



TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Turku School of Economics

**YRITYSTEN KEINOT TAVARAMERKIN HALLINTAAN
VENÄJÄLLÄ**

Liiketaloustiede, kansainvälisen liike-
toiminnan pro gradu -tutkielma

Ohjaajat

KTT, Ph.D. Kari Liuhto

KTM Jenni Jaakkola

Laatija

Reetta Tuomi

27.2.2008

Turku

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Immateriaalioikeudelliset haasteet Venäjällä.....	6
1.2	Aikaisemmin aiheesta tehty tutkimus	9
1.3	Tutkimuksen tarkoitus.....	11
1.4	Käsitteiden määrittely	12
2	TUOTE- JA TAVARAMERKIT SEKÄ NIIDEN HALLINNAN ONGELMAT	14
2.1	Tuotemerkit	14
2.1.1	Tuotemerkin ominaispiirteet.....	14
2.1.2	Tuotemerkin merkitys.....	15
2.2	Tavaramerkit	17
2.2.1	Tavaramerkki ja brändi.....	17
2.2.2	Tavaramerkin tehtävät	18
2.2.3	Tavaramerkin goodwill-arvo	19
2.3	Tavaramerkin hallinnan ongelmat.....	20
3	YRITYSTEN SISÄISET JA ULKOISET KEINOT SEKÄ STRATEGIAT TAVARAMERKIN HALLINTAAN.....	23
3.1	Yrityksen sisäiset keinot tavaramerkin hallintaan.....	23
3.1.1	Tavaramerkin rekisteröinti.....	23
3.1.2	Tavaramerkin vakiinnuttaminen	24
3.1.3	Tavaramerkin geneerisyyden hallinta	25
3.2	Yrityksen ulkoiset keinot tavaramerkin hallintaan.....	26
3.2.1	Keskeiset kansainväliset sopimukset	26
3.2.2	Tavaramerkin lisensointi.....	28
3.3	Henkisen omaisuuden hallintastrategia.....	29
3.4	Jäljittelyn vastainen strategia	31
4	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	35
4.1	Tutkimusstrategia ja -menetelmä	35
4.2	Haastateltavien valinta	37
4.3	Aineiston keruu	39
4.4	Aineiston analyysi.....	40
4.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	41
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	44

5.1	Venäjän markkinoiden vetovoima	44
5.2	Tuote- ja tavaramerkkien merkitys yrityksille	45
5.3	Henkinen omaisuus ja sen jäljittely.....	47
5.4	Yrityksen sisäiset hallinnan keinot.....	50
5.5	Yrityksen ulkoiset hallinnan keinot.....	51
5.6	Hallintastrategiat	52
5.7	Tavaramerkin hallinnan tulevaisuus.....	54
5.8	Tiivistelmä tutkimuksen tärkeimmistä empiirisistä havainnoista	54
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	61
6.1	Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio	61
6.2	Liikkeenjohdolliset suositukset	66
6.3	Suositukset jatkotutkimukselle.....	68
	LÄHTEET	70
	LIITE 1 AIKAISEMMIN AIHEESTA TEHTY TUTKIMUS	74
	LIITE 2 ESIHAASTATTELUN KYSYMYKSET	76
	LIITE 3 OPERATIONALISOINTITÄULUKKO	77
	LIITE 4 TEEMAHAASTATELUKYSYMYKSET YRITYKSILLE.....	78

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Tuotteen neljä tasoa.....	14
Kuvio 2	Tuotemerkin roolit.....	16
Kuvio 3	Maailman kymmenen huippubrändiä.....	19
Kuvio 4	Jäljittelyn vastaisen strategian eteneminen.....	32

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1	Tutkimuksen kohdeyritysten keskeiset tunnusluvut.....	38
Taulukko 2	Tutkimuksen tärkeimmät empiiriset havainnot	55
Taulukko 3	Tuote- ja tavaramerkkien kirjallisuuden ja empirian vertailu	61
Taulukko 4	Yritysten sisäisten ja ulkoisten hallinnan keinojen kirjallisuuden ja empirian vertailu.....	64
Taulukko 5	Henkisen omaisuuden ja sen hallinnan strategioiden kirjallisuuden ja empirian vertailu.....	65

1 JOHDANTO

1.1 Immateriaalioikeudelliset haasteet Venäjällä

Nykyään kauppaa ei käydä ainoastaan tavaroilla ja palveluilla, vaan enenevässä määrin valmiin tuotteen perustana olevilla ideoilla, keksinnöillä, tiedolla ja tutkimuksella (Reimavuo 2001, 81). Yritysten toimintaympäristö muuttuu koko ajan kansainvälisemmäksi globalisaation koskiessa kaikkea yritystoimintaa. Voimakas kansainvälistyminen muuttaa yritysten toimintaympäristöä, mikä tuo toiminnalle uusia haasteita. Kaupan vapautumisen seurauksena kansalliset avustusjärjestelmät ja tukirakennelmat on purettu ainakin osittain, mikä on johtanut yritykset uuteen kilpailutilanteeseen. Yritysten onnistuneen kansainvälistymisen perustana on usein yritysten hallitsema aineeton pääoma, joka voi liittyä esimerkiksi tuotteen ominaisuuksiin, tuotantoprosessin hallintaan, henkilöstöresursseihin ja immateriaalioikeuksiin (Mansala 2001, 1).

Venäjä on houkutteleva markkina ulkomaisille yrityksille, sillä maalla on noin 143 miljoonan kuluttajan myötä tarjota suurta markkinapotentiaalia. Epävakaa toimintaympäristö ja lainsäädäntö tuovat kuitenkin mukanaan ongelmia, joiden johdosta jotkut yritykset tekevät tietoisin valinnan olla suuntautumatta itään (Paalanen-Koev, 2004). Yritykset saattavat myös kokea Venäjällä hyvin ennalta arvaamattomia esteitä liiketoiminnan aloittamiselle. Yritykset saattavat joutua tilanteeseen, jossa yrityksen tuote- ja tavaramerkit, patentit ja domain-nimet ovat jo käytössä jonkun toisen toimesta. Kansainväliset yritykset kuten H&M, Kodak, Starbucks-kahvilat ja Subway-pikaruokaketju ovat joutuneet taistelemaan tavaramerkkiensä puolesta Venäjällä. Julkisuuteen nousseet tapaukset ovat kuitenkin vain jäävuoren huippu ja ongelma on hyvin konkreettinen usealla toimialalla (Bonar, 2006).

Suomelle Venäjä on ollut tärkeä kauppakumppani vuosikymmenten ajan. Vuonna 2007 Venäjä oli Suomen kolmanneksi suurin vientimarkkina heti Ruotsin ja Saksan jälkeen (Tulli, ulkomaankauppatilastot 2007). Suomalaiset yritykset suuntautuvat Venäjälle yhä enenevässä määrin nopeasti kasvavan talouden ja kuluttajien nousevan ostovoiman houkuttelemina. Suomalais-Venäläisen kauppakamarin arvion mukaan Venäjän-kauppaa harjoittaa noin 3000–4000 suomalaisyritystä (Suomalais-Venäläinen kauppakamari, 2007). Maan nopeasti kasvavat markkinat tarjoavat yrityksille liiketoimintamahdollisuuksia jopa enemmän kuin mitä suomalaisyritykset tällä hetkellä hyödyntävät. Erityisesti pienten ja keskisuurten suomalaisyritysten Venäjä-toimintoja olisi mahdollista lisätä (Logrén & Heliste 2007, 3–5).

Tekijöillä on tänä päivänä oikeus estää muita käyttämästä heidän suunnittelemaansa keksintöjä. Tätä oikeutta kutsutaan henkisen omaisuuden oikeudeksi tai immateriaalioi-

keudeksi (WTO 1, 2007). Henkisen omaisuuden oikeus antaa patentin, tavaramerkin tai tekijänoikeuden omistajalle hyötyä hänen työstään tai investoinnistaan. Henkisen omaisuuden suojaaminen on liiketoiminnallisesta näkökulmasta erittäin tärkeää, sillä se rohkaisee taloudellista kasvua, luo uusia työpaikkoja sekä takaa mahdollisuuden elämänlaadun säilymiseen myös tulevaisuudessa (WTO 1, 2007). Henkisen omaisuuden suuri taloudellinen merkitys on johtanut tämän oikeuden rikkomuksien räjähdysmäiseen lisääntymiseen globaalisti ja asia on erittäin ajankohtainen myös Venäjällä. Suomalaisia yrityksiä on perinteisesti moitittu liiasta sinisilmäisyydestä ja siitä, että ne eivät valvo ja suojaa kunnolla immateriaalisia oikeuksiaan. Tänä päivinä yrityksillä ei ole kuitenkaan varaa sinisilmäisyyteen tavaramerkkien hallinnassa, sillä myös Venäjällä on yleistynyt niin sanottu seek and destroy -taktiikka, jolla yritykset etsivät kilpailijoidensa patenteista ja tavaramerkeistä heikot kohdat ja iskevät niihin. Hyökkäysten kohteeksi ovat joutuneet myös suomalaisyritykset usealla toimialalla (Lukkari, 2007).

Tavaramerkin puutteellinen hallinta saattaa haitata huomattavasti tuotekehittelyyn, tuotesuojaan, laadun tarkkailuun ja markkinointiin panostavaa yritystä (Salmi, Häkkänen, Oesch & Tommila 2001, 11). Puutteellinen suojaaminen on riski, joka voi äärimmäisessä tapauksessa aiheuttaa sen, että edellä mainittuihin asioihin tehdyistä investoinneista ei saada lainkaan tuottoa. Tavaramerkkiin liittyy aina suuria taloudellisia intressejä, joiden johdosta yrityksen tulee huolehtia merkin suojauksesta tehokkaasti. Suojamalla yrityksen henkistä omaisuutta suojataan samalla koko yrityksen identiteettiä (Salmi ym. 2001, 11). Huolellista suojausta huomattavasti kalliimpi ja yritykselle ongelmallisempi vaihtoehto on esimerkiksi se, että yritys joutuu maksamaan jälkikäteen siitä, että se on käyttänyt liiketoiminnassaan kilpailijan jo rekisteröimää tavaramerkkiä (Lukkari, 2007). Tavaramerkin rekisteröimättä jättäminen saattaa aiheuttaa yritykselle päänvaivaa, sillä jos yritys ei ymmärrä rekisteröidä merkkiä, niin kilpailija ehtii varmasti edelle.

Venäjä on hyväksynyt useimmat keskeiset kansainväliset tavaramerkkisopimukset. Maan tavaramerkkilainsäädäntö on periaatteessa kansainvälisellä tasolla, mutta immateriaalioikeuksien loukkaukset ovat silti Venäjällä arkipäivää. Monikansalliset yritykset ovat vaatineet Venäjällä tavaramerkkisuojan tehostamista, laintulkintojen yhtenäistämistä ja lain toteuttamista käytännössä. Kansainväliset suuryritykset ovat käyttäneet paljon aikaa ja rahaa pitkiin oikeudenkäynteihin, joilla onkin saavutettu hyviä tuloksia kaikkien toimijoiden hyödyksi (Paalanen-Koev, 2004). Eniten julkisuutta saaneita immateriaalioikeusoikeudenkäyntejä ovat viime vuosina olleet tavaramerkin väärinkäyttöä koskeneet oikeudenkäynnit, joissa Coca-Cola, Kodak ja Opel ja taistelivat sellaisia venäläisyrittäjiä vastaan, jotka olivat rekisteröineet yleisesti tunnettuja tavaramerkkejä verkkotunnuksina (Paalanen-Koev, 2004).

Syitä loukkauksiin ovat mm. tehokkaiden oikeussuojakeinojen puute sekä tuomioistuinten vähäinen kokemus ja yleinen tehottomuus (Paalanen-Koev, 2004). Lisäksi Ve-

näjän tavaramerkkilaki ja tavaramerkkikäytännöt eivät ole täysin vakiintuneet, vaan muuttuvat jatkuvasti ja jättävät paikoin tilaa tulkinnalle. Tulkinnanvaraisuus aiheuttaa puolestaan Venäjällä ongelmia varsinkin ulkomaisille yrityksille. Esimerkkinä tulkinnanvaraisesta laista on laki tavamerkin käytöstä ja peruuntumisesta (Palmos & Mikkola 2004, 60).

Venäjän tavaramerkkilainsäädäntö muuttui oleellisesti viimeksi joulukuussa 2002. Tällöin tuli voimaan laki, jonka mukaan tuotemerkki lakkaa olemasta, jollei sitä käytetä kolmen vuoden sisällä rekisteröinnistä (Rospatent, 2002). Aikaisempi viiden vuoden aikaraja supistui tällöin kahdella vuodella. Uuden lain myötä tuotemerkin rekisteröintiä koskevissa säädöksissä tapahtui useita muutoksia ja näillä muutoksilla on ollut suuri vaikutus tuotemerkkikäytäntöihin Venäjällä (Palmos & Mikkola 2004, 59).

Vaikka Venäjä on edistynyt viime vuosina huomattavasti pyrkimyksessään yltää kansainvälisten standardien tasolle, ei se vielä täysin täytä esimerkiksi WTO:n TRIPS (Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property) -sopimuksen vaatimuksia (Necarsulmer, 2005). Henkisen omaisuuden oikeuden rikkomukset Venäjällä hiertävät myös Venäjän ja muiden maiden välejä, ja esimerkiksi Yhdysvallat on julkisesti vaatinut, että rikkomusten kuriin saaminen on edellytys Venäjän WTO-jäsenyydelle (Ade-laja, 2007).

Venäjällä rekisteröity tavaramerkki voi olla käytössä usealla valmistajalla. Järjestelmä periytyy neuvostoajoilta, jolloin valtion sääntely ulottui myös tavaramerkkeihin, joita kontrolloitiin tarkasti. Tavaramerkkien käyttöä monitoroitiin laajalti ja vain valtion laatukriteerit täyttämät tuotteet saivat oikeuden käyttää tiettyä tavaramerkkiä – tosin tämä merkki voitiin myöntää, ja käytännössä myös myönnettiin, usealle yritykselle kerrallaan. Järjestelmän käyttö johti siihen, että valmistajat usealla toimialalla varustivat tuotteensa samalla merkillä ja näin kuluttajan oli lähes mahdotonta erottaa toisistaan eri valmistajien tuotteet. Ongelmat syntyivät vasta siirtymävaiheessa, kun ymmärrettiin tavaramerkkien goodwill-arvo ja tavaramerkkien rekisteröinnistä tuli suosittua (Kaliatini 2001, 29–31).

Jotta yritys voi ylipäätään toteuttaa immateriaalioikeuksiaan Venäjällä, on perusasioiden kuten tavaramerkkien ja patenttien oltava kunnossa (Paalanen-Koev, 2004). Venäjän tavaramerkkikäytännöt muuttuvat jatkuvasti ja yrityksen tulee olla tietoinen näistä muutoksista (Palmos & Mikkola 2004, 60). Suomessa ja muualla Euroopassa tavaramerkin voi suojata vakiinnuttamalla. Venäjän tavaramerkkilainsäädäntö ei kuitenkaan tunne vakiinnuttamista, vaan oikeuden tavaramerkkiin saa sen ensin rekisteröinty ”first-to-file”-oikeuden perusteella (Kaliatini 2001, 29–31). Yrityksen on rekisteröitävä ja monitoroitava jatkuvasti immateriaalisia oikeuksiaan. Erityisesti patenteja, tavaramerkkejä tai tekijänoikeuksia koskevia lisenssisopimuksia sekä niiden pätevyyttä on seurattava tehokkaasti. Venäjän lainsäädännössä rekisteröinti on lisenssisopimuksen pätevyyden ehdoton edellytys (Rospatent, 2002).

Ulkomaiset yritykset saattavat jättää tavaramerkkisopimukset rekisteröimättä silkkää tietämättömyyttään. Rekisteröimättä jättämistä saatetaan perustella esimerkiksi sillä, ettei haluta antaa viranomaisille tietoja sopimuksen yksityiskohdista (Paalanen-Koev, 2004). Rekisteröintiä varten tarvittavat tiedot rajoittuvat kuitenkin sopimuksen perusehtoihin, joita ovat esimerkiksi patenttilisenssisopimuksen osalta patentti, lisenssi-tyyppi, maantieteellinen alue ja sopimuksen kesto. Lisäksi on muistettava, ettei tietotaitoa suojata Venäjän lainsäädännössä, vaan suoja perustuu aina osapuolten kesken sovitettuun (Paalanen-Koev, 2004; Rospatent, 2002).

1.2 Aikaisemmin aiheesta tehty tutkimus

Tavaramerkkejä, niiden hallintaa, jäljittelyä ja suojauskeinoja on tutkittu runsaasti. Myös tavaramerkkejä ja Venäjän markkinoita on tutkittu verrattain paljon. Lisäksi jonkin verran tutkimusta on tehty Venäjän muuttuvien tavaramerkkikäytäntöjen innoittamana. Kuitenkaan *suomalaisten yritysten tavaramerkin hallintaa Venäjällä* ei juuri ole tutkittu, tai ainakaan tutkija ei tällaisia tutkimuksia löytänyt yrityksistään huolimatta. Tämän vuoksi on loogista ja mielekästä täyttää vallitseva tutkimustyhjiö. Aiheesta on saatavilla jonkin verran lehtiartikkeleita ja erilaisia opaskirjoja ja riskimallinnuksia on kirjoitettu paljon. Myös Turun kauppakorkeakoulussa on tehty muutama pro gradu-työ tavaramerkkeihin liittyen. Nämä tutkimukset käsittelevät kuitenkin pääosin tavaramerkin suojaamista piratismilta ja markkina-alueena niissä on Aasia. Ne eivät siis liity tähän tutkimukseen. Myös Suomalais-Venäläinen kauppakamari on julkaissut aiheesta opastyylistä materiaalia (Suomalais-Venäläinen kauppakamari, 2007). Kuitenkaan esimerkiksi Suomalais-Venäläisen kauppakamarin julkaisemista materiaaleista yksikään ei perehdy varsinaisesti tavaramerkin hallintaan. Tiivistetty kuvaus aikaisemmin aiheesta tehdyistä tutkimuksista löytyy tämän tutkimuksen liitteistä (Liite 1).

Ettenson (1993) on tutkinut laajalti tavaramerkkejä sekä niiden hallintaa Venäjällä. Tutkimustulosten mukaan länsimaiset tuote- ja tavaramerkit menestyvät Venäjän markkinoilla verrattain hyvin. Tuotteen menestymisen kannalta yritysten tulee hallita tavaramerkkejään usealla tavalla. Tutkija nostaa tärkeimmäksi kriteeriksi menestykselle brändinimen saamisen ja säilyttämisen kuluttajien mielissä. Jatkotutkimusaiheeksi hän ehdottaa brändinimen hallinnan keinoja.

Marron ja Steel (2000) suorittivat empiirisen tutkimuksen, jonka avulla mitattiin ja verrattiin henkisen omaisuuden ja immateriaalioikeuksien hallinnan tilaa länsimaissa ja kehittyvissä maissa. Tutkijat havaitsivat, että immateriaalioikeudet saavat parempaa suojaa länsimaissa. Maat, joissa markkinatalouden kehitys on vielä kesken, kuten Venäjä, eivät sijoittuneet tutkimuksen kärkimaihin immateriaalioikeuksien saamassa suojassa. Tutkijat havaitsivat myös, että immateriaalioikeuksien saaman suojan taso on jos-

sain määrin kulttuurisidonnaista; individualistisen kulttuurin maissa suojan taso on usein korkeampi kuin maissa, jossa vallitsee kollektiivinen kulttuuri. Tutkijat tutkivat myös tuotevääreännöksiä ja havaitsivat, että väärennösluvut ovat huomattavasti pienemmät maissa, joissa on vahva institutionaalinen järjestelmä väärentämistä vastaan. Venäjällä on olemassa tällainen järjestelmä, mutta se ei toimi tehokkaasti. Syynä tähän on nähty se, että Venäjän tavaramerkkilaki ja tavaramerkkikäytännöt muuttuvat jatkuvasti ja jättävät paikoin tilaa tulkinnalle, mikä aiheuttaa osaltaan ongelmia. Esimerkkinä tulkinnanvaraisesta laista on laki tavaramerkin käytöstä ja peruuntumisesta (Palmos & Mikkola 2004, 60).

Cervino ja Cubillo (2004) ovat tutkineet tavaramerkkirekisteröinnin käytäntöjen eroavaisuuksia EU-maiden ja unioniin kuulumattomien maiden välillä. Tutkimustuloksissaan he havaitsivat, että rekisteröinnin käytännöt eroavat huomattavasti toisistaan maiden välillä. Pääsyyntä tähän nähtiin EU-jäsenyys tai sen puute ja se, että varsinaista yhtenäistä globaalia käytäntöä ei ole. Johtopäätöksissään tutkijat korostavatkin yhteisen kansallisen järjestelmän kehittämistä.

Ronkainen ja Guerrero-Cusumano (2001) tutkivat myös kansainvälistä tavaramerkkijärjestelmää. He korostivat WTO:n ja TRIPS-sopimuksen tärkeää roolia henkisen omaisuuden väärinkäytösten estämisessä. Venäjä ei kuulu WTO:n, mutta on ratifioinut joitain sen tavaramerkkejä koskevia sopimuksia. Johtopäätöksissä tutkijat tulevat siihen tulokseen, että erityisesti kehittyvien maiden sitouttaminen sopimuksen piiriin on tärkeää.

Yhteenvedona voidaan sanoa, että tavaramerkkejä on tutkittu erittäin runsaasti. Tämän tutkimuksen kannalta tärkeät aikaisemmat tutkimukset käsittelevät tavaramerkkejä ja niiden hallintaa kuitenkin vain hyvin yleisellä tasolla. Lisäksi tutkimuksissa on usein markkina-alueena jokin laaja maantieteellinen alue, tai vaihtoehtoisesti useampia alueita, joiden välillä suoritetaan vertailua. Näin ollen nämä tutkimukset eivät keskity pelkästään Venäjän markkinoihin. Aikaisemman tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että länsimaiset tavaramerkit menestyvät Venäjällä hyvin ja että kansainvälisen tavaramerkkijärjestelmän ja WTO:n rooli on suuri mitä tulee tavaramerkin hallintaan globaalisti. Lisäksi aikaisemman tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että immateriaalioikeudet saavat yleisesti parempaa suojaa länsimaissa, mikä selittyy osaltaan sillä, että siirtymävaiheessa olevien maiden tavaramerkkikäytännöt eivät vielä ole täysin vakiintuneet. Kyseinen havainto on erittäin oleellinen myös tämän tutkimuksen kannalta, sillä Venäjällä tavaramerkkilait ja -asetukset ovat viime vuosina huomattavasti muuttuneet ja näillä muutoksilla on ollut suora vaikutus myös Venäjälle etabloituneiden suomalaisyritysten toimintaan. Selkeä puute aikaisemmassa tutkimuksessa on se, että tavaramerkin hallintaa Venäjällä ei ole tarkasteltu nimenomaan suomalaisesta näkökulmasta. Tämä tutkimus pyrkii osaltaan täyttämään tämän tutkimustyhjiön. Tarkempi tarkoitukseksi esitellään luvussa 1.3.

1.3 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa suomalaisten yritysten tavaramerkin hallintaa nykypäivän Venäjällä. Päättökysongelma ”*kuinka suomalaiset yritykset voivat hallita tavaramerkkiään Venäjällä?*” on jaettu osaongelmiin, joiden kautta päättökysongelmaan pyritään saamaan vastaus. Osaongelmat ovat:

- Mitä tavaramerkin hallintaan liittyviä ongelmia suomalaiset yritykset kohtaavat Venäjällä?
- Mitkä ovat suomalaisten yritysten keinot suojata tavaramerkkiä?
- Miten suomalaiset yritykset käyttävät suojauskeinoja?

Tutkimus on mielekästä tehdä useasta syystä. Aihealueena tavaramerkin hallinta on erittäin kiinnostava. Tutkija kiinnostui aiheesta kvalitatiivisten menetelmäopintojen kursilla, missä hän perehtyi immateriaalioikeuksiin ja kirjoitti aiheesta raportin. Aihe on myös ajankohtainen, sillä viime vuosina tavaramerkkiloukkauksia ja onnistumisia Venäjällä on uutisoitu runsaasti. Lisäksi aihe koskee yrityksiä toimialasta riippumatta. Suuret kansainväliset yritykset, kuten H&M ja Starbucks, ovat joutuneet taistelemaan tavaramerkkinsä puolesta Venäjällä. Aihe on ajankohtainen myös suomalaisyrityksille. Lisäksi aiheen valintaa puoltaa tutkimustyhjiö, sillä suomalaisten yritysten tavaramerkin hallintaa Venäjällä ei ole juuri tutkittu.

Tutkimuksessa keskitytään kartoittamaan yrityksen tavaramerkin hallintaa ja tutkija on rajannut muut suojausmuodot, esimerkiksi patentoinnin ja mallisuojan, tutkimuksen ulkopuolelle. Rajaus on tehty, sillä tutkija halusi keskittyä pelkästään tavaramerkkiin, jotta kokonaisuus olisi työn vaatimukset huomioiden riittävän hyvin hallittu. Aiheella on myös uutuusarvoa, sillä suomalaiset yritykset etabloituvat Venäjälle yhä enenevässä määrin ja ongelmat, joita yritykset kohtaavat yrittäessään hallita tavaramerkkiään, ovat hyvin konkreettisia. Tiedostaessaan ongelmat etukäteen yritykset voisivat suojautua niiltä paremmin.

Kirjoittajan ja haastateltavien ollessa suomalaisia myös luonnollinen kohdeyleisö koostuu suomalaisista yrityksistä, jotka harkitsevat suuntautumista Venäjälle tai vaihtoehtoisesti jo harjoittavat siellä liiketoimintaa. Voidaan siis sanoa, että tutkimuksessa on suomalainen näkökulma. Tutkimus pyrkii antamaan realistisen kuvan yrityksen mahdollisuuksista hallita tavaramerkkiään nykypäivän Venäjän markkinoilla.

1.4 Käsitteiden määrittely

Tekijöiden oikeutta estää muita käyttämästä tekijän suunnittelemaa keksintöjä kutsutaan henkisen omaisuuden oikeudeksi (WTO 1, 2007). Henkisen omaisuuden oikeus antaa muiden omistusoikeuksien lailla patentin, tavaramerkin tai tekijänoikeuden omistajalle hyötyä hänen työstään tai investoinnistaan. Henkisellä omaisuudella, eli immateriaalioikeuksilla, tarkoitetaan älyllisiä luomuksia: keksintöjä, kirjallisia ja taiteellisia töitä, symboleita sekä kaupankäynnissä käytettäviä nimiä ja kuvia. Henkisen omaisuuden oikeudella viitataan tekijän- ja patenttioikeuksiin. Ne syntyvät aina yksityiselle eli luonnolliselle henkilölle. Nämä oikeudet voidaan siirtää yritykselle siirtosopimuksen avulla. Toisin sanoen yritys voi omistaa kyseisiä oikeuksia, mutta ne tulee siirtää työntekijältä yrityksen nimiin. Työntekijällä on oikeus saada kohtuullinen korvaus siirrosta (Mansala 2001, 2–4).

Nykyään henkistä pääomaa pidetään arvokkaana omaisuutena, minkä vuoksi henkisen oikeuden omistajalle annetaan lakien avulla yksinoikeus siihen (Murphy 1998, 1). Henkinen pääoma voidaan jakaa kahteen osaan:

- *Teollisuusoikeuksiin*, johon lukeutuvat tavaramerkit, patentit, mallisuoja, integroidun piirin piirimalli, toiminimet sekä maantieteelliset merkit.
- *Tekijänoikeuksiin*, johon kuuluvat kirjalliset työt kuten romaanit, runot ja näytelmät, elokuvat, musiikilliset työt, taiteelliset työt kuten piirrookset, maalaukset, valokuvat, veistokset ja arkkitehtuuriset muotoilut. Tekijänoikeudet sisältävät myös esittävän taiteilijan ja äänitevalmistajan sekä televisio- ja radiolähetysten suojan. Tekijänoikeus antaa teoksen tekijälle eli teoksen luojalle sekä taloudellisen että moraalisen yksinoikeuden teokseen. Tekijänoikeutta ei voi rekisteröidä, vaan se syntyy automaattisesti riittävän omaperäisen teoksen luomisen yhteydessä (WIPO 1, 2007).

