



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2017

30 stp.

Handelshøyskolen NMBU

IPR-strategi i oppstartsbedrifter

IPR-strategy in start-up companies

Signe Bøhn Bleivik & Kristin Kjølberg

Master i innovasjon og entreprenørskap

FORORD

Denne masteroppgaven er skrevet som en avslutning på vårt toårige masterstudie i Entreprenørskap og innovasjon ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet, våren 2017.

Hovedtema for denne oppgaven, immaterielle rettigheter, et stort og omfattende begrep, som til tider har vært et utfordrende tema å arbeide med. Etter endt skriveprosess føler vi likevel at vi har vært gjennom en spennende og lærerik prosess, hvor vi sitter igjen med en god forståelse av begrepet. Å studere immaterielle verdier i en oppstartsbedrift har gitt oss verdifull kunnskap som vi vil ta med oss videre, i møte med arbeidslivet.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder, Anders Lunnan, som har vært en god støttespiller gjennom arbeidet med denne oppgaven. En stor takk rettes også til oppstartsbedriftene, for deres verdifulle bidrag. Vi setter stor pris på at dere har vært villige til å gi av deres tid og dele deres historier. Til slutt ønsker vi å takke familie og venner for oppmuntrende ord og støtte gjennom prosessen.

Oslo, mai 2017.

Kristin Kjølborg og Signe Bøhn Bleivik

SAMMENDRAG

Formålet med oppgaven har vært å forstå hvordan norske oppstartsbedrifter håndterer IPR (immaterielle rettigheter) og dets utfordringer, samt hvilken betydning dette har hatt. Immaterielle verdier utgjør hoveddelen av bedrifters samlede verdier. Flere undersøkelser har vist at en stor andel av små og mellomstore bedrifter ikke bruker de immaterielle verdiene strategisk, grunnet mangel på ressurser og kunnskap. Siden oppstartsbedrifter ofte karakteriseres ved å ha begrenset tilgang på ressurser, samt at immaterielle verdier kan være kilde til konkurransefortrinn, var det interessant hvilken betydning IPR har hatt for oppstartsbedrifter. Vår studie undersøkte bedriftenes *helhetlige* IPR-strategi, som kan omhandle patenter, varemerke, designrett og forretningshemmeligheter m.m. Bedriftenes *praktiske* håndtering av IPR, analyserte vi gjennom håndtering av IPR-strategi på *internt-* og *eksternt* nivå, samt *offensiv* eller *defensiv* holdning til IPR. Videre, for å forstå konteksten til bedriftene, har vi brukt deler av David Teece (1986) sin teori om hvordan appropriability-regimet påvirker håndteringen av IPR. For å forstå hvordan IPR kan brukes som konkurransefortrinn, har vi brukt deler av strategilitteraturen og nyere entreprenørskapsteori. På bakgrunn av dette søkte vi svar på følgende problemstilling:

“Hvilken betydning har IPR-strategi for en oppstartsbedrift?”

Ved hjelp av et fenomenologisk flercase-studie har vi gjennomført seks individuelle dybdeintervjuer med ulike gründere som representerer hver sin oppstartsbedrift. Studien viser at håndteringen av IPR blant oppstartsbedrifter er svært ressurskrevende. Utfordringene som oppleves mest krevende, er de som relateres til bruk av *tid*, *penger* og å tilegne seg *ny kunnskap*. Oppstartsbedriftene har på tross av dette, brukt mye ressurser på håndteringen av IPR tidlig i oppstartsfasen. De vurderte IPR til å være av betydning og anså det som en *prioritet*. Målet med de formelle beskyttelser var å *beskytte* seg mot kopiering. Likevel så vi tendenser til at bedriftene *unngår å håndheve* rettighetene sine, ved krenkelser. I møte med eksterne samarbeidspartnere opplevde bedriftene IPR som særlig viktig. Det var spesielt kritisk for å skaffe finansiering utenfra og for å få tilgang på markeder. Hvordan oppstartsbedriftene vil håndtere IPR i fremtiden, påvirkes av den videre utnyttelsen av produktet og eventuelle endringer i forretningsstrategien. Oppstartsbedriftene var bevisste på at forretningsstrategien og IPR-strategien må samkjøres.

ABSTRACT

The objective of this thesis has been to understand how Norwegian start-up companies manage their IPR (intellectual property rights), its challenges, and what significance this has had. Intangible assets constitute the main part of a company's total assets. Several studies have shown that a large number of small and medium-sized enterprises do not use their intangible assets strategically, due to the lack of resources and knowledge. Since start-up companies are often characterized by having limited access to resources, and that intangible assets can be a source to competitive advantage, it was interesting to study the significance of IPR for start-up companies. Our study examined the company's *overall* IPR strategy, which may concern patents, trademarks, design rights, trade secrets, etc. The company's practical managing of their IPR, was analysed through IPR strategy on the *internal* and *external* level, as well as the *offensive* or *defensive* position towards IPR. Furthermore, in order to understand the context of the companies, we have used parts of David Teece (1986) theory of how appropriability regimes affect management of IPR. To understand how IPR can be used as a competitive advantage, we have used parts of the strategy literature and recent entrepreneurship theory. Based on this, we aimed to answer the following research question:

"What significance does an IPR-strategy have for a start-up company?"

Using a phenomenological multi-case study, we have conducted six individual in-depth interviews with different entrepreneurs who each represent their start-up company. The study shows that the management of IPR among start-up companies is very resource intensive, where the challenges that are most demanding are related to the use of *time*, *money* and acquiring new *knowledge*. Despite this, the start-up companies have spent significant resources on managing IPR early in the start-up phase. They considered the IPR to be important and a priority. The objective of the formal protection was to protect them against copying. Nevertheless, we saw tendencies that companies avoid enforcing their rights in cases of violations. When it comes to external partners, the companies experienced IPR as important, especially critical for obtaining external financing and accessing markets. How start-up companies will manage IPR in the future will be affected by further exploitation of the product and possible changes in the business strategy. The start-up companies were aware that the business strategy and IPR strategy must be coordinated.

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD	i
SAMMENDRAG.....	ii
ABSTRACT.....	iii
1. INNLEDNING	1
1.1. BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	1
1.1.1 Motivasjon	1
1.1.2 IPR i samfunnet	1
1.1.3 IPR i bedriften	2
1.2 OPPGAVENS FORMÅL	4
1.3 OPPGAVENS RELEVANS OG BIDRAG	4
1.4 PROBLEMSTILLING	5
1.5 BEGREPSAVKLARINGER	6
1.5.1 Ulike begreper innenfor immaterielle verdier.....	6
1.5.2 Ulike beskyttelsesmekanismer for immaterielle verdier.....	7
1.5.3 Forkortelser og definisjoner.....	8
1.6 OPPGAVENS OPPBYGGING.....	9
2. TEORETISK RAMMEVERK	10
2.1 KAPITTELETS OPPBYGGING	10
2.2 HÅNDTERING AV IPR OG DETS UTFORDRINGER FOR OPPSTARTSBEDRIFTER...	11
2.2.1 Valg av beskyttelsesmekanismer og dets utfordringer.....	11
2.2.2 Ekstern og intern IPR-strategi	12
2.2.3 Offensiv eller defensiv holdning til IPR.....	14
2.3 IPR I ULIKE APPROPRIABILITY-REGIMER	15
2.3.1 Implikasjoner ved sterk grad av appropriability.....	16
2.3.2 Implikasjoner ved svak grad av appropriability	16
2.3.3 IPR-strategi og appropriability.....	17
2.4 IPR SOM KONKURRANSEFORTRINN	19
2.4.1 IPR i et posisjoneringperspektiv.....	19
2.4.2 IPR i et ressursbasertperspektiv.....	20
2.4.3 IPR i et dynamisk kapabilitetsperspektiv	22

2.5 OPPSUMMERING OG KONSEPTMODELL	23
3. METODE	25
3.1 METODETILNÆRMING OG DESIGN.....	25
3.2 METODETEKNIKK FOR DATAINNSAMLING - DYBDEINTERVJUER	26
3.3 UTVALG OG REKRUTTERING	27
3.3.1 Kriterier for utvalg.....	27
3.3.2 Rekruttering.....	28
3.3.3 Case-bedrifter.....	29
3.4 GJENNOMFØRING.....	31
3.4.1 Utforming av intervjuguide	31
3.4.2 Forberedelser til intervju.....	32
3.4.3 Gjennomføring av intervju.....	32
3.5 ANALYSE AV DATA	33
3.6 TROVERDIGHET, PÅLITELIGHET, OVERFØRBARHET OG BEKREFTBARHET	35
3.6.1 Troverdighet.....	35
3.6.2 Pålitelighet.....	36
3.6.3 Overførbarhet.....	38
3.6.4 Bekreftbarhet.....	38
3.7 ETISKE AVVEININGER.....	38
4. ANALYSE OG RESULTAT.....	40
4.1 HÅNDTERINGEN AV IPR OG DETS UTFORDRINGER FOR OPPSTARTSBEDRIFTER ..	40
4.1.1 Aalberg Audio.....	40
4.1.1.1 Valg av beskyttelsesmekanismer og dets utfordringer	40
4.1.1.2 Ekstern og intern IPR-strategi.....	41
4.1.1.3 Offensiv eller defensiv holdning til IPR.....	42
4.1.2 Assitech.....	43
4.1.2.1 Valg av beskyttelsesmekanismer og dets utfordringer	43
4.1.2.2 Ekstern og intern IPR-strategi.....	44
4.1.2.3 Offensiv eller defensiv holdning til IPR.....	45
4.1.3 Provinci.....	45
4.1.3.1 Valg av beskyttelsesmekanismer og dets utfordringer	45
4.1.3.2 Ekstern og intern IPR-strategi.....	46
4.1.3.3 Offensiv eller defensiv holdning til IPR.....	47

4.1.4 Snowmotion	47
4.1.4.1 Valg av beskyttelsesmekanismer og dets utfordringer	47
4.1.4.2 Ekstern og intern IPR-strategi	48
4.1.4.3 Offensiv eller defensiv holdning til IPR.....	49
4.1.5 Turtleneck.....	49
4.1.5.1 Valg av beskyttelsesmekanismer og dets utfordringer	49
4.1.5.2 Ekstern og intern IPR-strategi	50
4.1.5.3 Offensiv eller defensiv holdning til IPR.....	51
4.1.6 Vaktrommet	51
4.1.6.1 Valg av beskyttelsesmekanismer og dets utfordringer	51
4.1.6.2 Ekstern og intern IPR-strategi	53
4.1.6.3 Offensiv eller defensiv holdning til IPR.....	53
4.1.7 Oppsummering av funn til forskningsspørsmål 1	53
4.1.7.1 Valg av beskyttelsesmekanismer og dets utfordringer	53
4.1.7.2 Ekstern og intern IPR-strategi	54
4.1.7.3 Offensiv eller defensiv holdning til IPR.....	55
4.2 IPR I ULIKE APPROPRIABILITY-REGIMER.....	55
4.2.1 Aalberg Audio.....	55
4.2.1.1 Appropriability-regimet.....	55
4.2.1.2 Paradigmestadiet.....	56
4.2.1.3 Tilgang på komplementære midler	56
4.2.2 Assitech	57
4.2.2.1 Appropriability-regimet.....	57
4.2.2.2 Paradigmestadiet.....	58
4.2.2.3 Tilgang på komplementære midler	58
4.2.3 Provinci	59
4.2.3.1 Appropriability-regimet.....	59
4.2.3.2 Paradigmestadiet.....	60
4.2.3.3 Tilgang på komplementære midler	60
4.2.4 Snowmotion	61
4.2.4.1 Appropriability-regimet.....	61
4.2.4.2 Paradigmestadiet.....	62
4.2.4.3 Tilgang på komplementære midler	62

4.2.5	Turtleneck.....	63
4.2.5.1	Appropriability-regimet.....	63
4.2.5.2	Paradigmestadiet.....	64
4.2.5.3	Tilgang på komplementære midler	64
4.2.6	Vaktrommet	65
4.2.6.1	Appropriability-regimet.....	65
4.2.6.2	Paradigmestadiet.....	65
4.2.6.3	Tilgang på komplementære midler	66
4.2.7	Oppsummering av funn til forskningsspørsmål 2	66
4.2.7.1	Appropriability-regimet.....	66
4.2.7.2	Paradigmestadiet.....	67
4.2.7.3	Tilgang på komplementære midler	67
4.3	IPR SOM KONKURRANSEFORTRINN	67
4.3.1	Aalberg Audio.....	67
4.3.1.1	Posisjoneringsperspektivet	67
4.3.1.2	Ressursbasert perspektiv	68
4.3.1.3	Dynamisk kapabilitetsperspektiv.....	69
4.3.2	Assitech	69
4.3.2.1	Posisjoneringsperspektivet	69
4.3.2.2	Ressursbasert perspektiv	70
4.3.2.3	Dynamisk kapabilitetsperspektiv.....	70
4.3.3	Provinci	71
4.3.3.1	Posisjoneringsperspektivet	71
4.3.3.2	Ressursbasert perspektiv	72
4.3.3.3	Dynamisk kapabilitetsperspektiv.....	73
4.3.4	Snowmotion	73
4.3.4.1	Posisjoneringsperspektivet	73
4.3.4.2	Ressursbasert perspektiv	74
4.3.4.3	Dynamisk kapabilitetsperspektiv.....	75
4.3.5	Turtleneck.....	75
4.3.5.1	Posisjoneringsperspektivet	75
4.3.5.2	Ressursbasert perspektiv	76
4.3.5.3	Dynamisk kapabilitetsperspektiv.....	76

4.3.6 Vaktrommet	77
4.3.6.1 Posisjoneringsperspektivet	77
4.3.6.2 Ressursbasert perspektiv	77
4.3.6.3 Dynamisk kapabilitetsperspektiv.....	77
4.3.7 Oppsummering av funn til forskningsspørsmål 3	78
4.3.7.1 Posisjoneringsperspektivet	78
4.3.7.2 Ressursbasert perspektiv	78
4.3.7.3 Dynamisk kapabilitetsperspektiv.....	79
5. DISKUSJON OG REFLEKSJON.....	80
5.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1.....	80
5.1.1 Valg av beskyttelsesmekanismer og dets utfordringer	80
5.1.2 IPR-strategi på eksternt og internt nivå	82
5.1.3 Defensiv og offensiv holdning til IPR	84
5.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2.....	87
5.2.1 Appropriability-regimet	87
5.2.2 Paradigmestadiet.....	89
5.2.3 Komplementære midler.....	90
5.2.4 Implikasjoner av PFI og appropriability-regimet	91
5.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL 3.....	94
5.3.1 Posisjoneringsperspektivet	94
5.3.2 Ressursbasert perspektiv.....	95
5.3.3 Dynamisk kapabilitetsperspektiv.....	98
6. KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER.....	100
6.1 OVERORDNET KONKLUSJON	100
6.2 TEORETISKE IMPLIKASJONER.....	102
6.3 PRAKTISKE IMPLIKASJONER	103
6.4 SVAKHETER OG BEGRENSNINGER.....	104
6.5 ANBEFALINGER TIL VIDERE FORSKNING	105
7. KILDER	107
8. VEDLEGG.....	116
8.1.INTERVJUGUIDE.....	116
8.2 OPERASJONALISERINGSTABELL	117

FIGURER OG TABELLER:

Figur 1: Sammenheng mellom begrepene.....	7
Figur 2: Konseptuell modell	24 & 101
Figur 3: Case-bedrifter	29
Tabell 1: Utvalgsriterier.....	28
Tabell 2: Oversikt over Aalberg Audio sine formelle IP-beskyttelser	41
Tabell 3: Oversikt over Assitech sine formelle IP-beskyttelser	43
Tabell 4: Oversikt over Provinci sine formelle IP-beskyttelser	45
Tabell 5: Oversikt over Snowmotion sine formelle IP-beskyttelser	47
Tabell 6: Oversikt over Turtleneck sine formelle IP-beskyttelser	50
Tabell 7: Oversikt over Vaktrommet sine formelle IP-beskyttelser	52
Tabell 8: PFI-rammeverket og implikasjoner	91
Tabell 9: VRIN for oppstartsbedriftenes formelle IP-beskyttelse.....	96

1. INNLEDNING

1.1. BAKGRUNN FOR OPPGAVEN

1.1.1 Motivasjon

I januar 2016 tok vi faget Industrielle rettigheter i forbindelse med masterstudiet i Entreprenørskap og innovasjon ved NMBU. Gjennom dette faget fikk vi innblikk i hvordan immaterielle rettigheter (IPR) er en del av en "kompleks verden", bestående av strategi, jus, markedsføring, innovasjonsprosesser og forretningsutvikling med mer. Vi er også blitt eksponert for flere ulike oppstartsbedrifter gjennom studiet. Der har vi observert hvordan gründerne har begrenset med ressurser og således må prioritere med omhu. Samtidig har vi selv lest og observert hvordan håndtering av immaterielle verdier kan være essensielt for å lykkes som oppstartsbedrift. Med bakgrunn i vår forståelse av hvor ressurskrevende og komplekst IPR er, vekket det en nysgjerrighet hos oss om hvordan oppstartsbedrifter opplever denne "verdenen". Hvordan forholder oppstartsbedrifter seg til IPR, og har det påvirkning på deres mulighet til å kommersialisere oppfinnelsene?

1.1.2 IPR i samfunnet

I regjerings gründerplan for 2015 fremheves det at en stor del av verdiene i næringslivet er *immaterielle verdier* (Nærings- og fiskeridepartementet 2015). Immaterielle verdier forstås som ikke-fysiske ressurser som kan anvendes i bedrifters verdiskapingsprosesser (St.meld. nr. 28 (2012-2013)). Allerede i 2006 kom det frem i en undersøkelse fra World Intellectual Property Organization (WIPO) at immaterielle verdier hadde *passert* verdiene av bedrifters samlede fysiske eiendeler (WIPO 2006). Det finnes immaterielle verdier i forskjellige former i alle bedrifter, og det er i mange tilfeller kilden til bedriftens viktigste *konkurransefortrinn* da de former særpreget til bedriften (Nærings- og fiskeridepartementet 2015). Derfor er det viktig for bedrifter å *beskytte* disse verdiene for å sikre bedriftens investeringer, oppnå en bedre forhandlingsposisjon i samarbeidsforhold og for å tiltrekke seg investorer og samarbeidspartnere (Cohen, Nelson & Walsh 2000; St.meld. nr 28 (2012-2013)).

Regjeringen vil føre en politikk som gir økt bevissthet og kunnskap i næringslivet om hvordan bedriftene kan beskytte og forvalte sine immaterielle verdier. (Nærings- og fiskeridepartementet 2015, s. 20)

Immaterielle verdier er av samfunnsmessig betydning, da det har blitt avgjørende for å fremme innovasjon (St.meld. nr 28 (2012-2013)). Innovasjon er også en økende kilde til nasjonal økonomisk vekst (Rosenberg 2004; Tidd & Bessant 2013), og økonomen William Baumol har påpekt at *"praktisk talt all økonomisk vekst siden starten av det attende århundre kan henføres til innovasjon"* (Baumol 2002, s. 13). Innovasjon og gründerskap har fått mye oppmerksomhet i Norge de siste årene som en bidragsyter til omstillingen av norsk økonomi i kjølvannet av oljekrisen (Regjeringen 2015).

Ved å gi bedrifter mulighet til å beskytte sine innovasjoner gjennom ulike immaterielle rettigheter, kan det fremme incentivet bedriftene har til å påta seg risikoer ved å investere i utvikling og forskning som kan lede til nye oppfinnelser. Dette skyldes at immaterielle rettigheter tilrettelegger for at bedrifter kan sikre seg den økonomiske gevinsten av innovasjonsresultatene som de skaper (Cohen, Nelson & Walsh 2000; St.meld. nr. 7 (2008-2009)). Gjennom for eksempel patentering, kan bedriftene få *enerett* til kommersiell utnyttelse av en oppfinnelse, mens samfunnet får beskrivende informasjon om oppfinnelsen, som de ellers kanskje ikke hadde fått. Det bør nevnes at temaet rundt enerett på immaterielle verdier, spesielt patentsystemet, ikke er entydig positivt eller negativt i et samfunnsansvarsperspektiv (Bomann-Larsen 2010). Denne problemstillingen ligger derimot utenfor omfanget av vår oppgave.

1.1.3 IPR i bedriften

Til tross for at de immaterielle verdiene i mange tilfeller utgjør hoveddelen av bedrifters samlede verdier, forvaltes de ofte mindre systematisk enn de materielle verdiene. En av årsakene til dette kan være at det er mer krevende (Nærings- og fiskeridepartementet 2015). Immaterielle verdier er vanskelige å identifisere og evaluere, samt at de er avhengig av i hvilke sammenheng og til hvilket tidspunkt de benyttes (Collis & Montgomery 1995; St.meld. nr. 7 (2008-2009)). En konsekvens av dette er at bedrifter kan gå glipp av inntekter dersom de ikke har tilstrekkelig oppmerksomhet på sine immaterielle verdier (Palfrey 2012).

I undersøkelser og rapporter utført i regi av Innovasjon Norge og Patentstyret har det blitt avdekket funn omkring små og mellomstore bedrifters (SMB) manglende bevissthet rundt IPR. En undersøkelse avdekket at cirka en fjerdedel av SMB var i en *utsatt* situasjon forhold til deres immaterielle verdier, men hadde likevel *ikke* planer om å arbeide med IPR (Oxford Research 2014). En annen prosjektrapport bekrefter også manglende *kompetanse* rundt håndtering av IPR blant SMB (Innovasjon Norge & Patentstyret 2016). Med et økende behov for kunnskap etterlyste Regjeringen hvordan immaterielle verdier bør forvaltes og beskyttes i forskningsmiljøer og norsk næringsliv (Regjeringen 2015).

I 2016 utførte European Union Intellectual Property Office (EUIPO) en kvantitativ undersøkelse med kartlegging av hvorfor SMB registrerer/ikke registrerer immaterielle rettigheter, hvilke problemer de møter og hvordan de mener det kan løses mer effektivt i EU. Det kom frem at SMB opplever det som *dyrt* og *komplisert* å bruke immaterielle rettigheter som et strategisk virkemiddel. De bedriftene som registrerer rettigheter oppga derimot at dette gir dem *troverdighet* og at de *ønsker å beskytte seg* mot kopiering. Undersøkelsen fant også ut at det er SMB som lider mest som følge av kopiering (EUIPO 2016). Siden en av årsakene til at SMB *ikke* bruker IPR strategisk er mangel på ressurser og kunnskap, synes vi det er spesielt interessant å se om det er tilsvarende for undergruppen av SMB, oppstartsbedrifter, som alle i stor grad har slike ressursbegrensninger.

Det finnes mye litteratur som sier at immaterielle verdier kan bidra til å oppnå konkurransefortrinn (Teece 1986; Harrison & Sullivan 2000; Reitzig 2004; Fisher III & Oberholzer-Gee 2013). Videre har vi en rekke empiriske studier som viser at SMB ikke utnytter IPR på samme måte som større bedrifter (EUIPO 2016; Oxford Research 2014; Iversen et al. 2009). Det er ikke slik at strategisk bruk av IPR er nødvendig for *alle* bedrifter. Men for en innovativ oppstartsbedrift med internasjonale ambisjoner som operer i kunnskaps-intensive bransjer hvor bruk av IPR er vanlig, kan undervurdering av IPR føre til unødvendig risiko og tapte muligheter (Palfrey 2012). Ved tapte muligheter, tenker vi spesielt på hvordan IPR kan øke muligheten for oppstartsbedrifter til å kunne tiltrekke seg investorer. Som Gans og Stern (2003) påpeker er utfordringen til oppstartsbedrifter oftest ikke mangel på innovasjon, men at de har utfordringer med å

kommersialisere den (Gans & Stern 2003). Det er derfor interessant å undersøke hvordan norske oppstartsbedrifter forholder seg til IPR-strategi.

An IP strategy is not something that a small company cannot afford to have, but rather something it cannot afford to be without. – Robert Pitkethly (2007, s. 469)

1.2 OPPGAVENS FORMÅL

Formålet med studien er å forstå hvordan oppstartsbedrifter forholder seg strategisk til IPR. Studien skal kunne svare på hva de aktuelle oppstartsbedriftene er bevisste og ikke bevisste på, samt hva og hvordan de prioriterer å ta vare på sine immaterielle verdier. Vi ønsker å få en helhetlig oversikt over hva bedriftene har gjort i praksis og hvorfor.

1.3 OPPGAVENS RELEVANS OG BIDRAG

Oppgaven er både relevant i forhold til *teori, empiri* og i *praksis*.

Studien kan bidra *teoretisk* innen immaterielle rettigheter og norske oppstartsbedrifter sin håndtering av dette. Mye av den identifiserte litteraturen om IPR handler hovedsakelig om store og veletablerte utenlandske bedrifter i bransjer som er preget av komplekse teknologiske innovasjoner, som for eksempel innenfor IT og farmasi (Reitzig 2004; Tao et al. 2005; Halt et al. 2014). Litteraturen har også hatt fokus på spesielt *en* av de immaterielle verdien til en bedrift, gjerne ved å kun undersøke patenter eller varemerker (Wilkins 1992; Simcoe, Graham & Feldman 2009). Flere av de teoretiske rammeverkene er derfor mindre relevante for å forstå den *helhetlige* IPR-strategien for oppstartsbedrifter innen produktinnovasjon. I mangel av en passende akademisk teori, finner vi det derfor hensiktsmessig å kombinere flere teorier for å kunne være mer åpne for å forstå oppstartsbedriftenes IPR-strategi.

For å belyse den mer praktiske håndteringen av IPR bruker vi deler av teorien som hovedsakelig handler om IPR i større bedrifter; Fisher III & Oberholzer-Gee (2013), Pitkethly (2007) og Harrison & Sullivan, (2000). Videre, for å forstå konteksten til oppstartsbedriftene trekker vi frem deler av David Teece (1986) sin teori om "Profiting

from technological innovation”. Siden flere kilder påpeker at immaterielle eiendeler er en mulig kilde til å oppnå konkurransefortrinn (Teece 1986; Harrison & Sullivan 2000; Reitzig 2004; Fisher III & Oberholzer-Gee 2013), vil vi derfor se på hvordan strategilitteraturen (Chandler 1969; Porter 1996; Barney 1991) og nyere entreprenørskapsteori (Sarasvathy, 2001) forholder seg til IPR.

Tidligere forskning angående IPR i Europa er gjort med fokus på SMB, samt hovedsakelig gjennom kvantitative undersøkelser (Oxford Research 2014; EUIPO 2016). *Empirisk sett* kan oppgaven bidra til å forstå IPR fra gründernes ståsted, som er et fenomen som er lite studert per i dag. Dette kan videre gi grunnlag for både deskriptive og eksplorative undersøkelser i fremtiden.

Praktisk er oppgaven relevant for både gründere og oppstartsbedrifter, samt organisasjoner som Innovasjon Norge og Patentstyret, som jobber for å tilrettelegge for bruk av IPR i norsk næringsliv. Med den økte satsingen på gründerskap (jfr. regjeringens sitat under 1.1.2), mener vi det er behov for at det foretas utfyllende studier om norske oppstartsbedrifter erfaringer av IPR. Da vår oppgave ønsker å belyse hvordan IPR har betydning for oppstartsbedrifter som helhet, passer dette godt med hva Innovasjon Norge uttrykker:

En robust og helhetlig IPR-strategi som er godt integrert i forretningsplanen er kjennetegnet for bedriftene som lykkes i internasjonale markeder.
(Innovasjon Norge 2017)

1.4 PROBLEMSTILLING

Med utgangspunkt i det som er nevnt ovenfor, har vi utformet følgende problemstilling:

“Hvilken betydning har IPR-strategi for en oppstartsbedrift?”

Videre har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål som skal kunne være til hjelp for å besvare problemstillingen. Forskningsspørsmålene vil bli presentert i kapittel 2, teoretisk rammeverk.

1.5 BEGREPSAVKLARING

For å gi en bedre begrepsforståelse av *IPR*, vil vi først redegjøre hva de ulike definisjonene og forklaringene av IPR omhandler og hvordan vi vil forholde oss til dem gjennom oppgaven. Deretter går vi kortfattet gjennom de ulike immaterielle verdiene, hva de innebærer og hvordan de kan utnyttes og beskyttes. Avslutningsvis vil vi kort redegjøre for *vår* definisjon og forståelse av de mest sentrale begrepene og forkortelsene gjennom oppgaven.

1.5.1 Ulike begreper innenfor immaterielle verdier

Intellektuell kapital (engelsk: intellectual capital) et samlebegrep for all kunnskap og ferdighetene til de ansatte; prosessene, ideer, design, oppfinnelser, og teknologier som blir utnyttet av bedriften; og relasjoner som har blitt utviklet med både kunder og leverandører (Poltorak & Lerner 2011). Harrison & Sullivan (2000, s. 34) definerer det som *"kunnskap som kan omgjøres til profitt"*.

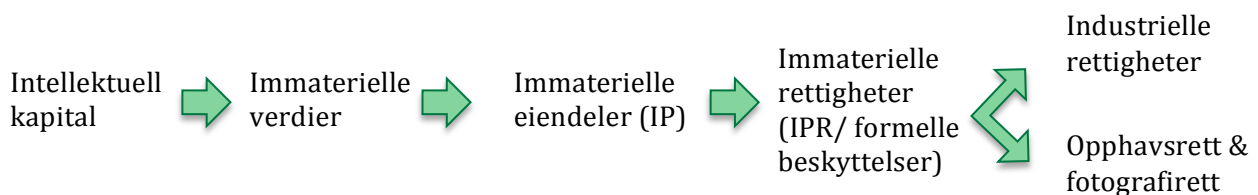
Immaterielle verdier/ressurser (engelsk: intangible/intellectual assets) er en samlebetegnelse som brukes om ikke-fysiske verdier som kan anvendes i bedriftens verdiskapningsprosesser (St.meld. nr. 28 (2012-2013)). Det er den delen av intellektuell kapital som er identifiserbart, dokumenterbart, og tilgjengelig for å bli delt og replikert i bedriften (Poltorak & Lerner 2011).

Immaterielle eiendeler (IP) (engelsk: intangibles/intellectual property) og immaterielle verdier blir brukt mye om hverandre. Det eneste som skiller dem i litteraturen er hvorvidt det er noe som *anvendes* eller *eies* av bedriften. Denne forskjellen har ingen sentral betydning for forskningen vår, og vi vil derfor bruke dem om hverandre samt bruke forkortelsen IP for begge betegnelse.

Immaterielle rettigheter (IPR) (engelsk: intellectual property rights) kalles også immaterialrett på norsk og er samlebetegnelse på de juridiske eneretter som beskytter de immaterielle verdiene/eiendelene. Immaterialretten omfatter kun rettigheter til resultater av åndsinnsetts (en menneskelig kreativ frembringelse) som så har materialisert seg i en eller annen form (Holmvang et al. 2014). Her inngår også betegnelsen *formelle beskyttelser*.

Industrielle rettigheter/industrielt rettsvern (engelsk: industrial property rights) er samlebetegnelsen på de rettighetene som kan *registreres*; patentrett, designrett, kretsmønsterrett, planteforedlerrett og varemerkerett. Til forskjell fra for eksempel **opphavsrett** og **fotografirett**, der vernet oppstår i det et verk skapes, oppstår de industrielle rettighetene primært ved registrering. Unntaket er varemerkerett, som kan oppstå *både* ved registrering og innarbeidelse (Velg ekte 2015).

Figuren nedenfor viser hvordan begrepene henger sammen. Begrepene til høyre er undergrupper av begrepet til venstre:



Figur 1: *Sammenheng mellom begrepene*

1.5.2 Ulike beskyttelsesmekanismene for immaterielle verdier

Varemerke (engelsk: trademark). Et varemerke er et særpreget kjennetegn for en virksomhets produkter og/eller tjenester som f.eks. navn, symboler, logo, lyd, figur m.m. For å få enerett på et varemerke er det krav til at det må kunne gjengis grafisk for å oppnå beskyttelse. Beskyttelse av varemerket i Norge skjer ved registrering hos Patentstyret eller ved innarbeidelse. Ved registrering kan rettigheten fornyes hvert tiende år, og det er ingen begrensninger for hvor mange ganger den kan fornyes (så lenge den innen fem år har vært i bruk). Gjennom Madrid traktaten/WIPO kan du registrere varemerket ditt internasjonalt (Patentstyret 2016).

Patent er en enerett til en oppfinnelse som kan utnyttes kommersielt. For å få en oppfinnelse patentert må det være en konkret løsning på et teknisk problem. Videre er det tre kriterier for innvilgelse av patent; nyhetsgrad, oppfinneshøyde og industrielt reproduserbart. I Norge er det Patentstyret som innvilger patentsøknader. Varigheten på patentbeskyttelse er opptil 20 år fra patentsøknad registreres. For internasjonal beskyttelse, må en søke i det enkelte land, men PCT og WIPO er en system fasilitator som forenkler denne prosessen i medlemsland (Patentstyret 2016).

Designrett omhandler enerett på utseendet og formen til et produkt eller en del av et produkt. Dette kan være f.eks. mønster på tekstiler, interiør arrangement, grafiske symboler, møbel, bil og lignende. Beskyttelse i Norge søkes gjennom registrering hos Patentstyret og gjelder for en eller flere fem års perioder, med en maks grense på 25 år. Etter visse kriterier kan en bli dekket av automatisk beskyttelse i EU i tre år. Gjennom WIPO kan en søke beskyttelse i over 60 land (Patentstyret 2016).

Åndsverk/opphavsrett (engelsk: copyright). Dekker retten til at skaper av et litterært eller kunstnerisk åndsverk, har eksklusiv eierskap til åndsverket. Får beskyttelse automatisk gjennom Åndsverkloven i det verket skapes og kan ikke registreres. Dette er gjeldende i 70 år etter skapers død (Patentstyret 2016). Internasjonalt gjelder lovverk i hvert enkelt land.

Forretningshemmeligheter (også kalt “know-how”, engelsk: trade secrets). Definisjonen på en forretningshemmelighet er at den er (i) foretaksspesifikk, (ii) har betydning for selskapet og (iii) selskapet har truffet tiltak for å holde denne kunnskapen hemmelig. Forretningshemmeligheter kan for eksempel være innkjøpsavtaler, oppskrifter, markedsplaner, teknisk pregede forhold ved bedriften eller driftsresultat. Det er ingen registreringsordning for forretningshemmeligheter, men virksomheter utvikler selv diverse kontrakter og avtaler med ansatte og samarbeidspartnere for å sikre seg juridisk beskyttelse og hemmelighold (Innovasjon Norge 2016).

Domenenavn benyttes for å lokalisere et nettsted eller en e-postadresse. Domene har med det en teknisk funksjon som adresse på internett. Selv om man registrerer domene, vil det ikke gi noen form for enerettsbeskyttelse i tradisjonell forstand. Dette betyr at innehaveren av domenenavnet ikke får større eller flere rettigheter til navnet enn det en hadde fra før (Helset et al. 2009).

1.5.3 Forkortelser og definisjoner

Oppstartsbedrift: en relativt ung bedrift, maks ti år gammel.

Patent pending: omtales når en patentsøknad er registrert, men ikke ferdig behandlet.

Patent claims: er en bestemt angivelse av hva som søkes beskyttet ved patentet. Kan forståes som hvilke krav patentsøker ønsker å ha kommersiell enerett på.

Litigation: konflikt mellom patenthaver og en som går rettens vei for å utfordre

patenthaver.

Infringement: overtredelse/inngrep av et patent.

Freedom to operate (FTO): kartlegging av andres patenter som kan ha betydning for handlingsrommet rundt en bestemt teknologi (Patentstyret 2016).

Crowdfunding: koblingen av mange ulike investorer opp med prosjekteiere og virksomheter som søker finansiering gjennom en elektronisk plattform (Heggernes 2016).

Venture Capitalist: privat investor som investerer kapital i oppstartsbedrifter eller små bedrifter hvor hensikten er å få avkastning på sine investeringer dersom selskapene oppnår suksess (Business Dictionary 2017).

