

Opinnäytetyö (YAMK)

Teknologiaosaamisen johtaminen

2021

Kimmo Nurmi

AINEETTOMAN OMAISUUDEN JA AINEETTOMIEN OIKEUKSIEN KÄYTTÖ INNOVAATIOIDEN LUONNISSA JA HYÖDYNTÄMISESSÄ

–tapaustutkimus kehittävässä ja valmistavassa
yrityksessä

Kimmo Nurmi

AINEETTOMAN OMAISUUDEN JA AINEETTOMIEN OIKEUKSIEN KÄYTTÖ INNOVAATIOIDEN LUONNISSA JA HYÖDYNTÄMISESSÄ

- Tapaustutkimus kehittävässä ja valmistavassa yrityksessä

Tämän opinnäytetyön aiheena on ollut tutkia aineettoman omaisuuden (IP) ja aineettomien oikeuksien (IPR) merkitystä yritysten innovaatioiden luonnin ja kehittämisen mahdollistajana. Kokeellinen osa on toteutettu tapaustutkimuksena haastatteleamalla teknokemian alalla toimivan suomalaisen yrityksen avainhenkilöitä ja patenttitoimistojen asiantuntijoita.

Tuloksena henkilöhaastattelujen ja kirjallisuuskatsauksen perusteella on esitetty ehdotukset kehittävän ja valmistavan yrityksen toiminnan kehittämiseksi, niin että aineettoman omaisuuden ja aineettomien oikeuksien avulla voidaan innovaatioita kehittää, suojata ja hyödyntää strategisesti ja systemaattisesti.

Tutkimuksen keskeisenä havaintona on, että aineetonta omaisuutta ja aineettomia oikeuksia tulisi katsoa yrityksen kannalta kokonaisvaltaisesti. Muodolliset, ei-muodolliset ja sopimukselliset suojatavat tukevat toisiaan. Aineettoman omaisuuden hallinnan tulisi olla aina suoraan yhteydessä yrityksen liiketoimintastrategiaan.

Innovaatioiden arvonluontia voidaan vahvistaa tarkentamalla yrityksen liiketoimintastrategiaa ja varaamalla kehitystyöhön riittävät henkilö- ja osaamisresurssit. Innovaatioiden luontia voidaan vahvistaa etsimällä systemaattisesti asiakaskohteiden ratkaisemattomia ongelmia eri markkina-alueilla ja analysoimalla niitä asiantuntijavoimin. Innovaatioiden suojaamisessa erityisen tärkeää on määrittää yrityksen tahtotila. Lisäksi organisaation tulee olla riittävän kyvykäs suojaamaan osaamista. Innovaatioiden hyödyntämisen kannalta keskeistä on näkemyksellisyys ja kyky tarttua mahdollisuuksiin. Yhteistyömallit ulkopuolisten kumppaneiden kanssa sopivat hyvin innovaatioiden luontiin ja hyödyntämiseen.

ASIASANAT:

Aineeton omaisuus, Aineettomat oikeudet, Avoin innovaatio, Innovaatio, Arvonluonti, Arvon hyödyntäminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Technological Competence Management

2021 | 89 pages

Kimmo Nurmi

THE USE OF INTELLECTUAL PROPERTY AND INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS ON VALUE CREATION AND VALUE CAPTURING OF INNOVATIONS

- case study on developing and manufacturing firm

The goal of this master's thesis is to investigate the value of intellectual property (IP) and intellectual property rights (IPR) as enablers of innovation within firm. The case study has been implemented by interviews of the one Finnish firm personnel and patent attorney specialists.

Based on personnel interviews, literature search and other findings, the suggestions for development of value creation, protection and capturing at developing and manufacturing firms are given, with the aid of systematic and strategic use of intellectual property and intellectual property rights.

The main finding in the study is, that intellectual property and intellectual property rights should be handled within the company comprehensively. Formal, informal, and contractual protection methods are used alongside. The management of intellectual property should be always in direct connection to company's business strategy.

Value creation of innovations can be strengthened by focusing business strategy and reserving enough personnel and know-how resources for the development. Value creation can be strengthened by searching systematically customers' non-solved problems in different market segments. To protect innovations properly it is especially important to determine company's strategic aims. Organization should be also capable to protect its know-how. The main point on value capturing is to have insight and seizing capabilities within the company. Collaborations with external partners suits very well to value creation and value capturing.

KEYWORDS:

Intellectual property, Intellectual property rights, Open innovation, Innovation, Value creation, Value capturing

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET	7
1 JOHDANTO	8
1.1 Tutkimuksen aihe, tausta ja näkökulma	8
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	10
2 AINEETON OMAISUUS JA AINEETTOMAT OIKEUDET	12
2.1 Määrittely	12
2.2 Aineettoman omaisuuden suojatavat (IP)	16
2.3 Aineettomien oikeuksien muodolliset suojatavat (IPR)	17
2.3.1 Patentti	18
2.3.2 Hyödyllisyysmalli	22
2.3.3 Mallioikeus	22
2.3.4 Tavaramerkki	24
2.3.5 Tekijänoikeus	25
2.3.6 Toiminimi ja verkkotunnus	27
2.4 Sopimukselliset suojatavat	28
2.5 Ei-muodolliset suojatavat	29
3 AINEETTOMAN OMAISUUDEN (IP) JA AINEETTOMIEN OIKEUKSIEN (IPR) KÄYTTÖ LIIKETOIMINNOISSA	30
3.1 Innovaatiot	30
3.2 Patentit	34
3.3 Tavaramerkit ja brändit	39
3.4 Suojatavat yhteiskäytössä	41
3.5 Yhteistyömallit	44
3.6 Yhteistyömallien edellytyksiä	46
3.7 Avoin innovaatiomalli	48
3.8 IP-strategia	53
4 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT	57
4.1 Tutkimusmenetelmät ja rajaukset	57
4.2 Aineiston koonti	58
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	59

5.1 Toimintakenttä	59
5.2 Suojatapojen merkitys	61
5.3 Muutostekijöiden merkitys tulevaisuudessa	63
5.4 IPR-strategia ja liiketaloudellinen lisäarvo	65
6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	72
6.1 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	72
6.2 Teemahaastattelut	72
6.3 Innovaatiot yrityksen kasvun mahdollistajina	77
6.4 IP ja IPR innovaatioiden luonnissa, suojaamisessa ja hyödyntämisessä	78
6.5 Onko tarvetta erilliselle IP-strategialle?	83
6.6 Loppuyhteenveto	84
LÄHTEET	85

KUVIOT

Kuvio 1. Aineettoman omaisuuden (IP) arvoalusta	14
Kuvio 2. Aineettoman omaisuuden staattinen ja dynaaminen näkökulma	15
Kuvio 3. Suojatavat ryhmiteltyinä muodollisuusasteensa perusteella	17
Kuvio 4. Kysymykset ennen patentin hakemista	19
Kuvio 5. EPC-patenttihaun eteneminen	21
Kuvio 6. Innovaation hyödyntämisen täydentävät rakenteet	32
Kuvio 7. PFI-malli hyödyntämisstrategian analysoinnissa	33
Kuvio 8. Dynaamiset kyvykkyydet -malli	34
Kuvio 9. IPR:n hyödyntämismahdollisuudet	36
Kuvio 10. Tavaramerkki ja brändi innovaation tukena	41
Kuvio 11. IP-suojaamisen hyödyntämismalli	43
Kuva 12. Tutkimusyhteistyön menestystekijöitä	47
Kuva 13. Avoin innovaatiomalli	49
Kuva 14. IP-strategian hierarkiatasot	54

TAULUKOT

Taulukko 1. Aineettoman omaisuuden (IP) osa-alueet	13
Taulukko 2. Muodolliset suojatavat (IPR)	18
Taulukko 3. Tavaramerkkien vertailu	24
Taulukko 4. Patenttistrategioiden vertailu	37
Taulukko 5. Patentointimotiivien vertailu	38
Taulukko 6. Tavaramerkin rekisteröintiperusteet	40
Taulukko 7. IP-suojatapojen vertailu	42
Taulukko 8. IP-suojatapojen vertailu ja keskinäiset korrelaatiot	42
Taulukko 9. Suljetun ja avoimen innovaatiomallin vertailua	52
Taulukko 10. Mikä on työtehtäväsi (Kysymys 1)	59
Taulukko 11. Kuka vastaa yrityksen IPR-asioista (Kysymys 2)	59
Taulukko 12. Miten IPR-asiat näkyvät yrityksen strategiassa (Kysymys 3)	60
Taulukko 13. Millainen rooli IPR-asioilla on yrityksen toimialalla (Kysymys 4)	61
Taulukko 14. Miten muodollisia, ei-muodollisia ja sopimuksellisia suojatapoja tulisi hyödyntää yrityksen IP-asioissa (Kysymys 5)	62
Taulukko 15. Miten teknologinen murros vaikuttavat yrityksen IPR-asioden hallintatarpeisiin (Kysymys 6)	63
Taulukko 16. Miten avoin innovaatiomalli yhteistyökumppaneiden kanssa vaikuttaa yrityksen IPR-asioden hallintatarpeisiin (Kysymys 7)	64
Taulukko 17. Miten yrityksen oman toimintakentän muutokset vaikuttavat yrityksen IPR-asioden hallintatarpeisiin (Kysymys 8)	65
Taulukko 18. Millaisen mahdollisuuden patentit/hyödyllisyysmallit tarjoavat yrityksen liiketoiminnoille (Kysymys 9)	66
Taulukko 19. Millaisen mahdollisuuden tavaramerkit tarjoavat yrityksen liiketoiminnoille (Kysymys 10)	67
Taulukko 20. Millaisen mahdollisuuden mallioikeudet tarjoavat yrityksen liiketoiminnoille (Kysymys 11)	68
Taulukko 21. Miten tulisi seurata toimialan ja kilpailevien yritysten IPR-asioita (Kysymys 12)	68
Taulukko 22. Millaisessa tilanteessa yrityksen tulisi tehdä erillinen IPR-strategia (Kysymys 13)	69
Taulukko 23. Mitkä asiat IPR-strategiassa olisi tarpeen huomioida ja täsmentää (Kysymys 14)	70
Taulukko 24. Mikä merkitys kokonaisuutena IP-asioden hyvällä hoidolla on yritykselle (Kysymys 15)	70

KÄYTETYT LYHENTEET

Lyhenne	Selitys (lähdeviite)
DC	Dynamic Capabilities. Dynaamiset kyvykkyydet (Teece 2007)
EP	European Patent. Eurooppapatentti. (Wipo 2021e)
EPC	The European Patent Convention. Euroopan patenttisopimus. (Wipo 2021f)
EPO	The European Patent Organization. Euroopan patenttitoimisto. (Wipo 2021e)
EUIPO	The European Union Intellectual Property Office. Euroopan Unionin teollisoikeuksien virasto. (EUIPO 2021)
IP	Intellectual Property. Aineeton omaisuus. (Wipo 2021d)
IPR	Intellectual Property Rights. Aineettomat oikeudet. (PRH 2021i)
PCT	The Patent Cooperation Treaty. Kansainvälinen patenttisopimus. (Wipo 2021g)
PFI	Profiting from Innovation. Teecen kehittämä voittoa innovaatioista – malli (Teece 1986b)
PRH	Patentti- ja Rekisterihallitus Suomessa. (PRH 2021h)
UPC	Unified Patent Court. Yhdistetty patenttitoimisto. (UPC 2021)

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihe, tausta ja näkökulma

Tammikuun lopulla vuonna 2021 COVID-19 koronavirukseen oli menehtynyt yli 2 miljoonaa henkilöä. Maat ympäri maailmaa kilpailevat saadakseen rokotettua kansalaisensa. Rokotteiden huima kysyntä ja rajallinen saatavuus on aiheuttanut yksittäisille maille valtavasti paineen etsiä nopeita tapoja asian korjaamiseksi. Monet maat ovat vaatineet Maailman terveysjärjestöä WHO:ta antamaan käskyn lisensoida pakolla COVID-19 rokote-patentit nimeämällä ne yleishyödykkeeksi. Pakkolisensointi rajaisi patentinhaltijan monopolioikeutta tuottaa ja toimittaa tuotteita. (Koukasis 2021)

Helmikuun lopulla 2021 Maailman kauppajärjestö WTO raportoi, että 130 maassa, joissa asuu noin 2,5 miljardia ihmistä, ei oltu saatu käyttöön ensimmäistäkään rokoteannosta. Maaliskuun puolivälissä WHO oli kutsunut COVID-19 rokotteiden patentinhaltijat koolle ajatuksena pyytää heitä luopumaan rokotteiden immateriaalioikeuksista. Asian käsittely on kesken (Kampmark 2021).

AstraZenecan ja Oxfordin yliopiston kehittämä koronarokote saatiin markkinoille ensimmäisenä ja se herätti suuria toiveita vuoden 2020 lopulla. Kuitenkin AstraZenecan nimellä markkinoitava rokote sai aikaan epätoivottuja sivuvaikutuksia, niin että sen käyttöä rajoitettiin useissa maissa. Lisäksi alkuvuonna 2021 oli merkittäviä toimitusvaikeuksia. Kaiken kaikkiaan AstraZenecan yritysbrändin maine luotettavana lääkealan toimijana kärsi merkittävän kolauksen. (CNBC 25.3.2021).

Suomalainen polkupyörien valmistaja Helkama ilmoitti paljon julkisuutta saaneessa tiedotteessa palauttavansa sähköpyörien valmistuksen Suomeen. Perusteena lehdistötiedotteessa mainittiin laatu- ja kustannussyyt. Helkama-brändi sai paljon positiivista mainetta päätöksellään. (Uusiteknologia 28.3.2019)

Ajankohtaiset esimerkit konkretisoivat aineettoman pääoman suojaamisen merkitystä yhteiskunnassa. Toisaalla suoja-oikeudet mahdollistavat nopean teknologisen kehityksen, toisaalta ne voivat rajoittaa oikeuksien käyttöä, vaikka kyseessä olisi ihmishenkien pelastamisesta.

Viime vuosikymmeninä aineettoman omaisuuden (IP) merkitys yrityksen arvomuodotuksessa on todettu useaan otteeseen. Aineetonta omaisuutta on yrityksen henkilöstössä, rakenteissa ja suhteissa ulospäin. Muodollista aineettomien oikeuksien (IPR) haetaan rekisteröimällä.

Yrityksen kilpailukyvyyn kehittäminen vaatii osaavaa henkilöstöä, uusia innovaatioita ja kykyä hyödyntää markkinoilla. Uuden kehittäminen vaatii tänä päivänä yhä useammin yrityksen ulkopuolisia yhteistyökumppaneita. Avoin innovaatiomalli haastaa perinteistä yrityksen sisällä tapahtuvaa tuotekehitystä. Sopimuksia yhteistyökumppaneiden kanssa tarvitaan määrittämään aineettomien oikeuksien omistajuutta. Ideat uusille innovaatioille syntyvät monesti asiakkaiden ongelmia selvitettäessä. Yrityksen kannalta innovaatioissa tarvitaan yhtä lailla kykyä arvon luontiin kuin arvon hyödyntämiseen.

Tavaramerkit ja mallioikeudet mahdollistavat brändien luonnin. Brändit antavat erottuvuutta ja lupauksen lisäarvosta asiakkaalle. Tunnetut brändit voivat olla monesti yrityksen arvokkainta osaa.

Tämän opinnäytetyön aiheena on ollut tutkia aineettoman omaisuuden ja aineettomien oikeuksien merkitystä yritysten innovaatioiden luonnin ja kehittämisen mahdollistajana. Kokeellinen osa on toteutettu tapaustutkimuksena haastattelemalla teknokemian alalla toimivan suomalaisen yrityksen avainhenkilöitä ja patenttitoimistojen asiantuntijoita.

Tutkimuksen kohdeyritys on teknokemian alalla toimiva suomalainen perheyhtiö. Yritys on toiminut jo noin sadan vuoden ajan ja nykyään valmistustoimintaa on neljässä maassa ja myyntitoimintaa 11 maassa. Yritys kehittää ja valmistaa pääosan tuotemyynnissä olevasta portfoliosta. Päätoimialat ovat rakentamisen prosessiaineet, teollisuuden liimat ja palonestoaineet, ammattihygienian pesu- ja desinfiointiaineet sekä henkilöhygienian, pyykinpesun ja kodinpuhdistuksen kuluttajatuotteet. Yrityksen henkilöstöstä 8,4% työskentelee RDI-toiminnoissa. Yrityksellä on oma lakimies, joka käsittelee yrityksen aineettomiin oikeuksiin liittyviä laki- ja sopimusasioita. Yritys ei kooltaan enää mahdu pienen ja keskisuuren yrityksen tunnuslukuihin, vaan on kasvanut siitä yli viime vuosien vahvan kasvun ja laajentumisen seurauksena. Yritys kilpailee kuitenkin päätoiminta-alueillaan isojen kansainvälisten toimijoiden kanssa, siinä vertailussa yritys on vahva paikallinen haastaja.

Kohdeyrityksen strategiassa vuosille 2021–2025 on tuotu esille yrityksen arvoina vahvaa startup-henkeä ja asiakas on kuningas – ajatusta, sekä lisäksi jokaisen henkilökohtaista

roolia muutoksen toteuttajana ja ympäristöjohtajuutta. Strategian painopistealueina yritys hakee aktiivisesti kasvua ja laajentumista uusille markkina-alueille, haluaa tarjota parhaan asiakaskokemuksen, tarjota ympäristömyötäisiä ratkaisuja, innovoida ”vihreitä” ratkaisuja, kasvaa myös palveluliiketoimintaan ja nojata vahvasti tiedolla johtamiseen.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tänä päivänä yhä useamman yrityksen aineeton omaisuus on keskeinen arvon ja kilpailuedun lähde. Yritykset perustavat markkinoilla menestyksen innovointiin ja tietämyksen hallintaan. Yrityksen aineetonta omaisuutta suojataan monella tavalla. Muodollisten, sopimuksellisten ja ei-muodollisten suojatapojen yhdistelmäkäytön avulla saavutetaan monesti paras lopputulos. Yritysten aineettoman omaisuuden suojaamisen merkitys on kasvamassa monilla teollisuuden aloilla. Siihen vaikuttavat muun muassa toimintakentän muuttuminen entistä kansainvälisemmäksi, alan teknologinen kehitys ja innovaatioympäristön muuttuminen entistä avoimemmaksi. Muutoskehitys aiheuttaa kysymyksen, pitääkö yrityksen muuntaa omia toimintatapoja. Monesti aikaisemmin aineettoman omaisuuden suojaamista on katsottu lakilähtöisesti, mutta yhä enenevässä määrin sitä tulisi katsoa liiketaloudelliselta näkökulmalta osana muuta liiketoimintastrategiaa.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kohdeyrityksen aineettoman omaisuuden (IP) ja erityisesti aineettomien oikeuksien (IPR) hallinnan osalta nykytilanne ja muutostarpeet ja antaa ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Tapaustudkimus valittiin tutkimustavaksi, koska kohdeyritys on laajentunut uusille markkina-alueille ja siten mahdollisesti IP-asioiden hallintatarpeet muuttuneet. Tapaustudkimukselle luonteenomaista on, että yksittäisestä tapauksesta tuotetaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa. Aineistonkeruussa on käytetty sitä erityisosaamista, jota yrityksessä työskentelevällä voi olla. Tavoitteena on kuitenkin ollut luoda aineistosta yleisemminkin kiinnostavaa näkökulmaa innovaatioiden kehittämiseen, suojaamiseen ja hyödyntämiseen.

Opinnäytetyön keskeisinä tutkimuskysymyksinä on määritelty:

- a) Miten yritysten aineetonta omaisuutta voidaan käyttää innovaatioiden luonnissa
- b) Miten yritysten aineetonta omaisuutta voidaan suojata
- c) Miten yritysten aineetonta omaisuutta voidaan hyödyntää innovaatioiden hyödyntämisessä
- d) Onko tarvetta luoda erillinen IP-strategia

Aihealue on laaja, joten käsittelystä on rajattu pois aineettomien oikeuksien taloudellisen arvon mittaamisen. Kirjallisuuskatsauksessa ei ole käsitelty erikseen yrityksen toimialan kansainvälistymistä, standardoitumista tai sosiaalisen median vaikutusta alan kehitykseen. Digitalisoitumisen merkitystä aineettoman omaisuuden hallintaan on käsitelty osana muuta kirjallisuustutkimusta.

Luvun 1 johdanto-osuudessa taustoitetaan tutkimuskysymystä. Luvussa 2 määritellään tarkemmin yritysten aineeton omaisuus ja aineettomia oikeuksia. Luvussa 3 tarkastellaan innovaatioiden suojaamiseen vaikuttavia tekijöitä. Luvussa 4 käsitellään kokeellisen osan aineistonkeruumenetelmiä. Luvussa 5 esitetään tulokset haastatteluista. Luvussa 6 analysoidaan henkilöhaastattelujen tulokset ja muodostetaan tutkimuskysymysten kautta omat päätelmät ja ehdotukset.

Aihe-alueesta on löydettävissä paljon kirjallisuutta, jota on käytetty virikkeenä aiheen tarkastelulle (Porter 1985; Teece 1986a; Sullivan 1998; Chesbrough 2003; Chesbrough 2020; Lönnqvist 2004; Lönnqvist ym. 2005; Holgersson 2012; Innanen & Jäske 2014, Chernev 2015; Jolly 2019).

2 AINEETON OMAISUUS JA AINEETTOMAT OIKEUDET

2.1 Määrittely

Aineetonta omaisuutta (tai pääomaa) kuvataan englanninkielisessä alan kirjallisuudessa useilla termeillä, joiden vivahteissa on pieniä eroavaisuuksia – Intangibles, Intangible Assets, Intellectual Assets, Intellectual Capital, Knowledge Assets, sekä toisaalta merkityksessä Intellectual Property. Tässä opinnäytetyössä aineetonta omaisuutta käytetään laajassa merkityksessä Intellectual Property (lyhennettynä IP) ja rekisteröityjä aineettomia oikeuksia (tai immateriaalioikeuksia) merkityksessä Intellectual Property Rights (lyhennettynä IPR).

Aineeton omaisuus (IP) rakentuu omaisuudesta, joka ei ole fyysistä tai konkreettista. Se voi olla yrityksessä olevaa hiljaista tietoa, osaamista tai tietotaitoa. Konkreettisemmin se voi olla myös vaikkapa käsikirjoitus, musiikkiteos, tekninen keksintö tai menetelmä, tuotteen muoto tai vaikkapa yrityksen, tuotteen tai palvelun brändi, joka on kehitetty yksityishenkilön tai yrityksen nimiin (Huvio 2014). Aineeton omaisuus voi olla suojattu muodollisten, sopimuksellisten tai ei-muodollisten suojatapojen avulla. Aineettomia oikeudet (IPR) ovat yritykselle rekisteröinnillä suojattuja teollisoikeuksia (esimerkiksi patentti, hyödyllisyysmalli, tavaramerkki ja mallioikeus) ja tekijänoikeuksia.

Aineeton omaisuus terminä alkoi saada 1980-luvun alku- ja keskivaiheilla kirjallisuudessa huomiota. Samaan aikaan tunnistettiin yritysten tasearvon ja markkina-arvon välinen ero, jonka ajateltiin selittyvän ainakin osittain yritysten aineettomalla omaisuudella. Aineetonta omaisuutta alettiin mitata ja raportoida yrityksissä 1980- ja 1990-luvun vaihteessa. 1990-luvun lopussa julkaistiin monia alan klassikkoteoksia. Samoihin aikoihin aineeton omaisuus yleistyi voimakkaasti tutkimusaiheena. Silloin käynnistettiin monia laajoja aineetonta omaisuutta käsitelleitä tutkimushankkeita, kuten Meritum- ja Nordika-projektit Euroopassa. Vuonna 1997 perustettiin *Journal of Knowledge Management* –niminen tieteellinen lehti, jossa aineettoman pääoman johtaminen on keskeinen teema. Vuonna 1998 järjestettiin alan ensimmäinen akateeminen konferenssi Kanadassa. Ensimmäinen väitöskirja aiheesta saatiin valmiiksi vuonna 1999. Vuosituhannen vaihteen jälkeen IP:n tutkimus on jatkunut vilkkaana ja tutkimuskenttä on vakiinnuttanut asemansa. ((Lönnquist ym. 2004, 14–18).

Tänä päivänä yhä useamman yrityksen aineeton omaisuus on keskeinen arvon ja kilpailuedun lähde. Yritykset perustavat markkinoilla menestyksen innovointiin ja tietämyksen hallintaan. Innovointi edellyttää uusien tuotteiden ja palveluiden luontia, uusien toimintatapojen käyttöönottoa, muutoksia asiakastyössä, uudenlaisia työtapoja ja organisointia, henkilöstöhallinnan kehitystä ja uutta näkökulmaa markkinoilla. Jotta yritys voi tässä menestyä, sen on investoitava kyvykkyyteen ja aineettomaan varallisuuteen, esimerkiksi luovuuteen, brändin imagoon, aineettomien oikeuksien hallintaan ja patenteihin. (Canibaro 2018). Aineettomien omaisuuksien katsottiin vuonna 2018 määrittelevän 84 % S&P 500 – indeksin arvosta, kun vuonna 1975 sen katsottiin määrittävän 17 % arvosta. (Ross 2018).

Yrityksen aineetonta omaisuutta voidaan luokitella monin tavoin. Erilaiset mallit ja viitekehykset auttavat organisaatiota ymmärtämään, mitä aineettomalla omaisuudella tarkoitetaan ja mallien avulla voidaan tunnistaa oman organisaation kannalta tärkeimmät aineettomat resurssit ja oppia tuntemaan aineettoman omaisuuden kokonaisrakenteesta. Yleisimmin esitetystä muodosta (Taulukko 1) aineeton omaisuus jaetaan kolmeen osaluueeseen: inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan ja rakennepääomaan. (Lönqvist ym. 2005, 30–32).

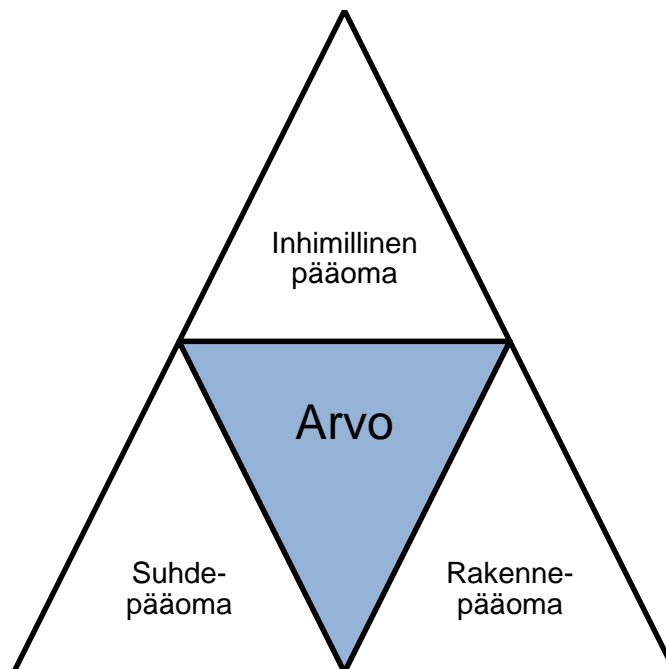
Taulukko 1. Aineettoman omaisuuden (IP) osa-alueet (Lönqvist ym. 2005, 31)

Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
<ul style="list-style-type: none"> - osaaminen - henkilöominaisuudet - asenne - tieto - koulutus 	<ul style="list-style-type: none"> - suhteet asiakkaisiin - suhteet muihin sidosryhmiin - maine - brändit - yhteistyösopimukset 	<ul style="list-style-type: none"> - arvot ja kulttuuri - työilmapiiri - prosessit ja järjestelmät - dokumentoitu tieto - immateriaalioikeudet

Inhimilliseen pääomaan kuuluvat erilaiset organisaation työntekijöihin ja johtoon liittyvät asiat, kuten osaaminen, henkilöominaisuudet, asenne, tieto ja koulutus. Inhimillinen pääoma on yksittäisten henkilöiden omistamaa, joten organisaation on sitä vaikea hallita. Aineettoman omaisuuden suhdepääomaan, kuuluvat erilaiset organisaatioon ja sen ulkopuolisiin sidosryhmiin liittyvät aineettomat tekijät. Suhdepääoman on sanottu olevan organisaation omistamaa. Kuitenkin monet siihen liittyvät aineettomat resurssit, kuten asiakassuhteet, ovat yksittäisten henkilöiden luomia. Lisäksi ne ovat myös sidoksissa kyseisiin henkilöihin. Rakennepääomaan sisältyvät organisaation ”omistamat” asiat. Näitä ovat arvot ja kulttuuri, työilmapiiri, prosessit, dokumentoitu tieto sekä rekisteröidyt

aineettomat oikeudet. Vaikka rakennepääoman komponentit ovat organisaation omistamia, ne ovat useimmiten työntekijöiden luomia. Rakennepääomaan liittyvät asiat pysyvät usein organisaatiossa, vaikka yksittäinen työntekijä sieltä lähtisikin. Rakennepääoman muodostuminen ja joidenkin siihen liittyvien osien muuttaminen saattaa viedä useitakin vuosia. (Lönqvist ym. 2005, 32–47)

Aineetonta omaisuutta ei kannata tarkastella pelkästään yksittäisen osa-alueen avulla, vaan inhimillinen pääoma, suhdepääoma ja rakennepääoma linkittyvät toisiinsa ja täydentävät toinen toisiaan. Aineettoman omaisuuden arvo ei synny yhden osa-alueen kautta vaan kaikkien tekijöiden yhdistelmänä. Saint-Onge ym. (1996) kehittämän aineettoman omaisuuden arvoalustan mukaan, vaikka jotkut osa-alueista olisivat erittäin vahvoja, jonkin osa-alueen ollessa heikko tai virheellisesti johdettu, yritys ei kykene muuntamaan aineetonta omaisuuttansa taloudelliseksi tulokseksi (Kuvio 1).

