



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen
FEKH19
Kandidatuppsats i Strategic Management
HT13

KONSISTENT TILLÄMPNING AV GENERISKA PATENTSTRATEGIER OCH DESS FÖRHÅLLANDE TILL LÅNGSIKTIGA KONKURRENSFÖRDELAR

Ett resursbaserat synsätt på kunskap

Författare:

Akli Huseyni
Hampus Jarlbo Söderberg
Andreas Söderberg

Handledare:

Rickard Olsson

ETT RESURSBASERAT SYNSÄTT PÅ KUNSKAP – KONSISTENT TILLÄMPNING AV GENERISKA PATENTSTRATEGIER OCH DESS FÖRHÅLLANDE TILL LÅNGSIKTIGA KONKURRENSFÖRDELAR

**AKLI HUSEYNI, HAMPUS JARLBO,
& ANDREAS SÖDERBERG**

Lund University, School of Economics and Management

Denna artikel syftar till att undersöka om det för kunskapsföretag aktiva i Sverige finns ett förhållande mellan långsiktiga konkurrensfördelar samt att vara konsistent i ord och handling vid tillämpandet av en generisk patentstrategi. Dessutom utgör artikeln ett första försök till att kvantitativt mäta den andra av dessa två egenskaper. Forskning utförd av framförallt Ass. Professor Deepak Somaya vid University of Illinois har lagt grunden för det teoretiska ramverk vi använt och det ligger som grund till de nya måttets indikatorer. Resultatet av vår undersökning i detta unga forskningsfält är att vi hittat en samvariation mellan avkastning på totala tillgångar (som vi valt att använda som indikator på långsiktiga konkurrensfördelar) och ett konsistent tillämpande av generiska patentstrategier. Resultatet uppmuntrar till nya studier i större skala med tanke på populationens storlek och dess efterfrågan på denna typ av studier. Dessutom finns det skäl att fortsätta utveckla det nya måttet.

Reitzig (2004), professor på Copenhagen Business School i Köpenhamn, skriver att redan i slutet av 90-talet bestod marknadsvärdet av världens 100 största noterade aktiebolag listade i Fortune Magazine ungefär till tre fjärdedelar av immateriella tillgångar. Antalet globaliserade stora företag med stora resurser ökar samtidigt, vilket leder till att konkurrensen hårdnar på många marknader. I kombination med ökad informationsspridning och medvetenhet om konkurrenters framsteg har ett företagandeklimat uppstått där patentering har blivit en vanlig – och i många fall effektiv – lösning för att öka och skydda sitt kunskapskapital (Granstrand, 2000).

Pisano (2006), skriver att bolag som på ett strategiskt medvetet sätt söker patent kan skapa ett betydligt bättre skydd mot sina konkurrenter, inte bara i branscher där patent har stort

värde, utan även i branscher där patent vanligtvis inte varit lika vanligt. Roos, Roos, Dragonetti, and Edvinsson (1997) skriver att moderna affärsmodeller i högre grad beror på kunskapskapital än de äldre. Därför krävs en djupare kunskap gällande intellektuellt kapital för att förstå sig på de moderna affärsmodellerna.

Patent är ett av många uttryck kunskapskapitalet kan ta i ett företag, och forskning kring patent ur ett resursbaserat perspektiv är relativt ung och antalet kvalitativa studier är inte bara få utan även efterfrågade av ledande forskare inom ämnet (Somaya, 2012). Med benämningen patentstrategier menar vi i denna artikel *den långsiktiga handlingsplan företaget använder sig utav innan man ansöker om patent – och det man önskar använda patentet till då det blivit beviljat.*

På ett något okonventionellt utmanande vis, med tanke på den korta tid vi varit exponerade mot teori på området, önskar vi med denna undersökning dels (1) operationalisera ett mätinstrument som kvantifierar hur konsistenta kunskapsföretagen är då de tillämpar sina generiska patentstrategier^A. Dessutom skall vi i artikeln använda oss av detta mått för att (2) undersöka hur tillämpningen av dessa strategier förhåller sig till långsiktig ekonomisk avkastning på bolagets totala tillgångar – vilket är vad vi valt att använda oss av för att indikera om ett företag innehar långsiktigt hållbara konkurrensfördelar.

TEORI

Det resursbaserade synsättet^B (RBV) på företag strävar efter att beskriva hållbara konkurrensfördelar hos företag och baseras i två grundantaganden. Dels är företag heterogena vad gäller de resurser man kontrollerar, dels har resurser inte perfekt mobilitet mellan företagen

^A Generiska patentstrategier är en gruppering av patentstrategier benämnda bland annat i Somaya (2012) och kommer att vidare beskrivas i slutet av teoristycket.

^B På engelska kallas det strategiteoretiska området för "Resource Based View" eller "RBV" varav det sistnämnda i fortsättningen kommer att brukas.

vilket leder till att resurserna kan ge upphov till långsiktiga konkurrensfördelar (Barney, 1991). En resurs är enligt RBV alla tillgångar, förutsättningar, processer, attribut, information eller kunskap som kontrolleras av företaget och som ökar företagets verkningsgrad. Teorin beskriver att om en resurs ska kunna ge långsiktiga konkurrensfördelar så skall den ha fyra utmärkande egenskaper. Resursen ska vara värdefull, ovanlig, svår att imitera samt vara icke substituerbar (Barney, 1991).

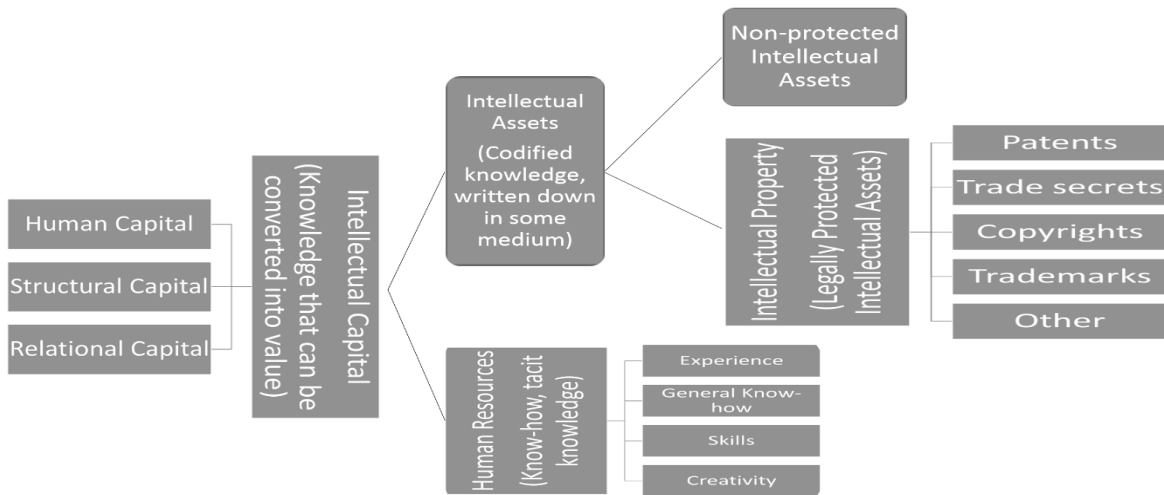
Kartläggning av grundläggande begrepp

För att förstå begreppet Intellektuella Tillhörigheter^C (IP) måste man först förstå begreppet Intellektuella Tillgångar^D (IA). IA kategoriseras under kunskapskapitalet (även kallat det intellektuella kapitalet) och särskiljande för denna typ av kunskap är att det för denna kunskap finns en beskrivning i någon typ av medium – en kodifiering. Kunskapen som beskrivits tillhör i vissa fall företaget juridiskt, och den kan marknadsföras eller överföras till andra företag. Kodifieringen sker genom att den verbaliseras, definieras eller konkretiseras på något vis. IA skall, efter att den beskrivits på ett av dessa sätt, kunna skyddas inom företaget. IP uppstår då IA skyddas legalt. Kunskapsföretagen har ofta stora mängder intellektuellt kapital och endast en delmängd av detta kapital är juridiskt sett företagets IP i form av bland annat patent (Edvinsson & Sullivan, 1996). Förhållandet mellan dessa begrepp har åskådliggjorts i Figur 1. Det är lätt att tänka sig att i många fall utgör oskyddade intellektuella tillgångar ("Non-protected Intellectual Assets") kunskap vars värde är lätt att åskådliggöra men fortfarande saknar legal tillhörighet. Således kan dessa skapa en konkurrenssituation mellan företag för att knyta denna kunskap till

^C Kallas på engelska Intellectual Property och med detta menas den kunskap som lagstadgat tillhör företaget. Kommer i fortsättningen kallas IP.

^D Kallas på engelska Intellectual Assets varför benämningen IA i fortsättningen används.

FIGUR 1
Klassificering av Intellectuellt kapital och dess beståndsdelar



(Jämför Edvinsson & Sullivan (1996) och Roos et al. (1997))

sig, en marknad. En marknad uppstår också om den skyddade IP-kunskapen, men för dessa är alltså äganderätten lättare att kartlägga, vi återkommer till detta resonemang senare i teoridelen.

Roos et al. (1997) klassificerar resurser som monetära, fysiska, kompetensmässiga, organisationella och relationsbaserade. De menar också att det endast för de två första av dessa finns konventioner i hur de bör mätas. De övriga tre är intressanta att studera främst i syfte att kartlägga juridisk tillhörighet samt vilken part som kontrollerar och nyttjar dem. Roos et al. (1997) beskriver vidare att värde skapas i transformeringen mellan olika typer av tillgångar, och vägen som dessa transformeringar tar är specifik för företaget och dess förutsättningar. Exempelvis kan värde skapas genom att transformera organisationella resurser till monetära genom att sälja IP eller genom att licensiera rättigheten att använda sig IP, exempelvis ett patent.

Kunskap kan enligt Teece (1998) vara antingen tyst eller kodifierad. Kodifiering av kunskap är enligt Roos et al. (1997) den väg som en resurs kan ta då den övergår från att vara kompetensmässig (ägda och kontrollerade av de anställda) till organisationell (av företaget ägd och kontrollerad). Med Teece (1998) benämningar kan detta också beskrivas som kodifiering och patentering. När resursen övergått till att vara ägd och kontrollerad av företaget, exempelvis som ett patent, kan den kommersialiseras och transformeras till monetära resurser genom försäljning (Roos et al., 1997). En översiktlig bild på hur denna transformation går till ges i figuren nedan, Figur 2.

