



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Anaview AB

- En fallstudie om strategiska val

Redovisning ekonomistyrning  
Kandidatnivå, 15 Högskolepoäng  
Höstterminen 2012

Kandidatarbete inom huvudområdet  
Företagsekonomi  
Alexandra Boström 880103  
Mirna Jossef 870509  
Handledare: Krister Bredmar

## Sammanfattning

Inom ekonomistyrning berörs den betydande aspekten angående företags formulering och implementering av en utformad strategi. Avsikten med strategier är att de ska vägleda företag för att de på lämpligaste sätt ska uppnå sina ekonomiska mål. Det problem många företag ofta bemöter är implementeringen av strategin. Företag lägger stora resurser på formuleringen av strategier men kontrollerar inte sedan i vilken utsträckning den utformade strategin faktiskt implementerades i verksamheten.

För många företag har också patent och immateriella tillgångar blivit en viktig faktor för att konkurrera på marknaden. Immateriella tillgångar innebär stora konkurrensfördelar, men alldeles för många företag är ouppmärksammade om dess styrkor. Vidare så innebär användning av patent att de bör innefattas i företagets strategiska arbete för att på bästa sätt kunna uppnå sin effektivitet. Genom uppsatsen kommer vi att presentera för er läsare om det strategiska arbetet som enligt teorin borde tillämpas i samtliga företag samt utifrån egna observationer redogöra för hur verksamhetsstrategin bör förenas med en patentstrategi.

Vår undersökning baseras på personliga intervjuer med fyra olika personer. Två av dessa har genomförts med personer som arbetar i företaget som uppsatsen grundas på. De resterande två intervjuerna har utförts med den patentbyrå som anlitas av företaget för rådgivning kring patent samt revisorn som ordnar verksamhetens bokslut. Avsikten med intervjuerna var att utifrån ett flertal personers ställningstaganden till företaget kunna få tillförlitlig information gällande det strategiska arbetet samt patentfördelarna.

Uppsatsen syfte grundar sig i att vi vill lyfta fram och behandla de avgörande delarna i det strategiska arbetet som påverkar patent tillgångar. Utifrån uppsatsen vill vi få en djupare förståelse för hur det strategiska arbetet bör utformas och implementeras med fokus på patent. Därför har våra frågeställningar formulerats enligt följande; Hur bör patent implementeras i ett företags existerande verksamhetsstrategi för att åstadkomma kraftiga konkurrensfördelar? Har patent en betydande vikt i företagets existens och utvecklande? Med utgångspunkt från teorin och den insamlade empirin har en analys framställts som vidare har lyft fram våra egna slutsatser.

## **Förkortningar**

**CES** – Consumer Electronics Show

**CTO** – Chief Technology Officer

**DTTL** – Deloitte Touche Tohmatsu Limited

**EPC** – European Patent Convention

**EPO** – European Patent Office

**HiFi** – High fidelity

**NDA** – Non-disclosure agreement

**OEM** – Original Equipment Manufacturer

**PBR** – Patentbesvärsträtten

**PCT** – Patent Cooperation Treaty

**PRV** – Patent- och registreringsverket

**UCD** – User-Centered Design

**VD** – Verkställande direktör

## Innehållsförteckning

1	Inledning .....	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Problemdiskussion .....	2
1.3	Problemformulering .....	3
1.4	Syfte .....	3
2	Teoretisk referensram .....	4
2.1	Ekonomistyrning.....	4
2.1.1	Vision & affärsidé.....	4
2.1.2	Styrmedel .....	4
2.2	Strategi.....	5
2.2.1	Strategin och de fem P:na .....	5
2.2.2	Strategier på organisatoriska nivåer.....	6
2.2.3	Strategiska processen .....	7
2.2.4	Misslyckad strategi .....	9
2.3	Immateriella tillgångar.....	10
2.4	Patent.....	12
2.4.1	Patentstrategier.....	13
2.4.2	Defensiva strategier.....	13
2.4.3	Prospekterings strategier .....	14
2.4.4	Kooperativa strategier .....	14
2.4.5	Marknadsföringsstrategier .....	15
2.4.6	Patent planering och marknadsmixen .....	15
2.4.7	Patent styrning.....	17
2.5	Sammanfattning av teoretisk referensram.....	19
3	Metod .....	21
3.1	Val av ämne .....	21
3.2	Sekundärdata och primärdata.....	21
3.3	Intensiva och extensiva metoder .....	21
3.4	Kvalitativa och kvantitativa metoder .....	22
3.5	Intervjuer.....	22
3.6	Validitet och reliabilitet .....	23
3.7	Källkritik .....	24
3.8	Avgränsning .....	25

4	Empiri .....	26
4.1	Anaview AB.....	26
4.2	Medverkande i informationsinsamlingen.....	26
4.2.1	Anaview AB.....	26
4.2.2	Deloitte AB .....	27
4.2.3	Hansson Thyresson patentbyrå AB .....	27
4.3	Anaviews början .....	27
4.4	Strategi.....	29
4.4.1	Vision, affärsidé och mål .....	29
4.4.2	Strategiformulering .....	30
4.4.3	Konkurrensfördelar .....	32
4.4.4	Implementering av strategi.....	33
4.4.5	Anaviews framtid.....	34
4.5	Immateriella tillgångar.....	34
4.5.1	Fördelar & nackdelar med immateriella tillgångar .....	34
4.6	Patent.....	35
4.6.1	Patentstrategi .....	36
4.6.2	Fördelar med patent .....	37
4.6.3	Nackdelar med patent.....	37
4.6.4	Patentskydd geografiskt .....	37
4.6.5	Intrång på patent.....	38
4.6.6	Rättsprocess .....	38
4.6.7	Patenttroll .....	41
5	Analys .....	42
5.1	Strategins utformning i företaget .....	42
5.2	Immateriella tillgångar.....	43
5.3	Patent.....	44
6	Slutsats .....	48
6.1	Strategins utveckling i företaget.....	48
6.2	Anaviews immateriella tillgångar & patent .....	49

# 1 Inledning

---

*Uppsatsen kommer redogöra för hur processen kring strategiskt arbete i ett företag med ägda patent är tillämpat. Utgångspunkten är att bedöma i vilken utsträckning patent och immateriella tillgångar berör ett företags existens och hur dessa resurser bör implementeras i den existerande verksamhetsstrategin. Som läsare kommer ni att få en förståelse för de väsentliga aspekterna av strategi arbetet kring patent för att ett företag ska erhålla kraftiga konkurrensfördelar.*

---

## 1.1 Bakgrund

Ekonomistyrning är ett relativt brett begrepp som avser metoder och verktyg för att skapa förutsättningar till lönsamhet i ett företag. Den primära fasen går ut på att verksamheten har en vision följt av en affärsidé. Därefter bör företaget formulera och implementera användbara strategier som ska tydliggöra och vägleda organisationen i strävan mot ekonomiska mål (Ax m.fl., 2005).

Strategi härstammar från det grekiska ordet strategos och har sitt ursprung från det militära (Fash, 2011). Ordet strategi inom det företagsekonomiska området är ett relativt nytt begrepp som inte har funnits längre än 30-40 år (Bengtsson & skärvad, 2001). Utformade och implementerade strategier är ständigt pågående processer som består av planerade åtgärder i syfte att uppnå företagets önskade mål (Roos & von Krogh, 2004). Vidare är formuleringen av strategier ett sätt att kunna tänka business och därmed avgöra företagets möjligheter genom att analysera dess styrkor och svagheter (Jonathan Pugh, L. Jay Bourgeois III BARA, 2011). Det har visat sig att vinnande strategier i företag är dem som tar sig tid att förstå kundens behov för att sedan skapa produkter som är rätt för marknaden. Produkter som intagit handeln på ett senare skede, men då med sådana kvalifikationer som behagar kunden, är idag de marknadsledande produkterna i jämförelse med dem som först introducerades på marknaden (Tong, 1994). Det är därför viktigt att företag framställer strategier som skapar värde för dess kunder samt differentierar sig från konkurrenter.

Vidare har intellektuella tillgångar och kunskap blivit en viktig faktor för att skapa tillväxt och välstånd i företag (Malewicki & Sivakumar, 2004). Chefer har därför inriktat sitt fokus på immateriella resurser som strategiska tillgångar. Immateriella tillgångar som patent, affärshemligheter, varumärken samt ”vet-hur” kan ge företag betydande konkurrensfördelar och vinster (Dolfsma, 2011). Intellektuella kapital, immaterialrätt samt immateriella tillgångar är relaterade men distinkta begrepp. Kunskap med ett potentiellt värde, t.ex. idéer anses som intellektuellt kapital, men har inte något verkligt värde förrän det är skyddat och används till någon nytta. Fastställs kunskapen med definierade ägande, t.ex. genom patentskydd blir det immateriella rättigheter. Kunskap som har ett definierat värde och specifik användning, t.ex. patent licensierade för ett visst ändamål, blir en intellektuell tillgång för ägaren (McConnachie, 1997). De företag som utvecklar patentstrategier inför ett antal olika frihetsgrader vilket de kan basera sina strategiska beslut på. Patent och upphovsrätt anses vara de två viktigaste immaterialrättsliga resurser för att förhindra plagiat av intellektuella tillgångar och kunskaper (Dolfsma, 2011).

## 1.2 Problemdiskussion

Förverkligandet av den formulerade strategin ses som det fundamentala problemet gällande strategiarbetet i de flesta organisationer. Många företag saknar helhetsbilden och lägger därför sitt fokus endast på de strategiska besluten och mindre fokus på själva genomförandet. Flera studier visar att mer än 80 % av företagen misslyckas med genomförandet av sin strategi. Det kan bero på en rad olika faktorer som menar att företag ofta har otydliga planer och mål, ingen gemensam bild av planen eller att planen är alldeles för stor. Vid implementering av företagets strategier är det därför viktigt att ledningen förmedlar planläggningen till de övriga medarbetarna i organisationen samt att alla är delaktiga i arbetet då detta anses vara lika viktigt som att formningen av strategin (Fath, 2011).

Enligt Merchant och Van der Stede (2007) måste företaget lösa tre olika problem inom styrning. Det första problemet är brist på vägledning som uppkommer när anställda inte vet vad som krävs av dem för att uppnå företagets mål. I syfte att undvika detta problem krävs det bättre kommunikation och information i hela företaget. Andra problemet är brist på motivation bland medarbetarna som förekommer när organisationens och anställdas mål är olika. Det kan bero på att målen anses vara för lätta eller för svåra eller att företagets incitament är svaga. Det tredje grundproblemet handlar om personliga begränsningar. Vilket innebär att det är omöjligt för personalen att arbeta mot de uppsatta målen när de inte har den rätta utbildningen, kompetensen och skickligheter som krävs.

I dynamiska och turbulenta marknader som står inför små teknikbaserade företag, är den hastighet med vilken information kan likställas i praktiken avgörande för deras överlevnad och framgång. Hufker & Alpert (1994) anser det viktigt att kunna säkerställa värdet för kunskap och idéer då de bör generera ett kapital för att täcka kostnader samt bidra till förmånliga vinster i företaget. Produkter med en stor efterfrågan på marknaden samt som skyddas under patent ses som varje chefs stora dröm. Men för att kunna utnyttja patentens fördelar maximalt måste chefer ha insikt i hur förmånen ska användas effektivt. När chefer vill få kunskap om patent görs detta ofta genom juridiska uppslagsverk, böcker om hur man får patent samt genom att rådfråga advokater. Den mängd och variation av immaterialrättsliga lagstiftningar som idag finns har nått ofantliga dimensioner. En av lagstandardböckerna inom detta område innefattar mer än 500 sidor, vilket har skapat problem för uppfinnare, advokater och i synnerhet för dem som utför arbetet med att behandla all information (Rowland, 1997). Lagböcker och litteratur angående patent skiljer sig ofta med den affärsstrategi som företaget utformat vilket försvårar arbetet ytterligare för att ta fram patentstrategier (Hufker & Alpert, 1994).

Utöver frågan beträffande om kunskapen eller produkten kommer att tillföra en gynnsam lönsamhet genom patent följer en andra fråga, vart ska skydd sökas? Då det inte går att söka patent som skyddar ens innovation över hela världen är det grundläggande att ta reda på i vilka länder som den bör skyddas. Begäran om att en produkt ska definieras under patent är en påkostad investering och det är då inte möjligt att skydda ens unika kunskaper överallt. Vidare skiljer sig lagen angående patent i olika länder, vilket kan göra de nästintill hopplöst att få tillstånd för sin produkt i vissa nationer (Rowland, 1997).

### **1.3 Problemformulering**

Hur bör patent implementeras i ett företags existerande verksamhetsstrategi för att åstadkomma kraftiga konkurrensfördelar? Har patent en betydande vikt i företags existens och utvecklande?

### **1.4 Syfte**

Uppsatsen syfte grundar sig i att vi vill lyfta fram och behandla de avgörande delarna i det strategiska arbetet som inverkar på patent tillgångar. Genom ett antal olika intervjuer med både anställda och företags anlitate rådgivare vill vi belysa hur det strategiska arbetet bör formuleras samt hur avgörande patenttillgångar är för verksamhetens existens. Utifrån uppsatsen vill vi få en djupare förståelse för hur det strategiska arbetet bör utformas och implementeras med fokus på patent.



## 2 Teoretisk referensram

---

*I denna del av uppsatsen kommer vi att presentera de teorier som anses vara relevanta för vår uppsats. Första delen kommer att klargöra de centrala delarna som ingår i det strategiska arbetet samt hur implementeringen av den utformade strategin bör genomföras på lämpligaste sätt. I den andra delen redogörs teorier kring immateriella tillgångar och patent samt ett flertal strategiska val inom patent området. Den teoretiska grunden kommer sedan att användas som underlag i analysen, där teorierna och det empiriska materialet från undersökningen ställs upp och jämförs.*

---

### 2.1 Ekonomistyrning

Ekonomistyrningens huvudsyfte är att skapa bättre förutsättningar till att uppnå de strategiska målen som ett företag har. Alla företag som existerar har strategiska mål som de arbetar med för att uppnå. Företagets vision, affärsidé och strategi är utgångspunkten för det arbetet. Ämnet ekonomistyrning omfattar arbetet som är inriktat mot bl.a. planering, koordinering, kontroll och uppföljning av verksamheten i syfte att uppnå företagets mål på ett effektivt sätt. Det kan dessutom vara ett hjälpmedel för implementering av strategi. Ekonomiska målen kan delas in i finansiella och icke finansiella mål. Finansiella mål kan vara soliditet, likviditet, lönsamhet, kassaflöde och vinst. Medan icke-finansiella är kvalitet, tid och produktutveckling, kunder och flexibilitet (Ax m.fl., 2005).

#### 2.1.1 Vision & affärsidé

Vision uttrycks oftast som ett framtida önskvärt tillstånd och den ger dessutom en beskrivning av vart bolaget är på väg och vad det ska åstadkomma. Den anger även hur företaget vill att kunden ska uppfatta det. Huvudsyftet med företagets vision är att motivera och engagera medarbetarna (Roos & von Krogh, 2004).

Affärsidén beskriver hur bolaget planerar att utvecklas i förhållande till visionen. Den klargör även vad som skiljer företaget från andra företag på marknaden. En affärsidé innehåller klargöranden för frågorna om vad företaget ska erbjuda för varor/tjänster, vilket kundsegment man vill rikta sig till, vilka marknader ska företaget verka på samt hur man ska utvecklas i olika avseenden (Ax m.fl., 2005).

#### 2.1.2 Styrmedel

Det krävs hjälpmedel eller s.k. styrmedel för att ett företag ska kunna uppnå sina ekonomiska mål. Styrmedlen delas in i formella styrmedel, organisationsstruktur och mindre formaliserad styrning. De formella styrmedel karakteriseras som hårda och är indelade i: resultatplanering, produktkalkylering, budgetering, intern redovisning, standardkostnader, internprissättning, prestationsmätning, benchmarking, processtyrning, mål kostnads-kalkylering. När det gäller organisationsstrukturen innehåller den många aspekter som organisationsform, ansvarsfördelning, belöningsystem, personalstruktur, beslutsprocesser. Det förekommer olika typer av organisationsformer, t.ex. divisions-, funktions-, matris- och linjeorganisationsformer. Företag i de flesta organisationsformerna anses vara byggda som en hierarki med över- och underordnade enheter i olika organisatoriska nivåer. Det är företagets ägare som befinner sig högst upp i hierarkin och de enskilda anställda finns längst ner. Inom detta perspektiv är ekonomistyrning ett hjälpmedel för överordnade att t.ex. styra och lära

underordnade enheter. Detta perspektiv kallas även för ett vertikalt perspektiv på ekonomistyrning. Mindre formaliserad styrning kännetecknas som mjuka styrmedel och delas in i företagskultur, lärande, medarbetarskap, kompetensuppbyggnad och ledningsstöd (Ax m.fl., 2005).

## **2.2 Strategi**

Inom ekonomistyrningens struktur förekommer det tre olika nivåer som existerar i dem flesta företag. Strategiska planeringen kallas den översta nivån och är en planeringsprocess, där företagets strategi definieras och olika sätt att uppnå företagets mål beskrivs, analyseras och fastställs. Denna nivå handlar om att ta fram riktlinjer för verksamheten, omvärldsanalys och sammankoppling av omvärldens förutsättningar med organisationens förutsättningar. Den handlar dessutom om att bryta ner företagets mål och överlåta implementeringen av dessa till verksamhetsstyrnings nivån. Varje dag sker det många förändringar i omvärlden, därför är det väldigt viktigt för ett företag att hålla sig uppdaterad med omvärlden med hjälp av omvärldsanalyser. Inom den strategiska planeringen definieras företagets strategier och för att kunna göra det måste organisationen känna till sin affärsidé. Detta innebär att verksamheten vet varför de existerar på marknaden, vad de är bra på och vilken marknadssegment har de valt. Det görs med hjälp av en SWOT-analys som innebär att analysera verksamhetens styrkor, svagheter, möjligheter och hot (Parment, 2010).

Verksamhetsstyrning som även kallas för taktisk styrning befinner sig på mellannivån i styrningsmodellen, där de övergripande strategierna bryts ner och operationaliseras. Här sitter mellanchefer, där de har många komplexa krav på sig både uppifrån och nedifrån. På verksamhetsnivån är styrsystemet lika i hela organisationen, eftersom det krävs en tydlig centralisering för att kunna jämföra olika verksamhetsområden (Parment, 2010).

Aktivitetsstyrningen är den nedersta nivån och innebär att den taktiska styrningen implementeras i den verkliga verksamheten. Nivån kallas även för operativ styrning. Det är linjechefer och avdelningschefer som arbetar på denna nivå. Den översta nivån ställer vissa krav på dessa chefer såsom att förverkliga riktlinjerna och strategierna som dem har skickat för att sedan kunna klargöra dem för personalen. Dessutom ska dem sammankoppla medarbetarnas intressen och önskemål med de riktlinjer och önskemål som kommer uppifrån (Parment, 2010).

### **2.2.1 Strategin och de fem P:na**

Henry Mitzbergs ramverk för strategi är indelat i fem olika perspektiv och synsätt vilket han menar skapar en grund för strategin. Dessa begrepp kallas även för strategins fem P och för att kunna få en övergripande bild av företagets strategi bör två eller flera av dessa begrepp användas (Roos & von Krogh, 2004).

#### **Plan**

I syfte för att uppnå de övergripande målen bör företagets strategi vara en formulerad och utarbetad plan som innefattar tydliga riktlinjer (Melander & Nordqvist, 2008).

### **Manöver**

Strategi som manöver kan ses som ett sätt att överlista eller vilseleda konkurrenterna på marknaden genom strategiska spel. Priset är ett exempel på sådana strategiska spel, dvs. ett företag kan sänka sina priser kraftigt för att hindra konkurrenterna eller nya aktörer att komma in på marknaden (Roos & von Krogh, 2004).

### **Mönster**

Strategi ses här som ett mönster av beteenden, handlingar och beslut eftersom det är sällan som planer genomförs som de var planerade från början. Vissa strategiska planer går aldrig i uppfyllelse medan andra uppkommer utan att ha blivit bearbetade i förväg, vilket gör strategi som plan och strategi som mönster beroende av varandra. ”*En plan är ingenting, men god planering betyder allt*” enligt General Eisenhower (Roos & von Krogh, 2004).

### **Position**

Till skillnad från strategi som plan, manöver och mönster som är inriktade på den interna miljön är strategi som position inriktad på den externa miljön, dvs. företagets omgivning. Vid strategi val är företaget beroende av sin marknadsposition och för- och nackdelar den har jämför med konkurrenterna (Roos & von Krogh, 2004).

### **Perspektiv**

Slutligen kan strategi ses som ett perspektiv dvs. det gemensamma tänkandet i företaget. Denna strategi riktar sig på hur viktiga idéer delas av medarbetarna och lägger sedan fokus på syften och handlingar. Hamburgerkedjan McDonald's är ett exempel, där deras viktigaste grundtanke är ”*kvalitet, service, enlighet och värde*” (Roos & von Krogh, 2004).

## **2.2.2 Strategier på organisatoriska nivåer**

Begreppet strategi är en plan eller en beskrivning av hur företaget ska uppnå sin affärsidé. Strategier finns på flera organisatoriska nivåer (Roos & von Krogh, 2004).

### **Överordnad strategi**

Överordnad strategi är den översta nivån där centrala frågor fastställs med utgångspunkt i organisationens överordnade strategi, hur företagets vision, uppbyggnad och olika enheter och funktioner ska drivas. Alla dessa bygger på företagets affärsidé (Roos & von Krogh, 2004).

### **Affärsstrategi**

Affärsstrategi kallas även för konkurrensstrategi. Ledningen ska här formulera och implementera strategiska handlingsprogram som stämmer med företagets riktlinjer i syfte att säkerställa långsiktiga konkurrensfördelar i organisationens existerande affärsområden (Roos & von Krogh, 2004).

