

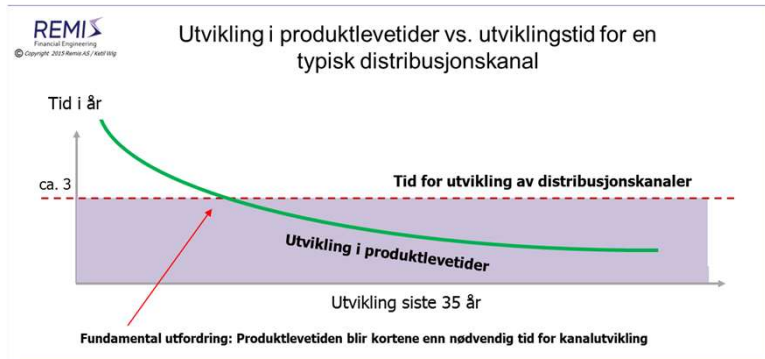
Strategier for teknologioverføring er viktige virkemidler i internasjonal forretningsutvikling. Høye utviklingskostnader og fallende produktlevetider gjør dem stadig mer aktuelle som basis for strategiske allianser og joint ventures. Men de må baseres på gjennomtenkte, strategiske prinsipper

## Økt bruk av teknologi fører til press på tid som konkurransefaktor

Industriell "teknologisering" skjer innen alle områder. Den akselererende utviklingen med større innhold av knowhow og teknologi i produkter fører til kortere produktlevetider enn tidligere – 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.

Fenomenet er illustrert i figuren under:



Figur 1: Utviklingen i produktlevetider ift. nødvendig tid for kanalutvikling - et typisk trekk ved teknologisering

For prioriteter innen forretningsutvikling og internasjonalisering fører dette fenomenet til en økende bruk av eksterne forretningspartnere. Tradisjonelle etableringsmetoder som bruk av agenter, distributører og egne salgsselskaper blir for langsomme i en verden der tid er en utslagsgivende konkurransefaktor.

Industrisamarbeid, "joint ventures" og lisensiering med elementer av teknologi- og kunnskapsoverføring er i mange tilfeller svaret og et virkemiddel for å realisere vekstmuligheter der rask markedsadgang er den grunnleggende utfordringen.

Basert på en dypere forståelse av hvordan teknologibedrifter lykkes, er det spesielt tre typer situasjoner der teknologioverføring og internasjonal partnering er relevante virkemidler:

- Forretningsutvikling *utenfor eget geografisk kjernemarked*
- Forretningsutvikling *utenfor kjerne-anvendelse – uavhengig av geografi*
- Forretningsutvikling som *virkemiddel for tilgang til lukkede kanaler*

Årsaken til at disse strategiene gir mening, er at teknologibedrifter gjennomgående har en tendens til å overvurdere egen evne til markedsutvikling og kommersialisering utenfor den opprinnelige *kjernen* som var basis for den opprinnelige etableringen.

## Internasjonal forretningsutvikling utenfor eget geografisk kjernemarked

Det å gjennomføre en vekststrategi i alle relevante områder er urealistisk for selv verdens beste selskaper, tenk f.eks. på Google og Kina.

Fordi teknologiselskaper vanligvis har tidsbegrensede konkurransefortrinn, så er det avgjørende at tidsforspranget kan utnyttes maksimalt. Dette kan gjøres gjennom samarbeid i interessante geografiske markeder med partnere som typisk har markedsaksess og lokal kunnskap, men som mangler produktsortimentet eller den tekniske kunnskapen til å utnytte det aktuelle tidsvinduet.