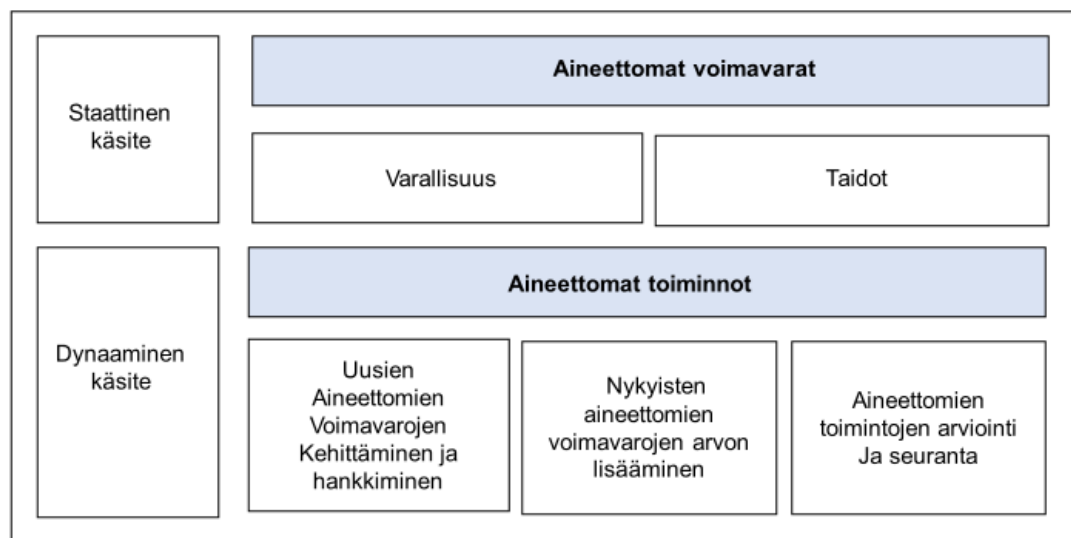


Kuvio 1. Aineettoman omaisuuden (IP) arvoalusta (Saint-Onge ym. 1986)

Aineeton omaisuus kokonaisuudessaan koostuu erilaisista aineettomista resursseista, jotka ovat ikään kuin varastoituna organisaatioon. Esimerkiksi organisaatiossa voidaan ajatella olevan tietty määrä osaamista ja sen imagon voidaan ajatella olevan tietyllä tasolla. Tähän varastoajattelutapaan liittyy luonnollisesti määrän lisäksi laatu: on tärkeää täsmentää muun muassa, millaisesta osaamisesta on kysymys tai minkä sidosryhmän

osalta imagoa arvioidaan. Näin pääomaa ajatellaan staattisena elementtinä. Staattisuudella tarkoitetaan sitä, että resurssit ovat jollakin ajanhetkellä olemassa organisaatiossa. (Lönqvist ym. 2005, 49–52)

Sinänsä organisaation aineeton omaisuus on luonteeltaan muuttuvaa ja kehittyvää eli dynaamista. Aineettomat resurssit kehittyvät organisaatiossa jatkuvasti. Esimerkiksi henkilöstö oppii jatkuvasti uusia asioita ja yrityksen maine muuttuu erilaisten asioiden seurauksena. Aineettomaan omaisuuteen voidaan myös aktiivisesti vaikuttaa. Kuviossa 2 on esitetty Meritum-työryhmän kehittämä malli, joka havainnollistaa aineettoman omaisuuden dynaamista ja staattista roolia. Meritum-projekti ("MEasuRing Intangibles To Understand and improve innovation Management") oli yksi ensimmäisistä Euroopan komission tukemista aineettoman pääoman arvoon liittyvistä yhteishankkeista. Siihen osallistui tutkimusryhmiä kuudesta eurooppalaisesta maasta: Tanska, Suomi, Ranska, Norja, Espanja ja Ruotsi. (Meritum 2001)



Kuvio 2. Aineettoman omaisuuden staattinen ja dynaaminen näkökulma (Lönqvist ym. 2005, 50)

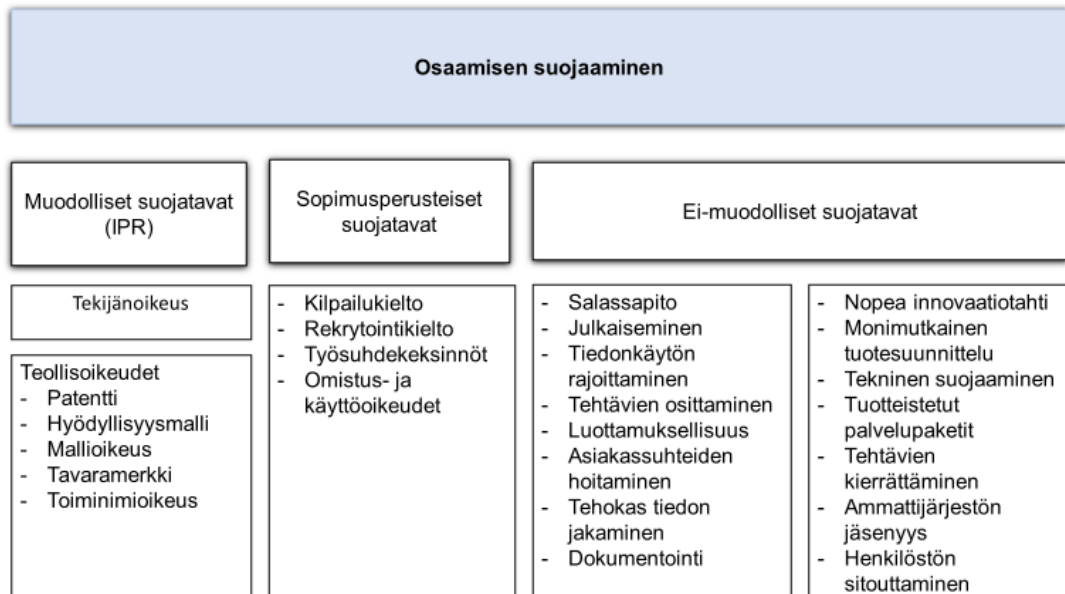
Kuvion 2 mukaisesti aineettomien staattisen resurssinäkökulman lisäksi aineettomaan omaisuuteen liittyy aineettomia toimintoja, jotka tuovat siihen dynaamista luonnetta. Aineettomia toimintoja ovat uusien aineettomien voimavarojen kehittäminen ja hankkiminen, nykyisten aineettomien voimavarojen arvon lisääminen sekä kokonaisuudessaan aineettomien toimintojen arviointi ja seuranta. Keskeinen syy aineettoman omaisuuden

dynaamisen luonteen korostamiseen on siinä, että aineetonta pääomaa täytyy hyödyntää, jotta sen avulla saadaan tuloksia. Aineettoman omaisuuden hyödyntämiseen liiketoiminnassa liittyy keskustelu aineettomien resurssien virtaamisesta organisaation läpi eli siitä, miten resurssit muuttuvat toisiksi resursseiksi ja lopulta taloudelliseksi tulokseksi. Aineettoman omaisuuden staattisen tulkinnan avulla pyritään tunnistamaan, millaisia resursseja yrityksellä on jollakin tietyllä ajanhetkellä. Dynaaminen näkökulma kuvaa organisaation kykyä toimia erilaisissa tilanteissa hyödyntäen aineettomia resurssejaan, toisinaan puhutaan myös organisaation uudistumiskyvystä tai organisaation toimivuudesta (Lönqvist ym. 2004, 49–52)

Aineetonta omaisuutta tarkastellaan organisaation, alueen ja yksittäisen henkilön näkökulmasta. Sen merkitys organisaation menestyksen ja kilpailukyvyn kannalta on havaittu tärkeäksi, ja sillä on myös alueellista vaikuttavuutta. Yksittäisen henkilön näkökulmasta aineettomaan omaisuuteen tehdyt panostukset näkyvät pääasiassa koulutuksen avulla. Yksittäisen henkilön aineettomat resurssit ovat usein edellytys muun aineettoman omaisuuden muodostumiselle. Yksilön menestystä työllä ratkaisevat usein aineettomat ominaisuudet, kuten osaaminen, henkilökohtaiset ominaisuudet ja hiljainen tieto. Lisäksi yksittäisen henkilön aineetonta omaisuutta ovat muun muassa henkilösuhteet, julkisuus, työkokemus ja menestyminen aikaisemmissa työtehtävissä. Yksilötasolla aineettoman omaisuutta kehittäminen on siis edellä mainittujen tekijöiden kehittämistä. (Lönqvist ym. 2004, 47–49)

2.2 Aineettoman omaisuuden suojatavat (IP)

Aineettomasta omaisuudesta on tullut yrityksille yhä tärkeämpi kestävä kilpailuedun lähde. Erityisesti sen aineeton olomuoto tekee suojaamisen haasteelliseksi ja pakottaa yritykset omaksuma erityyppisiä suojaustapoja. Tehokas osaamisen suojaaminen on tärkeää ja yritykset käyttävät samanaikaisesti useita päällekkäisiä suojatapoja vähentääkseen erikoisosaamisensa väärinkäyttöä tai kadottamista. Yleisimmät suojatavat voidaan jakaa kolmeen ryhmään muodollisuusasteensa perusteella (Kuvio 3): muodolliset suojatavat (IPR), sopimusperusteiset suojatavat ja ei-muodolliset suojatavat (Päällysaho & Kuusisto 2006)



Kuvio 3. Suojatavat ryhmiteltyinä muodollisuusasteensa perusteella (Päällysaho & Kuusisto 2006)

2.3 Aineettomien oikeuksien muodolliset suojatavat (IPR)

Muodolliset suojatavat (IPR) ovat yrityksen rakennepääoman aineellisia elementtejä. Ne voidaan jakaa kahteen pääalueeseen: tekijänoikeuteen ja teollisoikeuteen (Taulukko 2). Tekijänoikeuteen kuuluvat varsinaiset tekijänoikeudet, eli kirjailijan, taiteilijan, tietokoneohjelman tekijän jne. oikeus luomukseensa sekä lähioikeudet, eli esittävän taiteilijan, äänitteen tuottajan, valokuvaajan jne. oikeudet. Tekijänoikeus kuuluu nimenomaan sille, joka on luonut teoksen. Teollisoikeuteen kuuluvat muun muassa patentit, hyödyllisyysmallit, mallioikeudet ja tavaramerkit. IPR-oikeudet syntyvät pääosin rekisteröinneillä ja ovat aikaan ja paikkaan sidottuja. Tekijänoikeudet syntyvät yleensä automaattisesti teoskynnyksen ylittävälle teokselle, ja tavaramerkkiin voidaan saada oikeus vakiinnuttamalla eli käyttämällä sitä riittävän kauan ja laajamittaisesti. (Innanen & Jäske 2014, 18–22; Wipo 2021d)

Taulukko 2. Muodolliset suojatavat (IPR) (Innanen & Jäske 2014 soveltaen)

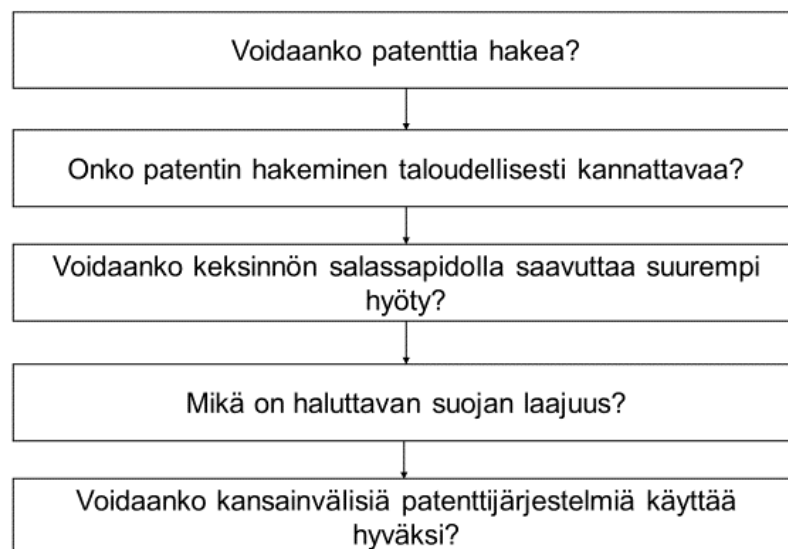
IPR	Kohde	Syntyminen	Voimassaolo
Tavaramerkki	Mikä tahansa merkki, joka voidaan esittää graafisesti ja joka täyttää rekisteröinnin vaateet	Rekisteröinti tai vakiintuminen	10 vuotta rekisteröintipäivän jälkeen, ja se voidaan uudistaa aina 10 vuodeksi edellisen rekisteröintikauden päättymisestä
Patentti	Viranomaisen patenttioikeudella antama määräaikainen yksinoikeus keksinnöstä hyötymiseen Keksinnön tulee olla uusi, keksinnöllinen ja tekninen.	Pitkä ja laajalainen rekisteröintikäsitely	20 vuotta, jos patentinhaltija suorittaa vuosittaiset patenttimaksut
Hyödyllisyysmalli	Viranomaisen patenttioikeudella antama määräaikainen yksinoikeus keksinnöstä hyötymiseen Keksinnön tulee olla uusi, keksinnöllinen ja tekninen. Viranomaisen ei tutki uutuutta tai keksinnöllisyyttä	Nopea ja suppea rekisteröintikäsitely	10 vuotta, jos haltija suorittaa kahden tai neljän vuoden välein maksut
Mallisuoja /-oikeus	Malli on uusi ja että se olennaisesti eroaa siitä, mikä on tullut tunnetuksi ennen rekisteröintipäivää. Suojaa tavaran ulkomuodon. Tavarana tulee olla konkreettinen, teollisesti tai käsityönä valmistettava esine.	Rekisteröinti, myös rekisteröimätön voi saada suppeampaa suojaa	5 vuotta rekisteröintipäivästä lukien ja se voidaan uudistaa neljästi viideksi vuodeksi kerrallaan.
Tekijänoikeus	Syntyy teoksen tekijälle. Teoksia voivat olla mm. kirjalliset tuotokset, elokuvat, äänitteet, taidemaalaukset ja sävelteokset. Kirjallisia teoksia ovat myös tietokoneohjelmat, kartat ja graafisesti muotoillut esitykset. Ei suojaa ajatuksia.	Teoksen luomisen yhteydessä, edellytyksenä teoskynnyksen ylittyminen	70 vuotta tekijän kuolinvuoden päättymisestä.

2.3.1 Patentti

Patentti on viranomaisen patenttioikeudella antama määräaikainen ja alueellinen yksinoikeus jostakin keksinnöstä hyötymiseen. Patentti voidaan myöntää keksintöön, jos keksintö on uusi, keksinnöllinen ja luonteeltaan tekninen. Patentti on voimassa määräajan: patenttiaika on 20 vuotta, edellyttäen, että patentinhaltija suorittaa vuosittaiset patenttimaksut. Jos maksuja ei suoriteta, patentti raukeaa ja kuka tahansa voi hyväksikäyttää keksintöä. Patentti ei itsessään oikeuta valmistamaan tai käyttämään mitään, vaan mahdollistaa patentinhaltijan mahdollisuuden kieltää muilta patentilla suojatun keksinnön käytön. Patenttioikeus ei tuota oikeutta käyttää keksintöä, jos keksinnön käyttäminen

edellyttämistä luvista on erikseen säännelty. Patentti on luonteeltaan kielto-oikeus: patentinhaltijalla on oikeus kieltää muilta keksintönsä ammattimainen hyväksikäyttö ilman patentinhaltijan lupaa. Patentit ovat julkisia keksintöjä: vastineeksi keksinnön julkistamisesta viranomaisen myöntää keksijälle alueellisesti ja ajallisesti rajoitetun yksinoikeuden keksinnön hyödyntämiseen. Patenttihakemus tulee julkiseksi määräajan kuluttua, joka Suomessa on 18 kuukautta. Kun patentin suoja lakkaa, sekä keksintö että patenttihakemus ovat kaikkien käytettävissä. (Innanen & Jäske 2014, 171–172; Aalto-Setälä ym. 2016, 76–80; PRH 2021d)

Patenttia voidaan hakea tuotteelle, laitteelle, menetelmälle tai näiden käytölle. Myös tietokoneohjelma on patentoitavissa. Patenttihakemus sisältää hakemuksen, keksinnön selityksen mahdollisine piirustuksineen, patenttivaatimukset ja tiivistelmän. Selityksessä esitetään keksinnön tekniset yksityiskohdat. Patenttivaatimukset määrittävät patentin suojapiirin. Patenttivaatimuksilla ilmaistaan, mihin yksinoikeus halutaan ja määritetään patentinhaltijan kielto-oikeuden rajat. Kuviossa 4 on esitetty kysymykset yritykselle selvitettäväksi ennen patentinhakua. (Innanen & Jäske 2014, 171–177; Aalto-Setälä ym. 2016, 80–86; PRH 2021d).

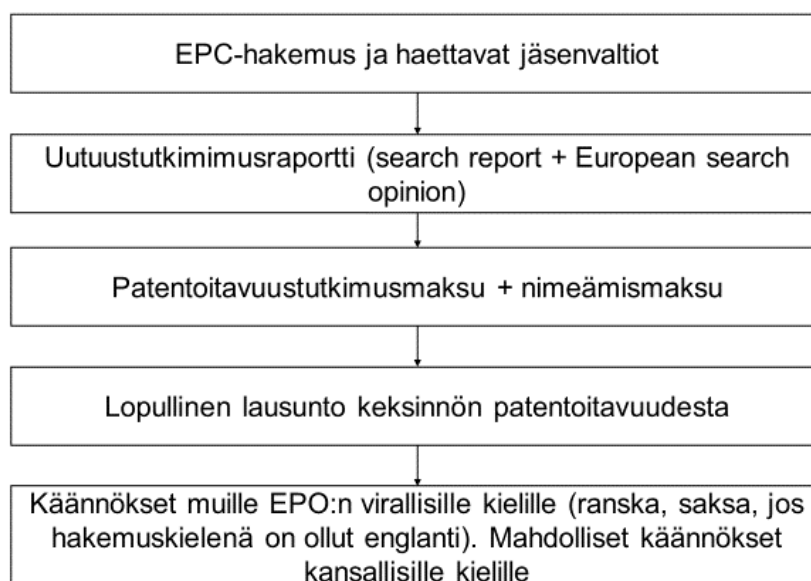


Kuvio 4. Kysymykset ennen patentin hakemista (Innanen & Jäske 2014, 172)

Patentin suojapiirin kannalta on tärkeää, että patenttivaatimukset on laadittu riittävän laajoiksi ja oikeanlaista sanamuotoa käyttäen. Patenttivaatimuksia ei voi laajentaa käsitteilyn aikana. Patenttisuunnittelussa tulee ottaa huomioon patentin uutuusvaatimus: patentoitavaksi tarkoitettua keksintöä ei saa julkistaa ennen patentin hakemista, ja julkaisua tulee miettiä huolellisesti patentin hakemisen jälkeenkin. Patentin myöntämisen jälkeen alkaa väiteaika, jolloin kolmansilla osapuolilla on mahdollisuus tehdä väitteitä myönnettyä patenttia vastaan

Patentti on alueellinen oikeus: patentti on voimassa ainoastaan siinä maassa, jossa se on myönnetty. Suomessa patentin myöntää Patentti- ja rekisterihallitus. Jos keksintö halutaan suojata useassa eri valtiossa, on patenttia haettava jokaisessa valtiossa erikseen. Kansainvälisen patentinhaun helpottamiseksi on kuitenkin solmittu useita kansainvälisiä sopimuksia. Patentoinnin maantieteellinen laajuus riippuu olennaisesti niistä markkinoista, joissa keksintöä pyritään hyödyntämään. Suomalainen yritys voi tällä hetkellä hakea Suomea koskevaa patenttia joko kansallisena patenttina, Suomessa voimaan saatettuna eurooppapatenttia (EP-patentti) tai kansainvälisen patenttihakujärjestelmän kautta kansallisena patenttina. Kansainvälistä patentinhakua voidaan tehdä maakohtaisella kansallisella patentilla, kansainvälisellä patenttihakemuksella tai EP-hakemuksella. Kansainvälistä patentinhakua helpottaa kansainvälinen patenttisopimus (PCT) ja sen mukainen patenttihakemus. PCT-järjestelmä ei kuitenkaan ole varsinainen ”maailmanpatentti”, vaan pikemminkin patenttien hakujärjestelmä sopimusmaissa. Järjestelmän etuna on se, että yhdellä hakemuksella voidaan saada patenttihakemus vireille kaikissa sopimukseen liittyneissä maissa. Näin ollen kansainvälinen patenttihakemus tuottaa joukon kansallisia patenttihakemuksia. (Innanen & Jäske 2014, 178–181; Aalto-Setälä ym. 2016, 94–105; PRH 2021d).

Eurooppapatenttisopimuksen on allekirjoittanut 38 valtiota. Tämän lisäksi kaksi valtiota on tehnyt erillissopimuksen EP-patenttien voimaansaattamisesta. Sopimusmaita kutsutaan EPC-valtioiksi tai Euroopan patenttijärjestön jäsenmaiksi. Patenttihakemuksen käsittelee ja patentin myöntää Euroopan patenttiovirasto (Kuvio 5). Eurooppapatentti tuottaa haltijalleen ryhmän kansallisia patenteja vastaavia oikeuksia: voidaan sanoa, että EP-patentin tuloksena on nippu kansallisia patenteja. EP-patentti ei kuitenkaan tule voimaan automaattisesti jokaisessa hakemusmaassa. (Innanen & Jäske 2014, 178–181; Aalto-Setälä ym. 2016, 103–105; PRH 2021k).



Kuvio 5. EPC-patenttihaun eteneminen (Innanen & Jäske 2014, 180)

Kokonaan uuden eurooppalaisen patenttijärjestelmän kehittäminen käynnissä. Kansallisten patenttien rinnalle on suunnitteilla vaikutukseltaan yhtenäinen patenttisuoja keksintöjen suojaamiseen Euroopassa. Yhdistetty patenttituomioistuin taas mahdollistaa patenttiriitojen ratkaisun koko Eurooppaa koskevin oikeusvaikutuksin. Yhtenäispatenttijärjestelmän voimaantulon aikataulua ei ole vielä mahdollista arvioida. Järjestelmän voimaantulon edellytyksenä on, että tuomioistuinsovimuksen ratifioi eli vahvistaa vähintään 13 EU-jäsenvaltiota mukaan luettuna kolme suosituinta jäsenvaltiota eurooppapatenttien voimaansaattamisessa. Vaikutukseltaan yhtenäisestä eurooppapatentista eli yhtenäispatentista tulee uusi vaihtoehto keksintöjen suojaamiseen Euroopassa. Kun perinteinen EP-patentti on myöntämisen jälkeen saatettava yksitellen voimaan halutuissa Euroopan patenttisopimuksen (EPC) allekirjoittaneissa valtioissa, tulee yhtenäispatentti myöntämisen jälkeen kerralla voimaan kaikissa uudessa patenttijärjestelmässä mukana olevissa valtioissa. Toteutuessaan yhtenäispatentti on siten alueellinen, valtioiden rajat ylittävä vaihtoehto perinteisille eurooppapatenteille ja kansallisille patenteille. Yhtenäispatentilla on mahdollista saada maantieteellisesti laaja ja yhtenäinen suoja keksinnölle. Yhtenäispatentteja ja nykyisin kansallisissa tuomioistuimissa käsiteltäviä perinteisiä eurooppapatentteja koskevat riidat käsitellään tulevaisuudessa yhdistetyssä patenttituomioistuimessa (UPC). Tällöin patenttiriita ratkaistaan yhdellä kertaa kaikkien UPC:ssa mukana olevien maiden osalta. (PRH 2021k)

2.3.2 Hyödyllisyysmalli

Hyödyllisyysmallista käytetään myös nimitystä pikkupatentti. Tällä viitataan siihen, että hyödyllisyysmallijärjestelmä on lähtökohtaisesti kehitetty sellaisten keksintöjen suojaamiseen, jotka eivät täytä patentin saamisen edellytyksiä. Kyseessä ovat pienet laiteparannukset ja vastaavat vähäisemmät keksinnöt. Hyödyllisyysmallisuojan kohteena alun perin suojattiin ”esineen muotona, rakenteena tai niiden yhdistelmänä” toteutuvia tekniisiä ratkaisuja eli esineitä, joita voidaan käyttää teollisesti. Näitä olivat tyypillisesti työkalut, koneet ja koneosat. Suojattavan keksinnön kohdetta on laajennettu koskemaan mitä tahansa ”teknistä ratkaisua, jota voidaan käyttää teollisesti”. Suojan piiriin kuuluvat kemianteollisuuden tuotteet ja koostumukset. Menetelmä- ja käyttövaatimuksia hyödyllisyysmallihakemuksessa ei hyväksytä. Hyödyllisyysmalli on patentin kaltainen kielto-oikeus. Hyödyllisyysmallin haltijalla on oikeus kieltää muilta hyödyllisyysmallinsa mukaisen keksinnön ammattimainen hyväksikäyttö. Hyödyllisyysmallia voi hakea keksintöön, joka on teollisesti käyttökelpoinen, uusi ja joka eroaa selvästi aikaisemmin tunnetuiksi tulleista keksinnöistä. PRH ei tutki hyödyllisyysmallihakemuksen kohteena olevan keksinnön uutuutta ja keksinnöllisyyttä. Tämä saattaa altistaa hyödyllisyysmallin mitättömyyskanteille. Kuka tahansa voi vaatia hyödyllisyysmallin julistamista mitättömäksi. Hyödyllisyysmalli on voimassa enintään 10 vuotta. (Innanen & Jäske 2014, 182–183; Aalto-Setälä ym. 2016, 106–111; PRH 2021b).

Hyödyllisyysmalli on myös alueellisesti rajallinen oikeus: hyödyllisyysmalli on voimassa ainoastaan niissä maissa, joissa hyödyllisyysmalli on saatu. Hyödyllisyysmallit soveltuvat erityisen hyvin inkrementaalisten uudistusten suojaamiseen, jotka mahdollisesti eivät täytä patentointivaatimuksia ja niitä myydään melko nopeasti. Hyödyllisyysmallilla voidaan hankkia verrattain nopeasti yksinoikeus keksintöön (Aalto-Setälä ym. 2016, 106–111; PRH 2021b)

2.3.3 Mallioikeus

Mallioikeuden tehtävä on suojata tuotteen ulkoasua, eikä pelkästään ulkomuotoa. Mallisuojan edellytyksiin kuuluu, että malli on uusi, yksilöllinen tekijänsä luovan henkisen työn tulos. Mallisuojaaja käytetään erityisesti suojaamaan sekä teollista muotoilua että kulutusdesignia. Itsenäisen henkisen luovan työn vaatimuksesta johtuen mallioikeus voidaan rekisteröidä ainoastaan muotoilijan tai tämän oikeudenhaltijan nimiin. Tästä syystä

onkin erityisen tärkeää muistaa sopimuksella (esimerkiksi työsopimuksella) siirtää mallioikeus muotoilijalta yrityksen nimiin, jos yritys haluaa hyödyntää mallioikeutta omassa liiketoiminnassaan. Mallioikeudella voidaan suojata myös moniosaisia tuotteita. Mallioikeuden näkökulmasta moniosaisella tuotteella tarkoitetaan nimensä mukaisesti tuotteita, jotka koostuvat useista eri osista, jotka voidaan korvata siten, että kyseinen tuote voidaan purkaa ja koota uudelleen. Moniosaisen tuotteen mallisuoja on kuitenkin asetettu erityiset edellytykset. Muiden tuotteiden tavoin myös moniosaisen tuotteen osan näkyvien piirteiden edellytetään olevan yllä mainituin tavoin uusia ja yksilöllisiä. Tämän lisäksi, moniosaisen tuotteen osan edellytetään olevan näkyvässä tuotteen tavanomaisen käytön aikana. (Innanen & Jäske 2014, 152–156, 160–161; Aalto-Setälä ym. 2016, 137–144; PRH 2021c).

Mallioikeus on muiden aineettomien oikeuksien tapaan alueellinen yksinoikeus, joka myönnetään lain nojalla määräajaksi. Rekisteröintiä haetaan kirjallisesti Patentti- ja rekisterihallituksesta. Rekisteröinti on voimassa viisi vuotta ja se voidaan uudistaa neljästi, viideksi vuodeksi kerrallaan. Mallioikeuden enimmäissuoja-aika on siten 25 vuotta. Mallioikeudet kuuluvat niihin IPR:n muotoihin, joiden suojakäytännön EU on pystynyt täysin harmonisoimaan toimialueellaan. Mallin julkistamisen ajankohta on erityisen tärkeä huomioida silloin, kun tuotetta tai sen osaa on tarkoitus suojata useilla immateriaalioikeuksilla. Esimerkiksi silloin, kun samalle tuotteelle halutaan hakea sekä mallisuoja että patenttia, hakemukset on suositeltava laittaa varmuuden vuoksi vireille samana päivänä. Patenttihakemus tulee esteeksi mallirekisteröintihakemuksen hyväksymiselle, mikäli patenttihakemus on julkinen mallin rekisteröintihakemuksen tekemispäivänä ja mikäli malli käy hakemuksesta ilmi. (Innanen & Jäske 2014, 162–164)

Toisin kuin kansallisten mallien kohdalla, Euroopan unionissa on mahdollista saada mallisuoja myös ilman rekisteröintiä. Euroopan unionissa annetaan suojaa myös niin kutsutuille rekisteröimättömille yhteisömalleille. Rekisteröimättömän yhteisömallin suoja-ala ja suojan kesto ovat kuitenkin huomattavasti suppeammat kuin rekisteröidyn yhteisömallin. Tietyissä tapauksissa – erityisesti silloin kuin tuotteen muotoilulle tarvitaan vain lyhytaikaista suojaa – mallin haltija voi tuoda tuotteen suoraan markkinoille rekisteröimättä sitä ja luottaa rekisteröimättömään yhteisömallisuojaan, Rekisteröimätön mallisuoja on voimassa kolmen vuoden ajan siitä päivästä, jolloin se on ensimmäisen kerran tehty tunnetuksi Euroopan unionin alueella. (Innanen & Jäske 2014, 164–166; Aalto-Setälä ym. 2016, 155–156; Wipo 2021a, PRH 2021c).

2.3.4 Tavaramerkki

Tavaramerkki on yksinoikeus tunnukseseen, jonka avulla voidaan erottaa elinkeinotoiminnassa liikkeeseen lasketut tavarat tai palvelut toisten tavaroista ja palveluista. Rekisteröinnillä tavaramerkin haltija saa rajoitetun yksinoikeuden merkin käyttämiseen tavarana tai palvelun tunnuksena. Tavaramerkin haltija voi kieltää muita käyttämästä merkkiä tai siihen sekoitettavissa olevaa merkkiä. Tavaramerkillä on useita erilaisia tarkoituksia ja tehtäviä: se erottaa tavaransa ja palvelunsa muiden vastaavista tavaroista ja palveluista, tuo esille tuotteen alkuperän, toimii laadun takeena, tuo positiivista mainetta ja imagoa tai muulla tavoin kilpailullista etua. Vahva tavaramerkki muodostaa brändin rakentamisen perustan. Käytännössä tavaramerkkejä käytetään myös suojautumiseen ja varautumiseen. Tavaramerkin rekisteröinnillä halutaan varmistaa se, että yrityksellä on oikeus toimia kyseisellä alalla tai tarjota tiettyä tavaraa tai palvelua. Yksinoikeuden tavaramerkkiin saa parhaiten rekisteröimällä se julkiseen rekisteriin. Yksinoikeus tavaramerkkiin voidaan joissakin tapauksissa saada ilman rekisteröintiäkin, silloin kun merkki on vakiintunut. (Innanen & Jäske 2014, 64, 67–70 ; Aalto-Setälä ym. 2016, 7–8; PRH 2021e).

Tavaramerkki on alueellinen oikeus. Tavaramerkki rekisteröidään tietylle alueelle. Suomessa myönnetty tavaramerkki antaa suojaa vain Suomessa. Tavaramerkki voidaan rekisteröidä, maakohtaisessa rekisteröintimenettelyssä, Euroopan unionin yhteisön tavaramerkkinä tai Madridin pöytäkirjan mukaisena rekisteröintinä. Käytännössä monesti Euroopassa vientitoimintaa harjoittavan yrityksen kannattaa hakea EU-tavaramerkkiä (Taulukko 3). (Innanen & Jäske 2014, 91–94; PRH 2021e).