### **Funktionella strategier**

Funktionella strategier visar de olika funktioner som företaget arbetar med, t.ex. inköpsstrategi, produktionsstrategi och försäljningsstrategi. Dessa funktionsstrategier anses vara viktiga för företaget då de kan skapa en stark konkurrenskraft (Roos & von Krogh, 2004).

### 2.2.3 Strategiska processen

Strategiprocessen indelas i tre olika faser, dvs. analysfasen, strategiformuleringsfasen och genomförandefasen (Bengtsson & Skärvad, 2001). Samspelet mellan olika nivåer i organisationen och mellan olika steg i processen är en central utgångspunkt för en effektiv och lyckad strategisk process. Det är oerhört viktigt att engagera medarbetarna i strategiprocessen redan från början. Strategiprocessen anses vara en successiv formulering av en långsiktig plan för bolaget. Alla existerande företag arbetar för att skapa sin process utifrån det de vill uppnå (Roos & von Krogh, 2004). När ett företag ska arbeta med sin strategiformulering brukar det i vanligtvis bryta ner huvudmålen till delmål. Huvudmålen är en definition av företagets vision och affärsidé och med hjälp av strategin uppnår företaget sina huvudmål (Ax m.fl., 2005). Ett bra sätt att inleda strategiprocessen är att först formulera sin vision, affärsidé och mål (Bengtsson & Skärvad, 2001). Sedan bör företaget identifiera och analysera sitt nuläge, dvs. sina hot och möjligheter, för- och nackdelar, för att i sin tur utforma planer för implementeringen (Bengtsson & Skärvad, 2001).

Företagets nuläge indelas i externa och interna analys. När det gäller den interna miljön analyserar företaget hur det är i nuläget medan den externa miljön bedöms i framtiden. Att förutse framtiden är givetvis svårare än att granska hur det ser ut i dagsläget. Därför måste organisationen göra bästa tänkbara undersökningar av framtiden eftersom strategin är kopplad till framtiden (Fasth, 2011).

När det gäller de externa analyser är branschanalys ett bra exempel. En bra analysmetod är SWOT- analys, som granskar företagets resurser i förhållande till dess omgivning. Genom affärsidén kan företaget kartlägga sina viktiga val av faktorer och med hjälp av externa analyser kan bolaget få en bild av faktorerna som omfattar företaget. Detta gör det möjligt för bolaget att identifiera sina hot och möjligheter som sedan skapar grund för de strategiska valen (Roos & von Krogh, 2004). Inom den externa miljön är det väldigt viktigt att undersöka omvärlden och branschen. Ordet omvärld är händelser som kan påverka företagets framtid och externa faktorer som omfattar branschen. Verksamheten behöver ha koll på den sociala och kulturella utvecklingen vid framtidsplanering för att ha större chans att överleva. Politisk utveckling är också ett viktigt moment att övervaka, eftersom nya förändringar i den politiska världen kan leda till stora konsekvenser som kan påverka branschen. Det är även viktigt att förhålla sig till den teknologiska utvecklingen eftersom förändringarna i den pågår kontinuerligt och i allt snabbare takt. Internet är ett exempel på stor teknik utveckling, där alla verksamheter i nuläget är beroende av nätet. En annan viktigt utveckling är den ekonomiska där ledare bör vara medveten om. För att veta vilken ekonomisk data som anses vara väsentligt bör verksamheten koppla de ekonomiska förändringarna till de konsekvenser som den medför för företagets intäkter och kostnader. Branschförändringar påverkar alla verksamheter. Dessa förändringar kan bl.a. vara ökad konkurrens mellan existerande företag, nya konkurrenter som etablerar sig, nya sätt att tillfredsställa kundernas behov på, nya leveranssystem, förändringar i köparnas förhandlingsstyrka och utveckling av nya distributionskanaler. När bolaget ska jobba med det strategiska arbetet är det oerhört viktigt att ha bra kunskaper om branschen och dess utveckling.

Den externa miljö analysen måste kompletteras med en bearbetning av den interna analysen i syfte att identifiera möjligheter och hinder som uppkommer (Fasth, 2011). I de interna analyserna kartläggs företagets starka och svaga sidor och anses vara en uppföljning av de externa analyserna (Roos & von Krogh, 2004). De interna områden är kund, erbjudande, marknadsföring, leveranssystem och ekonomi. Nu gäller det att besluta om vilka möjligheter företaget ska ta tillvara och vilka hinder den ska undvika för att uppnå de uppsatta målen. Här ska verksamheten tänka på tillvägagångssättet och handlingsmönstret så att resurserna kan användas på ett effektivt sätt som gör att de övergripande målen uppnås. Kunden är det centrala verktyget för ett framgångsrikt företag därför är det viktigt att kunna tillfredsställa deras behov. Därför är det bra att börja med att analysera kunderna, dvs. (Fasth, 2011).

- Vilka typer av kunder existerar?
- Varför köper kunderna företagets produkter?
- Är det något kunderna är missnöjda med?
- Hur stor är marknaden som verksamheten befinner sig i?
- Vilken tillväxt ska företaget förvänta sig?

Det är viktigt att dela in kunderna i olika segment eller grupper innan företaget påbörjar genomförandet av kundanalysen, eftersom olika kundgrupper har olika behov och önsknings. Nästa steg är att analysera respektive grupps köp motiv eftersom det finns många skäl till att kunder köper företagets produkter och därför gäller det att ta reda på vad dessa skäl är och hur viktiga de är. Företagen bör undersöka möjligheterna att göra en bra produkt till bättre. Dessutom är det viktigt att undersöka vilka kundbehov som inte uppfylls. Hur stor är den totala marknadens storlek, nu och i framtiden, är en grundläggande fråga. Bolaget bör undersöka vilka kundgrupper som växer mest och hur stor marknaden blir. Att ha koll på sina konkurrenter är ett annat viktigt moment för ett företag, eftersom det finns många företag som konkurrerar på samma marknad med liknande produkter. Därför är det viktigt att kunna skaffa en mer fördelaktig position än sina medtävlare genom att erbjuda unika produkter som skiljer sig från andra företags produkter. Att ha en bra produkt är inte tillräckligt för ett lyckat företag utan en bra produkt behöver dessutom marknadsföras på ett bra sätt för att kunderna ska bli medvetna om produkten och dess unika het. Med leveranssystem menas vad organisationen gör och vilka resurser som används för att kunna leverera produkterna till kunden. Leveranssystemet utgörs av anställda, underleverantörer, partners, tekniska och fysiska resurser, processer och system. Här är det också viktigt att identifiera vilka aktiviteter och resurser som anses vara viktiga för företaget. Alla företag har nyckelresurser som de satsar på för att lyckas. Aktiviteter är det centrala i allt företagande. Valet av aktiviteter och sättet att implementera de är avgörande för hur verksamheten utvecklas, därför är det viktigt att känna till sina nyckelaktiviteter för att leverera ett kundvärde. Även inom branschanalys bör företag ha koll på den kontinuerliga ekonomiska utvecklingen. Efter att företaget har noggrant sökt den externa miljön på möjligheter och hinder gäller det att prioritera dem. Detta innebär att:

- Veta hur mycket det kommer att påverka företaget?

- Vad är sannolikheten att den förverkligas?
- Vilka drivkrafter ligger bakom utvecklingen?

Det blir lättare att följa utvecklingen och bli mer uppmärksamma på nya förändringar när verksamheten känner till sina drivkrafter (Fasth, 2011).

Vidare bildar den interna miljön grunder för företagets konkurrensfördelar och som sedan skapar värde i organisationen. Formulering av vision, affärsidé, mål samt identifiering av nuläget är beroende av företaget förmåga att realisera och kontrollera att bestämda planer fungerar som planerat. Detta innebär att när företaget har klargjort sina strategiska val gäller det då att genomföra de. Efter strategiimplementeringen är det viktigt att granska och mäta utvecklingen och dess resultat för att fastställa om den har tillämpats på ett tillfredsställande sätt eller om det krävs nödvändiga förändringar. Företaget bör vid genomförandet dessutom ta hänsyn till tidigare planerade och realiserade strategier eftersom processen består av olika faser som påverkar varandra vid olika tidpunkter. Eisenhower påpekade att om företagets avsiktliga strategi inte förverkligas innebär det inte att bolaget saknar strategi. Företag bör även ta hänsyn till olika dimensioner i strategitänkandet då det kan förekomma många faktorer som kan påverka utvecklingen och genomförandet av de planerade strategierna. Dessa förändringar eller utvecklingar kan leda till att företag inte realiserar sina avsiktliga strategier och nya oplanerade strategier kan istället förekomma. En viktig utgångspunkt är att engagera hela organisationen i denna process och att alltid dra nytta av kunskapen om branschen, kunden och konkurrenter. På detta vis kommer strategiprocessen att betraktas som ett ständigt sätt att tänka organisations- och företagsmässigt (Roos & von Krogh, 2004).

#### **2.2.4 Misslyckad strategi**

Företagsstrategi är en viktig aspekt för att skapa värde för kunden samt differentiera sig från konkurrenterna på marknaden. En god strategisk implementering inom organisationen innebär att företaget inte bara formulerar strategin, utan även förverkligar den. Flera studier visar att mer än 80 % av företagen misslyckas med genomförandet av sin strategi. Det kan bero på en rad faktorer som (Fasth, 2011);

- Otydliga plan och mål
- Saknar helhetsbild av planen
- Planen är alldeles för stor
- Planen existerar endast hos ledaren eller ledningen
- Medarbetarna känner inte till planen
- Fokus läggs på oväsentliga aktiviteter som saknar koppling till organisationens övergripande mål
- Genomförandet av planen får inte tillräckligt med tid
- Medarbetarna har inte tillgång till rätt resurser för att kunna implementera planen

Implementering av en formulerad strategi ses som de mest centrala problem i strategiarbetet. Många företag saknar helhetsbilden och lägger därför sin fokus endast på de strategiska besluten och mindre fokus på själva genomförandet. För realisering av företagets strategier är

det oerhört viktigt att ledningen förmedlar strategin till de övriga medarbetarna i organisationen. Dessutom är det bra att skapa en gemensam bild och att alla är delaktiga i processen då det är lika viktigt som att formulera strategin (Fasth, 2011).

Misslyckad strategi kan dessutom bero på andra faktorer. Den övergripande frågan som forskningen sedan 1980 – talet har börjat koncentrera sig på är: *Varför lyckas vissa företag bättre än andra?* Svaret indelas i tre perspektiv (Roos & von Krogh, 2004).

### **Konkurrenskraftsperspektivet**

Eftersom de flesta företag befinner sig i en konkurrensutsatt marknad är det viktigt att begripa hur konkurrenskraften fungerar och hur det inverkar på företaget. Michael Porter har skapat konkurrenskraftens teori som handlar om att avkastningsnivån i en bransch avgörs med hjälp av fem faktorer: kundernas förhandlingsmakt, leverantörernas förhandlingsmakt, hot från ersättningsvaror, hot från nya aktörer och konkurrensen mellan existerande företag. Nivån på avkastningen blir lägre ju starkare dessa faktorer är (Roos & von Krogh, 2004).

### **Resursbaserade perspektivet**

Skillnader som uppstår i företags resultat beror ofta på olikheter i bolagets interna förmågor, dvs. resurser och kapacitet. Framgångsrika företag har betydelsefulla strategiska resurser som innehåller konkurrensfördelar. Dessa resurser avser inte varor och tjänster utan resurser som brukas i företagets operativa verksamhet, t.ex. patent och varumärken. Kapacitet innebär bolagets kompetens att implementera en aktivitet som medför ett invecklad samverkan mellan individer och andra resurser i verksamheten. För att företagets resurser och kapacitet ska företräda existerande konkurrensfördelar måste företagets resurser kunna tillfredsställa kundernas behov bättre än konkurrenterna, de ska vara svåra att ersätta, imitera och dessutom ska de vara stabila (Roos & von Krogh, 2004).

### **Evolutionsperspektivet**

För att klargöra skillnader mellan olika företags succèser använder evolutionsperspektivet teorier från biologin. I syfte att uppnå en metafor mellan biologiska och strategiska processer brukas en kraftfull approach på strategi. En utgångspunkt i evolutionsperspektivet är att omvärlden är mycket invecklad för att bolaget ska kunna begripa den, vilket gör det omöjligt för företaget att framställa framtidshypoteser. Detta gör att företaget inte själv kan anpassa sig till den externa miljön utan blir ett offer för det ”*naturliga urvalet*” i omgivningen. En utgångspunkt är då att företaget kan utnyttja sin ”*överlevnad*” som ett mått på framgång (Roos & von Krogh, 2004).

## **2.3 Immateriella tillgångar**

Immateriella tillgångar är tillgångar utan fysisk substans som betyder att det inte går att ta på. Detta innebär inte att de är mindre viktiga än de fysiska tillgångarna utan i många företag är det största värdet oftast i de immateriella tillgångarna (PRV – Immateriella tillgångar). Denna faktor är dessutom det enda som avskiljer immateriella från materiella tillgångar. Det existerar många finansiella tillgångar som egentligen är immateriella, men eftersom de inte karakteriseras som icke-monetära tillgångar som saknar fysisk substans räknas de därför inte som immateriella (ESV – Immateriella anläggningstillgångar, 2002). Det förekommer även

vissa immateriella tillgångar som hör till ett fysiskt ämne eller består av någon fysisk form, t.ex. en film, en CD-skiva eller ett dokument (FAR komplett – Immateriella tillgångar). Några vanliga exempel på immateriella tillgångar är goodwill, programvaror, affärsidéer, licensrättigheter och patent. En viktig utgångspunkt inom immateriella tillgångar är att känna till och begripa de huvudsakliga egenskaperna i området. Först och främst gäller det att en immateriell tillgång uppfyller en tillgångs allmänna definition (ESV – Immateriella anläggningstillgångar, 2002). Med en tillgång menas en resurs som företaget kontrollerar som en konsekvens av inträffade händelser och som förväntas ge framtida ekonomiska fördelar i företaget (FAR komplett – Immateriella tillgångar).

Ett företag kan skydda sina immateriella tillgångar på ett antal existerande sätt som ingår i det immateriella rättsskyddet såsom upphovsrätter, mönsterrätter, varumärkesrätter och patenträtter. Utöver det immateriella rättsskyddet kan ett företag dessutom ta stöd i annan lagstiftning som kompletterande skydd. Dessa regler liknar och överlappar immaterialrätten till viss del och finns inom konkurrensrätt, konkurrensklausuler, företagshemligheter, marknadsföringsrätt och sekretessavtal (PRV – Immateriella tillgångar).

Inom immateriella tillgångar bör alla existerande företag även ha en övergripande strategi för att kunna ta hand om dessa tillgångar dvs. IP-strategi (PRV – Immateriella tillgångar). Immaterialrätten består av designskydd, varumärkesskydd, upphovsrätt och patent. Ett företag kan med hjälp av en immaterialrättsstrategi hantera dessa immateriella tillgångar för att erhålla konkurrensfördelar och skapa största affärsnytta. Inom immaterialrättstrategi förekommer det ett antal frågor som företagare kan ställa sig såsom (PRV – Immaterialrättsstrategi):

- Vilka uppfinningar kan företaget ansöka patent för?
- Har företaget patent som licensieras ut eller avyttras?
- Existerar det patent produkter som företaget bör förvärva?
- Vilka marknader bör företaget söka skydd i?

Det innebär att en genomarbetad immaterialrättstrategi bör beakta företagets långsiktiga affärs mål och den ska även bestå av riskanalyser och konkurrentanalyser. Denna strategi kan dessutom innehålla en plan som talar om i vilken utsträckning och på vilket sätt företaget är redo att skydda sina immateriella tillgångar om intrång förekommer (PRV – Immaterialrättsstrategi).

Den nyligen utförda kartläggningen och analysen klargör att i både små- och medelstora svenska organisationer förekommer det ett stort behov av att öka kunskapen om hur företaget strategiskt ska hantera sina immateriella tillgångar. Företagen blir mer affärstrategiska när kompetensen inom området har ökats då risken att tappa kontrollen över patent, varumärke, know-how, design eller upphovsrätt minimeras. I omvärlden expanderar kunskapsflödet väldigt snabbt. Därför kan det förekomma nya affärsmodeller för olika områden och branscher, vilket i sin tur kan leda till förändrade förutsättningar för hur företaget hanterar sina uppfinningsprocesser samt förbättring och utveckling av de immateriella tillgångarna. Analysen tydliggör dessutom att affärsrådgivaren bör öka sina strategiska kunskapsnivåer



inom området för att öka värdeskapandet i bolaget. I syfte att öka kunskapen hos både företagen och affärsrådgivaren rekommenderar Patent- och registreringsverket (PRV) och VINNOVA riktade utbildningsinsatser. De föreslår även att informationsflödet bör vara lättillgänglig för företaget och modernisering av domstolsordningen för immateriell- och marknadsrätt i syfte att höja tids- och kostnadseffektiviteten (PRV – Företags immateriella tillgångar – en konkurrensfördel, 2011).

## 2.4 Patent

Inom immaterialrätten har nästan alla länder valt att erbjuda ensamrätt som innebär att företagen har möjligheten att skydda sina kvalificerade uppfinningar. De allra viktigaste immaterialrättigheterna är patent, upphovsrätt, mönster och varumärken (Domeij, 2007). Patent innebär att innovatören kan hindra andra företaget att exploatera den nya tekniken under tjugo år. I utbyte krävs det att uppfinnare offentliggör innovationen så att andra företag kan ta del av den och få möjligheten att utveckla den vidare (Bernitz m.fl., 2011). Patenträtten anses likna ett kontrakt mellan samhället och en innovation. Den första patentlagen formulerades år 1474 i Venedig där myndigheten beviljade ensamrätt till en hantverkare. I England år 1632 medförde Statute of Monopolies kronans rätt att bevilja förmåner avskaffades och patent fick tillhandahållas enbart på nya innovationer. Kommunikationerna förbättrades i samband med industrialismen i slutet av 1800- talet, vilket ledde i sin tur till bättre distributionsmöjligheter för produkter. Detta ökade behovet och utvecklingen av patentlagar. År 1883 förenklade Pariskonventionen, dvs. ett internationellt avtal, patentansökan i utlandet både för företagen och innovatörer (Lindgren, 2008). Den första patentlagen infördes i Sverige 1819. Det finns inget världspatent, men ett företag eller uppfinnare kan ha patent i andra länder i världen. Ansökan om patent granskas av nationella patentverk och bedömningar om intrångs-ogiltighetstvister görs av nationella domstolar. Det existerar ett antal internationella patentverk så som Patent Cooperation Treaty (PCT), European Patent Convention (EPC) och European Patent Office (EPO) (Domeij, 2007).

PCT är ett gemensamt granskningssystem för patentansökningar som undertecknades år 1970 i Washington och har underskrivits av mer än 120 länder (Bernitz m.fl., 2011). År 1977 infördes EPC som är ett avtal mellan trettio europeiska länder och den ger individer möjlighet för patentansökning vid det europeiska patentverket, EPO (PRV – Europeisk patentansökan). Det europeiska patentverket skapades 1973 genom EPC och har sitt huvudkontor i München (Domeij, 2007). Den undersöker och prövar patentansökningar samt har befogenhet att bevilja patent (PRV – Europeisk patentansökan).

Hundratusentals patent, varumärken och mönster har sedan början av 1900-talet registrerats i endast Sverige. Något som egentligen borde varit mycket fler och där ingen kan räkna på hur många som förlorat ensamrätten till sina innovationer då de inte skyddat dem (Listan.se – Hansson Thyresson Patentbyrå AB, 2012).

Det finns tre utgångspunkter som måste vara uppfyllda för att patent ska meddelas enligt en innovation.

1. Det första grundläggande kravet innebär att innovationen har en teknisk karaktär.

Innovationer som inte uppfyller detta kravet är exempelvis affärsplaner, spelregler, matematiska algoritmer med mera.

2. Följande kvalifikation innebär att innovationen är ny och inte redan tillgänglig för offentligheten. Uppfinningen måste bevaras hemlig till dess att en patentansökan lämnats in då kravet på att innovationen ska vara en fullständigt ny idé är oerhört sträng.
3. Det sista kravet är oftast det mest svåruppfyllda där förutsättningen för innovationen ska skilja sig väsentligt från det som redan är känt för allmänheten. Desto större framsteget är från den redan kända tekniken desto större är möjligheten till att patentet accepteras (Hansson Thyresson Patenbyrå AB – När är patent möjligt? 2012).

### **2.4.1 Patentstrategier**

Företags patentstrategier kan vara en central aspekt i den övergripande affärsstrategin. Väsentligt vid formulerandet av patentstrategier är vilka konkurrensfördelar som företaget får, inte hur långt utvecklat tekniksteg de har. Det är viktigare att skydda ett lite framsteg i potentiella vinstinriktade områden än ett större tekniksprång som verkar inom ett ointressant område (Hansson Thyresson Patenbyrå AB – Strategier för patentskydd, 2012).

Det är viktigt att arbetet med patent följer enhetligt med en förutbestämd strategi i företaget. För att patent ska vara vinstindrivande bör kostnader vägas upp gentemot de konkurrensfördelar som det potentiellt kan leda till. Strategiska beslut kring patent innebär också i vilket land som den första ansökan ska göra. Företag bör innan de bestämmer sig för vilka länder ansökan ska lämnas, undersöka vart utveckling och produktion finns samt var deras konkurrenter redan opererar (Hansson Thyresson Patenbyrå AB – Strategier för patentskydd, 2012).

När företaget bedriver en vinstinriktad verksamhet kan patent i företagets strategiska arbete ge gynnsamma fördelar (Lindgren, 2008). Ur en chefs perspektiv kan olika patent strategier visas vara fördelaktigt. Dessa strategier kommer att definieras i följande kapitel.

