



STRATEGISK IP AUDIT - HAR DIN VIRKSOMHED STYR PÅ VIDENVÆRDIERNE?

DEN EUROPÆISKE UNION

Den Europæiske Socialfond



Strategisk IP Audit – Har din virksomhed styr på videnværdierne?

Rapporten er udarbejdet af:
Patent- og Varemærkestyrelsen

Adresse:
Helgeshøj Allé 81
2630 Taastrup

Tlf.: 43 50 80 00

e-mail: pvs@dkpto.dk
Hjemmeside: www.dkpto.dk

Rapporten er udgivet af Patent- og Varemærkestyrelsen den 28. august 2008, og kun udgivet elektronisk.

ISBN: 978-87-89530-25-3

Kontaktpersoner:

Jørgen Lindgreen Hansen
e-mail: jlh@dkpto.dk
Tlf.: 43 50 85 29

Bent Warrer-Madsen
e-mail: bwm@dkpto.dk
Tlf.: 43 50 83 00

Forord

Danmark er et af de mest patentaktive lande i Europa. Rigtig mange danske virksomheder sikrer deres teknologiske innovationer med patenter i Danmark, Europa og resten af verden for at sikre deres position på de internationale markeder. Denne tendens har givet en kraftig stigning i danske virksomheders Europæiske patenter de senere år. Samme tendens ses på varemærkeområdet.

Danske virksomheder er forholdsvis gode til at sikre deres konkurrencemæssige position med IPR. Det viser tendensen med øget patent- og varemærkeaktivitet. Meget tyder imidlertid på, at der er brug for, at danske virksomheder skal øge fokus på håndteringen af innovation for at stå distancen på de internationale markeder de kommende år.

Konkurrencepresset fra spirende, videnstærke lande som Kina og Indien er stærkt. I de senere år er der sket en kraftig vækst i de teknologiske udviklinger i disse lande. Dette konkurrencepres fordrer, at danske virksomheder ikke alene bliver endnu skarpere på at beskytte deres innovation, men at de også i langt højere grad har fokus på udnyttelse af deres innovation i kommerciel forstand. Udnyttelse i kommerciel forstand fordrer et bevidst, offensivt og strategisk fokus på IP i innovative danske virksomheder – det gælder både de store og mindre virksomheder.

Patent- og Varemærkestyrelsen arbejder løbende på at skabe de bedst mulige rammer for IP i Danmark, både hvad angår IP beskyttelse og kommerciel udnyttelse. I dette arbejde er vores dialog med virksomhederne essentiel. Igennem denne dialog kan vi sikre, at rammerne i videst muligt omfang afspejler virksomhedernes virkelighed.

Projektet *Strategisk IP Audit* er et eksempel på en sådan dialog. Projektet blevet opstartet med sigte på en gensidig læringsproces for alle deltagere om håndtering af IP. Auditeringerne har givet de deltagende virksomheder lejlighed til at få skærpet virksomhedens håndtering af IP i en mere bevidst, offensiv og strategisk retning. Samtidig har auditeringerne givet styrelsen og de deltagende private rådgivere viden om IP i praksis. Denne viden stiller os langt stærkere i det videre arbejde med at højne de danske virksomheders fokus på bevidst og offensiv IP.

Tak til alle deltagende parter!

August 2008

Jesper Kongstad
Direktør
Patent- og Varemærkestyrelsen

Indholdsfortegnelse:

1. – Indledning	1
1.1 – Baggrund for projektet om strategisk IP Audit	2
1.2 – Konklusioner af projektet om strategisk IP Audit	3
1.3 – Indhold af denne rapport	3
2. – Rammerne for auditeringen	5
2.1 – Spørgeguide baseret på excellencemodellen	5
2.2 – Scoring af virksomhederne	6
2.3 – Uddannelse af auditorteam	8
2.4 – Auditeringerne	8
2.5 – Rekruttering af virksomheder	8
3. – De auditerede virksomheder	10
4. – Resultater af auditeringerne	14
4.1 – Resultater af auditerede virksomheder set under ét	14
4.2 – Variation i resultaterne af auditerede virksomheder	16
4.3 – Resultater af virksomheder med de højeste totale IP scorer (den øverste fjerdedel) ...	17
4.4 – Resultater af auditerede virksomheder fordelt på erhverv	19
4.5 – Resultater af auditerede virksomheder fordelt på virksomhedsstørrelse	20
4.6 – Resultater af auditerede virksomheder fordelt på IPR-aktivitet	23
5. – Erfaringer fra Strategisk IP Audit	26
BILAG 1: IP Audit og excellencemodellen	29
BILAG 2: Oversigt over de ni områder og de 43 scoringsspørgsmål	31
BILAG 3: IP Auditorer og medvirkende rådgivervirksomheder	33

1. – Indledning

Danmark er et vidensamfund. Danske virksomheder lever af at producere produkter med højt videnindhold. Danmarks konkurrenceevne er derfor afhængig af kreative virksomheder, der ser og udvikler viden og gode ideer.

Analyser peger på, at vidensamfundets vindere skal findes blandt de virksomheder, der er innovative og bevidste om værdien af deres innovation. Virksomheder som forstår både at beskytte og kommercialisere intellektuel ejendom (IP). Konkret ses, at innovative virksomheder har bedre økonomiske resultater end andre virksomheder¹, og at virksomheder, der beskytter deres innovation ved brug af IP-retigheder (patenter, varemærker, design og brugsmodeller), bidrager mere til dansk vækst, beskæftigelse og eksport end virksomheder, der ikke beskytter deres IP².

Meget tyder på, at den danske konkurrenceevne vil blive sat på en hård prøve de kommende år, bl.a. som følge af udviklingen i lande som Kina og Indien. Der sker i disse lande en kraftig videnudvikling. Målt på patentansøgningsaktivitet har der over de sidste 10 år været en stigning i videnudviklingen i Kina og Indien på henholdsvis 580 pct. og 90 pct. De to lande ansøgte til sammen et antal patenter svarende til ca. 80 % af EU-landenes samlede patentansøgninger i 2005 mod 13 % i 1999.

Den skarpe konkurrence er medvirkende årsag til, at den danske regering har sat innovation højt på den politiske dagsorden. Regeringen har sat som mål, at Danmark i år 2015 skal have verdens bedste rammer for innovation med sigte på, at danske virksomheder skal være blandt de mest innovative i OECD. Derfor skal der i 2009 ligge en strategi klar, der udstikker retningslinierne for den danske innovationssatsning³.

Danmark ligger i dag i midterfeltet af OECD-landene. Der er altså en stor opgave med at få løftet innovationsaktiviteten til det målsatte niveau. Det stiller høje krav til alle involverede parter: Regeringen, ministerierne, virksomhederne, interesseorganisationerne, forskningsinstitutterne, de private rådgivere osv.

En vigtig forudsætning for at få løftet den danske innovationsaktivitet er, at danske virksomheder er i front med hensyn til at beskytte og udnytte deres IP.

Beskyttelse af IP giver de innovative virksomheder et forspring set i forhold til konkurrenterne på de internationale markeder. IPR er så at sige dokumentation på retten til en given innovation. Patentbeskyttelse er vigtig for at undgå at andre uberettiget udnytter ens opfindelser uden fx en licensaftale. Det er også vigtigt at sikre sine brands med varemærker, så andre virksomheder ikke uberettiget udnytter disse. IPR er med andre ord forudsætninger for den bedst mulige udnyttelse af innovation forretningsmæssigt.

¹ Jf. Vækstregørelse 2005, Økonomi- og erhvervsministeriet. Kan downloades på www.oem.dk

² Jf. "Når viden bliver til aktiver – nøgletal om danske virksomheders brug af IPR", Danmarks Statistik og Patent- og Varemærkestyrelsen, 2008. Publikationen kan eller bestilles gratis på www.dst.dk eller hentes i pdf-format på www.dkpto.dk/udvikling.

³ Regeringen har i sit regeringsgrundlag "Mulighedernes samfund", november 2007, taget initiativ til udarbejdelse af "En virksomhedsrettet innovationsstrategi". Strategien forventes lanceret primo 2009.

Danmark er blandt de lande i EU-15, der ansøger flest patenter og varemærker målt pr. indbygger. Men undersøgelser viser samtidig, at der er mange virksomheder, der ikke beskytter deres IP. Det gælder især de mindre virksomheder⁴.

Det er vigtigt, at danske virksomheder ikke alene har fokus på beskyttelse af viden, men at de også bliver bedre til at udnytte deres viden kommercielt. De immaterielle værdier i en moderne virksomhed udgør en stor del af dens værdi. Virksomheder kan fx tjene penge på at udlicensere rettigheder eller sælge de innovationer, som virksomheden har gjort, men ikke selv har brug for. Der er således potentiale for virksomheder i at udnytte IPR kommercielt.

Virksomheder bør derfor tænke i en bevidst, offensiv og strategisk udnyttelse af IP. IP skal i højere grad tænkes ind i alle virksomhedens mål, planer og processer, således at virksomheder får mest muligt ud af de ressourcer, der bruges på at være innovativ. Dermed skaber de den bedst mulige konkurrencemæssige position for sig selv. Det er en omstilling, som nogle dele af det danske erhvervsliv allerede er i gang med, men for en stor del af de danske virksomheder er det stadig ubetrådt land.

Denne udvikling stiller krav til både virksomheders egne IP rådgivere og virksomheders eksterne rådgivere. Virksomheder har behov for kompetent og professionel rådgivning ikke blot om beskyttelse men også om strategisk udnyttelse og kommercialisering.

Projektet Strategisk IP Audit har haft som formål at skabe fokus på denne nye tendens i virksomheders arbejde med IP. Formålet har været at skabe en øget bevidsthed om håndteringen af IP i virksomheder. Projektet har samtidig den positive sideeffekt, at det giver Patent- og Varemærkestyrelsen og de deltagende rådgivere en nærmere indsigt i, hvordan de danske virksomheder i praksis håndterer IP. Det har været naturligt at gennemføre projektet i samarbejde med IP rådgiverbranchen. Projektet har givet begge parter et bedre grundlag for at vide, hvordan der bedst muligt kan sættes ind i forhold til arbejdet med at understøtte danske virksomheders IP-aktivitet fremadrettet.

1.1 – Baggrund for projektet om strategisk IP Audit

Projektet *Strategisk IP Audit* blev i 2005 opstartet som et pilotprojekt i Patent- og Varemærkestyrelsen. Fire medarbejdere fra Patent- og Varemærkestyrelsen interviewede 5 virksomheder vedrørende deres strategiske brug af IP-rettigheder.

Pilotprojektet indikerede et behov for en generelt skærpet bevidsthed om håndteringen af IP i virksomhederne. Pilotprojektet afslørede særligt et behov for at få virksomhedernes beslutningstagere til at se mulighederne i og deltage i arbejdet med IP.

Patent- og Varemærkestyrelsen fandt på baggrund heraf grundlag for at gennemføre et egentligt projekt med deltagelse af styrelsen og IP rådgivere. Styrelsen ansøgte derfor i slutningen af 2005 Den Europæiske Socialfond om at gennemføre et projekt over to år med deltagelse af op i mod 120 virksomheder. Socialfondsprojektet blev opstartet primo 2006 og afsluttedes 30. april 2008.

Formålet med projektet har været at sætte øget fokus på de danske virksomheders håndtering af IP. Konkret skulle der udvikles et værktøj, der kunne bruges til at gøre status over – dvs. foretage en slags revision af – den enkelte virksomheds strategiske håndtering af IP. Heraf navnet *Strategisk IP Audit*. Tanken med auditeringen af virksomhederne var herigennem at skabe en øget bevidsthed om

⁴ Jf. ”Når viden bliver til aktiver – nøgletal om danske virksomheders brug af IPR”.

håndteringen af IP i virksomheden og om, hvilke forhold i ”organiseringen” af IP, det er relevant at forholde sig til for at opnå de bedst mulige resultater.

Auditeringsværktøjet består af en spørgeguide til brug for interview af virksomhederne. Spørgeguiden er udarbejdet med EFQM excellencemodellen® som inspirationskilde og indeholder 43 spørgsmål, der gør det muligt at afdække virksomhederne bredt på alle områder af relevans for deres arbejde med IP.

I alt 83 virksomheder har deltaget i projektet. Auditeringen er sket gennem kvalitative interview af virksomhedens nøglemedarbejdere gennemført af et auditorhold bestående af medarbejdere fra Patent- og Varemærkestyrelsen og en række private rådgivningskonsulenter. Hver auditering opfølges af en rapport der gennemgås med virksomheden. Rapporten overdrages til virksomheden som inspirationskilde til det videre arbejde med IP.

Projektet er blevet fulgt af og har løbende rådført sig med en følgegruppe bestående af i alt fire repræsentanter fra de deltagende rådgivervirksomheder og en repræsentant fra Dansk Industri.

1.2 – Konklusioner af projektet om strategisk IP Audit

Erfaringerne fra projektet indikerer et klart behov for at få skærpet danske virksomheders fokus på at arbejde mere strategisk, bevidst og aktivt med IP. Auditeringerne viser, at virksomhederne kun i begrænset omfang har denne tilgang til deres IP, og at der i alle led af virksomheden er rum til forbedringer.

Det samlede billede af de auditerede virksomheders håndtering af IP kan opsummerende siges at tendere mod en forholdsvis defensiv praksis, dog med enkelte tilfælde af mere bevidst og offensiv karakter. *Strategisk IP Audit* lægger op til, at virksomheder skal have en samlet forretningsproces, der samler strategi, ledelse og konkrete processer, og som sætter mål, som virksomheden følger op på for at få en bedre håndtering af virksomhedens viden. Ingen af de auditerede virksomheder har en sådan samlet forretningsproces for deres IP. Men nogle af virksomhederne har elementer af en sådan tilgang.

Der er blandt de auditerede virksomheder stor variation i håndteringen af IP, hvor enkelte har et forholdsvis højt bevidsthedsniveau. Men selv blandt de mest IP-bevidste virksomheder er der forbedringspotentiale. Udfordringerne ligger bl.a. i, at virksomhederne har for lidt fokus på beskyttelse, når deres videnudvikling anvendes som input i andre virksomheders produktion, og at virksomhederne ikke ser videnudvikling som et forretningsområde i sig selv.

Projektet har vist, at mange virksomheder har vanskeligt ved at få øje på de forretningsmæssige muligheder af deres videnudvikling, og at der ligger en stor udfordring i at få tænkt IP ind i de forskellige led af virksomheden fra ledelse til medarbejder og fra politik/strategi til processer. Virksomhederne har behov for hjælp til at højne niveauet for IP håndteringen. Det er oplagt at de private IP rådgivervirksomheder kommer til at spille en mere aktiv rolle i de danske virksomheders arbejde på at positionere sig på de internationale markeder gennem IP.

1.3 – Indhold af denne rapport

Denne rapport indeholder de erfaringer, der er draget af projektet *Strategisk IP Audit*.

Erfaringerne udledes af resultaterne af de auditeringer af virksomheder, der er foretaget i projektet. Der er gennemført auditeringer af 83 virksomheder. Resultatet af auditeringerne giver et ganske

godt billede af, hvordan danske virksomheder anvender IPR strategisk. Der er dog ikke tale om en statistisk repræsentativ undersøgelse.

Afsnit 2 indeholder en beskrivelse af de metodiske rammer for auditeringerne, herunder spørgeguiden. Afsnittet indeholder desuden en beskrivelse af de øvrige forudsætninger for gennemførelsen af auditeringer i projektet. Det vil sige uddannelse af et auditorteam, der har stået for den praktiske gennemførelse af interviews samt rekrutteringen af virksomheder til deltagelse i projektet.