Taulukko 3. Tavaramerkkien vertailu (Innanen & Jäske 2014, 94)

Kansallinen tavaramerkki	EU-tavaramerkki	Kansainvälinen tavaramerkki
Saattaa olla helpommin rekisteröitävissä	Koko EU:n alueella kattava suoja yhdellä hakemuksella	Kattava alue
Saattaa olla kustannustehokas, jos kohdemaita on ainoastaan muutamia	Edullinen suojan maantieteelliseen laajuuteen nähden	Helppo hakea useaan maahan samanaikaisesti maantieteellinen laajennus mahdollista
Saattaa olla kansainvälistä rekisteröintiä tai EU-tavaramerkkiä nopeampi hakea	Yleensä melko nopea hakea	Mahdollistaa laajan kansainvälisen suojauksen
Suojattava alue on ainoastaan kansallinen, muille markkinoille laajentuminen vaikeaa	Samankaltainen merkki yhdessäkin jäsenmaassa saattaa estää rekisteröinnin	Hakemusprosessi saattaa olla melko raskas ja vaatii usein paljon resursseja

Tavaramerkki on ajallisesti rajoitettu oikeus. Aikaprioriteettisäännön mukaisesti se, joka ensimmäisenä rekisteröi merkin itselleen, on sen haltija ja omistaja. Tavaramerkkirekisteröinti on voimassa kertaalleen yleensä kymmenen vuotta. Rekisteröinti voidaan uudistaa kymmenen vuoden välein ja se on voimassa niin kauan kuin se uudistetaan. Tavaramerkki rekisteröidään tiettyihin tavara- ja palveluluokkiin. Tavaramerkin yksinoikeus rajautuu rekisteröinnin kattamien tavaroiden ja palveluiden mukaan. Rekisteröidyn tavaramerkin muodostama kielto-oikeus koskee yleensä (pois lukien laajalti tunnetut merkit) merkin käyttöä vain samankaltaisissa tavaroissa ja palveluissa. Hakijan tulee ilmoittaa luokittain ne tavarat ja/tai palvelut, jolle merkin rekisteröintiä haetaan. Jokaisesta luokasta menee yleensä luokkamaksu. Poikkeuksena tähän on EU-tavaramerkki, jossa tällä hetkellä hinta on sama kolmelta luokalta, ja jokaisesta kolmen luokan ylittävästä luokasta veloitetaan lisämaksuluokka. (Innanen & Jäske 2014, 97; Aalto-Setälä ym. 2016, 35–36; PRH 2021e)

Jos merkki voidaan esittää graafisesti, ja sen avulla voidaan erottaa elinkeinotoiminnassa liikkeeseen lasketut tavarat tai palvelut, se voidaan yleensä rekisteröidä. Tavaramerkkeinä on mahdollista rekisteröidä esimerkiksi sanoja, kuvioita, sanojen ja kuvioiden yhdistelmiä, iskulauseita, vaatteiden kuoseja, tavarain tai päällyksen muotoja, värejä ja ääntä. (Innanen & Jäske 2014, 72–76; Aalto-Setälä ym. 2016, 11–14; PRH 2021e) EU:n teollisoikeusvirasto (EUIPO) ja EU:n kansalliset virastot ovat yhteistyössä luoneet joukon yhteisiä käytäntöjä, joiden tarkoituksena on varmistaa tavaramerkki- ja mallirekisteröinnin hakemisen sekä käsittelyn avoimuus ja yhdenmukaisuus jäsenmaiden virastoissa. Yhteiset käytännöt on julkaistu EUIPO:n ja kansallisten virastojen yhteisissä tiedonannoissa. Yhteinen tiedonanto ei ole jäsenvaltioiden virastoja oikeudellisesti sitova, vaan se on kooste, jolla tiedotetaan teollisoikeusvirastojen kesken saavutetusta yhteisymmärryksestä. Kansalliset virastot soveltavat jokaiseen hakemukseen yksittäistapauksellista harkintaa, ja yhteisen tiedonannon periaatteita käytetään ohjeina. (PRH 2021a)

2.3.5 Tekijänoikeus

Tekijänoikeus on aineettomien oikeuksien osa-alue, jolla suojataan henkistä luomistyötä ja sen tuloksia. Tekijänoikeus jaetaan varsinaiseen tekijänoikeuteen sekä tekijänoikeuden lähioikeuksiin. Tekijänoikeus tuottaa kirjallisen tai taiteellisen teoksen tekijälle laissa tarkemmin määritellyt oikeudet teoksensa taloudelliseen hyödyntämiseen. Brändin suojaamisen kannalta tekijänoikeus on aina tärkeä osa kustannustehokasta IPR-portfoliota.

Tekijänoikeus ei suojaa ideaa, aihetta tai tietoa vaan ainoastaan tapaa, jolla teos on ilmaistu. Tekijänoikeus syntyy aina lähtökohtaisesti teoksen tehneelle luonnolliselle henkilölle, vaikka kyseinen teos olisikin tehty toisen lukuun, esimerkiksi työsuhteessa. Tiettyissä tapauksissa tekijänoikeus voi siirtyä esimerkiksi lain tai työsuhteen perusteella teoksen tekijältä työnantajalle. (Innanen & Jäske 2014, 122–125; PRH 2021g)

Tekijänoikeuslain mukaan tekijänoikeus teokseen syntyy aina sille luonnolliselle henkilölle eli ihmiselle, joka on kyseisen teoksen tehnyt. Tämä tekijänoikeudellinen pääsääntö on voimassa siitä huolimatta, että teos tehdään työsuhteen aikana. Näin ollen yritys ei koskaan voi olla teoksen alkuperäinen tekijä, vaan tekijänoikeus on aina siirrettävä sopimusteitse, lainsäädännön tai kyseisellä toimialalla noudatettavan käytännön perusteella työntekijältä yritykselle. (Innanen & Jäske 2014, 122–125; PRH 2021g)

Työsopimuslakia sovelletaan, kun työntekijä sitoutuu henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Työsopimuslain mukaan työn tulokset kuuluvat aina lähtökohtaisesti työnantajalle, eikä työntekijälle, kuten tekijänoikeuslaissa on pääsääntönä. Työsopimuslaki ja tekijänoikeuslaki ovat siten ristiriidassa keskenään, mikä voi aiheuttaa epäselvyyttä tai jopa sen, että yritys ei voi hyödyntää tekijänoikeudella suojattua teosta tai materiaalia liiketoiminnassaan suunnitellulla tavalla. Tästä johtuen onkin olennaista, että kun tekijänoikeudella suojattavia teoksia tehdään työsuhteessa, sovitaan nimenomaisesti (esimerkiksi työsopimuksessa) siitä, että työsuhteen aikana syntyneet tekijänoikeudella suojatut teokset siirtyvät työntekijältä yritykselle. Oikeuskäytännössä muodostuneen vakiintuneen tulkintasäännön mukaan, tekijänoikeuksien katsotaan siirtyvän työntekijältä työnantajalle työnantajayrityksen toimialan edellyttämässä laajuudessa, vaikka asiasta ei olisi sikaan sovittu erikseen. Kun työnantaja on ottanut oikeudet keksintöön tms. kokonaan tai osittain, työntekijällä on, vaikka ennen keksinnön syntymistä olisi toisin sovittu, oikeus saada siitä työnantajalta kohtuullinen korvaus. (Aalto-Setälä ym. 2016, 119–124) Yrityksen yhteistyöprojekteissa ulkopuolisten tahojen kanssa, tekijänoikeudet saavutettuihin tuloksiin on tärkeä selvittää ja sopia etukäteen (O'Brien, 2019, 67–68).

Suomessa tekijänoikeuslain mukaan tekijänoikeus on voimassa 70 vuotta tekijän kuolinvuoden päättymisestä. Silloin, jos teoksen tekemiseen on osallistunut useampi henkilö ja heidän osuutensa ei muodosta itsenäistä kokonaisuutta (ns. yhteisteos), tekijänoikeuden kesto lasketaan viimeksi kuolleen tekijän kuolinvuoden päättymisestä. (Aalto-Setälä ym. 2016, 196; PRH 2021g)

Tekijänoikeutta pidetään yhtenä Euroopan unionin digitaalisen sisämarkkinan toteutumisen keskeisenä esteenä, koska tekijänoikeuslait ovat osin edelleen kansallisia eli Euroopassa sovelletaan 28 jäsenvaltiossa tekijänoikeutta enemmän tai vähemmän eri tavoilla. Euroopan unioni on pyrkinyt harmonisoimaan lainsäädäntöä erityyppisin direktiivein, ja edistystä viime vuosina on tapahtunut. (Manderiux 2019, 106)

2.3.6 Toiminimi ja verkkotunnus

Yrityksen nimi eli toiminimi on elinkeinoharjoittajan elinkeinotoiminnassa käyttämä rekisteröity nimi. Kaupparekisteriin merkitty elinkeinoharjoittaja saa harjoittaa osaa toiminnastaan myös erityisellä nimellä eli aputoiminimellä. Yksinoikeus toiminimeen saadaan rekisteröimällä tai vakiinnuttamalla toiminimi. Suomessa rekisteriviranomaisena toimii Patentti- ja rekisterihallitus ja rekisteröintimerkintä suoritetaan kaupparekisteriin, jos toiminimi on lain mukainen ja selvästi erottuu rekisterissä ennestään olevista toiminimistä. Yksinoikeus rekisteröityyn toiminimeen sisältää sen, että toinen elinkeinoharjoittaja ei saa käyttää toiminimeen sekoitettavissa olevaa toiminimeä. Toiminimi on voimassa niin kauan kuin yritys on merkitty kaupparekisteriin. (Aalto-Setälä ym. 2016, 239–241, 245–246)

Verkkotunnus ei ole varsinainen aineeton oikeus, koska se ei muodosta IP-oikeuksille tyypillistä kielto-oikeutta. Verkkotunnus on kuitenkin eräs tärkeimmistä oikeuksista brändin kannalta: muistettava ja helposti löydettävä verkkotunnus on hyvin keskeinen osa tehokkaan brändin rakentamista. (Innanen & Jäske 2014, 116)

Kansainvälisten verkkotunnusten rekisteröinti suoritetaan yleensä first come, first served –periaatteen mukaisesti. Ensimmäisenä verkkotunnuksen varanneella on siihen etuoikeus. Poikkeuksena periaatteesta ovat tilanteet, jossa yritys voi vedota aiemmin rekisteröityyn IP-oikeuteen verkkotunnuksen rekisteröijää vastaan. Maakohtaisten verkkotunnusten rekisteröintimenettelyt poikkeavat merkittävästi toisistaan. Joskus maakohtaisessa rekisteröintimenettelyssä saatetaan vaatia myös aiempaa tavaramerkkioikeutta. Suomessa rekisteröinti voidaan suorittaa ilman aikaisempaa tavaramerkkiä. (Innanen & Jäske 2014, 119–120)

2.4 Sopimukselliset suojatavat

Sopimusten katsotaan olevan olennainen osa ammattimaista liiketoiminnan harjoittamista. Erityyppiset sopimukset toimivat osaamisen suojaamisessa lähinnä ennalta ehkäisevästi. Ne vastaavat aineettomia oikeuksia sikäli, että niihin liittyy laillisia oikeuksia ja sopimusrikkomuksilla on oikeudellisia seuraamuksia. Toisaalta sopimukset eivät vaadi rekisteröintiä ja niiden avulla voidaan suojata erityyppisiä kohteita hyvinkin vapaalla tavalla, kun taas teollisoikeuksien soveltamisala on tarkkaan rajattu. (Päällysaho & Kuusisto 2006, 11)

Sopimuksia käytetään muodollisten suojatapojen tapaan tuotteiden ja tietojen suojaamiseen, mutta lisäksi niillä muodollistetaan ja tuodaan oikeuskäytännön piiriin yrityksen suhde esimerkiksi työntekijöihin, asiakkaisiin tai yhteistyökumppaneihin (Päällysaho & Kuusisto, 2006, 11–14):

Kilpailukieltosopimus

Kilpailukieltosopimuksella rajoitetaan työsuhteen päättymisen jälkeistä aikaa. Kilpailukieltosopimus tehdään työsuhteesta solmittaessa tai työsuhteen aikana ja sen tekemiselle pitää olla erityisen painava syy. Näitä syitä ovat esimerkiksi työnantajan toiminnan laatu, liike- tai ammattisalaisuuden säilyttämisen tarve tai työntekijän asema ja tehtävien luonne.

Salassapitosopimus

Salassapitosopimuksia käytetään turvaamaan ideoiden, liikesalaisuuksien sekä luottamuksellisen tiedon ja materiaalin säilyminen salaisena. Työntekijän salassapitovelvollisuus säädetään työsuhtesopimuksissa. Yhteistyökumppania etsittäessä yritys saattaa joutua luovuttamaan salaista tietoa projektin sisällöstä.

Rekrytointikieltosopimus

Rekrytointikieltosopimuksen avulla sovitaan, etteivät sopimuksen osapuolet rekrytoi palvelukseensa toinen toistensa henkilöstöä ilman toisen osapuolen suostumusta. Rekrytointikieltosopimuksessa on tärkeää yksilöidä tarkasti, tarkoitetaanko kiellolla aktiivista rekrytoimista vai työntekijän omaan aloitteeseen perustuvaa siirtoa työpaikasta toiseen.

Työsuhdekeksinnöt – oikeuksiensiirtosopimus

Patenttilain mukaan oikeus keksintöön ja sen hyödyntämiseen kuuluu keksijälle. Työlainsäädännön mukaan taas työnantajalla on oikeus työn tuloksiin. Työsuhdekeksintölaki pyrkii tasapainottamaan nämä kaksi lakia. Työsuhdekeksinnöt kannattaa huomioida myös yrityksen IP-strategiassa. Yrityksen IP-strategiaan olisi hyvä sisällyttää aloitetointa ja työsuhdekeksintöjä koskeva sisäinen ohjeistus, jossa määritellään toimintatavat.

Omistus- ja käyttöoikeussopimukset yhteistyöprojekteissa.

Omistus- ja käyttöoikeussopimuksia tarvitaan pääsääntöisesti yhteistyöprojekteissa, jossa keksinnön tehnyt osapuoli omistaa kyseisen keksinnön ja siihen liittyvät aineettomat oikeudet.

2.5 Ei-muodolliset suojatavat

Muodolliset suojatavat muodostavat vain pienen osan erilaisista suojatavoista. Ei-muodollisia osaamispääoman suojaamiseen soveltuvia toimintoja on olemassa laaja valikoima. Toiminnot ovat yleensä yksinkertaisia, helposti hallittavia, taloudellisia ja tiettyyn pisteeseen asti integroitavissa yrityksen normaaleihin päivittäistoimintoihin. Tavallisesti ei-muodollisten suojatapojen avulla yritetään ehkäistä tiedon häviämistä tai estää ei-toivottujen henkilöiden käsiksi pääsyä avaintietoihin, joko yrityksen sisällä tai sen ulkopuolisissa verkostoissa. Henkilöressurssien kannalta ei-muodollisten suojausmenetelmien päätarkoituksena on ensinnäkin tallentaa ja jakaa tietoa sekä osaamista yrityksen sisällä henkilökunnan kesken ja toiseksi vähentää riippuvuutta yksittäisistä työntekijöistä. Ei-muodollisia suojatapoja voidaan käyttää myös yrityksen aineellisten tuotteiden, palveluiden ja järjestelmien suojaamiseen. (Päällysaho & Kuusisto 2006, 15–24)

3 AINEETTOMAN OMAISUUDEN (IP) JA AINEETTOMIEN OIKEUKSIEN (IPR) KÄYTTÖ LIIKETOIMINNOISSA

3.1 Innovaatiot

Yritykset kehittävät aineetonta omaisuutta, koska kehityksen odotetaan parantavan niiden suorituskykyä. Perusajatuksena on, että investoiminen aineettomien resurssien kehittämiseen, kuten henkilöstön osaamisen lisäämiseen, prosessien toimivuuden parantamiseen, uusien tuotteiden kehitykseen tai brändien tunnettavuuden parantamiseen, johtaa esimerkiksi toiminnan laadun, asiakastyytyvyyden ja liiketoimintaprosessien tehokkuuden parantamiseen. Aineettomaan omaisuuteen tehdyillä investoinneilla voidaan tavoitella samankaltaisia hyötyjä kuin fyysisiin resursseihin tehtävillä investoinneilla (Lönnquist, 2006, 63)

Michael Porterin (1985) mukaan lisäarvoa syntyy luomalla ja jalostamalla innovaatiota liiketaloudelliseksi hyödyksi. Kilpailuetu on vapailla markkinoilla toimivan yrityksen menestyksen ydin, ja on tarpeen määrittää, mitkä ovat yrityksen kestävästä kilpailuedun lähteet (Porter 1985, 51–53). Siis millä tavoin yritys kehittää lisäarvoa ja miten lisäarvoa kyetään hyödyntämään liiketoiminnoissa. Nickerson ym. (2007) mukaan suurin osa alan kirjallisuudesta keskittyy arvon hyödyntämiseen ja vähemmälle huomiolle jää, miten saada organisaatiot ja yritykset luomaan arvoa.

Arvonluonnin strategista merkitystä esille tuotaessa korostuu inhimillisen pääoman rooli. Organisaation toiminta ei voi nojautua pelkästään nykyisen kilpailuedun vahvistamiseen, Tällöin on etsittävä uusia suuntia, jotka takaavat pysyvää kilpailuetua. Strateginen johtaminen on tässä tapauksessa henkilöstön johtamista etsimään uusia arvonluontimahdollisuuksia ja kehittämään ideat yhteensopiviksi yrityksen liiketoimintastrategian kanssa. (Nickerson ym. 2007)

Nickersonin ym. (2007) mukaan lisäarvoa luodaan erityisesti keskittymällä etsimään asiakkaiden ratkaisemattomia kysymyksiä. Malli lähtee aktiivisesta ongelmien identifioinnista ja niiden arvottamisesta ja sen jälkeen valittujen ongelmanratkaisuprojektien liikkeelle käynnistämisestä. Tässä vaiheessa keskeinen kysymys on, miten johto organisoi tehokasta etsintää ja niiden arvottamista. Oikeiden kysymysten etsintä ei kuitenkaan ole

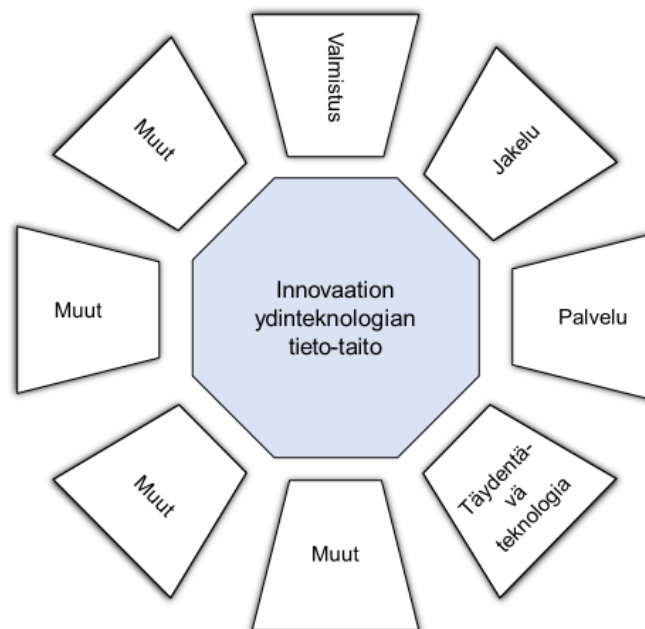
helppoa, mikä lisää epävarmuutta organisaatiossa. Organisaation pitää olla riittävän kyvykäs, mikä luo lisätarpeita inhimillisen pääoman kehittämiseksi. Toisaalta yrityksen prosessit tulee rakentaa niin, että ongelmien identifiointi ja työstäminen on tehokasta. Samaa aikaan ongelmienratkaisun kanssa huolehditaan systemaattisesti uuden syntyvän tiedon suojaamisesta. (Nickerson ym. 2007)

Monet innovaatioita tekevät yritykset eivät onnistu keräämään omista innovaatioista merkittävää tuottoa, vaan hyödyt valuvat nopeille jäljittelijöille tai täydentävien rakenteiden haltijoille. Havainto on toiminut lähtökohtana David Teeceen vuonna 1986 paljon huomiota saaneelle rakennemallille ”Profiting from Innovation” (PFI). Myöhemmin Teece (2006) reflektoi PFI-mallia liittämällä sen osaksi jälki-Schumpeterilaista tutkimusperinnettä uudella dynaamisten kyvykkyyksien -mallilla. Dynaamisten kyvykkyyksien -teoria liittyy innovaatiot tiukemmin yrityksen yleiseen strategiaan ja liiketoimintamallien kehitykseen.

Teeceen luoman PFI-rakennemallin (1986b) avulla voidaan tunnistaa, mikä taho hyötyy innovaatiosta parhaiten missäkin tilanteessa. Hyötyä tavoittelevat muun muassa innovaattoriyritys, nopea jäljittelijäyritys ja vakiintunut täydentäviä rakenteita hallinnoiva kolmas yritys. Innovaattoriyritys tuo innovaation markkinoille. Nopea jäljittelijäyritys yrittää kiertää IP-suojan ja tuoda nopeasti vastaavan oman idean markkinoille. Vakiintunut täydentäjäyritys hallinnoi tarpeellisia rakenteita, joita innovaation tuotteistuksessa tarvitaan. PFI-malli pyrkii lisäksi selittämään, miten erityyppiset valinnat vaikuttavat yritykseen kykyyn hyötyä innovaatioista.

PFI-mallin elementteinä toimivat niin sanottu hyödynnettävyyshahjo, täydentävät rakenteet ja teknologian kehitysvaihe. Hyödynnettävyyshahjolla tarkoitetaan innovaatiota määrittäviä ulkoisia tekijöitä: IPR-suojatapa (patentit, tavaramerkit, tekijänoikeus jne.) ja teknologian luonnetta (tuote, prosessi, hiljainen tai koodattavissa oleva tieto). Teknologian ollessa helppo suojata, puhutaan ”tiukasta” hyödynnettävyydestä (käytetään myös termiä vahvat IP-oikeudet) ja kun teknologia on vaikea suojata, puhutaan ”heikosta” hyödynnettävyydestä (käytetään myös termiä heikot IP-oikeudet). Useimmat innovaatiot ovat käytännössä ”heikosti” hyödynnettäviä eli niillä on heikot IP-oikeudet. Innovaation kehitysaste vaikuttaa myös, miten innovaatiota pystyy hyödyntämään. Vakiintumattoman teknologian kehitysvaiheessa kehityksen pääpaino on toimivuudessa ja oikeassa ajoituksessa. Jossakin vaiheessa, mahdollisesti useiden yritys-erehdys-vaiheiden jälkeen, jokin malli tai mallit ottavat enemmän jalansijaa syrjäyttäen muita. Merkillepantavaa on, että sen ei tarvitse olla ”paras” vaihtoehto. Selvää on, että ei ole yhtä oikeaa

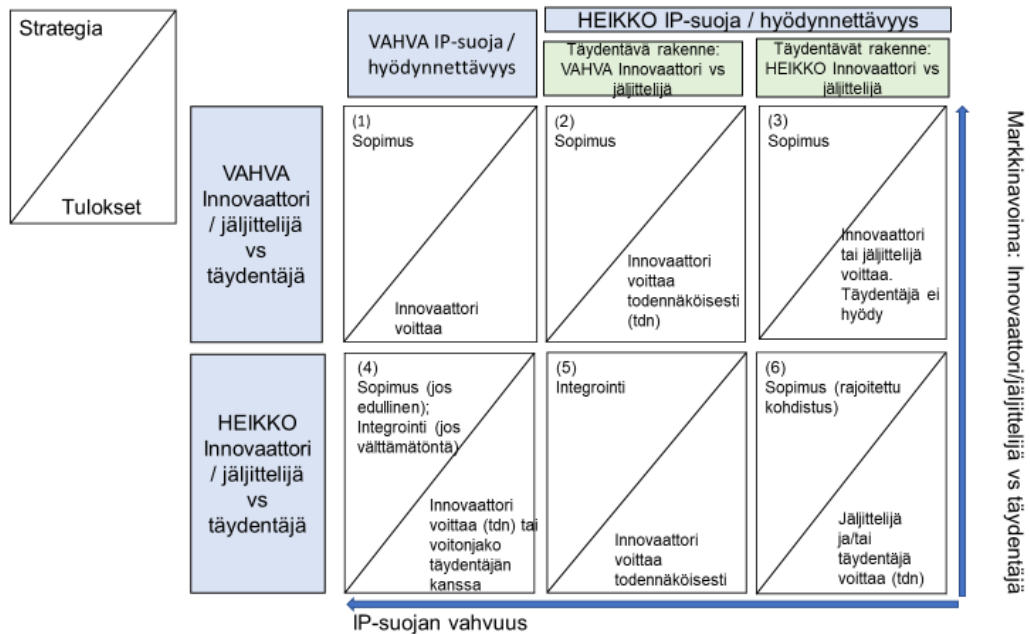
vastausta, millainen innovaation tulisi olla menestyäkseen, mutta koskaan ei ole haittaa olla ensimmäisenä markkinoilla. Vakiintuneen teknologian kehitysvaiheessa keskitytään enemmän inkrementaalisiin pieniin prosessimuutoksiin kustannuspainotteisesti. Jossakin vaiheessa teknologia muuttuu jälleen radikaalisti muuttaen markkina-asetelmaa samalla. Kolmas innovaation menestykseen vaikuttavista tekijöistä on kaikki innovaatiota täydentävä rakenteet, jotka voivat koostua yleisistä rakennetekijöistä, sekä yhteen ja kahteen suuntaan erikoistuneista rakennetekijöistä – puhutaan siis myynti- ja markkinoitikanavista, valmistuksesta, jakelusta, palvelusta jne. Mitä spesialisoituneesta keksinnöstä on kyse sitä enemmän se edellyttää erikoistuneita rakenteita ympärilleen (Kuvio 6). (Teece 1986b)



Kuvio 6. Innovaation hyödyntämisen täydentävät rakenteet (Teece 1986b mukailen)

PFI-mallissa näiden kolmen päätekijän – hyödynnettävyys, täydentävät rakenteet ja teknologian kehitysvaihe - hallinnan onnistuminen vaikuttaa siihen, mikä taho hyötyy parhaiten innovaatiosta. Innovaattorin kannalta vahvaa suojaapiiriä ei ole aina tuottoisinta tavoitella, erityisesti aloilla, missä innovaatiot ovat kumulatiivisia ja toisiaan täydentäviä. Tarvitaan siis erilaisia hyödyntämisstrategioita eri tilanteisiin ja eri markkinoilla. Lisensoinnin on nähty olevan hyvä vaihtoehto hyödyntää innovaatiota, kun innovaattorin IP-oikeudet ovat vahvat, ja kun välttämättömien täydentävien rakenteiden luominen on kal-

lista ja markkinoilla oloaika voi olla lyhyt. Kuviossa 7 on hahmoteltu innovaattorin kannalta ratkaisuvaihtoehtoja, kun erikoistuneiden täydentävien rakenteiden hallinta on onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeää.

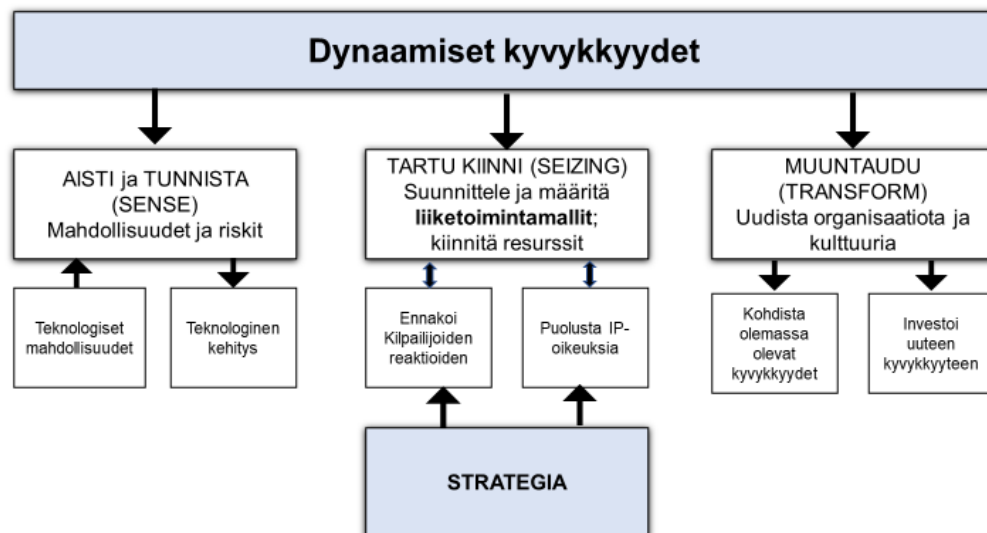


Kuvio 7. PFI-malli hyödyntämisstrategian analysoinnissa (Teece 1986b mukailten)

PFI-malli on strateginen päätöksenteon työkalu, joka keskittyy ensi sijassa yhden innovaation hyödyntämiseen. Se tuo esille osatekijät, jotka on otettava huomioon päätöksenteossa. Muut vaikuttavat innovaatiot tarkastellaan mallissa täydentävinä rakenteina. Innovaation luonnin edellytyksiä, kuten yhteistyösuhteita ja alalla vaikuttavien standardien roolia, se ei suoraan huomioi. Malli ei myöskään anna vastauksia esimerkiksi ristiinlisensoinnin järkevyydestä tai tilanteista, missä innovaattori ei aiokaan itse hyödyntää suoraan innovaatiota, vaan toimii vain lisensoivana yrityksenä. Ehkä suurin heikkous PFI-mallissa on sen mekaaninen tapa käsitellä yrityksen liiketoimintamallia. PFI-malli ei pyri vastaamaan, mitkä tekijät tuovat kestäväää kilpailukykyä yritykselle. (Teece 2006; Teece 2007; Teece 2018).