### **2.4.2 Defensiva strategier**

#### **Ackumulera relaterade patent**

Om ett patent skyddar en ny produkt som hotar en befintlig produktgrupp, kan det vara i företagets bästa intresse att köpa rättigheterna till patentet även om de inte avser att föra den nya produkten ut på marknaden. Den här strategin kan förhindra andra företag från att komma in i direkt konkurrens genom införandet av en ny ersättningsprodukt. Det innebär att söka patenträttigheter för alla patent som är relaterade till de viktigaste produktgrupperna i företaget. Genom att förhandla fram licensavtal och andelar med ägarna av sådana patent samt ackumulera patenten genom egen forskning och utveckling bildar företaget en "vägg av patent" som kan användas för att stärka sin ställning på marknaden. Det är viktigt att observera att strategin inte bör tas för långt. Patentlagstiftningen kompenserar inte helt konkurrenslagstiftningen. Konkurrenshämmande beteende kan vara i strid mot landets skrivna lagstiftning (Hufker & Alpert, 1994).

### **Patent processer och förbättringar**

Ett sätt att försvara sig mot konkurrenter är att i förväg optimera sina idéer kring förbättringar eller modifieringar på företagets befintliga produkt. Genom effektiva patenterings förbättringar kan skyddstiden förlängas på produktens livscykel. Patenterings processer går ut på strategier för att skapa ytterligare lager av skydd runt en produkt. För att en patentprocess ska ge optimala konkurrensfördelar krävs det att företagets produkt kan produceras på det mest kostnadseffektiva sättet, eller skapar konkurrensfördelar genom att producera en produkt med högre kvalitet. Företag kan även använda den här strategin mot sina konkurrenter genom att optimera förbättringar i processer och produkter för produkter som redan har patent. För att i tid motverka svagheter i ett företag kan de göra betydande iakttagelser som är nödvändiga för att framställa framtida generationer av en produkt och utifrån dessa sök patent (Hufker & Alpert, 1994).

### **2.4.3 Prospekterings strategier**

#### **Bibliometri**

Företag kan vara säkra på att om de inför en lönsam produkt på marknaden kommer konkurrenter vara snabba med att tillverka en större och förbättrad produkt för att inta sin del på marknaden. Det är vanligt för företag att övervaka konkurrenternas patent aktiviteter för att hålla sig uppdaterade om deras utveckling och prestationer i verksamheten. En aktuell term för att beskriva sådana aktiviteter är "*bibliometri*". Den innebär en modell av statistisk analys som används för att skanna patent och vetenskapliga artiklar för att sortera ut vilka som är viktigast. Nästan alla teknik drivna företag använder någon modell inom det här tillvägagångssättet. Bibliometri kan även uppenbara viktig information till chefer. Även om de inte upptäcker något som experter inom ett visst område inte intuitivt sätt vet, kan den tillhandahålla konkreta uppgifter som befattningshavaren behöver för att bedöma deras tekniska personal (Hufker & Alpert, 1994).

#### **Benchmarking**

Nackdelen med patentskydd är att den fullt ut offentliggör ens uppfinning. Patentet i sig är en allmän egendom, och beskriver i detalj de nya kunskaper som används i uppfinningen, men som nu blir tillgänglig genom direkt sökning och bibliometri. Idéer som ingår i en konstruktion kan då konkurrenterna dra fördel av och skapa kring eller förbättra. Lite kan göras för att förhindra detta, även utan patentskydd. En konkurrent kan alltid köpa företagets produkt för att sedan låta sina ingenjörer och designers granska den noga. Denna praxis kallas "*benchmarking*". Benchmarking innebär konsten att på ett helt lagligt sätt kunna ta reda på hur andra företag gör något bättre än vad ens egna gör, så att man kan imitera och möjligtvis förbättra deras tekniker (Hufker & Alpert, 1994).

### **2.4.4 Kooperativa strategier**

#### **Ömsesidig licensiering**

En annan strategi som används i vissa branscher är "*ömsesidig licensiering*". Exempelvis inom bilindustrin kan tillverkarna dela med patent som avser bil tekniker med deras konkurrenter i utbyte mot lika användningssätt. Dessa samarbeten möjliggör standardisering samt snabbare spridning av innovationer och ligger därför också i allmänhetens intresse.

Resultatet blir att samtliga tillverkare framställer en bättre bil som är till fördel för allmänheten. Ett potentiellt konkurrensbegränsande samverkan problem uppstår när en omfattande gränsöverskridande licensiering utesluter nykomlingar från en bransch. När R. Terren Dunlap ville producera en dubbel videobandspelare blev han genom sina ansatser frustrerad och menade att Sony och två andra konkurrenter förfogade över de betydande patenten. "*Vad de gör är att förena sina patent och det är olagligt*".

När någon har en ny idé passerar de nämnda patent runt mellan alla deras medlemmar antingen för någon royalty eller en nominell avgift. Tillhör man inte en del av gruppen kan du glömma att någonsin får tillgång till den tekniken (Hufker & Alpert, 1994).

## **2.4.5 Marknadsföringsstrategier**

### **Licensiering**

Ett allmänt känt alternativ av patent är licensiering. Då patent betraktas som en personlig egendom kan den både köpas och säljas men patenträttigheterna kan även licensieras utan att behöva avyttras. Företag kan vid lansering av en ny produkt dra nytta av att köpa eller licensiera ett patent som utvecklats av någon annan. Då forskning och utveckling redan gjorts av den som äger ensamrätten samt att kostnaderna som utvecklingen gett är uppskattade, minimerar detta risken till oförutsedda utgifter för det företag som köper eller licensiera patentet. Den som äger patentet får sin vinst i form av royalty eller i det försäljningspris som köparen betalar. På detta sätt kan företag delas upp i specialister (Hufker & Alpert, 1994):

- innovations specialister, som genererar patent
- framställnings specialister, som specialiserar inom teknik och produktion
- marknadsförings specialister, som är specialiserade på distribution och marknadsföring
- marknadsföring/tillverknings specialister, som bygger och sträva efter vinst produkter
- utveckla produkter genom egen forskning

## **2.4.6 Patent planering och marknadsmixen**

Att implementera patentskydd som en del i företagets marknadsplan kan analyseras med hjälp av ramverket för de 4P: na (Hufker & Alpert, 1994).

### **Pris**

Patentskydd kan ge företag ett privilegium på produkten under en längre tid. Företag är påtagligt i läge för att kräva en bonus för sin unika produkt. Patent är en viktig del av den så kallade "*skummiga*" prisstrategin. Det finns därför ett antal grundläggande punkter som bör beaktas vid fastställandet av prisstrategier. Framförallt bör företaget utöver de utvecklingskostnader som produkten medför även klara av att täcka kostnaderna för eventuella misslyckade försök. En välkänd Boos, Allen & Hamilton studie (1982) rapporterade ett genomsnitt på sex misslyckade produktidéer för varje ny slagkraftig produkt. Därför är priset för lönsamhet i den strategiska affärsenheten inte bara vinstgivande av en enda produkt. Ett problem särskilt i USA är den för höga tröskelränta, vilket ofta kan leda till ett alltför högt önskat pris på produkten. Däremot kan frestelsen av ett högt pris skapa svårigheter för företag. Ju högre företaget sätter priset och marginalerna på produkten, desto större blir initiativet för konkurrenter att utforma runt patentet, införa en förbättrad produkt,

eller till och med göra intrång på patentet med risk för att drabbas av påföljder och böter. På den fria marknaden, diktera lagstiftningen för risk och avkastning att om fördelarna med att bestrida ett patent är större än riskerna, bör företagen vara förberedda på utmaningar från konkurrenter. Ekonomer använder termen "*begränsad prissättning*" där de redogör för det pristak där konkurrenter skulle kunna ha som incitament för att beträda ens marknad. Dagens konsumenter är mer medvetna om värdet och de förväntar sig därför sjunkande priser inom speciellt högteknologiska kategorier, vilket innebär att de ofta väntar ut en produkt som prissatts för högt. De statliga och federala konkurrensbegränsande lagarna som förbjuder orimlig prissättning gäller även för patenterade produkter. Ju mer aggressiv ett företag är på att driva in sina vinster, desto större är chansen att en konkurrent eller den federala handelskommissionen kommer att överklaga patentet i domstolen. En hög marginal är inte till någon nytta om den upptas av juridiska kostnader, missriktad uppmärksamhet och en massa andra störningar. Därför måste prisstrategin för en patenterad produkt reflektera en ömtålig balans mellan höga marginaler under en effektivare men begränsad period gentemot måttliga marginaler under en längre effektivare period genom att upprätta varumärkeslojalitet mot ett större antal konsumenter (Hufker & Alpert, 1994).

### **Plats**

Det föreligger inget sådant som en internationell patentansökan. Patenträttigheter måste tillämpas i varje land där innovatören vill säkra skyddet. Till skillnad från USA kräver många länder att en uppfinning måste utvecklas lokalt för att erhålla patentskydd. Detta kan kräva framställning i kommersiell omfattning inom landet, eller kan tillgodoses genom import av varor som omfattas av patentet, beroende på respektive lands lag (Patentverket, 1991). Det finns vissa som förespråkar för att upprätta arbetes krav inom det amerikanska patentsystemet. Detta skulle hjälpa till att kontrollera teknik som låses upp av stora företag som köper patenträttigheter utan syfte att framställa de fördelar patentet skyddar till marknaden. Det finns ingen genväg till globalt patentskydd, men det förekommer vissa överenskommelser och internationella avtal för att underlätta inlärningsprocessen av ansökningar i flera länder. Pariskonventionen som skyddar den industriella äganderätten fastställer miniminormer för skydd och utgör två särskilda förmåner: rätten till nationell behandling, och rätten till företrädesrätt. Den nationella behandlingen hänför sig till utövandet att länder inte diskriminera utländska att bevilja patentskydd. Förtursrätten är avsedd för att eliminera de problemen en sökande skulle ha för att pröva flera ansökningar samtidigt. Eftersom patentsystem i många länder kräver att patentansökan lämnas in före offentliggörandet av en idé, skulle inlämnandet för ansökan i det första landet ogiltigförklara patentansökans behörighet i övriga länder eftersom det anses vara offentliggörande av information. Parisunionens medlemmar kan även delta i PCT vars huvudsyfte är att frambringa ett internationellt patentsystem. Detta för att förenkla det omfattande arbete som förekommer med ansökningar av patent i många olika länder och istället lämna in en enda hos PCT och därefter välja vilka länder där patentet ska sökas. Rätten till denna prioritet tillåter uppfinnaren ett år från det datum då den första ansökan lämnas in i ett konventionsland, att ansöka i andra länder. Därför, bör innovatören så snart som möjligt efter att den första ansökan lämnats in behandla den internationella registreringen. Undersökningen bör ske i förväg, för att bestämma i vilka länder den potentiella marknaden för produkten finns och

vilken kapacitet eller avsikt man har att marknadsföra den i det landet. Detta för att uppskatta den tid och kostnad som med kommer vid ansökningar samt för att kunna betala de avgifter som krävs. Om innovatören väljer att inte ansöka i små länder, kan produkten kopieras där (även om liten skala av tillverkningen kanske inte ekonomiskt), men det innebär att ett sådant företag inte får exportera en kopia av din produkt till de länder där man har erhållit patentet. En stor betydelse för patentanvändningen i Sverige är medlemskapet i Europeiska Unionen (EU). Det europeiska patentsystemet, EPC som blivit till är motsvarande till PCT, har även harmoniserat patentlagstiftningen. EPO har även upprättats och är en EU-motsvarighet till det Svenska Patent-och registreringsverket. På så sätt är det möjligt att lämna in en patentansökan till EPO för att patentet ska beviljas i samtliga EPC:s medlemsländer (Lag24.se – Patent - den internationella regleringen, 2013).

### **Marknadsföring**

Att vara först på marknaden ger en fantastisk möjlighet för att få namn erkännande varumärke och skapa varumärkeslojalitet. Förlita dig inte på att konsumenterna ska hitta din produkt. Marknadsföringsutgifter som med kommer för att göra marknaden medvetna om produkten kommer med all säkerhet att bidra till att stärka de värdefulla fördelarna med pionjär varumärket. Patentet ger också möjlighet till att utnyttja andra fördelar ensamrätten medför. Inkludera tydliga hänvisningar till själva patentet i marknadsföringen eller kampanjer samt redogör där den unika innovation produkten har och detta kan leda till större marknadsandelar. Exempel på sådana fraser som har varit resultatrika är: "*den enda*", att det är den senaste tekniken på marknaden eller att den är tillverkad av en "*ny patenterad process*" (Hufker & Alpert, 1994).

### **2.4.7 Patent styrning**

PRV är den instans som underrättar olika slags beslut. Skälet är att det är PRV som ansvarar för det mesta kring administrativa frågor om patent. Sedan ett patents tillkomst och under dess levnadstid så kommer PRV att fastställa olika beslut. Detta kan gälla att en patentansökan under vissa förutsättningar ska skrivas av, att patent ska beviljas eller vissa begränsningar av patentkrav (Lag24.se – Domstolsprocesser i samband med patent, 2013).

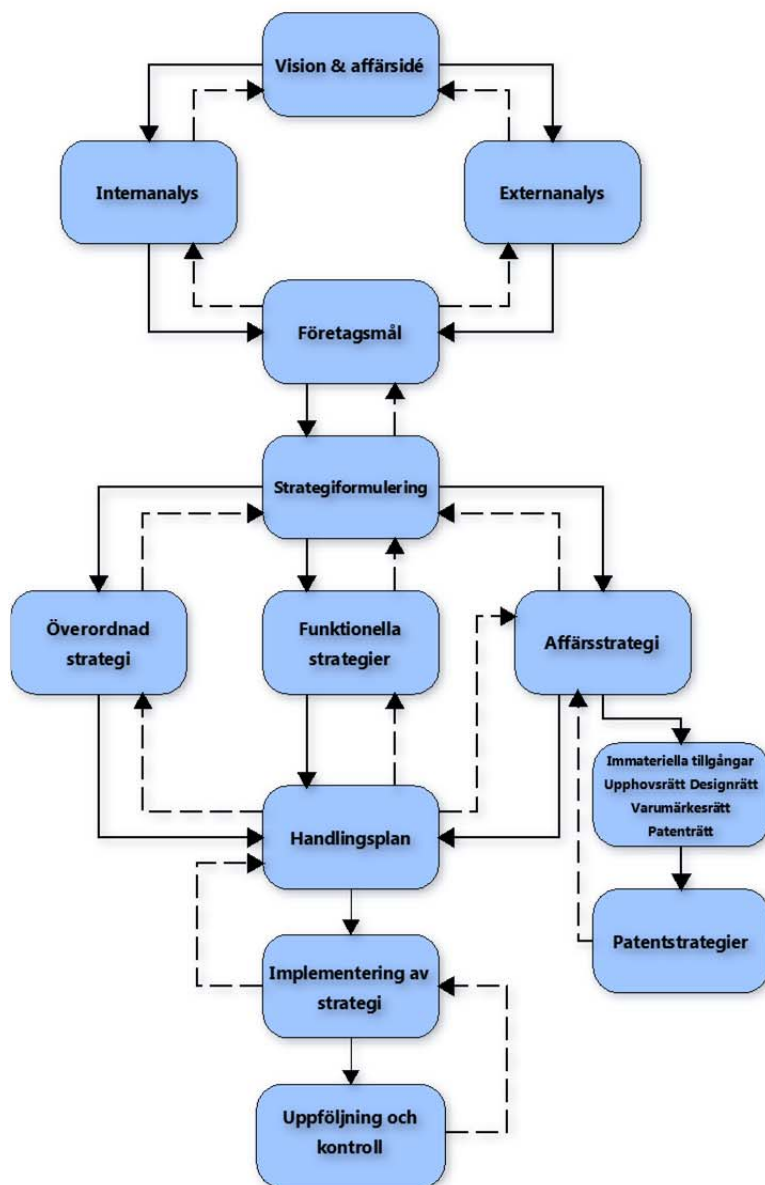
Därefter att ett patent godkänts kan utomstående parter göra erinringar mot patentet. Då ska den som motsäger patentet lämna in en skriftlig invändning till PRV med en tidrymd på nio månader från och med att patentet tillkännagavs. Därefter prövar PRV fallet och kan välja att antingen avslå invändningen eller att förklara patentet ogiltigt. Ett beslut som avslås av PRV kan vidare överklagas till Patentbesvärsrätten (Lag24.se – Domstolsprocesser i samband med patent, 2013).

Patentintrång uppstår när någon utan tillstånd tillverkar, använder eller säljer den patenterade innovationen. Patentverket och registreringsverket saknar behörighet över frågor som rör intrång i patent. Varken patent, registreringsverket eller den federala regeringen ansvarar för att bevaka om patentet följs. Då ett patentintrång inte inleds på egen hand utan patenthavaren måste själv identifiera och ange brottet innebär att patentintrång är så kallat målsägandebrott. Misstänkta patentintrång leder vanligtvis inte enbart till en så kallat brottmålsrättegång utan även till en civilrättslig rättegång där den som gjort intrång på patentet begärs skadestånd. När

en rättsprocess inleds gällande patentintrång äger den i första hand rum vid Stockholms tingsrätt (Lag24.se – Domstolsprocesser i samband med patent, 2013).

Då domstolen ska bedöma om eventuella intrång förekommit granskar de speciellt det som står skrivet i det aktuella patentets patentkrav. Patentkraven är det främsta som definierar ett patent. Patentintrång kan leda till straffrättsliga påföljder som böter eller fängelse och även civilrättsliga konsekvenser som skadestånd. Den som gjort intrång på ett patent kan få högst två års fängelse. Skadeståndens omfattning bedöms efter skäliga ersättningar för förfogandet av uppfinningen och hur stor skada patentägaren har fått i och med intrånget. Vid beräkningen utgår domstolen från uteblivna vinster för patentägaren samt hur stora vinster den dömda har fått genom användandet av patentet. Skadeståndet kan endast ge kompensation för fem år tillbaka i tiden, då intrång föregående år anses preskriberade (Lag24.se – Patentintrång, 2013). Skulle en annan part påstå att den har starkare rätt till innovationen i jämförelse med den som sökt patent kan det påbörjas en rättegång kring målet. I och med detta kan PRV förklara patentansökan vilande tills det att domstolen avgjort tvisten. Skulle det visas att den andra parten har rätt till den aktuella innovationen så kan PRV överföra patentansökan till denna (Lag24.se – Den svenska patentansökningsprocessen, 2013).

## 2.5 Sammanfattning av teoretisk referensram



**Figur 1:** Strategimodell – sammanfattning av teoretisk referensram

Alla existerande bolag har strategiska mål som de arbetar med för att uppnå genom företagets vision, affärsidé och strategi. Strategiprocessen indelas i tre olika faser, dvs. analysfasen, strategiformuleringsfasen och genomförandefasen. Ett bra sätt att inleda strategiprocessen är att först formulera sin vision, affärsidé och mål. Sedan bör företaget identifiera och analysera sitt nuläge, dvs. sina hot och möjligheter, för- och nackdelar, för att i sin tur utforma planer för implementeringen. Företagets nuläge indelas i externa och interna analys. När det gäller de externa analyser är branschanalys ett bra exempel. I de interna analyserna kartläggs företagets



starka och svaga sidor och anses vara en uppföljning av de externa analyserna. En viktig utgångspunkt är att engagera hela organisationen i denna process och att alltid dra nytta av kunskapen om branschen, kunden och konkurrenter.

Strategier finns även på flera organisatoriska nivåer. I överordnad strategi fastställs centrala frågor med utgångspunkt i organisationens överordnade strategi, hur företagets vision, uppbyggnad och olika enheter/funktioner ska drivas. Funktionella strategier visar de strategier som olika funktioner i företaget arbetar med för att skapa en stark konkurrenskraft. I affärsstrategi formuleras och implementeras ledningen strategiska handlingsprogram som stämmer med företagets riktlinjer i syfte att säkerställa långsiktiga konkurrensfördelar.

Immateriella tillgångar är tillgångar utan fysisk substans som betyder att det inte går att ta på t.ex. goodwill, programvaror, affärsidéer, licensrättigheter och patent. Inom immateriella tillgångar bör alla existerande företag ha en övergripande strategi för att kunna ta hand om dessa tillgångar dvs. IP-strategi. Patent innebär att innovatören kan hindra andra företaget att exploatera den nya tekniken under tjugo år. I utbyte krävs det att uppfinnare offentliggör innovationen så att andra företag kan ta del av den och få möjligheten att utveckla den vidare. Det finns inget världspatent, men ett företag kan ha patent i andra länder i världen. Det är viktigt att arbetet med patent följer enhetligt med en förutbestämd strategi i företaget. För att patent ska vara vinstdrivande bör kostnader vägas upp gentemot de konkurrensfördelar som det potentiellt kan leda till. Strategiska beslut kring patent innebär också i vilket land som den första ansökan ska göras. Företag bör innan de bestämmer sig för vilka länder ansökan ska lämnas, undersöka vart utveckling och produktion finns samt var deras konkurrenter redan opererar. Ur en chefs perspektiv kan olika patent strategier visas vara fördelaktigt, dvs. defensiva strategier, prospekterings strategier, kooperativa strategier och marknadsföringsstrategier.

En god strategisk implementering inom organisationen innebär att företaget inte bara formulerar strategin, utan även förvecklar den. Många företag misslyckas med genomförandet av sin strategi pga. otydliga plan och mål, saknar helhetsbild av planen, planen är alldeles för stor och medarbetarna känner inte till planen. Formulering av vision, affärsidé, mål samt identifiering av nuläget är beroende av företaget förmåga att realisera och kontrollera att bestämda planer fungerar som planerat. Detta innebär att när företaget har klargjort sina strategiska val gäller det då att genomföra de. Efter strategiimplementeringen är det viktigt att granska och mäta utvecklingen och dess resultat för att fastställa om den har tillämpats på ett tillfredsställande sätt eller om det krävs nödvändiga förändringar. Företaget bör vid genomförandet dessutom ta hänsyn till tidigare planerade och realiserade strategier eftersom processen består av olika faser som påverkar varandra vid olika tidpunkter.