## Forretningsutvikling utenfor egen kjerne-anvendelse uavhengig av geografi

Mange teknologiselskaper erfarer at en teknologi har flere anvendelsesområder. Da er det naturligvis fristende med forretningsutvikling utenfor den opprinnelige anvendelsen, men denne tilnærmingen har to hovedutfordringer:

**Avtaler om internasjonal teknologioverføring er drevet av høye utviklingskostnader, og av tid som konkurransefaktor**

**Teknologioverføring og internasjonal partnering egner seg spesielt godt for forretningsutvikling utenfor eget geografisk kjernemarked, utenfor egen kjerneanvendelse, og som virkemiddel for å åpne ellers lukkede distribusjonskanaler**

## Fagnotat #12: Forretningsutvikling gjennom teknologioverføring og lisensiering

Den første er at man undervurderer de økte salgskostnadene og tilpasningene som er nødvendige for å lykkes i et annet kundesegment.

Den andre er at slike sekundære satsinger tar fokus bort fra kjernevirksomheten, hvilket bryter med *tid som suksessfaktor* (for mer om dette temaet, se fagnotat #9 om **Internasjonale strategier og forretningsutvikling for teknologibedrifter**).

Alternativet kan derfor være å lisensiere teknologien til andre bransjevertikaler uten å bygge opp egen salgsorganisasjon. Denne typen av lisensiering / partnerstrategier kan også kapitaliseres opp i form av eierandeler i en joint venture struktur (heller enn å ta ut lisensieringsvederlaget som royalties / kontantstrømmer). Slike eierandeler kan deretter spinnes av til eierne (f.eks. gjennom å gi aksjer som utbytte) slik at de blir helt selvstendige juridiske enheter uavhengig av hovedvirksomheten.

### Internasjonal forretningsutvikling som virkemiddel for kanaltilgang til lukkede grupper

Et tredje hovedmål med lisensiering og teknologisalg er å åpne en viktig distribusjonskanal. Det kan være en rekke årsaker til at konvensjonell distribusjon er uegnet, f.eks. at partneren mangler en spesialisert teknisk kompetanse, eller rett og slett ikke ønsker å stille kundebasen sin til rådighet overfor en ny aktør.

I slike situasjoner kan løsningen være "noe mer" i form av at man deler rettighetene til de teknologiske løsningene inn mot en ellers lukket kanal med tilhørende målgruppe, f.eks. gjennom spesielle produkttilpasninger eller ved å tilby egne merkevarer - EMV. På denne måten får teknologiselskapet stordriftsfordeler mht. spredning, mens partneren beholder "eierskapet" til betjeningen av kundene i den kanalen de likevel dominerer.

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

Men teknologioverføring betyr også risiko. Denne typen internasjonal forretningsutvikling er derfor spesielt egnet når et selskap ikke selv kan utnytte det teknologiske forspranget - pga. *tid, avstand* eller *applikasjon*. Svært ofte krever også et teknologisalg (gjennom lisensiering) et gjeldende patent eller et "bevis" gjennom en sterk hjemmemarkedsposisjon.

Patentering høres likefrem ut, og mange 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 knowhow, inviterer til omgåelse pga. den konkrete beskrivelsen som kreves – og jo mer generell beskrivelse, desto vanskeligere er det å oppnå godkjenning.

Ovennevnte komplikasjoner signaliserer behovet for grundighet og varsomhet ved internasjonale partnersøk, teknologisalg eller avtaler om teknologioverføring.

### En metodikk for utforming og forhandling av internasjonale teknologiavtaler

Alternativet til en "ad-hoc" angrepsmåte basert på kontakter fra messer og konferanser, er en systematisk prosess for å unngå de vanligste fallgruvene. Forsøk disse 12 prinsippene for vellykkede internasjonale partnersøk og internasjonalt teknologisamarbeid:

- ✓ Forstå markedspotensialet
- ✓ Finn markedssegmentene og prioriter dem
- ✓ Identifiser en sulten angriper
- ✓ Gjør grundige referansesjekker
- ✓ Forstå motpartens verdikjede
- ✓ Bruk intensjonsavtaler
- ✓ Benytt "glidende lisensiering"
- ✓ Vær hard på eneretter
- ✓ Få tilgang til videreutvikling i egen virksomhet
- ✓ Gjør aktivt bruk av taktikk
- ✓ Ha alltid flere alternativer
- ✓ Benytt lokale ressurser til gjennomføring