FIGUR 2
Värdeskapande transformationer från Intellectuella tillgångar



(Jämför Teece (1998) och Roos et al. (1997))

De företag som använder sitt kunskapskapital för att skapa långsiktiga konkurrensfördelar kallas kunskapsföretag och kunskapskapitalet för dessa bolag är likställt med kunskap som kan omvandlas till värde (Edvinsson & Sullivan, 1996). Detta begrepp har vi valt att använda vid valet av population.

Liksom Teece (1998) skiljer Edvinsson and Sullivan (1996) på genererandet av kunskap och kunskapens transformation till monetära resurser. De räknar också upp olika betalningsmekanismer för kunskapsöverförandet, exempelvis avdragsgill donation, licensiering, joint ventures, strategiska allianser, eller fullständig kommersialisering. Detta är alltså dessa transformationer som utgör det sista steget i Figur 2. Fortsättningsvis kommer vi att samla alla dessa typer av transformationer under namnet kommersialisering (om ingen mer specifik benämning såsom licensiering ges). Vidare beskriver Edvinsson and Sullivan (1996) olika typer av kunskapsföretag. Vi ger en kortare beskrivning av dessa.

Kunskapsgenererande företag fokuserar ofta på att uppnå ett starkt och jämnt flöde av kunskap att tillföra sin intellektuella kunskapsbank. Detta leder ofta till att kodifiera kunskapsgenererande processer för att skapa ett för företaget passande flöde.

Kunskapsföretag som fokuserar på kunskapskommersialisering, ser noga över sitt utbud av patent så att alla saluförda patent uppfyller en av tre funktioner; (1) att vara direkt kommersialiserbar, (2) att skydda andra kommersialiserbara patent, eller (3) att patentet utgör kunskap som konkurrenterna värdesätter.

Har företaget ett dualt perspektiv – det vill säga både genererar och kommersialiserar kunskap – fokuserar de ofta på att identifiera nya, attraktiva, IA att tillföra sin portfölj av IP.

Att se patent ur ett resursbaserat perspektiv

Liknande det som är beskrivet i föregående stycke beskriver Teece (1998) att man alltid bör skilja på *kunskapsgenerering* samt *kunskapskommersialisering*. Det som skiljer sig mellan dessa två är komplexiteten i de organisationer som ligger bakom. Organisationen som skapar ny kunskap kan vara betydligt mindre storleksmässigt och ha en lägre strukturell komplexitet än den organisation som ska kommersialisera ny kunskap och ny teknologi. Dessa organisationer

behöver ha en stor bas av dynamiska kapabiliteter samt se kunskap och kompetens som strategiska tillgångar (Teece, 1998). Dynamiska kapabiliteter är ett uttryck sprunget ur den evolutionära ekonomiska teorin och RBV-teorin tillsammans (Nelson & Winter, 1982).

Teece (1998) skriver om replikerbarhet, imiterbarhet och appropriierbarhet hos kunskapsstillgångar, ett typiskt grepp i RBV. Han menar, i korthet, att kunskapsstillgångar är svåra att replikera och imitera på grund av dess komplexitet, och att fullständig kodifiering sällan är möjlig. Trots att kunskapen kan observeras är det ofta svårt att avgöra de mest viktiga delarna för att imitera. Dock finns det ett värde i att kunna replikera sin kunskap i och med att förståelse för vad man gör är grunden i lärande och förbättring. Viktigt att tänka på är även vilken typ av produkt som företaget marknadsför. Vore det en konsumentvara är det ofta lättare för konkurrenten att imitera på grund av att kunskapsägaren måste blotta sin kunskap vid försäljningen av varan, medan kunskap bunden till en process inte har samma observerbarhet hos konkurrenter.

För att kunna utgöra långsiktigt hållbara konkurrensfördelar måste en resurs ha en begränsad mobilitet. Teece (1998) väljer att kalla detta för att resursen fäster sig hos företaget, att den är ”sticky”. Han skriver att så fort en resurs med lätthet kan handlas på en öppen marknad förlorar resursen denna fästkraft och därmed sin möjlighet att utgöra långsiktiga konkurrensfördelar vilket exempelvis är fallet för finansiella tillgångar. På detta sätt kan inte ett företags tillgång till finansiellt kapital utgöra en långsiktig konkurrensfördel.

Att ha tappat sin vidhäftandeförmåga gäller (ännu) inte för lokalt specifika, kunskapsbaserade och kompetensmässiga tillgångar, även de kodifierade och juridiskt skyddade IP såsom patent. Att handla med tillgångar som klassas som IP är i dagsläget bundet till speciella regelverk och marknaden har hinder som hindrar framväxten av en för IP perfekt marknad.

Något som ytterligare begränsar mobiliteten hos IP är att, i jämförelse med fysiska tillgångar, är det för IP svårt att hitta handelspartners, svårt att kvantifiera och beskriva vad som ingår i tillgången i ett kontrakt. Avsaknad av en tydlig äganderätt skapar en mycket heterogen tillgångsbas och dessutom är det ofta svårt att kvantifiera hur mycket IP som konsumeras (Teece, 1998). Var går gränsen för kunskapen i ett patent? Hur mycket använder sig din kund av? Vad ingår i priset då din kund köper sig rättigheten att använda din kunskap?

I sin redogörelse pekar också Teece (1998) på branschmässiga skillnader i mobiliteten för tillgångar. Exempelvis fungerar kunskapsmarknaden inom medicin och kemi betydligt bättre än andra IP-marknader på grund av starka patenträttigheter, där det är tydligare vem som äger vad och lättare att hitta motpart i handel. Detta till skillnad kunskapsföretag i exempelvis elektronikbranschen.

Sammanfattningsvis är IP ett tydligt exempel på en tillgång, en resurs som tillhör organisationen och som kan uppfylla de fyra kraven som Barney (1991) ställde på en resurs^E och kan utgöra en grund till långsiktiga konkurrensfördelar. Vi smalnar nu av perspektivet i teoriavsnittet och begränsar oss till att undersöka endast patent, en delmängd av IP, och den forskning med RBV som grund som under senare tid har blivit publicerad med patent i fokus.

Generiska patentstrategier

I skapandet av nytt teoretiskt ramverk, delar Somaya, Teece, and Wakeman (2011) upp patentstrategier i tre grundläggande kategorier. Denna kategorisering, som de benämner de tre generiska klasserna, utgörs av defensiv, proprietär och hävstångsbaserad patentstrategi. Det som främst avgör vilken strategi som är aktuell för företaget är syftet med ett företags patent. Centrala begrepp för att särskilja patentets syfte, och således vilken strategisk kategori man tillhör,

^E Värdefull, ovanlig, icke imiterbar och icke substituerbar

tydliggörs av företagets handlande i tre medium. De är rättigheter, licensiering, och upprätthållande (Somaya, 2012).

Särskiljande för de olika strategierna är dessutom att två klassas som offensiva (proprietär och hävstångsstrategi) och en som defensiv (den defensiva strategin) (Somaya, 2012). Den kvantitativa studie som ligger till grund för denna artikel har begränsats till att undersöka företagens tillämpning av de två offensiva strategierna. Motivering till denna begränsning återkommer vi till.

Att följa en Proprietär strategi innebär i patenteringsskedet, att stoppa alla möjligheter för dina konkurrenter att använda din kunskap. Det vill säga att patentera helt vattentätt. Företag som följer en proprietär strategi *säljer mycket sällan licensiering av detta patent*. För att upprätthålla sitt patent drivs en mycket hård för position som sällan leder till förlikning i rättsfall (Somaya et al., 2011). Det är lätt att inse hur strategin fått sitt namn, proprietär. Proprietär översätts äganderätt vilket är särskiljande för denna typ av företag då man talar om dess kunskap och teknologi, de önskar att ensam äga kunskapen.

Man kan sammanfatta denna strategi som en motpol till den hävstångsbaserade som beskrivs nedan. Företag med proprietär patentstrategi försöker själva appropriera allt potentiellt värde av den kunskap som finns skyddad i deras patent. De försöker undvika olika angrepp från konkurrenter.

Bolag som väljer att använda hävstångsbaserad strategi patenterar medvetet teknologi som med stor sannolikhet är användbar *för andra*. De använder sedan detta eller dessa patent för att sälja licensiering. *Vanligt är också att dessa företag utvecklar licensieringsprocesser* för att identifiera potentiella patent som senare kan licensieras. Medling vid rättsprocesser används av

dessa företag för att utöka chanserna till ytterligare licensiering och de som använder en hävstångsstrategi är ofta villiga till förlikningsavslut (Somaya et al., 2011).

En av de största anledningarna till att använda hävstångsstrategi är att man kan appropriera värde inom områden som inte tillhör ett företags kärnkompetens (Arora & Fosfuri, 2003). Den centrala logiken bakom en hävstångsstrategi enligt Somaya är att man med hjälp av sin förhandlingskraft och sina patenträttigheter kan bedriva direkta (i form av licensiering) och indirekta möjligheter till vinst (Somaya, 2012). En indirekt metod kan vara möjligheten att appropriera värde genom att ha en stor mängd patent i sin portfölj vilket ger dem möjligheten att hota med eventuell stämning om någon annan part skulle få ett kontrakt som var av intresse för dem. Att vara övervaka patentintrång för att tvinga användaren att betala för det man patentskyddat är en central del i denna strategi (Somaya, 2012).

Det finns således en mycket tydlig parameter mellan de båda offensiva generiska patentstrategierna. Nämligen till vilken grad man inom företaget önskar bruka kunskapen skyddad i sina patent själva, eller att appropriera värdet av dem genom att låta andra företag dra nytta av den skyddade kunskapen. Detta utfaller också normalt i en hög eller låg licensieringsgrad. Det är denna, grundläggande, skillnad som senare kommer att användas för att särskilja strategierna och medvetenheten och konsistensen i deras tillämpning i det mått som kommer att operationaliseras.

För fullständighet beskriver vi ändå också den defensiva strategin men det är ett medvetet steg att utelämna tillämpningen av denna strategi i mätningen. Det är nämligen, en tydligt komplementär strategi för att stärka de två ovan beskrivna och kan utgöra ett gott komplement i båda fallen.

