainvälisemmäksi. Tämän vuoksi kansainvälisyyden ja aineettomaan kiinteästi liittyvän digitaalisuuden näkökulmat kannattaa oikeudellisessa suunnittelussa ottaa huomioon alusta saakka tai ennakoivasti pohdittaessa esimerkiksi immateriaalioikeuksien rekisteröinnin maantieteellistä laajuutta tai eri maiden lainsäädännössä tuotteille asetettuja erityisvaatimuksia, koskien esimerkiksi tuoteturvallisuutta tai pakkausmerkintöjen ja käyttöohjeiden kieltä.

Immateriaalioikeudelliset suojamuodot

Immateriaalioikeus voi syntyä suoraan lain nojalla kuten tekijänoikeus Suomessa tai rekisteröimätön yhteisömalli, joka on voimassa EU:n alueella. Immateriaalisen yksinoikeuden syntyminen voi myös edellyttää erillistä rekisteröintitoimenpidettä. Rekisteröinnin lähtökohtana on, että oikeuden tultua merkityksi julkisesti luotettavaan rekisteriin voidaan olettaa sen tulleen kaikkien eli myös aiemmin mainittujen ”kolmansien” tietoon – tai ainakin kenellä tahansa olevan mahdollisuus halutessaan selvittää mitä oikeuksia on rekisteröity ja kenelle. Taloudellisen hyödyntämisen näkökulmasta immateriaalioikeus on yksinoikeus, jonka sisältö ja voimassaoloaika määrittyy aina kunkin maan kansallisen lainsäädännön mukaan. Kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä toimittaessa on tämän vuoksi osattava ottaa kokonaisuuden kannalta huomioon, että lainsäädännössä voi eri valtioiden välillä olla eroja. Immateriaalioikeuksien rekisteröinnissä kansainvälisyyden huomioon

■ Tekijänoikeus

”

Sillä, joka on luonut kirjallisen tai taiteellisen teoksen, olkoonpa se kaunokirjallinen tahi selittävä kirjallinen tai suullinen esitys, sävellystai näyttämöteos, elokuvateos, valokuvateos tai muu kuvataiteen teos, rakennustaitteen, taidekäsityön tai taideteollisuuden tuote taikka ilmetköönpä se muulla tavalla.

Kirjallisena teoksena pidetään myös karttaa sekä muuta selittävää piirustusta tai graafista taikka plastillisesti muotoiltua teosta sekä tietokoneohjelmaa.

– Tekijänoikeuslaki 1 §

”

Tekijänoikeus kuuluu patentin lisäksi yleisessä kielenkäytössä tunnetuimpia immateriaalioikeuksiin. Tekijänoikeuden syntyminen ei edellytä rekisteröintiä, vaan tekijänoikeus syntyy Suomessa teoskynnyksen ylittyessä automaattisesti suoraan Tekijänoikeuslain (08.07.1961/404) nojalla. Tekijänoikeuden saadakseen ei siis tarvitse täyttää lomaketta tai maksaa rekisteröintimaksua. Tekijänoikeudessa on muiden immateriaalioikeuksien tavoin ”muodon suojaa”. Ilmaus tarkoittaa, että tekijänoikeudellista suojaa eivät saa yleisellä tasolla esimerkiksi idea, aihe, tai teema, vaan vasta niiden konkreettinen ilmenemismuoto teoksessa. Teoksen konkreettisia ilmenemismuotoja ovat esimerkiksi kir-

jallisen teoksen muodostavat lauseet. Useampi kuin yksi kirjailija voi siten tekijänoikeuden rajoittamatta kirjoittaa teoksen samasta teemasta tai taidemaalari maalata teoksen samasta maisemakuva-aiheesta.

Teoksen syntymiseen johtaneen luomis- tai muotoiluprosessin huolellisella dokumentoinnilla voi olla merkitystä tekijänoikeuden kannalta. Tämä johtuu siitä, että dokumentaatiota teoksen luomisesta voidaan tarvita esimerkiksi tilanteessa, jossa on tarpeen todistaa ajankohta, jolloin teos on luotu, kuka tai ketkä ovat teoksen tekijöitä tai millaisen suunnitteluprosessin myötä tiettyyn lopputulokseen on tultu. Dokumentaatiosta voi olla hyötyä myös sopimus- oikeudellisesta näkökulmasta, esimerkiksi pyrittäessä

selvittämään onko teosta muunneltu. Prosessit tai menetelmät eivät kuulu Suomessa tekijänoikeuden alaan. Sen sijaan on mahdollista, että suojaa saa esimerkiksi menetelmästä kirjoitettu kirjallinen teos tai palvelukonseptiin sisältyvä teoskynnyksen ylittävä osa tai elementti.


Tekijänoikeus suojaa alkuperäisiä teoksia esimerkiksi kirjallisuuden, musiikin ja taiteen aloilla. Varsinaisen tekijänoikeuden yhteydessä puhutaan usein niin kutsutuista lähioikeuksista taikka tekijänoikeutta lähellä olevista oikeuksista. Tekijänoikeuslain 5 luvussa tarkoitettuja lähioikeuksia ovat muun muassa esittävän taiteilijan oikeus sekä valokuvan ottaneen henkilön oikeus silloin, kun valokuva ei ylitä teoskynnystä. Lisäksi tekijänoikeuteen liittyvät käsitteinä teoksesta käännökseen tai muunnelman tehneen henkilön oikeus. Tekijänoikeuden ja lähioikeuksien osalta on liiketoiminnan oikeudellisen suunnittelun näkökulmasta hyvä huomata, että ne voivat syntyä vain luonnolliselle henkilölle. Oikeus teoksen taloudelliseen hyödyntämiseen voidaan kuitenkin sopimuksella siirtää oikeushenkilölle kuten yritykselle.

Tavaramerkki ja rekisteröity tavaramerkki

Tavaramerkkien yhteydessä on tarpeen erottaa toisistaan rekisteröity ja rekisteröimätön tavaramerkki. Tavaramerkkejä koskevat säännökset löytyvät Tavaramerkkilain (10.1.1964/7). Oikeus tavaramerkkiin voidaan saada joko rekisteröimällä merkki tai se

 tekijänoikeus

 tavaramerkki

 rekisteröity
tavaramerkki

voi syntyä merkin käytön myötä eli vakiintumisen seurauksena. Tavaramerkkioikeuden vakiintuminen käytön kautta kestää kuitenkin Suomessa tavallisesti vuosia, joten rekisteröintiä voidaan pitää varmimpana keinona saada yksinoikeus tavaramerkkiin. Käyttöön perustuva oikeus ei myöskään näy rekisterissä, joten vaikeita tilanteita voi syntyä, jos joku muu pyrkii rekisteröimään samankaltaisen merkin. Lisäksi rekisteröimättömän merkin tapauksessa voi olla vaikeaa määrittää mitkä tavarat tai palvelut vakiinnuttamalla saatu merkki kattaa. Tavaramerkkinä voidaan rekisteröidä sanamerkki, joka koostuu numeroista ja kirjaimista, sanojen yhdistelmästä koostuva sanamerkki, kuviomerkki, äänimerkki, värimerkki, kolmiulotteinen merkki tai hologrammi. Mahdollista

on rekisteröidä myös sana- ja kuviomerkin yhdistelmä, animaatio tai eri tavaramerkkityyppien yhdistelmänä syntyvä myyntipisteen ulkoasu.

Tavaramerkille on liiketoiminnassa useita erilaisia käyttötarkoituksia. Tavaramerkki ja muut tunnusmerkkioikeudet voidaan nähdä brändin rakentamiseen ja markkinointiin liittyvänä taloudellisenä investointina. Tällöin puhuttaessa usein garantia-tehtävästä. Termi tarkoittaa, että asiakas-kunta on tottunut yhdistämään tietyn merkin tavaroihin esimerkiksi odotuksia tuotteiden laadusta. Tavaramerkillä voidaan siis mainonnassa viitata tuotteen tai palvelun alkuperään tai identiteettiin tai tavaramerkkiä voidaan käyttää markkinoinnissa lisäämään tuotteiden erottuvuutta kilpailijoista. Tavaramerkkioikeutta voidaan hyödyntää taloudellisesti myös vakuutena tai lisensoimalla oikeus merkin käyttämiseen esimerkiksi oheistuotteiden kaupassa. Tavaramerkkioikeudelle voidaan myös määritellä arvo esimerkiksi liikkeenluovutuksen yhteydessä. Tavaramerkkioikeutta ja muita yksinoikeuksia tietyn tunnuksen käyttämiseen voidaan pitää keskeisinä myös palvelukonseptien suojaamisen näkökulmasta. Kansainvälisestä näkökulmasta eri valtioiden kansallisissa lainsäädännöissä voi olla myös muita merkkilajeja. Esimerkiksi Yhdysvalloissa on käytössä palvelujen merkitsemiseen tarkoitettu erillinen palvelumerkki (eng service mark).