PFI-mallin rajoitteet ovat toimineet pohjana Teecen ja muiden tutkijoiden kehittämälle dynaamisen kyvykkyyden -teorialle. Dynaamiset kyvykkyydet (Dynamic capabilities, DC) -teoria on strategisen johtamisen teoria. Se yhdistelee teoriaa koskien muun muassa tutkimus- ja tuotekehityksen johtamista, tuotteiden ja prosessien kehittämistä, teknologian siirtoa, organisatorista oppimista, henkilöstöjohtamista, valmistamista ja aineetonta

omaisuutta. Tämä dynaamiseen kyvykkyyteen keskittyvä malli ottaa huomioon paremmin koko yritystason innovaatioiden hyödyntämisen ja yrityksen liiketoimintasuunnitelmien, strategian ja IP-suojausten yhteen linkittämisen. (Teece 2006; Teece 2007; Teece 2018). Kun paljon referoitu Michael Porterin luoma viiden kilpailukykyvoiman malli (1980) nojaa yrityksen asemointiin kilpailijoihin nähden, DC-malli nojaa yrityksen omiin prosesseihin ja rakenteisiin tavoitteena kehittää yrityksen kilpailukykyä pitkällä aikavälillä. DC-malli tunnistaa kolme keskeistä osatekijää, jotka vaikuttavat keskeisesti yrityksen kehittymiseen ja menestymiseen markkinoilla: kyvyn aistia ja tunnistaa mahdollisuudet ja riskit (sensing), kyvyn tarttua mahdollisuuksiin ja päivittää liiketoimintastrategiat sen perusteella (seizing), sekä vielä kyvyn muuntautua uusien mahdollisuuksien ja tarpeiden perusteella (transform) (Kuvio 8). Kyvykkyyttä organisaatiolla on monella tasolla. Tässä yhteydessä korkean tason dynaamisella kyvykkyydellä tarkoitetaan strategista kyvykkyyttä, jota tarvitaan johtamaan yritystä strategisesti muuttuvissa tilanteissa. Korkean tason dynaaminen kyvykkyyden edellyttää herkkyyttä aistia muutoksia ja riskejä, kykyä tarttua mahdollisuuksiin ja kykyä muuntaa toimintaa muutosten aikaansaamiseksi. (Teece 2006; Teece 2007; Teece 2018)



Kuvio 8. Dynaamiset kyvykkyydet -malli (Teece 2018 mukailen)

3.2 Patentit

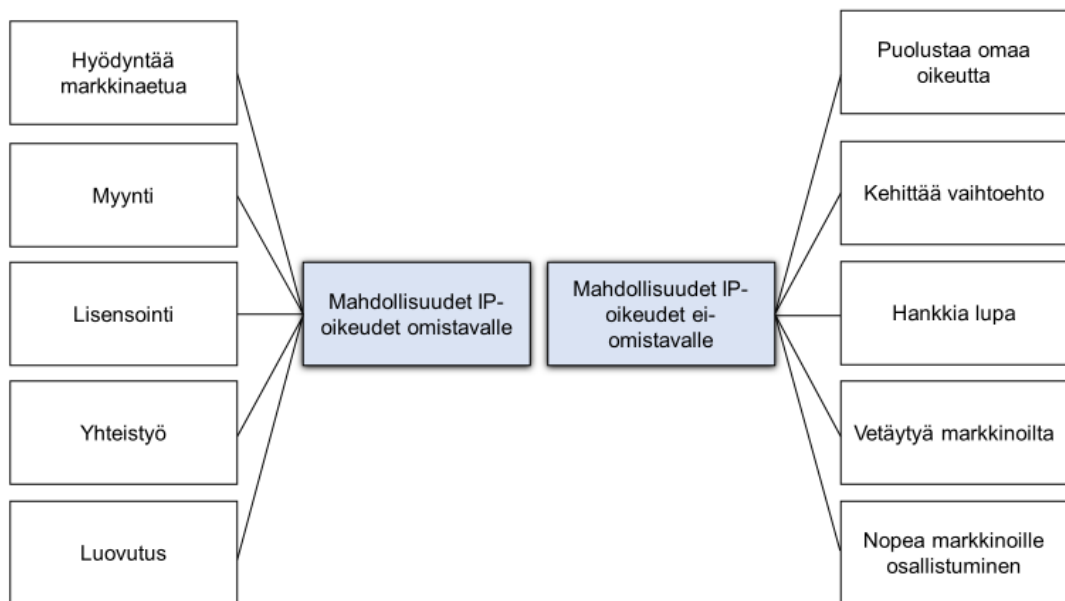
”Yrityksen patentit ovat merkittäviä vain, kun ne kiinnostavat myös muita toimijoita.”

- Mathias Karlhuber (2019)

Patenttien määrä on kasvanut viime vuosikymmeninä räjähdysmäisesti, ja IP-asioiden johtamisen merkitys on kasvanut valtavasti. Tänä päivänä ymmärretään, että teknologiset resurssit ovat yrityksen kilpailuedun ja toimivat menestyksen vetureina. Tiedetään, että patenteja ja muita aineettomia oikeuksia käytetään kehitettyjen teknologioiden hyödyntämiseksi liiketoiminnoissa. Patenteja hankitaan kahdesta perussyystä. Niiden avulla halutaan saada yritykselle hyötyä tai suojata omaa toimintavapautta (Freedom to operate, FTO). (Holgersson 2017) Yrityksen liiketoimintastrategia ja sitä kautta asetetut kaupalliset tavoitteet ohjaavat yrityksen IP-oikeuksien käyttöä, lisäksi siihen vaikuttavat yrityksen kilpailutilanne, sen ja koko alan teknologiataso sekä yrityksen taloudelliset resurssit. (Karlhuber 2019).

Yrityksen suunnitellessa keksinnön hyödyntämistä patenttina on päätettävä: mille sovel-lusalueille, mille maantieteellisille alueille, millä laajuudella, missä vaiheessa ajoituksen osalta ja miten suhteessa täydentäviin rakenteisiin (mm. muut patentit) IP-suojaa hae-taan. Usein suojauksen parantamiseksi patenttia tulee suojata toisiaan täydentävillä pa-tenttiperheillä tai patenttitiheiköillä. Tuottoa voidaan laajentaa ja pidentää myöhemmin haettavilla täydentävillä patenteilla. (Dolfsma 2011)

Aineettomien oikeuksien hyödyntämismahdollisuuksia voidaan katsoa sekä IPR:ää omistavan tai siitä kiinnostuneen ei-omistavan tahon kannalta, jolla on kykyä myös toimia itsenäisesti (Kuvio 9). IPR:ää omistavan näkökannalta mahdollisuuksia ovat: käyttää hy-väksi suoraa markkinavoimaa, myydä, lisensoida tai tietyissä tapauksissa jopa luovuttaa IPR:ää tai hakeutua yhteistyöhön IPR:stä kiinnostuneen tahon kanssa. IPR:ää ei-omis-tavan tahon näkökannalta mahdollisuuksia ovat: haastaa IPR:n omistavan etuoikeutta oikeudellisesti, kehittää oma vaihtoehto, hankkia mahdollisuuksien mukaan lisenssi, käyttää yrityksen omaa IPR:ää vastavoimana ja neuvotteluvoimana IPR:n omistajaa kohtaan, tai yksinkertaisesti olla välittämättä IPR:stä ja tuoda uutta teknologiaa nopeasti markkinoille ja luottaa IPR:n omistajan neuvotteluhaluuteen tai vaihtoehtoisesti ky-kyyn innovoida itse edelleen. IPR:tä hyödyntämismahdollisuuksia koskevat päätökset ovat strategisia, jolloin päätöksenteko on tehtävä yrityksen johdossa tiiviissä yhteis-työssä tuotekehityksen ja lakiosaston kanssa ja vaihtoehtoja on syytä punnita jo mah-dollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta taataan, että erityyppiset hyödyntämismahdoli-suudet ovat käytettävissä. (Fisher & Oberholzer-Gee 2013)



Kuvio 9. IPR:n hyödyntämismahdollisuudet (Fisher & Oberholzer-Gee 2013 mukailten)

Yritysten patentointiperusteet voidaan jakaa kolmeen strategiseen vaihtoehtoon: hyökkävään, puolustavaan tai vaihdannalliseen (Taulukko 4). Hyökkäävä strategia perustuu yrityksen tärkeimpien kilpailuetujen suojaamiseen patenteilla estäen muiden alalla toimivien yritysten teknologian kopioimisen ja hyväksikäytön. Yritys on valmis puolustamaan etujaan. Keksintöjen suojavaikutusta pyritään lisäämään tekemällä patenttiperheitä tai –tiheikköjä. Hyökkävään strategiaan kuuluu myös patentit, joiden päätarkoituksena on pyrkiä estämään toisten patenteja oman patentin viereltä. Puolustava strategia pyrkii puolestaan omien patenttien avulla suojaamaan yritystä muiden omistamilta patenteilta ja näin säilyttämään toimintavapaudet alalla. Vaihdannallista strategiaa hyödynnetään usein tilanteissa, missä yritys ei pysty hyödyntämään suojattua teknologiaa tehokkaasti omassa liiketoiminnassaan ja näin pyritään lisäämään neuvotteluvoimaa suhteessa toisiin yrityksiin. (Somaya 2012)

Taulukko 4. Patenttistrategioiden vertailu (Somaya 2012)

Patenttistrategia	Tavoite	Käytännön ilmenemismuodot
Hyökkäävä	Kilpailuetujen puolustaminen ja kopioinnilta ja hyväksikäytöltä	<ul style="list-style-type: none"> - Hyökkäävät patenttiaidat - Hyökkäävät patenttitiheiköt - Toisia patenttihakemuksia estävät patentit
Puolustava	Suojata muiden omistamilta patenteilta	<ul style="list-style-type: none"> - Laaja patenttiportfolio - Puolustavat patenttitiheiköt - Puolustavat patenttitiheiköt - Toisia patenttihakemuksia estävät patentit - Täydentävän teknologian hankinta
Vaihdannallinen	Patenttien hyödyntäminen resurssina muuten kuin hyväksikäytettävän keksinnön suojaamistarkoituksessa	<ul style="list-style-type: none"> - Neuvotteluvoiman kasvattaminen - Patenttioikeuden myynti - Patenttioikeuden lisensointi

Blind ym. (2012) tutkivat noin 400 saksalaisen teollisuusyrityksen keskeisimmät patentointimotiivit kahtena tutkimushetkenä (vuonna 2002 ja 2011) osana laajempaa tutkimusta IP-suojauksen merkityksistä (Taulukko 5). Tarkastelussa on hyödynnetty kahden riippumattoman otoksen keskiarvotestiä, t-testiä, jolla voidaan selvittää millä merkittävyydellä tulokset eroavat toisistaan (Ranta ym. 1994, 187). Havaintojen perusteella tärkeimmät syyt patentointiin ovat markkina-aseman vahvistaminen sekä halu estää muita kopioimasta omaa teknologia. Markkina-aseman vahvistamisen rooli on kasvanut merkittävästi, kun kopiointia estävä rooli on pysynyt samalla tasolla tarkastelujaksojen välillä. Tulokset lisäksi osoittavat, että perinteiset ja suoraan markkina-asemaan vaikuttavien tekijöiden rooli on lisääntynyt tai pysynyt samana, kun strategisten motiivien merkitys on heikentynyt merkittävästi. Yritysten on priorisoitava enenevässä määrin patenttien hyödyntämistä, mikä on seurausta käytettävästä resurssista. Lisäksi osaaminen vaikuttaa halukkuuteen patentoida. Yrityskoolla ei tutkimusten mukaan ole merkitystä. Yritykset, joilla on vahvaa tuotekehityskyvykkyyttä uuden luomiseen, suojaavat useammin patentein tuloksia. Tätä käytetään myös työntekijöiden motivointiin ja kommunikointiin sidosryhmien kanssa.

Taulukko 5. Patentointimotiivien vertailu (Blind ym. 2013)

Motiivi	2011 (ka.)	2002 (ka.)	Muutos (%)	t-testi
Vahvistaa/suojata markkina-asemaa	4,35	3,81	14,17	↑***
Estää kopiointia	4,30	4,24	1,42	→
Säilyttää teknologinen asema	3,81	3,95	-3,67	↓*
Parantaa yritysimagoa	3,54	3,82	-7,91	↓***
Estää kilpailijoiden pääsyn markkinoille	3,49	3,86	-10,60	↓***
Kasvattaa yritysarvoa	3,28	3,40	-3,66	↓*
Parantaa neuvotteluasemaa	2,39	2,74	-12,77	↓***
Lisätä vaihdannallista asemaa	2,30	2,27	1,32	→
Ansaita lisenssituloja	2,20	2,24	-1,82	→
Käyttää osaamisen indikaattorina	2,13	2,36	-10,80	↓***
Työntekijöiden motivointi	2,08	2,69	-29,33	↓***
Helpottaa pääsyä pääomamarkkinoille	1,85	2,10	-13,51	↓***

Keskiarvo (ka.) on saatu Likert-menetelmää hyväksikäyttäen 1-5 asteikosta (1= hyvin merkityksetön, 5= Hyvin merkityksellinen). *** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $P < 0,1$

Patentit ja IP-oikeuksien käyttö sopivat myös varsinaisten tuote- ja prosessisovellusten lisäksi myös digitaalisten ja tekoälyä hyödyntävien Teollisuus 4.0 -sovellusten suojaamiseen. Teollisuus 4.0 on laajalti käytetty termi, jota käytetään kuvaamaan sitä yhä tiivistyvää kokonaisuutta, jonka esineiden internetiin (Internet of Things, IoT) pohjautuvat teknologiat, tekoäly, lisätyn todellisuuden hyödyntäminen, edistynyt analytiikka sekä edistykseellinen automaatio yhdessä muodostavat (KMPG 2021). Teollisuus 4.0 pohjautuvia sovelluksia on nähtävissä tänä päivänä kaikkialla teollisuudessa ja niiden suojaamisen merkitys on kasvanut. Tähän teknologiaan pohjautuvia patentteja hyväksyttiin EPO:ssa vuonna 2016 jo 5300 kpl (koko määrä samana vuonna 159000 kpl). Teollisuus 4.0 sovellusten patentoitavuutta miettiessä on erityisen tärkeää alkuvaiheessa monitoroida olemassa olevaa tietoa. Teollisuus 4.0 – sovellusten patentoimisen haasteina ovat teknisen luonteen vaatimus ja keksinnöllisyyden osoittaminen. Patenttiväittämissä tulee osoittaa keksinnön teknistä luonnetta. Teollisuus 4.0 -sovelluksissa erityisesti simulointitekniikoista on tulossa yhä tärkeämpiä patenttikohteita. (Kühn 2019)

Patentti-informaatio on oiva teknisen tiedon lähde. Patenttien antamaa informaatiota käytetään kilpailijoiden ja alan kehitystrendien seurannassa. Patenttien monitorointia voidaan käyttää teknologiahyödyn oppimiseen muilta aloilta. Patenttien monitorointia kannattaa tehdä säännöllisin väliajoin esimerkiksi tallennettujen hakutunnisteiden avulla. Kilpailijoilta kannattaa selvittää onko heillä samankaltaista suojattua teknologiaa, mitä alueita painottavat ja kuinka aktiivisia toimijoina ovat. Patenttien luokitusnumeroiden ja kohdennettujen hakusanojen avulla voi seurata eri teknologia-alueiden kehitystä. Kaupallisten ohjelmistojen avulla voidaan seurata hyvin myös patenttien statustilannetta. Kaiken kaikkiaan innovaatioihin keskittyville yrityksille patenttien monitorointiprosessi on säännömukaista ja jatkuvaa arjen toimintaa. (Hoehne 2019)

3.3 Tavaramerkit ja brändit

Tavaramerkki on rekisteröinnin kautta saatu aineeton oikeus, joka identifioi tuotteita, palveluja tai yritystä. Tavaramerkki voi olla symboli, logo, malli, sana, slogan tai niiden yhdistelmä. Joissakin tapauksissa jopa ääni, tuoksu tai maku voidaan suojata. Brändiä usein pidetään samana asiana kuin tavaramerkki. Brändit eroavat tavaramerkeistä kahdella päätävällä: ensinnäkin brändin ei tarvitse käsittää vain yhtä nimeä, termiä, mallia tai symbolia, jotka tavallisesti muodostavat tavaramerkin, vaan yhtä hyvin niiden yhdistelmää. Toiseksi kuluttajan käsitys ei muodostu vain visuaalisesta ilmeestä kuten tavaramerkillä, vaan myös maineesta ja mielikuvasta. Vaikka visuaalinen ilme auttaa yritystä suojaamaan tavaramerkkiä, brändi keskittyy tarjoamaan lisäarvoa kuluttajalle. (Sandner 2009)

Lisää näkökulmaa Brändien merkityksestä antaa Alexander Chernev (2015, 22–23), jonka mukaan brändi muodostuu kolmesta toisiaan täydentävästä osasta: markkinoinnin työkalusta, mielen maisemasta ja tuotteiden ja palveluiden sarjasta, joilla on sama identiteetti. Brändi markkinointityökaluna merkitsee, että markkinoijat käyttävät brändiä luodakseen mielikuvan, jolla on erityinen suhde ihmisten mielissä ja jossa se yhdistyy yrityksen tuotteiston kanssa. Brändi mielikuvana on kuluttajan mielen tasolla tapahtuvaa brändin ja tuotteiston yhdistävää assosiaatiota. Lisäksi brändiajatus pitää sisällään saman identiteetin mukaisen tuotteet ja palvelut. (Chernev 2005, 22–23).

Brändijohtaminen käsittää kaiken yrityksen omistaman brändien ja tavaramerkkien portfolion johtamista. Brändit ja tavaramerkit voivat muodostaa ”perheitä”, ja niillä voidaan

katsoa olevan tietty ”äitibrändi” ja useita ”alabrändejä” ns. sateenvarjon alla. Tavaramerkit ovat tiettyihin maihin ja sovellusluokkiin sidottuja, mikä lisää brändien hallinnan vaikeutta. Brändien hallinnassa keskitytään tavaramerkkien ja brändien luontiin, suojaamiseen, uudistamiseen sekä niiden laajentamiseen (Sandner 2009).

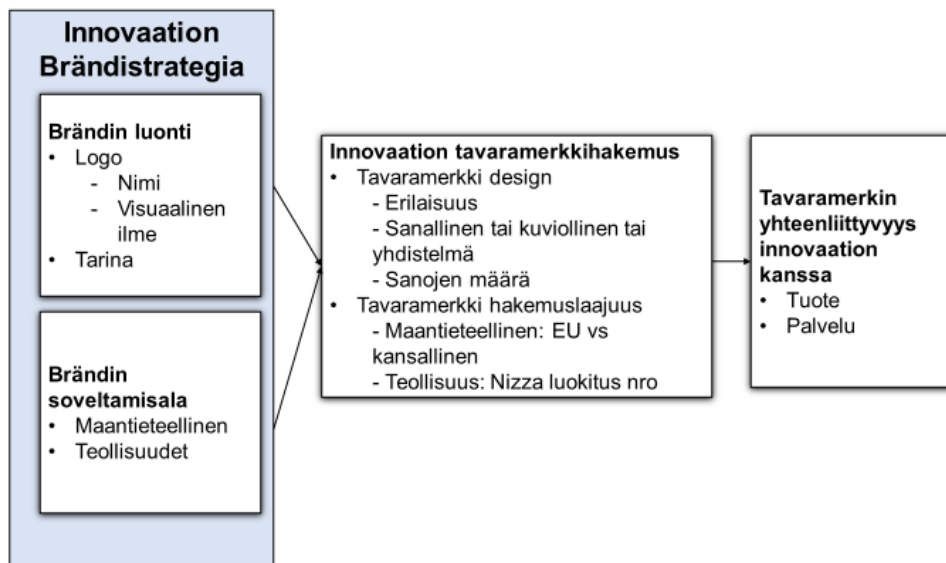
Brändillä on markkinointikontekstissa kaksi päätarkoitusta. Ensinnäkin on tarkoitus saada maksimaalinen näkyvyys ja tietoisuus yrityksestä, jota brändi edustaa. Toiseksi brändi toimii pohjana lupaukselle täyttää asiakkaan odotukset tietyn tuotteen ja palvelun laatuasosta. Markkinoijalle brändi edustaa yrityksen arvoja ja tähtää tietoisuuden ja luottamuksen lisäämiseen. (Deck & Brunner 2018).

Tavaramerkkien rekisteröinneille on monia perusteita (Taulukko 6). Tavaramerkit toimivat merkinantovälineinä millä voidaan erottautua kilpailijoista. Niiden avulla voidaan nostaa tuotteiden arvolupaus. Niillä voidaan turvata markkina-asemaa, pidentää ja täydentää muiden IP-oikeuksien suojaa, mahdollistaa lisenssimyyntiä ja erityisille nuorille yrityksille antaa uskottavuutta. Tavaramerkkejä käytetään sekä erikseen että yhdessä patenttien kanssa ja ne ovat itsessään erityisen soveliaita palvelukonsepteille ja kuluttajamarkkinoille. Patentin ja tavaramerkin yhteiskäyttö voi lähes kaksinkertaistaa patentin arvon. (Castaldi ym. 2019)

Taulukko 6. Tavaramerkin rekisteröintiperusteet (Castaldi ym. 2019)

Näkökulma	Tavaramerkin rekisteröintiperusteita	Lisähuomiot
Organisaatiolähtöinen (keskittyy strategiaan motiiveihin ja turvaamaan markkina-asemaa)	<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollistaa erottautumisstrategian ja premium-hintatason • Turvata markkina-asemaa taistelemalla kopiointia ja pystyttämällä esteitä markkinoille tulolle • Rakentaa arvokas asema markkinoilla • Osallistua brändikilpailuun 	<ul style="list-style-type: none"> • Käytössä erityisesti B2C markkinoilla • Isot yritykset yhdessä muun IPR suojan kanssa
Innovaatiolähtöinen (keskittyy hyödyntämismahdollisuuksiin)	<ul style="list-style-type: none"> • Osoittaa uuden innovaation tuloa markkinoille • Turvaa hyödyt innovaation brändistrategiasta • Pidentää / täydentää muun IP-oikeuden suoja (erit. patentit) • Mahdollistaa lisenssimyynnin 	<ul style="list-style-type: none"> • Ennen innovaation markkinoille lanseerausta antamaan signaalia pääomasijoittajille tai uuden tuotteen tai palvelun esillepanosta • Innovaation lanseerauksen jälkeen markkinoilla menestymisen kautta
Yrittäjyyslähtöinen (keskittyy esim. nuoren yrityksen resurssien hankintaan)	<ul style="list-style-type: none"> • Resurssien hankinta antamalla signaalia ulkoisille sidosryhmille • Muut: toiminnan uskottavuuden lisääminen, perustajan mielihalut, IP-oikeudesta koituvat tuet 	<ul style="list-style-type: none"> • Perustajaryhmän koostumus keskeinen vaikuttaja • Olemassa olevien resurssien rajoitukset • Antaa ammattilaisuuden vaikutusta • Luo kuvaa tuotteen innovatiivisuudesta

Johtavan bränditutkijan David Aakerin (2007) mukaan merkittävä innovaatio pitäisi aina brändätä erikseen, jos sillä on erityistä merkitystä asiakkaille ja halutaan varmistaa pidemmän ajan tuotto. Tällöin innovaation kaupallistaminen edellyttää usein uuden tavaramerkin ja brändin rekisteröintiä. Lisäksi muita tavaramerkkejä (esimerkiksi slogan) voidaan liittää brändin ja erityisesti sen bränditarinan avuksi. (Kuvio 10, Flikkema ym. 2019)



Kuvio 10. Tavaramerkki ja brändi innovaation tukena (Flikkema ym. 2019 mukailten)

3.4 Suojatavat yhteiskäytössä

Muodollisten ja ei-muodollisten suojatapojen yhteiskäyttöä suojaamisessa on tutkittu verrattain paljon. Niissä on useimmiten käsittelyssä vain jotkin vaihtoehdot kerrallaan, näin kokonaiskäsitystä ei ole helppoa saada. Tässä käydään lävitse tarkemmin kolmen tutkimuksen päähavainnot.

Blind ym. (2013) tutkimuksessa kohteena oli patentointimotiivien lisäksi keskeisimmät IP-suojatavat (Taulukko 7). Tutkimuksen mukaan merkittävimmät suojatavat ovat nopea innovaatioitahti, patentointi ja salassapito. Patentit ovat pysyneet merkittävämpänä muodollisena suojatapana. Kuitenkin noin kymmenen tarkasteluvuoden aikana muiden muodollisten suojatapojen eli hyödyllisyysmallin, mallioikeuden ja tekijänoikeuden, merkitys on kasvanut.

Taulukko 7. IP-suojatapojen vertailu (Blind 2013)

Väline	2011 (ka.)	2002 (ka.)	Muutos (%)	t-testi
Nopea innovaatiotahti	4,17	4,35	-4,32	↓***
Patentointi	4,14	4,08	1,47	→
Salassapito	4,13	3,55	16,34	↑***
Tavaramerkki	3,54	3,54	+/- 0	→
Hyödyllisyysmalli	3,27	2,54	28,74	↑***
Tekijänoikeus	2,32	1,97	17,77	↑***
Mallioikeus/suoja	2,31	1,77	30,51	↑***

Keskiarvo (ka.) on saatu Likert-menetelmää hyväksikäyttäen 1-5 asteikosta (1= hyvin merkityksetön, 5= Hyvin merkityksellinen). *** p<0,01, ** p<0,05, * P<0,1

Olander ym. (2014) tutkivat noin 200 omaa tuotekehitystä tekevän suomalaisen yrityksen IP-suojatapoja määritteleviä tekijöitä ja niiden keskinäisiä vaikutussuhteita. (Taulukko 8).

Taulukko 8. IP-suojatapojen vertailu ja keskinäiset korrelaatiot (Olander ym. 2014)

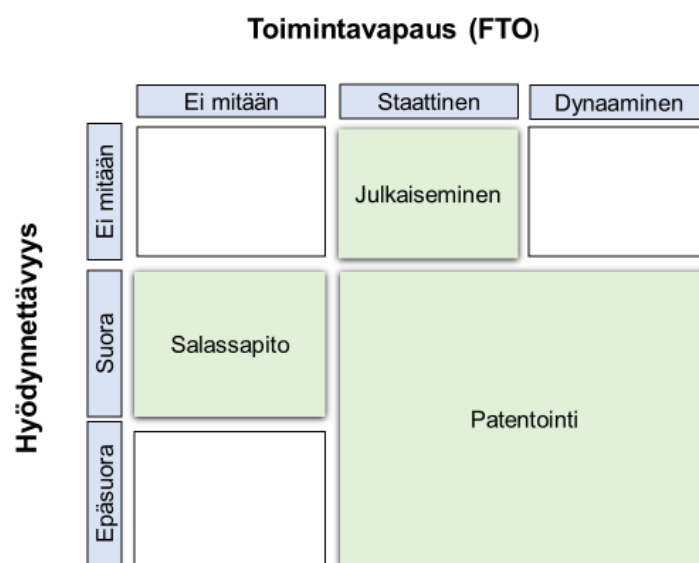
Nro	Muuttuja	ka.	SD	1	2	3	4	5
1	Suojauksen saatavuus	3,37	1,41					
2	Yhteistyön turvallisuus/ hallittavuus	4,22	1,36	0,501**				
3	Suojaamisen hankaluus	4,98	1,62	0,139*	0,249*			
4	Innovointiedellytysten säilyttäminen	4,65	1,28	0,248**	0,138*	0,089		
5	Muodolliset suojatavat	3,68	1,26	0,497**	0,516**	0,153*	0,105	
6	Ei-muodolliset suojatavat	3,92	1,03	0,358**	0,333*	0,200**	0,290**	0,420**

Keskiarvo (ka.) on saatu Likert-menetelmää hyväksikäyttäen 1-7 asteikosta (1= hyvin merkityksetön, 7= Hyvin merkityksellinen). merkittävä riskitasolla <0,05*, merkittävä riskitasolla <0,01**. (SD=keskihajonta)

Havaintojen perusteella IP-asioiden hallintaa pidettiin yleisesti hankalana. Jos muodollisia suojatapoja olisi helposti käytettävissä, niitä myös käytettäisiin. Innovaatioedellytysten säilyminen yrityksen sisällä koettiin erityisen tärkeäksi. Havainnot osoittivat, että muodolliset suojatavat eivät riitä yksinään, vaan aina tarvitaan myös ei-muodollisia suojatapoja. Tutkimustulosten perusteella muodolliset ja ei-muodolliset suojatavat yhdessä

luovat toimivan perustan yrityksen aineettoman omaisuuden hallinnalle. Kaiken kaikkiaan yritykset, jossa on toimivat muodolliset suojatavat käytössä, ovat parempia hyödyntämään myös ei-muodollisia suojatapoja. (Blind ym. 2013)

Holgersson & Wallin (2016) keskittyivät vertailemaan kirjallisuuslähteiden kautta patentoinnin, julkaisemisen ja salassapidon keskinäistä merkitystä yritysten IP-oikeuksien suojauksessa (Kuvio 11). He valitsivat vaihtoehdot näin, koska katsoivat niiden olevan kolmen toisistaan strategisesti eroavan päälähestymistavan suojatapoihin ja tarkastelivat näiden muuttujien kautta yrityksen hyödyntämismahdollisuuksia ja toimintavapautta.



Kuvio 11. IP-suojaamisen hyödyntämismalli (Holgersson & Wallin 2017).

Tutkimustulosten perusteella Holgersson & Wallin (2017) päättelivät, että ottamalla huomioon dynaamisen ja staattisen toimintavapauden ja suoran ja epäsuoran hyödynnettävyyden, patentointi antaa laajimman käytettävissä olevan kaupalliset vaikutusmahdollisuudet. Näin ei tapahdu pelkästään oman valmistuksen ja markkinoinnin kautta, vaan myös erityyppisten lisensointien kautta. Havainnot antoivat aiheen pohtia erilaisia hybridratkaisuja, olisiko niistä lisäarvoa kokonaisuudelle. Tutkijat painottivat keksintöjen systematisoinnin ja dynaamisen luonteen ymmärtämisen merkityksellisyyttä, esimerkiksi isommat patenttiperheet vähentävät ylläpitoriskiä pirstaloituneilla markkinoilla, joissa on monen tasoisia tuntemattomia riippuvuuksia. Holgersson & Wallin painottivat kuitenkin, että vaikka patentointia, salassapitoa ja julkaisemista on käsitelty toistensa vaihtoehtoina,

erilaiset yhdistelmäratkaisut ovat mahdollisia. IP-suojaus on aina yrityksen strateginen päätös, jossa on aina huomioitava myös ulkoiset tekijät täyden hyödyn aikaansaamiseksi. (Holgersson & Wallin 2017)

Viimeaikainen innovointiin ja teknologian hallinnointiin liittyvä alan kirjallisuus on selvästi osoittanut, että pelkästään tiukka ja omistava teknologioiden hallinnointi ei johda yrityksen menestykseen. Joskus esimerkiksi liiketoiminnoille on hyödyksi jakaa teknologioita toisten toimijoiden kanssa, jotta saadaan teknologiaa levitettyä laajemmalti ja sitä kautta lisäarvoa täydentävistä innovaatioista – tuotteista tai palveluista. Yritys voi saada hyötyä enemmän julkaisemalla keksinnön kuin tekemällä siitä patentin. Perusteena voi olla, että näin saadaan innovointiyhteisö paremmin keskittymään teknologiaan. Toisissa tapauksissa yritys voi hyötyä enemmän pitämällä keksinnön salaisena, jotta ehkäistään patenttia kiertävien kilpailijoiden toiminta. (Holgersson & Wallin 2017)

3.5 Yhteistyömallit

Yliopistot ja tutkimuslaitokset ovat uuden tutkimuksen keskiössä, josta voi poikia ideoita ja innovaatioita yhteistyöprojekteina kaupallisten yritysten kanssa. Monessa maassa valtiot tukevat omilla toimillaan kehityshankkeita teollisuuden ja tutkimusmaailman kesken. Uuden teknologian kehittäminen yhteistyöprojekteissa saattaa asettaa haasteita IP-oikeuksien suojaamisessa, koskien esimerkiksi omistajuutta ja kysymyksiin kenellä on oikeus ja mihin tarkoitukseen käyttää tietoa. Näin olisi tarpeellista ennen yhteisprojektien käynnistymistä sopia projektin sovellusalueet ja tavoitteet kunkin toimijan osalta ja miten syntyvää IP-oikeutta hallinnoidaan niin, että kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä. (O'Brien 2019)

Keith O'Brien (2019) on koonnut Sussexin yliopiston liiketoimintakumppanina listauksen erilaisista yhteistyömalleista, joiden toisena osapuolena on yliopisto tai tutkimuslaitos:

Konsultointi

Mallissa yritys vuokraa tai lainaa yliopiston asiantuntijuutta sopimuksen mukaisesti käyttöönsä lyhytaikaisesti. Yleensä on kysymys jonkin ongelman ratkaisuvaihtoehtojen selvittelystä. Useimmiten kaikki syntyvä IP-oikeus kuuluu maksajayritykselle.

