



## Teknologilicensiering og internasjonale forhandlinger – DEL 2

**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:

06

# Teknologilisensiering og internasjonale forhandlinger – DEL 2

Det er mange måter å strukturere teknologi-overføringsavtaler på, men kun få er basert på gjennomtenkte, strategiske prinsipper.

## TRINN 7: Legg en forhandlingsstrategi

Gode teknologi-overføringsavtaler bygger på prinsippene:

- glidende lisensiering – "gulrotprinsippet"
- porteføljestrategi
- deleierskap – "joint ventures"

### A. Glidende lisens – "Gulrotprinsippet"

Alle gode forhandlere bygger resultatorientering inn i en rettighetsavtale. Formålet er å sikre at det blir en kake å dele uten at noen først stjeler oppskriften. Man gjør dette ved å bygge incitament ("gulrøtter") inn i avtalen som leder motparten i den retning man ønsker. I Rokade kaller vi denne metoden for "glidende lisensiering".

I lisensavtaler blir derfor prinsippet å knytte resultatet (= fremtidig salg) til graden av teknologi-overføring.

Slike nivåer av rettighetsoverføring kan deles inn i:

- markedsføring vs. egenproduksjon
- sublisensiering
- anvendelsesområder
- geografiske områder

Mht. geografi er det f.eks. vanlig, men ufornuftig, å se på verdensdelene som "minste område". En grundig analyse vil avsløre svakheter i motpartens distribusjonsnett. Hvis ikke markedet kan segmenteres på noen annen måte, kan det alltid segmenteres geografisk pr. land. Gi bort litt av gangen og koble det til salgsresultat. Følgende dialog er ikke typisk, men burde være det.

De vil si: Vi vil ikke under noen omstendighet nøye

oss med noe mindre enn eksklusive rettigheter i Nord-Amerika. Dere bør si: Så vidt vi forstår utgjøres markedet for denne teknologien av fem adskilte segmenter. Vi kan ikke se at dere har utviklet distribusjon og service i flere enn to. Betyr det at dere er villige til å investere i det nødvendige markedsapparat?

Slike forhandlingsstrategier er effektive, men krever grundig hjemmearbeid som beskrevet i forrige temanotat.

### B. Porteføljestrategi

Det spesielle med lisensieringsavtaler er at man kan kombinere tre strategier inn i samme avtale:

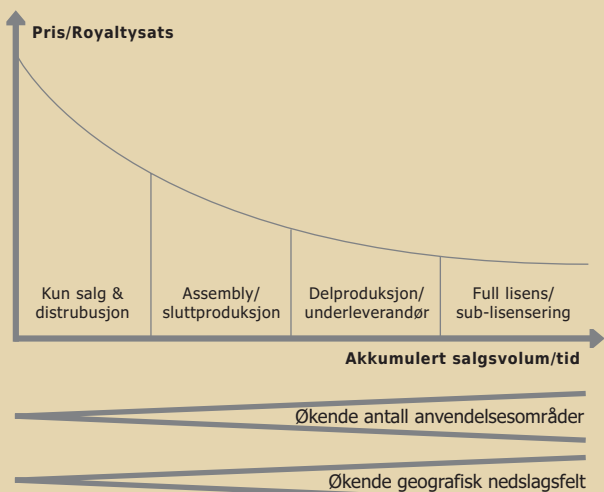
1. Distribusjon gjennom å generere salg.
2. Finansiering kan oppnås på to måter: royalties og éngangsbeløp. Ulik fordeling gir ulik risikoprofil.
3. Utvikling kan videreføres gjennom selgers rett til å benytte partnerens videreutvikling av teknologien.

Ved å kombinere ulike avtaler kan man på en elegant måte spre risikoen. Et eksempel illustrerer metoden:

Et firma i USA skulle introdusere en ny teknologi, men hadde to utfordringer. Den ene var at spredningen måtte skje raskt fordi konkurrerende produkter var ventet i markedet. Den andre var behovet for økt finansiering. Selskapet delte USA inn i to segmenter. I det første inngikk de en lisensavtale uten éngangsbeløp, men med en høy royalty som ga langtidsinntekter. Det andre segmentet representerte en nisje som selskapet ville ta hånd om selv. For å finansiere dette solgte de teknologien med rettigheter i Asia og i Europa til et japansk firma gjennom en avtale med høyt éngangsbeløp og lav royalty.

Éngangsbeløpet finansierte oppbygging av egen distribusjon i USA-segmentet. Det potensialet som ble "gitt bort" i Asia og i Europa kunne sannsynligvis ikke ha blitt utnyttet i tide pga. den forventede konkurransen.

Hva konseptet var? Å spre risikoen ved å kombinere kort- og langtidsinntekter, samtidig som selskapet selvfinansierte oppbyggingen i hjemmemarkedet.



Figur 1  
"Gulrotprinsippet" i  
teknologi-overføringsavtaler

**12 TIPS FOR INTERNASJONALE PARTNERFORHANDLINGER**

1. Foreta en grundig markedsundersøkelse. Ha bedre markedsforståelse enn din motpart
2. Segmentér markedet og prioritéér attraktive segmenter basert på anvendelsesområder og geografi
3. Let etter en sulten nr. 2 og besøk disse før du innleder forhandlinger med nr. 1
4. Regnskapsanalyse er ikke nok. Sjekk med kunder, leverandører, avgåtte ledere og samarbeidspartnere
5. Egen produksjon er ikke vesentlig. Velg en partner med sluttkundecontact, distribusjon og service
6. Benytt intensjonsavtaler for å fastsette partenes forventninger, tidsplan og konfidensialitetskrav
7. Vær hard på å gi eneretter. Hold igjen helt til dette blir en "dealbreaker" før du gir etter
8. Vær hard på å få tilbake disposisjonsrett for videreutvikling av teknologi og knowhow
9. Bruk prinsippet med "glidende lisens" mht. produksjon, sublisensiering, anvendelsesområder og geografi
10. Vær aggressiv mht. bruk av taktikk. Store selskaper er de mest kyniske og uforutsigbare
11. Gå aldri inn i en viktig sluttforhandling uten at du har alternative partnerkandidater
12. Benytt lokal representasjon til oppfølging, og en aggressiv, lokal jurist som motparten respekterer

**Figur 2**  
De 12 viktigste prinsippene for vellykket partnersøk og internasjonalt teknologisamarbeid

**C. Eierskap – "Joint ventures"**

Det tredje hovedprinsippet er å kombinere lisensavtaler med joint ventures – en felles selskapsstruktur. En neddiskontert royaltystrom svarer til et éngangsbeløp som kan benyttes som innskuddskapital i et selskap. Den vesentlige fordelene med joint venture varianten har med kontroll å gjøre. Siden begge selskaper er representert i styret, er sjansene større for at uoverensstemmelser blir løst før de blir til problemer. Tilgang på informasjon om salgsvolum og kostnader får man enkelt fordi selskapet fører eget regnskap. Dette øker sjansene for at samarbeidet vil lykkes.

**TRINN 8: Gjør aktivt bruk av taktikk**

Noen av de beste forhandlere er de som selger souvenirer på Kanariøyene. Tenk over hvem som vanligvis er mest fornøyd etterpå. Vurdér deretter om du selv hører til den sjeldne rasen av gode forhandlere. Hvis svaret er nei eller tja, søk et samarbeid med noen som kan dette spillet.

Store selskaper bruker taktikk mest aggressivt og kynisk. Vær forberedt på en "walkout" like før endelig signering. Den eneste pålitelige metoden for å skille mellom bløff og realitet, er godt nok forarbeid og dyp nok innsikt til vite hva som egentlig er den beste strategien for motparten.

**TRINN 9: Ha alltid alternativer**

Gå aldri inn i en sluttforhandling uten alternativer som er réelle valgmuligheter. Alternative partnere gir teamet en selvtilit som ingen bløff kan erstatte. På et egnet punkt i forhandlingene skal motparten få vite at du har alternativer – men sørg for at de får vite det av andre!

**TRINN 10: Følg opp gjennomføringen**

Norske ledere er gjennomgående for raske til å ta beslutninger og for svake i oppfølging og gjennomføring. Suksessfaktorene i internasjonale rettighetsforhandlinger er de motsatte. Kan du ikke ta deg av løpende oppfølging selv, finn noen som kan, men ikke bruk din husadvokat hjemme. Advokater "overbooker" og tilgangen på kortsiktig kapasitet vil bli kritisk. I utlandet skal du benytte en aggressiv jurist i motpartens nærområde som han respekterer, men som han skulle ønske du ikke hadde funnet frem til!

**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 partnersøkporsesser 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 kompetansecundament. 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**