#### 1. Forstå markedspotensialet

Uten solid egen markedsforståelse kommer man ingen vei i internasjonale partnerforhandlinger. For å forstå potensialet må man å ha testet hjemmemarkedet og vite *hvilke forretningsmodeller som fungerer*, dvs. hvilke karakteristika kundene er villige til å betale for, hvorfor, på hvilken måte, og hvor mye.

Når du selger en teknologi, skaper du samtidig en potensiell konkurrent

Uten solid egen markedsforståelse kommer man ingen vei i internasjonale partnerforhandlinger

Ikke anta at du forstår segmentering. Segmenter er ikke det samme som eksisterende kundegrupper, det er oversettelsen av kjøpskriteriene for produktet ditt over i kundeprospekter med relevante kjennetegn

## Fagnotat #12: Forretningsutvikling gjennom teknologioverføring og lisensiering

Kunder kan nås gjennom flere kanaler, og marginstrukturen vil variere for hver kanal. Dette bildet må settes sammen til en total oversikt av det kommersielle potensialet.

### 2. Finn segmentene og prioriter dem

Basisen for en lisensieringsstrategi med valg av partnere er å dele opp markedet i segmenter som egner seg for valg av kjerne ift. ikke-kjerne (mht. geografi, anvendelser og kanaler):

- Uten riktig segmentering kan ikke teknologien prises
- Uten riktig segmentering mangler grunnlaget for valg av internasjonale samarbeidspartnere

Riktig segmentering er derfor helt avgjørende for en internasjonal partnerstrategi. Et attraktivt segment er stort, vokser og har høye marginer. Inngangsbarrierer er ikke så vesentlig fordi poenget jo er å velge en internasjonal forretningspartner som allerede har kundebase og de riktige forutsetningene for å lykkes.

Ikke anta at du i utgangspunktet forstår segmentering godt nok. Segmenter er ikke det samme som eksisterende kundegrupper, det er oversettelsen av kjøpskriteriene for produktet ditt over i kundeprospekter med relevante kjennetegn. Partnerkandidater for teknologioverføring er følgelig de eksisterende leverandørene som kan nå frem til akkurat disse prospektene.

### 3. Identifiser en sulten "angriper"

Det er nesten aldri optimalt å gå i forhandlinger med den opplagte #1 kandidaten på verdensbasis, Intet selskap er best på alt eller i alle områder, og markedsandeler vil alltid variere. En #1 er ofte svært bevisst egen posisjon, arrogant, og slett ikke alltid førstevalget etter riktig segmentering.

Se heller etter en sulten #2 eller #3 med spesielle forutsetninger innen et attraktivt segment. Dersom du ikke lykkes, kan du gå til markedslederen etterpå, og da vet du hvilket forhandlingsrom du har.

### 4. Gjør grundige referansesjekker

En sjekk av selskapenes finansielle forutsetninger er som regel trivielt, de strategiske og organisatoriske forutsetningene er derimot 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?