Sopimustutkimus

Yritys tilaa erityistä tarkoitusta varten yliopistolta tai tutkimusryhmältä tietyn projektityön ja maksaa siitä sopimuksen mukaan. Yritys omistaa syntyvän IP-oikeuden. Jos yliopisto haluaa käyttää tuloksia, joko julkaisua tai jatkotutkimuksia varten, niistä on erikseen sovittava.

Tutkimusyhteistyö

Yleinen malli, kun yliopistot ja yritykset suunnittelevat ja toteuttavat yhteisen projektin, josta molemmat hakevat hyötyvät. Suunnitteluvaiheessa on sovittava selkeästi tutkimuksen painopistealueet ja aikataulu, koska niihin voi liittyä haasteita. Usein näihin yhteisprojekteihin haetaan ulkopuolista rahoitusta, mikä nostaa ratkaistavan kysymyksen, kuka omistaa ja missä suhteessa tutkimustulokset ja mahdolliset IP-oikeudet.

Tutkimuksen aikana syntyvä IP

Tutkimuksen kuluessa mahdollisesti syntyvää IP-oikeutta pitää tunnistaa ja hallita suunnitellusti. On tärkeää ymmärtää, mitä syntyvä IP on ja tunnistaa milloin sitä syntyy. Tutkimuksen kuluessa tekijöiden tulisi tarkoin dokumentoida työnsä tulokset. Näin myöhemmin on selkeämpää määrittää kuka omistaa ja mitä käyttöoikeuksia liittyy IP-oikeuksiin. Periaatteellisella tasolla keksinnön tekijä omistaa aina innovaation, mutta sopimuksin oikeutta täsmennetään ja mahdollisesti rajoitetaan. Henkilöt, jotka eivät ole työsuhteessa, esimerkiksi opinnäytetyöntekijät, muodostavat oman ratkaistavan kysymyksensä. Monesti yliopisto haluaa oikeuden julkaista tulokset, joka voi olla ristiriidassa yrityskumppanin tavoitteiden kanssa.

Taustalla oleva IP

Ennen tutkimusta ja itsenäisesti työn aikana syntynyttä IP:tä on myös tarve ottaa huomioon. Taustalla olevan IP:n voi omistaa myös tutkimuksen ulkopuolinen kolmas taho. Jokaisen sopimuskumppanin on syytä olla tietoinen taustalla olevasta IP:stä ja mahdollisesti yhteisesti sovittava niiden käytöstä.

IP-lisensointi

Monet yliopistot ja tutkimuslaitokset käyttävät IP-lisensointia tapana siirtää tutkimustuloksia ja teknologioita yrityksille kaupallistamisen edistämiseksi. Lisenssit voivat sisältää

yksinoikeutta tai kaikille sovittelua käyttöoikeutta, sovellusalueen tai maakohteiden rajoituksia, jatkuvaa vai määräaikaista voimassaoloa, myyntimääriin perustuvista tekijänoikeusmaksuja tai kertakorvauksia tai niiden yhdistelmiä.

Spin-out yritysten perustaminen

Tutkimusprojektin tai yliopiston/tutkimuslaitoksen muun toiminnan tulokset voivat aikaansaada tarpeen perustaa teknologian tiedonsiirron ympärille erillinen spin-out –yritys. Omistajina tällaisissa yrityksissä voivat olla yliopisto, tutkijat, ja kaupalliset yhteistyökumppanit eri osuuksin.

Hybridimallit ja spin-in yritykset

Yliopistot tarjoavat monenlaisia yhteistyömuotoja. Yksi tapa on tarjota jo perustetulle startup-yritykselle, joka ei omista IP-oikeuksia, mahdollisuutta hyödyntää yliopiston IP-oikeuksia. Yritys toimii tiiviissä yhteistyössä yliopiston kanssa toimien sen tutkimus- ja yhteistyömoottorina ulospäin.

Tiedonsiirtokumppanuudet

Monet yliopistot tarjoavat yrityksille erilaisia kumppanuusmalleja, jossa voidaan hyödyntää muun muassa yliopiston laajoja verkostoja yritystoiminnan tukemiseksi. Yksi tällainen tapa on tarjota tutkija ja opinnäytetyöntekijä yrityksen innovaatioprojektin tueksi.

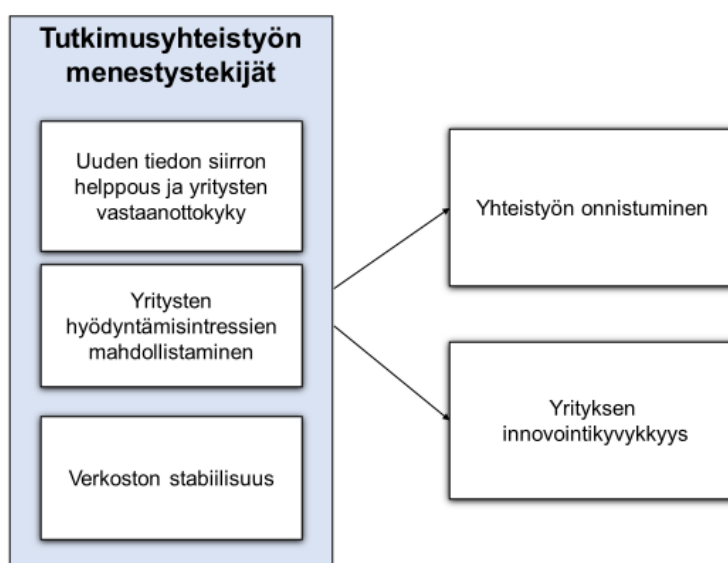
Avoin innovaatio

Uuden näkökulman yritysten sisäiselle tuotekehitykselle on viime vuosina tarjonnut avoin innovaatiomalli, jossa uutta teknologiaa luodaan ja hyödynnetään ulkoisten kumppaneiden kanssa tiiviissä yhteistyössä. Malli asettaa omat haasteensa IP-oikeuksien hallinnalle. Avointa innovaatiota käsitellään tarkemmin kappaleessa 3.7.

3.6 Yhteistyömallien edellytyksiä

Yhteistyömalleihin perustuvan verkotetun tutkimuksen ja tuotekehityksen organisointi ja koordinointi on monissa tapauksissa haastavaa. Yhteistyön sujuvuuteen vaikuttavat niin ulkoiset tekijät kuin yrityksen omat toimintatavat ja –kulttuuri. Verkottunutta yhteistyötä hallitaan monesti paremmin 'orkestroimalla' kuin perinteisesti johtamalla. Verkottuneen tuotekehityksen onnistunut koordinointi edellyttää huolellista analyysiä kunkin osapuolen

tiedonvaihdon tarpeista ja mahdollisuuksista, jotta uutta tietoa saadaan luotua ja sitä pystytään hyödyntämään kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Käytännössä tällöin keskitytään tiedonjaon helppouden ja vastaanottokyvyn edellytysten parantamiseen, yritysten hyödyntämismahdollisuuksien edellytysten mahdollistamiseen ja verkoston stabiilisuuden kehittämiseen. Projektin onnistumisen kannalta tiedon vastaanottokyky ja verkoston stabiilisuus ovat tärkeimmät osatekijät. Yritysten myöhempään innovointikykyyn vaikuttavat eniten yritysten tiedon vastaanottokyky ja yritysten hyödyntämistressien mahdollistaminen. (Kuvio 12, Hurmelinna-Laukkanen ym. 2012)



Kuvio 12. Tutkimusyhteistyön menestystekijöitä (Hurmelinna-Laukkanen ym. 2013 muokailen)

Ei-tasapuolisten yritysten tuotekehitysyhteistyössä korostuvat luottamus ja sopimukset kriittisinä menestystekijöinä. Lainsäädäntö lähtee siitä oletuksesta, että innovaatio kuuluu ensisijaisesti keksijälle, ja koska yhteistyötä tekeville yrityksille on tärkeää turvata omat edut, sopimus on ainoa turvallinen tapa sitoa IP-oikeuksien siirto oikealla tavalla. Kuitenkin hyvän yhteistyön edellytysten turvaamiseksi sopimusten ja yritysten välisen luottamuksen tulee olla tasapainossa, koska pelkkä sopimus ei takaa onnistumista. Sopimusten hyvä puoli on, että ne haastavat yritykset tuomaan esille taustalla olevat tavoitteet täsmälliseen muotoon. Lisäksi huolellisesti tehty ja joustava sopimus takaa hyvän perustan tuotekehitystyölle ja sopimuksentekoprosessi itsessään toimii jo mahdollisuu-

tena oppia toisen yrityksen kulttuuria, tavoitteita ja työkulttuuria. Mikään ei korvaa kuitenkaan yritysten välisen luottamuksen tärkeyttä, koska kaikkea eteen tulevaa ei voida eikä kannata sopia projektin aikaisessa vaiheessa. Sujuva yhteistyö näyttää edellyttävän hyviä henkilösuhteita ja jatkuvaa kommunikaatiota yhteistyön edetessä, ja mahdollisesti vaikeuksia kohdatessa. (Blomqvist ym. 2005)

Tutkimusyhteistyötä käsittelevissä tutkimuksissa on vähemmän painotettu yrityksen sisäisiä mekanismeja hallita tiedonkulkua ja yhteistyösuhteita. Henttonen ym. (2019) tekemän tutkimuksen mukaan kontrolloimalla omaa tiedonvaihtoa strategisesti yhdessä yhteistyökumppaneita tarkastelevan analyttisen selvityksen kanssa voidaan sopimukselliset suojatavat osin korvata. Tällöin tuotekehitysprojekteihin osallistuvat henkilöt ymmärtävät roolinsa toimia tiedon vastaanottajina ja portinvartijoina ja pitävät tietyt asiat salassa ja jakavat muita asioita vapaasti. Yhteistyökumppanin selvitys koskee teknologista tietotaitoa, yhteistyökyvykkyyttä, tavoitteita, hyvää tahtoa ja sitä kuinka hyvin he tuntevat vahvuutensa ja kykynsä operoida itsenäisesti. Toimet vaativat henkilöstöhallinnon ja tuotekehityksen yhteistyötä. (Henttonen ym. 2019)

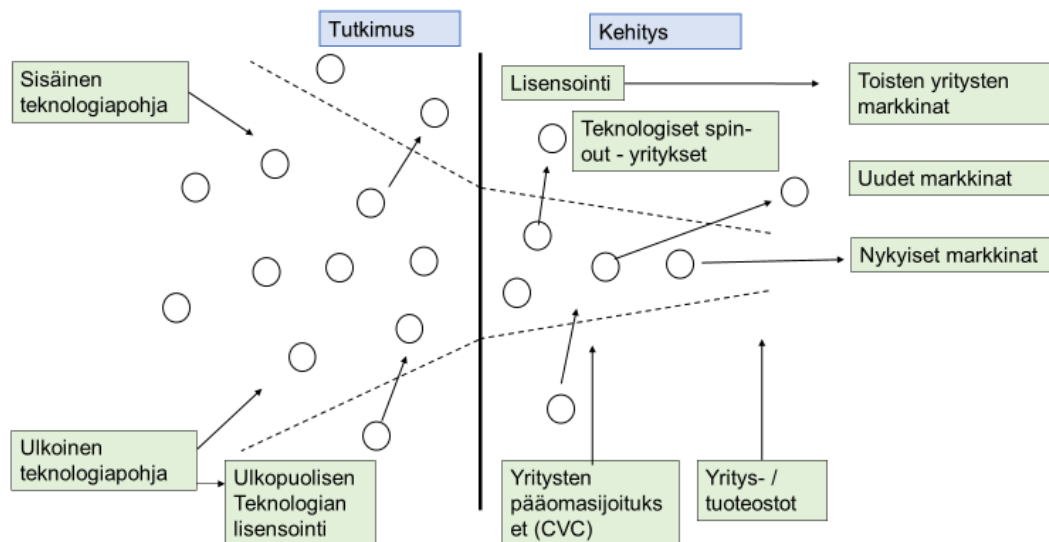
3.7 Avoin innovaatiomalli

Avoin innovaatiomalli syntyi aikanaan niistä huomioista, joita innovaattoriyritykset olivat havainnoineet ja toteuttaneet. Henry Chesbrough'ia voidaan pitää avoimen innovaatiomallin luojana. Ensimmäinen teos ilmestyi vuonna 2003 nimellä *Open Innovation*. Vuonna 2006 Chesbrough jatkoi liiketoimintamallin kehittelyä teoksella *Open Business Models*, vuonna 2011 hän laajensi mallia palvelutuottajille teoksella *Open Services Innovation*, ja vuonna 2020 ilmestyi monen vuoden tauon jälkeen kahdenkymmenen vuoden tuloksia ja tulevaisuudennäkymiä pohtiva teos *Open Innovation Results, Going Beyond the Hype and Getting Down to Business*. Yrityksmaailmassa Procter & Gamble toimi suunnannäyttäjänä avoimen innovaation kehittäjänä luomalla vuonna 2003 Connect and Develop -konseptin. (Chesbrough 2020, 28-42)

Chesbrough (2003) pystyi osoittamaan tutkittuaan yritysten toimintatapoja, että Michael Porterin kilpailuetumalli, jossa innovoimalla luotiin yritykselle suojamuureja pitääkseen muut yritykset poissa alalta, sekä toisaalta Alfred Chandlerin vahva sisäisen tuotekehityksen malli, jossa yrityksen suuruuden ja toiminnan kohdentamisen avulla luotiin innovaatioita, eivät enää selittäneet riittävästi yritysten toimintaa. Jotta tutkittujen yritysten

todellista toimintaa pystyttiin havainnoimaan, Chesbrough kehitti uuden avoimen innovaatiomallin, joka haastoi perinteisen suljetun innovaatiomallin (Chesbrough 2020, 34–36).

Chesbrough'n avoimessa innovaatiomallissa on edelleen innovaationsuppilo, johon ideoita johdetaan (Kuvio 13). Erona normaaliin suljettuun innovaatiomalliin on, että projekteja syntyy sekä sisäisen että ulkoisten teknologia lähteiden kautta ja uutta teknologiaa voi tulla putkeen useassa vaiheessa ulkoa sisään -periaatteen mukaisesti. Lisäksi aivan yhtä tärkeää on, että projektit voivat siirtyä yrityksen oman innovoinnin ulkopuolelle sisältä ulos -periaatteen mukaisesti esimerkiksi lisensoinnin ja muodostettavien yritysten kautta. (Chesbrough 2020, 34–36)



Kuvio 13. Avoin innovaatiomalli (Chesbrough 2020 mukailten)

Yrityksen liiketoimintamallilla on kriittinen rooli innovointiprosessissa – myös avoimessa innovaatioympäristössä. Myös liiketoimintamallia pitää muokata uudelleen avointa innovaatiomallia käyttäessä. Yritykset voivat hyötyä ei-kaupallistetuista projekteista esimerkiksi lisensoinnin avulla. Palvelualoilla Chesbrough havaitsi, että jännitystä syntyi standardoinnin ja asiakasräätälöinnin välillä. Standardointi mahdollistaa toimet, joita voidaan toistaa monta kertaa useille kohteille ja asiakkaille, kun taas asiakasräätälöinti takaa, että asiakas saa juuri haluamansa ratkaisun. Ratkaisuna on rakentaa palvelualustoja,

joihin kutsutaan muita toimijoita tuottamaan omia ratkaisuja. Näin saadaan yhdistettyä standardoinnin ja asiakasräättälöinnit tarpeet. (Chesbrough 2020, 39–42)

Avointa innovaatiomallia, ainakin joitain sen elementtejä, hyödynsivät vuosien 2013 ja 2015 aikana tehdyissä tutkimuksissa 80 % suurista yrityksistä, kuitenkin yritykset eivät olleet täysin tyytyväisiä tuloksiin. Chesbrough'n (2020) mukaan onnistunut avoin innovaatiomalli edellyttää tiedon virtaamista sisälle ja ulospäin, sanalla sanoen sen synnyttämistä, levittämistä ja vastaanottamista. Avoin innovaatiomalli edellyttää korkeaa osaamista ja taitoa yrityksen henkilökunnassa, kuitenkin niin, että tietynlainen työvoiman liikkuvuus on mahdollista ja toivottavaa ja näin tietoa siirtyy eteenpäin. Yrityksen sisäiset siilomaiset rakenteet vaikeuttavat avointa innovointia, koska näin tietoa ei kulje kunnolla eteenpäin. Jotta voidaan rikkoa siilomaista toimintatapaa, henkilöstöä tulisi kierrättää innovaatio- ja liiketoimintaryhmien välillä. Tällä varmistetaan potentiaalisten projektien siirto liiketoimintayksikköön. Samalla tavoin siirrettäessä innovaatiota talon ulkopuolelle, yhden tai useamman henkilön tulisi siirtyä projektin mukana joksikin aikaa, jotta siirto onnistuisi suunnitellusti. (Chesbrough 2020, 42–47)

Uuden tiedon vastaanottaminen edellyttää vahvaa sisäistä tuotekehitystä. Joissakin organisaatioissa avoimen innovaatiomallin on ajateltu tarkoittavan tuotekehityksen ulkoistamista, mutta tämä on väärinymmärrys. Jotta tietoa voidaan siirtää tehokkaasti, yrityksissä tarvitaan kyvykkyyttä myös ottaa tietoa vastaan. Avoin innovaatio toimii parhaiten, kun ihmisten välinen yhteistyö toimii ja kun tietoa välitetään organisaatiolta toiselle. Eriytyinen rooli on ihmisillä, jotka toimivat tiedon linkkinä eri organisaatioiden välillä. (Chesbrough 2020, 42–47)

Tuotekehitystä vaivaa toisinaan hyvin tunnettu ei-kehitetty-täällä -syndrooma. Organisaatioilla, joilla on vahva historia, on taipumusta aliarvioida tietoa, joita eivät ole itse keksineet. Avoin innovaatio tarvitsee sisäistä tuotekehitystä monissa kriittisissä vaiheissa. Vähän samanlaista taipumusta esiintyy tilanteissa, missä pelätään talon sisällä kehitetyn ja keskeytetyn projektin onnistumista organisaation ulkopuolella inside-out -projekteissa. (Chesbrough 2020, 42–47)

Ulkoa tuodut ideat vaativat paljon työtä organisaation sisällä jalostuakseen innovaatiotuotteiksi. Joukkoideoinnin isännöinti ja voittajien palkitseminen ovat vain alku innovoinnissa, joka tapahtuu organisaation sisällä. Jopa parhaita ideoita täytyy jalostaa asiakkaille sopivaan muotoon. Sisäinen jatkotyö vaatii resursointi samalla tavoin kuin orga-

nisaation sisältä kumpuavat projektit ja monesti niitä priorisoidaan ja arvotetaan keskenään. Monesti sisältä syntyneillä ideoilla on paremmat puolustajat kuin ulkoa tuoduilta. (Chesbrough 2020, 42–47)

Avoimen innovointimallin toteuttaminen vaatii uudenlaista näkökulmaa kehittämiseen. Avoin innovaatiomalli vaatii onnistuakseen organisointia ja yhteistoimintaa monenlaisten toimijoiden kanssa, joilla saattaa olla erilaisia rooleja projektissa. Projektien koordinoimisen roolin on yhä kasvamassa. Avoin innovaatio vaatii kehittyäkseen myös vahvaa lähiyhteisöä, mikä edellyttää kehittyäkseen verkostoja, ekosysteemejä ja alustoja, monesti ne syntyvät yhteistyössä paikalliseen tiede- ja tutkimusyhteisöön. Organisaation on mentävä sinne, missä on aktiivista toimintaa, ei vain odottaa niiden tulevan omalle toimipisteelle. (Chesbrough 2020, 47–50)

Tiedeyhteisö suosii vapaata tiedonjakoa. Tutkija ei aina ymmärrä uuden tiedon mahdollisia kaupallisia sovelluksia. IP-suojauksen ajoitusta on suunniteltava tarkkaan ja välttää näin rajoittamasta liikaa alussa tutkimustyötä. IP-suojauksen kannalta on tärkeää identifioida ne osa-alueet, joissa on kaupallista merkitystä ja keskittyä suojaamaan vain se osa koko tiedosta ja jättää pohjatieto vapaaksi tiedeyhteisön käyttöön. Tiedeyhteisö saa yleensä tukea niin kauan kuin tulokset julkaistaan. Innovaation jatkokehitys vaatii riskien ottamista ja mahdollisesti investointeja. Tätä vaihetta kuvataan kuoleman laakson ylitykseksi. Yliopistot ja tutkimuslaitokset saattavat toimia tiedon alkulähteenä, mutta uuden tiedon kaupallistaminen kuuluu yrityskentälle. Startupit ja pienet yritykset ovat kykeneviä tuomaan innovoinnin tuloksia markkinoille, ehkä yhdessä tutkijan tukemana. Myöhempi menestys syntyy yleensä isompien yritysten kautta. Tässä siirrossa IP-oikeuksilla on keskeinen merkitys. (Chesbrough 2020, 60–66)

Yrityksen sisällä innovaatioita tuottaa yksi osa organisaatiota ja toinen osa on tekemisissä luodun tiedon kanssa. Ei riitä, että yrityksessä vahvistetaan vain tiedonkäsittelijöitä, vaan yhtä tärkeää on vahvistaa tiedon luontipuolta. Jokaisessa yrityksessä on omanlaisensa kuoleman kuilunsa, jonka yli on kiivettävä, jotta liiketoiminnat voivat päästä kaupallistamaan innovaatioita. Yrityksen sisällä tarvitaan henkilöresursseja, rahoitusta ja ylemmän johdon tukea. Avoimen innovaation toimijoilla yrityksessä on oltava hyvät kontaktit sekä ulospäin että sisäänpäin yrityksen sisällä. Rahoitus muodostaa yhden haasteen yrityksissä, koska ennen budjetoitua rahaa tarvitaan yhtä lailla rahoitusta, jotta siemenideoita voidaan työstää. Ylemmän johdon tuki on ensiarvoisen tärkeää tiedonluontivaiheessa. Tiedonluonnin ja tiedonkäsittelyn välissä on erityisen vaikea alue, kun liike-

toiminnot eivät vielä tiedä paljoa mahdollisuuksista eikä ylin johto vielä paljoa väliä tuloksista. Tässä vaiheessa Lean startup– tyyppinen ajattelumalli korostuu: alussa kustannukset pidetään alhaisina, oppiminen mahdollisimman ripeästi ja mahdollisten asiakkaiden haku aikaisessa vaiheessa. (Chesbrough 2020 77–79, 90–96)

Isot yritykset hakeutuvat monesti aktiivisesti yhteistyöhön startup-yritysten kanssa edistääkseen omaa innovointia. Yhdistelmä vaikuttaa ihanteelliselta: startup-yrityksen energia ja keskittyminen ja ison yrityksen resurssit ja kyky skaalata innovaatio liiketoiminnaksi. Startup-yritykset ovat erityisen sopivia toteuttamaan käänteentekeviä innovaatioita. Isoille yrityksille tästä seuraa, että niiden on kyettävä seuloa, tunnistaa, monitoroida ja työskennellä useampien startup-yritysten kanssa kuin aikaisemmin. Tämä edellyttää nopeampaa päätöksentekokykyä yritysten sisällä. Toiseksi isojen yritysten on kehitettävä kiinnostusarvoa startup-yritysten suuntaan ja pystyttävä osoittamaan, mitä lisäarvoa he voivat tuoda yhteistyöhön. Lopuksi isojen yritysten tulee selkeyttää itselleen, mitä he yhteistyöltä haluavat. Kaiken kaikkiaan yritysten liiketoimintastrategian tulisi määrittää mallin, miten toimia startup-yritysten suuntaan. Avoin innovaatiomalli tarjoaa uudenlaisen ajattelutavan siihen, miten yritys saa parhaan hyödyn omistamistaan IP-varoista ja tiedoista ja kuinka voi hyötyä muiden IP-omaisuudesta ja tietotaidosta. Malli on luonteeltaan huomattavasti avoimempi ja hajautetumpi kuin perinteinen suljettu malli (Taulukko 9). (Chesbrough 2020 103–116)

Taulukko 9. Suljetun ja avoimen innovaatiomallin vertailua (Chesbrough 2020, 151 muokailen)

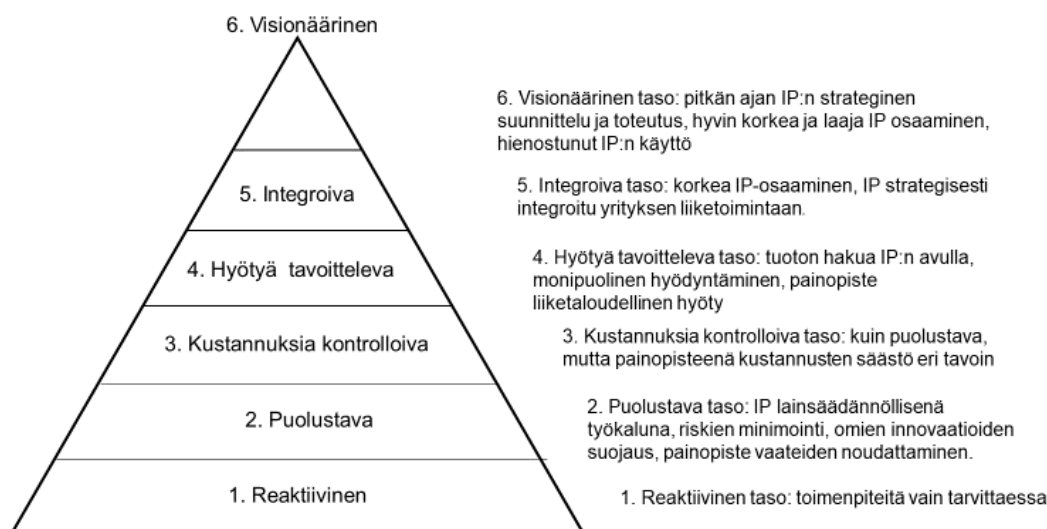
Suljettu innovaatiomalli	Avoin innovaatiomalli
Terävimmät henkilöt työskentelevät meillä	Useimmat terävimmät henkilöt työskentelevät jossakin muualla
Saadaksemme tuottoa innovaatioista meidän tulee keksiä, kehittää ja tuoda se markkinoille itse	Ulkopuolinen innovointi voi helpottaa arvonluontia, sisäistä tuotekehitystä ja liiketoimintamallia tarvitaan arvon koontiin osatekijöistä
Jos keksimme sen itse, tuomme sen markkinoille ensimmäisenä	Meidän ei tarvitse olla alkuperäisen innovaation luoja saadaksemme siitä tuottoa
Jos kaupallistamme sen ensimmäisenä, olemme voittajia	Paremman liiketoimintamallin luonti on tärkeämpi kuin tuoda se ensimmäisenä markkinoille
Jos luomme eniten ja parhaat ideat alalla, olemme voittajia	Jos käytämme parhaiten sisäisiä ja ulkoisia ideoita, olemme voittajia
Meidän on kontrolloitava IP:tä, jotta kilpailijat eivät voi hyödyntää ideoitamme	Meidän tulisi saada tuottoa antamalla muiden käyttäen meidän IP:tä ja ostaa muiden IP:tä aina kun se hyödyttää meidän liiketoimintaa

Avoin innovaatiomalli perustuu vahvasti uskoon, missä nopeus ja ketteruus ratkaisevat menestyksen. Käyttämättömien ideoiden ja teknologioiden varastointi ei ole pelkästään tuhlausta, vaan saattaa estää piilossa olevan potentiaalin hyödyntämistä. Mutta avoin innovaatiomalli ei ole ihmelääke. Mallin hyödyntäminen edellyttää tiettyjen vaateiden täyttämistä. Se vaatii ennen kaikkea johdolta päätöksen, ettei ”business as usual” enää riitä. (Chesbrough 2020, 133–151)

3.8 IP-strategia

Aalto PRO:n Aineettomat oikeudet -webinaarissa vuonna 2020 esiintyneen Metso Outotecin IP-johtaja Pirkko Fustinonin mukaan isoissa teknologiayrityksissä on viime vuosina havaittu, että aineettomien omaisuuksien suojaaminen ei ole pelkkää IPR:ää eli rekisteröityjä aineettomia oikeuksia. Fustinonin mukaan keskustelu tulisi laajentaa myös osamiseen ja dataan liittyviin oikeuksiin ja miettiä, miten nämä aineettoman omaisuuden eri osa-alueet yhdistyvät. Hänen mukaansa erityisesti digitalisaatio on aineettoman omaisuuden kenttää ajava megatrendi. Globalisaation vaikutus taas näkyy sitä kautta, että aineeton omaisuus syntyy yhä useammin ekosysteemissä eikä yhden yrityksen sisällä. Tästä syntyy Fustinonin mukaan kysymys aineettomien oikeuksien asemoinnista ekosysteemissä, että kun IP:tä tuotetaan yhteisesti, miten siitä saatu hyöty jaetaan myös tasapuolisesti. (Hammersten 2020)

Yrityksen aineettoman omaisuuden systemaattinen kehittäminen luo pohjan IP-strategialle tai aineettomien oikeuksiin keskittyvälle IPR-strategialle. IP-strategioita on perinteisesti luokiteltu sovellettavan lainsäädännön kautta: IP-suoja (laatu vs. määrä), maantieteellinen ulottuvuus (kansallinen, monikansallinen, globaali) tai hyödyntämistapa (puolustava, hyökkäävä). Yksi tapa hahmottaa IP-strategioita on asettaa niitä hierarkiatasolle vaatimustason mukaan (Kuvio 14). Mallissa yritykset valitsevat itselleen sopivan tason ja toteuttavat sitä yhdessä liiketoimintastrategian kanssa. (Eppinger & Vladova 2013)



Kuvio 14. IP-strategian hierarkiatasot (Eppinger & Vladova 2013, sovellettu Davis&Harrison, 2001)

IP-strategian käytännön toteutus voidaan jakaa neljään askeleeseen (Eppinger & Vladova, 2013):

- 1) arvioida nykyinen markkinatilanne, käytössä olevat teknologiat ja IP-suojatilanne yrityksen ja sen pääkilpailijoiden osalta
- 2) määritellä yrityksen tahtotila, jolla turvataan kilpailutilanne
- 3) käydä lävitse käytettävissä olevat vaihtoehdot parantaa suunnitellusti IP-asioiden hallintatilannetta
- 4) sopia toimenpiteet ja resurssit ja toteuttaa suunnitellut toimenpiteet

Aineettomiin oikeuksiin keskittyvä IPR-strategia soveltuu erityisesti rekisteröityjen teollisoikeuksien ja tekijänoikeuksien työkaluksi. Innanen & Jäske (2014) mukaan yrityksen IPR-strategiaa ei voida laatia, jollei yrityksen sisällä ymmärretä aineettomien oikeuksien merkitystä strategisena varallisuuseränä, johon jopa koko yrityksen toiminta voidaan perustaa. Yrityksessä tulee siis olla selkeä tahtotila aineettomien oikeuksien suojaamisesta. Käytännössä IPR-strategia tulee aina laatia tapauskohtaisesti ottaen huomioon kyseisen yrityksen kokonaistilanne sekä markkinoiden erityispiirteet.