Technology Transfer Offices (TTO): teknologioverføringskontorer som har i oppgave å forvalte og kommersialisere oppfinnelser ved akademiske institusjoner som de er tilknyttet (Jakobsen 2011).

World Intellectual Property Organization (WIPO): internasjonal organisasjon som arbeider for å beskytte opphavsrettigheter gjennom samarbeid med sine 184 medlemsland, samt med andre internasjonale organisasjoner (WIPO 2017).

Patent Cooperation Treaty (PCT): er et internasjonalt søknadssystem som skal gjøre det enklere å søke patent i flere land. PCT er kun en internasjonal granskningsmyndighet og har ikke myndighet til å innvilge patent (Patentstyret 2016).

European Union Intellectual Property Office (EUIPO): er en helhetlig varemerke- og designmyndighet for EU (EUIPO 2016).

1.6 OPPBYGGING AV OPPGAVEN

I neste kapittel vil vi ta for oss det teoretiske rammeverket som oppgaven bygger på og som blir viktig for å kunne svare på problemstillingen. I kapittel 3 vil vi ta for oss metodedelen med forskningsdesign og metodevalg. Kapittel 4 tar for seg analysedelen av oppgaven. Her vil funnene fra studien presenteres, mens kapittel 5 vil funnene diskuteres og drøftes opp mot det teoretiske rammeverket. I kapittel 6 vil vi konkludere med de viktigste funnene fra studien for å kunne svare på problemstillingen. Forslag til videre forskning vil også bli presentert avslutningsvis.

2. TEORETISK RAMMEVERK

2.1 KAPITTELETS OPPBYGGING

Dette kapitlet har til hensikt å belyse den mest relevante litteraturen som har blitt skrevet om immaterielle verdier som kan relateres til oppstartsbedrifter. Teorikapitlet har tre underkapitler som omhandler de ulike delene av vårt teoretiske rammeverk, som igjen munner ut i hvert sitt forskningsspørsmål. Avslutningsvis er det oppsummert i en konseptuell modell (figur 2).

I den første delen av teorikapitlet, 2.2, belyser vi litteraturen som beskriver den mer praktiske håndteringen og utfordringer knyttet til IPR, som kan kobles til oppstartsbedrifter. Dette med hensikt å kartlegge og identifisere hvilke immaterielle verdier bedriftene har og de eventuelle beskyttelsene som har blitt gjort. Vi starter med, i 2.2.1, å gi kortfattet innblikk i hva som kjennetegner oppstartsbedrifters begrensninger og eventuelle praktiske implikasjoner det har i forhold til håndtering av IPR. Etter dette deler vi de ulike håndteringene av IPR inn i strategivalg, på henholdsvis internt- og eksternt-nivå for bedriften. I 2.2.3 ser vi på hvordan de ulike tilnærmingene til IPR kan kategoriseres som offensive eller defensive holdninger.

I den andre delen av teorikapitlet, 2.3, introduserer vi begrepet *appropriability* og teorien til David Teece, "Profiting from technological innovation" (Teece 1986). Gjennom denne delen av kapitlet ønsker vi å belyse hvordan konteksten oppstartsbedriftene befinner seg i påvirker håndteringene av IPR og muligheten bedriften har til å selv tjene på innovasjonen.

I 2.4, den tredje delen av teorikapitlet, kobler vi deler av strategilitteraturen til IPR-strategi. Vi ser på hvordan posisjoneringsperspektivet, ressursbasert perspektivet og dynamisk kapabilitetsperspektiv kan brukes til å forstå hvordan IPR kan bli kilde til konkurransefortrinn.

2.2 HÅNDTERING AV IPR OG DETS UTFORDRINGER FOR OPPSTARTSBEDRIFTER

2.2.1 Valg av beskyttelsesmekanismer og dets utfordringer

En av de første strategiske avgjørelsene som bedrifter blir konfrontert med, etter å ha utviklet nye produkter eller tjenester, er hvilken *form* av IP-beskyttelse en bør søke (Fisher III & Oberholzer-Gee 2013).

Timing er ofte en kritisk faktor ved beskyttelse av IPR. Det kan være vanskelig å avgjøre når en bør starte søknadsprosessen. Søk av patent *for* tidlig i flere land, vil for eksempel gi bedriften en økonomisk byrde på et "unødvendig tidlig" stadium av kommersialisering. På den andre siden, gjelder prinsippet om "first to file" for å oppnå beskyttelse hvis alle andre krav også er oppfylt. Med andre ord er det en risiko for bedriften å være for sent ute (EU 2015).

Det som ytterligere kompliserer avgjørelsene er hvordan bedrifter ofte har valg mellom to eller flere utelukkende beskyttelsesmekanismer rundt samme immaterielle verdi. Et gjentagende eksempel er hvorvidt en skal søke om patent eller satse på hemmelighet (forretningshemmelighet) (Fisher III & Oberholzer-Gee 2013). Forretningshemmeligheter er potensielt evigvarende, men ofte krevende å opprettholde. Samtidig kan utnyttelse av den immaterielle verdien eksternt gjennom samarbeid, lisensiering eller anskaffelse av finansiering ofte være utfordrende. For oppstartsbedrifter som skal søke eksterne finansieringskilder, er patenter et signal som gir kredibilitet. Tidligere forskning viser at patenter hjelper til og bedrer vilkårene for ekstern finansiering for entreprenører (Graham & Sichelman 2008; Hsu & Ziedonis 2013; Häussler, Harhoff & Müller 2012). Derimot er patenter ofte kostbart og det innebærer at bedriften må formidle informasjon om produktet, noe som kan gi konkurrenter mulighet til å "oppfinne rundt" et patentert produkt, hvis eiendelsrettighetene er svake og innovasjonen er verdifull. Det kan derfor være optimalt å patentere små deler i produktet, men beholde det mest lovende som forretningshemmelighet (Fisher III & Oberholzer-Gee 2013).

Oppstartsbedrifter, og små bedrifter, karakteriseres ofte ved at de har begrenset tilgang på ressurser (Freeman, Carroll & Hannan 1983). Det kan påvirke oppstartsbedrifters

håndtering av IPR fordi formell beskyttelse potensielt kan være veldig kostbart. En annen potensiell utfordring er derfor hvordan en oppstartsbedrift må prioritere en beskyttelse *fremfor* en eller flere andre, fordi man ikke har nok ressurser eller tid til å søke flere formelle beskyttelser. Finansielle begrensinger kan på samme måte påvirke valgene om hvilket *geografisk* område en bedrift velger å søke om beskyttelse.

2.2.2 Ekstern og intern IPR-strategi

Robert Pitkethly (2007) har delt håndtering av IPR-strategi inn i *eksternt* nivå og *internt* nivå, på lik måte som litteraturen i ledelsesstrategi er delt opp i interne og eksterne analyser (Johnson, Whittington & Scholes 2012). De eksterne aktivitetene er de som involverer eksterne parter, mens de interne aktivitetene innebærer håndteringen og ledelsen av IPR innad i bedriften.

Kjernen i en *ekstern* IPR-strategi handler om *utnyttelse* av de immaterielle verdiene. Når en bedrift skal utnytte de immaterielle verdiene, har de tre hovedvalg;

- (1) *selge* oppfinnelsen og "ta en exit"
- (2) *utnytte* oppfinnelsen *internt* ved å selge produktet/tjenesten selv på markedet
- (3) *lisensiere* ut oppfinnelsen (Pitkethly 2007).

Hvilken type utnyttelse en oppstartsbedrift velger, er avhengig av om de selv klarer å utnytte innovasjonen til det fulle internt, eller om de trenger tilgang på komplementære midler fra *eksterne* aktører, for å oppnå en suksessfull kommersialisering (Teece 1986). Slike komplementære midler kan for eksempel være produksjonsfasiliteter, testing, produksjoningeniører, distribusjonskanaler og markedsførings-relaterte ferdigheter.

Ifølge Pitkethly (2007) er det fire hovedaktiviteter i en *intern* IPR-strategi;

- (1) *validering*
- (2) *spredning av informasjon*
- (3) *koordinering* og
- (4) *utdanning*.

Til tross for at disse aktivitetene er siktet til å omfatte etablerte bedrifter, ser vi at disse fire aktivitetene også til en viss grad representerer håndtering av IPR for oppstartsbedrifter. *Validering* av immaterielle verdier er krevende, da det innebærer spekulasjoner om å forutsi oppfinnelsens fremtidige muligheter, som er utfordrende. For

eksempel vil avgjørelser i tidlig fase, som å søke patent, måtte tas uten å vite inntektsgrunnlaget patentet kan gi. I en oppstartsbedrift trenger ikke validering av de immaterielle verdiene bety at det skal gi de en konkret pris. Derimot er evnen til å prioritere hva som er de viktigste immaterielle verdiene, samt hvor mye ressurser en skal bruke på eventuell beskyttelse, en kritisk aktivitet ved håndtering av IPR (Pitkethly 2007).

En av hovedrollene til IPR er *spredning av informasjon*. For eksempel representerer patentlitteraturen verdens mest strukturerte informasjonskilde for tekniske løsninger (Walker 1985). Andre former av relevante kilder for informasjonsspredning kan være markedsundersøkelser, testing og andre publiseringer i medier. Da strategi nesten alltid er basert på imperfekt informasjon, vil all tilgang til informasjon som kan påvirke avgjørelser, kunne bli en verdifull ressurs. Utfordringen kan være balansen mellom offentliggjøring og hemmelighold, således vil håndteringen av spredning av informasjon også innebære *hva en ønsker å dele med hvem*.

Koordinering av IPR aktiviteter er vesentlig for bedrifter i alle størrelser. For at den strategiske prosessen av "allokering av ressurser" (jfr. Chandler 1969 definisjon i 2.4) skal bli gjort effektivt, er koordinering av de som er involvert i IPR essensielt.

Selv om oppstartsbedrifter ofte ikke har flere spesialiserte ansatte i ulike avdelinger, må koordinering av de ulike IPR-aktivitetene være samkjørt i teamet, samt at prioriteringer må være diskutert og kommunisert internt. For eksempel bør samtlige i en bedrift være innforstått om hvorvidt en ønsker å patentere noe, slik at ingen deler informasjon for tidlig, noe som kan være ødeleggende for kravet om nyhetsgrad. Koordinasjon innebærer også at noen har det overordnede ansvaret for håndteringen av IPR slik at viktige frister og prosedyrer blir håndtert riktig (Pitkethly 2007).

Utdanning handler om kursing og opplæring av de ansatte i IPR, samt oppmerksomhet rundt dette. Det er ganske innlysende at oppstartsbedrifter må ha kunnskap om IPR for å kunne håndtere det strategisk. Utfordringen som en ofte støter på ved strategisk ledelse av IPR, er at det omfatter en bred variasjon av mennesker med ulike ferdigheter og kvalifikasjoner (Pitkethly 2007). Flere undersøkelser som er utført om SMB, har kartlagt at mangel på kunnskap er en årsak til manglende IPR-strategi (Innovasjon Norge &

Patentstyret 2016; EUIPO 2016). Derfor er kursing og rådgiving angående IPR blitt en av hovedoppgavene til offentlige hjelpeinstanser som Innovasjon Norge og Patentstyret, for å fremme innovasjon og gründerskap (Nærings- og fiskeridepartementet 2015).

2.2.3 Offensiv eller defensiv holdning til IPR

En gjentagende beskrivelse for å skille to ytterligheter av bedrifters holdning til håndtering av deres immaterielle eiendeler, beskrives som *offensiv* eller *defensiv* holdning (Harrison & Sullivan 2000).

IPR beskyttelse er i sin natur en *defensiv* handling da IPR historisk sett har handlet om å *beskytte* bedriftens innovasjoner ved å få en begrenset monopolistisk posisjon (Halt et al. 2014). En defensiv holdning har således fokus på beskyttelse mot inngrep på egen IPR, og ved unngåelse av å krenke andre ved å forholde seg til Freedom to operate (Myrbostad & Ulleren 2015). Hovedmålet med en defensiv strategi er å eliminere eller redusere risiko ved å hindre konkurrenter fra å utnytte virksomhetens innovasjoner (EU 2015). Harrison og Sullivan (2000) har beskrevet strategien som en ikke-strategisk, passiv og desentralisert tilnærming til IPR. Den defensive IPR-strategien blir derimot ofte brukt av bedrifter med begrensede ressurser hvor sannsynligheten for at konkurrentene kopierer bedriftens produkter anses som lav (Aguilera-Børresen 2007).

Hovedmålet med en *offensiv* holdning er å beskytte de immaterielle eiendelene og å tilegne seg ekstern IPR hvor det er mulig (EU 2015). Offensive metoder fokuserer på å (i) *sikre handlingsrom*; som gjennom lisensiering, true eller fullføre infringement søksmål eller litigation for å genere inntekt fra IPR (Halt et al. 2014) og (ii) *skape konkurransefortrinn*; som ved å patentere rundt konkurrenters IPR eller kjøp av IPR for å holde konkurrenter unna et bestemt teknologisk område (Myrbostad & Ulleren 2015; Aguilera-Børresen 2007). Offensiv holdning blir også beskrevet som en mer strategisk og aktiv tilnærming til IPR, hvor flere avdelinger i bedriften er samkjørte og innblandet i håndteringen (Harrison & Sullivan 2000). Offensive IPR-strategier blir ofte anvendt av bedrifter med store ressurser.

Disse to tilnærmingene er ofte ikke enten-eller, spesielt ikke for en oppstartsbedrift som må prioritere grunnet begrenset ressurser. I en langtidsrettet IPR-strategi bør både

offensive og defensive strategier adresseres, men den mest hensiktsmessige balansen mellom dem er et komplekst tema og avhenger av bedriftens mål i dets markeder (EU 2015). Pitkethly (2007) påpeker at det er viktigere for rettighetshaver å ha *kontroll* over de immaterielle verdiene, enn at det gir dem muligheten til å *hindre* andre fra utnyttelse. Med bakgrunn i den første delen av teorikapittelet, finner vi det hensiktsmessig å undersøke hvordan oppstartsbedrifter praktisk håndterer sine immaterielle verdier og har med det utviklet vårt første forskningsspørsmål:

1) *Hvordan håndterer oppstartsbedrifter sine immaterielle verdier?*

2.3 IPR I ULIKE APPROPRIABILITY-REGIMER

David Teece utforsket koblingen mellom firmaets strategi, innovasjon og appropriability, og introduserte nye teoretiske perspektiver om immaterielle eiendeler i artikkelen "Profiting from technological innovation" (PFI) (Teece 1986). Appropriability er et begrep som beskriver i hvilken grad bedriften selv klarer å tjene på nye innovasjoner, og hvor mye som lekker ut i det offentlige rom. I litteraturen blir det skilt mellom to ulike regimer av appropriability, *sterk* og *svakt* regime. I et sterkt regime vil aktørene i større grad ha mulighet til å sikre innovasjonen sin mot imitasjon og derfor sitte igjen med en større fortjeneste av innovasjonen, enn i et svakt regime (Cohen, Nelson & Walsh 2000).

Teece ønsket å forklare hvorfor noen innovatører mislykkes i å få signifikant avkastning fra innovasjon, mens kunder, imitatorer og andre i bransjen drar fordel av det. PFI rammeverket har til hensikt å hjelpe bedrifter til å systematisk vurdere hvilke type ressurser de trenger å skaffe internt og hvilke de med trygghet kan hente eksternt. Dette avhenger av:

(1) **Appropriability-regimet** referer til den eksterne konteksten (miljøfaktorer) som påvirker innovatørens evne til å fange overskuddet som genereres av en innovasjon. De viktigste dimensjonene som påvirker appropriability-regimet er *kompleksiteten* av innovasjonens teknologi og effekten av juridiske *beskyttelsesmekanismer* (Teece 1986).

(2) **Dominerende design paradigme** beskriver to ulike stadier for den evolusjonære utviklingsprosessen i en bransje; *pre-paradigmestadiet* og *dominerende paradigmet*. I pre-paradigmestadiet er det ikke noen generelle aksepterte standarder og konkurrenter er

fokusert på markant ulikt design. Etter mye prøving og feiling i markedet, vil et eller et fåtall design markere seg som de(n) mest lovende. Ved fremvekst av et dominerende paradigme, signaliseres vitenskapelig modenhet og en aksept av den nye standarden. På dette stadiet vil konkurransen skifte fra å være fokusert på design og produktinnovasjon til å handle mer om prosessinnovasjon for å senke pris. Dette rammeverket er ofte mer relevant for masse-markedet hvor forbrukerne er relativt homogene (Teece 1986).

(3) **Komplementære midler** er de midlene som kreves for at bedriften skal kunne oppnå en vellykket kommersialisering av innovasjonen. Det skilles mellom tre typer komplementære midler:

(a) *Generiske* midler som ikke trenger å være skreddersydd til innovasjonen.

(b) *Spesialiserte* midler hvor det er unilateral avhengighet mellom innovasjonen og et komplementært middel.

(c) *Co-spesialiserte* midler har en bilateral avhengighet mellom innovasjonen og et komplementært middel (Teece 1986).

2.3.1 Implikasjoner ved sterk grad av appropriability

I et regime med *sterk grad* av appropriability og hvor de komplementære midlene er *generiske*, kan en skaffe seg disse midlene eksternt. Om de komplementære eiendelene derimot er *spesialisert* eller *co-spesialiserte*, er det mulighet for at kontraktsformer potensielt kan bli utsatt for farer (engelsk: hazards). Dette fordi en eller begge parter må forplikte irreversible investeringer som er verdiløse utenfor samarbeidet. Det kan derfor være forsvarlig å integrere de spesialiserte/co-spesialiserte midlene da det er risiko knyttet til outsourcing. Konkurransen fra imitatorer vil være begrenset i et slikt regime, på grunn av den ugjennomtrengelige IPR beskyttelsen eller grunnet avansert teknologi. Dersom innovatøren befinner seg i et pre-paradigmestadiet vil et sterkt appropriability-regime gi innovatøren mulighet til å prøve ut markedet uten at konkurrenter kan kopiere innovasjonen (Teece 1986).

2.3.2 Implikasjoner ved svak grad av appropriability

I et regime med *svak grad* av appropriability må bedrifter være strategiske for å holde imitatorer og etterfølgere i sjakk. Konkurransesituasjonen vil avhenge av hvorvidt industrien er i et *paradigmestadiet* eller i et *pre-paradigmestadiet*.

I et *pre-paradigmestadiet* må innovatøren være forsiktig med å dele for mye med omverden før en har opparbeidet seg tilfredsstillende bevis for at dette designet sannsynlig vil bli den nye industri-standard. Hvis det ikke passer markedet, må bedriften begynne på nytt og det er derfor ofte viktig med en nær kobling til markedet, da det kan påvirke utformingen av designet. I dette stadiet er ikke komplementære eiendeler spesielt viktig, da en ønsker å finne ut hvilket design som blir det dominerende. Produksjonsvolum er lave, og det er lite å tjene på å utvikle spesialiserte eiendeler, da det ikke er noen skalafordeler enda, samt at det er lite konkurranse på pris (Teece 1986).

Ved fremveksten av det dominerende *paradigmestadiet*, vil volum øke og muligheter for skalafordeler vil få bedrifter til å skalere opp produksjon ved å tilegne seg spesialiserte og co-spesialiserte midler. Det er knyttet signifikant risiko for innovatøren ved å få tilgang på spesialiserte/co-spesialiserte midler, da det involverer irreversible dedikerte investeringer. Dersom innovatøren trenger tilgang på spesialiserte/co-spesialiserte midler, som f.eks. distribusjonskanaler og spesialisert produksjon, vil bedriften som har disse midlene ha en fordelaktig posisjon i forhold til innovatøren. Den kommersielle suksessen vil i et slikt *paradigmestadiet* avhenge av vilkår og betingelser for hvordan innovatøren får tilgang på de komplementære midlene (Teece 1986).

2.3.3 IPR-strategi og appropriability

PFI-perspektivet forklarer hvordan innovatører bør forholde seg til de komplementære midlene og hvordan det blir avgjørende for hvem som vinner og taper på innovasjonen (Teece 1986). Derimot er det indikasjoner på at de komplementære eiendelene kan være mindre viktig for å tjene på innovasjon dersom nødvendige mellomledd i markedet for kommersialisering er tilstede. Eksempelvis har utbredelsen av venture capitalists og fremveksten av markeder for tidlig-fase teknologier, gjort det mulig for bedrifter med viktige innovasjoner å få tak i profitt gjennom å selge eller lisensiere ut teknologi eller selge egenkapital (Chesbrough, Birkinshaw & Teubal 2006). Det er også et fremvoksende annenhåndsmarked for immaterielle eiendeler som kan gi eiere av en innovasjon tilgang til marked, uten å selv måtte investere direkte i de komplementære eiendelene (Chesbrough 2006). Tatt dette i betraktning, krever ofte oppstartsbedrifter mer tilgang til de komplementære midlene gjennom ulike former for samarbeid med andre aktører. Det er her de står ovenfor to veldig ulike strategiske valg som påvirker håndteringen av IPR;

(i) trenger de komplementære midler eksternt for å kunne kommersialisere produktet deres, eller (ii) kan de selv profitere av innovasjonen ved kommersialisering av teknologien eller kunnskapen som er underliggende for produktet (Chesbrough, Birkinshaw & Teubal 2006). Som nevnt, deler Teece (1986) de komplementære midlene henholdsvis i generiske, spesialiserte og co-spesialiserte midler. Videre i oppgaven vil vi ikke skille mellom spesialiserte og co-spesialiserte midler, men omtale dem begge som spesialiserte midler. Dette fordi vi antar at det ikke vil påvirke vår evne til å svare på forskningsspørsmålet, samt at vi er avhengig av å begrense omfanget på oppgaven.

PFI-rammeverket antar at appropriability-regimet er *gitt* og ikke påvirkbart. Det blir bestemt eksternt ved innflytelsen av juridiske krefter og teknologien i seg selv. Da Teece (1986) antar at appropriability-regimet er "gitt", er den strategiske utfordringen til firmaet å velge den beste posisjonen for komplementære midler deretter. Derimot argumenterer Pisano (2006) for at det mangler en kritisk del av IPR-strategi; i en økende grad blir appropriability-regimet påvirket av atferden og strategiene til bedriftene i markedet. I noen tilfeller bruker bedrifter deres posisjon over de komplementære midlene til å være gitt, og forsøker deretter å forme appropriability-regimet for å optimere verdien av disse midlene.

Teece (1986) antar også at kommersielle bedrifter *alltid* ønsker et sterkere appropriability-regime. Derimot, er det flere bedrifter som har en bevisst IPR-strategi om for eksempel å publisere fremfor å patentere (Lie, Moulin & Ekeberg 2004). Teorien om PFI kan således forstås som en over-forenkling av IPR (Hurmelinna, Kyläheiko & Jauhiainen 2007). Derimot tror vi at PFI er et hensiktsmessig rammeverk å bruke for å analysere konteksten som oppstartsbedrifter befinner seg i og hvordan det har påvirket IPR håndteringene. Det andre forskningsspørsmålet er derfor:

2) Hvordan har appropriability-regimet påvirket håndteringen av IPR?

2.4 IPR SOM KONKURRANSEFORTRINN

Forretningshistorikeren Alfred D. Chandler sin definisjon av strategi er en bred og fortsatt aktuell definisjon: *"Strategi er bestemmelse av de grunnleggende langsiktige mål og målsettinger for en bedrift, og innføring av de viktigste retningsvalgene og allokeringen av ressurser som er nødvendig for å gjennomføre disse målene"* (Chandler 1969, s. 13).

I likhet med hvilke som helst andre ressurser, bør også immaterielle ressurser bli brukt som beste fordel ved å forfølge bedriftens målsettinger. Innenfor strategilitteraturen er det ulike dominerende skoler som har forskjellige forklaringer på hvordan og hvorfor konkurransefortrinn oppstår. For å undersøke betydningen av IPR-strategi, trekker vi derfor frem det mest relevante som vi kan bruke fra de ulike retningene til å forklare hvordan immaterielle verdier kan brukes slik at en oppstartsbedrift kan oppnå konkurransefortrinn.

2.4.1 IPR i et posisjoneringsperspektiv

I posisjoneringsperspektivet ligger kilden til konkurransefortrinn i bedriftens *"kreasjon av en unik og verdifull posisjon, som involverer ulike sett av aktiviteter"* (Porter 1996, s. 60). Tilnærmingen for valg av strategi kan beskrives som (i) velg en industri basert på hvor attraktiv den er, (ii) velg inngangsstrategi basert på formodninger om konkurrenters strategier, (iii) hvis en mangler ressurser og eiendeler, skaff dem. I dette perspektivet ser en *ikke* på anskaffelse av ressurser som noe problematisk, det kan lett bli kjøpt (Teece, Pisano & Shuen 1997).

Posisjoneringsperspektivet kan i tillegg koble til det som blir omtalt som *planleggingsperspektivet* i entreprenørskapsteori (engelsk: causation), som også har sine røtter fra klassisk ledelsesteori. I planleggingsperspektivet er utfordringen å velge de mest optimale strategier og ressurser som skal til for å nå et forhåndsbestemt mål. Det antas at miljøet er ganske stabilt og gjennomsiktig og at det således er enkelt å planlegge og ta rasjonelle beslutninger for å nå målet (Sarasvathy 2001). Antagelsene om at ressurser lett kan bli kjøpt og at det er relativt enkelt å planlegge for å nå et mål, undervurderer kompleksiteten av immaterielle verdier. Dersom IPR var uproblematisk å skaffe seg, så hadde det ikke vært av så stor betydning for bedrifter, og således ikke vært en kilde til konkurransefortrinn.

Porter (1980) vurderte IPR til hovedsakelig å være eksempler på inngangsbarrierer for inntrengere, de formet også "isolerende mekanismer" som er nødvendig for å bevare konkurransefortrinn. Ved å *bare* fokusere på slike eksterne faktorer som valget av hvor man skal investere og konkurrere, gjør posisjoneringsperspektivet det mindre direkte relevant for spørsmål som omhandler immaterielle eiendeler for en oppstartsbedrift. Til tross for begrensningen i posisjonerings- og planleggingsperspektivet, så er det noen hovedtrekk som vi kan kombinere med strategilitteraturen:

- Oppstartsbedrifter kan ha et bevisst forhold til hva deres konkurrenter og samarbeidspartnere har av IPR.
- Oppstartsbedrifter kan ha et forhåndsbestemt mål med håndteringen av IPR, som innebærer at det er bevisst og planlagt.
- Beskyttelsen er med på å fungere som "isolerende mekanisme" for å bevare konkurransefortrinn - IPR beskyttelse henger sammen med forretningsstrategien.

2.4.2 IPR i et ressursbasert perspektiv

Ressursbasert perspektiv (RBV) tar utgangspunkt i at bedrifter har ulike materielle og immaterielle ressurser og kapabiliteter, samt at disse ikke er perfekt mobile på tvers av bedrifter. RBV har fokus mot de *interne* forhold i bedriften. En bedrift kan derfor ikke forvente å "kjøpe" seg til et varig konkurransefortrinn på et åpent marked, noe som står i sterk kontrast til posisjoneringsperspektivet (Barney 1991). Dette indikerer at bedrifter i stor grad kan påvirke sin situasjon selv, gjennom de valgene og handlingene de foretar. Gjennom antagelsen om at bedrifter er heterogene, støtter dette også oppunder hvorfor det er interessant å se på bedriftene enkeltvis og mer i dybden.

Identifisering og evaluering av bedriftens immaterielle ressurser er nødvendig for å undersøke om de har en strategisk betydning og således kan være kilde til konkurransefortrinn (Collis & Montgomery 1995). I ressursbasert perspektiv identifiseres slike ressurser ved at de må være *verdifulle, sjeldne, ikke-imiterbare* og *ikke-substituerbare* (VRIN) (Barney 1991). VRIN trekker strategi-feltet nærmere forståelsen av IPR som en kilde til konkurransefortrinn. Dersom IPR kan være en kilde til konkurransefortrinn er det interessant å undersøke betydningen av håndteringen av IPR. For at immaterielle eiendeler skal være av *betydning* må de være *verdifulle* for noen. Dersom en immateriell eiendel ikke er verdifull for bedriften og dets kunder direkte, kan

den selges eller lisensieres ut til andre aktører som den er verdifullt for, eller beholdes internt for å hindre andre å bruke den. Poenget er at dersom den immaterielle eiendelen ikke er verdifull for "noen", så vil den således ikke være av betydning for bedriften.

En immateriell eiendels grad av *sjeldenhet* og *ikke-imiterbarhet* henger tett sammen. Forklart kortfattet, er det et juridisk krav om sjeldenhet for at en immateriell eiendel skal bli juridisk beskyttet (jfr. begrepsavklaringer i 1.5). Dersom det blir juridisk beskyttet, påvirker det graden av imiterbarhet. I motsatt tilfelle, dersom den immaterielle eiendelen ikke tilfredsstiller krav for å få juridisk beskyttelse eller det ikke er ønskelig, kan sjeldenhet fortsatt påvirke hvorvidt den kan imiteres; som gjennom hemmelighold. Velger en å hemmeligholde den immaterielle eiendelen, så gjøres det ofte fordi bedriften har tro på at kompleksiteten til innovasjonen er så sjelden at konkurrenter ikke finner ut av hvordan den kan imiteres. *Ikke-substituerbar* er også en viktig avveining for hvordan en bedrift forholder seg til IPR. Kan innovasjonen enkelt substitueres så vil det påvirke hvilken grad bedriften ønsker å investere i beskyttelse av eiendelen (Barney 1991).

RBV kan vi også koble til det "motsatte" av planleggingsperspektivet fra entreprenørskapsteori; *improvisasjonsperspektivet* (engelsk: effectuation).

Improvisasjonsperspektivet tar utgangspunkt i at entreprenører oftest har uforutsigbare omgivelser, begrenset med informasjon, uklare preferanser om mål eller begrensninger av ressurser (Sarasvathy 2001). Denne beskrivelsen kan være gjenkjennelig for flere oppstartsbedrifters håndtering av IPR, da flere rapporter fremhever at mangelen på kunnskap omkring IPR og begrensninger av ressurser, er av de viktigste begrunnelser for lite strategisk håndtering av IPR for SMB (EUIPO 2016). RBV beskriver ressurser som kilden til å skape unike og verdifulle produkter og tjenester som er vanskelig å kopiere eller substituere. Utnyttelsen av slike ressurser er således en mulig kilde til konkurransefortrinn fordi konkurrentene stenges ute, noe som er kjernen i IPR (Borch, Rasmussen & Madsen 2005).

2.4.3 IPR i et dynamisk kapabilitetsperspektiv

I den dynamiske kapabilitetslitteraturen argumenteres det spesielt for at bedrifter som er i bedre stand til å integrere, utvikle og re-kombinere interne og eksterne ressurser, oppnår bedre avkastning enn sine konkurrenter. Dynamisk kapabilitetsperspektiv har blitt utviklet delvis som et svar på kritikken av RBV sitt syn på ressurser til å være for statisk. Teece, Pisano & Shuen (1997, s. 516) introduserte konseptet *dynamiske kapabiliteter* som betyr "en organisasjons evne til å fornye og gjenskape strategiske kapabiliteter for å kunne tilpasse seg behovet for endringer i omgivelsene".

For at en kapabilitet er av *strategisk* verdi, beskrives det som "kapabiliteter til en organisasjon som bidrar til dets langsiktige overlevelse eller konkurransefortrinn" (Johnson, Whittington & Scholes, s. 51). Dette inneholder: (i) ressurser - eiendeler som organisasjonen besitter eller kan anskaffe seg, "hva vi har" og (ii) kompetanse, i form av hvordan de eiendelene blir brukt eller utplassert effektivt, "hva vi gjør bra". Innenfor strategiske kapabiliteter skilles det mellom de som er på et *threshold-nivå* og et *distinkt-nivå*. Threshold kapabiliteter er de som er nødvendige for å kunne konkurrere i et marked, og *må* være på plass for at bedriften skal kunne overleve. De distinkte kapabilitetene er de som er nødvendige for å oppnå et konkurransefortrinn. Mange oppstartsbedrifter har ofte utfordringer knyttet til kapabiliteter på threshold-nivå, da de ofte ikke kan tilegne seg ressurser eller kompetanse som trengs for å konkurrere med etablerte organisasjoner (Teece, Pisano & Shuen 1997). Kobler man dette til strategisk bruk av IPR, underbygger dette forståelsen av dilemma om hvordan en oppstartsbedrift bør investere i ressursene sine; få tilgang til markedet (threshold-nivå) eller sikre beskyttelse gjennom eksempelvis patentering av unike immaterielle eiendeler (distinkt-nivå).

Det er verdt å nevne at litteraturen om dynamiske kapabiliteter har blitt kritisert for å være beskrevet i vage termer og lite operasjonalisert (Mosakowski & McKelvey 1997), samt at det er lite forskning som er knyttet til oppstartsbedrifter. Likevel kan vi se en sammenheng med strategisk bruk av IPR i poenget med at håndteringen må være dynamisk og ikke bare sees på som en "engangshåndtering". Det belyser også den komplekse rollen IPR har for oppstartsbedrifter med hensyn til prioritering ved bruk av ressurser.

Som tidligere nevnt, kan oppstartsbedrifter kjennetegnes ved at de har begrensede ressurser, og eventuelle konkurransefortrinn er derfor forankret i *unikheten* til bedriften (Bretherton & Chaston 2005; Collis & Montgomery 1995). Med et økt fokus på å være unik, er konkurransefortrinn i større grad avhengig av de immaterielle verdiene og hvordan disse realiseres gjennom forretningsmodellen (Teece 1986). Derfor bør IPR-strategi være en av de mest essensielle elementene av en bedrifts overordnende strategi (Pitkethly 2007).

Det siste forskningsspørsmål som vi ønsker å undersøke, er det som kobler IPR til forretningsstrategien. En IPR-strategi innebærer at det er en del av den *helhetlige* forretningsmodellen og sier hvordan en bruker IPR for å oppnå suksess i virksomheten. IPR-strategien fokuserer på hvordan og hvorvidt IPR beskyttelse vil styrke evnen til entreprenører for å oppnå deres mål (EU 2015). Vi har med det utviklet det siste forskningsspørsmålet:

3) Hvilken rolle har IPR i bedriftens forretningsstrategi?

2.5 OPPSUMMERING OG KONSEPTUELLMODELL

Gjennom litteraturgjennomgangen har vi fremlagt hvordan immaterielle verdier kan håndteres og de viktigste teoretiske implikasjonene som er relevant for oppstartsbedrifter som driver med produktinnovasjon.

"Hvilken betydning har IPR-strategi for en oppstartsbedrift?"

Første forskningsspørsmål har til hensikt å kartlegge den praktiske håndteringen de ulike bedriftene har til IPR-strategi:

(1) Hvordan håndterer oppstartsbedrifter sine immaterielle verdier?

Med forskningsspørsmål nummer to vil vi undersøke håndteringen av IPR i den eksterne konteksten; hvordan appropriability-regimet, bransjen og tilgang på komplementære midler har påvirket oppstartsbedriftenes IPR-håndtering:

(2) Hvordan har appropriability-regime påvirket håndteringen av IPR?

I litteraturgjennomgangen har vi presentert flere forhold som påvirker IPR-strategi, og det finnes ingen fasitsvar på hvordan den enkelte bedrift bør håndtere sine immaterielle verdier. Som Markus Reitzig (2007, s. 41) understreker at det ikke er noen "one-size-fits-all" IPR-strategi som fungerer for alle bedrifter. Det er derimot noen felles elementer som går igjen i beskrivelsen av en vellykket IPR-strategi; at IPR-strategien bør utvikles sammen med forretningsstrategien, samt at den bør være integrert i forretningsplanen som understøtter kommersialiseringen av produktet (Aguilera-Børresen 2007). Derfor er det tredje og siste forskningsspørsmålet:

(3) Hvilken rolle har IPR i bedriftens forretningsstrategi?