Defensiv strategi innebär att man i största möjliga mån bygger upp en patentportfölj som minimerar risken att senare bli avbruten i sin innovationsprocess. Alla patent i den defensiva portföljen har inte nödvändigtvis ett tydligt egenvärde eller ett eget syfte men patentet söks för att skapa en defensiv om en konkurrent skulle börja kräva rätten till kunskap som du senare vill dra nytta av själv. En defensiv patentstrategi patenterar således i förhand och försöker dessutom med fördel ta sig runt andras patent för att återigen ha en defensiv om konkurrenterna börjar hävda sina rättigheter i dina kunskapsområden. I licensieringsskedet försöker man korslicensiera med andra patenthållare och skapa patentpooler, allt för att upprätthålla sin defensiv i rättssalen. Denna strategi undviker medling och söker förlikning i rättsfall i största möjliga mån (Somaya et al., 2011).

Somaya et al. (2011) för också ett resonemang om vilken patentstrategi som är att föredra till en viss typ av organisationsmodell då de befinner sig i en miljö med innovation i många steg av värdekedjan. De menar att en innovatör måste välja en patentstrategi som ligger i linje med företagets organisationsmodell och hela dess strategiska målsättning. Organisationsmodellerna som de använder sig av kallar de för integrerade, icke-integrerade: licensierande och icke-integrerande: komponentbaserade och syftar till den grad som företaget använder sig av organisationsstrukturell hierarki eller av marknadsmekanismen enligt Coase (1937) beskrivning av företags vertikala gränser för att organisera ekonomiska aktiviteter. De integrerade modellerna har en hög grad av vertikal integrering och samlar många steg i värdekedjan i ett och samma företag. De icke-integrerande företagen har en betydligt lägre grad av vertikal integration och är ofta en del av en extern värdekedja där de endast utgör ett eller flera delsteg.

Somaya et al. (2011) listar följande kombinationer som framgångsrika på ett generellt plan (observera att många organisationsmodeller kombinerar flera strategier):

- Integrerad modell
 - Med en defensiv strategi för att vinna operationell frihet.
 - Med en proprietär strategi för pionjärsbolag (och nyckeldifferentiering)
 - Med hävstångsstrategi för att generera royalties från mindre innovativa konkurrenter
- Icke-integrerad: licensierings-modell
 - Med en stark proprietär strategi är kritisk för vinst
 - Med en begränsad defensiv strategi inom teknologiska branscher kan vara nödvändigt
 - Med hävstångsstrategi för att uppmuntra till extern utveckling eller standardisering
- Icke-integrerad: komponentmodell
 - Med proprietärstrategi är viktig (men mindre viktig än för licensierare)
 - Med begränsad defensiv strategi kan vara nödvändigt i teknologiska branscher
 - Med hävstångsstrategi för att uppmuntra till teknologisk utveckling och standardisering.

FRÅGESTÄLLNING

Efter att ha studerat litteraturen kring de generiska patentstrategierna kom vi till en punkt då vi tyckte att det hade varit intressant att undersöka om det finns ett förhållande mellan långsiktigt hållbara konkurrensfördelar och att konsistent tillämpa en generisk strategi. Med en konsistent tillämpning menar vi att alla åsikter kring patentstrategin och handlandet ligger i linje och att detta senare faller ut i verklig handling. I detta fall är indikeras handlingen till vilken grad som företaget använder sig utav patentlicensiering.

Tankegångarna kring konsistenta strategier är något (löst) inspirerade av Porter (1980) och hans resonemang om företagets val mellan de generiska strategierna för att skapa konkurrensfördelar: kostnadsledarskap, differentiering och fokusstrategi. Porter (2008: 15-16) skriver ”A firm that engages in each generic strategy but fails to achieve any of them is “stuck-in-the-middle”/.../ such a firm will be much less profitable than one of the firms achieving one of the generic strategies”. Dock skiljer sig antagandena och teorin som ligger till grund för vår

frågeställning mycket från de antaganden och den teori som Porter byggde sitt resonemang kring. Generiska patentstrategier som fenomen beskrivet ovan i teoristycket skiljer sig också mot de generiska strategier som Porter talar om. Därför skall läsaren med försiktighet dra paralleller mellan de båda.

Ett företag som lyckats i sin strategitillämpning har enligt RBV-teorin möjligheten att skapa långsiktigt hållbara konkurrensfördelar. Långsiktigt hållbara konkurrensfördelar har vi valt att kvantitativt indikera med en hög avkastning på totala tillgångar (balansräkningens omslutning). Relationen mellan vinst och tillgångar kvantifierar hur mycket vinst som görs på den totala mängden kapital företaget redovisar. Som vidare kommer att beskrivas i metoddelen finns både fördelar och nackdelar med att använda detta mått.

Ett stort stycke i metoddelen nedan ägnas åt en beskrivning av det operationaliserade måttet på konsistent tillämpning av patentstrategier.

För att möta ett av artikelns två delsyften ställer vi oss således frågan: *Finns det ett förhållande mellan att konsistent tillämpa patentstrategier och att skapa långsiktigt hållbara konkurrensfördelar?* För att besvara frågan kommer vi att tillmötesgå det andra delsyftet, nämligen att försöka operationalisera ett kvantitativt mått på en konsistent tillämpning av generiska patentstrategier.

METOD

Forskningsdesign och val av ansats

Den forskningsdesign vi har valt att tillämpa i denna studie kan närmast likna en tvärsnittsdesign med en deduktiv ansats. En enkätundersökning ligger till grund för datamaterialet som används i det mått som operationaliseras. En tvärsnittdesign går ut på att

samla in data från flera fallföretag vid en viss tidpunkt. Det som beskrivs som ”Mer än ett fall” enligt Bryman and Bell (2011) kan kopplas till alla de företag som deltog i vår studie.

I jämförelse med en longitudinell studie, där forskare samlar in data under fler än ett tillfälle på samma variabler, uppvisar en tvärsnittsdesign en klar nackdel! Tvärsnittsdesignen saknar nämligen möjligheten till att kontrollera svarens giltighet i ett så kallat test-re-test. Vid ett tidigt skede av studien hade vi tankarna på att genomföra en longitudinell studie men bland annat med tanke på den begränsade tidsramen för studien var vi tvungna att begränsa oss till endast en tidpunkt för datainsamling.

Val av urval

Det som varit av intresse för denna studie har varit att studera det företag som aktivt jobbar med sina patent för att uppnå konkurrensfördelar, det vill säga kunskapsföretaget enligt definitionen i Edvinsson and Sullivan (1996) som står beskriven ovan. Vi har också valt att avgränsa oss till svenska företag. Följaktligen blir populationen för studien det svenska kunskapsföretaget. En problematik blir då hur vi kan uppnå ett slumpmässigt urval där hela populationen får en chans att delta i studien. Anledningen till att vi har valt att begränsa oss till enbart Sverige i vår population har varit för att underlätta datainsamlingen.

Det uppstår också en problematik med studiens generaliserbarhet eftersom kunskapsföretaget är något vagt definierat och därmed saknar tydliga parametrar för att fastställa huruvida våra respondenter är representativa för hela populationen.

För att på ett tillfredställande sätt kunna svara på enkäten måste respondenten ha en mycket god förståelse för företagets patentstrategi. Respondenten i vår enkätundersökning varantigen en högt uppsatt chef inom patentområdet eller i många fall bolagets VD för de mindre bolagen. En del företag har även en patentstrategiansvarig och i vissa fall är uppfinnare av

patentet ansvarig för patentstrategi och därmed även en bra respondent. Vanligtvis är dessa personer väldigt upptagna och svåra att komma i kontakt med, men tack vare Patentnätet och Svenska industrins IP-förening (SIPF), som båda har ett stort nätverk som representerar små och stora företag som är aktiva inom svensk immaterialrätt, blev det möjligt.

Utifrån Patentnätet och Svenska industrin IP Förenings lista på företag skickades 100 enkäter ut till olika aktörer. För att säkerställa en accepterad svarsfrekvens har vi även kontaktat företag som ingår i vår population från två svenska forskningsintensiva företagsgrupperingar: Medicon Village och Stockholm Lifescience. Detta motiverar vi med att många av företagen i nämnda kompletteringsnätverk redan är medlemmar i Patentnätet eller SIPF, och kan ses som ett godtagbart och jämförbart urval.

Sammanfattningsvis: Av de svenska företag som arbetar med patent för att uppnå konkurrensfördelar kontaktades intresseorganisationer för patent med komplettering i form av 50 respondenter från Patentnätet, 50 från SIPF och 40 respondenter från Medicon Village och Stockholm Lifescience. Utav dessa fick vi 30 svar. En förklaring till detta kan ha varit att vi ringde veckan innan jul då många hade ont om tid, vilket kan ha påverkat svarsfrekvensen. Detta försvårar för generaliserbarheten i studien, för att kompensera för den låga svarsfrekvensen borde vi ha gjort en bortfallsanalys för att säkerställa att de respondenter som faktiskt besvarade enkäten är representativa för hela målgruppen. Men på grund utav tidsbristen har vi inte hunnit ta med en bortfallsanalys.