Ensimmäisessä vaiheessa IPR-strategian laadintaan on varattava tarvittavat resurssit. Aineettomien oikeuksien suojaaminen ja puolustaminen saattavat vaatia paljon resursseja, mikä on hyvä tiedostaa ennen toiminnan aloittamista. Lisäksi on syytä korostaa, että kustannukset eivät lopu suojaamiseen ja rekisteröinteihin. Yrityksen koko ja toimiala ovat keskeisiä osatekijöitä yrityksen IPR-strategiaa suunniteltaessa. On luonnollista, että startup-yrityksen strategia näyttää erilaiselta kuin samalla alalla toimivan markkinajohtajan. On tärkeää huomata se, että yrityksen kasvaessa myös IP-oikeuksiin liittyvät riskit yleensä kasvavat samassa suhteessa. Kaikessa strategisessa suunnittelussa on hyvä muistaa aikaisen suojaamisen periaate. (Innanen & Jäske 2014, 240–251)

Suojauksen tarve ja kustannukset vaihtelevat huomattavasti markkina-alueittain. Yleisesti ottaen yrityksellä tulisi olla kattava IPR-suojaus ainakin yrityksen omilla päämarkkina-alueilla. Lisäksi on markkina-alueita, jossa toimiminen edellyttää erityistä tarkkuutta, esimerkiksi Venäjän tavaramerkki- ja patenttijärjestelmän erityispiirteet. IPR-strategia on aina tärkeä osa yrityksen yleistä liiketoimintasuunnitelmaa. Jos liiketoimintasuunnitelma muuttuu, tulee IPR-strategiaa päivittää vastaavilta osilta. Suojan kohde ja sen ominaispiirteet vaikuttavat olennaisesti yrityksen IPR-strategiaan. Suojauksen tarve vaihtelee huomattavasti suojan kohteesta toiseen. Kilpailijoiden analysointi ja säännöllinen seuranta on myös avainasemassa IPR-strategian suunnittelun kannalta. (Innanen & Jäske 2014, 240–251)

Yritysten IPR-strategioiden tavoitteet voidaan jakaa neljään eri kategoriaan yrityksen koko-, kehitysvaihe ja toimintaympäristö huomioon ottaen. Vaiheessa 1 yrityksen tavoitteena tulisi olla sen arviointi, millä tavalla immateriaalioikeudet vaikuttavat sen toimintaan, vaiheessa 2 tulisi pyrkiä varmistamaan rekisteröintien normaalitaso, joka voi vaihdella yrityksen koon ja toimintaympäristön mukaan. Vaiheessa 2 yritykselle on tärkeää se, että se pystyy toimimaan markkinoilla vapaasti. Strategisesti järkevintä on pääsääntöisesti aina välttää oikeudenkäyntejä ja kalliita hallinnollisia prosesseja. Vaiheessa 3 yrityksellä on jo olemassa IPR-portfolio, joka koostuu useista erilaisista rekisteröinneistä. Yrityksen fokus on laajempi ja IP on yleensä keskeisessä osassa yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa. Uusien oikeuksien tehokas hankkiminen, portfolion karsiminen turhista oikeuksista ja keskeisten oikeuksien puolustaminen nousevat entistä tärkeämmiksi kysymyksiksi. Vaiheessa 3 yritykset yleensä pyrkivät aktiivisesti suojelemaan omaa asemaansa markkinoilla ja tuottavat usein omalla toiminnallaan uusia oikeuksia. Vaiheessa 4 yritys omaa yleensä laajan IPR-portfolion. Tyypillisesti yrityksen brändi on vahva ja

kuluttajat tunnistavat laajasti yrityksen tarinan. Yritys pystyy rakentamaan uusia oikeuksia portfolioonsa perustuen ja jatkamaan tarinaa uusille toiminta-alueille. Brändin laajentaminen ja jatkaminen tulevat entistä tärkeämmiksi strategian kannalta. Yritys voi toimia yhteistoiminnassa toisten yritysten kanssa, lisensoida omia oikeuksiaan laajasti tai muuten pyrkiä hyödyntämään oikeuksiaan ja brändiään uusilla alueilla. Vaiheessa 4 on yritykselle strategisesti keskeistä keskittyä tulevaisuuden luomiseen. (Innanen & Jäske 2014, 240–251)

Yrityksen sisäinen IPR-strategia olisi aina hyvä laatia monella eri tasolla. Näin varmistetaan siitä, että kaikki aineettomien oikeuksien osa-alueet tulevat huomioiduksi ja että tieto strategiasta leviää talon sisällä. Käytännössä strateginen ohjeistus kohdistuu nimenomaan yrityksen prosesseihin, sopimuskäytäntöihin sekä kunkin liiketoimintayksikön toimintaan. Yrityksen tulee huolehtia, että oikeuksien hallinnointi ja ylläpito on järjestetty. Viimeiseksi strategiassa tulee varautua siihen, miten oikeuksia valvotaan ja puolustetaan. Yrityksen ulospäin suuntautuvalla IPR-strategialla tarkoitetaan nimensä mukaisesti ohjeita ja käytänteitä, joiden tarkoituksena on varmistua siitä, että tuotteiden ja palveluiden kaupallistaminen ja markkinointi etenee liiketoiminnan ja aineettomien oikeuksien kannalta turvallisella tavalla. Yrityksen ja sen brändin suojaamiseen käytettyjen immateriaalioikeuksien kannalta on olennaisen tärkeää, että kuluttajalle saadaan välitettyä selkeä yrityskuva ja viesti tarjottavista tavaroista ja palveluista. (Innanen & Jäske 2014, 240–251)

Digitalisaatio, kaikkine mahdollisuuksineen, on valtaisa muutostekijä jokaiselle yritykselle. Siemens-yrityksen IP-johtajat Weibel & Freytag (2019) arvioivat, että digitalisaation kautta asiakasarvon luonnista tulee liiketoimintastrategian ja sitä kautta IP-strategian kulmakivi. Toimijat kilpailevat, kuka tarjoaa parhaan arvon asiakkaalle. Näin toiminnasta tulee nopeatempoista ja dynaamista. Priorisoidut tulevaisuuden vaihtoehtomallit ohjaavat eri toimintojen strategioita. Näitä toimintojen strategioita päivitetään säännöllisesti tilanteiden muuttuessa. Siemens-yrityksen osalta se on tarkoittanut käytännössä, että yksittäisten teknologisten parannusten patentoinnista on siirrytty yhä enemmän patentoimaan sovelluksia ja toimintaperiaatteita (Weibel & Freytag 2019)

4 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT

4.1 Tutkimusmenetelmät ja rajaukset

Tutkimus tehtiin suomalaisessa teknokemian alan kohdeyrityksessä, jossa myös tutkimuksen tekijä työskentelee. Kohdeyritys on konsernimuotoinen yhtiö, johon kuuluu neljä tytäryhtiötä. Tutkimuksen kohteena oli niistä kaksi suurinta, joilla on toimintaa Suomen lisäksi myös muissa Pohjoismaissa, Baltian maissa ja Venäjällä. Päätoimialat ovat rakentamisen prosessiaineet, teollisuuden liimat ja palonestoaineet, ammattihygienian pesu- ja desinfiointiaineet sekä henkilöhygienian, pyykinpesun ja kodinpuhdistuksen kullattajatuotteet.

Aineistoa saatiin teemahaastattelujen, muun kirjallisen yritysmateriaalin ja yleisen havainnoinnin kautta. Tutkimusmenetelmänä oli toiminnallinen tapaustutkimus, koska tutkimuksessa keskityttiin yhteen toiminnalliseen yrityskokonaisuuteen, mutta samalla tavoitteena oli toiminnan kehittäminen ja mahdollinen yleistäminen koko alaa koskeväksi pohdinnaksi. (Aaltola & Valli 2001) Teemahaastattelu valittiin tutkimustavaksi erityisesti, koska haluttiin tarjota haastateltaville mahdollisuus tuoda esiin mielipiteensä. Tällä haluttiin ehkäistä yrityksen virallisen näkemyksen ylikorostunut vaikutus vastauksiin.

Tutkimuksessa haastateltiin 18 henkilöä kohdeyrityksestä sekä 3 henkilöä eri patenttitoimistoista. Kohdeyrityksen sisällä haastateltavat edustivat hyvää otosta hallinnosta, liiketoiminnosta ja tuotekehityksestä (RDI). Haastateltavat valittiin RDI-johdon kanssa käydyn keskustelun perusteella. Kaikki kohdeyrityksen haastateltavat henkilöt ovat olleet tekemisissä tavalla tai toisella IP-asioiden kanssa omassa työtehtävässä. Ulkopuoliset patenttitoimistot valittiin haastatteluun, jotta tutkimukseen saataisiin myös ulkopuolista asiantuntijanäkemyksiä. Kaikki patenttitoimistot ovat työskennelleet kohdeyrityksen kanssa erinäisissä IP-oikeuksiin liittyvissä kysymyksissä. Kaikki kysytyt henkilöt olivat myös valmiita haastatteluun.

Teemahaastattelut tehtiin puolistrukturoituina - kysymykset olivat kaikille samat, mutta vastaukset olivat avoimia. Etukäteismateriaalina haastateltaville lähetettiin tiivistelmä alan termistöä ja suojatavoista (Kuvio 3 mukainen). Kysymyksiä ei lähetetty etukäteen, koska näin haluttiin saada jokaiselta oma mielipide ja saada esille merkittävimmät asiat.

Haastattelujen lisäksi yritysten strategioita ja muita toimintajärjestelmään liittyviä toimintaohjeita käytiin lävitse osana tutkimusta. Omia havaintoja ei myöskään voi sivuuttaa, koska tutkija on työskennellyt kohdeyrityksen palveluksessa tuotekehityksen asiantuntijatehtävissä pidemmän ajan, joten oli hyvää taustanäkemyistä ymmärtää haastattelussa esille tulleita asioita ja niiden syvärakenteita.

Tutkimuksesta rajattiin pois muiden teknokemian alan yritysten näkemykset Suomessa. Syynä oli ensisijaisesti tosiasia, että Suomessa varsinaisia samalla alalla toimivia yrityksiä on suhteellisen vähän, eivätkä nämä muut yritykset olleet erityisen kiinnostuneita jakamaan strategista näkemystään IP-asioista kilpailijayrityksessä työskentelevän tutkijan kanssa. Kohdeyrityksen osalta muissa Pohjoismaissa, Baltiassa ja Venäjällä toimivien tytäryhtiöiden omat näkemykset rajattiin pois tutkimuksen piiristä. Kohdeyritys oli laajentunut tutkimustyön aikana vahvasti yritysostoin muualle Pohjoismaihin, mutta niiden integrointi oli kesken haastatteluajana.

4.2 Aineiston koonti

Teemahaastattelut tehtiin työaikana joko kasvokkain tai videopuhelun välityksellä. Kaikki haastattelut tallennettiin sanelukoneen avulla, ja myöhemmin litteroitiin kirjalliseen muotoon. Haastattelut kestivät 20–50 minuuttia riippuen haastateltavasta.

Litteroitua haastatteluaineistoa koottiin yhteenvedoiksi tyypittelemällä saman sisältöiset vastaukset yhteen. Näin saatiin esille keskusteluissa yhteisiä teemoja ja lisäksi kokonaan uusia näkökulmia.

Kysymykset teemahaastatteluun oli koottu neljän yleisteeman ympärille. Ensin tarkasteltiin yleistä toimintakenttää, toiseksi pureuduttiin erityyppisten suojatapojen merkitykseen, kolmanneksi tarkasteltiin kolmen muutostekijän vaikutusta tulevaisuudessa ja lopuksi keskityttiin IPR-strategiaan ja liiketaloudelliseen lisäarvoon.

Haastattelujen tulokset jaoteltiin organisaatorakenteen mukaisesti hallintoon, liiketoimintaan ja tuotekehitykseen. Ulkopuolisten patenttitoimistojen henkilöiden vastaukset pidettiin erillisenä kokonaisuutena. Tällä tavoin saatiin paremmin esille systemaattisia eroja painopistealueissa.

Muuta yrityksen kirjallista materiaalia koottiin yrityksen sisäisistä tiedostoista.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Toimintakenttä

Teemahaastattelun toimintakenttä – kysymykset koskivat haastateltavan asemaa työyhteisössä, IPR-vastuuhenkilöä yrityksessä, IPR-asioiden näkymistä yrityksen strategiassa sekä IPR-asioiden merkitystä yrityksen toimialalla. Yhteenveto tuloksista on esitetty taulukoissa 1–4. Haastateltavia oli yhteensä 21 henkilöä, joista 18 kohdeyrityksestä ja 3 henkilöä eri patenttitoimistoista. Kohdeyrityksen sisällä haastateltavat olivat hallinnosta (6), liiketoiminnoista (5) ja tuotekehityksestä (7). Kaikki haastateltavat toimivat IP-asioiden parissa omassa työssään. (Taulukko 10)

Taulukko 10. Mikä on työtehtäväsi (Kysymys 1)

Vaihtoehdot	HALLINTO (HALL)	LIIKETOIMINTA (LT)	TUOTEKEHITYS (RDI)	ULKOPUOLINEN (ULKO)	YHTEENSÄ (YHT)
Henkilömäärä	6	5	7	3	21

Kohdeyrityksessä monet palvelutehtävät, kuten talous, HR ja lakitoiminnot, tapahtuvat konserniyhtiön kautta. Näin IPR-asioiden vastuunjako on osin epäselvää, mikä näkyy vastauksista. Eniten kannatusta sai ajatus, että vastuut on hajautettu – lakimies-tuotekehitys-liiketoiminnot – kesken. (Taulukko 11).

Taulukko 11. Kuka vastaa yrityksen IPR-asioista (Kysymys 2)

Vaihtoehdot	HALL	LT	RDI	YHT
Vastuut hajautettu - lakimies-tuotekehitys-liiketoiminnot kesken	2	4	1	7
Vastuussa lakimies - muilla toimijoilla operatiivinen vastuu	1		3	4
Vastuussa johtoryhmä- muilla toimijoilla operatiivinen vastuu	2	1	-	3
Vastuussa RDI johto - muilla toimijoilla operatiivinen vastuu	-	-	2	2
Vastuunjako epäselvää	-	-	1	1
Vastuussa lakimies - muilla toimijoilla operatiivinen vastuu. Tavaramerkit erillisvastuujako.	1	-	-	1

IPR-asiat näkyvät yhtiön strategiassa monen mielestä epäsuorasti ja näkyvät erityisesti panostuksena innovatiivisuuteen ja uusiutumiseen (7) ja tavaramerkkien arvon kasvattamiseen (5). Yksi haastateltava muistutti, että yrityksellä on erillinen Brändiohje, joka ohjaa tavaramerkkien käyttöä. Kaksi tuotekehityksen haastateltavaa toivat esille, että IPR-asiat näkyvät epäsuorasti siten, että tuoteformuloita ei lähdetä suojaamaan. (Taulukko 12)

Taulukko 12. Miten IPR-asiat näkyvät yrityksen strategiassa (Kysymys 3)

Vaihtoehdot	HALL	LT	RDI	ULKO	YHT
Näkyvät epäsuorasti - panostus innovatiivisuuteen ja uusiutumiseen	2	1	4	NA	7
Näkyvät epäsuorasti - tavaramerkkien arvon merkitys ja kasvattaminen	2	1	2	NA	5
IPR asiat eivät näy selkeästi	2	1	-	NA	3
Näkyvät epäsuorasti – tuoteformuloita ei lähdetä suojaamaan	-	-	2	NA	2
Näkyvät epäsuorasti - pitkän tähtäimen kannattava kasvu	-	-	1	NA	1
Tehty erillinen brändiohje	1	-	-	NA	1

Teknokemian alan toimialalla IPR-asiat näkyvät selkeimmin tavaramerkkien kautta (7) sekä siinä, että isot kansainväliset toimijat suojaavat patenteilla keksintöjä (7). Toisten toimijoiden patentit rajoittavat omia mahdollisuuksia formuloida (6). Merkille pantavaa on ulkopuolisten patenttiasiantuntijoiden näkemys, että suojaamisen ja patentoinnin rooli on merkittävä. (Taulukko 13)

Taulukko 13. Millainen rooli IPR-asioilla on yrityksen toimialalla (Kysymys 4)

Vaihtoehdot	HALL	LT	RDI	ULKO	YHT
Tavaramerkkien rooli merkittävä	3	2	1	1	7
Kansainväliset isot toimijat suojaavat patenteilla keksintöjä	1	3	3	-	7
Toisten patentit rajoittavat omaa formulointia	1	3	2	-	6
Salassapito vs. suojaaminen aina pohdinnan arvoinen asia	2		1	2	5
Eivät näy selkeästi / eivät merkittävät	2	1	-	-	3
Nopea innovaatiotahti / myyntiargumentit / salassapito merkittävämpää kuin suojaaminen	1	1	1	-	3
Suojaamisen / Patenttien rooli merkittävä	-	-	-	3	3
Tekniset uudistukset suojataan alalla	-	-	2	-	2
Raaka-ainetoimittajat tuovat uusia ratkaisuja - tieto julkista	-	-	1	-	1
Palveluliiketoiminta tuo lisäarvoa - suojaaminen toisenlaista	-	1	-	-	1
Markkinoilla patenttien myyjiä	-	-	1	-	1

5.2 Suojatapojen merkitys

Kysymys suojatapojen merkityksestä haastatteliijoille osoittautui vaikeaksi. Muodollisia, ei-muodollisia ja sopimuksellisia suojatapoja käytetään kaikkia yritys-elämässä, vaikka niitä suoraan suojatapoina ei pidettäisikään. Kysymys oli itsessään liian laaja-alainen, siksi vastaukset olivat myös kokonaisuuteen katsoen vaillinaisia. (Taulukko 14). Muutama asia kuitenkin nousi ylitse muiden. Neljä haastateltavaa korosti, että suojatapojen kokonaisuutta on hyödynnettävä monipuolisesti. Muodollisten suojatapojen kohdalla haastateltavat pitivät tärkeinä ottaa suojaaminen huomioon projektisuunnittelussa (9).

Taulukko 14. Miten muodollisia, ei-muodollisia ja sopimuksellisia suojatapoja tulisi hyödyntää yrityksen IP-asioissa (Kysymys 5)

Vaihtoehdot	HALL	LT	RDI	ULKO	YHT
Kaikki suojatavat					
Kokonaisuutta hyödynnettävä monipuolisesti	2	-	1	1	4
Suunnitelma eri suojatapojen käytöstä	1	-	-	1	2
Muodolliset suojatavat					
Suojaamistarpeen selkeytys projektisuunnittelussa	-	3	4	2	9
Kansainväliset vaateet huomioitava	3	1	-	-	4
Tekijänoikeuksien täsmentäminen	-	-	-	1	1
Muodostavat suojaamisen ytimen	-	-	-	1	1
Ei-muodolliset suojatavat					
Luovat peruspohjan koko suojaamiselle	2	-	2	1	5
Osaamisen jakaminen / käyttö muutostilanteita ennakoiden	1	1	1	2	5
Tiedonjakamistarpeita täsmennettävä	1	2	1	-	4
Yrityksen toimintatapoja tarkennettava	1	1	-	-	2
Tiedonkäytön rajanvetoa yrityksen ja työntekijän välillä tarkennettava	-	1	-	-	1
Tuotteistettujen palvelupakettien suojausta tarkennettava	-	1	-	-	1
Sopimusperusteiset suojatavat					
Salassapitovaateita tarkennettava	2	5	3	1	11
Yhteistyö- ja asiakassopimuksiin mukaan IPR-asiat	1	2	1	-	4
Kilpailukiellon käyttöä roolin mukaan		1	2	1	4
Työsuhdekeksinnöille tarvitaan toimintamalli	1	-	2	1	4
Palkitsemiskäytänteitä tulee täsmentää		-	-	2	2
Valvottava sopimusten noudattamista	1	-	-	-	1
Sopimuspankki laajempaan käyttöön	1	-	-	-	1

Ei-muodollisten suojatapojen kohdalla vastaukset jakaantuivat enemmän: niiden katsottiin luovan perustan koko suojaamiselle (5), huomioitiin osaamisen jakamisen merkitys (5) ja tiedonjakamistarpeiden täsmentäminen (4). Sopimuksellisten suojatapojen kohdalla haastateltavat toivat esille erityisesti salassapitovaateiden tarkentamisen merkityksen (11) sekä huomion, että yhteistyö- ja asiakassopimuksissa tulisi huomioida IPR-asiat (4). Lisäksi haluttiin kilpailukiellon käyttöä työroolin mukaan (4) ja työsuhdekeksinnöille selkeämpää toimintalinjausta (4).

5.3 Muutostekijöiden merkitys tulevaisuudessa

Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli katsoa eteenpäin, minkä takia ei haluttu keskittyä pelkästään nykytilanteen analysointiin. Tätä varten haastattelijoilta kysyttiin kolmen muutostekijän merkitystä tulevaisuudessa suojaustarpeisiin. (Taulukot 15–17)

Teknologinen murros – esimerkiksi digitalisaatio ja keinoäly - vaikuttaa haastateltavien mielestä eniten kilpailijoiden seurantaan helpottaen sitä molempiin suuntiin (8). Lisäksi se lisää tarvetta sopia, kuka omistaa konseptit, algoritmit ja saadut tulokset (5), sekä lisää tietoturva-vaateita (5). Neljän haastateltavan mielestä se voi tarjota uudenlaisia suojaamismahdollisuuksia ja korostaa uudenlaista osaamisen tarvetta (3). (Taulukko 15)

Taulukko 15. Miten teknologinen murros vaikuttavat yrityksen IPR-asioiden hallintatarpeisiin (Kysymys 6)

Vaihtoehdot	HALL	LT	RDI	ULKO	YHT
Kilpailijoiden / tiedon seuranta ja kopiointi helpompaa molempaan suuntaan	3	2	3	1	8
Lisää tarvetta sopia, kuka omistaa konseptit, algoritmit ja saadut tulokset	1	2	2	-	5
Tietoturva-vaateet kasvavat	2	1	1	1	5
Voi tarjota uudenlaisia suojaamismahdollisuuksia	-	2	-	2	4
Korostaa uudenlaisen osaamisen tarvetta	1	1	1	-	3
Tuotekonseptien monistaminen helpottuu	1	-	-	-	1
Aggressiivisempi tapa suojata innovaatioita	1	-	-	1	1
Riskienhallinnan rooli kasvaa	-	-	-	1	1

Avoimet innovaatiomallit täydentävät perinteistä tuotekehityksen sisäistä kehitystoimintaa. Joillekin haastateltavista avoin innovaatiomalli oli terminä uusi, mutta lyhyen selityksen jälkeen he tunsivat mallin. Avoimet innovaatiomallit vaikuttavat lähes kaikkien haastateltavien mielestä siihen, että sopimuksissa olisi tarkennettava kuka omistaa mitäkin (17). Moni halusi vielä lisätä, että nämä tarkennukset omistajuuksiin olisi tehtävä etukäteen (6). Avointen innovaatiomallien katsottiin antavan mahdollisuuksia uusille innovaatioille (4), mutta samalla vaativan lisää tarkennuksia, mitä pidetään salassa ja annetaan avoimuuden nimissä toisen osapuolen tietoon (4). Merkillepantavaa ulkopuolisten haastateltavien vastauksissa oli huomio, että myös kustannustenjakoa tulisi tarkentaa sopimuksissa (3), tätä eivät kohdeyrityksen haastateltavat huomioineet lainkaan. (Taulukko 16)

Taulukko 16. Miten avoin innovaatiomalli yhteistyökumppaneiden kanssa vaikuttaa yrityksen IPR-asioiden hallintatarpeisiin (Kysymys 7)

Vaihtoehdot	HALL	LT	RDI	ULKO	YHT
Tarkennettava sopimuksissa kuka omistaa mitäkin	5	4	5	3	17
Tehtävä sopimukset alkuvaiheessa	3	1	2	-	6
Lisää mahdollisuuksia uusille innovaatioille	1	2	-	1	4
Tarkennettava avoimuuden ja salassapidon suhdetta	2	-	1	1	4
Lisää innovaationopeutta	1	2	-	-	3
Tarkennettava sopimuksissa kustannustenjakoa	-	-	-	2	2
Määritettävä yrityksen oma tahtotila alkuvaiheessa	-	2	-	-	2
Varmistettava hyöty kaikille	1	-	1	-	2
Tietoturvavaateet kasvavat	-	-	1	-	1
Avoimuus sopii erityisesti ketterille toimijoille	-	1	-	-	1
Yrityksen toimintatapoja / prosesseja tarkennettava	-	1	-	-	1

Kysymys yrityksen toimintakentän muutoksien vaikutuksista IPR-asioiden hallintatarpeisiin osoittautui yllättävän vaikeaksi. Vastauksia kysymyksiin tuli huomattavan niukasti. Keskeisenä muutostekijänä haastattelijat nimesivät yritysjärjestelyt (5), sekä kansainvälistymisen aiheuttamat muutostarpeet (4). (Taulukko 17)

Taulukko 17. Miten yrityksen oman toimintakentän muutokset vaikuttavat yrityksen IPR-asioiden hallintatarpeisiin (Kysymys 8)

Vaihtoehdot	HALL	LT	TDI	ULKO	YHT
Yritysjärjestelyt	3	-	2	NA	5
Kansainvälistyminen	2	1	1	NA	4
Alan konsolidoituminen	-	2	-	NA	2
Digitalisaatio	-	2	-	NA	2
Palveluliiketoiminnan kasvu	1	1	-	NA	2
Uudet liiketoiminta-alueet	1	-	1	NA	2
Verkkokaupan kasvu	-	1	-	NA	1
Yhteistyöprojektit	1	-	-	NA	1
Tuotteiden lisensointi	1	-	-	NA	1
Ostotuotteiden roolin kasvu	1	-	-	NA	1
Lainsäädännön muutokset	-	-	1	NA	1
Teknologian / trendien muutokset	-	-	1	NA	1
Raaka-ainetoimittajien roolin muutokset	-	-	1	NA	1

5.4 IPR-strategia ja liiketaloudellinen lisäarvo

Yritystoiminnassa liiketaloudellinen lisäarvo on keskeinen tekijä päätöksenteossa. Haastattelujakson viimeisillä kysymyksillä tavoitteena oli selvittää eri muodollisten suojatapojen merkitystä yrityksen strategiassa ja niiden liiketaloudellista lisäarvoa. (Taulukot 18–24)

Patentit ja hyödyllisyysmallit tarjoavat haastateltavien mukaan ensi sijassa suojaa kilpailulta ja tarjoavat toimintavapautta (9). Lisäksi ne tukevat liiketoiminnan kehitystä seitsemän vastaajan mielestä (7). Myös lisensointimahdollisuus nostettiin esille vahvasti (7). Huomion arvoista vastauksissa oli, että liiketoiminnat näkivät potentiaalia suhteessa vähemmän kuin muut. Neljä vastaajaa (4) oli sitä mieltä, että patentit eivät tuo liiketaloudellista lisäarvoa. (Taulukko 18)

Taulukko 18. Millaisen mahdollisuuden patentit ja hyödyllisyysmallit tarjoavat yrityksen liiketoiminnoille (Kysymys 9)

Vaihtoehdot:	HALL	LT	RDI	ULKO	YHT
Antavat suojaa kilpailulta / toimintavuutta	2	-	4	3	9
Tukevat liiketoiminnan kehitystä	4	1	1	1	7
Tarjoavat lisämyyntiä lisensoimalla/ patenttien myynnillä	2	1	2	2	7
Nostavat yrityksen profiilia/uskottavuutta/mainetta	-	-	2	2	4
Eivät tuo lisäarvoa nykyisen näkemyksen mukaan	2	-	2	-	4
Lisäävät myyntiä	1	1	-	-	2
Tukevat kansainvälistymistä	-	1	-	-	1
Toimivat edellytyksenä markkinoille pääsulle	-	-	-	1	1
Vahvistavat uudenlaista teknologiaa	-	-	-	1	1
Ohjaavat yrityskulttuuria innovatiivisuuteen	-	-	-	1	1
Lisäävät osaamista alalla	-	-	-	1	1

Tavaramerkit ovat monen vastaajan mielestä yrityksen keskeistä aineetonta pääomaa (9) sekä toimivat keskeisenä erottumistekijänä markkinoilla (8). Tavaramerkkien katsotaan nostavan yrityksen profiilia, uskottavuutta, mainetta ja tunnettavuutta kahdeksan vastaajan mielestä. Haastateltavat, jotka edustivat liiketoimintaa, näkivät tavaramerkit tärkeimpinä kuin patentit. Vastauksista tuli esille myös avoimia kysymyksiä, yritykseltä kaivattiin strategisia linjauksia (4) ja nostettiin esille alabrändien merkitys (3). (Taulukko 19)

Taulukko 19. Millaisen mahdollisuuden tavaramerkit tarjoavat yrityksen liiketoiminnoille (Kysymys 10)

Vaihtoehdot:	HALL	LT	RDI	ULKO	YHT
Ovat yrityksen keskeistä aineetonta pää-omaa	4	2	2	1	9
Ovat keskeinen erottumistekijä kilpailijoista	2	2	1	3	8
Nostavat yrityksen profiilia / uskottavuutta / mainetta / tunnettavuutta	3	1	2	2	8
Ovat tae laadusta	1	1	1	2	5
Maantieteellinen näkökulma huomioitava	1	2	-	1	4
Suojaaminen helpompaa kuin patenteilla	1	-	2	1	4
Kaipaavat yritykseltä strategisia linjauksia	2	1	1	-	4
Korostuvat B2C-liiketoiminnassa	1	1	1	1	4
Alabrändit tuovat lisäarvoa	1	2	-	-	3
Sloganit tuovat lisäarvoa	1	2	-	-	3
Korostuvat B2B-liiketoiminnassa	-	1	-	-	2
Antavat suojaa markkinahäiriöiltä	1	-	-	-	1

Mallioikeudet ja mallisuoajat eivät oikein herättäneet kiinnostusta haastateltavissa. Ne olivat vieraita ja konkreettiset esimerkit puuttuivat vastauksista. Mahdollisuuksia katsottiin olevan ensi sijassa kuluttajapuolella (7), missä mallioikeudet nähtiin mahdollisuutena tuoda erottuvuutta markkinoilla (6). Viisi vastaajaa (5) ilmoittivat suoraan kantanaan, että eivät tuo lisäarvoa. (Taulukko 20)

Taulukko 20. Millaisen mahdollisuuden mallioikeudet tarjoavat yrityksen liiketoiminnoille (Kysymys 11)

Vaihtoehdot:	HALL	LT	RDI	ULKO	YHT
Mahdollisuus kuluttajapuolella	1	2	2	2	7
Omaperäinen pakkausratkaisu voi tuoda erotuvuutta	1	-	3	2	6
Eivät tuo lisäarvoa	2	2	1	-	5
Omaperäinen pakkausratkaisu voi tuoda suojaa	2	-	1	1	4
Helppo hankkia	-	-	1	2	3
Tuotteen käsittelyä helpottava oma ratkaisu voisi olla kiinnostava	-	2	1	-	3
Eivät sovellu julkishallinnon kilpailutuksiin	-	1	-	-	1
Suojaa vaikea puolustaa	1	-	-	-	1

Kysymys toimialan ja kilpailevien yritysten IPR-asioiden seurannasta kiinnosti haastateltavia. Yleisesti haastatellijat näkivät, että alaa ja kilpailevia yrityksiä tulisi seurata muun muassa patenttiseurannoin (15). Viisi henkilöä (5) näki, että patenttiseurantoja tulisi tehdä projektikohtaisesti.

Taulukko 21. Miten tulisi seurata toimialan ja kilpailevien yritysten IPR-asioita (Kysymys 12)

Vaihtoehdot:	HALL	LT	RDI	ULKO	YHT
Seurata alaa ja kilpailevia yrityksiä säännöllisesti ml. patenttiseurannat	4	4	4	3	15
Tehdä patenttiselvityksiä projektikohtaisesti	1	1	1	2	5
Seurata patenteja ulkopuolisen palvelun avulla	1	-	2	1	4
Selvittää tavaramerkkejä tapauskohtaisesti	1	-	1	-	2
Otaa kilpailija- ja trendiseurannat strategia-prosessin osaksi	-	1	-	-	1
Saada tietoa asiakastapaamisten kautta	-	1	-	-	1
Messujen ja toimialan erilaisten julkaisujen kautta	-	1	-	-	1
Otaa asia mietittäväksi johtoryhmätasolle	1	-	-	-	1

Erillisen IPR-strategian teko yrityksessä tulisi tarpeelliseksi erityisissä muutostilanteissa (kansainvälistyminen, uudet markkinat, uusi teknologia, teknologian uudet yhteistyöprojektit) seitsemän vastaajan mielestä. Yhtä monen vastaajan (7) mielestä IPR-strategia kannattaisi tehdä aina. Monet näistä korostivat, että se voisi rakenteeltaan olla enemmän toimintaohjeen kaltainen. Ulkopuoliset patenttiasiantuntijat (3) katsoivat aina tarpeelliseksi tehdä yritykselle IPR-strategia. (Taulukko 22)

Taulukko 22. Millaisessa tilanteessa yrityksen tulisi tehdä erillinen IPR-strategia (Kysymys 13)

Vaihtoehdot:	HALL	LT	RDI	ULKO	YHT
Muutostilanteissa (kansainvälistyminen, uudet markkinat, uusi teknologia, teknologian standardoituminen, yhteistyöprojektit)	1	2	3	1	7
Aina kannattaa tehdä	1	2	1	3	7
Kehityksessä aivan erityisen innovatiivinen tuote	1	-	2	-	3
IPR-asioista toiminnalle merkittävää haittaa	1	1	1	-	3
Ottamalla se huomioon liiketoimintastrategian osana	2	-	-	-	2
IPR-asioista toiminnalle merkittävää kilpailuetua	1	1	-	-	2
Alalla paljon kompleksisuutta	1	1	-	-	2
Yrityksellä on omaa tuotekehitystoimintaa	-	-	2	-	2

IPR-strategian luonnissa on haastateltavien mukaan erityisen tärkeitä määrittää yrityksen tahtotila (16) sekä vastuut ja toimintamallit (13). Muiden toimijoiden IPR-asioiden huomioon ottaminen sai myös tasaisesti kannatusta (5). (Taulukko 23)

Taulukko 23. Mitkä asiat IPR-strategiassa olisi tarpeen huomioida ja täsmentää (Kysymys 14)

Vaihtoehdot:	HALL	LT	RDI	ULKO	YHT
Yrityksen tahtotilan määrittely	6	3	4	3	16
Vastuiden ja toimintamallin määrittely	4	5	3	1	13
Muiden toimijoiden IPR-asioiden huomioon ottaminen	1	-	1	3	5
IPR tarkastelut projektikohtaisesti	-	-	2	1	4
Henkilöstön osaamistason kehittäminen	-	1	2	-	3
Maantieteellisen näkökulman huomioon ottaminen	1	-	-	1	2
Sopimusten tarkentaminen	-	-	-	1	1

Lopuksi haastateltavilta kysyttiin mikä merkitys kokonaisuutena IP-asioiden hyvällä hoidolla yritykselle. Vastausten yhteenvedon on koottu Taulukkoon 24.

Taulukko 24. Mikä merkitys kokonaisuutena IP-asioiden hyvällä hoidolla on yritykselle (Kysymys 15)

ID	Toiminto	Keskeinen viesti
A	LT	Meiltä ei löydy paljon uniikkiratkaisuja, vaan olemme enemmän moniosaajia. Mitä isommaksi tulemme, sitä tärkeämmäksi suojaaminen muodostuu
B	LT	Hyvä toimintatapa tarkoittaisi, ettei aina tarvitsisi aloittaa projektikohtaisesti alusta ja sitten viime hetkellä miettiä, miten näitä hoidetaan.
C	LT	Me alamme olemaan joillakin markkinoilla sellaisissa positioissa, että me yhtäkkiä johdamme markkinoita, eikä ollakaan enää seuraaja. Se nostaa tarvetta kiinnittää enemmän huomiota suojaamisasioihin
D	LT	IP-asioiden hoito kulminoituu riskienhallintaan. Tärkeää on tunnistaa ne liiketoiminta-alueet, joissa IPR rooli erityisen merkittävää.
F	LT	Suojaamisasiat on syytä tuoda ihmisten normaaleihin päivittäisiin rutiineihin vähintään ajatuksen tasolla. Muutosten hallintaan tarvitaan lisää koulutusta.
E	HALL	IPR-asiat eivät ole meille erityisen tuttuja. Loppujen lopuksi emme kilpaile sillä, mitä purkissa on, vaan kilpailemme sillä aineettomalla pääomalla, joka on ihmisillä - osaamisella.
G	HALL	Jos ei näissä asioissa olla hereillä, voi koitua vahinkoa sekä yritykselle että maineelle ja taloudellisia menetyksiä
H	HALL	Se on osa meidän hyviä prosesseja ja hyvää liiketoimintaa, miten me hyödynnämme ja suojaamme arvokasta omaisuuttamme. Sitä ei voi irrottaa, vaikka IPR-päällikölle, vaan on kiinteä osa kokonaisuutta

ID	Toiminto	Keskeinen viesti
I	HALL	Tietenkin äärettömän tärkeä merkitys, koska brändit ovat meidän suurin aineeton pääoma
J	HALL	Toiminnan häiriöttömyys tulisi olla keskeinen tavoiteltava asia
K	HALL	Kokonaisuutena se lähtee siitä, että pidämme huolta omaisuuseristämme.
L	RDI	Voisi olla isompikin. Henkilökohtaisesti toivon, että meidän toimintaa järkevöittämällä ja priorisoimalla jatkossa jäisi enemmän aikaa myös innovatiiviselle ja tutkimukselliselle toiminnalle. Koulutusta tarvitsemme IP-asioihin.
M	RDI	Patentteja seuraamalla voi havaita, mitä kilpailijat tekevät, mikä on heidän tasonsa ja mitä keksintöjä ovat tuomassa markkinoille. Siellä on nähtävissä tietyt trendit, mitkä toistuvat.
N	RDI	Käytännön hyötyä tuotekehityksessä on siitä, että ihmisiä koulutetaan lukemaan patentteja.
O	RDI	Me näymme asiakkaille turvallisena ja luotettavana kotimaisena yrityksenä. Me noudatamme sopimuksia ja meillä on tyytyväinen henkilöstö. Ei-muodollisia suojatapoja käytämme jo hyvin, vaikka emme ole tätä näin tuoneet esille.
P	RDI	Se näkyy viivan alla. Jos hoidamme meidän brändit hyvin, tuottaa se meille arvoa, tuo kassaan rahaa ja näkisin, jos patentoimme, nostaisi se meidän profiilimme uutta kehittävästä ja innovatiivisesta toimijana. Toiseksi pitkällä tähtäimellä saadaan etua markkinoilla, jos pystymme toimimaan jollakin alueella, että meillä on ainutlaatuinen ratkaisu ja muut eivät sitä voi käyttää.
Q	RDI	On varmasti näin, että maailma on tänä päivänä erilainen kuin mitä se on ollut aikaisemmin. Jotenkin tuntuu, että suojaamisen merkitys on kasvanut.
R	RDI	Kyllä kaikkien asioiden tulee toimia niin kuin on suunniteltu, jotta kokonaisuus voi toimia parhaalla mahdollisella tavalla sillä tehokkuudella kuin toivotaan. Nyt kun meillä on vähän toisenlainen tapa innovoida ja kehittää uutta, korostaa se tarvetta hyvälle IP-asioiden hoidolle.
S	ULKO	Edelläkävijäyritys, joka kehittää uusia asioita, haluaa varmasti suojata omat asiansa. Riskienhallinta korostuu suojaamistavoissa. Patentointia ei kannata tehdä vain patentoinnin ilon vuoksi. Keskeinen kysymys on, miten se tukee liiketoimintaa.
T	ULKO	IPR:n kautta pystytään hakemaan myös kasvua ja se tukee erilaisia hankkeita eri tavalla. Oman IPR:n korostaminen vie uusille alueille.
U	ULKO	Jos huomaamme, että oma tuotteemme menee toisen patentin suojapiiriin, on itsellä parempi neuvotteluasema, jos voi tarjota jotain esimerkiksi ristiinliensoinnin kautta. Näin patenteista tulee kaupanteon välineitä.

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Koko opinnäytetyötä on varjostanut kysymys oikeiden termien käytöstä. Teemahaastattelujen aikana käytettiin termiä IPR ja IPR-asiat tarkoittaen yrityksen aineettoman omaisuuden muodollisia suojatapoja eli aineettomia oikeuksia. Kun kysymyksissä käytettiin termiä IP-asiat, tarkoitettiin laajempaa aineettoman omaisuuden kokonaismerkitystä. Yleensäkin alan kirjallisuudessa termejä käytetään vaihtelevasti. Ongelma syntyy englanninkielisten termien Intellectual Capital (IC) ja Intellectual Property (IP) suomennoksien tulkinnanvaraisuudesta.

Teemahaastattelut IP-asioiden merkityksestä liiketoiminnoissa tehtiin puolistrukturoituina, kysymykset olivat kaikille samat, mutta vastaukset avoimia. Tällä haluttiin saada irti enemmän piilossa olevaa mielipidettä, koska aihealue on laaja ja sitä voi tulkita monella tavalla. Kysymyksiä ei myöskään lähetetty etukäteen tutustuttavaksi, koska haluttiin taata tasapuolisuus. Teknisesti kyselyt onnistuivat hyvin. Hyvien avaavien kysymysten muotoilu ei ole koskaan helppoa, ja näin tälläkin kertaa osa kysymyksistä jäi jälkikäteen arvioiden liian laajoiksi tai tulkinnanvaraisiksi.

Valittu laadullinen tutkimusmenetelmä sopi hyvin tarkoituksiinsa. Tutkimuksen tavoitteena oli saada selvyyttä, a) miten yritysten aineetonta omaisuutta voidaan käyttää innovaatioiden luonnissa, b) miten yritysten aineetonta voidaan suojata, c) miten yritysten aineetonta omaisuutta voidaan hyödyntää innovaatioiden hyödyntämisessä ja lopuksi pohtia d) onko tarvetta luoda erillinen IP-strategia. Teemahaastattelun vastaukset antoivat hyvin pohjaa yleisemmälle pohdinnalle. Tutkimuksessa esille tulleet mielipiteet ovat aina henkilö-, aika- ja tilannesidonnaisia, mikä rajoittaa tulosten toistettavuutta.

6.2 Teemahaastattelut

Teemahaastattelussa keskityin neljään päätekijään: kohdeyrityksen toimintakentän arviointiin, erityyppisten suojatapojen merkityksen arviointiin; nimettyjen muutostekijöiden arviointiin sekä IPR-strategian ja sen liiketaloudellisen lisäarvon punnitsemiseen. Jaottelu toimi hyvin ja teemahaastatteluissa päästiin hyvin yleisistä näkökannoista syvemmälle yksityiskohtiin.

Toimintakenttä

Toimintakentän tarkastelussa käy selvästi ilmi, että IPR-asioiden vastuunjako yrityksessä on epäselvä lakimies-tuotekehitys-liiketoiminnot toimintojen kesken. On ilmeisen selvää, että vastuut ovat jaettuina yrityksessä, mutta miten, jää epäselväksi. Selvyyden parantamiseksi aineettoman omaisuuden hallinnan vastuunjaosta olisi hyvä tehdä, vaikka RACI-vastuunjakotaulukko ja ottaa henkilöstöhallinto mukaan keskusteluihin.

Kysyttäessä IPR-asioiden näkyvyyttä yrityksen liiketoimintastrategiassa kukaan ei vastannut, että ne näkyisivät selkeästi. Usean vastaajan mielestä ne näkyvät epäsuorasti liittyen panostuksina innovatiivisuuteen ja uusiutumiseen sekä tavaramerkkien arvon kasvattamiseen. Kahden vastaajan mielestä strategiassa näkyy epäsuorasti, että emme lähde kemialla suojaamaan.

IPR-asioiden näkyvyys toimialalla -kysymys toi esille tavaramerkkien ja kansainvälisten toimijoiden roolin alalla. Yrityksen vastaajat eivät pitäneet patenttien roolia merkittävänä, ainoastaan pelko toisten patenttien oman formuloinnin rajoittamisesta nousi esille. Sen sijaan kaikki ulkopuoliset IP-asiantuntijat pitivät patenttien roolia merkittävänä. Näin vastakkaista näkökantaa yrityksen oman henkilöstön ja ulkopuolisten IP-asiantuntijoiden välillä olisi syytä miettiä tarkemmin. Patentoinnin rooli kasvaa maailmalla, erityisesti Kiinassa. Onko kohdeyrityksen toimialat edelleen sellaisia, että ilman patentointiulottuvuutta voi menestyä kansainvälisessä kilpailussa kaikilla markkina-alueilla. Tavaramerkkien merkitys näyttää olevan yhtä lailla tärkeää sekä ammatti- että kuluttajaliiketoiminoissa.

Suojatapojen merkitys

Suojatapojen jako kolmeen osa-alueeseen – muodollisiin, ei-muodollisiin ja sopimuksellisiin oli osalle haastateltavista vieraita ja vaatii aputaulukon käyttöönottoa (Kuvio 3 mukainen). Sen jälkeen suojatavat oli helppo ymmärtää.

Yleisesti haastateltavat näkivät, että suojatapoja on hyödynnettävä monipuolisesti. Eniten huomioita sai sopimuksellisten suojatapojen salassapitovaateiden tarkentaminen. Tässä vaiheessa olisi pitänyt jatkaa kysymystä, tarkoitetaanko asialla yrityksen sisäistä vai ulkoista toimintaa eli mihin suuntaan pitäisi salassapidon vaateita tarkentaa. Sitä ei kuitenkaan tehty, joten tärkeä asia jäi jatkopohdintaan. Suojaamistarpeen selkeytys projektisuunnittelussa oli toinen selkeästi esille tullut asia. On selvää, että suojaamisen tarve huomataan monesti liian myöhäisessä projektin vaiheessa, jolloin mahdollisuudet voivat

olla jo hyvin rajoittuneita. Kaikissa tuotekehitysprojektien suunnitelmissa pitäisi olla kohta, jossa patentointia ja osaamisen suojaamista pohditaan. Myös koulutusta suojaamisen toteutukseen tarvitaan. Haastattelut toivat lisäksi esille, että hiljaisen tiedon ja osaamisen jakaminen muutostilanteita ennakoiden on tärkeää ja yhteistyö- ja asiakas-sopimuksissa tulisi huomioida IPR-asiat. Hallinnon vastaajat pitivät kansainvälisten vaa-teiden huomioimista merkityksellisinä. Kaiken kaikkiaan haastateltavista moni piti ei-muodollisia suojatapoja yrityksen kannalta merkittävänä peruspohjana koko suojaami-selle. Tulokset olivat odotettuja monelta osin.

Muutostekijöiden merkitys

Henkilöhaastattelujen muutostekijöiden merkitystä pohdittaessa katse oli tulevaisuu-
dessa. Tarkasteltaviksi muutostekijöiksi oli valittu teknologinen murros, avoimen inno-
vaatiomallin käyttö yhteistyön muotona sekä yrityksen omassa toimintakentässä tapah-
tuvat muutostekijät. Teknologinen murros valikoitui kysymykseksi, koska se eri muodois-
saan koskettaa monia teollisuudenlajeja yhä useammin ja siinä tarvitaan uudenlaisia
ratkaisuja. Teknologinen murros vaikuttaa ryhmän mielestä eniten kilpailijoiden seurantaan
helpottaen sitä molempiin suuntiin. Lisäksi muutos vaikuttaa tarpeeseen sopia,
kuka omistaa konseptit, algoritmit ja tulokset. Tietoturva-vaateiden arveltiin kasvavan tek-
nologisen murroksen myötä. Hyödyntämismahdollisuuksina nähtiin tuotekonseptien mo-
nistaminen.

Avoin innovaatiomalli nostettiin kysymykseksi, koska sen koetaan olevan vakiintuneelle
yritykselle vaihtoehto kehittää ja hyödyntää uutta teknologiaa. Avoin innovaatiomalli
haastaa yrityksen normaalin toiminnan. Ehkä kysymyksenasettelu olisi pitänyt olla tässä
kohdin laajempi keskittyen yleisesti yhteistyöhön. Haastatteluryhmän mielestä avoin in-
novaatiomalli nostaa sopimusten teon merkitystä yhteistyön alkuvaiheessa. Se lisää
myös mahdollisuuksia uusille innovaatioille. Tuotekehityksen vastaajat eivät tunnista-
neet käynnissä olevia yhteistyöprojekteja ulkopuolisten tahojen kanssa avoimen inno-
vaatiomallin mukaisiksi. Avoin innovaatiomalli täydentäisi yrityksen omaa tuotekehitystä
antamalla uutta näkemystä ja osaamista. Avoimen innovaatiomallin käyttöönotto, kuten
kaikki muut yhteistyömallit, edellyttävät selkeitä pelisääntöjä ja sopimuksia, jotta itse
työhön päästään nopeammin, mutta samalla voidaan luottaa, että tärkeät tausta-asiat on
sovittu. Tässä kohdin oikein suunnitellut sopimukset lisäävät luottamusta ja tiedon vir-
taamista.

Yritys on käynyt lävitse isoja muutoksia viime vuosina. Yrityksen laajentuminen muihin Pohjoismaihin on muuttanut yrityksen painopisteitä huomattavasti. Siksi tämä otettiin mukaan yhdeksi haastattelukysymykseksi. Myös haastateltavat nimesivät yritysjärjestelyt yrityksen suurimmaksi muutosaiheeksi. Yritys sai yritysjärjestelyjen kautta hallintaansa kansallisella tasolla vahvoja tavaramerkkejä erityisesti käsihuuhteiden markkinoilla kaikissa Pohjoismaissa. Kuitenkin yrityksen oma pää- ja yritysbrändi on hyvin heikosti tunnettu muissa Pohjoismaissa. IP-oikeuksien kannalta voidaan sanoa, että tavaramerkit ja brändien hallinta odottaa kokonaisvaltaista uudelleenarviointia.

IPR-strategia ja liiketaloudellinen lisäarvo

Lopuksi haastateltavilta kysyttiin aineettomien oikeuksien, tässä tapauksessa, patenttien ja hyödyllisyysmallien, tavaramerkkien ja mallioikeuden mahdollisuuksista yrityksen kannalta ja jatkettiin yleisellä tasolla IPR:n merkityksestä yritykselle. Patenttien ja hyödyllisyysmallien kohdalla toimintavapauden turvaamisen tärkeys ja hyödyntämismahdollisuudet tulivat esille. Kirjallisuustarkastelu tuki tätä huomiota. Ainoastaan muutaman vastaajan mielestä patentit eivät tuo lisäarvoa. Ulkopuoliset IP-asiantuntijat arvostivat patenttien mahdollisuuksien korkeammalle kuin kohdeyrityksen henkilökunta. Mahdollisesti vastauksista näkyy yrityksen pitkäaikainen kulttuuri suosia enemmänkin salassapitoa ja tavaramerkkejä, kuin tavoitetta suojata patentein uutuuksia. Patenttien hyödyntämisen esteenä on monesti osaamisen puute. Salassapito patenttien vaihtoehtona sisältää ainaisen riskin tiedon leviämistä kilpailijalle, joka voi pahimmassa tapauksessa itse patentoida keksinnön. Tietenkin patentin edellytykset tulee täyttää teknisen luonteen, keksinnöllisyyden ja uutuuden osalta. Voisiko kohdeyritys löytää yrityksen strategiaan sopivista vastuullisista ympäristöratkaisusta aineettomin oikeuksin suojattavaa?

Tavaramerkit ovat monen vastaajan mielestä yrityksen arvokkainta aineetonta pääomaa ja sopivat yrityksen toimintamalliin. Ne toimivat keskeisinä erottautumistekijöinä markkinoilla. Tavaramerkkien katsotaan nostavan yrityksen profiilia, uskottavuutta, mainetta ja tunnettavuutta. Ne ovat myös tae laadusta. Liiketoiminnot uskovat erityisesti tavaramerkkeihin, ei niinkään patenteihin. Brändien kehittäminen sisältää aina myös aineettomien oikeuksien lisäsuojamahdollisuuksia. Kohdeyrityksellä olisi tässä kehitettävää.

Kysymys mallioikeuksien merkityksestä ei herättänyt erityistä kiinnostusta haastateltavissa. Asia oli jopa vieras vastaajille. Kuitenkin uudentyyppiset kiertotalouteen sopivat

uudet ratkaisut voisivat tarjota mahdollisuuksia myös mallioikeuden käytölle erottautumistekijänä. Mallioikeudet sopivat hyvin esimerkiksi brändien kokonaisvaltaiseen kehittämiseen.

Kysymys toimialan ja kilpailevien yritysten IPR-asioiden seurannasta toi esille, että haastateltavat pitävät tärkeänä seurata alan kehitystä muun muassa patenttiseurantojen avulla. Patenttiselvityksiä olisi hyvä tehdä erityisesti projektikohtaisesti. On perusteltua kysyä, kenelle kaikille yrityksen organisaatiossa kuuluu kilpailijoiden seuranta ja miten se kannattaisi tehdä. Ilman selvää suunnitelmaa seuranta on monesti hakuammuntaa.

Erillisen IPR-strategian teko nähtiin tarpeelliseksi erityisissä muutostilanteissa, joiksi mainittiin kansainvälistyminen, uudet markkinat, uusi teknologia ja uudet yhteistyöprojektit. Yhtä monen mielestä IPR-strategia pitäisi tehdä aina. IPR-strategian luonnissa yrityksen tahtotilan määrittely ja vastuiden ja toimintamallin määrittely koettiin erityisen tärkeäksi. Monen mielestä IPR-strategia voisi olla enemmänkin ohjeen kaltainen.

Mielipiteet IPR-strategiasta ja sen tuomasta liiketaloudellisesta arvosta olivat hyvin odotetun kaltaisia. Ne kuvastivat hyvin yrityksen kantaa. Jälkikäteen arvioiden olisi pitänyt kysyä myös laajemman IP-strategian merkityksellisyydestä.

Patenttien kohdalla joissakin keskusteluissa epäiltiin, onko yrityksellä riittävää keksinnöllisyyttä uutuustuotteissa. On selvää, että patentointitavoite asettaa tiedon tason ja vaatimukset korkeammalle, on tunnettava muiden patentit ja tiedettävä yleinen teknologinen taso. Niihin on myös löydyttävä resursseja. Yhtä lailla strateginen päätös on pidättäytyä patenteista ja keskittyä muihin suojatapoihin.

Yritys on kasvanut siihen kokoluokkaan, että erottautumista kilpailijoista voidaan edellyttää muutoinkin kuin brändäyksen avulla. Patentointi muun muassa antaa kaivattua toimintavapautta ja mahdollisuuksia muihin hyödyntämismahdollisuuksiin, kuten lisensointiin. Yritykselle tehtävä IP-strategia, mieluummin kuin rajoittuneempi IPR-strategia, antaisi selkeän perustan yrityksen aineettoman lisäarvon kehittämiseksi.

IP-asioiden hyvä hoidon merkitys

Viimeisen avoimen kysymyksen - mikä merkitys IP-asioiden hyvällä hoidolla on yritykselle – vastaukset olivat mielenkiintoisia. Niissä oli hyviä kiteytyksiä jatkoa ajatellen. Vastauksista neljä on poimittu oheen:

”Me alamme olemaan joillakin markkinoilla sellaisissa positioissa, että me yhtäkkiä johdamme markkinoita, eikä ollakaan enää seuraaja. Se nostaa tarvetta kiinnittää enemmän huomiota suojaamisasioihin” (Liiketoiminta, Henkilö C)

”IPR-asiat eivät ole meille erityisen tuttuja. Loppujen lopuksi emme kilpaile sillä, mitä purkissa on, vaan kilpailemme sillä aineettomalla pääomalla, joka on ihmisillä – osaamisella” (Hallinto, Henkilö E)

”Se näkyy viivan alla”. Jos hoidamme meidän brändit hyvin, tuottaa se meille arvoa, tuo kassaan rahaa ja näkisin, jos patentoimme, nostaisi se meidän profiilimme uutta kehittäjänä ja innovatiivisena toimijana. Toiseksi pitkällä tähtäimellä saadaan etua markkinoilla, jos pystymme toimimaan jollakin alueella niin, että meillä on ainutlaatuinen ratkaisu ja muut eivät sitä voi käyttää” (Tuotekehitys, Henkilö P)

”Edelläkävijäyritys, joka kehittää uusia asioita, haluaa varmasti suojata omat asiansa. Riskienhallinta korostuu suojaamistavoissa. Patentointia ei kannata tehdä vain patentoinnin ilon vuoksi. Keskeinen kysymys on, miten se tukee liiketoimintaa” (Ulkopuolinen, Henkilö S)

6.3 Innovaatiot yrityksen kasvun mahdollistajina

”Hiiteen 'enemmän'. Minä haluan parempaa!”

- Ray Bradbury

Talouden ja teknologian muutoksella on suunta. Suunta ei johda mihinkään selvästi erottuvaan päämäärään, mutta sillä on kuitenkin nimi. Suunnan nimi on muutoksesta saatava suhteellinen etu. Tämän edun punnitsevat viime kädessä kansalaisten muodostamat yhteisöt. Tätä alituista kokeilujen ja suhteellisen edun punnitsemisen sosiaalista kiertokulkua sanotaan innovaatioksi. (Leppälä, 2014)

Opinnäytetyön keskeinen teema keskittyy innovaatioihin, niiden luontiin, suojaamiseen ja hyödyntämiseen. Innovaatiot ovat kuin yrityksen 'vitamiinipommi', joka saa 'pyörät pyörimään'. Kuten vitamiineja saa monesta lähteestä, samoin innovaatioitakin on monia lajia. Kari Leppälän (2014) mukaan innovaatiot voivat olla tuotteita tai prosesseja. Ne voivat olla tekniikkaan nojaavia keksintöjä – tai sitten vain uusia tapoja toimia. Jako ra-

dikaaleihin ja vähemmän radikaaleihin (inkrementaalisiin) innovaatioihin lienee jaotellusta vanhin ja vakiintunein. On ilmeistä, että radikaaleja innovaatioita on vähän. Useimmat uudet ja jyrkästi kulttuuria muuttaneet innovaatiot näyttävän olevan instrumentaalisia eli välineellisiä. Toisin sanoen uusi teknologia on tarjonnut kuluttajille mahdollisuuden omaksua uusia toimintatapoja. Tällainen muutos alkaa usein vähitellen, mutta kasvaa lopulta suureksi ja laaja-alaiseksi. Innovaatiot voidaan luokitella myös substanssin mukaan, jolla tarkoitetaan innovaation materiaalista ja fysikaalista perustaa. Substanssin mukaan jaotellut innovaatiot ulottuvat fysiikan perusilmiöiden keksimisestä materiaalia käsitteleviin ja aineettomiin innovaatioihin.

Yrityksen aineettoman omaisuuden perusta löytyy yrityksen innovatiivisuudesta. Kaikki yritykset ovat olleet nuoria raikkaine uusine liikeideoineen. Vakiintunut yritys jatkaa tätä perinnettä, mutta uusin tavoin ja haastein. Kari Leppälän (2014) mukaan orgaanisessa kasvavassa yrityksessä kyvykkyys ja sen pohjana olevat resurssit kehittyvät vähitellen. Niistä muodostuu hieman vaikeasti tunnistettava kokonaisuus samaan tapaan kuin hyljaisesta tiedosta. Tietoresurssit ovat aineetonta omaisuutta. Aineeton omaisuus on aivan samanlaista kuin muukin omaisuus. Se ei välttämättä näy yrityksen taseessa, mutta se näkyy yrityksen arvossa ja pörssiyrityksen osakekursseissa. Se on myös mahdollinen kaupankäynnin kohde, tulonlähde ja vaihtorahaa yritysten suhteiden järjestelyssä.

6.4 IP ja IPR innovaatioiden luonnissa, suojaamisessa ja hyödyntämisessä

Yrityksen aineeton omaisuus (IP) voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan ja rakennepääomaan. Ne linkittyvät toisiinsa ja täydentävät toisiaan. Aineettoman omaisuuden arvo syntyy näiden kolmen tekijän yhteisvaikutuksesta. Vaikka jokin osa-alue olisi erittäin vahva yritys ei kykene muuttamaan aineetonta omaisuuttaan taloudelliseksi tulokseksi, jos jokin muu osa-alue on heikko. Lisäksi yrityksen aineeton omaisuus on luonteeltaan muuttuvaa ja kehittyvää eli dynaamista. Aineettomat resurssit kehittyvät organisaatiossa jatkuvasti.

Yritykset kehittävät aineetonta omaisuutta, koska kehityksen odotetaan parantavan niiden suorituskykyä. Perusajatuksena on, että investoiminen aineettomien resurssien kehittämiseen, kuten henkilöstön osaamisen lisäämiseen, prosessien toimivuuden parantamiseen, uusien tuotteiden kehitykseen tai brändien tunnettavuuden parantamiseen, johtaa esimerkiksi toiminnan laadun, asiakastyytyväisyyden ja liiketoimintaprosessien te-

hokkuuden parantamiseen. Innovaatioiden kohdalla arvoa syntyy luomalla ja jalostamalla sitä edelleen liiketaloudelliseksi hyödyksi. Arvonluonnin merkitystä esille tuotaessa korostuu inhimillisen pääoman rooli. Jos tavoitteena on luoda ja lisätä yrityksen arvoa, silloin tehokas strategia ja organisaation toiminta eivät voi nojautua pelkästään nykyisen kilpailuedun vahvistamiseen, vaan on etsittävä uusia suuntia, jotka takaavat pysyvää kilpailuetua.