Tavaramerkkien rekisteröinti tapahtuu kansallisesti, mutta rekisteröintiä on mahdollista hakea yhdellä lomakkeella samanaikaisesti useammassa eri valtiossa. Lisäksi Euroopan Unionin alueella on mahdollista hakea Tavaramerkkiasetukseen (Euroopan

parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2015/2424, annettu 16.12.2015) perustuvaa Euroopan unionin tavaramerkkiä eli niin kutsuttua yhteisömerkkiä. Kansainvälisyyden näkökulmasta on huomioitava, että samalla tavalla kuin suomalainen toimija voi saada laajemmalla rekisteröinnillä laajemman suojan, voivat muissa valtioissa sijaitsevat toimijat saada tavaramerkkinsä rekisteröidyksi Suomessa.

Mallioikeus ja rekisteröimättömän mallin suoja EU:n alueella

Mallioikeuslain (12.3.1971/221) tarkoittama rekisteröinnillä saatava mallioikeus on tarkoitettu suojaamaan teollisesti tai käsityönä valmistetun tuotteen tai tuotteen osan ulkomuotoa tai yksityiskohtaa. Tuotteet voivat olla lähtökohtaisesti mitä tahansa kunnan tuote on ominaisuuksiltaan uusi ja yksilöllinen. Uutuusvaatimuksesta seuraa, että malli joka aiotaan rekisteröidä ei saa ennen hakemuksen jättämistä tulla julkiseksi. Mallin katsotaan tulleen julkiseksi, jos se on ennen rekisteröintihakemuksen tekemistä julkaistu, asetettu näytteille, käytetty liiketoiminnassa tai malli on muulla tapaa tullut julkiseksi. Julkiseksi tuleminen koskee kuitenkin 12 kuukauden mittainen uutuuden suoja-aika, jonka puitteissa mallin luoja voi käyttää mallia siten, että se tulee julkiseksi ilman, että uutuus menetetään. Sama koskee tilanteita, joissa malli on suoja-ajan kuluessa tullut julkiseksi mallin luojaan kohdistuneen väärinkäytöksen seurauksena. Mallin julkiseksi tuleminen on hyvä huomioida oikeudellisessa suunnittelussa, jos tuotetta esitellään esimerkiksi messuilla.

Mallioikeuslaissa mallilla viitataan tuotteen tai



sen osan ulkomuotoon, joka ilmenee tuotteen tai sen koristelun piirteistä kuten linjoista, ääriviivoista, väreistä, muodosta, pintarakenteesta tai materiaalisista. Mallioikeudella ei sen sijaan voi suojata tuotteen toiminnallisuutta eikä piirteitä, jotka määräytyvät ainoastaan tuotteen teknisen käyttötarkoituksen mukaan. Toiminnallisuus terminä viittaa esimerkiksi tuotteen kykyyn toimia nopeammin kuin muut tai olla ominaisuuksiltaan helppokäyttöisempi. Toiset valmistajat voivat näin ollen päästä asiakkaan kokemuksen nopeuden tai helppokäyttöisyyden osalta yhtä hyvään tulokseen käyttämällä eri menetelmää. Toisin sanoen tässäkin suoja saa konkreettinen ilmenemismuoto ei yleisen tason ominaisuus.

Malli voi saada suoja rekisteröinnin kautta yh-

teensä 25 vuotta siten, että se on rekisteröinnin jälkeen voimassa viisi vuotta ja sen jälkeen uudistettavissa neljä kertaa. Itsenäisen tuotteen lisäksi mallioikeudellista suojaa voivat saada moniosaiset eli modulaariset tuotteet sekä tuotteen osat, joita ei voida irrottaa rikkomatta tuotetta. Lisäksi suoja voivat saada tuotteen pakkaus, pakkauksen ulkoasu, graafiset symbolit ja kirjaintyypit.

Rekisteröimätön malli EU:n alueella

Mallisuojan saaminen ei kaikissa tapauksissa edellytä rekisteröintiä. Uutuus- ja yksilöllisyysvaatimukset täyttävä malli voi saada Yhteisömalliasetukseen (Neuvoston asetus (EY) N:o 6/2002, annettu 12.12.2001) perustuvaa niin kutsuttua rekisteröimät-

tömän mallin suoja. Suoja kattaa maantieteellisesti Euroopan unionin alueen ja se on voimassa kolme vuotta siitä, kun malli on ensimmäisen kerran saatettu yleisön saataville Euroopan unionin alueella. Suojan sisältö ja kesto ovat kuitenkin suppeampia verrattuna rekisteröityyn mallioikeuteen. Rekisteröimättömän mallin suoja kattaa ainoastaan mallin kopioinnin tai jäljentämisen. Koska suoja ei perustu rekisteröintiin, sitä ei myöskään ole mahdollista jatkaa rekisteröintiä uudistamalla kolmen vuoden määräajan päättyessä. Toisaalta on huomattava, että immateriaalioikeudet määritellään pitkälti kansallisissa oikeusjärjestyksissä, joten joissain valtioissa voi rekisteröimättömien mallien osalta olla voimassa pidempi kansallinen suoja-aika.

11 TEHTÄVÄ: Aineeton omaisuus ja immateriaalioikeudet

Pohdi tai keskustele:

- Millainen on toiminnan nykytila aineettoman omaisuuden tai aineettoman pääoman näkökulmasta?
- Missä tilanteissa yrityksen toiminnassa on tullut – tai voisi tulla vastaan immateriaalioikeuksia koskevia kysymyksiä?
- Onko yrityksen toiminnassa kiinnitetty huomiota oikeuksien syntymiseen suoraan lakiin perustuen tai rekisteröimällä?



YHTEENVETO IMMATERIAALIOIKEUKSISTA

OIKEUS	SUOJAN KOHDE	SYNTYMISTAPA	SUOJA-AIKA	OIKEUDEN SAANNIN EDELLYTYKSET	MUUTA
TEKIJÄNOIKEUS • taloudelliset oikeudet (luovutettavissa sopimuksella, esim. oikeus teoskappaleen valmistamiseen) • moraaliset oikeudet (eivät tavallisesti luovutettavissa, esim. oikeus tulla mainituksi tekijänä)	Kirjallinen tai taiteellinen teos	Syntyy Suomessa suoraan kansallisen lain nojalla. Ks. Tekijänoikeuslaki 8.7.1961/404	Teoksen viimeksi kuolleen tekijän elinikä + enintään 70 vuotta tekijän kuolinvuoden päättymisestä tai tallenteen julkaisuvuodesta	Teoskynnyksen ylittyminen: itsenäisyys ja omaperäisyys	Tekijänoikeus ei synny suoraan yritykselle, vaan aina ihmiselle. (teoksen luonut henkilö). Taloudellinen tekijänoikeus voi siirtyä perintönä tai testamentilla.
TEKIJÄNOIKEUDEN LÄHIOIKEUDET	Esittävän taiteilijan, äänitteen tai kuvatallenteen tuottajan, valokuvaajan (teoskynnystä ylittämättömät valokuvat), radio- ja televisioyhtiön, luettelon ja tietokannan valmistajan oikeus + uutissuoja	Syntyy suoraan lain nojalla Ks. Tekijänoikeuslaki 8.7.1961/404 (5 luku)	Enintään 70 vuotta (teoksen) esitys- tallennus- tai julkaisuvuoden päättymisestä	Ei edellytetä itsenäisyys- ja omaperäisyyskriteerien täyttymistä	
TAVARAMERKKI	Tavaramerkki	Hakemukseen perustuva rekisteröinti tai vakiintuminen Ks. Tavaramerkkilaki 10.1.1964/7	Niin kauan kuin rekisteröinti on voimassa (uudistettava 10 vuoden välein)	<ul style="list-style-type: none"> • Erottamiskykyisyys, merkki ei saa olla sekoitettavissa aikaisempiin merkkeihin tai toiminimiin tai muihin oikeuksiin, myös muita kriteerejä, esim. merkki ei saa olla hyvä tavan vastainen • Graafinen esitettävyyys 	
MALLI(OIKEUS) Muotoilun merkittävin suojakeino	Tuotteen tai tuotteen osan ulkomuoto	Hakemukseen perustuva rekisteröinti Ks. Mallioikeuslaki 12.3.1971/221	5 vuotta hakemuspäivästä, voidaan jatkaa uudistamalla neljä kertaa	Uutuus ja yksilöllisyys; arvioidaan tapauskohtaisesti	EU:n alueella mahdollista rekisteröidä yhteisömalli ja kansainvälisesti Haagin sopimuksen mukainen rekisteröinti
REKISTERÖIMÄTÖN YHTEISÖMALLI		Syntyy suoraan Eu-oikeuden nojalla Ks. Neuvoston asetus (EY) N:o 6/2002 yhteisömallista	3 vuotta julkistamisesta		Voimassa EU-alueella, suoja kattaa vain tarkoituksellisen kaupalliseen käyttöön tapahtuvan kopioinnin (kopioija tiennyt mallin olemassaolosta)