TABELL 1 – ENKÄTFRÅGEMOTIVERINGAR

| FRÅGA | MOTIVERING TILL INDIKATOR PÅ PROPRIETÄR STRATEGI | MOTIVERING TILL INDIKATOR PÅ HÄVSTÄNGSSTRATEGI |
|---|--|--|
| 2. Ni strävar efter en marknad med ett fåtal produktstandarder där Er teknologi är en del av dessa standarder. "Standarder" | | Har enligt Blind and Thumm (2004), något förvånande, ett negativt samband till proprietärer. |
| 4. Ni patenterar närliggande era kärnteknologier för att ytterligare blockera konkurrenter från teknologin i era tidigare beviljade patent. (Minska risken för att "patentering tidigare patent (Blind, Cremers, & Mueller, 2009) runt" dessa sker). "Def. Block" | Ett svar som starkt tyder på att man anser att ens företag patentera för att blockera konkurrenter från teknologin av tidigare beviljade patent (Blind, Cremers, & Mueller, 2009) | Till skillnad från tidigare fråga så tyder hävstångsstrategi, (Blind et al. 2009). |
| 5. Ni patenterar ofta teknologi närliggande Era konkurrenters patent. (Minska deras möjlighet att göra likt påståendet ovan). "Off. Block" | | |
| 6. I jämförelse med era konkurrenter görs era patentansökningar med intentionen av att förlängas den fulla tiden (20 år). "Fulltid" | De som initialt önskar förlänga sina patent den fulla tiden då de söker patent använder sig av ett proprietärt grepp (Liu, Cullen, & Alexander, 2008) | |
| 7. I er organisation har de ansvariga för patent daglig kommunikation med marknadsansvariga och ansvariga för produktion. "Marknad" | Det anses typiskt för de som följer en proprietär strategi att en teknologi genomsyrar verksamheten och för att hålla värdet i denna levande krävs korsfunktionellt samarbete (Liu et al., 2008) | |
| 8. Efter att Ni fått ett för Er extra viktigt patent beviljat följer en process för att hitta patent som skall skydda detta första patent från substitut eller imitation. "Def. Imitation" | Uppföljningen tyder på ett kritiskt värde hos patentet, typiskt för en proprietär strategi (Cecagnoli, 2009). | |
| 9. Att öka chansen att driva intäkter i form av royalties är ofta den viktigaste motivationen för Er att ansöka om patent. "Royalties" | | Avsikten med en hävstångsstrategi är att öka sina intäkter genom att licensiera sina patent, eller söka intäkter genom royalties (Somaya et al., 2011) |
| 10. Att förhindra andra från att kopiera Er kärnteknologi är ofta den viktigaste motivationen för Er att ansöka om patent. "Core-focus" | I allmänhet har proprietärer större anledning att fokusera på kärnan i sina kunskapsutgångar än andra (Somaya et al., 2011) | |
| 11. Att förbättra företagets anseende är ofta den viktigaste motivationen för Er att ansöka om patent. "Anseende" | | Vid ansökning om patent med avsikt att förbättra sitt anseende är ofta teknologin i sig inte det mest värdefulla i patentet men vinster söks drivas av andra aktiviteter (Somaya et al., 2011) |
| 12. Vår verksamhet bedriver strikt övervakning av överträdelser av våra patent. "Övervakning" | Företag som håller i ett patent vilken ger de en unik position på marknaden då produkten eller teknologin har få substitut tillämpar oftast en proprietär strategi. (Polidoro & Toh, 2011) | |
| 13. Er verksamhet jobbar med att minimera brister i Era befintliga patent. "Bristminimering" | Att skapa vattentäta patent är en grundsten i att följa en proprietär strategi (Somaya, 2012) | |
| 14. Er verksamhet jobbar med att licensiera patent som inte är centrala till Er verksamhet. "Non-Core" | | Företag som tillämpar hävstångsstrategi patenterar och licensierar patent som inte är centrala till dess verksamhet, detta för att öka intäkter från royalties av andra patent (Somaya, 2012). |

Enkätutformning

För att finna goda indikatorer på ett konsistent tillämpande av patentstrategier utfördes djupare litteraturstudier på området. Dessa indikatorer är viktiga för validiteten varför vi vill motivera de olika frågorna och dess klassificering som tillhörande den ena eller den andra generiska strategin. Litteraturstudiens motivation till de olika frågorna är sammanställd i Tabell 1. Enkäten, som den presenterades för respondenten, återfinns i Appendix 4.

Dataanalys

För att undersöka förhållandet mellan långsiktigt hållbara konkurrensfördelar och konsistent tillämpning av patentstrategier behöver vi skapa variabler som är tecken på dessa.

Ett företag som har långsiktigt hållbara konkurrensfördelar har vi valt att kännetecknas med företaget har ett högt resultat delat med summan av dess tillgångar^F (ROA), genomsnittligt över en treårsperiod. Fördelen med att använda ROA är att det är mått som frekvent används som ett tecken på framgång för små och medelstora företag (Bharadwaj, 2000; Hudson, Smart, & Bourne, 2001; Lu & Beamish, 2001; Man, Lau, & Chan, 2002). Bharadwaj (2000) använder speciellt ROA-måttet i en RBV-studie. Vi insåg nämligen ganska snabbt att vinstmarginal, ett mått som sätter resultatet i förhållande till företagets omsättning, fungerade mycket illa för de mindre företagen som i många fall ännu inte skapat en omsättning värd namnet. Dessutom kunde ROA användas på alla större bolag i studien vilket gjorde att alla företag kunde jämföras på samma villkor, detta är en ytterligare tydlig fördel. Många anser dock vinstmarginal vara ett starkare mått på framgång för större företag (Palepu, 1985).

Konsistent tillämpning av generiska patentstrategier är det mått som är helt nytt för denna studie och måttet genererades genom att summera den poäng som varje svar i enkäten

^F I engelskspråkig ekonometri känt som Return on Assets eller ROA, varav det sistnämnda kommer att användas i fortsättningen

resulterade i. För att underlätta beskrivningen av detta mått börjar vi med att definiera två begrepp på det sätt som vi använder dem i denna artikel. Dessa är (1) Likert-objekt och (2) Likert-skala.

För det första, i denna artikel är ett *Likert-objekt*^G tillhörande en enskild fråga i enkäten. Frågorna besvaras i *formatet* av en skala. Formatet (i vårt fall besvaras frågorna i en skala från ”tar helt avstånd från påståendet” till ”håller helt med i påståendet”) är del i den begreppsförvirring som ligger till grund för den debatt vi snart skall kommentera.

För det andra, om inget annat anges, kallas i denna artikel varje företags *summa* av dess svar på varje Likert-objekt för en *Likert-skala*^H– och detta är den variabel som måttet resulterar i. Uttrycket är alltså, förståeligt ofta, missuppfattat med det ovan beskrivna svarsformatet. Carifio och Perla (2007: 1151) skriver ”For example, the ordinalist view makes no distinction between a Likert response format a Likert (graded valence) question (or stem) or a Likert scale (collection of items), which are the root of many of the logical problems with the ordinalist position and many of the incorrect claims ordinalists make in this debate.” Som kan antydast i citatet hävdas att – på grund av en begreppsförvirring – uppstår felaktig argumentation i den debatt som vi i operationaliseringen av vårt mått väljer att stödja den ena sidan, den motstående de som kallar sig ”ordinalister” eller ordinalists i citatet. Vi menar nämligen att summeringen av flera Likert-objekt resulterar i en *intervallskalemässig* variabel.

Det råder alltså meningsskiljaktigheter kring huruvida Likert-skalan (summan av Likert-objekten) utgör en godkänd intervallskalevariabel (Carifio & Perla, 2007; Jamieson, 2004; Norman, 2010). Som Carifio och Perla (2007: 1150-1151) skriver ”The weight of the empirical evidence, therefore, clearly supports the view and position that Likert scales (collections of

^G Denna definition är översatt från den engelska benämningen ”Likert-item”

^H En alternativ, och kanske mer representativ – benämning skulle vara Likert-summa, Likert-skala används dock på grund av dess likheter med det engelska uttrycket ”Likert-scale”

Likert items) produce interval data, particularly if the scale meets the standard psychometric rule-of-thumb criterion of comprising at least eight reasonably related items. /.../ It is perfectly appropriate, therefore, to sum Likert items and analyse the summations parametrically, both univariately and multivariately”. Norman (2010: 629) skriver att “Likert scales, consisting of sums across many items, will be interval. It is completely analogous to the everyday, and perfectly defensible, practice of treating the sum of correct answers on a multiple choice test, each of which is binary, as an interval scale.” Jamieson (2004) har tydligt blandat ihop dessa begrepp i sin kritiska beskrivning av en Likert-skala behandlad med parametriska metoder.

Det är således ett medvetet grepp att summera svaren för att skapa en intervallskalemässig variabel. Vi är dock medvetna om den debatt som argumenterar för och nackdelar med denna summering och önskar inte kommentera den ytterligare. Skilt från denna debatt finns det dock en reliabilitetsproblematik i det faktum att vi använder samtliga svar i enkäten. Denna problematik kommer att kommenteras i avsnittet om stabilitet. Nu, när vi klargjort hur vi ser på den datamängd som insamlats (och som återfinns i Appendix 2) återstår en beskrivning av hur Likert-skalan framställdes mer specifikt.

Vi söker alltså ett mått som beskriver till vilken grad det råder en konsistens mellan ord och handling i tillämpandet av företagets patentstrategi.

Svaret på frågan ”hur stor andel av era patent syftar till licensiering”, en av de inledande frågorna i enkäten ger oss svaret på företagets handling och denna fråga är inte i Likert-formatet. Svaret pekar på utfallet av företagets strategi, och svaret i sig tycker vi oss kunna se som otvetydigt och fullt reliabelt i sig, givet att företaget svarar sanningsenligt. Svaret på denna fråga har i måttets operationalisering kommit att behandlas med stor tyngd i och med att detta svar har kommit att vikta svaren i alla de övriga frågorna som besvaras i Likert-format.

Beroende på företagets grad av licensiering vändes alla objektens skala åt det ena eller det andra hållet, med ett neutralt svar (4 på den 7-gradiga skalan) som centrum. Det vill säga, givet ett lågt svar på licensieringsgrad (<40%) kom samtliga objekt att klassas som positiva (ge hög objekts-”poäng”) i de fall de tydde på en konsistent tillämpad proprietär strategi. Samt i de fall då licensieringsgraden var hög klassades samtliga Likert-objekt på motsatt vis, alltså gav låga poäng för den proprietära strategin eller höga poäng om de använde om de svarade över högt på en typisk hävstångstrategi. Detta, och liknande, tillvägagångssätt är vanligt då en Likert-skala används.

Exempelvis, svarade en respondent med hög licensieringsgrad en 6:a på Likert-objektet: ”Efter att Ni fått ett för Er extra viktigt patent beviljat följer en process för att hitta patent som skall skydda detta första patent från substitut eller imitation” resulterade detta i 2 ”poäng” på detta objekt. Svarade samma respondent en 3:a på Likert-objektet: ”Er verksamhet jobbar med att licensiera patent som inte är centrala till Er verksamhet” kom detta också att ge ett positivt utslag. Då detta avviker med 1 steg från medianen åt det ”avhållsamma hållet” ger det också 1 poäng. Här blir det tydligt hur skalan vänds. Skulle denna respondent svara 1 på-, alltså helt ta avstånd från- Likert-objektet: ”Att förhindra andra från att kopiera Er kärnteknologi är ofta den viktigaste motivationen för Er att ansöka om patent.” skulle detta ses som att den strategiska intentionen är mycket inkonsistent med dess utfall och detta resulterar i minus 3 ”poäng” på detta objekt. Totalt sett, för dessa tre objekt, är Likert-skalan 0 ($= +2 + 1 - 3$). Detta tillvägagångssätt användes för samtliga respondenternas objekt.