Tuotemerkki on nimi, termi, merkki, symboli tai näiden yhdistelmä, jonka on tarkoitus yksilöidä eri myyjien tavarat tai palvelut ja erottaa ne kilpailijoiden tarjonnasta. Tuotemerkit ovat arvokkaita sekä kuluttajille että tuottajille (Murphy 1998, 1).

Tavaramerkki on lain perusteella suojattava merkki. Tavaramerkkilainsäädännössä se on määritelty tunnusmerkiksi, jota yritykset käyttävät erottamaan myytäväksi tarjoamansa tavarat ja palvelut toisten yritysten tavaroista ja palveluista. Tuotteessa käytettävästä merkistä voidaan käyttää myös termiä tuotemerkki, mutta lain mukaisesti suojatusta merkistä käytetään termiä tavaramerkki. Tavaramerkki on oleellinen osa tuotemerkkiä. Tavaramerkkejä on monenlaisia. Suomessa rekisteriin voidaan merkitä merkit, jotka voidaan esittää graafisesti. Nykyään myös iskulause voi toimia rekisteröitynä tava-

ramerkkinä. Tavaramerkki voi liittyä myös palveluun. Suomessa tavaramerkkien käyttöä säätelee tavaramerkkilaki (Salmi ym. 2001, 2).

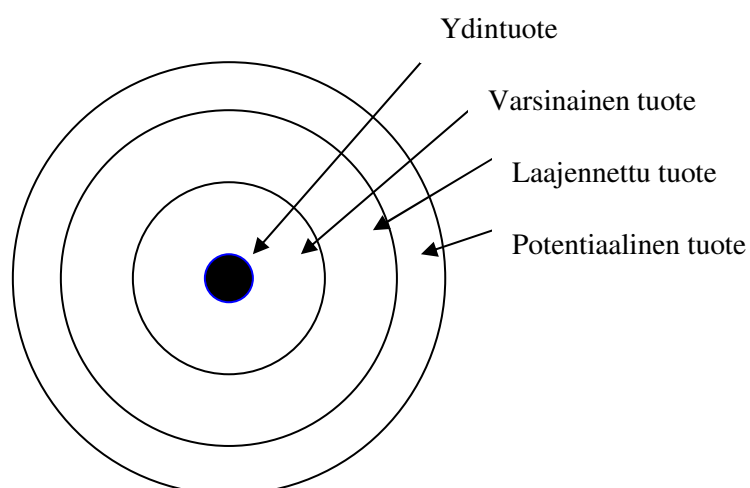
2 TUOTE- JA TAVARAMERKIT SEKÄ NIIDEN HALLINNAN ONGELMAT

2.1 Tuotemerkit

2.1.1 Tuotemerkin ominaispiirteet

Vaikka tutkimus keskittyy kartoittamaan tavaramerkin hallintaa, on myös tuotemerkin käsittely tutkimuksessa perusteltua. Tuotemerkin voidaan ajatella olevan perusta, jonka pohjalta tavaramerkki rakennetaan ja näin ollen myös tuotemerkki on olennainen osa tätä tutkimusta.

Kotlerin, Armstrongin, Saundersin ja Wongin (1999, 561) mukaan tuote on mikä tahansa asia, joka tuodaan markkinoille huomion, ostoksen, käytön tai kulutuksen aikaansaamiseksi ja joka tyydyttää tarpeen tai halun. Tuote voi olla aineellinen esine, henkilö, hyödyke, paikka, organisaatio tai idea. Tuote koostuu neljästä kerroksesta, jotka kuvio 1 esittelee. Tuotemerkillä puolestaan tarkoitetaan nimeä, käsitettä, symbolia, kuvaa tai näiden yhdistelmää. Tuotemerkki yksilöi tuotteen, luo tuotteelle arvoa ja se on osa tuotteen ulkoasua. Se on ikään kuin viides kerros tuotteen ympärillä.



Kuvio 1 Tuotteen neljä tasoa (Kotler ym. 1999, 562)

Tuotteen keskeisin kerros on *ydintuote*, joka vastaa kysymykseen ”mitä ostaja todella ostaa?” Ydintuote sijaitsee koko tuotteen keskellä. Varsinainen tuote koostuu kaikesta siitä, mikä sijaitsee keskeisemmän ympyrän sisällä ydintuote mukaan luettuna. Se sisältää ainoastaan ne attribuutit ja ominaispiirteet, jotka ovat oleellisia tuotteen toiminnan kannalta. Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi tuotemerkin nimi, laatu, muotoilu ja pakkaus. Varsinaisen tuotteen ympärille rakennetaan laajennettu tuote, jolla tarjotaan asiakkaille ylimääräisiä hyötyjä ja palveluja. Esimerkkinä tällaisesta palvelusta on tuotteeseen liittyvät takuut ja myyminen jälkeiset palvelut. Kuluttajalle tällaiset lisäykset muodostavat tärkeän osan kokonaistuotteesta. Kuvion ulointa kehää kutsutaan potentiaaliseksi kerrokseksi. Se sisältää ne mahdolliset toimet, joilla kuluttajia houkutellaan tuotteen ostajiksi. Potentiaalilla tuotteella viitataan siihen, mitä voidaan vielä tehdä (Kotler ym. 1999, 561).

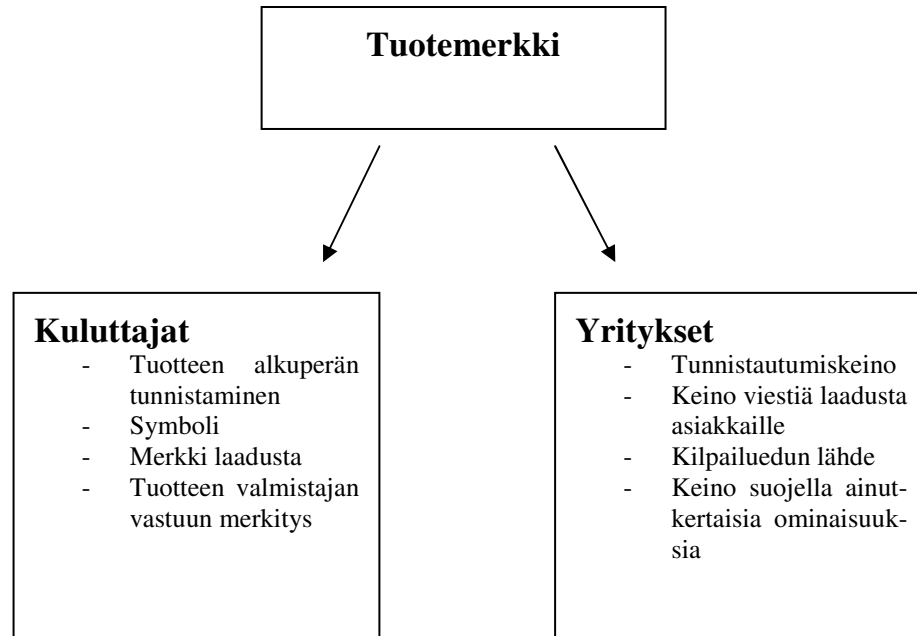
Edellisen perusteella voidaan todeta, että tuotemerkki on enemmän kuin vain yksinkertainen yhdistelmä näkyviä ominaisuuksia. Kuluttaja voi sen avulla tyydyttää tarpeensa tai ratkaista ongelmansa. Tarpeet voivat olla niin tunteellisia ja psykologisia kuin toiminnallisia ja taloudellisiakin. Tuotemerkin arvon luo sen kyky kohdata kuluttajan tarpeet ja tavoitteet (Doyle 1999, 364–365). Usein oletetaan, että tuotemerkki on pelkästään nimi tai etiketti. Tuotemerkki voi kuitenkin olla myös hahmo, kuten Ronald McDonald tai äänilogo, uutistunnus tai puhetyyli. Olennaista on tunnistettavuus ja erotuvuus kilpailevista tuotteista (Holopainen 1996, 49).

Tuotemerkejä on käytetty vuosisatojen ajan. Englanninkielinen termi ”brand” juontaa juurensa sanasta ”brandr”, joka tarkoittaa polttaa. Sana on peräisin karjanomistajien tavasta merkitä eläimensä pysyvästi polttomerkillä erottaakseen ne muusta karjasta. Nykyisin tuotemerkki pitää sisällään paljon enemmän kuin vain sen, että sen avulla voidaan erottaa tuote toisesta tuotteesta (Keller 1998, 2).

2.1.2 Tuotemerkin merkitys

Tuotemerkeillä on suuri merkitys sekä kuluttajille että valmistajalle. Tuotemerkit ovat kehittyneet vuosien aikana monella eri tavalla, ja henkisen pääoman osuus tuotteessa on kasvanut. Merkin keskeinen tehtävä on pysyvän, oman reviirin valtaaminen kuluttajan mielessä (Holopainen 1996, 49). Tuotemerkin käytön taloudellisena tavoitteena on yleisön ostohalun ohjaaminen merkin haltijan tavaroihin ja palveluihin. Tuote- ja tavaramerkeistä onkin tullut korvaamaton väline tuotteiden valmistuksessa ja jakelussa massakulutusta varten (Salmi ym. 2001, 3). Nykyaikaisen kaupankäynnin käytännön tarpeet edellyttävät tuotteiden merkitsemistä. Ellei tuotteita merkittäisi millään tavalla, niiden hintaa, laatua ja muita ominaisuuksia koskevat eroavaisuudet jäisivät kuluttajille epäselviksi. Kuluttajille tulee antaa tietoa ja opastusta, joka auttaa heitä valintojen tekemi-

sessä kilpailevien tuotteiden välillä. Tuotemerkin voidaan sanoa olevan modernin markkinatalouden ja yritysten välisen kilpailun peruselementti. (Salmi ym. 2001, 2–3). Kuvio 2 esittelee tuotemerkin roolit ja merkitykset kuluttajalle ja yrityksille.



Kuvio 2 Tuotemerkin roolit (mukailtu Keller 1998, 7)

Kuluttajille tuotemerkki on tärkeä indikaattori. Yksinkertaisemmillaan tuotemerkki osoittaa kuluttajalle tuotteen alkuperän ja valmistajan. Kuluttajat myös oppivat tuotemerkeistä; mitkä tuotemerkit tyydyttävät heidän tarpeensa ja mitkä vastaavasti eivät, ja tekevät valintoja tämän perusteella. Lisäksi tuotemerkit välittävät tietoa tuotteen ominaisuudesta ja toimivat symboleina (Keller 1998, 7). Tästä syystä tuotemerkit vaikuttavat olennaisesti kuluttajan ostopäätökseen ja ohjaavat kuluttajia heidän valinnoissaan. Tuotemerkit sisältävät myös psykologisia tekijöitä, jotka Murphyn (1998, 1) mukaan ovat kuluttajille erittäin tärkeitä valinnan hetkellä. Kun keskenään kilpailevien tuotteiden tekniset ominaisuudet ja hintataso ovat samat, kuluttaja valitsee sen merkin, jonka hän kokee itselleen läheiseksi. Tunneläheisyys on tuotemerkeissä tärkeää. Merkkituotteissa läheisyys syntyy nimestä, etiketistä, hahmosta, mainonnasta, sponsoroinnista ja muusta julkisuudesta. Tuotemerkkien olemassaolo ja niiden läheisyys vapauttaa kuluttajan jatkuvasta etsinnästä ja vaihtoehtojen punninnasta. Valitessaan tutun tuotteen kuluttaja tietää etukäteen, mitä hän saa. Tuttu merkki vähentää ostoon liittyvää epävarmuutta (Holopainen 1996, 50–52).

2.2 Tavaramerkit

2.2.1 *Tavaramerkki ja brändi*

Tavaramerkki on tunnusmerkki (sana, kuvio tai niiden yhdistelmä), jonka avulla tavarat tai palvelut voidaan erottaa toisistaan. (Salmi ym. 2001, 2). Tavaramerkin ohella käytetään myös termiä brändi. Tavarabrändi on yleensä sen tavaramerkki, mutta nämä sanat eivät kuitenkaan välttämättä ole synonyymejä (Salmi ym. 2001, 2–3). Tavaramerkki on lain perusteella suojattava merkki. Brändi puolestaan on nimi, tuote, käsite, symboli tai muoto tai niiden yhdistelmä, jonka avulla yritysten tuotteen erilaistetaan. Brändi on kaiken sen tiedon, kokemusten ja mielikuvien summa, joita kuluttajalla on tuotteesta (Lindberg-Repo 2005, 16; Williams 2000, 7). Brändi voidaan myös määritellä aineettomaksi pääomaksi, joka on lupaus luottamuksesta ja pysyvyydestä (Davis 2002, 3; Neumeier 2006, 2). Brändillä on useita ulottuvuuksia, joiden avulla pyritään luomaan luottamusta kuluttajien mielissä ja näin vaikuttamaan kuluttajan lopulliseen ostopäätökseen. Voidaan ajatella, että brändi on strategia, jonka avulla kuluttajaa pyritään ohjaamaan ostamaan tietty tuote kilpailevan tuotteen sijaan. Tällainen strategia on kuitenkin menestyksenkäs vain silloin, kun brändin avulla on pystytty luomaan tunneläheisyys kuluttajaan (Williams 2000, 7). Williamsin (2000, 7–8) mukaan kuluttajien ostopäätökseen vaikuttaa huomattavasti se, että he voivat samastua brändiin.

Nykyään termejä brändi ja brändäys käytetään niin laajoissa yhteyksissä, että niiden alkuperäinen merkitys on vaarassa heikentyä. Tästä huolimatta brändien päätarkoitus erottaa yrityksen tavarat ja palvelut muiden yritysten tavaroista ja palveluista on säilynyt ennallaan. Brändit ovat kehittyneet viime vuosien aikana monella tavalla. Niiden suuri merkitys sekä kuluttajille että yrityksille on tunnustettu ja niille on annettu suoja lain voimalla tavaramerkkien ja patenttien avulla. Brändin alkuperäistä merkitystä on myös laajennettu koskemaan tavaroiden lisäksi palveluita. Ennen kaikkea on ymmärretty, että brändit luovat yrityksille vahvaa ja pysyvää taloudellista arvoa, joka on mitattavissa (Murphy 1998, 1–3). Yritykset ovat ymmärtäneet, että tavaramerkit ovat niiden ainoa toivo saada osakseen huomiota ja arvostusta jatkuvasti yhä kilpailluilla markkinoilla. Voidaan siis sanoa, että brändien merkitys liiketoiminnan menestystekijänä on entisestään korostunut (Kotler 2005, 61).

2.2.2 *Tavaramerkin tehtävät*

Salmen (2001, 5) mukaan tavaramerkillä on kuusi keskeistä tehtävää. Nämä ovat erottamis-, alkuperä-, garania-, kilpailu-, kommunikaatio- sekä taloudellinen tehtävä. *Erottamistehtävä* toteuttaa tavaramerkin ehkä tärkeintä tehtävää, erottautumista muista tuotteista ja palveluista. Erottamistehtävän täyttämiseksi tavaramerkillä tulee olla omaa, alkuperäistä erottamiskykyä, jonka perustalle tunnuksen merkityssisältö rakennetaan. *Alkuperäistehtävä* kertoo kuluttajalle tuotteen alkuperän. Tavarat, joita ei varusteta tavaramerkillä, pysyvät kuluttajalle tuntemattomina. Tavaramerkin katsotaan antavan informaatiota tuotteen alkuperästä. Tavaramerkin käyttö rohkaisee niiden haltijoita ylläpitämään ja parantamaan tuotteidensa laatua, sillä tavaramerkit auttavat kuluttajia kilpailuvien tuotteiden välisessä valintatilanteessa ja mahdollistavat tuotteiden erottamisen toisistaan. Näin kuluttaja voi yhdistää tuotteet tai palvelut henkilökohtaisiin laatuun liittyviin odotuksiinsa. Yrityksen maine liittyy kiinteästi tavaramerkkiin. *Garantiatehtävällä* tarkoitetaan sitä, että samalla merkillä varustetut tuotteet ovat lähtökohtaisesti samanlaisia (Salmi ym. 2001, 7).

Markkinoilla on paljon toisiaan vastaavia tuotteita, ja merkin perusteella kuluttaja voi erottaa ne toisistaan. Tavaramerkin mainonnalla ja markkinoinnilla vaikutetaan kuluttajan ostopäätökseen. Tavaramerkillä on sellaisenaan keskeinen asema markkinoinnissa. Tavaramerkin *mainostehtävä* on yrityksen mainonnan ja markkinoinnin apuväline. Tuotteen tavaramerkki yhdistää itse mainonnan ja mainostettavan tuotteen. Markkinoinnin tavoitteena ei ole luoda jotain täysin uutta kuluttajien mieliin, vaan useimmiten tavoitteena on vahvistaa jo olemassa olevia mielikuvia (Laakso 2003, 49). Tuotteen ostanut tyytyväinen kuluttaja ostaa tuotteen todennäköisesti myös uudelleen, jolloin hänelle kehittyy merkkitavarauskollisuus, jota voidaan mainonnalla vahvistaa. Kaiken tämän yhdistelmänä tuotteelle syntyy *kilpailutehtävä*. Tavaramerkki toimii siis symbolina, jonka avulla yritys pyrkii edistämään tuotteidensa markkinointia. Tavaramerkin suojauksesta huolehtimalla ja merkkejä vahventamalla voidaan hankkia, säilyttää ja jopa vallata markkinaosuuksia.

Tavaramerkeillä on myös *taloudellinen tehtävä*, koska ne ovat yrityksen hyödynnettävissä olevaa pääomaa. Yritys voi hyödyntää tavaramerkkejään kaupallisesti esimerkiksi myöntämällä niihin lisenssioikeuksia tai tekemällä niihin perustuvia franchising-sopimuksia. Olemassa olevia tunnettuja tavaramerkkejään yritys voi hyödyntää taloudellisesti myös uusissa, markkinoille tulevissa tuotteissaan, mikä edistää uusien tuotteiden vakiintumista markkinoilla ja säästää siten markkinointikuluja (Salmi ym. 2001, 6 – 9).

2.2.3 Tavaramerkin goodwill-arvo

Kun tavaramerkki on ollut pitkään markkinoilla tai se on muuten tullut tunnetuksi kohderyhmässään, sille muodostuu goodwill-arvoa. Mitä tunnetumpi merkki on, sitä suurempi on myös sen goodwill-arvo (Salmi ym. 2001, 11). Tavaramerkit ovat merkittävä tekijä kansainvälisessä liiketoiminnassa ja yhä useammat yritykset tarvitsevat niille kansainvälistä suojaa. Suojauksen tarve koskee luonnollisesti myös suomalaisia, kansainvälistä liiketoimintaa harjoittavia yrityksiä. Suojan tarve korostuu, kun otetaan huomioon tunnettujen tavaramerkkien huomattava kaupallinen arvo.

Kansainvälinen Interbrand-konsulttiyritys arvottaa vuosittain maailman huippubrändit, joista vuoden 2007 kymmenen arvokkainta ja niiden arvo dollareissa on esitelty kuviossa 3. Esimerkiksi Coca Cola-, Microsoft- ja IBM- tavaramerkkien yhteiseksi arvoksi on arvioitu noin 175 miljardia Yhdysvaltain dollaria. Pelkästään Coca Cola-merkin arvoksi on arvioitu noin 65 miljardia dollaria. Se on yli puolet yhtiön koko markkina-arvosta. Toisin sanoen merkki on yhtiölle arvokkaampi kuin kaikki sen tehtaat, jakelijärjestelmät, toimistot ja muut varat yhteenlaskettuna.

Sijoitus 2007	Brändi		Kotimaa	Arvo (M€)
1	Coca-Cola		USA	65 324
2	Microsoft		USA	58 709
3	IBM		USA	57 091
4	GE		USA	51 569
5	Nokia		Suomi	33 696
6	Toyota		Japani	32 070
7	Intel		USA	30 954
8	McDonald's		USA	29 396
9	Disney		USA	29 210
10	Mercedes		Saksa	23 568

Kuvio 3 Maailman kymmenen huippubrändiä (Interbrand, 2007)

Tavaramerkkien arvoja on ryhdytty määrittelemään yhä enenevässä määrin, ja arviointeja varten on kehitetty useita erilaisia arviointimenetelmiä. Harvalla yrityksellä on varaa olla tietämätön tavaramerkkien suojausta ja puolustamista koskevista säännök-

sistä. Tästä tiedosta ja suojaamisen osaamisesta on tullut yrityksille tärkeä strateginen tuotannontekijä (Salmi ym. 2001, 9–10).

Tavaramerkit, etenkin menestyksekkäät, ovat yrityksille erittäin arvokasta pääomaa, sillä ne takaavat tulovirtoja myös tulevaisuudessa. Kun yritys saa aikaan kuluttajauskollisuuden, yritys voi luottaa siihen, että he ostavat yrityksen tuotemerkkejä toistuvasti ja ovat valmiita tukemaan ja kannattamaan yritystä myös vaikeina aikoina ja mahdollisten kriisien ajan. Tätä kutsutaan goodwilliksi, lojaalisuudeksi, maineeksi tai suosioksi. Tavaramerkit ovat vahvaa ja kestäväää omaisuutta ja yritys voi hyödyntää niiden tunnettuutta vuosia. Tämä edellyttää sitä, että yritys pitää hyvää huolta tavaramerkeistään (Arnold 1992, 17). Tavaramerkkien tulee vedota kuluttajiin, ja niitä tulee jatkuvasti kehittää, jotta ne säilyttävät viehätysvoimansa muuttuvilla markkinoilla (Murphy 1998, 3).

2.3 Tavaramerkin hallinnan ongelmat

Henkisen omaisuuden suuri taloudellinen merkitys on johtanut henkisen omaisuuden oikeuden rikkomuksien lisääntymiseen globaalisti. Tavaramerkin hallinnan ongelmat ovat moninaiset ja vaihtelevat toimialoittain. *Jäljittely* on hyvin yleinen tapa väärinkäyttää tavaramerkkiä ja siitä syystä sitä käsitellään myös tässä työssä. Lisäksi jäljempänä käsitellään *geneerisyyttä* tavaramerkin hallinnan ongelmana, sillä geneerisyys on hallinnan ongelmista eniten yrityksen itsensä kontrolloitavissa.

Tavaramerkkiä voidaan loukata ja väärinkäyttää monella eri tavalla. Puhuttaessa tavaramerkin väärinkäytöstä viitataan usein sen *jäljittelyyn*. Kilpailijat voivat esimerkiksi kehittää tuotenimijäljitelmän ja pyrkiä tällä tavoin hyväksikäyttämään jo luotua goodwill-arvoa. Jäljittelijät voivat esimerkiksi käyttää tuotteissaan logoa, joka on hyvin samanlainen alkuperäisen tuotteen kanssa, mutta ei kuitenkaan täysin samanlainen. Myös tuotenimiä voidaan muunnella. Jäljittelyn tuloksena ”Colgate” muuttuu ”Coldgateksi”, ”Coca Cola” ”Cola Cokaksi” ja ”Rolex” ”Rolixiksi” (Jacobs ym. 2001, 502).

Jäljittely eroaa räikeästi piratismista ja väärentämisestä, jotka yleensä voidaan helposti huomata ja tunnistaa (Wilke & Zaichkowsky 1999, 9). Jäljittely on yleistä, globaalia ja yritykset usealla toimialalla taistelevat jatkuvasti sitä vastaan. Taistelu jäljittelijöitä vastaan on yrityksille usein kallis, pitkä ja uuvuttava prosessi (Wilke & Zaichkowsky 1999, 9). Jäljittelyn estäminen voi olla käytännössä erittäin vaikeaa, mikäli yritys ei ole suojannut tuotettaan tavaramerkillä, patentilla tai mallisuojaalla (Tchernych 2005, 37).

Tavaramerkit saavat suojaa lain voimalla, mutta jäljittelyn tapauksessa lakien tulkinta saattaa olla monimutkaista. Tavaramerkkilait saattavat muuttua ajan kuluessa. Ne vaihtelevat maittain, ja jopa maiden sisällä, kuten esimerkiksi Yhdysvalloissa. Suuret kansainväliset yritykset kuten Disney ja Lego ovatkin esittäneet, että jäljittelyn vastaisia

lakeja yhdenmukaistettaisiin (Wilke & Zaichkowsky 1999, 10). Venäjällä jäljittelytapauksiin puuttumista vaikeuttaa se, että Venäjältä ainakin toistaiseksi puuttuu teollisoikeuksien suojaamisen perinne ja tästä syystä suomalaisen yrityksen saattaa olla hankalaa puuttua venäläisen kilpailijan toimiin. Vaikka ulkomaiset yhtiöt ovat saaneet muutoksia aikaan tällä saralla, on ongelma yhä olemassa. Paalanen-Koevin (2004) mukaan mitään ratkaisevaa parannusta tilanteeseen tuskin on odotettavissa, ennen kuin immateriaalioikeuksien loukkauksista tulee nykyistä laajemmassa mitassa myös venäläisyhtiöiden ongelma. (Paalanen-Koev, 2004). Yhteenvedon voidaan sanoa, että ainoa tapa estää tavaramerkin jäljittely Venäjällä on suojata tavaramerkki mahdollisimman tehokkaasti ja laajasti. Suojaa voidaan hakea myös tuotteen ja pakkauksen muodolle. Esimerkiksi Toblerone on onnistunut suojaamaan tunnetun suklaapatukansa muodon (Tchernych 2005, 40).

Rajanveto on jäljittelytapauksissa hankalaa, sillä tiettyyn rajaan asti jäljittely on sallittua. Suoja-alan määrittely saattaa olla monimutkaista. Tämä johtuu immateriaalioikeuksien luonteesta; ne kuvataan monopolioikeuksiksi, vaikka niiden avulla ei ole tarkoitus luoda absoluuttista omistusoikeutta. Markkinatalouden sääntöjen mukaisesti tulee muistaa muiden yritysten oikeus kilpailuun. Yksinoikeudella ei voi saada liian laajaa suojaa, sillä tällöin häiritään muiden yritysten toimintaa ja kommunikaatiomahdollisuuksia (Mylly, 2007)

Yrityksen näkökulmasta tavaramerkin oikea käyttö on tärkeää. Tämä tarkoittaa merkin oikeaa kirjoittamis- ja esittämistapaa. Mikäli merkkiä ei käytetä oikein, on vaara, että merkki rappeutuu, eli degeneroituu, ja muuttuu yleiskielen sanaksi (Tuominen 2003, 51). Kun tavaramerkistä tulee *geneerinen*, tavaramerkin omistaja menettää yksinoikeutensa merkin käyttöön tuotteidensa yhteydessä. Tämä johtuu siitä, että sana, symboli, logo tai malli ei enää viesti kuluttajalle tuotteen alkuperästä. Sen sijaan merkki kuvaa nyt tuotelajia (Tuominen 2003, 51). Degeneroituminen tapahtuu vähitellen kohdeyhmän omaksuessa tavaramerkin yleisnimitykseksi myös muille vastaaville tuotteille. Esimerkkejä geneerisistä, alun perin tuotemerkinimistä, ovat jojo, bikini, nylon ja aspiriini (Retsky 2001, 8). Kuuluisa esimerkki yleiskielen sanaksi muuttuneesta merkistä on Walkman, joka on Sony Corporationin laajalti rekisteröimä tavaramerkki, mutta jonka Itävallan korkein oikeus hiljattain katsoi muuttuneen yleiskielen sanaksi. Nykyään jokainen voi Itävallassa käyttää yritystoiminnassa termiä Walkman kuvailemaan kannettavaa soitinta. Esimerkki havainnollistaa hyvin sitä, kuinka tavaramerkin muuttumisesta yleiskielen sanaksi aiheutuu huomattavia vahinkoja merkinhaltijalle (Tuominen 2003, 51).