Vi har utviklet en konseptuell modell for å få oversikt over hvordan forskningsspørsmålene henger sammen, og for å kunne besvare problemsstillingen med bakgrunn av valgt teori:



Figur 2: Konseptuell modell

3. METODE

I dette kapittelet legger vi frem hvilke metodiske valg som er tatt, og hvordan vi har kommet frem til disse valgene. Dette omhandler valgene fra det metodologiske ståstedet og ned til valg av informanter. Årsaken til at vi viser til valgene som er tatt er for å gjøre forskningen så transparent som mulig. Når oppgaven er transparent er det lettere for andre å etterprøve forskning og det gir også en form for kvalitetssikring av arbeidet (Johannessen, Christoffersen & Tufte 2011).

3.1 METODE TILNÆRMING OG DESIGN

I følge Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011) styres metodevalget av oppgavens problemstilling og formål. På bakgrunn av oppgavens problemstilling ble det naturlig å velge kvalitativ metode. Vi ønsker å forstå *betydningen* av IPR-strategi for oppstartsbedrifter gjennom å gå i dybden, og trenger derfor en mer nyansert og eksplorerende kunnskap om gründernes oppfatninger, opplevelser, refleksjoner og holdninger. Kvalitativ metode tilrettelegger for dette ved at det gir oss mulighet til å *forklare* betydningen av IPR-strategi, fremfor å bare kunne *beskrive* den (Silverman 2011).

Som nevnt tidligere (1.3), er det forsket lite på IPR-strategi i norske oppstartsbedrifter som driver med produktinnovasjon. Derfor er det hensiktsmessig å benytte *eksplorativt* tilnærming, da vi skal undersøke fenomener som er forsket lite på og vi ønsker å forstå dette fenomenet mer grundig. I utgangspunktet har vi brukt en *induktiv* tilnærming til forskningsmetode, da vi har et eksplorerende forskningsopplegg som søker å belyse betydningen IPR-strategi har for de ulike oppstartsbedriftene. I tillegg har vi brukt en *deduktiv* tilnærming til kodingen av intervjuene i analysekapittelet da de var teoretisk utledet, dog fortsatt med en viss grad av induktiv fleksibilitet (Johannessen, Christoffersen & Tufte 2011).

Videre valgte vi et *flercase studie* da det gir oss mulighet til å kunne analysere og drøfte ulike oppstartsbedrifter opp mot hverandre for å kunne få en grundigere forståelse av fenomenet som helhet. Vi forstod tidlig at det var nødvendig å vurdere balansen mellom utvalgsriterier, for å kunne sammenligne casene, og samtidig beholde en viss diversitet i utvalgsgruppen for å få en bredere forståelse. Studiet vårt er derfor designet som et

fenomenologisk fler-case studie; hvor hver analyseenhet består av en gründer som representerer en oppstartsbedrift. Som forskere vil vi etterstrebe å forstå hvordan IPR-strategi som "fenomen" fremstår for gründerne i oppstartsbedrifter. Dette vil vi gjøre gjennom å utforske og beskrive analyseenhetenes forståelse og erfaringer med dette fenomenet (Johannessen, Christoffersen & Tufte 2011).

Vi har samlet inn og benyttet oss både av sekundær- og primærdata. Våre primærdata består av seks dybdeintervjuer med ulike gründerne, hvorav ett ble gjort via e-post og resten gjennom samtale-form. Dette datagrunnlaget er utgangspunktet for analysen. Sekundærdataene ble samlet inn i forkant av datainnsamlingen og har bidratt til å legge grunnlaget for det teoretiske rammeverket i oppgaven. Det er også blitt samlet inn sekundærdata om case-bedriftene vi har undersøkt, der det var mangelfull primærdata.

3.2 METODETEKNIKK FOR DATAINNSAMLING - DYBDEINTERVJUER

For å kunne svare på problemstillingen vår, trenger vi en helhetlig forståelse av de komplekse interne og eksterne forholdene som kan være relevant for IPR. Vår metodeteknikk for innsamling av data er derfor individuelle *dybdeintervjuer*. Dybdeintervju henger godt sammen med den fenomenologiske forankringen ved at det er en intervjumetode som gir informantene muligheten til å snakke åpent om sine opplevelser av IPR. Individuelle dybdeintervjuer gir oss mulighet til å få de detaljerte beskrivelsene og således en dypere forståelse av det komplekse fenomenet, IPR-strategi. Det var også viktig å kunne gi gründerne frihet til å uttrykke seg om sine personlige erfaringer, refleksjoner og oppfatninger om temaet, som ikke hadde vært mulig ved for eksempel et standardisert spørreskjema (Johannessen, Christoffersen & Tufte 2011).

En annen vurdering vi foretok ved valg av metodeteknikk, var å velge en teknikk som ville gjøre det mulig for oss som intervjuere å oppnå tillit. Selv om vi ikke undersøker et personlig tema, er temaet vårt preget av beskyttelse av potensielle konkurransefortrinn for oppstartsbedrifter og kan derfor oppleves som sensitivt. Ved å kunne ha en åpen dialog med informantene *individuell*, samt å gi dem transkriptet i etterkant for eventuell redigering, styrket dette valget av individuelt intervju som teknikk. En forutsetning for utvalgsriteriet, er at informanten har god kjennskap til oppstartsbedriftens IPR. På

denne bakgrunn konkluderte vi at vi ikke hadde behov for mer enn en informant fra hver analyseenhet (bedrift).

Vi har også valgt en *semistrukturert* intervjuform, da vi er avhengig av fleksibiliteten som det muliggjør. I et semistrukturert intervju kan vi komme med oppfølgingsspørsmål, endre rekkefølge og oppmuntre til utdyping av temaer som vi finner interessant for forskningen vår (Johannessen, Christoffersen & Tufta 2011). En viss struktur på intervjuet vurderte vi som nødvendig for å ha en god flyt under intervjuene, for å forsikre oss om at alle temaene ble dekket, samt å forenkle analyseprosessen når vi skulle sammenligne dataene fra de ulike analyseenhetene.

3.3 UTVALG OG REKRUTTERING

3.3.1 Kriterier for utvalg

Vi har valgt å basere kriteriene for utvalget til å styres av egenskapene til case-bedriftene. Etter at utvalgskriteriene var valgt, søkte vi deretter etter case-bedrifter basert på disse egenskapene. Da vi henvendte oss til de aktuelle case-bedriftene, spurte vi om å intervju gründeren/med-gründeren som er og har vært mest involvert i IPR i den respektive bedriften. Vi etterstrebet en utvalgsstørrelsen på fem-seks informanter etter samråd med veileder, da vi hadde begrenset med tid til rådighet.

Formålet med oppgaven vår er å belyse *hvordan norske oppstartsbedrifters helhetlige strategi for IPR har hatt betydning for dem*. Da mye av den identifiserte litteraturen for IPR-strategi handler om store bedrifter innenfor høy-teknologiske eller farmasøytiske næringer, ønsket vi å undersøke bedrifter som ikke vil bli kategorisert i disse næringene. Som en konsekvens av dette, var det hensiktsmessig å undersøke bedrifter som drev med produktinnovasjon.

Et viktig og nødvendig kriterium for utvelgelse av informanter, var at de har nok kunnskap om temaet *oppstartsbedriftens IPR-håndtering*. Derfor forstod vi at informantene måtte være delaktig helt fra idéfasen til etableringsfasen, samt at de fortsatt jobbet i bedriften. Dette innebar at det ble mest relevant å intervju gründer/med-gründer.

Utvelgelsen vår er således *kriteriebasert* (Johannessen, Christoffersen & Tufte 2011), og de øvrige kriteriene med begrunnelse er beskrevet nedenfor i tabell 1: *Utvalgskriterier*.

Kriterier:	Beskrivelse og begrunnelse:
Opphav	Bedriften er norsk.
Alder	Bedriften betegner vi fortsatt som en oppstartsbedrift og må derfor være relativt ung, maks 10 år.
Salg	Bedriften har solgt produktet sitt i minimum ett år slik at gründerne har mulighet til å erfare og reflektere over utviklingen fra idéfase til i dag.
Innovasjonsgrad	Bedriften har selv utviklet et eller flere produkt(er) innenfor produktinnovasjon. Bedriften kan ikke bare være en distributør.
Ulike bransjer	Ulike bransjer er representert. Dette for å forstå ulike kontekster oppstartsbedriftene operer i og hvorvidt det er forskjeller mellom bransjer.
Geografisk spredning	Bedriften selger produktet sitt i og utenfor Norge. Dette fordi IPR-beskyttelse er geografisk begrenset og blir mer komplisert jo større beskyttelsesområdet er.
Immaterielle verdier	Bedriften har minimum en eller flere immaterielle verdier som kan beskyttes for at det er relevant for oppgavens formål.
Intervjuobjektet	Informanten må være gründer eller med-gründer slik at de har grunnlag for å kunne dele erfaringer og refleksjon fra idéfase og til i dag. Personen må fortsatt være ansatt i bedriften.

Tabell 1: *Utvalgskriterier*

3.3.2 Rekruttering

Rekrutteringen av informanter ble gjort gjennom to ulike former. Den ene rekrutteringsformen ble brukt i to av tilfellene; gjennom kontakter i eget nettverk som jobbet i de aktuelle bedriftene. De andre bedriftene, fant vi gjennom diverse internettsøk. Dette søket ble gjort gjennom internettsidene til Innovasjon Norge, Patentstyret, inkubatorer, medier, ulike gründer-fora samt google-søk. Ved hjelp av denne formen fant vi syv aktuelle bedrifter. Vi gikk direkte på hjemmesidene deres og innhentet kontaktdetaljer. I e-posten presenterte vi forskningsprosjektet vårt og spurte om det var mulighet for intervju, eventuelt per e-post om det var vanskelig. Fem av disse syv var positive. Utvalget vårt totalt bestod i utgangspunktet av syv bedrifter, som alle fikk tilsendt intervjuguide. Deretter avtalte vi personlig intervju med bedriftene. Den ene av de syv bedriftene, fant vi ut etter intervjuet at vi ikke ønsket å inkludere i det endelige

utvalget. Grunnen til at vi ikke ønsket å ta med denne bedriften videre, var fordi det kom frem av intervjuet at produktet kun var lansert gjennom crowdfunding, og ikke levert til markedet enda. Da bedriften ennå ikke hadde erfart hvordan produktet fungerte i markedet, ble deres erfaringer rundt IPR mindre interessante for vår oppgave.

3.3.3 Case-bedrifter

Det endelige utvalget på de seks oppstartsbedriftene er presentert nedenfor i figur 3:

Case-bedrifter. Bedriftene og personene fremgår med både riktig bedrifts- og personnavn, de er blitt informert og gitt muntlig samtykke om dette.

Aalberg Audio:

Oppfinner og gitaristen Rune Aalberg Alstad så et behov for en trådløs løsning på gitarpedaler og fikk idéen til å utvikle en fjernkontroll som kan styre de ulike gitarpedalene enkelt, uansett hvor på scenen en skulle befinne seg. Idéen til Rune dannet grunnlaget for mastergraden hans i musikkteknologi ved NTNU i 2010 og han begynte utviklingen av prototyper parallelt. Selskapet ble stiftet i 2013, og en ingeniør og en entreprenør ble også med i teamet. I 2014 ble produktet lansert gjennom en crowdfunding kampanje. Salgsstart gjennom distributører og detaljhandel butikker begynte i starten av 2016. Vi intervjuet gründeren Rune, som per dags dato er eneste ansatte i selskapet.

Assitech:

Utviklingen av Assitep ble startet av tre studenter fra Entreprenørskolen på NTNU i 2012, og de stiftet selskapet Assitech AS i 2014. Produktet fungerer som en "trappeassist" for mennesker som er ustø eller føler seg utrygge i trapper og som ellers bruker ganghjelpemidler på flatmark. Assitep er utviklet i samarbeid med både brukere, terapeuter og leger, og fast-monteres i trapper hos hjemmebrukere eller institusjoner. De lanserte produktet i 2013 og siden da har gründerne jobbet med dette på fulltid. Bedriften består per i dag av fire ansatte. Vi intervjuet markedssjef og med-gründer Eirik Gjelsvik Medbø som også er hovedansvarlig for IPR i bedriften.

Provinci:

Bedriften Provinci ble stiftet i begynnelsen av 2015 og har utvikler produkter i samme navn, *ProVinci*. Fra deres egenopplevde erfaring om at maleruller ofte er dyre og rensing tar mye tid, utviklet gründerne en rullebeskytter som oppbevarer malerullen fersk i minimum tre måneder. De utvikler produkter med mål om å gjøre malejobben enklere for profesjonelle, så vel som hobbymalere. Bedriften er lokalisert i Oslo og består av et team på fire. Provinci lanserte deres første produkt i oktober 2015 og selger hovedsakelig via detaljhandel i utvalgte europeiske land og e-handel i USA. Vi intervjuet seriegründer og innovasjonssjef Eirik Brandt Stensrud, som også er vår klassekamerat. Eirik var oppfinneren av deres første produkt og har det overordnede ansvaret for IPR i bedriften. Ved siden av Provinci, så er han fulltidsstudent ved NMBU på masterlinjen Entreprenørskap og innovasjon.

Snowmotion:

Oppstartsbedriften Snowmotion ble stiftet i 2012 og har utviklet produktet *Fimbulvetr*. Produktet Fimbulvetr er en ny type truge som er spesielt lett og gir brukeren en større bevegelsesfrihet enn andre truger. Kjerneidéen er en integrasjon av et bevegelig ledd i en stor bæreflate. De begynte salg av trugene i slutten av 2013, med fokus på B2B-salg gjennom detaljhandel og proff-markedet. Gründerne er en gjeng med bakgrunn fra arkitekt- og designbransjen. Vi intervjuet med-gründeren Christian Brunsvig som er daglig leder og har det overordnede ansvaret for IPR. Snowmotion eies likt av tre partnerbedrifter; Pivot Produktdesign, Maskinen og Hiform.

Turtleneck:

Turtleneck ble stiftet som selskap i 2013, men startet opp med idéen til produktet "Pullover by Turtleneck" en god stund før dette. Dette er det første produktet de utviklet og løser problemet med at øretelefoner knuter og krøller seg. Produktet er en strømpe i strikket polyester som en kan tre utenpå kabelen. Strømpen består av små silikonperler som låser kabelen fast inne i strømpen. Produktet ble lansert i november 2015 og selges hovedsakelig gjennom deres egen nettbutikk. Turtleneck består av fulltidsansatte og interns, hvorav teamet per i dag er syv personer. Vi intervjuet med-gründer Tore Helland som er IPR-ansvarlig.

Vaktrommet:

Penhygienic er et produkt som fungerer som et navneskilt, samtidig som det er en holder for pinner og mindre medisinsk instrumenter. Produktet er laget av steriliserbart silikon og er utviklet for mennesker som jobber i helsesektoren. Gründer og intensivsykepleier Cecilie Frostad var oppfinner av løsningen og utviklet produktet sammen med designbyrået EGGs (tidligere Kadabra) i 2008. Produktet ble lansert i 2010 og selges via deres egen nettbutikk; Vaktrommet.no. Vi intervjuet Cecilie Frostad via e-post.

Figur 3: Case-bedrifter

3.4 GJENNOMFØRING

Vi gjennomførte i alt syv intervjuer, hvorav ett var via e-post, ett var via telefonsamtale og resten var via videosamtale (Skype) eller ansikt-til-ansikt. Nedenfor redegjøres det for utforming av intervjuguide, forberedelser og pretest, samt selve gjennomføringen av intervjuene.

3.4.1 Utforming av intervjuguide

Vi utviklet en *semistrukturert* intervjuguide, vennligst se vedlegg 8.1. På den måten kunne vi ha en oversikt over alle spørsmålene vi ønsket svar på, samtidig som vi kunne beholde fleksibilitet og mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål. Fleksibiliteten var viktig for å kunne knytte spørsmålene til den enkelte analyseenhets forutsetninger. Det var også viktig for rekrutteringsprosessen å kunne sende informantene en intervjuguide i forkant av intervjuet for å vise profesjonalitet og vekke tillitt (Johannessen, Christoffersen & Tufte 2011).

Intervjuguiden ble delt inn i tre deler; (i) *bakgrunnsspørsmål*, (ii) *kartlegging* og (iii) *strategi og fremtid*. Bakgrunnsspørsmålene ble *ikke* inkludert i intervjuguiden som ble sendt til informantene fordi det var ulik informasjon vi manglet hos de ulike bedriftene. Bakgrunnsspørsmålene handlet om generelle spørsmål om produktet, bedriften og markedet som var uklart for oss eller som vi ikke fant ut av gjennom bakgrunnsjekk av bedriftene i forkant av intervjuet. Her kunne informantene fortelle bakgrunnshistorien sin ganske fritt, hvor vi kom med oppfølgingsspørsmål hvor det var nødvendig. Vi vurderte bakgrunnsspørsmålene som "ice-breaker" for å etablere en relasjon og et tillitsforhold til informanten (Johannessen, Christoffersen & Tufte 2011). Eksempel på temaer som ble spurt om var utdanningsbakgrunn, utdyping av produktegenskaper, markedssituasjon, historien til temaet osv.

I del to og tre av intervjuguiden fokuserte vi på spørsmål som måtte besvares for å sikre svar på de tre forskningsspørsmålene våre. Del to kalte vi *kartlegging*, som dekket de fleste av temaene som skulle gi grunnlag for å besvare forskningsspørsmålene (1) *Hvordan håndterer oppstartsbedrifter sine immaterielle verdier?* og (2) *Hvordan har appropriability-regimet påvirket håndteringen av IPR?*. Flere av disse spørsmålene var ganske konkrete og krevde ikke like mye refleksjon som spørsmålene i del tre. Derfor var

de også preget av mer struktur. Flere av spørsmålene i denne delen fikk vi også svar på allerede i del en, gjennom deres naturlige fortelling om dem selv og bedriften.

Del tre kalte vi *strategi og fremtid* og handlet mest om å besvare det siste forskningsspørsmålet (3) *Hvilken rolle har IPR i bedriftens forretningsstrategi?*. Disse spørsmålene var de mest kompliserte, men også essensielle for problemstillingen vår. Det var derfor hensiktsmessig å stille disse spørsmålene når informanten allerede var godt inne i tematikken. Mot slutten la vi opp til å stille diverse spørsmål som kunne dukke opp underveis, samt få klarhet i temaer hvis nødvendig. Avslutningsvis åpnet vi for at informantene hadde noen tilføyelser eller spørsmål til oss som forskere.

3.4.2 Forberedelser til intervju

I forkant av utsendelse av intervjuguide til informanter, utførte vi to pretester på personer vi kjenner. Den ene personen har god kjennskap til IPR. Her var målet å avdekke om det var noen flere relevante spørsmål vi burde ha med i intervjuguiden, eventuelt om noen ble overflødig. Den andre personen vi testet intervjuguiden på, hadde ingen IPR erfaring og vi hadde da som mål å finne ut om det var en enkel og klar bruk av begrep og uttrykk. Testingen foregikk uformelt, men ga oss noen tilbakemeldinger på spørsmål som var litt utydelige og overflødige. Vi endret også rekkefølgen på noen av spørsmålene. Intervjuguiden ble også sendt til vår veileder for en mer faglig vurdering.

3.4.3 Gjennomføring av intervju

Alle intervjuene ble gjennomført i løpet av mars 2017, hvor de først og fremst ble gjennomført ansikt-til-ansikt eller via videosamtale. Vi valgte å gjennomføre vårt første ordentlige intervju med en av gründerne vi kjente fra før. På denne måten var det lettere å kunne komme tilbake for eventuelle spørsmål eller utdyping, dersom vi senere skulle se at noe manglet. De to intervjuene som var ansikt-til-ansikt, ble gjennomført i gründerens egne bedriftslokaler etter eget ønske (Provinci og Turtleneck). Videosamtalene ble gjennomført grunnet praktiske årsaker, da respondentene befant seg i andre deler av landet som gjorde det ressurskrevende å møtes. Det ble også utført et intervju via telefonsamtale (Snowmotion), da informanten var på reise og det gjorde videosamtale tungvint. Intervjuene hadde en varighet på mellom 35 minutter og opptil en time. Selv om vi etterstrebet å utføre alle intervjuene gjennom en muntlig interaksjon, ble det i ett

tilfellet nødvendig å utføre det skriftlig via en e-post korrespondanse (Vaktrommet). Vi vurderte denne case-bedriften til å være såpass interessant for oppgaven at vi ville gi dem sjansen til å delta i studien. I forkant av intervjuet hadde informantene blitt skriftlig informert om vår bakgrunn, oppgavens tema og formål, samt fått tilsendt intervjuguide. Innledningsvis hadde vi derfor en uformell presentasjon av oss selv og kort om hvordan intervjuet ville foregå. Vi påpekte at vi ønsket en åpen samtale, hvor gründerne selv hadde mulighet til ta opp relevante temaer som dukket opp underveis og hvor vi ønsket at de tenkte og reflekterte "høyt".

Før intervjuet begynte, ble informantene spurt om det var i orden om vi benyttet oss av lydopptak, slik at vi kunne gi informantene vår fulle oppmerksomhet. Vi forsikret dem også om at lydopptaket ville bli slettet med en gang etter det ble transkribert, hvorav alle samtykket. Transkriptet ville de også motta innen kort tid etter intervjuet, hvor vi ville gi dem mulighet til å redigere, legge til eller fjerne deler etter eget ønske. Informantene fikk også mulighet til anonymisering dersom det var ønskelig.

Bortsett fra under ett intervju (Assitech), var vi begge tilstede. Den av oss som hadde kontaktet informanten, var den som ledet intervjuet. Det forstod vi var nødvendig for å unngå avbrytelser oss imellom og kunne holde en god flyt. Vi opplevde det som en styrke å være to, da den som ikke styrte det aktuelle intervjuet fungerte som en observant lytter som hadde fokus på å fange opp når ting var uklart og eventuelt stille oppfølgingsspørsmål. Vi noterte også noen spørsmål og temaer underveis, for å unngå å avbryte informantene, og stilte dem mot slutten om det ikke passet seg før. Avslutningsvis takket vi informantene.

3.5 ANALYSE AV DATA

Analyse av kvalitativ data betyr å dele opp i biter eller elementer slik at datamaterialet er mer håndterbart. Målet er å avdekke et budskap eller en mening, å finne et mønster i datamaterialet (Johannessen, Christoffersen & Tufte 2011, s.186). Vi har brukt et fenomenologisk forskningsdesign, og har tatt utgangspunkt i Kirsti Malterud (2003) sine steg for analyse av datamaterialets meningsinnhold, gjengitt i Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011).

På bakgrunn av at oppgavens problemstilling både er kompleks og omfattende, samtidig som det teoretiske rammeverket vi baserer oss på har vært lite brukt innenfor valgt formål, var det hensiktsmessig for oss å utarbeide en *operasjonaliseringstabell* (vedlegg 8.2). Operasjonalisering handler om prosessen "fra det generelle til det konkrete" (Johannessen, Christoffersen & Tufte 2011, s.67). For hvert av de ulike forskningsspørsmålene, har vi utviklet en tabell som har til hensikt å klassifisere og konkretisere de ulike teoretiske begrepene og hvilke intervju spørsmål som skal måle dem. Vi utviklet denne tabellen da vi begynte å analysere datamaterialet.

Kort tid etter hvert intervju, transkriberte vi hele intervjuet som vil si at vi klargjorde intervjumaterialet til analyse. Vi har bruk lydopptak under våre intervjuer og transkriberer derfor fra tale til tekst. Etter transkriberingen var gjennomført sendte vi det til informantene for kontroll og godkjenning. Noen av informantene ønsket å foreta noen endringer. Det var uproblematisk for oss, da det handlet om noe som ikke var relevant for oppgavens problemstilling. Vi startet analyseprosessen med å lese gjennom det transkriberte materialet for å få et helhetsinntrykk. Da skrev vi også korte notater i marginen, der hvor vi umiddelbart vurderte en sammenheng med vårt teoretiske rammeverk.

I den neste fasen, gikk vi systematisk gjennom alle de transkriberte materialene og brukte fargekoder for å identifisere temaer og nøkkelbegreper. Vi valgte tre ulike farger til hvert av forskningsspørsmålene, og markerte i teksten der de var mest relevante. Hovedsakelig hadde vi en deduktiv tilnærming til kodingen, da vi først var opptatt av å finne frem til det som vi kunne koble teorien til (Johannessen, Christoffersen & Tufte 2011).

Operasjonaliseringstabellen var en god støtte under hele koding og fortolkningsprosessen. Etter hvert som vi ble mer kjent med datamaterialet, endret vi mye av kodingen, inkludert deler av operasjonaliseringstabellen, og brukte en mer fortolkende tilnærming.

Den tredje fasen kalles *kondensering*, og handler om å trekke ut tekstelementene som har blitt identifisert som meningsbærende (Johannessen, Christoffersen & Tufte 2011). I denne prosessen organiserte vi det allerede fargekodete materialet for hvert enkelt forskningsspørsmål, og lagde underkoder basert på underkapitlene i teorikapitlet.

Første del av analysen dekker forskningsspørsmål én og består således av underkodene; (i) beskyttelsesmekanismer og utfordringer, (ii) ekstern og intern IPR-strategi og (iii) offensiv eller defensiv holdning til IPR. Tilsvarende gjorde vi også med de andre to forskningsspørsmålene. Vi trakk også ut sitater som illustrerte meningene under kodene. For at vi skulle ha oversikt over den mer konkrete informasjonen om de ulike bedriftene, lagde vi en oppsummeringstabell for oss selv som inneholdt blant annet oppstartsår, salgsstart, distribusjonsmetode og IPR-beskyttelser. En kortfattet tabell av IPR-beskyttelsene, er presentert under hver enkelt bedrift i analysen (4.1).

Den siste fasen innebærer å *sammenfatte* materialet for å utforme nye begreper og beskrivelser (Johannessen, Christoffersen & Tufte 2011). Under hele analyseprosessen, gikk vi tilbake til det opprinnelige transkriberte materialet med fargekodingen. Flere ganger endte vi med å re-kode, samt at vi fant mer tekst og sitater i datamaterialet som ikke var umiddelbart synlig under analyseprosessen.

I analysekapittelet, går vi inn på hver enkel bedrift under hvert forskningsspørsmål. Dette for å få en dypere forståelse av bedriftenes ulike opplevelser, handlinger og refleksjoner under hvert teoretiske begrep. Som tidligere nevnt, begynte vi hvert intervju med å la informantene fortelle om deres bakgrunn og situasjon. Undersøkelsen har således et innslag av *narrativ analyse* (Johannessen, Christoffersen & Tufte 2011).

3.6 TROVERDIGHET, PÅLITELIGHET, OVERFØRBARHET OG BEKREFTBARHET

Basert på Lincoln & Guba (1981; 1985), gjengitt i (Johannessen, Christoffersen & Tufte 2011), sine vurderinger om at kvalitativ undersøkelse bør vurderes annerledes enn kvantitative undersøkelser, bruker vi deres begreper *troverdighet*, *pålitelighet*, *overførbarhet*, og *bekreftbarhet* som kvalitetsmål.

3.6.1 Troverdighet

Troverdighet handler om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn reflekterer formålet med studiet på en riktig måte og representerer virkeligheten (Johannessen, Christoffersen & Tufte 2011). Vårt teoretiske rammeverk er satt sammen av ulike

teoretiske retninger, og det er ingen tidligere undersøkelser som har anvendt akkurat den sammensetningen av teori for å forstå IPR-strategi før. For å *minimere* de potensielle utfordringene knyttet til forskning av ny teoretisk sammensetning, ble det naturlig å bruke et eksplorativt forskningsdesign. Utarbeidelse av operasjonaliseringstabellen (vedlegg 8.2) ble også gjort på grunnlag av å styrke forskningsprosjektets troverdighet. Gjennom å konkretisere de teoretiske begrepene og koble dem til spørsmålene i intervjuguiden, styrket det muligheten for å få dekket de temaene som vi trenger belyst for undersøkelsens formål (Johannessen, Christoffersen & Tufte 2011).

Som tidligere nevnt, er det viktig at informantene vi intervjuer har nok innsikt i hvordan bedriften har forholdt seg til IPR. Vi etterstreber også at det ikke er andre faktorer som påvirker IPR-strategien til bedriften som vi ikke får belyst. Dette har vi forhåpentligvis klart ved å gjennomgå et omfattende litteratursøk, samtaler med IPR-”eksperter” og studering av diverse undersøkelser.

Flere av spørsmålene er avhengig av informantens evne til å lagre og gjenhente tidligere inntrykk, og det kan derfor oppstå *hukommelsesskjevhet* (Johannessen, Christoffersen & Tufte 2011). Vi prøvde å begrense denne skjevheten ved å lese oss opp på hver bedrift i forkant av intervjuene, noe som gjorde det mulig for oss å bistå dem under intervjuene når de skulle resonnerer seg frem til f.eks. tidspunkter.

En annen potensiell utfordring kan være tilknyttet hvordan informanten i “etterpåklokskap” gir uttrykk for at bedriften eksempelvis har vært *mer* bevisst på IPR-strategi og tatt valg deretter, enn tilfelle faktisk var. Dette betegnes som *kognitiv skjevhet*, som handler om at det er et stort antall kognitive tilbøyeligheter i måten mennesker samhandler på. Denne utfordringen kan vi mulig forminske ved å redegjøre for formålet med studiet vårt, samt påpeke at vi ikke er ute etter å vurdere bedriftene som ”bra/dårlige” eller at de gir ”riktige/gale” svar.

3.6.2 Pålitelighet

Påliteligheten knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides (Johannessen, Christoffersen & Tufte 2011). I kvalitativ metode kan vi styrke påliteligheten ved å bruke

standardiserte metoder, samt synliggjøre og tydeliggjøre forskningsprosessen (Silverman 2011). Vi vurderte bruk av semistrukturert intervjuform som mer fordelaktig i vårt forskningsprosjekt (utdypet i 3.2) , til tross for at en strukturert intervjuform ville gjort datamaterialet mer standardisert. For å likevel sikre en viss standard, brukte vi derfor den samme intervjuguiden under alle intervjuene. En svakhet kan være at to av informantene ble kontaktet gjennom en litt annen tilnærming, da det var gjennom vårt eget nettverk. Alle informantene fikk likevel samme informasjon om prosjektet i forkant og i etterkant av intervjuene.

Gjennom lydopptak av intervjuene og transkribering av alt datamaterialet, styrket dette nøyaktigheten til undersøkelsens data. Informantenes mulighet til å lese gjennom transkriberingen, bidro også til versifisering av datamaterialet. Dette øker også nøyaktigheten ved bearbeidingen av datamaterialet i analysen, fordi vi kan presentere sammenhengende direkte sitater.

Case-beskrivelse bidrar til å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten og styrker også undersøkelsens pålitelighet. Vi hadde en vurdering i forhold til hvorvidt vi skulle anonymisere informantene eller ikke. Da vi undersøker bedriftenes mulige kilder til konkurransefortrinn og IPR-strategi, er det en fare for at gründerne sensurerer svarene sine i frykt for at konkurrenter potensielt kan bruke det mot dem. Dette talte for anonymisering. Likevel så vurderte vi å ha en transparent forskningsprosess som viktigere. Dette fordi det gir en bedre forståelse av bedriftene gjennom at oppfinnelsen, konteksten og historien deres er så likt virkeligheten som mulig. Vi hadde derfor en strategi for å hindre selvsensur fra informantene. Dette innebar at informantene fikk beskjed om at vi ikke ville ha informasjon som de ikke ønsket å dele og at informantene fikk mulighet til å redigere både det transkriberte materialet, bedriftsbeskrivelsene og sitatsjekk. Det lille vi endret eller fjernet, grunnet tilbakemelding fra informantene, viste seg uansett å være irrelevant data for analysen. Det at vi er to personer som bearbeider samme datamaterialet, styrker også påliteligheten, da vi potensielt kan forstå og tolke det ulikt (Silverman 2011).

3.6.3 Overførbarhet

I kvalitative undersøkelser snakker man om overføring av kunnskap i stedet for generalisering. En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt det lykkes å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres (Johannessen, Christoffersen & Tufte 2011). Det teoretiske rammeverket innenfor forretningsstrategi har blitt brukt til mange ulike studier av bedrifter og har derfor en naturlig grad av overførbarhet. De andre teoriene er mer spesifisert for å gjelde IPR. De har likevel en overførbarhet til å kunne gjelde bedrifter i alle størrelser, og i samtlige bransjer. Dette er også en av årsakene til at vi valgte å rekruttere informanter fra ulike bransjer og med ulik bakgrunn, slik at vi kunne finne fellestrekk som kan være relevant også for andre oppstartsbedrifter.

3.6.4. Bekreftbarhet

Bekreftbarheten er ment å sikre at funnene i kvalitativ studie er et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger. En fenomenologisk tilnærming til data er preget av en viss grad av subjektivitet da vi som forskere har en nærhet til dataen (Johannessen, Christoffersen & Tufte 2011). På bakgrunn av dette, vil vi etterstrebe å bedre objektiviteten ved å sammenligne vår fortolkning av funn med annen litteratur. En svakhet kan være at to av informantene var bekjente av oss som forskere. Vi prøvde derfor å sikre en viss objektivitet ved å la intervjuprosessen og analysen foregå så likt som for de andre intervjuene. Vi har også verifisert informantenes formelle beskyttelser ved å foreta diverse IPR-søk på Patentstyret sine søkesider.

3.7 ETISKE AVVEININGER

Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale. Etiske avveininger og problemstillinger oppstår når forskningen direkte berører mennesker, spesielt i forbindelse med innsamling av data (Johannessen, Christoffersen & Tufte 2011).

I forkant av datainnsamling så undersøkte vi om vårt prosjekt var meldepliktig hos Norsk senter for dataforskning (NSD). I følge lov om behandling av personopplysninger er prosjektet meldepliktig dersom (i) prosjektet omfatter behandling av personopplysninger

og (ii) opplysningene helt eller delvis lagres elektronisk (NSD 2011). Da vårt studie falt under begge disse kategoriene, måtte vi registrere meldeskjema på NSD sin nettside. Meldeskjemaet vårt ble godkjent omtrent fire uker etter innsendelse.

Ved rekruttering av informanter, allerede ved første kontakt, fikk alle gründerne viktig informasjon om prosjektet. Dette innebar informasjon om prosjektets formål og tema, intervjuform og innhenting av samtykke. Da personene i vårt studie blir publisert med både personnavn og bedriftsnavn, er det krav om samtykke (Johannessen, Christoffersen & Tufte 2011).

Vi respekterte informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi, ved å informere at de har mulighet til å trekke seg fra prosjektet til ethvert tidspunkt. I første kontakt med informantene, uttrykte vi at vi ikke ønsket noen form for sensitiv informasjon og at de kun skulle dele det de selv ønsket. For å få informantene til å slappe av og redusere frykten deres for å forsnakke seg, var vi klar på at vi ville gi dem en full transkribering av intervjuet med rett til endring og sletting etter deres behov. Dette passet vi også på å repetere i starten av intervjuene. Intervjuguiden ble tilsendt informantene i god tid før intervjuet. Da analysen var ferdigskrevet, valgte vi også å sende case-beskrivelse av bedriftene (figur 3: *Case-bedrifter*) og oversikt over alle sitatene vi vurderte å benytte oss av. Dette for å respektere dem som verdifulle informanter ved å gi dem en siste mulighet for sjekk og/eller endring før publisering.

Da informantene våre er gründerne med mye ansvar, samt at de bruker av sin egen tid for å stille til intervju, syntes vi at det var spesielt viktig å respektere tiden deres og bruke den effektivt. Intervjulokasjon ble derfor endelig avgjort på bakgrunn av hva som var mest hensiktsmessig for den enkelte informant.

4. ANALYSE OG RESULTAT

I dette kapitlet presenteres analysen og resultatet av forskningen vi har gjennomført. Primærdata for analysen er primært gründernes svar og historier som fremkom under intervjuene. Det er også enkelte steder hvor datamaterialet er kombinert med sekundærdata for å få mer utfyllende og versifisert informasjon. Dette er spesielt gjeldene for analysen av Vaktrommet.