För att korrelera de två variablerna parvis över datamängden användes statistikprogrammet R som skattade Pearson’s product-moment correlation coefficient (Pearson’s r), skattningens p-värde samt dess 95-procentiga konfidensintervall. Detta är ett parametriskt test,

vilket alltså kan göras på grund av att de båda variablerna anges i intervallskala (Bryman & Bell, 2011).

Reliabilitet

Bryman and Bell (2011) tar upp tre viktiga faktorer som är inblandade då man tar ställning till om ett mått är reliabelt eller inte, de är stabilitet, intern reliabilitet och interbedömarreliabilitet.

Stabilitet. En studie som vars stabilitet är hög, skall kunna genomförs vid en annan tidpunkt med samma resultat. Hur mycket resultatet fluktuerar påverkar stabiliteten av studien. Bryman and Bell (2011) skriver om det mest uppenbara sättet att genomföra en prövning av stabiliteten av en studie vilket är en så kallad ”test-re-test”, Detta innebär att samma urvalsgrupp ska genomgå samma test vid två olika tidpunkter. Vid hög stabilitet skall korrelationen mellan de två observationstillfällena vara hög. Den studie som vi genomför kommer inte ha utrymme för någon omprövning av datamängden på grund av tidsbrist. Dessutom skulle det faktum att strategi och dess tillämpande ändras med tiden kunna försvåra reliabiliteten av ett ”re-test”.

Med hjälp av handledare och andra kontakter som har fått komma med synpunkter på hur enkäten skulle kunna förbättras, har författarna jobbat med att öka pålitligheten av studien. Enkäten skickades även ut till en liten testgrupp av urvalsgruppen i syfte att förbättra enkäten. Detta gjorde det möjligt för författarna att få feedback från respondenterna och därmed kunde man utforma en enkät som urvalsgruppen förstod och kunde svara på.

Som vi tidigare antytt finns det också ett problem med att använda sig utav Likert-skolor på det sätt som vi gör i vårt mått. Varje Likert-objekts svar ger ett lika tungt viktat avtryck i Likert-skalan och alla Likert-objekt används. Det finns således inga ”kontrollfrågor” i enkäten

som att verifierar att svaret på frågan upprepas om en liknande (eller i själva verket samma fråga omformulerad) ställs igen.

Intern reliabilitet. Då vi inte kommer att fråga efter data som inte går att kvantifiera är vi inte i behov av fler än en indikator för att få en tillfredsställande studie. Av den anledningen utfaller intern reliabilitet till ett ointressant mått och kommer inte att behandlas vidare.

Interbedömarreliabilitet. När det rör sig om subjektiva bedömningar vid till exempel öppna frågor där respondenterna får skriva i sina svar finns det en risk att dessa svar bedöms felaktigt (Bryman & Bell, 2011). Enkäten som vi tillämpar har enbart slutna frågor vilket eliminerar risken av en subjektiv bedömning.

Validitet

Intern validitet. Att öka den interna validiteten försöker bland annat säkerställa att en slutsats som tyder på att kausalt förhållande mellan två eller fler variabler är hållbar (Bryman & Bell, 2011). Denna studie gör inget anspråk på att påvisa ett kausalt samband utan undersöker endast huruvida det finns en samvariation mellan två variabler. I själva verket finns det goda skäl att tro att många andra faktorer påverkar båda de egenskaper vi undersöker. Valet av tvärsnittsdesign för vår studie gör att vi kommer vi ha svårigheter med att uppvisa en hög intern validitet då vi förlorar möjligheten att göra om försöket (Bryman & Bell, 2011).

För att stärka den interna validiteten har vi dock låtit Ass. Professor D. Somaya, som ligger bakom mycket av den teoretiska referensramen, titta på enkäten och göra ett utlåtande. Vi frågade huruvida han tyckte att någon av frågorna var felformulerade, om någon fråga skulle läggas till eller tas bort. Frågorna i den första enkätens utformning tyckte dock Prof. Somaya ”så bra ut” vilket stärker sannolikheten att vi med vårt instrument mäter rätt saker.

Extern validitet. Inom kvantitativa studier är syftet ofta att kunna generalisera resultaten på en större population. Därför är det viktigt att ha framställt en urvalsgrupp som kan representera hela populationen. I vårt fall kan vi anse Patentnätet och SIPF vara representativa grupper för populationen svenska kunskapsföretag. Vidare har vi även kontaktat företag inom svenska Lifescience och Medicon Village, det företag som vi valde ut var inom ramarna för vår målgrupp. Däremot kan vi inte garantera att kompletteringsnätverkets urval gjorts helt slumpmässigt, vilket också påverkar generaliserbarheten.

Den låga svarsfrekvensen och det höga bortfallet som uppkommit försvagar dock studiens generaliserbarhet starkt. En försvarlig mängd svar gjorde att en signifikans i analysen uppnåddes. Dock ger det stora bortfallet en indikation på att denna studie har svårighet att kunna generaliseras till ett uttalande gällande den stora population som är studerad. Därför har vi efter datainsamlingens slutförande valt att betrakta studien som en pilotstudie som uppmuntrar till en framtida studie i större skala.

Respondenterna som sedan deltagit i studien har i största möjliga mån kontaktats per telefon för att dels stämma av att de är rätt person för att svara på enkäten samt för att minska risken för bortfall.

RESULTAT

Av de 140 utskickade enkäterna åstadkoms en svarsfrekvens på 30 svar. 3 av dessa var obrukliga på grund av att de svarande var patentjurister som felaktigt svarade med sin patentbyrås organisationsnummer istället för sin klients. Ytterligare ett svar var tvunget att förkastas på grund av koncernredovisade vinster som dolde de egentliga bolagsvinsterna. Således är resultaten grundade i analys av 26 bolags finansiella statistik och dess enkätsvar och vi har ett totalt bortfall på 81 procent. En sammanfattning av den insamlade datan återfinns i Tabell 2.

TABELL 1
Sammanfattning av data i enkätsvar, N = 26

| Attribut | Median | Medel | Std.avvikelse ^b | Max | Min |
|-----------------------------------|--------|-------|----------------------------|--------|--------|
| ROA (%) | 5 | (-10) | 56 | 78 | (-181) |
| Antal Anställda | 182 | 2367 | 5840 | >25000 | 1 |
| Licensiering (%) | 25 | 45 | 41 | | |
| Standarder (2)^a | 5.00 | 4.23 | 2.10 | | |
| Def. Block (4) | 5.00 | 4.27 | 1.78 | | |
| Off. Block (5) | 2.00 | 2.92 | 1.83 | | |
| Fulltid (6) | 6.00 | 5.62 | 1.75 | | |
| Marknad (7) | 6.00 | 4.77 | 2.16 | | |
| Def. Uppföljning (8) | 4.00 | 3.73 | 1.64 | | |
| Royalties (9) | 2.50 | 3.42 | 2.34 | | |
| Core-Focus (10) | 6.00 | 5.58 | 1.84 | | |
| Anseende (11) | 4.50 | 4.19 | 1.58 | | |
| Övervakning (12) | 6.00 | 5.35 | 1.70 | | |
| Bristminimering (13) | 5.00 | 4.62 | 1.94 | | |
| Non-Core (14) | 2.00 | 3.04 | 2.13 | | |
| Likert-skala^c | 4.00 | 2.81 | 10.66 | 23 | (-18) |

^a Enkätfrågenummer inom parentes, jämför med Appendix 1,2 och 3.

^b Observera att standardavvikelse för ett enskilt Likert-objekt inte har en mening analytiskt på grund av dess ordinala karaktär.

^c Likväl det operationaliserade måttet på konsistent tillämpning av generiska patentstrategier

Av den parvis korrelerade datamängden, med operationalisering av måtten på långsiktig avkastning på totala tillgångar samt en konsistent tillämpning av generiska patentstrategier enligt metodavsnittet, fick vi resultatet som sammanfattas i Tabell 3. Korrelationen mellan de två variablerna skattas till 0,50 och är signifikant på 99-procentsnivå.

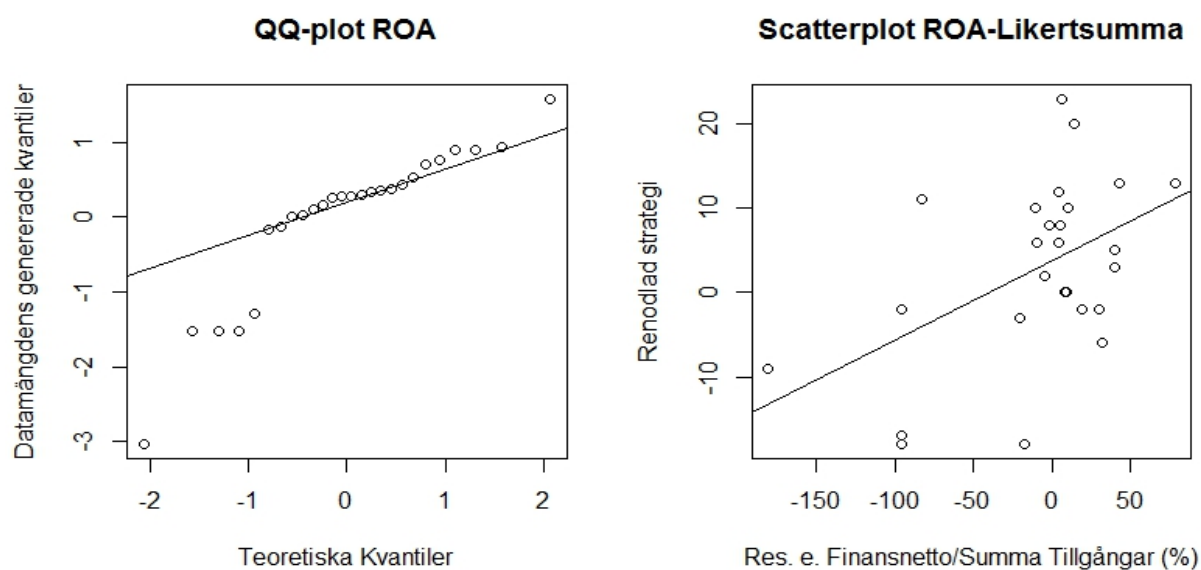
TABELL 3
Korrelationsresultat mot långsiktig avkastning på totala tillgångar (ROA)

| | Pearsons r | Konfidensintervall ($\alpha=.05$) | p-värde |
|--|------------|-------------------------------------|---------|
| Konsistent tillämpning av generisk patentstrategi | .4983 | (.1376,7424) | .0096** |

** p < .01, N = 26

Den tydliga relationen mellan konsistent tillämpade generiska patentstrategier och långsiktig avkastning på totala tillgångar går att se till höger i Figur 3. Ytterligare ett intressant resultat som påvisades i analysarbetet var att (bortsett från 6 samples) så var ROA-variabeln mycket nära normalfördelad över datamängden. Detta åskådliggörs till vänster i samma figur.