Kaliatin (2001, 29) mukaan tavaramerkin erottamiskyvyn menetys ja degeneroituminen on laaja ongelma myös Venäjällä. Fogg (1998, 77) antaa ohjeita tavaramerkin käytölle siten, ettei tuotemerkin nimestä tule geneeristä:

- Kun tavaramerkki esiintyy tekstin joukossa, se pitäisi erottaa ympäröivästä tekstistä esimerkiksi kirjoittamalla tavaramerkin nimi isoilla kirjaimilla, kursivoitusti, lihavoidusti tai eri värillä.
- Tavaramerkkiä tulisi aina seurata tuotteen tai palvelun geneerinen nimi, esimerkiksi Xylitol Jenkki -purukumi.
- Tavaramerkin nimeä kirjoitettaessa tulisi käyttää yhdenmukaisesti samaa kirjoitusasua.

Tavaramerkin geneerisyyden ongelman hallintaa tarkastellaan lähemmin luvussa 3.1.3.

3 YRITYSTEN SISÄISET JA ULKOISET KEINOT SEKÄ STRATEGIAT TAVARAMERKIN HALLINTAAN

3.1 Yrityksen sisäiset keinot tavaramerkin hallintaan

3.1.1 *Tavaramerkin rekisteröinti*

Tuotemerkkejä voidaan lain avulla suojata monella tavoin. Tavallisimmin yksinoikeus tavaramerkkiin saadaan vakiinnuttamalla tai rekisteröimällä merkki (Salmi ym. 2001). Yksinoikeus tavaramerkkiin tarkoittaa sitä, etteivät kilpailijat voi liittää omiin tuotteisiinsa tai palveluihinsa samaa tai sekoitettavissa olevaa merkkiä. Rekisteröity tavaramerkki on helppo todentaa ja sen saama oikeussuoja on helpompi toteuttaa kuin rekisteröimättömän tuotteen. Tavaramerkki voidaan rekisteröidä, jos se on erottautumiskykyinen, eikä rekisteröinnille ole löydettävissä estettä. Juuri erottamiskyvyn avulla tavaramerkistä voi kehittyä laajalti tunnettu brändi (Tuominen 2003, 14). Tavaramerkki ei myöskään saa olla lain tai hyvän tavan vastainen, se ei saa johtaa yleisöä harhaan, eikä se saa olla sekoitettavissa aiemmin rekisteröityihin tavaramerkkeihin (Tavaramerkkilaki 1964, 14 §). Tavaramerkkinä ei voi rekisteröidä tuotetta määrällisesti tai laadullisesti kuvailevaa sanaa. Myöskään geneerinen merkki, joka kuvaa tavaraa tai palvelua, ei ole erottautumiskykyinen (Varhela 1998, 159–160).

Tavaramerkin rekisteröinti antaa omistajalleen laillisen monopolin niille tavaroille ja palveluille, jotka rekisteröinti kattaa. Suomessa tavaramerkkioikeuden kestolla ei ole aikarajaa. Se on uusittavissa kymmenen vuoden välein (Kurvinen, 2007). Uudistamaton merkki poistetaan tavaramerkkirekisteristä. Uudistamatta jättämisen lisäksi yksinoikeuden voi menettää muun muassa siinä tapauksessa, jos merkki on menettänyt erottamiskykynsä, jos merkki on tullut harhaanjohtavaksi tai jos se on tullut lain, yleisen järjestyksen tai hyvän tavan vastaiseksi. Lisäksi rekisteröinnin voi menettää, jos merkkiä ei ole käytetty viimeisen viiden vuoden aikana (Kauppa- ja teollisuusministeriö, 2006).

Tavaramerkkilain (1964) 1§ määrittelee, minkälaisiin tavaramerkin ulkoisiin ilmenemismuotoihin lain tarjoamaa suojaa annetaan. Tavaramerkki voi olla:

- Kuviomerkki, joka muodostuu kuviosta tai kuviomerkin muodon saaneesta sanasta.
- Sanamerkki, joka muodostuu yhdestä tai useammasta sanasta, jotka eivät ole saaneet kuviomerkin muotoa.
- Yhdistelmämerkki, joka käsittää kuvion tai sanan.

- Kirjain- tai numeromerkki, joka muodostuu pelkästään kirjaimista tai numeroista.

Viime vuosikymmenten aikana kansallista ja kansainvälistä lainsäädäntöä on muutettu siten, että rekisteröitäviksi hyväksytään myös esimerkiksi kolmiulotteiset merkit ja äänimerkit. Kolmiulotteisena merkinä voi toimia esimerkiksi tavaran tai pakkauksen erikoislaatuinen asu.

Eri mailla on erilainen lähestymistapa siihen, miten tavaramerkit rekisteröidään. Jossain valtioissa rekisteröintijärjestelmässä ei ole erityistä tavaramerkkihakemuksen tutkimismenettelyä, vaan pelkkä tavaramerkkihakemuksen jättäminen viranomaiselle riittää. Toisissa maissa tavaramerkkihakemukselle puolestaan suoritetaan viranomaistutkimus, jossa tutkitaan mahdolliset rekisteröinnin esteet. Erilaisten tavaramerkkijärjestelmien johdosta aika, joka kuluu hakemuksen jättämisestä lopullisen rekisteröinnin saamiseen, voi vaihdella maittain huomattavasti (Fogg 1998, 73–74).

Venäjällä tavaramerkki rekisteröidään Rospatent-virastossa, jolloin tavaramerkki saa lain voimaista suojaa. Vaikka tavaramerkkilainsäädäntö on Venäjällä periaatteessa kansainvälisellä tasolla, on siinä myös poikkeuksia kansainvälisistä käytännöistä. Venäjällä tuotemerkkejä voidaan suojata ja käyttää myös kollektiivisesti, jolloin tavaramerkki on rekisteröity useamman yrityksen tai yhteisön nimiin (Guerman 2002, 33).

3.1.2 Tavaramerkin vakiinnuttaminen

Tavaramerkki voidaan suojata myös vakiinnuttamalla. Vakiinnuttaminen tapahtuu käytännössä silloin, kun merkki on tullut eri kohderyhmien keskuudessa yleisesti tunnetuksi kyseisen tavaran tai palvelun tunnusmerkiksi. Vakiintuminen edellyttää myös merkin tavaramerkinomaista käyttöä. Vakiinnuttamalla yritys voi saada oikeuden kaikkiin niihin tunnuksiin, jotka ovat rekisteröitävissä. Lisäksi sellainen merkki, joka ei esimerkiksi erottautumiskyvyttömyytensä vuoksi ole rekisteröitävissä, voi saada suojaa vakiintumisen perusteella (Kauppa- ja teollisuusministeriö, 2006).

Vakiintunut merkki saa suojaa vain niille palveluille, joiden tunnuksena sitä on käytetty. Oma nimeään, toiminimeään tai osoitettaan saa käyttää tavaramerkkinä, ellei se ole omiaan aiheuttamaan sekaannusta. Merkin haltijalla on yksinoikeus tavaramerkkiin. Omistaja voi tarpeen vaatiessa viedä asian oikeuteen estääkseen merkkinsä laittoman käytön (Fogg 1998, 73–75). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että merkille on mahdollista saada suojaa, vaikka sillä ei olisi käytössä mitään rekisteröityä suojamuotoa. Tavaramerkkiä loukkaava osapuoli voi syyllistyä sopimattomaan menettelyyn elinkeinotoiminnassa. Tätä kautta voi saada tuotteelle tietyn suojan (Kurvinen, 2007).

Vakiinnuttamisen todentaminen saattaa kuitenkin olla yritykselle vaikeaa. Lisäksi vakiinnuttaminen edellyttää yritykseltä huomattavia ponnisteluja ja on varsinkin rekisteröintiin verrattuna hyvin aikaavievä suojausmuoto. Vakiinnuttamiseen menevää aikaa voidaan kuitenkin lyhentää tehokkaalla mainonnalla ja markkinoinnilla. Venäjällä ei kuitenkaan tunneta vakiinnuttamista, joten tavaramerkin rekisteröinti on siellä erityisen tärkeää (Paalanen-Koev, 2004).

3.1.3 Tavaramerkin geneerisyyden hallinta

Yritys saattaa kohdata Venäjällä haasteellisia tavaramerkin hallinnan ja sen geneerisyyteen liittyviä ongelmia, joita se ei ole kohdannut esimerkiksi kotimaan markkinoilla. Kaliatinin (2001, 29–31) mukaan yritys saattaa huomata, että sen rekisteröimä tavaramerkki on jo käytössä usealla valmistajalla. Tämä ongelma periytyy neuvostoajoilta, jolloin valtion sääntely ulottui myös tavaramerkkeihin, joita kontrolloitiin tarkasti. Tavaramerkkien käyttöä monitoroitiin laajalti ja vain valtion laatukriteerit täyttämät tuotteet saivat oikeuden käyttää tiettyä tavaramerkkiä – tosin tämä merkki voitiin myöntää, ja käytännössä myös myönnettiin, usealle yritykselle kerrallaan. Järjestelmän käyttö johti siihen, että valmistajat usealla toimialalla varustivat tuotteensa samalla merkillä ja näin kuluttajan oli lähes mahdotonta erottaa toisistaan eri valmistajien tuotteet. Käytännössä Prima-tupakkaa, Kis-kis -makeisia sekä Stolichnaya-vodkaa tuotti useampi valmistaja (Guerman 2002, 32).

Toisaalta neuvostoaikana ei tunnettu vapaata kilpailua, ja näin ollen yritysten ei oletettu erottavan tuotteitaan kilpailijoiden tuotteista tavaramerkin avulla. Ongelmat syntyivät vasta transitiovaiheessa, kun ymmärrettiin tavaramerkkien goodwill-arvo ja tavaramerkkien rekisteröinnistä tuli suosittua. Venäjällä vallitsevan ”first-to-file” -oikeuden mukaisesti tavaramerkkioikeudet sai hakemuksen ensiksi rekisteröinyt yritys. Rekisteröinnin jälkeen yritys saattoi vaatia muita valmistajia, jotka olivat käyttäneet merkkiä mahdollisesti vuosikymmeniä, luopumaan tavaramerkistä tai vaihtoehtoisesti maksamaan lisenssimaksua. Yritykset reagoivat uuteen käänteeseen voimakkaasti ja alkoivat protestoida lakia vastaan. Yrityksillä ei myöskään aina ollut riittävästi tietoa tavaramerkin suojauksesta ja tämä johti useisiin tavaramerkin peruuntumisiin. Usein syynä oli se, että tavaramerkistä oli tullut geneerinen yleiskielen sana. Esimerkkinä tällaisesta tapauksesta on Zhigulyovskoye-olut, jonka tavaramerkki peruttiin vuonna 2000, koska sanan katsottiin olevan yksinkertaisesti synonyymi oluelle Venäjällä. Saman kohtalon kokivat useat Sojuzplodoimport-nimen alle rekisteröidyt vodkat, joiden katsottiin tulleen geneerisiksi (Guerman 2002, 32).

Kaliatin (2001, 31) antaa ohjeita, joiden avulla voidaan estää tavaramerkin generisointumista sekä edistää tavaramerkin hallintaa yleisesti Venäjällä:

- Ennen tavaramerkin rekisteröintiä yrityksen tulee ottaa selvää, onko merkki jo käytössä Venäjällä jossain muodossa. Neuvostoajoilta peräisin oleva järjestelmä, jonka vuoksi tavaramerkki on käytössä usealla valmistajalla, eroaa huomattavasti kansainvälisistä käytännöistä ja saattaa aiheuttaa yrityksille ongelmia.
- Merkin graafinen rekisteröinti on tärkeää, sillä sen avulla voidaan varmistaa tavaramerkin erottuvuus käyttämällä erilaisia väriyhdistelmiä. Vaikka tavaramerkki sinänsä olisi jo käytössä, voidaan sitä suojata graafisen rekisteröinnin avulla.
- Yritys voi pyrkiä hyödyntämään jo käytössä olevaa tavaramerkkiä yhteiskäytön avulla. Useissa tapauksissa Venäläisillä yrityksillä on vahvaa osaamista ja resursseja intressiensä suojaamiseen. Ulkomaisen yrityksen näkökulmasta saattaa olla hedelmällisempää pyrkiä neuvottelemaan venäläisen yrityksen kanssa yhteiskäytöstä kuin riitauttaa asia tuomioistuimille.
- Venäjällä rekisteröityä tavaramerkkiä tulee suojata käyttämällä rekisteröidyn tavaramerkin tunnusta (TM tai ®). Näin voidaan pyrkiä tehokkaasti estämään se, ettei tavaramerkistä tule geneeristä yleiskielen sanaa (Kaliatin 2001, 34).

3.2 Yrityksen ulkoiset keinot tavaramerkin hallintaan

3.2.1 Keskeiset kansainväliset sopimukset

Henkisen työn tulokset liikkuvat niiden aineettomuuden vuoksi helposti maasta toiseen, joka on synnyttänyt tarpeen kansainväliseen yhteistyöhön (Mansala 2001, 2). Tavaramerkkilainsäädäntö perustuu pitkälti kansainvälisiin sopimuksiin. Tärkeimmät kansainväliset sopimukset tavaramerkkilainsäädännön yhtenäistämiseksi ovat vuonna 1883 solmittu Pariisin Konventio teollisuusomaisuuden suojaamiseksi sekä vuonna 1891 solmittu Madridin sopimus. Suurempi käytännön merkitys on kuitenkin koko EU:n kattavalla tavaramerkkijärjestelmällä, joka mahdollistaa sen, että yhdellä Espanjan Alicanlessa sijaitsevaan EU:n tavaramerkkivirastoon jätettävällä hakemuksella voidaan saada suoja koko EU:n alueelle. EU:n tavaramerkkijärjestelmän sisältö vastaa pääpiirteittäin Suomen tavaramerkkijärjestelmää (Varhela 1998, 18).

Vuonna 1995 voimaan tullutta WTO:n TRIPS-sopimusta (*Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property*) voidaan pitää erityisen merkittävänä teollis- ja tekijänoikeuksia koskevana kansainvälisenä yleissopimuksena, joka voimaan tullessaan

toi immateriaalioikeuksien kansainväliseen suojaan uusia elementtejä. Kansainvälistä suojaa on tehostettu täytäntöönpanoa koskevilla määräyksillä (Rapinoja 2006, 473–474). TRIPS-sopimus on kattava monenkeskinen sopimus, joka muodostaa ehdottomia henkiseen omaisuuteen liittyviä velvoitteita kaikille WTO:n jäsenmaille. Sopimus koskee niin tekijänoikeutta ja siihen liittyviä oikeuksia, tavaramerkkejä, maantieteellisiä alkuperämerkkejä, teollista muotoilua, patenteja, integroidun piirin piirimalleja ja liikesalaisuuksia. Sopimuksessa on määritelty minimistandardit ja niiden avulla immateriaalioikeuksille taataan yhtenäinen ja kattava suoja eri maissa. (Stegemann 2000, 1237). Sopimuksen avulla myös valtioiden väliset erimielisyydet tuodaan WTO:n piiriin, mikä merkitsee käytännössä sitä, että sopimusta rikkovia WTO:n jäsenmaita vastaan voidaan kohdistaa seuraamuksia (Rapinoja 2006, 474).

TRIPS-sopimuksessa valtiot tunnustavat immateriaalioikeudet yksityiseen omistusoikeuteen rinnastettavina yksinoikeuksina. Sopimuksen syntyäikaan WTO:hon liittyi useita kehittymässä olevia ja siirtymätalouksien valtioita, joiden tekijänoikeudellinen lainsäädäntö ei vielä täyttänyt TRIPS-sopimuksen vähimmäisvaatimuksia. Tämän vuoksi sopimukseen sisällytettiin erilaisia siirtymäaikoja, joiden kuluessa eri valtioiden tulisi täyttää sopimuksen vaatimukset (Rapinoja 2006, 473–474). Venäjä on osaltaan sitoutunut noudattamaan WTO:n TRIPS-sopimusta, mutta se ei kuitenkaan käytännössä täytä kaikkia sopimuksen asettamia vaatimuksia.

Sopimuksen yhtenä tärkeänä tavoitteena on ollut vahvistaa immateriaalioikeuksissa tietty vähimmäispujataso, joka on määritelty eräissä WIPO:n (*World Intellectual Property Organisation*) hallinnoimissa kansainvälisissä yleissopimuksissa (WIPO 2, 2007). TRIPS-sopimus (WTO 2, 2007) jakaantuu seitsemään osaan, jotka sisältävät:

- sopimuksen peruseriaatteet ja yleiset määräykset
- teollis- ja tekijänoikeuksien saatavuus, laajuus ja käytäntöä koskevat määräykset
- teollis- ja tekijänoikeuksien täytäntöönpano
- teollis- ja tekijänoikeuksien hankinta, voimassapito ja osapuolten väliset menettelytavat
- määräykset riitojen ehkäisystä ja ratkaisusta
- sopimuksen siirtymäkauden järjestelyt
- institutionaaliset järjestelyt ja loppumääräykset

TRIPS-sopimus määrittelee myös tavaramerkkioikeuden tuottaman suojan. Sen mukaan mikä tahansa merkki tai merkkien yhdistelmä, jolla tietyn yrityksen tavarat ja palvelut voidaan erottaa toisen yrityksen tavaroista ja palveluista, voi sopimuksen mukaan olla tavaramerkki. Jos merkeistä ei sellaisenaan voi erotella asianmukaisesti tavaroita tai palveluita, voi rekisteröinnin edellytykseksi määrätä erottamiskyvyn. Tavaramerkin rekisteröinti voidaan myös säätää riippuvaiseksi sen käytöstä. TRIPS-sopimus määrää myös myönnettävistä tavaramerkkioikeuksista ja tavaramerkin tuottamasta yksinoikeu-

desta. Lähtökohtana on se, että tavaramerkin haltijalla on yksinoikeus estää muita käyttämästä samankaltaisia tai identtisiä tavaramerkkejä ilman haltijan suostumusta. Kielto-oikeus koskee samankaltaisia merkkejä, joiden käyttö todennäköisesti johtaisi sekaan-nukseen (Rapinoja 2006, 467–488).

Tiivistetysti sanottuna TRIPS-sopimuksella yrityksiä voidaan kannustaa luovuuteen ja innovaatioihin. Yritykset saavat sopimuksen avulla aiempaa paremman suojan tavaramerkeilleen. Lisäksi TRIPS-sopimus informoi yrityksiä tavaramerkkeihin ja patentteihin liittyvistä oikeuksista. Suomalaisille yrityksille TRIPS-sopimuksesta on käytännön hyötyä siinä, että siitä näkee minimisuojan jäsenmaissa. Sen avulla ulkomaanmarkkinoille suuntaava yritys voi tarkistaa sopimuksesta etukäteen, millainen suoja tavaramerkillä on kyseisessä maassa. Lisäksi kansainvälisistä yleissopimuksista saattaa selvitä laajemminkin joidenkin tunnettujen merkkien suoja. Tunnetut merkit nauttivat suojaa ko. maissa, vaikkei merkkiä olekaan virallisesti tässä maassa rekisteröity. Lähtökohta on kuitenkin se, että tuotteet tulee rekisteröidä joka maassa, missä niille halutaan suojaa.

3.2.2 *Tavaramerkin lisensointi*

Yritys voi hyödyntää tavaramerkkejään taloudellisesti usealla eri tavalla. Hyvin tyypillinen hyödyntämismuoto on lisensointi, joka tarkoittaa sitä, että yritys antaa toiselle yritykselle oikeuden käyttää tavaramerkkiä sovitulla tavalla vastiketta vastaan. Lisensointia voidaan myöntää eksklusiivisena vain yhdelle yritykselle annettuna oikeutena, tai rajoitettuna lisenssinä, jolloin käyttöoikeuksia samaan merkkiin myönnetään rinnakkain usealle yritykselle (Salmi ym. 2001, 149). Lisensoinnin voidaan nähdä olevan myös eräänlainen yhteistyöllä tehtävä suojausmuoto. Lisensointisaaja maksaa yleensä vastikkeena käyttöoikeudestaan joko kertaluonteisen lisenssimaksun tai toistuvaissuorituksia, joiden suuruus on voitu sitoa esimerkiksi tavaramerkillä myytyjen tuotteiden myynnistä saatuuun voittoon (Tuominen 2003, 41). Tavaramerkin lisensointi liittyy yleensä laajempaan sopimuskokonaisuuteen, jossa sovitaan kattavasti tuotteiden myynnistä, markkinoinnista, toimitiloista ja voitonjaosta. Lisensointi on hyvin yleinen tavaramerkin hyödyntämismuoto (Tuominen 2003, 41–42).

Tavaramerkin käyttöoikeuden luovutus liittyy useimmiten franchising-toimintaan ja on siten osa suurempaa yhteistyökokonaisuutta. Franchising-järjestelmässä samaa tavaramerkkiä käytetään yhtenäisen liikeidean, tuotevalikoiman ja markkinoinnin tunnukseksi. Franchising-järjestelmää käyttävät useat tunnetut kansainväliset hotelli-, ravintola- ja myös muiden alojen yritykset, kuten Scandic, McDonald's ja Body Shop. Myös Suomessa on syntynyt tunnettuja franchising-periaatteella toimivia yrityksiä kuten Kotipizza ja Arnold's Donuts. Jos taas tunnettu tavaramerkki lisensoidaan käytettäväksi muissa yrityksissä, kuin missä merkki on alun perin tullut tunnetuksi, puhutaan tava-

ramerkin kaupallistamisesta. Kansainvälisiä esimerkkejä ovat esimerkiksi Coca-Cola-virvoitusjuomamerkin ja Ferrari-automerkin käyttäminen vaatteissa, tai vastaavasti Lacoste-vaatemerkin käyttäminen kelloissa ja aurinkolaseissa (Salmi ym. 2001, 151).

Lisensointi on tehokas keino tavaramerkin hallintaan. Lisensointipäätös on aina strateginen; vaikka yrityksessä ei haluta tehdä jotain toimintoja, voidaan ne sallia jollekin toiselle lisensoinnin avulla. Sen voidaan nähdä olevan eräänlainen yhteistyömuoto. Yritys voi myös pyrkiä lisäämään tuotemerkkinsä arvoa lisensoinnin avulla valitsemalla sellaisia sopimuskumppaneita ja toimijoita, jotka tekevät riittävän laadukkaita tuotteita. Tavaramerkin arvon säilyminen ja sen lisääminen edellyttää kuitenkin selvää tavaramerkkistrategiaa. Lisenssiantajan on varmistuttava siitä, että lisenssinsaajalla on riittävät tiedot ja velvollisuudet tavaramerkin arvon säilyttämiseksi. Tämä voidaan varmistaa liittämällä lisensointisopimukseen esimerkiksi erillinen ohjeisto tavaramerkin oikeasta käyttämisestä. Ohjeistuksessa tulee antaa tarkat graafiset ohjeet tavaramerkistä sekä sen käyttötavoista (Mansala 2001, 26).

3.3 Henkisen omaisuuden hallintastrategia

Matthews, Pickering ja Kirkland (2003, 35–37) esittelevät strategian, jolla yritys voi tehokkaasti hallita henkistä omaisuuttaan. Strategia on tehokas työkalu tavaramerkin hallintaan. Oikein käytettynä se varmistaa, että kilpailijat kohtaavat huomattavia esteitä yrittäessään vallata yrityksen markkinaosuuksia. Yrityksen strategian tulee kattaa kaikki henkisen omaisuuden muodot: tavaramerkit, patentit, tekijänoikeudet sekä liikesalaisuudet. Näillä neljällä immateriaalioikeusmuodolla on kullakin omat ominaispiirteensä ja niiden tärkeys yritykselle vaihtelee yrityskohtaisesti. Strategiaa laadittaessa tulee myös muistaa immateriaalioikeuksien henkilökohtainen luonne; oikeudet syntyvät luonnolliselle henkilölle (Mansala 2001, 1). Strategiaa voidaan käyttää globaalisti ja sen voidaan nähdä olevan sopiva myös Venäjän markkinoille.

Ensimmäinen askel strategian luomisessa on selvittää, mitkä immateriaalioikeudet ovat yritykselle arvokkaita ja suojaamisen arvoisia. Tämän jälkeen Matthews ym. (2003, 46–47) ehdottavat yrityksen käyttöön hyvin käytännönläheistä, nelivaiheista strategiaa:

Luo kirjalliset toimintatavat. Kirjallisten toimintatapojen luominen on tärkeä vaihe yrityksen pyrkiessä suojaamaan tavaramerkkiään. Niiden avulla yritys voi viestiä ympärilleen laajemminkin ja ne voivat heijastaa asioita, joita yrityksessä pidetään tärkeinä. Myös Tuomisen (2003, 54) mukaan on erittäin tärkeää, että yrityksellä on oma tavaramerkki-ohje, joka sisältää kaikki oikeaoppiseen tavaramerkin käyttöön liittyvät asiat.

Kehitä sopivat johtamismenetelmät. Sopivien johtamisrakenteiden kehittäminen on oleellinen osa suojaamisstrategiaa. Immateriaalioikeuksien valvonta ei ole mahdollista,

ellei yrityksessä ole riittävästi tietoa esimerkiksi tavaramerkkien oikeaoppisesta käytöstä, toimintaympäristössä tapahtuvan valvonnan tärkeydestä ja siitä, kuinka tulee toimia, mikäli omaa tavaramerkkiä loukataan (Tuominen 2003, 53). Yrityksessä tulee olla henkilö, tai useamman henkilön muodostama tiimi, joka vastaa henkisen omaisuuden hallinnoinnista ja toimenpiteistä eri tilanteissa. Tiimi voi vastata esimerkiksi tavaramerkki- ja patenttihakemuksista, lisensoinneista tai henkisen omaisuuden suojaamisen budjetista. Lisäksi on syytä olla olemassa ulkopuolinen asiantuntija, jonka puoleen kääntyä silloin, kun omat resurssit eivät riitä ongelman ratkaisuun.

Luo tietoisuutta. Kun yritys on luonut kirjalliset toimintatavat henkisen omaisuuden hallinnasta, ne voidaan myös viestiä yrityksen koko henkilökunnalle. Viestiminen on oleellista, koska vain siten voidaan korostaa henkilökunnalle asian tärkeyttä. Henkilökuntaa voidaan myös kouluttaa ja opastaa asian tiimoilta ja näin edesauttaa henkisen omaisuuden hallinnan siirtymistä yrityksen päivittäiseen toimintaan. Sisäinen koulutus ja tiedonjako ovat tärkeässä asemassa, sillä yrityksen tavaramerkkitietoisuus koostuu kaikista näistä osatekijöistä ja sen tulisi ulottua korkealaatuisena kaikille organisaation tasoille.

Opi menneestä. Yrityksen tulee pyrkiä oppimaan menneestä ja virheistään. Yritys voi oppia myös muilta organisaatioilta best practise -mielessä. Oppiminen on aina jatkuva prosessi. Yrityksen henkisen omaisuuden hallinnan strategia on parhaimmillaan pitkäaikainen ja jatkuva prosessi.