De deltagende virksomheder i projektet beskrives i afsnit 3. Virksomhederne er anonyme, og afsnittet giver derfor et overordnet indblik i, hvilke typer virksomheder der er auditeret ud fra størrelse og erhvervstilhørsforhold. Et kriterium for udvælgelsen af virksomheder i projektet var, at virksomhederne har IP-retigheder eller har potentiale til at have IP-retigheder. Afsnit 3 indeholder derfor også en gennemgang af de deltagende virksomheders IPR-aktivitet, dvs. deres ansøgninger af patenter, varemærker, design og brugsmodeller i perioden 2000-2006.

Afsnit 4 indeholder en gennemgang af resultaterne af auditeringerne. Der foretages en gennemgang af, hvorledes de deltagende virksomheder håndterer deres IP set ud fra de i modellen opstillede kriterier. Virksomhedernes score på de opstillede kriterier gennemgås på forskellige niveauer fx på erhverv, på virksomhedsstørrelse og på IPR-aktivitet.

Endelig indeholder afsnit 5 en vurdering af de erfaringer, der kan drages af projektet.

2. – Rammerne for auditeringen

Virksomhederne blev auditeret i form af et dybdegående interview af virksomhedernes ledelse. Patent- og Varemærkestyrelsen udviklede en spørgeguide, der gør auditorerne i stand til at afdække virksomhedernes håndtering af IP. Spørgeguiden blev udviklet på baggrund af et pilotprojekt fra 2005.

2.1 – Spørgeguide baseret på excellencemodellen

Spørgeguiden indeholder i alt 43 spørgsmål, der spænder over en række elementer af relevans for virksomheders håndtering af IP, herunder IP skabelse, IP beskyttelse, IP udnyttelse, virksomhedens IP kompetencer og IP strategi. For at skabe koblingen til virksomhedernes begrebsverden, er spørgsmålene i spørgeguiden organiseret på en række for virksomhedens centrale områder så som ledelse, organisering og resultater.

Spørgeguiden er inspireret af EFQM Excellencemodellen®, idet kravene til virksomhedernes håndtering af IP ikke planlægningsmæssigt adskiller sig fra mange andre indsats- og planlægningsdiscipliner i en moderne virksomhed.

I praksis betyder anvendelsen af denne excellencemodel, at undersøgelsen af virksomhedernes håndtering af IP er organiseret på 9 områder:

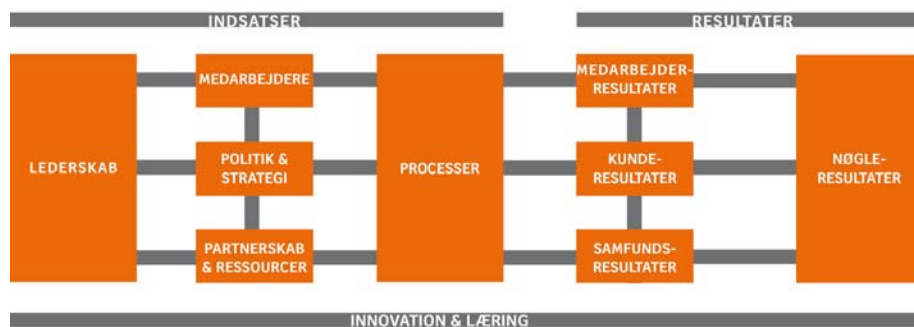
- Lederskab
- Politik og Strategi
- Medarbejdere
- Partnerskab og Ressourcer
- Processer
- Medarbejderresultater
- Kunderresultater
- Samfundsresultater
- Nøgleresultater

Koblingen mellem virksomhedernes IP håndtering og de 9 områder kan ses af bilag 1, der indeholder en gennemgang af hvert af områderne ud fra IP audit tankesættet.

Hvert af de 9 områder er opdelt i en række delområder, der er relevante for vurderingen af virksomhedernes IP håndtering. Disse delområder summer sig op til de 43 spørgsmål i spørgeguiden. En oversigt over de 43 spørgsmål fordelt på de 9 områder findes i bilag 2.

Boks 1: EFQM Excellencemodellen®

Blandt flere holistiske styringsmodeller for virksomheder faldt valget på EFQM Excellence Modellen®, der er udviklet af den europæiske organisation EFQM. Modellen anvendes til at udarbejde en selvevaluering, som er en organisationsanalyse, der belyser organisationens styrker og forbedringsområder. Denne viden kan anvendes til at forbedre en virksomheds indsatser og resultater. I Danmark er det Center for Ledelse, der er den nationale partnerorganisation for EFQM.



Kilde: EFQM Excellencemodellen er registreret varemærke

2.2 – Scoring af virksomhederne

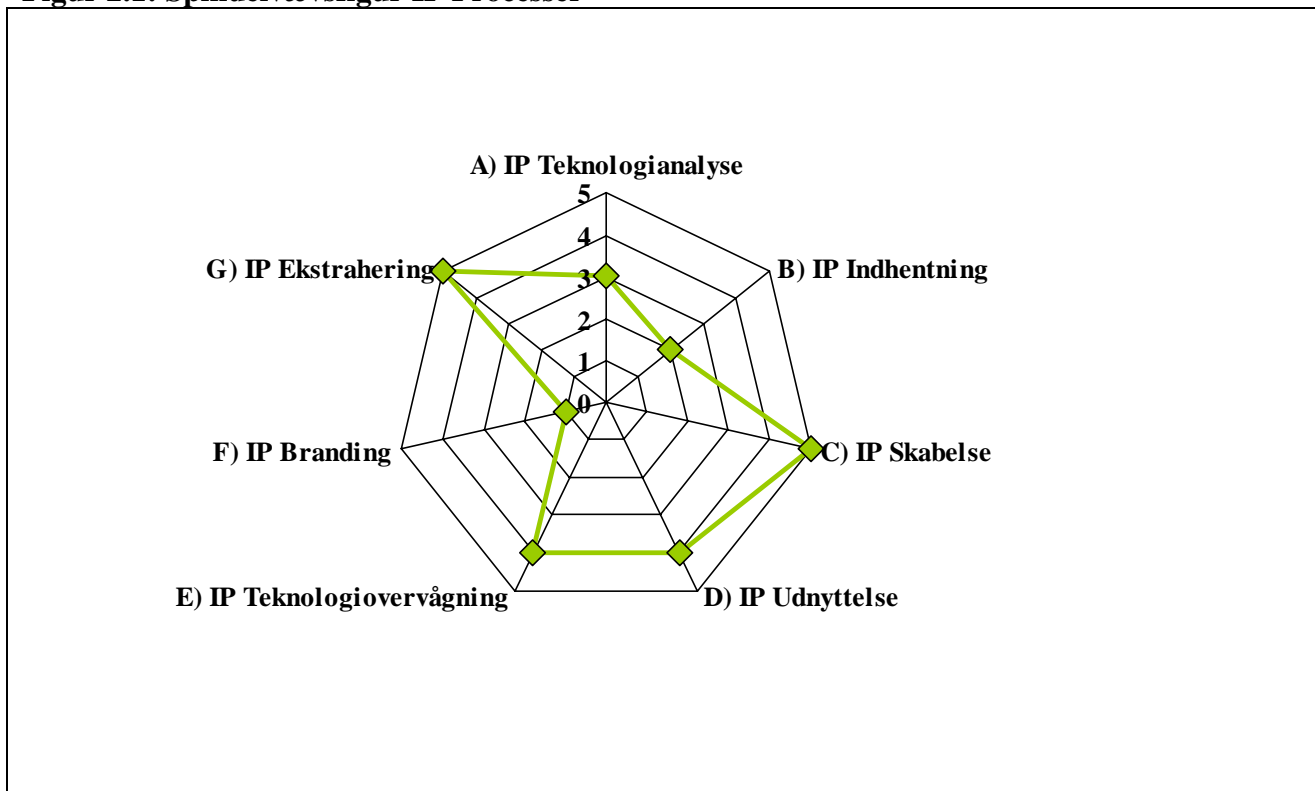
På basis af interviewet med den enkelte virksomhed scorer auditorerne virksomheden på hvert af de 43 spørgsmål på en skala fra 0 til 5. 0 indikerer, at virksomheden slet ikke arbejder med det pågældende element, 5 indikerer, at virksomheden arbejder på et strategisk meget højt niveau med elementet.

Efter interview med en virksomhed, bliver der udarbejdet en rapport med en score for det strategiske IP-niveau virksomheden er på. Virksomheden bliver herefter præsenteret for sin score ved en efterfølgende afrapportering.

I rapporten er udgangspunktet igen de 9 centrale områder baseret på excellencemodellen. Virksomheden får her et samlet billede af, hvordan virksomheden står i forhold til arbejdet med IP fordelt på de 9 områder. Herved kan virksomheden se, hvor dens stærke og svage sider er og vurdere, om der er steder virksomheden med fordel kan sætte ind. Virksomheden kan også på hvert af de 9 områder se nærmere på, hvilke spørgsmål, der har betydning for resultatet.

Virksomhedernes score er præsenteret i rapporten for hvert af de 9 områder i såkaldte spindelvævsfigurer, jf. eksemplet i figur 2.1, der illustrerer området Processer.

Figur 2.1: Spindelvævsfigur IP Processer



Scoringsskalaen er indarbejdet med den laveste score i spindelvævet centrum og med den højeste i spindelvævet yderste ramme. Eksemplet i figur 2.1 illustrerer, at virksomheden scorer lavt på IP Branding og IP Indhentning set i forhold til de øvrige værdier, hvor virksomheder nærmer sig egentlig strategisk IP håndtering.

Scoringsskalaen er ikke som sådan et udtryk for en god eller dårlig håndtering af IP. En lav score kan fx alene være udtryk for, at det enkelte spørgsmål ikke er væsentligt for virksomheden. Scoringen er alene tænkt som en metode til at gøre det klart for virksomheden, hvilket niveau den ligger på. Det er op til den enkelte virksomhed selv at vurdere, om scoringen på de enkelte områder eller delområder er tilfredsstillende og svarer til det niveau, som virksomheden ønsker at ligge på. Dertil kan virksomheden se, om der er nogle elementer, som virksomheden har overset eller glemmt at fokusere på.

I nedenstående boks 3 vises et eksempel på et spørgsmål i spørgeguiden på området IP Processer, der blev præsenteret i ovenstående spindelvævsfigur. Spørgsmålet vedrører IP Teknologianalyse og belyser, hvorvidt virksomheden foretager teknologianalyse i forbindelse med sine løbende innovationsprocesser.

I eksemplet i boks 3 kan betydningen af den enkelte score læses. Virksomheden i eksemplet har fået scoren 3, hvilket betyder, at virksomheden i betydelig grad har indarbejdet procedurer for teknologianalyse. Scoren spænder fra 0, hvor virksomheden slet ikke benytter teknologianalyser, til scoren 5, hvor teknologianalyser udgør et væsentligt strategisk element, hvilket fx vil sige, at virksomheden bruger teknologianalyser til at overvåge såvel markeds- som teknologiudvikling. Virksomhedens score på 3 kan genfindes i ovenstående spindelvævsfigur.

Boks 3: Eksempel på score på området Processer

A. IP Teknologianalyse: I hvor høj grad er der i forbindelse med de løbende innovationsprocesser i virksomheden velfungerende, fx beskrevne og indarbejdede procedurer, der sikrer, at der foretages teknologianalyse?

0. Der benyttes slet ikke teknologianalyser i virksomheden
1. Der er i ubetydelig grad procedurer for teknologianalyse i virksomheden
2. Der er i nogen grad indarbejdede procedurer for teknologianalyse
3. **Der er ret betydelig grad indarbejdede procedurer for teknologianalyse**
4. Der er i høj grad velfungerende og beskrevne procedurer, som sikrer at der foretages teknologianalyser
5. Teknologianalyser udgør et væsentligt strategisk element i virksomheden

2.3 – Uddannelse af auditorteam

Auditeringerne af de deltagende virksomheder er gennemført af et auditorteam, der i forbindelse med opstarten af projektet blev uddannet til at gennemføre interviews på basis af spørgeguiden.

Auditorteamet består af 11 eksterne auditører fra en række private rådgivervirksomheder og 9 interne auditører fra Patent- og Varemærkestyrelsen, jf. bilag 3. Auditørerne har gennemgået et to dages undervisningsforløb i EFQM Excellencemodellen® og i proceskonsulentrollen.

Auditeringerne har i reglen været gennemført af to auditører – en IP rådgiver og en auditør fra styrelsen. Tanken bag denne konstellation har været at forene Patent- og Varemærkestyrelsens myndighedsvinkel med de private rådgiveres rådgivervinkel. Fordelen ved at inddrage rådgiverne har blandt andet været, at en række af de deltagende rådgivere i forvejen arbejdede rådgivningsmæssigt med emnet. Rådgiverne kunne ved at deltage i auditeringerne til gengæld opnå større erfaring med at drøfte IP-strategiske emner med virksomhedsledelser.

2.4 – Auditeringerne

Selve auditeringen er typisk forløbet over to timer og har taget form af en åben dialog mellem auditørerne og virksomhedens repræsentanter. Det er ved auditeringerne tilstræbt at få interview med de øverste ansvarlige for produktudvikling og for salg og markedsføring samt virksomhedens IP ansvarlige og repræsentanter for virksomhedens direktion.

Afrapporteringen til virksomhederne er også typisk forløbet ved et to timers møde, hvor virksomhederne har fået rapporten overdraget og gennemgået.

Alle virksomheder er i forbindelse med auditeringerne blevet tilbudt at deltage i opkvalificerende seminar.

2.5 – Rekruttering af virksomheder

Udgangspunktet for projektet var, at der skulle gennemføres auditeringer af op i mod 120 virksomheder. I alt er der foretaget auditeringer af 83 virksomheder, idet det viste sig vanskeligere end ventet at finde 120 interesserede virksomheder. Interessen for projektet har i og for sig været stor blandt de adspurgte virksomheder, imidlertid har mange virksomheder haft svært ved at finde tid og man har også fundet projektet administrativt tungt.

De deltagende virksomheder er rekrutteret dels igennem to rekrutteringsmøder – ét afholdt i Århus og ét i København – dels igennem en rundringning til ca. 500 virksomheder. Materiale og invitation til rekrutteringsmøderne blev sendt ud til 5.000 virksomheder.

Kriteriet for de deltagende virksomheder var, at virksomhederne på forhånd skulle have en vis IPR-aktivitet, det vil sige have registreret patenter, varemærker, design eller brugsmønstre, eller et vist potentiale herfor. Virksomhederne skulle ligeledes have IP-ledelsen placeret i Danmark.

3. – De auditerede virksomheder

I alt 83 virksomheder har deltaget i projektet. Virksomhederne er garanteret anonymitet i projektet, derfor gives der i det følgende alene et overordnet indblik i hvilke typer virksomheder, der er auditeret ud fra størrelse og erhvervstilhørsforhold.

Et kriterium for udvælgelsen af virksomheder i projektet var, at virksomheder har IP-rettigeheder eller har potentiale til at have IP-rettigeheder. Derfor ses der også i det følgende på de deltagende virksomheders IPR-aktivitet, dvs. deres ansøgninger af patenter, varemærker, design og brugsmønstre i perioden 2000-2006.