FIGUR 3
Resultatsammanställning i form av kvantilplottning och en scatterplot



DISKUSSION, BIDRAG OCH FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

Sammanfattningsvis anser vi att artikelns två delsyften är fullföljda. Dels har vi försökt operationalisera ett mått på konsistent tillämpande av generiska patentstrategier, dels har detta mått används i en studie, som kan betraktas som en pilotstudie till en mer storskalig studie, för att undersöka om det finns ett samband mellan konsistent tillämpande av generiska patentstrategier och långsiktigt hållbara konkurrensfördelar. Med detta menas att man förhåller sig i sina handlingar till vad man strategiskt säger sig göra, och om så är fallet tyder vår undersökning på en fördel jämfört med den aktör som inte är konsistent med ord och handling.

Som tidigare påpekat är det dock viktigt att hå i åtanke att denna artikel i bästa fall kan uppmuntra till nya studier, i större skala och med utvecklade mått. Den låga svarsfrekvensen ger en antydning om ett samband som inte går att generalisera över hela målpopulationen.

Den starka globaliseringstrenden driver dock en utveckling som skulle kunna göra patentstrategier till en självklarhet hos framtidens stora multinationella företag. Konkurrensen stärks mellan aktörerna och de variabler som man vanligtvis konkurrerar med börjar urvattnas med den hårda prispressen på exempelvis konsumentprodukter inom elektronik.

Vi vill hävda att den ökade konkurrensen skulle kunna skapa incitament att ta till nya medel och patentmarknaden skulle kunna bli ett av konkurrensens ”slagfält”. Inte nödvändigtvis konkurrerar man inte i första hand om konsumenter utan om intellektuellt kapital, och därmed en bättre strategisk position mot marknaden. Kan man, genom patentering, vinna marknadsandelar är det sannolikt att de största företagen vill utnyttja detta. Orsaken till detta är främst att patentverksamhet kan vara mycket kostsamt och det finns stora möjligheter att uppnå skalfördelar med ett bra ramverk, standarder och en tydlig strategi när man utnyttjar patent i större utsträckning. Det kan bli svårt för mindre aktörer att uppnå denna typ av stordriftsfördelar, åtminstone sett till hur marknaden för patentering ser ut idag.

Genom våra slutsatser ger vi dessutom en antydning till att stärka det resonemang som Granstrand (2008) för om skiftet mot det som han kallar ”Intellektuell kapitalism”. Han menar att denna forskning kan bli ett av framtidens stora konkurrensområden.

Det är en vanligt förekommande debatt hur effektivt patentering verkligen är för företag, och huruvida man bör patentera sina idéer och produkter eller försöka hemlighålla dem. Patentering kan ju också avslöja egenskaper som gör produkten imiterbar. Vårt resultat

antyder alltså att om man använder sig av patent på rätt sätt och är konsistent i sitt handlande och sina intentioner så har man betydligt bättre förutsättningar än konkurrenter.

Kanske är detta sant även för andra delar av företagets strategi allmänhet? Det är en intressant frågeställning väcktes hos oss, en tanke som även Somaya (2012) nämner i sin samlingsartikel för patentstrategier. Alltså, en tydligt uttalad strategi, som senare faller ut i handling som ligger i linje med det man först tänkt, kanske är ett generellt tecken på framgång? Att ”execution” av strategin är minst lika viktig, eller i själva verket viktigare än det man först utgav sig för att vilja göra.

Förslag på vidare forskning är främst en replikering av studien i större skala som kan öka den externa validiteten i det vi undersökt. Det hade även varit ett bidrag att undersöka eventuella lönsamhetseffekter av den tredje kategorin i de generiska patentstrategierna: defensiv patentstrategi. Då de offensiva strategierna nu står testade och ett komplement i form av undersökning i defensiva hade kompletterat detta arbete. Som nämns ovan så har vi fokuserat på företag där patent är av stor vikt och vanligt inom branschen företaget finns i. En studie som undersöker eventuella resultat för bolag där patent inte är branschstandard eller en nyckel för framgång inom området hade varit intressant för att vidare testa Granstrands teorier om framtidens intellektuella kapitalistmarknad.

REFERENSER

- Arora, A. & Fosfuri, A. 2003. Licensing the market for technology. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 52(2): 277-295.
- Barney, J. B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Bharadwaj, A. S. 2000. A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *MIS Quarterly*, 24(1): 169-196.
- Blind, K. & Thumm, N. 2004. Interrelation between patenting and standardization strategies: Empirical evidence and policy implications. *Research Policy*, 33(10): 1583-1598.
- Bryman, A. & Bell, E. 2011. *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Carifio, J. & Perla, R. J. 2007. Ten Common Misunderstandings, Misconceptions, Persistent Myths and Urban Legends. *Journal of Social Sciences*, 3(3): 106-116.
- Coase, R. H. 1937. The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16): 386-405.
- Edvinsson, L. & Sullivan, P. 1996. Developing a Model for Managing Intellectual Capital. *European Management Journal*, 14(4): 356-364.
- Graham, S. J. & Sichelman, T. 2008. Why do start-ups patent. *Berkeley Tech. LJ*, 23: 1063.
- Granstrand, O. 2000. The shift towards intellectual capitalism--The role of infocom technologies. *Research Policy*, 29: 1061-1080.
- Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. 2001. Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8): 1096-1115.
- Jamieson, S. 2004. Likert scales: how to (ab) use them. *Medical education*, 38(12): 1217-1218.
- Lerner, J. 1995. Patenting in the Shadow of Competitors. *JL & Econ.*, 38: 463.
- Lu, J. W. & Beamish, P. W. 2001. The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7): 565-586.
- Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. 2002. The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2): 123-142.
- Nelson, R. R. & Winter, S. G. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Norman, G. 2010. Likert scales, levels of measurement and the "laws" of statistics. *Advances in health sciences education*, 15(5): 625-632.
- Palepu, K. 1985. Diversification Strategy, Profit Performance and the Entropy Measure. *Strategic Management Journal*, 6(3): 239-255.
- Pisano, G. 2006. Profiting from innovation and the intellectual property revolution. *Research Policy*, 35(8): 1122-1130.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 2008. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*: Simon and Schuster.
- Reitzig, M. 2004. Strategic Management of Intellectual Property. *MIT Sloan Management Review*, 45(3): 35-40.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N. C., & Edvinsson, L. 1997. *Intellectual capital*. Basingstoke: Macmillan Business.

- Somaya, D., Teece, D., & Wakeman, S. 2011. Innovation in Multi-Invention Contexts: Mapping Solutions to Technological and Intellectual Property Complexity. *California Management Review*, 53(4): 47-79.
- Somaya, D. 2012. Patent Strategy and Management An Integrative Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4): 1084-1114.
- Teece, D. J. 1998. Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets. *California Management Review*, 40(3): 55.

APPENDIX 1 – LIKERTSKALEFRÅGOR I ENKÄT

1. Er organisation har troligen lägre kostnader för juridiska utredningar och processer relaterade till patentintrång av Era patent än branschsnittet (Lerner, 1995)^A
2. Ni strävar efter en marknad med ett fåtal produktstandarder där Er teknologi är en del av dessa standarder (Blind & Thumm, 2004) ”Standarder”^B
3. Givet att Ni är i en tvist rörande patentintrång, är processen i allmänhet längre än branschsnittet? (Graham & Sichelman, 2008)^A
4. Ni patenterar närliggande era kärnteknologier för att ytterligare blockera konkurrenter från teknologin i era tidigare beviljade patent. (Minska risken för att "patentering runt" dessa sker). ”Def. Block”
5. Ni patenterar ofta teknologi närliggande Era konkurrenters patent. (Minska deras möjlighet att göra likt påståendet ovan). ”Off. Block”
6. I jämförelse med era konkurrenter görs era patentansökningar med intentionen av att förlängas den fulla tiden (20 år). ”Fulltid”
7. I er organisation har de ansvariga för patent daglig kommunikation med marknadsansvariga och ansvariga för produktion. ”Marknad”
8. Efter att Ni fått ett för Er extra viktigt patent beviljat följer en process för att hitta patent som skall skydda detta första patent från substitut eller imitation. “Def. Uppföljning”
9. Att öka chansen att driva intäkter i form av royalties är ofta den viktigaste motivationen för Er att ansöka om patent. ”Royalties”
10. Att förhindra andra från att kopiera Er kärnteknologi är ofta den viktigaste motivationen för Er att ansöka om patent. ”Core-focus”
11. Att förbättra företagets anseende är ofta den viktigaste motivationen för Er att ansöka om patent. ”Anseende”
12. Vår verksamhet bedriver strikt övervakning av överträdelser av våra patent. ”Övervakning”
13. Er verksamhet jobbar med att minimera brister i Era befintliga patent. "Bristminimering"
14. Er verksamhet jobbar med att licensiera patent som inte är centrala till Er verksamhet. "Non-Core"

^A På grund av en alltför centraltenderande lösning, 47 respektive 60 procent svarade "Neutral" (Se Appendix 3) togs denna fråga inte med i dataanalysen.

^B Samtliga referenser inom citationstecken motsvarar frågerubriken i databladet i Appendix 2.