REMI Financial Engineering © Copyright 2017 Remis AS / Ketil Wig		12 tips for internasjonale partnerforhandlinger
1. Ha markedsforståelse	Gjør markedsundersøkelser. Ha bedre markedsforståelse enn din motpart	
2. Gjør segmentering	Segmenter markedet og prioriter basert på geografi, anvendelser og kanaler	
3. Finn en sulten angriper	Let etter en sulten #2 eller #3 før du innleder forhandlinger med #1	
4. Benytt referansesjekker	Sjekk med kunder, leverandører, avgåtte ledere og samarbeidspartnere	
5. Forstå verdikjedeposisjon	Egen produksjon er underordnet ift. distribusjon og serviceapparat	
6. Inngå intensjonsavtaler	Intensjonsavtaler («LOI») styrer forventninger, tidsplan og konfidensialitet	
7. Hold tilbake eneretter	Vær hard på å gi eneretter. Hold igjen til dette evt. blir en «dealbreaker»	
8. Få rett til videreutvikling	Skaff disposisjonsrett for videreutvikling av teknologi og knowhow	
9. Bruk «glidende lisens»	Benytt prinsippet «glidende lisens» for produksjon, anvendelser og geografi	
10. Benytt taktikk aktivt	Vær aggressiv med bruk av taktikk. Store selskaper er de mest kyniske	
11. Ha alltid alternativer	Gå aldri inn i en viktig sluttforhandling uten alternative partnerkandidater	
12. Finn lokal representasjon	Benytt lokale ressurser til oppfølging som motparten respekterer	

Figur 2: En anbefalt metodikk for internasjonale forhandlinger om teknologioverføring og lisensiering

Finn ut om selskapet har hatt lisensierings-partnere tidligere, og skaff deg kontakt med dem. Holder bedriften det de lover?

Sørg for et møte med adm. dir., aldri nr. 2, i den geografisk nærmeste delen av konsernet. Er de ivrige?

Si at du krever referanser fra nåværende samarbeidspartnere (tilby en konfidensialitetsavtale) før du går i forhandlinger. Er de ærlige?

### 5. Forstå motpartens verdikjede

En av de vanligste feilene ved partnervalg er å gå etter produksjonsbedrifter som kun er produksjonsbedrifter. Produksjon er som regel underordnet. Kunsten er å finne partnere med sterk markedsføring og solide kunderelasjoner. To tabber bør unngås. Den første er valget av en produsent uten markedsføringsstyrke i de aktuelle segmentene. Den andre er at selskapet ikke selv utfører distribusjon og service.

En #1 kandidat er ofte arrogant og for bevisst egen posisjon. Se heller etter en sulten #2 eller #3 med spesielle forutsetninger innen et attraktivt segment

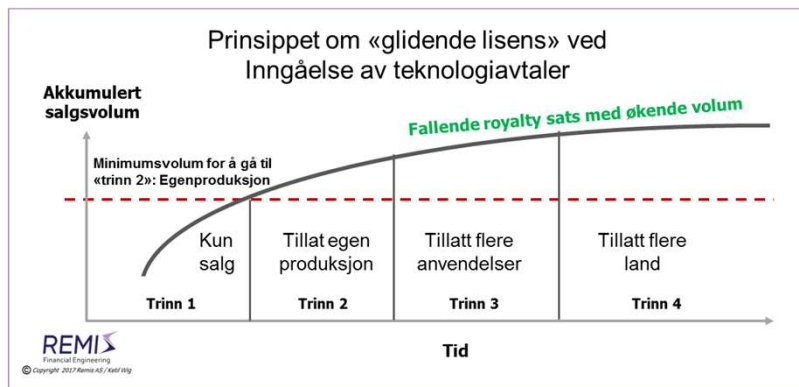
## 6. Bruk intensjonsavtaler

Et "Letter of Intent" er en foreløpig avtale som fastsetter forhandlingsprioriteter, tidsplan og konfidensialitets-bestemmelser. Et tillegg kan med fordel være et "term sheet" som i klart og ikke-juridisk språk presiserer rammer for viktige forhandlingstemaer som f.eks. samarbeidsmodeller, økonomiske avregningsprinsipper, rapportering, etc.

Det er som regel svært viktig at internasjonale partnerkandidater underskriver en slik intensjonsavtale. Dette fremtvinger en del beslutning hos motparten, som også synliggjør hvem som er réell beslutningstaker og hvordan beslutningsprosessen i selskapet faktisk er. Vær forberedt på at dette formelle skrittet vil ta tid – store organisasjoner er byråkratiske.