De interviewede virksomheder er fordelt bredt på danske produktionsvirksomheder i alle egne af landet. Og virksomhederne er bredt erhvervsmæssigt repræsenteret. Fordelt på erhverv spreder de auditerede virksomheder sig som vist i tabel 3.1.

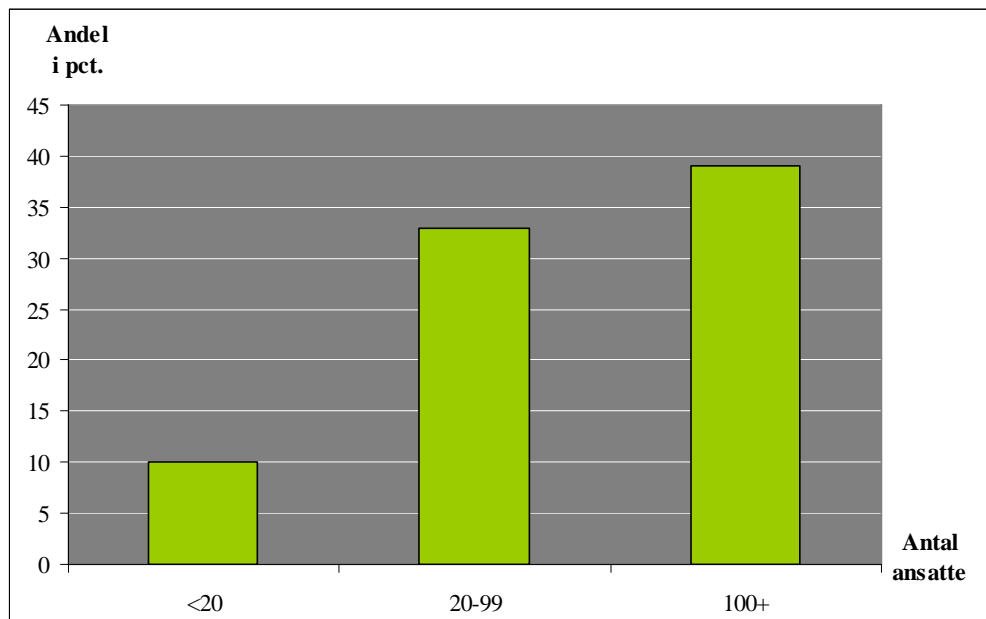
Tabel 3.1: Auditerede virksomheder fordelt på erhverv

	Erhverv:	Antal virksomheder
1	Landbrug, skovbrug og fiskeri	2
	Føde-, drikke- og tobaksvareindustri	3
	Tekstil- og læderindustri	1
2	Kemisk industri	4
	Medicinalindustri	2
3	Plast-, glas- og betonindustri	6
	Metalindustri	4
4	Elektronikindustri	10
5	Fremstilling af elektrisk udstyr	5
6	Maskinindustri	14
7	Transportmiddelindustri	3
	Møbel og anden industri mv.	3
8	Energiforsyning	1
	Transport	1
9	Handel	12
	Finansiering og forsikring	1
10	Information og kommunikation	3
	Vidensservice	8

Selvom der har været en bred erhvervsmæssig deltagelse i projektet, er der en hovedvægt af de mere tekniske produktionserhverv i metal- og maskinindustrien. En del virksomheder står opført som handelsvirksomheder. Disse virksomheder er egentlig produktionsvirksomheder, som typisk sælger forbrugsgoder. En del af dem betjener sig af underleverandører eller datterselskaber i udlandet.

Også størrelsen på de auditerede virksomheder varierer. Enkelte små virksomheder med få ansatte er blevet auditeret, men hovedvægten har været hos de mellemstore og store virksomheder. Mellemstore virksomheder er virksomheder med mellem 20 og 100 ansatte. Store virksomheder er virksomheder med mere end 100 ansatte. Fordelingen af de deltagende virksomheder på virksomhedsstørrelse (antal ansatte) fremgår af figur 3.1.

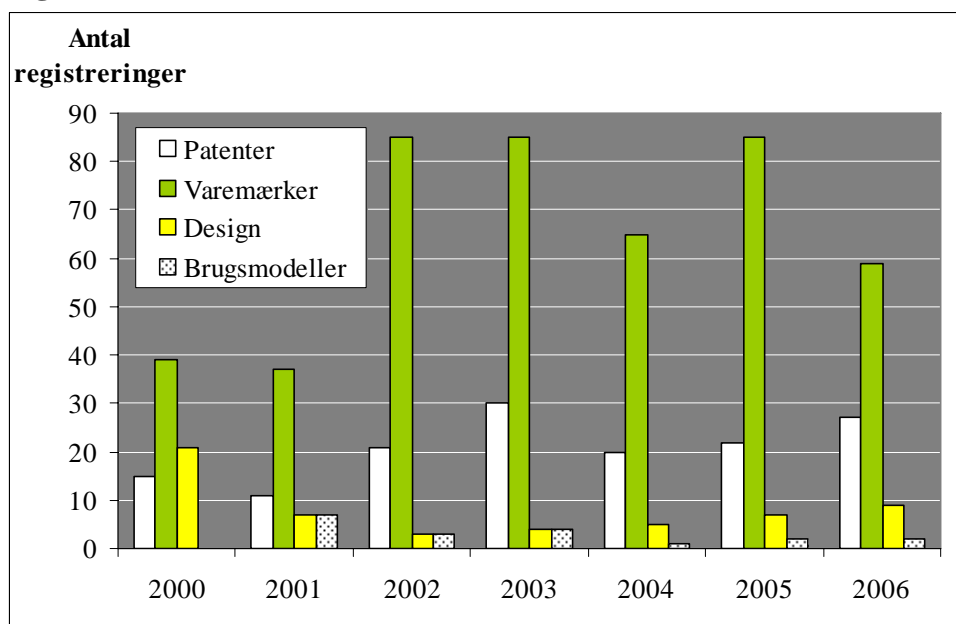
Figur 3.1: Auditerede virksomheder fordelt på størrelse



Af de 83 auditerede virksomheder har 52 virksomheder fået registreret en eller flere IP-rettighejder i perioden 2000-2006. Det tyder på, at mange af de auditerede virksomheder arbejder aktivt med deres viden i form af videnudvikling, og at de i den forbindelse har fokus på at beskytte den udviklede viden.

I alt har de auditerede virksomheder i perioden 2000-2006 registreret 676 IP-rettighejder, hvoraf størstedelen af registreringerne er varemærker. De auditerede virksomheders registreringer fremgår i nedenstående figur 3.2:

Figur 3.2: Auditerede virksomheders IPR-aktivitet

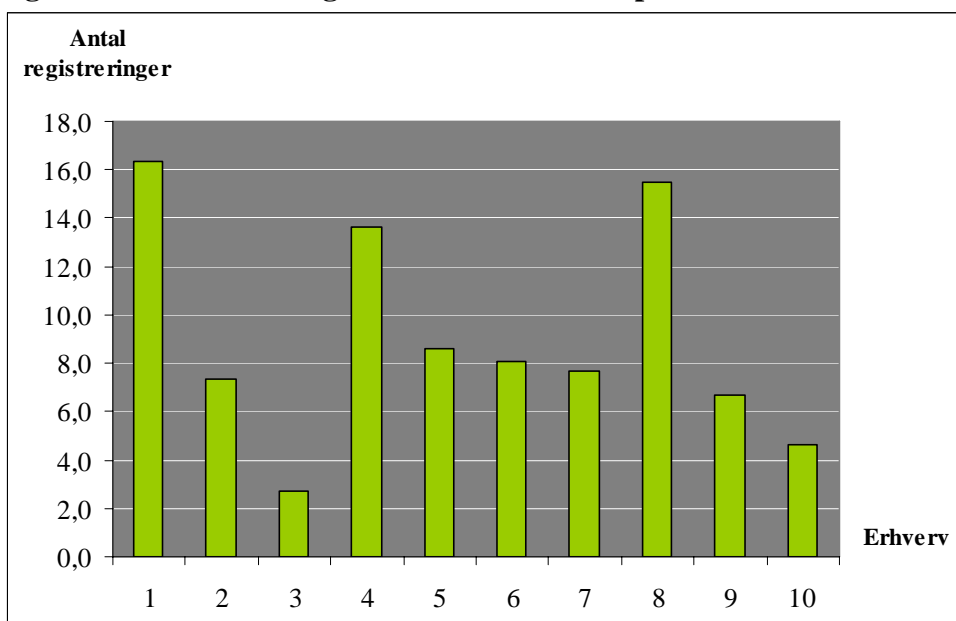


Fordelingen af de auditerede virksomheders registrerede rettigheder på IPR-type, med en overvægt på varemærker og med patentering som den anden mest anvendte beskyttelsesform, svarer ganske

godt overens med det overordnede billede af danske virksomheders IPR-aktivitet. Danske virksomheders samlede registrering af IPR i perioden 2000-2006 har en varemærke- og patentandel på henholdsvis 78 pct. og 12 pct.⁵ Set over perioden 2000-2006 er de tilsvarende andele for de auditerede virksomheder henholdsvis 67 pct. og 22 pct. Der er således en lidt mindre overvægt af varemærker blandt de auditerede virksomheder set i forhold til danske virksomheder som helhed.

Der er stor variation i de auditerede virksomheders IPR-aktivitet. Fordelt på erhverv, er de auditerede virksomheder i erhvervsgruppe 1 (jf. tabel 3.1) de mest IPR-aktive, derefter følger auditerede virksomheder i Energiforsyning og transport (erhvervsgruppe 8) og Elektronikindustri (erhvervsgruppe 4). Som det fremgår af nedenstående figur 3.3, hvor det gennemsnitlige IPR-registreringer pr. auditeret virksomhed er illustreret, er der IPR-aktivitet i alle erhvervsgrupperne.

Figur 3.3: Gennemsnitlig IPR-aktivitet fordelt på erhverv



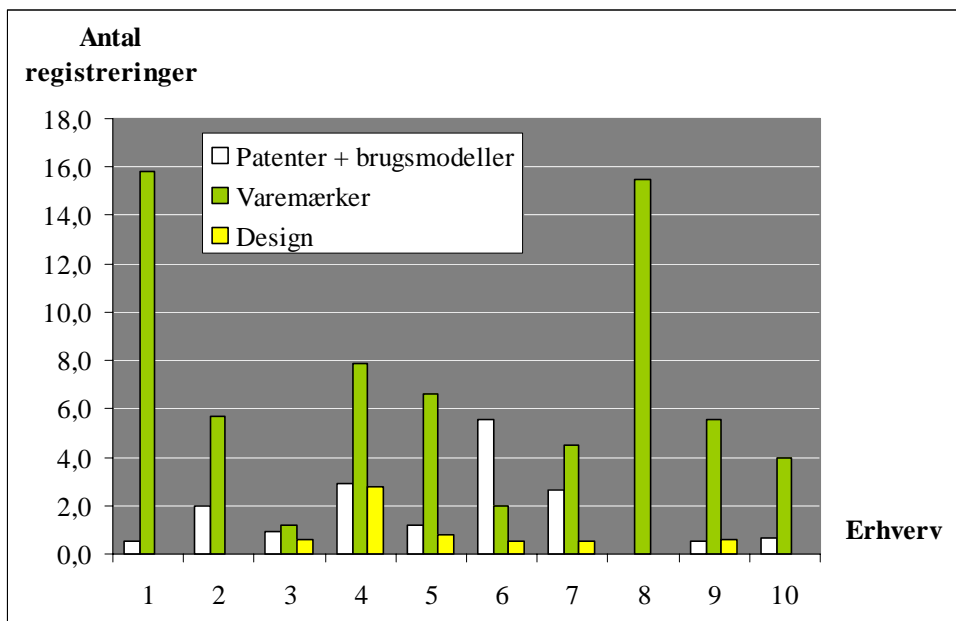
Anm.: Erhvervsgrupperne svarer til grupperingerne i tabel 3.1:

1: Landbrug, skovbrug og fiskeri, Føde-, drikke- og tobaksvarerindustri, Tekstil- og læderindustri; **2:** Kemisk industri, Medicinalindustri; **3:** Plast-, glas- og betonindustri, Metalindustri; **4:** Elektronikindustri; **5:** Fremstilling af elektrisk udstyr; **6:** Maskinindustri; **7:** Transportmiddelindustri, Møbel og anden industri mv.; **8:** Energiforsyning, Transport; **9:** Handel, Finansiering og forsikring; **10:** Information og kommunikation, Vidensservice.

De auditerede virksomheder i Energiforsyning og transport (erhvervsgruppe 8) har alene fået meddelt varemærker i perioden 2000-2006. Dette fremgår af figur 3.4. Her ses desuden, at IPR-aktiviteten blandt virksomhederne i erhvervsgruppe 1 stort set også udelukkende bæres af varemærkerregistreringer. Varemærkeaktiviteten er forholdsvis lav hos de auditerede virksomheder i erhvervsgruppe 3 og 6. Patentaktivitet er højest for virksomhederne i Maskinindustri. Design-beskyttelse finder primært sted blandt de auditerede virksomheder i Elektronikindustri.

⁵ Jf. ”Når viden bliver til aktiver – nøgletal om danske virksomheders brug af IPR”, side 25, tabel 3.3, Danmarks Statistik og Patent- og Varemærkestyrelsen, 2008. Publikationen kan eller bestilles gratis på www.dst.dk eller hentes i pdf-format på www.dkpto.dk/udvikling.

Figur 3.4: Gennemsnitlig IPR-aktivitet på IPR-type fordelt på erhverv



Anm.: Erhvervsgrupperne svarer til grupperingerne i tabel 3.1:

1: Landbrug, skovbrug og fiskeri, Føde-, drikke- og tobaksvareindustri, Tekstil- og læderindustri; **2:** Kemisk industri, Medicinalindustri; **3:** Plast-, Glas- og Betonindustri, Metalindustri; **4:** Elektronikindustri; **5:** Fremstilling af elektrisk udstyr; **6:** Maskinindustri; **7:** Transportmiddelindustri, Møbel og anden industri mv.; **8:** Energiforsyning, Transport; **9:** Handel, Finansiering og Forsikring; **10:** Information og kommunikation, Videnservice.