Matthews ym. (2003, 53) antavat myös erityisesti pienille ja keskisuurille yrityksille tarkoitettuja ohjeita henkisen omaisuuden hallintaan. Kuten jo aikaisemmin on käynyt ilmi, pienillä yrityksillä ei välttämättä ole tarvittavia resursseja henkisen omaisuuden tehokkaaseen hallintaan. Pienillä yrityksillä on kuitenkin puolellaan se etu, että ne pysyvät kokonsa ansiosta joustamaan muuttuvassa toimintaympäristössä. Pieniä yrityksiä tulisi rohkaista suojaamaan henkistä omaisuuttaan ja tekemään suojausprosessista konkreettinen, ja se tulisi ulottaa läpi koko organisaation. Matthews ym. (2003, 53) mukaan pienten yritysten tulisi:

- Järjestää yrityksen toiminnot niin, että koko henkilöstö on tietoinen yrityksen henkisestä omaisuudesta ja sen suojaamisen tärkeydestä.
- Suojata yritykselle arvokasta henkistä omaisuutta sopivin keinoin. Suojaus voi tapahtua muodollisesti (esimerkiksi patentin avulla) tai liikesalaisuuden avulla, kilpailuedun saavuttamiseksi.
- Käyttää hyväksi yrityksen jo olemassa olevaa henkistä omaisuutta joko tuomalla markkinoille uusia tuotteita tai vaihtoehtoisesti lisensoimalla jo olemassa olevia tuotteita.
- Sopeutua ympäröiviin olosuhteisiin. Yrityksen tulee jatkuvasti päivittää ja tarkistaa henkisen omaisuuden hallinnan strategiaansa ja vastata muuttuviin

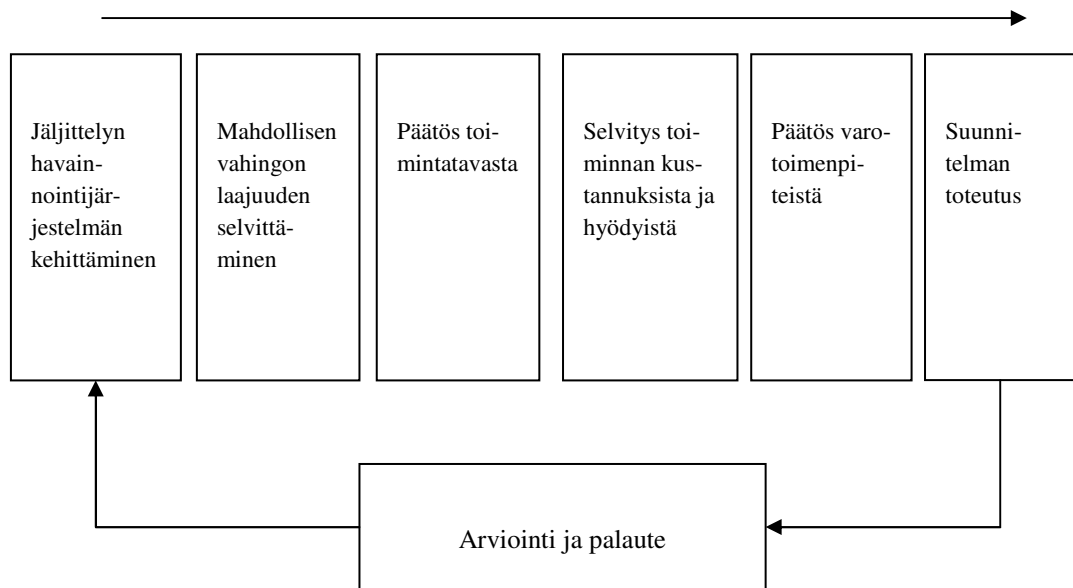
markkinaolosuhteisiin. Yrityksen tulee oppia virheistään ja parantaa toimintaansa jatkuvasti.

3.4 Jäljittelyn vastainen strategia

Jacobs, Samli ja Jedlik (2001, 507) esittelevät strategian, jonka avulla yritykset voivat taistella jäljittelyä vastaan. Alun perin strategia on tarkoitettu piratismiin vastaiseen taisteluun, mutta se sopii käytettäväksi myös jäljittelyn tapauksessa. Venäjällä toimivat yritykset joutuvat usein taistelemaan tavaramerkkiensä puolesta ja immateriaalioikeuksien loukkaukset jäljittelyn muodossa ovat siellä arkipäivää. Tästä syystä Jacobsin ym. esittelemä strategia on tehokas työkalu myös Venäjän markkinoille. Jacobsin ym. (2001, 501) mukaan tietyt tuotekategoriat ovat helpoimmin jäljiteltävissä kuin muut. Nämä tuotekategoriat ovat:

- Näkyvät, ei-tekniset tuotteet, joilla on tunnettu brändi. Tällaisia tuotteita ovat esimerkiksi makeiset, suklaat ja hammastahnat.
- Tekniset, korkealle hinnoitellut tuotteet, kuten tietokone- ja konsolipelit. Myös jäljitellyt auton- ja lentokoneen osat kuuluvat tähän kategoriaan.
- Luksustuotteet, joilla on tunnettu brändi. Esimerkiksi asusteet, tuoksut ja hajuviedet.
- Tuotteet, joihin on uhrattu paljon tutkimusta ja tuotekehittelyä. Esimerkiksi lääkkeet.

Toimivan jäljittelyn vastaisen strategian kehittäminen ei ole yritykselle ongelmaton. Yrityksen, jonka tuotteita on jäljitelty, tulee kuitenkin aina puuttua tilanteeseen. Tavaramerkkiä tulee hallita ja pitää vahvana. Isommilla yrityksillä saattaa olla enemmän peilissä kuin pienillä yrityksillä ja usein isoilla yrityksillä on myös resursseja taistella jäljittelijöitä vastaan. On kuitenkin tärkeää, että myös pienet yritykset ottavat tavaramerkin suojaamisen tosissaan ja kehittävät strategian jäljittelyä vastaan. Kuvio 4 havainnollistaa jäljittelyn vastaisen strategian rakennetta ja etenemistä (Jacobs ym. 2001, 506).



Kuvio 4 Jäljittelyn vastaisen strategian eteneminen (Jacobs ym. 2001, 508)

Strategia on suunnattu pääasiassa yrityksille, jotka joutuvat ensimmäistä kertaa tekemisiin jäljittelyn kanssa ja joilla ei vielä välttämättä ole valmista toimintamallia tähän tilanteeseen. Jacobsin ym. (2001, 508) mukaan seuraava kuusivaiheinen strategiamalli voi olla merkittävä apuväline yrityksille niiden taistelussa jäljittelyä vastaan:

Yrityksen tulee kehittää itselleen järjestelmä, jonka avulla jäljittelytapauksia voidaan havaita. Usein jäljittelyn havainnoimisessa tarvitaan laajoja resursseja ja esimerkiksi jakeluverkoston apua. Suurilla yrityksillä saattaa olla myös mahdollisuus verkoston ylläpitämiseen, jonka avulla pyritään havaitsemaan mahdolliset jäljittelytapaukset. Jäljittelyä ei ole aina helppo havaita. Toisin kuin räikeä piratismi ja väärentäminen, jäljittely on jopa tiettyyn rajaan asti sallittua ja siksi rajanveto saattaa olla hankalaa. Markkinatalouden sääntöjen mukaisesti tulee muistaa muiden yritysten oikeus kilpailuun. Yksinoikeudella ei voi saada liian laajaa suojaa, sillä tällöin häiritään muiden yritysten toimintaa ja kommunikaatiomahdollisuuksia. *Yrityksen tulee pyrkiä arvioimaan jäljittelyn yritykselle aiheuttamat taloudelliset menetykset.* Arviointi saattaa olla hankalaa, mutta siitä huolimatta yrityksen tulee pyrkiä olemaan realistinen arvioinnissaan.

Tavaramerkin jäljittelyä ei tule hyväksyä, vaan yrityksen tulee toimia ja osoittaa että se ei hyväksy kilpailijan menettelyä. Tavaramerkkiin saatu yksinoikeus mahdollistaa kilpailijan toimintaan puuttumisen. Toimintatapoja on useita. Yksinkertaisin keino on viestiä kilpailijalle, että yritys ei hyväksy sen toimintaa. Ellei kehotus tuota tulosta ja joudutaan riitatilanteeseen, ratkaisee asian viime kädessä tuomioistuimien. Yritys voi pyrkiä estämään jäljittelyä esimerkiksi vaikuttamalla kuluttajiin, turvautumalla tuomioistuimeen, ennakoivalla markkinoinnilla tai tuotteiden merkitsemisellä. Näitä keinoja

käydään tarkemmin läpi jäljempänä. Mahdollisten menetysten arvioinnin jälkeen *yrityksen tulee laatia kustannus/hyöty -analyysi kunkin mahdollisen toimintatavan kohdalle.*

Seuraava askel yritykselle on valita *optimaalinen toimintastrategia*. Paras vaihtoehto saattaa nousta valittavista olevista vaihtoehdoista selkeästi esille tai vaihtoehtoisesti yritys voi joutua turvautumaan toimintatapojen yhdistelmään. Jacobsin ym. (2001) mukaan mitä suuremmat ovat mahdolliset menetykset, sitä kalliimmaksi toimintatapa yritykselle todennäköisesti tulee.

Valitun strategian toteutumista tulee arvioida kriittisesti sen ajoituksen, luontevuuden ja tehokkuuden perusteella. Osa vaihtoehdoista on hankalammin toteutettavissa kuin toiset. Jossain tapauksissa puolestaan nopea toiminta on riittävä ehkäisykeino. Yritysten tulee olla tietoinen siitä, että strategiavaihtoehdot ovat vuorovaikutuksessa toisensa kanssa ja näin ollen niiden tulisi sopia saumattomasti yhteen.

Jäljittelyn vastainen toiminta ei ole staattista, vaan se on prosessiluonteista ja altis toimintaympäristön muutoksille. Kuviossa 4 esitettiin yrityksen jäljittelyn vastaisen strategian eteneminen. Strategian kolmas vaihe on päätös toimintatavasta. Jacobsin ym. (2001, 504–506) mukaan yritys voi valita useista toimintatavoista, joiden avulla se voi puuttua tuotteidensa jäljittelyyn.

Kommunikointi. Yritys voi pyrkiä kommunikoimaan ja viestimään avoimesti kuluttajilleen jäljitellyistä tuotteista. Kommunikoinnin tehokkuutta lisää se, jos yritys pystyy todentamaan jäljitelyjen tuotteiden puutteet ja näin pyrkiä korostamaan omien tuotteidensa korkeaa laatua ja turvallisuutta. Onnistuneella kommunikoinnilla yritys voi lisätä luotettavuuttaan asiakkaiden näkökulmasta.

Lain voimaan turvautuminen. Jos jäljittelytapaus voidaan todentaa tapahtuneen kotimarkkinoiden ulkopuolella, ja on näin ollen yrityksen oman toimivallan ulkopuolella, yritys voi pyrkiä vaikuttamaan kohdemaan julkiseen sektoriin. Keinon ongelma on se, että se vaatii onnistuakseen laajoja resursseja, jolloin pienet yritykset rajautuvat ulkopuolelle. Yritys voi myös vedota suhdetoimintaan ja julkaista kohdemaassa viestintäkampanjan painostusmielessä.

Tuotteiden merkitseminen. Tuotteiden merkitsemiseen jäljittelyn estämiseksi on monta tapaa. Yritys voi käyttää esimerkiksi hologrammeja merkitäkseen luottokortteja tai CD-levyjä. Eräs toinen keino on nk. ”piilotettu sana”, jota yritykset käyttävät suojaamaan shekkejä ja maksukortteja. Tuotteisiin liitetään mikroskooppisen pieni sana, esimerkiksi ”visa”, jonka avulla aidot tuotteet voidaan tunnistaa. Tuotteiden merkitseminen ei poista jäljittelyongelmaa, sillä jäljittelijöillä on usein käytössään uusin teknologia. Tuotteiden merkitsemisellä voidaan kuitenkin vaikeuttaa jäljentämistä huomattavasti (Jacobs ym. 2001, 505).

Keinot, jotka ovat yrityksen näkökulmasta tehokkaita tänään, eivät välttämättä ole tehokkaita enää tulevaisuudessa. Suojauskeinojen menestys riippuu oleellisesti niiden joustavuudesta ja siitä, että ne ymmärretään yrityksessä oikein. Riittävät resurssit ja riit-

tävä informaatio ovat avain menestykseen. Jacobsin ym. (2001, 506) mukaan esitelty strategia ei päde ainoastaan suuriin yrityksiin, vaan se on käyttökelpoinen myös pienille ja keskisuurille yrityksille.

4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

4.1 Tutkimusstrategia ja -menetelmä

Tutkimusta on kahdenlaista, *kvalitatiivista* eli laadullista ja *kvantitatiivista* eli määrällistä. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu lukuihin ja niiden välisiin tilastollisiin yhteyksiin, ja kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään jotain ongelmaa teoreettisen viitekehyksen avulla (Alasuutari 1999, 33). Molemmat tutkimusmenetelmät ovat työkaluja, joiden hyödyllisyys riippuu esitetyistä tutkimusongelmista (Kvale 1996, 68–69). Tutkimusmenetelmän valinnan tulisi riippua siitä, mitä tutkija haluaa tutkimuksessaan löytää (Silverman 2000, 1). Perinteisesti kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus on nähty toisensa poissulkevinä ja jopa kilpailevinä suuntauksina, mutta Hirsjärven ym. (1997, 127) mielestä ne tulisi nähdä enneminkin toisiaan täydentävinä.

Tässä tutkimuksessa näkökulma on *kvalitatiivinen*, sillä tutkittavan ilmiön luonteen vuoksi siihen sopii laadullinen näkökulma. Kvalitatiivisen tutkimusotteen avulla pyritään saamaan kokonaisvaltainen näkemys siitä, miten yritykset voivat hallita tavaramerkkiään Venäjällä. Kyseessä on laaja ilmiö ja sitä pyritään kuvailemaan tarkasti ja johdonmukaisesti. Tämän tutkimuksen näkökulma on laadullinen myös siitä syystä, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä tarkasti. Laadullinen tutkimus on prosessi, jossa tutkimusvaiheet, aineistonkeruu, analyysi, tulkinta ja raportointi ovat kietoutuneina toisiinsa. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eli tutkimuksen tarkoitusta mahdollisemman hyvin palvelevaksi, eikä satunnaisotoksen menetelmää käyttäen, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa tavallisesti menetellään. (Hirsjärvi ym. 1997, 155).

Aineistonkeruumenetelmä eli *metodi* tarkoittaa niitä tapoja ja käytäntöjä, joilla havaintoja kerätään. Laadulliset menetelmät, kuten erilaiset haastattelut ja havainnoinnit sekä dokumenttien ja tekstien analyysit korostavat yleensä tutkittavien oman näkökulman esilletuomista (Eskola & Suoranta 1998, 15–16; Hirsjärvi & Hurme 2000, 170–172). Aineistonkeruutapa tulee valita tutkimuksen tarkoituksen mukaan.

Haastattelu on yleisin kvalitatiivisista tutkimusmenetelmistä (King 1994, 16). Haastattelu on käytännöllinen tutkimusmenetelmä, sillä se on eräänlaista haastattelijan johdattamaa keskustelua, joka käydään tiettyjen aihepiirien sisällä, mutta jättää tilaa myös haasteltavan omille käsityksille. Haastattelutyyppejä on useampia ja tyyppi tulee valita tutkimuksen tarkoituksen mukaan (King 1994, 16) Tutkimuksessa erotetaan tavallisesti kolme haastattelutyyppiä niiden ohjailevuuden mukaan:

- Strukturoitu haastattelu viittaa tavallisesti survey- haastatteluun, jossa tutkija määrää kysymykset ja niiden esittämisjärjestyksen ja yleensä tarjoaa myös valmiit vastausvaihtoehdot.
- Puolistrukturoitu haastattelu, jota kutsutaan myös *teemahaastatteluksi*, sallii haastateltavalle enemmän vapauksia. Tässäkin haastattumuodossa tutkija määrää kysymykset etukäteen, mutta haastateltava vastaa niihin omin sanoin ja voi näin tuoda paremmin ajatuksiaan esille.
- Kolmas haastattutyyppi on syvähaastattelu, joka pyrkii minimoimaan tutkijan vaikutuksen haastattelutilanteessa. Haastateltava vastaa omin sanoin ja viime kädessä myös määrittelee kysymykset sellaisiksi, että ne heijastavat haastateltavan ajatuksia. Tutkijan rooli syvähaastattelussa on minimoitu lähinnä kuuntelijan rooliksi (Koskinen ym. 1995, 104–108).

Tässä tutkimuksessa metodina käytettiin *teemahaastattelua*, jossa tutkija on päättänyt teema-alueet etukäteen. Teemahaastattelussa haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48). Tässä tutkimuksessa teemat muotoutuivat operationalisointitaulukon avulla, joka kytkee yhteen tutkimuksen pää- ja osaongelmat, teorian sekä haastattelukysymykset. Operationalisointitaulukko löytyy tutkimuksen liitteistä (Liite 3). Operationalisointitaulukon avulla pyrittiin linkittämään yhteen tutkimuksen teoriaosuus ja empiria. Haastattelut pohjautuvat teemahaastattelurunkoon, jonka teemat syntyvät operationalisointitaulukon avulla. Tutkimuksessa käytetyt haastattelukysymykset ovat puolistrukturoituja ja ne on jaoteltu teemoittain. Kysymykset laadittiin hyvissä ajoin ennen haastatteluja. Haastattelutilanteessa tutkija täydentää kysymyksiä tarpeen mukaan lisäkysymyksillä.

Teemahaastattelu vastaa hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen periaatteita, ja sitä käytetäänkin ensisijaisesti juuri laadullisen aineiston hankintaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 195). Eskolan ja Vastamäen (2001, 24) mukaan teemahaastattelu on Suomessa suosituin tapa kerätä laadullista aineistoa. Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että haastattelun teema-alueet ovat kaikille samat. Teemahaastattelu mahdollistaa haastateltavalle strukturoitua haastattelua laajemmat mahdollisuudet yksilöllisten tulkintojen esittämiseen. Menetelmän selviä etuja on, että se on haastattelumuotona avoin, jolloin vastaajan oma näkökulma pääsee esille (Hirsjärvi & Hurme 2000, 41–48). Haastattelumuodon etuna on myös se, että se helpottaa aineiston käsittelyä ja analysointia, sillä jo haastattelurunkoa rakentaessa on käytetty kerättyjä teoreettisia näkemyksiä (Eskola & Suoranta 1998, 152). Lisäksi teemahaastattelussa yhdistyy avoimen haastattelun joustavuus ja syvällisyys ja toisaalta puolistrukturoidun haastattelun kontrolloitavuus tavalla, jota tutkija pitää sopivana tämän tutkimuksen tutkimusongelman selvittämistä varten.

Kvalitatiivista tutkimusta tehdessä on muistettava, että sen aineistosta ei tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen. Kun yksittäistä tapausta tutkitaan kyllin tarkasti, saa-

daan näkyviin se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla. (Hirsjärvi ym. 1997, 171). Laadullisessa tutkimuksessa teoria voi toimia välineenä, jonka avulla kerätystä aineistosta pystyy rakentamaan tulkintoja ja jonka avulla tulkintoja voi esittää tieteellisessä muodossa. Tässä tutkimuksessa teorian avulla muodostetaan tulkintoja tutkimuksen empiirisestä aineistosta.

4.2 Haastateltavien valinta

Kohdeyrityksiksi tutkimukseen valittiin Atria Oyj, Raisio Oyj ja Valio Oy. Yrityksiä yhdistää se, että ne ovat suurehkoja suomalaisia elintarvikealan yrityksiä, niillä on runsaasti vahvoja tavaramerkkejä sekä toimintoja Venäjällä. Tärkeimpiä valintakriteereitä olivat juuri laaja ja vahva tavaramerkkivalikoima ja pitkäaikainen kokemus Venäjän markkinoilla toimimisesta. Lisäksi tutkija halusi valita haastateltaviksi saman toimialan yrityksiä, jotta haastatteluista saatua empiiristä tietoa voitaisiin helposti verrata keskenään. Tutkimukseen valittiin elintarvikealan yrityksiä, sillä kyseisellä toimialalla tavaramerkit ovat erittäin keskeisessä asemassa. Haastateltavat valittiin tarkoin: kriteerinä käytettiin Venäjän toimintojen sekä yrityksen tavaramerkkien laajaa asiantuntemusta. Tutkimukseen haastateltiin Raision Venäjän-toimintojen johtajaa Teemu Helppolaista, Atria Venäjän toimitusjohtajaa Juha Ruoholaa sekä Valion ulkomaantoimintojen ja innovaatioiden johtajaa Veijo Meriläistä.

Raisio Oyj on erikoistunut elintarvikealaan ja erityisesti kasviperäiseen ravintoon. Raisio kehittää, valmistaa ja markkinoi elintarvikkeiden lisäksi niiden terveysvaikutteisia ainesosia sekä rehuja ja maltaita. Raisio-konserni perustettiin vuonna 1939 ja siihen kuuluu kolme tulosityksikköä: 1. Elintarvike, 2. Rehu ja Mallas ja 3. Ainesosat. Yhtiön palveluksessa on noin 1300 henkilöä, joista 70 prosenttia työskentelee Suomessa. Yrityksellä on toimintaa 9 maassa ja tuotantoa 7 paikkakunnalla 3 maassa. Konsernin pääkonttori sijaitsee Raisiossa. Konsernin liikevaihto vuonna 2006 oli 436 miljoonaa euroa. Yrityksen toimitusjohtajana toimii Matti Rihko (Raisio Oyj, 2007).

Atria Oyj on elintarvikealan yritys, joka on viime vuosina kansainvälistynyt voimakkaasti. Liikevaihdoltaan Atria oli vuonna 2006 Suomen suurin lihanjalostaja ja yksi alan johtavista yrityksistä Pohjoismaissa, Venäjällä ja Baltian maissa. Konserni on jaettu kolmeen tulosvastuulliseen liiketoiminta-alueeseen: 1. Atria Suomi, 2. Atria Ruotsi ja 3. Atria Venäjä ja Baltia. Konsernin suurimmat tuotannolliset yhtiöt ovat Atria Oy ja Liha ja Säilyke Oy (Atria Suomi), Atria Lithells AB (Atria Ruotsi), OOO Pit-Product (Atria Venäjä), AS Valga Lihätööstus ja UAB Vilniaus Mesa (Atria Baltia). Helsingin Arvo-paperipörssissä noteeratun Atria Yhtymä Oyj:n juuret ulottuvat vuoteen 1903, jolloin perustettiin sen vanhin omistajaosuuskunta. Atria-konsernin palveluksessa on noin 5700

henkilöä viidessä eri maassa. Atria-konsernin liikevaihto oli vuonna 2006 noin 1103 miljoonaa euroa. Yrityksen toimitusjohtajana toimii Matti Tikkakoski (Atria Oyj, 2007).

Valio Oy on suomalaisten maidontuottajien omistama yritys, joka jalostaa ja markkinoi pääasiassa maitopohjaisia tuotteita. Valio perustettiin vuonna 1905. Yritys on Suomen suurin maidonjalostaja ja jalostaa 82 prosenttia Suomen meijereihin toimitetusta maidosta. Valion tuotteita myydään yli 60 maassa ja niiden osuus on kolmannes Valio-konsernin 1600 miljoonan euron liikevaihdosta. Valion ensisijainen strateginen painopiste on kotimarkkina-alueella, johon kuuluvat Suomi, Ruotsi, Baltia ja Venäjä. EU-maat ja USA ovat myös tärkeitä markkina-alueita. Yhtiön palveluksessa on noin 4000 henkilöä. Yrityksen toimitusjohtajana toimii Heikki Halkilahti (Valio Oy, 2007). Yhteenveto tutkimuksen kohdeyrityksistä esitellään taulukossa 1. Taulukon luvut ovat vuodelta 2006, ja jotta voitaisiin nähdä liiketoiminnan kehitys, on taulukkoon lisätty suluissa olevat luvut vuodelta 2005.

	Raisio Oyj	Atria Oyj	Valio Oy
Liikevaihto (M€)	436,3 (434,6)	1103,3 (976,9)	1621,0 (1579,0)
Ulkomaiden osuus liikevaihdosta (%)	38,5	40,0	34,0
Liikevoitto (M€)	-28,5 (-10,9)	41,5 (40,2)	13,0 (23,0)
Taseen loppusumma (M€)	387,4 (452,5)	163,0 (161,4)	817,0 (807,0)
Oman pääoman tuotto (%)	-10,7	8,8	0,9
Henkilöstömäärä	1330	5740	4166

Taulukko 1 Tutkimuksen kohdeyritysten keskeiset tunnusluvut

Käytännössä haastateltavien hankkiminen osoittautui melko haasteelliseksi. Haastateltavia valittaessa otettiin yhteyttä lukuisiin suomalaisiin yrityksiin, joilla on vahvoja tavaramerkkejä ja kokemusta Venäjän-toiminnoista. Ensimmäinen kontakti yrityksiin saatiin sähköpostitse, joka on käytännöllinen ja nopea tapa saada yhteys yritykseen. Toisaalta yritykset saavat viikoittain useita vastaavia haastattelupyyntöjä, eivätkä kaikki yritykset ole halukkaita yhteistyöhön. Tästä syystä sähköpostin tulee olla lyhyt ja informatiivinen. Tutkija pyrki ottamaan asian huomioon haastattelupyyntöjä lähettäessään. Haastattelupyyntö lähetettiin kymmenelle elintarvikealan yritykselle, joista seitsemän kieltäytyi haastattelusta vedoten kiireeseen tai siihen, että yrityksen periaatteena on olla osallistumatta haastatteluihin.

4.3 Aineiston keruu

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelumenetelmällä. Haastattelut suoritettiin pääosin tammikuussa 2008. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Tämä tehtiin haastattelujen purkamisen helpottamiseksi ja siksi, että haastattelut olisivat uudelleenkuunneltavassa muodossa (Silverman 2000, 126). Haastatteluhetkellä tehtiin myös muistiinpanoja. Kolme haastattelua tehtiin kasvotusten ja yksi sähköpostitse Atria Venäjän toimitusjohtaja Juha Ruoholan kiireisen aikataulun vuoksi. Sähköpostitse tehdyssä haastattelussa haastateltava vastasi kaikkiin esitettyihin kysymyksiin perinpohjaisesti ja huolellisesti, jonka vuoksi kyseistä haastattelua voidaan pitää yhtä edustavana ja sisällöltään rikkaana kuin kasvokkain tehtyjä.

Ensimmäiseksi tutkija suoritti niin sanotun esihaastattelun. Haastattelun tarkoituksena oli saada yleistä tietoutta ja ymmärrystä tutkimuksen aihepiiristä ja tästä syystä haastattelu tehtiin jo lokakuussa. Esihaastattelun varsinaisia tuloksia ei esitellä tässä tutkimuksessa. Haastattelun suurin anti oli se, että haastattelun avulla tutkija sai uutta tietoutta aihepiiristä, jota pystyttiin soveltamaan varsinaisia empiirisiä haastatteluja suunnitellessa. Esihaastattelu suoritettiin Turun kauppakorkeakoulun yritys juridiikan laitoksella toimivan kauppaoikeuden assistentti Ulla-Maija Myllyn kanssa (ks. esihaastattelurunko Liite 2). Haastattelu tehtiin 25.10.2007 Myllyn työhuoneessa yritys juridiikan laitoksella ja sen kesto oli noin 45 minuuttia. Haastattelu litteroitiin samana päivänä, kuten Eskola ja Suoranta (1998, 99) suosittelevat.

Ensimmäinen varsinainen empiirinen haastattelu tehtiin 8.1.2008 Raisio Oyj:n toimitiloissa Raisiossa, haastateltavana oli yrityksen Venäjän toimintojen johtaja Teemu Helppolainen (ks. haastattelurunko Liite 4). Haastattelu sujui hyvin ja haastateltava vastasi kattavasti esitettyihin kysymyksiin. Tutkija pyrki esittämään mahdollisimman paljon tarkentavia kysymyksiä haastattelun edetessä. Haastattelu kesti noin tunnin. Litterointi tehtiin vielä samana iltana ja analyysi aloitettiin muutaman päivän kuluttua haastattelusta. Toisen haastattelun vastaukset saapuivat sähköpostitse ennen viimeistä haastattelua. Haastateltava oli vastannut kysymyksiin huolellisesti, eikä lisäkysymysten suorittamiseen näin ollen ollut tarvetta.

Kolmas haastattelu suoritettiin 17.1.2008 Valio Oy:n pääkonttorissa Helsingissä. Haastateltavana oli Valion ulkomaantoiminnot ja innovaatiot -osaston johtaja Veijo Meriläinen (ks. haastattelurunko Liite 4). Haastattelu sujui keskeytyksettä ja kaikki teemat saatiin käsiteltyä. Haastattelu kesti hieman alle tunnin. Haastateltava vastasi esitettyihin kysymyksiin kattavasti ja kertoi lisäksi oma-aloitteisesti teemoihin liittyviä käytännön yrityselämän esimerkkejä. Haastattelu litteroitiin seuraavana päivänä ja analyysi aloitettiin välittömästi litteroinnin jälkeen.