Kapitlet er bygd opp på samme måte som teorikapitlet, ved at vi tar for oss hvert enkelt forskningsspørsmål og trekker frem funnene til hver av dem som vi analyserer og tolker. Vi finner det mest hensiktsmessig innenfor hvert forskningsspørsmål å presentere resultatene for bedriftene hver for seg. Begrunnelsen for dette er at det gir en bedre helhetsforståelse for hver enkelt bedrifts historie, da det er mange bedriftsspesifikke detaljer. Vi vil gjengi sitater fra informantene hvor det er relevant for forskningsspørsmålene. Etter hvert forskningsspørsmål og gjennomgang av funnene, vil vi avslutte med oppsummering av hovedfunn samlet for bedriftene. Funnene som blir presentert i dette kapitlet vil gi grunnlag for diskusjon- og konklusjonskapitlene 5 og 6.

4.1 HÅNTERINGEN AV IPR OG DETS UTFORDRINGER FOR OPPSTARTSBEDRIFTER

Forskningsspørsmål:

1) Hvordan håndterer oppstartsbedrifter sine immaterielle verdier?

4.1.1 Aalberg Audio

4.1.1.1 Valg av beskyttelsesmekanismer og dets utfordringer

Aalberg Audio tenkte på beskyttelse allerede i 2013 og søkte patent i Norge, samme år som bedriften ble stiftet. I løpet av det samme året søkte de også om varemerke- og designbeskyttelse som de fikk godkjent. Det er også deler av produktet til Aalberg Audio som de har valgt å ikke patentere, men beskytte gjennom hemmelighold. Dette er hovedsakelig hvordan kretsen og kretskomponenter er laget og satt sammen. Nedenfor er de formelle IP-beskyttelsene til Aalberg Audio oppsummert.

	Varemerker	Patenter	Designbeskyttelse
Hva?	Aalberg Audio, kombinert eller rent figurmerke	Styring av en gitarpedal med en fysisk fjernkontroll	Utformingen på fjernkontrollen og pedalen
Hvor?	Norge, EU, USA & Kina	Innvilget i Norge, patent pending i EU, USA & Kina	Norge, EU, USA & Kina
Når?	2013	Desember 2013	Pedalen i 2013, kontrollen i 2014

Tabell 2: Oversikt over Aalberg Audio sine formelle IP-beskyttelser

Hovedutfordringene med IPR-håndteringen for Aalberg Audio har vært at det er meget tidskrevende. De har vært nødt til å lære seg mye selv, til tross for at de har fått god hjelp fra Patentstyret, Innovasjon Norge og Acapo (patentbyrå). Rune påpeker også at det er dyrt, og at det har gått på bekostning av andre aktiviteter.

4.1.1.2 Ekstern og intern IPR-strategi

Per dags dato utnytter Aalberg Audio selv verdien til oppfinnelsen ved at de selger produktet på markedet. Produktet deres blir solgt gjennom ulike distributører som selger videre til nettbutikker og fysiske butikker. På bakgrunn av at produktets komponenter er såpass dyre og at det er en relativt avansert teknologi, blir produktet dyrt å produsere og de mister mye fortjeneste ved å gå gjennom distributør-leddet, som også skal ha sin avanse. Aalberg Audio vurderer derfor å selv selge direkte til butikkene. Aalberg Audio undersøker også mulighet for å utnytte oppfinnelsen på andre måter, som gjennom lisensiering og eventuelt å ta en "exit".

Rune mener at validering av deres immaterielle verdier, vil være avhengig av hvilke utfordringer de møter i fremtiden. Det er vanskelig å vurdere hvilke av de ulike IP-ene som er viktigst per dags dato. Et tenkelig scenario, som Rune forteller oss om, er at Aalberg Audio kan bli kjøpt opp av en større aktør. Skulle det være tilfellet, så mener han at patentet vil være det som absolutt er mest verdt. Dersom Aalberg Audio derimot fortsetter å selv utnytte oppfinnelsen gjennom salg, mener Rune at varemerket vil potensielt være mest verdt. Når det gjelder designbeskyttelsen deres, er Rune ganske usikker på hvor mye beskyttelsen dekker og således er verdt, da han tror det er ganske lett å designe "rundt" Aalbergs Audios designbeskyttelse. På bakgrunn av dette, er validering av de immaterielle eiendelene helt avhengig av hvilken ekstern strategi de velger for utnyttelse av produktet; lisensiering, exit eller egen utnyttelse.

Aalberg Audio har vært preget av at flere av de som var involvert fra starten har vært studenter fra NTNU sin Entreprenørskole. Rune forteller at det har ført til at de har brukt mye tid på alt som er "viktig på papiret" i en mer skolesammenheng; IPR-registrering, Innovasjon Norge-søknader, arbeid med forretningsplaner og deltagelse i konkurranser som Venture Cup. Rune hørte tidlig at IPR er viktig og prioriterte derfor ressurser deretter.

Tidligere har det i Aalberg Audio vært to personer som har hatt ansvaret for de immaterielle rettighetene. Rune har hatt ansvaret for det tekniske, mens den andre personen har hatt ansvaret for det mer forretningsmessige. Derimot fra nyttår, 2017, har Rune vært alene i bedriften. Rune tok da over som daglig leder, og det er derfor han nå har det overordnede ansvaret. Aalberg Audio får også god hjelp av en advokat som sitter i styret. Rune uttrykker: *"Han bringer litt sunn fornuft i den verdenen der, fordi man kan fort miste litt fotfeste"*.

Ingen av de som var i teamet fra starten av, inkludert Rune, hadde noen forhåndskunnskaper om IPR. De var derfor nødt til å lære seg mye, som har krevd tid og penger. Til tross for lite IPR erfaring, har Aalberg Audio skrevet både patent- og designbeskyttelsessøknad selv.

Det er jo sånn det er å være gründer, jeg har jo drevet med dette i sju år nå og jeg har lært meg veldig mye. Jeg kunne jo ingenting da jeg begynte, og jeg måtte lære meg alt. Man vet jo ikke hvor lang tid det tar egentlig. Så jeg har brukt ganske mye tid på IPR i perioder. – Rune

4.1.1.3 Offensiv eller defensiv holdning til IPR

Aalberg Audio har ikke brukt tid på å kartlegge deres handlefrihet i forholdt til om de er i fare for å krenke andres IPR. Rune forteller at patentprosessen er lang, og andre eventuelt vil varsle dem om de krenker noen. *"Så det får vi ta når det kommer eventuelt"* fortsetter Rune. Derimot følger de naturlig med i markedet. Aalberg Audio besøker blant annet potensielle konkurrenter på ulike messer for å se hva som skjer i bransjen. Aalberg Audio synes det er greit å ha beskyttelse "just in case". De har opplevd at aktører krenker deres patent, men de har ikke handlet på det.

Så ser vi jo ting som jeg har patent på hos andre, men vi kommer ikke til å tjene noe på å gjøre noe ut av det. Hvis en større aktør hadde kjøpt oss opp, så ville dem kanskje ha pressa... – Rune

Aalberg Audio har ikke ressurser nok til å gå rettens vei for å konfrontere de som sannsynligvis krenker deres IPR. Rune ser mer en mulighet for at rettslig forfølgelse kunne ha skjedd dersom de var en stor aktør, noe som er i tråd med at offensiv IPR-holdning er mer brukt av større bedrifter (Aguilera-Børresen 2007). Slik Rune beskriver bransjen som at hver konkurrent er en potensiell samarbeidspartner, antydes at det ikke bare er ressurs-begrensinger som er årsaken til at de ikke konfronterer dem. For eksempel taper ikke Aalberg Audio markedsandeler på bedriften som kopierer dem, da de har et helt annet kundesegment. Rune uttrykker: *”Det er et firma i Israel som lager noe lignende. Som gjerne har krasja med patentet våres da. Jeg snakka litt med dem da, men nevnte ingenting om patentet våres. Jeg tror de sliter nok med salget sitt så...”*

4.1.2 Assitech

4.1.2.1 Valg av beskyttelsesmekanismer og dets utfordringer

For snart fire år siden, i 2013, sendte Assitech inn en patentsøknad, ett år etter idéen ble til gjennom et studentprosjekt. Opprinnelsesland for patentsøknaden er England, da det var et patentkontor der som de ble anbefalt av TTO på NTNU. Eirik M. forteller at det ikke er noe de *bevisst* har unngått å beskytte, men understreker at deres kundeforhold og tette bånd til distributører er viktig know-how. Nedenfor er de formelle IP-beskyttelsene til Assitech oppsummert.

	Varemerker	Patenter	Designbeskyttelse
Hva?	Assistep, kombinert eller rent figurmerke	Rullator i trapp, patent pending	Nei
Hvor?	Norge	Norge, EU & USA	N/A
Når?	2013	2013	N/A

Tabell 3: Oversikt over Assitech sine formelle IP-beskyttelser

Eirik M. uttrykker at hovedutfordringen ved IPR-håndteringen for Assitech har vært at det er veldig dyrt, spesielt patentsøknader. Det er også en prosess hvor det er vanskelig å vite akkurat hvor mye det til slutt ender opp med å koste. Eirik M. uttrykker: *”Det kan*

koste veldig mye om ikke så veldig lenge...og det er jo helt klart en byrde som vi må finne en løsning på.”

4.1.2.2 Ekstern og intern IPR-strategi

Assitech utnytter oppfinnelsen ved å selge produkter på markedet gjennom distributører, som igjen selger videre til sluttkundene. Sluttkundene består av to hovedmarkeder; institusjoner og hjemmebrukere. Per i dag selger de i Norge, Sverige og Nederland. For Assitech er det spesielt utfordrende å skalere fordi de er avhengig av å ha installatører til å installere produktene med en viss kvalitet i alle de ulike geografiske områdene kundene er. Samtidig ser de at måten å kvalitetssikre for kunden og den tette kontakten med distributørene gir dem en beskyttelse i form av know-how.

Eirik M. mener det viktigste av bedriftens IPR er patentsøknaden, evnen bedriften har til å tilpasse seg, branding, salgsmetodene og utseende til produktet. Han forklarer hvordan å bygge egen intern kompetanse istedenfor at partnere bygger den samme kompetansen for dem, har påvirket forretnings- og samarbeidsmodellen de har med ulike selskaper.

Balansen mellom offentliggjøring og hemmelighold var spesielt viktig i idéfasen, for å kunne teste produktet tidlig i markedet før produktet var ferdig utviklet. De vurderte risikoen for kopiering som større utenfor Norge, og er således mer påpasselig internasjonalt. Også i relasjon med samarbeidspartnere har Assitech vært tilbakeholden med informasjon i land hvor de enda ikke har tenkt å satse.

Vi gir ikke svar på alle spørsmål de stiller, da handler det om kompetanse og kunnskap om produktet og markedet, og sånne ting. Vi har forsøkt å holde kortet litt til brystet (...) Samtidig late som vi er åpne til å svare på det som egentlig ikke er så viktig for de immaterielle verdiene, men prøve å balansere litt hva vi forteller og hva vi ikke forteller. Det har kanskje vært den viktigste håndteringen av det vi har drevet med. – Eirik M.

I Assitech er det Eirik M. som har det overordnede ansvaret for IPR-beskyttelse, men gründerne har delt ansvar for å utvikle bedriftens IPR. Alle de tre gründerne bak Assitech gikk på NTNUs Entreprenørskole og hadde gjennom studiet fått en del kunnskap om IPR, men de hadde derimot ingen egen arbeidserfaring i IPR. De snakket tidlig med ulike

personer som; potensielle investorer, forskjellige rådgivere som var tilknyttet dem i både advokatmiljøet og gjennom NTNU, og det engelske patentbyrået som de kjøpte IPR-rådgiving av. Samtlige av disse påpekte at patent kan være viktig for Assitech. Eirik M. forteller: "... det kan være en god idé å patentere fordi da føler man at man har noen ordentlig, at det er noe som man kan beskytte på en eller annen måte." Assitech snakket også med en del leverandører i markedet som har forskjellige syn på IPR. "Vi har hørt på det de har å si og latt oss litt hjelpe av det." På bakgrunn av det, valgte de å søke patent.

4.1.2.3 Offensiv eller defensiv holdning til IPR

Assitech har diskutert handlefrihet i forhold til om det er mulig at de selv krenker andres IPR. De har et produkt som har likhetstrekk med et annet produkt som ble lansert omtrent da Assitech startet studentprosjektet sitt. På bakgrunn av dette, diskuterte de med rådgivere hva de hadde for muligheter og hvordan de eventuelt skulle passe på at Assitech ikke skulle bli for likt deres produkt. Assitech vet ikke med sikkerhet om de har blitt kopiert eller ikke, da det ikke er så lett å følge med på alt som skjer internasjonalt.

Eirik M. mener at Assitech har en defensiv holdning til håndtering av IPR, noe vi også vurderer den til å være. De ønsker hovedsakelig å kunne drive en bedrift uten at andre bruker deres kunnskap uten tillatelse. Derfor handler det mest om å beskytte seg fra andre innenfor deres bruksområde. Eirik M. forteller også at de aldri har tenkt å bruke det offensivt, og at de ikke ønsker andres handlingsrom. "Vi ønsker bare å ha vårt eget marked og vår egen kompetanse, og beskytte og beholde det." forteller Eirik M.

4.1.3 Provinci

4.1.3.1 Valg av beskyttelsesmekanismer og dets utfordringer

Provinci begynte tidlig å se på de ulike mulighetene for beskyttelse av IPR. I 2015 søkte de og fikk innvilget designbeskyttelse og varemerkeregistrering i Norge. Kort tid etterpå utvidet de begge beskyttelsene til å også gjelde for EU og USA. Nedenfor er de formelle IP-beskyttelsene til Provinci oppsummert.

	Varemerker	Patenter	Designbeskyttelse
Hva?	Provinci, ordmerket i standardform	Nei	Container for oppbevaring av malerrull
Hvor?	Norge, EU & USA	N/A	Norge, EU & USA
Når?	2015	N/A	2015

Tabell 4: Provinci sine formelle IP-beskyttelser

Eirik S. uttrykker at de må håndtere utfordringer med immaterielle verdiene hver dag siden de er usikre på hvor sterkt beskyttet bedriften faktisk er. For Provinci handler det om merkets aksept i markedet og at distribusjon og lignende fungerer, da det er de immaterielle verdiene som Provinci anser som viktigst å beskytte.

4.1.3.2 Ekstern og intern IPR-strategi

Provinci utnytter verdien til produktet gjennom to ulike metoder. De selger produktene sine til ulike butikkjeder som videre selger til sluttbruker. I tillegg har de en lisensieringsavtale med et svensk etablert maleselskap. Denne avtalen innebærer at Provinci sitt produkt blir solgt under det svenske selskapet sitt merkevarenavn. Per dags dato selges Provinci i Sverige, England, Island og Norge, og er på vei inn i Nederland og Frankrike. Provinci selges også gjennom netthandel i USA. De har nå begynt å se muligheten for "exit" ved å selge hele bedriften til en større aktør.

Når det gjelder den interne håndteringen av de immaterielle verdiene anser Eirik S. forretningshemmeligheter som kunnskapen til teamet som det viktigste, dernest varemerket Provinci. Eirik S. uttrykker at denne kunnskapen handler om evnen til å finne riktig produkter, materialer, komposisjoner og hvordan de gjennomfører prosesser. Det henger sammen med at Eirik S. antar at designbeskyttelsen deres ikke er så sterk og dermed at det kan være lett å kopiere dem. Det er med det spesielt viktig for Provinci å beholde og utvikle teamets know-how og å bygge opp merkevaren.

Tidlig i oppstartsfasen fikk Provinci gratis rådgivning hos et patentbyrå gjennom en bekjent, hvor de gikk inn på all IPR. Da det viste seg å være liten mulighet for patent, ble strategien heller å jobbe hardt og raskt med salg for å spre produktet og således bygge opp et verdifullt varemerke. Eirik S. har hovedansvaret for IPR i Provinci, med god hjelp fra en annen på teamet, som har litt kjennskap til IPR fra før. Bakgrunnen for at Eirik S. har ansvar for IPR, er fordi han også er innovasjonsansvarlig, og således er tidlig involvert i idé-prosessen ved produktutvikling. Eirik S. har også hatt faget "Industrielle rettigheter" på masterutdanningen ved NMBU, og har med det en formell utdanning innen faget.

4.1.3.3 Offensiv eller defensiv holdning til IPR

Provinci har sjekket markedet ganske nøye med hensyn til handlefrihet, det har tatt mye tid. Idéen til Provinci er inspirert av et produkt som Eirik S. så på tv-programmet "Shark Tank", hvor noen "pitchet" et etui for malerkoster. Eirik S. bestilte dette produktet, men det fungerte så dårlig at han bestemte seg for å lage en bedre løsning selv. Ved utvikling av produktet, gikk de mange runder med prototyper og testing i markedet. Parallelt sjekket de at produktet ikke krenket andres IPR. Eirik S. forteller at i de materialene de har brukt, er det ingenting tilsvarende. Provinci fører en defensiv IPR-strategi og de er mest opptatt av å være først på markedet og innovere raskt. Eirik S. forteller at de ikke har blitt krenket, men legger til "ikke ennå". Provinci følger med på om noen krenker dem, men de bruker ikke enormt mye tid og ressurser på det.

4.1.4 Snowmotion

4.1.4.1 Valg av beskyttelsesmekanismer og dets utfordringer

Snowmotion var tidlig ute med å søke om internasjonalt patent, før de eksponerte seg på markedet. De har et teknisk patent og varemerkebeskyttelse i alle de største markedene sine, og designbeskyttelse i Norge. Christian nevner ikke noe som bevisst hemmeligholdt av IPR. Nedenfor er de formelle IP-beskyttelsene til Snowmotion oppsummert.

	Varemerker	Patenter	Designbeskyttelse
Hva?	Fimbulvetr, kombinert eller rent figurmerke og div. produktnavn på versjoner	Truge med et integrert ledd, innvilget	Truge med binding & stegjern
Hvor?	Globalt	Norge, EU, USA & Canada	Norge
Når?	2013	2012	2014

Tabell 5: Oversikt over Snowmotion sine formelle IP-beskyttelser

Christian forteller oss at det er mye annet de kunne beskyttet eller registrert i flere land, men det kommer tilbake til kost-nytte, og at på et punkt så er det ikke nødvendigvis viktig å "ha hele rekka". Det er kostnadene Christian understreker at er utfordrende, og at det blir bare dyrere etter hvert som man sprer det globalt. Han mener likevel at det ikke er noen uoverkommelige hindringer, men at det krever masse arbeid, tid og ressurser, noe det også må være ifølge Christian. I forhold til andre byråkratiske prosesser, synes Christian at patent-biten er relativt oversiktlig. Snowmotion er også veldig fornøyd med Patentstyret og patentbyrået Fluges som har vært hjelpelige i prosessen.

4.1.4.2 Ekstern og intern IPR-strategi

Snowmotion utnytter produktene sine gjennom å selge det selv. Majoriteten av salget er gjennom nettbutikker eller detaljhandelsbutikker, det vil si B2B-handel. En annen viktig del av kundemarkedet er proff-markedet, som eksempelvis forsvarets yrkesskole. Omtrent 5% av salget deres skjer gjennom egen nettbutikk direkte til sluttkunden, noe som de heller ikke har fokusert på.

På internt-nivå er Christian tydelig på at det tekniske patentet og varemerkere registreringen av Fimbulvetr, er det som er de viktigste immaterielle verdiene da det er fundamentet til Snowmotion. Å spre informasjon om Snowmotion og deres nye produktoppfinnelse, har vært en av hovedmotivasjon for å søke patent. De bruker offentliggjøring av patentet som en metode for å informere markedet og samfunnet på. *”For oss var det viktig for å fortelle verden at nå har vi funnet på noe nytt, vi har tatt patent.”* forteller Christian.

Christian er daglig leder i Snowmotion og det er han som har det overordnede ansvaret for IPR. På bakgrunn av hvor viktig IPR er for Snowmotion og hvor komplekst det er, har de valgt å outsource den daglige håndteringen til patentbyrået Fluges patent. Fluges patent har ansvar for å ivareta Snowmotion interesser som; patentets holdbarhet, opprettholdelse av tidsfrister og å bidra med fagkompetanse. På bakgrunn av at flere av gründerne tidligere hadde jobbet i et produktdesignfirma, hadde de vært borti noe IPR fra før. Det som gjorde at de kunne gjøre mye av patentsøknadsprosessen selv, var fordelen av at de innad i teamet hadde en god teknisk kompetanse.

Vi brukte noen måneder på å lese oss opp på forskjellige patenter og så skrev vi et utkast, lagde tegninger og all dokumentasjonen. Da vi synes det begynte å ligne ferdig brukte vi et profesjonelt patentbyrå til å gjøre de siste justeringene for å få det sikret i forhold til internasjonale bestemmelser. (...) Det blir fryktelig dyrt hvis du ikke kan gjøre noe selv, samt vanskeligere å formidle hva som faktisk er innovasjonen dersom man er en bedrift som ikke har noen teknisk kompetanse på huset.

– Christian

4.1.4.3 Offensiv eller defensiv holdning til IPR

Snowmotion har diskutert og sjekket deres egen handlefrihet for å unngå å krenke andre. Christian forteller at det handler dels om en tro på egne ferdigheter og dels om en holdning. Han forklarer at de motiveres av å lage produkter som handler om deres identitet og tolkingen av oppgaven som de løser. Som designere synes de at det å kopiere andre er totalt uinteressant og ønsker kun å beskytte deres egne oppfinnelser.

Snowmotion har en defensiv holdning til IPR. Med en høy grad av innovasjonskrav til nye produkter, ønsker de også å gjenkjennes som innovatører. Derfor gir det å krenke andres IPR ingen mening. *"Det er rett og slett en uinteressant forretningsmodell."* uttrykker Christian.

Da Snowmotion opplevde at det ikke var noen tvil at deres produkt ble krenket på en messe i USA for to år siden, hadde Snowmotion dessverre ikke designbeskyttelse i USA som de kunne bruke for å konfrontere dem. Dette firmaet hadde også tidligere kopiert alle de store aktørene i trugebransjen. Snowmotion brukte en advokat som skrev brev til firmaet, om virkemidlene Snowmotion hadde gjennom IPR i Europa. Dette innebar hvordan Snowmotion hadde en automatisk designbeskyttelse i EU de første tre årene. Dette resulterte i at de fikk stengt dem ute fra det europeiske markedet. Christian reflekterer over hendelsen:

Det er jo fortsatt ganske surt og pill råttent å direkte kopiere andres utseende. Det er jo litt sånn at jeg tror aldri man kan beskytte seg helt bort fra det. (...) Det ser man jo selv på de største aktørene. – Christian

4.1.5 Turtleneck

4.1.5.1 Valg av beskyttelsesmekanismer og dets utfordringer

Turtleneck søkte om patent i 2015, med Storbritannia som opprinnelsesland, før de lanserte i november 2015. Tore forteller at de startet den prosessen mye tidligere enn hva som er vanlig, og kanskje til og med litt for tidlig. Videre har de også beskyttet varemerket i Norge, og vurderer å søke om designbeskyttelse. Tore forteller at leverandørkjeden er bevisst hemmeligholdt og har en stor verdi. Tore uttrykker: *"Det er mange ting som man beskytter som ikke nødvendigvis er patenterbart eller registrerbart, og noen ting som er*

beskyttbart, men som man ikke ønsker å registrere.” Nedenfor er de formelle IP-beskyttelsene til Turtleneck oppsummert.

	Varemerker	Patenter	Designbeskyttelse
Hva?	Turtleneck, ordmerket	Pulloveren som gjør øretelefonene krøllfrie, patent pending	Nei
Hvor?	Norge, EU, USA, Canada	Storbritannia og via PCT (ikke valgt land enda)	N/A
Når?	2015	2015	N/A

Tabell 6: Oversikt over Turtleneck sine formelle IP-beskyttelser

Tore mener helt klart at det er kostnadene til IPR-håndtering som er den største utfordringen. Han uttrykker: *”Det er store kostnader i patent, spesielt. Masse uforutsett og nye kostnader som du ikke nødvendigvis vet noe om på forhånd.”*

4.1.5.2 Ekstern og intern IPR-strategi

Turtleneck utnytter verdien til oppfinnelsen gjennom å selv selge produktet på deres egne internettside. De jobber også med å komme inn i butikker, både frittstående mindre butikker og større kjeder, nasjonalt og internasjonalt. Tore tror bedriftens viktigste immaterielle verdi er *hodene* deres. Med dette mener han at verdien ligger i måten de jobber på, evnen de har til å løse problemer og skape nye produkter på, mer enn bedriftens formelle rettigheter. Tore reflekterer videre over hvorvidt det var riktig for Turtleneck å søke patent. Han forteller at patentet deres i dag bare gjelder for et produkt, men at de vil prøve å gjøre det mulig å bruke teknologien på andre oppfinnelser i fremtiden. Derfor stiller Tore seg usikker til hvilke verdi den vil ha i fremtiden. Tore resonnerer seg frem til: *”Det er det man aldri vet med patenter, man søker og så må man ta vurderingen. Det er jo flere steder man på en måte kan hoppe av toget.”*

For Turtleneck var søk i patentlitteraturen en metode for å få informasjon om hva som allerede var funnet opp i markedet. Dette gjorde de så tidlig som mulig for å finne ut av om de hadde rett til det de gjorde, og ikke minst for å finne ut om oppfinnelsen faktisk var *ny*. Turtleneck benyttet seg av et patentkontor i Storbritannia som Tore kjente til gjennom sin tidligere arbeidsgiver. De brukte også Patentstyret til å foreta en analyse for dem, men følte i etterkant at den ga dem lite ny kunnskap, da den var for enkel og dermed av liten verdi for dem. Tore legger likevel til at hjelpen kan være god for noen som ikke har jobbet med patenter før. Turtleneck er en liten bedrift, med en flat bedriftskultur, hvor de er

sammen om å foreta de store avgjørelsene, også i forhold til IPR. Til tross for det, er det mye som faller på Tore, da han har litt erfaring med IPR fra før av.

4.1.5.3 Offensiv eller defensiv holdning til IPR

Turtleneck begynte tidlig å diskutere handlefrihet og prioriterte bruk av ressurser på å undersøke om de krenket andres IPR. Strategien med patentsøknaden var å først finne ut hva som fantes, deretter å prøve å plassere "claims" rundt det som var mulig. Tore mener at Turtleneck har en klar defensiv holdning med tanke på IPR. Han forteller at de ikke har noen hensikt eller grunn til å være offensive.

Det som er vanskelig hvis du er offensiv, er at du må tørre å følge opp patentene dine. Kan man ikke det, så er det ikke noe vits å beskytte rundt noen andre. Hvis ikke du kan sitte i rettsaken og eventuelt etterfølge det. (...) Jeg liker ikke den offensive filosofien personlig, det er litt dumt å hindre andre i å lykkes. (...) Det blir litt feil, det er svakheten med patentsystemet generelt sett, at man kan drive negativ idébeskyttelse. – Tore

Turtleneck har selv opplevd at andre har krenket deres IPR. Det er en norsk ungdomsbedrift som har utviklet produktet "Turtlefleks". De selger en strømpe til øretelefoner med refleks, som tydelig har vært inspirert av Turtleneck sitt produkt. Da Tore og teamet fikk kjennskap til denne ungdomsbedriften, tok de kontakt med dem. Turtleneck opplevde det som veldig rart å være en liten oppstartsbedrift som dem, men samtidig å plutselig bli sett på som "Goliat", til tross for at de egentlig ikke er noen Goliat i det store bildet. Det var derfor viktig for dem å håndtere det på en fin måte. Derfor ga Turtleneck dem heller muligheten til å samarbeide med dem, enn at det skulle oppstå en konflikt.

4.1.6 Vaktrommet

4.1.6.1 Valg av beskyttelsesmekanismer og dets utfordringer

Cecilie forteller at hun tenkte patent fra dag én da hun begynte samarbeid med designbyrået EGGS (tidligere Kadabra), i 2008. Hun søkte patent for Penhygienic via Norge i 2011, og fikk den innvilget i 2012. Patentet ble opphørt i 2014, årsaken er dessverre uklar for oss. Da Cecilie prøvde å få en internasjonal patent, sto den i strid med et patent i USA. Hun forteller at det motstridene patentet var en pennholder som stod på

et bord og ikke kunne festes i jakke-/skjortelommen. Etter hennes mening var det et helt annet produkt med en annen funksjonalitet. Cecilie valgte derfor å anke, men tapte. Da det var et "pengesluk" bestemte hun seg for å ikke anke igjen. Vaktrommet søkte også om varemerkebeskyttelse av Penhygienic i Norge i 2010, men søknaden ble avslått av Patentstyret. Begrunnelse var at det ikke var noe "nytt" ved at to ord ble satt sammen. Cecilie bestemte seg for å beholde Penhygienic-navnet i Norge uten registrering, da det var blitt populært blant kunder. Derimot har hun valgt et annet navn internasjonalt. Vaktrommet har designbeskyttelse i Norge. Cecilie nevner ikke noen immaterielle verdier som bevisst hemmeligholdt. Nedenfor er de formelle IP-beskyttelsene til Vaktrommet oppsummert.

	Varemerker	Patenter	Designbeskyttelse
Hva?	Nei	Nei, har hatt innvilget i Norge, men opphørt	Ja
Hvor?	N/A	Har hatt i Norge	Norge
Når?	N/A	Innvilget 2012, opphørt i 2014	2010

Tabell 7: Oversikt over Vaktrommet sine formelle IP-beskyttelser

Vaktrommet har stått ovenfor mange utfordringer med håndtering av IPR. Det ene eksempelet ovenfor, knyttet til anken av patentsøknad i USA, har krevd mye tid og penger.

Jeg hadde aldri turt å anke hvis jeg ikke hadde fått det anbefalt av Oslo Patentkontor, samt hjelp og økonomisk støtte i form av lån fra Innovasjon Norge. Internasjonale patentprosesser tar fryktelig lang tid (...) Som gründer må du ha stayer-evne og cash.
– Cecilie

En annen utfordring Cecilie møtte på var knyttet til designbeskyttelsen. Hun forteller at hun ikke var klar over at man må søke om utvidelse av designbeskyttelse innen fem år fra innvilgelsen i Norge, for å få den gjeldene i andre land. Da hun ikke var klar over dette før det allerede hadde gått fem år, hadde hun ikke mulighet til å få designbeskyttelse av Penhygienic i andre land. "Dette er det helt vanvittig at ingen har fortalt meg før. Men sånn er det. Learning the hard way." uttrykker Cecilie. Vanskelighetene med IPR-beskyttelse internasjonalt, har dessverre ført til at Cecilie har lite rettigheter i dag. Dette er noe hun ønsker å forsøke å endre. Ved å ta opp et lån hos Innovasjon Norge, ønsker hun å få beskyttet seg bedre ved å forandre på designet eller produktet, slik at hun etterhvert kan få internasjonal patent eller designbeskyttelse.

4.1.6.2 Ekstern og intern IPR-strategi

Vaktrommet utnytter verdien til oppfinnelsen ved å selv selge produktet gjennom egen nettbutikk i Norge og har også utviklet en ny nettbutikk for å selge internasjonalt. Cecilie forteller at dette er kostbart og tidkrevende, særlig med tanke på de ulike juridiske utfordringene i alle land. Penhygienic har tidligere blitt kjøpt inn av distributører for videresalg i Australia og Finland, men Cecilie forteller at de er mer forsiktig med dette nå, da de selv ønsker å ha en større markedsandel først. Vi har dessverre ikke fått svar på hva Cecilie anser som Vaktrommets viktigste immaterielle verdier.

Cecilie er utdannet intensivsykepleier og hadde ingen tidligere kunnskap eller erfaring med IPR. Hun har likevel hatt det overordnede ansvaret for IPR. Da Cecilie holdt på med patentsøknaden sin fikk hun hjelp av både Oslo Patentkontor og Innovasjon Norge. Hun kontaktet Innovasjon Norge for å få råd om hvilke beskyttelsesmuligheter hun hadde og hva som var lurt å prioritere. Her, med hjelp av en IPR-rådgiver fant de ut at patent var helt nødvendig. Å beholde navnet Penhygienic fordi det var blitt populært i Norge, til tross for at det ikke har varemerkebeskyttelse, var noe de ble anbefalt av en advokat.

4.1.6.3 Offensiv eller defensiv holdning til IPR

Cecilie nevner ikke om de har diskutert handlefriheten mht. om deres produkt krenker andre. Som tidligere nevnt fikk hun ikke innvilget patent internasjonalt, da den kom i konflikt med det amerikanske patentet. Cecilie nevner heller ikke noe om hvordan de ville ha håndtert en situasjon hvor deres IPR eventuelt skulle blitt krenket eller misbrukt. Cecilie fører en beskyttelsesstrategi som går ut på å unngå å bli kopiert, dette vil si at hun har en defensiv holdning til IPR.

4.1.7 Oppsummering av funn til forskningsspørsmål 1

4.1.7.1 Valg av beskyttelsesmekanismer og dets utfordringer

Alle de seks oppstartsbedriftene har vurdert beskyttelsesmekanismer *før* de lanserte. Hele fem av de seks bedriftene har fått innvilget patent eller har patent pending. Patentbeskyttelse blir også identifisert som den mest ressurskrevende formelle beskyttelsen. Aalberg Audio er den eneste av bedriftene som strategisk har valgt å hemmeligholde deler av IP-en knyttet til produktet deres, istedenfor å beskytte alt

gjennom patent. Samtlige av bedriftene nevner også at de har ulike typer av know-how og forretningsstrategiske hemmeligheter. Bedriftene har også tenkt internasjonalt ved valg av hvor de har søkt om beskyttelse. I forhold til varemerke- og designbeskyttelse er det mer variert hvor bredt de har beskyttet seg foreløpig, og flere påpeker at hvor globalt de søker beskyttelse, begrenses hovedsakelig av kostnadene. Provinci, som er den eneste bedriften uten patentsøknad, er også den eneste som ikke påpeker at kostnader til beskyttelse er utfordrende.

4.1.7.2 Ekstern og intern IPR-strategi

Alle bedriftene utnytter oppfinnelsen sin selv, ved å selge produktet. Foreløpig er det bare Provinci som også har lisensiert ut produktet sitt. Valideringen av IPR, gjennom å konkretisere hvilke immaterielle verdier bedriftene anså som viktigst, var for flere av gründerne vanskelige å kunne svare på og er for flere avhengig av hvordan de skal utnytte oppfinnelsen i fremtiden (ekstern IPR-strategi). Et annet interessant funn er at alle med patent eller patent pending, nevner patent som viktigste av alle deres *formelle* beskyttelser. Derimot nevner flere at i fremtiden vil det forhåpentligvis heller være varemerket. Videre når de vurderer *alle* immaterielle verdier, nevner gründerne også at ulike former for know-how er det viktigste.

Spredning av informasjon gjennom patentlitteraturen har vært viktig for Snowmotion for å *informere andre* om hva de hadde funnet opp, mens for Turtleneck var det for selv *finne informasjon* om hva som allerede var patentert. For de andre bedriftene har de vært mer opptatt av balansen mellom hemmelighold av ulike type know-how, men samtidig å ha kontakt med markedet og samarbeidspartnere. Gjennomgående for alle bedriftene er at de har vært i kontakt med utenforstående parter angående IPR-håndtering. Samtlige av bedriftene har fått en eller annen form for veiledning av Innovasjon Norge, Patentstyret eller personer med faglig kompetanse om IPR som gjennom patentbyråer. Kvaliteten på veiledningen har derimot blitt opplevd forskjellig. Bedriftene har utnevnt en i teamet som har hovedansvar for koordinering av IPR, og vi forstår det som at det er noe som blir jevnlig diskutert i hele teamet hos samtlige av bedriftene. Gründerne har ulik IPR-erfaring, men Cecilie fremstår som personen som har hatt minst forhåndskunnskap om IPR.