YHTEENVETO IMMATERIAALIOIKEUKSISTA

OIKEUS	SUOJAN KOHDE	SYNTYMISTAPA	SUOJA-AIKA	OIKEUDEN SAANNIN EDELLYTYKSET	MUUTA
PATENTTI (luovutettavissa kokonaan tai sopimalla käyttöoikeudesta)	Keksintö	Hakemukseen perustuva rekisteröinti (patenttia on haettava erikseen kaikissa maissa, joissa oikeus halutaan; EU:n alueella mahdollisuus hakea eurooppapatenttia) Ks. Patenttilaki 15.12.1967/550	Enintään 20 vuotta hakemuksen tekopäivästä.	Uutuus ja keksinnöllisyys	
HYÖDYLLISYYSMALLI	Tekninen ratkaisu, jota voidaan käyttää teollisesti	Hakemukseen perustuva rekisteröinti Ks. Laki hyödyllisyysmallioikeudesta 10.5.1991/800	10 vuotta	Uutuus ja keksinnöllisyys	Hakemusten käsittely tavallisesti nopeaa, ei sisällä arviota uutuudesta tai keksinnöllisyydestä
TOIMINIMI	Yrityksen nimi	<ul style="list-style-type: none"> Kaupparekisteri-ilmoitukseen perustuva rekisteröinti Vakiintuminen Ks. Toiminimilaki 2.2.1979/128 	Toistaiseksi	Nimen rekisteröitävyys, mm. yksilöivyyys ja erottamiskykyisyys	Yritys voi rekisteröidä toiminimen useammalla kielellä, jolloin kyse on rinnakkaistoiminimistä.
APUTOIMINIMI JA TOISSIJAINEN TUNNUS	Nimi, jolla yritys harjoittaa osaa liiketoiminnastaan	<ul style="list-style-type: none"> Ilmoitukseen perustuva rekisteröinti Vakiintuminen Ks. Toiminimilaki 2.2.1979/128 	Niin kauan kuin rekisteröinti on voimassa	<ul style="list-style-type: none"> Erottamiskykyisyys, ei saa olla sekoitettavissa jo rekisteröityihin toiminimiin tai tavaramerkkeihin Ei saa sisältää yhtiömuodon tunnusta 	Käytössä voi olla useita samanaikaisesti.
VERKKOTUNNUS	Kirjaimista, numeroista tai muista merkeistä taikka niiden yhdistelmästä muodostuva Internet-verkossa käytettävä nimimuotoinen osoitetieto (domain-nimi)	Hakemukseen perustuva rekisteröinti Ks. Laki sähköisen viestinnän palveluista 7.11.2014/917 (.fi ja .ax -tunnukset)	Niin kauan kuin rekisteröinti on voimassa. Uudistamista ei rajoitettu	Erottamiskykyisyys, ei saa olla sekoitettavissa jo rekisteröityihin toiminimiin tai tavaramerkkeihin	Sama nimi on mahdollista rekisteröidä useammalla eri päätteellä, esim. .fi, .com, .org jne.

■ Oikeuksista sopiminen osana liiketoimintaa

Immateriaalioikeuksien lisäksi oikeuksista sopimuksilla on oikeudellisessa suunnittelussa keskeinen rooli muotoilualan liiketoiminnassa. Sopimuksen sisältö on osapuolten varsin vapaasti määriteltävissä, mutta samalla sopimuksen vaikutukset rajoittuvat tavallisesti sopimuksen osapuoliin. Toisin kuin jos oikeus tai velvollisuus perustuu yleiseen lakiin, joka koskee kaikkia. Oikeuksista sovittaessa sopimusosaaminen ja taito neuvotella ovat tärkeitä, sillä sopimukset sitovat osapuolia, minkä vuoksi sopimusrikkomuksilla voi olla joko sopimuksessa määriteltyjä tai lainsäädäntöön perustuvia oikeudellisia seurauksia. Sopimusten merkitys on helppo havaita esimerkiksi salassapito- ja käyttöoikeussopimusten tapauksissa. Salassapitosopimuksen avulla yrityksen on mahdollista saada suojaa esimerkiksi ideoita koskevalle, osapuolten välillä luottamuksellisesti jaetulle, informaatiolle tai erityisosaamiselle, esimerkiksi jos on kyse menetelmästä tai prosessista, joka ei ole suojattavissa immateriaalioikeudella.

Yritykset voivat siirtää oikeuksia kokonaisluovutuksella tai myöntää rajoitettuja tai määräaikaista käyttöoikeuksia. Oikeuden luovutus tai käyttöoikeus voi olla vastikkeellinen (oikeudesta maksetaan rahallista tai muuta korvausta) tai se voi tapahtua vastikkeetta. Sopimuksella voidaan sopia oikeudesta muokata kohdetta esimerkiksi logoa sekä oikeudesta

luovuttaa oikeus eteenpäin (kolmannelle). Sopimuksen avulla yritys voi myös hankkia muilta immateriaalisia yksinoikeuksia tai saada lisensoimalla luvan toisen oikeuden käyttämiseen. Oikeudellisen suunnittelun kannalta on hyvä huomata, että sekä säädöksiin perustuvat oikeudet että sopimuksiin perustuvat oikeudet ovat liiketoiminnan kannalta merkityksellisiä. Voidaan ajatella, että erilaiset oikeudelliset välineet ovat aineettoman omaisuuden hallinnan näkökulmasta toisiaan täydentäviä.

Muotoilualan yritysten oikeudellisen suunnittelun kannalta keskeisiä ovat lisäksi toimeksiantosopimukset. Toimeksiantosopimuksella sovitaan toimeksiantannon sisällöstä ja ehdoista, kuten aikataulusta ja hinnasta, sekä määritellään, mitä oikeuksia tilaaja tai toimeksiantaja saa lopputulokseen. Sopimusten avulla toimijat voivat itse luoda toimintaansa sitovia pelisääntöjä ja selkiyttää eri tahoille kuuluvia oikeuksia ja velvollisuuksia.

Sopimukset on hyvä tehdä kirjallisesti ja säilyttää huolellisesti

Suurin osa sopimuksen sisällöstä määräytyy sen perusteella, minkälaista sopimusta osapuolet ovat tekemässä eli mikä on sopimuksen tausta ja tarkoitus tai osapuolten tahto. Sopimuksessa yksilöitäviä asioita ovat tavallisesti: sopimuksen osapuolet eli so-

pijapuolet, sopimuksen tausta ja tarkoitus (millainen on sopimuksen konteksti ja miksi sopimus tehdään), sopimuksen kohde (mitä sopimus koskee) tai soveltamisala (mainitaanko erikseen jotain, mitä sopimus nimenomaisesti koskee tai rajataanko soveltamisalan ulkopuolelle, jotain mitä sopimus nimenomaisesti ei koske), sopimusehdot (mitkä ovat osapuolten oikeudet ja velvollisuudet) sopimuksen kesto ja päätyminen (onko sopimus määräaikaan vai toistaiseksi voimassaoleva, millaisin ehdoin sopimus on irtisanotavissa tai katsotaanko sopimus joissain tilanteissa päättyneeksi ilman irtisanomisaikaa), riitojen ratkaisu (tuomioistuimessa vai väliesmenettelyssä, minkä valtion lakia sopimukseen sovelletaan tai mikä tuomioistuin on toimivaltainen), sopimuksen muuttaminen, ilmoittamisvelvollisuudet, sopimuksen voimaantulo, päivitys ja allekirjoitukset.

Sopimuksen kirjallista muotoa tavallisesti suositellaan. Tämä johtuu siitä, että sopimusasiakirja toimii osapuolille dokumenttina siitä, mitä on sovittu ja osapuolet joutuvat asiakirjaa laadittaessa pohtimaan mitä ovat sopimassa. Toisaalta joissakin tapauksissa suullinen muoto voi olla tarkoituksenmukainen. Sopimusasiakirjat samoin kuin muu yrityksen toimintaan ja esimerkiksi tuotekehitykseen liittyvä kirjallinen dokumentaatio kannattaa säilyttää huolellisesti. Säilyttämisessä on hyvä huomioida, että tarvittavat



asiakirjat löytyvät tarvittaessa nopeasti ja toisaalta tietoturva – erityisesti jos osa dokumentaatiosta on sähköisessä muodossa. Säilyttämisen kannalta keskeisiä kysymyksiä ovat esimerkiksi kuka vastaa dokumentoinnista ja säilyttämisestä, missä asiakirjoja säilytetään ja kenen on mahdollista päästä lukemaan ja tutustumaan dokumentteihin. Tarvittaessa on mahdollista tehdä salassapitosopimus niiden työntekijöiden kanssa, joilla on pääsy esimerkiksi yrityksen liikesalaisuuksiin.