4.4 Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysin on tarkoitus tuoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa siten uutta tietoa tutkittavasta aiheesta (Eskola & Suoranta 1998, 138). Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 136) mukaan laadullista aineistoa suositellaan usein analysoitavan samanaikaisesti aineiston keruun, tulkinnan ja raportoinnin kanssa. Laadullisen aineiston analysointi on vaativaa; aineistoa voidaan analysoida usein eri tavoin ja standardoituja tekniikoita on vähän (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136; Eskola & Suoranta 1998, 138).

Laadullisen aineiston käsittely käsittää useita vaiheita. Keskeisiltä osiltaan laadullisen aineiston käsittely on sekä analyysiä että synteisiä. Analyysissä eritellään ja luokitellaan aineistoa, synteisissä pyritään luomaan kokonaiskuvaa ja esittämään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 143). Varton (1992, 111) mukaan suuri osa tutkimuksen ratkaisevista kysymyksistä saa lopullisen asemansa raportointivaiheessa. Raportoinnin tehtävänä on kuvata tutkimuksen vaiheet ja siten esittää lukijoille minkälaisista lähtökohdista, millä periaatteilla ja millä menetelmillä tutkimus syntyi (Varto 1992, 111).

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 136) mukaan laadullisen analyysin pääpiirteitä voidaan hahmotella seuraavasti:

- Analyysi alkaa usein jo itse haastattelutilanteessa. Kun tutkija tekee haastattelut itse, hän voi jo haastattellessaan tehdä havaintoja ilmiöistä niiden toistuvuuden, jakautumisen ja erityistapausten perusteella.
- Aineistoa analysoidaan yleensä lähellä aineistoa ja sen kontekstia. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen aineiston analyysin ero on se, että laadullisessa tutkimuksessa aineisto on sanallisessa, osittain jopa alkuperäisessä, muodossa.
- Tutkija käyttää apunaan päättelyä, joka voi olla induktiivista tai abduktiivista. Induktiivisessa päättelyssä oleellista on aineistolähtöisyys. Abduktiivisessa päättelyssä tutkijalla on valmiina teoreettisia johtoideoita, joita pyritään todentamaan kerätyn aineiston avulla.
- Laadullisen aineiston analyysitekniikat ovat moninaisia ja erilaisia työskentelytapoja on paljon. Ei ole olemassa yhtä oikeaa tai ehdottomasti muita parempaa analyysitapaa.

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysissä käytettiin *teemoittelua*, koska analyysin tarkoituksena oli luoda aineistoon selkeyttä. Teemoittelun avulla oli mahdollista nostaa aineistosta esille selkeästi tutkimusongelmaa valaisevia teemoja ja tutkija pystyi hyödyntämään vuorovaikutusta teorian ja empirian välillä. Onnistunut teemoittelu vaatii teorian ja empirian yhteisvaikutusta, joka lopullisessa tutkimuksessa näkyy niiden loittumisen toisiinsa. Pelkkä aineiston järjestely sitaateiksi ei riitä. Teemoittelu auttaa jäsentelemään mahdollisesti hyvin suurtakin tietomassaa (Koskinen 2005, 231). Tässä tutkimuksessa teemat nousivat teemahaastattelurungosta. Tutkimuksessa kerättyä ai-

neistoa analysoitiin operationalisointitaulukon avulla ja tutkimusongelmaan haettiin vastausta analyysin avulla.

Teemoittelu valittiin tutkimuksen analyysimenetelmäksi siksi, että se on suositeltava tapa jonkin käytännöllisen tutkimusongelman ratkaisemisessa. Tällöin tekstistä voi kätevästi poimia käytännöllisen tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa. Kun tutkimuksen tarkoituksena on selvittää yrityksen toimintatapaa tietyssä tilanteessa, tässä tapauksessa sitä, kuinka yritykset voivat hallita tavaramerkkejään Venäjällä, on teemoittelun katsottu olevan siihen toimiva. Analysoidessa aineistoa on kuitenkin hyvä muistaa, että haastateltavan puheet eivät ole tutkimuksen tuloksia, vaan tutkijan on tulkittava puheita suhteessa omaan teoreettiseen tarkastelutapaansa ja tutkimuskysymykseensä. (Eskola & Suoranta 1998, 179.)

Aineiston purkamisen ensimmäinen vaihe oli litterointi. Aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteisiä ohjeita. Tässä tutkimuksessa tehdyt haastattelut litteroitiin joko samana tai seuraavana päivänä haastattelusta. Tällä varmistettiin se, että asiat ovat tuoreena tutkijan muistissa. Varsinaisessa teemoittelussa ensimmäinen vaihe on järjestää aineisto teemoittain. Tämän jälkeen aineisto luetaan läpi useaan otteeseen ja poimitaan tärkeimmät kohdat tutkimukseen (Aaltola & Valli 2001, 143–145). Haastattelut kuunneltiin läpi useampaan otteeseen, millä varmistettiin teemoittelun onnistuminen ja se, että relevantit asiat tulivat otetuiksi huomioon.

Analyysivaiheessa litteroitu materiaali jaettiin kokonaisuuksiin, joista kukin edusti omaa teemaansa. Valinta oli looginen, sillä myös haastattelukysymykset perustuivat teemajakoon. Teemoittain järjestetyistä vastauksista voidaan irrottaa sitaatteja. Sitaatit ovat usein mielenkiintoisia, mutta voivat jättää tutkimuksen pintapuoliseksi, mikäli syvempää analyysiä ei tehdä. Onnistuakseen teemoittelu vaatiikin empirian ja teorian vuorovaikutusta (Eskola & Suoranta 1998, 176). Tässä tutkimuksessa teorian ja empirian vuorovaikutusta edesauttoi operationalisointitaulukko, joka laadittiin teorian pohjalta ja jonka avulla rakennettiin teemahaastattelurunko. Tulosten varsinainen tulkinta ja teorian ja empirian väliset kytkökset esitellään johtopäätöksissä. Pohdittaessa aineiston edustavuutta voidaan viitata Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 135) kommenttiin, jonka mukaan haastateltavien pienehkö määrä ei tarkoita sitä, että aineistoa olisi vähän. Teemahaastattelun avulla kerätty aineisto on yleensä runsas.

4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Jokaisessa tutkimuksessa tulisi olla tavoitteena tulosten ja todellisuuden hyvä vastavuus. Yksi keskeisimmistä tieteelliselle tutkimukselle asetetuista vaatimuksista on luotettavuus. Tutkimusta tehdessä on siis syytä punnita, mitkä seikat tutkimuksen eri vaiheissa vaikuttavat luotettavuuteen. (Hirsjärvi ym. 1991, 128.) Laadullisessa tutkimuk-

sessä luotettavuuden arviointi kulminoituu kysymykseen *tutkimusprosessin luotettavuudesta*. Eskola ja Suoranta (1998, 212) ovat nimenneet seuraavat kriteerit kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi: uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus.

Uskottavuus tarkoittaa sitä, että tutkijan käsitykset ja tulkinnat vastaavat tutkittavien käsityksiä. Yksi tapa varmistaa tutkimuksen uskottavuus on antaa tutkittavien arvioida tutkijan tulkinnat, vaikkei se aina olekaan paras tapa uskottavuuden lisäämiseksi (Eskola & Suoranta 1998, 211–213). Tässä tutkimuksessa teemojen analysoinnin jälkeen haastatelluille lähetettiin heidän osuutensa tutkijan tehdyistä tulosten tulkinnoista. Lisäksi haastattelutilanteessa tutkija esitti ideoitaan haastateltaville ja sai niihin joko varmistuksen tai korjauksen. Aktiivisen kommunikaation kautta haastateltavien ja sitä myötä tutkittavien yritysten käsitykset ja käytännöt ovat muokanneet tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen uskottavuutta lisää myös laadittu operationalisointitaulukko, joka kytkee yhteen tutkimuksen pää- ja osaongelmat, teorian sekä haastattelukysymykset. Näin ollen voidaan todeta, että uskottavuuden kriteeri on tässä tutkimuksessa täyttynyt.

Siirrettävyys tarkoittaa tulosten yleistettävyyttä ja siirrettävyyttä tietyin ehdoin (Lincoln – Guba, 1985, 269) Eskolan & Suorannan (1998, 211 – 213) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksien siirrettävyys on mahdollista tietyin ehdoin, vaikka useat tieteelliset filosofiat ovatkin sitä vastaan. Yleistäminen on tärkeä kysymys varsinkin laadullisessa tutkimuksessa. Tavallisin kritiikki, johon laadullista aineistoa esimerkiksi haastattelumenetelmällä tutkivat tutkijat kohtaavat, liittyy siihen, että pienestä havaintomäärästä ei voi tehdä luotettavia yleistyksiä. Toisena kritiikin aiheena voidaan pitää sitä, että yleisempi tieto on monipuolisempaa kuin yksittäistapauksia koskeva tieto. Koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa tapausmäärät ovat usein niin pieniä, kuten tässäkin tutkimuksessa, on tulosten yleistettävyys klassisen tilastotieteen näkökulmasta kyseenalainen. Lukka ja Kasanen (1993, 365–369) esittelevät artikkelissaan toisenlaisen näkökulman. Heidän mukaansa kvalitatiivisen tutkimuksen luonteen omaisesti hyvin perustelluin ja vahvoin teorian ja käytännön kytkennöin voidaan vakuuttaa lukija tulosten totuudenmukaisuudesta ja näin myös yleistettävyydestä. Tässä tutkimuksessa keskityttiin kolmeen yritykseen, jotka on valittu parhaiten edustamaan kohdejoukkoa eli suuria suomalaisia elintarvikealan yrityksiä. Saadut tulokset kertovat siis lähinnä näiden yritysten todellisuudesta. Tutkimus antaa verrattain selkeän kuvan tavaramerkin hallinnasta Venäjällä, vaikkei tuloksia voidakaan yleistää laajemmin.

Varmuudella mitataan muiden vaikuttavien tekijöiden tai ennakoheitojen vaikutusten huomioonottamista esimerkiksi haastattelutilanteessa (Eskola & Suoranta 1998, 213). Varmuuden kriteerin mukaisesti tutkimustulosten ei tulisi riippua tutkijasta tai tutkimustilanteesta. Tähän pyrittiin valmistautumalla haastatteluihin huolellisesti sekä käyttämällä avuksi laadittua operationalisointitaulukkoa. Analyysivaiheessa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että tutkimusaineisto analysoitiin ennen haastatteluja muo-

dostettujen teemojen mukaan, jotta tutkimuksen teoria linkittyisi vahvasti tutkimuksen tuloksiin. Haastatteluaineiston varmuus riippuu aina myös aineiston laadusta. Jos vain osaa haastateltavista on haastateltu, jos tallenteiden kuuluvuus on huonoa tai litterointi sattumanvaraista, ei haastatteluaineistoa voida pitää luotettavana (Hirsjärvi ym. 2000, 185). Tässä tutkimuksessa ei kohdattu kyseisiä ongelmia. Kaikkia haastatteluun valittuja ihmisiä haastateltiin, tallenteiden äänenlaatu oli hyvä ja kaikki haastattelut litteroitiin huolellisesti. Näillä keinoin pyrittiin vahvistamaan varmuuden kriteeriä tutkimuksessa. Lisäksi jokainen haastattelutilanne oli rentoutunut, eikä keskeytynyt häiritsevästi. Haastateltavat vastasivat rauhallisesti tehtyihin kysymyksiin. Tutkimustilanteella ei siis tässä tutkimuksessa ole vaikutusta tuloksiin. Tältä osin varmuuden kriteeri tässä tutkimuksessa on täyttynyt.

Vahvistuvuudella tarkoitetaan sitä, miten tuloksista tehdyt tulkinnat saavat tukea muista vastaavista tutkimuksista (Eskola & Suoranta 1998, 213). Suomalaisyrittäjien tavaramerkin hallintaa Venäjällä ei ole juuri tutkittu, joten tällä tutkimuksella ei ole suoraa vertailukohtaa muista tutkimuksista. Toisaalta tutkimus saa luonnollisen vertailukohtan muista tavaramerkin hallintaa käsittelevistä tutkimuksista. Voidaan kuitenkin todeta, että vahvistuvuuden kriteeri on tässä tutkimuksessa ratkaisematon.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Venäjän markkinoiden vetovoima

Tutkimustulokset esitetään teemoittain. Teemat ja haastattelukysymykset löytyvät myös tutkimuksen liitteistä.

Tutkimuksen kohdeyritykset olivat valinneet Venäjän markkina-alueeksi pääosin samasta syystä: maan tarjoaman valtavan markkinapotentiaalin vuoksi. Kaikilla tutkimuksen kohdeyrityksillä markkina-asema on ollut Suomessa perinteisesti vahva ja tilanne on ollut vakaa vuosikymmenestä toiseen. Käytännössä se on merkinnyt yrityksille sitä, että Suomessa ei ole ollut suuria kasvuodotuksia pitkään aikaan ja näin ollen kasvua on täytynyt lähteä hakemaan muualta.

Elintarviketuotteet ovat perinteisesti melko kulttuurisidonnaisia ja joka maalla on omat suuret brändinsä. Raision Helppolaisen mukaan Raisiolle avautui 1990-luvun alussa tilaisuus päästä Venäjän markkinoille, johon yritys päätti tarttua. Silloin elintarviketuotteiden kulttuurisidonnaisuus oli huomattavasti voimakkaampaa kuin nykyään ja joka maalla oli omat vahvat tavaramerkkinsä. Raision Helppolaisen mukaan näihin aikoihin ei ollut realistista lähteä viemään Raision päätuotteita, margariinia ja hiutaleita, esimerkiksi Saksaan, sillä niille ei ollut kysyntää. Venäjällä kysyntää sen sijaan oli, varsinkin margariinille. Kysyntä johtui suureksi osaksi siitä, että margariinin substituutti voi, on ollut perinteisesti Venäjällä erittäin kallista. Lisäksi paikallinen margariini ei ollut kovinkaan laadukasta. Ulkomaiset yritykset eivät olleet järin kiinnostuneita margariinin viennistä Venäjälle, joten Raisiolle avautui ikkuna päästä mukaan uudelle markkina-alueelle. Helppolainen muistuttaa, että kysyntälähtöisyydellä ja sillä, että yrityksestä tultiin lähes suoraan kysymään mielenkiintoa lähteä Venäjälle, oli suuri vaikutus siihen, että Raisio 1990-luvun puolivälissä aloitti voimakkaan viennin Venäjälle.

Myös Atrian Ruoholan mielestä tärkeimmät syyt sille, että Atria on valinnut Venäjän markkina-alueeksi, ovat maan tarjoama suuri markkinapotentiaali ja liiketoiminnan kasvuodotukset. Hänen mukaansa Venäjän markkinat tarjoavat korkean jalostusasteen lihapohjaisille tuotteille parhaan kasvupotentiaalin. Kasvunopeus on muita markkinoita huomattavasti nopeampi, viime vuonna noin 15 prosenttia, ja markkina-alue on laaja.

Valion toimintaa Venäjällä leimaa vahva historiallinen perspektiivi. Yrityksellä on ollut toimintaa Venäjällä sadan vuoden ajan vuodesta 1908, jolloin Valion ensimmäinen Suomen rajojen ulkopuolinen toimipiste perustettiin Pietariin. Valion Meriläisen mukaan Valio on ollut läsnä Venäjän markkinoilla kautta yrityksen historian ja sillä on perinteisesti ollut Venäjällä hyvä markkina-asema. Meriläinen kommentoi, että asialla on myös maantieteellinen perspektiivi Venäjän ollessa naapurimaa.

5.2 Tuote- ja tavaramerkkien merkitys yrityksille

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että tuote- ja tavaramerkkien merkitys yrityksille on erittäin suuri ja että tavaramerkkien hallinta on yritykselle arvokasta monella tavalla. Merkkejä hoidetaan yrityksissä aktiivisesti ja niiden menestykselle ja konseptille asetetaan selkeät tavoitteet. Tavaramerkin avulla yritys voi suojata tuotteen ainutlaatuiset ominaisuudet. Tuote- ja tavaramerkkien avulla yritys pystyy taistelemaan oman paikansa markkinoilla, saa osakseen erottuvuutta ja näkyvyyttä ja niiden kautta yritys voi välittää monenlaisia viestejä asiakkailleen. Haastatteluissa selvisi, että tutkimuksen kohdeyritykset haluavat viestiä asiakkailleen *suomalaisuudesta, turvallisuudesta ja korkeasta laadusta*. Esimerkiksi Valio-brändi on lupaus ensiluokkaisesta laadusta, luotettavuudesta, asiantuntevuudesta, kilpailukykyisestä tuotevalikoimasta ja hyvästä mausta. Valion Meriläinen kommentoi tuote- ja tavaramerkkien merkitystä yrityksille seuraavasti:

”Kyllähän se on niin, että yritys rakentaa menestyksensä varsinkin kuluttajatuotebisneksessä tuote- ja tavaramerkkien varaan. Myynnin ja markkinoinnin keinoin niiden kautta rakennetaan yrityksen identiteetti ja omaleimaisuus. Tuote- ja tavaramerkit ovat erittäin keskeisessä asemassa menestyksen rakentamisessa. Ne ovat sekä työkalu että keino.”

Ensimmäistä teemaa käsiteltäessä haastatteluissa nousi esille huomattavan paljon yhtäläisyyksiä tutkimuksessa esitellyn teorian kanssa. Atrian Ruoholan mukaan kuluttaja tekee valinnan monien asioiden suhteen, mutta tuttu, luotettava tavaramerkki on yksi tärkeimmistä valintaperusteista. Lisäksi jotta tavaramerkeillä voidaan viestiä menestyksekkäästi, niiden täytyy olla tunnettuja. Yritykset ovatkin ponnistelleet Venäjällä tunnettuuden saavuttamiseksi. Kun tunnettuus saavutetaan, voidaan alkaa rakentaa vahvaa tavaramerkkiä. Atrialla on Venäjällä käytössä kaksi tavaramerkkiä: Sibylla-pikaruokat ja Pit Product -lihavalmisteen, joista Pit Product on saavuttanut selkeästi suuremman tunnettuuden. Atrian Ruoholan mukaan Venäjällä on järkevää keskittyä yhä harvempiin tavaramerkkeihin kilpailun koventuessa. Ruohola näkee, että kauppojen private labelit luovat kasvavaa uhkaa Atrian tavaramerkeille ja private labelit tulevat tulevaisuudessa lisääntymään Venäjällä.

Valion Meriläinen näkee tuote- ja tavaramerkkien arvokkuuden takana myös vahvan taloudellisen näkökulman. Merkit ovat yritykselle arvokkaita siksi, että niiden kautta yritys rakentaa tuloksen ja keskeisen kannattavuuden. Kun yritys pystyy tavaramerkeillään erottautumaan massasta, se voi pyytää tuotteistaan korkeampaa hintaa, millä on välitön vaikutus koko liiketoiminnan kannattavuuteen. Valiolla on Venäjällä useita vah-

voja tavaramerkkejä. Keskeiset tuotemerkit ovat Oltermanni, Viola ja Valio voi. Perinteisesti Valio on ollut Venäjällä vahva sulatejuuston ja voin tuoteryhmissä ja varsinkin Viola-sulatejuustolla on Venäjällä pitkät perinteet. Myös Valion corporate-brändi on Venäjällä vahva ja Meriläisen mukaan koko yrityksen arvomaailma on kyetty menestyksekkäästi rakentamaan corporate-brändin alle.

Vahvan tavaramerkin tunnistaa siitä, että sen alla voi myydä useampaakin tuotetta. Valiolla on viime vuosina uudistettu brändiajattelua juuri tähän suuntaan. Oltermanni ja Polar brändit laajenivat ensin kovista juustoista sulatejuustoiksi, ja vuoden 2007 alusta Polar brändin alle tuli rahkavälipaloja. Raisio on puolestaan laajentanut tuotekategori-aansa Venäjällä. Raision päätuotteita Venäjän markkinoilla ovat Nordic-hiutaleet ja Voimix-margariini. Yritys suoritti Venäjällä markkinatutkimuksen, jossa selvitettiin Nordic-brändin asemaa venäläisten kuluttajien silmissä. Selvisi, että venäläiset kuluttajat mielsivät Nordicin pohjoismaihin viittaavista nimestä huolimatta suomalaisemmaksi kuin kilpailijan Myllyn Parhaan. Helppolainen toteaa vahvoista tavaramerkeistä kysyt- täessä seuraavaa:

”Asiakas ostaa meiltä brändin. He eivät osta ensisijaisesti sitä tuo- tetta, mikä siellä sisällä on. Silloin kun asiakas ostaa Nordic- brändin, hän ostaa laadukkaan suomalaisen tuotteen. Me ollaan myyty jo pidemmän aikaa Nordic-brändin alla myös tattari- ja hirs- sihiutaletta Venäjällä. Siinä tavallaan näkee sen brändin vahvuuden. Jos brändi on tunnettu, sen alla on helppo myydä muita tuot- teita, jotka sopivat sen sateenvarjon alle.”

Raision Helppolaisen mukaan tavaramerkkien arvo on yleisesti muuttunut viime vuosina. Raision kohdalla hänen mukaansa arvon muutokset johtuvat lähinnä kysynnän heilahteluista. Helppolainen toteaa, että Nordic-brändin arvo on kasvanut viimeisten vuosien aikana kahtakin kautta; yhtäältä markkinaosuus Venäjällä on kasvanut ja toi- saalta myös tuotekategoria on kasvanut. Myös Valion Meriläinen myöntää, että tavara- merkkien arvo on vuosien saatossa kasvanut Venäjällä. Meriläinen arvioi kasvun johtu- van siitä, että tarjonta on kasvanut ja sitä myötä kilpailu Venäjän markkinoilla on ko- ventunut. Meriläinen korosti tavaramerkkien erottamiskykyä, sillä jos yritys pystyy erottautumaan tavaramerkkiensä kautta, se on entistä kiinnostavampi kumppani kau- palle. Tällöin sekä yritys, että paikallinen kauppa voivat hyödyntää tavaramerkkejä ta- loudellisesti ja saamaan niiden avulla enemmän voittoa kuin myymällä perustuotteita, joilla ei ole niin suurta tunnettuutta.

5.3 Henkinen omaisuus ja sen jäljittely

Henkisellä omaisuudella, eli immateriaalioikeuksilla, tarkoitetaan älyllisiä luomuksia: keksintöjä, kirjallisia ja taiteellisia töitä, symboleita sekä kaupankäynnissä käytettäviä nimiä ja kuvia. Kysyttäessä haastateltavien määritelmää henkiselle omaisuudelle saatiin mielenkiintoisella tavalla hieman erilaisia vastauksia. Toisaalta henkinen omaisuus nähtiin laajana koko konsernia koskevana tiedostamattomana ja julkituotuna osaamisena yrityksessä. Tähän määritelmään liittyy kiinteästi yrityksen henkilöstö ja heidän hallitsemansa niin sanottu hiljainen tieto. Yhtä lailla nähtiin, että tavaramerkin ja henkisen omaisuuden suhde on riippuvainen yrityksen henkilöstöstä. Atrian Ruoholan mukaan ihmiset tekevät tavaramerkin, joten henkisen omaisuuden ja tavaramerkin suhde on hyvin merkittävä, eikä niitä tässä yhteydessä pidä tarkastella eri kokonaisuuksina.

Toisaalta henkinen omaisuus nähtiin hyvin konkreettisina asioina, kuten yrityksen hallinnoimina tavaramerkkeinä ja patenteina. Valion Meriläinen näki henkisen omaisuuden laajana käsitteenä, joka sisältää tavaramerkkien ja patenttien lisäksi teknologisen osaamisen ja kaiken aineettoman omaisuuden, missä yrityksellä on omaleimaisuutta. Hänen mukaansa henkisen omaisuuden ja tavaramerkin suhde on kiinteä ja suojaamisstandardit ja oikeuden määrittelyt ovat mahdollistaneet sen, että tavaramerkkituote toimii entistä paremmin. Meriläisen mukaan kolmessakymmenessä vuodessa on tapahtunut suurta kehitystä siinä, miten yritys voi hallita ja suojata tavaramerkkiin liittyviä omaisuuseriä. Raision Helppolainen toteaa henkisen omaisuuden ja tavaramerkin suhteesta seuraavaa:

”Jos ajatellaan Venäjän näkövinkkelistä, niin eihän meillä ole muuta kuin ne brändit siellä, asiakkaat ostavat vaan sitä brändiä. Jos ajatellaan taas Raision näkövinkkelistä, niin täällä tuotantokoneisto ja muut kovat arvot on ollut paljon tärkeämpiä kuin pelkät tavaramerkit ja brändit.”

Haastateltavien mukaan suurimmat tavaramerkin hallinnan ongelmat Venäjällä ovat liisääntyvä ja vaikeasti kontrolloitavissa oleva *tavaramerkkien jäljittely ja kopiointi, henkisen omaisuuden siirtyminen pois yrityksestä* kun avainhenkilöt vaihtavat työpaikkaan¹ ja *raha*. Tavaramerkin rakentamisesta on tullut Venäjällä erittäin kallista. Globaali trendi on, että millä tahansa suurella markkinalla toimittaessa tavaramerkin rakentaminen on verrattain kallista. Suomessa on viisi miljoonaa kuluttajaa, Venäjällä kuluttajia on yli 140 miljoonaa. Jotta saavutettaisiin sama tunnettuuden taso Venäjällä kuin Suo-

¹ Atrian Ruoholan mukaan, joka näki henkisen omaisuuden liittyvän olennaisesti yrityksen henkilöstöön ja hiljaiseen tietoon.

messa, tarvitaan monenkertaiset rahalliset panostukset sekä myyntiin että markkinointiin.

Raision Helppolaisen mukaan tavaramerkin hallinnan ongelmat ovat vuosien saatossa muuttuneet:

”Sanotaan, että kymmenen vuotta sitten tavaramerkin hallinnassa oli monellakin ongelmana se, ettei tavaramerkki ollut omassa hallinnassa. Suomalaiset sinisilmäiset viejät oli mennyt ja tehneet älyttömiä sopimuksia. Suomessa asia nähtiin niin, että Venäjä on vaikea markkina kun näin pääsi käymään. Mä kääntäisin sen niin, että mentiin soitellen sotaan. Kyllä nykyään Venäjän tavaramerkkilainsäädäntö on riittävän kehittynyt suojatakseen tavaramerkin todellisen haltijan oikeuksia, mikäli haltija on tehnyt kotiläksynsä oikein.”

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että brändin luominen ja tunnettuuden saavuttaminen oli vielä kymmenen vuotta sitten hyvin erilainen prosessi kuin nykyään. Tällöin mainostaminen oli halpaa ja markkinat pirstaloituneimmat. Aikaisemmin oli mahdollista saavuttaa tunnettuus melko edullisen tv-, lehti- ja metromainonnan kautta. Markkinointikanavat ovat yhä samat, mutta niiden hinta on moninkertaistunut. Lisäksi peliin on tullut uusi elementti; paikallisille kauppaketjuille täytyy nykyään maksaa, jotta tuotteet saadaan myyntiin. Lisäksi viejän tulee olla valmis panostamaan kaupan sisällä tapahtuviin markkinointitoimenpiteisiin. Atrian Ruohola näkee tärkeimpänä syynä näihin muutoksiin kilpailun kovenemisen. Hänen mukaansa pelkää se, että suomalainen yritys pääsee merkittäviin modernin kaupan ketjuihin Moskovassa ja Pietarissa, maksaa yritykselle noin 200 000 euroa tuotteelta. Tämä ei ole kuitenkaan mikään takuu sille, että tuote oikeasti myy. Ja jos tuote ei myy, se tippuu pois kaupan valikoimista. On siis helppo nähdä, että tavaramerkin hallinnan kannalta rahasta on tullut suuri tekijä.