### 3 Metod

---

*I detta kapitel presenteras de relevanta metodval och tillvägagångssätt som använts för insamling av empiriskt material. Vidare kommer det ske en diskussion som klargör varför de valda metoderna bedömdes lämpligast för att komma fram till uppsatsens syfte och problemformulering.*

---

#### 3.1 Val av ämne

Författarna har valt att fördjupa sig inom företaget Anaviews strategiska val kring hur utveckling av patenterade produkter har formulerats samt implementerats i verksamheten. Grundmotivet till ämnesvalet är att de blev väldigt fascinerade av hur ett hobby företag har kunnat utvecklas till ett framgångsrikt företag med enastående produkter. Därför blev både författarna intresserade av att undersöka och analysera företaget mer djupgående för att sedan kunna besvara uppsatsens syfte och problemformulering.

#### 3.2 Sekundärdata och primärdata

När det gäller datainsamling existerar det två olika typer av metoder, primär- och sekundärdata. Sekundärdata handlar om tidigare insamlat och sammanställt information, dvs. någon annan har samlat in denna information i ett annat sammanhang och syfte. Några exempel på sekundärdata är böcker, tidskrifter, artiklar. Fördelen med denna metod är att den är billigare att genomföra, inte tidskrävande och det finns mycket information att välja ifrån. Men det existerar dessutom ett antal nackdelar såsom att data inte passar just författarnas undersökning eller att informationen inte är aktuell. Primärdata är ny information som författarna samlar in för sin undersökning genom intervjuer, enkätundersökningar och experiment. Fördelen är att data är insamlad just för studiens syfte, vilket gör den mer aktuell och trovärdig eftersom den kommer från en direkt källa. Nackdelen är att den är tidskrävande och dyr att implementera (Christensen m.fl., 2001). Författarna har valt att använda sig av både sekundär- och primärdata i syfte att höja uppsatsens trovärdighet, validitet och reliabilitet. När det gäller sekundärdata har de använt sig av böcker, vetenskapliga artiklar och tidskrifter för att först kunna skapa ett grundläggande insikt och förståelse av ämnet. I uppsatsens empiri har de använt primärdata i form av ett antal intervjuer med företagets Chief Technology Officer (CTO), anställd på företaget, patentingenjör och revisor. Detta för att kunna bygga upp deras grundläggande kunskap med en mer djupgående och detaljerad insikt i ämnet.

#### 3.3 Intensiva och extensiva metoder

Utifrån uppsatsens syfte och problemställning varierar metoderna för insamling av data. Jacobsen (2002) klargör innebörden för två olika begrepp, intensiv samt extensiv uppläggning. Med intensiv metod studeras ett fenomen djupgående medan extensiv fokuserar mer på bredden än djupet. Den ideala metoden består av både intensiva och extensiva undersökningar, men då detta medför höga kostnader och långa tidsperioder bör författaren avgränsa hur många variabler samt enheter som ska undersökas.

Intensiva metoder anses vara användbara vid problemställningar som vill redogöra en omfattande helhetsbild av ett fenomen. Då författarna valt att specificera sig på en enhet och

som består av många variabler ansågs den intensiva uppläggningsmetoden mest lämplig för att utreda uppsatsens syfte. Inom den intensiva utformningen följer de två olika metoder för insamling av data; fallstudier samt små-N-studier. Enligt Jacobsen (2002) är en fallstudie lämplig när förklaringen om samspelet mellan en specifik kontext och ett fenomen vill redogöras. Små-N-studier beskriver också ett fenomen men utifrån fler enheter och då endast en enhet kommer att utredas i uppsatsen valdes anvisningarna för fallstudier.

Fallstudier definierar undersökning av en specifik enhet, men det förekommer även flera olika typer av enheter som kan begränsas i rum och tid. Enskilda individer, grupper och organisationer är exempel på enheter som kan utredas i form av fallstudier. Utöver dessa framförs även utredning av speciella situationer och händelser som enskilda fallstudier. Jacobsen exemplifierar en beslutsprocess i en organisation som en speciell händelse och vid sådana undersökningar avgränsas fallet i tiden. Utifrån uppsatsens problemställning vill författarna klargöra Anaviews strategiska val och hur dessa förändrats med åren. Det innebär att fallet för uppsatsen är avgränsat i tid och inte rum. Vidare menar Jacobsen att studier som avgränsas i tid eller rum behandlar ett stort antal variabler som är intressanta att utreda. Men det förekommer även en del problematik vid fallstudier, då informationen som utreds är så specificerad till en enda enhet eller händelse medför att den inte blir generaliserbar i övriga kontexter. Jacobsen (2002) belyser dock att trots fallstudiers specifika utformning kan de användas för flera olika fall och fokus blir då mer generellt.

### **3.4 Kvalitativa och kvantitativa metoder**

Det finns två olika undersökningsmetoder som kan användas vid datainsamling. Dessa är den kvantitativa metoden som består av informationsinsamling på bredden samt den kvalitativa som går på djupet (Holme & Solvang, 1997). Den kvantitativa metoden används som regel då generaliserbar information är relevant och där undersökningen utförs på ett flertal enheter. Kvalitativa metoden fokusera på få enheter och syftet är att få fram djupgående och detaljerad information. Då författarna har som avsikt att endast undersöka en enhet och det centrala är att få fram detaljerad information valdes den kvalitativa metoden. Informationsinsamlingen kommer att utföras genom ett antal intervjuer med personen som startat och utvecklat Anaview, företagets forsknings- och utvecklingsingenjör, patentingenjör och revisor. De kommer genom dessa intervjuer få en genomgripande bild av företagets strategiska val och hur de utformats samt implementeras i verksamheten.

### **3.5 Intervjuer**

Det finns ett antal olika typer av intervjuer, t.ex. personliga intervjuer, fokusgrupp intervjuer, telefonintervjuer och påstana intervjuer. I uppsatsen valde författarna att använda personliga intervjuer och telefonintervjuer. Personliga intervjuerna innebär att intervjuaren ställer frågor till en respondent som sker via ett besök. Telefonintervjuerna handlar om att intervjuaren ställer förutbestämda frågor till respondenten via telefon. (Christensen m.fl., 2001) När intervjufrågorna var färdigställda och godkända av handledaren skickades de i förväg till respondenterna i syfte att ge de en möjlighet att förbereda sig inför samtalen. När det gäller de personliga intervjuerna valde författarna att genomföra de på respondenternas respektive arbetsplatser där de intervjuade varje person för sig själv i ungefär en timme. Detta gjordes för

att de skulle få ett förtroende för författarna samt skapa en bättre miljö under intervjuerna, för att sedan kunna bidra med den information som behövdes. I syfte att få en bra och detaljerad intervju valde författarna att styra och leda intervjuerna, undvika slutna svarsalternativ dvs. *ja/nej* frågor, ha öppna frågor dvs. beskrivande frågor som *hur/vad/varför*, avstå från akademiska begrepp för att undvika missuppfattningar. Med ett godkännande av samtliga respondenter valde de även att spela in intervjuerna i syfte att inte förbise någon viktigt information samt att kunna koncentrera sig mer på deras svar. Författarna skickade sedan den sammanställda informationen från intervjuerna till respektive respondent i syfte att hitta eventuella feltolkningar och ge de en chans att korrigera dessa missuppfattningar för att kunna öka materialets trovärdighet.

Det existerar dessutom ett antal tillvägagångssätt att genomföra intervjuer på såsom strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade. En strukturerad intervju handlar om att intervjuaren förbereder ett antal frågor gällande ämnesvalet innan samtalet med respondenten, t.ex. en enkätundersökning. Här kan intervjuaren även använda sig av filterfrågor dvs. tidigare besvarade frågor styr vilka frågor därefter skall besvara. En semistrukturerad intervju innebär att intervjuaren har gjort en lista på frågor kring den aktuella undersökningen som ska behandlas under frågesamtalet dvs. intervjuguide. Här kan innehållet och ordningen på intervjufrågorna vara olika från intervju till intervju, med detta menas att alla individer inte har en och samma frågeformulär. De ostrukturerade som även kallas för djupintervjuer går ut på helt informella intervjuer som saknar intervjuguider där respondenter även har möjligheten att tala fritt (Christensen m.fl., 2001). I uppsatsen har författarna använt sig av både de semistrukturerade och ostrukturerade tillvägagångssätten. Med detta menas att de först inledde intervjuerna med strukturerade intervjufrågor gällande Anaviews strategiska val kring hur utveckling av patenterade produkter har utformats samt realiserats i verksamheten. De hade dessutom olika frågeformulärer till olika individer dvs. företagets CTO och forsknings- och utvecklingsingenjör hade egen frågemall gällande själva företaget och revisor och patentingenjören hade sina egna frågeformulärer angående det juridiska perspektivet av immateriella tillgångar och patent. Detta för att underlätta både för författarna och respondenterna eftersom det var oväsentligt att ställa fel frågor till fel personer då det inte skulle bidra med någon nytta. Vidare användes öppna intervjufrågor, vilket bidrog till att diskussioner fördes kring ämnet och inget relevant förbisågs. Utifrån den information som framfördes kunde de sammanställa ett detaljerat resultat som underlag för att besvara uppsatsens syfte och problemställning.

### **3.6 Validitet och reliabilitet**

I syfte att öka undersökningens pålitlighet och trovärdighet är det viktigt att tänka på två mått, validitet och reliabilitet. Validitet eller giltighet går ut på att utnyttja rätt sak vid rätt tillfälle dvs. kunna redogöra i vilket sammanhang undersökningen är giltig. Med hjälp av validitet kan författarna mäta hur bra undersökningen och resultatet stämmer överens med verkligheten. När det gäller reliabilitet handlar det om tillförlitlighet dvs. det talar om ifall uppsatsens material har analyserats och granskats på ett pålitligt sätt (Holme & Solvang, 1997).

Uppsatsens validitet och reliabilitet har ökat eftersom den består av semistrukturerade och ostrukturerade tillvägagångssätt. Detta innebär att intervjuerna har inletts med strukturerade frågor gällande Anaviews strategiska val kring utformning och implementering av de patenterade produkterna i verksamheten. Vidare har författarna använt ostrukturerade frågor dvs. öppna intervjufrågor som förde diskussioner kring ämnet där inget väsentligt missades samt det gav de intervjuade chansen att prata fritt utifrån deras kunskaper och erfarenheter inom ämnet. Detta bidrog till ett detaljerat resultat som underlag för studiens syfte och problemställning. Under intervjuerna försökte författarna dessutom att ställa följdfrågor för att inte missa betydelsefull information. En annan faktor som har stärkt intervjuernas validitet och reliabilitet är att författarna utformade skilda frågeformulär till de olika personer beroende på deras ansvarsområde inom ämnet. Detta har gjorts för att underlätta både för författarna och de intervjuade samt för att undvika feltolkningar. Vilket innebär att studiens kvalitativa undersökning består av fyra personliga intervjuer och en telefonintervju. De personliga intervjuerna utgjordes av två intervjuer med företagets CTO, en med företagets forsknings- och utvecklingsingenjör samt en med patentingenjören på patentbyrå Hansson Thyresson. Telefonintervjun har genomförts med en revisor på revisionsbyrå Deloitte. Dessa frågeformulär har skickats till respondenterna i förväg för att ge de en chans att förbereda sig inför intervjuerna. I syfte att öka uppsatsens validitet och reliabilitet samt undvika missuppfattningar har författarna skickat det sammanställda informationen från intervjuerna till respektive respondent där de kunde korrigera eventuella feltolkningar. Författarna har dessutom valt att spela in samtliga intervjuer i syfte att inte glömma viktig information.

### **3.7 Källkritik**

Författarna har dessutom använt sekundär- och primärdata för att höja studiens trovärdighet, validitet och reliabilitet. I syfte att få ett grundläggande insikt och förståelse av ämnet har författarna valt att först utnyttja sekundärdata i den teoretiska referensramen i form av böcker, vetenskapliga artiklar och tidskrifter. Uppsatsens litteratursökning har gjorts i Helsingborgs stadsbibliotek och biblioteket på Handelshögskolan i Göteborg. Källorna som informationen har hämtats ifrån har stärkt trovärdigheten i studien eftersom det har kommit från pålitliga databaser som bl.a. GUNDA, LIBRIS, Business Source Premier, Emerald och FAR komplett. Författarna har även varit försiktiga när det gäller litteratursökning för att undvika litteratur av äldre karaktär. De flesta vetenskapliga artiklar som har använts i uppsatsen har varit på engelska därför har författarna varit noga vad gäller översättning för att inte skapa misstolkningar. Sedan har författarna byggt upp deras grundläggande kunskap med en genomgripande och detaljerad insikt i ämnet genom att använda primärdata i studiens empiri. Primärdata har varit i form av fem intervjuer varav två är med företagets CTO, en med forsknings- och utvecklingsingenjör i företaget, en med patentbyråns patentingenjör och en med revisorn på revisionsbyrå. Intervjuerna har ökat trovärdigheten i studien eftersom informationen har kommit från en direkt källa som har rätt kompetens inom ämnesområdet. Sökord som författarna har använt är strategi, ekonomistyrning, strategy, strategy implementation, patent, immateriella tillgångar.

### **3.8 Avgränsning**

Denna uppsats är avgränsad till att endast granska företagsstrategi eftersom strategi är ett väldigt brett område. Därför ansåg författarna att det inte var relevant att skriva om andra delar i strategi då det inte ansågs vara av väsentligt betydelse för uppsatsen. Med anledning av att Anaview är ett svenskt företag har författarna dessutom valt att endast fokusera på svenska och europeiska patent lagar och regler.

## 4 Empiri

---

*I detta kapitel redogörs resultatet av intervjuerna med företagets ägare, revisor, advokat samt anställd. I första delen kommer en presentation av samtliga företag och personer som medverkat i informationsinsamlingen att beskrivas samt en allmän bild av hur uppsatsens valda företag utvecklats genom åren. Andra delen kommer redogöra för de strategiska valen som gjorts samt fördjupad information kring hur immateriella tillgångar och patent berör dessa.*

---

### 4.1 Anaview AB

Företaget Anaview AB är den centrala enheten för uppsatsens innehåll och syfte. Verksamheten ligger etablerad i Helsingborg med fyra antal anställda. Dessa är en teknisk chef som ansvarar för deras teknologi och utveckling, en utvecklingsansvarig som ser till att produkterna blir färdiga enligt specifikation och att de går producera, en ingenjör som testar, förbättrar och utvecklar produkterna samt en säljare i USA. Anaview grundades år 2003 med ändamål att designa klass-D förstärkare och nätaggregat. Idag är Anaview ett av de ledande företagen för tillverkning samt utveckling av analog klass D-förstärkare och strömförsörjning. Företaget konstruerar samtliga förstärkare och strömförsörjningar på sina egna patent samt egenutvecklade lösningar för att uppnå ledande prestanda men med så lite reservdelar som möjligt. De två patent som företaget nu äger är APC (Adaptive Pole Control) och AMS (Adaptive Modulation Servo) har tagit företagets teknologi till en ny nivå. Med Anaviews omfattande erfarenheter inom området möjliggör de för audioföretag att tillgodose marknadens efterfrågan på ljudkvalitet, kostnadseffektivt samt miljövänligt och med den kortaste tänkbara tiden till marknaden. Företaget ingår numera i Kamac Group AB som äger ytterligare 30 stycken företag varav ett av dessa är Etal AB där Anaview ingår som ett virtuellt företag.

### 4.2 Medverkande i informationsinsamlingen

Vid informationsinsamling genomfördes intervjuer med företagets grundare Patrik Boström samt anställd Jonathan Norman. För att få fördjupad kunskap kring Anaviews immateriella tillgångar och patent utfördes intervjuer med revisor Herbert Sallméns som arbetar på Deloitte AB i Anderstorp, samt grundaren till Hansson Thyresson patentbyrå AB, som är verksam inom olika patentfrågor.

#### 4.2.1 Anaview AB

Patriks befattning i Anaview benämns under namnet CTO. Han ansvarar för företagets strategiformulering samt är företrädare i *Product Management*, där han och en ansvarig i USA delar på rollen. Jonathan Normans har arbetat i företaget i cirka sju år och hans roll går under benämningen research and development engineer som innebär forsknings- och utvecklingsingenjör. Hans arbetsuppgifter innebär att ta fram och utveckla företagets förstärkarmoduler. Jonathan spendera mestadels sina arbetstimmar i företagets laboratorium där han att testat olika sätt och metoder för att på bästa genomförbara sätt framställa produkterna enligt miljökraven och strålningskraven.

#### 4.2.2 Deloitte AB

Deloitte AB i Anderstorp tillhör Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) som är det största revisions- och konsultföretag i världen. Varje firma som ingår i DTTL erbjuder sina klienter tjänster inom verksamhetsområdet och som lyder under nationella lagar och regler för gällande geografiska område. (Deloitte AB – Om oss, 2013) Deloitte i Anderstorp tillhandahåller tjänster inom redovisning, revision, riskhantering, skatterådgivning, Business Consulting och företagsutveckling (Deloitte AB – Deloitte Anderstorp, 2013). Herbert Sallméns är en auktoriserad revisor och partner i företaget Deloitte AB i Anderstorp. Arbetet innebär att revidera aktiebolag och även att hjälpa till med konstitutioner som är närbesläktat med revision. Anaview har varit klient hos Deloitte AB i nästan 15 års tid.

#### 4.2.3 Hansson Thyresson patentbyrå AB

Hansson Thyresson patentbyrå AB fokusera huvudsakligen på patent, varumärken och design. Anders Hansson och Lars Thyresson som grundade byrån år 1994 har båda goda erfarenheter av branschen samt engagerade kollegor, partners och specialister med lämplig kompetens inom immaterialrätts område. Syftet med deras verksamhet är att erbjuda skydd till sina klienters innovationer och immateriella tillgångar i Sverige såväl utlandet. (Hansson Thyresson Patentbyrå AB – Företaget, 2012) Deras juridiska och tekniska tjänster består av (Hansson Thyresson Patenrbyrå AB – Idé att skydda?):

- Upplysning inom immateriell- och marknadsrätt
- Patent-, varumärkes- och designskydd
- Kontroller och granskningar
- Sekretess- och licensavtal

Anders Hansson är som tidigare nämnt en av stiftarna men även delägare i Hansson Thyresson Patentbyrå AB. Hans kunnande grundar sig i en civilingenjör utbildning med specialkompetens inom datateknik och elektronik. Anders har erfarenhet av patentverksamheter sedan år 1985 och har dels behandlat patentansökningar på nationell och internationell nivå, utfört nyhetsundersökningar inom elektronik, maskinteknik, byggnadsteknik, datateknik samt medicinsk teknik. (Hansson Thyresson Patentbyrå AB – Anders Hansson, 2012) För Anaviews räkning har Anders bistått vid patentansökningar.

#### 4.3 Anaviews början

Patrik Boströms intresse för att skapa teknologi började redan som tonåring. Då han vid 14 års ålder började lyssna mer på musik bestämde sig Patrik för att bygga sina egna första högtalare. *”Jag vill alltid ha full kontroll över sådant jag gillar”* menar Patrik.

Redan på gymnasiet gick han från högtalarteknologin till att i ett special arbete i skolan bygga sin första förstärkare. *”Under min tonårstid var inte internet tillgängligt som det är idag. Därför fick jag ta hjälp av olika elektronik tidningar med ritningar över hur förstärkare och högtalare skulle byggas”* säger Patrik.

Direkt efter gymnasiet sökte han in till utvecklingsingenjörns programmet vid högskolan i Halmstad. Anledningen till att Patrik valde detta programmet var då intresset för att lära sig



lite av allt var starkare än mycket av lite. ”*Jag kunde lära mig elektronik själv och hade redan då som mål att bli chef eller starta eget*” säger Patrik. Efter avslutade studier på högskolan fick han sitt första jobb som elektronik konstruktör på Ericsson strömförsörjnings division. Det betydande skälet till att Patrik fick jobbet trots att han saknade kompetens från utbildning, var hans starka intresse för elektronik. På Ericsson lärde han sig svischad elektronik, som sedan skulle komma att bli en betydande kunskap för Patriks framgång.

Efter att Patrik lämnat Ericsson flyttade han till Skåne och startade år 2001 sitt konsultföretag Anaview AB som innebar arbete av svischad kraft. När frågan om vilken strategi och vilka mål som fanns vid starten, menar Patrik att det enda han fokuserade på var att kunna försörja sig på elektronik. Företaget startade som en konsultverksamhet inom kraftelektronik. Svischade strömförsörjningar innebär spännings omvandlare med en hög verkningsgrad och vars syfte är att den inte ska bli för varm. Patriks första kunder var Telecom som arbetar med radiobasstationer och tillverkade även militärapplikationer såsom låtsasvapen osv. Under det första 1,5 året arbetade Patrik ensam men då jobben blev allt fler anställde han senare en medarbetare. År 2003 väcktes drömmen om att få arbeta med Hifi till liv igen, då Patrik fick en förfrågan från Audio Pro att utveckla en klass D förstärkare. Som ägare och beslutsfattande i företaget såg han en möjlighet att kunna arbeta med sitt största intresse. År 2004 hade Patrik kommit en bit med förstärkarna och fick då ett uppdrag hos ICEpower (Bang&Olufsen) att hjälpa dem med deras klass D förstärkare. Under samarbetet med Bang&Olufsen lärde sig Patrik enormt mycket och då de inte skrevs under något non-disclosure agreement (NDA), kunde han sedan vidareutveckla sina egna idéer. År 2005 hade Patrik anställt ytterligare och de var då sammanlagt fem konstruktörer på företaget. Tack vare sin extrema drivmekanism inom elektronik och lusten att vilja utveckla saker, blev hans roll dominant och medarbetarna fanns där som hjälp för att lösa eventuella problem. År 2006 slutade Anaview samarbetet med Bang&Olufsen för att istället fokusera på att utveckla egen teknologi. ”*Tanken var att vi ville hjälpa kunderna att utveckla produkter med vår teknologi*” menar Patrik. Därigenom fick företaget in utvecklingsintäkter och licensintäkter. Alpine Electronics blev en stor kund och de utvecklade även förstärkare till en lyxbil i England, men som är sekretessbelagd och kan därför inte namnges. År 2007 började företaget utveckla kretskort för Mitsubishi, där deras förstärkare sedan skulle sättas in i Volvos bilar. Denna elektronik lanserades med Volvo S60 2010.