APPENDIX 2 – DATA

| #Anställda | Licenseringsgrad (%) | Genomsnittligt ROA 3 år | Standarder* | Def. Block | Off. Block* | Fulltid | Marknad | Def. Uppföljning | Royalties* | Core-Focus | Anseende* | Övervakning | Bristminimering | Non-Core* | Summa |
|------------|----------------------|-------------------------|-------------|------------|-------------|---------|---------|------------------|------------|------------|-----------|-------------|-----------------|-----------|-------|
|]20,250] | 75 | -180.97 | 4 | 7 | 5 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | -9 |
| [0,20[| 95 | -95.79 | 7 | 6 | 1 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 5 | 7 | 7 | 1 | -18 |
|]20,250] | 95 | -95.60 | 5 | 5 | 2 | 7 | 7 | 5 | 6 | 6 | 2 | 6 | 6 | 2 | -17 |
| [0,20[| 95 | -95.46 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 6 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 4 | -2 |
| [0,20[| 5 | -82.52 | 7 | 5 | 1 | 5 | 6 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 | 1 | 11 |
|]20,250] | 95 | -20.02 | 4 | 6 | 6 | 5 | 5 | 2 | 6 | 3 | 5 | 5 | 7 | 1 | -3 |
| [0,20[| 95 | -17.38 | 5 | 6 | 1 | 5 | 7 | 6 | 5 | 6 | 3 | 6 | 6 | 2 | -18 |
| [250,[| 25 | -10.19 | 6 | 5 | 7 | 7 | 7 | 5 | 2 | 6 | 5 | 7 | 6 | 5 | 10 |
|]20,250] | 50 | -9.16 | 6 | 5 | 2 | 7 | 3 | 2 | 3 | 6 | 6 | 6 | 3 | 1 | 6 |
| [0,20[| 25 | -4.34 | 5 | 1 | 1 | 7 | 2 | 3 | 5 | 7 | 6 | 7 | 5 | 5 | 2 |
|]20,250] | 95 | -1.28 | 3 | 6 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 7 | 8 |
| [250,[| 5 | 4.75 | 1 | 2 | 3 | 2 | 7 | 2 | 2 | 7 | 4 | 6 | 2 | 4 | 6 |
| [250,[| 5 | 4.82 | 1 | 5 | 2 | 7 | 2 | 2 | 2 | 7 | 5 | 6 | 2 | 1 | 12 |
| [250,[| 5 | 5.42 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 1 | 7 | 5 | 5 | 4 | 1 | 8 |
| [250,[| 5 | 6.55 | 2 | 2 | 2 | 7 | 6 | 4 | 1 | 7 | 3 | 7 | 7 | 1 | 23 |
|]20,250] | 5 | 8.86 | 1 | 4 | 4 | 2 | 7 | 4 | 1 | 1 | 6 | 2 | 1 | 1 | 0 |
|]20,250] | 50 | 9.83 | 7 | 5 | 2 | 7 | 6 | 4 | 7 | 4 | 6 | 6 | 5 | 7 | 0 |
| [250,[| 25 | 10.71 | 6 | 3 | 3 | 6 | 6 | 5 | 3 | 6 | 3 | 6 | 6 | 5 | 10 |
| [250,[| 25 | 14.25 | 2 | 5 | 6 | 7 | 7 | 6 | 4 | 7 | 2 | 7 | 7 | 4 | 20 |
| [250,[| 95 | 19.22 | 4 | 5 | 3 | 6 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | -2 |
|]20,250] | 95 | 29.78 | 6 | 1 | 1 | 6 | 7 | 4 | 7 | 4 | 6 | 6 | 6 | 4 | -2 |
|]20,250] | 95 | 32.36 | 6 | 2 | 2 | 7 | 4 | 4 | 6 | 6 | 4 | 4 | 6 | 1 | -6 |
| [250,[| 5 | 39.92 | 1 | 2 | 2 | 7 | 1 | 1 | 1 | 7 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 |
| [250,[| 5 | 39.92 | 6 | 5 | 3 | 5 | 4 | 2 | 1 | 6 | 4 | 2 | 4 | 1 | 5 |
| [250,[| 5 | 42.79 | 2 | 7 | 6 | 4 | 2 | 4 | 1 | 7 | 2 | 6 | 4 | 2 | 13 |
| [250,[| 5 | 78.54 | 2 | 3 | 2 | 5 | 6 | 3 | 1 | 7 | 5 | 7 | 4 | 4 | 13 |

APPENDIX 3 – SVARSSAMMANSTÄLLNING

Klassificeringsfråga (de som svarar 40-60) räknas som att de licensierar merparten av sin IP och således utfaller deras strategi i en hävstångs-typ)

Uppskatta hur stor andel av era patent som är avsedda för att skapa intäkter via licensiering? (i procent)

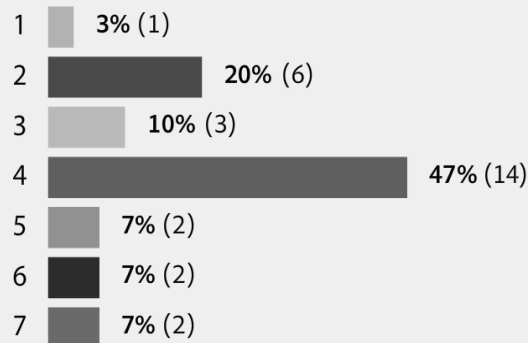


* 30 total responses, 100% of submissions

1

Er organisation har troligen lägre kostnader för juridiska utredningar och processer relaterade till patentinträng av Era patent än branschsnittet (Lerner, 1995)^A

Er organisation har troligen lägre kostnader för juridiska utredningar och processer relaterade till patentinträng av Era patent än branschsnittet



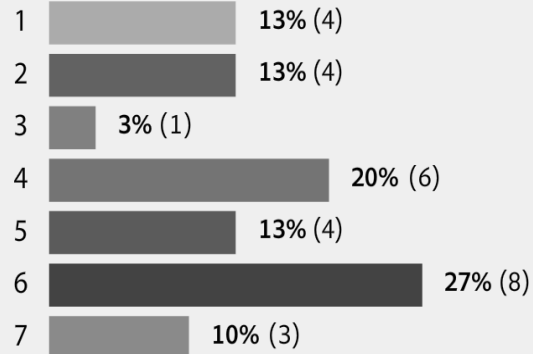
* 30 total responses, 100% of submissions

^A På grund av en alltför centralt tenderande lösning (47% svarade neutral) togs denna fråga ej med i dataanalysen

2

Ni strävar efter en marknad med ett fåtal produktstandarder där Er teknologi är en del av dessa standarder (Blind & Thumm, 2004) ”Standarder”^A

Ni strävar efter en marknad med ett fåtal produktstandarder där Er teknologi är en del av dessa standarder

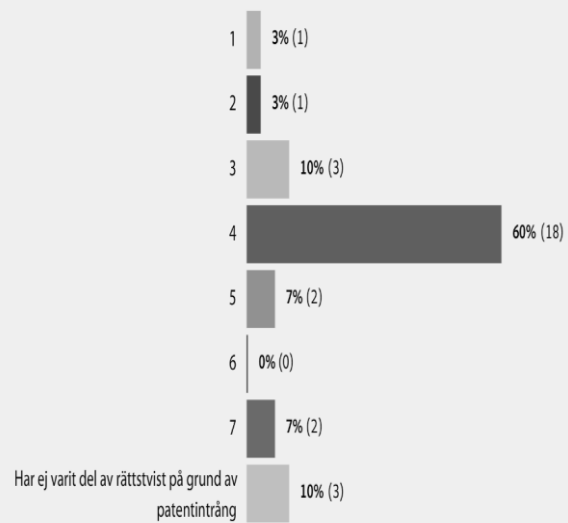


* 30 total responses, 100% of submissions

3

Givet att Ni är i en tvist rörande patentinfrång, är processen i allmänhet längre än branschsnittet (Graham & Sichelman, 2008)^A

Givet att Ni är i en tvist rörande patentinfrång, är processen i allmänhet längre än branschsnittet

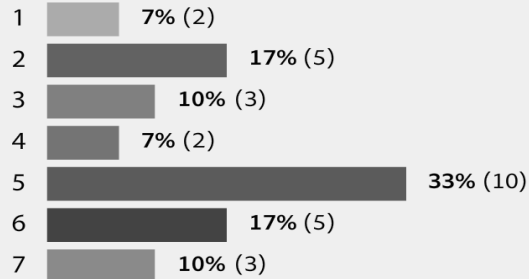


* 30 total responses, 100% of submissions

^A Samtliga referenser inom citationstecken motsvarar frågerubriken i databladet i Appendix 2.

4 Ni patenterar närliggande era kärnteknologier för att ytterligare blockera konkurrenter från teknologin i era tidigare beviljade patent. (Minska risken för att "patentering runt" dessa sker). "Def. Block"

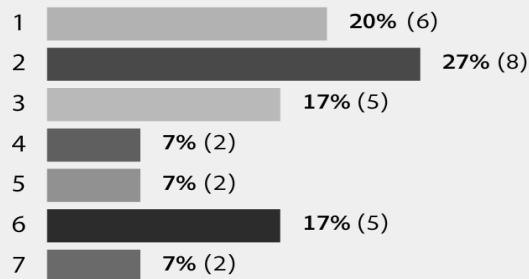
Ni patenterar närliggande era kärnteknologier för att ytterligare blockera konkurrenter från teknologin i era tidigare beviljade patent. (Minska risken för att "patentering runt" dessa sker)



* 30 total responses, 100% of submissions

5 Ni patenterar ofta teknologi närliggande Era konkurrenters patent. (Minska deras möjlighet att göra likt påståendet ovan). "Off. Block"

Ni patenterar ofta teknologi närliggande Era konkurrenters patent. (Minska deras möjlighet att göra likt påståendet ovan)

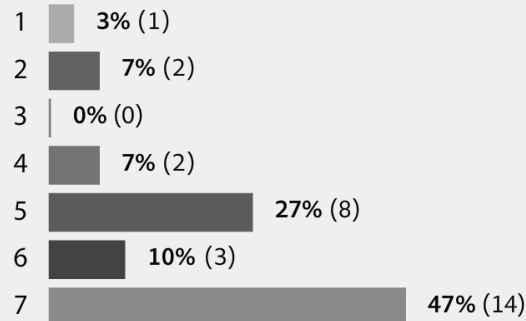


* 30 total responses, 100% of submissions

6

I jämförelse med era konkurrenter görs era patentansökningar med intentionen av att förlängas den fulla tiden (20 år). ”Fulltid”