Sopimusten laatimisen kustannukset vaihtelevat riippuen esimerkiksi siitä, miten monimutkainen tai yksityiskohtainen sopimus on kyseessä. Toisaalta verrattuna esimerkiksi rekisteröintiä vaativiin immateriaalioikeuksiin, sopimusten voimassaolon pituudelle ei ole asetettu lakiin perustuvaa enimmäisaikaa eikä voimassaolon ylläpidosta tarvitse maksaa. So-

pimus voidaan tehdä kirjallisesti, suullisesti tai sen voidaan katsoa syntyneen hiljaisesti osapuolten toiminnan seurauksena.

Malliasiakirjat ja vakiosopimukset

Usein kiinnostuksen kohteena ovat erilaiset valmiit malliasiakirjat, asiakirjakaavat tai niin kutsutut sopimusohjat. Oikeudellisen suunnittelun näkökulmasta esimerkiksi asiakirjamallit voivat olla sopimusten suunnittelussa lähtökohtana tai perusasioiden muistilistana. Oikeudelliselta kannalta niihin liittyy kuitenkin riskejä, sillä sitouduttuaan sopimukseen sen oikeudet ja velvollisuudet tulevat sitovaksi. Tällöin on tärkeää, että asiakirja on laadittu oikein ja sopimuksen sisältöä ja tarkoitusta vastaavaksi.

Jos yritys tekee paljon samankaltaisia sopimuksia tai toimeksiantoja, voi olla tarkoituksenmukaista

harkita vakiosopimusta, jonka yritys voi räätälöidä yksittäistapauksiin sopivaksi tai erillisiä vakioehtoja, jotka voi tarvittaessa sisällyttää osaksi toimeksiantosopimusta. Toimijan tarpeita varten laadittu vakiosopimus on kuitenkin eri asia kuin yleisellä tasolla laadittu malliasiakirja. Mitä merkittävämmästä sopimuksesta on kysymys, sitä todennäköisemmin sopimuksen laatimisessa kannattaa olla yhteydessä asiantuntijaan.

Kolme esimerkkiä sopimuksista: käyttöoikeus, salassapito ja toimeksianto

Toimialoilla, joilla aineeton omaisuus on keskeisessä roolissa, on tarvittavien immateriaalioikeuksien hankkimiseen, hallintaan ja oikeuksien hallinnoinnissa käytettäviin sopimuksiin kiinnitettävä erityistä huomiota. Yksityisoikeudessa toimijat voivat varsin vapaasti päättää sopimusten sisällöstä. Vapaus tehdä sopimuksia tuo toimijoille samalla sekä vapautta ja mahdollisuuksia että vastuuta ja riskejä. Milloin ja millaisia sopimuksia kannattaa tehdä riippuu paljolti tilanteesta, mikä yhtäältä korostaa aiemmassa kappaleessa käsitellyn liiketoimintastrategian merkitystä. Jotta yritys kykenee tietoisesti tekemään liiketoiminnan kannalta tarkoituksenmukaisia sopimuksia, sillä on oltava käsitys toiminnan päämääristä sekä toiminnan kokonaisuutta raamittavasta liiketoimintamallista.

Seuraavassa käsitellään esimerkin omaisesti kolmea muotoilualan yrityksen kannalta keskeistä sopimustilannetta. Sopimusta käyttöoikeudesta, salassapitosopimusta ja lopuksi lyhyesti toimeksiantosopimusta.



Käyttöoikeussopimus

Käyttöoikeutta koskevan sopimuksen kannalta on oleellista erottaa se ensin kokonaisluovutuksesta. Käyttöoikeus voi kohdistua esineeseen lisäksi myös oikeuteen. Oppaassa käsitellään esimerkkitapauksena immateriaalioikeutta ja erityisesti tekijänoikeutta koskevaa käyttöoikeutta ja sen jälkeen käyttöoikeuden käyttöä esimerkkinä lisensoinnilla tehtävä liiketoiminta.

Immateriaalioikeudet syntyvät lähtökohtaisesti luonnolliselle henkilölle eli ihmiselle. Tästä syystä oikeushenkilöillä, esimerkiksi yrityksillä voi olla immateriaalioikeuksia vain sillä edellytyksellä, että ne on jossain vaiheessa siirretty erillisellä sopimuksella luonnolliselta henkilöltä, joka on esimerkiksi luonut teoksen luoneelta tai tehnyt keksinnön ja rekisteröinyt patentin. Oikeudet voivat siirtyä myös työsuhteen (eli työsopimuksen) perusteella. Poikkeuksen muodostaa toiminimi, jonka voi luovuttaa vain liikkeen luovutuksen yhteydessä. Immateriaalioikeus voidaan luovuttaa sopimuksella kokonaan tai vain käyttöoikeus.

Immateriaalioikeudet ovat pääsääntöisesti siirrettävissä. Esimerkiksi tekijänoikeuden sisällön muodostavista oikeuksista taloudelliset oikeudet ovat tavallisesti luovutettavissa, mutta moraaliset eivät. Toisaalta käytännön elämässä voi olla tilanteita, joissa esimerkiksi haamukirjoittaja tai -suunnittelija on luovuttanut oikeutensa sopimuksella eikä asia ole tullut ulkopuolisten tietoon tai useamman suunnittelijan aikaansaannoksia markkinoidaan tunnetuimman nimen tai alla. Joissain tapauksissa suunnittelija, jolta muotoilu-brändi on saanut nimensä, ei välttämättä enää vuosikausiin ollut elossa tai firman ”tunnetuin nimi” voi itsessään olla tavaramerkiksi markkinointia varten luotu fiktiivinen hahmo.

Teoskynnyksen ylittävissä tapauksessa tekijänoikeuden luovutus koskee tavallisesti vain tekijänoikeuden hyödyntämistä tietyssä yhteydessä. Yksittäisen

teoskappaleen esimerkiksi äänilevyn luovutukseen ei ilman, että siitä on erikseen sovittu, sisälly teoksen tekijänoikeuden luovutusta. Sama koskee muita immateriaalioikeuksia. Tämä tarkoittaa, että ostaessaan design-tuotteen tuotetta mahdollisesti suojaava mallioikeus tai siinä käytettyä teknologiaa suojaava patenti ei ilman eri sopimusta siirry yksittäisen tuotteen ostajalle. Tekijänoikeuden luovutukseen ei myöskään ilman erillistä sopimusta sisälly oikeutta luovuttaa oikeutta edelleen tai muuttaa teosta ilman, että oikeuden edelleenluovutuksesta tai teoksen muutosoikeudesta on erikseen sovittu. Oikeudellisen suunnittelun kannalta, kun muotoilija esimerkiksi tekee suunnittelutyötä asiakkaan toimeksiannosta, on lopputulosta koskevat oikeudet järkevää käydä sopimusneuvotteluissa läpi ja yksilöidä luovutusta tai käyttöoikeuksia koskevat ehdot sopimuksessa.

Tekijänoikeuden suojaamien teosten osalta ennakointi esimerkiksi tarvittavien oikeuksien etukäteisen selvittämisen ja käyttöoikeuksista sopimisen muodossa on tärkeää riskien hallinnan näkökulmasta. Tämä johtuu siitä, että lakiin perustuva hyvitysvastuu teoksen käytöstä on olemassa vaikka käyttäjä toimisi vilpittömässä mielessä eli ei ole tietoinen siitä, että hänen toimintansa loukkaa tekijän oikeutta. Tekijän oikeus kohtuulliseen hyvitykseen ei edellytä, että tekijä on kärsinyt taloudellista tappiota tai sitä, että oikeuden loukkaaja on hyötynyt taloudellisesti teoksen oikeudettomasta käytöstä. Myös vahingonkorvausvastuu on mahdollinen, jos teoksen käyttö on tapahtunut tahallisesti tai tuottamuksesta. Käyttöoikeudesta on siis hyvä neuvotella ja sopia oikeuksista etukäteen selkeästi.

Lisensointi

Mitä on lisensointi? Sopimalla käyttöoikeudesta eli lisenssistä yritys voi antaa toiselle taholle luvan tai oikeuden esimerkiksi hyödyntää keksintöä, valmistaa kappaleita tekijänoikeuden suojaamasta teoksesta tai käyttää tavaramerkkiä markkinoinnissa. Käyttöoikeuksia koskevilla sopimuksilla on merkitystä esimerkiksi alihankintaketjujen (edelleenlisensointi) kannalta ja niihin voi liittyä myös kilpailuoikeudellisia näkökohtia.

Käyttöoikeuksia koskevat sopimukset ovat yleisiä ja on mahdollista, että koko yrityksen liiketoiminta voi perustua lisensoinnille. Esimerkiksi siten, että yritys hallinnoi oikeuksista muodostuvaa ”salkkua” ja lisensoi oikeuksia muille. Toisaalta yritys voi hyödyntää omassa liiketoiminnassaan muilta lisensoimiaan käyttöoikeuksia. Esimerkiksi erilaiset design-tuotteita ja huonekaluja myyvät ketjut ovat eräs esimerkki lisensoinnille perustuvasta franchising-liiketoiminnassa.

Mitä voidaan lisensoida? Käyttöoikeus voi sisältää erilaisia asioita, kuten tuotteen valmistuksen, markkinoinnin ja myynnin ja toisaalta voidaan lisensoida omalle yritykselle toisen yrityksen tuotteita tai tunnusmerkkejä. Koska käyttöoikeuden sisältö ja käyttötavat ovat vaihtelevia, on käyttöoikeutta koskevassa sopimuksessa tarpeellista yksilöidä riittävällä tarkkuudella sopimuksen tarkoitus sekä sen perusteella harjoitettava liiketoiminta. Myös sopimuksen kohteena olevat immateriaalioikeudet on yksilöitävä tarkasti. Esimerkiksi brändin tunnusmerkkien lisensointi toisen toimijan käyttöön voi synnyttää mahdollisuuden uusien tuotteiden ja palvelujen lanseeraukseen, kuten erilaiset tunnettujen design-brändien tunnusmerkeillä myytäviin oheistuotteisiin. Toisaalta viime aikoina on esimerkiksi muoti- ja kosmetiikkatuotteissa sekä elintarvikkeissa nähty paljon esimerkkejä brändien välisestä yhteistyöstä ja tuotteiden markkinoinnista laajemmalle asiakaskunnalle. Lisensointi voi olla myös keino, joilla muotoilualan yritys voi laajentaa liiketoimintaansa uusille

alueille tai kansainvälistyä. Kansainvälisyyden kannalta maantieteelliset määrittelyt ja panostaminen rekisteröintiin perustuvan yksinoikeuden tai käyttöoikeuden maantieteelliseen laajuuteen voi olla tarpeen. Lisensointi voi tällöin tarkoittaa esimerkiksi lisenssisopimuksen solmimista sellaisen toisessa valtiossa sijaitsevan toimijan kanssa, jolla on valmiudet ja resurssit tuotteiden ja palvelujen myyntiin kyseisessä valtiossa. Lisensoinnin hyötyihin kuuluu esimerkiksi tunnusmerkkien lisääntyneet näkyvyys ja tunnettuus. Toisaalta käyttöoikeuksista sopimiseen kuuluvat riskinäkökulmasta esimerkiksi erilaiset maineenhallintaan, muuntelu ja tunnusmerkkien ”väljähtymiseen” tai käyttöoikeuden myöntäjän laajempien linjausten kanssa yhteensopimattomasta käytöstä johtuvat ongelmat.

Käyttöoikeuksia koskevat sopimukset on hyvä tehdä kirjallisesti, jotta tarvittaessa on mahdollista selvittää, mitä oikeuksista on sovittu ja kenen kanssa. Tämä johtuu osittain siitä, että peukalosäännön mukaan ”kukaan ei voi luovuttaa toiselle parempaa oikeutta kuin hänellä itsellään on”. Tästä seuraa yrityksen kannalta yhtäältä tavoite varmistaa, että sillä itsellään on tarvittavat oikeudet esimerkiksi tuotteisiin tai niiden markkinointiin liittyvää lisensointia varten. Esimerkiksi jos jossain tuotesuunnittelun tai markkinoinnin vaiheessa on käytetty ulkopuolista suunnittelijaa. Toisaalta taas yrityksen on tarpeen varmistaa, että oikeuksia ei ole luovutettu liikaa tai ”kaikki oikeudet”, kun tarkoituksena on ollut luovuttaa vain käyttöoikeus. Voi myös olla niin, että esimerkiksi muunteluoikeutta on brändin yhtenäisyyden ja muotoilujohdamisen näkökulmista tarpeen rajoittaa. Käyttöoikeutta koskevassa sopimuksessa onkin tärkeää yksilöidä, saako lisenssinsaaja eksklusiivisen yksinoikeuden, rinnakkaisen oikeuden vai tätä rajatumman ja tarkemmin määritellyn käyttöoikeuden. Myös käyttöoikeudesta maksettava korvaus on tärkeää yksilöidä.



Salassapitosopimus

Salassapitosopimuksen kohde voi olla esimerkiksi tuoteidea, liike- tai ammattisalaisuus, yrityssalaisuus tai luottamuksellinen tieto. Salassapitosopimuksen tavoitteena on pienentää riskiä siitä, että sopimuskuppani luovuttaa edelleen yhteistyön aikana tietoon saamaansa luottamuksellista tietoa tai hyödyntää itse neuvottelujen aikana ilmaistua ideaa. Salassapitosopimus voi muodostaa oman kokonaisuutensa tai salassapitoa koskeva lauseke on mahdollista sisällyttää osaksi toista sopimusta.

Salassapitosopimus voi olla yksipuolinen tai molemminpuolinen. Salassapitosopimukseen sisältyvät muun muassa seuraavat asiat: salassapitovelvollisuuden laajuus eli mitkä tiedot ovat luottamuksellisia tai mitkä eivät ole, millä tavoin salassa pidettäviä tietoja voi sallitusti käyttää, salassapitovelvollisuuden kesto sekä salassapitovelvollisuuden rikkomisen seuraukset esimerkiksi sopimussakko. Ennakoinnin ja elinkaaren näkökulmista salassapitosopimus kannattaa tehdä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, eli ennen kuin luottamuksellista tietoa on luovutettu tai idea ilmaistu, esimerkiksi osana yhteistyötä tai toimeksiantoa koskevia neuvotteluja. Toisaalta yrityksen täytyy myös huomioida, millaisiin muiden tarjoamiin salassapitosopimuksiin sitoutuu. Liian tiukat tai epäselvät velvoitteet

salassapitosopimuksessa voivat aiheuttaa hankaluuksia.

Voiko idean suojata? Liikesalaisuuden suojaamiseen pätee sama periaate kuin aineettomaan omaisuuteen. Jotta liiketoiminnan kannalta taloudellisesti merkityksellinen informaatio voidaan suojata, se pitää ensin tunnistaa.

Immateriaalioikeudellinen suoja on lähtökohtaisesti muodon suoja. Tämä tarkoittaa esimerkiksi tekijänoikeus, patenti tai tavaramerkki ovat yksinoikeuksia johonkin tiettyyn, konkreettiseen, teokseen tai keksintöön, joka on mahdollista identifioida tai erottaa muista siten, että voidaan sanoa kyseessä olevan esimerkiksi juuri tietyn teoksen tai keksinnön. Esimerkiksi ideat, aiheet ja teemat liikkuvat mielikuvien, merkityksen ja tiedon aineettomalla tasolla, jonka vuoksi niitä ei ole Suomessa mahdollista suojata immateriaalioikeuksilla. Sen sijaan esimerkiksi salassapitosopimuksella idean suojaaminen voi olla mahdollista. Lisäksi etujärjestöillä voi olla järjestelmiä tai mekanismeja, joilla pyritään suojaamaan esimerkiksi teoksen tai konseptin luoneen oikeuksia sopimusneuvottelujen aikana, jotta toinen osapuoli ei ainakaan välittömästi hyödynnä kaupallisesti neuvotteluissa tietoonsa saamaa ideaa, jos neuvottelut päättyvät tuloksettomina.

Toimeksiantosopimus

Toimeksiantosopimuksen sisällöllä on suuri merkitys esimerkiksi muotoilupalveluyritysten ja muotoilua konsulttina tekevien kannalta. Toimeksianto sopimuksella on merkitystä myös aineettomaan omaisuuden kannalta, koska toimeksiantosopimuksessa yksilöitävä toimeksiannon sisältö koostuu usein aineettomista suorituksista. Kyse voi olla esimerkiksi konsulttina toimivan muotoilijan tiedon ja osaamisen hyödyntämisestä tai tuotteen tai palvelukonseptin muotoilemisesta toiselle yritykselle. Toimeksiantosopimuksessa osapuolina ovat tavallisesti tilaaja (tai toimeksiantaja) ja toimeksiannon toteuttaja. Toimeksiantosopimuksessa voidaan myös sopia, että toimeksiannon toteuttaja voi teettää toimeksiantoon liittyviä tehtäviä alihankintana. Samalla on hyvä sopia alihankkijan suoritusta koskevasta vastuusta.

