



## Teknologilisensiering og internasjonale forhandlinger – DEL 1

**ROKADE** 

**SPESIALISTER PÅ STRUKTURARBEID OG INTEGRASJON**

Ordet Rokade har en dobbeltmening i de skandinaviske språk. I spillet sjakk er rokade det eneste dobbelttrekket som både har et offensivt og defensivt formål. Rokade er i tillegg et synonymt for restrukturering – en betydning som er like relevant i sjakk som for å beskrive våre virksomhetsområder.

**Akronymer:**

Rammeverk ■ Oppfølging ■ Kreativitet ■ Ansvarlighet ■ Direkthet ■ Entreprenørskap

TEMAHEFTE NR:

05

# Teknologilicensiering og internasjonale forhandlinger – DEL 1

**Teknologioverføringsavtaler er viktige virkemidler i internasjonal forretningsutvikling. Stigende utviklingskostnader og fallende levetider for produkter gjør dem stadig mer aktuelle som basis for strategiske allianser.**

"Teknologisering" skjer innen alle områder. Den aksellererende utviklingen med større innhold av know-how og teknologi i produkter fører til kortere produktlevetider enn tidligere. Faktisk så korte at tiden for kommersialisering nå ofte er lenger enn levetiden mellom produktgenerasjoner. Dette paradokset, som er av forholdsvis ny dato, representerer et paradigmeskifte – en helt ny og fundamentalt annerledes situasjon.

Innen forretningsutvikling og internasjonalisering fører fenomenet til en orientering av markedsføringen mot det vi i Rokade kaller "strukturell markedsføring". Tradisjonelle etableringsmetoder som bruk av agenter, distributører og egne salgsselskaper blir for langsomme i en verden der tid er en utslagsgivende konkurransefaktor.

Alternativet er raske og fleksible etableringsmetoder, som også møter kravene til risiko-håndtering. Lisensiering, partnering og joint ventures er i mange tilfeller svaret. I praksis betyr dette en orientering mot teknologiavtaler og overføring av know-how og finansielle ressurser, heller enn fysiske produkter. Men i internasjonale forhandlinger er fallgrubene mange, ...og de internasjonale partnerne er oftest langt mer taktisk erfarne enn sine skandinaviske motparter...

## **Når du selger en teknologi, skaper du en konkurrent**

Patentering høres likefrem ut, og de fleste lever i den villfarelse at et patent garanterer internasjonal beskyttelse mot kopiering. Virkeligheten er vesentlig mer nyansert. Et patent, forutsatt godkjenning med tilstrekkelig konkretiseringsgrad, og med utsikter til godkjenning i de viktige industrilandene, representerer en forhandlingsstyrke overfor mulige partnere, men samtidig en trussel. Et patent, eller annen know-how, inviterer til omgåelse pga. den konkrete beskrivelsen som kreves. Jo mer generell beskrivelse, desto vanskeligere er det å oppnå godkjenning.

## **Tittrins prosess for internasjonale teknologiavtaler**

Alternativet til en "ad-hoc" angrepsmåte basert på kontakter fra messer og konferanser, er en systematisk prosess for å unngå de vanligste fallgrubene.

### **TITRINNS PROSESS FOR INTERNASJONALE TEKNOLOGIAVTALER**

1. Bestem markedspotensialet
2. Finn segmentene og priorité dem
3. Identifiser mulige samarbeidspartnere
4. Vurdér kandidatenes forutsetninger
5. Sjekk referanser / studér ledelsen
6. Gjør bruk av "intensjonsavtaler"
7. Legg en detaljert forhandlingsstrategi
8. Gjør aktivt bruk av taktikk
9. Ha alltid flere alternativer
10. Følg opp gjennomføringen

## **TRINN 1- 3: Vurder markedet, finn segmenter og partnere**

Det kan høres underlig ut at en teknologiavtale starter med en markedsundersøkelse. Men det bør den gjøre:

- Uten en markedsundersøkelse kan ikke teknologien prises overfor kjøper
- Uten riktig segmentering mangler grunnlaget for valg av partnerkandidater

Det første skrittet er derfor å finne ut av:

1. hvilke markedssegmenter som er attraktive
2. hvilke kandidater som har best forutsetninger innen disse segmentene

Riktig segmentering er derfor helt avgjørende for riktig partnervalg og partnerstrategi. Et attraktivt segment er stort, vokser og har høye marginer.

### De 4 største fallgruber innen internasjonal teknologioverføring

Tabbe	Normal konsekvens	Alternativ
Velge den opplagte nr. 1 kandidaten på verdensbasis	Nr.1 er ofte bevisst egen posisjon, arrogant, og ikke alltid nr.1 lenger etter riktig segmentering	En sulten nr. 2 med spesielle forutsetninger innen et attraktivt segment
Velge partner basert på produksjonsforutsetninger	Produksjon er normalt trivielt ift. markedsføring og service	Velg basert på markedsføringsstyrke, sluttkundecontact og service
Stole på at store internasjonale selskaper bruker "fair play"	Overraskelser, frustrasjon, tapt tid og tilbakeslag	Store selskaper er blant de mest kyniske. Bruk taktikk aktivt selv!
Være for ettergivende ved å gi eneretter	Manglende senere alternativer, "gulrøtter" og forhandlingsstyrke	Si "nei" – om nødvendig helt til dette blir en "dealbreaker"!

**Figur 1**

Typiske fallgruber, med konsekvenser og alternativt handlingsmønster innen lisensieringsarbeid og rettighetsforhandlinger

Optimalt valg av segmentering gjøres normalt basert på en kombinasjon av produktvarianter, anvendelsesområder og geografi. Ingen partnerkandidat er best på alt, eller i alle områder, og markedsandeler som distribusjonsforutsetninger vil alltid variere. Detaljert kunnskap om dette får man ikke før i de innledende forhandlingene, men inntil da må man vite hva man skal anvende denne informasjonen til.

En av de vanligste feilene ved partnervalg er å gå etter produksjonsbedrifter som kun er produksjonsbedrifter. Produksjon er som regel trivielt. Kunsten er å finne partnere med markedsføringskompetanse og sluttkundecontact. To tabber bør unngås. Den første er valget av en produsent uten markedsføringsstyrke i de segmentene der det er nødvendig. Den andre er at selskapet ikke selv utfører distribusjon og service.

#### TRINN 4-5: Vurder selskapet, sjekk referanser og ledelsen

En sjekk av selskapenes finansielle forutsetninger er som regel trivielt, de strategiske og organisatoriske forutsetningene er ikke. Snakk med leverandører og kunder. Hvordan er bedriftskulturen? Er selskapet oppfølgingsorientert og til å stole på? Identifiser tidligere ansatte i nye stillinger. Er ledelseskulturen sunn? Finn ut om selskapet har hatt lisensieringspartnere tidligere, og få fatt på dem. Holder de det de lover? Sørg for et møte med adm.dir., aldri nr. 2, i den geografisk nærmeste delen av konsernet. Er de for ivrige? Si at du krever en avtale med en "up-front" fee for å luke ut dem som kommitterer ressurser i forhold til de som kun prater. Er de fremdeles ivrige? Si at du krever referanser fra nåværende samarbeidspartnere (tilby en konfidensialitetsavtale) før du går i forhandlinger. Er de ærlige?

#### TRINN 6: Bruk intensjonsavtaler

Et "Letter of Intent" er en foreløpig avtale om å arbeide frem en endelig avtale som fastsetter forhandlingsprioriteter, tidsplan og konfidensialitetsbestemmelser. Det er som regel taktisk klokt at partnerkandidaten underskriver denne. Dette fremtvinger en delbeslutning, som bringer frem i lyset hvem som er réell beslutningstaker og hvordan beslutningsprosessen i bedriften faktisk er. Vær forberedt på at dette formelle skrittet vil ta tid – store organisasjoner er byråkratiske.

#### TRINN 7: Legg en forhandlingsstrategi

Det er mange måter å strukturere teknologiavtaler på, men kun få er gode. De som er gode er det fordi de tar hensyn til den største svakheten ved internasjonalt partnersamarbeid: samarbeidet er vanskelig å få til og går ofte i stå. Derfor benytter Rokade 3 hovedretningslinjer ved utformingen av slike avtaler:

- glidende lisensiering
- porteføljestrategi
- eierskap – "joint ventures"

I neste temanotat skal vi se nærmere på hvordan man kan få det maksimale ut av en teknologi- eller rettighetsavtale.

**Teknologi-lisensiering og internasjonale forhandlinger er sentrale kompetanse-områder i Rokade. Metodikken er generelt anvendbar i alle internasjonale partnersøksprosesser også for oppkjøp, bedriftssalg, fusjoner og allianser.**

# Rokade AS

Rokade bygger kunders konkurransekraft ved aksjonsdrevet gjennomføring av strukturarbeid og integrasjoner.

## **Strukturarbeid**

Gjennomføring av partnersøkprosesser ved oppkjøp, fusjoner, bedriftssalg, internasjonale partnersøk, strategiske allianser og eierskifter.

## **Integrasjoner**

Prosjektledelse av integrasjoner etter oppkjøp/fusjoner, omstillingsprosesser og snuoperasjoner i situasjoner med høye krav til pådriverskap og ledelse.

Rokades kjernekompetanse er å realisere forretningsstrategier og synergier gjennom bedriftssamarbeid. Vi gjennomfører årlig et stort antall prosjekter i Norge og internasjonalt.

Rokade har et industrielt verdigrunnlag som vektlegger langsiktighet, kreativitet og gjennomføringsstyrke.

Dette notat er utarbeidet av ROKADE AS og er en del av selskapets kompetansecore. Distribusjon av notatet er styrt til selskapets forretningsforbindelser på personlig basis. Enhver kopiering og bruk skal skje i samråd med Rokade AS.

© Copyright Rokade AS

**Rokade tilbyr spisskompetanse innen strategi, finans, forhandlinger, taktikk, integrasjonsledelse, omstruktureringer og snuoperasjoner**