Innovaatioiden luonti

Innovaatioiden luonnin haastetta voi lähestyä monella tavalla. Opinnäytetyön kirjallisuudessa osassa on tuotu esille esimerkkinä malli, jossa lähdetään liikkeelle asiakkaiden ratkaisemattomista kysymyksistä. Ongelmanratkaisumalli lähtee aktiivisesta ongelmien identifioinnista ja niiden arvottamisesta ja sen jälkeen ongelmanratkaisuprojektien liikkeelle käynnistämisestä. Tällainen asiakaslähtöinen ratkaisumalli edellyttää erityistä kyvykkyyttä organisaatiossa ja välittömiä suhteita asiakaskuntaan. Samaan aikaan ongelmanratkaisun kanssa huolehditaan systemaattisesti uuden syntyvän tiedon suojaamisesta.

Kysymys, miksi monet innovaatioita tekevät yritykset, eivät onnistu keräämään omista innovaatioistaan merkittävää tuottoa, vaan hyödyt valuvat nopeille jäljittelijöille tai täydentävien rakenteiden haltijoille, antaa perusteen tutustua tarkemmin David Teeceen luomiin voittoon innovaatioista (PFI, Profing from Innovation) ja myöhempään dynaamisten kyvykkyyksien rakennemalleihin (DC, Dynamic capabilities). Yrityksmaailman näkökulmasta katsoen molemmat mallit ovat hyvin käytännöllisiä. Arvonluonnin haasteellisuuden pureutuu erityisesti dynaamisen kyvykkyyden teoria, jossa tunnistetaan kolme keskeistä osatekijää, jotka vaikuttavat yritysten kehittymiseen ja menestymiseen markkinoilla: kykyyn aistia ja tunnistaa mahdollisuudet ja riskit (Sensing), kykyyn tarttua mahdollisuuksiin ja päivittää liiketoimintastrategiat sen perusteella (Seizing), sekä vielä kykyyn muuntautua uusien mahdollisuuksien ja tarpeiden perusteella (Transform). Kyvykkyyttä organisaatiossa on monella tasolla. Tässä yhteydessä korkean tason dynaamisella kyvykkyydellä tarkoitetaan strategista kyvykkyyttä, jota tarvitaan johtamaan strategisesti muutuviissa tilanteissa. Korkean tason kyvykkyyttä edellyttää herkkyyttä aistia muutoksia ja riskejä, kykyä tarttua mahdollisuuksiin ja kykyä muuntaa toimintaa muutosten aikaansaamiseksi. Dynaamisen kyvykkyyden mallin avulla voidaan yrityksen toimintaa kehittää arvonluojana.

Arvonluonnin mahdollistajana kirjallisessa osassa on esitetty myös yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa. Ajatuksena on, että kaikki tieto ei asu yrityksen seinien sisällä. Eri-tyisesti avoin innovaatiomalli haastaa yritysten perinteisen suljetun innovaatiomallin. Avoimessa innovaatiomallissa erona normaaliin suljettuun innovaatiomalliin on, että projekteja syntyy sekä sisäisen että ulkoisten teknologialähteiden kautta ja uutta teknologiaa voi tulla putkeen useassa vaiheessa ulkoa sisään -periaatteen avulla. Lisäksi aivan yhtä tärkeää on, että projektit voivat siirtyä yrityksen oman innovoinnin ulkopuolelle sisältä ulos -periaatteen mukaisesti esimerkiksi lisensoinnin ja muodostettavien yritysten kautta. Avoin innovaatiomallin toteuttaminen vaatii uudenlaista näkökulmaa kehittämiseen. Avoin innovaatiomalli vaatii onnistuakseen organisointia ja yhteistoimintaa monenlaisten toimijoiden kanssa, joilla saattaa olla erilaisia rooleja projektissa. Avoin innovaatiomalli edellyttää tiedon virtaamista sisälle ja ulospäin, sanalla sanoen sen synnyttämistä, levittämistä ja vastaanottamista. Uuden tiedon vastaanottaminen edellyttää vahvaa sisäistä tuotekehitystä, koska jotta tietoa voidaan siirtää tehokkaasti, yrityksissä tarvitaan kyvykkyyttä myös ottaa tietoa vastaan. Avoin innovaatio toimii parhaiten, kun ihmisten välinen yhteistyö toimii ja kun tietoa välitetään organisaatiolta toiselle. Erityinen rooli on ihmisillä, jotka toimivat tiedon linkkinä eri organisaatioiden välillä. Yhteistyö vaatii sopimuksia ja erityyppistä IP-suojausta. IP-suojauksen ajoitusta on suunniteltava tarkkaan ja vältettävä näin rajoittamasta liikaa alussa tutkimustyötä. IP-suojauksen kannalta on tärkeää identifioida ne osa-alueet, joissa on kaupallista merkitystä ja keskittyä suojaamaan vain se osa koko tiedosta ja jättää muu pohjatieto vapaaksi tiedeyhteisön käyttöön. Yliopistot ja tutkimuslaitokset saattavat toimia tiedon alkulähteenä, mutta uuden tiedon kaupallistaminen kuuluu yrityskentälle. Startupit ja pienet yritykset ovat kykeneviä tuomaan innovoinnin tuloksia markkinoille, ehkä yhdessä tutkijan tukemana. Myöhempi menestys syntyy yleensä isompien yritysten kautta. Tässä siirrossa IP-oikeuksilla on keskeinen merkitys.

Tutkimuksen kohdeyrityksen kannalta innovaatioiden luontia voitaisiin vahvistaa etsimällä systemaattisemmin asiakaskohteiden ratkaisemattomia ongelmia eri markkina-alueilla ja analysoimalla niitä asiantuntijavoimin. Tässä kilpailijoiden ja alan yleistä seurantaan pitäisi kehittää. Toiseksi innovaatioiden luontia voitaisiin selkeyttää terävöittämällä liiketoimintastrategiaa, erityisesti millä toiminta-alueilla halutaan olla luomassa uusia innovatiivisia ratkaisuja ja varaamalla siihen tarvittavat henkilö- ja osaamisresurssit. Kolmanneksi yhteistyötä ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden kanssa tulisi systematisoida ja helpottaa. Tähän työhön tarvittaisiin selkeät sopimus pohjat yhteistyön käynnistämiseksi yrityksen kannalta järkevästi.

Innovaatioiden suojaaminen

Aineettomasta omaisuudesta on tullut yrityksille yhtä tärkeämpi kestävä kilpailuedun lähde. Erityisesti aineeton olomuoto tekee suojaamisesta haasteelliseksi ja pakottaa yrityksen omaksumaan erityyppisiä suojatapoja. Yleisimmät suojatavat voidaan jakaa kolmeen ryhmään: muodolliset suojatavat (IPR), sopimusperusteiset suojatavat ja ei-muodolliset suojatavat. Tehokas osaamisen suojaaminen on tärkeää ja yritykset käyttävät samanaikaisesti useita päällekkäisiä suojatapoja vähentääkseen erikoisosaamisensa väärinkäyttöä tai kadottamista. Muodolliset suojatavat (IPR) ovat yrityksen rakennepääoman aineellisia elementtejä. IPR-oikeudet (patentti, hyödyllisyysmalli, mallioikeus, tavaramerkki, tekijänoikeus) syntyvät pääosin rekisteröimällä ja ovat aikaan ja paikkaan sidottuja. Sopimuksia käytetään muodollisten suojatapojen tapaan tuotteiden ja tietojen suojaamiseen, mutta lisäksi niillä muodollistetaan ja tuodaan oikeuskäytännön piiriin yrityksen suhde esimerkiksi työntekijöihin, asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Pääosa yrityksen suojatavoista käytännössä on ei-muodollisia. Toiminnot ovat yleensä yksinkertaisia, helposti hallittavia, taloudellisia ja tiettyyn pisteeseen asti integroitavissa yrityksen normaaleihin päivittäistoimintoihin.

Yrityksen käytännöt aineettoman omaisuuden suojatavoista vaihtelevat johtuen alasta, yrityksen kulttuurista ja monesta muusta syystä. Ei ole vain yhtä oikeaa tapaa, vaan se on aina yrityksen strateginen valinta. Opinnäytetyön kohdeyrityksen henkilöhaastattelussa tuotiin hyvin esille, että hyvä IP-asioiden hallinta on tärkeä osa yrityksen riskienhallintaa. Samalla se on myös luo yritykselle lisäarvoa ja mahdollistaa arvon hyödyntämisen. Tehokkaassa IP-asioiden suojaamisessa korostuu aina osaaminen ja yrityksen tahtotila.

Tutkimuksen kohdeyrityksen kannalta innovaatioiden suojaamista mietittäessä olisi tärkeää määrittää yrityksen tahtotila, jonka perusteella määritettäisiin jatkotoimenpiteet. Aikaisen suojaamisen periaatteen mukaisesti tuotekehitysprojekteja käynnistettäessä olisi tarpeellista aina huomioida IP-asiat. Kohdeyritys voisi harkita erityisesti vastuullisten ympäristöratkaisujen suojaamista patentein. Tavaramerkit ja brändien kehitys kaipaisi kansainvälistyneessä yrityksessä kokonaisvaltaista uudelleenarviointia. Lisäksi osaamisen suojaamista tulisi kouluttaa avainhenkilöille kokonaisvaltaisesti.

Innovaatioiden hyödyntäminen

Yritysten aineettomien oikeuksien (IPR) hyödyntämistä on tutkittu liiketaloustieteissä paljon. Siinä patentit ja tavaramerkit muodostavat keskeisen elementit, yhdessä muiden aineettomien oikeuksien kanssa. Suunniteltaessa keksinnön hyödyntämistä patenttina yrityksen tulee päättää: mille sovellusalueelle, mille maantieteellisille alueille, millä laajuudella, missä vaiheessa ajoituksen osalta ja miten suhteessa täydentäviin rakenteisiin, IP-suojaa haetaan. Usein suojauksen parantamiseksi, patenttia suojataan täydentävillä patenttiperheillä tai patenttitiheiköllä. Pidempiaikaista hyötyä voidaan myös laajentaa ja pidentää myöhemmin haettavilla täydentävillä patenteilla.

Patenttien, ja yleensä aineettomien oikeuksien, hyödyntämismahdollisuuksia voidaan lähestyä sekä IPR-oikeuden omistavan tai siitä kiinnostuneen ei-omistavan tahon kannalta, jolla on kykyä myös toimia itsenäisesti. IPR-oikeuden omistavan näkökannalta mahdollisuuksia ovat käyttää hyväksi suoraa markkinavoimaa, myydä oikeus, lisensoida tai tietyissä tapauksissa jopa luovuttaa IPR-oikeutta tai hakeutua yhteistyöhön IPR-oikeuksista kiinnostuneen tahon kanssa.

Aineettomien oikeuksien hyödyntämismahdollisuudet ovat strategisia päätöksiä, jolloin päätöksenteko on tehtävä yrityksen johdossa tiiviissä yhteistyössä tuotekehityksen ja lakiosaston kanssa. Kirjallisuuslähteiden keskeinen viesti on, että hyödyntämismahdollisuuksia on useita. Kirjallisuusosassa esitellyn David Teece'n kehittämän PFI-mallin (Profit for Innovation) mukaan arvon hyödyntämiseen vaikuttavat kolme päätekijää: hyödynnettävyyshahjo (IP-oikeuksien suojan vahvuus ja sovellusalue), innovaatiota täydentävien rakenteiden hallinta sekä innovaation teknologinen kehitysvaihe. Soveltamalla mallia voidaan laskea hyödyntämismahdollisuuksille erilaisia skenaarioita.

Tavaramerkit ja brändit ovat monissa yrityksissä arvokkainta aineettomia oikeuksia. Tavaramerkki on rekisteröinnin kautta saatu IP-oikeus, joka identifioi tuotteita, palveluja tai yritystä. Brändit eroavat tavaramerkistä kahdella päätavalla: ensinnäkin brändin ei tarvitse käsittää vain yhtä nimeä, termiä, mallia tai symbolia, jotka tavallisesti muodostavat tavaramerkin, vaan yhtä hyvin niiden yhdistelmää. Toiseksi kuluttajan käsitys ei muodostu vain visuaalisesta ilmeestä kuten tavaramerkillä, vaan myös maineesta ja mielikuvasta. Brändit keskittyvät luomaan lisäarvo kuluttajalle. Tavaramerkkien rekisteröinnille on monia perusteita. Tavaramerkit toimivat merkinantovälineinä, niillä voidaan erottautua kilpailijoista, niiden avulla voidaan nostaa tuotteiden arvolupausta, niillä voidaan turvata

markkina-asemaa ja turvata brändistrategiaa, pidentää ja täydentää muiden IP-oikeuksien suoja, mahdollistaa lisenssimyyntiä ja erityisille nuorille yrityksille antaa uskottavuutta. Johtavan bränditutkijan David Aakerin mukaan merkittävä innovaatio pitäisi aina brändätä erikseen, jos sillä on merkitystä asiakkaalle ja halutaan varmistaa pidemmän ajan tuotto.

Kohdeyrityksen henkilöhaastattelussa brändien arvo aineettomana oikeutena myös korostui. Täytyy kuitenkin muistaa, että brändillä ei ole varsinaista innovaation suojavoimaa ja brändin maine voi olla mennyttä hyvinkin nopeasti. Kaiken kaikkiaan brändien arvo yritysten aineettoman omaisuuden arvon luojana ja toteuttajana säilyy edelleen vahvana. Huomiotalousudessa kuitenkin brändit ovat yleensä helpoin tapa saada pitkäaikaista suhdetta asiakkaaseen. Brändin ympärille rakennettua viestiä (tarinaa) kannattaa suojata aineettomin oikeuksin.

Tutkimuksen kohdeyrityksen kannalta innovaatioiden järkevä hyödyntäminen on ensiarvoisen tärkeää, kuten kaikille muillekin yrityksille. Kohdeyrityksen kannattaisi selvittää, miten innovaatioista voisi saada vielä lisää liiketaloudellista lisäarvoa. Oman toimintavapauden turvaaminen on tärkeää, mutta muitakin mahdollisuuksia on olemassa, esimerkiksi lisensointien kautta. Yritys kartoittaa aktiivisesti aikaisen vaiheen startup – yrityksiä ja etsii sijoituskohteita sisäisen ohjelman kautta, mutta hyödyntämispotentiaalia voitaisiin edelleen kehittää esimerkiksi valmiita sopimusmalleja luomalla. Näin yhteistyökuviot voisivat edetä nykyistä nopeammin. Loppujen lopuksi innovaatioiden hyödyntämiseen tarvitaan aina näkemyksellisyyttä ja rohkeutta tarttua uusiin mahdollisuuksiin. Se on aina haaste vakiintuneelle isolle yritystoiminnalle.

6.5 Onko tarvetta erilliselle IP-strategialle?

Opinnäytetyötä aloitettaessa ajatuksena oli pohtia IPR-strategian tarpeellisuutta kohdeyrityksen kannalta. Pohjana ajatukselle oli havainto, miten patenttitoimistot kauppaavat yrityksille IPR-strategian luontia. Aika pian tutkimustyön aloitettua kävi ilmeiseksi, että pelkän IPR-strategian luonti ei vastaa yrityksen olennaiseen kysymykseen, mitä ja miten erilaisia suojatapoja yrityksen tulisi soveltaa, sekä ennen kaikkea miten innovaatiota tulisi luoda ja jalostaa hyödyn saamiseksi. Jos jotain siis tarvitaan, sen pitäisi kattaa kaikki suojatavat ollen enemmänkin IP-strategia.

Yhteenveto IP-asioiden hyvän hallinnan periaatteista:

- linkittyy kiinteästi yrityksen liiketoimintastrategiaan
- toimii aikaisen suojaamisen periaatteen mukaisesti
- mahdollistaa arvon luonnin ja hyödyntämisen
- toimii osana yrityksen systemaattista riskienhallintaa
- korostaa henkilöstön osaamista
- kannustaa henkilöstöä
- suojaa yrityksen kriittiset tiedot

Onko yrityksellä varaa olla tekemättä IP-strategiaa? Jokaisen yrityksen on mietittävä mahdollista tarvetta erilliselle IP-strategialle. IP-strategiaa kutsutaan myös aineettoman lisäarvon strategiaksi. Lisäarvon kanavointi on se syy, miksi se kannattaa aina tehdä.

Teknisesti IP-strategian voi toteuttaa monella tavalla. Kirjallisuusosassa on esitelty kaksi lähestymiskulmaa. Lisäksi aineettoman omaisuuden hallinnasta on tehty erinäinen määrä oppaita ja patenttitoimistojen asiantuntija-apua kannattaa hyödyntää suunnittelussa. IP-strategian luonnissa tarvitaan johdon, liiketoimintojen, tuotekehityksen, lakiosaston ja henkilöstöhallinnon yhteistyötä. Yksikään taho ei sitä yksin pysty tekemään.

6.6 Loppuyhteenveto

Opinnäytetyön tarkka aihe muotoutui opintojen loppuvaiheessa. Aineeton omaisuus on nimensäkin mukaan jotain, mitä ei voi suoraan mitata eikä laskea. Työssä on perehdytty joltain osin aiheeseen, mutta aina se on jäänyt jotenkin vieraaksi. Aihealue on monitieteinen ja moniulotteinen. Sovellusalueet ovat yrityselämän arkea, mutta erityisesti liiketaloustieteen strategiset kysymykset ovat enemmänkin filosofiaa. Kaikki vaihtoehdot voi perustella omalla tavallaan järkeviksi. Lopullinen aiheen käsittelytapa tarkentui pitkällisen pohdintavaiheen kautta. Innovaatioiden luomisen ja hyödyntämisen pohdinnasta syntyi ydin koko tutkimukselle. Todellisia innovaatioita syntyy vain harvoin, mutta ne ovatkin sitäkin arvokkaampia, ja myös henkilökohtaisella tasolla toimivat työn 'suolana'.

Opinnäytetyö käsittelee aineetonta omaisuutta ja aineettomia oikeuksia kehittävän ja valmistavan yrityksen kannalta innovaatioiden luonnissa, suojaamisessa ja hyödyntämisessä. Pääpaino tutkimuksessa on ollut yrityslähtöisessä kokonaisnäkemyksessä.

LÄHTEET

- Aaker, D.A. 1991. *Managing Brand Equity – capitalizing on the value of brand name*. Free Press.
- Aaker, D.A. 2007. Innovation: brand it or lose it. *Californian Management Review* 50(1), 8-24. <https://doi.org/10.2307/41166414>
- Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2001. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I ja II*. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Aalto-Setälä, M., Sundman, C., Tuominen, M. & Uhlbäck, A. 2016. *IPR käytännönläheisesti*, 1. painos. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy, Helsinki.
- Blind, K., Edler, J., Frietsch, R. & Schmoch, U. 2006. Motives to patent: Empirical evidence from Germany. *Research Policy* 35, 655-672.
- Blomqvist, K., Hurmelinna, P. & Seppänen, R. 2005. Playing the collaboration game right-balancing trust and contracting. *Technovation* 25, 497-504. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.09.001>
- Canibaro, L. 2018. Accounting and intangibles. *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review* 21(1): 1-6.
- Chernev, A. 2015. *Strategic Brand Management*. Cerebellum Press.
- Chesbrough, H. 2003. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. 2020. *Open Innovation Results: Going Beyond the Hype and Getting Down to Business*, Oxford University Press.
- Cohen, S.L. 2015. What is Intellectual Capital – and what is its relationship to intellectual property. Viitattu 25.4.2021. <https://www.td.org/insights/what-is-intellectual-capital-and-what-is-its-relationship-to-intellectual-property>
- CNBC. 25.3.2021. Data, doubts and disputes: A timeline of AstraZeneca’s Covid vaccine problems. Viitattu 17.7.2021. <https://www.cnn.com/2021/03/25/astrazeneca-covid-vaccine-all-the-issues-and-problems-the-shot-has-faced.html>
- Davis, J.L. & Harrison, S. 2001. *Edison in the Boardroom: How Leading Companies Realize Value from their Intellectual Assets*, Wiley, New York.
- Deck, S., Brunner, R. Denemeyer 31.08.2018. IP blog. Brand and trademark: where marketing meets law. Viitattu 17.7.2021. https://blog.dennemeyer.com/brand-and-trademark-where-marketing-meets-law?utm_source=Mondaq&utm_medium=syndication&utm_campaign=LinkedIn-integration
- Dolfsma, W. 2011. Patent strategizing. *Journal of Intellectual Capital*, Vol 12 Issue 2, 168-178. <https://doi.org/10.1108/14691931111123377>
- Eppinger, E. & Vladova, G. 2013. Intellectual property management practices at small and medium-sized enterprises. *International Journal of Technology Management* Vol. 61, 64-81. DOI:10.1504/IJTM.2013.050244
- EUIPO 2021. Euroopan Unionin teollisoikeuksien virasto. Viitattu 17.7.2021. <https://euipo.europa.eu/ohimportal/fi/home>

Fisher III, W.W., Oberholzer-Gee, F. 2013. Strategic Management of Intellectual Property: An integrated Approach. *California Management Review* Vol. 55 No.4, 157-183. <https://doi.org/10.1525/cm.2013.55.4.157>

Flikkema, M., Castaldi, C., de Man, A-P. & Seip, M. 2019. Trademarks' relatedness to product and service innovation: A branding strategy approach. *Research Policy* 48, 1340-1353. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.01.018>

Hall, B., Helmers, C., Rogers, M. & Sena, V. 2014. The Choice between Formal and Informal Intellectual Property: A Review. *Journal of Economic Literature*, 52(2), 375-423.

Hammersten, H. 16.09.2020. Aineettomat oikeudet ovat muutakin kuin patenttisalkku – eikä IP-strategia ole vain yhden yksikön asia. Viitattu 17.7.2021. <https://www.aaltopro.fi/aalto-leaders-in-sight/2020/aineettomat-oikeudet-ovat-muutakin-kuin-patenttisalkku-eika-ip-strategia-ole-vain-yhden-yksikon-asia>

Heinonen 16.4.2014. Unregistered Community design – copyright like protection against copying in Europe. Viitattu 17.7.2021. <https://www.heinonen.com/en/news/unregistered-community-design-copyright-like-protection-against-copying-in-europe/>

Henttonen, K., Hurmelinna-Laukkanen, P. & Blomqvist, K. 2020. Between trust and control in R&D alliances. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems* vol. 50 No.2, 247-269. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-02-2019-0027>

Hoehne, M. 2019. Patent monitoring. Teoksessa A. Jolly (toim.) *Winning with IP: Managing Intellectual Property Today*. Novaro publishing, Coventry, 146-153.

Holgerson, M. 2012. Innovation and Intellectual Property: Strategic IP Management and Economics of Technology. Thesis work. Department of Technology Management and Economics Gothenburg: Chalmers University of Technology. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2563297

Holgerson, M & Wallin, M.W. 2017. The Patent trichotomy: patenting, publishing and secrecy. *Management Decision* Vol. 55 Issue 6, 1087-1099. , <https://doi.org/10.1108/MD-03-2016-0172>

Hurmelinna-Laukkanen, P., Olander, H. & Blomqvist, K. 2012. Orchestrating R&D networks: Absorptive capacity, network stability and innovation appropriability. *European Management Journal* 30, 552-563. DOI:10.1016/j.emj.2012.03.002

Huvio, P. 2014. Aineettomien oikeuksien opas. Diges ry. https://www.prh.fi/stc/attachments/tietoaprhsta/newfolder_4/Diges_aineettomien_oikeuksien_opas.pdf

Innanen, A. & Jäske, J. 2014. *Brändin suoja*, Edita Publishing, Porvoo.

Kampmark, B. 10.3.2021. COVID-19 Vaccines, Access and the Intellectual Property Wars. Counterpunch. Viitattu 17.7.2021.. <https://www.counterpunch.org/2021/03/10/covid-19-vaccines-access-and-the-intellectual-property-wars/>

Karlhuber, M. 2019. Strategically Smart IP. Teoksessa A. Jolly (toim.) *Winning with IP: Managing Intellectual Property Today*. Novaro publishing, Coventry, 34-40.

KMPG 2021. Teollisuus 4.0, kestävää kilpailuetua uusista teknologioista. Viitattu 17.7.2021. <https://home.kpmg/fi/fi/home/Pinnalla/2018/02/teollisuus-4-0.html>

Kühn, P. 2019. IP and Industry 4.0. Teoksessa A. Jolly (toim.) *Winning with IP: Managing Intellectual Property Today*. Novaro publishing, Coventry, 77-84.

Leppälä, K. 2014. *Innovaattorin opas*. Hyödynnä muutos ja hallitse yllätyksiä. Gaudeamus Helsinki University Press.

- Lönnqvist, A. 2004. Measurement of Intangible Success Factors: Case Studies on the Design, Implementation and Use of Measures. Thesis work. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/114377/lonnqvist.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. JTO-palvelut, Tampere.
- Manderiux, L. 2019. Towards A unitary European IP architecture. Teoksessa. A. Jolly (toim.) Winning with IP: Managing Intellectual Property Today. Novaro publishing, Coventry, 93-108.
- Nickerson, J., Silverman, B. & Zenfer, T.R. 2007. The 'Problem' of creating and capturing value. Strategic Organisation 5(3), 211-225. DOI: 10.1177/1476127007079969.
- Meritum 2001. Aineettoman varallisuuden johtamisen ja raportoinnin periaatteet. Meritum-työryhmän suositukset. A Finnish translation from "Guidelines for managing and reporting on intangibles. Final Report MERITUM Project". ETLA, Series B 186, Helsinki
- Noukakis, N. 22.02.2021. Countries worldwide look to acquire the intellectual property rights of Covid-19 vaccine makers. Viitattu 17.7.2021. CNBC. <https://www.cnbc.com/2021/01/22/countries-look-to-acquire-the-ip-of-vaccine-makers-to-fight-pandemic.html>
- O'Brien, K. 2019. IP in early-stage ideas and partnerships. Teoksessa A. Jolly, (toim.) Winning with IP: Managing Intellectual Property Today. Novaro publishing, Coventry, 67-76.
- Porter, M. 1980. Strategia kilpailutilanteessa. Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. Suom. T. Väisänen. Juva: WSOY
- Porter, M. 1985. Kilpailuetu: miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Suom. M. Sillman. Espoo: Weilin+Göös.
- PRH. 2021a. EUIPON ja jäsenmaiden yhteiset käytännöt. Viitattu 17.7.2021. https://www.prh.fi/fi/tavaramerkit/Lait/euipon_ja_jasenmaiden_yhteiset_kaytannot.html
- PRH. 2021b. Hyödyllisyysmallit. Viitattu 17.7.2021. <https://www.prh.fi/fi/hyodyllisyysmallit.html>
- PRH. 2021c. Mallioikeudet. Viitattu 17.7.2021. <https://www.prh.fi/fi/mallioikeudet.html>
- PRH. 2021d. Patentit Viitattu 17.7.2021. <https://www.prh.fi/fi/patentit.html>
- PRH. 2021e. Tavaramerkit. Viitattu 17.7.2021. <https://www.prh.fi/fi/tavaramerkit.html>
- PRH. 2021g. Tekijänoikeudet. Viitattu 17.7.2021. https://www.prh.fi/fi/tietoa_prhsta.html
- PRH 2021h. Tietoa PRH:sta. Viitattu 17.7.2021. https://www.prh.fi/fi/tietoa_prhsta.html
- PRH 2021i. IPR-tietoa pk-yrityksille. Viitattu 17.7.2021. https://prh.fi/fi/tietoa_prhsta/palvelut/prh_koulutuspalvelut/ipr-tietoa_pk-yrityksille.html
- PRH. 2021k. Patentointi ulkomailla, yhtenäispatentti. Viitattu 7.7.2021. https://www.prh.fi/fi/patentit/patentointi_ulkomailla/yhtenaispatentti.html
- Päällysaho, S. & Kuusisto, J. H. 2006. Osaamisen suojaaminen palveluja kehittävässä yrityksissä, Helsinki: Tekes.
- Ranta, E, Rita, H & Kouki, J. 1994. Biometria, tilastotiedettä ekologeille. Helsinki: Yliopistopaino.
- Ross, J. 2020. Intangible Assets: A hidden but crucial driver of company. Viitattu 17.7.2021. <https://www.visualcapitalist.com/intangible-assets-driver-company-value/>

Saint-Onge ym. 1996. Teoksessa L. Edvinsson & M. Malone 1997. *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. Harper Business, New York, 145-146.

Sandner, P. G. 2009. Identification of trademark filing strategies: Creating, hedging, modernizing, and extending brands. *The Trademark Reporter*, 99(5), 1257-1298.

Siemens. 12.03.2019. This ranking proves our outstanding innovation work. Viitattu 17.7.2021. <https://new.siemens.com/global/en/company/stories/research-technologies/open-innovation/innovations-interview-weibel.html>

Somaya, D. 2012. Patent Strategy and Management: An Integrative Review and Research Agenda. *Journal of Management* Vol. 38 No. 4, 1084-1114. <https://doi.org/10.1177/2F0149206312444447>

Sullivan, P. H. 1998. *Profiting from intellectual capital: Extracting value from innovation*. John Wiley & Sons, New York.

Teece, D.J. 1986a. *Managing Intellectual Capital. Organizational, Strategic and Policy Dimensions*. Oxford University Press Inc., New York.

Teece, D.J. 1986b. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy* 15, 283-305.

Teece, D.J. 2006. Reflections on "Profiting from Innovation". *Research Policy* 35, 1131-1146. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.09.009>

Teece, D.J. 2007. Explicating Dynamic capabilities: the Nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* 28, 1139-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Teece, D.J. 2018. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning* 51, 40-49. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

UPC 2021. About the UPC. Viitattu 17.7.2021. <https://www.unified-patent-court.org/>

Uusiteknologia. 28.3.2019. Helkama tuo sähköpyörien valmistuksen takaisin Suomeen. Viitattu 17.7.2021. <https://www.uusiteknologia.fi/2019/03/28/helkama-tuo-sahkopyorien-valmistuksen-takaisin-suomeen/>

Weibel, B. & Freytag, R. 2019. Why digitalization needs value-driven intellectual property strategies. *Les nouvelles*. December 2019. <https://www.lesi.org/publications/les-nouvelles/les-nouvelles-online/december-2019>

Wipo. 2021a. Industrial designs. Viitattu 7.7.2021. <https://www.wipo.int/designs/en/>

Wipo. 2021b. Patents. Viitattu 7.7.2021. <https://www.wipo.int/patents/en/>

Wipo. 2021c. Statistical Country Profiles. Viitattu 14.7.2021. <https://www.wipo.int/designs/en/>

Wipo. 2021d. What is Intellectual Property. Viitattu 17.7.2021. <https://www.wipo.int/about-ip/en/>

Wipo 2021e. EPO – EP. Viitattu 17.7.2021. https://www.wipo.int/export/sites/www/patent_register_portal/en/docs/epo.pdf

Wipo 2021f. The European Patent Convention Viitattu 17.7.2021. The European Patent Convention

Wipo 2021g. PCT – The International Patent System. Viitattu 17.7.2021. <https://www.wipo.int/pct/en>