## 7. Benytt prinsippet om "glidende lisens"

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 incitamenter inn i avtalen som leder motparten i den retning man ønsker. Det er dette som kalles "glidende lisensiering" og det er illustrert i figur 3 under:



Figur 3: Strategier med "glidende lisens" knyttet til økt volum

I lisensavtaler blir derfor prinsippet å knytte resultatet (= salg) til graden av teknologioverføring. Slike nivåer av rettighetsoverføring kan f.eks. deles inn i:

- markedsføring vs. egenproduksjon
- Anvendelser
- Geografi (territorier)

Mht. geografi er det f.eks. vanlig, men uklokt, å se på verdensdelene eller større regioner 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 volumutviklingen.

## 8. Hold tilbake eneretter

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 kan være effektive, men krever grundig hjemmearbeid som beskrevet i punktene 1 og 2 over.

## 9. Få rett til videreutvikling

Et svært sentralt punkt i teknologioverføringsavtaler er å sørge for at partneren kontinuerlig får overført de forbedringer i teknologi og knowhow som er knyttet til hovedanvendelsen. Dette er rimelig opplagt fordi det gir et insitament til å betale lisensavgifter også etter en innledende periode.

Motsatt vei er mindre opplagt, men vel så viktig. Fordi en partner i et annet geografisk område eller med en annen anvendelse alltid vil måtte tilpasse teknologien til lokale forhold, har en teknologioverføringsavtale også et potensial for produktutvikling gjennom selgerens rett til å benytte partnerens lokale videreutvikling av teknologi og knowhow.

## 10. Bruk taktikk aktivt og aggressivt

Store selskaper er de som bruker taktikk mest aggressivt og kynisk. Vær forberedt på overraskelser og frustrasjoner – f.eks. en "walkout" like før endelig signering, at de stopper forhandlingen i en periode, eller at de gjentatte ganger utsetter møter for å teste deg. 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*.

Noen av de beste forhandlere er de som selger suvenirer på Kanariøyene. Tenk over hvem som vanligvis er mest fornøyd etterpå. Vurder 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.

Benytt prinsippet om «glidende lisens»

Hold tilbake eneretter og sikre deg retten til å selv benytte lokal videreutvikling i egen kjernevirksomhet

Store selskaper er de som bruker taktikk mest aggressivt og kynisk. Den eneste pålitelige metoden for å skille bløff og realitet er å ha gjort grundig nok forarbeid til å vite hva som egentlig er *den beste strategien for motparten*



## 11. Ha alltid flere alternativer

Gå aldri inn i en sluttforhandling uten alternativer som er reelle. Alternative partnere gir teamet en selvtilitt som ingen bløff kan erstatte.

På et egnet tidspunkt skal motparten få vite at du faktisk *har* alternativer – men det mest effektive er at du sørger for at de får vite det av *andre*!

## 12. Benytt lokale oppfølgingsressurser

Mange norske ledere er gjennomgående for raske til å ta beslutninger og for svake i oppfølging og gjennomføring. Suksessfaktorene i internasjonale rettighetsforhandlinger er det motsatte. Hvis du ikke har kapasitet til å ta deg av løpende oppfølging selv, finn noen som kan, men ikke bruk din husadvokat hjemme. Advokater “overbooker” og tilgangen på kapasitet vil bli kritisk. I utlandet skal du benytte en aggressiv jurist i motpartens nærområde som han respekterer, men som han ønsket du ikke hadde funnet frem til!

## Kombinasjoner og porteføljestrategier - kobling mot strategiske allianser og joint ventures

Et svært viktig prinsipp for denne typen forretningsutvikling er at man kan kombinere ovennevnte strategier i en portefølje på tvers av regioner, anvendelser, og kanaler / kundegrupper. Slike porteføljestrategier vil også kunne kombinere 3 ulike typer forretningsutvikling: *distribusjon*, *produktutvikling* (med bakgrunn i punkt 9 over) og *finansiering*.

Og fordi lisensiering av teknologi og rettigheter kan honoreres gjennom tre typer av betalingsstrømmer: engangsbeløp, royaltystømmer og eierandeler (f.eks. i et joint venture selskap), så vil en slik portefølje kunne settes sammen for å møte ulike krav til likviditet og risiko.

Tabellen øverst i neste kolonne illustrerer dette porteføljeprinsippet.

Ved å kombinere ulike avtaler kan man på en elegant måte spre risikoen. Et eksempel fra min tid i Silicon Valley illustrerer konseptet:

**Eksempel:** 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 finansiering.

**Løsning:** Selskapet delte USA inn i to segmenter. I det første inngikk de en lisensavtale uten engangsbeløp, men med en høy royaltysom ga langtidssinntekter. Det andre segmentet representerte en nisje som selskapet ville ta hånd om selv. For å finansiere dette solgte de teknologien med rettigheter i Asia til et japansk firma gjennom en avtale med høyt

 Egnethet for ulike betalingsmåter i forbindelse med lisensiering og teknologisamarbeid basert på ...			
Betalingsmåte	Geografi (territorier)	Anvendelser (applikasjoner)	Kanaler (kundegrupper)
<b>Engangsbeløp</b>	<b>JA</b> Fjerne markeder kan finansiere aktiviteter nærmere HQ	<b>JA</b> Sekundære anvendelser kan finansiere kjerne	<b>JA</b> EMV mot «lukkede kanaler» kan finansiere kjerne
<b>Royalties</b>	<b>JA</b> Kan kombinere engangsbeløp med royaltys	<b>JA</b> Kan kombinere engangsbeløp med royaltys	<b>JA</b> Kan kombinere engangsbeløp med royaltys
<b>Eierandeler</b>	<b>Mer uegnet</b> Fjerne markeder har høy risiko og krever mye oppfølging	<b>JA</b> Kan spinnes av til eiere som autonome prosjekter	<b>Urealistisk</b> Ikke anvendbart prinsipp ifm. «lukkede kanaler»

Figur 4: Mulighetsrommet for å utvikle porteføljestrategier ifm. teknologioverføring

engangsbeløp og lav royaltys. Engangsbeløpet finansierte oppbygging av egen distribusjon i USA-segmentet. Det potensialet som ble “gitt bort” i Asia kunne sannsynligvis ikke ha blitt utnyttet pga. den forventede konkurransen.

Konseptet var å spre risikoen ved å kombinere kort- og langtidssinntekter, samtidig som selskapet selvfinansierte oppbyggingen i hjemmemarkedet.

## Betydelig kommersielt potensial i internasjonal teknologioverføring og lisensiering

Det ligger et betydelig kommersielt potensial i internasjonal teknologioverføring, og denne type strategier får økende betydning i en verden preget av korte produktlevetider og bruk av *tid som konkurransefaktor*.

Med ovennevnte prinsipper unngår man de viktigste fallgruvene!

*Ketil Wig er daglig leder i Remis AS, og bygget tidligere opp spesialistselskapet Rokade AS innen M&A og integrasjoner/snuoperasjoner som ble overtatt av KPMG i 2012. Fra 2013-15 var han ansvarlig for M&A området i Deloitte Norge. Tidligere bakgrunn er fra McKinsey & Co., Andersen Consulting/Accenture, samt fra en rekke management-for-hire oppdrag i Norge og internasjonalt. Han er utdannet sivilingeniør fra NTH/NTNU, samt siv.øk./MBA fra Stanford University. Han arbeider nå selvstendig med rådgivningsoppdrag og styreverv. Se også [www.linkedin.com/in/ketilwig](http://www.linkedin.com/in/ketilwig)*

**Kombinasjoner og porteføljestrategier ifm. teknologioverføring gjør at man kan kombinere distribusjon, produktutvikling og finansiering med en ønsket risikoprofil gjennom ulike typer betalingsstrømmer**