Valion Meriläinen näki suurimmaksi tavaramerkin hallinnan ongelmaksi kopioinnin, jota vastaan Valio on joutunut taistelemaan Venäjän markkinoilla. Valion yksi tärkeä tuotemerkki Venäjällä on Oltermanni-juusto, jonka pakkausta koristaa pohjanmaalaisen Kyrnmaan kunnan vanha kivimeijeri. Yritys on Venäjällä toimiessaan törmännyt tapaukseen, jossa tuotepakkausta oli väärennetty ja meijerin kuvan sijaan pakkaukseen oli painettu Helsingin suurkirkon kuva. Toisessa tapauksessa Viola-sulatejuustopakkaus oli kopioitu ja sen sisällä oleva tuote oli korvattu aivan toisella tuotteella. Tuotevalituksen perusteella Valio alkoi tutkia tapausta ja huomattiin, että tuote oli kopio. Tässä tapauksessa sekä loukattiin tavaramerkkiä kopioimalla pakkaus tuotenimeä myöten sekä väärennettiin pakkauksen sisällä oleva tuote. Meriläisen mukaan 1990-luvun lopussa tällaiseen toimintaan piti varautua Venäjällä. Meriläinen on kuitenkin sitä mieltä, että Ros-

patent² toimii nykyään paremmin kuin aikaisemmin, mikä on mahdollistanut sen, että yritys on voinut tehokkaasti puuttua kopiointitapauksiin. Puuttuminen on tuottanut hyviä tuloksia ja Valion tavaramerkkejä loukanneet yritykset ovat vapaaehtoisesti vetäneet tuotteensa pois markkinoilta. Meriläisen mukaan 90 prosenttia Valion kohtaamista tavaramerkin hallinnan ongelmista Venäjällä liittyy tavaramerkkien kopiointiin. Hän näkee, että kopiointi on selkeä yritys päästä hyötymään menestyksekkään brändin goodwill-arvosta. Meriläinen kommentoi asiaa seuraavasti:

”Kyllä se (kopiointi) johtuu siitä, että tavaramerkin loukkaajat haluavat päästä siivelle nauttimaan siitä maineesta ja arvosta, mikä siihen alkuperäiseen merkkiin liittyy. Yleensä ainakin jos Venäjää katsotaan, niin nämä syyt siinä on ollut motiivina. Eli alempiarvoista ja heikompileatuista tavaraa pyritään naamioimaan joksikin muuksi ja yritetään hyötyä sillä.”

Haastateltavat olivat hyvin tietoisia tavaramerkin suojauskeinoista Venäjän markkinoilla. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että koska tavaramerkit ovat yritykselle arvokasta omaisuutta, tulee niiden suojauksesta huolehtia tehokkaasti kaikkina aikoina. Yhtä lailla mielipiteet olivat yhteneväiset siitä, että jos yritys epäonnistuu tavaramerkkiensä suojauksessa, se saattaa merkitä mittavien tuotekehittely- ja markkinointi-investointien hukkaan valumista.

Haastateltavien mukaan tärkeimpiä keinoja suojautua jäljittelyltä ja kopioinnilta Venäjällä ovat *tavaramerkin rekisteröinti, markkinoiden jatkuva valvonta sekä tavaramerkin ja brändin säilyttäminen kuluttajien mielissä*. Rekisteröinnin selvinä etuina haastateltavat näkivät rekisteröinnillä saavutettavan yksinoikeuden yrityksen tavaramerkkiin. Tällöin kilpailijat eivät yksinkertaisesti voi liittää tavaroihinsa samaa tai edes sekoitetavissa olevaa merkkiä. Rekisteröinti on myös helppo todentaa myös Venäjällä toimittaessa paikallisille viranomaisille esimerkiksi yritysverottajalle. Atrian Ruohola korosti jatkuvan markkinoiden valvonnan ja monitoroinnin merkitystä, sekä yhteistyötä toimivan lakitoimiston kanssa. Jos tavaramerkkiloukkauksia ilmenee, niihin tulee puuttua. Samoin Valion Meriläinen korosti tavaramerkkien rekisteröinnin ja tavaramerkkiloukkauksiin puuttumisen tärkeyttä. Meriläisen kokemuksen mukaan Venäjällä on tehokainta edetä ”asianmukaista viranomaisväylää pitkin”.

Raision Helppolainen nimesi tehokkaaksi keinoksi rekisteröinnin ohella tavaramerkin ja brändin jatkuvan esilläpidon kuluttajien mielissä mainonnan ja markkinoinnin keinoin. Raisio rahtivalmistuttaa Venäjällä päätuotettaan Nordic-hiutaletta ja rahtivalmistuksessa reseptien pitäminen omassa hallussa on tärkeää. Helppolaisen mukaan te-

² Venäjän tavaramerkkiviranomainen.

hokkaimman suojauskeinon nimeäminen on vaikeaa, oikeastaan lähes mahdotonta, sillä sopivan keinon valinta on aina hyvin tapauskohtaista ja riippuu useasta tekijästä.

5.4 Yrityksen sisäiset hallinnan keinot

Yrityksen sisäisen hallinnan keinoikseen haastateltavat mainitsivat *tavaramerkin rekisteröinnin*. Haastateltavien mukaan rekisteröinti on ainoa todella tehokas tapa estää tavaramerkkiväärinkäytökset. Atrian Ruohola painotti tässäkin, kuten jäljittelyltä ja kopiointilta suojautumisen tapauksessa, yhteistyötä hyvän lakitoimiston kanssa ja sen arvokasta merkitystä. Tämän lisäksi markkinoiden aktiivinen seuranta on hänen mukaansa todella tärkeää tavaramerkin tehokkaan hallinnan kannalta. Raision Helppolainen muistutti, että tavaramerkkien lisäksi myös domain-rekisteröinnit tulee pitää ajantasaisina. Raisiolla on Venäjällä useita rekisteröityjä domain-nimiä. Kun venäläinen kuluttaja syöttää hakukoneeseen venäjän kielen sanan ”aamiainen”, saa hän tulokseksi Raision aamiaistuotteita, mm. Nordic-hiutaleita esittelevän Internet-sivuston. Sivustoilla edistetään omalla tavallaan tavaramerkin hallintaa ja tavaramerkin ja brändin pysyvyyttä asiakkaan mielessä.

Kysymykseen eroavatko suojauskeinot oleellisesti toimittaessa Venäjällä tai Suomessa saatiin erilaisia vastauksia. Sekä Atria että Valio suojaavat tavaramerkkejään pääosin samoin keinoin toimittaessa koti- ja ulkomaanmarkkinoilla. Näin ollen myös Suomessa tai Venäjällä toimittaessa keinot ovat pääosin samat; yrityksissä luotetaan huolelliseen tavaramerkkien rekisteröintiin, markkinoiden aktiiviseen seurantaan ja Atrian tapauksessa lisäksi hyvän ja toimivan lakitoimiston panokseen. Atrian Ruohola tosin lisäsi vastaukseensa, että markkinoiden jatkuvan seurannan tulee olla Venäjällä toimitaessa aktiivisempaa kuin mitä se on Suomessa. Myös Raision Helppolainen sanoi, että Raisiolla ovat käytössä pääpiirteittäin samat keinot Suomessa ja Venäjällä toimittaessa. Hän totesi tilanteesta seuraavaa:

”Sanoisin jopa niin, että Suomessa tarve tulee sitä kautta, että haluamme suojautua kilpailijoita vastaan. Venäjällä tähän tulee lisäksi se elementti, että meidän tulee hallita tavaramerkkejä siten, että myös paikallinen viranomainen on tyytyväinen. Voi tulla tilanteita, että meidän täytyy pystyä osoittamaan, että venäläisellä tytäryhtiöllä on oikeus käyttää lisensoitua tavaramerkkiä. Paikallisen verottajan näkövinkkelistä Raisio on yhtä kuin OOO Raisio Nutritions, eikä heitä kiinnosta mihin konserniin se kuuluu.”

Kaikki haastateltavat painottivat rekisteröinnin tärkeyttä eikä kukaan heistä osannut nimetä tapausta, jolloin yritys voisi olla piittaamatta tavaramerkkiensä suojauksesta. Suojauksesta tulee siis huolehtia kaikissa tapauksissa. Tuotemerkkien suojaaminen vaatii aina yritykseltä toimenpiteitä. Riittävä suoja tavaramerkille ei synny ilman ponnistuksia; se ei synny itsestään vaan tavaramerkkiä täytyy tehdä tunnetuksi ja valvoa systemaattisesti.

5.5 Yrityksen ulkoiset hallinnan keinot

Suomalaisten yritysten tavaramerkkien suojaamisen taso on haastateltavien mielestä vähintään kohtuullinen. Yleisesti suomalaiset keskisuuret ja isot yritykset suojaavat tavaramerkkejään hyvin. Pienten yritysten tavaramerkkien suojaamisen taso saattaa kärsiä saatavilla olevan tiedon puutteellisuuden vuoksi. Pienellä yrityksellä ei myöskään välttämättä ole riittäviä resursseja tai tarvittavaa informaatiota aiheesta. Raision Helppolaisen mukaan Suomessa on paljon tunnettuja tavaramerkkejä ja yrityksiä, jotka pitävät niistä hyvää huolta. Asiassa on vuosien saatossa tapahtunut suurta kehitystä ja on opittu ”kantapään ja kukkaron kautta”.

Kansainväliset tavaramerkkisopimukset kuten TRIPS ovat haastatelluissa yrityksissä hieman eri roolissa. Raision Helppolaisen mukaan TRIPS-sopimuksella ei ole Venäjän liiketoiminnassa juuri merkitystä, sillä Venäjä ei ole WTO:n jäsen. Atria puolestaan pitää TRIPS-sopimusta merkittävänä sopimuksena tavaramerkkien kansainvälistä suojausta ajatellen. Valion Meriläisen mukaan kansainvälinen kauppaoikeus on erittäin merkittävä tekijä kansainvälisessä liiketoiminnassa:

”Voi sanoa, että WTO ja kaikki nämä kansainväliset järjestöt, jotka luovat yli rajojen meneviä standardeja näiden asioiden hallintaan ovat erittäin merkittäviä. Suomeksi sanottuna sehän tarkoittaa sitä, että samat pelisäännöt pätevät kaikkialla. Sillä tavalla katsottuna, mitä enemmän näitä kansainvälisiä standardeja ja menettelytapoja on, sitä enemmän ne tuovat turvallisuutta ja luotettavuutta näihin asioihin.”

Haastatellut yritykset eivät varsinaisesti suojaa tavaramerkkejään yhteistyöllä. Raisio tosin tekee yhteistyötä konsernitasolla mm. Unileverin kanssa. Joulukuussa 2007 Unileverin ja Raision välinen ristiinlisensointi Benecol-ainesosan kanssa sai osakseen paljon julkisuutta. Tapaus ei kuitenkaan liittynyt tavaramerkkeihin vaan patenteihin, eikä sen vuoksi ole relevantti tämän tutkimuksen kannalta. Valio puolestaan lisensoi Gefilus-

tuotteissa käytettävää bakteeria kansainvälisesti yli 40 maahan. Lisenssinsaajat käyttävät tuotteissaan logoa osoittaakseen mistä tuoteidentiteetti on peräisin.

Venäjästä muuttuvat tavaramerkkikäytännöt ovat aiheuttaneet joillekin tutkimukseen osallistuneille yrityksille konkreettisia ongelmia. Yritykset ovat joutuneet tekemisiin Venäjällä yhä yleistyvään niin sanottuun seek and destroy -taktiikan kanssa, jolla yritykset etsivät kilpailijoidensa patenteista ja tavaramerkeistä heikot kohdat ja iskevät niihin. Raision Helppolainen kommentoi aihetta seuraavasti:

”On ollut ongelmia. Paikalliset kilpailijat ja muut toimijat testaavat aika-ajoin meidän rekisteröintien pitävyyttä sellaisissa tuotekategorioissa, jotka olemme halunneet suojata itsellemme. Joku siis haluaa hyödyntää meidän tuotemerkkiä ihan toisessa kategoriassa, mikä me ollaan myös suojattu. Yritys X soittaa jostain puolelta Venäjää ja tarjoutuu ostamaan tuotteen käyttöoikeuden. Jos siihen ei suostuta, niin vastaukseksi tulee että sitten mennään oikeuteen ja te todennäköisesti häviätte.”

Tämän kaltaiset tilanteet ovat yrityksille hankalia. Toisaalta yritys saattaisi selvittää hankalasta tilanteesta melko helpolla, jos suostuisi myymään käyttöoikeuden kilpailijalle. Toisaalta päätöksessä on otettava huomioon se riski, että näin toimittaessa tavaramerkin brändin arvo rapautuu. Lisäksi on mahdollista, että seuraava tuotekategoria, missä tuleva kilpailija haluaa käyttää kyseistä tavaramerkkiä, on jo vaarallisen lähellä yrityksen omia kategorioita, Raision tapauksessa esimerkiksi margariineja. Raisio on kohdannut kyseisiä ongelmia erityisesti Dalina Skandi -tavaramerkkinsä kanssa. Dalina on venäjäksi laakso ja Skandi viitta Skandinaviaan. Molemmat ovat sanoja, joita on helppo käyttää muissa kategorioissa.

5.6 Hallintastrategiat

Tutkimukseen haastatelluista yrityksistä Valio oli ainoa, jolla oli käytössä selkeä strategia henkisen omaisuuden hallintaa varten. Yrityksellä on käytössään corporate policy, jonka mukaan tavaramerkin rekisteröinnistä ja suojauksesta huolehditaan kaikilla markkinoilla, joilla yritys toimii. Suojaukset tehdään riippumatta siitä, onko merkeillä juuri sillä hetkellä kaupallista arvoa. Lisäksi Valio ennakoi tulevaa suojaamalla myös ne tuotteet, jotka se mahdollisesti tulee tulevaisuudessa lanseeraamaan. Samalla tavalla yrityksessä hallinnoidaan patenteja. Raisiolla puolestaan ollaan parhaillaan luomassa erityistä strategiaa henkisen omaisuuden hallinnan avuksi. Helppolainen toteaa:

”Voi sanoa, että tavaramerkkien merkitys on meillä viimeisen vuoden aikana kasvanut merkittävästi siitä mitä se on ollut aikaisemmin. Yhtä lailla tavaramerkkien hallinnan merkitys on myös kasvanut. Koko juttu on noussut ihan eri tasolle kuin aikaisemmin ja sitä tulee miettiä strategisesti.”

Mitään toimivaa ja yksiselitteistä strategiaa yrityksellä ei kuitenkaan ole, vaan se luottaa ennemminkin aiemmin mainittuihin yksittäisiin tavaramerkin hallinnan keinoihin. Venäjällä Raisio on ottanut strategiaksi rekisteröidä tavaramerkkejä useaan kategoriaan, joista käytetään säännöllisesti vain yhtä tai korkeintaan muutamaa. Tällä eliminoidaan Venäjällä vuonna 2002 voimaan tullut tavaramerkkilainsäädännön muutos, jonka mukaan tavaramerkki lakkaa olemasta, jollei sitä käytetä kolmen vuoden sisällä rekisteröinnistä. Aikaisempi viiden vuoden aikaraja supistui tällöin kahdella vuodella. Uuden lain muutokset heijastuvat myös kaikkien tämän tutkimusten kohdeyritysten toimintaan.

Haastatteluissa selvisi, että yhdelläkään kohdeyrityksistä ei ole varsinaista jäljittelyn vastaista strategiaa Venäjällä. Valion Meriläinen kommentoi asiaa seuraavasti:

”Siellä ollaan enemmänkin reaktiivisia kuin proaktiivisia. Eli jos me havaitaan loukkauksia, niin me puututaan niihin terhakkaasti. Ja se on tässä oleellista, että organisaatio ja ihmiset on tietoisia siitä, että niihin loukkauksiin tulee todella puuttua heti ja sillä on merkitystä. Jos loukkauksiin ei puututa ja sen annetaan jatkua jonkin aikaa, niin kohta ne on lunastaneet asemansa.”

Atriallakaan ei ole käytössään jäljittelyn vastaista strategiaa Venäjällä. Ruoholan mukaan varsinaista strategiaa ei tarvita, vaan jatkuva markkinoiden seuraaminen ja uhiin reagoiminen on riittävää. Kyse on ennen kaikkea tehokkaasta kommunikoinnista. Uhkaaviin tilanteisiin ja tavaramerkkiloukkauksiin tulee puuttua ja viestiä kilpailijalle, että yrityksessä on panostettu tehokkaasti omien tavaramerkkien suojaukseen. Ruohola korostaa tässäkin tapauksessa yhteistyötä hyvän lakitoimiston kanssa.

Myöskään Raisiolla ei ole määritelty selkeää strategiaa jäljittelytapauksia varten. Selviä toimintatapoja kuitenkin on käytössä rahtivalmistettavien Nordic-hiutaleiden ja Voimix-margariinin tapauksessa. Helppolainen kommentoi tätä seuraavasti:

”Me ollaan linjattu konsepti Venäjällä siihen, että aina kun lähdetään liikkeelle uuden toimittajan kanssa, me itse hankimme kaiken raaka-aineen ja pakkausmateriaalit, eli ostetaan siltä toimittajalta vain työ. Näillä toimenpiteillä yritetään välttää se tilanne, että saa-

taisiin itsellemme vain 2/3 niistä tuotteista ja muut myydään jonkin Venäjän Kaukoitään.”

5.7 Tavaramerkin hallinnan tulevaisuus

Tavaramerkin tehokkaasta hallinnasta on tullut yhä tärkeämpi kilpailukeino kansainvälisessä liiketoiminnassa. Haastateltavat olivat yksimielisiä siinä, että yhdelläkään yrityksellä ei ole varaa jäädä sivuun ja jättää tavaramerkkejään tuuliajolle, sillä tavaramerkin hallinnasta on tulossa yhä suurempi kilpailutekijä.

Atrian Ruoholan mukaan tavaramerkin hallinnan tulevaisuus tulee muuttumaan positiiviseen suuntaan Venäjällä WTO:n mahdollisen Venäjän-sopimuksen myötä. Ruoholan mukaan Venäjän tavaramerkkikäytännöt ovat vielä kehitysvaiheessa ja tulevalla sopimuksella saadaan pysyvyyttä ja turvaa tavaramerkkikäytäntöihin Venäjällä. Tästä hyötyvät luonnollisesti myös kaikki Venäjällä toimivat suomalaisyritykset.

Raision Helppolainen näki tavaramerkin hallinnan suurimpien muutosten tapahtuvan oman organisaation sisällä. Hän arveli, että hallinnan merkitys tulee kasvamaan entisestään ja siitä tulee kokonaisuutena nykyistä strukturoidumpaa. Käytännössä yrityksessä se tulee näkymään siten, että asiantuntijoiden avuksi julkaistaan nykyistä enemmän kirjallisia ohjeita ja toimintamalleja. Hän mainitsi, että tällä hetkellä Raisiolla ei ole yhtenäistä strategiaa, jonka avulla voitaisiin varmistaa se, että yrityksessä kaikki tietäisivät oikeat toimintatavat.

Valion Meriläinen näki tavaramerkin hallinnan tulevaisuuden suurena kauppapoliittisena kysymyksenä, johon valtiot voivat toiminnallaan vaikuttaa. Meriläinen arveli, että nykyiset länsimaissa käytössä olevat tavaramerkkikäytännöt tulevat tulevaisuudessa harmonisoitumaan globaalisti.

5.8 Tiivistelmä tutkimuksen tärkeimmistä empiirisistä havainnoista

Tutkimuksen keskeiset tulokset esitellään taulukossa 2.

Havainto 1	Yritykset eivät mieti tavaramerkin hallintaa Venäjällä strategisesti. Strategiatyön sijaan yritykset käyttävät tavaramerkin hallintaan yksittäisiä keinoja. Jäljittelyn vastaisen strategian asemasta yritykset seuraavat markkinoita aktiivisesti ja puuttuvat yksittäisiin tavaramerkkiloukkauksiin.
Havainto 2	Tavaramerkin hallinnan ongelmat ovat Venäjällä moninaiset. Suurimmat ongelmat ovat tavaramerkin jäljittely ja kopiointi sekä raha, sillä tavaramerkin rakentamisesta on tullut Venäjällä erittäin kallista.
Havainto 3	Yritysten tavaramerkin suojauksen keinovalikoima on melko suppea. Tavaramerkin rekisteröinti korostuu selvästi tärkeimpänä keinona ja yritykset ovat tarkkoja rekisteröintiensä ajantasaisuudesta.
Havainto 4	Tavaramerkin hallinnan ongelmat Venäjällä ovat muuttuneet. Aikaisemmin ongelmien syynä oli usein suomalaisten yritysten sinisilmäisyys, nykyään haasteita luo koveneva kilpailu.
Havainto 5	Venäjän tavaramerkkikäytännöt ovat viime vuosina kehittyneet huomattavasti. Rospatent toimii tehokkaammin kuin ennen ja tavaramerkkiloukkauksiin pystytään puuttumaan yhä enenevässä määrin.
Havainto 6	Henkinen omaisuus koetaan yrityksissä eri tavalla. Henkinen omaisuus mielletään laajana koko konsernia koskevana tiedostamattomana ja julkituotuna osaamisena sekä konkreettisesti patenteina ja tavaramerkkeinä.
Havainto 7	Tuote- ja tavaramerkit ovat yrityksille aidosti merkittävää ja arvokasta omaisuutta. Niiden kautta yritys rakentaa keskeisen tuloksen ja kannattavuuden sekä pystyy erottautumaan muista tuotteista. Venäjällä erottautumisesta on tullut kriittinen menestystekijä.
Havainto 8	Kansainväliset tavaramerkkisopimukset ovat yrityksissä hyvin eri asemassa. Toiset korostavat sopimuksien tärkeyttä, vastakkaisen näkemyksen mukaan WTO:n TRIPS nähdään merkityksettömänä Venäjän liiketoiminnassa, sillä Venäjä ei ole WTO:n jäsen.
Havainto 9	Tavaramerkin hallinnassa onnistuminen Venäjällä riippuu hyvin paljon yrityksen omasta osaamisesta ja asenteesta.
Havainto 10	Tavaramerkin hallinnan tulevaisuus nähdään yrityksissä erilaisena. Kehityksen nähdään tapahtuvan sekä oman organisaation sisällä että globaalisti.

Taulukko 2 Tutkimuksen tärkeimmät empiiriset havainnot

Vaikka tutkimustuloksista käy ilmi, että tuote- ja tavaramerkit ovat yrityksille taloudellisesti todella arvokkaita, niiden *hallintaa ei kuitenkaan yrityksissä mietitä strategisesti ainakaan siinä määrin, että henkisen omaisuuden hallintaa varten olisi yrityksissä kehitetty erityinen strategia*. Vaikkei yrityksillä olekaan käytössä selkeää strategiaa, ovat toimintatavat kaikissa tapauksissa kuitenkin selkeästi harkittuja. Tutkimuksen kohdeyrityksistä Valio oli kuitenkin ainoa, jolla on selkeästi määritelty corporate policy henkisen omaisuuden hallinnan varalle; yrityksessä huolehditaan tavaramerkkien rekisteröinnistä ja suojauksesta kaikilla markkinoilla, joilla yritys operoi. Suojaukset tehdään riippumatta siitä, onko merkeillä juuri sillä hetkellä huomattavaa kaupallista arvoa. *Toisaalta muillakin kohdeyrityksillä oli vastaavan tapaisia käytäntöjä ja toimintatapoja, mutta niitä ei välttämättä mielletä strategioiksi*, eivätkä haastateltavat osanneet nimetä niitä haastatteluhetkellä.

Valion tavoin myös Raisio rekisteröi tavaramerkkejään säännöllisesti useammassa kategoriassa, joista se käyttää säännöllisesti vain yhtä tai enintään muutamaa. Tällä pyritään todennäköisesti eliminoimaan Venäjällä vuonna 2002 voimaan tullut tavaramerkkilainsäädännön muutos, jonka mukaan tavaramerkki lakkaa olemasta, ellei sitä käytetä kolmen vuoden kuluttua rekisteröinnistä. Yhtä lailla yrityksellä on selvät toimintatavat koskien esimerkiksi rahtivalmistusta. Sen sijaan varsinaista jäljittelyn vastaista strategiaa Venäjällä ei ole käytössä yhdessäkään tutkimuksen kohdeyrityksessä. Yritykset ovat tässä asiassa Venäjällä enemmänkin reaktiivisia kuin proaktiivisia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että markkinoita seurataan aktiivisesti ja tavaramerkkiloukkauksiin puututaan tehokkaasti, jos sellaisia havaitaan. Varsinaista strategiatyötä ei asian tiimoilta kuitenkaan tehdä.

Suojaukset tehdään riippumatta siitä, onko merkeillä juuri sillä hetkellä huomattavaa kaupallista arvoa. Toisaalta muillakin kohdeyrityksillä oli vastaavan tapaisia käytäntöjä ja toimintatapoja, mutta niitä ei välttämättä mielletä strategioiksi, eivätkä haastateltavat osanneet nimetä niitä haastatteluhetkellä. Valion tavoin myös Raisio rekisteröi tavaramerkkejään säännöllisesti useammassa kategoriassa, joista se käyttää säännöllisesti vain yhtä tai enintään muutamaa. Tällä pyritään todennäköisesti eliminoimaan Venäjällä vuonna 2002 voimaan tullut tavaramerkkilainsäädännön muutos, jonka mukaan tavaramerkki lakkaa olemasta, ellei sitä käytetä kolmen vuoden kuluttua rekisteröinnistä. Yhtä lailla yrityksellä on selvät toimintatavat koskien esimerkiksi rahtivalmistusta. Sen sijaan varsinaista jäljittelyn vastaista strategiaa Venäjällä ei ole käytössä yhdessäkään tutkimuksen kohdeyrityksessä. Yritykset ovat tässä asiassa Venäjällä enemmänkin reaktiivisia kuin proaktiivisia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että markkinoita seurataan aktiivisesti ja tavaramerkkiloukkauksiin puututaan tehokkaasti, jos sellaisia havaitaan. Varsinaista strategiatyötä ei asian tiimoilta kuitenkaan tehdä.

Suurimmat tavaramerkin hallinnan ongelmat Venäjällä ovat tutkimustulosten mukaan *tavaramerkkien jäljittely ja kopiointi, henkisen omaisuuden siirtyminen pois yri-*

tyksistä avainhenkilöiden myötä sekä raha. Tavaramerkin rakentaminen Venäjällä on erittäin kallista ja menestyksekkään tavaramerkin rakentamiseen tarvittavat mainonta- ja markkinointitoimenpiteet ovat muuttuneet huomattavasti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Luodakseen tavaramerkkiä tunnetuksi ja taistellakseen paikkansa venäläisten kuluttajien mieliin yrityksen pitää perinteisen tv-, lehti- ja metromainonnan lisäksi panostaa kaupan sisällä tapahtuviin markkinointitoimenpiteisiin. Haastattelujen perusteella syynä tähän on kilpailun koventuminen ja se, että markkinoilla on yhä enemmän kilpailevia tuotteita, joten erottautuminen muista tuotteista on nykyään haasteellisempaa kuin esimerkiksi vielä kymmenen vuotta sitten. Haastateltavat näkivät suureksi tavaramerkin hallinnan ongelmaksi Venäjällä myös kopioinnin, joita vastaan yritykset ovat joutuneet taistelemaan useaan otteeseen. Yritysten tuotteita on kopioitu tai suorastaan väärennetty ja on näin yritetty päästä hyötymään menestyksekkäiden tavaramerkkien goodwill-arvosta. Yritykset ovat kuitenkin pyrkinet puuttumaan tilanteeseen ja tällä tavoin viestimään kilpailijoilleen, että tavaramerkin hallinta otetaan yrityksessä vakavasti.