4.1.7.3 Offensiv eller defensiv holdning til IPR

Aalberg Audio og Vaktrommet er de eneste to bedriftene som ikke sjekket aktivt handlefrihet med hensyn til om deres produkt kunne krenke andre IPR. Aalberg Audio, Snowmotion og Turtleneck har alle opplevd å bli krenket av andre. Alle bedriftene fremstår av å være preget av å ha en defensiv holdning til IPR.

4.2 IPR I ULIKE APPROPRIABILITY-REGIMER

Forskningsspørsmål:

2) Hvordan har appropriability-regimet påvirket håndteringen av IPR?

4.2.1. Aalberg Audio

4.2.1.1 Appropriability-regimet

Idéen Rune hadde om å lage en trådløs gitarpedal ble grunnlaget for at han tok mastergraden i musikkteknologi ved NTNU i 2010. Der kunne han studere, parallelt med å utvikle prototyper. Tre år senere, i 2013, stiftet han selskapet Aalberg Audio. Han har fått ulike personer med på teamet underveis, blant annet en ingeniør, en entreprenør samt studenter fra Entreprenørskolen ved NTNU. Rune har per i dag jobbet med idéen sin i totalt syv år. Han forteller at han kunne ingenting da han begynte, og at han har måttet lære seg alt underveis, noe som har vært veldig tidskrevende. Til tross for at Rune har holdt på med idéen sin i sju år, startet ikke Aalberg Audio å selge før tidlig i fjor, 2016.

Aalberg Audio sitt produkt består av en kompleks teknologi, som både er basert på det tekniske patentet og forretningshemmeligheter. De har formelle beskyttelser gjennom både patent og varemerke i en rekke markeder. Rune har selv funnet opp alt, men har dratt over de immaterielle rettighetene til firmaet. Han nevner at de kunne jo ha vært eid av noen av selskapets investorer, men at *"nei, jeg er ikke helt der."*

Aalberg Audio kjenner til noen bedrifter som lager lignende produkter som potensielt kan krenke deres IPR. Det er blant annet en bedrift i Israel som selger et produkt som krenker Aalberg Audios patent. Aalberg Audio har ikke konfrontert dem siden det ikke påvirker deres markedsandel. Rettslige forfølgelser er altfor kostbart for Aalberg Audio, så det

hadde uansett ikke vært en reell mulighet slik økonomien til bedriften er i dag. Rune forteller også at musikkbransjen er preget av å være en "kompis-bransje". Det er ikke vanlig for aktørene å være opptatt av IPR og det er preget av mye lån og kopiering i bransjen, og sånn har det alltid fungert. Likevel legger han til at det nå i nyere tid har blitt litt hardere og litt mer business-preg også i musikkbransjen. Rune mener at i deres bransje kan enhver konkurrent også være en potensiell samarbeidspartner, og at det med det kan snu seg brått begge veier.

4.2.1.2 Paradigmestadiet

Aalberg Audio sitt produkt er basert på en ny teknologi og innebærer for gitarister at det er en helt ny måte å bruke utstyret på. Rune forklarer at det er utfordrende å få solgt et så nyskapende produkt i en så konservativ bransje. Til nå har Aalberg Audio solgt via distributører, men vurderer selv å selge direkte til butikk for å beholde mer av inntekten per produkt og forhåpentligvis komme tettere på markedet. Selv om Aalberg Audio operer i et nisje-marked og ikke et typisk masse-marked, kan vi gjenkjenne tendenser i bransjen deres til å beskrives som å være i pre-paradigmestadiet:

Boksen koster 3 000 i butikk og kontrolleren koster 1 000. Og det finnes en del produkter som koster mye mer enn det og, men det tar litt tid å overbevise gitaristene å skulle begynne å gjøre ting på en annen måte. – Rune

Rune merker at det er noen markeder det går spesielt tregt å komme inn i "...det går tregt med asiatene, fra man møter dem for første gangen til man signerer kontrakten der, går det minst ett år." forteller Rune. Det er dog mulig det er grunnet en mer kulturell årsak enn hvordan bransjen er i Asia. Rune uttrykker flere ganger under intervjuet hvordan Aalberg Audio burde hatt en nærmere kobling til markedet og kundene ved utvikling av produktet, noe som også beskriver tendenser av pre-paradigmestadiet (jfr. 2.3 i teorikapittelet). "Nærmest hatt en sovepose i nærmeste gitarbutikk og vært der hele tida i perioder og fått feedback på produktene våre." forteller Rune.

4.2.1.3 Tilgang på komplementære midler

Produksjonen av Aalberg Audios produkter foregår hovedsakelig på Røros, hvor "innmaten" (kretsen) blir produsert. En av delene, den ytre plastboksen, blir støpt i Taiwan. Produktet blir skrudd sammen hos Aalberg Audio i Trondheim. Krets-

komponentene som blir brukt, er dyre og spesialiserte for å brukes til akkurat Aalberg Audio sitt produkt. Plastboksen er derimot en generisk middel, da det ikke trengs å bli skreddersydd for produktet. Aalberg Audio bruker flere forskjellige distributører for å selge produktet sitt, og er således et spesialisert middel. Som tidligere nevnt, mister Aalberg Audio mye inntekt på å gå gjennom distribusjonsleddet, men samtidig får de mindre egne kostnader. Rune vurderer om Aalberg Audio skal endre til direkte salg til butikker for å gjøre det mer lønnsomt. Per i dag har ikke bedriften noe samarbeid med andre aktører som gjør at de får tilgang til hverandres immaterielle verdier.

4.2.2 Assitech

4.2.2.1 Appropriability-regimet

Idéen bak Assitech begynte gjennom et studentprosjekt på Entreprenørskolen ved NTNU i januar 2012. De var tre studenter som jobbet med idéen om å utvikle en trappeassist. Den første prototypen brukte de cirka et år på å lage. Da studentene var ferdig med studiene våren 2013, bestemte de seg for å jobbe heltid med produktet. Assitech ble lansert sommeren 2013.

Assitech sitt produkt er basert på en relativ kompleks teknologi, som de har søkt patent på i EU og USA i 2013. Eirik M. forteller at de har tenkt internasjonalt helt fra starten av, men har bare registrert varemerket i Norge, da det var en relativ enkel prosess. Assitech antar at de får en form for patent innvilget, men spørsmålet er hvor bredt det dekker. Assitech valgte å gå gjennom et profesjonelt patentbyrå i Storbritannia, fordi de fikk dem anbefalt og hadde hørt at norske patentkontorer ikke var like bra på kommunikasjon. Bedriften Assitech eier alle deres immaterielle eiendeler selv.

Assitech var mest opptatt av å patentere internasjonalt fordi de tror at det hovedsakelig er leverandører fra utlandet som har mulighet og "gidder" å kopiere produktet deres. Eirik M. sitt inntrykk av bransjen er at det er veldig mye kopiering av produkter som skjer over en "lav sko". Han mener at den viktigste måten å beskytte seg ikke nødvendigvis er gjennom patent, men å utvikle merkevare og kundekontakter og få tilgang til markeder raskt. Assitech kjenner ikke til noen som har krenket dem, men de følger heller ikke aktivt

med på det. De har bevisst forsøkt å holde produktet litt tilbake fra internasjonale messer frem til de var klare og lanserte, nettopp for å unngå å bli kopiert.

4.2.2.2 Paradigmestadiet

Bransjen som Assitech operer i har noen likheter med både pre-paradigmestadiet og mot det mer dominerende paradigmestadiet. Produktet deres har blitt såpass etablert i flere markeder, Norge, Sverige og Nederland, at det således virker som at de har opparbeidet seg tilfredsstillende bevis på at det er en akseptert standard i bransjen. Dette kan blant annet begrunnes med at det er flere profesjonelle instanser, som blant annet NAV, som kjøper produktet deres. Derimot er de fortsatt avhengig av å lære fra brukerne for å tilpasse produktet, samt at de har mer fokus på design enn pris.

4.2.2.3 Tilgang på komplementære midler

Assitech produserer de ulike delene av produktet i Norge, Sverige, Danmark og Polen. Alle de ulike delene blir til slutt sendt til Assitech i Trondheim, hvor de selv setter sammen det endelige produktet. Det er således Assitech selv som har kontroll på hvordan sluttproduktet blir satt sammen. Eirik M. forteller:

Vi har kontroll på alt selv. Og det er både en kjempebra ting og en vanskelig ting, fordi det er mange baller i luften, mye man må holde styr på, men så er det også veldig bra fordi da har vi kunnskapen internt på produksjon og forstår hvordan ting skal gjøres. – Eirik M.

Det virker som at de er avhengig av spesialiserte midler for å få produsert produktene sine. Assitech er bevisste på at de ønsker å være siste ledd i produksjonen, slik at de kan bevare kontroll. Ved å beholde siste produksjonsleddet internt, gir det dem også mulighet til enklere å beholde know-how som omhandler produksjon hemmelig.

Assitech ser en utfordring knyttet til samarbeidspartnere, som distributører og installatører, fordi Assitech ønsker å ha den tette kundekontakten for å bygge og beholde kompetanse internt, men samtidig er det dyrt og utfordrende for dem å selge og installere selv. Eirik M. forteller:

For eksempel hadde vi en diskusjon med distributøren vår i Norge, hvem som skal håndtere installasjonen av produktet. Forretningsmessig ville det vært smart å la distributøren ta installasjon, men da hadde vi lært mye mindre om

installasjonsprosessen, og forstått mye mindre av bruker og vanskeligheter. Så det hadde tatt fra oss en kompetanse som vi mener det er lurt å ha. Sånt tenker vi på i form av forretningsmodell og strategi. – Eirik M.

Eirik M. forteller oss også om viktigheten av balansen mellom å dele og holde tilbake informasjon når de snakker med mulige samarbeidspartnere i land de ikke har tenkt å satse i ennå. Han forteller om en nylig sak som dukket opp etter å ha snakket en god del med en potensiell distributør i Tyskland. Denne distributøren endte med å registrere domenet assistep.de, altså det tyske domenet. Assitech oppdaget dette, og har fått det overført til dem. På bakgrunn av dette, har de mer fokus på å registrere merkenavn og domener i flere land, samt å holde kortene litt tettere til brystet.

Utfordringen med produktet Assitech er at de er helt avhengig av installatører rundt omkring i landene som kan installere produktene til en viss kvalitet. Assitech er også avhengig av installatørene for å klare å selge produktet sitt. I dag ser de på relasjonen til installatørene som en styrke, men det kan naturligvis også være en kilde til farer. Da de skulle ekspandere til et tredje land, var derfor Assitech bevisst på å velge et land som har mange innbyggere, men som er konsentrert på et relativt lite geografisk område, som Nederland. På den måten unngår de å ha så mange installatører som i Norge.

4.2.3 Provinci

4.2.3.1 Appropriability-regimet

I 2014 opplevde Eirik S. i Provinci det som tungvint å måtte rengjøre og forsegle malerullen hver gang etter bruk da han malte huset. For å løse dette problemet, bestemte Eirik S. og hans med-gründere seg for å utvikle prototyper for en "malerrullebeskytter". I begynnelsen av 2015 opprettet de bedriften Provinci og lanserte deres første produkt den påfølgende høsten.

Produktet Provinci, vurderer vi ikke å være basert på noen kompleks teknologi. Det støttes opp under at de ikke har noe grunnlag for å kunne søke patent. Provinci har beskyttet seg ved hjelp av varemerke- og designbeskyttelse i Norge, EU og USA. Eirik S. vurderer ikke designbeskyttelsen til å være sterk: *"På design er det egentlig veldig lett å*

kopiere oss, men derfor har vi hatt fokus på å komme oss raskt ut i markedet.” Provinci eier alle de immaterielle rettighetene i selskapet. Eirik S. forteller at de synes dette er den mest ryddige måten å gjøre det på, og forklarer at dersom de selger bedriften vil rettighetene naturligvis følge med.

Provinci har foreløpig ikke blitt kopiert av noen andre. Dette er noe de følger med på, i de markedene de kan, men ikke noe de bruker enormt mye med tid på. Eirik S. forteller også at det er gjennomgående for malerbransjen at de mest vanlige formelle beskyttelsesmekanismene er design- og varemerkebeskyttelse. Han uttrykker at det er utrolig vanskelig å skulle beskytte produksjonen av for eksempel en pensel, og derfor er det mange som velger å ikke beskytte noe overhode. Således tror Eirik S. at bransjen er preget av mye know-how, og etter deres erfaring er det en litt ”hyggeligere” bransje enn mange andre.

4.2.3.2 Paradigmestadiet

Provinci sin eneste direkte konkurrent i det europeiske markedet er plastposen. Internasjonalt er det én amerikansk bedrift som har et alternativ til Provinci sitt produkt som de vet om. Bransjen er, ifølge Eirik S., ganske generisk hvor det er mange like standarder og produkter. De fleste produsentene er veldig like på design, så det er mest konkurranse på pris, posisjon og merkevarebygging. På bakgrunn av dette, forstår vi bransjen til å være i et dominerende paradigmestadiet.

4.2.3.3 Tilgang på komplementære midler

Provinci produserer produktet sitt i Kina, men har latt vær å beskytte seg der fordi det er en ganske vrien prosess, forteller Eirik S. De har derfor kun valgt å beskytte seg i markedene de selger i. Provinci byttet også fra å bruke norske designere, til å bruke en designer som holder til i Serbia. Hovedårsaken var å redusere kostnader, samt at den nåværende designeren leverer raskere. Provinci er avhengig av tydelige avtaler med designerne for å sikre seg at det er Provinci som eier alle rettighetene til alt arbeidet som de gjør basert på oppdrag for Provinci.

Provinci selger selv hovedsakelig til ulike butikkjeder i B2B-markedet i Europa og gjennom egen nettbutikk i USA, og er således lite avhengig av spesialiserte midler.

Derimot har Provinci også inngått et samarbeid med en kjent svensk malerprodusent hvor begge investerer sammen i produktet. Eirik S. forklarer at det er en form for lisensiering med co-branding; Provinci lisensierer ut produktet til den svenske bedriften, hvor Provinci selger produktet under deres varemerke. Dette har vært en testperiode med den svenske bedriften, for å se om dette ville være med på å øke salget. Eirik S. synes så langt det har fungert bra, men legger til at dersom de skal gå videre med dette samarbeidet, må de reforhandle vilkårene i avtalen. Dette fordi Provinci sitt varemerket er lite synlig på produktet. Provinci er redd for at det kan bidra til å undergrave og reduserer selskapsverdien deres. Eirik S. påpeker også at de har møtt utfordringer med å få potensielle samarbeidspartnere til å signere fortrolighetsavtaler som har til hensikt å beskytte Provinci sine immaterielle verdier.

...det er ofte noe de ikke vil, fordi de ser såpass mange varianter og produkter at det er vanskelig for dem å vite hva de potensielt ikke kan se på og prate om. (...)Vi tar egentlig bare en sjans og spiller litt på gründer-kortet; vi er gründere og det er vår beste intensjon at du ikke kopierer oss, og at vi heller ser på mulighet for et samarbeid. – Eirik S.

4.2.4 Snowmotion

4.2.4.1 Appropriability-regimet

Idéen bak produktet Fimbulvetr startet med fire personer som jobbet i et produktdesignfirma. De jobbet som konsulenter mot arkitektbransjen hvor de tjente penger på timesbasis. Til tross for at de ble engasjert i flere anerkjente prosjekter, var de ganske sårbare økonomisk. På bakgrunn av dette, hadde de et sterkt ønske om selv å kunne ta eierskap til idéene og designet sitt, gjennom å eie produkter selv. Snowmotion startet med idéutvikling av flere ulike prosjekter, hvor trugene var den de bestemte seg for å utvikle. I 2011 begynte de å utvikle enkle prototyper. Snowmotion ble stiftet i 2012, hvorav bedriften bestod av tre partnerbedrifter som alle fortsatt eier en tredjedel hver. Christian forteller at de ulike partnerbedriftene har ulike spesialkompetanse innenfor områder som strategi, markedsføring, produktdesign og teknisk ingeniørkompetanse.

Fimbulvetr er bygd på en relativt kompleks teknologi som gjør at de fikk innvilget teknisk patent. Snowmotion har beskyttet produktet sitt relativt bredt gjennom flere formelle

beskyttelser, og Christian forteller: "...det viktigste for oss er jo på en måte paraplyen, som er Fimbulvetr og det tekniske patentet." Snowmotion eier all IPR selv og Christian begrunner dette med at det er nedfelt i aksjonæravtalen deres. Christian forteller at bransjen de opererer i ikke er noe spesielt "snill", og det er flere store aktører som har vært i diverse juridiske rettsaker angående IPR-tvister. Derfor er Snowmotion helt avhengig av å ha en strategi i forhold til beskyttelse, hvor patentet er viktigst. Utfordringen ligger i å kunne "backe" patentet som oftest er begrenset av bedriftens økonomi.

Effekten av de formelle beskyttelsesmekanismene for IPR, er noe Snowmotion selv har erfart til ikke å alltid være så effektivt og dekkende som ønsket. Da Snowmotion oppdaget bedriften i USA som kopierte produktet deres, falt de mellom to stoler. Bedriften hadde klart å unngå Snowmotion sitt patent, og Snowmotion hadde ikke søkt om designbeskyttelse i USA. Dette viser hvor utfordrende det er å få beskyttet seg godt nok, spesielt som oppstartsbedrift med begrenset ressurser til å bruke på IPR. Samtidig viser det viktigheten av selv å reagere med det man har, som i Snowmotion sitt tilfellet fikk utestengt bedriften som kopierte dem til å selge i Europa i tre år. Ifølge Christian er bransjen ganske transparent og det gjør at det er relativt enkelt for dem å holde oversikten over hva de ulike konkurrentene holder på med.

4.2.4.2 Paradigmestadiet

Truger er noe som har eksistert lenge og er således en moden bransje. Fimbulvetr er likevel et innovativt produkt som har fokus på design og kan derfor sees på som at bransjen ikke har utviklet seg ferdig hvor det er en "akseptabel standard". Vi ser likevel flere likheter med at Snowmotion operer i en bransje som befinner seg mer på et dominerende paradigmestadiet. Dette fordi de allerede har vært bredt på markedet i nesten fire år, og det ikke er et produkt som er avansert for kunder å lære seg å bruke.

4.2.4.3 Tilgang på komplementære midler

Snowmotion produserer trugene selv i Lillesand, men har også tett samarbeid med Dupont. Dupont er en av verdens største leverandører av plast og holder til i Sveits. De startet et samarbeid allerede i produktutviklingsfasen. Dupont synes det var veldig interessant at Snowmotion ønsket å bytte ut mange metall-komponenter med en stor

plastdel. Gjennom både sponning av materialprøver og tilgang til Duponts egen R&D-avdeling og ingeniør-team, fikk Snowmotion tilgang til mange spesialiserte midler. Christian forklarer hvordan patentene til Dupont og Snowmotion henger sammen:

...vår geometri er jo avhengig av et plastmateriale som tåler den påkjenningen og de kulde-kravene som vi setter. Dupont har patenter på det. (...) Et patent er aldri isolert i sin egen verden, det er alltid satt i sammenheng med tidligere patenter, det ser man også på måten patenter skrives på. Så man referer til tidligere oppfinnelser, og forklarer hva som er gjort tidligere og hvordan vi er forskjellig fra dette. – Christian

Per dags dato har ikke Snowmotion opplevd utfordringer knyttet til samarbeidsforholdet med Dupont. Det er likevel en risiko for at Dupont utnytter posisjonen sin som en mektig aktør ovenfor Snowmotion, dersom Snowmotion er avhengig av deres teknologi for å produsere Fimbulvetr. En analyse av denne risikoen, ligger utenfor det vi undersøker. Da Snowmotion har klart å komme inn i hos flere ulike varehandelsbedrifter, kan det sees på som at de ikke er veldig avhengig av noen få aktører for å få kommersialisert Fimbulvetr.

4.2.5 Turtleneck

4.2.5.1 Appropriability-regimet

Gründerne bak Turtleneck hadde jobbet en god stund med idéen før de stiftet selskapet i oktober 2013. Etter lansering i 2015, begynte de mer eller mindre å jobbe fulltid med Turtleneck. Produktet til Turtleneck er basert på en relativt kompleks teknologi, og de søkte derfor om patent i 2015. Da de har både patent pending og varemerkebeskyttelse i EU, USA og Canada, er de relativt bredt beskyttet. Tore forteller oss at de også ser på muligheten for designbeskyttelse. Tore vurderer effekten av den juridiske beskyttelsen til å være god, dersom de får innvilget patentet, eller eventuelt får en god designbeskyttelse. *”Det som er vanskelig med patenter er det at patentprosessene er ofte lange, mens produktets levetid er ganske kort, hvert fall i vår sammenheng.”* forteller Tore. Turtleneck eier alle de immaterielle eiendelene.

Tore forteller at bransjen Turtleneck befinner seg i, er preget av mye kopiering. Han drar frem mobildeksler som et eksempel. Mobildeksler ligner ofte på hverandre og det er naturlig fordi de skal passe til de samme telefonene. Bransjen er altså preget av at det er lite som skiller produktene fra hverandre og at aktørene er veldig raske til å kopiere.

Det er veldig mange aktører i bransjen, samtidig som at markedet er preget av raske og korte produksyklusser, noe som gjør at det er vanskelig å følge med globalt. Mange av de store selskapene som lager mobiltelefoner og øretelefoner er ofte mer teknologi-drevne, og således mer opptatt av IPR. Tore forteller at de som lager enklere tilbehør har ofte mer standard-produkter og lite IPR. Som nevnt, opplevde Turtleneck at en norsk studentbedrift krenket IPR deres, men siden det var en så "liten" aktør valgte de heller å samarbeide med dem, enn å gå til rettslig sak. Det handler også om hvordan man skal fremstå i markedet, og en saksøking av ungdommer gir sannsynligvis ikke god omtale.

4.2.5.2 Paradigmestadiet

Turtleneck selger til masse-markedet hvor det er høy konkurranse og produkter er relativt homogene. Tore uttrykker at det likevel er sterk konkurranse på design, så vel som pris. Turtleneck prøver å lage mobiltilbehør som folk ikke har sett før, og i akkurat den "nisjen" i masse-markedet er det ikke å mange store aktører, men mange små. Vi forstår markedet til Turtleneck til å ha flere likhetstrekk med dominerende paradigme, enn pre-paradigmestadiet.

4.2.5.3 Tilgang på komplementære midler

Turtleneck produserer i Asia, hvor de også prøver å beskytte seg ytterligere. Per i dag selger de via sin egen nettbutikk, og har således kontroll over salgsprosessen. Turtleneck jobber med å få produktet sitt inn i butikker, både mindre og større aktører på nasjonalt og internasjonalt plan. Tore forteller at de også er i samarbeid med andre bedrifter om utvikling av nye produkter. Han forteller at en bedrift kom med en idé til dem som de nå begge jobber sammen om. Turtleneck har vurdert utfordringene knytte til deling av de immaterielle verdiene i relasjonen. *"Så finner vi en fordeling da på utgifter og inntekter, det er på det nivået. Vi har en kontrakt, som løser eventuelt tvister eller rettigheter"* forteller Tore. Bedriftene har fått gjensidig tilgang på andres immaterielle verdier, men kun på idéstadiet.

4.2.6 Vaktrommet

4.2.6.1 Appropriability-regimet

I 2008 fikk Cecilie idéen til å løse problemet der penner og annet utstyr faller ut av lommene på jobb som sykepleier. Med det utviklet Cecilie Penhygienic, en instrumentholder laget av silikon, som kan desinfiseres på høy temperatur, samtidig som den holder penner og annet utstyr på plass. Penhygienic består av en relativ kompleks teknologi. Cecilie har forsøkt å beskytte seg gjennom både patent varemerke- og designbeskyttelse. Da hun verken har fått innvilget varemerkebeskyttelse, eller designbeskyttelse utenfor Norge, samt at patentet er utgått, mener vi at produktet ikke er sterkt beskyttet. Designbeskyttelsen eies av Vaktrommet.

Cecilie forteller at hun har sett flere lignende versjoner av Penhygienic, som hun mener er inspirert av hennes idé. Hun legger også til: *"Siden vi skjønnte at vi ikke hadde patentet i orden, kopierte vi oss selv i Kina for å være på trygg grunn før en evt. masseproduksjon fra andre."* Om markedet uttrykker Cecilie blant annet: *"Det er selvsagt en fordel å ha patenter i orden, som de sa i Australia da de vurderte å videreselge produktet for oss der. Har du ikke patent blir du kopiert tvert her borte."* En distributør i Australia var rett og slett ikke villig til å kjøpe produktet Penhygienic dersom Vaktrommet ikke hadde patent eller patent pending. De var redde for at de ville tape penger på å kjøpe originalen fra Vaktrommet.

4.2.6.2 Paradigmestadiet

Vaktrommet selger i en bransje med mange konkurrenter hvor det er fokus på pris, og markedet er også preget av mye kopiering. Cecilie forteller:

Planen har hele tiden vært å selge i utlandet. I Norge kjøper ikke sykehusene samlet inn utstyr som Penhygienic til sine ansatte, de ansatte må kjøpe inn selv. I andre land kjøper sykehusene inn mye større felles kvanta. Da er pris en avgjørende faktor.

– Cecilie

Vi forstår det internasjonale markedet til å være mer preget av et dominerende-paradigme da det er fokus på å oppnå skala-fordeler gjennom å kutte kostnader for å selge til en konkurransedyktig pris.

4.2.6.3 Tilgang til komplementære midler

Vaktrommet produserer to ulike utgaver av Penhygienic, i henholdsvis Italia og Kina.

Cecilie forteller: *"Produksjonskostnadene i EU er for høye, så vi laget en "light-utgave" som produseres i Kina. Den var tenkt som et supplement til originalen, en lavere pris til det internasjonale markedet."* De har hittil ikke solgt mange av produktene som er produsert i Kina, da kvaliteten ikke er bra, men de er forberedt på masse-produsering om det skulle bli nødvendig. Da Vaktrommet er såpass presset på pris, har pris vært avgjørende for valg av produksjonspartner. Dette kan innebære en risiko dersom produksjonssamarbeidene er avhengig av spesialiserte midler.

4.2.7 Oppsummering av funn for forskningsspørsmål to

4.2.7.1 Appropriability-regimet

På bakgrunn av at alle bedriftene, utenom Provinci, har fått patent innvilget, eller patent pending, kan vi si at det er en viss grad av kompleksitet i alle produktene som er patenterbare. Aalberg Audio er den eneste som også har kombinert patentet med hemmelighold for å beskytte teknologien i oppfinnelsen, noe som styrker deres appropriability-regime. Aalberg Audio, Assitech, Snowmotion og Turtleneck har alle en eller flere ulike type beskyttelser i flere land. Vi tolker dette som at de har relativt sterk juridisk beskyttelse og opererer i et relativt sterkt appropriability-regime.

Vaktrommet hadde i utgangspunkt mulighet for bred beskyttelse, men patentet gikk i konflikt med et annet i USA og i tillegg mistet de patentet sitt i Norge. Slik de står i dag, har det veldig liten beskyttelse. Produktet er relativt komplekst, men beskrivelsene til produktet ligger offentlig tilgjengelig gjennom patentlitteraturen. Appropriability-regimet de operer i er derfor veldig svakt i dag.

Provinci har et lite komplekst produkt, men har bred juridisk beskyttelse av det som er mulig for dem. Således kan de juridiske beskyttelsene styrke appropriability-regimet deres. Felles for alle bedriftene, er at de er veldig usikre på hvor sterke de formelle beskyttelsesmekanismene faktisk vil vise seg å være, ved en eventuell krenkelse.

4.2.7.2 Paradigmestadiet

Slik vi forstår bedriftenes bransjer, er det Aalberg Audio og Assitech som kan relateres til å befinne seg i pre-paradigmestadiet. Snowmotion befinner seg i det dominerende stadiet, hvor konkurransen er fokusert på kvalitet og design, men med en konkurransedyktig pris. Provinci, Turtleneck og Vaktrommet beskriver alle bransjen som å være preget av press på pris og befinner seg alle i et dominerende paradigme.

4.2.7.3 Tilgang på komplementære midler

Samtlige av bedriftene er avhengig av andre eksterne parter for å kunne kommersialisere produktet sitt. Alle bedriftene, bortsett fra Snowmotion, produserer hele eller deler av produktet utenfor Norge. Snowmotion, som kun produserer i Norge, er avhengig av en stor aktør for å få tilgang på spesialiserte midler, Dupont. Aalberg Audio og Assitech produserer deler av produktet i utlandet, men felles for begge er at de setter selv sammen produktet. Derimot er både Aalberg Audio og Assitech avhengig av distributører og/eller installatører for å få solgt produktet sitt, som således krever spesialiserte midler. Provinci og Vaktrommet har kontroll over største delen av salget, men de er begge avhengig av eksterne i deler av markedene deres; Vaktrommet bruker distributører i noen land og Provinci er avhengig av lisensieringspartneren i det svenske markedet.

4.3 IPR SOM KONKURRANSEFORTRINN

Forskningsspørsmål:

3) *Hvilken rolle har IPR i bedriftens forretningsstrategi?*

4.3.1 Aalberg Audio

4.3.1.1 Posisjoneringsperspektivet

Aalberg Audio kjenner ganske godt til hva deres samarbeidspartnere og konkurrenter har av IPR. Dette skjedde i forbindelse med deres egen patentsøknadsprosess hvor de selv ble konfrontert med andres patenter. Aalberg Audio har således et bevisst forhold til hva potensielle konkurrenter har av IPR. IPR ble diskutert tidlig i prosessen og Innovasjon Norge uttrykte tydelig at dette var viktig å ha på plass. *"Vi gikk litt sånn Innovasjon Norge-*

forretningsplan-løypa. Så vi måtte ta hensyn til IPR ganske tidlig. (...) På godt og vondt at vi har gått den løypa, for å si det sånn. Det er jo litt sånn kunstig trygghet.” forteller Rune.

Målet deres har vært å beskytte seg selv, Rune uttrykker at det er *“just in case”* for å kunne ha *“noe å slå i bordet med”*. Beskyttelse har primært vært i forhold til konkurransehensyn. Dersom Aalberg Audio ønsker å lisensiere ut teknologien eller selge hele bedriften, vil også formell beskyttelse av IPR gjøre bedriften mer attraktiv. Aalberg Audio har hatt et forhåndsbestemt mål med IPR-strategien fra starten av, som de har skriftlig i forretningsplanen. IPR-strategien er følgelig samkjørt med forretningsstrategien. IPR-strategien skal legge til rette for at forretningsstrategien blir gjennomført; hindre kopiering i hovedmarkedene og tilrettelegge for å kunne ha mulighet til å selge/lisensiere teknologien eller bedriften i fremtiden.

4.3.1.2 Ressursbasert perspektiv

I Aalberg Audio sitt tilfelle, kan det forstås som at IPR-beskyttelsen var mest påvirket av de eksterne forhold, som gjennom Innovasjon Norge. Derimot har Aalberg Audio selv gjennom identifisering og evaluering av de immaterielle verdiene, valgt hva de vil beskytte og hvor. Det er ikke satt noen finansiell verdi på deres immaterielle eiendeler. Rune reflekter over verdien: *“Det er vanskelig å si hvor vits det er eller ikke. Det vet man aldri. (...) Så verdien er vanskelig å si, men det viser jo at man er litt proffe.”* Verdisetting av de immaterielle verdiene henger også sammen med hvorvidt det sees på som en kilde til konkurransefortrinn. Rune uttrykker: *“Vi står liksom på trappa og har foten litt innenfor sånn at hovedjobben vår er enda det å få fotfeste i markedet. Når vi gjør det, så kan det jo bli det.”* Som Rune påpeker flere ganger under intervjuet, er vurderingen av betydningen av beskyttelse veldig avhengig av bedriftens fremtidige strategiske valg. Dersom Aalberg Audio ønsker å selge bedriften, vil patentet gjøre dem interessant, da det viser at de ikke er en *“liten tulle-bedrift”*. Når Rune reflekterer over IPR sin påvirkning på Aalbergs Audio sin situasjon i dag, tror Rune de hittil hadde klart seg uten. Overordnet ville de brukt mindre tid på å skrive forretningsplan og andre formelle *“skoleting”*, men brukt mer tid på å få produktet i salg. Rune uttrykker: *“Det er som alt i annet i gründerverden, det er sykt mye usikkerhet, man lærer seg til å bli vant til det der”*.

4.3.1.3 Dynamisk kapabilitetsperspektiv

Rune uttrykker at dersom en ikke får kommet ordentlig i gang med salg av produktet, vil IPR miste sin betydning uansett. Således er ikke IPR en prioritering for Aalberg Audio de neste årene, men heller å opprettholde de nåværende beskyttelsene. Rune synes det er vanskelig å vurdere om Aalberg Audio sine forretningsmuligheter er basert på det de har av IPR i dag. Aalberg Audio driver også utvikling av nye produkter, basert på den patenterte teknologien, noe som kan gi patentet mer verdi. Som tidligere nevnt, påpeker Rune at IPR vil være viktig for forretningsmuligheter dersom fremtiden innebærer samarbeidsavtaler, lisensiering av teknologi eller salg av bedriften.

4.3.2 Assitech

4.3.2.1 Posisjoneringsperspektivet

Assitech har ikke god kjennskap til samarbeidsparter eller konkurrenters IPR, bare det som er tilgrensende til deres produkt. De har likevel vært tidlig ute med å vurdere muligheten for egen IPR. Alle de tre gründerne gikk på entreprenørusdannelse. De ble derfor introdusert for IPR allerede i idéfasen og det ble en naturlig del av bedriftens strategi. Siden det første halvåret, da de begynte å lage prototyper, har de fokusert på muligheten for å patentere. *"Vi har tenkt på det fra starten og tatt visse valg. Man kan jo angre på de valgene man har tatt, men det er jo alltid en mulighet."* forteller Eirik M.

Målene for Assitech sine IPR-beskyttelser er basert på ulike grunnlag. De formelle beskyttelsene har hovedsakelig vært for å kunne tiltrekke seg investeringer fra forskjellige typer investorer. Derfor ble patenter veldig viktig. Deretter har målet vært å unngå at andre kopierer dem. Å ha patent er ikke bare bra for investorer, men også bra markedsføringsmessig til kunder, Eirik M. understreker: *"det høres bedre ut"*. Assitech har hatt en konkret IPR-strategi om hva og hvordan de skal beskytte, som er definert skriftlig i forretningsplaner og lignende dokumenter. Således har IPR-strategien vært konkret og tydelig, samt at den er samkjørt med forretningsstrategien. Know-how, som gjennom deres kunderelasjoner og kompetanse, er noe de også ser på som viktige immaterielle verdier. Assitech er bevisste på å holde dette hemmelig.

Vi har hatt fokus på hva vi skal være gode på. Og det går jo litt på IP-verdier, med at vi prøver å ha tett kontakt med slutt kunder og god kontakt med installatører. (...)

Sånn sett er det verdi i kompetansen som partnerne våre har og vi har en overordnet strategi på hvordan vi går inn i andre land, hvordan vi finner partnere, og hvordan vi jobber med nye produkter. – Eirik M.

4.3.2.2 Ressursbasert perspektiv

Assitech vurderer varemerkebeskyttelse og patent som viktigere beskyttelser å ha internasjonalt, enn i Norge, da de tror det er størst fare for kopiering i utlandet. Assitech har også identifisert og evaluert deres IPR da de for et par år siden satte en finansiell verdi på noe av de immaterielle eiendelene. Dette var i forbindelse med innhenting av kapital. Eirik M. mener at deres interne kompetanse helt klart er et konkurransefortrinn. Når det gjelder de mer *formelle* immaterielle verdiene, tror han varemerket kan bli viktig den dagen de har kommet ut i flere markeder. Uten patentsøknaden, tror Eirik M. innhenting av investorer hadde vært vanskeligere. Eirik M. uttrykker: *”Patentet tror jeg nok har vært viktig, men jeg vet ikke helt hvordan det hadde vært hvis vi ikke hadde søkt patent. Det er vanskelig å si sånn helt konkret, men jeg tror absolutt på at det har hjulpet”*. Assitech angret ikke på noe i forhold til IPR per dags dato, men designbeskyttelse skulle de kanskje ønske de hadde. Ellers ønsker de å utvide merkevareregistrering til de landene hvor de selger, som fortsatt er mulig.

4.3.2.3 Dynamisk kapabilitetsperspektiv

Eirik M. er sikker på at de vil prioritere å bruke mye ressurser på å arbeide med deres immaterielle verdier de neste årene.

Nå har vi tatt et produkt ut i markedet og lært masse ut av det, men vi ønsker også å bruke den kompetansen vi har og ta flere produkter ut i markedet på flere områder. Det kommer helt klart til å være en viktig satsing fremover å bruke den kompetansen vi har, til mer da. Så vi slipper å hele tiden tilegne oss ny kunnskap... – Eirik M.

Eirik M. forteller at det de i dag besitter av know-how, gir dem mulighet til å produsere enklere og billigere, samt lettere produktinstallasjon. På den måten prøver Assitech å fornye og gjenskape forretningsmuligheter ved å både se på ”hva de har” av ressurser for å deretter bruke de ressursene effektivt gjennom kompetansen deres ”hva de gjør bra”. Assitech har flere nye markeder som de skal vokse i, samt lansere nye produkter basert

på nåværende immaterielle verdier. Eirik M. ser derfor definitivt forretningsmuligheter de neste fem årene basert på de immaterielle verdiene de har i dag.

4.3.3 Provinci

4.3.3.1 Posisjoneringsperspektiv

Provinci kjenner godt til konkurrenter og samarbeidspartneres produkter og deres IPR. Ifølge Eirik S. er malebransjen ganske generisk og preget av mange standardiserte produkter som alle kjenner til.

...de fleste produsenter har de samme type produktene og driver i samme dimensjoner. Det handler egentlig bare om pris og posisjonering og hvordan du bygger brandet. Om du har høy-kvalitets, lav-kvalitets varianter osv. Så det er den type ting vi jobber med parallelt. Som å bygge opp rundt de som er high-end produkter, og så vurderer vi om vi også skal utvikle low-end produkter. – Eirik S.

Posisjonering i forhold til konkurrenter er noe Provinci er bevisst på. Eirik S. forteller at det er en konkurrent i Canada som har IPR-beskyttelse til en oppbevaringsboks for malerutstyr. På bakgrunn av den kanadiske bedriftens IPR og deres lave pris, er ikke det kanadiske male-markedet lukrativt for Provinci.

IPR ble tidlig diskutert og vurdert av Provinci. Eirik S. forteller at folk umiddelbart tenker at dersom en oppfinnelse er ny så tilsvares det et patent. En slik forståelse hadde Provinci også, derfor ønsket de å sjekke muligheten for å få patent og kostnadene knyttet til dette hos et patentbyrå. Oppfinnelsen deres oppfylte ikke alle kravene til patent, samtidig var kostnadene uansett altfor høye. Provinci ønsket fortsatt å beskytte seg så godt som overhodet mulig. Derfor søkte de design- og varemerkebeskyttelse, kombinert med å spre produktet raskt ut i markedet. Eirik S. forteller at målet med IPR hovedsakelig har vært for å vise en "fasade" og for å skremme bort konkurrenter. Forretningsstrategien er også en indirekte konsekvens av at de har et lett kopierbart produkt:

(...) Vi tror at dersom man kommer seg inn på markedet og får solgt produkt sitt, og det blir et naturlig valg, samtidig som det er rett priset og riktig posisjonert, er det uansett ikke veldig lett for en ny konkurrent å komme inn og skulle starte

forhandlinger med en butikk. Fordi butikken vet at vi er en leverandør som allerede kan levere. Det er og har vært vår strategi. – Eirik S.

Provinci har en enkel, men spesifikk IPR-strategi skrevet ned. Strategien handler om å kunne beskytte seg så godt de kan, men ikke bruke altfor mye ressurser på det.

Samkjøring av IPR-strategi og forretningsstrategi er viktig.

Vi er bare fire karer og vi snakker sammen om det hele tiden. (...) Salgsprosessene til Manuel (salgsleder i Provinci) avhenger i stor grad av om vi har satt i gang beskyttelser enda, slik at han kan begynne å selge. Dette er spesielt forhold til aktører i utlandet, der er vi mer kritiske og forsiktige med å gå ut å fortelle om ting. Der vil vi beskytte oss før vi går ut. Så Manuel blir av og til holdt igjen, til vi har sikret beskyttelse. – Eirik S.

4.3.3.2 Ressursbasert perspektiv

Den interne evaluering av hvor mye ressurser som skal brukes på IPR, gjør Eirik S. seg noen tanker om:

Det er hele tiden veldig vanskelig å avveie ressursbruk og hva man legger tid og energi på, og penger. Det er litt der IPR kommer inn, det er noe du vet at du må ha, men det er litt som et nødvendig gode slash onde. Fordi du trenger det først når det smeller. Det blir litt som å kjøpe en forsikring. (...) Inntil det smeller er det egentlig bare en sånn fly ability, fordi det ikke er verdiskapende direkte samtidig som det koster deg penger. Du vet det først når du skal selge bedriften, eller noen prøver å kopiere deg at du har noe å slå i bordet med. (...) Så det er en veldig viktig ting, og vi snakker mye om det. (...) Det går igjen på blokka hele tiden, hva med IP? – Eirik S.

Provinci sine immaterielle eiendelene er ikke blitt evaluert til en konkret finansiell verdi. Derimot var varemerket forankret i verdivurdering som ble foretatt da de fikk inn en ny investor i 2016. På bakgrunn av at de har et relativt enkelt produkt å kopiere, har de hatt fokus på å komme raskt ut i markedet for å bygge opp merkeverdien. Hvorvidt IPR-en til Provinci er et konkurransefortrinn for dem svarer Eirik S. "Ja. Men ikke det viktigste. Det er viktigere å komme seg ut i markedet, samt teamet vårt. Evnen til å være et effektivt team." Eirik S. tror Provinci hadde vært der de er i dag uten beskyttelse.

(...)... vi kunne kanskje slitt litt med støtte fra Innovasjon Norge og investor. Samtidig vet jeg ikke om det hadde vært en avgjørende faktor. Det er litt vanskelig å si. Men hadde vi ikke fått de to, så hadde vi absolutt vært lengre bak enn hva vi er nå.

– Eirik S.

Eirik S. forteller også at dersom de hadde hatt mer penger i starten hadde de betalt advokater til å skrive bedre søknad for designbeskyttelse.

4.3.3.3 Dynamisk kapabilitetsperspektiv

Eirik S. forteller oss at i nærmeste fremtid vil de søke mer kunnskap med IPR-advokater med tanke på distribusjonsavtaler, oppkjøp og lignende. For Provinci som team, handler det om å lære hvordan de selv kan håndtere IPR bedre. Eirik S. tror ikke deres immaterielle verdier er avgjørende for forretningsmuligheter for fremtiden. Først og fremst mener han det aller viktigste for Provinci er å fortsette å innovere, selge og bygge opp merkevareverdien.

4.3.4 Snowmotion

4.3.4.1 Posisjoneringsperspektiv

Snowmotion har til en viss grad kjennskap til samarbeidspartnere og konkurrenters IPR, men er ikke veldig fokusert på hva andre har og gjør.

Men vi synes jo det er interessant sånn (...) Dynafit, randoneebindinger. De har jo bygd opp en enorm og kjempesterk merkevare, knyttet til et patent på en løsning for randoneeutstyr. Så vi ser på, ikke nødvendigvis de tekniske detaljene knyttet til det, men litt hvordan det brukes for å få en posisjon, for rett og slett å få markedsandeler.

– Christian

Posisjoneringsstrategien som Snowmotion forteller oss om, handler om et patent som ligger i bunn og hvordan de har bygd en merkevare som handler om veldig mye mer enn bare patentet. Vi forstår at Snowmotion virker opptatt av helheten med IPR-strategien og hvordan de sammen med forretningsstrategien kan oppnå et konkurransefortrinn gjennom en slik unik posisjon. Allerede før Snowmotion eksponerte seg i markedet hadde de søkt internasjonal patent, da dette var et kriterium fra en av investorene som kom inn tidlig i oppstartsfasen. Patent var det de fokuserte på i starten, men diskuterte også tidlig

de andre formene for IPR. Målet med patentet var tosidig; for å *beskytte* idéen og for å *formidle* til resten av verden, "vi har funnet opp noe helt nytt" . Det ble altså brukt bevisst som et kommunikasjons- og markedsføringsmiddel.

Det er jo som å putte penger i banken. Da har du beskyttet idéene, så har du sagt til resten av verden at det er min idé, jeg har funnet på den. Også er det den andre biten av det, at det er markedspotensial med det. (...) Så er det den tosidigheten ved det; beskytte teknologien og det å eksponere nyhetsverdien. – Christian

Christian forteller også hvordan å ta et patent er et tydelig signal at en investerer i seg selv og at det gir troverdighet i samtale med alle aktører. IPR-strategien er tydelig nedfelt i aksjonæravtalen deres gjennom en forpliktelse til å beskytte de immaterielle verdiene når de finner på noe nytt, samt opprettholde patentene globalt. Bedriften er bevisst på hvordan IPR-strategien og forretningsstrategien deres er samkjørt. Gjennom deres ønske om å gjenkjennes og identifiseres som innovatører, gjør at de har et veldig høyt innovasjonskrav til deres egne produktoppfinnelser. Kravet om innovasjonshøyde og forpliktelsen om å beskytte de immaterielle verdiene, viser hvordan IPR-strategien bygger opp under kjernen i forretningsmodellen.

...kjernen i vår forretningsdrift er jo knyttet opp til det tekniske patentet. Det er på en måte fundamentet vårt, og vi ønsker jo hele tiden å ha et større fundament. Så nye produkter som vi har i utviklingsfasen, er noe som vi også kommer til å patentere. – Christian

4.3.4.2 Ressursbasert perspektiv

Snowmotion sitt mål med IPR-strategien, er som nevnt å beskytte idéen og fortelle verden at de har funnet opp noe nytt. De immaterielle verdiene til Snowmotion er noe de absolutt ser på som et konkurransefortrinn. Da de vurderer noen av de immaterielle verdiene til å ha en så stor betydning, er det naturlig å sikre seg beskyttelse og Christian tror ikke de de kunne vært dem foruten.

Jeg tror det er en del av vår historie og en del av vår pakke (...). Jeg tror det er viktig, veldig viktig å gjøre, fordi det handler om å gi et tidligfase selskap en trygghet. Det gir en trygghet ved at det vi har jobbet lenge med å utvikle, ikke kan tas fra oss. Så, absolutt veldig viktig. – Christian

Snowmotion sin viktigste IPR er også identifisert og evaluert da de fremkommer i regnskapet.

4.3.4.3 Dynamisk kapabilitetsperspektiv

Med bakgrunn av at IPR er innebygd i Snowmotion sin aksjonæravtale, er det ingen tvil om at de ønsker å bruke ressurser på IPR de neste årene. Samtidig jobber de med nye produkter som de har i utviklingsfasen. De har således et kontinuerlig arbeid med IPR, og anser det ikke som en engangs-håndtering.

(...) Hvis vi vet vi har et design som kommer til å vare i ti år uten at vi gjør noen justeringer, vil vi helt sikkert ta en global designbeskyttelse på det. Men vi er jo opptatt av at vi nettopp er en dynamisk bedrift hvor vi hele tiden driver kontinuerlig produktutvikling, vi gjør små justeringer hele tiden og lærer nye ting og på en måte så synes vi det er en del av det å være bedrift at man hele tiden er nødt til å utvikle seg også. – Christian

4.3.5 Turtleneck

4.3.5.1 Posisjoneringsperspektiv

Turtleneck har kjennskap til noe av konkurrentenes IPR, men siden markedet deres og "patentverden" er så stort, har de garantert ikke hele bildet. *"Den prosessen er veldig vanskelig å ha full kontroll på, det er det. Vi har ganske god kontroll på de markedene vi fokuserer på."* Turtleneck har diskutert IPR helt fra starten. I oppstartsfasen jobbet Tore samtidig i et teknologiselskap som hadde mye IPR fokus, han mener derfor at de startet prosessen rundt IPR tidligere enn hva som kanskje ellers er vanlig. Turtleneck ønsket å lage noe helt nytt og unikt, derfor ønsket de å finne ut om det var noen som hadde patentert noe lignende. Tore uttrykker: *"Hovedmålet vårt var å sørge for at vi hadde frihet til å operere i starten. Frihet til å operere, frihet til å selge, finne ut hvordan verden så ut. Det var kartlegging."* Dette var en omfattende jobb. Det neste naturlige steget, etter at de sjekket handlefriheten, var å undersøke om det var noe de kunne beskytte. Turtleneck vurderte teknologien deres til å være et potensielt globalt produkt i konsumer bransjen, dersom de lyktes med produktutviklingen. Konsumer bransjen er preget av mye kopiering, noe Turtleneck prøver å hindre med patentbeskyttelse. Den andre årsaken er at det gir dem en verdi i form av at det viser seriøsitet utad.

Turtleneck har ikke en konkret IPR-strategi, men de vurderer "frihet til å operere" som veldig viktig for bedriften. Strategi er noe de vurderer fra idé til idé, og produkt til produkt, om hva de skal beskytte.

4.3.5.2 Ressursbasert perspektiv

Turtleneck har ikke satt noen finansiell verdi på de immaterielle eiendelene, da de ikke er tjent med å få en større selskapsverdi akkurat nå. Det er vanskelig å vurdere om de immaterielle eiendelene er et konkurransefortrinn i dag, men det kan bli det.

IPR viser seriøsitet og er spesielt viktig med hensyn til forhandlinger med butikkjeder.

Turtleneck er avhengig å kunne tilby de store butikkjedene noe *ekstra*, slik at de ikke bare lager produktene selv.

Tore er usikker på om Turtleneck hadde vært der de er i dag uten beskyttelse. Tore uttrykker: *"...både ja og nei. Det er vanskelig å si helt sikkert, men ved at vi har gått til det skrittet med å beskytte både merkevare og produkter, gjør at vi selv også blir mer seriøse."* I etterpåklokskap ville de kanskje prioritert designbeskyttelse mer enn patent. Denne refleksjonen er i hovedsak grunnet kost-nytte effekten av patentet, da det er vesentlig mer kostbart enn designbeskyttelse.

4.3.4.3 Dynamisk kapabilitetsperspektiv

Tore uttrykker: *"Vi er ikke noe typisk teknologiselskap som tar frem en type teknologi som vi vil leve av for alltid."* Turtleneck kan sees på som dynamiske i både tilnærmingen de har til produktutvikling, samt hvordan IPR-strategi avhenger helt av hva som er neste produktoppfinnelse. Hvordan deres prioriteringer ved bruk av ressurser på IPR de neste årene blir er usikkert, men det er noe som vil bli håndtert kontinuerlig. De anser IPR-en de har i dag til å gi forretningsmuligheter også de neste fem årene: *"Merkevaren vår er kanskje den største verdien vi har. Så det er en stor verdi. Også, ja, jeg vil si i stor grad jeg. Både produktene våre og merkevaren vår er jo immaterielle rettigheter."* forteller Tore.

4.3.6 Vaktrommet

4.3.6.1 Posisjoneringsperspektivet

Som tidligere nevnt, ble Vaktrommet kjent med en amerikansk bedrift sin IPR da de søkte om internasjonal patent. Dette var ikke noe de i utgangspunktet sjekket opp, før de selv ble konfrontert med det i søknadsprosessen. Utenom dette, kjenner ikke Cecilie til hva deres konkurrenter har av IPR. Cecilie hadde fokus på beskyttelse av sine immaterielle verdier helt fra starten og diskuterte dette tidlig med Patentstyret og Innovasjon Norge. Målet var å sikre internasjonal beskyttelse tidlig gjennom patent. Forsøket på beskyttelsene har blitt gjort både for å hindre å bli kopiert og for å få innpass gjennom distribusjonssamarbeid i markeder som Australia.

Cecilie har tidligere uttrykt: *"Patent er alfa og omega, men det er dyrt og krever mye innsats. Men på sikt er det kanskje den eneste tryggheten jeg har."* Det tyder på at hun har hatt et bevisst forhold til IPR. Av ulike årsaker (som nevnt i 4.1.6.1), har hun ikke fått opparbeidet seg en strategi for å kunne håndtere IPR slik hun ønsket.

4.3.6.2 Ressursbasert perspektiv

Cecilie nevner ikke om det er satt noen finansiell verdi på de immaterielle verdiene. Derimot fremgår det at hun anser patent til å kunne ha vært den viktigste IPR-en, dersom den hadde blitt godkjent internasjonalt. Fordi Vaktrommet har en svak IPR, har de vanskeligheter med å hindre konkurrenter å imitere dem og det er således lite grunnlag for å skape konkurransefortrinn gjennom IPR-en deres slik den er i dag.

4.3.6.3 Dynamisk kapabilitetsperspektiv

Vaktrommet vil bruke mye ressurser på å arbeide med bedriftens immaterielle verdier de neste årene. Som tidligere nevnt, venter Cecilie på et nytt lån fra Innovasjon Norge for å kunne fornye og endre på designet og produktet for å kunne søke om patent og designbeskyttelse på nytt. Forretningsmuligheter vil bli basert på noen av de immaterielle verdiene de har i dag, men det vil også måtte endres en del for å kunne få patent internasjonalt.

Som du forstår så har vi lært mye, og vi vet nå neste gang hvordan dette skulle vært gjort bedre, også kompetansen hos Innovasjon Norge og andre er blitt bedre, for på

den tiden var det veldig lite hjelp å få. De ville gjerne, men i ettertid ser jeg at de nok var noviser de også, på dette område dessverre. – Cecilie

4.3.7 Oppsummering av funn for forskningsspørsmål tre

4.3.7.1 Posisjoneringsperspektivet

IPR ble diskutert i tidlig fase i alle de seks oppstartsbedriftene. Funnene viser at det er relativt stor forskjell på hvorvidt bedriftene har vært aktive i forhold til å kartlegge konkurrenters og samarbeidspartneres IPR eller ikke. Aalberg Audio, Provinci, Snowmotion og Turtleneck har alle relativt god kjennskap til deres konkurrenters IPR. Turtleneck og Provinci prøvde aktivt å kartlegge hva som fantes av potensielle konkurrenters IPR selv *før* de utviklet produktene sine. Assitech og Vaktrommet synes ikke de har en god kjennskap til konkurrenters eller samarbeidspartneres IPR.

Samtlige av bedriftene har hatt forhåndsbestemte mål med håndteringen av IPR. Det er tydelig at den mest gjentakende målsettingen er beskyttelse mot å bli kopiert og for å signalisere profesjonalitet utad. Alle bedriftene, unntatt Turtleneck og Vaktrommet, har en skriftlig IPR-strategi. Aalberg Audio, Assitech, Provinci og Snowmotion er alle veldig opptatt av at IPR-strategien er samkjørt med forretningsstrategien. Videre er Provinci og Snowmotion bevisste på hvordan de posisjonerer seg i forhold til konkurrenter for å skaffe seg potensielle konkurransefortrinn.

4.3.7.2 Ressursbasert perspektiv

Identifisering og evaluering av de viktigste immaterielle verdiene, er utfordrende for alle bedriftene. Assitech og Snowmotion er de eneste bedriftene som har satt en finansiell verdi på en eller flere av de immaterielle eiendelene. Et interessant funn er at det også er disse to bedriftene, som *ikke* tror de hadde vært der de er i dag uten beskyttelse. Et fellestrekk hos alle bedriftene er i hvilken sammenheng oppstartsbedriftene har opplevd de formelle beskyttelsene til å ha vært av betydning. Samtlige fremhever at det har vært i sammenhenger med *eksterne parter* som investorer, distribusjonspartnere eller i forhandlinger med butikkjeder.

Snowmotion, Assitech og Provinci er de bedriftene som per i dag vil si at de ser på bedriftens immaterielle verdier som et konkurransefortrinn. Aalberg Audio og Turtleneck har ikke en klar formening om at de har konkurransefortrinn ennå, men tror absolutt det kan bli det i fremtiden. For Vaktrommet er det lite grunnlag per i dag for å skape konkurransefortrinn gjennom IPR. Et fellestrekk hos samtlige av bedriftene, er at de fremhever ulike typer av know-how som spesielt betydningsfulle for forretningsstrategien. Bedriftene som har patent eller patent pending, vektlegger også at det er spesielt nå i startfasen hvor de formelle beskyttelser er viktige. Vaktrommet og Aalberg Audio er de bedriftene som reflekterer mest over hva de eventuelt ville gjort annerledes i henhold til IPR. Assitech, Provinci og Turtleneck har gjort seg refleksjoner som er knyttet til økonomiske begrensninger de har hatt som oppstartsbedrift.

4.3.7.3 Dynamisk kapabilitetsperspektiv

Assitech, Snowmotion og Vaktrommet er bedriftene som har vært helt klare på at de vil prioritere å bruke ressurser på IPR de neste tre årene. Aalberg Audio synes det er vanskelig å forsvare mer ressursbruk på IPR, ettersom de enda ikke har ordentlig fotfeste i markedet. Provinci ønsker ikke å investere noe mer i de formelle beskyttelsene, da de ikke tror det er avgjørende for deres forretningsmuligheter i fremtiden. For Turtleneck er prioriteringer omkring ressursbruk på IPR i fremtiden avhengig av hva slags produkt de utvikler videre. Det kommer tydelig frem at alle bedriftene, bortsett fra Vaktrommet, har en kontinuerlig håndtering av IPR, og er opptatt av å fornye IPR i takt med produktutvikling.

5. DISKUSJON OG REFLEKSJON

Formålet med denne oppgaven har vært å forstå hvordan oppstartsbedrifter forholder seg til immaterielle verdier og hvilken betydning strategi har hatt i henhold til dette. I dette kapitlet vil vi diskutere hvordan problemstillingen kan besvares ved hjelp av våre tre forskningsspørsmål. På samme måte som analysen i kapittel 4, vil vi gå gjennom hvert av forskningsspørsmålene hver for seg. I dette kapitlet vil vi også drøfte tolkningen av funnene våre opp mot det teoretiske rammeverket, som vi har redegjort for i kapittel 2. Dette innebærer å diskutere samsvar og avvik, samt å trekke frem kritiske refleksjoner mellom funn og teori. Ved hjelp av denne diskusjonen vil det fremkomme teoretiske og praktiske implikasjoner presentert i 6.2 og 6.3, samt anbefalinger for potensielt videre forskning i 6.5.

5.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1

Hvordan håndterer oppstartsbedrifter sine immaterielle verdier?

5.1.1 Valg av beskyttelsesmekanismer og dets utfordringer

Som Fisher III & Oberholzer-Gee (2013) nevner, er hvilke form for IP-beskyttelse en bør søke, en av de første strategiske avgjørelsene en bedrift står ovenfor. Samtlige av gründerne bekrefter dette, da de undersøkte og vurderte de ulike formene for beskyttelse allerede *før* de lanserte produktet sitt.

Timing har vist seg å være en kritisk faktor i tidligere undersøkelser ved håndtering av IPR (EU 2015). Tore fra Turtleneck, reflekterte over at de muligens var litt *før* tidlig ute med å søke patent og skulle kanskje heller vurdert designbeskyttelse. Bakgrunnen for denne refleksjonen er knyttet til risikoen ved å ta på seg den økonomiske byrden som patentprosessen er, i et "unødvendig tidlig" stadium. Det kan også tyde på at oppstartsbedrifter føler press til å søke om patent fordi beslutningen må tas *før* en offentliggjør produktet (jfr. krav om nyhetsgrad, utdypet i 1.5.2). Flere av bedriftene er opptatt av å teste produktet tidlig i markedet, for å lære av kunder slik at de kontinuerlig kan gjøre justeringer og endringer før den endelige versjonen blir lansert. Denne metoden blir ofte omtalt som "lean start-up" (Eisenmann, Ries & Dillard 2012). En kan derfor stille

spørsmålsteget om bruk av en slik metode gjør at oppstartsbedriftene må foreta valg omkring IPR, spesielt patent, i et for tidlig stadium. Vaktrommet har også hatt en utfordring knyttet til timing for IPR-håndtering; da de mistet muligheten for designbeskyttelse i Europa fordi de ikke var klar over tidsfristen, på fem år, for utvidelse av beskyttelse utenfor Norge. Dette var på tross av at de hadde benyttet seg av eksterne rådgivere (vil bli diskutert ytterligere i 5.1.2). Det viser at timing i IPR også handler om å forholde seg til konkrete tidsfrister, som kanskje kan være overveldende for en gründer med lite kunnskap om IPR.

Ifølge Fisher III & Oberholzer-Gee (2013), er en viktig avgjørelse for bedrifter hvorvidt de må velge mellom to eller flere utelukkende beskyttelsesmekanismer. Det er kun Aalberg Audio som strategisk har valgt å hemmeligholde deler av IP-en knyttet til produktet deres, istedenfor å beskytte alt gjennom et eller flere patenter. Dette kan være hensiktsmessig slik at potensielle konkurrenter ikke skal kunne "*oppfinne rundt*" patentet, samt at hemmelighold potensielt er evigvarende (Fisher & Oberholzer-Gee 2013). En av årsakene til at det kun er Aalberg Audio som har gjort dette, kan være fordi produktet deres består av en mer kompleks teknologi enn de andre bedriftenes produkter. De er med det kanskje den eneste bedriften som faktisk har muligheten til å kunne hemmeligholde viktige deler av oppfinnelsen sin. Samtidig kan vi også trekke en sammenheng mellom teorien om at hemmelighold er krevende å opprettholde, spesielt med tanke på samarbeid og anskaffelse av finansiering. Da Aalberg Audio *ikke* hadde som målsetting å tiltrekke seg investorer da de søkte patent, kan vi tolke det som at det er en årsak til at de ikke så på det som så utfordrende å holde deler av oppfinnelsen hemmelig. Dette kan også forklare hvorfor tre av de andre bedriftene med patent/patent pending *ikke* kombinerte patentet med hemmelighold, fordi de hadde som mål om å tiltrekke seg investorer eller var tett knyttet opp til samarbeidspartnere i oppstartsfasen.

Assitech og Snowmotion søkte patent på bakgrunn av at investorer og diverse rådgivere uttrykte at patent var viktig for å kunne tiltrekke seg finansiering fra eksterne parter. Da begge bedriftene trengte finansiering fra investorer, ble det et av motivene for å søke patent. Dette stemmer overens med tidligere forskning, om at patent bedrer vilkårene for å få innvilget finansiering fra eksterne parter (Graham & Sichelman 2008; Hsu & Ziedonis 2013; Häussler, Harhoff & Müller 2012).

I følge Freeman, Carroll og Hannan (1983) karakteriseres ofte små bedrifter ved at de har begrenset tilgang på ressurser. Med bakgrunn i dette, har likevel *fem* av de seks oppstartsbedriftene vi undersøkte, søkt om den mest kostbare av de formelle beskyttelsene; patent. Dette kan tolkes som at oppstartsbedriftene ikke har *så begrenset* med ressurser, eller at begrensningene ikke er det som er *avgjørende* ved valget om å investere i IPR. En annen mulighet er at det kan skyldes at gründerne undervurderte kostnadene ved patentprosessen. Slik vi forstår oppstartsbedriftene, handler det om at IPR-investeringer er noe de vurderer at de må prioritere. Provinci, som er eneste bedrift *uten* patentsøknad, er også den eneste som *ikke* nevner at kostnader ved beskyttelse er den største utfordringen ved IPR-håndtering. Resten av bedriftene påpeker alle hvor dyrt og uforutsigbart patentkostnader er, samt at det er krevende med hensyn til tid og arbeidsmengde. Dette tyder på at det er patent-prosessen som er den mest ressurskrevende IPR-en å håndtere for en oppstartsbedrift.

Ressursbegrensningene til oppstartsbedriftene påvirker også hvordan bedriftene må prioritere en eller flere beskyttelser fremfor andre. Assitech og Turtleneck har for eksempel valgt å prioritere patent i første omgang, og heller søke om designbeskyttelse når de har flere ledige midler. På samme måte påvirker de finansielle begrensningene også valget av de geografiske områdene bedriftene velger å søke beskyttelse i. Selv om alle bedriftene har tenkt internasjonalt ved valg av formelle beskyttelser, forteller de at begrensningene for antall land i all hovedsak er knyttet til kostnadene.

5.1.2 IPR-strategi på eksternt og internt nivå

Under analysen i kapittel 4, så vi hvordan inndelingen av IPR-strategi på eksternt og internt nivå, som Robert Pitkethly (2007) utviklet, også kan være representativ for oppstartsbedrifter. Flere av bedriftene synes det er vanskelig å validere og konkretisere hvilke immaterielle verdi som er viktigst, da gründerne er usikre på fremtiden. Dette er også i henhold til Pitkethly (2007) som påpeker at det er krevende fordi det innebærer at man må spekulere i fremtiden. Vi ser at valideringen er avhengig av IPR-strategien på eksternt-nivå; dvs. hvordan de utnytter oppfinnelsen. Bedriftene Aalberg Audio og Provinci, uttrykte eksplisitt at deres immaterielle verdiers validering vil være helt avhengig om de ville foreta exit eller lisensiering i nærmeste fremtid, eller om de vil fortsette å utnytte oppfinnelsen selv. Dersom exit eller lisensiering skulle være fremtiden

til Aalberg Audio, vil patentet helt klart være viktigst, mens for Provinci vil varemerket være det viktigste. Det er interessant at begge bedriftene vektlegger den *formelle* beskyttelsen som viktigst når scenarioet handler om å selge eller lisensiere ut oppfinnelsen.

Robert Pitkethly (2007) har også vurdert aktiviteten om *spredning av informasjon* til å være viktig for IPR-håndtering. Dette har vi gjenkjent i flere av bedriftene. Både Snowmotion og Turtleneck har blant annet brukt patentlitteraturen aktivt. Snowmotion brukte den primært for å *dele* informasjon, mens Turtleneck brukte den for å *tilegne seg* informasjon. Bakgrunnen for at Snowmotion er veldig opptatt av å dele informasjon, i motsetning til Turtleneck, kan være fordi Snowmotion har fått patentet innvilget. En av utfordringene som ble beskrevet ved spredning av informasjon, er å avklare hva en ønsker å dele med hvem. Dette bekrefter både Assitech og Provinci som en viktig avveining. De er fortsatt påpasselige med balansen mellom offentliggjøring og hemmelighold, spesielt med tanke på potensielle samarbeidspartnere.

Robert Pitkethly (2007) vektlegger at *koordinasjon* av IPR aktiviteter er vesentlig for bedrifter i alle størrelser. Vi forstår det som at samtlige av oppstartsbedriftene er enig i dette, da alle bedriftene har én person som er hovedansvarlig for koordinering av IPR. Vi oppfatter også at IPR er noe som jevnlig blir diskutert blant teammedlemmene, i alle bedriftene. Eirik S. i Provinci nevner også hvordan de har måttet "holde igjen" selgeren på teamet, for at han ikke skulle dele for mye informasjon om nye produkter før IPR-håndteringen var på plass. Dette viser at det kan være en utfordring knyttet til koordinering, selv i en liten oppstartsbedrift. Da koordinasjon også handler om at alle i teamet er samkjørt angående IPR, kan dette også relateres til forretningsstrategi under forskningsspørsmål 3.

Kursing og rådgiving i IPR fra utenforstående parter, har vært viktig for samtlige av oppstartsbedriftene. Vi forstår at opplevelsene oppstartsbedriftene har hatt av de offentlige hjelpeinstansene, som Innovasjon Norge og Patentstyret, har vært veldig forskjellig. Eksempelvis forteller Snowmotion hvor behjelpelige Patentstyret er, mens Turtleneck forteller at de ikke fikk noe bedre innsikt i IPR etter å ha konsultert med dem. Vi ser at det er bedriftene som har hatt *mest* forhåndskunnskap om IPR, som er de som

har vært *minst* fornøyd med rådgivningen gitt i Norge. Selv om Snowmotion er den bedriften som var mest positiv til Patentstyret, har de likevel valgt å søke profesjonell ekstern hjelp for håndteringen av IPR gjennom et norsk privat patentbyrå (Fluges patent). Vaktrommet har benyttet seg av rådgivning fra Innovasjon Norge og det private konsulentfirmaet – Oslo Patentkontor. Til tross for at Cecilie søkte kunnskap og råd hos personer hun oppfattet som ”spesialister” innen IPR, kan vi stille spørsmål med kvaliteten på veiledningen. Vaktrommet opplevde å bli motstridd av et patent i USA, til tross for at de hadde fått patent innvilget i Norge. I ettertid ble Vaktrommet også anbefalt å anke patentavslaget i USA. Her er det flere spørsmål til ettertanke; Burde ikke norske patentmyndigheter være klar over den amerikanske bedriften før de innvilget patentet til Vaktrommet? Hvor god kjennskap hadde Innovasjon Norge og Oslo Patentkontor til patentsystemet i USA for å kunne anbefale å anke kjennelsen, noe som involverer omfattende kostnader for Vaktrommet?

Både Assitech og Turtleneck har valgt å bruke britiske patentbyråer. Assitech fordi TTO på NTNU anbefalte dem og Turtleneck hadde selv erfaring med dem fra tidligere. Vi undrer oss derfor over kvaliteten og omdømmet til de norske patentbyråene, når to av de fire oppstartsbedriftene ser til utlandet for å benytte seg av ekstern IPR-rådgivning. Samtidig som en av de fire bedriftene, Vaktrommet, har hatt en dårlig og dyr erfaring med norsk patentrådgivning. Således kan dette indikere at det fortsatt er et forbedringspotensial ved å formidle IPR-hjelp til norske oppstartsbedrifter i Norge.

5.1.3 Defensiv og offensiv holdning til IPR

Samtlige av oppstartsbedriftene har en IPR-strategi som handler om å verne om sine egne immaterielle verdier, hvor gründerne selv beskriver den til å være *defensiv*. Dette er i samsvar med den ene delen av Myrbostad & Ulleren (2015) sin beskrivelse av defensiv holdning til IPR; fokus på beskyttelse mot inngrep på egen IPR. Den andre delen, som omhandler å unngå å krenke andre, er også noe fire av oppstartsbedriftene sjekket aktivt i prosessen frem til lansering. Vaktrommet var en av bedriftene som *ikke* sjekket handlefrihet i forkant av innsending av patentsøknaden. Vaktrommet er også den eneste bedriften som *ikke* har fått innvilget utvidelse av patentbeskyttelse i et PCT-land (USA), etter å fått innvilget i et medlemsland (Norge). Som nevnt, var begrunnelsen for avslaget at de krenket en annen oppfinnelse. Vi kan med det sette spørsmålsteget om det kunne

endret noe for Vaktrommet, dersom de hadde vært mer aktive i forhold til kartlegging av handlefrihet.

Aguilera-Børresen (2007) skriver at en defensiv IPR-strategi ofte brukes av bedrifter med begrensede ressurser, hvor sannsynligheten for at noen vil kopiere dem er lav. Da samtlige av oppstartsbedriftene både har begrensede ressurser *og* en defensiv IPR-strategi, er våre funn i samsvar med deler av Aguilera-Børresen (2007) sin beskrivelse. Derimot har vi oppdaget at oppstartsbedriftene vi undersøkte, *ikke* kan kategoriseres som at de har liten sannsynlighet for å bli kopiert. Da både Aalberg Audio, Snowmotion og Turtleneck har opplevd å bli krenket, viser det at *ikke hele* beskrivelsen til Aguilera-Børresen (2007) av bedrifter som velger defensiv holdning IPR-strategi, samstemmer med vårt utvalg.