Toimeksiantosopimuksen varsinaisissa ehtoissa voidaan yksilöidä toimeksiannon aikana syntyvät immateriaalioikeudet ja määritellä, mitkä oikeudet siirtyvät toimeksiantosopimuksen perusteella asiakkaalle, syntykö ikana esimerkiksi käyttöoikeuksia. Toisaalta eksplisiittisesti, voidaan sopia että jotkin oikeudet eivät siirry. Toimeksiannon toteuttajan näkökulmasta sopimukseen kannattaa myös ottaa ehto siitä, että toimeksiannon toteuttaja voi sisällyt-

tää toimeksiannon lopputuloksen portfolioonsa. Tilaajan näkökulmasta taas oikeus muunnella lopputulosta voi ajan myötä muodostua tärkeäksi. Toimeksiantosopimuksen yhteydessä on hyvä pohtia myös salassapitoa, jos toimeksiannon toteuttaja saa esimerkiksi saa toimeksiannon aikana luottamuksellisia tietoja tilaajan liiketoiminnasta.

Toimeksiannon sisällön lisäksi toimeksiantosopimuksessa yksilöidään toimeksiannon aikataulu ja toimeksiannon suorittamisesta maksettava korvaus tai palkkio sekä mahdollisesta rojaltimaksusta ja kulukorvauksista. Liiketoimintastrategian näkökulmasta ansaintalogiikka ja arvoketju konkretisoituvat toimeksiantosopimuksen hintaa ja laskutusperusteita koskevassa osassa, koska sama toimeksianto voi hinnaltaan muodostua erilaiseksi riippuen siitä, millä tavalla toimeksianto on hinnoiteltu. Viimeistään tässä vaiheessa tulevat aineettoman omaisuuden kannalta pohdittavaksi myös muotoiluyrityksen brändiin liittyvät kysymykset. Kansainvälisyyden näkökulmasta toimeksiantosopimuksessa on hyvä huomioida sopimuksen kieli. Toimeksiantosopimuksen muoto ja yksityiskohtaisuus riippuu toimeksiannosta. Osa on saatavilla myös englanniksi. Monet luovan alan etujärjestöt ovat tuottaneet jäsentensä käyttöön sopimusmalleja ja tarjoavat aiheesta koulutusta sekä neuvontaa.

12 TEHTÄVÄ: Oikeuksista sopiminen

- Piirrä verkostokaavio tai luettelo liiketoimintaan liittyviä sidosryhmiä ja yhteistyötahoja.
- Keiden kanssa on tehty sopimuksia? Ovatko tehdyt sopimukset olleet suullisia vai kirjallisia?
- Onko sopimusten välillä yhteyksiä esimerkiksi alihankintaketjujen tai myynnin- ja jakelun kautta?
- Onko joukossa kansainvälisiä yhteistyöumppaneita?
- Pohdi tai keskustele oikeudellisen suunnittelun näkökulmasta, miten sopimuksia voisi kehittää?



IV



Oikeudellinen suunnittelu
osana muotoilujohtamista



■ MUOTOILUJOHTAMINEN

Muotoilujohtamisella (eng. design management) tarkoitetaan toimia tai toimenpiteitä, joiden päämääränä on organisaation designin tietoinen ja pitkäjänteinen kehittäminen. Muotoilujohtaminen on muotoilualan liiketoiminnan kannalta keskeinen aihealue, sillä se on yhteydessä sekä yrityksen tuotteiden ja palvelukonseptien kehittämiseen että yrityksen brändin rakentamiseen. Muotoilujohtamisen periaatteilla on merkitystä myös sitä syystä, että muotoilualan toimijat vaikuttavat toimeksiantojen lopputulosten kautta siihen, millaiseksi heidän asiakaidensa design muotoutuu.

Yksi aineettoman pääoman kannalta keskeinen yrityksen muotoilujohtamisen kysymys koskee sitä, millä tavalla aineettoman pääoman hyödyntäminen johtaa tulovirran syntymiseen. Muotoilujohtamisen liiketoiminnallisena tavoitteina tulisi olla sekä aineettoman pääoman muuttaminen varallisuusarvoiseksi aineettomaksi omaisuudeksi että omaisuuden arvon säilyttäminen.

Jotta aineettomasta omaisuudesta tulisi varallisuusarvoista, täytyy sen hyödyntämisen taustalla olla toimiva ansaintalogiikka sekä logiikan toteuttamiseen tähtäävä ansaintamalli tai arvoketju. Ansaintalogiikassa on kyse periaatteista, joihin arvoketjun toiminta perustuu. Arvoketju muodostuu konkreet-

tisista prosesseista ja vaiheista, joissa muotoilutuotteen tai -palvelun arvo syntyy. Palvelumuotoilun ja tuotekehityksen termeistä samantyyppisiä termejä ovat esimerkiksi palveluketju ja palvelupolku. Liiketoiminnan kehittämisen kannalta kiinnosta kysymys koskee näin ollen sitä, millaiseen tietoisesti valittuun tai sattumien kautta syntyneeseen liiketoimintastrategiaan muotoilualan yrityksen ansaintalogiikka ja arvoketju ansaintalogiikan konkreettisena ilmentymänä perustuvat. Toisaalta onnistunut muotoilujohtaminen myös vaikuttaa osaltaan aineettomaan pääoman muodostumiseen. Hyvästä muotoilujohtamisesta voi syntyä aineetonta lisäarvoa esimerkiksi asiakastyytyväisyyden tai goodwill-arvon muodossa. Oikeudellisen suunnittelun kannalta voi muodostua ongelmaksi, jos yritykseltä puuttuu liiketoimintastrategia kokonaan tai strategian tai oikeudellisen suunnittelun toteuttamiseen käytännössä ei ole riittävästi resursseja.

Strateginen muotoilu viitekehityksenä

Miten toimimalla oikeudellisen näkökulman voisi paremmin sisällyttää osaksi liiketoiminnan strategista suunnittelua? Monet oikeudellisen suunnittelun, samoin kuin esimerkiksi immateriaalioikeuksien rekisteröintiä, koskevat kysymykset edellyttävät erikoistunutta oikeudellista asiantuntemusta, on niiden

Muotoilujohtamisen liiketoiminnallisina tavoitteina tulisi olla sekä aineettoman pääoman muuttaminen varallisuusarvoiseksi aineettomaksi omaisuudeksi että omaisuuden arvon säilyttäminen.

osalta hyvä kääntyä oikeudellisen korkeakoulututkimon suorittaneen henkilön puoleen. Kuitenkin myös muotoilualalla toimivan yrittäjän – samoin kuin asiakkaan on hyvä hallita perusasiat sekä hahmottaa ainakin yleisellä tasolla, missä kohtaa yrityksen elinkaarta tai arvoketjua oikeudellisia kysymyksiä esiintyy, millaisia ne ovat ja mitä eri toimintavaihtoehtoja tilanteisiin liittyy. Yksi tapa lähestyä oikeudellisen suunnittelun merkitystä muotoilujohtamisen näkökulmasta on tarkastella sitä strategisen muotoilun viitekehityksessä.

Strateginen näkökulma muotoilujohtamiseen edellyttää tietoa riskeistä ja mahdollisuuksista sekä eri tilanteita koskevista toimintavaihtoehtoista. Strateginen muotoilu sopii hyvin yhteen sekä elinkaaritarkastelun että muotoilujohtamisen kanssa. Tämä

johtuu siitä, että strategisen muotoilun käsite pitää sisällään näkökulman, jossa huomiota kiinnitetään yksittäisen ratkaisua kaipaavan tilanteen sijasta toiminnan kokonaisuuteen tai laajempaan asiayhteyteen. Oikeudellisen suunnittelun tapauksessa tämä tarkoittaa, että yksittäisen oikeudellisen kysymyksen sijasta lähtökohdaksi otetaan liiketoiminnan kokonaisuus ja sille asetetut tavoitteet. (Oppaan alussa käsitelty kysymys toiminnan motiiveista, liiketoimintamuodosta ja tulevaisuuden tavoitteista.) Yksittäisten sopimuslausekkeiden muotoilun lisäksi kyse voi olla esimerkiksi mahdollisuudesta valinta laajemmin eri suojaamutojen välillä. Esimerkiksi tekijänoikeuden suojaama teos voi olla rekisteröitävissä myös tavaramerkkinä tai mallina. Kokonaisuutta tarkasteltaessa voi myös löytyä uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Esimerkiksi olemassa olevien immateriaalioikeuksia hyödyntäminen lisensoimalla. Strategisella suunnittelulla on myös vahva yhteys oikeuksia koskevaan pääomanäkökulmaan ja IPR-strategiassa oikeuksien hankkimiseen ja hallinnointiin liittyvään portfolioajatteluun. Ajatuksena on, että systemaattisesti toimimalla yrityksen on mahdollista kasvattaa IPR- tai sopimussalkkunsaa arvoa. Selkeästi ja hyvin hoidettu liikejuridiikka, esimerkiksi kirjallisesti tehtyjen ja huolellisesti dokumentoitujen sopimusten muodossa voi osoittautua arvoksi sinänsä esimerkiksi rahoituksen haussa tai yrityskauppatilanteessa. Liiketoimintastrategia, valittu ansaintalogiikka sekä toiminnan päämäärät ja aineettoman omaisuuden hallinnoinnissa käytettävissä olevat resurssit samalla myös asettavat kriteerit ja reunaehdot eri oikeudellisten toimintavaihtoehtojen arvioinnille.



13 TEHTÄVÄ: Muotoilujohtaminen

Pohdi tai keskustele:

- Mitä hyötyä muotoilujohtamisesta voisi olla?
- Onko yrityksessä kiinnitetty huomiota muotoilujohtamiseen liittyviin kysymyksiin?
— *Millaisissa asioissa tai miksi?*
- Onko yrityksen missiota ja arvovalintoja mietitty tietoisesti brändin tai liiketoiminnan kehittämisen kannalta?
- Onko brändin tai liiketoiminnan kehittämisessä hyödynnetty oikeudellista suunnittelua esimerkiksi immateriaalioikeuksia rekisteröitäessä?



■ Muotoiluajattelu osana oikeudellista suunnittelua

Muotoilussa voidaan hyödyntää erilaisia menetelmiä. Muotoiluajattelu (eng. design thinking) on prosessina käyttäjälähtöinen, proaktiivinen ja iteratiivinen prosessi, jonka vaiheita ovat eläytyminen, määrittely, ideointi, prototypointi ja testaus. Vaiheet voivat eri lähteissä esiintyä hieman eri nimillä tai hieman eri tavoin painotettuina. Prosessin pääperiaatteena on kuitenkin, että aluksi suunnittelija eläytyy ratkaisua tarvitsevan henkilön tai organisaation tilanteeseen ja jäsentää tai täsmentää tekemiensä havaintojen pohjalta ratkaistavan ongelman. Tämän jälkeen seuraa ideointivaihe, jossa pyritään kehittämään tilanteeseen monipuolisesti erilaisia ratkaisumalleja, joista muotoillaan keskustelua varten havaittavia esityksiä, esimerkiksi kuvia tai malleja. Ideointivaiheen jälkeen mallit testataan käytännössä. Näin selviää, toimiiko ratkaisu käytännössä. Oikeudellisen suunnittelun näkökulmasta keskeisiä vaiheita ovat erityisesti ongelman jäsentäminen ja ratkaisun kuvaaminen tai dokumentointi. Globaalissa maailmassa kansainvälinen toiminta tapahtuu pitkälti tietoverkkojen välityksellä, esimerkiksi erilaisilla tuotteiden myyntiin ja markkinointiin sekä yhteistoimintaan tarkoitetuilla alustoilla, oikeudellisen suunnittelun haasteita aiheuttavat erityisesti digitaalisuus ja kansainvälisyys. Ratkaisun näkökulmasta on tärkeää tunnistaa milloin ratkaisu

ongelmaan tai tarpeeseen löytyy oikeudellisesta keinovalikoimasta ja milloin haluttu vaikutus on tarkoituksenmukaisinta saada aikaan liiketoiminnallisin keinoin – toisin sanoen kyetä erottamaan toisistaan oikeudelliset ja liiketoiminnalliset kysymykset ja tavoitteet.

Oikeudellista suunnittelua voidaan lähestyä juridisen näkökulman lisäksi suunnittelunäkökulmasta siten, että oikeudellista tilannetta tarkastellaan suunnittelutilanteena ja hahmottamisessa hyödynnetään muotoilualaan ja muotoilijan työhön liittyviä vahvuuksia. Ajatuksena on, että jos muotoilija kykenee mallintamaan esimerkiksi tuotteen tai palvelukonseptin, hän kykenee kuvaamaan myös oman liiketoimintansa ja kehittämään sitä. Omaan liiketoimintaan perehtymisestä voi olla hyötyä sekä muotoilualalla toimivan henkilön itsensä halutessa hahmottaa liiketoimintaansa oikeudellisesta näkökulmasta että hänen valmistautuessaan kertomaan tarpeistaan esimerkiksi lakimiehelle tai asianajajalle. Oppaaseen sisältyvien tehtävien suunnittelun lähtökohtana ovat olleet oikeutta ja liiketoimintaa koskevien abstraktien ajatusten saattaminen konkreettiseen muotoon ja muotoilijoiden omien vahvuuksien hyödyntäminen oikeudellisessa suunnittelussa.

Ennakoivassa oikeudellisessa ajattelussa korostetaan liiketoiminnallisen näkökulman parempaa

huomioimista oikeudellisessa suunnittelussa. Oikeudellisen suunnittelun lähtökohtana voidaan tällöin ajatella olevan pyrkimys ennakoida ja tehdä valintoja, esimerkiksi pohtimalla ennen (liike)toiminnan aloittamista eri toimintavaihtoehtoja todennäköisine seurauksineen. Sama periaate vaikuttaa myös oikeudellisen suunnittelun taustalla. Ennakoiva oikeus ja elinkaariajattelu ovat näkökulmina merkityksellisiä muotoilujohtamisen kannalta, sillä suunnitteluvaiheessa on mahdollista vaikuttaa siihen, että esimerkiksi immateriaalisten yksinoikeuksien edellytyksenä olevat erottamiskykyisyyden, uutuuden ja omintakeisuuden vaatimukset täyttyvät.

Oikeudellisen näkökulman huomioiminen suunnitteluvaiheessa on usein kustannustehokkaampaa kuin pohtia, miten valmiin tuotteen voisi saada suojattua. Samoin sen varmistaminen jo suunnitteluvaiheessa, että valmis tuote ei loukkaa muiden toimijoiden oikeuksia, esimerkiksi tekijänoikeutta, mallioikeutta tai tavaramerkkejä, on usein edullisempaa kuin jälkikäteen tapahtuva riitely. Muotoilujohtaminen voi tältä osin toimia osana laadun- ja riskienhallintaa.

14 TEHTÄVÄ: Oikeudellisen suunnittelun kriteerit ja onnistunut lopputulos

Pohdi tai keskustele:

- Mitkä ovat oikeudellisen suunnittelun lopputulokselle asetettavat kriteerit ja standardit?
- Miltä näyttää onnistunut lopputulos? Mistä sen voi tunnistaa?
- Mitkä ovat toiminnan kehittämiseen käytettävissä olevat resurssit?
- Millaisissa tilanteissa ratkaisu kannattaa yrittää löytää itse ja milloin ottaa yhteyttä asiantuntijaan? *)

*) **Mistä saa neuvoja tai kehen voi ottaa yhteyttä eri tilanteissa?**

Esimerkiksi yritysneuvojat, Tuoteväylä, Patentti- ja rekisterihallitus (PRH), tavaramerkkiasiamiehet, yksityisen sektorin lakimiehet ja asianajajat? Myös kirjastosta voi tiedustella yritys juridiikkaa ja immateriaalioikeuksia koskevaa kirjallisuutta omatoimista perehtymistä varten.

V

Lähteet ja lukuvinkkejä

■ Lähteet ja lukuvinkkejä

Lähteet ja lukuvinkkejä aineettoman omaisuuden sekä oikeudellisen suunnittelun aihepiireistä:

- Aalto-Setälä, Minna (toim.). 2016. Suojaa yrityksesi tärkein omaisuus – IPR pähkinänkuoressa. Helsinki: Keskuskauppakamari.
- Aalto-Setälä, Minna; Sundman, Christoffer; Tuominen, Markku; Uhlbäck, Asta. 2016. IPR käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppakamari.
- Ahopelto, Johanna. 2002. Design Management as Strategic Instrument. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Andrews, Kenneth R. 1987. The Concept of Corporate Strategy. US: Richard D. Irwin Inc.
- Best, Kathryn. 2015. Design management: managing design strategy, process and implementation. London: Bloomsbury Publishing.
- Boman-Björkell, Asta (toim.). 2016. Vaikuttavaa vuoropuhelua! Opas tulokselliseen muotoiluhankintaan. Helsinki: Teollisuustaitteen Liitto Ornamo.
- Carlopio, James. 2010. Strategy by Design. US: Palgrave Macmillan.
- Collins, Hilary. 2013. Can Design Thinking Still Add Value? Design Management Review 2/2013.
- Cooper, Rachel; Junginger, Sabine; Lockwood, Thomas; Buchanan, Richard; Boland, Richard; Chung, Kyung-won (toim.). 2017. The handbook of design management. London: Bloomsbury Publishing.
- Des Forges, Charles D. 2001. The Commercial Exploitation of Intellectual Property Rights by Licensing. London: Thorogood.
- Dorst, Kees. 2006. Understanding Design. Amsterdam: BIS Publishers.
- Fiinckilä, Janne (toim.). 2014. Tee tulevaisuus! Pk-yrityksen ennakointiopas. Lahti: Diges ry.
- Haarmann, Pirkko-Liisa. 2014. Immateriaalioikeus. Helsinki: Talentum.
- Haarmann, Pirkko-Liisa ja Mansala, Marja-Leena. 2012. Immateriaalioikeuden perusteet. Helsinki: Talentum.
- Haapio Helena (toim.). 2008. A Proactive Approach to Contracting and Law. Turku: Turku University of Applied Sciences.
- Haapio, Helena. 2013. Next Generation Contracts: A Paradigm Shift. Helsinki: Lexpert Ltd.
- Hassi, Antti. 1998. Muotoilu informaatioyhteiskunnan tuotantotaloudessa. Lahti: Muotoilun laatu- ja tutkimuskeskuksen tuki ry.
- Huvio, Petteri. 2014. Osaatko suojata aineettoman omaisuutesi? Helsinki: Diges ry.
- Hynynen, Jouni. 2012. Suojaa kilpailuetusi. IPR pähkinänkuoressa. Jyväskylä: Kirjakaari.
- Hynynen, Jouni. 2013. Ilmaa hintoihin. IPR ja aineeton lisäarvo. Jyväskylä: Kirjakaari.
- Innanen, Antti ja Jäske, Jukka. 2014. Brändin suoja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Johnson, Gerry; Langley, Ann; Melin, Leif ja Whittington, Richard. 2007. Strategy as Practice. Cambridge: Cambridge University Press.
- Johnsson, Raulo; Leppänen, Seija; Ruuska, Markku. 1991. Design management käsikirja. Näin luodaan hallittu yrityskuva. Kuopio: Kehitysaluerahasto.
- Kaplan, Robert ja Norton, David P. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.
- Keskitalo, Petri. 2000. From assumptions to risk management. Helsinki: Kauppakaari.
- Koivumäki, Elina ja Häkkänen, Petteri. 2017. Markkinointijuridiikka. Helsinki: Kauppakamari.
- Korva, Janita. 2014. Työn iloa. Muotoilijan ammatillinen opas. Helsinki: Teollisuustaitteen Liitto Ornamo ry.
- Immonen, Ilkka; Kallio, Jani; Koskinen, Jani; Rajamäki, Markku. 2010. Johda riskejä. Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: Tammi.
- Laamanen, Tomi (toim.). 2005. Strategisen johtamisen käsitteet. Helsinki: WSOYpro.
- Lehikoinen, Kai; Pässilä, Anne; Martin, Mari; Pulkki, Maiju. 2016. Taiteilija kehittäjänä. Helsinki: Taideyliopiston Teatterikorkeakoulu. Helsinki: Tammi Oy.

Lockwood, Thomas ja Walton, Thomas (ed.). 2008. Building Design Strategy. Using Design to Achieve Key Business Objectives. New York: Allworth Press.

Lockwood, Thomas (ed.). 2009. Design Thinking. Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value. New York: Allworth Press.

Lönnqvist, Antti; Kujansivu, Paula; Antola, Juha. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: JTO-palvelut Oy.

Miettinen, Satu (toim.). 2014. Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiaateollisuus.

Niiranen, Valtteri. 2011. Yrityksen tekijänoikeusopas. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto, Keskuskauppakamari ja Suomen Yrittäjät.

Näsi, Juha ja Aunola, Manu. 2004. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.

Otala, Leenamajja. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Patentti- ja rekisterihallitus ja Oy SWOT Consulting Ltd. 2005. Johdon työkirja immateriaaliasioiden huomioiminen yrityksen liiketoiminnassa. Helsinki: Patentti- ja rekisterihallitus.

Perheentupa, Eljas. 1989. Teollinen muotoilu liikkeenjohtamisessa. Helsinki: Valtion painatuskeskus, Taideteollinen korkeakoulu.

Piekkola, Hannu. 2012. Aineeton pääoma – talouskasvun ytimessä. Kansantaloudellinen aikakauskirja 1/2012.

Pihlajarinne, Taina. 2014. Johdatus immateriaalioikeuteen. Helsinki: Forum Iuris.

Pikala, Anna; Ahola, Helinä; Katajarinne, Petri ja Parkkola, Timo. 2014. Luovuus ja liiketoiminta -työkirja. Humanistinen Ammattikorkeakoulu, Humak.

Pitkänen, Anu. 2016. Tavaramerkkioikeuden ja tekijänoikeuden kaksoissuoja. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Suomalainen Lakimiesyhdistys.

Pohjonen, Soile (toim.). 2002. Ennakoiva sopiminen. Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta. Helsinki: WSOY Lakitieto.

Pohjonen, Soile (toim.). 2005. Ex ante. Ennakoiva oikeus. Helsinki: Talentum.

Puusa, Anu ja Reijonen, Helena (toim.). 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Helsinki: UNIpress.

Päällysaho, Seliina ja Kuusisto, Jari. 2006. Osaamisen suojaaminen palveluja kehittämissä yrityksissä. Helsinki: Tekes.

Riipinen, Toni; Ilmakunnas, Pekka; Vaihekoski, Mika; Väänänen, Lotta ja Valtakari, Mikko. 2010. Aineeton pääoma ja tuotto-odotukset. Helsinki: Tekes.

Roos, Göran; Fernström, Lisa; Piponius, Leena ja Rastas, Taru. 2006. Aineeton pääoma. Johdon käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rumelt, Richard. 2011. Good strategy, bad strategy. The difference and why it matters. London: Profile Books.

Siedel, George Et Haapio Helena. 2011. Proactive Law for Managers. UK&US: Gower Publishing.

Syrjä, Kari-Pekka. 2016. Palvelukonseptin suoja ja immateriaalioikeus: palvelutuotteen sopimaton jäljittely. Helsinki: IPR University Center.

Taatala, Vesa ja Suomala, Jyrki. 2012. Innovaattorin työkirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Tuominen, Markku ja Tanskanen, Pia. 2007. Hyödynnä tavaramerkkiäsi lisensoiden. Helsinki: Mainostajien liitto.

Turunen, Annamari ja Lamminpää, Suvi. 2011. Luovat alat ja IPR Lapissa 2011. Selvitys Lapin luovan toimialan yritysten aineettomaan varallisuuteen liittyvistä valmiuksista. Rovaniemi: Lapin yliopisto, Oikeustieteiden tiedekunta.

Tuulaniemi, Juha. 2010–2012. SDT – Palvelumuotoilun Työkalupakki. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Wahlgren, Peter (toim.). Scandinavian Studies in Law Volume 49: A Proactive Approach. Stockholm: Stockholm Institute of Scandinavian Law.

Vironmäki, Emma. 2012. Palvelumuotoiluajattelu! Helsinki: Tekes.

VERKKOSIVUSTOJA

PRH, Patentti- ja rekisterihallitus: www.prh.fi

IPR University Center: www.iprinfo.com

WIPO, World Intellectual Property Organization: www.wipo.int

Uusyrittäjäkeskus: www.uusyrittäjäkeskus.fi

Suomi.fi/yritykselle: www.suomi.fi/yritykselle

Tekijänoikeus.fi: www.tekijänoikeus.fi

Tekijänoikeusneuvosto: minedu.fi/tekijänoikeusneuvosto

Ornamo: www.ornamo.fi

Grafia: www.grafia.fi

Kuvasto: kuvasto.fi

ETUJÄRJESTÖJÄ

Kopioisto: www.kopioisto.fi

Gramex: www.gramex.fi

Sanasto: www.sanasto.fi

Teosto: www.teosto.fi

Tuotos: www.tuotos.fi

Muistiinpanoja

Lisää kirjallisuus- ja linkkivinkkejä aihealueelta löytyy
Muotoiluoikeus.fi -sivuston välilehdeltä
”Kirjallisuutta ja linkejä”!

www.muotoiluoikeus.fi



www.muotoiluoikeus.fi