4. – Resultater af auditeringerne

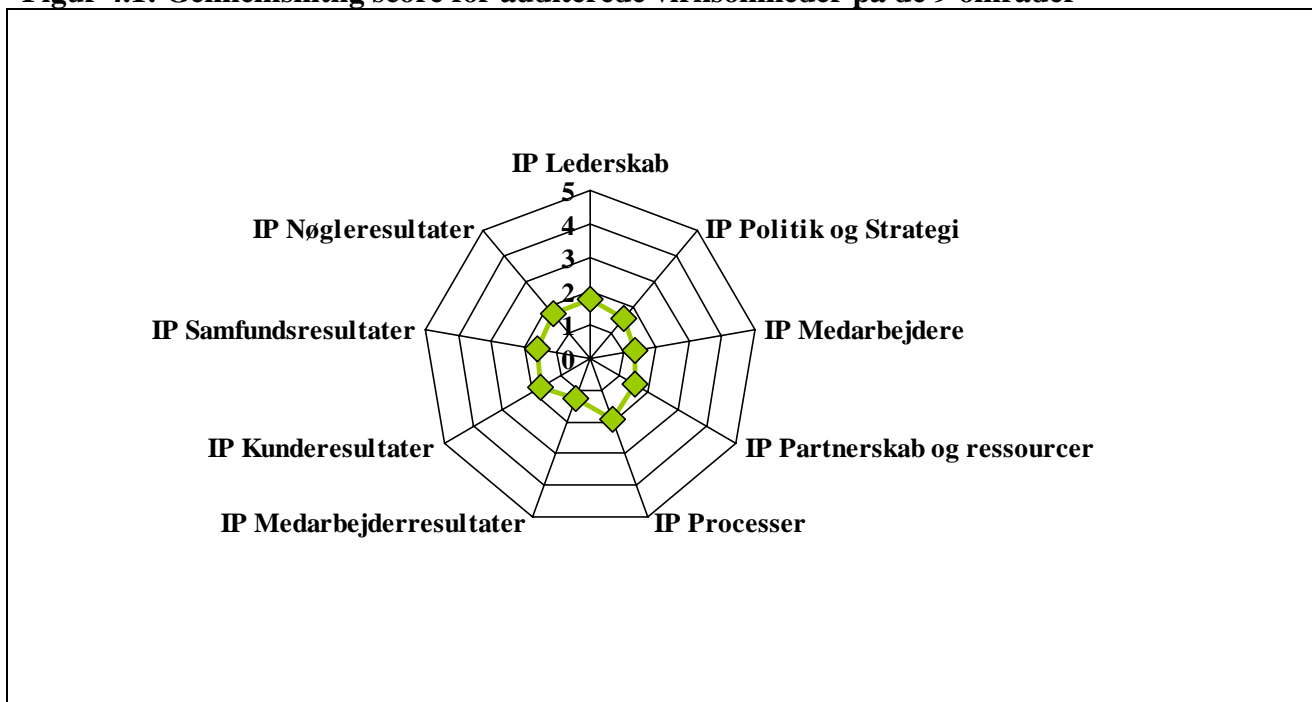
Samme kategoriseringer af de auditerede virksomheder på erhverv, virksomhedsstørrelse og IPR-aktivitet som anvendt til at beskrive de deltagende virksomheder i afsnit 3, anvendes også i den følgende præsentation af resultatet af auditeringerne. Tanken hermed er at se, om der kan spores nogle tendenser for virksomhedernes håndtering af IP afhængigt af deres erhvervstilhørsforhold, størrelse eller IPR-aktivitet.

Som nævnt i afsnit 1 udgør virksomhederne ikke et repræsentativt udsnit af det danske erhverv. De følgende figurer viser resultaterne i de 83 deltagende virksomheder udarbejdet på basis af de givne rammer (model, spørgeguide etc.), jf. afsnit 2.

4.1 – Resultater af auditerede virksomheder set under ét

Den gennemsnitlige score for alle de 83 auditerede virksomheder er fremstillet i nedenstående figur 4.1. Figuren viser den gennemsnitlige score på hvert af de 9 områder, som virksomhederne er vurderet på under auditeringen jf. afsnit 2.

Figur 4.1: Gennemsnitlig score for auditerede virksomheder på de 9 områder



Anm.: Virksomhederne er ved auditeringen tildelt en score på hvert spørgsmål på en skala fra 0 til 5, hvor 0 indikerer, at der slet ikke arbejdes med det pågældende element og 5, at der arbejdes på et strategisk meget højt niveau. Gennemsnitlig score på områder er et simpelt gennemsnit af score på de underliggende spørgsmål til området (jf. bilag 2).

Som det fremgår af figur 4.1, scorer virksomhederne overordnet set lavt, dvs. under 2 i de 9 områder. Det viser at IP generelt ikke er særligt højt prioriteret i de fleste af de auditerede virksomheder og derfor ikke er integreret i virksomhedens tankesæt og procedurer. Den lave score på IP Lederskab og IP Politik og strategi illustrerer, at IP ikke er forankret i ledelsen, og at ledelserne generelt ikke har særlig bevågenhed overfor den mulige strategiske betydning af IP for virksomhederne. Her er risiko for, at innovative virksomheder med manglende bevågenhed overfor IP kan gå glip af kommercielle muligheder, ved fx at ikke at have udlicensering som en del af virksomhedens strategi.

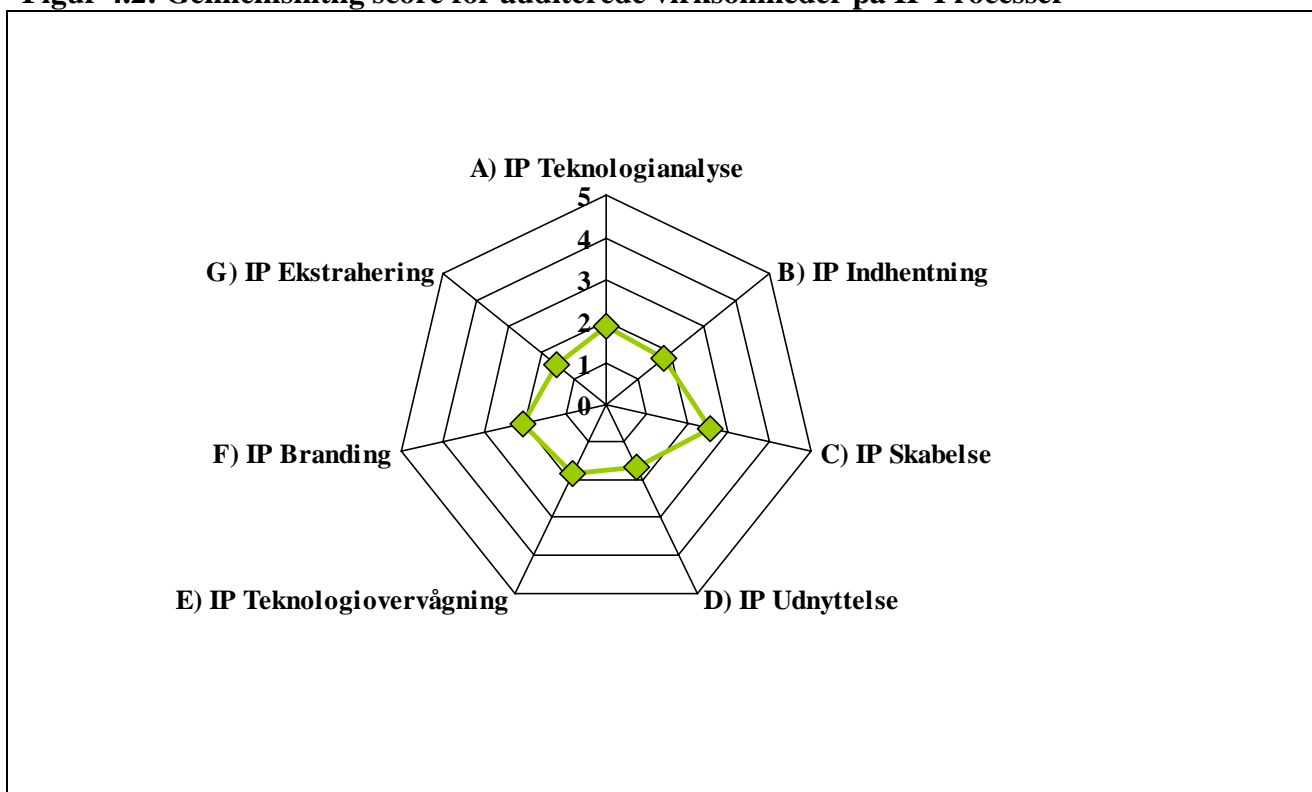
Der er heller ikke særlig høj score på IP Partnerskab og ressourcer. Det indikerer, at virksomhederne generelt ikke har indarbejdede interne støtteprocedurer for IP-arbejdet, og at de heller ikke har procedurer for IP-relateret samarbejde med eksterne virksomheder og fx IP-rådgivere.

Scoringerne vedrørende IP Nøgleresultater og IP Kunderesultater ligger på niveau med de øvrige. Det er udtryk for de forretningsmæssige resultater af virksomhedens IP-arbejde for henholdsvis økonomiske resultater og tilgang i samarbejder og relationer omkring IP,.

De auditerede virksomheder er dårligst på IP Medarbejderresultater og IP Medarbejdere, hvor der gennemsnitlig er en score på 1,3 henholdsvis 1,4 ud af 5. Det viser, at de fleste af virksomhederne ikke har prioriteret ansættelse af IP kyndige medarbejdere og heller ikke arbejder på at udvikle medarbejdernes kvalifikationer vedrørende IP. Set i lyset af at IP generelt ikke er højt prioriteret giver det en logisk sammenhæng med, at der heller ikke skønnes at være stort behov for IP medarbejdere.

Virksomhederne er bedst på IP Processer med en gennemsnitlig score på 1,9. IP Processer omfatter virksomhedens innovative kerneprocesser fra produktudvikling til udnyttelse. Det er tydeligt, at disse processer generelt er vigtige for virksomhederne.

Figur 4.2: Gennemsnitlig score for auditerede virksomheder på IP Processer



Anm.: Virksomhederne er ved auditeringen tildelt en score på hvert spørgsmål på en skala fra 0 til 5, hvor 0 indikerer, at der slet ikke arbejdes med det pågældende element og 5, at der arbejdes på et strategisk meget højt niveau. Gennemsnitlig score på områder er et simpelt gennemsnit af score på de underliggende spørgsmål til området (jf. bilag 2).

I figur 4.2 ses der nærmere på virksomhedernes gennemsnitlige score på området IP Processer. Her ses, at det element under IP Processer, hvor virksomhederne scorer højest, også er det mest centrale element for innovative virksomheder - nemlig IP Skabelse. IP Skabelse vedrører virksomhedernes evne til at frembringe ny IP, som kan udnyttes forretningsmæssigt, fx ved selv at udvikle og opfinde

nye produkter eller nye koncepter. Virksomhederne er altså innovative, men har ikke opbygget alle IP-relevante supportprocedurer.

Scoringen på IP Branding viser, at der i nogen grad i virksomhederne er indarbejdet branding, udvikling af kendetegn og beskyttelse af kendetegn i forbindelse med de løbende innovationsprocesser. Der arbejdes altså med den kommercielle udnyttelse af de nyudviklede produkter.

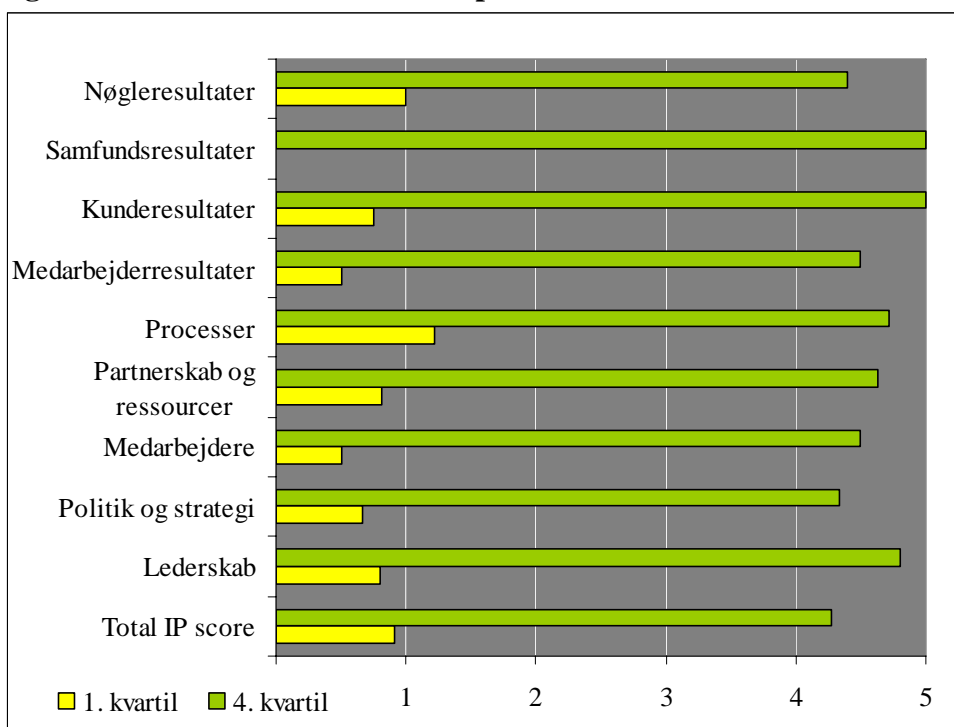
IP Teknologianalyse og IP Teknologiovervågning benyttes også i nogen grad i de auditerede virksomheder.

Det fremgår også af figuren, at IP Ekstrahering har lavest score. IP Ekstrahering drejer sig om, hvorvidt virksomhederne har et velfungerende system til at udtrække og sikre væsentlig IP i alle processer, fx via R&D dagbog eller en intern IP-scout der opfanger de muligheder, der er for beskyttelse i udviklingsprocessen. For mange af de auditerede virksomheder sker dette arbejde tilfældigt eller usystematisk. Kun få fører en egentlig dagbog over udviklingsresultater. Der er noget mere indarbejdede procedurer for at indhente ekstern viden, hvilket ses af scoren på IP Indhentning.

4.2 – Variation i resultaterne af auditerede virksomheder

Der er stor variation i de auditerede virksomheders score. Nedenstående figur 4.3 viser 1. kvartil og 4. kvartil af de auditerede virksomheders score på hver enkelt af de ni områder og på den totale IP score (et gennemsnit af de ni områder).

Figur 4.3: Variation i score fordelt på de ni områder

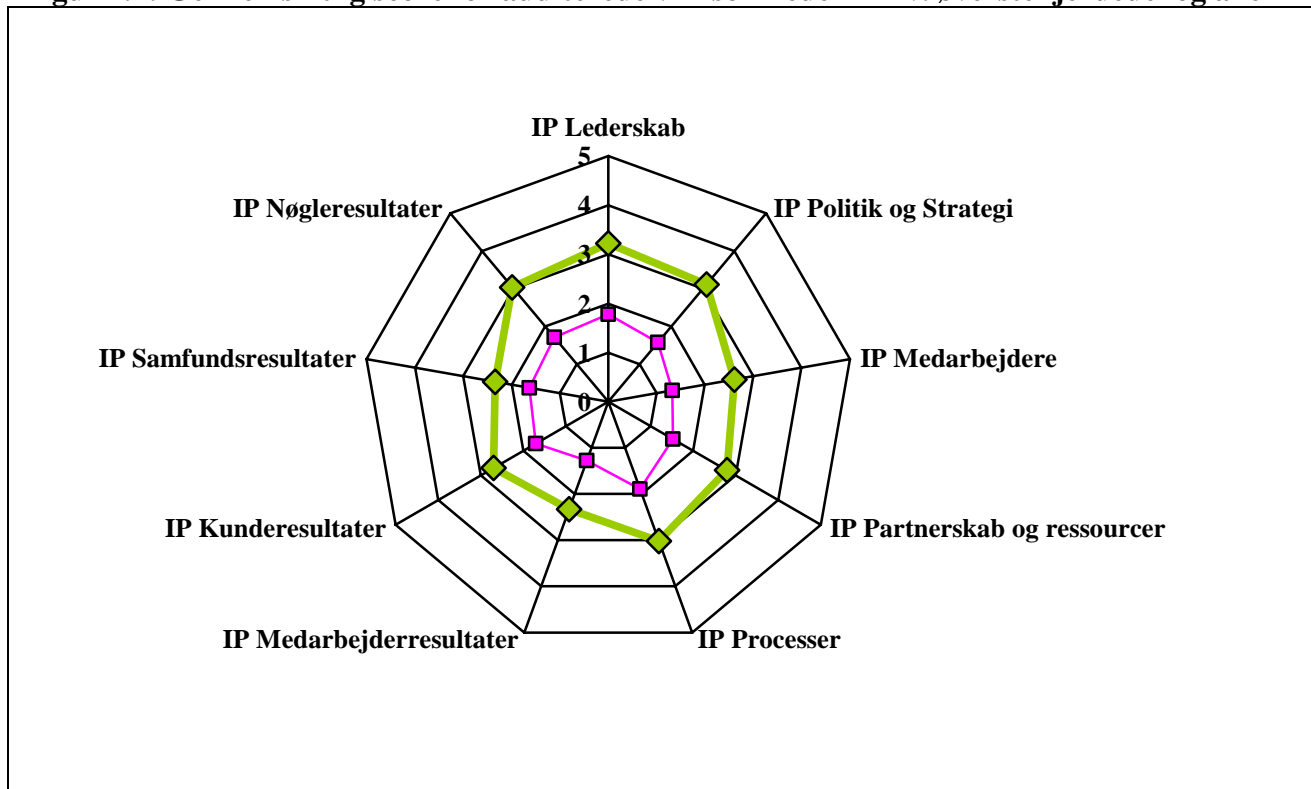


På den totale IP score eksisterer en spredning mellem 1. og 4. kvartil på 3,4. De to topscorer IP Samfundsresultater og IP Kunderesultater indikerer, at et par af de auditerede virksomheder har specielt klare styrker på disse felter, eksempelvis ved markant energiudnyttelse og en markant grad af udlicensering.

4.3 – Resultater af virksomheder med de højeste totale IP scorer (den øverste fjerdedel)

I nedenstående figur 4.4 vises den gennemsnitlige score på de ni områder for auditerede virksomheder med de højeste totale IP scorer, dvs. den øverste fjerdedel. Den gennemsnitlige score for disse virksomheder (vist ved de grønne punkter) sammenholdes med den gennemsnitlige score for alle de auditerede virksomheder under ét, som fremvist i figur 4.1 (de lyserøde punkter).

Figur 4.4: Gennemsnitlig score for auditerede virksomheder i hhv. øverste fjerdedel og alle



Anm.: Virksomhederne er ved auditeringen tildelt en score på hvert spørgsmål på en skala fra 0 til 5, hvor 0 indikerer, at der slet ikke arbejdes med det pågældende element og 5, at der arbejdes på et strategisk meget højt niveau. Gennemsnitlig score på områder er et simpelt gennemsnit af score på de underliggende spørgsmål til området (jf. bilag 2).

Som det fremgår af figuren scorer de auditerede virksomheder med de højeste totale IP scoringer (de der ligger i den øverste fjerdedel) generelt højt på stort set alle de ni områder, men de scorer klart højest i kriterierne IP Lederskab, IP Politik og strategi, IP Nøgleresultater samt IP Processer. Disse fire områder opfattes utvivlsomt i virksomhederne som de naturligt vigtigste for en forretningsudviklingsorienteret virksomhed. De laveste scoringer findes på kriterierne IP Medarbejderresultater og IP Samfundsresultater, som markant bliver lavere prioriteret i de auditerede virksomheder.

I det følgende ses nærmere på resultaterne på de ni områder som fremstillet i figur 4.4:

1) IP Lederskab

Den gennemsnitlige score på 1,8 viser, at virksomhedernes ledelser har nogen forståelse for IP. For virksomhederne i den øverste fjerdedel er gennemsnitsscoren markant højere nemlig 3,3, hvilket er tegn på, at IP har en langt højere grad af ledelsesmæssig beivring blandt de højest scorende virksomheder.

2) *IP Politik og strategi*

Den gennemsnitlige score er 1,6. For virksomheder i den øverste fjerdedel er gennemsnitsscoren markant højere nemlig 3,3, hvilket er tegn på, at IP i disse virksomheder har en langt højere grad strategisk betydning. IP Politik og strategi er det område, hvor der er størst forskel i den gennemsnitlige score mellem den øverste fjerdedel og de øvrige virksomheder.

3) *IP Medarbejdere*

Her er gennemsnittet 1,3. For virksomheder i den øverste fjerdedel er gennemsnitsscoren på 2,6, hvilket tyder på, at disse virksomheder generelt har større fokus på udvikling af medarbejdere.

4) *IP Partnerskab og ressourcer*

Her er gennemsnittet 1,5. For virksomheder i den øverste fjerdedel er gennemsnitsscoren næsten den dobbelte - nemlig 2,8. Således er der noget, der tyder på, at de højest scorende virksomheder i langt højere grad har procedurer for arbejdet med IP i virksomheden.

5) *IP Processer*

Med et gennemsnit på 1,9 for alle de auditerede virksomheder er IP Processer som nævnt topscoreren af de ni områder. For virksomheder i den øverste fjerdedel er gennemsnitsscoren på 3,0, hvilket er tegn på, at disse virksomheder i højere grad tænker IP ind i virksomhedens innovative kerneprocesser.

6) *IP Resultater*

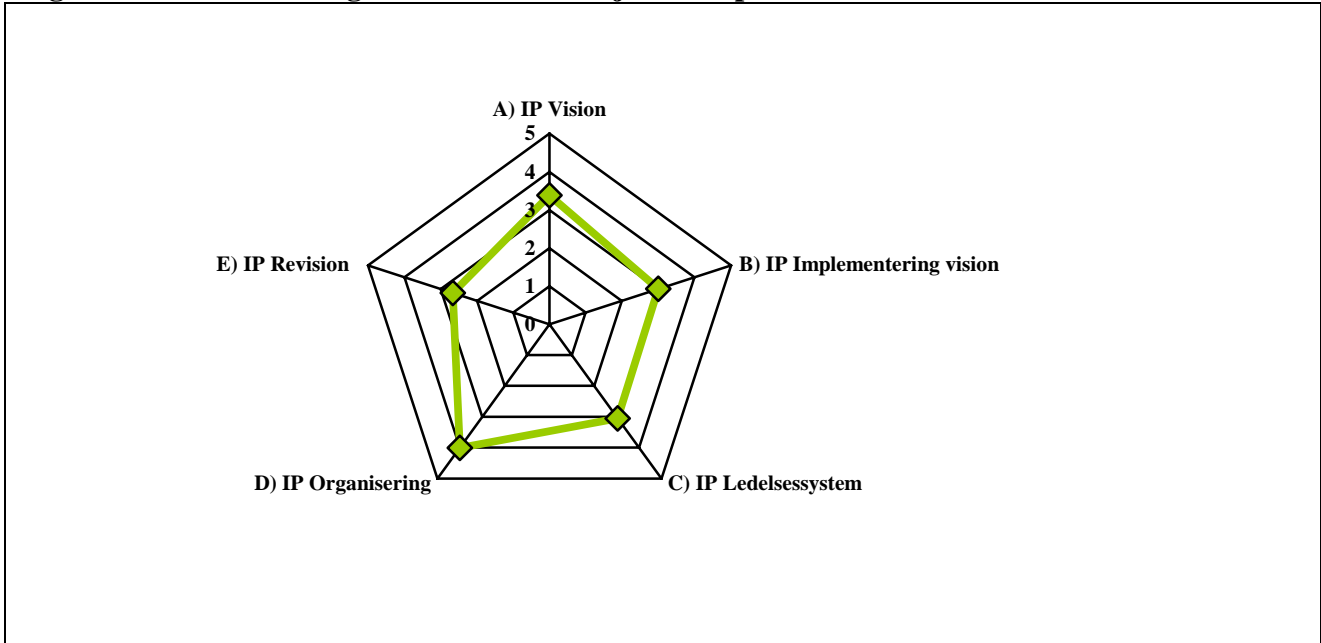
Områderne IP Medarbejderresultater, IP Kunderresultater, IP Samfundsresultater og IP Nøgleresultater er ved rapportskrivningen og afrapporteringen til de auditerede virksomheder behandlet samlet under overskriften IP Resultater. Den samlede gennemsnitlige score for alle de auditerede virksomheder på IP Resultater er på 1,6. Den gennemsnitlige score for virksomhederne i den øverste fjerdedel er på 2,8.

Som det fremgår af figur 4.4, scorer virksomhederne i den øverste fjerdedel højest på IP Lederskab. Ser man nærmere på virksomhederne score på dette område (se figur 4.5), er det især IP Organisering, som de auditerede virksomheder i den øverste fjerdedel scorer højt på. Det betyder, at disse virksomheder generelt har gennemført en klar ansvarsdelegering vedrørende IP eller en helt konkret organisering, fx oprettet en særlig afdeling for IP.

Figuren 4.5 viser også at ret mange af de højtscorende virksomheder har set, at IP er vigtig for virksomheden. De har derfor i ret betydelig grad IP-elementer med i virksomhedens vision eller et overordnet værdisæt i virksomheden vedrørende IP.

IP Revision viser i hvor høj grad IP er en del af den periodiske vedligeholdelse. Det kan fx være gennem en årlig revision af de overordnede ledelsesmæssige opgaver med vision og mission. Scoringsmæssigt halter dette element noget efter, da selv disse højtscorende virksomheder kun i nogen grad har IP med i tankesættet ved den årlige revision af visionen.

Figur 4.5: Gennemsnitlig score for øverste fjerdedel på IP Lederskab

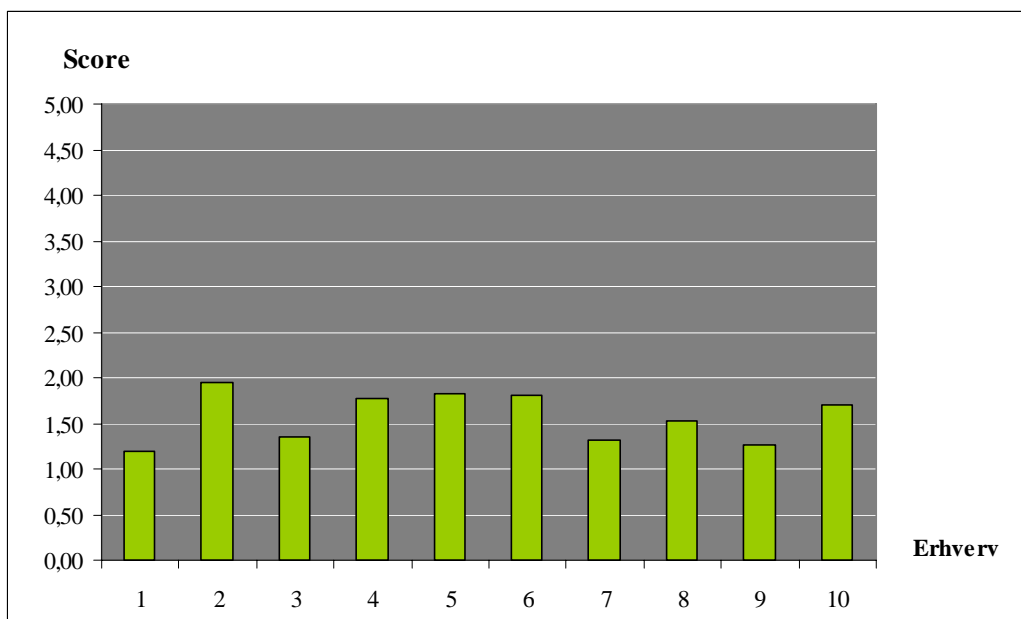


Anm.: Virksomhederne er ved auditeringen tildelt en score på hvert spørgsmål på en skala fra 0 til 5, hvor 0 indikerer, at der slet ikke arbejdes med det pågældende element og 5, at der arbejdes på et strategisk meget højt niveau. Gennemsnitlig score på områder er et simpelt gennemsnit af score på de underliggende spørgsmål til området (jf. bilag 2).

4.4 – Resultater af auditerede virksomheder fordelt på erhverv

Når de auditerede virksomheders IP scoringer vurderes fordelt på erhverv, er der ikke den store variation at spore i scoringerne. De auditerede virksomheders gennemsnitlige totale IP score (et gennemsnit af scorer på de ni områder) fremgår i figur 4.6 fordelt på de erhverv, som de auditerede virksomheder tilhører.

Figur 4.6: Gennemsnitlig total IP score fordelt på erhverv



Anm.: Erhvervsgrupperne svarer til grupperingerne i tabel 3.1:

1: Landbrug, skovbrug og fiskeri, Føde-, drikke- og tobaksvareindustri, Tekstil- og læderindustri; **2:** Kemisk industri, Medicinalindustri; **3:** Plast-, glas- og betonindustri, Metalindustri; **4:** Elektronikindustri; **5:** Fremstilling af elektrisk udstyr; **6:** Maskinindustri; **7:** Transportmiddelindustri, Møbel og anden industri mv.; **8:** Energiforsyning, Transport; **9:** Handel, Finansiering og forsikring; **10:** Information og kommunikation, Videnservice.

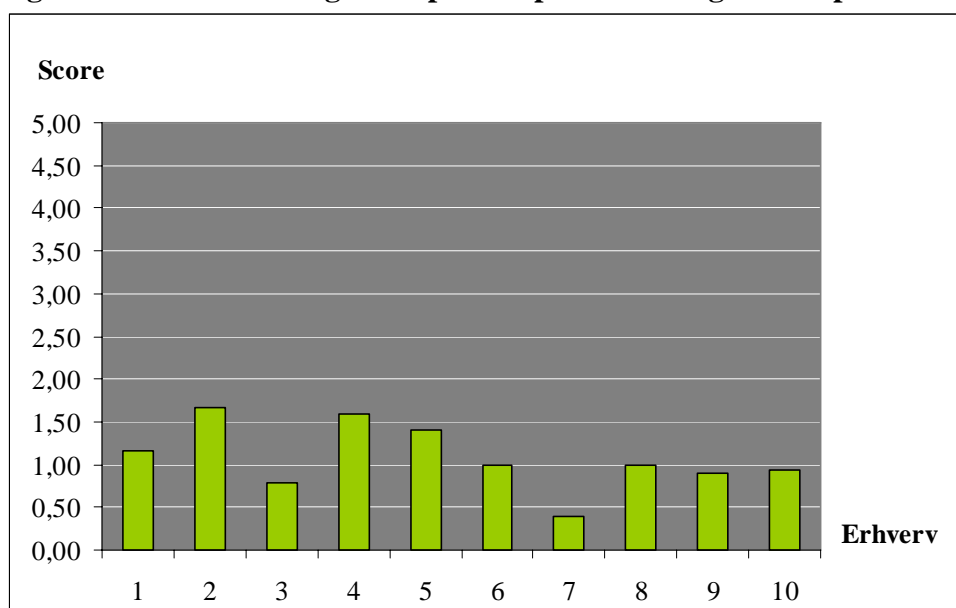
Som det fremgår af figuren, scorer de auditerede virksomheder i erhvervsgruppe 2 (Kemisk industri og medicinalindustri) totalt set højest med en gennemsnitlig score på 1,9, mens auditerede virksomheder i erhvervsgruppe 4 (Elektronikindustri), 5 (Fremstilling af elektrisk udstyr) og 6 (Maskinindustri) følger lige efter. Inden for disse erhvervsgrupper er brugen af IP – og her særligt patenter – traditionelt høj, hvilket resultaterne i de auditerede virksomheder også er udtryk for.

Erhvervsgruppe 1 (Landbrug, skovbrug og fiskeri mv.) scorer lavest med en gennemsnitlig score på 1,9. Det betyder, at spredningen mellem laveste og højeste gennemsnitlige totale IP score fordelt på erhverv er under 1 (= 0,7).

Ses der lidt nærmere på de enkelte erhvervsgruppers resultater på de ni områder, udmærker virksomhederne i erhvervsgruppe 2 (dvs. topscorer-erhvervet på den totale IP, jf. figur 4.6) sig i forhold til virksomheder i de andre erhvervsgrupper på områderne IP Politik og strategi og IP Kunderelationer. Men mest af alt er virksomhederne i erhvervsgruppe 2 de andre erhvervsgrupper overlegen på IP Medarbejderresultater – herunder især på IP Opkvalificering. Det betyder dog ikke, at erhvervsgruppe 2 scorer særskilt højt på IP Opkvalificering, idet den gennemsnitlige score blot er på 1,67.

De enkelte erhvervsgruppers gennemsnitlige score på IP Opkvalificering fremgår af nedenstående figur 4.7.

Figur 4.7: Gennemsnitlig score på IP Opkvalificering fordelt på erhverv



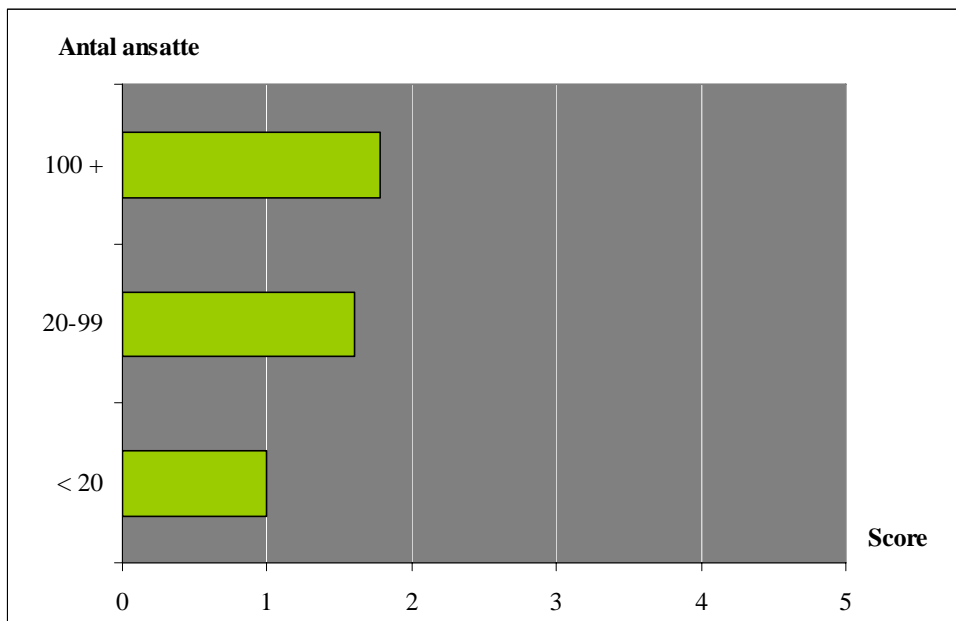
Anm.: Erhvervsgrupperne svarer til grupperingerne i tabel 3.1:

1: Landbrug, skovbrug og fiskeri, Føde-, drikke- og tobaksvareindustri, Tekstil- og læderindustri; **2:** Kemisk industri, Medicinalindustri; **3:** Plast-, glas- og betonindustri, Metalindustri; **4:** Elektronikindustri; **5:** Fremstilling af elektrisk udstyr; **6:** Maskinindustri; **7:** Transportmiddelindustri, Møbel og anden industri mv.; **8:** Energiforsyning, Transport; **9:** Handel, Finansiering og forsikring; **10:** Information og kommunikation, Vidensservice.

4.5 – Resultater af auditerede virksomheder fordelt på virksomhedsstørrelse

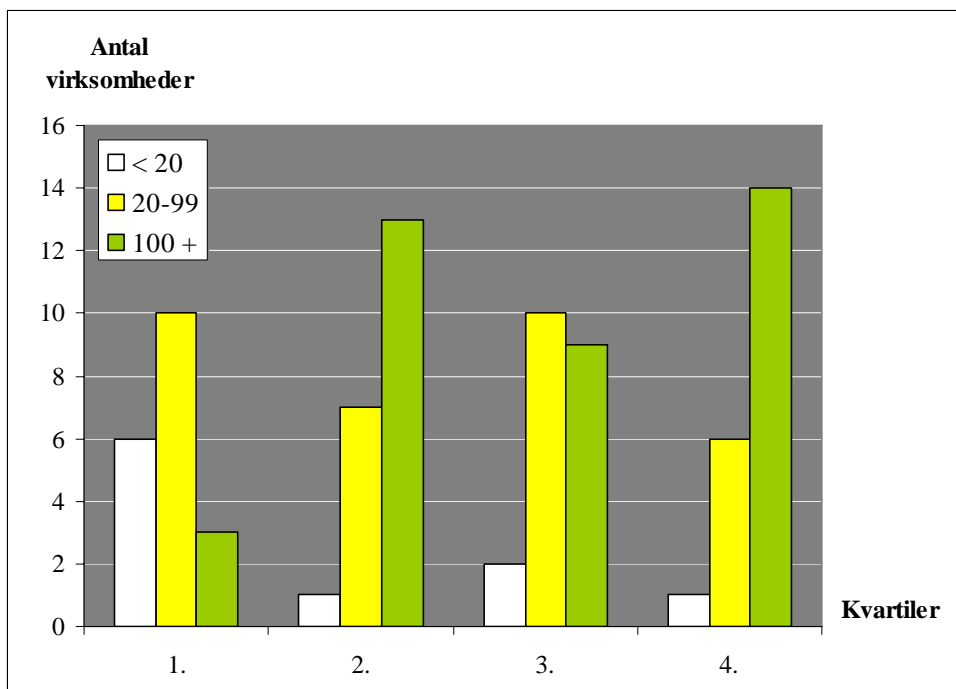
Vurderes de auditerede virksomheders totale IP score på virksomhedsstørrelse, er der heller ikke den store variation at spore. Opdelt på 3 størrelsesgrupper er det dog klart, at de større af de auditerede virksomheder gennemsnitligt har en højere total IP score end de mindre. Spredningen i den gennemsnitlige totale IP score mellem de små og store virksomheder er på 0,8.

Figur 4.8: Gennemsnitlig total IP score fordelt på virksomhedsstørrelse



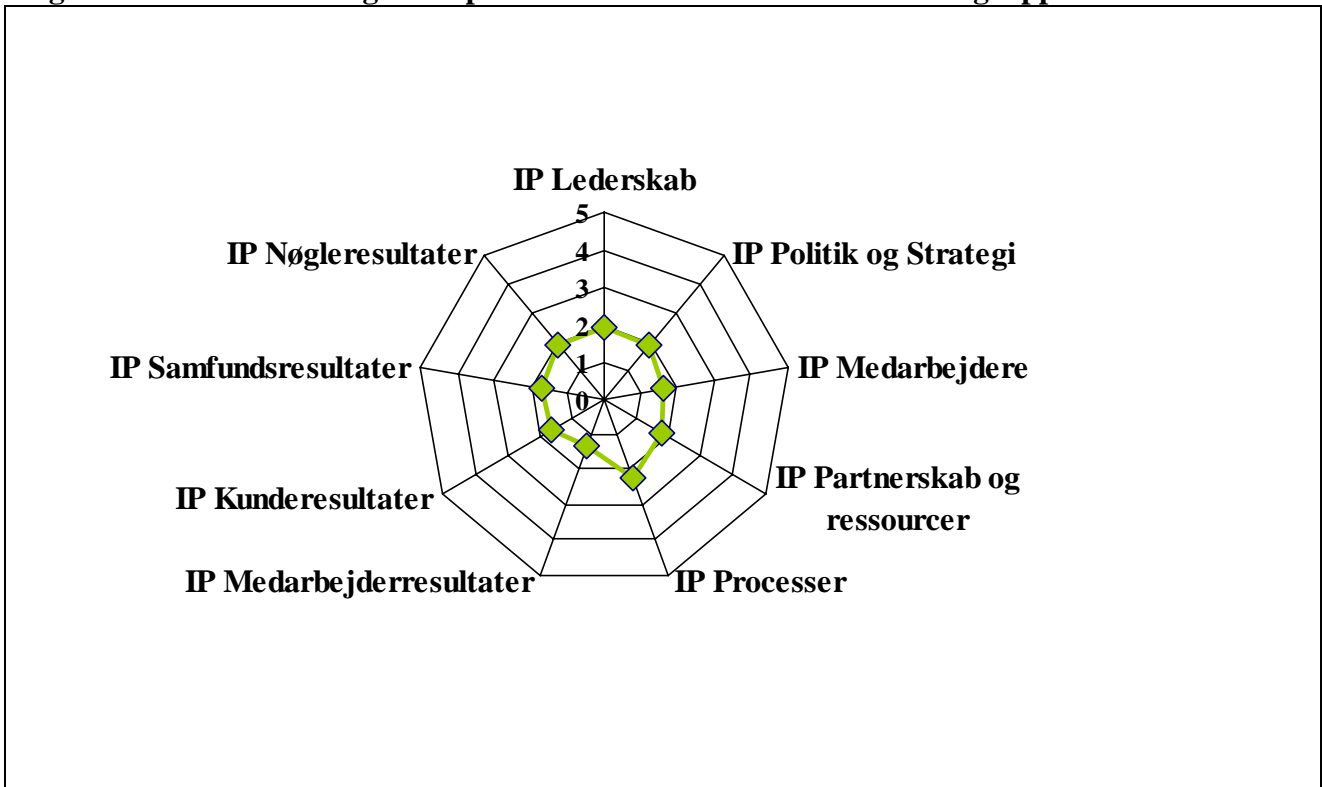
Sammenholdes de auditerede virksomheders virksomhedsstørrelse og totale IP score, ses en klar tendens til, at det er de mindre virksomheder, der kommer ud med lave totale IP scorere (og lander i den laveste fjerdedel – 1. kvartil). De større virksomheder spreder sig lidt bredere scoringsmæssigt i 2., 3. og 4. kvartil. Dette fremgår af nedenstående figur 4.9

Figur 4.9: Gennemsnitlig total IP score efter virksomhedsstørrelse fordelt på kvartiler



Ses alene på de større auditerede virksomheder (med 100 medarbejdere eller derover) er det tydeligt, at disse er bedst på IP Processer, jf. nedenstående figur 4.10.

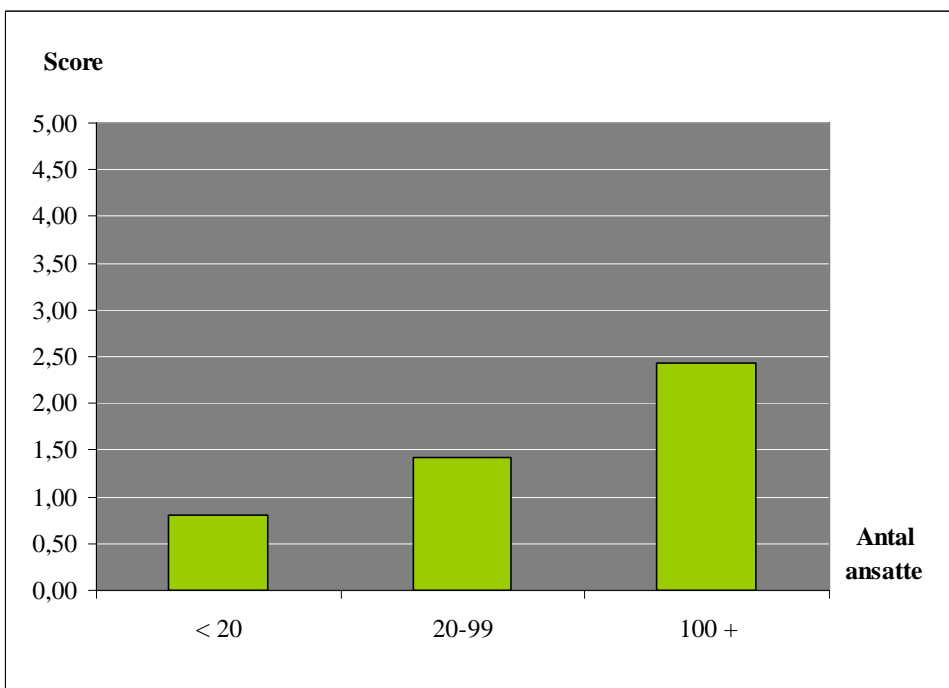
Figur 4.10: Gennemsnitlig score på de ni områder for virksomheder i gruppe 100



Anm.: Virksomhederne er ved auditeringen tildelt en score på hvert spørgsmål på en skala fra 0 til 5, hvor 0 indikerer, at der slet ikke arbejdes med det pågældende element og 5, at der arbejdes på et strategisk meget højt niveau. Gennemsnitlig score på områder er et simpelt gennemsnit af score på de underliggende spørgsmål til området (jf. bilag 2).

Når der ses nærmere på hvilke områder, de større virksomheder skiller sig ud i forhold til de små, er det IP Processer, der er væsentlig, men de store skiller sig også ud på IP Medarbejdere.

Figur 4.11: Gennemsnitlig score på IP Teknologiovervågning fordelt på virksomhedsstørrelse

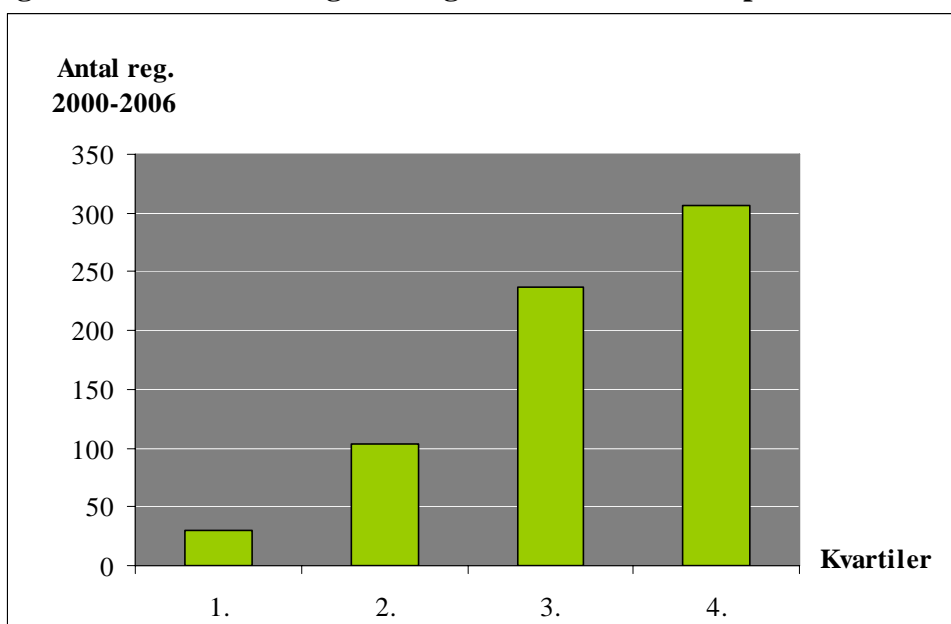


Når det angår IP Processer, er det især på IP Teknologiovervågning, at de større auditerede virksomheder scorer højt sammenlignet med de små og mellemstore virksomheder, jf. figur 4.11. På IP Teknologiovervågning findes en spredning i den gennemsnitlige score mellem de små og større virksomheder på 1,6. IP Teknologiovervågning er typisk en løbende proces, hvor virksomheder overvåger - oftest i patentlitteraturen - hvad der sker af nyt, fx nye patentansøgninger, på et defineret teknologiområde. På den måde holdes der øje med, hvad konkurrenterne har på vej. De store IP bevidste virksomheder afsætter ressourcer til denne vigtige proces, mens det er mere sjældent, at de mindre virksomheder prioriterer denne opgave, eller at de har ressourcer til opgaven.

4.6 – Resultater af auditerede virksomheder fordelt på IPR-aktivitet

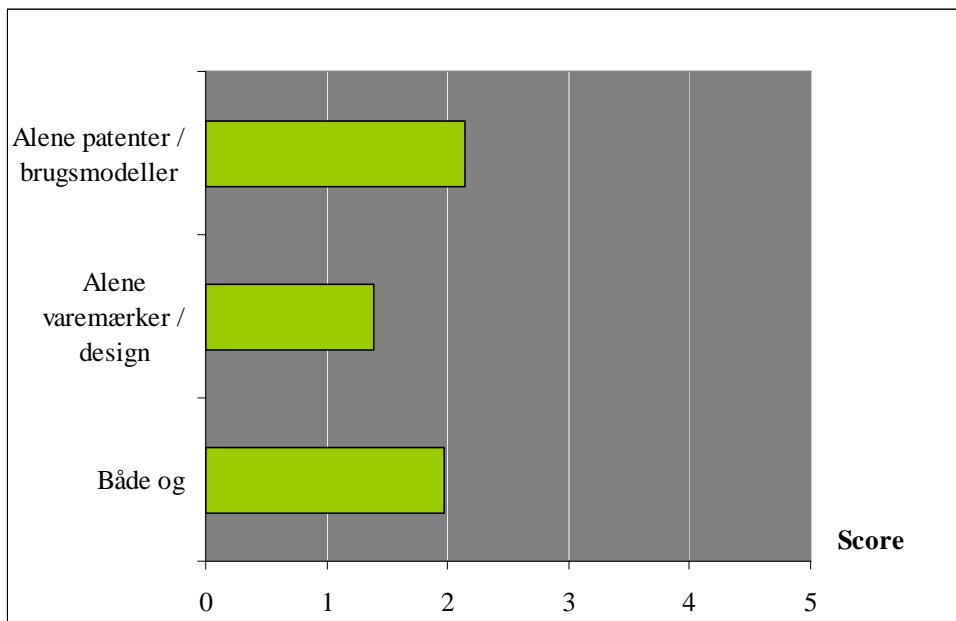
Vurderes de auditerede virksomheders totale IP scoringer i forhold til deres aktuelle IPR-aktivitet (dvs. antal IPR-registreringer i perioden 2000-2006), tegner der sig et klarere billede af en sammenhæng end set i forhold til erhvervstilhørsforhold og virksomhedsstørrelse. Selvom der ikke er den store spredning i den totale score mellem virksomheder, der er IPR-aktive, og virksomheder der ikke er IPR-aktive (spredningen er på 0,5), er der en klar sammenhæng mellem den totale IP score og antal registreringer. Dette fremgår af nedenstående figur 4.12, hvor det kan ses, at der er en markant stigning i antal registreringer med en stigende total IP score.

Figur 4.12: Antal IPR-registreringer 2000-2006 fordelt på total IP score kvartiler



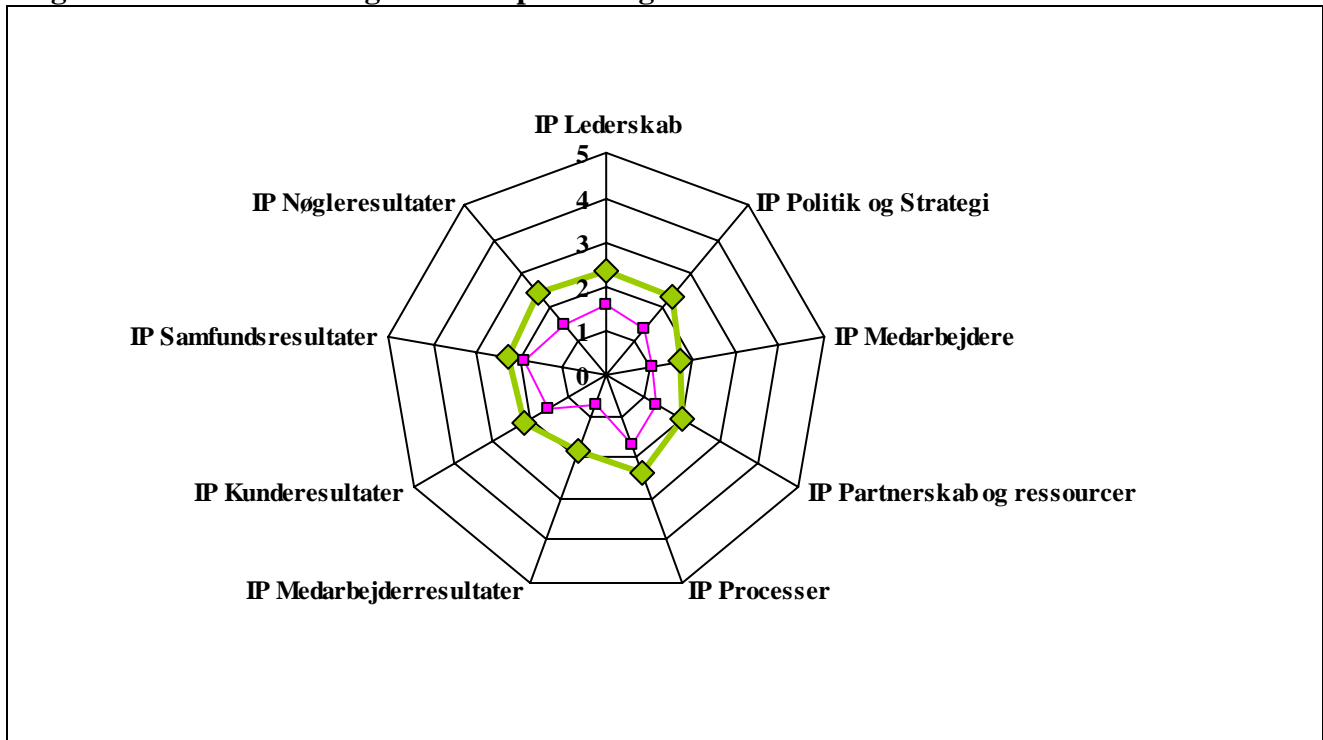
De auditerede virksomheders totale IP score er afhængig af, hvilken type IPR, de har fået registreret. Højest er den gennemsnitlige totale IP score blandt auditerede virksomheder, der alene har beskyttet teknikker (dvs. registreret patenter eller brugsmønstre) i perioden 2000-2006. For disse virksomheder er den gennemsnitlige score på 2,2. Den gennemsnitlige score blandt auditerede virksomheder, der alene har registreret varemærker / design er på 1,4.

Figur 4.13: Gennemsnitlig total IP score på IPR-type



Det stiller generelt store krav til en virksomhed at have en løbende teknologisk produktudvikling. Derfor er det typisk større virksomheder, der har teknologisk produktudvikling, hvorfor det også typisk er de store virksomheder, der patenterer. Således kan den højere gennemsnitlige score blandt de patenterende auditerede virksomheder vist i figur 4.13 være et udtryk for den højere score, der ses blandt de større auditerede virksomheder (som vist i figur 4.8).

Figur 4.14: Gennemsnitlig score for patent- og varemærkeaktive auditerede virksomheder

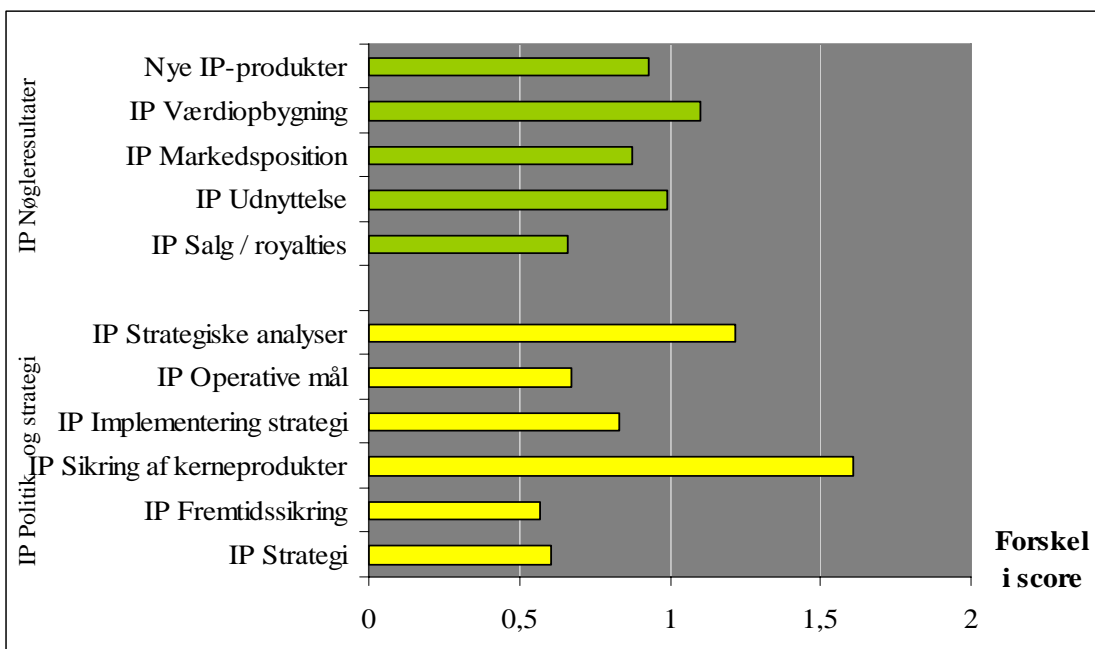


Anm.: Virksomhederne er ved auditeringen tildelt en score på hvert spørgsmål på en skala fra 0 til 5, hvor 0 indikerer, at der slet ikke arbejdes med det pågældende element og 5, at der arbejdes på et strategisk meget højt niveau. Gennemsnitlig score på områder er et simpelt gennemsnit af score på de underliggende spørgsmål til området (jf. bilag 2).

I ovenstående figur 4.14 sammenholdes patent- og brugsmodelaktive (patentaktive vist ved grønne punkter) auditerede virksomheders score på de ni områder med de varemærke- og designaktive (varemærkeaktive vist ved lyserøde punkter) virksomheders score. Her ses, at der især på IP Medarbejderresultater er stor forskel mellem patentaktive og varemærkeaktive med en difference i den gennemsnitlige score på 1,1. Men også på IP Nøgleresultater og IP Politik og strategi skiller de patentaktive auditerede virksomheder sig ud fra de varemærkeaktive (med en gennemsnitlig forskel på ca. 0,9).

Ses der nærmere på området IP Nøgleresultater, er det især på IP Værdiopbygning og IP Udnyttelse, at de patentaktive adskiller sig fra de varemærkeaktive. Ved en nærmere vurdering af virksomhedernes score på området IP Politik og strategi fremgår det, at de patentaktive virksomheder især har en højere gennemsnitlig score på IP Sikring af kerneprodukter og IP Strategiske analyser. Forskellene mellem patent- og varemærkeaktive auditerede virksomheders gennemsnitlige score under området IP Nøgleresultater og IP Politik og strategi fremgår af figur 4.15.

Figur 4.15: Forskel i gennemsnitlig score ml. patent- og varemærkeaktive



5. – Erfaringer fra Strategisk IP Audit

Projektet *Strategisk IP Audit* har haft som formål at skabe fokus på de danske virksomheders strategiske arbejde med IP. Målet har været at skabe en øget bevidsthed om håndteringen af IP i virksomhederne med det sigte at få virksomheder til at flytte fokus væk fra det mere defensive arbejde med IP til i højere grad at arbejde mere bevidst, offensivt og strategisk med IP. Vurderingen er, at et øget fokus på IP vil give virksomhederne et bedre udgangspunkt i forhold til den skærpede konkurrence på de internationale markeder.

Erfaringerne fra projektet tegner et billede af, at der er behov for at få skærpet danske virksomheders fokus på at arbejde mere strategisk, bevidst og aktivt med IP. Overordnet vurderet er billedet, at virksomhederne kun i begrænset omfang har denne tilgang, og at der i alle lag af virksomheden, fra ledelse til medarbejder og fra politik/strategi til processer, er rum til forbedringer.

Blandt de deltagende virksomheder ses stor variation i håndteringen af IP. Enkelte virksomheder befinder sig på et forholdsvis højt bevidsthedsstade. De kan primært koncentrere sig om at skabe en helhed ved at få tænkt og kommunikeret IP ind i alle led og processer i virksomheden. Men selv blandt de mest IP-fokuserede virksomheder er der forbedringspotentialer. Det kommer til udtryk i, at gruppen af de højest scorende virksomheder (målt på total IP score) gennemsnitligt maksimalt scorer 3 på de forskellige områder af virksomhedernes forretning.

Fælles for virksomhederne er, at de udvikler viden på et højt niveau. Virksomhederne ved, at det er viden, de lever af. Og de ved, at det er viden, virksomheden skal positionere sig på. Ikke desto mindre er der i projektet set mange eksempler på, at virksomhederne ikke har fokus på at beskytte deres videnaktiver. Det kommer til udtryk i, at virksomhederne på området IP Beskyttelse kun har en gennemsnitlig score på 1,7.

Der er stor variation i virksomhedernes beskyttelsesaktivitet, og der er en klar tendens til, at de store virksomheder har mere fokus på beskyttelse end de mindre. Denne tendens er typisk i det danske erhvervsliv, hvor der generelt er en klar sammenhæng mellem virksomhedsstørrelse og IPR-aktivitet⁶. Der er dog i projektet også set eksempler på store virksomheder med meget lidt opmærksomhed på beskyttelse af deres videnaktiver og eksempler på små virksomheder med meget høj aktivitet.

Blandt de auditerede virksomheder ses en tendens til, at virksomhederne er mere opmærksomme på værdien af deres viden, når den anvendes markedsrettet som input i virksomhedens egne produkter, i forhold til når virksomhedens videnudvikling anvendes som input i andre virksomheders produktion. Flere af de auditerede virksomheder er underleverandører af ofte nyudviklet viden. I en del tilfælde ses, at virksomhederne i sådanne underleverandørfunktioner ikke er opmærksomme på at tage ejerskab til det udviklede.

Indtjeningen ved underleverandørfunktionen er i mange tilfælde en engangsbetaling og det sker, at den betalende virksomhed (kunden) i stedet tager ejerskab til nyudviklingen. Det betyder, at udbredelsen af virksomhedens udviklede teknologier ofte begrænses til kundens marked. Det manglende fokus på beskyttelse betyder samtidig, at virksomhederne risikerer at gå glip af en række udnyttelsesmuligheder, fx i form af løbende indtægter på royalties ved eventuelle licensaftaler.

⁶ Jf. ”Når viden bliver til aktiver – nøgletal om danske virksomheders brug af IPR”, side 63, tabel 6.3. Her ses, at store IPR-aktive virksomheder udgør en langt højere andel af det samlede antal store virksomheder sammenlignet med mellemstore og især små IPR-aktive virksomheders andel. IPR-aktive virksomheders andel af store, mellemstore og små virksomheder er på henholdsvis 49, 17 og 2 pct.

Konsekvensen af det manglende fokus på beskyttelse er desuden, at virksomheden ikke i samme grad får opbygget og dokumenteret videnværdi i virksomheden. Der opbygges værdi i form af medarbejdernes knowhow, men der opbygges ikke aktiver som sådan. Det viser sig som en ulempe i forbindelse med tiltrækning af investorer eller i forbindelse med et eventuelt senere salg af virksomheden.

Det manglende fokus på værdien af IP i virksomheder kommer til udtryk i en meget lav score på spørgsmålet IP Værdiansættelse, hvor gennemsnitsscoren er på 0,6. Denne lave score gælder generelt for de auditerede virksomheder i alle erhverv og for både små og større virksomheder.

Generelt ser virksomhederne ikke IP som et forretningsområde i sig selv, det vil sige, at virksomhederne ikke ser IP som en selvstændig indtægtskilde fx gennem salg eller udlicensering. Virksomhederne scorer gennemsnitligt 0,7 på spørgsmål om resultater af IP Salg/royalties. Også her er den lave score generelt gældende for de auditerede virksomheder.

Virksomhederne er mere positivt indstillet, når det angår køb af viden. Det kommer til udtryk i en højere score på IP Indhentning. Imidlertid er der en tendens til, at virksomhederne foretrækker den lidt mere traditionelle måde at tilegne sig viden – nemlig gennem opkøb eller ansættelse af videnmedarbejdere – frem for at indgå aftale om at dele rettigheder med andre fx. i form af licensaftaler.

Den stærkere tilbøjelighed til at indhente viden ved køb set i forhold til salg/udlicensering af viden er også beskrevet i en undersøgelse af patentindehaveres handel med viden. I denne undersøgelse fandt patentindehaverne eksempelvis, at det var markant vanskeligere at overbevise beslutningstagere om salg/udlicensering af patenter end om køb/indlicensering af patenter⁷. Således svarer de auditerede virksomheder overens med de generelle tendenser.

Tendensen til et begrænset fokus på at sikre ejerskab til virksomhedens nyudviklinger har muligvis sammenhæng med en tendens til manglende opmærksomhed på mulige krænkelse af andres rettigheder. I en del tilfælde ses, at de auditerede virksomheder ikke forud for nyudviklinger eller tilkøb af viden undersøger, hvorvidt de risikerer at krænke andres rettigheder. Når det angår andres eventuelle krænkelse af egne rettigheder, er der i nogle tilfælde procedurer for overvågning. I nogle tilfælde sørger virksomhederne for at håndhæve deres rettigheder, men virksomhederne har i sjældnere tilfælde overvejet eventuelle indtjeningsmuligheder ved at tilbyde aktuelle og potentielle krænkere licenseringsaftaler.

Det samlede billede af de auditerede virksomheders håndtering kan opsummerende siges at tendere mod en forholdsvis defensiv praksis, dog med enkelte tilfælde af mere bevidst og offensiv karakter. *Strategisk IP Audit* lægger op til, at virksomhederne for at få en bedre håndtering af virksomhedens viden skal have en samlet forretningsproces, der samler strategi, ledelse og konkrete processer, og som sætter mål, som virksomheden følger op på. Ingen af de auditerede virksomheder har en sådan samlet forretningsproces for deres IP. Men nogle af virksomhederne har elementer af en sådan tilgang. Fx har enkelte indbygget IP/IPR i virksomhedens kvalitetssystemer, og enkelte har IP med i fx Stage Gate® processer, mens andre har andre typer af udviklingsmanualer, som medtager IP/IPR håndtering.

⁷ Jf. ”Når viden bliver til aktiver – nøgletal om danske virksomheders brug af IPR”, side 44-45, tabel 4.16-4.17. Her ses, at 25 pct. af patentindehaverne ser vanskeligheder med at overbevise beslutningstagerne som barriere, når det angår salg/udlicensering af patenter, mens 6 % ser det som en barriere ved køb/indlicensering.

Det er vurderingen, at auditeringen på forskellige områder og i varierende grad har været en øjenåbner for de deltagende virksomheder. Virksomhederne har generelt udtrykt ønske om at vide mere om IP-håndtering og den konkrete udvikling af en IP-strategi. Indtrykket er, at virksomhederne har vanskeligt ved præcis at få hånd om det væsentlige, og de har vanskeligheder ved at finde frem til, hvordan de skal gribe en eventuel transformation an, når de skal gå fra den mere defensive vinkel til en mere bevidst, offensiv og strategisk vinkel.

Projektets resultater har stor værdi. Auditeringerne bringer sammen med andre undersøgelser, som fx analyser af danske virksomheders IPR-aktivitet og handel med viden, Patent- og Varemærkestyrelsen en højere grad af indsigt i de danske virksomheders praksis. Projektet giver desuden et nærmere kendskab til de udfordringer og barrierer, der er forbundet med virksomhedernes IP-håndtering. Denne indsigt sætter i højere grad Patent- og Varemærkestyrelsen i stand til vedvarende at udvikle og skabe de bedste rammer for IP i Danmark. De private rådgivervirksomheders deltagelse gør det desuden muligt også fra privat hold at støtte bedst muligt op om udviklingen af de danske virksomheders IP-håndtering. Derved er der fra alle fronter fokus på at få klædt det danske erhvervsliv bedst muligt på til at møde de konkurrencemæssige udfordringer de kommende år.

BILAG 1: IP Audit og excellencemodellen

1. IP LEDERSKAB:

IP Audit spørger ind til, om virksomheden har en mission /vision, der indeholder elementer af IP, og om i hvor høj grad denne mission/vision er implementeret i virksomheden, så alle i organisationen forstår den og arbejder efter den. Der spørges også ind til, om ledelsen har initieret et ledelsessystem og en organisering, som sikrer en IP håndtering i virksomheden. Endelig spørges der ind til, om der er en årlig opfølgning og revision af ledelsesprocesserne.

Som det fremgår af EFQM excellencemodellen®, er lederskab en forudsætning for at få et indsats-/resultatforløb til at fungere. Ledelsen skal se og ønske en udvikling, systematisering, planlægning og opfølgning på IP som en nødvendig proces og drivkraft for virksomheden. Under lederskab ses der i auditeringen derfor på, om ledelsen har forståelse for mulighederne i IP. Der spørges til, om ledelsen har fokus på at indarbejde IP i strategi, kultur og organisation.

Ledelsen er projektets hovedfokus. Hvis danske virksomheder skal blive bedre til at arbejde med IP, så er det nødvendigt, at ledelserne kan se mulighederne og indarbejde dem i organisationen og strategierne. ”Drømmescenariet” er, at ledelsen har sikret og organiseret en løbende planlægningsproces i virksomheden, som opsætter visioner, mål og planer for centrale IP indsatser. Disse indsatser skal helst dække såvel skabelse, registrering, håndhævelse og udnyttelse af IP/IPR men også indsatser for at sikre virksomhedens forudsætninger for at arbejde med IP/IPR så som rutiner, procedurer og kompetencer. Kun nedskrevne mål og handleplaner vil sikre en proces, hvor alle involverede parter har den samme forståelse af virksomhedens retning og dermed trækker på samme hammel. Strategiprocesen skal naturligvis evalueres og justeres løbende fx med et års mellemrum.

2. IP POLITIK OG STRATEGI:

IP-strategi er virksomhedens overordnede vej for brug af IP i forhold til forretningsstrategien. IP-strategien skal i videst mulig grad dække hele innovations- og forretningsprocessen fra idé til salg. Det vil sige, at strategien skal omfatte generering af viden, beskyttelse af IP, håndhævelse af IP og udnyttelse af IP. IP Audit spørger til i hvilken grad, denne strategi er skrevet ned, om der er en løbende opdateringsproces, og om den er formidlet til alle relevante interessenter i virksomheden og dens omverden.

Der spørges også ind til virksomhedens evne til at skaffe sig operationelt overblik over fremtidige udviklingsveje. Såvel patentlitteratur som varemærkedatabaser er nyttige værktøjer til at skabe et sådant overblik. Der spørges også her ind til, i hvor høj grad virksomheden sikrer sine kerneprodukter. Sidst men ikke mindst spørges der ind til, om virksomheden opsætter operative mål for IP i strategien.

3. IP MEDARBEJDERE:

Projektet spørger under medarbejdere ind til kompetencer og færdigheder omkring det at arbejde med IP/IPR i alle relevante dele af virksomheden. Spørgsmålet er, om virksomheden har de kompetencer, der skal til og om de er organiseret, så der foregår en dialog og koordinering i virksomheden. Det er ikke afgørende, at virksomheden selv har alle kompetencer in-house, men det er afgørende, at opgaverne bliver løst kvalificeret. Bruges eksterne konsulenter og andre samarbejdspartnere, bør virksomheden besidde kompetencerne til at bruge disse eksterne ressourcer rigtigt.

Når det drejer sig om IP/IPR, er der en række felter, hvor en virksomhed har brug for kompetencer. I produktudviklingen har virksomheden brug for personer, der er i stand til at vurdere beskyttelsespotentialer, krænkelse og kan søge efter teknologi i databaser til inspiration for udviklingsarbejdet.

I salgs og marketingsarbejdet er der brug for personer, der kan træffe beslutninger om kendetegnsbeskyttelse, så virksomheden får den optimale beskyttelse af virksomhedens forretningskendetegn.

Hvis beslutninger om IP/IPR skal få den fornødne vægt, er det en forudsætning, at ansvaret er forankret i virksomhedens direktion. Det fordrer, at også medlemmer af direktionen har en vis kompetence og forståelse for mulighederne ved at arbejde bevidst og systematisk med IP/IPR.

4. IP PARTNERSKAB OG RESSOURCER:

Der spørges ind til virksomhedens administrative planlægnings- og styringsprocesser, om de understøtter det mere strategiske arbejde med IP, også i forholdet til eksterne samarbejdspartnere, fx rådgivere.

Det er ikke altid virksomheden selv, der udvikler al teknologi eller markedsfører produkterne på alle markeder. Ofte må virksomheden søge samarbejder i både den teknologiske udvikling som den markeds-mæssige. Det være sig samarbejder med andre virksomheder, kunder, forskere, universiteter eller andre. Disse samarbejder kræver en god IPR håndtering, hvis alle parter skal få den optimale kommercielle udnyttelse af resultaterne.

5. IP PROCESSER:

IP Audit ser på de forretningsmæssige processer i virksomheden og deres indhold af IP og IP processer. Der ses på, om virksomheden arbejder med udvikling i alle trin, og der ses på, hvor bevidste og vidende virksomhederne er i disse processer, når det angår IP. Der ses på, om IP tænkes ind i alle led i virksomhedens kerneinnovationsproces – fra den grundlæggende udvikling eller indhentning af IP og helt frem til produkterne er på markedet.

Der spørges desuden til virksomhedens teknologiovervågning. Mange virksomheder kan få mere ud af at anvende information fra især patentdatabaser. Disse informationer benyttes i mange virksomheder til at overvåge konkurrenter teknologisk og til at holde sig ajour på udviklingen i de kerneteknologiske områder. Informationerne fra rettighedsdatabaser kan også bruges til at overvåge støtte-teknologier og til i en vis grad at vurdere, hvordan andre virksomheder i branchen arbejder med rettighedsstrategier til inspiration til brug for ens egne strategier.

6.-9. IP RESULTATER:

Resultaterne gør strategien kvantificerbar og sikrer, at virksomheden løbende kan måle på sine IP indsats. IP Audit måler virksomhedens resultater på fire områder:

IP Medarbejderresultater: Det undersøges, hvorvidt virksomheden har og kan tiltrække de nødvendige IP-kompetencer, og hvorvidt der regelmæssigt gøres status på medarbejdernes kompetencer med henblik på at vurdere behovet for en eventuel opkvalificering.

IP Kunderresultater: Det undersøges, om virksomheden har og kan etablere de nødvendige samarbejder med partnere fx gennem direkte køb/salg af IP eller gennem andre samarbejder, som kan øge virksomhedens videngenerering og bundlinie.

IP Samfundsresultater: Her ses fx på, om virksomheden har resultater af IP, som har en særlig samfundsnyttig funktion, fx ved bæredygtige eller alternative teknologier.

IP Nøgleresultater: Der samles op på, hvordan IP bidrager til bundlinien, og hvor godt det er dokumenteret og indarbejdet i virksomhedens planlægnings- og opfølgingsrutiner.

BILAG 2: Oversigt over de ni områder og de 43 scorings spørgsmål

IP LEDERSKAB:

- A) *IP Vision*
- B) *IP Implementering vision*
- C) *IP Ledelsessystem*
- D) *IP Organisering*
- E) *IP Revision*

IP POLITIK OG STRATEGI:

- A) *IP Strategi*
- B) *IP Fremtidssikring*
- C) *IP Sikring af kerneprodukter*
- D) *IP Implementering strategi*
- E) *IP Operative mål*
- F) *IP Strategiske analyser*

IP MEDARBEJDERE:

- A) *IP Viden*
- B) *IP Færdigheder*
- C) *IP Kompetencevurdering*
- D) *IP Incitamenter*

IP PARTNERSKAB OG RESSOURCER:

- A) *IP Rådgivere*
- B) *IP Outsourcing*
- C) *IP Insourcing*
- D) *IP Andre virksomheder*
- E) *IP Ekstern*
- F) *IP Fortrolighed*
- G) *IP Porteføljestyling*
- H) *IP Værdiansættelse*
- I) *IP Beskyttelse*
- J) *IP Cost/benefit*
- K) *IP Håndhævelse*

IP PROCESSER:

- A) *IP Teknologianalyse*
- B) *IP Indhentning*
- C) *IP Skabelse*
- D) *IP Udnyttelse*
- E) *IP Teknologiovervågning*
- F) *IP Branding*
- G) *IP Ekstrahering*

IP MEDARBEJDERRESULTATER:

- A) *IP Medarbejder*
- B) *IP Opkvalificering*

IP KUNDERRESULTATER:

- A) *IP Eksternt*
- B) *IP Nye relationer*

IP SAMFUNDSRESULTATER:

- A) *IP Samfund*

IP NØGLERESULTATER:

- A) *IP Salg/Royalties*
- B) *IP Udnyttelse*
- C) *IP Markedsposition*
- D) *IP Værdiopbygning*
- E) *Nye IP-produkter*

BILAG 3: IP Auditorer og medvirkende rådgivervirksomheder

Interne auditorer fra Patent- og Varemærkestyrelsen:

Anders Bak Sørensen
Bent Warrer-Madsen
Jacob Dahl Jensen
Jan Flarup Sørensen
Jørgen Lindgreen Hansen
Kaj Kramer Petersen
Kathrine Spinner Madsen
Lennart Bitsch
Simon Tønners

Eksterne auditorer fra rådgivningsbureauer:

Anders Sandgaard
Hanne Møller
Henrik Brieghel
Keld Drube
Johan Løje
Lau Lund Olsen
Marianne Holme
Martin Kirkegaard Kornum
Mikkel Bender
Ole Kragh Møller
Thomas E. Mathiasen

Medvirkende rådgivervirksomheder i projektet:

Albins A/S
Awapatent A/S
Budde, Schou & Ostefeld A/S
Chas Hude A/S
Holme Patent A/S
Internationalt Patent-Bureau A/S
MM Patents
Plougmann & Vingtoft A/S
Sandel, Løje & Wallberg
Zacco Danmark A/S



PATENT- OG VAREMÆRKESTYRELSEN

DEN EUROPÆISKE UNION



Den Europæiske Socialfond