Tulosten mukaan tutkimuksen kohdeyritysten tavaramerkkien suojauskeinojen määrä on melko suppea. Tehokkaita keinoja haastateltavien mukaan ovat *tavaramerkin rekisteröinti, markkinoiden jatkuva valvonta sekä tavaramerkin brändin säilyttäminen kuluttajien mielissä.* Rekisteröinti erottui selvästi suosituimpana keinona ja yritykset ovat hyvin tarkkoja siitä, että rekisteröinnit ovat ajantasaisia. Jopa sellaisia kategorioita joissa yrityksellä ei ole toimintaa, rekisteröidään tulevaisuutta ajatellen. Haastateltavat pitivät rekisteröintiä Venäjällä tärkeänä myös siitä syystä, että rekisteröinnin avulla voidaan todentaa toiminnan oikeellisuus paikalliselle yritysverottajalle. Myös markkinoiden jatkuva monitorointi ja valvonta koettiin tehokkaaksi suojauskeinoksi. Yhtä lailla korostettiin sitä, että mahdollisiin tavaramerkkiloukkauksiin puututaan välittömästi. Kyse on ennen kaikkea tehokkaasta kommunikoinnista. Uhkaaviin tilanteisiin ja tavaramerkkiloukkauksiin tulee puuttua ja viestiä kilpailijalle, että yrityksessä on todella panostettu tehokkaasti omien tavaramerkkien suojaukseen. Tavaramerkin ja brändin jatkuvaa esiläpitoa pidettiin myös tehokkaana suojauskeinona. Tähän yritykset pyrkivät pääasiassa mainonnan ja markkinoinnin keinoin. Tutkimuksessa kävi ilmi, että yritysten käyttämät suojauskeinot eivät juuri erotu sisäisen hallinnan keinoista. Samoin selvisi, että yritykset suojaavat tavaramerkkejään pääosin samoilla keinoilla toimittaessa koti- ja ulkomaanmarkkinoilla. Yrityksillä on siis käytössään pääosin samat keinot Suomessa kuin Venäjällä. Tutkijan mielestä yllättävä havainto oli, että yritykset eivät juuri suojaa tavaramerkkejään yhteistyöllä, vaan ovat muutamaa lisensointitapausta lukuun ottamatta suojauksessaan erittäin omaehtoisia.

Haasteista huolimatta haastateltavat kokivat, että Venäjällä on viime vuosina tapahtunut suurta kehitystä mitä tulee tavaramerkin hallintaan ja suojaamiseen. Tavaramerkkilakien- ja asetusten tulkinnanvaraisuus aiheuttaa yhä paikoin ongelmia yrityksille,

mutta viranomaisyhteistyö sujuu nykyään mutkattomammin kuin ennen. Haastateltavien mukaan Venäjän keskeinen tavaramerkkiviranomainen Rospatent toimii nykyään entistä paremmin ja sen vuoksi yritykset pystyvät puuttumaan loukkauksiin nykyään paljon tehokkaammin kuin esimerkiksi 1990-luvulla. Yleisesti voidaan todeta, että suomalaisyrityksillä on nykyään aiempaa paremmat mahdollisuudet puuttua tavaramerkkiloukkauksiin Venäjällä. Suomalaiset yritykset ovat myös itse oppineet virheistään ja ovat nykyään hyvin valveutuneita tavaramerkkiensä hallinnan suhteen. Kehitystä kuvaa hyvin Raision Helppolaisen kommentti:

”Sanotaan, että kymmenen vuotta sitten tavaramerkin hallinnassa oli monellakin ongelmana se, ettei tavaramerkki ollut omassa hallinnassa. Suomalaiset sinisilmäiset viejät oli mennyt ja tehneet älyttömiä sopimuksia. Suomessa asia nähtiin niin, että Venäjä on vaikea markkina kun näin pääsi käymään. Mä kääntäisin sen niin, että mentiin soitellen sotaan. Kyllä nykyään Venäjän tavaramerkkilainsäädäntö on riittävän kehittynyt suojatakseen tavaramerkin todellisen haltijan oikeuksia, mikäli haltija on tehnyt kotiläksynsä oikein.”

Voidaan siis havaita, että Venäjän markkinat ovat tavaramerkin hallinnan kannalta mainettaan paremman veroisia ja on hyvin paljon yrityksistä itsestään kiinni, miten tavaramerkkiä hallitaan ja onnistutaanko siinä.

Tuloksista selviää, että henkinen omaisuus ymmärretään yrityksissä hyvin eri tavalla. Toisaalta henkinen omaisuus nähtiin laajana koko konsernia koskevana tiedostamattomana ja julkituotuna osaamisena yrityksessä. Tähän liittyy kiinteästi yrityksen henkilöstö ja heidän hallinnoimansa niin sanottu hiljainen tieto. Määritelmän mukaan tavaramerkin ja henkisen omaisuuden suhde on riippuvainen yrityksen henkilöstöstä. Ajatuksena on se, että ihmiset tekevät tavaramerkin, joten henkisen omaisuuden ja tavaramerkin suhde on merkittävä. Henkinen omaisuus nähtiin myös laajana ”modernina IP-käsitteenä”, joka kattaa tavaramerkkien ja patenttien lisäksi teknologisen osaamisen ja kaiken sen aineettoman omaisuuden, missä yrityksellä on omaleimaisuutta.

Tuote- ja tavaramerkkien merkitys on yrityksille aidosti suuri. Kaikissa haastattelussa kävi ilmi, että tavaramerkit ovat yrityksiensä prioriteettilistalla ensimmäisten joukossa, niistä pidetään hyvää huolta ja niiden hallintaan kiinnitetään paljon huomiota. Yritykset ovat ymmärtäneet, että menestyksekkään tavaramerkin luominen takaa yritykselle tuloja pitkälle tulevaisuudessa. Kaikissa yrityksissä merkkejä hoidetaan aktiivisesti, niitä monitoroidaan jatkuvasti ja niiden menestykselle asetetaan selkeät tavoitteet. Haastatellut yritykset haluavat olla etulinjassa viestimässä arvojaan asiakkaille tavaramerkkien kautta. Haastattelussa nousivat esille erityisesti *suomalaisuus, turvallisuus ja*

korkea laatu. Tulosten mukaan tavaramerkeillä on myös tärkeä taloudellinen arvo, sillä niiden kautta yritys rakentaa tuloksen ja keskeisen kannattavuuden. Kaikilla tutkimuksen kohdeyrityksillä on Venäjällä useita vahvoja tavaramerkkejä, joita on päästy hyödyntämään tehokkaasti esimerkiksi tuotekategorioiden laajentamisen avulla. Yritykset ovat nähneet paljon vaivaa saavuttaakseen tunnettuutta ja erottuvuutta Venäjän markkinoilla ja ne ovat onnistuneet siinä hyvin.

Kansainväliset tavaramerkkisopimukset, kuten TRIPS, ovat tulosten mukaan yrityksissä huomattavasti eri asemassa. Ration mukaan esimerkiksi TRIPS-sopimuksella ei ole Venäjän liiketoiminnassa juuri merkitystä, sillä Venäjä ei ole WTO:n jäsen. Muut yritykset puolestaan näkivät asian suuremmassa mittakaavassa ja pitivät sopimusta erittäin merkittävänä tavaramerkkien kansainvälistä suojausta ajatellen. Koettiin, että kansainvälinen kauppaoikeus on erittäin merkittävä tekijä kansainvälisessä liiketoiminnassa ja sillä on keskeinen asema myös tavaramerkkien kansainvälisessä suojauksessa. Kansainväliset tavaramerkkisopimusten ja yhteisten käytäntöjen nähtiin tuovan turvallisuutta ja tarvittavaa vakautta tavaramerkkiasioihin myös Venäjän liiketoiminnassa.

Tutkimustuloksista selviää, että on hyvin paljon yrityksestä itsestään kiinni, miten tavaramerkin hallinnassa Venäjällä onnistutaan. Tavaramerkin suojaukseen ja hallintaan tarvittava informaatio on nykyään kaikkien yritysten saatavilla. Yrityksen ei myöskään tarvitse tehdä kaikkea yksin, vaan se voi halutessaan kääntyä tavaramerkin suojauksessa lakitoimiston puoleen joko Suomessa tai Venäjällä. Oleellista on, että riittävästä hallinnasta huolehditaan kaikissa tapauksissa Venäjällä. Yhdelläkään yrityksellä ei ole varaa olla piittaamatta tavaramerkin hallinnastaan, vaan siitä tulee huolehtia kaikkina aikoina. Tavaramerkin hallinta on pitkäjänteistä työtä, johon yrityksen tulee sitoutua. Riittävä suoja tavaramerkille ei synny itsestään ilman yrityksen ponnistuksia. Tavaramerkkiä täytyy tehdä tunnetuksi ja valvoa systemaattisesti myös Venäjällä.

Viimeinen tutkimuksen tärkeä empiirinen havainto on se, miten eri tavalla yrityksissä koettiin tavaramerkin hallinnan tulevaisuus. Yhtä mieltä oltiin siitä, että tavaramerkin tehokkaasta hallinnasta on tullut yhä tärkeämpi kilpailukeino kansainvälisessä liiketoiminnassa. Yrityksissä katsottiin, että tavaramerkin hallinnan tulevaisuus tulee muuttumaan WTO:n tulevan Venäjän-sopimuksen myötä. Venäjän tavaramerkkikäytäntöjen nähtiin olevan vielä kehitysvaiheessa ja yritykset olivat sitä mieltä, että tulevilla sopimuksella tullaan saamaan pysyvyyttä ja turvaa Venäjän tavaramerkkikäytäntöihin. Tuloksista selvisi myös, että tavaramerkin hallinnan muutosten arvellaan tapahtuvan oman organisaation sisällä. Nähtiin, että hallinnan merkitys tulee kasvamaan entisestään ja siitä tulee kokonaisuutena nykyistä strukturoidumpaa. Käytännössä yrityksessä se tulee näkymään siten, että asiantuntijoiden avuksi julkaistaan nykyistä enemmän kirjallisia ohjeita ja toimintamalleja ja asiasta viestitään avoimesti läpi koko henkilöstön. Toisaalta tavaramerkin hallinnan tulevaisuus nähtiin suurena kauppapoliittisena kysymyksenä, johon valtiot voivat omalla toiminnallaan ja esimerkillään vaikuttaa. Tulosten mukaan

nykyiset länsimaissa käytössä olevat tavaramerkkikäytännöt tulevat tulevaisuudessa harmonisoitumaan globaalisti.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimuksen teorettinen kontribuutio

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut kartoittaa suomalaisten yritysten tavaramerkin hallintaa nykypäivän Venäjällä. Päättökysongelma ”*kuinka suomalaiset yritykset voivat hallita tavaramerkkiään Venäjällä*” jakautuu kolmeen osaongelmaan, jotka ovat:

- Mitä tavaramerkin hallintaan liittyviä ongelmia suomalaiset yritykset kohtaavat Venäjällä?
- Mitkä ovat suomalaisten yritysten keinot suojata tavaramerkkiä?
- Miten suomalaiset yritykset käyttävät suojauskeinoja?

Tässä luvussa verrataan ja analysoidaan yrityshaastatteluista saatuja vastauksia aiemmasta kirjallisuudesta, eli tutkimuksen teoriasta, esille nousseisiin teemoihin. Teoriasta ja empiriasta esille nousseet seikat on koottu taulukoihin vertailun helpottamiseksi.

Kirjallisuus	Empiria
Tuotemerkin roolit (Keller, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Suuri merkitys • Erottautumiskeino • Viestintäkeino • Taloudellisen arvon lähde
Tavaramerkin tehtävät (Salmi ym. 2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Erottautumistehtävä • Mainonta- ja markkinointitehtävä • Taloudellinen tehtävä
Tavaramerkin goodwill-arvo (Arnold, 1992)	<ul style="list-style-type: none"> • Tavaramerkin tunnettuuden tärkeys
Gloaali jäljittelyn ongelma (Wilke & Zaichkowsky, 1999) Geneerisyyden ongelma (Retsky, 2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Venäjällä ongelmat moninaiset: raha, tavaramerkkien jäljittely ja kopiointi sekä henkisen omaisuuden pois siirtyminen yrityksistä

Taulukko 3 Tuote- ja tavaramerkkien kirjallisuuden ja empirian vertailu

Taulukko 3 esittelee tuote- ja tavaramerkkien keskeiset teoreettiset ja empiiriset havainnot. Tutkimuksen teoreettisen keskustelun mukaan tuotemerkeillä on selkeät roolit,

joiden mukaan ne toimivat. Tutkimuksen teoriaosassa roolit ovat määritelty tuotemerkeille, mutta ne toimivat myös tavaramerkkien tapauksessa (Keller 1998,7). Tuote- ja tavaramerkit ovat yrityksille Kellerin (1998, 7) mukaan ensisijaisesti tunnistautumiskeino, keino viestiä laadusta, kilpailuedun lähde sekä keino suojella tuotteen sisältämiä ainutkertaisia ominaisuuksia. Empiriassa nousi selkeästi esille se, että *tuote- ja tavaramerkkien merkitys yrityksille on erittäin suuri ja että tavaramerkkien hallinta on yritykselle arvokasta monella tavalla*. Merkkejä hoidetaan yrityksissä aktiivisesti ja niiden menestykselle ja konseptille asetetaan selkeät tavoitteet. Tavaramerkin avulla yritys voi suojata tuotteen ainutlaatuiset ominaisuudet. Tuote- ja tavaramerkkien avulla yritys pystyy taistelemaan oman paikkansa markkinoilla, saa osakseen erottuvuutta ja näkyvyyttä ja niiden kautta yritys voi välittää monenlaisia viestejä asiakkailleen. Haastattelussa tulivat esille, että yritykset haluavat viestiä asiakkailleen *suomalaisuudesta, turvallisuudesta sekä korkeasta laadusta*.

Salmen ym. (2001, 5–9) mukaan tavaramerkillä on kuusi keskeistä tehtävää. Nämä ovat erottamis-, alkuperä-, garantia-, kilpailu-, kommunikaatio- sekä taloudellinen tehtävä. Tutkimustulosten mukaan tärkeimpiä tavaramerkin tehtäviä ovat *erottamis-, kommunikaatio- ja erityisesti taloudellinen tehtävä*. Haastatellut kokivat tavaramerkkien olevan yritykselle arvokkaita pääasiassa siksi, että niiden kautta yritys rakentaa tuloksen ja keskeisen kannattavuuden. Ensimmäistä teemaa käsiteltäessä haastattelussa tuli esille huomattavan paljon yhtäläisyyksiä aiemman teoreettisen keskustelun kanssa. Sekä teoriassa että empiriassa nousi esille se, että kuluttaja tekee valinnan monien asioiden suhteen, mutta tuttu, luotettava tavaramerkki on yksi tärkeimmistä valintaperusteista. Arnoldin (1992, 7) mukaan tavaramerkille muodostuu goodwill-arvoa, kun se on ollut pitkään markkinoilla. Salmen ym. (2001, 11) mukaan mitä tunnetumpi merkki on, sitä suurempi on sen goodwill arvo. Yritys voi hyödyntää tavaramerkkien tunnettuutta ja ansaittua goodwill-arvoa vuosia. Tämä tosin edellyttää sitä, että yritys pitää huolta tavaramerkeistään. Haastattelussa korostui *tavaramerkkien tunnettuuden tärkeys huomattavasti enemmän kuin aiemmassa teoreettisessa keskustelussa. Ilman tunnettuutta ja erottuvuutta tavaramerkit eivät ole vahvoja eivätkä tällöin täyty niille asetettuja menestyksen kriteereitä. Tutkimuksen kohdeyritykset ovatkin ponnistelleet Venäjällä tunnettuuden saavuttamiseksi. Vasta kun saavutetaan riittävä tunnettuuden taso, voidaan alkaa rakentaa vahvaa tavaramerkkiä. Tämän perusteella voidaan todeta, että Venäjällä tavaramerkin tunnettuuden saavuttaminen on edellytys sen menestyksekkäälle hyödyntämiselle*.

Tutkimuksen ensimmäisenä osaongelmana oli selvittää, mitä tavaramerkin hallintaan liittyviä ongelmia yritykset kohtaavat Venäjällä. Tutkimuksen tulosten mukaan suurimmat tavaramerkin hallinnan ongelmat Venäjällä ovat lisääntyvä ja vaikeasti kontrol-

loitavissa oleva *tavaramerkkien kopiaointi ja jäljittely, henkisen omaisuuden siirtyminen pois yrityksestä* kun avainhenkilöt vaihtavat työpaikkojaan³ ja *raha*. Rahan nähtiin olevan ongelma ennen kaikkea siksi, että tavaramerkin rakentamisesta on tullut Venäjällä erittäin kallista. Tutkijan mielestä oli yllättävää, että raha koettiin yrityksissä niin suurena tavaramerkin hallinnan ongelmana, koska sillä ei ollut minkäänlaista yhteyttä aiemman teoreettisen keskustelun kanssa. Raha on kuitenkin niukka resurssi ja tästä syystä on helppo uskoa sen olevan ongelma myös tavaramerkin hallinnassa. Ongelma ei myöskään rajoitu pelkästään Venäjän markkinoille, vaan on hyvin konkreettinen myös muilla suurilla markkinoilla. Raha ja muut resurssit, tai paremminkin niiden puute, ovat varmasti myös osasyynä siihen, että suomalaiset yritykset eivät aina suojaa tavaramerkkejään riittävän tehokkaasti. *Tämän tutkimuksen tuloksena voidaan kuitenkin todeta, että yrityksen ei kannata suunnata Venäjän markkinoille, jos tavaramerkkisuoja ei ole kunnossa.*

Teoriapuolella jäljittely korostui suurena tavaramerkin hallinnan ongelmana. Wilke & Zaichkowskyn (1999, 9) mukaan tavaramerkit saavat suojaa lain voimalla, mutta jäljittelyn tapauksessa lakien tulkinta saattaa olla monimutkaista. Tavaramerkkilait saattavat muuttua ajan kuluessa ja ne vaihtelevat maittain. Empirian mukaan jäljittely on vain yksi tavaramerkin hallinnan ongelma Venäjällä. Teoriassa mainittua geneerisyyden ongelmaa (Retsky, 2000) eli sitä, että merkki degeneroituu ja muuttuu yleiskielen sanaksi, ei sen sijaan haastatteluissa koettu oleelliseksi tavaramerkin hallinnan ongelmaksi Venäjällä.

Toisena tutkimusongelmana oli kartoittaa, mitkä ovat yritysten keinot suojata tavaramerkkiä. Taulukko 4 esittelee yritysten sisäisten ja ulkoisten hallinnan keinojen teorian ja vastaavasti empiiriset tulokset. Salmen ym. (2001) mukaan yritysten sisäiset tavaramerkin hallinnan keinot ovat rekisteröinti, vakiinnuttaminen sekä tavaramerkin geneerisyyden hallinta. Tavallisimmin yksinoikeus tavaramerkkiin saadaan juuri rekisteröinnin keinoin (Salmi ym. 2001). *Rekisteröinti* nousi suosituimmaksi hallinnan keinoiksi myös haastattelujen perusteella. Rekisteröinnin selvinä etuina haastateltavat näkivät sen avulla saavutettavan yksinoikeuden yrityksen tavaramerkkiin. Tällöin kilpailijat eivät yksinkertaisesti voi liittää tavaroihinsa samaa tai edes sekoitettavissa olevaa merkkiä. Venäjällä rekisteröinti on tärkeä tavaramerkin hallintakeino myös siitä syystä, että sen avulla voidaan todentaa toiminnan oikeellisuus paikallisille viranomaisille, esimerkiksi yritysverottajalle. Tavaramerkin vakiinnuttaminen ei ole mahdollista Venäjällä eikä luultavasti tästä syystä noussut esiin yrityshaastatteluissa. Sen sijaan rekisteröinnin ohella tuloksissa painottuivat markkinoiden jatkuva rekisteröinti ja valvonta sekä tava-

³ Atrian Ruoholan mukaan, joka näki henkisen omaisuuden liittyvän olennaisesti yrityksen henkilöstöön ja hiljaiseen tietoon.

ramerkin brändin säilyttäminen kuluttajien mielissä. Tähän yritykset pyrkivät pääasiassa mainonnan ja markkinoinnin keinoin.

Kirjallisuus	Empiria
<p>Yrityksen sisäiset keinot</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rekisteröinti (Salmi ym. 2001) • Vakiinnuttaminen (Fogg, 1998) • Geneerisyyden hallinta (Retsky, 2001) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rekisteröinti • Markkinoiden valvonta ja monitorointi • Tavaramerkin brändin säilyttäminen kuluttajien mielissä
<p>Ulkoiset keinot</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keskeiset kansainväliset sopimukset (Mansala, 2001) • Tavaramerkin lisensointi (Tuominen, 2003) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sopimukset yrityksissä eri rooleissa • Omaehtoisuus suojaamisessa

Taulukko 4 Yritysten sisäisten ja ulkoisten hallinnan keinojen kirjallisuuden ja empirian vertailu

Kootusti voidaan sanoa, että *Venäjän markkinoilla yrityksen tavaramerkin hallinnan keinot ovat melko suppeat, joista rekisteröinti on tärkein*. Yhtä lailla voidaan todeta, että *tavaramerkin hallinta koostuu useasta tekijästä. Hallinta ei ole staattista, vaan jatkuvassa muutoksessa ja jossain määrin altis ympäröivien tekijöiden vaikutuksille*. *Yrityksen tulee kuitenkin pyrkiä pitämään kaikki langat käsissään: varmistumaan siitä, että suojauskeinot ovat ajantasaisia ja viestiä rohkeasti kilpailijoille, että yrityksessä suhtaudutaan asiaan hyvin vakavasti*. Yhteenvedona tavaramerkin suojauksesta voidaan todeta, että *käytännön yritys-elämässä asiat eivät ole niin mustavalkoisia, kuin mitä teoria esittää*.

Myös yrityksen ulkoiset tavaramerkin hallinnan keinot ovat yrityksissä hyvin erilaiset kuin teorian tasolla. Kansainväliset tavaramerkkisopimukset, kuten TRIPS, ovat yrityksissä hyvin eri roolissa. Jyrkimmän näkemyksen mukaan niiden ei nähty liittyvän millään lailla Venäjän liiketoimintaan, sillä maa ei ole WTO:n jäsen, eivätkä kyseiset sopimukset näin ollen päde Venäjällä. Toisaalta tutkimuksen tuloksista selvisi, että kansainvälisiä tavaramerkkisopimuksia ja niiden roolia Venäjällä pidetään erittäin merkittävänä. Tutkijan on vaikea uskoa, että kansainvälisillä tavaramerkkisopimuksilla ei olisi tärkeää roolia myös Venäjällä toimittaessa. Maiden tavaramerkkilainsäädännöt perustuvat pitkälti kansainvälisiin tavaramerkkisopimuksiin. Nämä sopimukset siis luovat perustan sille, miten yritykset voivat merkkejään suojata. Vaikka Venäjä ei olekaan WTO:n jäsen ei maan voida ajatella olevan ikään kuin oma maailmansa, jossa kansain-

välisillä tavaramerkkisopimuksilla ei ole liiketoiminnallista merkitystä. Kansainväliset tavaramerkkisopimukset tuovat yhtenäisyyttä maiden välisiin tavaramerkkikäytäntöihin ja niiden kautta yritykset saavat parempaa suojaa tavaramerkeilleen. Sopimuksilla on myös yhteiskunnallinen merkitys, sillä niiden avulla yritykset voivat tehokkaasti painostaa tavaramerkkisopimuksia rikkovia maita vetoamalla kansainväliseen käytäntöön.

Tuloksista kävi ilmi, että yritykset ovat suojauksessaan yllättävän omaehtoisia. Yksikään haastatelluista yrityksistä ei varsinaisesti suojaa tavaramerkkejään yhteistyöllä. *Vaikka esimerkiksi lisensoinnin voidaan nähdä olevan eräänlainen yhteistyömuoto, jonka avulla yritys voi pyrkiä lisäämään tavaramerkkiensä arvoa, se ei ole kohdeyrityksissä suosittua. Omaehtoisuus saattaa johtua siitä, että yritykset mieltävät tavaramerkin hallinnan yrityksen liiketoiminnan kannalta niin arvokkaaksi, että haluavat pitää kaikki langat omissa käsissään.*

Kirjallisuus	Empiria
Henkisen omaisuuden määritelmä (Mansala, 2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Koko konsernia koskeva tiedostamaton ja julkituotu omaisuus • Yrityksen hallinnoimat tavaramerkit ja patentit • Kaikki aineeton omaisuus, missä yrityksellä on omaleimaisuutta
Henkisen omaisuuden hallintastrategia (Matthews ym. 2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Ei varsinaista strategiaa, vaan selvät toimintatavat
Jäljittelyn vastainen strategia (Jacobs ym. 2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Venäjällä reaktiivisuus proaktiivisuuden sijaan

Taulukko 5 Henkisen omaisuuden ja sen hallinnan strategioiden kirjallisuuden ja empirian vertailu

Taulukko 5 esittää henkisen omaisuuden ja sen hallinnan strategioiden teorian ja empiiriset tulokset. Mansala (2001) määrittelee henkisen omaisuuden tutkimuksen teoriaosassa seuraavasti: ”Henkisellä omaisuudella, eli immateriaalioikeuksilla, tarkoitetaan älyllisiä luomuksia: keksintöjä, kirjallisia ja taiteellisia töitä, symboleita sekä kaupankäynnissä käytettäviä nimiä ja kuvia.” Tutkimuksessa selvisi, että henkinen omaisuus ymmärretään yrityksissä hyvin eri tavalla. Toisaalta henkinen omaisuus nähtiin laajana koko konsernia koskevana tiedostamattomana ja julkituotuna osaamisena yri-

tyksessä. Tähän liittyy kiinteästi yrityksen henkilöstö ja heidän hallinnoimansa niin sanottu hiljainen tieto. Määritelmän mukaan tavaramerkin ja henkisen omaisuuden suhde on riippuvainen yrityksen henkilöstöstä. Ajatuksena on se, että ihmiset tekevät tavaramerkin, joten henkisen omaisuuden ja tavaramerkin suhde on merkittävä. Henkinen omaisuus nähtiin myös laajana ”modernina IP-käsitteenä”, joka kattaa tavaramerkkien ja patenttien lisäksi teknologisen osaamisen ja kaiken sen aineettoman omaisuuden, missä yrityksellä on omaleimaisuutta.

Kolmantena osaongelmana oli kartoittaa, miten yritykset käyttävät suojauskeinoja. Oli mielenkiintoista havaita, että *teoriassa esitellyillä henkisen omaisuuden hallintastrategialla* (Matthews ym. 2003) ja *jäljittelyn vastaisella strategialla* (Jacobs ym. 2001) *ei ole oikeastaan minkäänlaista vastaavuutta empiiristen havaintojen kanssa*. Vaikka tutkimustuloksista käy ilmi, että tuote- ja tavaramerkit ovat yrityksille todella arvokkaita, niiden hallintaa ei kuitenkaan yrityksissä mietitä strategisesti ainakaan siinä määrin, että henkisen omaisuuden hallintaa varten olisi yrityksissä kehitetty strategia. Kuitenkin *yrityksillä on käytössään vakiintuneita käytäntöjä ja toimintatapoja henkisen omaisuuden hallintaa ajatellen, mutta niitä ei mielletä strategioiksi*. Sen sijaan varsinaista jäljittelyn vastaista strategiaa Venäjällä ei ole käytössä yhdessäkään tutkimuksen kohdeyrityksessä. Yritykset ovat tässä asiassa Venäjällä enemmänkin reaktiivisia kuin proaktiivisia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että markkinoita seurataan aktiivisesti ja tavaramerkkiloukkauksiin puututaan tehokkaasti, jos sellaisia havaitaan. Varsinaista strategiatyötä ei asian tiimoilta kuitenkaan tehdä. *Yritykset tuntuvat mieltävän strategiatyön tällä saralla tarpeettomaksi ja luottavat ennemminkin yksittäisiin hallinnan keinoihin sekä siihen että käytännön toimet, kuten tavaramerkkiloukkauksiin puuttuminen, on tehokkaampaa kuin tavaramerkkien hallinnointi strategian kautta*.

6.2 Liikkeenjohdolliset suositukset

Tutkimus pyrki antamaan realistisen kuvan suomalaisten yritysten mahdollisuuksista hallita tavaramerkkiään nykypäivän Venäjän markkinoilla. Tutkimuksen pohjalta voidaan esittää liikkeenjohdollisia suosituksia niille yrityksille, jotka ovat suuntaamassa Venäjälle tai ovat jo läsnä markkinoilla ja haluavat kehittää tavaramerkin hallintaansa edelleen.

Venäjän markkinoiden jatkuva valvonta ja välitön loukkauksiin puuttuminen. Onnistuneessa tavaramerkin hallinnassa markkinoiden jatkuvalla valvonnalla on keskeinen merkitys. Venäjällä tavaramerkkiloukkaukset ovat hyvin todennäköisiä ja yrityksen tulee varautua siihen, että se mitä todennäköisimmin joutuu jonkinlaisen loukkauksen kohteeksi. Tavaramerkkiä voidaan loukata monella tavalla. Venäjällä on yleistynyt niin sanottu seek and destroy -taktiikka, jolla yritykset etsivät kilpailijoidensa tavaramer-

keistä heikot kohdat ja iskevät niihin. Välttyäkseen ongelmilta, yrityksen tulee suojata tuotteensa tehokkaasti ja huolehtia suojauksen ajantasaisuudesta kaikkina aikoina. Tavaramerkin loukkausta ei tule hyväksyä, vaan yrityksen tulee toimia välittömästi ja osoittaa, että se ei hyväksy kilpailijan menettelyä. Tehokkaalla markkinoiden valvonnalla ja ilmeneviin loukkauksiin puuttumalla yritys pystyy tehokkaasti pitämään tavaramerkin omassa hallinnassaan Venäjällä.

Tavaramerkkikäytäntöjen muutoksen ja epävarmuuden hallinta. Kuten tutkimuksessa on tullut ilmi, Venäjän tavaramerkkikäytännöt ovat viime vuosina kokeneet suuria muutoksia. Vaikka tutkimustulosten mukaan Venäjän tavaramerkkiviranomainen toimii nykyään vakiintuneemmin ja entistä tehokkaammin, on melko todennäköistä, että tavaramerkkiasioissa Venäjällä tulee tapahtumaan muutoksia myös tulevaisuudessa. Yrityksen tulee olla varautunut tuleviin muutoksiin ja siihen, että ne vaikuttavat myös oman yrityksen toimintaan. Muutosta tulee pyrkiä hallitsemaan huolehtimalla siitä, että yrityksen on mahdollista omaksua uudet toimintatavat tarvittavan nopeasti. Tehokkaimmin yritys hallitsee muutosta toimimalla proaktiivisesti. Mikäli Venäjän tavaramerkkilait tai -asetukset muuttuvat, yrityksen tulee kyetä vastaamaan muutoksiin hyvin nopeasti pärjätäkseen kovin kilpailluilla markkinoilla. Muutoksen hallinnan kannalta on tärkeää, että yrityksessä on riittävää tietoa tavaramerkeistä, niiden oikeaoppisesta käytöstä, toimintaympäristön muutoksista ja siitä, kuinka muutostilanteessa tulee toimia.

Erottautuminen omilla tavaramerkeillä ja kommunikointi. Tutkimustulosten mukaan tavaramerkin rakentaminen on nykyään Venäjällä erittäin kallista ja rahasta on tullut tavaramerkin hallinnan ongelma. Eräänä syynä tähän nähtiin koveneva kilpailu. Jotta yritys pystyy rakentamaan menestyksekkään tavaramerkin, täytyy sen pystyä erottautumaan ja kommunikoidaan omilla merkeillään. Venäjällä erottautuminen on tuotteen menestymisen kannalta erityisen tärkeää, sillä varsinkin kuluttajatuotteissa markkinoilla on paljon paikallisia kilpailevia tuotteita ja kauppojen omia private labeleita, joilla pyritään vetoamaan asiakkaaseen edullisen hinnan avulla. Venäläiset ovat kulutuksessaan erittäin bränditietoisia, eikä tuntematon suomalainen tavaramerkki yksinään houkuta kuluttajaa. Jotta suomalainen tavaramerkki menestyisi Venäjällä, sen täytyy erottua tunnettuuden ja korkean laadun avulla. Goodwill-arvo ei synny itsestään, vaan se vaatii yritykseltä pitkäaikaisia panostuksia. Kommunikointi ei rajoitu pelkästään tavaramerkin avulla asiakkaille viestimiseen, vaan Venäjällä suhteiden merkitys korostuu kaikella tavalla; kun yritys saa luotua toimivat suhteet paikallisiin viranomaisiin, myös tavaramerkin hallinnassa onnistutaan paremmin.

Näiden seikkojen lisäksi yrityksessä on hyvä harkita, missä määrin tavaramerkin hallintaan Venäjällä panostetaan ja miten se käytännössä toteutetaan. Tavaramerkkien suojauksen käytännön asiat, kuten niiden rekisteröinnin Venäjällä, voi hoitaa hyvin myös asiantuntijan eli lakitoimiston kautta. Oleellista on se, että tavaramerkin hallinta otetaan

yrityksessä vakavasti ja siihen ollaan valmiita sitoutumaan ja panostamaan pitkällä tähtäimellä myös tulevaisuudessa.

6.3 Suositukset jatkotutkimukselle

Kuten luvussa 1.2. todettiin, tavaramerkin hallintaa Venäjällä on tutkittu melko vähän. Aiheesta on saatavilla laajasti erilaisia oppaita, riskikartoituksia ja hyvin yleisellä tasolla liikkuvia kirjoja. Lisäksi tavaramerkkejä yleisesti samoin kuin Venäjän markkinoita on tutkittu runsaasti. *Suomalaisten yritysten tavaramerkin hallinnasta* ei kuitenkaan juuri ole tehty tutkimusta. Aihe on kuitenkin ajankohtainen, sillä viime vuosien suotuisa talouskehitys on lisännyt ulkomaisten, ja näin ollen myös suomalaisten, yritysten kiinnostusta Venäjään. Vienti on vilkasta, ja yhä useampi yritys tähyää itärajan taakse suunnitelmassa yhteisyrityksen perustaminen tai oman tuotannon käynnistäminen. Voidaan siis sanoa, että suomalaiset yritykset etabloituvat Venäjälle yhä enenevässä määrin ja ongelmat, joita yritykset saattavat kohdata yrittäessään hallita tavaramerkkiään ovat hyvin konkreettisia. Tämän vuoksi empiiriset tutkimukset aiheesta ovat tarpeen, jotta yritykset saavat ajantasaista tietoa aiheesta ja voivat benchmarkata tutkimuksen tuloksia yrityksen omaan liiketoiminnan osaamiseen ja yrityksen hallussa oleviin resursseihin, tässä tapauksessa siihen, kuinka paljon yrityksellä on mahdollista panostaa tavaramerkin hallintaan ja suojaukseen. Tässä tutkimuksessa pyrittiin antamaan realistinen kuva yrityksen mahdollisuuksista hallita tavaramerkkiään nykypäivän Venäjän markkinoilla ja tutkimus onnistui toteuttamaan asetetun tavoitteen.

Koska tutkimus suoritettiin kolmen empiirisen haastattelun perusteella, sen tuloksia ei voida, kuten ei kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleensä, yleistää koskemaan laajemmin yritysten tavaramerkin hallintaa Venäjällä. Voidaan todeta, että tutkimuksen tulokset kertovat lähinnä tutkimuksen kohteena olleiden yritysten todellisuudesta. Lisäksi, kuten tutkimuksessa on tullut ilmi, Venäjän tavaramerkkikäytännöt ovat jatkuvassa muutoksessa ja muutosten voidaan olettaa jatkuvan myös tämän tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Tämän vuoksi tavaramerkin hallinnasta Venäjän markkinoilla kiinnostuneen yrityksen tulee hankkia aiheesta ajantasaista tietoa useasta eri lähteestä.

Tavaramerkin hallinta on tutkimusaiheena erittäin mielenkiintoinen ja se on melkein pähtymätön tutkimuskenttä, joka tarjoaa useita jatkotutkimusmahdollisuuksia, johon tutkija toivoo aiheesta kiinnostuneiden tarttuvan. Jatkotutkimuksessa voitaisiin syventyä tarkemmin tässä tutkimuksessa esille nousseisiin tuloksiin, kuten siihen, että tavaramerkin hallintaa ei yrityksissä mietitä strategisesti tai siihen, että yritysten tavaramerkkien suojauksen keinovalikoima on melko suppea. Syventymällä paremmin yksittäisiin havaintoihin niille voitaisiin pyrkiä löytämään syitä ja merkityksiä, ja tällä tavoin saada uusia mielenkiintoisia tutkimustuloksia. Lisäksi tutkijan mielestä olisi mielen-

kiintoista toteuttaa tämä tutkimus aivan toisella toimialalla, esimerkiksi teollisuudessa ja verrata näiden kahden tutkimusten tuloksia keskenään.

Tämä tutkimus tehtiin kvalitatiiviselle tutkimukselle hyvin perinteisellä tavalla, eli teemahaastattelumenetelmällä. Jatkotutkimuksessa tutkimus voitaisiin toteuttaa eri menetelmällä tai vaihtoehtoisesti kahden menetelmän yhdistelmänä. Toisiaan täydentäisivät hyvin esimerkiksi teemahaastattelu ja survey-tutkimus. Tutkimus voitaisiin myös suorittaa huomattavasti laajemmassa mittakaavassa, jolloin tutkimuskohteeksi valittaisiin useampia Venäjällä toimivia suomalaisyrityksiä. Tällöin saataisiin tutkimukseen uusia näkökulmia ja pystyttäisiin tarkastelemaan ja vertailemaan paremmin esimerkiksi keskeisiä tavaramerkin hallinnan keinoja ja sitä, kuinka tehokkaasti niillä pystytään vastaamaan tavaramerkin hallinnan ongelmiin Venäjällä.

LÄHTEET

- Adelaja, Tai (2007) Firms seen ignorant of software piracy risks, *The Moscow Times*, 22.11.2007.
- Alasuutari, Pertti (1999) *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino: Tampere.
- Arievich, Eugene (2004) Tips on using Cyrillic trademarks, *CIPR Publications*, <www.cipr.org/activities/publications>, haettu 15.11.2007
- Arnold, David (1992) *The Handbook of Brand Management*. Pitman Publishing: London.
- Atria Oyj <www.atria.fi>, haettu 3.1.2008.
- Bonar, John (2006) Registering a Patent in Russia, *Passport Moscow*, February 2006.
- Bosworth, Derek –Webster, Elizabeth (2006) *The Management of Intellectual Property*. Edward Elgar Publishing Ltd: UK.
- Davis, Scott (2002) *Brand asset management – Driving profitable growth through your brands*. Jossey-Bass: CA.
- De Chernatorn, Leslie – McDonald, Malcom (1998) *Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Doyle, Peter (1999) Branding. Teoksessa: *The marketing book*, toim. Michael J. Baker, 364–378. The Bath Press: Bath.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Eskola, Jari –Vastamäki Jaana (2001) Teemahaastattelu: Opit ja Opetukset. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin*, toim. Juhani Aaltola – Raine Valli. PS-kustannus: Jyväskylä.
- Fogg, Janet (1998) Brands as intellectual property. Teoksessa: *Brands – The new wealth creators*, toim. Susannah Hart – John Murphy, 72–81 Macmillian Press Ltd: London.
- Guerman, Valeri (2002) Market reforms cloud trademark rights, *Managing Intellectual Property*, No. 119, 31–34.
- Helppolainen Teemu, Venäjän-toimintojen johtaja, Raisio Oyj. Haastattelu 8.1.2008.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (1991) *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2000) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki University Press. Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes Pirkko – Sajavaara, Paula (1997) *Tutki ja kirjoita*. Tammerpaino Oy. Tampere.

- Holopainen, Alpo (1996) Merkkituote, sen rakentaminen ja riisuminen. Teoksessa: *Tuote kulttuurissa. Esseitä yksilön, yhteisön ja tuotteiden vuorovaikutuksesta*, toim. Petri Niininen, 46–58, Gummerus Kirjapaino Oy.
- Interbrand (2007) *Best Global Brands 2007* <www.interbrand.com/best_brands_2007>, haettu 15.11.2007.
- Jacobs, Laurence – Samli, Coskun –Jedlik, Tom (2001) The nightmare of international product piracy – exploring defensive strategies. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No.6, 499–509.
- Kaliatin, Vitaly (2001) Russian trademarks under threat. *Managing Intellectual Property*, No. 110, 29–32.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö (2006) *Hyvin tunnetut tavaramerkit*. Työryhmän muistio, 9/2006. Edita Publishing Oy: Edita.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö (2001) *Tunnusmerkkilainsäädäntötyöryhmän muistio*. Työryhmä- ja toimikuntaraportteja 6/2001. Edita Publishing Oy: Edita.
- King, Nigel (1994) The qualitative research interview. Teoksessa: *Qualitative methods in organizational research – a practical guide*, toim. Cassell, Catherine – Symon, Gillian, 14–35. Sage Publishers: London.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino: Tampere.
- Kotler, Philip (2005) *According to Kotler – the world’s foremost authority on marketing answers your questions*. Scriptum, Schiedam: The Neatherlands.
- Kotler, Philip – Armstrong, Gary – Saunders, John – Wong, Veronica (1999) *Principles of marketing*. Second European Edition. Prentice Hall: New Jersey.
- Kurvinen, Sirpa (2007) Brändille suojaa. *Teollisuus oikeudet*. Mediaplanet: Joulukuu 2007.
- Kvale, Steinar (1996) *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage.
- Laakso, Hannu (2003) *Brändit kilpailuetuna*. Gummeruksen Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Lincoln, Yvonna – Guba, Egon (1985) *Naturalistic inquiry*. Sage Publications: Beverly Hills.
- Lindberg-Repo, Kirsti (2005) *Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus*. WS Bookwell Oy. Juva.
- Logrén Johanna – Heliste Piia (2007) *Kymenlaakson pienten ja keskisuurien yritysten Venäjä yhteistyöpotentiaali*. HSE Working Papers.
- Lukka, Esko (2007) Brändien suojauksessa aukkoja. *Kauppalehti*, 12.12.2007.

- Lukka, Kari – Kasanen, Eero (1993) Yleistettävyyden ongelma liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, No. 4, 348–381.
- Mansala, Marja-Leena (2001) Immateriaalioikeuden lisensointi. Teoksessa: *Immateriaalioikeudet kansainvälisessä kaupassa*, toim. Tuomas Mylly, 1–29. Kauppakaari Oyj: Jyväskylä.
- Matthews, Duncan – Pickering, John - Kirkland, John (2003) A strategic approach to managing intellectual property. Teoksessa: *Intellectual property and Innovation Management in Small Firms*, toim. Robert A. Blackburn, 35–54, Routledge: London.
- Meriläinen, Veijo, Ulkomaantoimintojen ja innovaatioiden johtaja, Valio Oy. Haastattelu 17.1.2008.
- Murphy, John (1998) What is Branding? Teoksessa: *Brands –the new wealth creators*, toim. Susannah Hart – John Murphy, 1–12. Macmillian Press Ltd: London.
- Mylly, Ulla-Maija, kauppaoikeuden assistentti, Turun kauppakorkeakoulu. Haastattelu 25.10.2007.
- Necarsulmer, Peter (2005) Russian IPR – will change become a priority? *CIPR Publications* <www.cipr.org/activities/publications>, haettu 15.11.2007.
- Neumeier, Marty (2006) *The Brand Gap*. New Riders, Peach Pit: Pearson Education.
- Paalanen-Koev, Heidi (2004) Immateriaalioikeuksien suoja Venäjällä – Lainsäädäntö kunnossa, käytäntö takkuista. *IPR-Info*, <<http://www.iprinfo.com>>, haettu 24.10.2007.
- Palmas, Riikka – Mikkola, Heidi (2004) How to avoid trademark cancellation in Russia. *Managing Intellectual Property*, Oct 2004 supplement, p. 59–62.
- Raisio Oyj <www.raisiogroup.com>, haettu 2.1.2008.
- Rapinoja, Ben (2006) Teollis- ja tekijänoikeudet. Teoksessa: *Maailman Kauppajärjestö WTO, sopimuskäytäntöjä ja taustoja*, toim. Martin Björklund – Seppo Puustinen. Yliopistopaino: Helsinki.
- Reimavuo, Seppo (2001) *Maailman kauppajärjestö WTO – Hyödyt ja haasteet suomalaisyrityksille*. Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus FINTRA: Helsinki.
- Retsky, Maxine (2001) Protect brands staunchly, but don't panic. *Marketing News*, Vol. 35, No. 8, 8.
- Rospatent (2002) *Law on the Russian Federation on Trademarks, Service Marks and Appellations of Origin of Goods* <www.fips.ru>, haettu 8.10.2007
- Ruohola, Juha, toimitusjohtaja, Atria Venäjä Oy. Haastattelu 10.1.2008
- Russia on the net (2007) <<http://www.ru/eng/index.html>>, haettu 1.10.2007

- Salmi, Harri – Häkkänen, Petteri – Oesch, Rainer – Tommila, Marja (2001) *Tavaramerkki*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Silverman, David (2000) *Doing Qualitative Research*. Sage Publications Ltd: London.
- Stegemann, Klaus (2000) The integration of intellectual property rights into the WTO system. *World Economy*, Vol. 23, No. 9 1237–1267.
- STT (2007) Yhä useampi yritys tähtää Venäjälle. *Turun Sanomat*, 7.11.2007.
- Suomalais-Venäläinen kauppakamari <www.svkk.fi>, haettu 10.11.2007
- Tavaramerkkilaki (1964) <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1964/19640007>>, haettu 4.11.2007
- Tchernych, Tarja (2005) *Mainostajan tekijänoikeusopas*. Mainostajien liitto. Ykkösoffset Oy: Vaasa.
- Tulli, ulkomaankauppatilastot 2007 <www.tulli.fi>, haettu 25.2.2007
- Tuominen, Markku (2003) *Mainostajan tavaramerkkiopas*. Ykkös-offset Oy: Helsinki.
- Valio Oy <www.valio.fi>, haettu 2.1.2008.
- Varhela, Markku (1998) *Markkinointioikeuden käsikirja*. Oy Edita Ab: Helsinki.
- Varto, Harri (1992) *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Tammerpaino Oy: Tampere.
- Wilke, Ricky – Zaichkowsky, Judith (1999) Brand imitation and its effects on innovation, competition and brand equity. *Business Horizons*, Vol. 42, No. 6, 9–18.
- Williams, Gareth (2000) *Branded? Products and Their Personalities*. V&A Publications: London.
- WIPO 1 (2007) *What is Intellectual Property?* <www.wipo.int/about-ip/en/>, haettu 7.10.2007
- WIPO 2 (2007) *WIPO Administered Treaties* <www.wipo.int/treaties/en/>, haettu 31.10.2007
- WTO 1 (2007) *Intellectual Property: protection and enforcement* <www.wto.org>, haettu 31.10.2007
- WTO 2 (2007) *Overview: The TRIPS Agreement* <www.wto.org>, haettu 31.10.2007
- Yin, Robert (1991) *Case study research, design and methods*. Sage Publications: London.

LIITE 1 AIKAISEMMIN AIHEESTA TEHTY TUTKIMUS

Tutkija	Julkaisu ja -vuosi	Keskeiset havainnot
Ettenson, Richard	International Marketing Review (1993)	Länsimaiset tuotemerkit menestyvät Venäjällä verrattain hyvin. Tavaramerkin hallinta ja brändinimen saaminen kuluttajien mieliin on ratkaisevaa. Tutkija ehdottaa jatkotutkimusaiheeksi brändinimen hallinnan keinoja.
Marron & Steel	Economic Inquiry (2000)	Tutkimustulosten mukaan immateriaalioikeuksien hallinta saa parempaa suojaa länsimaissa. Kehitysvaiheessa olevat maat, kuten Venäjä, eivät sijoitu suojan kärkimaihin. Suojan taso on myös jossain määrin kulttuurisidonnaista; individualistisen kulttuurin maissa suojan taso on usein korkeampi kuin maissa, jossa vallitsee kollektiivinen kulttuuri. Puhuttaessa väärentämisestä luvut olivat matalammat maissa, jossa on vahva institutionaalinen järjestelmä väärentämistä vastaan.
Cervino & Cubillo	International Journal of management (2004)	Tavaramerkkirekisteröinnin käytännöt eroavat huomattavasti EU-maiden ja unioniin kuulumattomien maiden välillä. Tutkimus korostaa kansallisen järjestelmän kehittämistä.
Ronkainen & Guerrero-Cusumano	Multinational Business Review (2001)	Korostaa WTO:n TRIPS – sopimuksen merkitystä kansainvälisen tavaramerkkijäljittelyn ja piratismien estämisessä. Johtopäätöksissä tutkijat tulevat siihen tulokseen, että myös köyhien maiden sitouttaminen on tärkeää.
Jacobs, Samli & Jedlik	Industrial Marketing Management (2001)	Reaktiiviset strategiat eivät ole riittävän tehokkaita tavaramerkkijäljittelijöitä vastaan. Tarvitaan proaktiivisuutta ja innovaatioita.

Supphellen, & Gronhaug	International Journal of Advertising (2003)	Kyselytutkimuksessa tutkittiin länsimaalaisten brändien ja tavaramerkkien hallintaa sekä menestymistä Venäjän markkinoilla. Tärkeimpien tutkimustulosten mukaan länsimaiset tavaramerkkien luonteella on vaikutus venäläisten kuluttajien asenteisiin.
Barraglough, Emma	Managing Intellectual Property (2005)	Tutkimuksessa tehdyn kyselyn mukaan 88 % moskovalaisista uskoo että korruptoituneet viranomaiset ovat tärkeässä asemassa Venäjällä tapahtuvassa tuoteväenrens- ja kopiointitoiminnassa. USA:n elinkeinoelämän liiton asiamiehen (Trade Representative's Office) mukaan Venäjän tavaramerkkikäytännöt eivät ole riittävän korkealla tasolla, jotta kansainväliset yritykset saisivat merkeilleen riittävää suojaa
Webster, Rappert & Charles	The management of Intellectual property (2006)	Tutkijat ehdottavat kansallisen ja alueellisen hallinnan lisäämistä henkiseen omaisuuteen. Suojauksen taso määrittyy varsinkin pienissä yrityksissä monen vaikuttavan tekijän, esimerkiksi sijainti, resurssit, luottamus, perusteella.
Iversen & Kaloudis	Intellectual property and Innovation management (2006)	Yritysten tulee jatkuvasti arvioida ja kehittää henkistä omaisuuttaan ja tavaramerkkejään. Tähän on tarjolla useita metodeja, joita yritysten tulee arvioida kriittisesti.
Bosworth, Derek	The management of intellectual property (2006)	Vanhoilla ekonometrisillä malleilla ei voida enää tulkita sitä, miten yritykset tänä päivänä suojaavat ja käyttävät henkistä omaisuuttaan. Tutkimustulosten mukaan erilaisilla henkisen omaisuuden muodoilla on keskenään synergiaa.

LIITE 2 ESIHAASTATTELUN KYSYMYKSET

HAASTATTELUKYSYMYKSET

TUOTEMERKIN OMINAISPIIRTEET JA MERKITYS YRITYKSELLE

- Miten te ymmärrätte käsitteet ”tuotemerkki” ja ”tavaramerkki”?
- Miksi tuotemerkit ovat arvokkaita yritykselle?
- Miksi tuotemerkin hallinta on tärkeää yrityksen näkökulmasta?
- Mitä haittaa yritykselle voi koitua, jos se ei pysty suojaamaan tuotemerkkiään?

HENKINEN OMAISUUS JA SEN KOPIOINTI

- Mitä tarkoitetaan henkisellä omaisuudella liiketoiminnassa?
- Mikä on ”henkisen omaisuuden oikeus” ja ketä se koskee?
- Mikä on mielestänne henkisen omaisuuden ja tuotemerkin suhde?
- Miten henkistä omaisuutta voidaan väärinkäyttää?
- Miten yritys voi suojautua henkisen omaisuuden väärinkäytöksiltä?
- Mitkä ovat suurimmat henkisen omaisuuden hallintaan liittyvät ongelmat tällä hetkellä?

YRITYKSEN OMAT SUOJAUSKEINOT

- Mitä keinoja yrityksellä itsellään on suojata tuotemerkkiään?
- Eroavatko nämä suojauskeinot koti- ja ulkomaanmarkkinoilla? Jos, miten?
- Voiko tuotemerkkiä suojata yhteistyöllä?
- Osaatteko nimetä jonkun tapauksen, jolloin yrityksen ei tarvitse huolehtia tuotemerkkinsä suojauksesta?

ULKOPUOLISET KEINOT

- Mitä mieltä olette suomalaisten yritysten tuotemerkkien suojaamisen tasosta?
- Mitä yrityksen ulkopuolisia keinoja on olemassa tuotemerkin suojaamiseen? (keskeiset kv-sopimukset yms.)
- Miten eri maiden (esim. EU maa ja ei-EU maa) tavaramerkin rekisteröinnin käytännöt oleellisesti toisistaan?
- Miten näette, että tuotemerkin suojaaminen tulee muuttumaan tulevaisuudessa?

LIITE 3 OPERATIONALISOINTITÄULUKKO

OPERATIONALISOINTITÄULUKKO

Osaongelmat	Teoriatausta	Kysymykset
Mitä tavaramerkin hallintaan liittyviä ongelmia yritykset kohtaavat Venäjällä?	Tuote- ja tavaramerkkien merkitys yrityksille	1,2,3
	Henkinen omaisuus ja sen jäljittely	4,5,6,7,8
Mitkä ovat yritysten keinot suojata tavaramerkkiä?	Sisäiset keinot	9,10,11,12
	Ulkoiset keinot	13,14,15,16
Miten yritykset käyttävät suojauskeinoja?	Hallintastrategiat	17,18,19

LIITE 4 TEEMAHAASTATTELUKYSYMYKSET YRITYKSILLE

HAASTATTELUKYSYMYKSET

TAUSTAKYSYMYKSET

- Minkälainen on toimenkuvanne tällä hetkellä?
- Kuvailkaa hieman taustanne.
- Monessako maassa yrityksenne toimii?
- Miksi yrityksenne valitsi Venäjän markkina-alueeksi?

TUOTE- JA TAVARAMERKKIEN MERKITYS YRITYKSILLE

1. Miksi tuote- ja tavaramerkit ovat yrityksille niin arvokkaita?
2. Mitkä ovat yrityksenne arvokkaimmat tuotemerkit? Miten ja mistä syystä ne eroavat Suomessa ja Venäjällä?
3. Miten tuote- ja tavaramerkkien arvo on muuttunut yrityksellenne?

HENKINEN OMAISUUS JA SEN JÄLJITTELY

4. Mitä mielestänne tarkoitetaan henkisellä omaisuudella liiketoiminnassa?
5. Mikä on mielestänne henkisen omaisuuden ja tavaramerkin suhde?
6. Mitkä ovat suurimmat henkisen omaisuuden hallinnan ongelmat Venäjällä tällä hetkellä?
7. Mistä mainitsemanne ongelmat johtuvat? Esimerkkejä.
8. Mitkä ovat mielestänne tehokkaimmat keinot suojautua jäljittelyltä tai kopioinnilta Venäjällä?

YRITYKSEN SISÄISET HALLINNANKEINOT

9. Mitä keinoja yrityksellänne on suojata tavaramerkkejä?
10. Mitkä niistä ovat tehokkaimpia Venäjällä? Mitkä puolestaan eivät toimi? Miksi?
11. Eroavatko yrityksenne tavaramerkin suojauskeinot koti- ja ulkomaanmarkkinoilla? Jos, miten?
12. Osaatteko nimetä jonkun tapauksen, jolloin yrityksen ei tarvitse huolehtia tavaramerkkiensä suojauksesta?

YRITYKSEN ULKOISET KEINOT

13. Mitä mieltä olette suomalaisten yritysten tuotemerkkien suojaamisen tasosta?
14. Suojaako yrityksenne tavaramerkkejään yhteistyöllä?
15. Mikä on keskeisten kansainvälisten tavaramerkkisopimusten (esim. TRIPS) merkitys yrityksellenne tavaramerkin hallintaa ajatellen?
16. Ovatko Venäjän muuttuvat tavaramerkkikäytännöt aiheuttaneet yrityksellenne ongelmia? Jos, millaisia?

HALLINTASTRATEGIAT

17. Onko yrityksellänne käytössä strategiaa henkisen omaisuuden hallinnalle? Jos, miten strategia eroaa Suomessa ja Venäjällä toimittaessa?
18. Entä onko yrityksellänne käytössä jäljittelyn vastaista strategiaa Venäjällä?
19. Miten näette, että tavaramerkin hallinta tulee muuttumaan tulevaisuudessa?

20. Tuleeko teille mieleen vielä konkreettisia esimerkkejä tavaramerkin suojauksesta?
21. Haluaisitteko kertoa vielä jotakin?