Något som Patrik hela tiden oroade sig över var om kunderna var ärliga när de licensierade deras teknologi. Företaget hade inga patent, men kom istället upp med en idé att utveckla sin egen komponent som var tvunget att användas i det kretskort som licensierades till kunder. De var därför tvungna att köpa denna komponent av Anaview för att teknologin skulle fungera. På så vis kunde företaget räkna hur många kretskort som tillverkades och kunderna kunde inte lura dem. Detta användes som ett alternativ för patent. Trots den geniala idé kände Patrik hela tiden att han ville utveckla teknologi som kunde patentskyddas. Det skulle göra deras teknologi helt skyddad och företaget skulle kunna ta ut högre licensavgifter från kunder. ”*Ofta så ifrågasätter även kunder produkter som inte är patent*” säger Patrik. År 2009 lämnade Anaview in två stycken patentansökningar och har idag tre stycken ägda patent. Företaget sysslar ännu med produkter som inte är patentskyddade men dessa ger inte lika stor

säkerhet som de med patent. Idag är deras största kunder konsumentföretag där de levererar halvfabrikat. De verkar i marknaden *business to business*, vilket innebär att de inte själva säljer direkt till slutkonsument.

År 2009 startade Anaview ett samarbete med företaget Abletec och i början av 2010 genomfördes en sammanslagning vilket innebar att de blev en del av Abletec. I början av 2013 sålde Abletec ut audioverksamheten efter att ha bränt av allt riskkapital som tagits in utan att gå med vinst. Anaview såldes då till Kamic Group AB som äger 30 stycken företag varav ett av dessa är Etal AB där Anaview ingår som ett virtuellt företag. Som ett virtuellt företag i Etal AB kommer Anaview att få 100 % av den inkomanade vinsten under fyra års tid.

#### **4.4 Strategi**

Sedan sammanslagningen med Etal AB har strukturen i företaget ändrats men Patrik går fortfarande under namnet CTO. Hans roll som CTO har emellertid övergått till en starkare ställning än tidigare. Patriks roll innebär att ansvara för att företagets teknik är bland de världsledande på marknaden samt att teknologin ständigt fortsätter att utvecklas. Han ansvarar även för anställningar av kompetent personal, eventuella framtida samarbeten med universitet samt att möjligen inleda samverkan med andra firmor om det skulle behövas. *”Jag ska även ansvara för att marknadsföra företagets teknologi till kunder och rätt marknader”* säger Patrik. Så rollen kommer vara betydande inom hur företaget marknadsför sig. Patrik är även företrädare i *Product Management*, där han och en ansvarig i USA delar på rollen. De bestämmer gemensamt vilka produkter som ska utvecklas samt vilken prestanda de ska ha.

##### **4.4.1 Vision, affärsidé och mål**

*”Vårt mål är att designa och tillhandahålla hög kvalitet och ”lätt att använda” lösningar för effektförstärkare till konsumenten och studio marknaden”*

*”Vår passion för musik gör oss till valet för Original Equipment Manufacturer (OEM) ledare inom ljudbranschen genom att tillhandahålla förstärkare med överlägset ljud och funktionalitet i ett kompakt format”*

Anaviews framgång ska byggas upp genom att leverera kvalitet och funktionalitet. Detta kommer att underlätta oerhört för kunderna att uppnå sina egna mål med hjälp av Anaviews produkter. *”Det ska underlätta och vara enkelt att implementera för kunderna”* menar Patrik.

När frågan om Anaviews finansiella mål ställs förklarar Patrik att företaget inte har några specifika sådana mer än att de vill sälja så mycket som möjligt och därmed tjäna mycket pengar. Anledningen är att företaget fortfarande är relativt ungt så det finns inte riktigt någon *track record* att basera de finansiella målen på. *”Vi kan idag inte säga att vi har som mål att öka vår marknadsandel med 20 % varje år, det är inget vi ännu har gått in på”* menar Patrik. Företaget har upprättat en budget som ska följas under året och för 2013 ligger målet på omkring 27 miljoner i omsättning och med en vinst på cirka en miljon. För nästkommande år räknar företaget med att få en vinst på cirka 4 miljoner, detta är beroende på hur fort de kommer att utvecklas.

Under gemensamma bestämmelser har det beslutats att Anaview endast ska fokusera på ett segment och utbud de närmaste åren, vilket innebär aktiva högtalare inom studio och konsument världen. Anledningen till att företaget fokuserar på endast ett segment är för att produktutvecklingen är väldigt tung och kostsam. Patrik menar att fördelen med att koncentrera sig på att ha färre produkter och inte stressa fram nya produkter hela tiden är att de kan använda sina resurser bättre. Till exempel genom att optimera prisbilderna på varje produkt, förhandla med leverantörerna och kanske till och med byta ut vissa komponenter för att hitta nya leverantörer som är billigare. Detta innebär att produkten hela tiden måste testas med de nya komponenterna. Så det är en av fördelarna med att inte stressa fram nya produkter hela tiden, man kan optimera dem som redan finns. En av strategierna de har, att de ska ta de lugnt med nya produkter och det passar bra in att hålla sig till ett segment.

#### 4.4.2 Strategiformulering

Anaviews revisor Herbert Sallmén anser att genom strategier kan företag frambringa nöjda kunder, kvalitativa produkter samt att det indirekt kan uppföra ett gott varumärke, dvs. en immateriell tillgång. *”Leverera företag kvalitativa produkter så leder detta till ett bra varumärke”* förklarar Herbert. Han menar att Anaviews kunder är ett starkt bevis på att företaget levererar ansenliga produkter. *”Skulle Anaview inte erhållit kvalitativa och unika produkter så hade företaget inte haft goda kunder”* berättar han.

*”Företagets strategi innebär att ständigt framställa enastående produkter inom elektronik som uppfyller kundernas efterfrågan och behov”* förklarar Jonathan. Han menar att det inte egentligen har skett några direkta förändringar kring de långsiktiga strategierna i företaget utan de har alltid haft samma tankesätt och mål att utveckla enastående produkter som uppfyller kundernas behov. Dock har mestadels av företagets strategier varit extremt kortsiktiga hittills på grund av de ekonomiska problemen i Abeltec men Anaview siktar nu på att upprätthålla mer långsiktiga mål. Företaget har även genomfört många förändringar kring de kortsiktiga strategierna som dels innebär att öka försäljningen. De kommer att formulera en försäljningsstrategi men de har ännu inte kommit igång med den. *”Det är något som absolut måste göra, men vi har under de senaste tre åren inte haft tillräckligt med resurser för det”* förklarar Patrik. Vidare ska även det strategiska arbetet kring företagets marknadsföring. *”Marknadsföringsstrategin går ut på hur vi ska få ut vårt namn och öka försäljningen”* säger Patrik. Jonathan anser det viktigare att fokusera på de långsiktiga strategierna kring framställandet av kvalitativa produkter som är bra i det långa loppet.

Företagets strategier ska som tidigare sagt utarbetas av Patrik men Jonathan förklarar att detta inte bara förklaras på ledningsnivån utan alla medverka med sina nya idéer och synpunkter. De anställda har blivit oerhört motiverade av att få vara delaktiga i formuleringen av strategin samt att det finns en god kommunikation mellan företags samtliga nivåer. Patrik menar att anledningen till att strategierna ska formuleras tillsammans beror på att företaget är så pass litet. Vad han anser kan vara väldigt negativt med detta är att ingenjörerna egentligen inte ska behöva blanda sig i det, då de har tillräckligt att tänka på. Positiva med det är att alla känner sig delaktiga. Det blir ändå alltid en diskussion när Patrik lägger fram en idé om hur något ska utvecklas, då de anställda alltid har sina åsikter och de lyssnar han såklart på. Jonathan förklarar att samtliga anställda har ett starkt intresse för vad de utveckla och har

även arbetat i företaget under en längre tid vilket har lett till goda erfarenheter av branschen. Vidare menar revisorn Herbert att det mest värdefulla i Anaview är medarbetarna eftersom de har hög kompetens inom branschen och kan producera kvalitativa högteknologiska produkter. Samtidigt kan detta anses vara en nackdel då personalen kan säga upp sig av olika skäl och på så vis kan de inte bindas fast i företaget

Vid utformandet av marknadsföringsstrategi så kommer företaget anlita en marknadsföringsbyrå specialiserad på *business to business*. Patrik anser att det inte går att ösa på med resurser utan det måste tas stegvis genom att först göra kunderna medvetna om att företaget finns. Vid formulering av marknadsföringsstrategin kommer företaget studera konkurrenters erbjudande till kunder, hur de profilerar sig samt deras eventuella brister. Anaview vill profilera sig på ett sätt som inte konkurrenterna gör. *"Det som konkurrenterna är sämre på ska vi vara bra på, plus att vi även ska vara bra på allt annat, men det måste självklart vara sannenligt"* menar Patrik. Idag har företaget två anställda säljare men Patrik menar att det inte är tillräckligt och har därmed tankar kring att anställa en innesäljare som verkar på forum, bloggar och gör reklam för Anaview på internet. Personerna som sitter hos företagets kunder och utvecklar produkterna som Anaviews fabrikat sitter i, är dem som har stor makt. Säger de till sin chef att de vill använda just den här förstärkaren så kommer de bli hörda. Detta är människor som är oerhört teknik intresserade människor och använder internet, forum, läser bransch tidningar osv. Den sortens marknadsföring tror Patrik skulle fungera för att skapa en märkeskännetid för Anaview. Han menar att företaget inte gjort något rätt de senaste tre åren.

Företaget får hela tiden kämpa mot Kina som erbjuder liknande produkter men till ett billigare pris. *"Det vi alltid säger till kunderna är att Anaviews produkter har en betydligt bättre kvalitet i jämfört med andra, men vi hitta reglagen att vrida på hos kunden så de betalar mer"* menar Patrik. Situationen med Kina gör att de hela tiden får nöja sig med en marginal på 30 % så fort volymen överstiger 10 000 om året vilket Patrik anser är för lite. *"Vi skulle gärna vilja ha 35 - 40 % marginal"* säger han. Detta är också en del som kommer att ingå i företagets strategi som Patrik ska formulera. Hur de ska marknadsföra sig för att kunna få ett *Price premium*. *"Det finns alltid en sådan ratt att vrida på hos kunder och det gäller att hitta den"* anser Patrik. Produktkvalitet är en av de rattarna som kan vridas på hos kunden och där Anaview kan säga att köp av deras förstärkare kommer innebära mycket färre returer. Kunden blir genom detta mer intresserad, då deras varumärke kommer hålla sig starkt och de tjänar mer pengar.

Företaget verkar i princip över hela världen, USA, Asien samt Europa. Tidigare har de haft säljare som springer runt och träffar kunder för att sedan bli befrågade produktutveckling av företag för omkring 30 000 dollar. Då Anaview tidigare var i stort behov av pengar tackade de alltid ja till förfrågningarna. *"Vi snurrade runt i ett ekorrhjul där vi aldrig lärde oss marknaden som vi befann oss på då vi befann oss på alla marknader"* menar Patrik. Han förklarar att det kostar jätte mycket att utveckla produkterna och att de aldrig blir färdiga i tid vilket leder till missnöjda kunder. Den nya strategin skall därför innebära djupare kunskap än bredare kunskap. När företaget upplever att de har ett tillfredsställt segment och inte kan öka sin marknadsandel mer, blir nästa steg att öka på bredden. Det är viktigt att ta små steg. *"Man*

*måste lära sig att krypa innan man kan gå, och lära sig gå innan man kan springa”* menar Patrik.

De senaste åren har det inte hänt mycket inom just denna bransch. Han förklarar även att branschen som företaget verkar i är relativt liten och därför hör de direkt om ett nyetablerat företag skulle vara på väg in i marknaden. De håller sig även uppdaterade om vad som sker på marknaden genom forum och liknande. Företaget slåss hela tiden med den äldre tekniken då den är billigare, men med mycket sämre verkningsgrad. Tack vare EU:s Energy Star program och energibesparings standarder som införts blir det svårt för den gamla tekniken att klara dess krav. I Europa måste företagens produkter idag vara Europé märkta för att få säljas. Den gamla tekniken ses inte direkt som något för företaget, utan mer irriterande säger Patrik. Det är inget som kommer öka men ibland kan det vara svårt att slå dem.

Skulle en stor konkurrent oväntat beträda marknaden så försöker Anaview analysera deras produkter, vad de erbjuder i samma upphandling som deras egna. De befinner sig nu i en sådan sits, där ett danskt företag erhåller en förstärkare som de hävdar är en 1000 watts förstärkare, desamma som Anaviews. Konkurrenten säljer förstärkaren för 15 dollar mindre vilket är cirka 12-13 % billigare än Anaviews försäljningspris. *”Det vi då först och främst försöker göra är att få tag på konkurrentens förstärkare så att vi kan se om deras är bättre”* säger Patrik. Utan att smutskasta konkurrenten visar de sedan kunden att Anaviews produkt håller en mycket högre prestanda. Vill kunden inte betala ett högre pris än konkurrenternas måste de släppas, då företagets marginaler inte får understigas. Ett stort misstag som Abletec begick var att de höll stora lager med produkter som sedan fick reas ut när lågkonjunkturen slog till. Detta skulle tillföra ett kassaflöde men då de såldes billigare än tillverkningskostnaden ökade förlusterna ännu mer. Att hålla stora lager visste Patrik var en dålig idé, men ingen lyssnade på honom. *”Våra kunder har lika lång produktutvecklingstid som vi själva har. När vi första gången kommer och visar en produkt för kunden, kommer det tar lång tid innan de bestämmer sig för att stoppa in vår produkt i sin egna”* förklarar Patrik. När kunden påbörjar utvecklingen av en ny produkt så tar det cirka åtta månader. Detta innebär att Anaview har upp till 16 månader från den dagen produkten visades för kunden första gången fram till dess att de faktiskt köper den. Företaget behöver därför inget lager av produkter. Möjligtvis kan det finnas ett lager på cirka 1000 moduler om en företagskund kanske ökar sin order och vill ha extra.

#### **4.4.3 Konkurrensfördelar**

Anaview startade som ett konsultföretag för att utveckla produkter utifrån kundernas önskemål. Efter ett antal år ändrades detta och företaget började istället framställa sina egna produkter och detta har med tiden blivit mer och mer. Patrik förklarar att beslutet om framställning av egna halvfabrikat var nödvändigt för företagets överlevnad. Halvfabrikaten består av färdiga förstärka moduler som kunderna sedan direkt kan stoppa in i sina egna produkter, men företaget har även kunder som endast licensierar själva tekniken. Dessa säljs eller licensieras sedan till kunderna. Dock är licensiering svårt, det funkar mestadels endast till stora företag som har en egen elektronik avdelning, vilket de flesta av Anaviews kunder inte har. Majoriteten av deras kunder arbetar också med högtalare och kan därför inte elektronik inom förstärkare, vilket gör det svårt för företaget att endast licensiera sin teknologi.

”Vi vill därför sälja något som är lätt för dem att bara föra in i sina egna produkter” menar Patrik. Nästa steg kommer innebära att de ska leverera all elektronik, inte bara förstärkare och strömförsörjning utan allt som kunden behöver i ett komplett paket av elektronik. Enligt Jonathan är företagets konkurrensfördelar tekniken att kunna framställa kompletta produkter som ska vara lätthanterliga för kunden samt dess enastående kvalitet. Herbert menar också att en av Anaviews främsta konkurrensfördelar är de professionella och ständigt uppdaterade anställda som känner till den nya tekniska utvecklingen på marknaden. Denna konkurrensfördel har varit avgörande för verksamhetens utveckling då de har framställt enastående produkter som kunderna efterfrågar.

Ytterligare konkurrensfördelar som företaget har är teknologi mässiga, där Anaview anses som näst bäst i världen av avancerad teknologi i prestanda. Däremot är de ganska mycket billigare än de som är etta just i de produkterna som är så avancerade. Funktionsmässigt, det vill säga hur mycket funktioner de har i sina produkter som är till nytta för kunder är företaget världsledande. ”Det är något som vi har fokuserat mycket på” förklarar Patrik. Kunderna är lyriska över alla funktioner som företagets produkter har idag. Något som företaget har implementerat nu och som de är ensamma om att ha är att deras produkter kan kopplas in överallt i världen utan att behöva ställas om. I konkurrenters produkter så är kunden tvungen att manuellt gå in och koppla in en extra komponent samt att byta säkringar för att den ska funka, vilket förvärra logistiken för kunden. En av företagets konkurrenter har nyligen skapat ett extra kretskort som gör att deras produkter också funkar i hela världen och som kunden. Detta kretskort är gigantiskt, lika stort som hela förstärkaren, medan Anaview har implementerat sitt i samma kretslopp. ”Vi vill utveckla produkter som kunden inte kan jämföra med våra konkurrenters” menar Patrik. Det blir som att jämföra äpplen och päron och på så vis kan de inte jämföra priserna. Företaget har inget patent på denna teknologi, men Patrik menar att det kostar väldigt mycket att utveckla dessa produkter, så det kommer ta lång tid för konkurrenter att utveckla likvärdiga. Anaview har därför ett försprång att erhålla stora marknadsandelar för att sedan fortsätta att förbättra produkten hela tiden samt göra dem billigare.

Det är tyvärr så små premium i den här branschen så företaget måste lära sig att leva på marginaler kring 30 %. För att öka marginaler ska de försöka få ner komponent priserna samt tillverkningspriserna. Genom att få upp större volymer får de också större förhandlingskraft hos kontraktstillsverkare, då de kommer känna att Anaview är en viktig del i deras omsättning.

#### **4.4.4 Implementering av strategi**

Startskott för varje nytt verksamhetsår ska ske i januari månad när de besöker Las Vegas för hemelektronikmässan Consumer Electronics Show (CES). Alla nya lanseringar, produktlanseringar och marknadsmetoder ska utföras i samband med mässan. ”Det kommer ske en löpande uppföljning efter att strategierna implementerats, så att de följs eller om de behöver ändras” menar Patrik. Då företaget är så pass litet händer det ofta att möten sker via Skype och det kan vara allt från småprat till ledningsgruppsmöten. För några veckor sedan berättade en säljare i USA att han hittat en kund som ville köpa strömförsörjningar. Hans förslag var att eftersom företaget inte själva hade tid att utveckla strömförsörjningen till kunden, så skulle Anaview kunna köpa den av SM Power i Stockholm, då de är snabba på att

utveckla denna typ av produkter. Detta för att Anaview sedan skulle sälja SM Powers framställda strömförsörjning till kunden som efterfrågat dem. *”Jag fick totalt spel när detta kom på tal. Har vi inte själva utvecklat produkten kan vi inte garantera kvalitén”* förklarar han. Varumärkets värde byggs nedifrån och skulle kvalitén brista så drabbas Anaviews varumärke eftersom de såldes strömförsörjning som inte höll. Det är svårt att bygga upp ett starkt varumärke men lätt att radera det. Motargumentet var då att kunden ville ha Anaviews produkter. Det finns många företag i världen som säljer strömförsörjning och hur länge skulle kunden vilja samarbeta med Anaview när de efter 5 månader hittar ett billigare alternativ i Kina. Det är helt meningslöst användande av tiden och det är därför bättre att säljaren direkt skicka kontaktuppgifter till SM Power för att sedan ägna sig säljaren åt att sälja förstärkare som är verksamhetens kärnprodukt.

#### **4.4.5 Anaviews framtid**

Patrik tror att om fyra år så kommer omsättningen i företaget vara tre gånger så stor än vad den är idag. Anaview har redan ledande teknologi så vad de ska fokusera på är att underlätta för kunden så att de kommer älska deras produkter. Idag finns det cirka 7-8 företag i hela världen som arbetar inom Anaviews bransch. Patrik menar att det är väldigt jobbigt arbete som tar många år samt ger lite pengar. Det som kommer förändras är att kinesiska kontraktstillverkare som idag bygger elektronik åt andra företag själva kommer börja utveckla förstärkare. Detta kommer bli ett hot mot Anaview, men företaget har redan en strategi som innebär att inom 1-2 år hitta en kontraktstillverkare som vill använda deras teknologi. Fördelaktige kan det bli någon av de kontraktstillverkare som företaget redan idag samarbeta med, men det kan hända att de måste hitta nya. *”Anaviews största konkurrent har nyligen inlett ett sådant samarbete med ett jättestort kontrakt tillverkare inom high fidelity (HiFi) branschen”* förklarar Patrik. Det är därför ytterst viktigt att vi själva inleder sådana arbeten inom snar framtid. De nya miljökraven som utfärdades nu under året 2013 har haft en viktig påverkan för Anaview. För att vara redo på framtida krav som kan förekomma på företagets produkter så har de anställda försökt hålla sig uppdaterade genom att delta på nya miljöutbildningar.

#### **4.5 Immateriella tillgångar**

Herbert berättar att i Anaviews årsredovisning finns det ännu inga redovisade immateriella tillgångar utan dessa går under namnet varulagers pågående arbete. Detta innebär att företaget redovisar projekt som de själva utvecklat för att sedan sälja vidare. I Anaviews årsredovisning står det därför kvantiteten av vad som sålts av produkten. *”Om ett bolag inte redovisar några immateriella tillgångar så kan det dock finnas dolda immateriell tillgång. Dessa dolda immateriella tillgångar kan innebära kostnader som inte varit särskilt höga vid tillverkning utan har framställts med ett seriöst arbete samt att företaget levererar kvalitativa produkter eller tjänster och på så sätt bygger upp ett känt namn”* förklarar Herbert.

##### **4.5.1 Fördelar & nackdelar med immateriella tillgångar**

Enligt Herbert är den störta nackdelen med immateriella tillgångar att det inte går att ta på dem och kan därför snabbt bli värdelösa. I jämförande med materiella tillgångar som t.ex. maskiner blir inte dessa värdelösa på samma sätt som en immateriell tillgång som i princip kan bli till luft väldigt snabbt om exempelvis varumärket förstörs av någon anledning.

Fördelen med materiella tillgångar såsom lastbilar, maskiner etc. är att de lättare kan avyttras om ett företag skulle påverkas av sämre tider medan en verksamhet som till mestadels äger immateriella tillgångar får det oerhört svårt att sälja dessa. *”En fördel med immateriella tillgångar är att den kan bli väldigt värdefull utan att kosta företaget särskilt mycket”* menar Herbert. Ett bra exempel på detta är varumärket Coca Cola som säkerligen skulle säljas för en ofantlig summa idag men som inte alls kostade mycket när verksamheten startades. Herbert menar att företag kan använda sina immateriella tillgångar korrekt men däremot inser de inte alltid värdet som finns i dem. Företag kan bygga upp en immateriell tillgång som inte kostar mycket genom att leverera kvalitativa produkter vilket i sin tur skapar ett känt företagsnamn. När ett företag stärker sin immateriella tillgång eller varumärke på så vis inser de inte alltid det stora värdet som det medför. *”Ett företag kan arbeta upp ett känt namn genom att köpa en immateriell tillgång och sedan erbjuda kunderna unika produkter eller tjänster”* förklarar Herbert. Verksamheter som inte uppfattar eller inser värdet i deras immateriella tillgångar kan gå med förluster när tillgången en dag ska säljas.

#### **4.6 Patent**

Anders Hanssons arbete på patentbyrån innebär till största del att få klienters innovationer presenterade. Det kan vara någon form av idé som ett företag har och hans uppgift är att utifrån den göra en bedömning om idén kan ansöka och få patentskydd. Anledningen till att idéer måste granskas är de förekommande regelverk kring vad som överhuvudtaget får patenteras. Anders förklarar att han redan från första början genomför förundersökningar i syfte om att få en klar bild av vad som redan är kända innovationer. Efter det klargöra han sina synpunkter för klienterna, dels om hur mycket den nya idén skiljer sig från tidigare innovationer. Detta görs eftersom uppfinningar som är patenterbara är patenterade i förhållande till någon känd teknik. Skulle förundersökningen visa att det inte tidigare finns hindrande känd teknik eller om klienten själv har bra uppfattning om den så kallade teknikens ståndpunkt formulerar Anders en patentansökan. Beroende på hur underlaget ser ut, det kan exempelvis vara en form av doktorsavhandling, sätter han sig med klienten och går igenom all nödvändig information för att sedan konstruera kring det. Efter detta lämnas en patentansökan in till myndigheten som ska granska den och Anders verkar här som en länk mellan myndigheten och klienten. *”Mitt arbete innebär att översätta eller tolka myndighetens påståenden och revidera uppfinnarens svar samt kommentarer på ett sätt som patentverkets granskare kräver”* förklarar Anders.

Patentansökningar kan ses som ganska luriga menar Patrik. Trots mycket hjälp av Anders Hansson hänger det mesta på honom som uppfinnare, i alla fall när man håller på med sådana invecklade saker som klass D förstärkare. Det har gjort att Patrik själv har fått sitta mycket på patentdatabaserna och trots många timmar bland sökandet har han säkerligen endast sett en bråkdel av allt inom klass D förstärkare. När en patentansökan godkänts är det svårt att ogiltigförklara den. Ibland förekommer det att sådant som blivit patentgodkänt inte är någon ny uppfinning, men trots detta så är det princip omöjligt för någon att hejda den. Processen för att ogiltigförklara ett patent är nästintill dömd för att misslyckas. Motivet till att någon skulle vilja ogiltigförklara ett patent är förmodligen för att de själva vill använda tekniken eller redan använder den. Så skulle ett företag lämna in en argumentation om att de för länge sedan sett



en krets och hänvisa till att det patentet nästintill är likadant som det nya, sätter de sig själva i en svår situation. *”De kan inte hävda efteråt att de inte visste att patentet fanns och då kan företaget bli stämde från det datum då första produkten såldes med den teknologin”* förklarar Patrik. Då kan de krävas på licens retroaktivt i flera år vilket är en lång process. Vill de chansa och använda patent ändå är det bättre att inte försöka ogiltigförklara det. Blir de senare upptäckta kan de hävda att de inte visste att det fanns ett patent och då får företaget betala licens från och med då det datum som de blev upptäckta. Patent är oerhört värdefulla att ha då ingen vågar bestrida dem.

#### **4.6.1 Patentstrategi**

Anders förklarar att patent är en viktig del av företags strategiska arbete. Han menar att det nästan är skrämmande hur dåligt dagens företag hanterar immaterialrätternas möjligheter samt risker i allmänhet och i synnerhet patent. *”Företagen har ofta brist på kunskap kring patent och vad de kan användas till”* menar Anders. Patent kan dessutom förekomma i företag men det är då vanligt att den inte har placerats i någon affärsplan eller överhuvudtaget i verksamheten. Han menar att när företag bedriver ett utvecklingsarbete och har konkurrenter bör de aktivera möjligheterna och riskerna redan från början genom att införa en strategi som följs upp under hela processen samt att i tidigt skede låta ett patentombud bedöma om det finns nya produkter eller tjänster som är patenterbara. Det är viktigt att ledningen tänker strategiskt för att på bästa möjliga sätt kunna upprätta en strategi om företags framtidsutsikter, konkurrenter och inkludera patentportföljen. *”Företag vill ibland inte ansöka om patent på grund av de medförande kostnaderna som uppkommer till ombud och diverse ansökningsavgifter”* förklarar Anders. Ur ett strategiskt perspektiv kan detta vara en nackdel för företag då konkurrenter kan slå ut dem väldigt lätt genom att kopiera deras produkter. Anders anser därför att det är viktigt att ha ett skydd på vägen dvs. patent. Han menar att alldeles för lite företag är medvetna om de värden och möjligheter som patent kan tillföra verksamheten och att många inte inser riskerna med att inte ha något skydd alls.

Idag äger Anaview tre stycken patent. *”Det känns alltid tryggt att äga patent på en teknik som gynnar företaget ekonomiskt samtidigt som organisationen vet exakt hur den ska användas”* menar Jonathan. Patrik anser att det är viktigt att utveckla patent i den bransch Anaview befinner sig. *”Grundteknologin är egentligen inte ny, pulsmoduls förstärkare har funnits i 50 år men den har inte varit intressant att använda förens de senaste 15 åren”* menar han. All ny teknologi, speciellt i *business to business* branschen så är slutkonsumenten helt ointresserad av om det han köper är patenterat. Om t.ex. motorn i flygplanet som kunden sitter i eller om bil motorn är patenterad är ju helt irrelevant för dem. Konsumenten är intresserad av hur bra produkten är och vad den kan göra. I *business to business* branschen är det en annan angelägenhet då de som köper teknologi är mer intresserade av att samarbeta med företag som är i framkant och har patent som belägg för det. Patrik förklarar att Anaview använder sina patent genom att licensera dem till kunder men de framställer även halvfabrikat själva. Tidigare licenserade företaget endast ut sina patent och kunden framställde produkterna som Anaview sedan fick royaltys för när de såldes.

#### 4.6.2 Fördelar med patent

En väsentlig fördel med patentsystemet är att innovatören får en ensamrätt kring det som utvecklats. En ytterligare nytta är att uppfinnaren kan åstadkomma fördelar genom att konkurrenterna måste hitta alternativa lösningar för att inte göra intrång på patentet och som förhoppningsvis är sämre, dyrare eller inte minst mer tidskrävande att utveckla. Det är viktigt att verksamheten parallellt skapar en patentportfölj kring produkterna så att det på så vis läggs ett värde i företaget som kan bli intressant för en tredje part. ”*Om en kompetent person utvecklar en ny innovation så sitter kunskapen endast i produkterna och innovatörens huvud*” förklarar Anders. Skulle innovatören sluta arbeta på företaget har de inget större värde då endast produkterna kommer att finnas kvar, men ingenting omkring dem. Det innebär att företaget har ett större värde av en patentportfölj än utan en.

Anders menar att det finns fördelar med att märka produkter som är patentskyddade då kunderna ofta uppfatta det som kvalitet, även om den inte överlägsna en produkt som inte är patenterad. Anledningen är att kunderna ofta relaterar patenterade produkter som moderna och säkra uppfinningar med högt värde. Detta påpekar även Patrik och Jonathan som menar att Anaviews patent varit mycket betydande för företaget. Är produkten patentskyddad har den en viss egenskap som är ny i förhållande till redan känd teknik. Patrik berättar att det skulle vara svårt att hävda till kunden att produkterna var unika och även få dem att betala licens avgifter. Kunden skulle förmodligen betalat licensen under en kort tid för att sedan tagit teknologin själv, men med patent vågar de inte göra så. Dessutom är patent en styrka som klingar högt i öronen.

#### 4.6.3 Nackdelar med patent

”*En väldig nackdel som förefaller med patent är att uppfinnaren blir tvungen att avslöja innovationen eftersom det gjorts en överenskommelse med staten*” berättar både Anders och Patrik. Det innebär att innovatören blir tvungen att redogöra för sin uppfinning till allmänheten i avsikt att få ensamrätt i 20 år. Därefter kan nästa uppfinnare utveckla vidare på det första patentet. Godkända patent går att läsas av alla och konkurrenterna kan lära sig från patentet och komma på smarta förbättringar för att sedan patentsöka dessa. ”*Detta är dock ganska ovanligt*” förklarar Patrik. Om jag t.ex. uppfann hjulet och det var nästan runt men med en massa raka linjer och patent ansökte det, skulle konceptet som begärdes vara så pass brett. Skulle någon komma på idén att göra hjulet helt runt istället och som är ännu bättre för användarna, så kan de hindra mig som först uppfann hjulet att någonsin göra det runt, men de får inte heller använda idén själva då det bygger på mitt patent. Patent söks inte inom väldigt komplexa områden då det inte finns möjligheter att utföra *reverse engineering* eller det kan till och med vara nere på fingertoppskänsla hur självfallet någonting fungerar. Därför bryr sig inte företag om att patentskydda dessa typer av produkter eller idéer som exempelvis kan vara en verksamhets komplexa process där ingen utifrån har möjlighet att få en överblick över hur allt fungerar. Patrik menar också att nackdelar med patent är själva processen som kräver mycket tid och pengar.

#### 4.6.4 Patentskydd geografiskt

Hanssons Thyressons klienter består till mestadels av företag i Sverige men de arbetar även som en mellanhand med myndigheterna i andra länder. Detta innebär att om en klient önskar

söka patentskydd i USA så kan patentbyrån via ett samarbetande ombud och kontaktnät flytta över klientens ansökan till USA. Genom Europa patentverket som är ett regionalt patentsystem kan patentbyrå direkt arbeta med patentansökningar som omfattar de 37 olika länderna. *”Vi kan däremot inte handlägga patentansökningar i Tyskland, England och Frankrike eftersom det krävs nationell auktorisation där”* berättar Anders.

Inom varje bransch förekommer det specifika länder eller marknader som verksamheter bör skydda sina produkter i. När det avser läkemedelsindustrin brukar dessa vilja skyddas i de flesta länderna. Var ett företag bör söka patent geografiskt beror på hur verksamheten utformat det strategiska arbetet dvs. *var företaget har nytta av patenten? var finns konkurrenterna samt vilket värde patenten medför i ett specifikt land?* *”Är det produkter som telefoner eller pennor ska innovatören söka patent där tillverkningen sker för att hindra det eller så kan man söka patent där marknaden är stor för att förhindrar försäljning och marknadsföring”* förklarar Anders. Anaview har utvecklat tre innovationer och dessa har medfört cirka tio ansökningar som godkänts utan problem. Patrik berättar att patenten som Anaview äger är skyddade i Europa, USA och de har även lämnat in ansökningar i Kina. Enligt Anders är det inte nödvändigt för Anaview att ansöka om patent i många länder eftersom deras produktlinje av audioförstärkare är ett relativt smalt område och utgör en nisch inom tekniken. Företaget behöver emellertid någon form av skydd inom de marknader som deras konkurrenter verkar i. Det görs inga aktiva kontroller för eventuella intrång på patenten men Patrik förklarar att börjar de misstänka ett köper de produkten för att sedan mäta och jämföra dess prestanda med sin egna.

#### **4.6.5 Intrång på patent**

En ytterligare arbetsuppgift som Anders utför är granskningar för att ta reda på om det förekommer något inom klientens patent område. Det genomförs även bedömningar när klienter misstänker eventuella intrång från konkurrenter som kanske marknadsför eller tillhandahåller en produkt som anses falla under något som är patenterat. Skulle bedömningen visa på intrång kan Anders rekommendera olika sätt att agera på, exempelvis att skriva varningsbrev eller till och med stämma den parten som utgör intrång. Intrång på ett patent kan endast leda till en rättslig process om företaget själva stämmer den skyldige. I normala fall är det parten som genomfört intrånget som får stå för de rättsliga kostnaderna. *”Svenska företag är inte benägna av att stämma varandra om man gör en jämförelse med USA och Tyskland som är betydligt mer strikta med sina patent”* förklarar Anders. Skulle det förekomma att en av hans klienter fått ett varningsbrev om intrång på patent så granskar han fallet. Visar det sig att risken är stor för intrång kan företagen upprätta någon typ av licensförhandling men skulle risken anses vara väldigt liten kan verksamheten istället besvara tillbaka hårt.

#### **4.6.6 Rättsprocess**

När Patrik började undersöka Klass D teknologin som även är tämligen närbesläktat med det han tidigare arbetade med på Ericsson, tog det inte lång tid tills han snubblade över teknologin User-Centered Design (UCD). Patentägaren till denna teknologi var Philips i Belgien och uppfinnaren var Bruno Putzeys. Patrik kontaktade då Bruno för att prata om denna teknologi, då han ansåg den så brilliant enkelt och så omedelbart hur fantastisk den var. *”Jag tänkte att det var väldigt synd att den var patenterad”* förklarar Patrik och menar att

han redan då tyckte att det var konstigt hur en sådan enkel teknologi kunde vara patenterad. Patrik hade flera år tidigare undersökt samma fråga inom strömförsörjningsvärlden.

Några år efter att Patrik funnit UCD slutade Bruno på Philips och började istället arbeta för Hypex i Holland. Därmed hade patentet tagits med på så sätt att Hypex köpt en licens av Philip för att få använda teknologin och Bruno flyttade med för att istället börja tillverka halvfabrikat då Philips inte ville syssla med det. Anaview hade då börjat arbeta mer med klass D förstärkare och funnit företag som var intresserade av att testa detta. *"Efter ett tag så fick jag ett infall att ringa till Hypex och prata med dem om Anaview kunde få använda UCD teknologin genom att licensera den av Hypex"* förklarar Patrik. Detta var egentligen indirekt helt fel och olagligt då det var Philips som ägde patentet men faktum var att Hypex gick med på detta och sålde licenser till Anaview. Något år senare fick Anaview ett kontrakt med Alpine i USA om att göra en jättestor förstärkare och då använde företaget UCD teknologin samt Hypex fick royalty för detta.

Patrik upptäckte senare av en ren slump ett patent sedan år 1967 eller nått liknande av en person nämnd Clayton Sturgunt i Texas. Detta patent gick ut på exakt samma syfte som UCD patent, vilket innebar att teknologin var öppen för allmänheten att använda sedan år 1987. Philips patent var egentligen inte giltigt. *"I det här läget kontaktade jag Hypex och berättade för dem att UCD patentet är ogiltigt men att vi nu hade en gyllene möjlighet till att starta ett djupare samarbete"* berättar Patrik. Förslaget innebar att de skulle patentera alla förbättringar de kunde komma på kring UCD teknologin. Då hela branschen trodde att UCD är patenterad så hade ingen jobbat på att förbättra den. Det skulle innebära att de var tvungna att få licenser från Philips för att själva kunna använda sina egna förbättringar vilket är ointressant. Anaview och Hypex hade därför ett gyllene läge att patentera alla förbättringar de kunde komma på. *"Jag gjorde då en specifikation på vad en sådan förstärkare skulle kunna klara för att i framtiden bli en säker klass D teknologi"* förklarar Patrik.

Därefter så började Bruno på Hypex arbeta på en förstärka teknologi och skickade efter cirka 4-5 månader mätningar på den till Patrik som ansåg den jättebra. Bruno förklarade även att de kommit på en ny teknologi och att de ska lämna in en patentansökan på den. Patrik blev där inspirerad av vad Bruno kommit fram till. I den tillhörande texten beskrev Bruno sin teknologi och nämnde på åtskilliga ställen att det inte kunde göras på det viset och därför gjorde han på det sättet och därefter så kom han fram till sin lösning. Men i de punkterna där Bruno angav att det inte kunde göras på det viset kom Patrik på sätt att faktiskt göra det. *"I min snabba hjärna kändes det som att då kunde jag patentera det som Bruno ansåg inte gick men som jag kunde göra, för då hade ju Bruno inte uppfunnit de"* berättar Patrik. Därmed sökte han patent för detta hos Patentverket och ansökningarna gick igenom hur smidigt som helst. En aning senare kom Patrik på en ytterligare förbättrad idé som även var oerhört enkel.

När Hypex senare fick se de patentansökningar som Patrik lämnat in menade dem att Patrik inte själv hade kommit på den teknologin om det inte hade varit för att han tidigare fått ta del av deras uppfinnings beskrivning. *"Självklart blev jag inspirerad vilket gör det jättesvårt att bedöma om vad som egentligen är rätt eller fel"* förklarar Patrik. Problemet låg i att Hypex ansåg att Patrik aldrig hade kommit fram till hans idéer om han inte hade känt Hypex.

Företaget ville direkt avbryta samarbetet med Anaview efter att de sett Patriks patentansökningar. Det blev ett stort gräl och Hypex krävde att Anaview skulle drar tillbaka sin ansökan annars skulle de stämma företaget på en miljon om dagen. Patrik påpekade att han inte tänkte dra tillbaka ansökan och det var så hela rättsprocessen började. Hypex krävde att Patrik skulle betala dem om han ville behålla patenten, men Patrik hade då inte råd med det och visste samtidigt att patentet var oerhört värdefullt och att det faktiskt var han som uppfunnit det. *”Visst fick jag inspiration av arbetet med Hypex men det är priset man får betala i ett sådant samarbete. Jag lärde dem mycket också, det var ju jag som gav förslaget att utveckla den här nya teknologin som skulle vara en förbättring av UCD”* menar Patrik.

Det första Hypex gjorde var att överklaga patentansökan och menade att de hade större rätt till patentet vilket innebar att företaget själva ville använda det som Patrik hade utvecklat. PRV avslog deras begäran då de inte alls ansåg att Anaview använt samma sak. Hypex överklagade då ärendet igen men då till patentbesvärsträtten (PBR) där de även lämnade in en massa nya argument till varför patenten skulle vara deras. Samtidigt inleddes en civilrättslig process mot Patrik som person för att ha stulit företagshemligheter. *”I det här läget höll Abletec på att gå i konkurs och Anaview var tvungna att hitta nya ägare”* förklarar Patrik. Det är svårt att hitta nya ägare och förklara för dem att teknologin de har är världsledande men att den inte är deras än på grund av en rättsprocess mot dem. De flesta företag menar då att de kan återkomma när processen är löst. *”Att Abletec gick med på att köpa Anaview trots processen var ganska förvånande”* menar Patrik. Så det som stod med i köpeavtalet mellan Abletec och Anaview var de patenten som såldes samt att det fanns en process mot det ena patentet men att Anaviews advokater och jurister har bedömt att det finns ingen risk att de skulle förlora. *”Det var därför väldigt obehagligt sen när Hypex överklagade för då menade Abletec helt plötsligt att jag hade gjort fel och därmed började hitta massa skäl till att klaga på mig fast än jag hade försökt vara jätte öppen med det här”* berättar Patrik.

För att Anaview skulle kunna hitta en ny ägare gjordes det istället en uppgörelse mellan företagen vilket innebar att Anaview betalade 100 000 euro till Hypex och fallet lades då ner. Anaview såldes därefter till Kamic Group AB vars huvudkontor ligger i Vällingby Stockholm. Patrik berättar vidare att när han i oktober förra året träffade Hypexs verkställande direktör (VD) och Bruno på en mäsas i San Fransisco satte de sig alla ner och pratade och det var då de även gjorde uppgörelsen. Bruno förklarade då för Patrik varför Hypex inte hade gett sig och anledningen var helt enkelt att Patrik inte sett Hypex patentansökan innan han själv lämnade in sin egen patentansökan. Detta ledde till att när Patrik lämnade in sin patentansökan var hans krav så omfattande att det intog på Hypex teknologi. *”Jag gjorde kraven så breda vilket ju inte var med meningen, jag hade inte sett Hypexs ansökan så jag visste inte var dem krävde”* förklarar Patrik. Tyvärr satte detta Hypex i en konstig sits då dem uppfann sin teknologi före Anaview. Patrik förklarar att om företag A uppfinner en sak och därmed lämnar in patentansökan så är patentet konfidentiellt under ett år och om företag B under samma år lämnar in en ansökan som nästan är likadan så bedöms den ansökan mycket mildare än om den hade lämnats in efter konfidentiell tiden hade gått ut. De menar då på att företag B omöjligt kunde veta att den teknologin redan var uppfunnet av företag A, då inlämnade ansökningar under ett års tid hålls hemligt för allmänheten. *”Men nu är det ju så*

*att jag faktiskt kände till teknologin och det har Hypex använt som grund för att stämma Anaview”, berättar Patrik. De patent som han lämnade in blev endast godkända därför de skedde inom konfidentiellt året vilket sticker i ögonen på Hypex, vilket man kan förstå. Skulle Patrik däremot lämnat in sina patentansökningar efter att den konfidentiella tiden gått ut så skulle kraven i ansökan fått ändras då de skulle ha inkräktat på Hypex patent. Patrik är dock säker på att han skulle fått igenom patentet i alla fall men att det sannolikt inte sett likadant ut som de idag gör. Hans krav hade fått bli mycket smalare. Samarbetet mellan Anview och Hypex varade från början av 2008 till och med mitten av 2009.*

#### **4.6.7 Patentrell**

I framförallt USA förekommer det så kallade *trolls eller patentrell* vilket betyder att företag köper upp patent från andra företag som av olika skäl inte kommit igång med en egen produktion. Dessa patentrell köper oftast inte bara ett utan flera tusentals patent och skapar på så vis enorma patentportföljer. I USA beviljar myndigheterna patentansökningar lättare till skillnad från andra länder vilket har till följd att inga noggranna granskningar görs för att hitta tidigare känd teknik. Många patent beviljas därför även då de inte borde göras de.

Patentrollen kan då skicka ut varningsbrev till företag som blivit beviljade patent i någon form av inbjudan att betala licens på deras existerande produkter. Verksamheter som bedrivs av patentrell har som avsikt att tjäna pengar på befintliga patent som andra företag eventuellt gör intrång på, ofta utan att själva varit medvetna om det. *Anti patentrells* består av ett flertal företag som förenats i syfte att köpa upp konkursdrabbade företags patentportföljer och på så vis förhindra patentrollens förfogande av dem. ”*Det har till följd att Anti patentrells inte aktivt använder dessa patentportföljer*” förklarar Anders. Verksamheter som passivt sitter på rättigheter utan att själva bruka den ses som ett stort problem då det hindrar andra företag från att använda tekniken. Lagstiftarna i många länder har insett detta problem och därför infört tvångslicens och företag som inte använder tekniken aktivt kan till och med förlora sina patenträttigheter.

## 5 Analys

---

*I detta kapitel framgår en sammankoppling av det empiriska resultatet med den teoretiska referensramen som beskrivits till uppsatsen. Med utgångspunkt i den framförda modellen för den strategiska processen med avseende för immateriella tillgångar och patent kommer vi att analysera resultaten från genomförda intervjuer.*

---

### 5.1 Strategins utformning i företaget

Enligt teorin bör alla existerande företag ha strategiska mål som de arbetar med för att uppnå. Dessa mål kan uppnås med hjälp av företagets vision, affärsidé och strategi (Ax m.fl., 2005). När Anaview grundades fanns det ingen utformad strategi eller några uppsatta mål då Patriks enda prioritet var att kunna försörja sig. Då företaget utvecklats genom åren har också en vision och affärs mål vuxit fram och därmed har Anaview insett att större fokus bör läggas kring olika strategier och implementering. Vidare ska en affärsidé klargöra vad som skiljer företaget från andra företag på marknaden. Den ska även innehålla klargöranden för frågorna om vad företaget ska erbjuda för varor/tjänster, kundsegmentet, vilka marknader företaget verka på (Ax m.fl., 2005). Anaviews affärsidé bygger på teorins förklaringar då deras mål är att tillhandahålla hög kvalitet och funktionalitet som är lätta för kunderna att implementera. Dessutom är företaget idag ledande inom ljudbranschen genom att tillhandahålla sina kunder förstärkare med överlägset ljud och funktionalitet i ett kompakt format.

Företagets strategier har hittills varit väldigt kortsiktiga pga. ekonomiska problem, men Anaview arbetar nu med att formulera mer långsiktiga mål, särskild inom marknadsföring. Företagets långsiktiga strategi går ut på att framställa enastående produkter inom elektronik som uppfyller kunderna efterfrågan.

Alla bolag bör avgöra vilka möjligheter den ska ta tillvara och vilka hinder den ska undvika för att uppnå de uppsatta målen. Kunden är det centrala verktyget för alla framgångsrika företag därför är det viktigt att kunna tillgodose deras behov. Företagen bör analysera möjligheterna att göra bra produkter till bättre. Dessutom är det viktigt att granska vilka kundbehov som inte uppfylls. En annan viktig faktor är att ha koll på sina konkurrenter, eftersom det finns många företag som konkurrerar på samma marknad med liknande produkter. Därför är det oerhört viktigt att kunna erbjuda unika produkter som skiljer sig från konkurrenternas. En bra och unik produkt behöver dessutom marknadsföras på ett bra sätt för att kunderna ska känna till produkten. En av Anaviews strategier är att ta det lugnt med att utveckla nya produkter, vilket innebär att Anaview endast fokusera på ett segment och utbud eftersom produktutvecklingen är väldigt tungt och kostsam. Patrik anser det vara en fördel att koncentrera sig på att ha färre produkter eftersom företaget kan optimera dem som redan finns. Även revisorn Herbert Sallmén anser att ett företags strategi är viktig utgångspunkt för att leverera kvalitativa produkter för att frambringa nöjda kunder samt skapa ett gott varumärke. Han anser dessutom att företaget Anaviews kunder är ett bevis på dem tillhandahåller bra och unika produkter.

En viktig utgångspunkt i ett företag är att engagera hela organisationen i strategiprocessen och att alltid dra nytta av kunskapen om branschen, kunden och konkurrenter. När medarbetarna känner sig delaktiga i bolagets strategiprocess kommer de att vara mer motiverade att prestera

bättre för att uppnå företagets mål. Anaviews strategier utarbetas inte bara på ledningsnivån utan alla får komma med sina idéer och synpunkter. Företagets anställda är väldigt motiverade att uppnå målen och att utveckla företaget eftersom de är delaktiga i formulering av startegin och för att det finns en god kommunikation på alla nivåer i företaget. Ett annat viktigt moment är att medarbetarna har rätt kompetens och erfarenhet inom området för att uppnå målen på ett effektivt sätt. Enligt Patrik, Jonathan och Herbert har företagets anställda rätt kompetens och erfarenhet inom branschen och har ett starkt intresse av företagets högteknologiska produkter. Men samtidigt anser Patrik det vara en nackdel då ingenjörerna redan har tillräckligt att göra och att de inte ska behöva belastas med mer. Även Herbert anser det vara en nackdel att ha de anställda som den viktigaste resursen i bolaget då personalen inta kan bindas fast i företaget.

Ett företag bör känna till sina starka och svaga sidor för att bilda sina konkurrensfördelar som sedan skapar värde i organisationen. Enligt Jonathan och Herbert är företagets konkurrensfördelar tekniken att framställa kompletta produkter som är lätthanterliga för kunden samt de professionella och ständigt uppdaterade anställda. En annan konkurrensfördelar som Anaview har är avancerad teknologi i prestanda. En ny konkurrensfördel som företaget har implementerat nu och som de är ensamma om att ha är att deras produkter kan kopplas in överallt i världen utan att behöva ställas om.

Vid strategiformulering är det väldigt viktigt att studera konkurrenternas för- och nackdelar för att på så sätt profilera sig på ett sätt som skiljer sig från dem. Patrik anser att det är väldigt viktigt att hålla sig uppdaterad till den marknaden företaget befinner sig i. När en stor konkurrent oväntat etablerar sig på marknaden så försöker Anaview granska deras produkter. Efter strategiimplementeringen är det viktigt att granska och mäta utvecklingen och dess resultat för att fastställa om den har tillämpats på ett tillfredsställande sätt eller om det krävs nödvändiga förändringar. I Anaview sker det en löpande uppföljning efter att strategierna implementerats, så att de följs eller om de behöver ändras.

## **5.2 Immateriella tillgångar**

Immateriella tillgångar omfattar inget fysiskt material vilket betyder att dessa inte går att ta på (PRV – Immateriella tillgångar). Enligt revisorn Herbert föreligger det största hindret med immateriella tillgångar att de inte går att ta på och därför kan bli värdelösa väldigt fort. Vidare menar han att immateriella tillgångar kan bli enormt värdefulla utan att föra till stora kostnader för företag. Enligt teorin överensstämmer detta då man menar att trots saknaden av verklig substans är de immateriella tillgångarna i många företag de mest värdefulla (PRV – Immateriella tillgångar).

Vidare betyder tillgång en resurs som företaget kontrollerar och som förväntas ge framtida ekonomiska fördelar i affärsrörelsen (FAR komplett – Immateriella tillgångar). Herbert anser dock att det förekommer problematik kring den här aspekten då företag kan använda sina immateriella tillgångar korrekt men inte alltid inser värdet som finns i resursen. Detta då en immateriell tillgång kan byggas upp utan större kostnader och företagen får sedan problem kring det här avseendet med att inse vilket stort värde den har resulterat i, vid t.ex. försäljning.



Det förekommer många finansiella tillgångar som egentligen borde ingå som immateriella, men då de inte karakteriseras som icke-monetära tillgångar som saknar fysisk substans avviker dem från det här avseendet i redovisningen (ESV – Immateriella anläggningstillgångar, 2002). Detta stämmer överens med Anaviews årsredovisning där det ännu inte finns några presenterade immateriella tillgångar utan dessa framförs under namnet varulagers pågående arbete och kvantitet av vad som har sålts av produkten. Företaget redovisar projekt som de själva utvecklat för att sedan sälja vidare till andra företag.

### 5.3 Patent

Lindgren (2008) beskriver att när företag bedriver en vinstinriktad verksamhet kan gynnsamma fördelar uppstå om det strategiska arbetet består av patent. En genomarbetad patentstrategi bör uppmärksamma företagets långsiktiga affärs mål och även bestå av riskanalyser samt konkurrentanalyser (PRV – Immaterialrättsstrategi). Även Anders menar att patent en viktig del av företags strategiska arbete men att det nästan är skrämmande hur dåligt dagens företag hanterar i synnerhet patent. Anledningen beror ofta på att företagen har kunskaps brist kring patent, vilka fördelar de medför samt att de ofta avstår på grund av de medförande kostnaderna som uppkommer till ombud och diverse ansökningsavgifter. Patrik förklarar även att patentansökningar kan ses som knepiga och om uppfinnaren verkar inom invecklade områden är det upp till dem själva att granska tidigare innovationer och anseenden. Ur ett strategiskt perspektiv kan detta vara en nackdel för företag då konkurrenter kan slå ut dem väldigt lätt genom att kopiera deras produkter.

En betydande fördel med patentsystemet är att innovatören får en ensamrätt kring det som utvecklats. Enligt Hufker & Alpert (1994) är dock nackdelen med patentskydd att ens uppfinning fullt ut offentliggörs. Detta menar även Patrik och Anders är den största nackdelen som förfaller med patent då en överenskommelse görs med staten om att innovationen ska tillkännages för allmänheten för att erhålla ensamrätten under 20 års tid. *Benchmarking* betyder konsten att på ett helt lagligt sätt ta reda på andra företags förbättringar och dra fördelar av dessa genom att producera kring eller förbättra tekniken (Hufker & Alpert, 1994). Patrik motiverar i enlighet med teorin om att konkurrenterna kan lära sig från godkända patent samt komma på smarta förbättringar för att sedan patentsöka dessa men att det emellertid är ganska ovanligt. Anledningen är att konkurrenterna inte får använda sina egna uppfinningar om det bygger på ett annat företags patent. Vidare förklarar han att uppfinnaren kan åstadkomma fördelar med patent genom att konkurrenterna måste hitta alternativa lösningar för att inte göra intrång på och som då förhoppningsvis är sämre, dyrare eller inte minst mer tidskrävande att utveckla.

Hufker & Alpert, (1994) menar att om företag i förväg optimera sina idéer kring förbättringar eller modifieringar på befintliga produkter kan de försvara sig mot konkurrenter. En patentprocess kräver att företagets produkt kan produceras på det mest kostnadseffektiva sättet eller genom högre kvalitet för att den ska ge optimala konkurrensfördelar. Då Anaview har ändrat sin strategi för att på bästa sätt använda sina resurser ska de endast fokusera på ett segment med färre produkter. Anledningen till den omformulerade strategin är att produktutvecklingen är väldigt tung och kostsam. Patrik menar att de nu kan försöka optimera

prisbilden på varje produkt, förhandla med leverantörerna och kanske till och med byta ut vissa komponenter för att hitta nya leverantörer som är billigare. Anaviews mål är också att behålla sin världsledande position inom kvalitet och en av fördelarna med att inte stressa fram nya produkter hela tiden är att man kan optimera de som redan finns.

Enligt Hufker & Alpert, (1994) kan fantastiska möjligheter uppstå genom att vara först på marknaden för att få namn erkännande varumärke och skapa varumärkeslojalitet. Företag bör aldrig förlita sig på att konsumenterna ska hitta ens produkt. Marknadsföringsutgifter som med kommer för att göra marknaden medvetna om produkten kommer med all säkerhet att bidra till att stärka de värdefulla fördelarna med en pionjär varumärket. Detta är något som Anaview nu ska satsa på när de ska formulera en marknadsföringsstrategi som ska gå ut på få ut företagets namn och öka försäljningen. Vid utformandet av marknadsföringsstrategi så kommer företaget anlita en marknadsföringsbyrå som är specialiserad på *business to business*. Då utgifterna för att marknadsföra företaget är kostsamma kommer de ska stegvis för att först göra kunderna medvetna om att företaget finns. Anaview vill nå ut till personer som är oerhört teknik intresserade och dessa använder ofta internet, forum, läser bransch tidningar osv. Det är den sortens marknadsföring tror Patrik skulle fungera för att skapa en märkeskänedom för Anaview.

Vidare menar Hufker & Alpert, (1994) att patent också ger möjlighet till att utnyttja andra fördelar ensamrätten medför. Inkluderas tydliga hänvisningar till själva patentet i marknadsföringen eller kampanjer samt redogör där den unika innovation produkten har och detta kan leda till större marknadsandelar. Anders yttrande stämmer överens med teorins antagande då han menar att det finns fördelar med att märka produkter som är patentskyddade då kunderna ofta uppfatta det som moderna, säkra uppfinningar med högt värde och kvalitet. Även Patrik och Jonathan menar att Anaviews patent varit mycket betydande för företaget då en patentskyddad produkt har en viss egenskap som är ny i förhållande till redan känd teknik. Det är svårt att hävda till kunden att produkterna är unika och dessutom är patent en styrka som klingar högt i öronen. Även produktkvalitet är viktigt för kunden och genom Anaviews höga standard på produkterna kan de hävda att köp av deras förstärkare kommer innebära mycket färre retur. Kunden kommer då bli mer intresserad och företaget kommer på så vis dra fördelarna med ett starkt varumärke och tjäna mer pengar.

Då patent betraktas som en personlig egendom kan den både köpas och säljas men även licensieras till andra företag utan att behöva avyttras. Ekonomiska vinningar med att licensiera ett patent är att forskning och utveckling redan gjorts samt att kostnaderna är uppskattade vilket minimerar risken till oanade utgifter för företaget som licensiera patentet. Den som äger patentet får sin vinst i form av royalty eller i det försäljningspris som köparen betalar (Hufker & Alpert, 1994). Tidigare licenserade Anaview endast ut sina patent och kunderna framställde produkterna som Anaview sedan fick royalties för när de såldes. Idag används patenten både genom licensiering till kunderna men företaget framställer även sina egna halvfabrikat.

Då det inte föreligger någon internationell patentansökan måste patenträttigheter tillämpas i varje land där innovatören vill säkra skyddet. Det förekommer dock överenskommelser och internationella avtal för att underlätta ansökningar i flera länder samtidigt (Patentverket,

1991). Anders menar att det skiljer sig mycket mellan varje bransch och var verksamheterna bör skydda sina produkter. Läkemedelsindustrin brukar vilja skyddas i de flesta länderna men då Anaviews produktlinje av audioförstärkare är ett relativt smalt område och utgör en nisch inom tekniken är det inte nödvändigt att ansöka om patent i många länder. Vidare bör företagen i god tid framföra analysen för att fastställa i vilka länder den potentiella marknaden för produkten finns, vilken kapacitet eller avsikt man har att marknadsföra den i det landet. Detta för att uppskatta tid och kostnader (Patentverket, 1991). Anaview har utvecklat tre patent som är skyddade i Europa, USA och de har även lämnat in ansökningar i Kina. Enligt Patentverket (1991) kan produkten kopieras i de länder som företaget ej har patentskydd i men det innebär att ett sådant företag inte får exportera en kopia av produkten till de länder där man har erhållit patentet. Enligt Patrik har de sökt patent i de länder där de största konkurrenterna samt kunderna existerar och skulle deras patent kopieras där företaget inte förhåller något skydd, får dessa ändå inte säljas till länderna där Anaviews befintliga kundsegment förekommer.

Genom patentskydd befinner sig företag i ett påtagligt läge att kräva en bonus för sin unika produkt. Frestelsen av ett högt pris kan dock skapa svårigheter för företag. Höga priser och marginalerna på produkter bidrar till att konkurrenter börja utforma runt patentet, inför en förbättrad produkt eller i sämsta fall gör intrång på patentet med risk för att drabbas av påföljder och böter (Hufker & Alpert, 1994). Anaview befinner sig i en sitta där de hela tiden får kämpa mot Kina som erbjuder liknande produkter men till ett billigare pris. Situationen medför att de får nöja sig med en marginal på 30 procent så fort volymen överstiger 10 000 om året. Företaget skulle gärna vilja ha 35 – 40 procent marginal. Genom patenten och kvalitén som Anaview erbjuder sina kunder kan de hitta reglagen att vrida på hos kunder för att kunna ta ut ett högre pris. Hufker & Alpert, (1994) menar därför att prisstrategin för en patenterad produkt reflektera en ömtålig balans mellan höga marginaler under en effektivare men begränsad period gentemot måttliga marginaler under en längre effektivare period genom att upprätta varumärkeslojalitet mot ett större antal konsument er.

Patentintrång uppstår när någon utan tillstånd använder den patenterade innovationen. Skulle en annan part påstå att den har starkare rätt till innovationen i jämförelse med den som sökt patent kan det påbörjas en rättegång kring målet. Misstänkta patentintrång leder vanligtvis till både brottmålsrättegång och en civilrättslig rättegång (Lag24.se – Domstolsprocesser i samband med patent, 2013). Då Hypex i Holland ansåg att Patrik gjort intrång på deras patent och menade att de hade större rätt till patentet inleddes en rättsprocess och en överklagan gjordes mot Anaviews patentansökan. Då PRV avslog Hypex begäran överklagade de ärendet igen till patentbesvärsrätten (PBR) och därmed inleddes samtidigt en civilrättslig process mot Patrik som person. I enlighet med teorin fastslogs Anaviews patentansökan vilande av PRV tills det att domstolen avgjort tvisten. *Då Anaview var tvungna att hitta nya ägare och att det är svårt att förklara att för en potentiell köpare att teknologin de har är världsledande men att den inte är deras än på grund av en rättsprocess mot dem gjordes en uppgörelse med Hypex.* Uppgörelsen innebar att Anaview betalade 100 000 euro till Hypex och fallet lades då ner.

Domstolen bedömer eventuella intrång genom att granska det som står skrivet i det aktuella patentets patentkrav. Patentkraven är det främsta som definierar ett patent (Lag24.se –

Patentintrång, 2013). Då Patrik lämnade in sin patentansökan under samma år som Hypex bedömdes den mildare eftersom det förekom under konfidentiellt året. De anser det omöjligt att Anaview kunde veta om teknologin då Hypex inlämnade ansökning hålls hemligt under ett års tid. Patrik menar att de patent som han lämnade in blev endast godkända därför de skedde inom konfidentiellt året.

En defensiv strategi som enligt teorin kallas att *ackumulera relaterade patent* innebär att om ett patent skyddar en ny produkt men som samtidigt hotar en befintlig produktgrupp, kan det vara i företagets intresse att köpa dessa rättigheter till patentet även om det inte finns någon avsikt att införa de nya produkterna ut på marknaden. En sådan strategi kan förhindra direkt konkurrens av ny ersättningsprodukt men den inte bör tas för långt då patentlagstiftningen inte helt kompenserar konkurrenslagstiftningen. Konkurrenshämmande beteende kan vara i strid mot landets skrivna lagstiftning (Hufker & Alpert, 1994). Anders förklarar att lagstiftningarna i många länder har insett det stora problemet med verksamheter som passivt sitter på rättigheter utan att själva bruka den. Då det hindrar andra företag från att använda tekniken har därför tvångslicens införts och företag som inte använder tekniken aktivt kan till och med förlora sina patenträttigheter.

## 6 Slutsats

---

*I uppsatsens sista kapitel framgår de slutsatser som utvärderats utifrån undersökningens insamlade underlag. På så vis kan uppsatsens utgångspunkt med hänsyn till problemformuleringen besvaras samt att vi får en djupare förståelse för innebörden av det som klargörs i våra slutsatser.*

---

### 6.1 Strategins utveckling i företaget

Den första slutsatsen vi kommit fram till är att strategins betydelse varierar beroende på företagets struktur. När Anaviews startades erbjöds endast konsulttjänster som innebar att personalen i verksamheten blev inhyrd av ett annat företag för att utföra arbete i deras räkning. Vi anser att upprättande av produktstrategier i ett konsultföretag inte är nödvändigt då deras uppgift är att förverkliga de strategier och mål som de anlita verksamheterna har. Vidare finner vi dock att en övergripande verksamhetsstrategi borde ha tillämpats vid upprättandet av Anaview vilket Patrik argumenterar emot då han ansåg att ett litet företaget inte behövde någon strategi. Vi påpekade att Anaview som konsultföretag inte behövde någon form av produktstrategier men för att kunna överleva och konkurrera med andra konsultföretag på marknaden anser vi dock att företaget borde ha tillämpat någon form av strategi. Vi anser även att en strategi borde ha formulerats, upprättats och implementerats när företaget förändrade verksamhetens målsättning samt expanderades. Vi tycker att om en strategi hade tillämpats i Anaview tidigare hade företaget kunnat undgå vissa omständigheter som under de senaste åren påverkat dem dåligt.

Vidare kan vi konstatera att ett företag inte bör fokusera på för många segment vilket Anaview har insett och därför valt att minska utbudet av produkter för att istället optimera resurserna de redan har. När Anaview endast fokuserar på de befintliga produkterna kan företaget arbeta kontinuerligt för att förbättra produkternas kvalitet som sedan bidrar med starka konkurrensfördelar och varumärkeserkännande. Slutsatsen vi kommit fram till är att företag som särskilt opererar i teknikbaserade branscher och som Anaview utgör en nisch för sina produkter, är den centralaste delen att ligga i framkant med modern teknik samt hög standard.

Genom undersökningen har vi även kunnat fastställa att det är viktigt att ett företag känner till sina egna samt konkurrenters styrkor och svagheter. Då Anaview nu påbörjat en marknadsföringsstrategi för att uppmärksamma kunder om deras existens, ska de analysera sina konkurrenter och vad deras utbud består av. Tanken är att de ska kunna bedöma konkurrenternas svagheter och på så vis själva bygga upp konkurrensfördelar grundade på konkurrenternas brister. Detta tror vi kommer gynna företaget positivt då konkurrenters svagheter övergår till att vara Anaviews styrkor, vilket i sin tur kommer uppmärksammas av fler kunder.

En ytterligare slutsats vi kommit fram till är att beroende på vilken marknad företag verkar i är betydelsen för att hålla sig uppdaterad av omvärlden olika. Då Anaview befinner sig på en marknad som är relativt smal i jämförelse med andra branscher så uppstår inga större förändringar. Betydelsen för undersökningar av omvärlden är därför inte viktig i någon större

utsträckning. Däremot är det som vi tidigare nämnt viktigt att fokusera på befintliga konkurrenter och deras utveckling för att inte plötsligt bli avvisande från marknaden.

Anaview har redan nu börjat utforma strategier och planer på hur de inom snar framtid ska kunna förbättra sitt produktutbud och erhålla större marknadsandelar. Vi anser att det är viktigt att börja planera så tidigt som möjligt och att företaget är beredd på att avvika från den uppsatta strategin, om oförutsedda händelser skulle uppstå, och ersätts med nya oplanerade strategier. Vidare bedömer vi att alla företag bör uppmärksamma dessa beståndsdelar och faktorer för att på ett effektivt tillvägagångssätt uppnå sina satta mål.

Den sista slutsatsen handlar om medarbetarnas deltagande i utformandet av strategiformulering i strategiprocessen, vilket för med både för- och nackdelar. Då medarbetarna är den viktigaste resursen i företaget bidrar medverkan i strategiprocessen till att de blir mer motiverade och kan därför uppnå företagets uppsatta mål bättre. Nackdelen är dock att medarbetarna inte har någon kunskap inom det strategiska ämnet och Patrik menar att de lätt kan bli oense kring många beslut. Ett alternativ kan därför vara att låta samtliga berörda i företaget lägga fram sina idéer och tankar men att besluten sedan fattas av den högre ledningen. Det är emellertid viktigt att den formulerade strategin framgår och bli tydlig för organisationens anställda.

## **6.2 Anaviews immateriella tillgångar & patent**

Immateriella tillgångar och patent kan skapa stora fördelar för företag om dessa används rätt. Många företag inser dock inte dess värde och de implementeras därför inte i någon affärsstrategi. Vi anser att många fler företag skulle kunna stärka sin position på marknaden om vetskapen kring immateriella tillgångar och patent var större. Däremot har vi noterat att patentansökningars svårighetsgrader skiljer sig beroende på vilken bransch företagen opererar i. Då Anview framställer så pass avancerad teknologi är patentbyråer inte till stor hjälp vid patentansökningarna. Vikten ligger då hos innovatören att söka efter tidigare patent och dess innehåll inför sina egna patentansökningar. Detta tror vi kan vara en av de största anledningarna till att många företag avstår från att skydda sina företagshemligheter. Vidare anser vi att genom de nya systemen som ska underlätta för patentansökningar i olika länder kan ha positiva effekter till fler patentansökningar hos företag. Slutligen har vi framhållit att värdet i immateriella tillgångar förmodligen utgör ett större unikt värde än materiella tillgångar, då dessa resurser innehåller speciella egenskaper som andra företag inte har.

Nackdelen med patent är att innovationen blir känd för allmänheten, vilket gör att konkurrenter kan utveckla kring patentet och komma på förbättringar. Vi anser dock att fördelarna med patent är mycket mer betydande då många företag inte vågar göra intrång med risk av följderna som kan uppstå. Vidare har vi noterat att företag inte ofta lägger resurser på att vidare utveckla teknik som är baserat på någons annans patent, då det skulle innebära intrång på patentet för att kunna använda sin egen förbättring.

Ett ytterligare klagörande som framkommit under uppsatsens gång är hur produktens betydelse blir mer angeläget för kunderna om den är patenterad. Därför bör företag som innehar patent i sina produkter redogöra för detta i sin marknadsföring. Kunden uppfattar då

produkten som mer exklusiv och med nya egendomliga förmågor gentemot konkurrenter samt tidigare teknik.

Vi har undersökt Anaviews försäljning mellan företaget och kunderna så verkar de i den så kallade business to business marknaden. Det innebär att företaget licensierar sin teknik till andra företag som sedan placerar den i sin egen produkt för att sedan sälja produkten vidare till slutkonsumenterna. Då Anaviews utvecklade teknologi är oerhört avancerad så har vi konstaterat att licensiering under dessa förhållanden kan åstadkomma komplikationer för kunderna, som ofta inte har den kompetens som behövs för att kunna konstruera fabrikatet själva. Sedan ett tag tillbaka har licensiering minskat till kunderna då Anaview valde att själva framställa halvfabrikat. Vi anser att följden av detta kommer påverka företaget med positiva fördelar då konstruktionen kommer att underlätta enormt för kunden och säkerställer att teknologi fortfarande hålls relativt hemlig.

Slutligen kan vi konstatera att Anaviews patent har skapat väldiga konkurrensfördelar och detta anser vi även har varit en avgörande faktor för verksamhetens kvarvarande existens på marknaden. Då företaget utgör sig inom ett tekniskt specialområde är det angeläget att egendomliga idéer och förbättringar skyddas genom patent. Anaview är idag ett av de världsledande företagen på marknaden

## Referenslista

- Ax C., Johansson C., Kullvén H., 2005, *Den nya ekonomistyrningen*, Författarna och Liber AB, Malmö
- Bengtsson L. & Skärvad P-H., 2001, *Företagsstrategiska perspektiv*, Författarna och Studentlitteratur, Lund
- Bernitz U., Karnell G., Pehrson L. & Sandgren C., 2011, *Immaterialrätt och otillbörlig konkurrens: upphovsrätt, patent, mönster, varumärken, namn, firma, otillbörlig konkurrens*, Handelsbolaget Immaterialt Rättsskydd, Stockholm
- Christensen L., Andersson N., Carlsson C. & Haglund L., 2001, *Marknadsundersökning – en handbok*, Författarna och Studentlitteratur, Lund
- Domeij B., 2007, *Patenträtt: svensk och internationell patenträtt, avtal om patent samt skyddet för växtsorter och företagshemligheter*, Författaren och Iustus Förslag AB, Uppsala
- Fasth J., 2011, *Strategiarbetets grunder*, Författaren och Liber AB, Malmö
- Holme I. M. & Solvang B. K., 1997, *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund
- Jacobsen D. I., 2002, *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund
- Lindgren A., 2008, *Skydda dina idéer – patent, varumärken, design, upphovsrätt och piratkopiering*, BRANN AB och Uppsala Publishing House AB, Uppsala
- Melander A. & Nordqvist M., 2008, *Att förstå strategi – process och kontext*, Författarna och Studentlitteratur, Hungary
- Merchant K. A. & Van der Stede W. A., 2007, *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Financial Times/Prentice Hall, New York
- Parment A., 2010, *Ekonomistyrning – kort och gott*, Författaren och Liber AB, Malmö
- Roos G., von Krogh G. & Roos J., 2004, *Strategi - En Introduktion*, Studentlitteratur, Lund

## Elektroniska källor

Deloitte AB – Deloitte Anderstorp, 2013

[http://www.deloitte.com/view/sv\\_SE/se/3ea680daa3564310VgnVCM3000001c56f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/sv_SE/se/3ea680daa3564310VgnVCM3000001c56f00aRCRD.htm) (Hämtad: 2013-04-15)

Deloitte AB – Om oss, 2013

[http://www.deloitte.com/view/sv\\_SE/se/om-oss/index.htm](http://www.deloitte.com/view/sv_SE/se/om-oss/index.htm) (Hämtad: 2013-04-15)

ESV – Immateriala anläggningstillgångar, 2002

<http://www.esv.se/PageFiles/1788/immateriala-anlaggningstillgangar.pdf> (Hämtad: 2013-02-05)



FAR komplett – Immateriella tillgångar

<http://www.farkomplett.se.ezproxy.ub.gu.se/> (Hämtad: 2013-02-05)

Hansson Thyresson Patentbyrå AB – Anders Hansson, 2012

[http://www.hanssonthyresson.se/anders\\_hansson](http://www.hanssonthyresson.se/anders_hansson) (Hämtad:2013-03-17)

Hansson Thyresson Patentbyrå AB – Företaget, 2012

<http://www.hanssonthyresson.se/foeretaget> (Hämtad:2013-03-15)

Hansson Thyresson Patenrbyrå AB – När är patent möjligt?, 2012

<http://www.hanssonthyresson.se/patent-moejligt> (Hämtad: 2013-03-29)

Hansson Thyresson Patenrbyrå AB – Strategier för patentskydd, 2012

<http://www.hanssonthyresson.se/patentstrategi> (Hämtad: 2013-03-29)

Lag24.se – Den svenska patentansökningsprocessen, 2013

<http://www.lag24.se/a/den-svenska-patentans%C3%B6kningsprocessen> (Hämtad: 2013-04-17)

Lag24.se – Domstolsprocesser i samband med patent, 2013

<http://www.lag24.se/a/domstolsprocesser-i-samband-med-patent> (Hämtad:2013-04-17)

Lag24.se – Patent - den internationella regleringen, 2013

<http://www.lag24.se/a/patent---den-internationella-regleringen> (Hämtad:2013-02-25)

Lag24.se – Patentinrång, 2013

<http://www.lag24.se/a/patentintr%C3%A5ng> ( Hämtad: 2013-04-17)

Listan.se – Hansson Thyresson Patentbyrå AB, 2012

<http://listan.se/c/malm%C3%B6/hansson-thyresson-patentbyr%C3%A5-aktiebolag/1385287> (Hämtad: 2013-04-17)

PRV – Europeisk patentansökan

<http://www.prv.se/sv/Patent/Ansoka-om-patent/Internationellt-skydd/Europeisk-patentansokan/> (Hämtad:2013-02-06)

PRV – Företags immateriella tillgångar – en konkurrensfördel, 2011

<http://www.prv.se/upload/dokument/Nyheter/pressmeddelande.pdf> (Hämtad: 2013-02-05)

PRV – Immateriella tillgångar

<http://www.prv.se/sv/Foretagare/Fakta/Ordlista/IMMATERIELLA-TILLGANGAR/> (Hämtad:2013-04-08)

PRV – Immaterialrättsstrategi

<http://www.prv.se/sv/Foretagare/Fakta/Ordlista/IMMATERIALRATTSSTRATEGI/>  
(Hämtad: 2013-04-08)

## **Vetenskapliga artiklar**

Booz, Allen & Hamilton, 1982, *New Products for the 1980s*, Booz, Allen & Hamilton, Chicago, IL

Dolfsma W., 2011, Patent strategizing, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 12 Iss: 2, pp.168 - 178

Hufker T. & Alpert F., 1994, Patents: A Managerial Perspective, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 3 Iss: 4, pp.44 – 54

Malewicki D. & Sivakumar K., 2004, *Patents and product development strategies: a model of antecedents and consequences of patent value*, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7 Iss: 1, pp.5 – 22

McConnachie G., 1997, *The Management of Intellectual Assets: Delivering Value to the Business*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1 Iss: 1, pp.56 – 62

Rowland G., 1997, *Patents - a problem for information management*, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 12 Iss: 5, pp.343 – 351

Tong G., 1994, *Winning Strategies for Product Development*, *World Class Design to Manufacture*, Vol. 1 Iss: 6, pp.44 – 46

## **Broschyr**

Hansson Thyresson Patenbyrå AB – Idé att skydda?

## **Intervjuer**

### **Anaview AB Helsingborg**

CTO Patrik Boström

2012-12-22

2013-03-08

Forsknings- och utvecklingsingenjör Jonathan Norman

2013-03-11

### **Hansson Thyresson Patentbyrå AB Malmö**

Patentingenjören Anders Hansson

2013-03-07

### **Deloitte AB Anderstorp**

Auktoriserad revisor Herbert Sallmén

2013 -04-15

## **Bilaga 1**

### **Intervjufrågor Anaviews CTO Patrik Boström**

#### **Inledande frågor**

1. Vilken befattning har du i företaget och vilka arbetsuppgifter innebär denna roll?
2. Hur har ni utvecklat företaget från en hobby till ett framgångsrikt företag?

#### **Strategin**

3. Hur ser företagets vision och affärsidé ut? Vad har företaget för mål, både finansiella och icke finansiella?
4. Formulerar företaget långsiktiga eller kortsiktiga strategier?
5. Hur ser er strategiformulering ut? Finns det material vi kan ta del utav?
6. Vilket/vilka marknadssegment fokuserar ni på och varför?
7. Hur utarbetas strategierna inför förverkligandet av företagets mål och visioner? Utformas strategierna av dig som chef eller medverkar andra medarbetare i företaget?
8. Vilka är de centrala faktorerna ni ser till vid utformandet av strategier? (T.ex. porters five forces, konkurrenter, nyetablerare, substitut, leverantörer, kunder)
9. Vad använder ni för hjälpmedel vid utformandet av era strategier? Kan ni ge exempel på hur dessa används?
10. Hur agerar företaget strategiskt för att snabbt kunna hantera osäkerheten och komplexiteten som kan förekomma i omvärlden?
11. Vilken/vilka konkurrens fördelar anser ni att Anaview har gentemot konkurrenter?
12. Hur har företagets strategi utvecklats från det att företaget startade fram tills idag?

#### **Immateriella tillgångar**

13. Vilka immateriella tillgångar har företaget?
14. Behöver företaget öka sina kunskaper om hur strategiskt ska hantera sina immateriella tillgångar? På vilket sätt kan ni göra det? Varför?
15. Hur håller ni er uppdaterade till förändringar som sker i omgivningen?

#### **Patent**

16. Hur många patent äger företaget idag?
17. Hur går en patentansökan till?

18. Vilka fördelar anser du att det finns med att utveckla patent teknologi/produkter ur ett strategiskt perspektiv?

19. Vad finns det för nackdelar med att inrikta sig på att utveckla patent teknologi/produkter?

20. Anser du att det är viktigt att utveckla patent i den bransch företaget befinner sig i jämfört med andra marknader?

21. Hur använder företaget patenten i verksamheten? Tillverkar ni själva produkter eller säljer/licensierar ni patenten?

22. I vilka länder är era patent skyddade? Hur går ni tillväga för att kontrollera att ingen gör intrång på något av era patent?

### **Implementering**

23. Hur koncentrerar sig företaget på genomförandet av strategierna så att de strategiska besluten sannerligen implementeras?

24. På vilket sätt tilldelas beslut som tagits av dig som chef till övriga anställda i företaget?

25. Hur hanterar ni eventuella problem/hinder som kan uppstå vid strategiförverkligandet? Vad anser du är det mest problematiska som kan uppstå?

26. Vad använder ni er för verktyg vid implementering av strategier? (Formella/Informella)

### **Framtiden**

27. Hur ser ni på framtiden angående den bransch företaget verkar i?

28. Ligger det i företagets intresse att utöka sitt utbud mer genom att även tillverka produkter och inte bara sälja teknologin som ni äger?

29. Hur ser framtiden ut för Anaview? Vad har ni för strategiska mål vad det gäller framtiden?

## **Bilaga 2**

### **Intervjufrågor Anaviews forsknings- och utvecklingsingenjör Jonathan Norman**

#### **Inledande frågor**

1. Vilken befattning har du i företaget och vilka arbetsuppgifter innebär denna roll?
2. Hur länge har ni arbetat på Anaview?

#### **Strategin**

3. Hur ser företagets strategi ut? ”ett sätt att uppnå sina mål”. Strategi innebär att sätta upp mål för verksamheten och det sätt man uppnår målen på. Sättet att uppnå mål på varierar men oftast innebär det att man har ett visst tänk för hur man ska uppnå sina mål, man bevakar och analyserar sin omgivning och sin egen organisation och drar slutsatser för vilka mål och metoder som är lämpliga.
4. Formulerar företaget långsiktiga eller kortsiktiga strategier? hur ser du på de korta, långa strategier? hur det ändrats?
5. Medverkar du som medarbetar i utformandet av strategin eller görs detta på ledningsnivån?
6. Hur agerar företaget strategiskt för att snabbt kunna hantera osäkerheten och komplexiteten som kan förekomma i omvärlden?
7. Vilken/vilka konkurrensfördelar anser du att Anaview har gentemot konkurrenter?
8. Kan du ta egna beslut som avviker från den formulerade strategin eller måste detta först diskuteras med ledningen?
9. Hur har företagets strategi utvecklats sen du började där fram tills idag?

#### **Patent**

10. Vilka fördelar anser du att det finns med att utveckla patent teknologi/produkter ur ett strategiskt perspektiv?
11. Vad finns det för nackdelar med att inrikta sig på att utveckla patent teknologi/produkter?
12. Hur använder företaget patenten i verksamheten? Tillverkar ni själva produkter eller säljer/licensierar ni patenten?
13. Anser du att det är viktigt att utveckla patent i den bransch företaget befinner sig i jämfört med andra marknader?

## **Implementering**

14. Hur koncentreras sig företaget på genomförandet av strategierna så att de strategiska besluten sannerligen implementeras?

15. På vilket sätt tilldelas beslut som tagits av ledningen till övriga anställa i företaget?

16. Hur hantera ni eventuella problem/hinder som kan uppstå vid strategiförverkligandet? Vad anser du är det mest problematiska som kan uppstå?

## **Framtiden**

17. Hur ser ni på företags framtid utifrån den bransch ni befinner er i?

## **Bilaga 3**

### **Intervjufrågor Deloittes auktoriserad revisor Herbert Sallmén**

#### **Inledande frågor**

1. Vad har du för befattning i företaget och vad innebär rollens arbetsuppgifter?
2. Under hur många år har Anaview varit en klient hos er?

#### **Immateriella tillgångar**

3. Vilka är de vanligaste immateriella tillgångar som företag har?
4. Vilka fördelar/nackdelar finns det med immateriella tillgångar?
5. Förekommer det ofta att företag inte förstår värdet hos deras immateriella tillgångar och därför inte använder dem korrekt? Vilka konsekvenser kan detta iså fall innebära?
6. Rådgör ni med företagen om vad de kan göra med sina värdefulla immateriella tillgångar? Om ja, ge exempel. Om nej, tror du att detta skulle kunna vara ett alternativ som skulle underrätta för era klienter och deras förståelse/kunskap om immateriella tillgångars värde?
7. Anser du att Anaview använder sina immateriella tillgångar lämpligt utifrån ett strategiskt perspektiv? Om ja, förklara. Om nej, hur skulle företaget kunna ändra det och vad skulle det innebära för dem?
8. Hur har Anaviews immateriella tillgångar ändrats sen de blev klient hos er?
9. Vilken/vilka konkurrensfördelar anser du att Anaview har haft med sina immateriella tillgångar? Om ja, anser du att dessa har varit avgörande för företagets utveckling samt framtid?
10. Anser du att immateriella tillgångar är en viktig del vid strategiskt arbete? Har det blivit mer eller mindre betydande sen tidigare? Varför?

## **Bilaga 4**

### **Intervjufrågor Hansson Thyressons patentingenjör Anders Hansson**

#### **Inledande fråga**

1. Vad innebär ditt arbete som patentadvokat?

#### **Patent**

2. Kan du förklara hur en patentansökan går till?

3. Anser du patent som en viktig del av företags strategiska arbete? Har det blivit mer eller mindre betydande sen tidigare? Varför?

4. Inom vilka branscher förekommer mest patentansökningar? Varför är det mer inom denna marknad?

5. Vilka är de väsentliga fördelarna med att äga egna patent?

6. Vad finns det för nackdelar med patent?

7. Anser du att processen samt lagen kring patent är komplex och abstrakt för dem utan kunskap inom det juridiska området? Kan detta vara en anledning till att företag avstår från att ansöka om patent?

8. Om intrång inträffar på ett företags patent hur ser rättsprocessen ut?

9. Hur anser du att företag bör använda sina patent? Genom egen produktion, sälja, licensiera?

10. Arbetar ni även med att ansöka om patent i andra länder då på klientens begäran? Vad anser ni om det?

11. Hur många patentansökningar har Anaview lämnat in hos er? Har samtliga godkänts?

12. Anser du att det är viktigt att utveckla patent i den bransch Anaview befinner sig i jämfört med andra marknader? Varför?

13. I vilka länder är patenten skyddade?

14. Är det er arbetsuppgift att kontrollera att ingen gör intrång på något av era klienters patent? Hur går den processen ut?

15. Rådgör ni med era klienter om vilka länder de bör ansöka om patent?