Reaksjonen til de tre bedriftene som har blitt krenket var ulike, men de bar alle preg av å ha en defensiv tilnærming til krenkelsen; Aalberg Audio valgte å ikke agere på krenkelsen, da de ikke anså aktøren som en reell konkurrent. Snowmotion derimot, konfronterte aktøren som krenket dem, men kun for å hindre konkurrenten i å utnytte Snowmotion sin oppfinnelse. Snowmotion gikk således ikke til rettslig søksmål. I Turtleneck sitt tilfelle, ble de kopiert av en studentbedrift. Turtleneck ønsket ikke å opptre truende, eller ødeleggende for elevene, og inngikk derfor et samarbeid med studentbedriften. Reaksjonene til Aalberg Audio og Turtleneck viser også tendenser til at det har vært viktigere for dem å ha *kontroll* over de immaterielle verdiene, enn å bruke ressurser på å *hindre* andre fra utnyttelse. Dette er noe som samsvarer med hva Pitkethly (2007) påpeker som viktig ved IPR-håndtering.

For flere av gründerne er en *offensiv strategi* noe de personlig misliker, da de i utgangspunktet ikke ønsker å hindre andre innovatører og heller ikke å opptre aggressivt fremfor konkurrenter. Vi tolker det derfor som at oppstartsbedriftene ikke valgte en defensiv strategi *kun* på bakgrunn av at de er små bedrifter med begrensede ressurser. Gründerne uttrykker at en defensiv IPR-strategi inviterer mer til kreativitet og felleskap, mens offensive holdninger ikke samstemmer med det skapende miljøet de ønsker å være en del av.

Harrison og Sullivan (2000) har beskrevet defensiv IPR-strategi til å være en *ikke-strategisk, passiv og desentralisert tilnærming til IPR*. Denne beskrivelsen er ikke noe vi tolker som en passende beskrivelse av oppstartsbedriftene vi har undersøkt, til tross for at alle har en defensiv holdning til IPR. For det første forstår vi *ikke-strategisk*, til å bety at bedriftene ikke har noe bevisst mål med IPR (jfr. definisjon av Chandler 1969 i 2.4). Slik vi tolker oppstartsbedriftene, har de tvert imot et bevisst forholdt til IPR og har et mål med håndteringen. Videre er gründerne i bedriftene alle involvert i IPR-strategien, sammen med resten av teamet, således ikke en *desentralisert tilnærming*. *Passiv tilnærming* kan være en mer aktuell beskrivelse for noen av bedriftene. For eksempel hvordan Aalberg Audio ikke reagerte på å bli krenket og hvordan noen av bedriftene ikke følger med på andres bedrifters IPR. Derimot følger Snowmotion aktivt med på andres IPR, og fremstår ikke som passive. Således, til tross for visse likheter, vurderer vi at deler av Harrison og Sullivan (2000) sin tolkning av defensiv holdning til IPR som lite passende for å forstå oppstartsbedriftene vi har undersøkt.

5.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2

Hvordan har appropriability-regimet påvirket håndteringen av IPR?

5.2.1 Appropriability-regimet

Vi vil her reflektere over om bedriftene befinner seg i et svakt eller sterkt appropriability-regime, hvilket paradigme de befinner seg i, samt hvilke komplementære midler de benytter seg av, for så å avslutningsvis se dette i samspill med hverandre.

Ifølge Teece (1986), er innovatørens mulighet til selv å tjene på sin egen innovasjon påvirket av appropriability-regimet. De to sentrale faktorene som påvirker appropriability-regimet er (i) kompleksiteten til innovasjonens teknologi og (ii) effekten av de juridiske beskyttelsesmekanismene. Alle bedriftene som har innvilget patent, eller er i en patentsøknadsprosess, tilsier at det må foreligge en *ikke åpenbar teknisk art* i disse bedriftenes produkt, da dette er et krav for å kunne få innvilget patent (jfr. begrepsavklaring om patent 1.5.2). Med det legger vi til grunn at alle bedriftene i undersøkelsen, som har en patentsøknad eller patent innvilget, har et produkt med en viss grad av kompleksitet. Aalberg Audio sitt produkt kategoriserer vi som det mest komplekse produktet, da de også har grunnlag for å kombinere hemmelighold av kjernen til oppfinnelsen med patentet. Da Aalberg Audio har en bredt dekket juridisk beskyttelse gjennom forretningshemmelighet, patent, design- og varemerkebeskyttelse, vil vi kategorisere det som at de også operer i et *sterkt* appropriability-regime.

Assitech, Snowmotion og Turtleneck har også til en viss grad komplekse produkter, da de har patent eller patent pending. Siden de ikke holder deler av oppfinnelsen bevisst hemmelig, vurderer vi produktene deres til å være litt mindre komplekse enn Aalberg Audio sitt produkt. Derimot er de også bredt dekket av de formelle beskyttelsene. Assitech har i tillegg know-how forankret til installering av produktet, som er med på å styrke deres appropriability-regime. Tatt i betraktning at bedriftene til en viss grad besitter komplekse produkter, samt at vi anser effekten av den juridiske beskyttelsen til å være relativt god, mener vi at Assitech, Snowmotion og Turtleneck opererer i et *relativt sterkt* appropriability-regime.

Provinci er den eneste bedriften i vårt utvalg som ikke har tilstrekkelig grunnlag for å søke om patent på produktet sitt. Selv om de har et lite komplekst produkt, har de bred juridisk beskyttelse gjennom at de har benyttet seg av de mekanismene som er mulige for dem. Således kan de juridiske beskyttelsene styrke deres appropriability-regime. Siden Provinci uttrykker at de er usikre på hvor dekkende og effektiv designbeskyttelsen faktisk er, svekkes derimot appropriability-regimet. Med bakgrunn i at kompleksiteten av produktet er såpass lav, samtidig som de uttrykker at de er usikre på hvor god selve designbeskyttelsen er, mener vi at Provinci befinner seg i et relativt *svakt* appropriability-regime.

Vaktrommet hadde i utgangspunktet patent, og de hadde derfor et relativt komplekst produkt. Som tidligere nevnt mistet de patentet de fikk innvilget i Norge, noe som gjør at informasjonen om oppfinnelsen er offentlig tilgjengelig og således relativt enkelt å kopiere. På bakgrunn av dette anser vi produktet til Vaktrommet til å være *relativt lite komplekst*, med en veldig svak juridisk beskyttelse. Appropriability-regimet Vaktrommet operer i er derfor, per dags dato, *svakt*.

Hvorvidt de juridiske beskyttelsesmekanismene er *effektive*, handler om (i) *bredden* på de formelle beskyttelsene; antall IPR-beskyttelser i antall land, og om (ii) *kvaliteten* til hver enkelt beskyttelsesmekanisme eller kombinasjonen av de formelle beskyttelsesmekanismene som skal dekke ulike deler av oppfinnelsen (Cohen, Nelson & Walsh 2000). Da Snowmotion ble krenket, var det bredden på de formelle beskyttelsene som gjorde at den juridiske effekten ikke var effektiv nok. Den amerikanske bedriften klarte å unngå patentet deres, og da de ikke hadde designbeskyttelse i USA, hadde de heller ikke noen juridisk enerett til å konfrontere bedriften som krenket dem. Snowmotion fikk konkurrenten utestengt fra EU i tre år siden de oppfylte EUIPO sine krav til automatisk tre års-designbeskyttelse.

Vurdering av kvaliteten for hver enkelt beskyttelse faller utenfor vårt forskningsområde da det er for omfattende og komplekst. *Derimot* anser vi det som viktig å reflektere over bedriftenes egne vurderinger av dette. Gründerne er selv veldig usikre og tviler på hvor effektive de formelle beskyttelsesmekanismene faktisk er den dagen de eventuelt har behov for å bruke retten sin til å reagere på en eventuell krenkelse. Det er hovedsakelig

bedrifters ansvar å kreve sin immaterialrett i Norge (Patentloven). Siden dette krever ressurser, samtidig som det ofte er sterk usikkerhet rundt kvaliteten på beskyttelsen deres, vil et søksmål være en stor barriere. Selv om Vaktrommet "bare" anket en patentavgjørelse i USA, så var dette en stor økonomisk belastning for bedriften. Da Vaktrommet vurderte om de skulle anke kjennelsen, ble dette gjort i samråd med patentekspertes. Til tross for eksperters anbefaling om at patentet deres ikke krenket en annens, ble anken avvist. Dette viser hvor uforutsigbart og krevende det er å vurdere den juridiske effekten av en IPR. I tillegg viser det hvor varierende kvaliteten på ekspertråd kan være. Gründerne uttrykker usikkerheten til spesielt å være knyttet til designbeskyttelse, da flere av gründerne har skrevet disse søknadene selv og med det er usikre på kvaliteten av beskyttelsen. Det er også en avveining for bedriftene om de bør ha en veldig detaljert beskrivelse i patent- og designbeskyttelsen, eller om den bør være mer vag.

5.2.2 Paradigmestadiet

Gjennom fortolkning av David Teece sin teori om PFI (Teece 1986), har vi kartlagt utviklingsstadiene i bedriftenes bransjer, i henhold til om de kjennetegnes ved å befinne seg i et *pre-paradigmestadiet* eller et *dominerende paradigmat*. Aalberg Audio og Assitech, er de som kjennetegnes ved å befinne seg mest i et pre-paradigmestadiet. I Aalberg Audio sitt tilfelle henger dette sammen med at de har et nyskapende produkt hvor markedet må "*læres opp*" for å kunne bruke produktet. Fokuset er således mindre på pris og mer på produktopplæring og tilpasning, i samspill med kunder og partnere, noe som særlig vektlegges i pre-paradigme. Assitech har oppnådd et fotfeste i markedet, og er dermed en "*akseptert standard*", likevel arbeider de med produktutvikling ved å lære av kunden. Assitech fokuserer samtidig per i dag lite på pris. Pre-paradigme stadiet er også preget av at innovatøren er forsiktig med å dele for mye med omverden, noe vi gjenkjenner at Aalberg Audio er gjennom deres forretningshemmelighet mens Assitech er forsiktige med hva de deler med hvem.

Bransjen som Snowmotion operer i, er forholdsvis moden og preget av sterk konkurranse. Slik vi forstår det, befinner bransjen seg på det *dominerende stadiet*, hvor konkurransen er fokusert på kvalitet, design og en konkurransedyktig pris. Provinci, Turtleneck og Vaktrommet beskriver alle bransjen de opererer i til å være preget av press på pris, og

befinner seg også i et dominerende paradigme. Turtleneck utfordres samtidig ved at bransjen de operer i er preget av mange konkurrenter, hvor produksyklusene er korte.

5.2.3 Komplementære midler

Samtlige av bedriftene er avhengig av komplementære midler fra eksterne parter for å kunne kommersialisere produktet sitt. Dette er med på å støtte opp under Chesbrough, Birkinshaw & Teubal (2006) sin teori om at oppstartsbedrifter ofte krever mer tilgang på komplementære midler gjennom ulike former for samarbeid, enn etablerte aktører. Alle bedriftene, bortsett fra Snowmotion, har deler eller all produksjon utenfor Norge. Snowmotion produserer produktet i Norge, men har et tett samarbeid med en stor internasjonal aktør, Dupont. Midlene som Dupont gir dem tilgang på, vil vi kategorisere som *spesialiserte midler*, da Snowmotion er avhengig av Duponts tekniske patent for å produsere Fimbulvetr. I salgsprosessen er Snowmotion derimot kun avhengig av *generiske midler*, da de selv selger direkte til flere uavhengige virksomheter.

Aalberg Audio og Assitech produserer deler av produktet sitt i utlandet, men felles for begge bedriftene er at de selv setter sammen produktene i Norge. De har med det kontroll på det siste leddet i produksjonsprosessen. Derimot er både Aalberg Audio og Assitech avhengig av distributører og/eller installatører for å få solgt produktet, som således er spesialisert midler.

Provinci, Vaktrommet og Turtleneck produserer hele produktet sitt i utlandet. Det er mulig at de er avhengig av spesialiserte midler i produksjonsprosessen, men da vi ikke har fått noen indikasjoner på dette, antar vi at det ikke er tilfelle. Turtleneck har kontroll på salgsprosessen, da de selv selger gjennom egen nettbutikk. Provinci og Vaktrommet har kontroll over størstedelen av salgsprosessen, men de er derimot begge avhengig av eksterne parter i deler av de internasjonale markedene deres. Vaktrommet bruker distributører i noen land, mens Provinci er avhengig av lisensieringspartneren de har i det svenske markedet, samtidig som de også er avhengig av deres eksterne designer.

5.2.4 Implikasjoner av PFI og appropriability-regimet

I denne delen vil vi diskutere hvordan appropriability-regimet, paradigmestadiene og de komplementære midlene påvirker hverandre. Vår kategorisering av bedriftene etter PFI-rammeverket og dets implikasjoner er oppsummert i tabellen nedenfor, tabell 8.

Bedrift:	Appropriability-regime:	Paradigme stadiet:	Komplementære midler:	PFI impliserer:
Aalberg Audio	<i>Sterkt</i>	Pre-paradigme	Spesialiserte midler fra distributører	Risiko ved outsourcing, lav risiko for å bli kopiert
Assitech	Relativt <i>sterkt</i>	Pre-paradigme	Spesialiserte midler fra distributører og installatører	Risiko ved outsourcing, lav risiko for å bli kopiert
Provinci	Relativt <i>svakt</i>	Dominerende paradigme	Spesialiserte midler fra lisensiering	Stor risiko ved outsourcing og for å bli kopiert
Snow-motion	Relativt <i>sterkt</i>	Dominerende paradigme	Spesialiserte midler gjennom leverandør	Risiko ved outsourcing, lav risiko for å bli kopiert
Turtle-neck	Relativt <i>sterkt</i>	Dominerende paradigme	Generiske midler	Lav risiko ved outsourcing og for å bli kopiert
Vaktrommet	<i>Svakt</i>	Dominerende paradigme	Spesialiserte midler gjennom distributør	Stor risiko ved outsourcing og for å bli kopiert

Tabell 8: PFI-rammeverket og implikasjoner

I følge Teece (1986) vil bedrifter som befinner seg i et regime med *sterk* grad av appropriability, hvor de komplementære midlene er spesialiserte, være utsatt for potensielle *farer* tilknyttet kontraktsformer. Årsaken til dette er ifølge Teece (1986), at en eller begge parter må forplikte seg gjennom irreversible investeringer som er verdiløse utenfor samarbeidet, noe som kan gi grunnlag for opportunistisk atferd. Dette kan unngås ved at bedriftene integrerer disse ressursene internt.

Aalberg Audio, Assitech og Snowmotion bør ifølge PFI-teorien, være påpasselig med bruk av eksterne parter for å få tilgang på spesialiserte midler. Vi ser en sammenheng med PFI og Aalberg Audio og Assitech sine håndteringer av denne potensielle "faren". Aalberg Audio og Assitech har bevisst unngått å integrere det siste leddet i produksjonen for å sikre intern kontroll, da det beskytter kjernen i teknologien deres. Snowmotion har integrert hele produksjonsprosessen, men er avhengig av Dupont som leverandør og deres tekniske patent. Snowmotion virker ikke bekymret for opportunistisk atferd, til tross for at Dupont er en dominerende aktør i bransjen og Snowmotion er avhengig av dem. Assitech vurderer også kontinuerlig hvordan know-how knyttet til installasjon kan forflytte seg til de eksterne installatørene. Som følge av dette er de jevnlig med på installasjon hos kunder. Assitech er også avhengig av å kvalitetssikre produktet, da det er

en fare for opportunistisk atferd av Assitechs installatører, siden de kan være med å påvirke kvaliteten av produktet. Aalberg Audio og Assitech befinner seg i et pre-paradigme stadiet, og er således avhengig av testing og læring i markedet. Aalberg Audio hevder selv at de har testet markedet altfor lite, noe som kanskje er konsekvensen av at produktet deres fortsatt er i et pre-paradigmestadiet, til tross for at de har holdt på lengre enn flesteparten av de andre bedriftene i vår studie.

Vi ser også tendenser til at PFI-teorien (Teece 1986) er litt begrenset for forståelsen av appropriability-regimet for oppstartsbedrifter. For det første ble Aalberg Audio kopiert til tross for at de befinner seg i et sterkt appropriability-regime. Vår analyse av effekten av Aalbergs Audio sin juridiske beskyttelse kan selvfølgelig settes spørsmålstegn ved, men samtidig undres vi over hvor sterkt et appropriability-regime må være for at det er ”sterkt nok” og således at en ikke blir kopiert. Hva mer skulle Aalberg Audio beskyttet for å unngå å bli kopiert? Dette kan implisere at bransjen eller markedet også burde blitt tatt med mer i betraktning ved analyse av appropriability. PFI-teorien tar heller ikke i betraktning at oppstartsbedrifter har begrensede ressurser eller ikke har et ønske eller evne til å *håndheve* den juridiske eneretten. Selv om både Aalberg Audio og Turtleneck hadde tilstrekkelig med beskyttelse, ønsket de likevel ikke å håndheve rettigheten.

Ifølge PFI (Teece 1986), er det Turtleneck som har lavest risiko samlet sett for å bli kopiert og for å bli utsatt for diverse farer ved å hente de komplementære midlene eksternt. Sett i lys av PFI, ser vi en interessant sammenheng knyttet til at Turtleneck produserer *hele* produktet sitt i Asia. De er faktisk den *eneste* av bedriftene med patent/patent pending som har valgt outsourcing av hele produksjonen. Begrunnelsen kan således være en sammenheng med at Turtleneck kun er avhengig av generiske midler, og operer i et dominerende paradigme hvor de er sterkt presset på pris.

Et regime med *svak* grad av appropriability, hvor markedet er preget av et dominerende paradigmestadiet, og de komplementære eiendelene er spesialiserte, vil det være tilknyttet stor risiko for innovatøren. Med dette menes, i følge PFI, risiko for at innovasjonen blir kopiert og risiko for farer knyttet til outsourcing og samtidig få tilgang til spesialiserte midler (Teece 1986). Teece (1986) poengterer at den kommersielle

suksessen i et slikt regime avhenger av *vilkår* og *betingelser* for hvordan innovatøren får tilgang på de komplementære midlene.

Til tross for risikoen knyttet til outsourcing og å bli usatt for kopiering, har Provinci likevel valgt å produsere hele produktet i Kina, samt å bruke en designer i Serbia. Vi ser at Provinci håndterer denne risikoen på en helt annen måte enn hva PFI impliserer; de fokuserer heller på en konkurransedyktig pris og å spre seg raskt og bredt ut i markedet før de muligens blir utsatt for kopiering. Lisensieringssamarbeidet Provinci har med den svenske malerkjeden er en avtale som er tilknyttet risiko. Det er noe vi forstår at Provinci også er bekymret for. Kopiering forstås som en mindre aktuell risiko i samarbeidet per dags dato. Dette fordi Provinci tilbyr en konkurransedyktig pris og en godt utviklet produksjon- og distribusjonsprosess som gjør det mindre attraktivt for lisensieringspartneren å investere i sin egen versjon av Provinci og således "kuppe" markedet. Samtidig er det kanskje nettopp fordi vilkårene for lisensieringspartneren er så lukrative at de ikke tar seg bry til å kopiere Provinci. Provinci er nemlig av den oppfattelse om at vilkårene må reforhandles til deres fordel når avtalen utløper. De mener blant annet at ved en ny avtale bør varemerket deres komme tydeligere frem på produktet. Ved en reforhandling ser vi at det kan være fare for at lisensieringspartneren kan utnytte sin posisjon og opptre opportunistisk, spesielt dersom Provinci har blitt for avhengig av samarbeidet for å selge i det svenske markedet.

Vaktrommet produserer to ulike versjoner av Penhygienic; den ene versjonen produseres i Italia, mens en billigere versjon med dårligere kvalitet produseres i Asia. Cecilie er ikke fornøyd med kvaliteten på produksjon av Penhygienic i Asia. Årsaken til dette kan være at Vaktrommet ikke har fått sikret gode nok betingelser i avtalen med produsenten. Et annet scenario kan være at Cecilie er bevisst restriktiv med å dele for mye informasjon om Penhygienic til produksjonsselskapet i Asia. En årsak til det kan være for å unngå at produsenten opptre opportunistisk, eksempelvis ved å produsere egne kopier av Penhygienic, etter avtalt produksjon i fabrikken er avsluttet. Bakgrunnen for at Vaktrommet startet produksjon i Asia var fordi det var en metode for å håndtere deres svake grad av appropriability. Som Cecilie uttrykte: *"Siden vi skjønnte at vi ikke hadde patentet i orden, så kopierte vi oss selv i Kina for å være på trygg grunn før en eventuell*

masseproduksjon fra andre.” Dette er enda et eksempel på at oppstartsbedriftenes IPR håndtering er mer kompleks enn PFI impliserer (Teece 1986).

5.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL 3

Hvilken rolle har IPR i bedriftens forretningsstrategi?

5.3.1. Posisjoneringsperspektivet

I posisjoneringsperspektivet hevdes det at kilden til konkurransefortrinn ligger i *posisjonen* bedriften har i forhold til sine konkurrenter (Porter 1996). Dersom oppstartsbedriftene har en slik tilnærming for valg av strategi, vil det være naturlig at de er opptatt av konkurrenters IPR. Aalberg Audio, Provinci, Snowmotion og Turtleneck forteller alle at de i dag har relativ god kjennskap til sine konkurrenters IPR og at de jevnlig følger med på dette. For Aalberg Audio har det ikke alltid vært slik. De ble ikke opptatt av konkurrenter før de ble konfrontert med andres IPR da de startet patentsøknadsprosessen. Turtleneck og Provinci utmerker seg ved at de tidlig var opptatt av konkurrenter allerede ved valg av inngangsstrategi i markedet. Vi kan se klare sammenhenger med Porters (1996) tilnærming for strategivalg; de prøvde aktivt å kartlegge hva som fantes på markedet, også av IPR, *før* de selv valgte det mest attraktive markedet som de utviklet produktet for.

I posisjoneringsperspektivet ser en *ikke* på anskaffelse av ressurser som noe problematisk, det kan lett bli kjøpt. Dette er ikke tilfellet for oppstartsbedriftene vi har undersøkt, da de alle har begrenset tilgang på ressurser. Selv om vi ser bort ifra deres begrensede ressurser, er kjøp av andres IPR uansett ikke noe som er aktuelt for noen av bedriftene. Dette har også sammenheng med at selskapene har en defensiv holdning til IPR-strategi.

Planleggingsperspektivet handler om at bedriften har et forhåndsbestemt mål, hvor en velger de mest optimale strategier og ressurser for å nå dette målet (Sarasvathy 2001). Når vi tolker IPR-strategien til bedriftene i lys av planleggingsperspektivet finner vi noen sammenhenger; IPR ble diskutert tidlig i alle oppstartsbedriftene og samtlige har også

hatt et *forhåndsbestemt mål* med IPR-håndteringen. Da også fire av de seks bedriftene har en *skriftlig* IPR-strategi, indikerer dette at IPR-strategien er relativt nøye planlagt. Vi ser i tillegg en sammenheng ved at bedriftene som har en skriftlig IPR-strategi, også er de som uttrykker at IPR-strategien er samkjørt med forretningsstrategien. Som nevnt, er en målsetting som går igjen hos flere av bedriftene beskyttelse mot kopiering fra konkurrenter. Porter (1980) vurderte IPR til å hovedsakelig fungere som en *inngangsbarriere for inntrengere*, noe vi tolker til å handle mer om å hindre konkurrenter i å *entre* markedet sitt enn å hindre konkurrenter å *kopiere* produktet. Porters beskrivelse kan vi således forstå til å kobles mer mot en offensiv holdning til strategi, noe vi ikke vurderer noen av oppstartsbedriftene til å ha (jfr. utdypelsen i 5.1.3).

Sarasvathy (2001) beskriver at miljøet i planleggingsperspektivet vurderes til å være relativt stabilt og gjennomsiiktig, og derfor er det enkelt å planlegge og ta rasjonelle beslutninger for å nå målet. Da bedriftene opererer i ulike bransjer, er også bedriftenes oppfatning av om miljøet er stabilt og oversiiktig, varierende. Provinci og Snowmotion har uttrykt at de befinner seg i et ganske transparent miljø, mens resten av bedriftene ikke opplever det samme. Ved å forstå oppstartsbedrifters opplevelse av "IPR-verden" gjennom planleggingsperspektivet, er det flere antydninger til at perspektivet *ikke* er gjeldende for utvalget vårt. Samtlige uttrykker at den faglige kompleksiteten rundt IPR og den uforutsigbare patentprosessen gjør det vanskelig å ta rasjonelle beslutninger. Provinci påpeker ikke beskyttelsesmekanismene som komplisert (de har heller ikke søkt patent), men de ser likevel også på beslutningsprosessene rundt IPR som utfordrende, da det dreier seg om å prøve å se inn i fremtiden.

5.3.2 Ressursbasert perspektiv

Ressursbasert perspektiv (RBV) har fokus på de *interne* forholdene i bedriften, og at kilden til varig konkurransefortrinn kan oppnås gjennom bedriftens unike ressurser (Barney 1991). Som vi argumenterte ovenfor, at oppstartsbedriftene ikke uproblematisk kan skaffe seg ressurser, ser vi at støtter opp under RBV sin antagelse om at en ikke kan forvente å kjøpe seg til et varig konkurransefortrinn.

RBV-teorien (Barney 1991) indikerer at ved strategisk bruk av immaterielle verdier, kan de være en kilde til konkurransefortrinn dersom de er *verdifulle, sjeldne, ikke-imiterbare*

og *ikke-substituerbare* (VRIN). For å vurdere hvorvidt oppstartsbedriftenes immaterielle verdier gir dem konkurransefortrinn gjennom VRIN, må de identifiseres og evalueres. Samtlige av bedriftene synes dette er utfordrende, spesielt da betydningen av de ulike immaterielle verdiene er avhengig av flere ulike strategiske alternativer som kan skje i fremtiden.

Vi har valgt å sette opp en oppsummerende tabell nedenfor (tabell 9) hvor vi har kategorisert hver av bedriftenes sammensetting av de *formelle* immaterielle eiendelene som omhandler produktet deres. I denne tabellen er ikke bedriftenes ulike typer know-how presentert, da vi ikke har nok data til å kunne vurdere de opp mot VRIN. Vurderingene for klassifiseringen er gjort på bakgrunn av gründernes egne oppfatninger, samt våre fortolkninger av appropriability-regimet som er begrunnet i dette diskusjonskapittelet i 5.2.1.

	Verdifull	Sjelden	Ikke-Imiterbar	Ikke-substituerbar
Aalberg Audio	Usikker per dags dato, men ved exit/lisensiering	Ja, gjennom krav om nyhetsgrad og hemmelighold	Ja, relativt godt juridisk beskyttet og komplekst produkt	Ja
Assitech	Ja	Ja, gjennom krav om nyhetsgrad	Ja, relativt godt juridisk beskyttet og relativt komplekst produkt	Nei
Provinci	Usikker per dags dato, men ved exit/lisensiering	Ja, gjennom krav om nyhetsgrad	Nei, litt beskyttet, men lettkopierbart produkt	Nei
Snow-motion	Ja	Ja, gjennom krav om nyhetsgrad	Ja, relativt godt juridisk beskyttet og relativt komplekst produkt	Nei
Turtle-neck	Usikker per dags dato, men i fremtiden	Ja, gjennom krav om nyhetsgrad	Ja, relativt godt juridisk beskyttet og relativt komplekst produkt	Nei
Vaktrommet	Nei	Ja, gjennom krav om nyhetsgrad	Nei, dårlig beskyttet, men relativt komplekst	Nei

Tabell 9: VRIN for oppstartsbedriftenes formelle IP-beskyttelse

Assitech og Snowmotion er de av oppstartsbedriftene som *ikke* tror de ville vært der de er i dag uten deres *formelle* beskyttelser av de immaterielle verdiene. De er også de eneste bedriftene som har satt en finansiell verdi på en eller flere av de immaterielle eiendelene. Det kan derfor tolkes som at Assitech og Snowmotion anser deres formelle beskyttelse som *verdifulle*. De resterende bedriftene er mer usikre på *verdien* av deres beskyttelse. Det er likevel et interessant fellestrekk ved samtlige av bedriftene når det gjelder i hvilken situasjon de *formelle* beskyttelsene har vært *mest verdifulle* for bedriftene; dette har vært

i sammenhenger med *eksterne parter* som investorer, distribusjonspartnere eller i forhandlinger med butikkjeder. Således kan vi tolke det at de eksterne partene vurderer oppstartsbedriftenes IPR til å være mer verdifullt enn hva bedriften opplever selv. Det kunne vært interessant å se hvordan dette kan utvikle seg over tid. En implikasjon kan være at oppstartsbedriftene er mer opptatt av å overleve og tenker således mer kortsiktig, mens for eksempel investorer tenker mer på hva som kan skape verdi på lengre sikt.

Da det er et krav om *sjeldenhet* for å oppnå juridisk beskyttelse, og alle bedriftene har en eller flere former for beskyttelse, tolker vi det som at produktene også er sjeldne. *Imiterbarhet* knyttes til kompleksiteten til produktet og den juridiske beskyttelsen. Vi har derfor basert den på samme tolkning som analysen om graden av appropriability-regimet som bedriftene befinner seg i (jfr. 5.2.1). *Ikke-substituerbar* handler om hvor enkelt innovasjonen kan erstattes (Barney 1991). I teorien impliseres det at dersom en innovasjon lett kan erstattes, så vil det påvirke i hvilken grad bedriften ønsker å investere i beskyttelse av innovasjonen. Da vi tolker det slik at både Assitech, Snowmotion, Provinci, Vaktrommet og Turtleneck har substituerbare produkter, stemmer ikke implikasjonen om at dersom innovasjoner *enkelt* kan erstattes så vil *ikke* bedriftene investere i IPR. Fordi samtlige av disse bedriftene har investert relativt mye i IPR.

I henhold til vår fortolkning av bedriftene i sammenheng med VRIN, har ingen av oppstartsbedriftene grunnlag for å oppnå *varig konkurransefortrinn* basert på de *formelle* beskyttelsene de har i dag. Dette er også samstemt med gründernes egne oppfatninger. Derimot ser fler av bedriftene på know-how som konkurransefortrinn i dag, eller som den mest sannsynlige kilden til å oppnå konkurransefortrinn i fremtiden. Dette bekrefter Barneys RBV-teori (1991) om at bedriftens *interne* kombinasjon av ulike ressurser, kan være kilden til varig konkurransefortrinn. Dette impliserer også hvordan oppstartsbedrifter med begrenset ressurser, i stor grad kan påvirke sin mulighet for å oppnå konkurransefortrinn selv; ved å skape viktige immaterielle verdier som know-how. Know-how krever ikke nødvendigvis mer materielle ressurser.

Sarasvathy (2001) beskriver improvisasjonsperspektivet til å være preget av uforutsigbare omgivelser, begrenset informasjon, uklare preferanser om mål og

begrensede ressurser. Denne beskrivelsen gjenkjenner vi ved å være tilfellet i alle bedriftenes situasjon, men i varierende grad. Rune (Aalberg Audio) uttrykte blant annet at alt i "gründerverden" er preget av "sykt mye usikkerhet", men man lærer seg til å bli vant til det. Ved Runes opplevelse kan vi trekke en sammenligning med nettopp improvisasjonsperspektivet og håndteringen av uforutsigbare omgivelser. Beskrivelsen om "uklare preferanser om mål", forstår vi til å ikke være gjeldende for alle bedriftene vi har undersøkt. Derimot virker Turtleneck sin vurdering av IPR-strategi å være mer preget av uklare preferanser, da strategien er noe du vurderer fra "idé til idé". Som nevnt under posisjoneringsperspektivet, vurderer vi det slik at flesteparten av bedriftene har klare preferanser om IPR-strategien sin.

5.3.3 Dynamisk kapabilitetsperspektiv

Det dynamisk kapabilitetsperspektivet handler om at bedriften også er avhengig av evnen til å *fornye* og *gjenskape* dynamiske kapabiliteter i takt med omgivelsene, for å opprettholde konkurransefortrinn (Teece & Pisano 1997). Bedriftene Assitech, Snowmotion og Vaktrommet, er helt klare på at de vil prioritere å bruke ressurser på den IPR-en de har nå, også videre de neste tre årene. Assitech og Snowmotion prøver å fornye og gjenskape forretningsmuligheter gjennom den IPR-en som de mener har *strategisk* verdi og således kapabiliteter som bidrar til *langsiktig overlevelse* eller *konkurransefortrinn* (Johnson, Whittington & Scholes 2012). Vi ser en sammenheng mellom hvordan disse to bedriftene, Assitech og Snowmotion. De er både de som vurderer at de *har* konkurransefortrinn gjennom dagens immaterielle verdier og at det er de som vil *prioritere* mest ressurser på IPR de neste årene. For Vaktrommet, så handler det økte ressursbruket på IPR om å skaffe seg beskyttelsen som de i utgangspunktet alltid har ønsket å ha.

Strategiske kapabiliteter skilles mellom de som er på et *threshold-nivå* og *distinkt-nivå* (Teece & Pisano 1997). Ved kobling av inndelingen av strategiske kapabiliteter til IPR-strategi, ser vi at Aalberg Audio tydelig er preget av utfordringene knyttet til dilemmaet om hvor mye man skal investere i kapabilitetene på *threshold-nivå* og *distinkt-nivå* (Teece & Pisano 1997). Aalberg Audio har brukt mye ressurser på sine *distinkte kapabiliteter* - IPR beskyttelse, men har brukt lite tid og penger på å skaffe seg *threshold kapabiliteter* - som gir Aalberg Audios tilgang på markedet. På bakgrunn av dette, er det lite forsvarlig

for Aalberg Audio å fortsette å bruke mye ressurser på IPR. Aalberg Audio vil derfor skifte fokus til å handle mer om de nødvendige aktivitetene som salg, for å unngå konkurs.

Evnen til å ha en dynamisk tilnærming til IPR-håndtering, forstår vi utfra samtlige av gründerne, at de vurderer som viktig. Turtleneck er bedriften som fremstår mest dynamisk i forhold til IPR-håndtering. Dette fordi teamet til Turtleneck tilpasser IPR-strategien avhengig av hva slags produkt de utvikler. Vaktrommet har opplevd gjennom egen erfaring hvor kompleks IPR-håndtering er, som har resultert i at de nå vil etterstrebe en mer dynamisk håndtering.

Vi ser at IPR-strategiene til oppstartsbedriftene innehar elementer fra flere av de ulike forretningsstrategiske perspektivene som vi har tatt for oss; dynamisk kapabilitetsperspektivet, posisjoneringsperspektivet og ressursbasert perspektiv.

6. KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER

6.1 OVERORDNET KONKLUSJON

Oppgavens formål har vært å få en bedre forståelse av hvordan oppstartsbedrifter håndterer IPR og dets utfordringer, og hvilken betydningen dette har for bedriftene. Gjennom oppgaven har vi søkt å besvare følgende problemstilling gjennom en fenomenologisk flercase-studie:

Hvilken betydning har IPR-strategi for en oppstartsbedrift?

I tråd med tidligere forskning, er det gjennomgående for alle bedriftene at håndtering av IPR er meget ressurskrevende, og spesielt håndteringen av patenter. Utfordringene gründerne har opplevd som mest krevende relateres til bruk av *tid, penger* og å tilegne seg ny *kunnskap*. På tross av dette, har bedriftene lagt mye ressurser i håndtering av IPR *tidlig* i oppstartsfasen. Dette tyder på at i alle fall vårt utvalg av oppstartsbedrifter vurderer IPR til å være av *betydning* og anser IPR som noe som er verdt å prioritere ressursbruk på.