Initialt görs Era patentansökningar med intentionen att förlängas den fulla tiden (20 år)

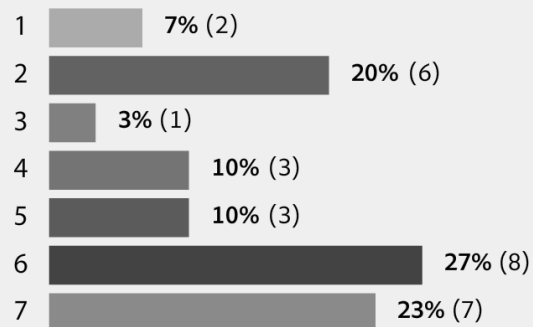


* 30 total responses, 100% of submissions

7

I er organisation har de ansvariga för patent daglig kommunikation med marknadsansvariga och ansvariga för produktion. ”Marknad”

I Er organisation har de ansvariga för patent daglig kommunikation med marknadsansvariga och ansvariga för produktion

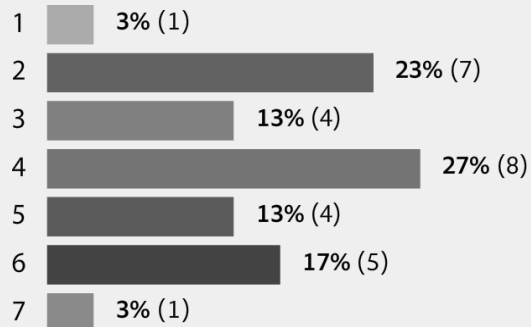


* 30 total responses, 100% of submissions

8

Efter att Ni fått ett för Er extra viktigt patent beviljat följer en process för att hitta patent som skall skydda detta första patent från substitut eller imitation. "Def. Uppföljning"

Efter att Ni fått ett för Er extra viktigt patent beviljat följer en process för att hitta patent som skall skydda detta första patent från substitut eller imitation

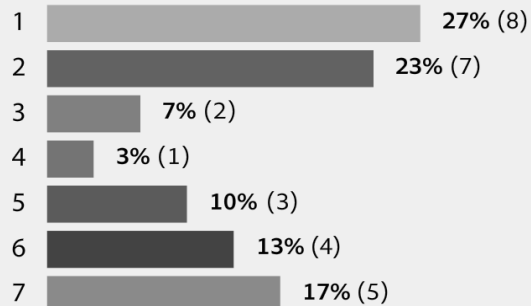


* 30 total responses, 100% of submissions

9

Att öka chansen att driva intäkter i form av royalties är ofta den viktigaste motivationen för Er att ansöka om patent. "Royalties"

Att öka chansen att driva intäkter i form av royalties är ofta den viktigaste motivationen för Er att ansöka om patent

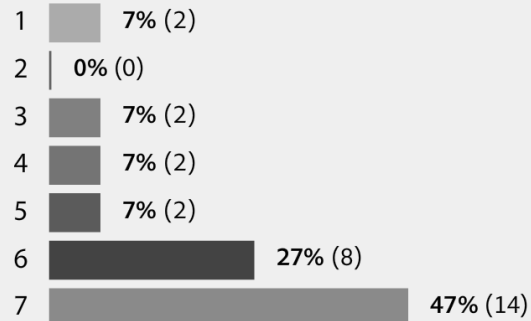


* 30 total responses, 100% of submissions

10

Att förhindra andra från att kopiera Er kärnteknologi är ofta den viktigaste motivationen för Er att ansöka om patent. ”Core-focus”

Att förhindra andra från att kopiera Er kärnteknologi är ofta den viktigaste motivationen för Er att ansöka om patent

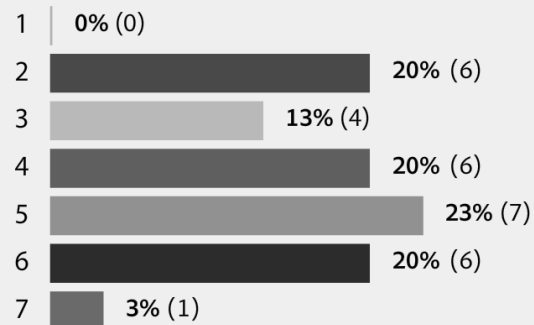


* 30 total responses, 100% of submissions

11

Att förbättra företagets anseende är ofta den viktigaste motivationen för Er att ansöka om patent. ”Anseende”

Att förbättra företagets anseende är ofta den viktigaste motivationen för Er att ansöka om patent

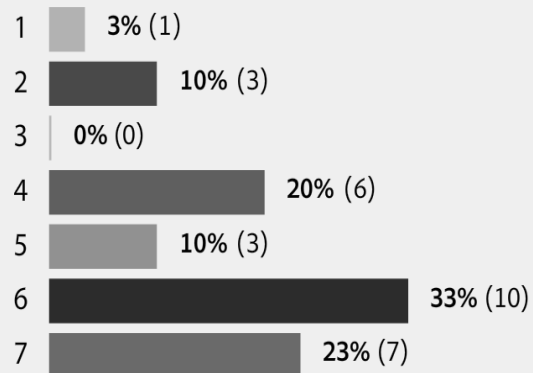


* 30 total responses, 100% of submissions

12

Vår verksamhet bedriver strikt övervakning av överträdelser av våra patent. "Övervakning"

Er verksamhet bedriver strikt övervakning av överträdelser av Era patent

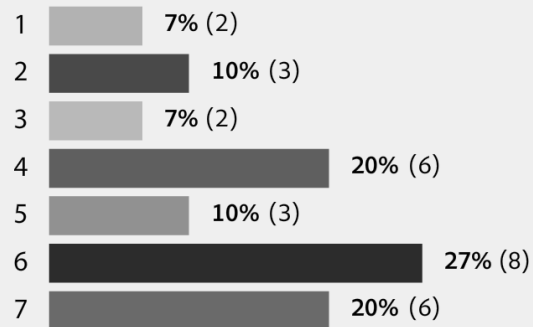


* 30 total responses, 100% of submissions

13

Er verksamhet jobbar med att minimera brister i Era befintliga patent. "Bristminimering"

Er verksamhet jobbar med att minimera brister i Era befintliga patent

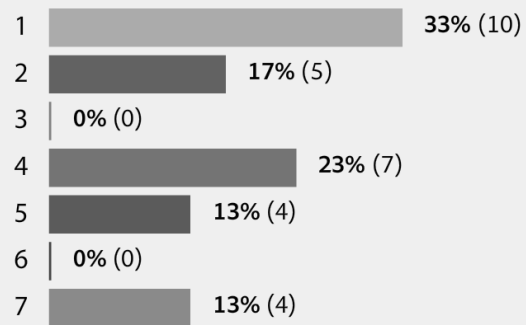


* 30 total responses, 100% of submissions

14

Er verksamhet jobbar med att licensiera patent som inte är centrala till Er verksamhet. "Non-Core"

Er verksamhet jobbar med att licensiera patent som inte är centrala till Er verksamhet



* 30 total responses, 100% of submissions

APPENDIX 4 – ENKÄT

Patentstrategiundersökning



LUNDS
UNIVERSITET

Tack för din tid och bidrag till vår undersökning!

Denna undersökning tar inte mer än tio minuter att slutföra.

Som en påminnelse från telefonsamtalet alldeles nyss, är vi en studentgrupp från Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet som utför en studie av användandet av generiska patentstrategier hos IP-företag.

Vänligen tänk på att då du svarar, **jämför Er organisation med Era närmaste konkurrenter i dina svar!**

Självklart kommer alla företagsspecifika uppgifter att hållas konfidentiella med undantag för examinatorns behov att godkända datamängdens validitet och kommer att förstöras då resultatet är stadgat.

Organisationsnummer eller företagsnamn

Kommer ej att publiceras och används endast för att jämföra med offentlig finansiell data

Uppskatta hur stor andel av era patent som är avsedda för att skapa intäkter via licensiering? (i procent)

Uppskatta hur många direkta konkurrenter ni har inom Ert kärnområde?

Ni tillhör: (bransch)

*

Läkemedel Kemi Nanoteknik
 Annan

Svara på följande påståenden enligt vilken grad ni håller med om dem

| | Instämmer inte alls med påståendet | | Neutral | | Instämmer helt med påståendet | | |
|--|------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Er organisation har troligen lägre kostnader för juridiska utredningar och processer relaterade till patentinträng av Era patent än branschsnittet * | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| Ni strävar efter en marknad med ett fåtal produktstandarder där Er teknologi är en del av dessa standarder * | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| Givet att Ni är i en tvist rörande patentinträng, är processen i allmänhet längre än branschsnittet * | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| Ni patenterar närliggande era kärnteknologier för att ytterligare blockera konkurrenter från teknologin i era tidigare beviljade patent. (Minska risken för att "patentering runt" dessa sker) * | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| Ni patenterar ofta teknologier närliggande Era konkurrenters patent. (Minska deras möjlighet att göra likt påståendet ovan) * | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| Initialt görs Era patentansökningar med intentionen att förlänga den fulla tiden (20 år) * | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| I Er organisation har de ansvariga för patent daglig kommunikation med marknadsansvariga och ansvariga för produktion * | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| Efter att Ni fått ett för Er extra viktigt patent beviljat följer en process för att hitta patent som skall skydda detta första patent från substitut eller imitation* * | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| Att öka chansen att driva intäkter i form av royalties är ofta den viktigaste motivationen för Er att ansöka om patent * | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| Att förhindra andra från att kopiera Er kärnteknologi är ofta den viktigaste motivationen för Er att ansöka om patent * | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| Att förbättra företags anseende är ofta den viktigaste motivationen för Er att ansöka om patent * | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| Er verksamhet bedriver strikt övervakning av överträdelse av Era patent * | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| Er verksamhet jobbar med att minimera brister i Era befintliga patent * | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| Er verksamhet jobbar med att licensiera patent som inte är centrala till Er verksamhet * | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |