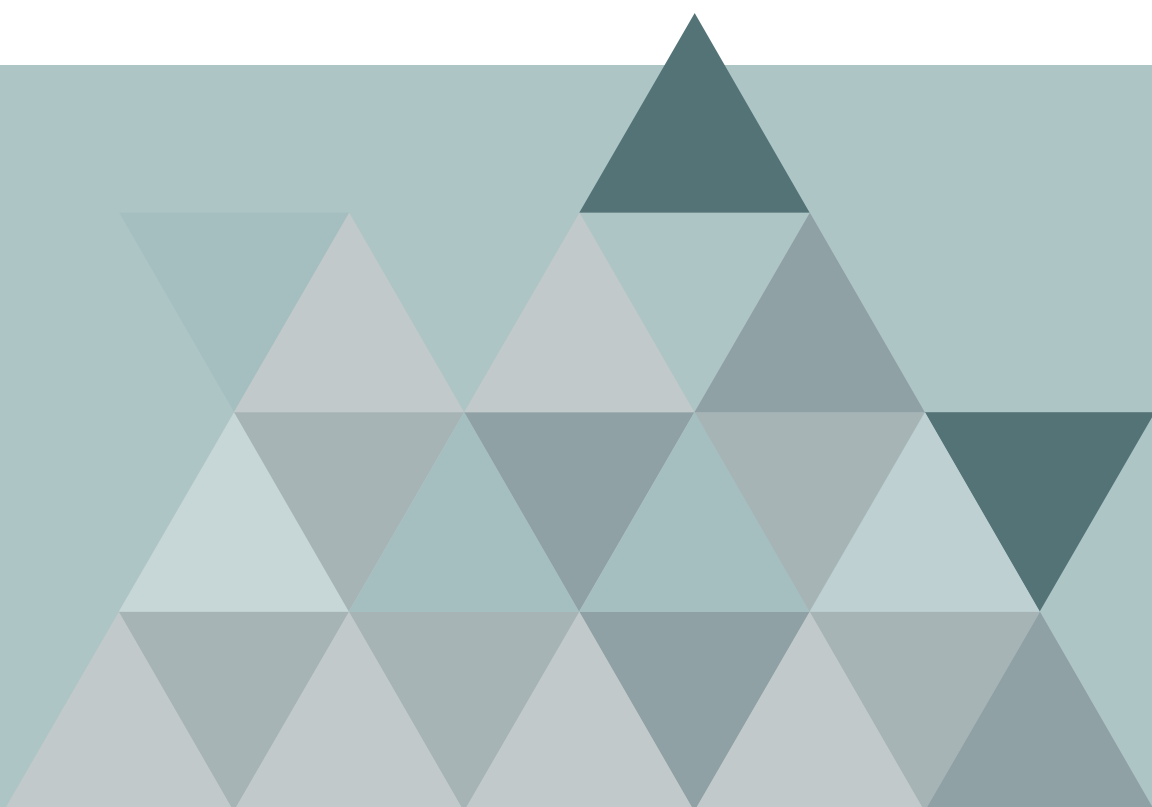




PATENT- OG VAREMÆRKESTYRELSEN



IPR TURNAROUND

- et videnskabeligt projekt om hvordan danske virksomheder udnytter viden



AALBORG UNIVERSITET



DTU Management Engineering
Institut for Systemer, Produktion og Ledelse

**INDUSTRIENS
FOND** FREMMER DANSK
KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation

Fakta om projektet

Navn: IPR Turnaround i danske virksomheder

Forløb: 2012-2014

Finansiering:
Industriens Fond (4,5 mio. kr.)

Leadpartner:
Patent- og Varemærkestyrelsen

Forskningsdel:
Copenhagen Business School,
Danmarks Tekniske Universitet og
Københavns Universitet

Virksomhedsforløb:
Aalborg Universitet, danske patent-
rådgivere og IP-advokater

Denne rapport er en projektbeskrivelse af IPR Turnaround og er udarbejdet af Patent- og Varemærkestyrelsen, september 2014.

IPR Turnaround

Du sidder nu med projektbeskrivelsen af IPR Turnaround. Her finder du de vigtigste pointer fra projektet:



- Projektet IPR Turnaround har bidraget med ny viden om, hvordan danske virksomheder kan styrke deres indtjening med intellektuelle ejendomsrettigheder (IPR)
- Projektets forskning viser entydigt, at virksomheder, der handler og arbejder strategisk med IPR, klarer sig bedre på en række økonomiske parametre
- I alt 85% af de deltagende virksomheder i projektet har fået ny viden om IPR, og står således bedre rustet til at ændre adfærd på IPR området
- På www.styrkbundlinjen.dk kan danske virksomheder (og andre interesserede) finde hjælp til også at høste fordelene ved den bedst mulige IPR-indsats
- Den nye viden om, hvordan brugen af IPR påvirker virksomhedernes bundlinje, udgives på et internationalt forlag og vil indgå i undervisningen af virksomhedernes fremtidige ansatte på danske universiteter
- Samlet set forventes det, at der kan ses en positiv effekt på danske virksomheders konkurrenceevne over en årrække som følge af IPR Turnaround.

Kan IPR bruges som løftestang for vækst?

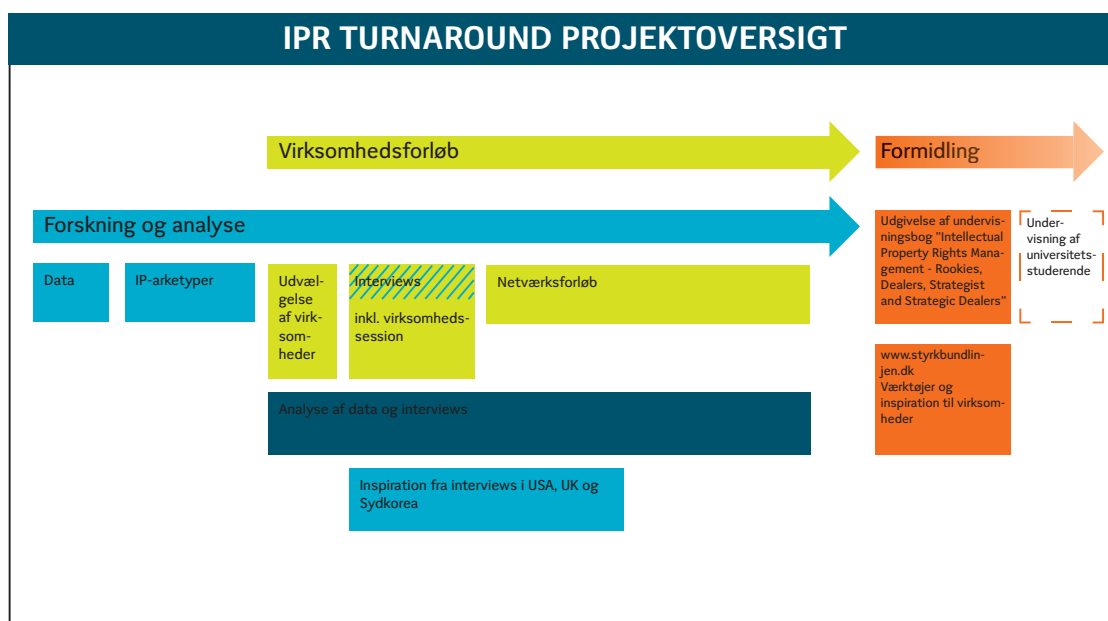
Hvorfor arbejde med IPR ¹ i danske virksomheder? Hvilken værdi skaber IPR for den enkelte virksomhed? Styrker IPR virksomhedernes konkurrenceevne? For at skabe ny viden omkring disse spørgsmål, og for at klæde danske virksomheder bedre på til at bruge intellektuelle ejendomsrettigheder som løftestang for vækst, satte Industriens Fond og Patent- og Varemærkestyrelsen gang i projektet "IPR Turnaround" i 2012.

På de følgende sider kan du læse mere om projektet og dets forløb, dets resultater og de effekter, der forventes at ville kunne ses på bundlinjen hos danske virksomheder.

Indhold i IPR Turnaround

Projektet har kørt i to spor: et forskningsspor med fokus på dataindsamling og analyse, og et virksomhedsspor, hvor deltagervirksomheder er blevet inspireret til at igangsætte en udviklingsproces, og hvor der er udviklet virksomhedsrettede værktøjer.

Grafisk kan projektet illustreres som følger:



¹ IPR er en forkortelse af Intellectual Property Rights, eller intellektuelle ejendomsrettigheder på dansk. IPR er en betegnelse for beskyttelse af opfindelser og idéer gennem patenter, brugsmodeller, varemærker, design eller ophavsret.

Udvikling af arketyper

I projektets opstartsfasen fik forskere fra Copenhagen Business School, Danmarks Tekniske Universitet samt Københavns Universitet adgang til en række data og nøgletal om danske virksomheder. Danmarks Statistik har via det danske CVR-nummersystem sammenkoblet disse data:

- Danske virksomheders patent-, varemærke- og designregistreringsansøgninger i perioden 2000-2010
- Økonomiske nøgletal, stamdata og ansættelsesdata for danske virksomheder
- Spørgeskemabesvarelser vedr. IPR håndtering for ca. 3500 danske virksomheder

Forskerne kunne på baggrund af spørgeskemabesvarelserne vedrørende IPR-håndtering udlede to dimensioner, som besvarelserne grupperede sig under. Den ene dimension er strategisk IPR-håndtering², mens den anden dimension er det at være handelsorienteret, dvs. købe, sælge, ind- eller udlicensere IPR.

Disse to dimensioner førte frem til følgende fire arketyper af virksomheder:



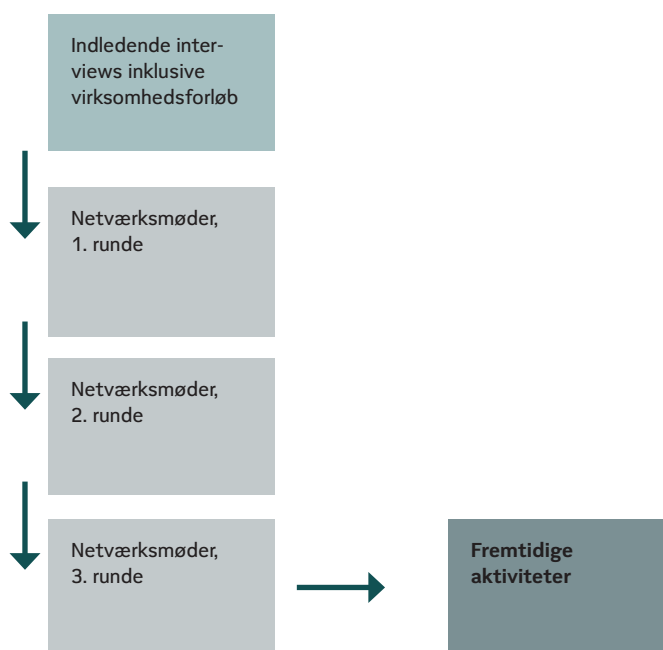
Arketyperne er efterfølgende blevet brugt til at strukturere analysen af de økonomiske nøgletal.

² Strategisk IPR-håndtering vil sige, at virksomheden systematisk identificerer potentiel IPR, har klart definerede roller for håndtering af IPR-beslutninger, har et niveau af viden om IPR, der er afstemt med aktivitetsniveauet, har budget for IPR, overvåger omkostninger løbende, samt har processer omkring håndtering af krænkelser.

Virksomhedsforløb

På baggrund af arketyperne blev der udvalgt en række virksomheder til virksomhedsforløbet. I alt har 54 virksomheder deltaget i projektet³. For at give faglig sparring og ny viden til virksomhederne, blev der også tilknyttet 40 IP-rådgivere til projektet.

Virksomhedsforløbet bestod af et indledende virksomhedsinterview og et netværksforløb. De indledende interviews indeholdt både et element af dataindsamling omkring virksomhedernes måde at se på og håndtere IPR på og et udviklende element i form af en samtale med en IP-rådgiver, hvor virksomheden fik ny viden og konkret sparring til fremtidig håndtering af IPR. I både de indledende interviews og i netværksforløbet var et flertal af deltagerne IP Rookies og IP Dealers.



Den indledende interviewrunde viste, at virksomhedernes udfordringer og bekymringer fokuserer på tre overordnede emner, efterfulgt af en lang række forskellige (og virksomhedsspecifikke) udfordringer. De tre udfordringer, som flest virksomheder nævner, var a) høje omkostninger ved at registrere IPR, b) at det er kompliceret og dyrt at håndhæve rettighederne samt c) at det er svært at få tid til at arbejde med IPR, blandt mange andre højt prioriterede områder. Sidstnævnte udfordring sås også ved, at mange virksomheder havde svært ved at afsætte tid til at deltage i projektet, selvom de anså det for relevant.

I netværksforløbet mødtes virksomhederne med ligesindede i mindre grupper, hvor der til hver gruppe var tilknyttet to rådgivere og en facilitator. For at styrke deltagernes mulighed for at lære af hinanden, blev grupperne sat sammen ud fra arketype, aktuel situation samt hvilken jobfunktion, den pågældende deltager havde i virksomheden. Hver gruppe valgte selv de IPR-indsatsområder de mente var mest relevante for dem.

³ 43 virksomheder deltog i interviews, 12 af dem fortsatte i netværksforløb, og 11 virksomheder deltog kun i netværksforløbet.

De virksomheder, der deltog i netværksforløbet, gav udtryk for, at de har haft glæde af ny viden om IPR strategi og værdiansættelse, samt sparring med andre virksomheder i samme situation som dem selv.

Forskningsresultater

Forskerne har sammenlignet IP-arketyperne på parametre som indtægter, overskud før skat og værditilvækst. Det er der kommet usædvanligt robuste konklusioner ud af. Ved hjælp af ansættelses- og virksomhedsdata samt data vedrørende IPR ansøgninger har forskerne påvist effekten af tilhørsforholdet til en arketype. Analysen blev foretaget ved at matche virksomheder, der ligner hinanden ift. størrelse, antal rettigheder, industri og ansattes uddannelsesbaggrund. Herefter kunne det konstateres, at virksomheder, hvor eneste målbare forskel er IP-arketypen, har signifikant forskel i indtægter, bruttoavance og værditilvækst.

Følgende resultater kan fremhæves:

- Virksomheder, der hverken arbejder strategisk eller handler med IPR, klarer sig dårligere, når det gælder indtægter, bruttoavance og værditilvækst i forhold til sammenlignelige virksomheder, der er strategiske og/eller handler med IPR.
- Virksomheder, der handler med IPR, klarer sig bedre på stort set alle målte parametre, end virksomheder, der forholder sig til IPR, men ikke handler.
- Virksomheder med få IP-rettigheder kan præstere blandt de bedste, hvis de udnytter deres rettigheder bedst muligt. Det afgørende er ikke, hvor mange rettigheder man har, men hvordan man bruger dem.
- Samlet set er der en entydig fordel i at høre til det segment, der handler med IPR – og den fordel bliver endnu stærkere, hvis virksomheden også er strategisk omkring IPR.

Disse resultater kan summeres op til følgende:



Virksomheder, der handler og arbejder strategisk med IPR, klarer sig bedre på en række økonomiske parametre, og må derfor forventes at have en stærkere konkurrenceevne end virksomheder, der ikke har denne tilgang.

Konklusionerne betyder, at virksomheder, der kan karakteriseres som IP Rookies, vil få styrket deres konkurrenceevne, hvis de begynder at handle og arbejde strategisk med IPR. Ligeledes kan IP Dealers og IP Strategists få en fordel af både at være strategiske og handle.

International inspiration

For at sætte danske virksomheders IPR-indsats ind i en international kontekst, er der hentet inspiration fra USA, Storbritannien og Sydkorea. Interviews med myndigheder, virksomheder og private rådgivere har givet et billede af IPR-situationen for nogle af danske virksomheders konkurrenter:

Erfaringer fra USA

- Mange små og mellemstore virksomheder, især fra de højteknologiske start-up-miljøer, har et højt niveau af awareness om vigtigheden af IPR, som bl.a. kommer fra interaktion med investorer og rådgivere.
- Virksomhedernes sparringspartnere, fx advokater og revisorer, har ofte viden om vigtigheden af IPR, som virksomhederne kan trække på.
- Potentielle investorer stille ofte krav om, at en virksomhed har IPR-porteføljen på plads, før de giver tilsagn om finansiering.

Erfaringer fra Storbritannien

- Mange små og mellemstore virksomheder har svært ved at komme i gang med en IPR-indsats.
- Myndighederne sørger for at skabe generel opmærksomhed om IPR, mens rådgiverne hjælper med de konkrete udfordringer.
- Myndigheder driver også forskellige programmer, der skal give virksomhederne mere direkte viden om forretningsmæssig anvendelse af IPR.
- Der er tegn på, at private rådgivere i højere grad hjælper virksomhederne med overvejelser om, hvordan deres rettigheder kan udnyttes.

Erfaringer fra Sydkorea

- Også her har mange små og mellemstore virksomheder svært ved at komme i gang med en IPR-indsats.
- Myndighederne har sat massivt ind for at forbedre virksomhedernes IPR-håndtering.
- Myndighederne giver direkte offentlig støtte, hvor man tilbyder udvalgte virksomheder hjælp til både strategiske overvejelser og egentlige rådgivningsydelse, enten direkte eller ved at dække op til 80% af regningen til udvalgte, private rådgivere.

Formidling af projektets resultater

Forskningen vil bl.a. blive formidlet i bogen *"Intellectual Property Rights Management – Rookies, Dealers, Strategists & Strategic Dealers"*, der udgives på det anerkendte akademiske forlag Palgrave Macmillan i februar 2015. Der er planer om, at bogen skal indgå i undervisning på erhvervsrettede uddannelser, bl.a. på Copenhagen Business School, Københavns Universitet, Danmarks Tekniske Universitet.

Desuden er der udviklet en hjemmeside, www.Styrkbundlinjen.dk, der skal formidle resultaterne fra forskningen samt give virksomheder konkrete værktøjer, som de kan bruge, når de vil udvikle deres IPR indsats. På siden findes en firetrins-guide til IPR systematik og en række modeller og skabeloner, der kan bruges, når IPR skal implementeres i forretningen. Hjemmesiden kommer også i en engelsk version.

IPR Turnarounds effekt på danske virksomheders konkurrenceevne

Som afslutning på virksomhedsforløbet har de deltagende virksomheder besvaret en række spørgsmål vedr. deres deltagelse i projektet.

På baggrund af besvarelserne – samt udsagn fra de indledende interviews – vurderes projektets effekt på de deltagende virksomheder. Der tages udgangspunkt i de fire arketyper, som forskerne har defineret. Hvis en virksomhed ændrer arketype og bevæger sig fra at være IP Rookie til (i sidste ende) at blive en IP Strategic Dealer, viser forskningen en meget tydelig effekt på forskellige nøgletal, og dermed i sidste ende på virksomheders konkurrenceevne. Dermed har projektet overkommet en udfordring ved effektmåling, da der på et stærkt metodisk grundlag bliver vist en årsagssammenhæng mellem IPR-håndtering og økonomisk performance.

Et skift fra at håndtere IPR ad hoc og ikke beskæftige sig med handel med rettigheder, til at have en strategisk tilgang, hvor man systematisk overvejer og eventuelt udnytter muligheder for beskyttelse samt køb og salg af IPR, er ofte en længere proces. Da netværksforløbet ikke er afsluttet for alle grupper, webværktøjet netop er lanceret og forskningsresultaterne afventer udgivelse, kan man ikke forvente målbare effekter af projektet endnu. Med forskningens resultater i ryggen er det dog rimeligt at antage, at man over en årrække kommer til at kunne se en effekt. At man på nuværende tidspunkt ikke kan forvente at se en markant ændret adfærd kort før projektets officielle afslutning, er illustreret ved et udsagn fra en af de deltagende virksomheder i netværksforløbet:



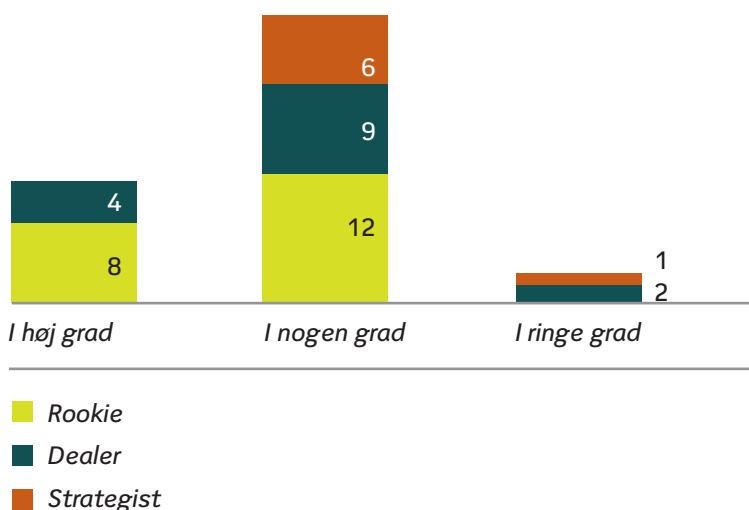
”Dette projekt har kørt i en forholdsvis kort periode, og jeg har været særdeles tilfreds med at deltage. For vores vedkommende pågår der stadig diskussioner om den viden/erfaringer, som vi har taget med hjem fra møderne. Derfor er det alt for tidlig at skulle svare på, hvorvidt vi allerede har implementeret disse ændringer. Det tager tid at gennemføre sådanne ændringer. Dette projekt skal, i mine øjne, ses som startskuddet på en langsigtet proces, hvor vi fortsat udveksler erfaringer og tilegner os ny viden om vores felt”

Når der igangsættes en udviklingsproces i en virksomhed, indgår der ofte følgende elementer i rækkefølge: Første skridt er, at virksomheden får ny viden og dermed bliver opmærksom på udfordringer og nye muligheder, i dette tilfælde om IPR. Næste skridt er ofte – på baggrund af den nye viden – et ønske om en ændret adfærd, efterfulgt af konkrete beslutninger om at ændre adfærd. Denne effektmåling er bygget op om denne logik.

Effektmålingens fokus er på de virksomheder, der hører til i kategorien IP Rookies, IP Dealers og IP Strategists. IP Strategic Dealers indgår ikke, da de per definition ikke kan rykke til et højere niveau. Det vurderes dog, at også IP Strategic Dealers har haft stor gavn af forløbet og har fået yderligere viden med sig, som kan kvalificere deres håndtering af IPR.

Nedenfor præsenteres først hvorvidt virksomhederne angiver, at de har fået ny viden og inspiration til at håndtere IPR anderledes og dermed ændre adfærd⁴. Svarene på dette punkt fordeler sig som følgende:

Har virksomheden fået ny viden om IPR?



I alt 39 ud af 42 virksomheder, svarende til 93 % af virksomhederne vurderes i høj eller nogen grad at have fået ny viden om IPR og de emner, der relaterer sig til IPR-håndtering. Dermed er første skridt mod en ændret adfærd taget. Et udsagn fra Keld Thyregod Jensen, partner og patentkonsulent hos Patrade A/S, supplerer dette billede:

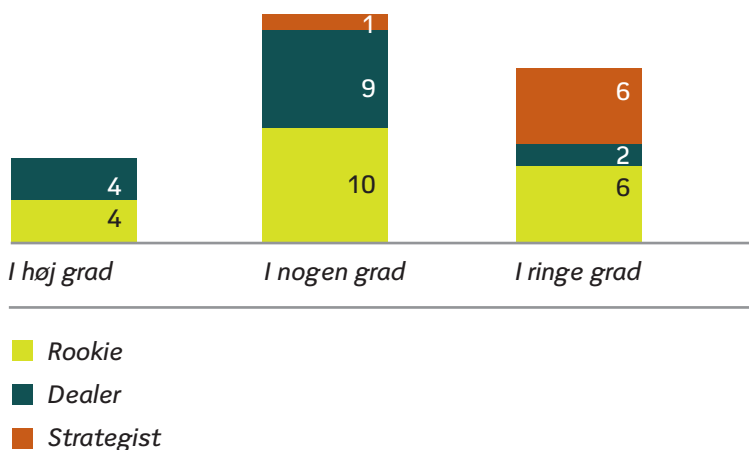


Jeg vurderer, at både interview og netværksmøder har været med til at åbne øjnene hos virksomhederne, og jeg vil mene, at møderne har givet virksomhederne nye input med hjem. Det indtryk interviewene og netværksmøderne efterlader, er, at virksomhederne har været åbne for hjælp og har haft stor gavn af den sparring, som især netværksgrupperne har givet.

⁴ I denne opgørelse er IP Strategic Dealers, samt virksomheder der ikke har svaret eller svaret "ikke relevant/ved ikke" udeladt. Opgørelsen er baseret på alle deltagervirksomheder, dvs. både virksomheder, som var med i netværksforløbet, og virksomheder, der kun deltog i den individuelle session i forbindelse med interviewet. For deltagere i netværksforløbet vises virksomhedens svar på det udsendte spørgeskema. For deltagere i den individuelle session er der tale om en fortolkning af virksomhedens udsagn i interviewet. Der er i de fleste tilfælde spurgt til, om virksomheden i løbet af interviewet er blevet opmærksom på nye muligheder og ønsker at ændre noget efter interviewet. Hvis der svares bekræftende, men tøvende er det tolket som "i nogen grad", mens bekræftende med eksempler eller klare udmeldinger tolkes som "i høj grad". Fordele ved handel har kun i nogle tilfælde været bragt på banen. Har virksomheden nævnt det som en ønsket ændring, er det tolket som "i høj grad".

Næste skridt er at omsætte denne viden til ændringer i virksomhedens tilgang til IPR. Her viser figuren nedenfor, at en stor del – nærmere betegnet 66 % – af virksomhederne er blevet inspireret til at foretage ændringer på baggrund af den information.

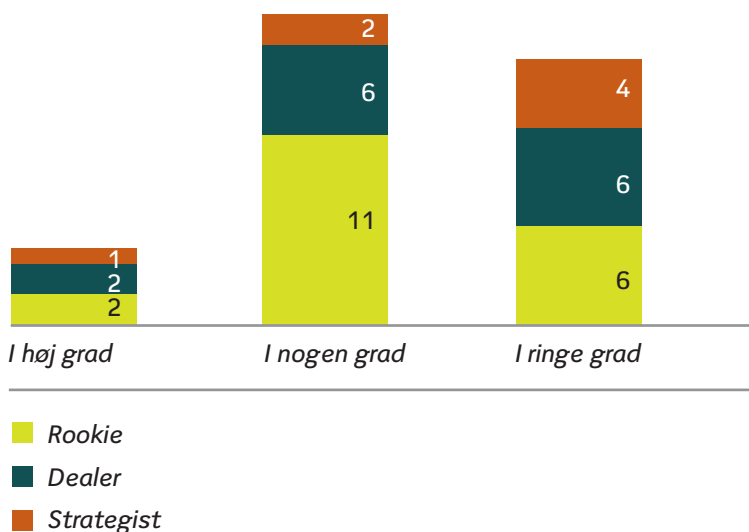
Ønsker virksomheden at ændre adfærd?



Der er således allerede på nuværende tidspunkt 28 virksomheder, som angiver, at de på et tidspunkt i fremtiden i høj eller nogen grad ønsker at ændre deres adfærd på IPR-området. Disse 28 virksomheder har dermed taget det næste skridt i processen mod en ændret tilgang til IPR. Dermed er 11 virksomheder ikke nået til næste skridt i processen mod en ændret adfærd, men formodningen er, at også (nogle af) disse virksomheder på et senere tidspunkt vil implementere ændringer på IPR-området, som følge af den nye viden, de har fået.

Et vigtigt aspekt af ny viden om IPR er ny viden om fordele ved handel med IPR. Det er vigtigt, idet handel med viden er en af de faktorer, der positivt påvirker virksomhedens økonomiske nøgletal. Her tegner der sig følgende billede:

Ny viden om fordele ved handel



24 virksomheder (svarende til 60%) vurderer, at de i høj eller nogen grad har fået ny viden om fordelene ved handel med IPR. Det er noget mindre end de virksomheder, der generelt har fået ny viden om IPR, sandsynligvis fordi emnet har stået lidt i skyggen af spørgsmål om strategi og organisering af IPR i virksomhedsforløbet. Dog er det vurderingen, at handel med viden er noget, der kommer mere af i fremtiden. Keld Thyregod Jensen støtter denne vurdering:



Jeg tror på en positiv udvikling i omfanget af handel med rettigheder i fremtiden. For at få boostet handlen med rettigheder, er det dog vigtigt at få synliggjort, at der er rettigheder til salg, samt få tydeligt beskrevet hvilket forretningspotentiale, der er i rettigheden, så en potentiel investor kan se forretningspotentialet i at købe eller indlicensere rettigheden.

Hvis man kigger nærmere på, hvem der har svaret positivt på spørgsmålet om ny viden om handel med IPR, kan man se, at alle de virksomheder, der har fået inspiration og viden om handel, også alle har fået ny viden generelt. Dermed kan det konkluderes, at i alt 39 virksomheder har fået ny viden om IPR i projektets løbetid, og at 28 virksomheder allerede umiddelbart efter de har fået denne viden, har ønsket om at ændre adfærd på området.

Uanset, at det endnu ikke i stort omfang har ført til konkrete ændringer, er den nye viden et første skridt på vejen til en ændret adfærd. Målet er med tiden at få flyttet virksomhederne hen mod at blive IP Strategic Dealers, da det er her den største positive effekt på forskellige økonomiske nøgletal ses.

Når projektets hjemmeside og værktøjer i de kommende år udnyttes af endnu flere virksomheder, studerende bliver undervist i fordelene ved handel med og strategisk tilgang til IPR, og IP rådgivere i højere grad kan hjælpe virksomhederne med at arbejde sig frem mod at blive IP Strategic Dealers, vil projektets effekt på danske virksomheders konkurrenceevne være langt bredere. At spredning af viden om projektets resultater er vigtig, understøttes af Keld Thyregod Jensen:



Effekten af projektet har i første omgang været at åbne øjnene hos både virksomhederne for, at de kunne have behov for mere viden og sparring, og samtidig åbne øjnene hos rådgiverne om, hvad virksomhederne har behov for. For at se en mere varig effekt af projektet, vurderer jeg, at det er vigtigt at sprede budskabet om bogen og dens pointer, samt om den hjemmeside, som Patent- og Varemærkestyrelsen har udviklet.

Konklusion

IPR Turnaround kommer frem til nogle klare resultater, der kan have betydning for danske virksomheders økonomiske resultater. Forskningen har været med til at kortlægge en sammenhæng mellem det at arbejde strategisk med og handle med IPR og en positiv påvirkning på forskellige økonomiske nøgletal. Sagt på en anden måde, så har forskningen vist, at:



Virksomheder, der handler og arbejder strategisk med IPR, klarer sig bedre på en række økonomiske parametre, og må derfor forventes at have en stærkere konkurrenceevne end virksomheder, der ikke har denne tilgang.

IPR Turnaround har med udgangspunkt i forskningen påvist en sandsynlig effekt på danske virksomheders konkurrenceevne. Forskningen viser, at når man ændrer sin tilgang til at være mere strategisk og orienteret mod handel med IPR, får man en positiv effekt på udvalgte økonomiske nøgletal. Dermed må man med tiden formode, at både de deltagende virksomheder samt virksomheder, der i fremtiden bliver påvirket til at ændre adfærd, vil blive mere konkurrencedygtige.

Samlet set kan man konkludere, at IPR Turnaround har sat gang i en udvikling, som konkret har påvirket 39 virksomheder, og som med tiden må formodes at kunne påvirke langt flere virksomheder i takt med, at resultaterne bliver spredt og bl.a. brugt i undervisning. Effekten kan endnu ikke måles, men vil blive fulgt løbende over en årrække.

Industriens Fond
Esplanaden 34 A | 1263 København K | 7020 9208
industriensfond.dk

Patent- og Varemærkestyrelsen
Helgeshøj Allé 81 | 2630 Taastrup | 4350 8000
dkpto.dk