Vi ser et mønster i hva som er målet og motivasjonen for hvorfor oppstartsbedriftene ønsker å prioritere ressursbruk på de formelle beskyttelsene. Det handler om å *beskytte* oppfinnelsen sin mot at konkurrenter skal kunne kopiere dem, således en defensiv holdning til IPR. På tross av bedriftenes formelle beskyttelser, ser vi likevel at de formelle beskyttelsene ikke har hindret at bedriftene kan bli utsatt for kopiering. Studien tyder også på at oppstartsbedriftene er veldig usikre på *kvaliteten* på beskyttelsene sine og hvordan de skal reagere ved en eventuell krenkelse. *Håndheving* av oppstartsbedriftenes IP-rettigheter, er således noe vi ser tendenser til at gründerne unngår. Dette påvirker derfor effekten av de juridiske beskyttelsesmekanismene til oppstartsbedriftene til å bli svakere. Vi ser også at gründerne har ulike erfaringer om *kvaliteten* på ekstern IPR-rådgivning. Dette tilsier at gründerne bør være kritiske i valg av slike rådgivere.

Det er gjennomgående hos samtlige av oppstartsbedriftene at det er i møte med *eksterne samarbeidspartnere* hvor de opplever at IPR har vært viktig, og til og med avgjørende. Gjennom studien ser vi at flere av bedriftene som fremhever å ha de formelle

beskyttelsene på plass, har dette vært kritisk for å hente finansiering utenfra og få tilgang på markeder. Patent blir spesielt fremhevet som den immaterielle eiendelen som gir troverdighet i denne sammenheng. IPR har altså ikke først og fremst vært viktig for bedriftene for håndtering av konkurrenter, som i utgangspunktet var målet med de formelle beskyttelsene. Vi ser også at gründerens tanker om hvordan de skal håndtere IPR i fremtiden, er påvirket av den videre utnyttelsen av oppfinnelsen/produktet og eventuelle endringer i forretningsstrategien. Dette impliserer at oppstartsbedriftene er bevisste på at forretningsstrategi og IPR-strategien må samkjøres.

Konseptmodellen (figur 2) som vi presenterte i teorikapittelet i 2.5, viser oversikt over hvordan forskningsspørsmålene våre henger sammen for å besvare problemstillingen. Studien vårt har vist hvordan oppstartsbedriftenes håndtering av IPR er gjensidig påvirket av konteksten de operer i – *appropriability-regimet*. Dette betyr at det er en gjensidig sammenheng mellom bl.a. hvilken bransje de operer i, hvordan de utnytter oppfinnelsen, produktets kompleksitet og samarbeidspartnere mv. Vi ser også at det er gjennomgående at oppstartsbedriftene ser på IPR-strategi til å være en naturlig del av forretningsplanen, og at de må utvikles og endres i takt med forretningsstrategien.



Figur 2:
Konseptuell modell

6.2 TEORETISKE IMPLIKASJONER

- Alle oppstartsbedriftene har en *defensiv* holdning til IPR, da det handler om beskyttelse av egne immaterielle verdier. Dette samsvarer med Myrbostad & Ulleren (2015) sin beskrivelse og tidligere rapporter utført av EU, som omtaler begrepet *defensiv* holdning til IPR (EU 2015). Vårt studie avdekker imidlertid at dette ikke nødvendigvis *bare* er fordi oppstartsbedrifter har begrensede ressurser, men fordi gründerne ikke ønsker en offensiv holdning til IPR. Således tyder det på at Aguilera-Børresen (2007) sin observasjon av at defensiv IPR-strategi ofte blir brukt av bedrifter med begrensede ressurser, ikke nødvendigvis er påvirket av tilgang på ressurser, men vel så mye et strategisk valg.
- Harrison & Sullivan (2000) har beskrevet defensiv IPR-strategi til å være en *ikke-strategisk, passiv og desentralisert tilnærming til IPR*. Det er gjennomgående i studiet vårt at denne beskrivelsen ikke er passende for oppstartsbedriftene. Studien bidrar derfor til å vise hvordan en defensiv IPR-strategi kan brukes som en strategisk tilnærming til IPR-håndtering.
- Vi vurderer PFI-teorien (Teece 1986) til å være begrenset ved forståelsen av appropriability-regimet for oppstartsbedrifter, da vi ikke finner dekning for den i vår data. Eksempelvis ved at en av bedriftene ble kopiert til tross for at bedriften befinner seg i et sterkt appropriability-regime. Etter vår vurdering er dette ikke i samsvar med teorien. Vår vurdering er at bransjen eller markedet burde blitt tatt mer hensyn til ved analyse av appropriability. PFI-teorien tar heller ikke i betraktning at oppstartsbedrifter har begrensede ressurser eller at de ikke har et ønske om å håndheve den juridiske eneretten.
- Studiet vårt bidrar til å belyse hvorfor IPR-strategi er så krevende å håndtere for en oppstartsbedrift. Dette kommer tydelig fram når vi gjør bruk av ulike teorier for analysen. Funnene viser bl.a. at posisjoneringsperspektivet, ressursbasert perspektiv og dynamisk kapabilitetsperspektiv, ikke er gjensidig utelukkende. Dette ser vi bl.a. ved at oppstartsbedriftene har tidlig *forhåndsbestemte* mål, men samtidig oppleves patentprosessene til å være *uforutsigbare* og IPR-håndtering følges opp og tilpasses *kontinuerlig*.
- I henhold til vår analyse av bedriftenes *formelle* beskyttelser i henhold til VRIN (Barney 1991), har ingen av oppstartsbedriftene oppnådd varig konkurransefortrinn med det de har i dag av IPR. Derimot uttrykker flere av

bedriftene at det er deres *know-how* som er mest *verdifull*. Dette illustrer hvordan oppstartsbedrifter kan oppnå konkurransefortrinn gjennom know-how, til tross for begrensede ressurser.

6.3 PRAKTISKE IMPLIKASJONER

- Undersøkelsen viser at de formelle beskyttelsene, spesielt patent, krever omfattende ressursbruk. Således er balansen mellom å sikre seg kapabiliteter på treshold- og distinkt nivå en krevende avveining. Gjennom en av gründernes opplevelser i forhold til dette (Aalberg Audio), ser vi at det impliserer at oppstartsbedrifter må passe på at de ikke bruker opp ressurser på IPR som går på bekostning av å kunne bruke ressurser på å utnytte oppfinnelsen sin i markedet.
- I studiet hvor oppstartsbedrifter opererer i masse-markedet og hvor risikoen for å bli kopiert er stor, er ikke nødvendigvis økt beskyttelse og kontroll av de komplementære midlene den beste strategien for å redusere risiko for kopiering. Det kan være viktigere å ha en strategi for å komme raskt og bredt ut i markedet og opparbeide seg en sterk posisjon, noe som kan føre til at det blir mindre attraktivt for imitatorer å kopiere dem (Provinci og Vaktrommet).
- Gründerne har erfart at IPR-håndtering krever at de må tilegne seg mye ny kunnskap. Denne kunnskapen er noe de får i utstrakt grad gjennom kontakt med diverse eksterne rådgivere. Kvaliteten på veiledning og rådgivning av IPR fra eksterne, har noen av gründerne erfart til å ha stort forbedringspotensial. Det er altså verdt å anerkjenne risikoen knyttet til å stole for mye på eksterne "spesialister" innenfor IPR. Siden kritikken har vist seg å være knyttet til rådgiving i Norge, kan det være en anbefaling til gründerne å vurdere å bruke IPR-tjenester i utlandet. En anbefaling til norske aktører som tilbyr IPR-rådgiving er således å bli mer oppdatert og øke sin kompetanse.
- Oppstartsbedrifter som ønsker å skaffe investorer eller å få tilgang til internasjonale markeder, bør vurdere å sikre seg formelle beskyttelser, spesielt patent. IPR kan således sees i sammenheng med hva slags vekststrategi bedriften har.
- Det kan være avgjørende for oppstartsbedrifter å kartlegge sin egen handlefrihet før lansering, for å minimere risikoen for at ens eget produkt krenker andres.

Studiet vårt viser at dersom en har et tilgrensende produkt til andre, så kan det hindre innpass, samt at en kan miste mulighet for å få innvilget egen beskyttelse. Kartlegging blir med det spesielt gjeldende for bedrifter som har internasjonale ambisjoner.

- Oppstartsbedrifter har utfordringer med å håndheve sine juridiske rettigheter grunnet begrensede ressurser og en defensiv holdning til IPR. Det kan derfor være viktigere for oppstartsbedrifter å ha *kontroll* over de immaterielle verdiene, enn å bruke ressurser på å *hindre* andre fra utnyttelse.
- Flere av oppstartsbedriftene er i en sårbar posisjon i forhold til sine samarbeidspartnere fordi de er avhengig av deres spesialiserte midler for å kommersialisere produktet sitt. Det impliserer at gründerne bør anerkjenne utfordringene det kan by på, og således etterstrebe at de får sunne vilkår og betingelser i forhandlinger med eksterne parter.
- Studien tyder på at eksterne parter, som investorer, vurderer oppstartsbedriftenes IPR til å være mer verdifull enn bedriften opplever selv. Dette kan være fordi bl.a. eksterne investorer prioriterer høyere hva som kan skape verdi på *lengre* sikt. Bedriften er kanskje mer opptatt av å overleve og tenker således mer *kortsiktig*.

6.4 SVAKHETER OG BEGRENSNINGER

- Vurderingen av kvaliteten for hver enkelt beskyttelse faller utenfor vårt forskningsområde, da det ville vært for komplekst og omfattende å gjennomføre. Det gjør også at vurderingen av appropriability-regimet har sine svakheter og begrensninger.
- Dersom vi hadde hatt mer tid ville det vært hensiktsmessig å undersøkt enda flere bedrifter, for å få en bredere forståelse og kanskje funnet flere implikasjoner. Det kunne også vært fordelaktig å ha undersøkt mer *homogene* bedrifter dvs. innenfor samme bransje eller med lik "levetid". Sistnevnte for å kunne trekke frem flere generelle likheter i utvalget.
- Da gründerne kan være subjektive, ville det vært interessant å intervjuer andre personer i bedriften eller samarbeidspartnere for å få et mer nyansert bilde.
- Vi fikk begrenset innsikt i bedriftenes know-how. Dette kunne potensielt bidratt til en mer helhetlig forståelse av bedriftene og deres utfordringer. Det gir oss også en

begrensning ved bruk under VRIN (underkapittel 5.3.1), da vi bare ser på de formelle beskyttelsene.

- Siden vi har valgt en fenomenologisk tilnærming, som oppfordrer til stor grad av tolkning, vil det være vanskelig å utelukke vår egen subjektivitet i studien. Metoden vi benytter i studien gjør ytterligere generalisering vanskelig.

6.5 ANBEFALINGER TIL VIDERE FORSKNING

Denne oppgaven gir økt forståelse for betydningen av IPR-strategi for norske oppstartsbedrifter i praksis. Da oppgavens tema er både kompleks og omfattende, ser vi flere svakheter og begrensninger ved studien vår (utdypet i 6.4), som kan gi grunnlag til videre forskning. Vi har oppsummert anbefalingene til videre forskning nedenfor.

- Forskning på hvordan oppstartsbedrifters bruk av metoder som "lean start-up" kan påvirke håndteringen av IPR.
- Forskning på sammenhengen mellom bedriftenes IPR- og vekststrategi.
- Forskning på hvordan vurdering av betydningen og verdien på de formelle immaterielle verdiene utvikler seg over tid. Både hvordan gründerne selv vurderer dem, samt hvordan deres samarbeidspartnere vurderer dem.
- Undersøke samme problemstilling, men hvor utvalgsriteriene er mer avgrenset til bestemte bransjer.
- Forskning på hvilken betydning produktets livssyklus har på hvordan bedrifter vurderer IPR.
- Forskning på kvaliteten på norsk IPR-rådgivning for oppstartsbedrifter, og eventuelle tiltak for at det kan forbedres.
- Forskning på beslutningsprosessen for IPR-håndtering i oppstartsbedrifter.
- Forskning på hvordan oppstartsbedrifter kan bruke de uformelle immaterielle verdiene (som know-how) til å oppnå konkurransefortrinn med bruk av ressursbasert perspektiv som teoretisk rammeverk.
- Forskning på hvordan offentlige organisasjoner, som har mål om å legge til rette for innovasjon og gründerkap, kan bidra til å senke barrierene for norske oppstartsbedrifter til å kunne håndheve sine immaterielle rettigheter.

- Forskning på beslutningsprosessene når oppstartsbedrifter vurderer ulike immaterielle beskyttelser.
- Forskning på hvordan SMB og/eller oppstartsbedrifter har opplevd å bli krenket, og om de har kunnet håndheve rettighetene sine.
- Undersøke i hvilken grad en bedrift bør dra inn eksterne parter for rådgivning for IPR-håndtering, og eventuelt i hvilket stadium.

7. KILDER

Aguilera-Børresen F. 2007. *IPR Strategi - praktisk tilnærming for små teknologibedrifter*.

Oslo: Innovasjon Norge. Eksport aktuelt, nr. 09. Hentet 22. feb. 2017.

Tilgjengelig: <http://www.aksjonsprogrammet.no/vedlegg/ipr662.pdf>

Barney, J. 1991. *Firm resources and sustained competitive advantage*. USA: Journal of management. Vol. 17(1), 99-120.

Baumol J.W. 2002. *The Free-Market Innovation Machine, Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*. New Jersey, UK: Princeton University Press.

Bomann-Larsen L. 2010. *Forskningsetikk og patenter*. Oslo: De nasjonale Forskningsetiske komiteene. Publisert 19. apr. 2010. Hentet 20.apr 2017. Tilgjengelig:

<https://www.etikkom.no/fbib/temaer/forholdet-forskningsamfunn/patent/>

Borch O. J., Rasmussen E. & Madsen E. L. 2005. *Strategisk entreprenørskap*. Publisert feb.

2005. Oslo: MAGMA, Econas Tidsskrift for økonomi og ledelse. Econas

Informasjonsservice AS. Hentet 22.feb 2017.

Tilgjengelig: <https://www.magma.no/strategisk-entreprenoerskap>

Bretherton P., & Chaston I. 2005. *Resource dependency and SME strategy: an empirical study*. Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol. 12 Issue 2, pp. 274-289.

Business Dictionary. 2017. *Venture Capitalist*. USA: Web Finance Inc. Hentet 15.mar 2017.

Tilgjengelig: <http://www.businessdictionary.com/definition/venture-capitalist.html>

Chandler A. D. 1969. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. USA: MIT Press.

Chesbrough, H. W. 2006. *Open innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, USA: Harvard Business Press.

- Chesbrough H., Birkinshaw J., & Teubal M. 2006. *Introduction to the Research Policy 20th anniversary special issue of the publication of "Profiting from Innovation" by David J. Teece*. Elsevier B.V. Research Policy 35 (2006) 1091-1099.
- Cohen, W. M., Nelson, R.R. & Walsh, J.P. 2000. *Protecting their intellectual assets: appropriability conditions and why U.S. manufacturing firms patent or not*. NBER, Working Paper, no. 7552.
- Collis, D. J. & Montgomery C. A. 1995. *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*. USA: Harvard Business Review 73, no. 4 (July–August 1995): 118–128.
- Eisenmann, T. R., Ries E., & Dillard S. 2012. *Hypothesis-driven entrepreneurship: The lean startup*. USA: Harvard Business School Entrepreneurial Management. Case No. 812-095.
- EU. 2015. *Fact Sheet: Intellectual property relevance in internationalisation*. Luxembourg: European IPR Helpdesk. Publisert okt. 2015. Tilgjengelig: <https://www.iprhelpdesk.eu/sites/default/files/newsdocuments/Fact-Sheet-IP-Relevance-in-Internationalisation.pdf>
- EUIPO. 2016. *Intellectual Property SME Scoreboard 2016*. Belgia: European Union Intellectual Property Office. Tilgjengelig: https://euipo.europa.eu/tunnel-web/secure/webdav/guest/document_library/observatory/documents/sme_scoreboard_study_2016/sme_scoreboard_study_2016_en.pdf
- Fisher III W.W. & Oberholzer-Gee F. 2013. *Strategic management of intellectual property*. Berkley, USA: California management review. Vol. 55(4), 157-183.
- Freeman J., Carroll G. R., & Hannan M. T. 1983. *The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates*. California, USA: American Sociological Review. 692-710.

- Gans, J. S., & Stern, S. (2003). *The product market and the market for "ideas": commercialization strategies for technology entrepreneurs*. *Research policy*, Vol. 32(2), 333-350.
- Graham S. J. & Sichelman T. 2008. *Why do Start-Ups Patent?*. California, USA: Berkeley Tech. LJ, 23, 1063.
- Halt G.B., Donch J.C., Fesnak R. & Stiles A.R. 2014. *Intellectual Property in Consumer Electronics, Software and Technology Startups*. New York, USA: Springer Science & Business Media.
- Harrison, S., & Sullivan Sr, P. H. 2000. *Profiting from intellectual capital: learning from leading companies*. Palo Alto, USA: *Journal of intellectual capital*, Vol. 1(1), 33-46.
- Häussler C., Harhoff, D., & Müller E. 2012. *To Be Financed or Not...-The Role of Patents for Venture Capital-Financing*. Mannheim, Tyskland: ZEW – Centre for European Economic Research Discussion Paper. No. 09-003.
- Heggernes T. A. 2016. *Folkefinansiering*. Oslo: MAGMA, *Econas Tidsskrift for økonomi og ledelse*. Econas Informasjonsservice AS. Hentet 10.feb 2017.
Tilgjengelig: <https://www.econa.no/folkefinansiering>
- Helset P., Reimers F., Stene T. M. & Vik R. 2009. *Immaterialrett og produktetterlikning mv. etter markedsføringsloven*. Cappelen Akademisk Forlag.
- Holmvang B., Hovda J. S., Madsen K. M, Nordengen R., Sommerstad H. 2014. *Immaterialrett i et nøtteskall*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Hsu D. H., & Ziedonis, R. H. 2013. *Resources as Dual Sources of Advantage: Implications for Valuing Entrepreneurial-Firm Patents*. Philadelphia, USA: *Strategic Management Journal*, Vol. 34(7), 761-781.

Hurmelinna P., Kyläheiko K. & Jauhiainen T. 2007. *Janus face of the appropriability regime in the protection of innovations: Theoretical re-appraisal and empirical analysis*. Finland: Elsevier. *Techonovation* 27 (2007). 133-144.

Innovasjon Norge. 2016. *Forretningshemmeligheter*. Oslo: Innovasjon Norge. Tilgjengelig: <http://www.innovasjon norge.no/no/Bygg-en-bedrift/ipr/hva-er-immaterielle-rettigheter/forretningshemmeligheter/>

Innovasjon Norge. 2017. *IPR-strategi*. Hentet 10. jan 2017. Tilgjengelig: <http://www.innovasjon norge.no/no/Bygg-en-bedrift/ipr/Slik-kan-du-tjene-pa-ipr/IPR-strategi/>

Innovasjon Norge & Patentstyret. 2016. *Prosjektrapport- vurdering av en samlet veilednings- og rådgivningstjeneste for immaterielle verdier og rettigheter*. Oslo: Innovasjon Norge & Patentstyret. Tilgjengelig: https://www.patentstyret.no/globalassets/nyheter/filer/samlet_veiledningstjenester_prosjektrapport_sept2016.pdf

Iversen, E.J., Mäkinen I., Löf H., Oh D., Jespersen S.T., Junge M. & Bech J. 2009. *Small Nordic Enterprises - developing IPR in global competition*. Centre of Excellence for Science and Innovation Studies. Paper no. 178. Tilgjengelig: https://www.researchgate.net/publication/228460522_Small_Nordic_Enterprises-developing_IPR_in_global_competition

Jaksobsen, S. E. 2011. *Jakter på samfunnsnytt*. Bladet Forskning. Forskningsrådet. Nr. 4 2011. Hentet 1.apr. 2017. Tilgjengelig: http://www.forskningsradet.no/bladetforskning/Nyheter/Jakter_pa_samfunnsnytt/1250815660802

Johannessen A., Christoffersen L., Tufte P. A. 2004. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag.

- Johnson G., Whittington R. & Scholes, K. 2012. *Fundamentals of Strategy*. Essex, England: Pearson Education. 2nd edition.
- Libutti, L. 2000. *Building competitive skills in small and medium-sized enterprises through innovation management techniques: overview of an Italian experience*. Journal of Information Science, Vol. 26 (6), 413–419.
- Lie, H. T., Moulin, A. X. E. L., & Ekeberg, T. 2004. *Innovation uniqueness and IPR strategy*. TELEKTRONIKK, 100, 60-64. Hentet 1.mar 2017. Tilgjengelig: http://www.telenor.com/wp-content/uploads/2012/05/T04_2.pdf#page=62
- Lincoln Y. S & Guba E. G. 1981. *Effective evaluation*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers. (Sitert etter Johannessen A., Christoffersen L., Tufte P. A. 2004)
- Lincoln Y. S & Guba E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage. (Sitert etter Johannessen A., Christoffersen L., Tufte P. A. 2004)
- Malterud K. 2013. *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: En innføring*. Oslo: Universitetsforlaget. (Sitert etter Johannessen A., Christoffersen L., Tufte P. A. 2004)
- Mosakowski E. & McKelvey B. 1997. *Competence-Based Strategic Management; Chap. 3 – Predicting Rent Generation in Competence-based Competition*. John Wiley & Sons. pp. 65-85.
- Myrbostad T. & Ulleren H. K. 2015. *Fra idé til produkt - beskyttelse av immaterielle verdier*. Seminar for NTNU Accel 22.01.2015 i regi av Simonsen og Vogtweig. Hentet: 16. feb. 2017. Tilgjengelig: <http://ntnuaccel.no/wp-content/uploads/2014/12/Beskyttelse-av-IPR-foredrag-for-NTNU-Accel-v2.pdf>
- NSD. 2017. *Må jeg melde prosjektet mitt?*. Bergen: Norsk senter for dataforskning. Hentet 25. jan. 2017. Tilgjengelig: http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/index.html

Nærings- og fiskeridepartementet. 2015. *Gode ideer – fremtidens arbeidsplasser, Regjeringens gründerplan 2015*. Publikasjonskode W-0007. Rapport: 09/2015. Oslo: Nærings- og fiskeridepartementet. Tilgjengelig: https://www.regjeringen.no/contentassets/05f1305cb2a94a379ff48c2f2c60d688/grunderplan_2015.pdf

Oxford Research. 2014. *Lys langs veien*. Oslo: Innovasjon Norge & Patentstyret. Tilgjengelig: https://www.patentstyret.no/globalassets/om-oss/rapporter/lys_langs_veien.pdf

Palfrey, J. G. 2012. *Intellectual property strategy*. Cambridge, USA: MIT Press.

Patentloven. Lov av 15. desember 1967 nr. 9, § 5 om patenter. Hentet 9. mai 2017. Tilgjengelig: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1967-12-15-9/KAPITTEL_9#§57

Patentstyret. 2016. *Varemerke*. Oslo: Patentstyret. Hentet 20. nov 2016. Tilgjengelig: <https://www.patentstyret.no/tjenester/varemerke/>

Patentstyret. 2016. *Patent*. Oslo: Patentstyret. Hentet 20. nov 2016. Tilgjengelig: <https://www.patentstyret.no/tjenester/patent/>

Patentstyret. 2016. *Design*. Oslo: Patentstyret. Hentet 25. nov 2016. Tilgjengelig: <https://www.patentstyret.no/tjenester/design/>

Patentstyret. 2016. *Opphavsrett*. Oslo: Patentstyret. Hentet 25. nov 2016. Tilgjengelig: <https://www.patentstyret.no/tjenester/opphavsrett/>

Patentstyret. 2016. *Grunnlag for Freedom to Operate*. Oslo: Patentstyret. Hentet 10. feb 2017. Tilgjengelig: https://www.patentstyret.no/tjenester/forundersokelser/forundersokelser_patent/grunnlag-for-freedom-to-operate/

- Patentstyret. 2016. *Internasjonal patentsøknad (PCT)*. Oslo: Patentstyret. Hentet 1.apr. 2017. Tilgjengelig: <https://www.patentstyret.no/tjenester/patent/sok-patent-i-flere-land/internasjonal-patentsoknad/>
- Patentstyret. 2016. *EUIPO- European Union Intellectual Property Office*. Oslo: Patentstyret. Hentet 1.apr. 2017. Tilgjengelig: <https://www.patentstyret.no/ord-og-uttrykk/euipo--european-union-intellectual-property-office/>
- Pisano G. 2006. *Profiting from innovation and the intellectual property revolution*. Elsevier B.V. Research Policy 35 (2006) 1122-1130.
- Pitkethly, R. 2007. *In Intellectual Property Management in Health and Agricultural Innovation: Handbook of Best Practices, Chapter No.5.1 IP Strategy*. (eds. A Krattiger, RT Mahoney, L Nelsen, et al.). Oxford Intellectual Property Research Centre. UK: University of Oxford, 459-473. Tilgjengelig: <http://www.iphandbook.org/svc/search?query=handbook&x=0&y=0&page=30>
- Poltorak, A. I. and Lerner P. J. 2011. *Essentials of Intellectual Property Law, Economics, and Strategy*. New Jersey , USA: John Wiley & Sons Inc.
- Porter, M. E. 1980. *Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability*. Financial Analysts Journal. Vol. 36, No.4 pp. 30-41.
- Porter M.E. 1996. *What Is Strategy?* Boston, USA: Harvard Business Review. Nov-Dec.
- Regjeringen. 2015. *Enklere å lykkes som gründer, Regjeringens gründerplan*. Pressemelding 12.oktober 2015. Oslo: Regjeringen. Tilgjengelig: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/enklere-a-lykkes-som-grunder/id2457490/>
- Reitzig, M. 2004. *Strategic management of intellectual property*. Cambridge, USA: MIT Sloan Management Review, Vol. 45(3), 35.

- Reitzig M. 2007. *How Executives Can Enhance IP Strategy and Performance*. Cambridge, USA: MIT Sloan Management Review. Vol. 49, No.1. pp. 36-43.
- Sarasvathy S. D. 2001. *Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency*. The Academy of Management review. Vol.26, No 2. pp. 243-263.
- Silverman, D. 2011. *Interpreting Qualitative Data*. 4. Utg. London, UK: Sage Publications Ltd.
- Simcoe, T. S., Graham, S. J., & Feldman, M. P. (2009). *Competing on standards? Entrepreneurship, intellectual property, and platform technologies*. Journal of Economics & Management Strategy, Vol. 18(3), 775-816.
- St.meld. nr. 7 (2008-2009). *Et nyskapende og bærekraftig Norge, Del 2, kapittel 4.4.5*. Oslo: Nærings- og fiskeridepartementet. Tilgjengelig: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/sec3>
- St.meld. nr. 28 (2012-2013). *Unike idear, store verdier – om immaterielle verdier og rettar*. Oslo: Nærings- og fiskeridepartementet. Tilgjengelig: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-28-20122013/id722822/sec1>
- Tao, J., Daniele, J., Hummel, E., Goldheim, D., & Slowinski, G. 2005. *Developing an effective strategy for managing intellectual assets*. *Research-Technology Management*, 48(1), 50-58.
- Teece, D. J. 1986. *Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy*. California, USA: Research policy. Vol. 15(6), 285-305.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*. Vol. 18, No. 7. 509-533.

Tidd J. & Bessant, J. 2013. *Managing Innovation, Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 5. utg. West Sussex, UK: Wiley.

Velg ekte. 2015. *Definisjoner*. En opplysningside om piratkopiering og varemerkeforfalskning. Patentstyret, Tollvesenet & Kulturdepartementet. Hentet 20.nov 2016. Tilgjengelig: <https://velgekte.no/fakta-og-regelverk/definisjoner/>

Walker, R. D. 1985. *The Dual Utility of Patents; Strength or Weakness?* Government Publications Review. Vol. 12(4), 305-314.

Wilkins, M. 1992. *The neglected intangible asset: The influence of the trade mark on the rise of the modern corporation*. Business History, Vol. 34(1), 66-95.

WIPO. 2006. *The International Patent System in 2006, PCT yearly review*. Publikasjons nr. 901(E). Geneva:World Intellectual Property Organization. Tilgjengelig: http://www.wipo.int/pct/en/activity/pct_2006.html

WIPO. 2017. *Cooperation*. Geneva, Sveits: World Intellectual Property Organization. Hentet 1.apr. 2017. Tilgjengelig: <http://www.wipo.int/cooperation/en/>

8. VEDLEGG

8.1 INTERVJUGUIDE

Kartlegging

- Hvilke immaterielle rettigheter har dere registrert? Når registrerte dere og hvorfor?
- Har dere beskyttet immaterielle verdier utenfor Norge? Hvilke og hvorfor?
- Har dere noen immaterielle verdier som dere har valgt å ikke beskytte, og hvorfor ikke?
- Hva er spesielt for deres marked når det kommer til beskyttelse/immaterielle rettigheter?
- Hvilke immaterielle verdier anser de som de viktigste?
- Hvor tidlig i prosessen ble IPR diskutert?
- Har dere selv erfaring når det kommer til immaterielle rettigheter fra tidligere?
- Har dere fått hjelp fra utenforstående parter?
- Eier dere alle deres immaterielle verdier ene og alene, eller har dere andre eiere også? Hvilke betydning har dette hatt?
- Har dere fått tilgang på andres immaterielle verdier gjennom samarbeid, eller vice versa? Noen utfordringer knyttet til dette?
- Hva slags utfordringer har dere møtt på ved håndtering av IPR?

Strategi og fremtid

- Hva har mål med registrering av de immaterielle verdiene vært?
- Har dere en spesifikk strategi når det kommer til immaterielle verdier? Har dere den skriftlig og eventuelt i forretningsplanen?
- Har dere satt en finansiell verdi på immaterielle verdiene? Er de balanseført i regnskapet?
- Har dere IPR med i bedriftens overordnede strategi? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Har noen i virksomheten din ansvar for beskyttelse og utnyttelse av immaterielle verdiene?
- Kjenner dere til hvilke immaterielle rettigheter deres samarbeidspartneres og konkurrenter har?
- Kjenner dere til andre virksomheter har krenket eller misbrukt deres virksomhets immaterielle rettigheter? (som dere vet) Følger dere med på dette? Hvordan håndterte dere evt. dette?
- Har dere diskutert handlefrihet mht. om deres produkt kan krenke andres rettigheter?
- Ser dere på immaterielle verdier som et konkurransefortrinn (for dere)?
- Hadde dere vært der dere er i dag uten beskyttelse av immaterielle verdiene, eventuelt noe dere ville gjort annerledes?
- I hvilken grad tror dere at dere vil prioritere å bruke ressurser på å arbeide med bedriftens immaterielle verdier de neste tre årene?
- I hvilken grad tror du forretningsmuligheter de neste fem årene for deres bedrift er basert på de immaterielle verdiene som dere har i dag?

8.2 OPERASJONALISERINGSTABELL

1) Hvordan håndterer oppstartsbedrifter sine immaterielle verdier?

Teoretiske begreper:	Spørsmål i intervjuguiden:
<i>Identifisering og kartlegging av de immaterielle verdiene, og timing.</i>	Hvordan har dere beskyttet deres immaterielle verdier, når og hvor?
<i>Identifisering og kartlegging av de immaterielle verdiene.</i>	Har dere noen immaterielle verdier dere har valgt å ikke beskytte, og hvorfor ikke?
<i>IPR-strategi på eksternt nivå; utnyttelse</i>	Hvordan utnytter dere produktet? (Salg, lisensiering eller lignende)
<i>IPR-strategi på internt nivå; validering</i>	Hvilke immaterielle verdier anser dere som de viktigste?
<i>IPR-strategi på internt nivå; spredning av informasjon</i>	Har dere benyttet dere av rådgiving fra andre, angående IPR-håndtering?
<i>IPR-strategi på internt nivå; koordinasjon</i>	Har noen i virksomheten deres ansvar for beskyttelse og utnyttelse av de immaterielle verdiene?
<i>IPR-strategi på internt nivå; utdanning</i>	Hva slags bakgrunn har dere? Har dere noen erfaring selv når det kommer til immaterielle rettigheter fra tidligere?
<i>Defensiv holdning til IPR</i>	Har dere diskutert handlefrihet mht. om deres produkt kan krenke andres rettigheter?
<i>Offensiv holdning til IPR</i>	Dersom deres IPR blir krenket eller misbrukt, hvordan håndterer dere eventuelt dette?
<i>Defensiv eller offensiv holdning til IPR</i>	Har dere hovedsakelig en defensiv eller offensiv holdning til IPR? (Inkl. en kort forklaring fra oss om de teoretiske begrepene.)

2) Hvordan har appropriability-regime påvirket håndteringen av IPR?

Teoretiske begreper:	Spørsmål i intervjuguiden:
Appropriability-regimet; <i>kompleksiteten</i> av produktet	Hvordan utviklet dere produktet deres, (prosessen fra idé til lansering)?
Appropriability-regimet; <i>effekten av</i> juridiske <i>beskyttelsesmekanismer</i>	Hvordan har dere juridisk beskyttet deres immaterielle verdier?
Appropriability-regimet; effekten av juridiske <i>beskyttelsesmekanismer</i>	Eier dere alle deres immaterielle verdier ene og alene, eller har dere andre eiere også? Hvilken betydning har dette hatt?
Appropriability-regimet; effekten av juridiske <i>beskyttelsesmekanismer</i>	Kjenner dere til om andre virksomheter har krenket eller misbrukt deres virksomhets immaterielle rettigheter? Følger dere med på dette?
Appropriability-regimet; effekten av juridiske <i>beskyttelsesmekanismer</i>	Hva er spesielt for deres marked/bransje når det kommer til beskyttelse og immaterielle verdier?
<i>Komplementære midler</i>	Hvordan selger dere produktet deres?
<i>Komplementære midler</i>	Hvordan produserer dere produktet deres?
<i>Komplementære midler</i>	Har dere fått tilgang på andres immaterielle verdier gjennom samarbeid, eller vice versa? Noen utfordringer knyttet til dette?
<i>Paradigme-stadiet</i>	Hvordan fungerer bransjen dere opererer i? (kunde- og konkurranseforhold)

3) Hvilken rolle har IPR i bedriftens forretningsstrategi?

Teoretiske begreper:	Spørsmål i intervjuguiden:
Posisjonerings - & planleggingsperspektivet; <i>eksterne faktorer</i>	Kjenner dere til hvilke IPR deres samarbeidspartnere og konkurrenter har?
Posisjonerings - & planleggingsperspektivet; <i>forhåndsbestemt mål</i>	Hvor tidlig i prosessen ble IPR diskutert?
Posisjonerings- & planleggingsperspektivet; <i>forhåndsbestemt mål</i>	Hva har mål med beskyttelsen av de immaterielle verdiene vært?
Posisjonerings- & planleggingsperspektivet; <i>forhåndsbestemt mål</i>	Har dere en spesifikk strategi når det kommer til immaterielle verdier?
Posisjonerings- & planleggingsperspektivet; <i>forhåndsbestemt mål</i>	Har dere den skriftlig og eventuelt i forretningsplanen?
Posisjonerings- & planleggingsperspektivet; <i>samkjørt med forretningsstrategien</i>	Har dere IPR med i bedriftens overordnede strategi? Hvorfor/hvorfor ikke?
RBV & improvisasjonsperspektivet; <i>identifisering og evaluering</i>	Har dere satt en finansiell verdi på de immaterielle verdiene? Er de balanseført i regnskapet?
RBV & improvisasjonsperspektivet; <i>identifisering og evaluering</i>	Ser dere på deres immaterielle verdier som et konkurransefortrinn?
RBV & improvisasjonsperspektivet; <i>identifisering og evaluering</i>	Hadde dere vært der dere er i dag uten beskyttelse av de immaterielle verdiene, hva ville dere eventuelt gjort annerledes?
Dynamisk kapabilitetsperspektiv; <i>fornyning og gjenskaping</i>	I hvilken grad tror dere at dere vil prioritere å bruke ressurser på å arbeide med bedriftens immaterielle verdier de neste tre årene?
Dynamisk kapabilitetsperspektiv; <i>fornyning og gjenskaping</i>	I hvilken grad tror dere at forretningsmuligheter de neste fem årene for deres bedrift er basert på de immaterielle verdiene som dere har i dag?



Norges miljø- og biovitenskapelig universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway