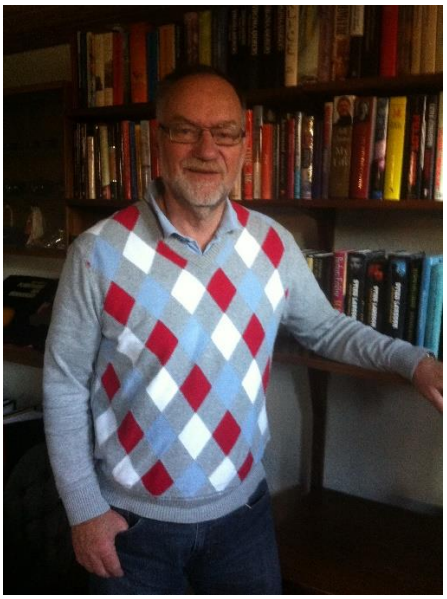
Vägen till framgång

är en berättelse om mitt professionella liv inom svensk innovations-verksamhet och handlar om hur man kan ta sig förbi hindren man stöter på under utvecklingen av nya idébaserade produkter

När man försöker omvandla idéer till nya produkter, kan man många gånger uppleva det som om man befinner sig i en ogenomträngliig djungel, där en smal stig förhoppningsvis leder dit man vill.
Det här PDF-dokumentet, i form av ett freeware, handlar om hur jag själv tagit mig förbi olika hinder på vägen mot förverkligandet av enskilda idéer, uppfinningar eller forskningsresultat, oavsett om det gällt i enkla företag, innovationsbolag eller i mer traditionella företag.

av Vilhelm A. Welin

Till Gull-Britt



Förord

Jag är författare till tre publicerade böcker om innovationsverksamhet och affärsutveckling. Jag hade ett färdigt manus till en fjärde bok men förlaget som skulle producera och distribuera boken gick i konkurs. Istället för att låta manuset förfaras, har jag beslutat att upplåta det som ett freeware för dig som är forskare, uppfinnare, innovatör, företagare eller någon med en idé, som du vill utveckla till en kommersiellt framgångsrik ny produkt. Mina erfarenheter utgör ett recept för hur du kan nå dina mål.

Jag har arbetat med professionell produktutveckling och innovationsverksamhet sedan början av 1960-talet. Både som projektledare, projektmedarbetare, företagsledare och grundare av innovationsbolag. Det finns få stora eller små problem i hela innovationskedjan, som jag inte personligen har ställts inför och tvingats lösa.

Låt mig först och främst slå fast. Investerare eller företag är intresserade av din idé eller ditt forskningsresultat, därför att de tror de kan tjäna pengar på dem. Starka patent eller grandiosa forskningsresultat är bra men om de inte leder till några kommersiella framgångar, är investerarna inte intresserade. Innovationsverksamhet är med andra ord business och inget annat!

Genomgående använder jag begreppet ”uppfinnare” i mina beskrivningar i vid bemärkelse när det gäller personer eller företag med produktidéer som kan skapa nya produkter (varor eller tjänster) baserat på kreativitet. Både i form av enkla idéer, mer avancerade sådana eller forskningsresultat.

Vägen till framgång är hård. Förvänta dig inget annat. Förvänta dig inte heller att någon annan ska ta ansvar för din idé och förverkliga dina drömmar. Det måste du göra själv! I bästa fall i samarbete med andra entusiaster. Mina egna erfarenheter kan hjälpa dig att lösa de flesta praktiska problem på vägen fram mot det hägrande målet - din idé blir en framgångsrik ny produkt på marknaden och du tjänar pengar på den!

"Vägen till framgång" är en berättelse om mitt professionella liv inom svensk innovations-verksamhet och handlar om hur man kan ta sig förbi hindren man stöter på under utvecklingen av nya idébaserade produkter. Många av problemen, för att inte säga de allra flesta av dem, har sällan något att göra med själva produktidén som sådan, den tekniska lösningen eller dess marknadsmöjligheter. Hindren är ofta av det oberäkneliga slaget och många gånger oförutsebara men de kan få ett direkt avgörande inflytande på hur väl du lyckas, vilket därför i många fall tyvärr kan leda till att framgången helt uteblir.

Jag vill här dela med mig av mina egna erfarenheter genom åren men även ge praktiska råd till hur man kan lösa uppkomna problem eller till och med i vissa fall helt undvika dem och därmed öka sannolikheten för framgång. Detta är en sammanfattning av mina böcker, erfarenheter, föredrag och föreläsningar jag hållit.

Materialet upplåter jag till Innovationssverige i vid bemärkelse i form av ett freeware. Det gäller för den här presentationen i pdf-format. För andra format och för annan användning behåller jag min copyright.

Limhamn i juni, 2025

Vilhelm A. Welin

Innehållsförteckning

Kapitel 1
American Sterilizer 1

Kapitel 2
Den långa resan 2

Kapitel 3
Statistiken är brutalt entydig! 5
Alla idéer som föds skall inte nå fram till marknaden *6*
Finansiärernas bristande uthållighet *7*
Statsmakternas regelverk *7*
Trender *7*
Utbildning *7*
Kunskap om marknaden *8*
Intäktsbudgeten och tidsplanen *8*
Utvecklingsarbetet måste vara strukturerat *8*
Erfarenhet, utbildning och kunskap *8*
NIH-syndromet *8*
Händelser utanför projektets kontroll *9*
Patentering *9*

Kapitel 4
Några ord om mig själv 10
Vad skiljer framgångsrika projekt från misslyckade? *11*
Några personliga uppfattningar *11*
Några grundläggande tankegångar för dokumentet *12*
Avgränsningar *13*
Några definitioner *13*

Kapitel 5
Lärdomar av det förgångna 14
Samuel Morse, den elektriska telegrafen och morsealfabetet *14*
Joseph Ressel och propellern *14*
Elias Howe och symaskinen *15*
Våra förgängliga produkter *15*
Produktutveckling tar lång tid *16*
Vad kan vi då lära av det förgångna? *16*

Kapitel 6
Människorna bakom framgångarna 18
Charles Goodyear - Vulkaniseringens upptäckare *18*
De enskilda individernas betydelse för framgången *18*
Musikens värld som förebild för det nödvändiga samspelet i utvecklingsarbetet *19*

Kapitel 7
Bristande kunskap om hur idéer omsätts till innovationer och utvecklas till nya produkter 23

Kapitel 8
PRESSSTOP® En genial förslutning för olika förpackningar 25
Johnson & Johnson (J&J), USA *25*
Crown Zellerbach, USA *27*

American Can, USA *27*
Precision Valve Inc., USA *28*
Bildandet av KenoPac AB *29*
KenoPac (USA), Inc. *29*
Tandkrämstillverkarna *30*
Colgate tandkräm *31*
Tandkräm Japan *32*
Limtillverkarna *33*
PRESSSTOP® en framgångsrik innovation trots allt *33*
Ren (USA), Inc. *34*
Stämd inför domstol i Houston, Texas *36*
Keratin hårschampo *38*
Slutet för PRESSSTOP® och KeNova *38*

Kapitel 9
Bra kunskap om marknaden och hur den fungerar 40
Den oljesugande plastfibern *41*
Sigill för fartygscontainrar *41*
Handikapphjälpmedel *42*
Marknadens infrastruktur *43*
Hälsofiltret till cigaretter *44*

Kapitel 10
Fem viktiga projektparametrar 46

Kapitel 11
Konsumenttest 49
Domaine de Cuisine Matlagningsvin *49*
Utformning av ett frågeformulär *51*

Kapitel 12
Marknadens krav på nya produkter 52
Marknadsbehov – vad är det? *52*
Kan man upptäcka behov? *54*
Vet konsumenterna alltid vad de vill? *55*
Konsumenterna har olika tycke och smak *55*
Konsumenter är mer eller mindre nyfikna *55*
Ekonomiska och andra förutsättningar för köp varierar *55*
Det är marknaden som bestämmer! *55*
Vad kan då en marknadsundersökning berätta? *55*
Vad kan ett produkttest berätta? *57*
Sammanfattningsvis *58*

Kapitel 13
Tre banker – tre konkurser 59
Prelona AB *59*
SPARVEN AB *62*
Scandion AB *63*

Kapitel 14
Patent – behövs det? 65

Kapitel 15
Varumärken och andra skydd 70

Mönster, copyright och andra immateriella skydd *71*

Kapitel 16
Man kan inte sälja nästan färdiga produkter 72
Skidbindningen *72*
DuoSpol® *73*
Lärdomar *73*

Kapitel 17
Jag tar hellre 1 % av väldigt mycket än behåller 100 % av ingenting 76

Kapitel 18
Idétävlingar på gott och ont 78
PLM och "Idé 80" *78*
SAPA *79*
Vinnande idéer *79*
Boverkets miljötävling *79*

Kapitel 19
Idéstöld – förekommer det? 82

Kapitel 20
De politiska besluten 84
Gunnar Sträng finansminister *84*
PLM och engångsflaskan av glas *85*

Kapitel 21
Tiden är din värsta fiende 87
Om ekonomi, finansiering och den ständiga bristen på pengar *87*
Crosspoint Venture *88*
Silicon Compilers *91*
Rätt syn på ett bolags värde *91*
Olika finansieringskällor *92*
Kapital för licensiering *93*
Kapital vid alternativet ”starta eget” *93*
Kapital vid alternativet teknikbolag *94*

Kapitel 22
Prissättning av nya produkter 95
Val av testmarknad och prissättningsmodell *95*
En intressant och användbar prissättningsmodell *97*
Prissättning av engångssprutan HUGO *98*
Återförsäljare och prissättning *99*
Metaprodukt och prissättning *100*

Kapitel 23
Licensiering - Ett av tre grundläggande sätt att exploatera en idé 103
Licensiering *103*
Insikt & Synsätt *104*
Att sälja idéer och uppfinningar *105*
Hur förbereder du dig för licensiering? *105*
Sökprocessen *105*
Vilka krav skall du ställa på en licenstagare? *106*
Presentation av en idé (affärsmöjlighet) *108*

Kapitel 24
Den första medicinska produkten i sitt slag – ett framgångsrikt licensieringsprojekt 111

Kapitel 25
Olika slags avtal vid licensiering 115
Sekretessavtal *115*
Utvärderingsavtal, optionsavtal eller licensavtal? *117*
Avtalsparagrafer i de olika avtalen *117*
Det så kallade ”avtalsföremålet” *119*
Rättigheter *119*
Område *119*
Tid *120*
Ekonomisk ersättning *120*
Royaltyn representerar procentuellt en stor del av vinsten! *124*
Royaltybasen *124*
Uppnådda minivillkor för att få behålla en exklusiv rätt *125*
Vem upprätthåller patent, bevakar och betalar patentkostnader? *125*
Vem beivrar patentintrång? *125*
Vem äger vidareutvecklingar och nyutvecklingar? *126*
Licensgivarens lämnade garantier *126*
Vad händer vid konkurs? *126*

Kapitel 26
Licensförhandlingen 127
Jag tar alltid det positiva som utgångspunkt för förhandlingen *127*
Jag försöker skapa ett positivt förhandlingsklimat *127*
Jag försöker alltid strukturera förhandlingen *127*
Jag förbereder alltid minimivillkor *127*
Jag försöker alltid se till att vi är minst två vid förhandlingarna *128*
Avslut *128*
Licenstagaren bär uppfinnarens kostnader *128*
Uppfinnaren anlitas som konsult *128*
Jag försöker undvika höga initialbelopp *129*
Licenstagaren köper uppfinningen ”på rot” *129*
Gemensamt bolag bildas *129*
Uppfinnaren erbjuds vinstandel *129*

Kapitel 27
Ett licensavtal ur verkliga livet 130
Utvärderingsavtalet *130*
Optionsavtalet *132*
Licensavtalet *135*

Kapitel 28
Starta eget företag 142
Affärsidén *142*
Marknadsföring och försäljning *142*
Provisioner och ersättningar *143*
Avtal med återförsäljare och handelsagenter *143*
De första kunderna *143*
En prospectlista håller ordning på affärsmöjligheterna *145*
Att gå från idé till serietillverkning *146*
Egen tillverkning eller legotillverkning? *148*

Avtal med legotillverkare *148*
Kompanjonavtal *148*
Exempel på handelsagentavtal *149*
Exempel på återförsäljaravtal *153*
Exempel på tillägg till kompanjonavtal när Handelsbolag är samarbetsform *159*
Exempel på kompanjonavtal när Aktiebolag utgör samarbetsform *162*

Kapitel 29
Teknikbolag 166
Emission av aktier *166*
Värdering av ett teknikbolag inför aktieemission *167*
Modell för fördelning av makt och överskott *168*
Avtal som reglerar makt, anställningsförhållanden och patenträtter *169*
Vem skall äga patenten? *170*
Affärsplan *171*
Exempel på Aktieägaravtal *171*

Kapitel 30
En struktur att följa, en modell att planera efter men framförallt ett sätt att tänka på 179

Kapitel 31
Ett nytt sätt att ta hand om idéerna, uppfinningarna och forskningsresultaten som aldrig får chansen 189

Kapitel 32
Att våga bryta förtrollningen 194

Kapitel 33
Gör ditt eget livs scenario 196

Kapitel 34
Äras den som äras bör 198

Kapitel 35
En föränderlig värld 199

Kapitel 36
När jag blickar tillbaka 202

Kapitel 37
Tack! 204

C.V. per år 2005 205

Kapitel 1
American Sterilizer

Redan när jag kommer in i entrén på koncernkontoret strax före klockan 9, känner jag att något inte stämmer. En obestämbar oro fyller mig med onda aningar. Den gråkulna oktobermorgonen med sina tunga regnmoln hängande lågt över taken i Columbus, Ohio gör inte saken bättre. Mitt besök skall utgöra finalen på närmare arton månaders intensiva förhandlingar. Jag har kommit för att ta emot ett färdigt underskrivet licensavtal, vilket ska firas senare under dagen med en utlovad generös middag på någon av de mera förnäma lyxrestaurangerna i staden. Detta för att celebrera de betydande framtida affärsmöjligheter det ingångna avtalet representerar för båda parter.

Avtalet, som jag förhandlat fram i början av 1980-talet och som jag fått det amerikanska företaget American Sterilizer att acceptera, avser licensvillkoren för produkten Ren-A-Sol®, i Sverige och Europa marknadsfört under varunamnet Sterisol®. En flytande tvål utan konserveringsmedel i praktisk påsdispenser för hygienisk handtvätt inom livsmedelsindustri och sjukvård. Se bild i kapitel 8.

Allt är alltså klart. Avtalet skall bara godkännas av American Sterilizers styrelse, vilket enligt företagets VD bara är en formsak. Åtminstone enligt honom själv vid hans besök i Stockholm på min arbetsgivare KemaNobels huvudkontor några veckor tidigare. American Sterilizers huvudverksamhet är steriliseringsutrustning men även kompletta utrustningar i rostfritt stål för sjukhusens operationsrum. De levererar sina produkter förutom till den amerikanska marknaden även till alla nyrika oljeländer kring Persiska viken, på Afrikas västkust och i Sydamerika, som med sina oljemiljarder bygger om gamla sjukhus men även bygger en rad nya sjukhus till befolkningen. American Sterilizer säljer också engångsartiklar av plast och rengöringsprodukter med speciell inriktning mot sjukvårdsmarknaden, som är anledningen till deras intresse för Ren-A-Sol®.

När jag ser företagets VD komma emot mig, förstår jag av hans ansiktsuttryck att allt inte står rätt till. Jag har träffat honom vid ett flertal tillfällen både i USA och i Sverige. Hans hälsning när han tar emot mig är ansträngd och inte lika avväpnande frisk, som den varit tidigare och som amerikanarna kan lägga in i sina välkomsthälsningar.

”Hi Vilhelm! How are you? Good to see you again. How was the flight?”

Det märks att något gått snett. Under den korta promenaden till konferensrummet bortom receptionen är han ovanligt tyst. Lite allmänt småprat i största allmänhet. Det är allt. Väl inne i konferensrummet säger han:

”Jag är väldigt ledsen Vilhelm men vår styrelse beslutade tyvärr i fredags att inte skriva på avtalet.”

Det obehag jag känt när jag trädde in i företagets foajé besannas alltså.

”Beslutet har ingenting att göra med vare sig Ren-A-Sol® som produkt eller dess marknadsmöjligheter”, fortsätter han.

”Oljeländernas inkomster har emellertid minskat drastiskt, en lågkonjunktur är i annalkande, vilket påverkar American Sterilizers intäkter och lönsamhet högst påtagligt. Styrelsen beslutade därför i fredags att inte satsa på några nya produkter i det uppkomna läget. Fyra sådana nya projekt stoppades, varav ett är Ren-A-Sol®”.

Min åtta timmars hemresa från New York till Köpenhamn blir oändligt lång och trist, men jag hinner också fundera en hel del. Jag lär mig att lågkonjunkturer och bolags plötsligt uppkomna dåliga lönsamhet kan torpedera aldrig så väl genomförda avtalsförhandlingar, även om de framtida affärsmöjligheterna, är väldigt lysande. Jag lär mig att inte ta ut något i förskott. Jag bestämmer mig för att framdeles inte göra några ekonomiska åtaganden i tron att avtal är klara innan de är underskrivna och eventuella betalningar i samband med undertecknandet är verkställda.

Kapitel 2
Den långa resan

När väl resan startat, vet man inte hur länge det kommer att dröja innan man når fram. Om man över huvud taget når fram. Det är mycket som kan gå snett. Faror av olika slag ligger ständigt på lur. Har man tur kan man nå målet av den anledningen. Tur är emellertid inget man i förväg kan planera för. Tur styrs av slumpens lagar och är inte mycket att luta sig mot i en strävan att nå fram. Då är det bättre att ta med sig någon eller några på färden, som varit med förr och därför vet hur man hanterar de besvärligheter av olika slag som ständigt har en tendens att dyka upp.

Beskrivningen ovan gäller inte några upptäcktsresandes farofyllda färder i mörka Afrika eller i Amazonas tropiskt fuktiga inre eller invandrare i 1800-talets Amerika på väg västerut för att erövra ”The Wild West”. Nej, det handlar om uppfinnares och entreprenörers väg genom ”The Death Valley of Innovations”, uppfinningarnas egen dödsdal, där många går under och endast några få klarar sig ända fram. Det låter lite väl drastiskt kan någon tycka men sanningen är, att den som ger sig i kast med att omvandla idéer, uppfinningar eller forskningsresultat till nya produkter måste vara beredd på att hantera de mest osannolika händelser, där inte ens döden kan uteslutas!

Jag minns till exempel en uppfinnare som anser att han är den allra förste att kläcka idén till inlineskridskorna. Han hade presenterat sin idé för den svenske chefen för dotterbolaget till ett stort internationellt och känt sportartikelföretag. Denne hade blivit intresserad och var beredd att föra idén vidare till huvudkontoret. Jag föreläste vid tillfället på orten där uppfinnaren bodde och han deltog i kursen. Han bad mig om råd hur han skulle lägga upp mötet med dotterbolagschefen och undrade om jag kunde tänka mig att vara med vid mötet. Jag svarade, att jag kunde tänka mig det och bad honom ringa mig före nästa föreläsningstillfälle, så att vi kunde träffa den här dotterbolagschefen, när jag ändå var i trakten. Uppfinnaren ringde emellertid inte. När vi därför träffades före föreläsningen, frågade jag honom varför han inte hört av sig. Han berättade då att dotterbolagschefen omkommit strax dessförinnan i en bilolycka på väg till den närbelägna flygplatsen!

Vägen från idé till en i alla avseenden helt ny produkt kan närmast beskrivas som en enda lång resa, där det uppsatta målet många gånger efterhand alltmer tycks formas till en hägring. När man klättrat upp för vad man tror är det sista ansträngande berget i förvissningen om att man äntligen nått fram, visar det sig inte sällan, att berget enbart dolde ännu ett berg och bortom den ett oändligt vidsträckt öppet landskap med en bergskedja vid horisonten. När man väl har startat sitt projekt, är det inte bara omvandlingen av idén till en innovation med alla sina fysiska praktiska egenskaper som kan utgöra hinder eller att bedömningen av marknadsbehovet kan vara för optimistisk. Inte sällan är det händelser, som är helt omöjliga att förutse eller planera för, som fäller projektet.

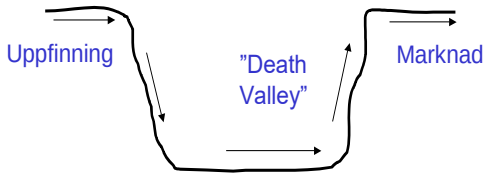
I föregående kapitel berättar jag om licensförhandlingen med American Sterilizer, där allt var klart. Avtalet skulle bara godkännas av styrelsen. Vikande försäljning på grund av en vikande global konjunktur, omintetgjorde emellertid detta. Ett förhållande som inte hade något som helst att göra med produkten Ren-A-Sol® eller dess affärsmöjligheter som avtalet avsåg.

Av ovanstående framgår att arbetar man med innovationer, måste man planera för hur man skall klara av det oväntade oavsett på vilket sätt eller i vilken form det uppträder. Det oväntade är nämligen, vilket man inte skulle kunna tro, en naturlig del av produktutvecklingsprocessen, som man måste lära sig att hantera. Hur man gör det kan man bara lära sig den hårda vägen genom att delta i ett stort antal utvecklingsprojekt av olika slag. Den erfarenheten finns det inga genvägar till. Ungefär samma sak gäller för den, som vill skaffa sig krigserfarenhet. Vill man det, så måste man vara beredd att slåss vid fronten i ett krig. Det hjälper inte att gå Försvarshögskolan eller utbildas vid amerikanska West Point.

Skrivbordsmeriter hjälper lika lite i krig, som akademiska eller andra studier hjälper till att lösa de faktiska och praktiska innovationsproblem man ständigt ställs inför ute i verkligheten!

Jag är ganska luttrad numera. Jag har förmodligen själv gjort alla de misstag man kan göra och upplevt alla möjliga oväntade situationer, där verkligheten många gånger gränsar till det osannolika. Jag brukar inte bli speciellt överraskad längre när något går åt pepparn. Att saker och ting inte utvecklas som man planerat, blir till sist nästan en självklarhet i det dagliga arbetet med innovationer. Absolut inget att lägga under huvudkudden att störa sömnen med. Tvärtom. All statistik visar nämligen att det mesta går åt skogen, så varför ängslas? När min telefon ringer, känner jag därför instinktivt att något gått snett, att det är något obehagligt, som väntar i andra änden. Det är bara att stålsätta sig och ta emot beskedet, vilket det nu än må vara. Det viktiga testet misslyckades, banken avslog vår låneansökan eller vår viktigaste primärkund hoppade av därför att kundens projektledare bytt jobb och ersatts av en ny, som inte kan begripa varför företaget över huvud taget vill satsa på den här innovationen, är bara några exempel på beska besked man kan få.

Hur tar man sig igenom ”Death Valley”?



Många har föreslagit broslagning som ett sätt att ta sig igenom Death Valley. Det är ungefär lika lätt som att bygga en bro från Europa till Nordamerika eller bygga en linbana för att bekvämt ta sig till toppen på Mount Everest!

Låt oss inse – det finns inga genvägar. Likt pionjärerna i 1800 – talets ”wild west” måste man ta sig igenom den hårda vägen och vara beredd på att utstå alla de umbäranden som exploatering av innovationer innebär, ledd i bästa fall av en erfaren ”trapper”.

När sådant händer är det bara en sak som gäller – att ta ny sats och lösa problemet. För oss som jordnära, praktiskt och direkt involverat jobbar med innovationsverksamhet finns inga återvändo. Det är framåt som gäller. Att komma vidare mot det uppsatta målet helt enkelt.

Under åren som gått har jag utvecklat lite av en yrkesskada. När problem uppstår, avskyr jag nämligen alla diskussioner om vems fel det är. I stället för att blicka tillbaka och lägga ner en massa negativ energi och tid på att jaga syndabockar, ska man fokusera på vad som gått snett och ägna all kraft åt att försöka finna en lösning framåt på problemet. Det är ett positivt och konstruktivt sätt att komma vidare på, som dessutom kan gjuta nytt mod i alla som för stunden tappat sugen. Efteråt skall man naturligtvis analysera anledningen till varför något blev fel, så att man i görligaste mån undviker att göra om misstaget.

Enligt min erfarenhet har den här typen av bekymmer en tendens att samlas till tid och rum i en svårbegriplig process, som har både mörka och ljusa sidor. ”En olycka kommer sällan ensam” är ett gammalt talesätt, som stämmer väl in på arbetet med innovationer. Idag vet jag, att när det är som allra värst, när allting är bara nattsvart, då vänder det. Banken ringer och säger att de beviljat lånet. Provningsanstalten meddelar att testet varit framgångsrik. Den där kunden som inte hört av sig, trots flera ödmjuka påminnelsetelefonsamtal från vår sida, mejlar att nu är de beredda att satsa. I stället för att bli stressad vid tillfällen då inget går som man tänkt sig, blir jag ganska lugn, därför att jag erfarenhetsmässigt vet att rätt som det är, så vänder det uppåt igen.

Tyvärr går den här processen också åt andra hållet, varför jag ibland kan fyllas av en viss oro när alltför mycket går enligt plan. Då händer det att jag sittande vid skrivbordet börjar fundera på vad som skulle kunna tänkas störa vår plan, för att i nästa ögonblick väckas av en ilsken signal från telefonen, som jag anar har ett obehagligt besked i andra änden.

Hur tar man sig då igenom Death Valley? Många har föreslagit broslagning. Det är ungefär lika lätt som att bygga en bro från Europa till Nordamerika eller bygga en linbana för att bekvämt ta sig till toppen på Mount Everest! De flesta gör språnget i tanken. De tror att allt skall gå så fort.

”Snart kan du köpa den där diamantringen gumman! Patentombudet jag talade med idag bekräftade nämligen att idén är patenterbar, så nu ligger hela världen öppen.” Lova inte något sådant!!!

Hur bestiger man Mount Everest? Ja, det finns de som vet. Jag träffade en person för några år sedan som visste. Han berättade mycket spännande om planering och förberedelser i minsta detalj. Han hade emellertid aldrig bestigit berget personligen, utan alltid stannat på baslägret som rådgivare åt dem, som klättrade. Jag har bestigit Mount Everest många gånger. Bildligt talat naturligtvis. Varje ny uppfinning, varje nytt projekt är för mig ett "Mount Everest" och jag har aldrig stannat på baslägret. Jag gillar nämligen att "klättra", att tillsammans med uppfinnaren, innovatören, forskaren utsätta mig för alla de faror och problem man ställs inför. Liksom de riktiga klättrarna ställs inför specifika problem att lösa på väg uppför berget, ställs man som produktutvecklare ständigt inför nya och helt oväntade problem när man försöker omvandla idéer till nya produkter eller leda nya företag till framgång. När klättrarna oväntat stöter på en glaciärspricka, kan de fråga baslägret om råd. Skall de använda stegar, rep eller något annat sätt för att ta sig över? Baslägret kan ge råd men rådgivarna är inte där vid sprickan. Ingen annan än klättrarna kan därför bedöma vad som krävs, fatta det avgörande beslutet och ta konsekvenserna av det. Den som aldrig klättrat, vet därför egentligen inte hur förhållandena är där uppe på Mount Everests klippor och isväggar. Så är det också i innovationernas värld. Lär dig det! Du skall nämligen finna att det finns förfärande få som vet hur det är på berget. Rådgivare finns det gott om men få av dem lämnar baslägret för att personligen praktiskt delta i utvecklingsprojekt eller riskera sina egna pengar. Det finns också klättrare av varierande personliga kvaliteter. Om något inträffar, då är jag säker på att du vill kunna lita på dina klättrarkollegor. Inte riskera att bli övergiven där uppe i kylan. Tyvärr har jag några trista erfarenheter i det avseendet. Folk som jag litat på men som inte levt upp till mina förväntningar när det krisat till sig. Så mitt råd är: Välj med omsorg vilka du vill klättra med!

Låt oss inse – det finns inga genvägar. Likt pionjärerna i 1800 – talets ”Wild West” måste man ta sig fram den hårda vägen och vara beredd på att utstå alla de umbäranden som exploatering av innovationer innebär, ledd i bästa fall av en erfaren ”trapper”. Ni vet, en sådan där vindbiten typ från de stora vidderna, som varit med om det tuffa livet ute i vildmarken och som hårdhänt lärt sig hur man hanterar besvärliga situationer av olika slag.

I följande kapitel skall jag ta er med på mina egna resor genom Death Valley. Ge er exempel på situationer jag hamnat i och hur jag löst dem, som ett praktiskt sätt att vidarebefordra mina erfarenheter till er, vilka nu är aktiva i innovationsbranschen. Det är min förhoppning att ni därigenom skall kunna undvika några av de vanligaste hindren på er egen väg genom dalen. I bästa fall bidrar jag kanske till, att ni kommer lyckligt fram!

Kapitel 3

Statistiken är brutalt entydig!

”Vad gör ni här egentligen? Borde ni inte åka hem och göra något mera vettigt? Spara både tid och pengar utan att behöva utsätta er för allt elände som ligger i er väg. Ni har ju ändå ingen chans!”

Jag har just visat min första PowerPoint-bild på uppfinnarkursen Idéum i Lidköping. Den visar att endast 1 - 2 idéer av hundra lyckas.

”Vad säger ni? Den här bilden talar ju sitt tydliga språk eller hur?”

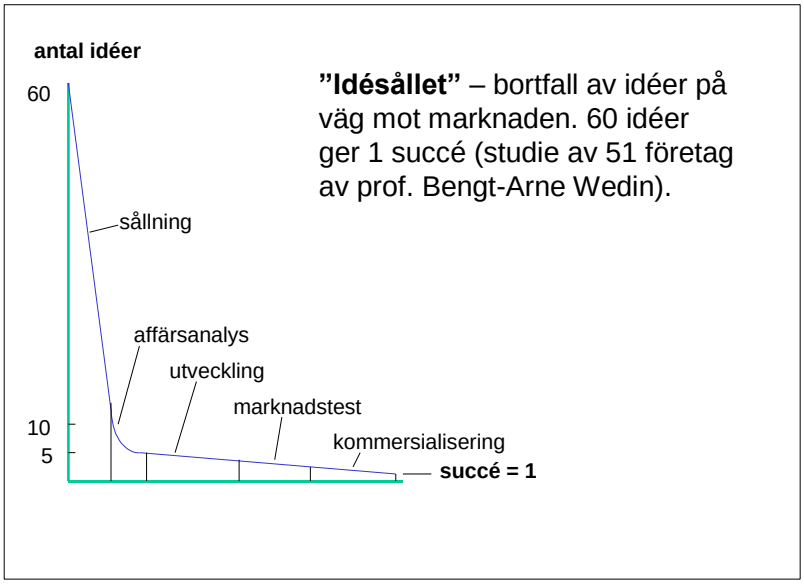
Tystnaden är kompakt. Ingen säger något. Statistiken är dyster. Ingen tvekan om det. Då muntrar jag upp dem genom att säga:

”Nu är det så förstås, att genom utbildning kan man avsevärt förbättra sannolikheten för framgång. Det faktum att ni är här, ökar därför sannolikheten för att just era idéer skall hamna bland de framgångsrika!”

Jag ser hopp tändas i ögonen. Det var alltså inte helsvart.

”Man skulle kunna analysera vad som händer alla idéer som inte når ända fram. En garanterat dyster uppgift. Då är det bättre att titta på de idéer som lyckas och vad som skiljer dem från övriga. Det är något vi skall ägna de här dagarna åt, där jag berättar om mina egna praktiska erfarenheter”, fortsätter jag

Efterhand som jag arbetat med olika innovationsprojekt, har jag förstått att den trista upplevelsen jag hade med American Sterilizer, inte var någon unik händelse i innovationernas värld. Enligt all tillgänglig statistik är det nämligen endast en à två idéer av hundra som lyckas. Endast en à två idéer av hundra utvecklas till framgångsrika nya produkter! Med ”framgångsrik produkt” menas att den ursprungliga idén inte bara utvecklats till en ny produkt, som lyckats ta sig in på marknaden utan dessutom lyckats förränta investerat kapital till en rimlig riskränta. Flera undersökningar har gjorts genom åren. Det spelar ingen roll hur man definierar en idé. Undersökningarna visar entydigt samma dystra bild. Svinnet är betydande och utslagningen är i det närmaste brutal. Ett exempel på en sådan undersökning, som illustrerar detta tycker jag professor Bengt-Arne Wedins är:



Eftersom 98 % av alla projekt faller ifrån på väg till marknaden, kan vi som arbetar med innovationer med statistikens hjälp visa att normalläget för utvecklingsarbete är att saker blir fel. Det är när något blir precis som man tänkt sig, som det närmast unika inträffar. Det är så ovanligt att man bör fira med att korka upp den bästa champagneflaska man har och ta sig ett rejält glas!

Verkligheten struntar nämligen fullkomligt i våra planer. Hur kompetent välgjorda de än är. Att misslyckanden och misstag förekommer, är det således inte mycket att orda om. När det inträffar, befinner man sig med andra ord i mycket gott sällskap. Problemet för oss i innovationsbranschen är att misslyckanden är ingenting man talar om. Det borde man naturligtvis göra. Då skulle omvärlden förstå på ett helt annat sätt.

Så här kan det till exempel låta när handläggaren från ALMI ringer mig och ber mig hoppa ner i fallskärm i ett projekt som kapsejsat.

”Hej Ville! Hur står det till?”

”Jo tack, bara bra.”

”Du, vi har ett vad vi bedömer fortfarande bra projekt, som håller på att kapsejsa. Skulle du kunna hoppa in som rådgivare och se vad man kan göra?”

”Jo, visst. Vilket projekt gäller det?”

”Jo, det gäller …..” och så får jag veta vilken innovation som avses.

”Men den läste jag ju om i Ny Teknik igår. En stor artikel som berättar om hur framgångsrik man är, hur intresserade japanerna är och hur nära ett slutligt genombrott man ligger. Storstilade framtidsplaner med projektägarna på fin färgbild.”

”Ville, det vet du väl, man skall inte tro på allt som står i tidningarna. Den osminkade sanningen är att de har betydande problem. De är inte ens i närheten av något genombrott. Långt därifrån. Projektägarna har frågat oss om vi kan gå in med mera pengar. Det kan vi tänka oss att göra men då måste vi få en ordentlig genomgång av projektet och det är vad vi ber dig göra.”

”OK. Jag skall titta på det.”

Det är av misslyckandena man lär sig något. Speciellt andras misslyckanden kan man ta lärdom av, så att man inte själv upprepar liknande misstag. Sedan gäller det naturligtvis att hantera problemen efterhand som de uppstår men det tillhör också vardagen. Om man analyserar anledningarna till att så få idéer tar sig igenom Death Valley, finner man många skäl till att det är så.

Alla idéer som föds skall inte nå fram till marknaden

Alla idéer som föds och omsätts till utvecklingsprojekt skall inte nå fram till marknaden. De är helt enkelt inte tillräckligt bra för att klara den tuffa konkurrensen i förhållande till på marknaden redan existerande produkter. De kommer inte att ha en chans! Vilka som är så kallat ”tillräckligt bra” kan man många gånger endast avgöra genom att låta dem stångas med verkligheten. Själv är man aldrig representant för genomsnittskonsumenten. Inte ens hustrun eller sambon är det! Att de tycker idén är kanonbra gäller liksom inte.

Jag minns till exempel hur negativ jag var till SodaStream® när den kom. Ni vet den där lilla maskinen man kunde göra sin egen läsk i. Korkat tyckte jag. Det är ju bara att köpa en back läsk till extrapris på ICA eller Konsum. Varför hålla på och slaska med det själv? Hur fel hade jag inte! Den blev ju en riktig storsäljare.

Min svärfar är ett annat exempel. Han kunde inte begripa varför man behövde en Melitta®-bryggare. Här i Skåne bryggde vi på 50-talet kaffe på strumpa, dvs. en textilstrumpa fäst i en behändig metallring som man satte på kaffekannan. Det malda kaffet la man i strumpan och hällde därefter över kokt vatten. Hur enkelt som helst. Behövdes ingen kaffekokare ansåg han. I 60-årspresent fick han emellertid en Melitta®-bryggare. Tro det om ni vill men ganska snart blev den hans käraste ägodel. Jag är ganska säker på att om det börjat brinna i hans lägenhet, skulle han förmodligen i första hand försökt rädda kaffebryggaren!

I flera fall kan en tidig behovsanalys visa att det inte finns något behov av den nya tilltänkta produkten. Men vet alltid konsumenterna vad de vill ha, kan någon fråga? Nej, så enkelt är det inte. Det har ju visat sig att många konsumenter när de presenteras en ny produkt förvånat frågar sig: ”Varför har ingen kommit på detta förut?” Det är emellertid trots allt så, att kan man inte peka på fördelarna med den nya produkten i förhållande till redan existerande produkter före det ett utvecklingsprojekt startas,

så är sannolikheten liten för att projektet skall lyckas. Några menar att finns det inget behov, så får man skapa det! Jag vill inte gå i polemik i frågan om det går att skapa behov eller inte. En sak är emellertid odiskutabel, om förutsättningen för framgång är att man först måste skapa ett behov, då skall man ha gott om pengar för att skapa detta behov och dessutom tid och uthållighet nog att invänta resultatet. Jag har svårt att se vilka finansiärer som skulle vara beredda att investera i sådana framtidsprojekt. I kapitel 11 visar jag hur man kan utföra ett test.

Finansiärernas bristande uthållighet

Att hitta uthålliga finansiärer tar tid om man över huvud taget finner några. Jag tycker att finansiärerna blivit mer och mer otåliga under senare år. Man skall ”leverera” som det heter mycket snabbare än vad det är rimligt att begära med tanke på alla problem man måste lösa för att ta fram en kommersiellt gångbar ny produkt. Finansiärernas bristande uthållighet är ytterligare en orsak till att vissa satsningar misslyckas. Speciellt när det tar betydligt längre tid än vad som ursprungligen beräknades. Finansiärerna har kanske även tillskjutit mera pengar än vad som var aktuellt vid start av projektet. Om övertygande resultat trots detta inte har nåtts, då är risken stor att finansiärerna drar sig ur projektet. Det går självfallet inte att efteråt bedöma om projektet skulle ha lyckats med ytterligare ekonomiskt stöd. Jag vill därför inte utse några syndabockar utan endast peka på risken för misslyckande, om man inte inom rimlig tid kan peka på någon form av framgång, som gör att finansiärerna fortsatt tror på projektet och därför är beredda att skjuta till än mer pengar.

Statsmakternas regelverk

Statsmakternas regelverk och förändringar av dessa är en betydande osäkerhetsfråga. Speciellt statliga bidragssystem som bildar grund för en viss utveckling. På 1980-talet subventionerade till exempel staten installation av värmepumpar, vilket medförde en betydande tillväxt av företag som tillverkade och installerade värmepumpar. Utan större förvarning drog staten in subventionerna, varefter ett stort antal företag fick betydande ekonomiska svårigheter eller gick i konkurs.

Trender

Trender är viktiga och uppfinningen bör vara i fas med dessa. Det säger sig självt, att om man ligger rätt i förhållande till en allmän utveckling i samhället, så ökar sannolikheten för framgång i utvecklingsarbetet. Miljöinnovationer har till exempel bättre framtidsmöjligheter än bensinslukande bilmotorer, därför att den allmänna trenden är att man skall värna om miljön. På motsvarande sätt kan det bli förödande att både vara för tidigt ute och komma för sent. Företag, som storsatsade på Internet-handel före det att IT-bubblan sprack alldeles i början av 2000-talet, fick naturligtvis näst intill ohanterliga bekymmer med att överleva. Även om Internet-handel utgjorde ett sätt att köpa varor och tjänster på med betydande framtidspotential.

Statistiskt försvinner alltså 98 % av idéerna på sin väg genom Death Valley. Varför skall man då över huvud taget som uppfinnare ägna sig åt något, där statistiken är så bedrövligt dålig? Borde inte uppfinnarna göra något annat? Borde de inte spendera sina pengar på ett mera vettigt sätt, när det dessutom inledningsvis ofta är hushållskassan som får ta en del av smällen?

Nej, det vore befängt att föreslå det. Sverige behöver sina idémänniskor och alla de nya produkter och jobb, deras idéer kan ge upphov till. Dessutom kan idémänniskorna inte låta bli att kläcka idéer, som pockar på att bli utvecklade. Därför är det bättre att försöka berätta om hur man kan göra för att undvika de vanligaste misstagen i Death Valley, än att övertala idémänniskorna att glömma sina idéer.

Innovationsprocessen är komplex och därför finns det inga enkla förklaringar till varför så få innovationer är framgångsrika. Några faktorer har emellertid enligt min egen erfarenhet stor betydelse och dem behandlar jag mera utförligt i kommande kapitel. Här några andra.

Utbildning

Man bör genom utbildning skaffa sig bra kunskaper om innovationsprocessen, dvs. hur idéer principiellt och praktiskt utvecklas till nya produkter. Genom att skaffa sig denna utbildning, kan den som är oerfaren på området ta till sig erfarenheterna från andra, som arbetat med problematiken under många

år. Sannolikheten för framgång skulle därigenom enligt min bedömning kunna ökas med minst en tiopotens, dvs. av 100 idéer kommer tio stycken eller fler att bli framgångsrika.

Kunskap om marknaden

Man måste skaffa sig bra kunskap om marknaden och hur den fungerar. Förhållanden som hur stor marknaden är i antal och värde, vilka konkurrenterna är och deras produkter, hur distributionsvägarna ser ut, dvs. hur varorna fysiskt transporteras för att nå slutförbrukarna, prissättning, rabattsystem, olika konkurrensmedel osv.

Intäktsbudgeten och tidsplanen

Intäktsbudgeten och tidsplanen måste vara realistisk. Här är de allra flesta alltför optimistiska. Man tror att allt skall gå mycket fortare än det i verkligheten gör. Ett tips är att multiplicera både tids- och kostnadsberäkningen med π (pi), dvs. 3,14. Med andra ord i verkligheten tar det tre gånger så lång tid att utveckla en produkt och det kostar tre gånger så mycket som man beräknat.

Utvecklingsarbetet måste vara strukturerat

Utvecklingsarbetet måste vara strukturerat. Från idé till färdig produkt följer alla utvecklingsprojekt ett givet mönster. Det gäller såväl för det lilla källarföretaget som för den internationella storkoncernen. Det är bara i tanken man direkt kan hoppa från ögonblicket man fått, vad man tror är en genial idé, till den sagolika framgången. I verkligheten måste man följa mönstret från idé via modell till prototyp, testserie och marknadsintroduktion för att förhoppningsvis avsluta med tillväxt. I kapitel 30 presenterar jag en modell för hur du planerar ditt projekt på ett strukturerat sätt. En modell som jag ofta använder själv.

Erfarenhet, utbildning och kunskap

Erfarenhet, utbildning och kunskap hos de personer som skall genomföra utvecklingsarbetet, är helt avgörande för resultatet. När jag själv leder ett projekt försöker jag så långt möjligt engagera människor med den slags kompetens som krävs för att lösa uppgiften. Rätt sammansättning av projektteamet kan få helt avgörande betydelse. Jag kan tänka mig att den, som vill vara säker på att nå toppen på Mount Everest, noga väljer vilka klättrare han vill ha med sig. Så är det också enligt min mening med utvecklingsprojekt. Valet av medarbetare har den allra största betydelse.

NIH-syndromet

Personer som medvetet försöker hindra uppfinningen från att utvecklas utgör ett betydande hinder. ”NIH-syndromet” (NIH = Not Invented Here) kallas det och är ett välkänt fenomen i innovationsbranschen. Man finner det främst hos utvecklingsansvariga på företag man försöker licensiera sin uppfinning till. Psykologin bakom NIH-syndromet är i viss omfattning lätt att förstå anser jag.

”Du skall inte tro att du är något. Du skall inte komma här och lära oss hur man utvecklar nya produkter. Vi vet hur man gör och får betalt för det. Det du presenterar är dessutom inget nytt. Det har vi själva varit inne på, nästan känner man att de tänker när man presenterar innovationen, som de egentligen innerst inne erkänner är precis så bra som den är med den skillnaden att de inte själva kommit på den.

”För att det skall bli något av idén, måste vi lägga ner en massa arbete men resultatet det får du nytta av i form av royalty. Vi kanske till och med medverkar till att du blir miljonär. Hemska tanke” kan även finnas i deras tankevärld.

Jag minns projekt HUGO. En ny typ av engångsinjektionsspruta för sjukvårdsmarknaden, uppfunnen av Billy Nilson, Mjölby. Genial i sin unika konstruktion och därtill kostnadsmässigt helt överlägsen traditionella sprutor i plast. Den bestod av två delar. En klotformad engångsdel i vilken man sög upp injektionsvätskan och en flergångshållare i vilken klotet fästes. Jag presenterade den för amerikanska Johnson & Johnson (J&J). De behärskade 25 % av världsmarknaden på närmare fyra miljarder sprutor.

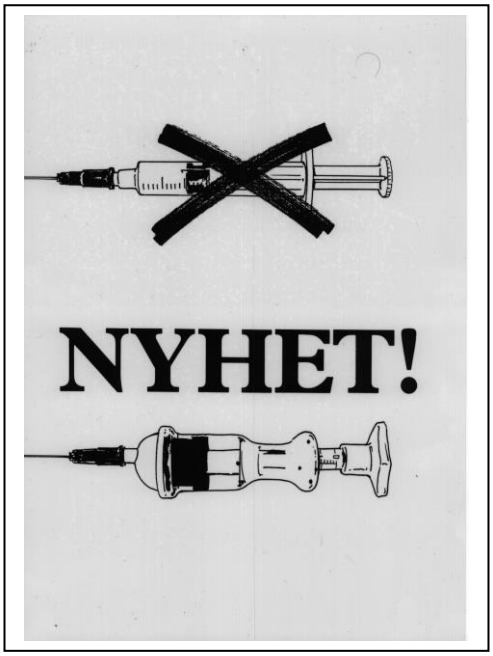
Problemet var den utomordentligt dåliga lönsamheten. En tvåmilliliters spruta kostade vid den tiden arton öre men i den hårda konkurrensen leverantörer emellan var det hundradels ören som avgjorde om man fick landstingens order eller inte.

Jag minns när jag visade Billy Nilsons konstruktion för Jack McConell och några andra på J&J koncernstabens avdelning för strategisk utveckling i USA. Den allra första kommentaren efter presentationen blev:

”Vad var det jag sa!” säger en av deltagarna vid bordet.

”Förlåt?” undrar jag.

”Jo” fortsätter han, ”för några år sedan hade vi ett möte för att diskutera vad vi skulle göra åt vår sprutdivision som bara kostade oss en massa pengar. Ett alternativ var att lägga ner eller sälja av verksamheten, ett annat, vilket var divisionschefens förslag, var att investera ordentligt, så att vi fick ner tillverkningskostnaden. Jag framhöll då risken för att det skulle utvecklas sprutor, som såg helt annorlunda ut än de vi tillverkade.”



”Divisionschefens kommentar till min synpunkt var: Sprutor har tekniskt sett likadana ut sedan urminnes tider. Först var de tillverkade av metall, därefter av glas för att nu tillverkas av plast men de ser likadana ut och det kommer de att göra allt framgent. J&J beslutade att behålla sin sprutdivision och investerade betydande belopp i att automatisera produktionen. Så dyker ni upp.”

”Ni kommer precis som jag förutspått med en helt annan konstruktion. Jack, jag föreslår att de omgående får träffa divisionschefen, så att han kan ta till sig den här nya konstruktionen!”

Det blev också beslutet och jag fick träffa divisionschefen samma dag. Det behövdes emellertid inte många minuter för mig att konstatera, att han över huvud taget inte var intresserad. Bildligt talat satt NIH-filtret tjockt över hans panna. Hur skulle han kunna vara intresserad? På hans inrådan hade ju företaget investerat i en produktionsapparat som till stora delar skulle vara värdelös om han accepterade att byta till HUGO. Han hade sin tekniske chef med sig, som på alla sätt försökte slå ihjäl vår uppfinning. Egentligen utan att lyckas men vad hjälpte det. De ville inte ha HUGO punkt slut! Det hade varit att erkänna att de gjort fel.

Händelser utanför projektets kontroll

Händelser utanför projektets kontroll som omintetgör uppfinningens exploatering, kan direkt stjälpa projektet. Jag har i det inledande kapitlet gett exempel på hur ändringar i konjunkturen påverkade utgången av licensförhandlingen med American Sterilizer. Även om man skrivit ett avtal kan händelser hos licenstagaren påverka ett projekt. Byte av VD eller projektledare kan till exempel allvarligt förändra förutsättningarna. Medan jag skrev det här dokumentet, var jag bollplank till en uppfinnare som var mitt uppe i ett läge där företaget bytt VD. Samarbetet förändrats av den anledningen till det sämre, då den nye VD:n inte riktigt vill acceptera de ursprungliga licensvillkoren, som han tycker är besvärande ekonomiskt sett i en situation där företaget är utsatt för hård konkurrens.

Patentering

Patentering måste ske med eftertanke. Alltför många uppfinnare söker patent alldeles för tidigt, vilket i sig kan utgöra ett ekonomiskt hot. Något jag återkommer till i kapitel 14.

Kapitel 4
Några ord om mig själv

Mitt personliga valspråk lyder: "Det skall vara fulla strutar!"

Vad menar jag då med det? Jo, i sin ungdom på 1930-talet stod min då knappt tjugo år gamla mor i en godiskiosk ägd av hennes farbror. Den låg intill Pildammsområdet i Malmö, som 1914 rymde Baltiska utställningen. Snöpligt avslutat i förtid på grund av första världskrigets utbrott.

De fattiga ungarna i grannskapet kom till henne för att köpa godis. De kom med sina ett- och tvåöringar, dåtidens mynt för ungar att köpa godis för. För dem fick man egentligen bara några få kolor, hallontoppar eller karameller. Min mor tyckte emellertid synd om ungarna. Hon tog en rejäl näve godis och fyllde struten, dåtidens påsförpackning, bräddfull. När den "snälla tanten" stod i kiosken, var det lång kö av godissugna ungar utanför, som väntade på att få sina bräddfulla strutar. När hennes farbror stod där blev det emellertid bara precis vad ungarna betalade för. De klagade då och sa som det var: "När tanten står här får vi mycket mera." Min mor fick då bassning för det av "chefen", hennes farbror, men det brydde hon sig inte om. Hon fortsatte med sina fulla strutar.

"Det skall vara fulla strutar" syftar på detta, dvs. oavsett betalningens storlek, har jag alltid gjort ett fullödigt jobb. Jag har aldrig låtit antalet timmar eller arvodets storlek som sådant påverka omfattningen av min insats eller kvaliteten på mitt arbete. Lite gammaldags gediget skall det vara till skillnad från den moderna tidens slit och släng, som bara håller för stunden.

Med det här dokumentet vill jag lämna några handfasta praktiska råd och anvisningar till hur man kan förbättra sannolikheten för framgång i sitt innovationsarbete. I föregående kapitel pekar jag på en ganska dyster statistik. Hur man än definierar en idé, så är det bara ett litet fåtal som lyckas. Bland uppfinnare hör man ofta att anledningen till detta är brist på resurser och då framförallt pengar. Kapital i innovationssammanhang är en bristvara, det är sant men bristen på pengar är långt ifrån hela sanningen. Det komplexa mönster som kännetecknar utvecklingen av nya produkter och de svårigheter som skall övervinnas eller misslyckandena som följer i dess spår, kan inte reduceras till en enda faktor - tillgången eller bristen på riskkapital.

Mina rekommendationer bygger på erfarenheter och intryck från produktutvecklingsarbete i olika former, som jag personligen skaffat mig under mer än 50 år som produktutvecklare. Under denna tid har jag varit involverad i flera hundra utvecklingsprojekt både som projektmedarbetare, projektledare och VD för bolag bildade för att kommersiellt exploatera innovationer. Både mindre projekt i 10 000 – 100 000-kronorsklassen och några större projekt i mångmiljonkronorsklassen.

Jag har deltagit i idéinsamlingar, arbetat med idégranskning- och värderingsgrupper, i projektråd och andra beslutsforum med anknytning till produktutveckling. Jag har vidare deltagit i ett antal seminarier, i och utanför Sverige, som behandlat innovationsproblem. Som föredragshållare, seminarieledare och lärare i ämnet innovationsmetodik har jag haft rika tillfällen att utbyta tankar och erfarenheter med representanter från olika företag i olika branscher beträffande produktutvecklingens speciella problematik. Sist men inte minst, har jag fått stifta bekantskap med alla de praktiska problem vilka är förenade med att på heltid driva ett antal utvecklingsprojekt från idé till färdig kommersiell produkt eller starta helt nya företag från grunden kring affärsmässigt intressanta innovationer och leda dem under lönsamhetsansvar. Jag har med andra ord själv i allra högsta grad varit ute i hetluften under mer än 50 år.

Några av de utvecklingsprojekt jag var delaktig i under min PLM-tid (numera Rexham, global tillverkare av bland annat ölburkar och glas- och plastflaskor) håller fortfarande. Dit hör BLIW-tvålen, som vi på sin tid tillverkade för Mölnlycke. Jag konstruerade förpackningen men den designades av Boo Malmgren, en av PLM:s designers. Den skulle enligt Mölnlyckes önskemål likna Aladdins lampa.

BLIW-tvålen

Jag ledde också under inledningsskedet utvecklingen av PET-flaskan, som blivit en betydande produkt. En annan och relativt obetydlig produkt är sprutkapsylen för plastflaskor av olika slag. Strålen som kom ur kapsylen när man tryckte på flaskan hade en tendens att träffa locket, som man försluter med efter användning. Jag sidförsköt själva spruthålet, så att strålen vinklades och därför kunde passera locket utan att träffa det. Konstruktionen patentsöktes av PLM med mig som uppfinnare och patent beviljades. PLM underhöll emellertid inte patentet varför det föll. Lite synd egentligen. Kapsylen har tillverkats i miljontals exemplar och kopierats av andra tillverkare.

PET-flaska

Jag har genom åren kunnat skaffa mig betydande egna erfarenheter under mina färder genom Death Valley och skall med utgångspunkt från dessa mina erfarenheter lämna några råd och synpunkter på vad man bör tänka på, för att undvika de mest uppenbara misstagen och därmed öka sannolikheten för att nå fram.

Sprutkapsyl

Vad skiljer framgångsrika projekt från misslyckade?

Under alla dessa år har jag ofta reflekterat över vari skillnaden mellan framgång och motgång ligger. Varför är det trots allt vissa projekt som lyckas, medan andra inte ens förmår ta de första staplande stegen? Varför kan man föra vissa produktidéer till kommersiella realiteter på några få år, medan det för andra tar fem till tio år och mera att förverkliga? Varför är skillnaden i investerat kapital så stor för tillsynes jämbördiga projekt?

Mina egna erfarenheter har successivt fört mig fram till en förklaring och ett svar, som ännu så länge håller i de allra flesta sammanhang. Det är förmodligen ingen speciellt unik slutsats, åtminstone inte när den en gång uttalats, men den tillfredsställer åtminstone mitt behov av en rimlig förklaring. Svaret är i sin enkelhet *människor*, dvs. personerna som medverkar i och driver projekten.

Produktutveckling måste för att lyckas bedrivas av människor med en speciell fallenhet för denna typ av arbete och gärna med en speciell utbildning också. När utvecklingsprojekt misslyckas beror det oftare på brister i utbildning och erfarenhet hos de personer som på ett eller annat sätt är involverade i beslutsprocessen, än något annat. Det må sedan gälla uppfinnarna, projektledarna eller finansiärerna. Att lyckas med ett innovationsprojekt har därför enligt min uppfattning i mycket hög grad att göra med hur man lyckas engagera och entusiasmera deltagarna i projektet. Pedagogik, psykologi och gruppdynamik, d v s alla de förhållanden som styr och påverkar oss som individer, har större betydelse än kvaliteten på produktidéerna, storleken på tillgängliga resurser eller mångfalden av olika bedömnings- och styrinstrument.

Det som framförallt har betydelse är innovatörens tro på sin produktidé eller projektledarens tro på sitt projekt. Denna speciella naturkraft, som får upptäckare att trotsa och uthärda de mest påfrestande yttre förhållanden, religiösa att gå i döden för sin tro och uppfinnare att offra sig själv och sin ekonomi intill självutplåning. Tron på sin sak och själva viljan att lyckas är det som skiljer framgång och misslyckande åt. Vid olika seminarier och föreläsningar ställer jag ibland frågan till auditoriet om vad som är viktigast - att lyckas med sitt projekt eller att tjäna pengar. Svaren är entydiga – att lyckas med mitt projekt! Att få uppleva idén förverkligad till en ny produkt som tillverkas, säljs och används av konsumenterna. De angenäma ekonomiska konsekvenserna som följer av att projektet lyckats säger naturligtvis ingen nej till.

Några personliga uppfattningar

I det här dokumentet redovisar jag mina egna erfarenheter av innovationsarbete. I mycket stor utsträckning försöker jag behandla de praktiska problem man möter under utvecklingens gång. Min framställning bygger i mångt och mycket på några grundläggande personliga uppfattningar. Jag vill därför gärna redovisa dem redan så här inledningsvis:

- Det råder enligt min mening ingen brist på goda idéer. Det råder däremot ofta brist på kunskap och erfarenhet av hur man utvecklar nya produkter. Den speciella riskvillighet som är förenad med framgångsrik produktutveckling saknas också i många fall.
- Framgångsrik produktutveckling är i allmänhet inte resultatet av djärva ekonomiska satsningar eller de administrativa instrumentens mångfald, utan sunt förnuft i systematiserad form kombinerad med viljan att lyckas, entusiasm, "blod, svett och tårar".
- Alla utvecklingsprojekt följer ett för alla innovationer givet utvecklingsmönster från idé till färdig produkt. De olika steg som måste passeras gäller alla produktidéer utan undantag. Detta gäller oavsett typ av produktidé.
- De multinationella giganterna utvecklar inte produkter efter något annat grundläggande mönster än det lilla källarföretaget. Visserligen har de förra större resurser till sitt förfogande och också större finansiell uthållighet men detta är i sig ingen självklar garanti för framgång. Erfarenheterna visar snarare på motsatsen. Ju större organisation desto komplexare beslutsprocess och därmed också mindre utrymme för den spontanitet och frihet från byråkrati, som är så livgivande för all innovativ verksamhet.
- Jag tror på vår utvecklingshistoria. Våra stora uppfinnare hade inga marknadsundersökningar, avancerade lönsamhetsberäkningar, projektplaner eller kommittébeslut att vila sig mot. Dessbättre. Hade de haft det, hade vi förmodligen inte haft alla de underbara uppfinningar som idag utgör den grund vår välfärd vilar på. Många av de bedömningsinstrument vi använder oss av idag innan vi fattar beslut hade antagligen kvävt flertalet av de numera framgångsrika innovationerna redan i deras linda. I produktutveckling finns det nämligen en alldeles speciell dimension i beslutsfattandet, som inte låter sig fångas av mer eller mindre teoretiska beslutsmodeller. Låt oss kalla det *vilja*. Att lösa problem, att genomföra det man föresatt sig att göra, att lyckas!

Några grundläggande tankegångar för dokumentet

Jag vill att framställningen skall vara *tidlös,* dvs. även efter många år skall läsaren kunna hämta råd och gärna inspiration.

Därför förekommer det inga synpunkter på *skattesituationen* för uppfinnare och finansiärer. Även om jag har både erfarenheter och synpunkter. Skatter är nämligen ett besvärligt kapitel. Skattelagstiftningen ändras dessutom alltför ofta.

Patent behandlar jag endast i begränsad omfattning, dvs. ingenting om patenteringssystemet som sådant men väl patentstrategi.

Finansiering berör jag i begränsad omfattning. Ingenting om specifika finansieringskällor men väl om hur man bör resonera när det gäller finansiering av utvecklingsprojekt.

Myndigheter, olika organisationer och lagar behandlar jag inte alls. Även de ändras alltför ofta, vilket kolliderar med dokumentets syfte att vara tidlös.

Jag är medveten om att vissa kapitel eller partier i boken kan vålla diskussion. Det kan till och med bli på det viset att enskilda företag och personer känner sig utpekade eller illa behandlade, därför att min framställning inte stämmer med hur de upplevt situationer jag beskriver. Jag förnekar inte att en del av mina redovisningar kan vara subjektiva. Men jag försöker bara beskriva min resa genom Death Valley och hur jag upplevt alla projekt och problemställningar jag ställts inför, som ett sätt att förklara ett antal anledningar till att så få når ända fram. Syftet är på intet sätt att peka ut någon person eller något företag.

Jag har så långt möjligt försökt undvika rena sakfel men berättelserna är mina egna, skrivna ur mitt perspektiv och de kan självfallet därför tolkas som subjektiva. Det är upp till var och en att göra denna bedömning. Ta till sig vad de tycker är relevant och strunta i resten. Min C.V., som den ser ut idag, är en lista över de företag och organisationer jag verkat i och från vilka jag hämtat mina erfarenheter.

Avgränsningar

Det har varit nödvändigt att göra en avgränsning av framställningen för att materialet skall bli så hanterligt som möjligt. Jag behandlar därför främst industriell produktutveckling från idé till introduktion på marknaden. Frågor som hänger samman med FoU-verksamhet i betydelsen grundforskning och tillämpad forskning behandlar jag inte alls. Jag berör inte heller hur forskning och utveckling kan bedrivas eller organiseras vid institutioner av olika slag.

Min behandling är vidare begränsad till nivån idéägare - företag. Även om jag har synpunkter på hur produktutveckling skall bedrivas på nationell nivå framför jag dem inte här.

Då det gäller projektarbetet fördjupar jag mig inte i delar av verksamheten, som är gemensam för annan verksamhet i företagen. Hit hör t.ex. planeringsmetodik, konstruktionsteknik och marknadsföringsfrågor av traditionell karaktär. Jag har i stället valt att behandla praktiska problem man möter under innovationsprocessens olika faser och därvid koncentrerat mig på att kommentera förhållanden, som normalt inte behandlas i litteraturen om produktutveckling.

Några definitioner

Liksom inom andra områden råder en viss begreppsförvirring på produktutvecklingens. Särskilt då lekmän behandlar olika frågor. Själv lägger jag följande innebörd i de här begreppen:

IDÉ - UPPFINNING

En idé är ett konkret förslag till hur ett specifikt problem skall lösas. Denna idé kan ligga till grund för en patentansökan, som om den beviljas upphöjer idén till uppfinning. Idéer är således enligt min mening inte uppfinningar, om de inte är patenterbara.

UPPFINNING - INNOVATION

På engelska skiljer man mellan "invention" och "innovation". Det förra kommer från latinets inventio (in venire) = komma fram till något, det senare från innovare = förnyelse. "Invention" betyder direkt översatt "uppfinning" och användes också av mig i denna snäva betydelse. "Innovation" däremot avser en idé eller uppfinning under utveckling eller i färdigutvecklat skick. När jag talar om en innovation menar jag därför något betydligt mera omfattande och kommersiellt utvecklat än enbart den tekniska idén, patenterad eller inte.

PRODUKT - NY PRODUKT

Produkter kan vara både varor och tjänster. Lika väl som den tillverkande industrin måste förnya sitt produktsortiment måste företag som tillhandahåller tjänster göra det. Även om mina beskrivningar och kommentarer ofta handlar om varuproducerande företag gäller de således även tjänster av olika slag.

En produkt är ”ny” endast om marknaden och konsumenterna uppfattar den som ny. Vad vi själva tycker i våra företag är helt ovidkommande. Detta är mycket grundläggande och väsentligt. Många tror nämligen att de presenterat en nyhet fastän deras konsumenter inte märker någon skillnad i förhållande till redan på marknaden existerande produkter.

PRODUKTUTVECKLING - PRODUKTFÖRBÄTTRING

Med produktutveckling avser jag alla de åtgärder i ett företag, som syftar till att förnya produktsortimentet. Det är den process under vilken åtgärderna planeras, samordnas, genomförs och kontrolleras.

Gränsen mellan produktutveckling och produktförbättring är så flytande, att jag avstår från att göra någon precisering. Möjligen kan man lägga in en dignitetsskillnad räknat i erforderliga resurser för att genomföra åtgärder, som syftar till det ena eller andra. För utvecklingar är de i allmänhet mångfalt större än för förbättringar.

PRODUKTUTVECKLING – AFFÄRSFÖRNYELSE

Åter tycker jag att man arbetar med en flytande gräns. En produktidé kan vara så revolutionerande, att den drastiskt påverkar hela företagets affärsverksamhet. Man kan då tala om affärsförnyelse. T ex då tetraedern utvecklades inom förpackningsföretaget Åkerlund & Rausing. Utvecklingen ledde till att Tetra Pak AB bildades och att familjen Rausing efterhand koncentrerade sitt arbete och investerade sin förmögenhet i detta företag.

Kapitel 5
Lärdomar av det förgångna

Vi glömmer lätt att alla företag en gång fötts i en produktutvecklingsprocess. Liksom naturens egna nedkomster har detta sällan skett utan våndor. Vägen från idé till färdig produkt har ofta varit lång och svår. Det har behövts personer med okuvlig tro på sina idéer, en aldrig sinande energi och en orubblig beslutsamhet, för att trotsa världens okunnighet eller likgiltighet.

Konservatism och statiskt tänkande tillhör de svåraste hinder dessa personer haft att överbrygga. Det redan etablerade låter sig inte ändras på utan kamp. Det må sedan gälla normer, uppfattningar, produktionsmedel eller konsumtionsmönster. Att produktutveckla innebär därför att utmana det etablerade med alla dess konsekvenser. Det har några av våra stora uppfinnare fått erfara.

*****

Samuel Morse, den elektriska telegrafen och morsealfabetet

När till exempel Samuel Morse år 1838, efter sex års experimenterande tillsammans med sin kollega Alfred Vail, utvecklade den elektriska telegrafen och morsealfabetet, trodde han att framgången var nära. De sex åren hade varit fyllda av umbäranden och knapphet på mat intill svältgränsen. Efter en framgångsrik demonstration för regeringen med presidenten i spetsen, hade regeringen beslutat att hos kongressen begära ett anslag på 30 000 dollar för byggandet av en telegraflinje mellan Washington och Baltimore. Ingen tvivlade på att anslaget skulle bli beviljat.

Det fanns emellertid en farlig motståndare i generalpostdirektören. Han var rädd att telegrafen skulle ödelägga hela det system för expressförsändelser, som han byggt upp och som försåg hans vänner med inkomstbringande arbete. Alla dessa var naturligtvis motståndare till telegrafen och fast beslutna att omintetgöra varje försök att bygga en linje, om nödvändigt med våld.

Generalpostdirektören bearbetade hårt kongressmedlemmarna, där han hade flera vänner, vilket i kombination med en ekonomisk kris i USA fick till följd, att det dröjde ända tills år 1842 innan anslaget med knapp marginal beviljades av kongressen. Generalpostdirektören och hans vänner saboterade emellertid arbetet med linjebyggnationen på olika sätt. Det var inte förrän bevis härom kunde framläggas och presidenten tvingade generalpostdirektören att avgå, som linjen kunde färdigställas. Den 24 maj 1844 var den klar. 12 år av arbete, försakelser och besvikelser började bli fruktbärande.

*****

Joseph Ressel och propellern

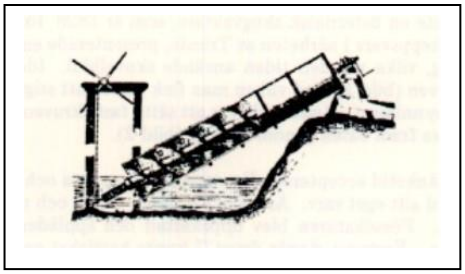
Joseph Ressel hette en österrikisk skogvaktare, som år 1828 för Otto von Fontana, ägare av ett skeppsvarv i närheten av Trieste, presenterade en idé till propellerdrift av ångfartyg, vilka vid den tiden använde skovelhjul. Idén byggde på den Arkimediska skruven med vilken man fick vatten att stiga i ett rör och flyta ut i den övre mynningen. Ressels idé var att sätta fast skruven i aktern på båten och låta den skruva fram båten genom vattnet.

Efter en kort betänketid accepterade Fontana att finansiera och låta bygga ett experimentfartyg vid sitt eget varv. År 1829 var båten färdig och något liknande hade aldrig skådats. Försöksturen blev uppskattad och applåderad av folkmassan som åsåg seglatsen. Fartyget gjorde drygt 7 knops hastighet och gled fram lugnt, snabbt och stadigt, utan dånande och vinande från några skovlar.

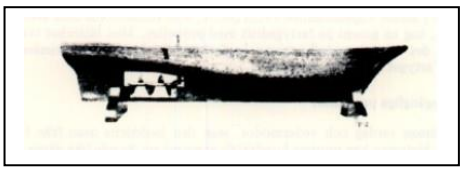
Fem minuter varade skådespelet och så hände någonting. Tjock rök vällde ut ur skorstenen och plötsligt stannade fartyget. Det visade sig att ångpannan sprungit läck. Missödet hade sålunda ingenting med propellern att göra.

Den österrikiska hamnpolisen var emellertid av en annan uppfattning. Oavsett vad som var orsaken, så hade försöket misslyckats. Polisen var inte intresserad av den nya uppfinningen och insåg inte värdet av att utveckla en fartygspropeller. Med hänvisning till en gammal föreskrift om användning av gjutjärn, som kunde medföra fara, gavs inte tillstånd till flera försök. Fontana drog sig ur och eftersom inte Ressel kunde finna någon annan finansiär, realiserades aldrig hans idé i Österrike.

Det blev i stället engelsmannen Pettit Smith som, tillsammans med svensken John Ericsson, tog ut patent på fartygsdrift med propeller. Med bitterhet tvangs Ressel uppleva det första propellerdrivna ångfartygets ankomst till Triestes hamn år 1840. Fartyget kom från England.



Arkimediska skruven, med vilken man fick vatten att stiga i röret och flyta ut i övre mynningen.
(Ur Egon Larsen "Uppfinnarekavalkad".)



Ressels skruvpropeller.
(Ur Egon Larsen "Uppfinnarekavalkad".)

*****

Elias Howe och symaskinen

En fransman vid namn Thimonier, själv skräddare, tog år 1830 ut patent på en symaskin i Paris. Han hade fått en beställning på 80 maskiner från en leverantör av uniformer till regeringen. När arbetslösa skräddare fick höra talas om detta, stormade de Thimoniers verkstad och slog sönder och samman alla maskinerna, som just stod leveransklara. Thimonier lyckades rädda sig ut genom en bakdörr och klarade på så sätt livhanken. Han rörde aldrig mer en symaskin efter det.

Symaskinens utvecklare, Elias Howe, möttes också av ett våldsamt motstånd från skräddare och sömmerskor. De såg sina arbeten och sitt uppehälle hotat. Elias Howe konstruerade i USA under besvärliga ekonomiska omständigheter en symaskin, som var klar år 1845. Den gick emellertid inte att sälja, eftersom skräddarna uppfattade den som ett hot mot sin verksamhet. Det var inte förrän engelsmannen William Thomas, som med betänkliga metoder lurade av Elias Howe hans patenträttigheter i England, med framgång började använda symaskiner i sin fabrik för tillverkning av korsetter, som symaskinen började sitt segertåg över världen. I stället för att skapa arbetslöshet, öppnade den dörrarna för hundratusentals arbetslösa kvinnor.

*****

Våra förgängliga produkter

Innovatörens vardag och vedermödor, som de beskrivits ovan från förrförra seklet och som historien kan uppvisa hundratals exempel på, kunde lika gärna varit tagen från någon av dagens uppfinnarstugor. Världen har i detta avseende inte förändrats nämnvärt. Vår benägenhet att hålla fast vid det etablerade finns fortfarande kvar. Speciellt i de svåra tider den industrialiserade världen från tid till annan genomlider. Visserligen talar man engagerat om behovet av ökade insatser inom produktutvecklingens område, som ett medel att lösa lönsamhets- och sysselsättningsproblemen. När det kommer till kritan emellertid, då riskbenägna beslut skall fattas och resurser avsättas med endast fjärran avkastningsmöjligheter, känns det etablerade och bestående tryggare än någonsin. En falsk och flyktig trygghet tyvärr, därför att det man med bestämdhet vågar påstå är, att våra produkter av i dag är lika förgängliga som vi själva. Med samma förutsebara visshet, som vi själva en gång kommer att lämna denna värld, kommer allt det vi skapat att göra det.

Världen har sedan urminnes tider förändrats och den kommer att fortsätta att förändras. De människor och företag som envist håller fast vid sitt etablerande tänkande och sina produkter, kommer historien därför att begrava tillsammans med andra föråldrade ting från samma tidsålder.

”Det kommer aldrig att fungera”, är mångas enkla konstaterande, när de får ta del av en uppfinning. De behöver inte bevisa att de har rätt i sin uppfattning. Bevisbördan ligger hos uppfinnaren.

Omvärlden har alltid varit konservativ och emot nyheter. Idégivarna måste därför ständigt försöka övertyga omgivningen om det förnuftiga i deras idéer. Så har det varit sedan vi levde i grottor.

Bilden ovan är talande för den konservativa värld uppfinnaren ofta möter. Till och med självaste uppfinnargiganten alla kategorier Edison sa samma sak när Gustaf Dahléns solventil presenterades för honom. ”It won’t work!” Trots att han får veta att den redan finns och fungerar upprepar han: ”Den kommer inte att fungera.” Samma sak sa det tyska patentverket. Inte förrän Gustaf Dahlén åkte till Tyskland och på ort och ställe demonstrerade funktionen gav de med sig. Han drog helt enkelt för gardinerna i sammanträdesrummet, då öppnade ventilen och när han drog isär dem igen, slocknade den.

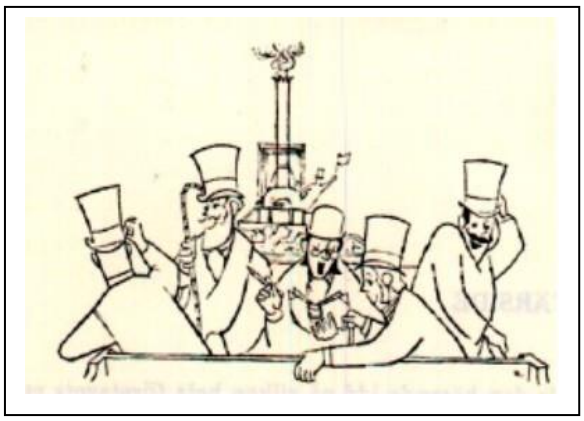
Produktutveckling tar lång tid

Det tar tid att hitta intressanta produktidéer och utveckla dem. Man måste räkna med minst 3-5 års utvecklingstid i de enklare fallen mellan idé och färdig produkt. För mer komplicerade produkter som till exempel läkemedel kan utvecklingstiden sträcka sig över 10-15 år och mera. Då finns inte den tid medräknad som erfordras för volymtillväxt. Många stora svenska koncerner var en gång ganska blygsamma företag. Tar man i beaktande de idéer varpå de en gång grundades, sträcker sig deras utvecklingsperiod långt bakåt mot förra sekelskiftets början och i flera fall ännu längre bak. AGA-koncernen, Gustaf Daléns skötebarn, är från början av 1900-talet, Gustaf de Lavals företag Alfa Laval är från slutet av 1800-talet. SKF också från förra seklets barndom grundades av kullagrets fader Sven Wingquist.

Vad kan vi då lära av det förgångna?

Idéer har alltid motarbetats och kommer även framdeles att motarbetas av personer, som känner sin egen trygghet hotad. Ekonomiskt eller maktmässigt. Verkligt revolutionerande uppfinningar finns det personer, som till varje pris vill stoppa. Det här problemet undgår man som uppfinnare genom att ställa sig frågan: ”Vilka är mina fiender och vilka är mina vänner? Fienderna är alla som ekonomiskt förlorar på att uppfinningen utvecklas. Dem skall man självfallet undvika. Vännerna är krasst sett alla som tjänar i något avseende på att se idén förverkligad. Så enkelt är det egentligen!

Räknenissarna har alltid varit ett problem för uppfinnarna.



”Hela affären är ekonomiskt osund, mina herrar. Med ett tåg av den här längden och 35 km spår kan vi konstatera att endast 0,0568 % av spåret används i varje ögonblick. Det ger ett konstant outnyttjande av investeringen på 99,9432 %!”

Inte ens våra stora uppfinnare har haft det lätt i början.

”Inser ni min herre, att om Er uppfinning skulle bli allmänt populär, vilket jag inte för ett ögonblick tror, så skulle vi behöva bygga belagda vägar tvärs igenom hela landet, anlägga tusentals pumpar där man kan fylla på bränsle och ordna ett flertal öppna platser i varje stad, där man kan parkera fortskaffningsmedlet. Nej, lyd mitt råd och glöm den här tokigheten, herr Ford!”

Kapitel 6
Människorna bakom framgångarna

Varför blir vissa projekt, om än få, så framgångsrika medan andra trots enorma resursinsatser aldrig når ens halvvägs mot uppsatta mål? Hur kan det komma sig att till synes jämbördiga projekt ur teknologisk, marknadsmässig och ekonomisk synvinkel får så helt olika utvecklingsförlopp? Beror det på idékvaliteten, projektorganisationen, marknadens mognadsgrad eller vad är det?

Frågorna känns säkerligen igen. Svaren genom tiderna har också varit många. Anledningarna till att projekt lyckas eller misslyckas är naturligtvis flera. Det går inte alltid att peka på någon enstaka anledning. Det är ofta flera samverkande faktorer som är avgörande.

De flesta av historiens stora uppfinningar har kommit till i den minsta av organisationer – enmansföretaget. Under små ekonomiska omständigheter, utan tillgång till särskilda laboratorier eller experimentmaskiner, har många revolutionerande uppfinningar sett dagens ljus.

*****

Charles Goodyear - Vulkaniseringens upptäckare

Amerikanen Charles Goodyear, vulkaniseringens upptäckare, använde till exempel praktiskt taget enbart familjens kök, som laboratorium under sitt sökande efter en metod att göra gummi okänsligt för värme. Redan temperaturen varma sommardagar räckte nämligen för att naturgummi, som man använde i början av 1800-talet för impregnering av bland annat regnkläder, skulle börja klibba.

Goodyear försökte förhindra detta genom att behandla gummits yta med salpetersyra, vilket hade en viss effekt. Det var emellertid inte förrän efter flera år av arbete som Goodyear av en ren händelse kom på att gummi måste upphettas till hög temperatur under medverkan av svavel, för att man skulle få en hållbar produkt.

Händelsen utspelade sig just i paret Goodyears kök, där Charles Goodyear, trots att han heligt lovat sin hustru att sluta med sitt experimenterande, ändå fortsatte i smyg medan hustrun var utgången. Vid ett tillfälle återvände hon emellertid till hemmet tidigare än väntat, varför Charles Goodyear hals över huvud tvingades kasta sin gummiblandning i spisen. När han efter en stund kratsade ut resterna av sitt experiment, såg han till sin förvåning, att gummit antagit en fast och stabil form. Vulkaniseringen var upptäckt. Charles Goodyears sätt att arbeta och många andra uppfinnare med honom, vill jag ta som utgångspunkt för den betydelse som människor involverade på ett eller annat sätt i olika utvecklingsprojekt, har för framgången.

*****

De enskilda individernas betydelse för framgången

Om man studerar uppfinningarnas historia går nämligen som en röd tråd genom alla projekt den påverkan inblandade personer av olika slag haft. Det är påfallande i vilken utsträckning framgångarna eller motgångarna varit knutna till enskilda individer, såsom uppfinnaren, hans medarbetare, finansiärer, betydelsefulla kunder etc.

Polischefen i Trieste stoppade Ressels utveckling av propellerdrivna fartyg med hänvisning till en uråldrig förordning och därför att han tyckte uppfinningen var onödig. Engelsmannen William Thomas tillskansade sig under betänkliga former Elias Howes patent på symaskiner men bidrog samtidigt till uppfinningens segertåg över världen. Goodyears uppoffrande insatser för att lösa vulkaniseringens gåta

gav oss ett användbart gummi. Verkställande direktörens för det amerikanska företaget Haloid, Joseph C. Wilson omdöme och tro på Xerografin, gjorde Chester Carlsons uppfinning till en världsframgång. Holger Crawfords tro på den konstgjorda njuren ligger bakom Gambros utveckling. Ruben Rausings benhårda tro och arbete med tetraedern ledde till uppkomsten av ett världsföretag. Exemplen kan mångfaldigas.

I grunden är det tron på en idé, som är avgörande för framgången. När alla marknadsundersökningar är gjorda, när alla tänkbara tekniska test är avklarade och alla lönsamhetsberäkningar utförda, då återstår fortfarande en lång bit till den definitiva säkerheten. Den säkerhet som många söker men ingen finner. Den säkerhet som endast kan åstadkommas med tro på den satsning man gör och att den är riktig. Det är här den verklige beslutsfattaren kommer in i bilden. Beslutsfattaren som är beredd att ta risken av ett misslyckande för möjligheterna till framgång. Här hjälper inga checklistor. Här hjälper enbart beslutsamhet och mod eller som David Mahoney, tidigare VD för Canada Dry Corporation en gång sa:

”Det finns metoder att förutse konsumenternas behov, att skräddarsy en produktidé för att motsvara dessa behov. Man kan med vetenskapens hjälp öka chanserna för framgång och minska riskerna för misslyckande. Men bakom allt detta står en man med en idé och en stor portion sammanbiten beslutsamhet. Den, som satsar på spelet om nya produkter, är i hög grad utsatt för några av näringslivets våndor. Han har inga kommittébeslut att gömma sig bakom. Han står lite vid sidan om organisationen och ibland anses han sakna laganda. Han blir bojkottad av alla dem som föredrar det beprövade och säkra. Han kommer att upptäcka ensamheten i personliga beslut och personligt engagemang. Det här är naturligtvis inte vägen till en plats bland medelmåttorna. Det här är vägen som leder till toppen.”

Entreprenörer är ett begrepp som ofta nämns i produktutvecklingssammanhang. Entreprenören är projektledaren som med iver och glöd driver sitt projekt genom eller över alla hinder. Ingenting förmår stoppa honom. Han är motorn i projektet. Han är den på vars axlar alla problem vilar och på vilken det kan bero om projektet skall lyckas eller ej. Han är guden.

Jag håller med om att han är en viktig person. Den viktigaste av alla i ett projekt. Det finns emellertid en risk att vi reducerar problemet med vikande tillflöde av nya produkter och misslyckade projekt genom att hänvisa till bristen på entreprenörer. ”Hade vi bara goda idéer skulle vi inte sakna nya produkter. Hade vi bara ett par bra entreprenörer skulle det inte vara några problem att ta hand om alla goda idéer vi har. Hade vi bara en regering ….. ”

Det räcker naturligtvis inte med att man har bra projektledare. Om de inte får det rätta stödet från sin omgivning, inte tillräckliga resurser, inte möjlighet att fritt arbeta med sina projekt. Då får man i alla fall inte fram nya produkter. Det är ett samspel i ett många gånger komplicerat mönster, som bestämmer om utvecklingsprojekt skall lyckas eller ej, där människan spelar en helt avgörande roll. Hennes kompetens, engagemang, tro och vilja att lyckas är det väsentliga. Det är när en entreprenör i spetsen för ett motiverat projektteam får arbeta under gynnsamma betingelser, som utvecklingsarbete lyckas. ”Gynnsamma betingelser” behöver långt ifrån vara detsamma som bekväma eller problemfria betingelser. Tvärtom, det kan och är ofta mycket besvärligt och plågsamt att utveckla nya produkter. Det gynnsamma i omgivningen kan vara en trots allt för nyheter mottaglig marknad, en trots motgångarna uthållig finansiär eller ett trots besvärligheterna sammansvetsat projektgäng.

*****

Musikens värld som förebild för det nödvändiga samspelet i utvecklingsarbetet

Musikens värld skulle kunna tjäna som förebild för en beskrivning av hur nödvändigt ett välavvägt samspel är för framgång. Musikens värld har nämligen i flera avseenden mycket gemensamt med produktutvecklingens.

Varje dag snart 24 timmar om dygnet strömmar musik emot oss. Från radio, TV och andra media. Utbudet varierar men gemensamt för all musik är att den är njutbar för oss konsumenter. Det må vara klassisk musik, folkmusik eller popmusik. Preferenserna vad gäller musiktypen kan variera. Vi gillar kanske som enskilda individer inte allt som erbjuds oss. Med njutbarhet och god musik menar jag därför snarare skillnaden mellan harmoni och disharmoni än typen av musik.

All musikalisk utövning strävar efter harmoni. Disharmonin är ett tecken på ofullkomligheter i partituret, obalans mellan deltagande instrument eller bristande erfarenhet eller talang hos musikerna. Det motsatta förhållandet gäller när musik framförs i fullkomlig harmoni och på ett för lyssnaren njutbart sätt. Men vilka är då förutsättningarna för att god musik skall kunna åstadkommas? Låt oss analysera detta närmare.

Först och främst behövs det en kompositör. Kompositörer är konstnärer. Av naturen speciellt begåvade personer med förmåga att skapa musik. De kan uttrycka känslor och stämningar i musikaliska termer på ett sätt som ingen annan. Sina musikaliska kreationer förmedlar de till sin omgivning via ett nothäfte.

En komposition nedtecknad på ett notblad räcker emellertid inte för att musiken skall bli åtkomlig för oss lyssnare. Det är väldigt få människor, som direkt ur ett notblad för sitt inre kan frambringa kompositionen. Vi andra behöver några som översätter kompositionen för oss, någon som kan förstå och läsa noter. Vi behöver musiker. Musikerna är specialister utbildade på att läsa noter och hantera musikinstrument av olika slag. Varje musiker är ofta expert och konstnär på sitt instrument. Musiker utan sina instrument är emellertid inte till någon större nytta. Musikinstrument är därför en nödvändig förutsättning för att musik skall kunna framföras.

Om man nu har en komposition och musiker med instrument räcker det då för att åstadkomma god musik? Nej, inte riktigt. Vi behöver en plan, som talar om när och hur musikerna skall spela och som samordnar de olika musikinstrumenten. Vi behöver ett partitur. Musiker, som spelar när de själva tycker utan samordning, skulle skapa disharmoni. Men inte ens ett bra partitur tillsammans med duktiga musiker räcker till för att åstadkomma god musik. Till det behövs en samordnare, någon som kan samordna musikerna. Det behövs en dirigent. Denne är konstnär på sitt sätt med förmåga att tolka kompositörens innersta intuitioner med förmåga att vid varje tillfälle utnyttja musikinstrumentens speciella klanger och register, musikernas kunskap och talang. Med förmåga att med fast men varlig hand styra dem på ett avvägt och samordnat sätt mot det uppsatta målet. Framförandet av musikstycket under full harmoni och balans till en njutning för publiken.

Det är när komposition, musiker, instrumentation, partitur och dirigent är i fullständig balans med varandra som musiken når sina höjdpunkter. Vem minns väl inte otaliga nyårskonserter från Wien med Willi Boskovsky och Wienfilharmonikerna framföra Johan Strauss d y ”An der schönen blauen Donau” eller Sixten Ehrling med Bostonfilhamonikerna framföra Beethovens femte symfoni. Mästerverk!

Låt mig nu ställa en fråga. Är ett väl genomfört musikframförande kompositörens, dirigentens eller orkesterns förtjänst? En dålig komposition kan förmodligen inte ens den bäste dirigent eller orkester göra mycket åt. På samma sätt kan förmodligen en dålig orkester eller en oerfaren dirigent förstöra den mest talangfulla och konstnärligt skapade komposition. Det är alltså kvalitet rakt igenom som krävs för att framförandet skall vara njutbart. För att harmonin skall vara fullständig och för att publiken och lyssnarna skall vara nöjda.

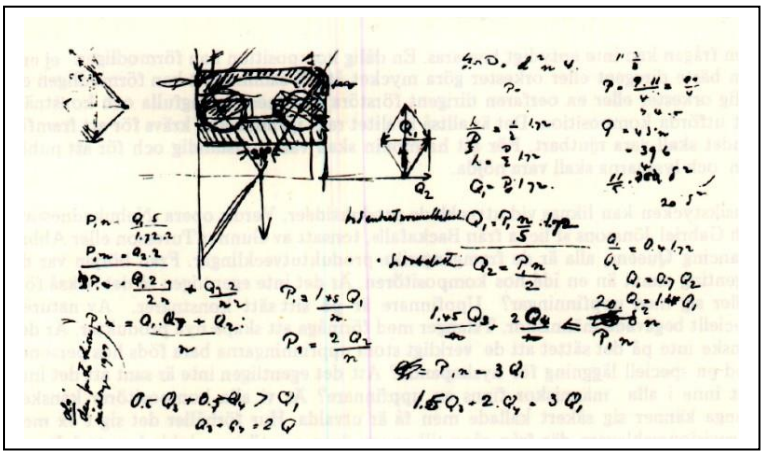
Musikstycken kan liknas vid utvecklade produktidéer. Verdis opera ”Nebukadnessar” och Gabriel Jönssons ”Flicka från Backafall”, tonsatt av Gunnar Turesson eller Abbas ”Dancing Queen”, alla är de framgångsrika produktutvecklingar. Från början var de ingenting annat än en idé hos kompositören.

Är det inte egentligen så det också förhåller sig med uppfinningar? Uppfinnare är på sitt sätt konstnärer. Av naturen speciellt begåvade människor. Talanger med förmåga att omvandla problem och behov till konkreta idéer som underlag för skapandet av nya produkter. Är det kanske inte på det sättet att de verkligt stora uppfinningarna bara föds hos personer med en speciell läggning för nyskapande? Att det egentligen inte är sant, att det innerst inne i alla människor finns en uppfinnare? Är vi alla kompositörer kanske? Många känner sig säkert kallade men få är utvalda. Hur förhåller det sig t ex med Eurovisionsschlagern, där från gång till annan även amatörerna inbjuds att deltaga? Är det inte så, att det trots allt är proffsen som tar hem finalplatserna? Inte för att de råkar känna organisatörerna utan helt enkelt för att de är proffs.

Abbas enorma framgångar berodde ju inte på annat än att de var proffs. De kunde sitt yrke långt innan de nådde finalen och vann i London med sin Waterloo. De var skickliga, talangfulla, energiska och redan då i London erfarna musiker och artister. Dessutom hade de Stikkan Andersson. En otroligt begåvad affärsman med lång erfarenhet av musikbranschen. En organisatör, en samordnare, en talang på sitt område. Man kan som produktutvecklare inte göra annat än att beundra deras fantastiska framgångar.

Edison, Bell, de Laval, Dahlén, von Platen, är det inte förmätet att tro, att deras uppfinningar skulle kunna vaskats fram ur en idétävling? Är det inte gränsande till förolämpning mot våra gamla och nya uppfinnare att påstå, att vem som helst kan uppfinna? Att vem som helst kan åstadkomma något liknande vad de gjort? Jag anser det. Mer än fyrtio års erfarenhet av produktutveckling har fört mig fram till denna fullkomliga övertygelse. Uppfinnare är man född till. Den speciella talang och den begåvning som krävs kan man inte tillägna sig. Den kan förstärkas genom utbildning och erfarenhet men den måste finnas där från början. Det idétävlingar på sin höjd kan åstadkomma, är att dolda förmågor upptäcks. Har företaget däremot inga sådana inom sina väggar, kan ingen tävling i världen ge upphov till användbara produktidéer!

Om vi nu accepterar tanken på att uppfinnaren som en konstnär är jämförbar med kompositören, så inser vi också att det långt ifrån räcker med en uppfinnare, hur begåvad han än är, för att åstadkomma en innovation (= en färdigutvecklad ny produkt). Uppfinnaren måste förmedla sin uppfinning till sin omgivning och det gör han genom skisser och beräkningar, som till exempel Sven Wingquists utkast till det sfäriska kullagret från 1906. Skisserna är för uppfinnaren som notbladen för kompositören.



Sven Wingquists skiss med beräkningar från 1906

Skisser är emellertid inte mycket att erbjuda konsumenterna. De måste omsättas till modeller, prototyper och funktionsdugliga produkter. För det krävs specialister med förmåga att läsa och förstå skisser och beräkningar. Ingenjörer, kemister, svetsare och andra tekniker eller hantverkare. Liksom musikerna krävs att de var och en är utbildade, erfarna experter och talanger på sitt område. Utan sina ”instrument”, dvs. laboratorier, maskiner och verktyg kan de liksom musikerna emellertid inte heller verka. Det krävs dessutom inte bara tekniker utan även marknadsfolk och ekonomer för att åstadkomma en innovation.

Men en uppfinnare och hans uppfinning, ekonomer, ingenjörer och hantverkare med sin utrustning och sin erfarenhet, räcker det för att åstadkomma en innovation? Nej, knappast. Därtill behövs, två andra saker. Dels ett partitur, dvs. en projektplan, som talar om när, hur och var olika specialister kommer in i bilden och verkar, dels och framför allt en dirigent, en projektledare. Någon som med fast hand kan styra i projektet deltagande specialister av olika slag mot det uppsatta målet, utvecklingen av uppfinningen. Framgångsrika projektledare är som musikens dirigenter av naturen speciellt begåvade och talangfulla personer med förmåga att utnyttja specialisternas kunskap och under full harmoni och balans samordna deras arbete till framgång för projektet. Projektledare är man också född till. Även här kan utbildning och erfarenhet förstärka medfödda egenskaper men de måste finnas där från början.

Åter vill jag ställa frågan: ”När utvecklingsprojekt lyckas beror det på uppfinnaren, projektledaren eller deltagande specialister av olika slag?” Svaret ger sig självt. Det beror på att alla delar av projektet varit i balans. En bra uppfinning, duktiga projektmedarbetare, en genomtänkt projektplan, en skicklig projektledare, bra marknadsförare och uthålliga finansiärer är förutsättningarna för ett att framgångsrikt kunna genomföra ett projekt. Om någon av de olika delarna fallerar skapas disharmoni och projektet misslyckas. Så enkelt är det!

Vill man nå framgång med sina projekt, skall man alltså sträva efter fullständig balans och harmoni i projektet i alla avseenden. Det kan man uppnå endast om sammansättningen av projektgruppen är riktig och de i projektet deltagande människorna är de rätta. Till sin läggning, utbildning, erfarenhet och motivation. Vidare att man ger dem de bästa förutsättningarna att lyckas. Utbildning i produktutveckling till exempel och ordentligt med resurser av olika slag.

När utvecklingsprojekt misslyckas är det sällan någon analyserar och försöker förklara orsakerna i mänskliga termer. Projektgruppen kan vara felaktigt sammansatt, projektledaren alldeles för oerfaren, uppfinnaren alltför svårhanterlig, finansiärerna inte tillräckligt uthålliga eller VD inte riskvillig nog. Marknaden var inte mogen, de tekniska problemen svårlösta, patentet för svagt, myndigheterna omedgörliga eller omständigheterna över vilka ingen kunde råda, är mera näraliggande och vanliga förklaringar.

Personligen anser jag att de mänskliga aspekterna ges alltför liten uppmärksamhet då produktutvecklingens speciella problem diskuteras. Själv ger jag dem den allra största betydelse, både då nya projekt skall påbörjas och under pågående utvecklingsarbete. Det viktiga hos en samarbetspartner är till exempel inte hur stort och fint och erfaret i kraft av sin historiska utveckling företaget är, utan hur motiverade, engagerade och samarbetsvilliga de människor är i företaget, som skall delta i utvecklingsarbetet. Tror de inte på uppfinningen eller saknar de incitamentet att anstränga sig utöver det normala, då är risken för misslyckande överhängande. Jag försöker därför alltid bedöma hur intresserade mina samarbetspartners är. Tyvärr måste jag konstatera att de gånger jag instinktivt känt att de inte innerst inne varit intresserade eller saknat den rätta erfarenheten eller förståelsen, så har heller inte utvecklingsarbetet gett något resultat. Det motsatta förhållandet har jag också upplevt flera gånger. Hängivna, positiva och entusiastiska projektmedarbetare, som det varit en fröjd att samarbeta med och som resulterat i ett framgångsrikt utvecklingsarbete.

I kapitel 31 presenterar jag ett nytt sätt att ta hand om idéer, uppfinningar och forskningsresultat, som bygger på ovanstående resonemang.

Kapitel 7

Bristande kunskap om hur idéer omsätts till innovationer och utvecklas till nya produkter

Det råder en förfärande brist på kunskap om hur idéer omvandlas till nya produkter. Produktutvecklingskunskap håller enligt min mening på att bli en bristvara. När jag kom ut i näringslivet efter tekniska gymnasiet i början på 1960-talet hade nästan varje litet källarföretag någon form av utvecklingsverksamhet. För att inte tala om de stora företagen.

Mycket av forsknings- och utvecklingsavdelningarna försvann i samband med skapandet av profitcenterorganisationerna i mitten på 1980-talet. Jag minns ett fortfarande verksamt storföretag, som då brutit ner sin organisation i 23 olika profitcenter med varsin resultatansvarig. De var över huvud taget inte intresserade av att satsa pengar på utveckling av nya produkter. Målet var att kortsiktigt tjäna så mycket pengar som möjligt på existerande produkter. När jag presenterade en uppfinning, som väl passade in i deras verksamhet, frågade den profitcenteransvarige hur lång tid det skulle ta att skapa en ny produkt baserat på uppfinningen. Mitt svar var:

”Du får räkna med 3 - 5 år” varpå han svarade:

”3 - 5 år? Om inte mitt profitcenter når upp till koncernens lönsamhetskrav inom sex månader, har jag inget jobb kvar!”

Han var över huvud taget inte intresserad av att satsa på nya produkter, som enbart medförde kostnader i dagsläget, även om det skulle leda till betydande vinster efter några år. En satsning skulle gå ut över hans kortsiktiga lönsamhet medan någon annan skulle kunna kassera hem vinsterna framdeles.

Ett speciellt bekymmer utgör alla personer utan egen erfarenhet av innovationsverksamhet. De vet i allmänhet väldigt lite om hur svårt det många gånger kan vara att lösa alla problem. De begriper inte varför det går snett och är inte sena att utse syndabockar eller dra in sitt finansiella stöd.

”Vilhelm! Du sa ju att lanseringen skulle ske senast ….. och nu har det gått ytterligare ett år. Vad håller ni på med? Det här kostar ju mycket mera pengar än du sa när projektplanen presenterades första gången.” Jag brukar svara:

”Om jag eller någon annan kunde garantera att projekten till 100 % skulle lyckas, då skulle jag inte vara kvar i Sverige. Jag skulle bosätta mig på Bermuda eller någon annan angenäm plats. Dit skulle all världens innovatörer och riskfinansiärer vallfärda och fråga:”

”O, store Vilhelm, säg oss vilka innovationer vi skall satsa på? Du som med precision vet hur man lyckas.”

Så enkelt är det naturligtvis inte. Att projekten inte utvecklar sig som man tänkt sig, är en del av den risk man förväntas ta, när man ger sig i kast med utveckling av nya produkter.

Bristen på insikt om hur svårt det är att omsätta idéer och uppfinningar till nya produkter kan fångas i den så kallade kompetens- eller inkompetensskalan. Den har fyra nivåer:

nivå	1	*omedveten kompetens*
nivå	2	*medveten kompetens*
nivå	3	*medveten inkompetens*
nivå	4	*omedveten inkompetens*

Nivå 4 är den lägsta och svåraste att hantera. Där befinner sig nämligen alla som över huvud taget inte vet vad de talar om. De är så okunniga, att de inte ens förstår, att de inte begriper någonting. Nivå 4 är därför också den besvärligaste för oss som arbetar i innovationsbranschen. Här befinner sig alla förståsigpåare, som tror en massa saker men som aldrig själv aktivt deltagit i ett utvecklingsprojekt som projektledare eller projektmedarbetare. Långt mindre riskerat egna pengar i ett utvecklingsprojekt. De har alltså inte förstått. De är *omedvetet inkompetenta*!

Nivå 3 ligger en bra bit över nivå 4. Personerna på denna nivå har nämligen tagit ett stort steg i sin egen personliga utveckling. De har kanske utbildat sig på området genom att delta i kurser av olika slag. De har insett, att de inte tidigare förstått något. Att allt är mycket svårare och mer komplext än de kunnat föreställa sig. De har blivit *medvetet inkompetenta*.

Nivå 2 når man efter att ha arbetat praktiskt och nära problemområdet under en längre tid. Man har lärt sig, hur svårt det är att framgångsrikt omvandla idéer till nya lönsamma produkter och att man inte kan ta något för givet. Man har blivit *medvetet kompetent*.

Nivå 1 som är den högsta nivån innebär att mycket av det man arbetar med är självklarheter, som inte behöver närmare förklaras. Att det till exempel tar lång tid att utveckla nya produkter, att avvikelser från planen både tids- och innehållsmässigt är normalläget eller att det blir dyrare än man räknat med. Personer på denna nivå är *omedvetet kompetenta*. De behöver inte förklara självklarheter när de träffar andra med samma erfarenhet!

Kompetensskalan gäller för alla personer och för alla områden. I allmänhet är vi omedvetet inkompetenta på de flesta områden. Några få befinner sig ständigt på nivå 3. De har nämligen insett det faktum, att världen är mycket mer komplex än vad man tror. Den insikten kvalificerar automatiskt vederbörande för nivå 3.

Kapitel 8

PRESSSTOP®

En genial förslutning för olika förpackningar

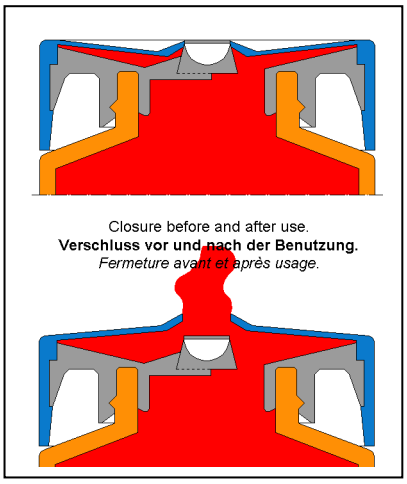
Mina egna erfarenheter på väg genom Death Valley omfattar bland annat innovationen PRESSSTOP®. Den färden innehåller många upplevelser om och erfarenheter av vad som kan inträffa.

PRESSSTOP® var en självöppnande och självstängande förslutning för primärt tandkrämstuber, uppfunnen av Billy Nilson, Mjölby. När man tryckte på tuben öppnade förslutningen sig automatiskt, för att på samma automatiska sätt stänga igen, då man slutade trycka på tuben. Konstruktionen gav en mycket tät förslutning, som inte släppte in varken luft, smuts eller bakterier.

En genial uppfinning, som vid ett idétest i England fick det näst högsta betyg någon uppfinning någonsin fått! Om jag minns saken rätt, så var anledningen bakom uppfinningen, att Billy en morgon kom in i badrummet och fann för ”femtioelfte” gången, att hatten inte satt på tandkrämstuben med följd att tandkrämen torkat. Han bestämde sig då för att uppfinna en lösning på problemet. Detta att hatten var av på tandkrämstuben, lär vara den största anledningen till skilsmässa näst efter otrohet!

Jag var nyanställd som VD för utvecklingsbolaget KeNova AB, helägt av dåvarande KemaNobel-koncernen. Året var 1974 och det var min uppgift att licensiera uppfinningen på den internationella marknaden.

Bild som visar hur PRESSSTOP® fungerar. Vid tryck på tuben, öppnar förslutningen. Slutar man trycka, stänger den igen.



Ett helt sortiment av PRESSSTOP® - förslutningar utvecklades efter hand.

Johnson & Johnson (J&J), USA

Av en tillfällighet fick KeNova kontakt med Peter Scott, engelsman som i Europa arbetade som ”liason officer” för amerikanska Johnson & Johnson (J&J). Han följde teknikutvecklingen i Europa och sände regelbundet information till sin uppdragsgivare. Han hade sett PRESSSTOP® på en innovationsmässa i Oslo året innan jag blev anställd som VD och informerat J&J om dess existens. De blev mycket intresserade och ville att vi skulle komma över till USA för en presentation.

Jag åkte dit tillsammans med Bertil Hedberg, som var koncernens licensieringsexpert vid den tiden. Jag kunde inte speciellt mycket om praktiska eller juridiska aspekter på licensiering, varför Bertil Hedberg och jag delade upp arbetet på så sätt, att jag svarade för allt som hade med själva innovationen att göra och han svarade för allt som hade med licensen att göra.

Jag presenterade uppfinningen för J&J och Bertil Hedberg redogjorde för licensvillkoren. J&J bestämde sig på stående fot för en global exklusiv utvärderingsrätt på tre månader, för vilken de var beredda att betala $7 000. Vi hade med oss ett färdigt utvärderingsavtal, som de skrev under direkt. Vi åkte hem glada i hågen efter denna framgång.

Efter tre månader hörde J&J av sig och meddelade, att de ville fullfölja och skriva en exklusiv licens för hela världen. Ett besked som fyllde oss med välbehag. Nästan så att vi hörde harpomusik strömma från himlen.

Bertil Hedberg och jag förberedde resan till USA. Vi skulle åka ut en måndag men på fredagen veckan före kom ett telex som löd: ”Hold your horses. Do not come. Information will follow.”

Följande hade hänt. Ledningen hos J&J hade varit övertygad om PRESSSTOP:s förträfflighet och låtit meddela sitt beslut på en säljkonferens för att få marknadsfolkets och försäljarnas samtycke. De avsåg bland annat att använda PRESSSTOP® på salvatuber av olika slag. Just som man vid säljkonferensen skulle klubba beslutet viftade en säljare med handen och undrade om förslutningen var färdigutvecklad. På frågan vad han menade, sa han att han inför ett kundbesök för att presentera innovationen lagt en salvtub underst i sin portfölj och slängt sin säljpärm över, varvid tuben öppnat sig, sprutat ut salvan i portföljen och sölat ner pärmen.

En andra säljare viftade då också med handen och meddelade att han hade samma erfarenhet. De hade båda rätt. PRESSSTOP® kunde öppna sig om den utsattes för ett externt tryck på det sätt säljarna redovisade. Vid den tidpunkten var PRESSSTOP® nämligen inte försedd med någon transportsäkring, vilket den fick senare. Händelsen ändrade J&J:s beslut. Man menade att PRESSSTOP® skulle tas om hand av förpackningsindustrin, från vilken J&J kunde köpa PRESSSTOP® på samma sätt som J&J köpte andra förpackningar.

Bertil Hedberg och jag åkte trots detta över till USA, för ett personligt möte med J&J i syfte att få en närmare förklaring till deras ändrade beslut. Efter det att vi fått ovanstående förklaring och mötet var över bad vi om checken på avtalade $7 000 utgörande betalningen för den tremånaders exklusivitet som J&J haft. Det höll de inte med om. De menade i det läget inte att de skulle betala för något. Exklusiviteten hade ju inte lett till något annat än ett negativt resultat. Bertil Hedberg och jag blev minst sagt irriterade och började tala om moral. Peter Scott, som var närvarande vid mötet, insåg att dialogen inte skulle leda någonvart, så han bad om time-out, tog oss ur konferensrummet och sa rent ut:

”Lägg av det där med moral. Det köper de inte. Ni har väl haft kostnader?”

”Jo, visst har vi haft det, svarade vi.”

”Säg det då”, sa han.

Vi gick tillbaka till konferensrummet och sa:

”Och dessutom har vi haft kostnader!”

”Har ni haft kostnader?” frågade de. ”Vad för slags kostnader då?”

”Jo, bland annat reskostnader, framtagning av provförpackningar, kopiering av dokumentation, osv.” svarade vi.

”Inga problem. Klart ni skall kompenseras för era kostnader. Vänta så skall vi fixa fram en check på $7 000.” Inom en halvtimme hade jag checken i min hand.

En bra lärdom: Amerikaner betalar inte gärna för abstrakta utvärderingsrättigheter, som inte leder någon vart. Kostnader har de emellertid respekt för och betalar också för sig.

*****

Crown Zellerbach, USA

Crown Zellerbach (CZ) är ett betydande pappersmasseföretag med bland annat hygienprodukter på programmet. De ägde ett dotterbolag med en plastfabrik i Kansas City, som tillverkade engångsartiklar typ engångsbestick, kaffemuggar etc.

”High volume, low price, no profit produkter”, som dotterbolagets VD uttryckte det. Han blev mycket intresserad av PRESSSTOP® eftersom den i allra högsta grad var en ”high volume, high price, nice profit product”.

Jag presenterade PRESSSTOP® för honom och CZ skrev också vid sittande bord på Bertil Hedbergs avtal om en global tre månaders exklusiv utvärderingsrätt, för vilken de betalade $10 000. Vi hade höjt beloppet efter mötet med J&J och begärde att för säkerhets skull få checken med detsamma!

Då utvärderingsperioden efter tre månader var till ända, meddelade CZ, att de ville teckna licens för hela världen och bad oss komma över. Vi skulle åter åka på måndagen men på fredagen veckan före kom åter ett sådant där jäkla telex:

”Hold your horses. Do not come. Information will follow”.

Det som hänt var att CZ:s europachef med placering i Paris plötsligt dött i hjärtinfarkt, varför CZ direkt tog chefen för dotterbolaget i Kansas City och skickade honom till Paris för att ta över ledningen för verksamheten i Europa. I hans ställe i Kansas City sattes Crown Zellerbach Jr, en gammal pappersmasseman och vad han tyckte om plast, låter sig inte redovisas i skrift. Hans uppfattning var kristallklar. Innan den befintliga verksamheten var lönsam, skulle det inte satsas på några nya uppfinningar. Det avslutade vår kontakt med CZ.

*****

American Can, USA

I syfte att få kontakt med den amerikanska förpackningsindustrin, anlitade vi amerikanen Henry Griffith, New York. Jag träffade honom, då han var på besök hos Tubfabriken i Hjo och deras VD där Hans Collin. Henry Griffith, då en man i 60-årsåldern, hade ett betydande kontaktnät inom amerikansk förpackningsindustri.

Hans Collin hade bjudit in mig till sitt företag medan Henry Griffith var på besök där, för att presentera PRESSSTOP®. Henry Griffith gillade PRESSSTOP® och menade att det säkert fanns en marknad för den i USA. Eftermiddagen samma dag som vi träffades skulle han ta flyget från Jönköping till Kastrup och vidare till USA. Snabbt bestämde jag mig för att återvända till Malmö med samma plan, för att få en enskild stund på planet med honom och sondera om han kunde hjälpa oss att ta oss in i den amerikanska förpackningsindustrin via sitt kontaktnät. Han var beredd att göra det och föreslog att vi skulle presentera PRESSSTOP® för American Can, ett av världens största förpackningsföretag med bland annat tubtillverkning på programmet.

Efter att ha sänt prover och information träffade Bertil Hedberg och jag dem på deras huvudkontor i New York. Likt alla andra hade de blivit mycket intresserade och ville ha en 24 månaders exklusiv global option.

Jag minns konferensrummet. Stort och ganska öde men med ett imponerande konferensbord i mitten. Bertil Hedberg och jag hade kommit till mötet lite tidiga än avtalat och visades in av den kvinnliga sekreteraren. Förhandlingstaktiskt föredrar jag alltid, om jag får välja, att sitta med ryggen mot fönstret och på kortsidan. Jag tycker att jag bättre kan överblicka konferensrummet och kontrollera det. De jag skall förhandla med får då sitta på långsidorna och eventuellt med ljuset från fönstret i ögonen.

När den fem man starka förhandlingsdelegationen från American Can kom in, satte den sig vid konferensbordets andra kortända! De hade tydligen också gjort några förhandlingstaktiska överväganden. Mellan oss låg uppradat cirka 25 stycken tuber med förslutningar av olika slag.

”Ni skall veta att det finns ingenting på den här fronten vi inte har testat. De tuber som ligger framför oss är bara ett axplock av vad vi testat genom åren”, inledde divisionschefen för American Cans tubverksamhet mötet. ”Men det skall vi villigt erkänna PRESSSTOP® är det bästa vi sett.”

”Herre Gud”, tänkte jag. ”De ligger ju redan i parterr. Det är bara en fråga om att trycka ner axlarna i golvet, så är saken klar.” Ett gigantiskt misstag att tänka så, skulle det visa sig. De var stenhårda förhandlare och vi framstod närmast som nykammade konfirmander i sammanhanget. Efter att ha

diskuterat PRESSSTOP®, fördelar och nackdelar, patentläge osv. frågade de vilka våra ekonomiska licensvillkor var. Bertil Hedberg svarade:

”Down-payment $100 000 och löpande royalty 5 % på nettofaktureringen av sålda förslutningar.”

”Why?” frågade de.

Bertil Hedberg och jag blev helt ställda. Det blev dödstyst i konferenslokalen. Frågan blev hängande som en tunn rökring i luften. Man skulle kunnat höra en knappnål falla. De insåg förmodligen vår belägenhet och fortsatte:

”Vi ifrågasätter egentligen inte beloppet som sådant men vill gärna veta hur har ni kommit fram till det? Varför inte $200 000 till exempel och 7 % royalty?”

Sanningen sägandes hade vi inte alls räknat utan tyckte att $100 000 och 5 % var runda jämna och bra siffror. Bertil Hedberg harklade sig och försökte rädda situationen genom att improviserat förklara så gott han kunde hur vi kommit fram till just de siffrorna men det gick de inte på. Nej, sa de:

”Vi betalar inte för att få satsa pengar i syfte att utveckla uppfinningen till en kommersiell realitet. Vi vill använda alla pengar vi kan undvara framåt. Lyckas vi, så får nu ju royalty. Alltså betalar vi inget down-payment! Royaltyn på 5 % är dessutom för hög. Den skall ner till 3 %.”

Men sa vi: ”Vi har haft betydande kostnader för utvecklingsarbetet hittills och vill få en viss kompensation för det.”

”Det är genom att ni har satsat och kommit så här långt, som vi över huvud taget är intresserade”, var deras svar. ”Ert arbete så här långt har varit fruktbart. Det kan vi se på de prover ni lämnat oss.”

På en kurs för säljare under min PLM-tid hade jag lärt mig att även om argumentationen är svag, så får man aldrig erkänna att man inte gjort en ordentlig kalkyl som underlag för en lämnad offert. Det kan tolkas som om man inte är seriös. Medan Bertil Hedberg därför argumenterade som bäst, funderade jag därför på hur vi skulle kunna ta oss ur dilemmat. Jag begärde time-out. Ett bra sätt att tillfälligtvis komma ur kritiska förhandlingssituationer och när man behöver extra tid för tänka. En paus för att gå på toaletten eller be om en kopp kaffe, kan då komma väl till pass.

Mitt förslag till Bertil var att släppa kravet på down-payment men i stället kräva att American Can skulle betala faktiska kostnader för besök av två personer från oss hos dem två gånger per år för överföring av know-how (och indirekt kontroll av att de inte bara la uppfinningen på hyllan, vilket vi naturligtvis inte sa), översättning av ritningar och dokumentation, prover och annat arbete under tiden optionen gällde.

Det förslaget tog de! Från våra möten med J&J hade jag lärt mig att amerikaner inte betalar för abstraktioner såsom rätten att få utvärdera en uppfinning men väl för att täcka faktiska kostnader förenade med utvärderingsarbete. Efter diverse diskussioner enades vi om en royaltyskala som tog hänsyn till antalet sålda förslutningar och som började med 5 % och slutade med 3,5 %.

American Can utsåg en mycket erfaren projektledare för utvärderingsarbetet, en David Foxworth. Vi åkte över två gånger per år som avtalats. Vi utväxlade mycket information under de här två åren och allt såg bra ut. Optionsperioden skulle gå ut i februari 1977 och i december vid juletid 1976 kom ett brev från American Can. Jag trodde det var en vänlig julhälsning men det var det inte. Snarare ett ganska beskt besked. De meddelade helt kort att:

”Mr Foxworth is no longer with the company. He has been replaced by Mr. James Brown.”

Vi kontaktade naturligtvis omedelbart Mr. Brown bara för att få veta att American Can lagt ner projektet. Någon närmare förklaring till varför Mr. Foxworth lämnat företaget eller varför de inte fullföljde projektet, fick vi aldrig!

*****

Precision Valve Inc., USA

Företaget var stor tillverkare av ventiler till aerosolburkar (sådana man använder bland annat till hårspray) men hade även vanliga förslutningar på sitt tillverkningsprogram. Henry Griffith kände deras VD och huvudägare sedan lång tid tillbaka. Efter American Can sökte vi efter en ny tänkbar licenstagare och Henry Griffiths förslag var Precision Valve. Vi åkte dit och jag presenterade som vanligt PRESSSTOP® med dess fördelar, våra licensvillkor etc.

Jag erkänner gärna, att jag redan då vi kom in i konferensrummet, ogillade VD:n och ägaren Mr. Ablanalp. Han påminde mig om en maffiaboss av värsta sorten. Runt honom svansade också hans nära

medarbetare i företagsledningen. Jag irriterades också av att han mitt under min presentation, vid flera tillfällen utan kommentar lämnade rummet. Dålig stil tyckte jag tyst för mig själv. Han ställde inte många frågor men en av dem gjorde mig närmast skräckslagen:

”Ni har patent eller hur?”

”Ja, det har vi”, svarade jag sanningsenligt.

”Är det starkt?” frågade han.

”Ja, enligt våra patentombud är de det”, svarade jag.

”Vi får väl se”, sa han och lämnade rummet.

Hans medarbetare avslutade mötet med det vanliga ”vi hör av oss.”

Jag var på annat än gott humör, när vi körde från företaget. Henry Griffith försäkrade mig att det var deras stil. Lite tuffare än andra kanske men inget att oroa sig för. Jag var av en helt annan uppfattning.

På planet hem till Sverige gick jag igenom vår patentsituation, som det skall erkännas inte var så där väldigt stark. Vi hade i en patentlägesundersökning funnit ett 50-tal olika patenterade lösningar på problemet självöppnade och självstängande förslutningar för tuber av olika slag. Den första från 1894! Vår ansökan i USA var dessutom inte godkänd. Hemkommen studerade jag samtliga patentskrifter för att hitta den ”slalombana” runt patentkraven, som skulle ge oss ett bra patentskydd i USA. Jag fann en sådan bana, åkte över till våra patentombud och presenterade mitt förslag. Dess bättre låg detta inom ramen för vår ansökan, varför vi kunde komplettera eller förtydliga på ett antal punkter och även få igenom ansökan hos det amerikanska patentverket.

Precision Valve hörde aldrig av sig och jag brydde mig inte om att följa upp mötet. Tycker ett samarbete skall kännas bra. Man skall inte behöva bevaka sin licenstagare hela tiden, för att man är orolig för att han skall stjäla innovationen. Befarar man det, skall man inte ingå något avtal. Är min bestämda personliga uppfattning.

Ablanalp var mycket nära vän med president Nixon. Nixon hade bland annat fått låna Ablanalps sommarvilla på Bermuda. Deras vänskap var så nära att Ablanalp blev föremål för undersökarnas intresse i samband med att Nixon själv hamnade under luppen efter Watergateskandalen!

*****

Bildandet av KenoPac AB

Erfarenheterna i USA var på intet sätt unika. Resultatet var det samma från andra liknande förhandlingar i Europa och Australien. Spontant stort intresse, för att av olika anledningar därefter svalna. Jag föreslog därför min styrelse att vi själva skulle starta ett bolag för kommersiell exploatering av PRESSSTOP®. Det blev också styrelsens beslut. Bolagets namn blev KenoPac AB, varefter inriktningen blev att finna kunder beredda att köpa PRESSSTOP®-förslutningar. Tillverkningen hade vi lagt ut på en plasttillverkare i Gnosjö. Tandkräms- och limtillverkarna var huvudmålgrupperna. Jag la upp en besöksplan och besökte de allra flesta av dem i Nordamerika och Europa.

KenoPac (USA), Inc.

I syfte att bearbeta den nordamerikanska marknaden bildade vi dotterbolaget KenoPac (USA), Inc. med säte i Stafford Springs, Connecticut, strax norr om New York City. Till president för bolaget valde jag min gode vän och konsult Ronald W. Argenta. Själv satte jag mig som styrelsens ordförande. Ron Argenta var kompanjon med Henry Griffith och hade hoppat in vid några tillfällen, då jag varit på besök i USA och Henry Griffith haft andra uppdrag och inte kunnat medverka vid olika företagsbesök. Jag gillade Ron. Vi var två själar av samma sort. De personliga relationerna var viktigare än att tjäna pengar ansåg vi, vilket inte för en sekund innebar, att vi bortsåg från att vi som ytterst anställda i KemaNobelkoncernen hade ansvar för att förvalta koncernens pengar på absolut bästa sätt.

Invigningen av vårt kontor i Stafford Springs blev lite utöver det vanliga. Ron Argenta hade på amerikanskt vis spridit ut det faktum, att ett företag från Europa startats i det trots allt ganska lilla samhället Stafford Springs. Han hade bjudit dit självaste guvernören för delstaten Connecticut med cirka fyra miljoner invånare och därför av samma storlek som med Danmark eller Norge. Guvernör var Ella

Grasso, som tyvärr var sjuk den aktuella dagen och inte kunde komma. Hon sände i stället två av sina medarbetare motsvarande utrikesministern och handelsministern hos oss. Efter en välkomstdrink tog Ron till orda och hälsade de närvarande välkomna. Och det var många som kommit till vårt lilla kontor. Stafford Springs näringslivstoppar var där liksom bankfolk och lokala politiker av olika slag. Ron började med att fråga:

”Har någon hör hört talas om KemaNobel?”

Frågande ansikten och skakande huvuden mötte honom.

”Har någon hört talas om The Nobel Prize?”

Jo, det hade de definitivt gjort samtliga.

”Nu är det så, att Vilhelm kommer från KemaNobel, ett kemiföretag i vilket Alfred Nobels allra första företag Nitro Nobel ingår. Det bildades 1864.”

Medaljerad av Ella Grasso, staten Connecticuts guvernör

Någon mer presentation behövdes inte. Alfred Nobel och 1864 räckte. Den som har en nära relation till Nobelpriset och ett företag från 1864 behöver ingen närmare presentation. 1864 – när det amerikanska inbördeskriget fortfarande pågick. Det är gammalt det med USA-mått mätt.

Nu finns det ju ingen relation mellan Nobelpriset och KemaNobel mer än namnet och historien men det bekymrade inte amerikanarna nämnvärt. Efter det att jag berättat om syftet med att bilda KenoPac och våra planer fick jag av guvernören en medalj utdelad av delstatens utrikesminister och med beklagande att guvernören själv dessvärre inte kunde närvara. Senare fick jag veta att hon hade cancer och att hon avled en kort tid därefter.

PRESSSTOP® som innovationen presterades i en broschyr i samband med bildandet av KenoPac Inc.

Tandkrämstillverkarna

Tandkrämstillverkarna gillade PRESSSTOP® men tyckte att den höjde de totala förpackningskostnaderna alltför mycket. Tandkrämen blev för dyr. På den tiden hade man enkla skruvkorkar på tuberna för 2 - 3 öre/st medan PRESSSTOP® skulle kosta ca 10 öre/st. Det skulle fördyra produkten totalt med ca 30 öre per förpackning i konsumentled. Konkurrensen på tandkrämsmarknaden

var stenhård och därför tålde inte produkten denna merkostnad, ansåg man. Samtidigt, skall man veta, hade tillverkarna extraerbjudanden till konsumenterna, där man erbjöd dem att köpa tre tuber men betala för två. Tandkräm kostade då ett antal kronor/tub, varför det varit bättre att förse tuberna med PRESSSTOP® än att skänka bort en tub per sålda två.

Jag minns speciellt österrikiska Blendax, som sålde ca 100 miljoner tuber per år. Dem besökte jag vid flera tillfällen, bara för att slutligen få samma svar som från övriga. PRESSSTOP® fördyrar tandkrämen för mycket.

Då hände något på marknaden. Tyska Henkel hade bestämt sig för att lansera en ny tandkräm - Terramed®. Henkel var helt nya på tandkrämsmarknaden och tog inom kort tid efter lanseringen 7 % av den tyska marknaden, vilket är mycket och som skakade om de redan etablerade tillverkarna ordentligt. Henkel inte bara lanserade en helt ny tandkräm, de lanserade också en helt ny förpackning. En ”ståförpackning”, som var en amerikansk uppfinning och som inte rönt någon större framgång i USA. Nu blev Blendax mycket intresserad av PRESSSTOP®. De ringde en sen fredag eftermiddag och ville ha offert på 25 miljoner förslutningar och undrade när vi kunde börja leverera! Vi hade vid den tiden byggt upp en produktionskapacitet på drygt 3 miljoner förslutningar per år i 3-skift. Jag svarade att ordet ”omöjligt” inte fanns i vår vokabulär men att deras önskemål var en utmaning av betydande magnitud. De lät sig inte hindras och vi beslöt att tillsammans med dem besöka vår tillverkare i Gnosjö, för att på ort och ställe klara ut vad som kunde göras. Tyvärr, gick det inte att med den korta tid som stod till förfogande bygga upp en större produktionskapacitet. ”När det regnar manna från himmelen, då har den fattige ingen sked!”

Efter det att Henkel fått sådan framgång med sin ståförpackning, satsade alla andra på liknande lösningar. Det blev liksom den nya standarden jämte vanliga billigare tuber för tandkrämstillverkarna. Eller som en produktchef uttryckte det: ”Om nuvarande tuber är gasspisen, så är PRESSSTOP® den elektriska spisen men ståförpackningar är elektronugnen, som alla nu efterfrågar.” PRESSSTOP® lyckades därför aldrig etablera sig på tandkrämsmarknaden.

Av det här kan man lära sig att det inte räcker att uppfinningen är genial. Det gäller också att ligga rätt i tiden med sin uppfinning. Man kan vara för tidigt ute och man kan komma för sent.

*****

Colgate tandkräm

Speciellt intressant var mitt möte tillsammans med Henry Griffith hos Colgate i USA. De hade visat intresse för PRESSSTOP®. Henry Griffith hade en gammal kollega som blivit pensionär men som tidigare varit teknisk utvecklingschef för Colgates tandkrämsdivision. Det var han som ordnat mötet.
Vi presenterade PRESSSTOP® och lämnade kvar några prover. Efter en tid frågade Colgate hur stor öppning man kunde göra. Provernas öppning var 4 mm men Colgate ville ha upp mot 6 – 7 mm. Av funktionsmässiga skäl kunde vi klara 5 mm och kanske några tiondelar till men inte 6 eller 7 mm. Jag undrade varför och förklaringen fick jag av Henry Griffiths kollega.

”Jo, sa han, för varje tiondels millimeter som öppningen ökas, så ökar öppningens yta 15 %. Produktcheferna tror därför att tandkrämskonsumtionen också ökar.”

”Hur kan den göra det?” frågade jag.

”Jo, som konsument lägger du alltid en lika lång ”mask” av tandkräm på tandkrämsborsten. Ökas diametern, så ökar ju den totala mängden tandkräm per gång!”

”Smart tänkt”, blev mitt svar.

”Det tror också de där produktcheferna men det stämmer inte.”

”Jaha och vad stämmer inte. Jag tycker det verkat logiskt.”

”Kan så vara men för att få slut på allt snack om att öka diametern på öppningen, gjorde jag ett test. Jag bad ett antal personer som jobbade i produktionen att komma till mig varje dag under ett par veckors tid för att, som jag sa till dem, testa några nya tandborstar. Det var det naturligtvis inte. Jag ljög lite vilket inte är ovanligt i testsammanhang. Man projicerar på något annat än vad testet egentligen avser för att inte testet skall påverkas av att testpersonerna vet vad det handlar om. Alltnog. Det visade sig att konsumtionen av tandkräm till en början visserligen ökade efterhand som diametern gjordes större men sedan sjönk den tillbaka igen till samma nivå som vid starten av testet.”

”Hur förklarar du det?”

”Jo ganska enkelt. Det är hur du upplever tandkrämen i munnen som avgör hur mycket du tar på borsten. Smakar det för mycket av mentol eller skummar det för mycket, då minskar du mängden omedvetet!”

”Då är det alltså helt onödigt att hålla på att öka diametern?”

”Just precis.”

Hemkommen till Sverige berättade jag det för min styrelseordförande, som varit marknadschef för Colgate Scandinavia. Han skrattade:

”Jo, det du berättar stämmer men när vi fick veta det, sänkte vi mängden mentol och skumningstillsatser efterhand som diametern ökade och då märkte konsumenten det inte!”

Det är inte alltid lätt att vara konsument.

*****

Tandkräm Japan

En av de många japanska idéförmedlarna, som opererade i Europa i slutet av 70-talet kontaktade oss. Han var väl förtrogen med den japanska förpackningsindustrin och ville presentera PRESSSTOP® för ett av företagen i Japan. Han fick lov att göra det och vi kom överens om en förmedlingsprovision på 10 % av vår royalty för besväret.

Jag minns det första mötet i Tokyo med representanter för detta förpackningsföretag. Ett möte med 10 - 12 japaner från företaget och så jag själv. Jag redovisade i detalj allt om PRESSSTOP®, hur den fungerade, vilka dimensioner som passade för vad, vilka produkter som var lämpliga osv. Medan jag talade noterade alla i sina anteckningsböcker. Jag presenterade på engelska och en tolk översatte till japanska.

Hemkommen från resan fick jag ett brev, där man tackade för besöket. De hade dock några smärre frågor att ställa. När jag läste igenom brevet förstod jag, att jag antingen uttryckt mig oklart, översättningen varit mindre bra eller att de helt enkelt inte riktigt förstått vad jag sagt. Jag svarade på alla frågor de ställt och åkte ett halvår senare tillbaka till företaget.

Åter samlades alla som varit med vid det första mötet och jag repeterade vad jag sagt första gången. Vid flera tillfällen under min presentation såg jag förbryllade ansikten. De påpekade att jag förklarat saker och ting annorlunda första gången. Jag redogjorde då åter för hur PRESSSTOP® fungerade och de noterade nöjda med min förklaring. Hemkommen fick jag åter ett tackbrev med några kompletterande frågor avslöjande att de ännu inte riktigt förstått vad jag sagt. Nytt besök i Japan, samma människor, samma kontrollfrågor och så höll det på i över två år.

Efter ett av de senare mötena, som skulle det visa sig, blev det sista, blev jag inkallad till det japanska bolagets VD, som förklarade att de var mycket nöjda och att de inbjöd KemaNobel att tillsammans med förpackningsföretaget medverka som ägare vid bildandet av ett bolag i Japan för exploatering av PRESSSTOP® där! Övriga aktieägare skulle förutom KemaNobel och förpackningsföretaget vara en tandkrämstillverkare, en varuhuskedja och en bank. Rollerna var enkla: KemaNobel levererar PRESSSTOP®, förpackningsföretaget tuber, tandkrämstillverkaren tandkräm, varuhuskedjan säljer och banken finansierar. ”Eftersom vi alla medverkar, har vi alla ett ansvar och då kan ju inget bli fel”, resonerade de.

Ett helt fantastiskt erbjudande vid den här tiden, då det inte var så lätt för utländska företag att få bilda bolag i Japan. Glad i hågen resta jag hem för att informera min styrelse om glädjebudet. Bara för att mötas av beskedet att KemaNobel beslutat ändra inriktningen av koncernens verksamhet och att KeNova inte passade in i den framtida bilden utan skulle avvecklas!

Jag kan försäkra att detta besked till min japanska kontaktman inte var speciellt trevligt att framföra. Jag såg på honom att han skulle få det än värre, då han skulle lämna samma besked där hemma. Vet inte om någon form av modern harakiri väntade honom.

Lärdom: De långsiktiga strategiska besluten i stora organisationer, kan visa sig bli till allvarliga hot mot exploateringen av uppfinningar utan hänsyn till de affärsmöjligheter de representerar!

*****

Limtillverkarna

Jag hade parallellt med tandkrämsindustrin bearbetat limtillverkarna. PRESSSTOP® var en mycket tät förslutning. Så tät att lim kunde bevaras under lång tid utan att limmet torkade i pipen. Man tog sin limtub, tryckte på den och den öppnade sig utan problem. Den stängde så snart man slutat trycka, varför man även slapp problemet med efterrinning. En fantastiskt bra förpackningslösning för lim tyckte vi. Det här att limmet inte torkade i pipen, var emellertid förmodligen vad som gjorde PRESSSTOP® mindre intressant för limtillverkarna. Jag minns att telefonsamtal med produktchefen för en av våra mera kända limtillverkare. När jag förklarat det sensationella med PRESSSTOP®, att man kunde ha tuber ligga oanvända i år utan att det torkade i pipen svarade han ointresserat:

”Jaha, du.”

Om man tänker efter, så är svaret till hans ointresse ganska givet. Limtillverkarna tjänar mer pengar på det lim vi slänger bort genom att limmet torkat i pipen, än det lim vi använder för sitt verkliga ändamål!

Av det här kan man lära sig att uppfinningar kan i bland vara alltför bra och därmed bli till ett hot mot de etablerade tillverkarnas lönsamhet!

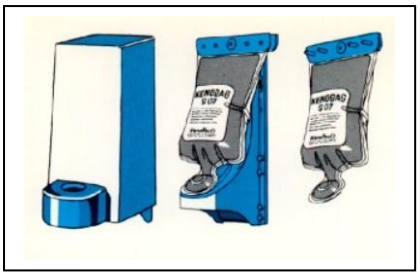
*****

PRESSSTOP® en framgångsrik innovation trots allt

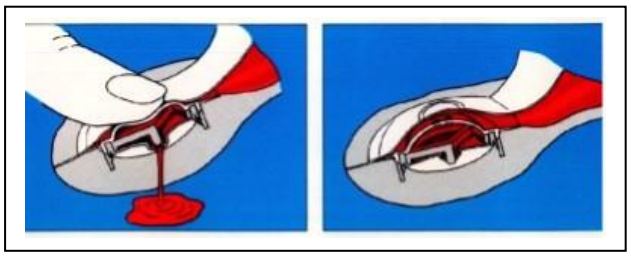
PRESSSTOP® lyckades aldrig etablera sig som förslutning på tuber av olika slag. Av olika skäl var det ingen, som utöver att de inledningsvis blev imponerade av den smått geniala funktionen som sådan, ville satsa på en kommersiell användning. Ett smärre undantag var Barnängen som ingick i koncernen. De lanserade Keratin Hårschampo i plasttub med PRESSSTOP®. Ett ganska litet märke som inte tålde några större marknadsinsatser. Lanseringen blev därför inte någon större succé.

Det blev i stället ett helt annat användningsområde som ledde till framgång. Den unika egenskapen hos PRESSSTOP® att endast släppa ut innehåll men inte suga tillbaka någonting, varken luft eller ens mikroorganismer, gjorde förslutningen mycket lämplig för flytande tvål i flexibel påsförpackning av plastfilm. STERISOL® flytande tvål för bland annat livsmedels- och sjukhusmarknaden, där man tvättar händerna ofta, blev och är en stor framgång. Kombinationen av PRESSSTOP® med sin täta funktion och en kollapsande flexibel påsförpackning kunde användas för flytande tvål, som inte innehöll bakteriedödande kemikalier.

Dåtidens hygientvålar innehöll nämligen alla konserveringsmedel, vilka orsakade problem med eksem för personal som tvingades tvätta händerna ofta, till exempel sjuksköterskor, läkare och anställda i livsmedelsproduktion. På huden finns olika slags orenheter och bakterier, som skall tvättas bort. Nere i huden finns emellertid också goda mikroorganismer som behövs och skall vara där. Konserveringsmedel skiljer emellertid inte mellan vänner och fiender. De påverkar även de goda mikroorganismerna, vilket orsakar till hudproblem och eksem för sjukhus- och livsmedelspersonal.



Sterisolsystemet



Bilden visar hur PRESSSTOP® - förslutningen fungerar monterad i en flexibel plastpåse.

Anledningen till att vanliga flytande tvålar innehåller konserveringsmedel är att förpackningarna är styva, dvs. när man tömmer förpackningen på sitt innehåll, måste luft komma in. Med denna luft följer luftburna mikroorganismer, vilka kan växa i tvålen om det inte finns konserveringsmedel eller baktericider i tvålen. Sterisol® innehåller inga konserveringsmedel eller baktericider. Tvålen

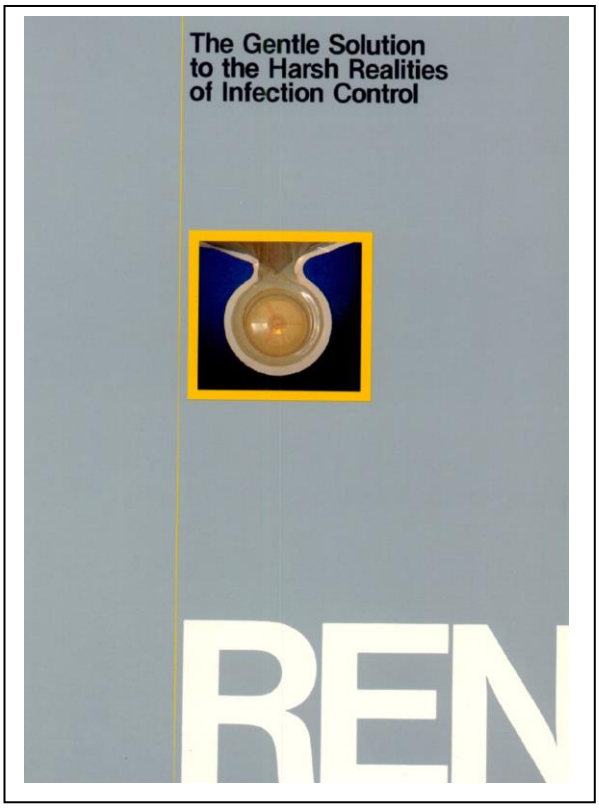
pastöriseras innan den fylls i påsen, en delvis avdödande process, varför några konserveringsmedel inte behövs.

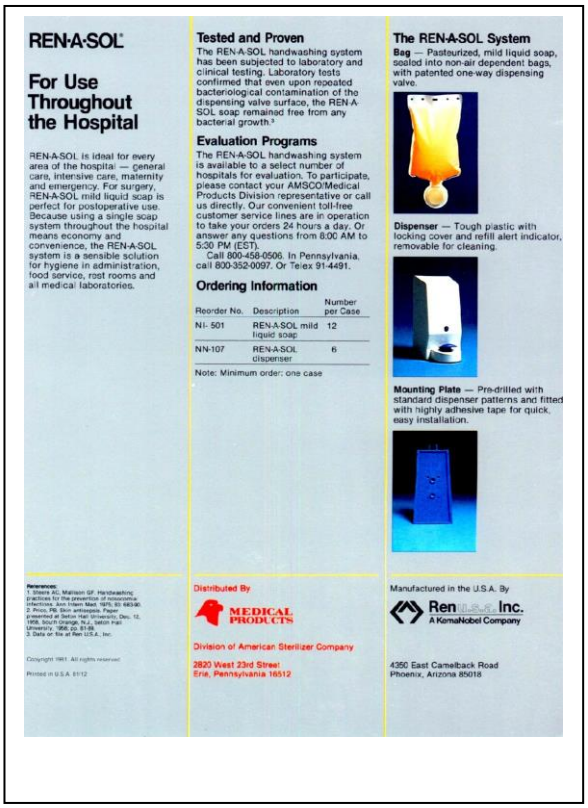
Ren (USA), Inc.

Med målsättningen att marknadsföra Sterisolsystemet i USA bildade vi ett särskilt dotterbolag. Man kan naturligtvis fråga sig varför vi gjorde det. Helt enkelt för att bli erkända. Vad menas med det kan någon fråga? Jo, amerikanare är bekväma. De gillar inte, om de kan slippa, att behöva ringa till Europa och i värsta fall tvingas tala med någon som inte talar engelska eller i bästa fall talar dålig engelska eller inte förstår det amerikanska sättet att göra affärer. Om man därför bildar ett bolag i USA, upprättar ett kontor, trycker brevpapper och visitkort och bäst av allt, anställer en amerikan att sköta kontakterna, då menar man allvar med sin satsning. Då blir man ”erkänd” av amerikanarna. Ingen enligt amerikansk filosofi spenderar nämligen pengar på det här sättet, om de inte menar allvar.

President för företaget med säte i Scottsdale, Arizona blev Carl Bussema. Jag hade hittat honom via ett antal kontakter. Det är inte helt lätt att finna bra konsulter. Jag gick till väga på följande sätt: (1) Jag talade med några konsulter jag kände i Sverige, för vilka jag presenterade mitt problem; (2) En av dessa gav mig namnet på en konsult han personligen kände i USA; (3) Denna i sin tur kände Carl Bussema med god inblick i amerikansk sjukvård, dvs. den marknad vi sökte en konsult för; (4) Carl Bussema fick i uppdrag att göra en marknadsundersökning gällande Sterisol i USA. (5) Han återkom med en sådan, varpå jag gav honom uppdrag att omsätta marknadsundersökningen till en affärsplan; (6) Han gjorde det varpå jag frågade honom om han kunde tänka sig att verkställa planen som VD för ett nybildat bolag, vilket han kunde tänka sig; (7) Jag anställde honom då! Att göra undersökningar är ganska lätt. Att omsätta dem till affärsplaner likaså men att själv ta ansvar för genomförandet är det slutliga beviset för att både undersökning och plan är realistiska!

En annonsbyrå i Los Angeles gjorde en mycket bra broschyrpresentation av Sterisol.





Två dagar innan jag skall återvända till Sverige och broschyren skall tryckas ringer annonsbyrån och frågar om vi kontrollerat att det är OK att använda begreppet ”liquid soap” och namnet Sterisol. Varför vi inte skulle få använda ”liquid soap” förstår vi inte. Det är ju flytande tvål vi skall marknadsföra och översättningen är helt korrekt. Annonsbyrån har viss erfarenhet av den typen av produkter och råkar veta att begreppet ”liquid soap” sedan länge är skyddat. Det skedde redan efter andra världskriget, då syntetiska tvålar började dyka upp. Bland annat Colgate Palmolive krävde då av myndigheterna att man inte skulle få kalla vad som helst för ”tvål”. Kravet skulle vara att minst 85 % av innehållet bestod av riktiga förtvålade fettsyror, vilket gamla tiders tvålar bestod av. Den kemikunnige vet att tvål framställs genom att höga organiska fettsyror neutraliseras med natronlut.

Det är onsdag förmiddag och vi har fått två rejäla problem att hantera. Jag frågar vem som är myndigheten, som ger ut bestämmelserna och får veta att det är FDA, Food & Drug Administration.

”Då ringer vi dit och frågar vad som gäller”, säger jag. Jag möts av ett krystat skratt:

”Det kan du inte göra”, säger annonsbyrån. I Sverige hade vi ringt Läkemedelsverket, Konsumentverket eller någon annan myndighet och tagit reda på vad bestämmelserna sagt. Men inte i USA tydligen.

”Inte det?” säger jag, ”vem ringer jag då?”

”Ni har väl en advokat, ni anlitar i USA?”

”Jo men vad kan han göra?”

”Han kan ta reda på vad bestämmelserna säger. Sedan kan han råda er hur ni skall tolka dem.”

”Och om han tolkar fel då. De är ju inga kemister.”

”Då stämmer FDA er och era jurister kan försvara er i domstolen.”

”Så du menar att först ger de oss en rekommendation, som de tar betalt för. Gör de en felbedömning som leder till att vi blir stämda av FDA, så försvarar de oss och tar betalt igen?”

”Just det!”

Vi ringer våra jurister i Washington D.C. Kontaktar Sverige som skickar över tvålreceptet med telex till advokatkontoret. Advokaten skaffar fram bestämmelserna från FDA och sent på onsdagens eftermiddag ringer de mig och Carl Bussema. De har studerat receptet och ställt det mot bestämmelserna. Vi klarar kravet på 85 % förtvålade organiska fettsyror. De bekräftar alltså att det är OK att använda begreppet ”liquid soap”. Vi befinner oss vid tillfället i fråga i Chicago.

Varumärket ”Sterisol” tror vi inte skall vålla några problem. Annonsbyrån har letat reda på ett större företag, som använder namnet för infusionsaggregat. Sådana där anordningar som används för att ge patienter dropp på sjukhusen. Carl Bussema ringer företagets marknadschef, som han känner sedan tidigare. Denne gör helt klart, att hans företag inte alls kommer att acceptera vår användning av namnet. Även om det gäller för flytande tvål. Ett område de inte är intresserade av och inte kommer att intressera sig för. Trots det är de beredda att stämma oss, om vi ens tänker tanken att använda det. Säger de. Vi diskuterar om vi skall strunta i vad de säger men kommer fram till att det kostar ganska mycket att syna dem. Vi avstår.

I stället ringer vi annonsbyrån och meddelar vad juristerna sagt om ”liquid soap” men att vi måste ändra varunamnet.

”Tufft”, säger de, ”vi får jobba hårt så att vi klarar ut vad produkten skall heta innan du åker hem i morgon”, Vilhelm.

”Bra”, svara jag.

På kvällen sitter Carl Bussema och jag och äter en sen middag. Då säger han plötsligt:

”Vilhelm, vad händer om annonsbyrån inte lyckas kläcka ett bra namn innan du åker hem i morgon?”

”Det har du rätt i. Vad gör vi då?”

”Det är nog bäst att vi själva sätter i gång och försöker vara kreativa”, föreslår han. Sagt och gjort.

Vi sätter i gång. Vi leker med olika varianter på KemaNobel, KenoPac, Sterisol osv. Inget låter speciellt bra. Då frågar Carl Bussema:

”Vilhelm, vad är det svenska ordet för ”clean?” På min pappersservett skriver jag ”ren”.

”Renn”, säger Carl Bussema med engelskt uttal. ”Ren”, upprepar han. ”A damned good name!”

Vi lägger undan förslaget för en stund men kommer tillbaka till det båda två. Jag frågar om det betyder något särskilt på engelska men det gör det inte. Ibland gör man nämligen misstaget att använda

svenska ord som hörs som om de var engelska men som i verkligheten betyder något helt annat och inte sällan något negativt eller förfärligt för att inte säga ekivokt.

”Ren-A-Sol för tvålen, Ren (U.S.A.) Inc., som namn på bolaget vi skall starta, Ren (International), för en eventuell internationell koncern. It works very nicely”, är Carl Bussemas sammanfattande kommentar. Vi beslutar oss för att ta det. Nästa morgon ringer annonsbyrån.

”Boy what a day. Vi har arbetat nästan hela natten. Jag vet inte hur många förslag vi haft men här är ett vi bestämt oss för. Vilhelm, vad heter Sveriges största vattenfall?”

”Stora Sjöfallet”, svarar jag.

”Just det! Storra Schjofallet. Vi förslår ”Stora”, säger de.

Alla inom svenskt näringsliv vet att ”Stora” vid den tiden är det korta namnet på Stora Kopparberg Bergslags AB. Sveriges äldsta företag. För samtliga företag inom KemaNobel-koncernen använder vi följande beteckning på våra brevhuvuden: NitroNobel – Ett företag i KemaNobel; Casco – Ett företag i KemaNobel osv. Alla kan förstå vilket herrans liv det skulle bli, om vi i USA kallar det nybildade bolaget för ”Stora – A KemaNobel Company.”

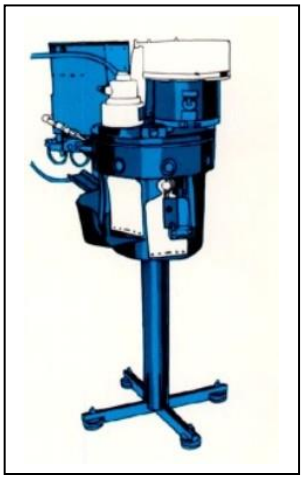
Jag förklarar hur det ligger till.

K”, säger de djupt besvikna, ”då får vi sätta i gång igen.”

”Vänta lite”, säger då Carl Bussema, ”vi har också arbetat. Vad säger ni om ordet ”ren” – it means clean in Swedish!”

Det blir alldeles tyst i luren. Efter en kort stund hör vi:

”It is a damned good name!”



Fyllningsmaskin för tvålpåsar utvecklad i Mjölby

Stämd inför domstol i Houston, Texas

Sedan American Sterilizer hoppat av sökte vi efter något annat företag, som var villigt att bygga upp marknadsföringen. Vi fann ett via Carl Bussemas kontaktnät, som var berett att investera i både produktion och försäljning av Ren-A-Sol. Riktiga ”doers” som fick saker att hända, entusiastiska över affärsmöjligheterna och med starka finansiärer bakom sig.

Vi försökte få dem att påbörja försäljningen baserat på tillverkning av påsar i Sverige och fyllning i en enklare fyllningsmaskin, som Billy Nilson och hans folk i Mjölby utvecklat och byggt. På det sättet skulle de kunna komma igång snabbare och börja tjäna pengar under tiden de byggde upp en egen maskin. De insisterade på att bygga en maskin som integrerat både tillverkade påsen och fyllde den. Vi visste hur besvärligt detta var men de menade att kostnaden per påse skulle bli mycket lägre och dessutom hade de tillgång till all den kompetens som erfordrades.

Amerikaner är förtjusta i storslagna lösningar. Dessutom känner man sig ibland lite som kusinen från landet, när man kommer från Europa och speciellt från ett litet land som Sverige. Vår kunskap är inte lika mycket värd som deras egna experters. De sätter därför igång med en mycket ambitiös tidsplan men det går precis som vi trott. De blir inte färdiga inom den tidsram de satt upp. Det tar betydligt längre än de väntat sig. Problemen är också av betydligt större dimension än de inbillat sig. Att fylla 68°C tvållösning i en svetsad plastpåse ställer betydande krav på både material och svetsens kvalitet. Det visste vi av egen erfarenhet. De blir efterhand varse det också men då har finansiärerna börjat tröttna. Den första rundan kapital är slut liksom den andra och finansiärerna verkar inte pigga på att satsa än mer pengar. Licensavtalet har tidsmässigt löpt ut liksom en överenskommen förlängning. Vi har några andra intressenter stand by. Vi meddelar dem att vi överväger att säga upp avtalet med hänvisning till en paragraf, som stipulerar att de skall ha kommit igång före ett visst datum och även nått en viss minsta försäljning. Då stämmer de oss i en domstol i Houston, Texas för brott mot de amerikanska antitrustlagarna. De anklagar oss för att försöka bygga upp ett monopol på den här typen av flytande tvål i USA!

Vi tar stämningen till våra advokater i Washington D.C. De avfärdar direkt stämningen som strunt. Jag frågar vad det kommer att kosta. De svarar:

”Maximalt $25 000 och en månad, så har vi slängt ut dem ur domstolen.”

Jag får klarsignal från Sverige att gå vidare. Efter två månader och $35 000 ligger målet kvar i domstolen. Domaren har begärt ytterligare information. Jag ber om en ny prognos. Advokaterna svarar:

”Maximalt ytterligare $15 000 och tre månader, så har vi klarat av dem.” Vi säger OK till det.

Det går drygt tre månader, vi passerar $50 000 och fortfarande ligger målet kvar i domstolen. Då kommer beskedet från domstolen i Texas: ”Take your positions!”

Det innebär att domaren beslutat att ta upp målet. Därmed börjar en process, som är något av det mest krävande mentalt jag varit med om. Det börjar med att både jag som styrelsens ordförande och Ron Argenta, som är VD för KenoPac USA, som är avtalsparten, måste kopiera upp alla handlingar de senaste två åren med anknytning till avtalet. Både skriftlig korrespondens och egna noteringar. Allt skickas till deras advokater. Våra advokater får på samma sätt kopior på all deras korrespondens. Våra juridiska ombud är trots detta ganska säkra på att det inte blir något mål i domstolen. Domaren kommer aldrig att släppa in målet.

”Det här är bara lite förpostfäktningar som inte kommer att leda till att vi måste försvara oss i rätten”, säger de.

Nästa steg i processen är att jag och Ron Argenta kallas till ”deposition”, vilket är ett förhör som en förberedelse innan målet tas upp i rätten. Båda sidors advokater sitter med. Förhöret genomförs i våra advokaters konferensrum med en rättegångsstenograf också närvarande. Hon, liksom i riktiga mål i rätten, stenograferar ner allt som sägs. Dagen innan förhöret börjar preparerar våra advokater oss.

”Svara så tydligt ni kan på frågorna. Försök inte lista ut vart deras ombud är på väg. De är kanske inte på väg någon stans alls! Lägg inte till något självmant. Det leder kanske in dem på vägar de annars inte skulle ha gått.” Vi får vardera en liten skrift, som beskriver hur det kommer att gå till med ytterligare tips om hur man skall agera. Jag studerar den noga innan jag sent somnar den natten.

När morgonen kommer är jag ganska seg men ändå samlad. Jag är mest lite orolig för hur min engelska skall fungera. Ordvalen får ju en extra dimension i en sådan här situation. Ändå har jag valt att inte ha någon översättare närvarande men fått dem att förstå, att engelskan inte är mitt modersmål och att därför ett eller annat ord kan tyckas malplacerat. De accepterar det.

Ron Argenta förhör de en och en halv dag. Mig under en hel dag med endast paus för lunch. Mina svar på deras frågor blir i staccatotakt med mycken eftertanke innan jag svarar.

”Är ert namn Vilhelm Welin?”

”…… ja.”

”Er personliga adress är Plantagegatan 15, Malmo, Sweden?”

”…… ja.”

”Er position i KenoPac USA är styrelsens ordförande?”

”…… ja.”

”Meddelade ni er VD Ronald Argenta att ni övervägde att säga upp avtalet?”

”….. jag har inte något minne av att jag meddelat honom något skriftligt men medger att vi diskuterat det.”

”Bra! Dokument 2311, telex från Vilhelm Welin till Ronald Argenta daterat …. Ni skriver här att ni har för avsikt att säga upp avtalet. Se på de understrukna raderna. Stämmer det?” De lämnar över en kopia på telexet, som jag naturligtvis inte kan förneka att det sänts.

”…… ja.”

Så håller det på hela dagen. Alla dokument är numrerade. De har burits in i två stora läskbacksliknande lådor. Det ena dokumentet efter det andra plockas fram och deras advokater försöker med dessa dokument som grund leda i bevis, att vi de facto försökte bygga upp ett monopol, vilket naturligtvis är rena struntpratet. Jag måste dock erkänna. Ibland formulerar man sig inte helt bra. För den som vill misstolka ett meddelande, så lämnar man ibland möjligheten att göra det vidöppet.

Min hjärna arbetar för högtryck. Koncentrationen på frågorna är intensiv och på kvällen är jag därför helt slut. Ron och jag sitter och summerar dagen över en kopp kaffe. Så här kunde det låta:

”Svart kaffe eller något i?”

”….. svart med socker.”

”En eller två bitar?”

”….. en.”

”Grädde?”

”….. nej.”

Stackatosvaren fortsätter.

Efter ytterligare ett par månader kommer beskedet från domaren i Texas – han tänker tillåta att målet tas upp i ”hans” domstol. Dessförinnan vill han att vi försöker nå en kompromiss. De ursprungliga $25 000 har nu totalt ökat till $125 000 och en månad har blivit till åtta månader. Den självsäkra uppfattningen hos våra advokater, att de lätt skulle slänga ut vår motpart ur rätten, är nu som bortblåst. Nu vet de inte hur det kan gå.

”Ni vet”, säger de, ”det är inte lätt att vinna i en domstol i Houston över folk från Texas. KemaNobel är ett rikt företag. Det vet de. Domaren kan tycka att: ”här skall ingen komma från fashionabla Washington med sina dyra advokater och tala om för våra pojkar hur de skall göra.”

Ställda inför detta faktum med hot om att även dra in KemaNobels företagsledning, bland annat koncernchefen Ove Sundberg, valde vi att förhandla oss ur knipan. Vi betalade $100 000.

Keratin hårschampo

Barnängen, som ägdes av KemaNobel, lanserade Keratin hårschampo i en plasttub försedd med Pressstop®-ventil. Det blev ingen större succé, vilket främst berodde på att Keratin var ett döende varumärke. Det gick inte, vilket man trodde, att skapa liv i märket genom en ny förpackning. Innehållet var förmodligen inte tillräckligt bra för den yngre generationen. Jag minns att Keratin var något min egen farsa använde och det skulle jag själv inte kunna tänka mig att använda.

Keratin hårschampo med Pressstop®-ventil

Namnet Pressstop® är intressant. Det stavades från början Press-Stopp med som sådant gick det inte att varumärkesskydda. Det var för mycket beskrivande. Genom att skriva ihop ordet och med tre "s" fick vi skydd.

Slutet för PRESSSTOP® och KeNova

Februari 1982. Jag samlar min styrelse, Ron Argenta, Carl Bussema och några ur koncernledningen till ett möte i Köpenhamn för att diskutera framtiden för KeNova, våra olika bolag och de projekt vi driver. Ett bra möte som varar över tre dagar.

Koncernen är mitt uppe i en förändringsprocess av betydande strategisk betydelse. Den från början av 1970-talet hyllade diversifieringsstrategin, som de flesta stora svenska företag anslutit sig till, visar sig inte hålla. Strategin innebar att man breddade verksamheten till att omfatta områden man praktiskt, tekniskt och marknadsmässigt inte tidigare varit inne på. Man ville sprida de affärsmässiga riskerna. Inte ha ”alla äggen i samma korg”, som det hette då.

”Vi har kapitalet och managementkompetensen. Att leda det ena eller andra företaget spelar ingen roll”, sa man. Det visade sig vara svårare att genomföra än man trodde. Volvo engagerade sig livsmedel och fritidsprodukter. Mitt gamla företag PLM adderade kompletta förpackningssystem och utrustning för återvinning. KemaNobel köpte upp företag utanför den kemiska industri som utgjorde den egentliga basen för verksamheten. Inga eller väldigt få koncerner blev framgångsrika med denna strategi.

Gör man inte det ena, så gör man det andra. Eftersom man inte tjänade pengar på att dra isär dragspelsbälgen, så blev det nya att trycka ihop den. Tio år efter det att diversifieringsstrategin lanserades, blev ”kontraktion” det nya modeordet eller som vi säger idag: ”back to basics” eller ”satsa på kärnverksamheten”.

För KemaNobel bestod den nya strategin av ”kemi, system och internationellt”. Verksamheter som inte passade inom ramen för den beskrivningen, skulle antingen säljas eller avvecklas. KeNova, som bildats under diversifieringsperioden, passade inte in i kontraktionsstrategin, vilket blev uppenbart under mötet i Köpenhamn. Under det kommande året försökte jag tillsammans med Billy Nilson och några finansiärer att köpa ut KeNova med dotterbolag och projekt. Det lyckades inte. Billy Nilson tog över projekten och KeNova, som döptes om till Cenova. Dotterbolagen avvecklades och jag startade eget. Något jag redan då funderat på under en längre tid. På både min mors och min fars sida fanns det gott om egna företagare. Det låg förmodligen i generna att jag också en dag skulle starta eget. Min far var egenföretagare. Nu fick jag chansen. Med en mindre fallskärm på nio månaders lön startade jag min konsultfirma. Den drev jag med framgång i drygt tjugo år och beslutet att starta har jag aldrig ångrat.

Kvar av PRESSSTOP® blev applikationen Sterisol®, som idag är en stor framgång. Det som en gång började som ett tandkrämsproblem i badrummet hemma hos Billy Nilson, slutade alltså med flytande tvål i en hygienisk påsförpackning. Så kan det gå i innovationernas värld!

Kapitel 9

Bra kunskap om marknaden och hur den fungerar

”Berätta för mig vad det är som är så bra med den här idén. Vad är det som gör att mänskligheten kommer att tycka att det är det bästa som hänt den, när du berättar om din idé?”

Uppfinnaren har just presenterat en produktidé för mig, där utvecklingsarbetet pågått en tid. Han har kontaktat mig och vill ha min hjälp. Det här är den allra första fråga jag ställer, då någon vill anlita mig. Jag måste nämligen själv begripa vad som är det unika med idén, om det nu finns något unikt med den. Förstår jag inte det, kan jag heller inte hjälpa till.

”Dessutom. Vad kännetecknar den första konsumenten, som skall köpa och betala för produkten du håller på att utveckla?”

Mina frågor möts ofta av tystnad och ett närmast oförstående ansiktsuttryck.

”Hur så, vad menar du?” blir motfrågan.

”Jo, säger jag, eftersom du håller på och hållit på en längre tid att omsätta den ursprungliga idén till en konkret produkt, måste du väl veta vilka dina allra första kunder är, dvs. de personer som skall fatta ett beslut att köpa den. Annars kan du ju inte veta hur produkten skall se ut för att tillfredsställa de tilltänkta konsumenternas behov!”

Fortsatt men lite mera förstående tystnad brukar följa.

”All försäljning av nya produkter börjar med en första kund”, fortsätter jag då. ”Det är aldrig så, att man över en natt når 10, 15 eller 25 % av marknaden. Någon måste vara först. En pionjärkund med andra ord.”

Då börjar folk förstå vad jag menar.

”Varför skulle alltså denna någon vara beredd att betala för den här nya produkten? Vad är det som gör den bättre i förhållande till det som redan finns? Var finns den tilltänkta konsumenten och hur ser beslutsprocessen ut före ett köp?” brukar jag vidare fråga med förtydligande kommentarer.

”Idéer har ofta både starka och svaga produktegenskaper. Om du tidigt kan identifiera de starka egenskaperna, kan du också ringa in den köparkategori som du i första hand skall vända dig till, dvs. där de starka egenskaperna kommer att uppskattas mest i förhållande till andra på marknaden existerande produkter du har att konkurrera med!”

Dessa mina inledande frågor brukar leda till en bra konstruktiv dialog, där vi tillsammans försöker klara ut vilka de unika produktegenskaperna är och vilken typ av köpare, som mest skulle uppskatta dem.

Mina råd till uppfinnarna är också:

”Glöm inte heller att det aldrig är företag eller hushåll som köper! Det är alltid personer av kött och blod, som fattar beslutet att köpa. Det är dessa personer i situationen när de fattar sitt köpbeslut, man måste se framför sig och vad det är som skall förmå dem att faktiskt köpa! Beslutsfattarna kan vara anställda på ett företag i behov av till exempel nya datorer, kontorsmöbler eller maskiner till produktionen eller vanliga konsumenter, som köper hem livsmedel, kläder, möbler eller försäkringar. Genom att se dessa personer framför sig och försöka identifiera sig med beslutssituationen, blir det lättare att styra utvecklingsarbetet mot den konkreta produkt de förväntas fatta beslut om att köpa.

Vid mina föreläsningar pekar jag ofta på det självklara att de närvarande själva är konsumenter.

”Skulle ni kunna tänka er att köpa den här produkten?” brukar jag fråga.

”Om inte varför då?” fortsätter jag.

Mina frågor leder många gånger till en livlig men för uppfinnaren mycket fruktbar diskussion.

Genom att som ett nästa steg, efter det att vi tillsammans identifierat den primära konsumentgruppen, fråga oss var köpet sker (i en butik, via postorderhandel, Internet, direktförsäljning osv.) och följa

produktens väg bakåt till tillverkaren fångar vi upp de krav som handeln och tillverkaren ställer på produktens utformning och egenskaper, för att den skall passa in i deras värld.

Det är många gånger också väsentligt att tidigt klara ut vem det är som skall betala för den nya produkten. Här några exempel från min egen värld.

*****

Den oljesugande plastfibern

Det var i slutet av 1970-talet som jag blev kontaktad av ett mindre utvecklingsbolag, som höll på att kommersialisera en plastfiber av polyetenplast, som hade förmågan att suga upp olja. En genial idé med bland annat ett stort förväntat användningsområde för att suga upp olja i samband med oljetankers som gått på grund eller brutits sönder i stormen. Eftersom oljan och plasten kemiskt i grunden är samma sak, skulle det bli mycket enkelt att ta hand om destruktionen efter det att uppsamling skett.

Jag var då VD för KeNova AB, som ingick i KemaNobelkoncernen. Bolaget ägde även Unifos AB, en av Skandinaviens största tillverkare av polyetenplast. Tanken var att Unifos skulle leverera plastmaterialet av vilket själva fibern tillverkades. Det här lilla bolaget menade därför att KemaNobel eller Unifos eller eventuellt KeNova borde bli delägare och medverka till finansieringen av exploateringen av den här innovationen.

Flera möjliga intressenter fanns redan sa man. Kockums, det gamla varvsbolaget i Malmö, var en sådan intressent. De skulle bygga fartyg som dels kunde sprida fibern över den yta ute till havs som oljan läckt ut över, dels fartyg som kunde samla upp fibrerna efter det att oljan sugits upp. Landshövdingen var positiv liksom Malmö kommun, som såg ett större antal nya jobb framför sig.
Även kustbevakningen och räddningstjänsten stödde planerna.

Plastfibern skulle kosta cirka tio kronor per kilo. Tanken var att man skulle lägga upp stora lager längs våra kuster i preventivt syfte, dvs. om en oljekatastrof inträffade, skulle man direkt och snabbt kunna få ut fibern och suga upp oljan innan den nådde land.

Då jag, inför en föredragning för min koncernchef Ove Sundberg, kontaktade intressenterna, visade det sig att de väl kände till innovationen men att de av olika skäl inte kunde medverka vid finansieringen. Kockums var beredd att bygga fartyg men ville som vid andra fartygsbeställningar få betalt. Länsstyrelsen och kommunen tyckte det var en bra idé och gillade att det skulle skapas nya jobb men finansieringen fick utvecklingsbolaget sköta själv. Räddningstjänsten gillade också idén men var inte beredd att varken lagra fibern långt mindre betala tio kronor kilot för den. Sågspån och mull, som de var vana att använda, kostade bara en bråkdel av vad fibern skulle kosta. Lika billigt är spadar och vanliga sopsäckar av plast. Så utöver att det återstod en hel del knepiga tekniska problem att lösa, kokade för mig hela frågan ner till: Vem är egentligen kunden? Vem skall köpa och betala för fibern? På den frågan fick jag inget svar! Sanningen var förmodligen att många tyckte idén var bra men det fanns ingen i slutändan, som var beredd att betala. KemaNobel gick därför inte in i projektet. Jag vet inte hur det hela slutade men jag tror inte att det slutade lyckligt.

*****

Sigill för fartygscontainrar

Varje år töms fartygscontainrar på sitt värdefulla innehåll någonstans under färd från leverantörer i Fjärran Östern till importörer i Europa. På något sätt lyckas tjuvarna utan att det syns komma åt innehållet. Containrarna är försedda med sigill, som tullen i det levererande landet förser dem med efter kontroll att varorna stämmer med tullsedlarna. Passerar containrarna något annat land på resan och tullen i det landet anser att den vill kontrollera, förses containern med ett nytt sigill efter kontrollen. När containrarna kommer fram är sigillen ofta synbarligen obrutna men när containern öppnas, är varorna borta. Ett stort problem som kostar mycket pengar. Inte minst för försäkringsbolagen.

Med en idé i bagaget till hur man skulle kunna lösa problemet kom några herrar till KeNova i Mjölby för att få idén konkretiserad. Billy Nilson och jag träffade dem. Deras idé var en cylinder av plast som fylldes med en färgvätska. Försökte någon öppna detta färgsigill, skulle det omedelbart gå sönder, färgen rinna ut och man skulle se att någon försökt eller faktiskt varit inne i containern.

Billy löste det tekniska problemet utan större bekymmer. För honom, med hans stora begåvning när det gällde att konkretisera idéer, var det ingen större utmaning. Problemet låg snarare på det ekonomiska planet. Ett simpelt sigill bestående av en bit ståltråd och en plåtbit i storleken 15 x 25 millimeter, som var mer eller mindre standard för den här typen av containerlaster, kostade ungefär då femtio öre. Färgsigillet däremot skulle kosta cirka tio kronor. Frågan var vem som skulle betala för merkostnaden.

Man skulle tro att några kronor extra inte spelade någon roll, om man kunde förhindra eller åtminstone minska antalet stölder. Lasternas värde var i hundratusenkronorsklassen eller mera. Så i det perspektivet var det svårt att förstå vari problemet egentligen låg, som emellertid hängde samman med just vem som skulle bära kostnaden. Var det leverantören, tullverket, försäkringsbolaget eller importören?

En annan och kanske viktigare fråga var vem som tjänade eller förlorade på det befintliga systemet. Analyserar man den frågan, kommer man förmodligen närmare svaret på varför de berörda var så ljumt intresserade.

Leverantören fick ju leverera nya varor. För honom var det närmast en fördel att en del varor försvann under transporten. Tullen skötte bara sitt jobb. Kontrollera att lasten stämde med tullhandlingarna och sätta på ett sigill. Så varför skulle de öka sina kostnader?

Importören fick visserligen vänta på nya varor men bortsett från det hade de ingen anledning att lägga sig i vilka sigill man använde.

Försäkringsbolagen då? Ja, det är klart, de får ju punga ut med en massa pengar för det försäkrade godset. Man får emellertid inte glömma, att det är på vårt elände försäkringsbolagen tjänar pengar! Om det inte fanns tjuvar, bränder, dödsfall eller olyckor av olika slag, hade vi inget behov av försäkringsbolag. Får de inte täckning för sina kostnader, så höjs premierna.

Jag vet inte riktigt hur det gick för den här innovationen. Det spelar nu mindre roll. Syftet med att nämna den här, är enbart att belysa den problemställning man står inför, när ingen uttalat tjänar på att idén förverkligas. Då skall man fundera ordentligt innan man lägger ner en massa tid och pengar på konkretisering och patentsökning.

*****

Handikapphjälpmedel

För människor med handikapp av olika slag finns det ett stort behov av tekniska hjälpmedel som så långt möjligt eliminerar olägenheten av handikappet. Årligen utvecklas också en rad sådana hjälpmedel av hög kvalitet, som avsevärt gör det dagliga livet lättare för den handikappade.

Många sådana hjälpmedel subventioneras av Handikappinstitutet, så att kostnaden inte skall drabba den handikappade för hårt. Så var det åtminstone i slutet av 1970-talet, då jag besökte detta institut för att söka bidrag för utveckling av en ny typ av colostomipåse. En sådan där påse ni vet, som personer med vissa problem med tjocktarmen använder och där tarmen opererats, så att påsen mynnar i bukväggen.

Ett av bolagen i KemaNobel-koncernen, KemiIntressen AB, arbetade med sjukvårdsprodukter. Jag hade fått rådet att kontakta Handikappinstitutet innan vi startade utvecklingen av den nya colostomipåsen. Utan subventioner till colostomipatienterna, gick det nämligen inte att sälja några stomipåsar. Alltså behövdes institutets uppfattning och principbeslut innan utvecklingsarbetet startade.

Jag minns fortfarande tydligt mitt besök där hos den för den här typen av hjälpmedel ansvarige. Han kände väl till stomiproblematiken och kunde se fördelarna med vår konstruktion. Hans bekymmer var emellertid bristen på pengar. Framför sig på bordet hade han en liten modell av en terränggående Permobil®.

”Se här”, sa han. ”Här är ett bland många nya hjälpmedel man söker bidrag till. Den kommer att kosta i storleksordningen 200 000 kronor och det har inte handikappade råd med.”

”Men”, säger jag då, ”det är väl trots allt inget som staten skall behöva subventionera.”

”Jo", svarar han, ”våra politiker har bestämt att även handikappade skall så långt möjligt kunna leva ett lika rikt liv som du och jag. Vi kan ju promenera ute i skogen utan att vara hänvisade till stigarna och då skall våra rullstolsbundna kunna erbjudas samma möjlighet. När väl den tekniska lösningen finns framme, vilket den gör nu.”

”Ja, det är klart, som du säger, att möjligheten till skogspromenader på det här sättet bör givetvis finnas.”

”Just det men mitt problem är att avväga behovet av dina colostomipåsar mot behovet av terränggående permobiler. Det inser både du och jag, att det går många fler colostomipåsar på en enda permobil, så av den anledningen skulle ditt projekt prioriteras men det tycker inte den rullstolsbundne, som inte har problem med tarmen. Jag måste försöka balansera mellan alla dessa olika behov. Mer pengar får jag inte av politikerna. De fattar glatt sina beslut för att värva röster med sikte på nästa val. Kostnadskonsekvensen bryr de sig inte om.”

”Det får tas inom nu gällande anslag,” säger de. ”Det är en prioriteringsfråga, som vi överlämnar till ansvariga tjänstemän att lösa.”

”Det är jag som får prioriteringsproblemet i knät att lösa”, avslutar han.

Detta är ett exempel på produkter, där användaren inte betalar utan den ekonomiska frågan ligger hos en annan part. I sådana lägen måste man ta reda på vilken som egentligen betalar och återförsäkra sig om att denne någon är beredd att bära kostnaden. Vi fick inga subventioner och det blev heller ingen ny colostomipåse.

*****

Marknadens infrastruktur

Innan man lägger ner alltför mycket tid och pengar på att fysiskt omvandla sin idé till en konkret modell eller prototyp, är det min absoluta övertygelse att man skall använda minst lika mycket tid och pengar på att ta reda på så mycket man kan om marknaden. Man måste helt enkelt skaffa sig bra kunskap om de konsumenter till vilka produkten skall säljas, om marknaden och hur den fungerar. Förhållanden, som hur stor marknaden är i antal och värde, vilka konkurrenterna är och deras produkter. Hur distributionsvägarna ser ut, dvs. hur varorna fysiskt transporteras för att nå slutförbrukarna. Prissättning, rabattsystem, andra konkurrensmedel osv. inte att förglömma.

Jag vill också framhålla det förhållandet, att de allra flesta produktmarknader kännetecknas av en slags infrastruktur, dit man inte utan vidare blir insläppt. Jag tänker då inte på karteller eller andra konkurrensbegränsande överenskommelser utan på de speciella konsumtionsmönster, tillverkningssystem, lagstiftning, prissättning, förväntningar på service etc., dvs. branschspecifika strukturella mönster eller nätverk av personer att ha kontakt med, som man måste känna till för att rätt kunna planera utvecklingsarbetet. Ju närmare man ligger existerande strukturer med sin nya produkt, desto lättare är det att ta sig in på marknaden. Omvänt ju längre ifrån man ligger, desto svårare blir det och desto längre tid tar det.

Jag minns en uppfinnare, som ringde mig för många år sedan. Han hade kommit på att pappersbanan som Tetra Pak eller Pure Pak tillverkade sina mjölkförpackningar från inte utnyttjades optimalt. Genom att ändra formatet på mjölkförpackningarna skulle man kunna tjäna miljontals kronor hävdade han. Jag ifrågasatte inte hans beräkningar men väl vilken enorm teknisk förändringsprocess det skulle medföra. Mjölk hanteras ju distributionsmässigt helintegrerat från mejeriet till våra kylskåp, påpekade jag. Förpackningsmaskinerna är specialgjorda för ändamålet, plastbackarna i vilka mjölkförpackningarna stoppas efter fyllning är anpassade för optimalt utnyttjande av kylbilarna som distribuerar mjölken, hyllorna i våra butiker är anpassade till förpackningarnas format liksom kylskåpen i våra hem.

Jag avråder aldrig uppfinnare från att gå vidare med sina idéer men försöker få dem att förstå dimensionen på de problem de har framför sig att lösa. Ingvar Kamprad är ett bra exempel på en man som inte lät sig hindras av existerande strukturella mönster. Hans envishet och uthållighet skapade ju IKEA.

Tidigt i innovationsprocessen begår de allra flesta förmodligen sitt första och största misstag. Utan att fundera speciellt mycket över vem som skall bruka den nya produkten, startar de det tekniska utvecklingsarbetet. Uppfinnaren går ut i sitt garage och börjar ”yxa till” en modell och forskaren sätter igång ett omfattande undersöknings- och utvecklingsarbete. Inte sällan startar man också patenteringsprocessen genom att låta lämna in en patentansökan. När man egentligen borde börja med

att ta reda på, om det över huvud taget finns ett behov av den nya tilltänkta produkten och i så fall under vilka förutsättningar och på vilka villkor konsumenterna är beredda att köpa produkten.

Nu är det naturligtvis frestande att börja omsätta sin abstrakta idé till något mera handfast. Det kan självklart motiveras av att man vill förvissa sig om att det över huvud taget går att få fram ett konkret alster. Något att presentera för en tänkt köpargrupp i syfte att undersöka om det finns något intresse och samtidigt tekniskt/praktiskt testa att man uppnår den avsedda funktionen. I många fall är det tyvärr inte så, att detta logiska och förnuftsmässiga synsätt styr utvecklingsarbetet.

Patent söker många ofta av rent känslomässiga skäl. Man vill helt enkelt inte att någon annan skall hinna före. Det har bevisligen hänt vid ett antal tillfällen i uppfinnarhistorien, att det skiljt endast några timmar mellan två uppfinnare, som varandra ovetandes samtidigt lämnat in en patentansökan på identiska idéer. Risken för att detta skall inträffa är emellertid så liten, att man som uppfinnare gott kan vänta med att söka patent. Fördelarna överväger för det mesta nackdelarna, som jag skall visa i ett senare kapitel.

Att börja konkretisera sin idé och kanske lägga ner massor av tid och pengar på detta, ger en känsla av att något händer, vilket jag kan känna sympati för men det är långt ifrån säkert att det för den skull är ett riktigt beslut i alla lägen.

Det faktum att så få börjar med att tidigt försöka få någon form av bekräftelse från de tilltänkta konsumenterna, tror jag bottnar i att man helt enkelt inte vet hur man gör eller, hemska tanke, man vill inte veta att det redan finns något liknande på marknaden.

En speciell dimension av marknadskunskap gäller den maktbalans som i vissa falla kan förekomma. Jag minns speciellt ett fall, som på ett tydligt sätt beskriver detta förhållande.

*****

Hälsofiltret till cigaretter

Jag arbetade under 1980-talet som konsult och projektutredare åt Industrifonden. Ett av mina projekt avsåg ett så kallat hälsofilter till cigaretter. Projektägarna var forskare och behövde 100 miljoner kronor för att utveckla filtret och hade ansökt om ett villkorat lån på hälften, dvs. 50 miljoner kronor, för att därefter försöka få privat riskkapital att ställa upp med resten. Bakgrunden var följande.

Forskarna hade konstaterat, vilket var känt, att tobaksrök innehåller mängder av kadmium, som är ett gift för kroppen. Kadmium, som i jonform är tvåvärt (Cd^{2+}), är fysiskt nästan lika stort som kalcium, som också är tvåvärt (Ca^{2+}). Hypotesen var att kadmiumet lurade de speciella så kallade kalciumpumpar, som reglerar mängden kalcium i våra blodkroppar. På så sätt kom kadmium in i blodkropparna, som distribuerades via blodbanorna till olika platser i kroppen och orsakade alla de sjukdomar som är förenade med rökning. En rimlig förklaring men som självfallet krävde olika slags försök för att bevisa att hypotesen höll.

Forskarna hade också funnit att en infödingsstam på Nya Guinea var betydande rökare. Tobaken på ön var dessutom full av kadmium men infödingarna uppvisade inte någon sjukdomsbild av det slag som rökare har i den industrialiserade världen. Anledningen var enligt forskarna att infödingarna var vegetarianer. I vegetarisk kost finns något som heter isofytinsyra, som har förmåga att komplexbinda metaller. Forskarna menade att det var isofytinsyran, som band kadmiumet och därför hindrade det från att komma in i blodkropparna. Deras idé var att utveckla ett filter till cigaretter, som innehöll isofytinsyra. Därmed skulle rökarna slippa problemet med kadmium. En ganska genial idé faktiskt.

Om bara tobaksindustrin accepterade detta. Experter på området jag talade med, som en del av min utredning, var bombsäkra på att det skulle industrin inte göra!

De redogjorde för ställningskriget mellan ländernas tobaksindustrier och respektive länders socialstyrelse. Tobaksindustrins uppfattning var att rökning inte är farligt. Får man cancer så beror det på något annat. Socialstyrelsens experter var självfallet av en helt annan uppfattning. Däremellan satt politikerna och regeringarna som dels tjänade pengar till statskassan på tobaksskatten men som också fick bära sjukvårdskostnaderna för alla som blev sjuka till följd av rökningen. Tobaksindustrins hållning var enkel. Vi tillverkar och säljer det konsumenterna efterfrågar men vi gör inget brottsligt. Vi följer de lagar som regeringar och parlament stiftat. Inget annat. När därför politikerna krävde cigaretter med lägre nikotinhalt, då tillverkade och tillhandahöll industrin sådana. Jag röker inte men det finns de som påstår, att det inte är antalet cigaretter som avgör hur mycket man röker utan kroppens behov av en viss

mängd nikotin. När därför halten sänktes, så rökte konsumenterna fler cigaretter, vilket industrin tjänade på och förmodligen kände till, när de accepterade politikernas krav!

Det fanns speciella bolag som tillverkade filter till cigarettindustrin. De experter jag talade med var helt övertygade om att dessa bolag endast tillverkade och skulle fortsätta att tillverka sådana filter som industrin efterfrågade. Att försöka lansera ett så kallat "hälsofilter" ansåg de vara helt döfött. Att sätta ett sådant filter på sina cigaretter, skulle innebära att tillverkarna erkände att cigaretterna var hälsofarliga, vilket de aldrig skulle göra. Filtertillverkarna skulle heller inte våga lansera ett sådant filter utan cigarettindustrins goda minne. Ett förmodligen bra projekt föll alltså på de osynliga och i vissa fall outtalade förhållanden som styr cigarettindustrin.

Genom att tidigt ta reda på hur marknaden fungerar och även då försöka förstå de osynliga styrmekanismerna, hamnar man mer rätt än fel, när man omvandlar sin idé till en i alla avseenden kommersiell produkt. Den totala utvecklingstiden minskar, behovet av riskkapital likaså och därmed ökar också sannolikheten för framgång. Hur jag har själv hanterar denna fråga berättar jag om i ett kommande kapital.

Kapitel 10

Fem viktiga projektparametrar

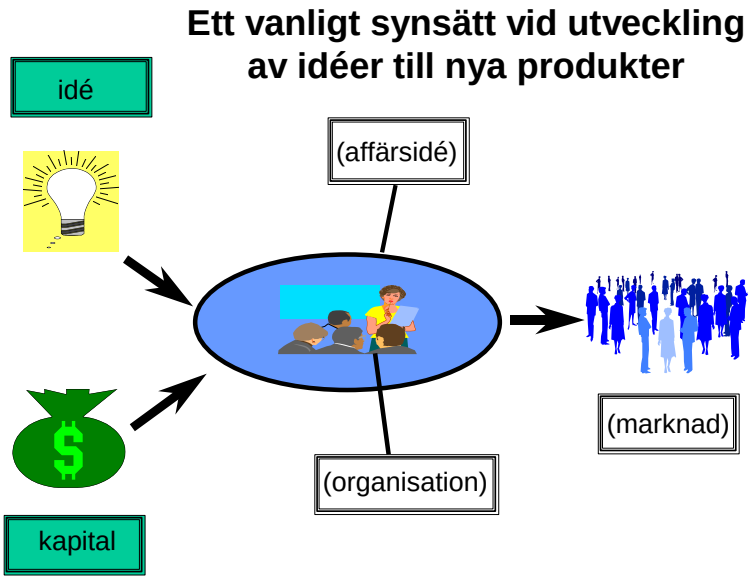
När jag medverkar i en diskussion om olika utvecklingsprojekt, pågående eller nystartade, tar jag alltid upp för mig fem viktiga delar av projektet (figur 1):

- *Idén* som sådan, baserat på ett identifierat behov eller ett problem, utgör själva utgångspunkten för diskussionen. Jag måste förstå vilket marknadsbehov eller problem det gäller och på vilket sätt idén är lösningen på detta behov eller problem.
- *Kapital*, dvs. hur mycket kapital som erfordras och hur man skulle kunna anskaffa det, för att finansiera utvecklingen av idén till en i alla avseenden licensbar - eller säljbar produkt. Jag utgår för det mesta från att uppfinnarens egna resurser är minimala.
- *Marknaden* och dess konsumenter som är beredda att köpa och använda/konsumera produkten vi skall utveckla. Hur ser den ut? Vilket arbete har uppfinnaren lagt ner på ett ta reda på hur stor marknaden är? Vilken är primärgruppen osv.?
- *Affärsidén* som utgör ramen fört projektet och som beskriver hur man skall gå tillväga för att idén skall kunna omsättas till en kommersiell produkt att tjäna pengar på.
- *Organisationen* av människor som skall hjälpa till med att omvandla idén till en kommersiell produkt. Klarar uppfinnaren själv att lösa alla problem, vilket sällan är fallet, vilken kompetens bör tillföras projektet?

Figur 1. Framgångsrika utvecklingsprojekt består förenklat av minst fem viktiga delar.

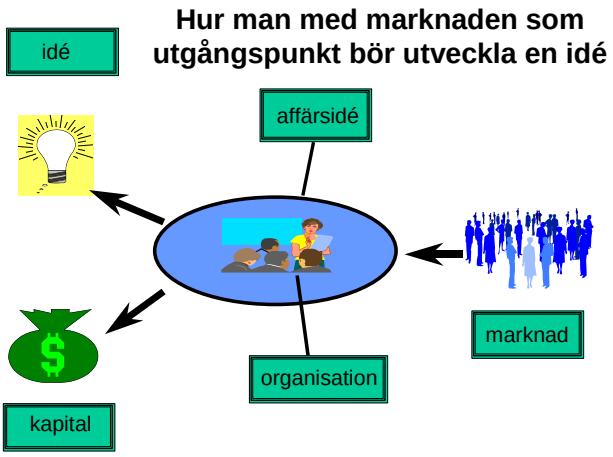
Ett vanligt synsätt, låt oss kalla det för ”inifrån och ut” enligt figur 2, som jag ofta då möter, är att se på omvandlingen av en idé till en ny produkt utifrån ett idéperspektiv, där marknad och konsumenter befinner lite diffust vid horisonten. Något man inte behöver ägna någon större uppmärksamhet åt för stunden. Behovet av riskkapital är alltid stort och här är aptiten nästan omättlig. Kapitalet anses främst behövas för att ta fram en fungerande prototyp och för att söka patent.

”Ge oss bara tillräckligt med pengar, så skall vi skaffa hur många nya jobb som helst” är ett uttryck man hör ibland. Visst är den nästan kroniska bristen på riskkapital ett stort bekymmer. Speciellt såddkapital till de tidiga faserna av utvecklingskedjan men kapitalbrist är inte alltid hela sanningen till uteblivna framgångar. Man skulle till och med kunna hävda att vissa projekt inte ens skulle må väl av att ha alltför stor tillgång till kapital. Ju mer kapital en finansiär är beredd att satsa, desto större blir nämligen också kraven på avkastning inom rimlig tid. Projekt som inte lyckas leva upp till dessa krav, går en säker död till mötes.



Figur 2. ”Inifrån och ut” - Ett vanligt synsätt vid utveckling av nya produkter.

I ”inifrån och ut” synsättet fokuseras alltså all energi till idén och kapitalet. Övriga tre delar, marknad, organisation och affärsidé, finns sällan med. Jag anser att detta allvarligt påverkar projektet.



Figur 3. ”Utifrån och in” - Ett mera fruktbart synsätt att nå framgång.

Ett mera fruktbart synsätt enligt min mening framgår av figur 3. Låt oss kalla det för ”utifrån och in”. Här sätter man tidigt slutkonsumenterna i centrum och ser utvecklingsarbetet ur ett konsumentperspektiv. Man identifierar vilka, som har behov av den produkt man tänker utveckla. Denna konsumentgrupps specifika önskemål får styra omvandlingen av den ursprungliga idén, påverka utformningen av affärsidén, valet av resurspersoner som bör ingå i organisationen samt behov av och storlek på erforderligt kapital. Det är alltså marknaden och dess konsumenter med det här synsättet, som är utgångspunkten för exploateringsarbetet.

Många menar att idéer ofta löser problem eller tillfredsställer behov hos flera olika avnämargrupper (konsumenter eller företag), dvs. produkten har en potentiellt bred marknadstäckning. Jag håller med om att det inte sällan kan vara så men min rekommendation är, att man då skall välja någon av dessa möjliga avnämargrupper och naturligtvis den vars behov eller problem den nya produkten fyller eller löser bäst. Utvecklingsarbetet inriktas sedan mot att utveckla en produkt för just denna målgrupp. Gör man det förenklas utvecklingsarbetet i hög grad. Riktar produkten sig till företagsvärlden kan man till och med identifiera köpare, som är beredda att tidigt lägga ut en provorder och till och med är beredda att delta i utvecklingsarbetet. Ja, kanske även på eller annat sätt medverka i finansieringen av utvecklingsarbetet.

Så var det när Lars Philipson, professor på dåvarande Institutionen för Digital och Datorteknik, Lunds Tekniska Högskola 1985 bjöd in mig att medverka vid exploateringen av en CAD-programvara för konstruktion av avancerade mikrokretsar (så kallade ASICs), som man utvecklat på hans institution. Det var via dåtidens Styrelsen för Teknisk Utveckling (STU) och handläggaren Birger Larsson, som vi fick kontakt med varandra. Vi beslutade att bilda ett bolag för att kommersialisera programvaran. Bolaget, MED MicroElectronic Design AB, ett 50 000 kronors aktiebolag bildades. Jag gjorde affärsplanen och med den kontaktade vi tillsammans, Lars och jag, SE-Banken, som beviljade oss en checkräkningskredit på 200 000 kr. MED blev också nordisk återförsäljare för det amerikanska bolaget Silicon Compilers med ett brett utbud av CAD-programvara för ASIC-konstruktioner. Vi behövde emellertid mer kapital än de 250 000 kr vi disponerade. Närmare ytterligare 2,8 miljoner kronor bedömde vi. Vi fick kontakt med VD:n för SE-Banken legendariske Hans Cavalli-Björkman, som skickade oss till Saab Combitech, i vars styrelse han satt. Ett av dotterbolagen, Saab Space, höll just på med ett avancerat satellitprojekt, där bland annat programvaran och det nya konstruktionstänkandet, som Lars och hans institution representerade, passade in. Detta ledde till att Saab Combitech via en nyemission förvärvade 20 % av MED för 1,4 mkr. Electrolux och deras utvecklingschef Bo Wickström var en annan industriell intressent, som såg möjligheter att använda den nya tekniken i sitt eget utvecklingsarbete. De förvärvade 10 % för 0,7 mkr. Sydfonden, som bildats bland annat för att finansiera lokala teknikprojekt med Kaj Vareman som VD, köpte slutligen resterande 10 %. Den affärsmässiga framgången för MED blev måttlig. Bland annat beroende på att den nordiska marknaden egentligen var för liten. En licens för Silicon Compilers teknik kostade ca en miljon kronor. Grundfilosofin bakom fick inte det förväntade gensvaret och annan konkurrerande teknik för ASIC-konstruktioner hann ifatt och gick förbi den av Silicon Compilers utvecklade. Ett inte helt ovanligt fenomen i innovationsbranschen, dvs. att ny teknik kör om i ytterfilen, medan man själv håller på att marknadsföra sin egen.

Bo Nilsson och Lars-Eric Lundgren, båda medarbetare i MED, startade, sedan MED avvecklats, Hardi Electronics, som bland annat blev pionjärer på strukturerad HDL-design.

Kapitel 11

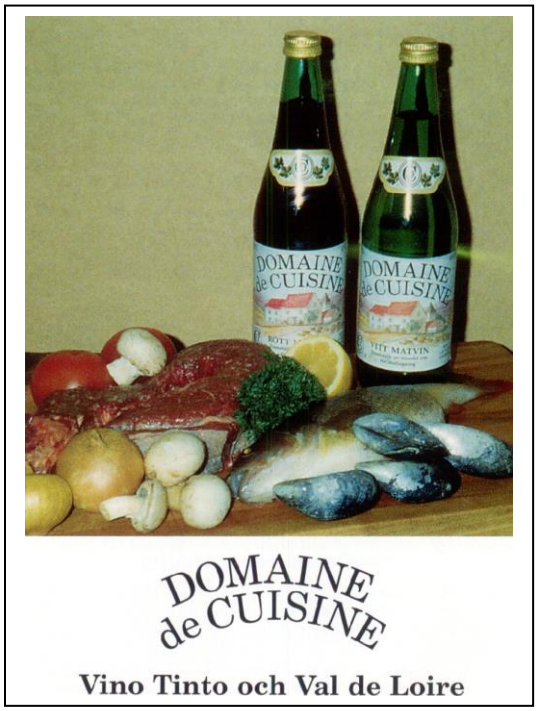
Konsumenttest

Domaine de Cuisine Matlagningsvin

Ett exempel på hur man kan ta reda på vad kunderna tycker om en produktidé.

Har man gott om pengar skall man tveklöst anlita ett av de etablerade marknadsundersöknings-företagen för ett konsumenttest. Har man inga eller begränsat med pengar, tvingas man göra en undersökning själv, vilket är den vanligaste situationen för de allra flesta uppfinnare.

Den situationen befann jag mig i när jag i mitten av 1990-talet kom i kontakt med Mats Forsberg vid en av mina föreläsningar. Han kom från restaurangbranschen och hade bland annat varit köksmästare på anrika Stallmästaregården i Stockholm. Hans idé var att avalkoholisera vin till matlagning på restauranger av olika slag. I de stora restaurangköken stod det enligt honom stora grytor, där man kokade bort alkoholen. Det är smakämnena i vinet man vill tillföra maten, när man tillsätter vin, inte alkoholen. Den kokar man därför bort. Antingen före det vinet tillsätts eller efteråt genom att såsen får stå och puttra.



Broschyrblad

Med den bortkokade alkoholen försvann emellertid på den tiden en massa alkoholskatt. Ca 25 kr per liter rakt upp genom restaurangens skorsten! Det tyckte han var synd och menade, att om man industriellt kunde avalkoholisera vinet, skulle man dels kunna leverera en bekväm produkt till restaurangerna, dels kunna göra en ekonomisk vinst. Bekvämligheten låg i att slippa det tidsödande arbetet att koka bort alkoholen, vilket var speciellt bekymmersamt när restaurangen hade mycket gäster, som då fick vänta onödigtvis. Den ekonomiska vinsten låg i att fördela skatten man slapp (fullt lagligt) att betala till staten genom den industriella tillverkningen.

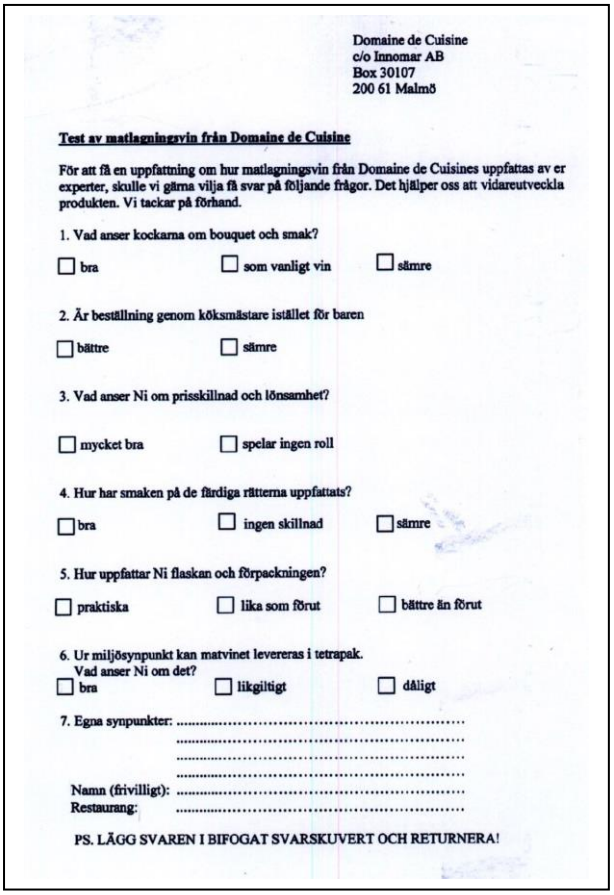
Kalkylen såg bra ut. Vanliga matlagningsviner vid den tiden var det vita Val de Loire och det röda Vino Tinto. Vi lät Trensum i Tingsryd sköta avalkoholiseringen, paketering i glasflaskor samt lagring och distribution. Försäljningen till restaurangerna åtog sig Lithells i Sköllersta att svara för. Kalkylen såg ut så här:

Restaurangernas inköpspris från Vin & Sprit	46 kr per flaska
Restaurangernas pris för DdC matlagningsvin	35 kr
Kostnadssänkning för restaurangerna	11 kr eller 24 %
Vår nettovinst var	8 kr per flaska

Totalt förbrukades det då ca 22 000 flaskor per dag, vilket med ett försäljningspris till restaurangerna på 35 per flaska innebar en marknad värd ca 770 000 kr per dag eller 280 miljoner kronor per år! 10 % av denna marknad representerade drygt 700 000 flaskor per år med en möjlig nettovinst på 6 miljoner kronor för oss.

För att undersöka intresset hos restaurangerna gjorde vi ett eget test i Malmö/Lundregionen och i Stockholm. Testet genomfördes på ett tidigt stadium och före det att Trensum och Lithells kontaktades. Tillsammans plockade vi ut de mest kända restaurangerna inom respektive region. Totalt ungefär 50 stycken. Därefter formulerade jag ett säljbrev enligt vidstående bild, som jag sände ut till samtliga valda restauranger. Jag följde upp utskicket med ett telefonsamtal, för att efterhöra deras intresse av att testa vinet. De som var intresserade besökte Mats Forsberg, överlämnade provflaskor och berättade, som den expert han var, om vinets fördelar och hur det kunde användas i köket. Han lämnade också över ett frågeformulär, som de ombads fylla i och returnera till oss.

Testformuläret



Domaine de Cuisine
c/o Innomar AB
Box 30107
200 61 Malmö

Test av matlagningsvin från Domaine de Cuisine

För att få en uppfattning om hur matlagningsvin från Domaine de Cuisines uppfattas av er experter, skulle vi gärna vilja få svar på följande frågor. Det hjälper oss att vidareutveckla produkten. Vi tackar på förhand.

1. Vad anser kockarna om bouquet och smak?
☐ bra ☐ som vanligt vin ☐ sämre

2. Är beställning genom köksmästare istället för baren
☐ bättre ☐ sämre

3. Vad anser Ni om prisskillnad och lönsamhet?
☐ mycket bra ☐ spelar ingen roll

4. Hur har smaken på de färdiga rätterna uppfattats?
☐ bra ☐ ingen skillnad ☐ sämre

5. Hur uppfattar Ni flaskan och förpackningen?
☐ praktiska ☐ lika som förut ☐ bättre än förut

6. Ur miljösynpunkt kan matvinet levereras i tetrapak. Vad anser Ni om det?
☐ bra ☐ likgiltigt ☐ dåligt

7. Egna synpunkter: .....

Namn (frivilligt): .....
Restaurang: .....

PS. LÄGG SVAREN I BIFOGAT SVARSKUVERT OCH RETURNERA!

Fullbouqetvin med låg alkoholhalt för matlagning

I ett restaurangkök kokar kocken vid matlagning bort 85 % alkoholskatt. Det betyder att för varje 100 kr inköpt vin försvinner 85 kr till ingen nytta.

Domaine de Cuisine har baserat på omfattande branschvana i samarbete med köksmästare utvecklat ett fullbouqetvin med alkoholhalten 2,25 %. Råvaran för det vita vinet är ett halvtorrt franskt vin. Det röda är medelfylligt med karaktär av slottsvin. De utvalda vinerna är av hög kvalitet till ett systempris på ca 45 kr. Domaine de Cuisines båda matviner är under introduktion på den svenska marknaden.

Ekonomi för restaurangen

En medelstor restaurang förbrukar 3-5 flaskor per dag. Nuvarande inköpspris för de billigaste fullbouqetvinerna 39 kr inkl moms, 29:20 kr exkl moms och flaskpant ger en total inköpskostnad per är på 42 632 kr (4 fl x kr 29:20 x 365 dagar).

Domaine de Cuisines kvalitetsvin kostar ca 20 kr/flaska, dvs. 29 200 kr per år för motsvarande kvantitet, vilket ger en nettovinst på drygt 13 000 kr.

Erbjudande

För en första provning erbjuder vi Er *gratis* två flaskor av vardera rött och vitt vin. Önskar Ni därefter prova under en något längre tid erbjuder vi Er ett speciellt introduktionspris på 10 kr/flaska för de första 120 flaskorna.

Vi ber att få kontakta Er inom kort för ett personligt besök.

Med vänlig hälsning
Domaine de Cuisine
Vilhelm Welin

Brevet som skickades ut till restaurangerna.

Resultatet av testet blev:

1/3 var positiva och ville bli kunder.

1/3 gillade konceptet men avstod av olika skäl. De använde endast specialvin, använde för lite eller billigare vin, använde dyrare vin eller ”sladdarna” som blev kvar efter gästerna!

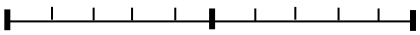
1/3 gillade inte konceptet. De tyckte vinerna var för söta, kocken gillade det inte, de ville inte ändra sina vanor.

Vi lanserade vinet med Lithells som marknadsförare och säljare. Det blev dock ingen större framgång av bland annat följande skäl:

- Av olika anledningar kunde inte Mats Forsberg delta i det fortsatta arbetet vilket påverkade införsäljningsarbetet. Jag kunde för lite om restaurangbranschen för att klara av detta själv.
- Vinet blev en marginell produkt i Lithellsäljarnas produktportfölj och fick inte det stöd som produkten behövde.
- Vinskatten sänktes vilket gjorde det mindre lönsamt för restaurangerna att köpa vårt vin.
- Kvaliteten var inte riktigt så bra som den borde varit.
- Importrestriktionerna avvecklades, varför det blev lättare för restaurangerna att importera billigt vin själva.

Utformning av ett frågeformulär

Frågeformulär kan vara utformade på olika sätt. Så här kan man göra: (1) Man börjar med att lista de frågor man vill ha svar på. (2) Varje fråga förses därefter med en skala för testpersonen att markera sin uppfattning på. Det kan vara kryssfrågor som i fallet DdC eller en linjal med en skala på, vilken testpersonen sätter ett kryss på:



mycket dålig varken/eller mycket bra

(3) Antalet alternativ för varje fråga kan vara enkla tre stycken typ: ja, nej, varken/eller. Den kan vara femgradig typ: mycket bra, bra, varken/eller, mindre bra, mycket dålig. Skalan kan vara tiogradig men inte mer. (4) Utöver skalorna skall man ge möjlighet till egna synpunkter. En rubrik kan vara ”det här tyckte jag var speciellt bra” och ”det här tyckte jag inte var bra”. (5) Man kan också ha en särskild rad där testpersonen får ange hur mycket man är beredd att betala för produkten. De senare uppgifterna skall man hantera med förnuft. Testpersoner är ofta beredda att betala mer i testformulären än de är, när de som konsumenter skall fatta beslut att verkligen köpa produkten. Över huvud taget skall man använda testresultaten med förnuft. Det är lätt att hamna snett. Det gäller även experterna.

Jag minns ett besök hos Unilever i Holland. Jag var där för att presentera PRESSSTOP®. Unilever är ett stort internationellt företag som tillverkar tvättmedel, diskmedel, hygienprodukter som hårschampo och duschkräm. De berättade att de hade lanserat en flytande duschtvål för herrar.

Före lanseringen hade de testat allt man kunde genom att låta en testpanel av herrar praktiskt prova produkten. Testpersonerna fick därefter uttala sig om förpackningen, tvättförmågan, namnet och inte minst doften. Allt var bra, varför man lanserade men produkten sålde väldigt dåligt. Man kunde inte förstå varför. Ny panel av herrar. Nya tester. Ny utfrågning med bra resultat, varför produkten lanserades igen med samma dåliga resultat. Man kunde fortfarande inte begripa varför. Då sa någon:

”Hör ni, vem är det egentligen som köper duschtvål till männen?”

”Ja, sa en kvinnlig produktassistent, hos oss är det jag.”

Diskussion uppstod, som konstaterade att i majoriteten av fall, åtminstone då 1981, var det kvinnorna som köpte duschtvål till sina män eller manliga bekanta. Man beslöt att låta kvinnorna testa produkten. Resultat: Bra tvättegenskaper men fullständigt oacceptabel doft (barrdoft). Man kan riktigt se damerna framför hyllorna skruva av korken och lukta på innehållet, för att därefter snabbt skruva på korken igen och sätta tillbaka flaskan. Kvinnorna är känsliga för dofter, det vet vi män. Annars hade parfymindustrin inte funnits. Vi karlar däremot, vi häller på oss vad som helst som står på hyllan i badrummet.

Ett annat exempel på hur svårt det kan vara att tolka resultatet är flugfångaren Septivapstrip® (ja, försök uttala det ni!). Jag tror det var så här, att i ett namntest, så vann ett annat produktnamn. När man emellertid några månader senare följde upp testet, så kom testpersonerna bättre ihåg Septivapstrip® men de kunde inte uttala det. Det fyllde emellertid sin funktion. I butikerna kom konsumenterna inte heller ihåg själva namnet utan sa så här till expediten i snabbköpet:

”Du, jag är på jakt efter den där flugfångaren med det konstiga namnet. Var hittar jag den?”

”Andra hyllan till vänster längst upp!” Både konsument och expedit visste vad det gällde och det är ju huvudsaken. Varunamnet hade fyllt sin funktion.

Kapitel 12
Marknadens krav på nya produkter

Vilka krav ställer marknaden på nya produkter? Det är viktigt för dig som idéägare, uppfinnare eller forskare att känna till hur marknadsfolk och konsumenter resonerar, vilka krav de ställer och hur man på olika sätt kan ta reda på deras uppfattning om en ny produkt till och med långt innan den lämnat idéstadiet.

När vi talar om ”marknaden”, menas den plats där varor och tjänster säljs och köps av slutförbrukare såsom konsumenten ”Svensson”, som köper livsmedel, möbler eller försäkringar men även företaget ”Slit & Släng” som köper råvaror, maskiner och elström.

Till marknaden hör emellertid också mellanleden, dvs. distributörer, som fysiskt ser till att varorna kommer från fabrikanten till slutförbrukaren under grossisternas och detaljisternas medverkan. Alla dessa ställer sina speciella krav på den nya produkten. Vi måste alltså skilja mellan *slutförbrukarnas* krav på att produkten skall vara funktionsriktig, det skall finnas tillgång till service etc., *mellanledens* krav på att produkten skall vara transportvänlig, hyllanpassad osv. och *myndigheternas* krav såsom ISO 9000, miljöanpassning etc. Först när alla dessa krav är uppfyllda, är marknaden intresserad av att köpa produkten. Om priset är det rätta förstås men oavsett om så är fallet, måste vi lära oss att det inte går att sälja ”nästan färdiga” produkter!

Marknadsbehov – vad är det?

Man talar ofta om marknadens behov. Vad menar vi då? Har till exempel marknaden något egentligt behov av nya produkter? Tänk själv efter. När du tillsammans med familjen lördagshandlar på stormarknaden i närheten av där ni bor, inte går ni dit i syfte att leta efter helt nya produkter och inte blir helgen förstörd om ni inte hittar någon ny produkt att köpa och ta med hem eller hur? Ni går dit för att handla livsmedel och de andra hushållsvaror ni har behov av. Skulle det händelsevis finnas någon ny produkt, som kanske demonstreras i butiken med smakprovning, så köper ni den om ni gillar den. Annars går ni er vanliga runda efter invant mönster och inhandlar det ni behöver. Vårt behov av helt nya produkter är med andra ord inte speciellt uttalat eller starkt. Vi är tvärtom ganska nöjda med produkterna som de är. Är de besvärliga att använda, lär vi oss ganska snabbt hur de skall hanteras.

Så är det till exempel med våra färgburkar. Under min PLM-tid i slutet av 1960-talet var jag marknadschef för det så kallade industrisortimentet i vilket bland annat färgburkar ingick. Vi beslöt att göra en missnöjesinventering tillsammans med ett etablerat undersökningsföretag i syfte att ta reda på vad våra konsumenter tyckte om burkarna. Det gick till så, att undersökningsföretaget slumpmässigt valde ut ett antal konsumenter, så kallade ”gör det självare” med villa eller sommarstuga och vana vid att måla. Med slumpens hjälp plockade undersökningsföretaget ut personer ur telefonkatalogen, ringde upp dem och frågade om de brukade måla om hemma, måla sommarstugan, båten osv. Gjorde de det bjöds de in till huvudkontoret i Malmö en kväll. Det kom ungefär femton stycken. Vi bjöd på macka med öl, vi talade lite allmänt om förpackningar, stämningen var god. Efter någon timme avslöjade undersökningsledaren vad syftet med sammankomsten var - vi ville veta vad de tyckte om färgburken som förpackning.

”Färgburkar? Vadå? Färgburkar är ju som de är. Du menar inte att du dragit hit oss för att snacka om något så simpelt som färgburkar? Tror du inte att vi har annat att göra? Mackan var god och ölet var det inget fel på men kasta bort sin tid så här, nej nu jäklar…..”

Stämningen hade svängt ordentligt i negativ riktning. Några gjorde ansatser till att lämna lokalen. Dessbättre hade undersökningsledaren varit med förr. Han fångade upp situationen på ett elegant sätt.

”Men när ni nu ändå är här”, sa han, ”så skulle vi väl trots allt kunna diskutera färgburken, även om det bara blir för en kort stund?” Under svaga protester accepterade man. Sedan utspann sig en intressant diskussion.

”Ja, när du nu insisterar, så är locket alldeles för vekt. Det förstör man redan första gången man öppnar burken och sedan går burken inte att få tät igen, så färgen torkar i den”, sa någon.

”Jo, och vass är kanten också, så att den skär av penselhåren, som ramlar ned i färgen och sedan hamnar på det man målar”, fyllde någon annan i.

”För att inte tala om 5-litersburken. Den går över huvud taget inte att öppna. Jag sparkar till den i sidan, så att locket far av”, fortsatte en tredje.

När alla fått säga sitt, framstod färgburken som den sämsta förpackning, som någonsin utvecklats och mig som ansvarig marknadschef, var man bildligt talat nästan beredd att kasta sig över! Det blev långt mer än ”en stund”. Hela kvällen gick åt och mängder av bra synpunkter kom fram.

Det här exemplet visar hur vi konsumenter anpassar oss och lär oss hur ohanterliga produkter skall hanteras men som också är en bra utgångspunkt för att utveckla något bättre. Vi tog till oss synpunkterna på PLM och utvecklade ett förslag till en bättre burk. Den tyckte färgindustrin emellertid blev för dyr, så någon ny burk blev det inte.

En likartad upplevelse från början av 1970-talet har jag från Malmö Allmänna Sjukhus, MAS dit jag kom för att genomföra en missnöjesinventering. Bakgrunden var att PLM, som ett resultat av en långtidsstudie syftande till att besluta om företagets framtida utveckling, identifierat ett antal expansiva sektorer. Kännetecknande för sådana är ett de expanderar till följd av förändringar i samhälle och omvärld och därmed skapar förutsättningar för ny verksamhet. Sjukvård var en sådan sektor och min uppgift var att undersöka om PLM med sin betydande kunskap om plasttillverkning, skulle kunna starta en verksamhet med inriktning på att förse sjukvården med plastartiklar av engångskaraktär. Genom att studera hur personalen inom sjukvården arbetade, hoppades vi hitta uppslag till utveckling av helt nya arbetsbesparande och kostnadssänkande produkter.

Jag hade bestämt möte med MAS inköpschef som inkörsport till sjukhuset och redogjorde för syftet med vår undersökning. När jag träffade honom blev jag emellertid mycket ovänligt bemött. Han menade att det inte fanns någon anledning för PLM att söka sig in på nya verksamhetsområden, innan man kunde hantera de man redan var inne på. Jag förstod ingenting men det kröp ganska snart fram vad han menade.

Jo, MAS behövde varje år ett antal urinflaskor i glas, som kopplas till sängliggande patienter via en katet. Nu var det så att urinflaskor tillverkades i plast. De var därigenom ogenomskinliga, varför man inte kunde se färgen på urinen, vilket urologerna ibland hade behov av att kunna göra. Inköpschefen hade vänt sig till PLM för att få sina urinflaskor tillverkade i glas men inte fått något gensvar och därför var han uppriktigt sagt förbannad på PLM. Nu hör det till saken att PLM:s produktion var inriktad på masstillverkning av glasflaskor, medicinglas mm, varför den lilla kvantitet MAS behövde över huvud taget inte lämpade sig för PLM:s maskiner.

Men, sa jag, om det bara är färgen man behöver se, varför köper ni då inte en vanlig en liters standard glasflaska från någon av grossisterna, borrar hål i korken, sticker i kateten och hänger flaskan på sängkanten?

Inköpschefen blev helt tyst, han tittade på mig som om jag kommit från mars. Sedan sa han, det har du förbannat rätt i! Jag hade löst ett litet men väsentligt problem för honom och bevisat min tes – det finns mycket att göra inom sjukvården för att förbättra arbetet där genom att utveckla nya produkter. För att så skall kunna ske, är det viktigt att folk utifrån får komma in och studera verksamheten. Inköpschefen öppnade alla dörrar in till MAS och blev en av mina viktigaste stöttepelare i mitt arbete.

Vad hände med projektet? Jo, det resulterade i ett konkret förslag till hur PLM skulle kunna aktivera sig på området för engångsartiklar i plast för sjukvården. Det blev aldrig verklighet emellertid bland annat beroende på att ett annat projekt startades med mig som projektledare tillsammans med överingenjören Kjell Jacobsen. Projektet benämndes POLLY-flaskan och var embryot till PET-flaskorna för coca-cola och läskedrycker, som nu är en världsindustri. POLLY var en 25 cl plastflaska för läskedrycker tillverkad av PVC-material som testades i gatukök, tidningskiosker, korvstånd mm. Den nådde aldrig massproduktionsstadiet beroende på att den blev för dyr. Så är det med små förpackningar. Förpackningskostnaden i det här fallet räknat per centiliter blev alltför hög.

Vid den här tiden hade emellertid PLM problem med sina 75 cl glasflaskor för läskedrycker. Ett fåtal exploderade i butikerna. Ingen kom till skada men det var av förklarliga skäl mycket obehagligt när det inträffade. Flera olika tekniska lösningar användes i syfte att eliminera problemet. Oljekrisen i början av 1970-talet ökade också transportkostnaderna. En 75 cl glasflaska väger ganska mycket och för en lågprisprodukt som läsk, blev kostnaden ganska besvärande.

PVC som förpackningsmaterial var inte populärt bland miljövännerna. Vid förbränning föreligger nämligen en viss risk för att det utvecklas saltsyra. Nya andra plastmaterial hade emellertid utvecklats. Med samma teknik som POLLY-flaskan tillverkats med, kunde nu istället en 1 - 1,5 liters flaska utvecklas. Förpackningskostnaden per centiliter blev lägre samtidigt som explosionsrisken helt eliminerades. Numera ser man dessa PET-flaskor ute i detaljhandeln i de flesta livsmedelsbutiker.

Kan man upptäcka behov?

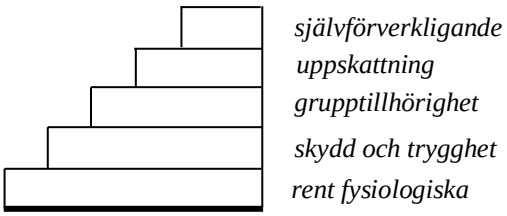
Kan man upptäcka behov? Jo, visst kan man det. T ex genom att göra missnöjesundersökningar enligt exemplen ovan.

Kan man mäta behov? Jo, det kan man genom att t ex låta intervjupersonerna längs en graderad skala ange hur stort de upplever att ett visst problem är.

Kan man skapa behov? När jag ställer den här frågan vid mina föreläsningar, får jag nästan utan undantag ett rungande ”ja”, som svar. Jag påstår då motsatsen mest för att få igång en diskussion och få eleverna att tänka efter. De blir mycket engagerade och pekar på hur reklamen får oss att köpa varor, vi egentligen inte behöver. Diskussionernas vågor kan gå ganska höga, tills vi gemensamt försöker analysera vad vi menar med behov och då med utgångspunkt från Maslovs behovstrappa.

Abraham Maslov var amerikansk psykolog, som levde 1908 – 1970 och är mest känd för sin behovstrappa. (1) Enligt den har vi i första hand ett antal grundläggande fysiska behov för att över huvud taget kunna leva såsom att andas, dricka, äta och få värme. När de grundläggande behoven uppfyllts ökar behovet av (2) trygghet mot utomstående faror. Därefter kommer behovet av (3) samhörighet, dvs. den sociala dimensionen eller helt enkelt grupptillhörighet. (4) Nästa steg är uppskattning från omgivningen på olika sätt och slutligen (5) självförverkligandet. Egentligen en lite egoistisk nivå där man sätter sig själv i centrum och försöker göra saker som enbart tillfredsställer en själv. Framgångsrika människor, som har allt och kan köpa allt, försöker t ex bestiga Mount Everest i sin strävan efter självförverkligande.

Maslovs behovstrappa



Vi människor agerar alltid rationellt utifrån ett helt egoistiskt perspektiv. Våra beslut grundar sig på behov av något slag, som alla kan passas in i Maslovs behovstrappa. Vi gör ingenting av fri vilja, om det inte tillfredsställer våra behov på något sätt.

Som exempel på skapade behov brukar mina elever nämna Coca Colas reklam och hur det skapar ett behov av att köpa Coca Cola. Jag brukat då invända att, om vi inte hade behov av att dricka, så skulle Coca Cola inte kunna sälja sina drycker. Sedan kan naturligtvis Coca Cola smaka bättre än vanligt kranvatten. Även om vatten många gånger kan vara betydligt nyttigare.

Ett annat klassiskt exempel om behov från olika säljkurser är de två säljarna man skickade till Afrika, för att undersöka behovet av skor. Det kom två meddelanden. Det ena lät: ”Här finns inget behov av skor. Alla går barfota.” Det andra mera upphetsande lät: ”Här finns en jättemarknad. Ingen har skor.”

Vi kan snabbt åka nedåt från ett läge i Maslovstrappan till ett annat. Tänk er den framgångsrike industrimannen, som njuter livet ombord på sin enorma lustjakt, när han olyckligtvis trampar snett i en lejdare och ramlar handlöst i havet och får se jakten sakta försvinna i fjärran lämnande honom efter sig och åt sitt öde. Från det högsta av trappstegen i Maslovs behovstrappa faller han på bara någon minut

ner till det nedersta steget. Han har i detta läge ingen som helst nytta av sin rikedom. De hjälper honom inte ett dugg. Nu gäller det att överleva i det kalla vattnet. Att få luft, vätska i kroppen och värme får högsta prioritet. Något så enkelt som en planka, som flyter förbi och gör att han kan ta sig upp ur vattnet, kan kännas som en gåva från himlen. En flygfisk som efter sin luftfärd landar på plankan blir till en delikatess osv.

Vet konsumenterna alltid vad de vill?

Nej, det är inte så enkelt, att vi konsumenter alltid vet vad vi vill. Vi är vanemänniskor och ändrar inte på våra vanor utan vidare. Så är det till exempel med våra matvanor. Önskedrömmen för alla livsmedelsproducenter är att ständigt kunna öka produktionen med 10 – 15 % per år. Men eftersom befolkningen är i det närmaste konstant, magarna är lika stora och alla är mätta, så leder detta till att om vi skall äta mer av ett visst livsmedel, så måste ett annat minska.

Den problematiken ställdes jag inför som marknadschef för Ivo-Food AB 1974 och som styrelsens ordförande för Guldfågeln AB i slutet av 1980-talet. Vi ville naturligtvis att konsumtionen av kyckling skulle öka på bekostnad av kött och fisk. Nu lyckades våra ansträngningar men det tog tid. Hjälpta, det skall erkännas, av bland annat att fiskenäringen minskade men även av en ordentlig satsning på utveckling av nya bekväma produkter som ersättning för den hela frysta kycklingen. I varje större butik kan man idag se ett stort sortiment av förädlade kycklingprodukter. Mängden hel fryst kyckling är ganska litet och säljs ofta till starkt reducerade priser.

Konsumenterna har olika tycke och smak

Konsumenterna har olika tycke och smak. Dessbättre. Det vore ju förfärligt om vi alla var stöpta i samma form. Klonade till att köpa samma produkter. Det faktum att vi inte är lika, gör att en viss produkt inte efterfrågas av alla konsumenter. Även om man som uppfinnare kanske skulle önska att så var fallet. En anpassning till detta förhållande kallas på marknadsspråk att ”segmentera marknaden”. Mera härom senare.

Konservöppnare är vanligtvis konstruerade för högerhänta. Det finns emellertid ca 10 % vänsterhänta människor, varav några procent lär vara gravt vänsterhänta. Det borde med andra ord finnas ett behov av en speciell konservöppnare för denna konsumentgrupp.

Konsumenter är mer eller mindre nyfikna

Konsumenter är mer eller mindre nyfikna. En del köper alltid de senaste och nyaste, andra aldrig. Detta konstaterande har stor betydelse för vårt utvecklingsarbete. De allra första köparna av våra nyutvecklade produkter köps nämligen av de mest nyfikna, de så kallade ”pionjärerna”. Om dem återkommer jag längre fram i boken.

Ekonomiska och andra förutsättningar för köp varierar

Vår köpkraft som konsumenter varierar inom vid gränser liksom vår kulturella bakgrund, vår politiska inställning, våra intressen osv. och allt detta påverkar naturligtvis vårt val av varor och tjänster.

Det är marknaden som bestämmer!

Av ovanstående framgår det tydligt, att det är marknaden som bestämmer om vår idé, uppfinning, innovation, produkt, etc. har någon framtid. Därför måste vi tidigt ta reda på om idén osv.: (1) är tillräckligt mycket bättre än vad som redan finns på marknaden för att; (2) få marknadsacceptans i sådan utsträckning i försäljningsintäkter räknat; (3) att investeringarna i produktutveckling och marknadsföring kan försvaras och förräntas. Svaret kan man få genom *marknadsundersökningar och produkttest* av olika slag. Om man tidigt genomför någon form av undersökning, kan man få svar som hjälper en att gå vidare. I bästa (värsta?) fall att inte gå vidare alls utan använda sin tid och sina pengar till en annan och kanske ur marknadens synvinkel bättre idé!

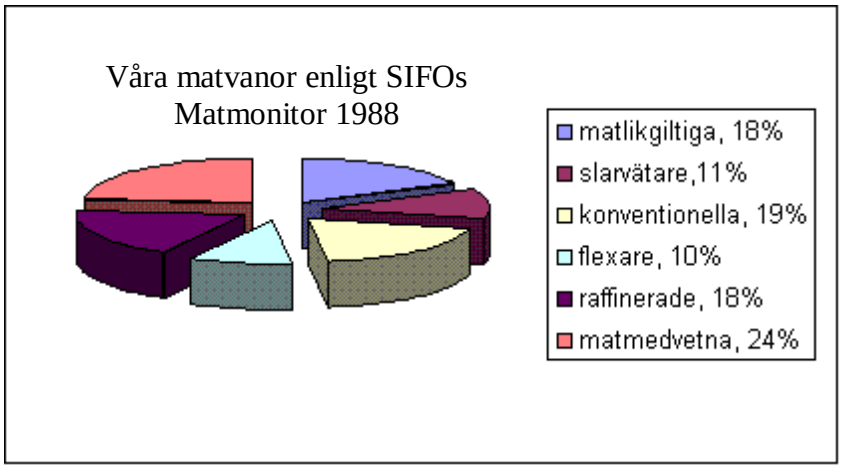
Vad kan då en marknadsundersökning berätta?

Man kan bland annat få veta: (1) Vad konsumenternas tycker i olika avseenden; (2) Man kan få en uppfattning om marknadens storlek i antal och värde; (3) Man får veta vilka likartade produkter som redan finns; (4) Vad blivande konkurrenter konkurrerar med såsom pris, service, olika storlekar,

leveranstid, funktionella egenskaper, etc.; (5) Vilka lagar som gäller och som man har att rätta sig efter; (6) Trenderna, dvs. hur utvecklingen bedöms komma att se ut framöver.

Någon gång under 1995 var jag inbjuden av folkhögskolan i Skurup för att föreläsa om marknadsföring av nya produkter för ett antal odlare av miljövänlig mat. De var alla entusiaster som flyttat ut på landet, för att livnära sig på att odla ekologiskt. Tyvärr hade det inte gått så bra som de trott rent ekonomiskt. Många konsumenter var intresserade men ville inte betala för varorna, som var nästan dubbelt så dyra, som de traditionellt odlade. Trots att folk uttryckte hur bra det var med "giftfri" mat, så var det endast ett fåtal som levde upp till vad de uttryckte genom att köpa. Handlarna var också ljumt intresserade, eftersom de ekologiskt odlade grönsakerna sålde alltför dåligt.

Jag visade då en undersökning från SIFO, som med jämna mellanrum kartlägger våra matvanor i vad de kallar en "matmonitor". Där delar man in konsumenterna i olika grupper beroende på vår inställning till mat. Bilden här visar hur fördelningen såg ut 1988. Den har säkert ändrats sedan dess men som illustration till vad en marknadsundersökning kan leda till, är den alldeles utmärkt. Inte minst för odlare av ekologiska grönsaker. Bakom var "tårtbit" i diagrammet fanns nämligen en hel del mera information.



Mattypologier från
SIFOs
Matmonitor 1988

Matlikgiltiga (18 %):
- bryr sig över huvud taget inte om mat
- okunniga om mat, tycker det är tråkigt att laga mat, har inte tid
- läser sällan om mat
- tänker inte på/bryr sig inte om vad de äter
- ***är inte oroliga för tillsatser***
- är inte kvalitetsmedvetna

De här konsumenterna är definitivt inte mottagliga för information om ekologisk mat.

Slarvätarna (11 %):
- äter snabbt, färdigt, kallt i stället för varmt
- stora uteätare
- tycker matlagning är tråkigt
- har inte tid att laga mat eller handla
- ***bryr sig inte om näringsvärde, råvaror utan tillsatser, matkvalitet***
- hoppar helst över maten och äter chips istället

Knappast en konsumentgrupp värd att lägga reklampengar på för ekologisk mat.

Konventionella (19 %):
- lagar gärna mat
- äter på regelbundna tider
- läser inte matartiklar, ändrar inte sina vanor
- ***bryr sig inte om naturliga råvaror, tillsatser, näringsvärde***
- maten skall vara mättande
- köper inte färdiglagat

En grupp som knappast heller är värd några reklampengar.

Flexare (10 %):
- oregelbundna matvanor
- köper gärna bekvämmat
- stora uteätare
- lagar gärna exklusiv mat
- äter väl balanserat
- vill hålla vikten under kontroll

Knappast några som köper ekologiska grönsaker.

Om man lägger samman de här grupperna, så representerade de 58 % av alla konsumenter. Deltagarna vid min föreläsning såg ganska dystra ut vid det här laget men sedan lättade det betydligt.

Raffinerade ätare (18 %):
- mycket matkunniga, kvalitetsmedvetna
- läser mycket om mat, recept, reklam
- ***pionjärer på mat***
- ***är noga med kvalitet, naturliga råvaror utan tillsatser***
- månar om att äta så att de mår bra
- köper gärna bekvämt som hel/halvfabrikat

En utmärkt grupp att bearbeta och nå med budskapet om ekologiska grönsaker.

Matmedvetna (24 %):
- tycker om att laga mat, gärna svensk
- läser matartiklar, recept, annonser, reklamblad
- ***oroar sig för tillsatser***
- lägger ner mycket tid på att laga näringsrik mat
- gillar hälsokost/vegetariskt
- har stort förtroende för den lokala butiken
- att umgås och äta tillsammans är viktigt

Den allra bästa gruppen för de ekologiska odlarna.

Med det här exemplet vill jag visa att vi ofta misstar oss, när det gäller vad folk prioriterar. Genom att ta reda på vad vi konsumenter tycker, blir det lättare att nå fram till rätt målgrupp med vårt budskap.

Hur gick det då för odlarna? Medvetandet hos oss konsumenter blir bättre och bättre men enligt en undersökning 1999, så var det bara 10 – 15 % som handlade ekologiska livsmedel. Priset var en avgörande faktor. Antalet som gillar ekologiskt sedan dess har ökat.

Vad kan ett produkttest berätta?

Ett produkttest kan bland annat ge följande information: (1) Vad konsumenten anser om produkten både i största allmänhet och mera specifikt; (2) Vad hon tycker i förhållande till andra likartade produkter; (3) Vad hon skulle vilja ändra på eller förbättra för att köpa produkten; (4) Vad hon eventuellt är beredd att betala.

Sammanfattningsvis

När vi talar om ”marknaden” och marknadens ”krav” när det gäller våra nya produkter måste vi lära oss att skilja mellan ”Svenssons”, dvs. de vanliga konsumenterna och ”Slit och Släng AB”, som är företag eller organisationer. Vi får emellertid inte glömma alla andra som tillhör marknaden, dvs., distributörer, grossister, detaljister, fabrikanter etc. När vi talar om marknadens ”krav” måste skilja mellan *slutförbrukarens* krav på att produkten skall vara funktionsriktigt, det skall finnas garantier och service etc., *mellanledens* krav på transportvänlighet, hyllanpassning etc. och *myndigheternas* krav på ISO-märkning, miljöanpassning etc.

Slutligen, begreppet ”produkt” omfattar både *varor* och *tjänster*. Försäkringsbolagens utveckling av nya försäkringar eller reseföretagets erbjudanden om resor till nya platser i världen, följer samma mönster som utvecklingen av en ny maskin eller en ny diskborste.

Kapitel 13
Tre banker – tre konkurser

Prelona AB

”Vilhelm! Du har misslyckats med att få igång försäljningen.”

Det är eftermiddag. Jag ringer till den lokala banken i Västervik, där en banktjänsteman bekräftar och förklarar med myndig röst varför banken dagen innan sagt upp företagets checkräkningskredit på 3 miljoner kronor. Banken låter samtidigt meddela, att om jag säljer mina aktier till uppfinnaren för en symbolisk summa och lämnar företaget, kommer banken att fortsatt finansiellt stödja bolaget. Vad banken egentligen beslutat, är att kräva min avgång på grunder jag ännu inte riktigt begriper.

Jag har i det här läget investerat 300 000 kronor i aktiekapital, har lånat ut ungefär 100 000 kronor därtill till bolaget och under fem år lagt ner tusentals obetalda timmar i rollen som bolagets VD. Dessutom har jag ett borgensåtagande till banken på 100 000 kronor. En så kallad ”skötselborgen”.

Det märkliga är att banken fattar detta beslut utan att dessförinnan ta kontakt med mig som majoritetsägare och tillika styrelsens ordförande. Jag vet att det pågått en diskussion bakom min rygg. Jag har i början av januari från personer jag känner med kontakter i banken fått signaler om att ”något är på gång”. Vad detta är, har de inte kunnat avslöja. Trots detta förväntar jag mig att banken skall uppträda korrekt och kontakta mig innan beslut fattas. Ett beslut som de inte lämnar till mig utan till uppfinnaren. Något som jag närmast betraktar som en feg handling. Det är jag som VD och styrelsens ordförande, som skall få detta besked direkt ifrån banken och inte via uppfinnaren. Även om han är delägare och styrelsemedlem. Dessutom skall jag inte behöva ringa till banken för att få deras beslut bekräftat.

Bolaget har ett soliditetsproblem, dvs. det ackumulerade underskottet överstiger med mer än 50 % det egna kapitalet på 500 000 kronor, varför bolaget enligt aktiebolagslagen upprättat en kontrollbalansräkning. Jag har föreslagit banken liksom våra fordringsägare ett frivilligt ackord på 70 %, dvs. för bankens del att den skriver av en miljon kronor av sin fordran för att undvika konkurs och likvidation. Eftersom jag inte vill smita från mitt ansvar, har jag också lovat att banken skall få tillbaka sin miljon genom någon lämplig teknisk lösning. Likviditeten utgör inte något problem. Bolagets löpande kostnader är låga, varför jag garanterat banken att täcka de löpande kostnaderna ur egen ficka medan vi väntar på att utlovade order från två potentiella kunder i storleksordningen 700 000 kronor skall realiseras. Orderna är beslutade men senarelagda på grund av tillfälliga interna problem hos de båda kunderna.

Anledningen till det ekonomiska läget är, att det tagit längre tid än beräknat att få igång inflödet av order, vilket inte är ovanligt i nystartade bolag. Detta beror i sin tur bland annat på att framtagningen av produktionsverktygen tagit betydligt längre tid än utlovat. Testförsäljningar har vidare pekat på brister i funktionen hos den nya produkten, vilket krävt omkonstruktioner som också lett till förseningar. Dessutom, vilket jag påpekat för min omgivning ett flertal gånger, man kan inte sälja ”nästan färdiga produkter”.

Uppfinnare, produktionsfolk, en rad självutnämnda rådgivare och inte minst bankfolk förstår inte alltid, att man inte kan dra på försäljning i syfte att få order i stor skala innan produkten är tillräckligt testad ute i verkligheten hos slutanvändarna. Risken är annars stor att man drar på sig betydande reklamationer, vilka kostnadsmässigt kan fälla ett bolag. Den 14 januari samma månad som banken säger upp krediten ”därför att försäljningen inte kommit igång” får jag en reklamation från en fastighetsägare, där vi bara några månader tidigare gjort en provinstallation! Våren 2003 bytte vi ut 100 av våra spolventiler hos en kund till en kostnad av 40 000 kr. Tur att det inte var 1 000 stycken eller 10 000 stycken. Det hade bolaget definitivt inte överlevt. När därför banken med flera kritiserar bristen på försäljningsframgångar, vet de helt enkelt inte vad de talar om. Och då skall man komma ihåg, att vi

trots allt vid den tidpunkten sålt för närmare en halv miljon kronor. Vi har dessutom flera konkreta order på gång.

Här sitter alltså dessa banktjänstemän på sina trygga kontor och har direkt förödande synpunkter på hur jag sköter bolaget. Banktjänstemän, som har betalt för att riskera andras pengar, kritiserar alltså mig, som obetalt riskerar mina egna pengar!

Trots detta är jag i januari 2004 beredd att under kontrollerade former tillföra bolaget mera av mina egna pengar och obetalt fortsätta säljarbetet och marknadsföringen. I det läget beslutar alltså banken, som en blixt från en klar himmel, helt ofattbart att säga upp krediten, vilket direkt försätter bolaget i en konkurssituation.

Prelona AB bildades 1999 i syfte att kommersiellt exploatera innovationen, en spolventil till WC-stolar som konverterar befintliga toalettstolar till miljövänliga dito. Bolagets aktiekapital är 500 000 kr och ägare är jag med 60 % och uppfinnaren med 40 %. Banken beviljar en kredit på 2,5 miljoner kronor, vilken senare höjs till 3 miljoner. Merparten av kapitalet investeras i produktionsverktyg, patent, licensavgifter och marknadsföring. Varken uppfinnaren eller jag tar ut annan ersättning än utlägg för resor, kontorskostnader etc., dvs. inga löner eller arvoden. Uppfinnaren får däremot enligt avtal royalty i form av down-payment och minimiroyalty på sammanlagt ca 700 000 kronor.

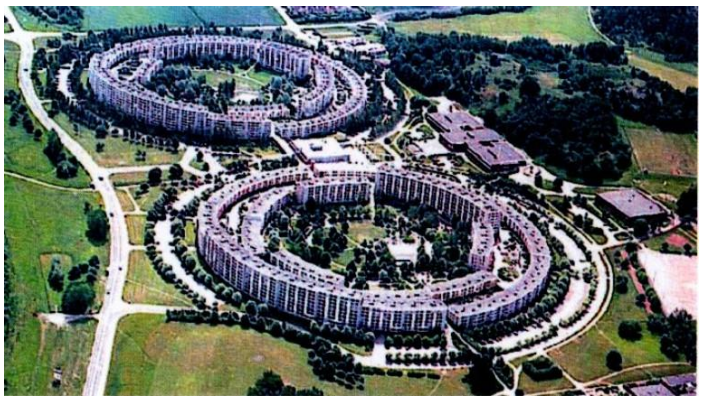
Bolagets verksamhet avser VVS-branschen. Vanliga äldre toalettstolar är försedda med en spolventil för enkelspolning och förbrukar 8 liter vatten eller mer per spolning. Nya WC-stolar har dubbelspolning, dvs. mindre vatten används när man bara har kissat och mera när man bajsat.

Enligt Boverket finns det ca 20 miljoner gamla WC-stolar i landet, varför marknaden är betydande. Den europeiska marknaden är ungefär tio gånger så stor.

När banken säger upp krediten planerar jag som bäst för en nyemission i storleksordningen 5 - 10 miljoner kronor i en första omgång med sikte på en andra omgång på 40 - 50 miljoner kronor. Jag har presenterat mitt prospekt för en av landets mera kända och erfarna företagsledare, som kan tänka sig att gå in både som delägare och styrelsens ordförande samt medverka i emissionens genomförande. Banken känner till mina planer.

I stället väljer banken alltså att tvinga bort mig från verksamheten och låta bolaget tas över av uppfinnaren, utan någon större erfarenhet av varken utveckling av nya produkter eller affärsverksamhet i större omfattning. Ett minst sagt korkat beslut skall det visa sig. Bankens löfte om att finansiellt stödja bolaget om jag försvinner ur bilden visar sig vara tunt som vatten. Banken begär att uppfinnaren ska presentera en plan för hur projektet skall utvecklas vidare, vilket han självklart inte klarar av att göra. Utan plan emellertid inga pengar. En slags moment 22 situation med andra ord. I det läget försöker jag rädda bolaget och ber banken återkomma med ett förslag till hur de skulle kunna göra om krediten, så att likvidationshotet elimineras men banken fortfarande kan få tillbaka sin miljon när bolagets vinster började komma.

Det förslag banken presenterar är, nu så här efteråt bedömt, enligt min uppfattning inget annat än en listigt gillrad fälla i syfte att öka mitt personliga borgensåtagande. De vill att jag personligen skall låna en miljon kronor av banken för vidare utlåning till Prelona. Om bolaget trots allt går i konkurs, är jag personligen återbetalningsskyldig för hela beloppet, såvida jag inte lever upp till de orimliga krav banken ställer enligt nedan. Avtalet ställer bolaget under bankens förmyndarskap med krav, som det är helt omöjligt att leva upp till och samtidigt praktiskt försöka driva verksamheten vidare.



Innovationen monterades in i ca 1200 av lägenheterna i området Ringdansen, Norrköping

Jag inser, att jag i det här avseendet har med ”omedveten inkompetens” att göra. Jag drar mig därför ur bolaget. Jag erbjuder, som banken kräver, uppfinnaren att köpa mina aktier för fem kronor. Jag litar dumt nog på bankens löfte att om jag gör det, skall de avstå från att kräva mig på min "skötselborgen" på 100 000 kronor. Det löftet är, visar det sig, inte värt ett vitten och något banken över huvud taget inte är beredd att leva upp till. Jag hotar efter att

ha kontaktat en jurist att stämma dem för löftesbrott men inser ganska snart att jag inte har en chans att lyckas. Mot banker, med tillgång till egna jurister och obegränsade ekonomiska resurser att driva processer med hur långt som helst, har vi entreprenörer, som riskerar våra egna pengar i sådana processer nämligen inte en chans!

Ansvarsförbindelsen som banken ville att jag, som huvudägare skulle skriva under för att lösa bolagets soliditetsproblem, där jag riskerar en miljon kronor av egna pengar (jag har markerat med fet stil hur banken sätter bolaget under sitt förmyndarskap).

3. Ägarens ansvar
3.1 Ägaren förbinder sig att
a) till styrelseledamöter och suppleanter för dessa endast utse sådana personer som förklarar sig beredda lojalt tillämpa detta avtal och som **Banken skriftligen förklarat sig kunna godta,**
b) till revisor och revisorssuppleant **utse av Banken skriftligen** anvisade auktoriserade revisorer,
c) på bolagsstämma rösta i enlighet med bestämmelserna i punkt 2,
d) tillse att varje utbetalning från Bolaget enligt ABL 12:1 **tillfaller Banken**,
e) tillse att Bolagets egna kapital icke används i andra former än som anges i ABL 12:1,
f) inte **utan Bankens i förväg lämnade skriftliga medgivande** uppbära lön, arvode, eller annan ersättning från Bolaget och ej heller förvärva någon Bolagets egendom,
g) tillse att Bolaget inte **utan Bankens i förväg lämnade skriftliga medgivande** åtager sig förpliktelser mot, förvärvar egendom från eller utger ersättning i någon form till vare sig annan juridisk person i vilken Ägaren eller någon Ägarens anhörig har väsentligt ekonomiskt intresse eller direkt till någon Ägarens anhörig,
h) inte **utan Bankens skriftliga medgivande** upplåter panträtt till eller överlåter aktier i Bolaget,

Åsidosätts någon av föreskrifterna i denna punkt har Banken rätt påkalla att Bolaget försätts i likvidation, varvid Banken har rätt att ur Ägaren tillkommande belopp göra sig betald för Återkravet.

Trots ihärdiga försök från min sida att undvika konkurs, försätts bolaget i konkurs av mig den 14 maj 2004. Jag har aktiebolagsrättsligt inget annat val. Så här efteråt funderar jag ibland på varför banken hellre förlorar tre miljoner kronor i stället för en miljon kronor. Det hade nämligen inte kostat banken något att ligga kvar. Kan det vara så enkelt att det var andras pengar som förlorades? Om det varit banktjänstemännens egna privata pengar, hade de då lika lättvindigt låtit dem försvinna i en konkurs?

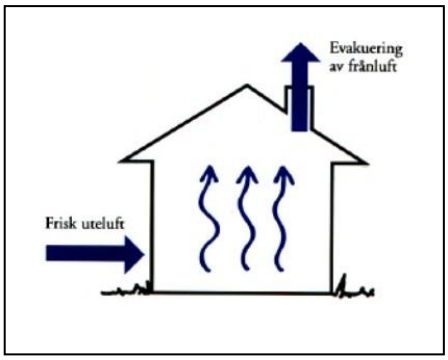
Läget för banken i det här skedet är att de redan förlorat alla sina pengar. Enda kravet från min sida, är att de skulle avstå ränta under 2004. Genom att jag är beredd att själv personligen svara för bolagets löpande utgifter, dvs. öka mitt risktagande i storleksordningen några hundratusen kronor och fortsätta jobba gratis, tar banken alltså ingen ytterligare risk. Den kan enbart tjäna på en sådan uppgörelse. I stället för att acceptera detta, försöker de utnyttja situationen genom att förbättra bankens säkerhet, genom att på helt orimliga villkor kräva borgen av mig personligen på en miljon kronor. Obegripligt.

Ett besynnerligt agerande visar banken dessutom efter konkursen. Konkursförvaltaren meddelar att det finns ett "högst preliminärt avtal" med en intressent, som vill köpa konkursboet för 500 000 kr. Det visar sig vara legotillverkaren av innovationen, som banken lånat ut mycket pengar till. Jag presenterar en finansiär, som är beredd att köpa konkursboet för 1 miljon kr. Banken kräver då att budet skall vara bindande, omfatta hela bankens fordran på 3,2 miljoner kr och lämnas inom 48 timmar, vilket är orimligt. Åter avstår banken från att få dubbelt så mycket pengar, vilket är lika obegripligt.

SPARVEN AB

Detta är ett bolag som arbetar inom ventilationsbranschen med så kallat förstärkt självdrag. Innovatören heter Lennart Eriksson från Kalmar. Aktiv och engagerad miljöentusiast.

Många äldre fastigheter ventileras genom så kallat självdrag. Enkelt uttryckt fungerar det på så sätt, att varm luft stiger uppåt och drar då in ny uteluft genom särskilda ventiler i fönster och väggar eller genom otätheter runt fönster. Problemet är att vintertid, då temperaturskillnaden ute och inne är stor, blir självdragskrafterna stora, vilket orsakar en känsla av drag, varför hyresgästerna stänger tilluftsventilerna, om det finns några. Sommartid däremot, när temperaturskillnaden är liten, fungerar ventilationen inte alls. Även om ventilerna är öppna.



Lennart Eriksson löser dessa båda problem genom att förstärka självdraget sommartid med en temperaturstyrd takfläkt placerad på frånluftsskorstenen. Vintertid står fläkten stilla eftersom självdraget då är tillräckligt stort. För att säkerställa att tillräckligt med uteluft kommer in i lägenheterna, tämjer han de ofta alltför starka självdragskrafterna genom att montera likaledes temperaturstyrda spaltventiler i fönsterbågarna. Året om, dygnet runt samverkar fläktar och spaltventiler och ger ett behagligt inneklimat.

Kyrkbyn, Vederslöv försågs med SparVen-systemet

Bolaget bildas 1983 för att kommersiellt exploatera Lennart Erikssons innovation. Jag är delägare och bolagets VD. Under en tioårsperiod säljer vi för sammanlagt ca 30 miljoner kronor. Försäljningen tar emellertid inte fart på det sätt vi önskar och som enligt vår bedömning bör vara möjligt. Vi når försäljningsmässigt inte mycket över 3 miljoner kronor per år.

1998 då IT-bubblan är som störst och det finns en hel del nyrika investerare pigga på att investera i teknikbolag, föreslår jag styrelsen, att bolaget skall genomföra en nyemission i syfte att få in tillräckligt med kapital, för att bättre kunna satsa på marknadsföring av SPARVEN®-systemet, som vår produkt kallas. Genom att bygga upp en försäljnings- och marknadsföringsorganisation vill jag öka insatserna mot potentiella kunder av olika slag. Styrelsen godkänner detta och ett emissionsprospekt tas fram med målsättningen att få in 12 miljoner i nytt kapital. Handelsplats skall AktieTorget vara och därför samråder vi med deras expert på emissioner i Skåne. Tidpunkten anser jag vara kritisk och vill genomföra emissionen före halvårsskiftet. Signaler om ett generellt sett vikande intresse från investerarnas sida har börjat dyka upp. Experten anser emellertid att det inte är någon fara på taket. Om en vändning kommer, dröjer det minst till årsskiftet innan så är fallet, anser han.

Vi låter oss övertalas. Dessvärre. Vändningen kommer under semesteruppehållet och den kommer snabbt. När vi därför går ut på marknaden i augusti är den ”kall” som det heter på investerarspråk. Vi får in ungefär 10 % av det förväntade kapitalet och avbryter emissionen.

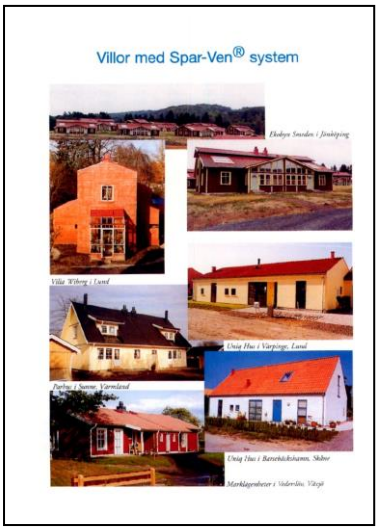
Emissionskostnader i storleksordningen en miljon kronor belastar hårt både resultatet för 1998 och likviditeten. Nytt kapital måste tillföras, vilket befintliga ägare ställer sig positiva till. För att samtidigt ytterligare stärka soliditeten, vill ägarna emellertid också att vår bank skall medverka genom att skriva av 25 % av utnyttjad kredit på en miljon kronor. Banken kan tänka sig det under förutsättning att de mera resursstarka ägarna ökar sitt borgensåtagande. Ägarna accepterar inte detta. I stället diskuteras en frivillig konkurs, som en väg ur soliditetsdilemmat. Genom en konkurs försvinner den så kallade

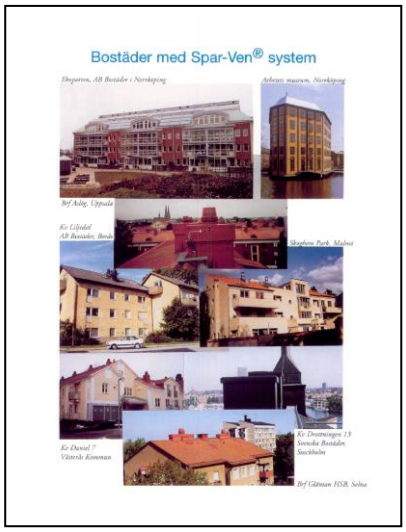
”ryggsäcken” på ca 1,4 miljoner kronor i form av aktiverade utvecklingskostnader, liksom skulden till banken på en miljon kronor.

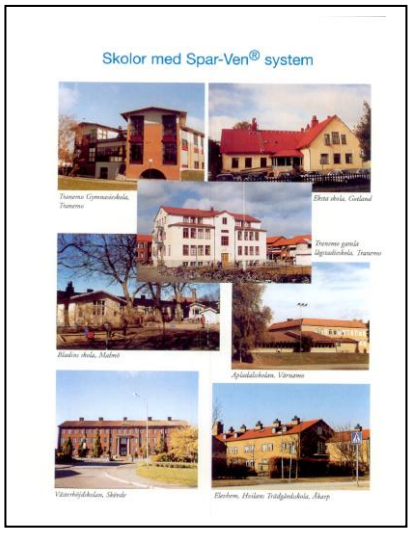
Jag accepterar inte detta resonemang av två skäl. Dels är min principiella inställning, att alla som är med och tar riskerna under uppbyggnadsskedet, också skall få del av vinsterna när de börjar komma, dels utgör alltid planerade konkurser ett osäkerhetsmoment. Man kan helt enkelt inte överblicka vart de tar vägen. Man tror enfaldigt nog många gånger att man kan styra konkurser, så att de utvecklas till ens egen fördel och till vad man själv vill åstadkomma med dem. Sanningen är att många gånger stämmer detta inte. Vid tillfället för konkursen okända intressenter kan dyka upp och förvärva konkursboet. Därför vidhåller jag att man i det längsta skall undvika konkurs.

Ägare som är i majoritet vill emellertid genomföra konkursen, varför jag säljer mina aktier för en symbolisk summa och lämnar bolaget. Bolaget försätts i konkurs och en för ägarna okänd intressent dyker mycket riktigt upp och förvärvar konkursboet!

Om banken accepterat att skriva ner sin fordran med 250 000 kronor utan att kräva ytterligare säkerheter, hade bolaget inte försatts i konkurs och banken hade räddat sina resterande 750 000 kronor. Åter frågar man sig. Varför förlorar banken hellre en miljon kronor än 250 000?







Sparven® i bostäder. *Sparven® i skolor* *Sparven® i villor*

Scandion AB

Scandion AB är ett företag vars verksamhet är att tillverka elektrostatiska dammfilter. Det är i början av 1980-talet och vi är några stycken som gått in som delägare i det tidigare så framgångsrika företaget men som fått tillfälliga likviditetsproblem och behöver förstärkning både finansiellt och ledningsmässigt. Jag blir delägare och styrelsens ordförande.

Det visar sig ganska snart att likviditetsproblemen inte är av tillfällig natur. Försäljningsnedgången inte heller. Vi har gett oss in i något utan att tillräckligt noga ta reda på fakta. Delvis därför att bolagets bankförbindelse, är mycket positivt inställd till företaget, vilket naturligtvis på intet sätt ursäktar vår bristfälliga analys av företagets ställning och läge på marknaden innan vi engagerar oss. Försäljningen vänder inte uppåt som förutspåtts av den tidigare ägaren. Gamla fordringsägare hör av sig för att få betalt för i balansräkningen icke redovisade med de facto förfallna fordringar. Ganska snart behöver bolaget tillskott av nytt kapital, vilket vi ägare är beredda att bistå med. Den ekonomiska situationen har emellertid utvecklats så negativt, att en kontrollbalansräkning måste upprättas eftersom mer än hälften av det egna kapitalet förbrukats. Banken ombeds att skriva av 750 000 kr av sin fordran på drygt två miljoner kronor. Vi är som ägare beredda att återbetala detta belopp mot framtida vinster men beloppet kan inte vara kvar på balansräkningen, varför vi föreslår att bolaget och banken utväxlar ett slags skuldförbindelse och beloppet tas upp inom linjen på bolagets balansräkning. Banken gillar inte förslaget och kan inte presentera något alternativ.

Eftersom vi ägare inte vill riskexponera oss utöver det löfte om kapitaltillskott vi givet, försätts bolaget i konkurs och banken förlorar hela det utlånade kapitalet.

*****

Bankers vägar är ibland lika outgrundliga som vår Herres. Vi som riskerar våra egna pengar förstår inte den lättvindighet varmed bankens pengar skrivs bort och våra bolag försätts i konkurs. Administrativt kan det vara lättare för banken att göra så, än att behålla sin fordran inom linjen. Kreditförluster under 3 % per år är ingen besvärande sak för en bank. Har året varit vinstgivande tar banken sådana krediter utan större problem. Det är bara när storleken är av samma dimension som vid fastighetskrisen i början av 1990-talet, man vidtar exceptionella åtgärder. Då samlade man sina så kallade nödlidande lån i särskilda bolag.

Ett gott råd är alldeles säkert Ingvar Kamprads, IKEA: ”Man skall inte göra sig beroende av bankerna.”

Kapitel 14
Patent – behövs det?

”Patent, behövs det?"
Min fråga blir liksom hängande i luften. Deltagarna vid uppfinnarkursen i Grimslöv tycker förmodligen att det är en ovanligt korkad fråga, när man har med uppfinnare att göra.

”Det är väl klart att patent behövs” säger någon.

”Varför det?” är min motfråga.

”För att hindra andra från att stjäla våra idéer naturligtvis” blir svaret.

”Men vad är det som hindrar att man stjäl era idéer, även om de är skyddade av ett patent?” insisterar jag.

Tystnad.

”Jag förstår att min fråga är lite utmanande men risken är ju i slutändan, att det är parten med den största plånboken, som vinner i domstolen. Om det blir en tvist om ett patentintrång, det vill säga. Så varför då lägga ut en massa pengar på att söka patent, som ni egentligen ändå inte har råd att försvara?”

Fortsatt tystnad.

”Självklart tycker jag att man skall söka patent men man skall göra det med eftertanke. Det är det jag vill komma fram till och det är något vi nu tillsammans skall titta närmare på.”

”För det är ju så, att så fort ni fått den där himlastormande idén, så rusar ni iväg till patentombudet och ber honom lämna in en patentansökan eller hur?”

”Jo, det stämmer i många fall” håller de flesta med om.

”Och det kostar er (Anm. Detta är kring 1990) en så där 25 – 30 000 kronor eller mer. För det mesta ur hushållskassan eller hur?”

”Jo, patentansökningar är dyra och det är inte alltid så lätt att få pengar från samhällets instanser till detta och då får man ta sina egna.”

”Man varför så bråttom? Varför inte vänta?”

”Därför att ingen skall hinna före till patentverket.”

”Hur stor är risken för att det skall hända?”

Ny tystnad.

”Hör ni, det har visserligen hänt i uppfinnarhistorien, att två för varandra okända uppfinnare har kommit in med identiska uppfinningar nästan samma dag men jag kan försäkra er, sannolikheten är mycket liten för att det skall hända. Mitt råd är därför: ”Ta det lugnt. Ha inte för bråttom!”

”När skall man söka patent då?” är min nästa fråga.

Deltagarna skruvar på sig. Självklarheten och övertygelsen om att söka patent så fort man kan och om pengarna finns till hands, har fått sig en knäck.

”Jo, fortsätter jag, om man enligt mitt förmenande inte skall söka patent på nattgamla idéer, när är det då i konsekvensens namn lämpligt att söka?”

”Kanske när man hunnit en bit på väg” viskar någon.

”En guldstjärna till dig. Det är helt riktigt. När man hunnit en bit på väg!”

”Vad menas med att ha hunnit en bit på väg? Hur skall man veta det?” Frågan ställs.

”Det går naturligtvis inte att exakt definiera när det läget inträffar men generellt skall man vänta så länge som möjligt och låt mig utveckla det närmare. Att stjäla idéer på ett tidigt stadium, gör bara den som inte begriper bättre. Då stjäl man ju endast en massa bekymmer. Det är när idén omvandlats till en färdig produkt, som idétjuven får något av värde att stjäla. Det är i det läget, när man investerat både tid och pengar, som man skall ha ett bra patentskydd.”

”Kan du ge någon ledtråd till stöd för beslutet att söka patent?”

”För det första tycker jag att man skall klara ut marknadsbehovet. Finns det inget behov, idén bär inte tillräckligt, då är det ju meningslöst att söka patent. Det finns metoder att ta reda på, om det finns ett behov redan på ett tidigt stadium. Man behöver inte ens ha skisser eller modeller. Så här har jag själv på ett tidigt stadium gått tillväga för att testa om det finns ett behov, när jag fungerat i rollen som

rådgivare. Jag väljer några av de större företagen i branschen som uppfinningen avser. Jag ringer inköpschefen eller försäljningschefen och presenterar problemet eller behovet men inte själva idén. Så här kan det låta:

”Hej, jag heter Vilhelm Welin och ringer på uppdrag av en uppfinnare jag representerar.”

”Ja?”

”Det är så här, att han har löst problemet med ….., som vad jag förstår är ett stort bekymmer i er bransch,” och så berättar jag om behovet eller problemet. Jag får då vanligtvis två svar. Ett är:

”Du, jag har arbetat i den här branschen i trettio år och jag har aldrig träffat på det problemet. Så speciellt stort kan det inte vara.” Om man får samma svar från mer än ett företag, då är sannolikheten liten för att det finns ett behov. Det andra svaret är:

”Det var intressant. Det är det många som försökt lösa. Hur har han gjort det?”

”Tyvärr, det kan jag inte avslöja. Lösningen är nämligen föremål för patentsökning men jag hör gärna av mig igen, när det finns en konkret produkt framme, om ni är intresserade.”

Ofta är man intresserad. Genom att förklara att patentsökning pågår, slipper jag fördjupa diskussionen på den punkten. Alla respekterar mitt svar. Jag får också bekräftat att det finns ett behov.

Först efter det att jag fått en första indikation på, att det finns ett behov, skulle jag själv påbörjat omvandlingen av idén till en konkret produkt. En vara eller en tjänst. Därefter skulle jag fortsätta med ett test bland vänner och bekanta eller företag. Hur det kan gå till, ger jag exempel på i kapitel 11. Först därefter skulle jag börja fundera på att söka patent. Ni får dessutom inte glömma att beslutet att söka patent ekonomiskt egentligen kan vara ett flera hundratusenkronorsbeslut.”

”Hur då?”

”Jo, inom tolv månader från inlämnandet av det svenska patentet, måste ni fatta beslut om eventuella utlandspatent, dvs. om ni vill söka utlandspatent inom det så kallade prioritetsåret. Praktiskt fungerar det så, att om ni till exempel söker patent i Sverige, så har ni möjlighet att söka patent i andra länder före andra uppfinnare, som eventuellt söker patent på en identisk uppfinning inom prioritetsåret. Även om någon annan kommit på exakt samma idé och söker patent på den efter det att ni gjort det, är det ni som får rätt att få patent i andra länder också, för att ni så att säga var först.”

”Vad har det med ekonomin att göra?”

”Beroende på hur omfattande utlandsansökan är, kan det i slutändan bli tal om stora belopp. Inte genast men inom några få år efter inlämnandet av utlandsansökan. Därför menar jag att eftersom en svensk patentansökan i många fall leder till att man fullföljer med en utlandsansökan, så är det ett stort beslut. Tolv månader går rysligt fort och därför skall man vänta så länge som möjligt med den första patentansökan.”

”Om man nu väntar och riskerar att någon annan hinner före, vilket du uppenbarligen anser vara en liten risk, medför det några andra fördelar än att man ekonomiskt skjuter på det stora beslutet om utlandspatent?”

”Ja, en uppenbar fördel är att den uppfinning man söker på, är en konkret omvandling av idén till en fungerande produkt. Åtminstone om man lagt ner lite tid på att konkretisera idén, testat den både tekniskt och marknadsmässigt. Det ger ett betydligt bättre patent än vad fallet vanligen är om man snabbt söker patent på den nattgamla idén. Det händer att man tvingas konstruera om eller förbättra den första konstruktionen. Den nya konstruktionen kan då falla utanför ramen för det första patentet och så måste man börja om med en ny ansökan med allt vad det innebär.”

”Testa säger du. Hur vågar man göra det utan att dessförinnan ha sökt patent. Det är ju som att inbjuda till stöld.”

”Visst föreligger det en risk för idéstöld men världen är full av risker. Självklart skall man så långt möjligt försöka skydda sin idé. Man kan ju kräva att de personer som skall få ta del av idén skriver under ett sekretessavtal. Det gäller både enskilda och företag.”

”Men går inte möjligheten att söka patent förlorad genom att man visar idén?”

”Nej, det gör den inte. Om man under slutna former visar idén för ett begränsat antal personer försvinner inte möjligheten att söka och få patent.”

”Kan man visa idén på en mässa?”

”Absolut inte! Det är att offentliggöra idén och då förlorar man rätten att få patent.”

”Det känns ändå lite pirrigt att visa en unik idé för människor man inte känner. Finns det inget alternativ till att söka patent eller få folk att skriva under ett sekretessavtal?”

”Jo man kan lämna in en så kallad provisorisk patentansökan. Det gillar inte alltid våra patentombud att man gör. En provisorisk ansökan innebär att man sänder en handling till Patentverket. Handlingen beskriver idén men man skickar inte med patentkrav osv. Handlingen registreras hos patentverket och man får ett föreläggande att komma in med en fullständig ansökan. Efter det att man presenterat idén för en tänkt intressent, bestämmer man sig för om man skall fullfölja eller inte, beroende på hur väl idén mottagits av dem man presenterat idén för. Är beskedet negativt drar man tillbaka sin ansökan. I annat fall fullföljer man. Fram till dess att föreläggandet skall besvaras, är idén skyddad.”

”Men om det är som du säger, att största börsen vinner, varför söker någon över huvud taget patent?”

”I de flesta fall ger patent ett verkligt skydd för idén. Det beror på att de flesta företag faktiskt respekterar patent. Antingen därför att de är affärsmässigt hederliga eller därför att det är bättre att betala uppfinnaren royalty, än att hamna i en tvist vars ekonomiska konsekvenser de inte kan överblicka.”

”Så du menar att som uppfinnare skall man söka patent men inte för tidigt?”

”Ja och det man dessutom skall fundera extra noga på är hur man bevakar sitt patent. Speciellt om man väljer att söka utlandspatent.”

”Bevaka, hur då? Ett patent är ju ett skydd.”

”Jo, det är det naturligtvis men hur får ni veta om någon gör intrång eller inte?”

Tystnad.

”Jag minns en kurs för uppfinnare, där jag ställde den här frågan. En av deltagarna hade bland annat sökt patent i Australien. Jag frågade hur han bevakade sitt patent mot intrång.”

”Men det gör väl det australiensiska patentverket” var hans svar.

”Nej” sa jag, ”det gör de inte.”

”Vem gör det då?”

”Ingen om du inte ber ditt patentombud ombesörja det.”

”På vilket sätt kan de bevaka?”

”Jo, de ber i sin tur den patentbyrå de samarbetar med i Australien att svara för bevakningen men det kostar förstås en slant, som du får betala.”

”Aha!”

”Av den här diskussionen förstår ni säkert, att beslutet att söka patent är vida större än vad man i förstone tror. Med ansökningar, föreläggande, översättningar och årsavgifter kan det belöpa sig till stora belopp. Det är därför jag understryker hur viktigt det är, att ni är vet vad ni gör, när ni bestämmer er för att söka.”

”Kan man underlåta att söka patent?”

”Det är inget jag utan vidare rekommenderar men jag känner faktiskt till två uppfinnare, som slutade söka patent. De resonerade helt enkelt så här: Patent är dyrt och man vet inte vad det blir av patenten i alla fall. Vi har byrålådan full med idéer. Skulle vi söka patent på alla dem, skulle vi bli ruinerade. I stället letar vi upp ett rekorderligt företag. Gärna någon av dem som finns på börslistan. De aktar sig i det längsta från att bli ertappade som idétjuvar. Vi presenterar idén för dem och är de intresserade, så säljer vi idén på rot för ett engångsbelopp i storleksordningen 25 – 50 000 kronor. Vi tar helt enkelt en medveten risk. Går det så går det. I sämsta fall kanske de stjäl idén men då kommer den till användning och när vi står där i butiken och ser vår idé förverkligad på hyllan, då vet vi att den är vår. Alternativet hade varit att den samlat damm i byrålådan där hemma!

”Men finns det inte tillfällen, då det är tveksamt om man skall söka patent?” Jag låter frågan gå vidare till mina elever. Ingen tycker att det finns något sådant alternativ.

”Jo” säger jag, ”Om man beslutar sig för att starta eget i syfte att exploatera sin uppfinning, då kan det finnas anledning att överväga att inte söka patent.”

”Vilken anledning då?” frågar någon.

”Det finns företag som inte söker patent på till exempel en ny unik tillverkningsmetod. En patentansökan skulle nämligen kunna avslöja hur de löst problemet. De söker därför inte patent utan hemlighåller i stället tekniken genom hårda besöksregler in i produktionshallen. Dessutom, varför söka en massa patent runt om i världen, när de själva kontrollerar tillverkningen.”

”Men om de tänker lägga ut produktionen på underleverantörer. Hur gör de då?” frågar någon helt riktigt.

”Då måste de skydda sig genom ett så vattentätt sekretessavtal som möjligt” är mitt svar.

”Är licensiering då uteslutet?” Också en rimlig fråga.

”Nej, det är det inte. Man skriver då en så kallad know-howlicens, vilken inte förutsätter förekomsten av ett patent. Även här blir sekretessklausulen viktig.”

”Även om uppfinningen inte avser ny tillverkningsteknik utan en mera traditionell vara, så kanske man ändå skall överväga att inte söka patent. Organiserar man själv tillverkning och försäljning så kommer man att tjäna pengar på det. Man tvingas också konkurrera med andra medel än patent. Slutkonsumenten bryr sig ju inte om patent. Är varan bra och priset rätt, så köper hon. Med eller utan patent. Patentets roll är i det läget att hålla undan konkurrenterna men hur bra produkten än är, så tar man inte mer än kanske 25 - 30 % av marknaden i alla fall av olika skäl och det kan vara bra nog. Finansiärerna däremot kan kräva ett patentskydd. De känner sig då tryggare.”

"Kalle, i vilket land skulle du söka patent i först av alla?" Frågan går till en av eleverna vid uppfinnarkursen.

"I Sverige naturligtvis" blir det snabba svaret.

"Håller ni andra med om det?" frågar jag då.

"Jo" nickar de flesta instämmande.

"Varför det?" blir min följdfråga.

"För att det blir enklast så", säger någon.

"Jag håller med om det men är det så man skall gå tillväga? Välja Sverige därför att det blir enklast så?"

Tystnad följer. Ingen har någon kommentar att komma med.

"Det jag vill komma åt, är lite funderingar kring patentstrategi. Det låter stort men är många gånger enklare än man tror" bryter jag tystnaden med.

Att en svensk uppfinnare i första hand söker patent i Sverige är inte märkligare än att en amerikan söker i USA, en japan i Japan och en argentinare i Argentina. Svensken fullföljer därefter med Europa, Nordamerika och kanske Japan med Kina som alternativ. Japanen söker i de asiatiska länderna och Nordamerika med visst intresse för Europa. Sverige som enskilt land skulle han inte söka i däremot.

Amerikanen söker också i några av de asiatiska länderna och kanske Europa men knappast i Sverige som enskilt land. Vad uppfinnare baserar sina beslut på är mera av känslomässig natur än vad det borde vara - nämligen en bedömning av var de marknadsmässiga möjligheterna är som störst och därmed också behovet av ett bra patentskydd som störst. En *patentstrategi* är vad jag försöker få mina elever att fundera över, innan de söker i det valda ursprungslandet, som kanske inte alltid med självklarhet skall vara Sverige. Jag menar alltså att uppfinnaren skall lyfta blicken och försöka se var han har det största behovet av skydd före sin uppfinning och planera patenteringsprocessen därefter.

En speciell situation befinner man sig i, då man med hänsyn till vad som tidigare varit känt, har svårt att få ett starkt skydd för grunduppfinningen. Lösningen på det problemet kan vara att skapa ett så kallat "ormbo". Många uppfinningar består av delar som fristående kan patentskyddas. Söker man patent på varje sådan del, ökar det totala skyddsomfånget, även om varje delpatent i sig inte är så stort. PRESSSTOP® (se kapital 8) skyddades till exempel tio olika patent.

En speciell situation värd att nämnas är vår patentansökan i USA. Den hade blivit avslagen och vi förberedde att överklagande. Vårt patentombud i USA hade just då fått en ny medarbetare, som bland annat arbetat på det amerikanska patentverket. Eftersom detta låg i Washington D.C. där vårt ombud hade sitt kontor, så sa den nyanställde, som fått ta över vårt ärende: "Asch, jag går upp till patentverket och talar med handläggaren. Jag tar med mig några prover på PRESSSTOP® så får han se hur det fungerar." Sagt och gjort. Han gick upp till patentverket och presenterade PRESSSTOP®. Efteråt berättade han hur handläggaren tyst men nyfiket lyssnade på ombudet och iakttog, när han demonstrerade förslutningen. När presentationen var klar sa han:

"Jag har varit handläggare här i fyrtio år och skall snart gå i pension. Under mina år här, har jag varit tvingad att godkänna patentansökningar på konstruktioner, jag varit övertygad om aldrig kommer att bli något. Gud, vad upplyftande det är, att få se en uppfinning, som verkligen omvandlats till en kommersiell realitet. Men du, jag skulle vilja föreslå att du ändrar formuleringen i huvudkravet så här, så får ni ett

betydligt bättre skydd än som texten lyder nu." Vi gjorde naturligtvis det och trodde att vi därmed skulle få vår ansökan godkänd. Men icke.

"Vår" handläggare gick mycket riktigt i pension strax efter vår demonstration. Hans ersättare var emellertid av en helt annan uppfattning. "Jag är inte övertygad" sa han och ville därför inte lämna ett godkännande. Då hade vi nytta av att vårt ombud arbetat på patentverket. Han påpekade att det inte var upp till handläggaren att vara övertygad eller inte. Han skulle följa patentlagen och inget annat och enligt den var vår uppfinning klar för ett godkännande. Efter diverse skriftväxling blev det dags för att nytt personligt besök på patentverket. För att undvika en prestigesituation, accepterade vår handläggare en smärre korrigering av texten utan att det försämrade vårt skyddsomfång och vi fick äntligen ett godkännande.

På tal om ormbo, så är japanerna specialister på det. De kan i vissa falla lägga ut hela bombmattor kring sina uppfinningar. Det kan vara fråga om upp mot hundra delpatent för speciellt viktiga innovationer.

När man skall formulera huvudkrav och underkrav i sin patentansökan, skall de enligt min mening vara mera inriktade på att skydda de delar av uppfinningen, som ger de största kommersiella fördelarna och mindre på att skydda fiffigheten i sig. En diskussion jag brukade ha med mitt patentombud Tore Ström hos Ström & Gulliksson, Malmö, som var mitt ombud under min KeNova-tid. Vi diskuterade alltid formuleringen av huvudkravet med hänsyn till de kommersiella målsättningar jag hade. Huvudkravet blev som vanligt mycket brett. Man kan ju alltid begränsa det efter ett föreläggande från Patentverket men inte öka ut det. Därför får man ta i lite grand från början. Efter det att vi formulerat huvudkravet, fortsatte vi med underkraven, som successivt medförde begränsningar i skyddsomfånget. Strategin blev att få med så mycket som möjligt av huvudkravet men inse att vi kanske måste backa efterhand som diskussionerna med Patentverket ledde oss i den riktningen. Jag satte emellertid alltid upp en gräns för hur långt vi kunde gå i begränsningshänseende utan att förlora alltför mycket av det kommersiella värdet. Mitt budskap var: "Hit Tore, men inte längre, därefter måste vi slåss för att inte behöva begränsa oss för mycket!" En uppgift Tore alltid skötte på ett föredömligt sätt.

Kapitel 15
Varumärken och andra skydd

Om jag till exempel uttalar varumärket Ikea eller ABBA (Benny Andersson med flera). Vad tycker du då spontant? Känn efter. Jag är ganska säker på att du tycker något. I fallet Ikea kanske svensk design, numera bra prisvärda produkter. Lättillgängligt genom flera varuhus. När det gäller ABBA kanske bra musik, framgångsrika professionella artister, vann Eurovisionsschlagertävlingen i England. Så är det med varumärken. Så fort någon uttalar ett varumärke vi känner till, känner eller tycker vi något. Vi kan dessutom inte hindra känslorna eller tyckandet att komma fram. Det är som att trycka på en knapp. Marknadsföraren utnyttjar naturligtvis detta. Genom att ladda sina varumärken med positiva känslor, får han eller hon oss att gilla de produkter varumärkena representerar med målsättningen att vi skall köpa varan eller tjänsten.

Det tar lång tid att bygga varumärken. Nya okända sådana har ingen inverkan på oss. Det är först när vi lärt oss känna igen ett visst varumärke och vad det står för, som det börjar få ett värde. Ju mer det används i positiv bemärkelse och i positiva sammanhang, desto större uppmärksamhetsvärde och ekonomiskt värde får det. Det är därför företag bland annat sponsrar framgångsrika idrottsmän, för att koppla samman sina varumärken med framgångarna på idrottsarenan. Du kan därför kanske förstå, att ett företag är ljumt intresserat av att se sitt varumärke kopplat till idrottsmän, som uppför sig illa både på och utanför tävlingsbanorna.

När amerikanska Ford på sin tid köpte Volvo personbilsdivision, så var det varumärket med sitt inarbetade värde de köpte. Monteringsanläggningen och administrationen hade förmodligen ringa betydelse i sammanhanget. Om Volvos ägare sagt att: ”Ni får köpa allt utom varumärket”, hade Ford inte varit ett smack intresserat.

Trots att det tar mycket lång tid att bygga upp varumärken, kan negativa händelser snabbt skada det. Varumärken måste därför ständigt vårdas. För flera år sedan lär ett tyskt bilmärke fått problem i USA. Ett mindre antal av deras bilar skenade, när föraren skulle köra in bilen i garaget. De for helt enkelt rakt genom bortre väggen. Anledningen enligt förarna var att gaspedalen hängde sig. Istället för att direkt undersöka vad som hänt, skylde tillverkaren på förarna, som man påstod varit överförfriskade. Att det skulle vara fel på bilen ansågs helt uteslutet. Försäljningen av bilmärket störtdök i USA. Oavsett den verkliga anledningen, borde alltså tillverkaren ha gått lite mera diplomatiskt fram.

Volvo kunde ha råkat ut för något liknade. Vid en förevisning lät man en stor tung lastbil köra över en Volvo personbil, för att visa hur stark karossen var. Media avslöjade emellertid att bilen förstärkts lite extra före demonstrationen. Volvoledningen erkände direkt och lovade ta itu med ansvariga. Ledningen agerade helt rätt och det blev inga konsekvenser av det inträffade.

”Vilket varumärke är det viktigaste?” Jag ställer ofta den frågan till mina elever. Efter en stunds funderande blir svaret för det mesta:

”Coca Cola!”

”Det är förmodligen ett av de mest värda i ekonomiska termer räknat”, är mitt svar "men det är inte det jag söker."

Fler andra varumärken nämns då men ingen har ännu gett det riktiga svaret som är:

”Våra egna namn!”

Om jag nämner ett namn du känner till, så har du en uppfattning om denna person. Det kan vara en politiker, en idrottsman, en filmstjärna eller en popstjärna. Ta till exempel Michael Jackson. Vad tycker du om honom eller Elvis Presley? Ta själv några namn och känn efter. Visst har du lika mycket uppfattningar när personnamn nämns som när vanliga varumärken du känner till uttalas. Det är egentligen ingen skillnad.

Vet du vad en del människors uppfattning om uppfinnare är? Jag tänker då på folk, som inte själva är uppfinnare men som kanske kommer i kontakt med uppfinnare. Antingen i jobbet eller på annat sätt. De tycker att uppfinnare är knepiga ”jockar”, som det är besvärligt att ha att göra med och som inte

alltid begriper sitt eget bästa. Jag tycker det är en trist generaliserad beskrivning, som inte stämmer för de allra flesta uppfinnare jag kommit i kontakt med. Men den finns där och inga andra än uppfinnarna kan ändra på det. Det kräver mycket arbete att tvätta bort detta ”Åsa-Nisse-syndrom”.

Jag har varit engagerad inom Hemvärnet och vet vad folk tyckte om oss. ”Krutgubbar med kvistar i hjälmen som snubblar omkring i skogen”. När jag berättar för mina vänner, att jag varit hemvärnsman, ler de lite snett och så där förstående. Den bilden stämde för länge sedan. Inte att de snubblade omkring i skogen men att åldern var hög. Så är det inte längre. En betydande föryngring har skett och idag är hemvärnet ett modernt krigsförband men bilden lever kvar.

Jag vill att du skall fundera på hur du bäst vårdar ditt eget namn. Kan vara bra att ha ett gott namn när du till exempel söker kapital för att finansiera utvecklingen av dina uppfinningar hos ALMI eller någon annan.

Mönster, copyright och andra immateriella skydd

Det är inte alltid man lyckas skydda sin idé genom ett så kallat starkt patent. Vissa idéer går dessutom inte att patentskydda. De uppfyller inte grundläggande tekniska och andra krav för att patent skall kunna meddelas. Många rena affärskoncept tillhör den kategorin. Hur skyddar man sig då? Min rekommendation är att man försöker skapa ett "ormbo". Det innebär att man genom en kombination av olika skydd får ett totalt sett större skydd än vad ett enskilt skydd skulle ge. Man fyller helt enkelt boet med flera små ormar. Den som sticker in handen riskerar att bli biten av någon av ormarna. Låt mig exemplifiera vad jag menar.

Många TV- program typ Jeopardy, Let’s Dance saknar vad vi egentligen skulle mena vara ett entydigt immateriellt skydd. Namn, logotype osv. är naturligtvis skyddat men programidén som sådan är svår att skydda. Format och innehåll är emellertid strukturerat på ett identiskt sätt. Oavsett i vilka länder man ser programmet, så ser de likadana ut. Såporna eller program som "Så skall det låta" är alla uppbyggda på samma sätt och följer ett givet mönster. Nu är risken för programstöld i TV- världen ganska liten. Det TV- bolag som stjäl en programidé, blir direkt svartlistat av de stora programutvecklarna till vilka, vad jag förstått, hör Nederländerna och USA.

Hur kan du då använda dig av detta för att skydda dina egna icke patenterbara idéer? Jo, genom att bygga ditt eget "ormbo". Börja med att skapa ett varumärke, som samlande begrepp för din affärsidé eller vad det nu är du vill skydda. Komplettera när det är möjligt med mönster, copyright och inte minst know-how. Var noga med att begränsa spridningen av kunskap (know-how) om din idé typ materialval, material- och kvalitetsspecifikationer. Ritningar och skrivet material av olika slag förser du med copyrighttext. Sist men inte minst fyll successivt ditt varumärke med sådant som stärker märket såsom varukvalitet, service och bra pris, om du valt att starta eget.

Kapitel 16

Man kan inte sälja nästan färdiga produkter

Skidbindningen

Jag minns ett projekt, som jag endast högst marginellt blev involverad i. Efter att det kraschat.

Det gällde en skidbindning vars namn jag tappat bort. SKF var inblandat och jag vet att det här är en känslig historia. Det var så åtminstone några år efter händelsen. Jag talar om slutet av 1980-talet eller möjligen början av 1990-talet.

Bakgrunden är följande. Uppfinnaren var med sin dotter på skidsemester i Dalarna. Hon ramlade i backen och bröt benet, trots att hon hade dåtidens bästa säkerhetsbindningar. När pappan analyserade bindningarna och varför de inte utlöst, kunde han konstatera att de inte kunde utlösa som det var tänkt.

De allra första säkerhetsbindningarna utlöste nämligen när kraften mot skidan kom horisontellt och översteg inspänningskraften mellan skida och pjäxa. Den andra generationens bindningar tog hänsyn till att den utlösande kraften kunde komma både horisontellt och vertikalt. Vinkeln då räknad mellan benen och skidorna. Det var den här typen av säkerhetsbindningar, som uppfinnarens dotter hade på sina skidor.

Uppfinnarens helt korrekta slutsats var att bindningarna självfallet skulle utlösa oavsett vilken vinkeln är mellan ben och skida. Han utvecklade också en bindning, som uppfyllde detta krav.

Uppfinnaren hade varit i kontakt med SKF under utvecklingen av prototypen, eftersom det behövdes ett kullager i bindningen. Vid samma tidpunkt fick SKF bekymmer med en av sina fabriker. SKF ville lägga ner verksamheten men den förhärskande uppfattning från politikernas sida då, var att SKF måste skaffa ersättningsjobb. Skidbindningen kom lägligt i tiden som lösning på det problemet. Förutom självklart att det fanns en betydande marknad, en lönsam sådan och att bindningen produktionstekniskt var lämplig. Projektet var på intet sätt någon slags allmosa från SKF:s sida utan en konkret satsning, som SKF trodde på.

Men det var bråttom. Verksamheten vid den aktuella fabriken skulle flyttas och det gällde att så snabbt som möjligt fylla på med den nya produkten. SKF satsade rejält. Närmare femtio miljoner kronor investerades. Skidsäsongen började närma sig. Säljarna gjorde ett bra jobb och sålde in den nya säkerhetsbindningen på flera orter i Alperna. Tiotusen par tillverkades och levererades ut till skidbutikerna. Inför ett stort pressuppbåd skulle bindningen presenteras. Ett av de stora internationella namnen vid den tiden på damsidan hade kontrakterats, Hanni Wentzel tror jag, för att medverka i reklamkampanjen.

Inför pressuppbådet åker hon utför men ramlar. Skidbindningen utlöser inte och hon skadar knäet. Så allvarligt att hon tvingas avstå ett antal tävlingar därefter. Stor uppståndelse.

En undersökning för att få veta vad som gått snett, visar att bindningen inte var riktigt färdigutprovad. Vissa justeringar för att optimera önskad utlösningskraft återstod. Problemet var att det nu fanns tiotusen oanvändbara bindningar ute hos handlarna. Det inträffade gjorde handlarna osäkra av förklarliga skäl. Var bindningen så bra som man sagt? SKF hade redan satsat 50 miljoner kronor. Hur mycket mer skulle det komma att kosta att reparera skadan? Fullfölja utvecklingsarbetet, komma tillbaka med en ny lansering osv. SKF valde att hoppa av projektet till uppfinnarens stora förtvivlan.

Den här situationen är något av det värsta som kan drabba en uppfinnare eller ett utvecklingsprojekt. Det är inte bara att ge sig ut och leta efter en ny finansiär. Vem man än besöker kommer att fråga varför den tidigare finansiären hoppade av. Även om de får en aldrig så trovärdig beskrivning av anledningarna

till avhoppet, märker man i deras ögon en stor portion misstro. Många, för att inte säga, de flesta uppfinningarna överlever inte en händelse som den här beskrivna.

*****

DuoSpol®

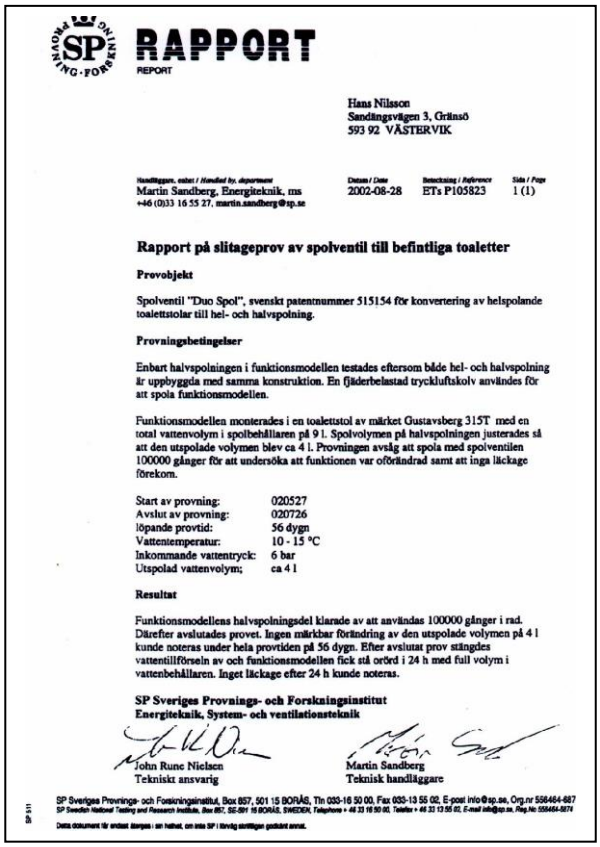
Kan man lita på resultaten från SP? En ganska fräck fråga, kan någon tycka. Mitt svar är obetingat ”ja”, baserat på mina egna erfarenheter. När jag emellertid ändå tar upp problematiken här, beror det på, att jag trots det råkat ut för att resultaten inte stämt med verkligheten. Och det beror inte på SP!

Vårt beslut i Prelona AB att investera närmare två miljoner kronor i produktionsverktyg, för att tillverka DuoSpol®, en spolmekanism som omvandlar traditionella WC-stolar till snålspolande, byggde bland annat på en undersökning genomförd av SP. De testade prototypen till DuoSpol® genom att spola 50 000 gånger i en testrigg. Efter testet uppvisade spolventilen inte några som helst tecken på slitage eller bristande funktion.

Efter det att tillverkningen kommit i gång, testade vi åter DuoSpol® men med en spolventil från produktionsverktyget. Vi höjde till 100 000 spolningar, vilket motsvarade tjugo års användning i en normalfamilj. Åter visade resultaten att det inte fanns några som helst tecken på slitage eller bristande funktion.

Vi genomförde då ett antal provinstallationer i Östergötland. Ganska snart fick vi oväntade problem. Det visade sig att den flytkropp som var en vital del av konstruktionen inte fungerade tillfredsställande. Det gällde inte alla spolventiler men ett tillräckligt stort antal för att vi inte skulle våga gå vidare. Flytkroppen var gjord av skummad polyuretan. Ett cirka en kvadratmeter stort block tillverkades ur vilket de cylinderformade flytkropparna skars ut med vattenstråleteknik. Densiteten i blocket varierade emellertid från centrum och ut mot kanten, vilket medförde att flytkraften hos de olika flytkropparna varierade. Alltför mycket för att vara godkänt. Problemet löstes genom att flytkroppen konstruerades om och tillverkades med annan teknik. Vi fick byta ut något hundratal av de ventiler vi redan installerat, vilket kostade oss en rejäl slant.

Hade SP kunnat upptäcka detta problem? Ja, det är min övertygelse men då skulle vi ha behövt ge dem andra testförutsättningar. Dels skulle de testat ett betydligt större antal spolventiler, än det enstaka exemplar de fått, dels testa med vatten av olika hårdhetsgrad ur kalksynpunkt. Det visade sig nämligen att ventilen var mer känslig för kalkavlagringar än vad materialleverantören hävdade i samband med beslutet att investera i produktionsverktyg.



SP RAPPORT
REPORT

Hans Nilsson
Sandingsvägen 3, Grinsö
593 92 VÄSTERVIK

Handläggare, enhet / Handled by, department	Datum / Date	Beteckning / Reference	Sida / Page
Martin Sandberg, Energiteknik, ms +46 (0)33 16 55 27, martin.sandberg@sp.se	2002-08-28	ETs P105823	1 (1)

Rapport på slitageprov av spolventil till befintliga toaletter

Provobjekt

Spolventil "Duo Spol", svenskt patentnummer 515154 för konvertering av helspolande toalettstolar till hel- och halvspolning.

Provningsbetingelser

Enbart halvspolningen i funktionsmodellen testades eftersom både hel- och halvspolning är uppbyggda med samma konstruktion. En fjäderbelastad tryckluftskolv användes för att spola funktionsmodellen.

Funktionsmodellen monterades i en toalettstol av märket Gustavsberg 315T med en total vattenvolym i spolbehållaren på 9 l. Spolvolymen på halvspolningen justerades så att den utspolade volymen blev ca 4 l. Provningen avsåg att spola med spolventilen 100000 gånger för att undersöka att funktionen var oförändrad samt att inga läckage förekom.

Start av provning:	020527
Avslut av provning:	020726
löpande provtid:	56 dygn
Vattentemperatur:	10 - 15 °C
Inkommande vattentryck:	6 bar
Utspolad vattenvolym;	ca 4 l

Resultat

Funktionsmodellens halvspolningsdel klarade av att användas 100000 gånger i rad. Därefter avslutades provet. Ingen märkbar förändring av den utspolade volymen på 4 l kunde noteras under hela provtiden på 56 dygn. Efter avslutat prov stängdes vattentillförseln av och funktionsmodellen fick stå orörd i 24 h med full volym i vattenbehållaren. Inget läckage efter 24 h kunde noteras.

SP Sveriges Provnings- och Forskningsinstitut
Energiteknik, System- och ventilationsteknik

John Rune Nielsen
Tekniskt ansvarig

Martin Sandberg
Teknisk handläggare

SP Sveriges Provnings- och Forskningsinstitut, Box 857, 501 15 BORÅS, Tfn 033-16 50 00, Fax 033-13 55 02, E-post info@sp.se, Org.nr 556464-687
SP Swedish National Testing and Research Institute, Box 857, SE-501 15 BORÅS, SWEDEN, Telephone + 46 33 16 50 00, Telefax + 46 33 13 55 02, E-mail info@sp.se, Reg.No 556464-5874

Detta dokument får endast återges i sin helhet, om inte SP i förväg skriftligen godkänt annat.

Efter 100 000 spolningar uppmättes inget slitage alls.

Lärdomar

Vad kan vi lära av ovanstående? Jo, några olika saker.

Vi är aldrig själva representativa för konsumenter i allmänhet. Det är bara som vi tror. Det kan snarare vara så, att vi själva är unika jämfört med andra. När det gäller vad vi tycker eller hur vi använder produkter av olika slag.

Vidare. Garaget eller laboratoriet är aldrig representativt för verkligheten. Oavsett hur väl man tycker att man testat eller hur omfattande, har många gånger verkligheten obehagliga överraskningar i beredskap åt oss.

Hur skall man då göra? Det finns bara ett sätt. Man måste ta med sig produkten ut i verkligheten och under kontrollerade former låta produkten stångas med just verkligheten, provas av de slutliga

konsumenterna och se hur den klarar sig. Det innebär att man ***inte*** skall sätta igång produktion eller försäljning i stor skala innan man förvissat sig om att produkten är klar att masstillverkas och massförsäljas.

Det händer inte sällan, att ett visst problem upplevs som ett betydande bekymmer.

”Löser vi bara det, då är resten inga problem”, kan det låta med syfte på att man identifierat andra men smärre skavanker.

Nu kan det vara så, att dessa så kallade ”skavanker” ibland inte alls är några ”mindre obetydliga problem”. I relativa termer kan de växa sig skyhöga, när man väl löst det som för stunden upplevdes som det verkligt stora bekymret. Jag upprepar: Det går inte att sälja nästan färdiga produkter! Därför måste man noga testa produkterna hos slutanvändarna i deras egen miljö innan man drar på för stort. Det gäller även ”skavankerna”.

Tidspress och finansiärernas krav på att man skall ”leverera” kan tyvärr leda till att man tvingas fatta beslut om lansering, innan man som tekniker eller marknadsansvarig anser tiden vara mogen. Jag har förståelse för den typen av beslutssituationer. Hur har jag hanterat sådana situationer?

Produkter blir egentligen aldrig helt färdiga. Den som försöker nå en sådan nivå, kommer förmodligen aldrig ut på marknaden.

Jag minns till exempel en uppfinnare i Blekinge, som utvecklat en utrustning för långrevsfiske. Utrustningen var avsedd för yrkesfiskare. Den la automatiskt ut reven och lika automatiskt halade den in reven. Samtidigt togs fiskarna bort från krokarna, rätade de krokar som var böjda och la reven snyggt tillrätta. Utrustningen ökade avsevärt effektiviteten på fiskebåten. Uppfinnaren hade hållit på i ett flertal år, vilket lett till ekonomiska bekymmer men nu behövde han ytterligare 200 000 kronor, för att slutföra utvecklingsarbetet. ALMI, Karlskrona hade tidigare finansierat utvecklingen och kontaktade mig för en utvärdering av situationen, innan de beviljade ytterligare anslag.

Jag träffar uppfinnaren och börjar som alltid med att presentera mig själv och hur jag ser på det här med innovationsverksamhet. Både i största allmänhet och mer i detalj. Jag pratar väl så där en halvtimme. Uppfinnaren sitter tyst under tiden men när jag var färdig säger han:

”Synd att jag inte träffade dig för fem år sedan. Alla de misstag man kan göra, som du nyss beskrivit, har jag gjort.”

”Det är nog så”, är mitt svar, ”att du nu vet hur snett det kan gå men jag är inte säker på att du lyssnat på mig för fem år sedan och tagit till dig vad jag berättar, därför att du då saknade egen erfarenhet.”

Han hade just slutfört sin tredje version av utläggaren. Efter att ha testat själv, kunde han konstatera, att det återstod några delar att förbättra. Sedan skulle utläggaren vara perfekt.

”Hur kan du veta det?” frågar jag. ”Har du låtit blekingefiskarna testa utläggaren under en längre tid?”

”Nej, det har jag inte. Jag vill vänta tills utrustningen är färdig.”

”Det är just det jag menar. Den är kanske tillräckligt bra som den är och gör ett bra jobb åt fiskarna.

Låt dem testa den. Är den tillräckligt bra, kan du sätta i gång och sälja utrustningar, skaffa ytterligare praktiska erfarenheter, som kan ligga till grund för utveckling av nästa generation av utläggare. Så är det alltid med nya produkter. Årsmodeller följs av nya årsmodeller, där man tagit till vara erfarenheter från de förra.”

”Nej”, säger han envist, ”jag släpper inte ut den, i det skick den nu är.”

ALMI ville inte själv ta hela behovet av ytterligare finansiering. Uppfinnaren hade tidigare varit i kontakt med ett norskt företag, som var leverantörer av linor, krokar och annan utrustning till fiskeribranschen. De kunde tänka sig att ingå ett licensavtal med uppfinnaren. Innan så skedde ville de emellertid testa utrustningen i Nordsjön, som var deras stora avsättningsmarknad. Anledningen var att påfrestningarna i Nordsjön är betydligt större än vad fallet är i Östersjön. Man fiskar på större djup, vind och strömmar är hårdare, vilket ställer allmänt större krav på hållfasthet.

Jag lyckades förhandla fram ett optionsavtal, som innebar att det norska företaget betalade de årliga kostnader uppfinnaren hade för utrustningen och den båt han använde. Uppfinnaren fick dessutom ett konsultarvode under två år, för att delta i de praktiska utprovningarna. Det var besvärliga förhandlingar men till slut var vi överens. Då vägrade uppfinnaren att skriva under avtalet. Han ville nämligen ha ett engångsbelopp i mångmiljonklassen i stället. Han hotade med att annars sänka båten i Östersjön. Projektet rann ut i sanden. Det upplevde jag som ett stort personligt misslyckande. Även om jag inte förlorade på affären, eftersom ALMI svarade för mina kostnader. Jag vet inte med säkerhet hur det

slutade men jag är ganska övertygad om, att det inte slutade lyckligt för denne entusiastiske kompetente men ack så envise uppfinnare.

Tidigt måste man ställa sig frågan: När är produkten tillräckligt bra, för att vi skall våga göra språnget. Helt enkelt på ett seriöst sätt men fortfarande under kontrollerade former lansera eller åtminstone testsälja produkten. För att inte råka ut för några överraskningar måste man då följa med produkten ut på marknaden. Själv ha mycket nära kontakt med de första konsumenterna, så att man kan fånga upp eventuella svagheter hos produkten. Man ska inte heller tillverka större antal av den nya produkten, än att man klarar efterfrågan i samband med testförsäljningen. En viss beredskap om mottagandet skulle bli större än väntat, kan man ju ha men i de allra flesta fall är marknaden så trögrörlig, att förhoppningen om en snabb tillväxt för det mesta kommer på skam. Den risken är det dessutom lättare att hantera än att man ligger med ett alltför stort osäljbart lager eller ännu värre – man har sålt ett stort antal produkter, som inte fungerar.

Kapitel 17

Jag tar hellre 1 % av väldigt mycket än behåller 100 % av ingenting

”Vad säger ni om följande påstående: Jag tar hellre 1 % av väldigt mycket än behåller 100 % av ingenting!” Jag ställer frågan till deltagarna i en kurs för uppfinnare.

”Jag medger att frågan är lite tillspetsad för att markera betydelsen”, fortsätter jag.

”Vi förstår nog inte riktigt vad du menar”, säger någon.

”Jo, det här är en fråga jag ställer för att få diskutera det faktum, att man inte klarar att utveckla en ny produkt helt på egen hand. Förfärande nog är det många som tror det.”

Fundersamma ansikten. Man tänker. Försöker förstå djupet i det jag vill få fram.

”Jag ställer ofta den här frågan vid mina föreläsningar. Märkligt nog för mig är, att nära en tredjedel av deltagarna vill tjäna alla pengarna själva.”

”Men det är väl klart att uppfinnaren vill tjäna pengar”, säger någon.

”Jo, men vill uppfinnaren tjäna *alla* pengarna själv, då får han också satsa alla pengar som behövs själv och all tid.”

Ingen säger något.

”Det jag vill få fram, är att man måste inse att man själv inte kan göra allt, vilket leder till att man måste vara beredd att släppa ifrån sig en del av uppfinningens intjäningsförmåga. Man måste helt enkelt släppa in personer med annan kompetens i projektet. Finansiärerna inte att förglömma.

”Så du menar att man skall släppa ifrån sig 99 % av projektet?”

”Nej det gör jag inte och så är vanligtvis inte fallet men även om det skulle vara så, är min rekommendation att acceptera denna enda procent. Alternativet är ju att det inte blir något av uppfinningen.”

Jag minns en uppfinning på 1970-talet som gällde elektroniska lås för hotelldörrar. En mycket genial lösning. Dörrhandtaget var kopplat till en liten generator, som levererade ström till ett batteri, som i sin tur försörjde en mikrokrets, vilken styrde låskolvens rörelser. När man tryckte ner dörrhandtaget roterade generatorn och genererade strömmen, som lagrades i batteriet. Det elektroniska låset behövde därför inte strömförsörjas genom ledningsdragning.

Dåvarande STU (Styrelsen för Teknisk Utveckling) finansierade utvecklingsarbetet. Det drog emellertid ut på tiden, varför STU bad mig kontakta uppfinnaren för att försöka öka tempot. Det är ofta på det viset, att man inte har all tid i världen att avsluta utvecklingsarbetet och komma ut på marknaden med en ny produkt. Konkurrerande och kanske bättre andra nya produkter riskerar dyka upp. Marknadens behov kan också förändras innebärande att det kanske inte finns den efterfrågan man väntat sig när man väl är färdig.

Jag stämde möte med uppfinnaren. Han var mycket trygg i sin uppfattning och var inte särskilt bekymrad över, att utvecklingen tagit längre tid än vad som ursprungligen varit planerat. Det var främst konstruktionen av mikrokretsen som drog ut på tiden. Delvis beroende på att uppfinnaren för att hålla kostnaderna nere anlitade en konstruktör, som gjorde konstruktionsarbetet på sin fritid. Jag försökte övertyga uppfinnaren om risken att komma för sent ut på marknaden. Det fanns alternativa lösningar som STU kände till. STU:s mening var att uppfinnaren skulle ta in externa finansiärer i projektet och anlita någon av konstruktionsbyråerna som fanns vid den tiden och köpa deras tjänster för att få arbetet gjort. Uppfinnaren var emellertid mycket bestämd på en punkt: Han tänkte inte ta in några finansiärer. Han ville nämligen tjäna alla pengarna själv! Jag vet inte hur det gick i slutändan men jag är ganska säker på att han aldrig lyckades fullfölja sitt projekt.

Vid mina föreläsningar gör jag en liten enkät i frågan. Det visar sig att så många som 30 – 40 % vill tjäna alla pengarna själva. De vill inte släppa in andra i sina projekt. Det är ingen speciellt klok tanke. Tvärtom. Genom att dela med sig attraherar man inte bara kapital utan vad som kan vara mer värdefullt – andras kompetens. Ingen eller åtminstone väldigt få är kapabla att helt på egen hand klara av att lösa alla de komplexa problemställningar man ställs inför som uppfinnare.

Jag minns en annan situation. Jag hjälpte en uppfinnare inför en förhandling i Holland. Jag använde vid det tillfället ett anslag jag fått från STU. Vi var överens om att begära 4 % royalty. Tiden gick och förhandlingarna drog ut på tiden av olika skäl. Mitt anslag från STU tog som en följd av detta slut. Uppfinnaren hade inte resurser att betala för mina tjänster. Vi hade kommit ganska långt i förhandlingarna, varför jag tyckte det var lite synd att släppa dem. Mot mina principer gav jag uppfinnaren följande erbjudande:

”Mitt anslag från STU är ju slut som du vet men vi har kommit så långt med företaget i Holland, att jag tycker det är synd att släppa dem nu. Det är mot mina principer att ta en del av royaltyn som ersättning för mina tjänster men jag skall göra ett undantag. Vi är överens om att begära 4 % i royalty. Jag lägger till 1 % och höjer till 5 %, så tar jag denna enda procent som ersättning för mitt arbete och mina kostnader.”

”Ja, det låter som en bra lösning”, blev hans svar.

Tidigt nästa morgon ringer han emellertid och låter lite bekymrad:

”Du jag har funderat på det du sa i går.”

”Ja?”

”Jag tycker det är för mycket om du skall ha 20 % av royaltyn.”

Han hade matematiskt rätt. En procent av fem är tjugo procent.

”Vad föreslår du då?” var min fråga.

”Att du får 10 %.”

”Men vi var ju överens om att 4 % var OK för din del. Den femte procenten är det upp till mig att förhandla fram. Det är en risk jag tar. Det är inte säkert att de accepterar det.”

”Jo men jag tycker ändå, att det blir alldeles för mycket till dig.”

Jag tackade för mig och det blev aldrig något avtal med Holland!

Kapitel 18
Idétävlingar på gott och ont

”Hej! Det är Kalle Karlsson på Plåten.”
”Hej, Kalle.”
”Du, jag ringer angående idétävlingen, som jag har en del synpunkter på.”
”Skjut!”
”Jo, jag snackade just med Nisse Nilsson på Plasten. Han fick 200 kronor för sin idé men jag fick ingenting. Det tycker jag är konstigt.”
”Vilken var din idé?”
”Jo, jag föreslog att PLM skulle börja tillverka takplåtar och andra plåtdetaljer till byggindustrin. Byggbranschen expanderar ju, så det måste finnas mycket att göra där.”
”Ja, det kan säkert stämma men nu är ju PLM ett förpackningsföretag. Vi tillverkar ölburkar och konservförpackningar och då känns det inte som om byggplåt passar in.”
”Det stämmer ju inte. I Nybro tillverkar PLM bland annat pannlampor och det är väl ingen förpackning eller hur?”
”Nej, det är sant men det är för det första en mycket liten del av företagets verksamhet och för det andra är det inget område som PLM prioriterar. En del av Nybros produkter följde med när PLM köpte företaget för dess förpackningars skull och sedan har resten fått hänga med så att säga.”
”Så, du tycker inte att byggplåt är någon bra idé?”
”Det är det resultat vi i granskningsgruppen kommit fram till ja.”
”Men Nisses förslag till en plastbytta för färdiglagad mat, den tycker ni är bra.”
”Ja, bra och bra. Den är trots allt en förpackning och sedan får man se om den går att utveckla till något.”
”Jag förstår fortfarande inte hur ni resonerar men det skall jag säga dig. Några mer idétävlingar tänker inte jag delta i!”

PLM och "Idé 80"

Jag sitter som en av tre personer i PLM:s granskningsgrupp. I början av 1970-talet organiserar PLM om företaget. Den funktionsindelade organisationen (tillverkning, utveckling, försäljning samlat var för sig) blir till en divisionsorganisation (allt som gäller plåtförpackningar, glas eller för plast samlas var för sig) och dessutom nybildas en separat utvecklingsdivision. PLM blickar med tillförsikt fram mot 1980 och bortom. Olika aktiviteter dras igång som ett led i förnyelsen av företagets verksamhet. En långtidsplan LU80 tas fram, PLM håller sitt X80 (ett framtidsseminarium med några av världens främsta framtidsforskare närvarande i Malmö) och idétävlingen Idé 80 startas.

Till idétävlingen inbjuds alla anställda. Budskapet är ”Hjälp till att forma PLM:s framtid. Kom med dina idéer. Töm byrålådorna! Ju tokigare desto bättre.” Priser i form av pengar utlovas. Först för idéer som går vidare efter en första granskning, mera pengar om idén går ytterligare ett steg och än mer pengar om idén förverkligas, patentsöks osv.

Jag sitter i granskningsgruppen, som går mycket seriöst till väga. Registrering, granskningsblankett, sätt att informera idégivarna etc. Det väller in förslag. Flera hundra. Vi i granskningsgruppen har andra uppgifter att lösa än idétävlingen, varför det tar tid att gå igenom alla förslag. Då börjar telefonen ringa.
”Hej, det är Eva Fransson. Jag undrar bara hur det går med min idé.”
”Jo, vi jobbar på. Ett helt fantastiskt resultat. Det är många som lämnat in idéer. Vi hör av oss när vi har tittat på din idé.”
Några veckor senare.
”Hej, det är Eva Fransson igen. Jag undrar bara om ni hunnit titta på min idé.”
”Inte ännu.”
”När gör ni det?”
”Kan inte lova något definitivt men inom några få veckor kan du räkna med att få besked.”

”Inom några veckor? Men ni har ju haft idén i snart två månader nu. Så lång tid kan det väl ändå inte ta att titta på en idé.”
”Nej, en enskild idé tar inte så lång tid. Det är det stora antalet som gör att det drar ut på tiden.”
”Asch, det blir väl inget i alla fall. Så intresserade verkar ni inte vara.”
”Jo, det är vi visst det. Jag hör av mig till dig efter nästa möte i granskningsgruppen, som vi har nu på fredag.”

Det är bara att erkänna. Vi var inte alls förberedda på varken det stora antalet idéer eller hur vildvuxna de är eller hur lång tid det tar om man seriöst skall granska alla inkomna förslag. Och granskningen måste vara seriös. En idégivare bryr sig nämligen enbart om hur den egna idén bedömts. Finns det pengar med i spelet, blir det än mer väsentligt att granska och motivera seriöst varför en viss idé inte går vidare. Risken är annars uppenbar, att man skapar mer missnöje än positiv stämning i företaget. Efter månader av arbete, många telefonsamtal med mycken irritation är vi framme med dystert resultat. Ingen enda idé leder till några större nyheter på förpackningsfronten.

SAPA

Jag har mer eller mindre på distans upplevt andra liknande idétävlingar. SAPA, Svenska Aluminiumprofiler AB i Vetlanda arrangerade en idétävling 1985. Tävlingen som sådan var välorganiserad. SAPA är ett välorganiserat företag. Det fanns en mycket kompetent jury. Priset till vinnarna i tävlingen varierade från 1 000 – 25 000 kronor i form av stipendier, konstruktörsstöd osv. Besvikelsen jag upplevde från uppfinnare jag mötte under mina föreläsningar, tror jag därför främst berodde på en misstolkning av tävlingens syfte. Uppfinnarna trodde att SAPA skulle ta hand om och kommersiellt exploatera deras uppfinningar, medan SAPA ville få fram idéer där aluminiumprofiler kunde användas.

PRISLISTA
SKAPA med SAPA!
SAPA
SKANDINAVISKA ALUMINIUM PROFILER AB
574 01 Vetlanda Tel. 0383-941 00

UPPFINNARKLASSEN

1:a pris. Värde 25.000 kr

SAPA-statyetten 1985

Resor, uppehälle under 2×5 dagar, kvalificerad konstruktör som medhjälpare vid produktutveckling, ev. byggande av prototyp eller funktionsmodell. Hjälp med marknadskontakter. Dessutom resestipendium till innovationsrikt företag. Värde 10.000:–

2:a–10:e pris.
Värde per vinnare 5.000 kr

Resor, uppehälle etc och utvecklingsarbete hos Sapa under 5 dagar. I övrigt som första pris. Därtill ett "uppmuntranstipendium" på 1.000 kronor. Även dessa vinnare får en Sapa-statyett men i miniatyr.

11:e–25:e pris.
Värde per vinnare 1.000 kr

Vinnarna får från Sapa en förteckning över produkter som tillverkas av Sapa-profiler. Förteckningen omfattar avancerad armatur, stolar, golfbagar på hjul, skrivbord m.m. Det är vinnaren själv som får välja sitt pris ur förteckningen.

Icke pristagare får ett deltagardiplom plus en "småpresent" från Sapa.

Juryn beräknas vara klar med sitt arbete den 1 juni 1985

SAPAs idétävling från 1985

Vinnande idéer

”Vinnande idéer” var en miljötekniktävling årligen anordnad av MiljöForum Halland i samarbete med Miljöteknikdelegationen. Syftet är att ”stimulera innovatörer och för att påskynda utvecklingen av miljöanpassade produkter och tjänster”. Vinnarna får penningpriser på sammanlagt 250 000 kronor (1998), blir uppmärksammade vid en utställning med näringsministern närvarande och presenteras i en flersidig samlingsbroschyr i färg. Hans Nilsson med sin DuoSpol® fick ett hedersomnämnande. Därutöver hände ingenting. Ett slags besvikelse. Några andra innovatören upplevde samma sak, dvs. när strålkastarna släckts och näringsministern åkt hem, då står innovatörerna där med sina alster. Det aktiva stödet från arrangörerna, att komma vidare, lyser med sin frånvaro. Utmärkelser av olika slag tackar man inte nej till men hjälp att förverkliga idéerna skulle vara ännu bättre. Annars är risken överhängande att det aldrig blir något och då är idétävlingar ganska meningslösa.

Boverkets miljötävling

Boverket utlyste 1997 en tävling inom ramen för sitt miljöprojekt ”Bygg för hälsa och miljö” gällande landets cirka tio miljoner WC-stolar. Tävlingens syfte var att få fram en teknisk lösning på hur man skulle kunna förse befintliga gamla toaletter med snålspolning för att spara vatten. Att byta ut dessa gamla WC-stolar mot nya skulle kosta nationalhushållet alldeles för mycket pengar. Hans Nilsson, Västervik vann tävlingen och fick 80 000 kronor för att ta fram en prototyp, vilket han gjorde. Tillsammans bildade han och jag Prelona AB för att kommersiellt exploatera innovationen, benämnd DuoSpol®. I slutet av 2002 kontaktar jag Boverket eftersom handläggaren där önskat få DuoSpol® installerad i fastigheten, där Boverket har sina lokaler i Karlskrona. Bra tanke tycker jag.

Statsminister Göran Persson talar då mycket om miljösamhället och hur miljöprodukter skall kunna bli en stor framtida exportvara. Jag tror, naivt nog, att Boverket PR-mässigt dels borde kunna dra nytta av att deras tävling resulterat i konkret lösning på det problem som tävlingen avsåg, dels fylla Göran Perssons miljödeklaration med innehåll. Mitt ödmjuka brev lyder så här:

”1997 startade Boverket på uppdrag av regeringen ett projekt med delvis karaktär av tävling syftande till att bland annat finna en lösning på hur landets ca 10 miljoner stycken WC-stolar skulle kunna konverteras till miljövänliga vattensnåla dito. Uppfinnaren Hans Nilsson, Västervik vann denna tävling och fick ett ekonomiskt anslag från Boverket för att omsätta sin idé till en praktiskt användbar produkt. Resultat framgår av bilaga.

De första provexemplaren finns sedan november i fjol installerade hos Hyresbostäder i Norrköping (ett SABO-företag). Ca 2500 - 3000 hyresgäster har sedan dess spolat ca 1 miljon gånger utan bekymmer. SP Sveriges Provnings- och Forskningsinstitut har provspolat DuoSpol® 100 000 gånger motsvarande 20 års användning.

Handläggare hos Boverket för projektet var nyligen pensionerade Stig Hedén. Vi hade en tyst överenskommelse med honom att låta installera DuoSpol® i WC-stolarna i Boverkets lokaler i Karlskrona, så snart produkten var leveransklar, vilket den nu är. Kostnaden för DuoSpol® jämte installation täcks av besparingen till följd av att vattenförbrukningen för toalettbesöken minskar med ca 50 %. Varken investeringsbeslut eller diskussioner om lokalhyran krävs således. Vad vi förstått är det CA-fastigheter som förvaltar fastigheten i vilket Boverket har sina lokaler. Innan vi kontaktar dem vill vi emellertid ha Boverkets välsignelse att ta denna kontakt.

Eftersom DuoSpol® passar väl in i statsminister Göran Perssons regeringsdeklaration om det ”Gröna samhället” och att miljöteknik skall bli en framtida viktig svensk exportbransch, önskar vi också få en dialog till stånd med Boverket om hur information om detta samhällsstödda utvecklingsprojekt på miljöområdet kan spridas. Avvaktar med intresse Ert svar.”

Från generaldirektör Ines Uusmann får jag emellertid ett avvisande närmast surt svar:

”Vi tackar för Ert brev om den miljövänliga och vattensnåla toalettstolen DuoSpol®. Ni önskar en dialog med oss om hur information om DuoSpol® kan spridas, men det är inte Boverkets uppgift att marknadsföra enskilda produkter.” Så mycket var alltså Göran Perssons vurm för export av Sveriges ”gröna samhälle” värt!

Mitt brev till Boverket

prelona

Generaldirektör Ines Uusmann
Boverket

2002-11-13

DuoSpol®
- Ett konkret resultat av Boverkets miljöprojekt 1997 "Bygg för hälsa och miljö"

Bästa direktör Uusmann!

1997 startade Boverket på uppdrag av regeringen ett projekt med delvis karaktär av tävling syftande till att bland annat finna en lösning på hur landets ca 10 miljoner stycken WC-stolar skulle kunna konverteras till miljövänliga vattensnåla diton. Uppfinnaren Hans Nilsson, Västervik vann denna tävling och fick ett ekonomiskt anslag från Boverket för att omsätta sin idé till en praktiskt användbar produkt. Resultat framgår av bilaga.

De först provexemplaren finns sedan november i fjol installerade hos Hyresbostäder i Norrköping (ett SABO-företag). Ca 2500-3000 hyresgäster har sedan dess spolat ca 1 miljon gånger utan bekymmer. SP Sveriges Provnings- och Forskningsinstitut har provspolat DuoSpol® 100.000 gånger motsvarande 25 års användning.

Handläggare hos Boverket för projektet var nyligen pensionerade Stig Hedén. Vi hade en tyst överenskommelse med honom att låta installera DuoSpol® i WC-stolarna i Boverkets lokaler i Karlskrona, så snart produkten var leveransklar, vilket den nu är. Kostnaden för DuoSpol® jämte installation täcks av besparingen till följd av att vattenförbrukningen för toalettbesöken minskar med ca 50%. Varken investeringsbeslut eller diskussioner om lokalhyran krävs således.

Vad vi förstått är det CA-fastigheter som förvaltar fastigheten i vilket Boverket har sina lokaler. Innan vi kontaktar dem vill vi emellertid ha Boverkets välsignelse att ta denna kontakt.

Eftersom DuoSpol® passar väl in i Statsminister Göran Perssons regeringsdeklaration om det "Gröna samhället" och att miljöteknik skall bli en framtida viktig svensk exportbransch, önskar vi också få en dialog till stånd med Boverket om hur information om detta samhälls stödda utvecklingsprojekt på miljöområdet kan spridas. Avvaktar med intresse Ert svar.

Med vänliga hälsningar

PRELONA AB
Vilhelm Welin
VD

Prelona AB	Telifax	Mobil	Bank	Bankgiro	Postgiro	Moms nr/VAT no.
P.O.Box 30107 SE-200 61 Malmö Sweden	040-162127 email: info@prelona.se	070-592 86 88	Tjustbygdens Sparbank	5277-5137	14 82 43-9	SE556572050701

Boverkets svar

Boverket

2002-11-18

Prelona AB
Att: Vilhelm Welin
P O Box 30107
200 61 MALMÖ

Duospol®

Vi tackar för Ert brev om den miljövänliga och vattensnåla toalettstolen DuoSpol®. Ni önskar en dialog med oss om hur information om DuoSpol® kan spridas, men det är inte Boverkets uppgift att marknadsföra enskilda produkter.

Vänliga hälsningar

Ines Uusmann
Generaldirektör

Box 534, 371 23 Karlskrona Tel.:0455-35 30 00 E-post: registraturan@boverket.se
Besök: Drottninggatan 18 Fax:0455-35 31 00 Webbplats: www.boverket.se

Mina erfarenheter av idétävlingar leder fram till uppfattningen, att de blir bra när arrangören organiserar genomförandet ordentligt. Direkt efter det att datum för inlämnande av förslag har passerats, skall granskning och val av vinnare ske raskt. Framförallt måste syftet med tävlingen vara mycket tydligt, så att inte innovatörerna förväntar sig något mera, än vad tävlingen lovar. Till exempel att vaska fram idéer i jobbskapande syfte men att arrangören inte tar något ansvar för realiserandet bortom utdelning av priser till vinnarna och eventuell presentation i lämpligt medium. Till uppfinnarna säger jag därför: "Förvänta dig inte något annat från idétävlingar än eventuella priser och tillfällig mediauppmärksamhet."

Kapitel 19
Idéstöld – förekommer det?

”Du Ville.”

”Ja.”

”Jag har en idé! När man kör bil på sommaren händer det att man får en massa insekter på vindrutan. Sätter man sedan igång vindrutetorkaren, blir allt till en sörja och man ser inte ett skvatt.”

En gammal kollega till mig har just kommit åter från sin semester och upplevt ett problem som många av oss har erfarenhet av.

”Egentligen skulle man ha vindrutetorkare, som klarade av ett sådant bekymmer”, fortsätter han.

”Ja, säger jag, det vore en bra sak.”

”Du arbetar ju med en massa uppfinnare. Kan du inte låta någon av dem ta fram en sådan torkare, så kan du väl skicka lite royalty till mig sen”, avslutar han.

Ett intressant uttalande. Det om royalty menar jag. Vad var det min kollega presenterade? I min värld var det ett problem eller behov som sökte sin lösning. I hans värld var det en idé, som gav rätt till royalty. Om jag nu tagit till mig problemet och låtit någon utveckla en konkret teknisk lösning, då hade problemlösaren enligt mitt förmenande, patenterbart eller inte, varit berättigad till royalty men inte problemställaren. Även om min kollega ville kalla det en idé. Jag vill därför inte utesluta, att han tyckt att jag stulit hans idé, om jag låtit förverkliga den.

Med detta exempel vill jag peka på hur viktigt det är, att vi är tydliga när vi talar om idéstöld, så att det inte blir en fråga om definitioner eller hur vi uttrycker oss. Men förekommer då inte rena idéstölder? Jo, alldeles definitivt men kanske inte alls i den utsträckning som vi tror.

Det händer att uppfinnare vill, att jag skall skriva under ett sekretessavtal, innan de avslöjar sin idé. Insisterar de, så gör jag det. Samtidigt säger jag till dem, att jag är helt ofarlig.

”Hur då?” frågar de.

”Jo, säger jag, jag vet ju hur svårt det är att utveckla nya produkter, så om jag någonsin skulle vara intresserad av att stjäla en idé, så inte fasen skulle jag göra det på idéstadiet. Den som stjäl idéer på ett tidigt stadium, är inte speciellt smart. Då stjäl man enbart en massa problem och ekonomiska risker. Skall man stjäla en idé, skall man göra det när den är färdigutvecklad, lanserad på marknaden och beprövad, dvs. folk har börjat köpa den.”

”Dessutom, om det blev känt att jag stjäl idéer, skulle jag bli utan jobb. Det här är ju mitt levebröd, så varför skulle jag riskera det?”

Men visst förekommer idéstölder och då enligt min mening i sin egentliga bemärkelse, dvs. stöld av mer eller mindre färdigutvecklade produkter. Jag har inte själv personligen några erfarenheter men här är ett exempel redovisat i Ny Teknik den 13 oktober 2004 (*av Erik Mellgren*).

*****

Girighet bakom ädel fasad

April år 2000. James Tobin, chef för det amerikanska medicinföretaget Boston Scientific sen tre kvarts år tillbaka, har bett om ett möte med Judith och Jacob Richter, grundare till bolaget Medinol.

Boston Scientific är ett av världens största medicinteknikföretag, med ett börsvärde en bra bit över 200 miljarder kronor. Det har vuxit snabbt, till stor del tack vare ett samarbete med Medinol, en israelitisk tillverkare av ”stentar”, små rör av metallnät, som stoppas in i blodådrorna som armering vid vissa kärloperationer.

I de två företagens tioåriga samarbetsavtal ingick, att Medinol placerade en maskin för tillverkning av stentar hos Boston Scientific, en maskin som skulle hållas i malpåse som säkerhet mot störningar i produktionen.

Inför de överraskade Medinolägarna avslöjar Tobin nu att hans företag i flera år arbetat på att bli kvitt samarbetet. Boston Scientific har skapat en bulvanfirma som i hemlighet demonterat och kopierat Medinols stentmaskin. Verksamheten har hållits dold för alla utom den innersta ledningskretsen.

Till saken hör att Medinols marginal på varje stent uppskattas till cirka 90 procent. Genom att stjäla tillverkningshemligheterna ville Boston Scientific få hela vinsten själv.

Numera är Boston Scientifics storsäljare av en egenutvecklad stent belagd med ett kemiskt medel som hindrar blodet från att koagulera i ådern.

I dag fortsätter historien inför amerikansk domstol.

Medinol hävdar att Boston Scientifics egna stentar bygger på Medinols kunnande och vill därför ha royalty på försäljningen.

Historien har avslöjats av tidningen Boston Globe, som tagit del av parternas inlagor till domstolen. En sjaskig berättelse om girighet, svek och dårskap. Långt från ideal som omsorg om patienternas hälsa, som medicinteknikföretag annars gärna pekar ut som yttersta drivkraft.

Kapitel 20
De politiska besluten

Gunnar Sträng finansminister

Det är försommar i Stockholm. Ute blåser en svag vind förbi Munkbron, alltmedan solen sakta sänker sig över Riddarholmskyrkan i öster. Nere i restaurang Auroras källarvalv lyser det mysigt och ombonat från alla levande stearinljus. Det är för de allra flesta en vanlig vardagkväll. För mig emellertid en alldeles speciell afton. Jag skall få träffa självaste finansministern Gunnar Sträng. Rikshushållaren på den tiden. Året är 1974. Ja, anledningen till mötet gäller på intet sätt min person utan ett problem av mer betydelsefullt slag.

Jag är marknadsdirektör på Ivo Food AB i Malmö, ägt till femtio procent av KemaNobelkoncernen och femtio procent av engelska Imperial Foods. Ivo Food producerar fryst kyckling och besväras liksom övriga aktörer i branschen av dålig lönsamhet. Delvis självförvållad eftersom branschen producerat mer kyckling än vad marknaden efterfrågar. Ett ”kycklingberg” har därför byggts upp, dvs. det ligger massor av osåld kyckling i fryslager runt om i landet. Problemets lösning ligger i att exportera överskottet till övriga Europa. Priserna på kontinenten är emellertid ungefär hälften av vad de är i Sverige. Kyckling kan man på den tiden köpa till exempel i Tyskland för kr 3:50 per kilo, medan motsvarande pris i Sverige ligger på över 7 kronor kilot. För att råda bot på eländet behöver branschen exportbidrag av staten. Därav anledningen till mötet. Gunnar Sträng är den person som har lösningen till branschens bekymmer i sin hand.

Närvarande är bland andra Gunnar Lundh, mäktig ordförande i Slakteriförbundet, Ivo Foods VD Henrik Malmvik och Kronfågels VD. Båda stora leverantörer. Jag finns med enbart för att vid behov förse herrarna med erforderliga marknadsdata. Vi äter gott. Mycket gott. Bra årgång på vinet. Det pratas lite allmänt om olika saker knutna till slakteribranschen. Gunnar Sträng passar på att informera sig. När vi så kommit fram till kaffet och konjaken serverats frågar Gunnar Sträng:

”Så ni har problem med kycklingen.”

”Ja, svarar Gunnar Lundh, vi har ett betydande lager, som hotar produktionen och lyckas vi inte bli av med det måste vi friställa folk. Vi sysselsätter ju trots allt flera tusen.”

Vid den tiden besvärades Sverige av svåra sysselsättningsproblem i gamla trygga branscher som textil och varv med vardera 50 – 100 000 anställda. Våra politiker var därför lyhörda för sysselsättningsfrågor.

”Jaha, säger Gunnar Sträng och hur har ni tänkt er lösa det?”

”Med ett exportbidrag på ett antal kronor kilot skulle vi kunna klara oss”, svarar Gunnar Lundh.

Tystnad. Absolut tystnad. Odd Engström, sympatisk och tyvärr då bortgången tjänsteman på Finansdepartementet hos Gunnar Sträng och senare (tror jag) statssekreterare, sa en gång att på Gunnar Strängs tjänsterum fanns en väggklocka, som man ljudligt kunde höra när det var tyst i rummet. Då ett ärende presenterades för Gunnar Sträng lyssnade han noga. Efter presentationen kunde han ställa några kompletterande frågor, därefter blev det tyst. Gunnar Sträng tänkte och det fick ta den tid det tog, att fatta beslut. Under tiden hördes inget annat än klockans pendelrörelse på väggen bakom Gunnar Strängs kontorsstol.

I det lilla enskilt belägna rummet under valven i källaren Aurora råder samma tystnad. Ingen säger något. Alla avvaktar resultatet av Gunnar Strängs tankar. Så säger han:

”Ah fan, det ligger ju ingen politik i kyckling. Om kyckling kostar 7 kronor kilot eller 20 kronor spelar väl ingen roll. Har folk inte råd att köpa kyckling, så äter de väl något annat. Ökas mjölken med 5 öre litern däremot, då blir det ett fasligt liv på fruntimmerna i Skärholmen, det vet vi men kyckling. Hm.”

Gunnar Strängs uttryck: ”Det ligger ju ingen politik i kyckling” etsade sig in i mitt minne. Politik handlar ytterst egentligen om att antingen få makt eller behålla den. Politiska överväganden styrs därför

i stor utsträckning av möjligheterna att påverka var vi medborgare lägger våra röster. När vi i innovationsbranschen därför träffar politikerna, måste vi framföra våra önskemål på ett språk de begriper och det är röstoptimeringens! Till skillnad från näringslivets språk, som ju är att förränta kapital. En krona ut skall ge en krona in och lite därtill. Företag, som under en längre tid ger mindre än en krona åter per utgiven krona, går sakta mot sin egen undergång – konkursen! Så är det inte i politikens värld.

Hur gick det då för kycklingen? Jo, Gunnar Sträng gav inga löften vid sittande bord men senare beviljades exportstödet.

*****

PLM och engångsflaskan av glas

Jag sitter på mitt arbetsrum på tredje våningen i PLM-huset på Djäknegatan i Malmö. Ett våldsamt brak från krossat glas hörs nere från huvudentrén. Alla undrar vad som hänt. Jag liksom flera rusar ner för att se vad som är orsaken. Väl nere på entréplan konstaterar vi, att golvet är fyllt av krossat glas från ett stort antal engångsflaskor. Miljöaktivisterna har slagit till igen.

PLM, Sveriges enda tillverkare av öl- och läskedrycksförpackningar, befinner sig mitt i hetluften. Det är i slutet av 1960-talet och miljöfrågorna har börjat ta form. Nerskräpningen i naturen är en stor fråga och PLM utses till den store nedskräparen alla kategorier, eftersom företaget framgångsrikt lanserat engångsflaskan av glas. Miljöfolket menar att den bidrar till nerskräpningen. Folk orkar inte ta med sig de tomma flaskorna hem utan låter dem ligga kvar ute i skogen. I flera fall som krossade flaskor, vilket orsakar skador på djuren. Lösningen på problemet, anser man, är att PLM slutar tillverka engångsflaskor. Kravet är en återgång till returflaskorna som fortfarande svarar för en icke oväsentlig del av öl- och läskförsäljningen.

Glaskrosset i PLM:s entré härstammar från insamlade engångsflaskor. Aktiviteten är ett sätt för aktivisterna att lämna tillbaka ”PLM:s flaskor” och sätta politisk press på bolaget. För media är miljöfrågorna nyhetsstoff. Det vet aktivisterna, varför de alltid informerar pressen strax före en aktivitet av det här slaget.

PLM tänker emellertid inte ge slaget förlorat utan kamp. En åtgärd är därför att låta göra en skräpmätning ute i naturen. Hundra stycken en kvadratkilometer stora ytor ute i naturen fördelade på lämpligt sätt utgör mätytan. I varje enskild yta går man in och räknar antalet skräpobjekt. En bil, ett kolapapper, en flaska. Storleken spelar ingen roll. Det är antalet som räknas. Undersökningen visar att av alla skräpobjekt i naturen finns det sju procent glasflaskor, varav hälften är returflaskor. Med detta resultat som underlag beslutar PLM att genomföra en stor informationskampanj till allmänheten, där budskapet är att glasflaskorna inte alls är något problem och att folk inte skall beskylla PLM för att vara anledningen till nerskräpningen i naturen.

Innan man hinner sätta sina planer i verket får man kontakt med en lobbyist. En person som är expert på den politiska beslutsprocessen med kontakter i den politiska världen. Miljöfrågorna har börjat flyta upp till den politiska ytan. Hans uppfattning är kristallklar.

”Lägg av”, säger han, ”inbilla er inte för en sekund, att ni kommer någon vart med den undersökningen.”

”Men vi har ju svart på vitt att folk har helt fel uppfattning om det här med att engångsflaskorna utgör ett miljöproblem. Rena rama fakta alltså”, protesterar marknadsavdelningen.

”Om politikerna tror att svenska folket anser att flaskorna är ett miljöproblem, så är det det, oavsett vad era siffror säger”, är hans enkla svar. ”Om det här är ett problem, som kan vålla debatt och påverka nästa valutgång, så bryr de sig inte om era fakta!”

Diskussion följer under en tid och man ligger lågt med resultatet av undersökningen. Miljöfolket vill att både engångsflaskor och ölburkar skall förbjudas, vilket en del politiker är beredda att ställa upp på. PLM, bryggerinäringen och handeln enas emellertid till slut med politikerna om att ta bort engångsflaskorna mot att ölburken får vara kvar. Det senare av närings- och konkurrenspolitiska skäl. Pripps bryggeri dominerar ölmarknaden. Returflaskor av glas förutsätter att man har ett fungerande distributionssystem, som kan ta tillbaka de tomma returflaskorna, vilket nationellt endast Pripps har.

Ölburken gör det emellertid möjligt för mindre bryggerier som Falcon, Sandwalls, Tingsryd med flera att konkurrera på den största delmarknaden nämligen Stockholm. Därför får ölburken vara kvar.

PLM vänder situationen till sin fördel genom att dels öka sina investeringar för tillverkning av ölburkar, dels öka sina ansträngningar att utveckla en plastflaska för läskedrycker. Resultatet är dagens PET-flaskor. PLM engagerar sig också för återvinning av förpackningarna. TOMRA-automaterna i våra butiker för återlämning av dryckesflaskor och burkar är ett exempel på detta.

*****

Ovanstående exempel lärde mig att vara speciellt vaksam när utvecklingsarbetet är beroende av politiska beslut. Sådana kännetecknas inte av någon större långsiktighet. Svängningar i opinionen kan snabbt ändra tidigare fattade beslut. Efterhand som den politiska terrängen blir alltmer fragmenterad genom att antalet partier ökar, blir respektive partis mandat närmast en handelsvara. Man köpslår helt enkelt partierna eller blocken emellan med sina mandat.

”Accepterar ni vårt förslag gällande föräldrapenningen, kan vi tänka oss att stödja ert förslag om kortare arbetstid”, kan det låta. För enskilda utvecklingsprojekt kan detta kompromissande bli helt förödande. Därför gäller det att noga följa den politiska debatten om det egna utvecklingsprojektets är föremål för en sådan debatt. Direkt eller indirekt, så att inte ett politiskt beslut kullkastar de grunder och förutsättningar projektet vilar på!

Hur gör man det då? Jo, genom att följa den politiska debatten i radio/TV och press och genom att ta reda på vilka utredningar som beslutats eller pågår om de har bäring på din uppfinning eller ditt teknikbolag. Håller ett beslut på att fattas, som negativt påverkar ditt projekt, så skall du naturligtvis försöka påverka beslutet. Vägarna är intresseorganisationerna, media eller direkt de politiska partierna. Även om vi sällan träffar våra politiker, så finns de ju och då är det i första hand de lokala politikerna man skall uppvakta. De är många gånger mer lyhörda än vad man skulle kunna tro.

Kapitel 21

Tiden är din värsta fiende

Om ekonomi, finansiering och den ständiga bristen på pengar

Tiden är din värsta fiende. Ju längre det tar att nå marknaden och skapa intäkter, desto mera kapital behöver du till ditt projekt och desto större är risken att projektet kapsejsar dessförinnan. Låt mig utveckla detta tema lite närmare.

Till bra idéer finns det alltid pengar! Jag har hört många framträdande företagsledare uttala dessa ord. Stämmer det? Jag menar, finns det alltid pengar till bra idéer? Jo, det gör det säkert. Haken är, att det förutsätter att man är överens om vad som menas med en ”bra idé”.

Om vi tittar tillbaka på uppfinnarhistorien, så är det svårt att finna idéer, som var bra på idéstadiet. Hade de varit det så hade, får man anta, uppfinnarna inte haft några större problem att finna kapital att utveckla för. Ta till exempel IKEA. En strålande framgång hur man än mäter. En alldeles fantastisk idé, som Ingvar Kamprad fick den gången. Men var den bra när han fick den enligt den dåtida samlade expertisen? Knappast. Få var det ju som ville ta i varken idén eller honom. Han blev tvärt om motarbetad å det grövsta. Efteråt, när framgången var ett faktum, då höll alla med om, att det var en bra idé.

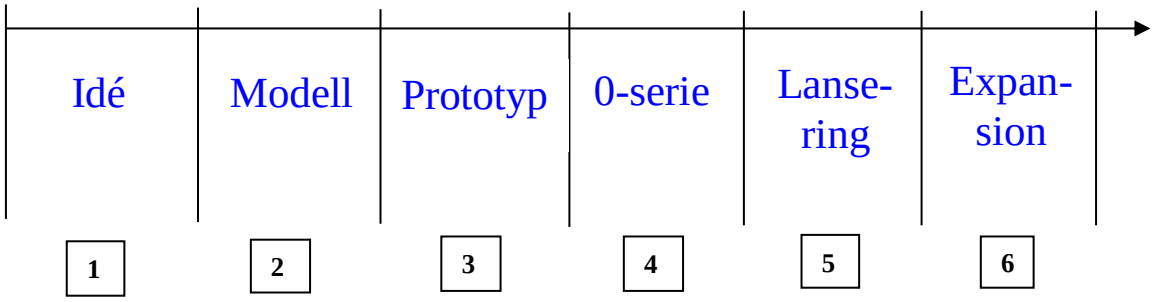
Min egen slutsats är därför, att idéer är bra först när någon tror att de kan bli lönsamma. Fram till dess, är de enligt samma bevisning inte bra. Och då finns det inga pengar att utveckla dem för! Detta, att någon eller några måste tro på idén, är helt avgörande. Dala Djupgas är ett sådant exempel. Det där projektet ni vet, där man trodde att det fanns gas under Siljansringen. En teori bakom var att det berodde på ett meteornedslag under förhistorisk tid. Så länge tillräckligt många trodde, att det fanns naturgas där, fanns det pengar att fortsätta borrandet med.

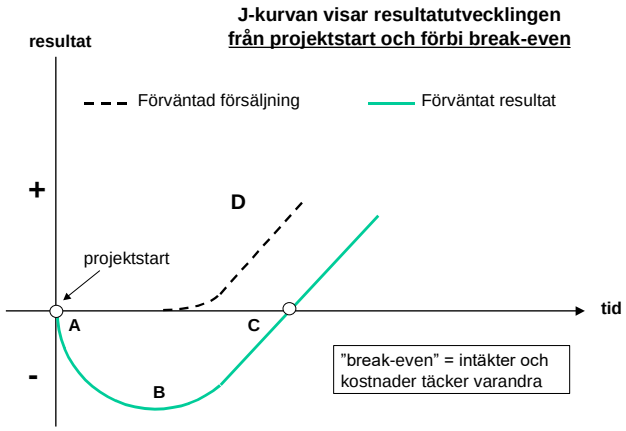
Ett annat exempel är idétävlingar. Häll ut alla lämnade förslag på golvet och låt någon sortera dem i två högar. En med garanterat bra idéer, som med 100 % säkerhet blir framgångsrika och en med garanterat dåliga sådana, som med samma garanti kommer att misslyckas. Alla inser, att det är befängt att tro, att detta skulle vara möjligt. Alltså är det egentligen inte välbetänkt, när någon påstår att ”till bra idéer finns det alltid pengar”.

Idéer måste alltså successivt kvalificera sig för att attrahera kapital. Den outvecklade idén har det svårt. Den färdiga beprövade nya produkten betydligt lättare. Håll detta i minnet när vi nu skall titta närmare på problematiken att skaffa utvecklingskapital. Jag kommer inte att beröra vilka finansierings-källor det finns. Därför att de skiftar över tiden, liksom villkoren för att komma åt pengarna. Jag kommer istället att i mera generella termer tala om vad du bör tänka på, när det gäller att skaffa utvecklingskapital till ditt projekt.

Om vi börjar med att titta på utvecklingsprocessen, så behöver du kapital för att täcka dina kostnader för stegen 1 - 5 enligt nedanstående bild. Först under steg 5 och därefter börjar, om lanseringen lyckas, intäkterna komma. För dig som valt licensiering som huvudalternativ, kan intäkterna börja komma tidigare. Redan vid steg 2 - 3 kan ditt avtal inbringa down-payment och minimiroyalty. Först när din licenstagare i sin tur framgångsrikt lyckats lansera den nya produkten, börjar emellertid den egentliga royaltyn flöda. Generellt sett blir finansieringen alltså en fråga om att kunna attrahera tillräckligt med kapital, för att projektet skall överleva tills intäkterna börjar komma.

Utvecklingsprocessens olika steg





Den så kallade J-kurvan (kurvan ser ut som bokstaven J) beskriver resultat-utvecklingen för ett projekt. När kurvan ligger över den horisontella axeln visar projektet överskott, dvs. intäkterna är större än kostnaderna. Ligger kurvan under samma axel visar projektet underskott.

När du planerar ditt projekt, skall du försöka få tag i så mycket kapital, att du med marginal klarar alla kostnader från projektstarten (A) till punkten (B), dvs. den punkt där intäkterna (D) börjar komma. I punkt (B) vänder då kurvan uppåt. Du tjänar visserligen inga pengar i bemärkelsen att resultatet är positivt men projektet har visat att det kan generera intäkter. Finansiärer är i det läget villiga att investera mera pengar, så att den uppåtgående kurvan förstärks med målsättningen att nå och förbi break-even (C) till ett permanent positivt resultatläge.

Det värsta projektläge du kan hamna i är läget mellan A och B. Pengarna är slut och projektet har fortfarande inte skapat några intäkter. Då är risken stor, att finansiärernas prognos pekar fortsatt nedåt. De tror att de måste satsa mycket mer pengar utan att veta om projektet någonsin kommer att lyckas.

Min erfarenhet säger att det är ganska lätt att skapa intresse i läge (A). Då ser alla optimistiskt på framtiden. När det vänt uppåt i ”kröken” (B) går det också att få en ny omgång kapital och alldeles självklart på väg upp mot punkt (C). I läget mellan A och B är det inte helt omöjligt att få ytterligare en omgång kapital från finansiärerna, så länge det finns förtroende för projektet och dess ledning. Vänder inte utvecklingen därefter uppåt mot (C), då skall det mycket till för att få en tredje chans. I det läget brukar det vara kört.

Crosspoint Venture

Amerikanarna har för mig en tilltalande grundsyn till det här med ökande kapitalbehov efterhand. Jag minns ett riskkapitalbolag jag besökte i slutet av 1985. Crosspoint Venture hette företaget med säte i Palo Alto, mitt i Silicon Valley i Kalifornien. De hade specialiserat sig på tidig finansiering. Den svåraste delen av innovationskedjan. Dessutom med en ganska bred inriktning. Många riskkapitalbolag specialiserar sig nämligen på en eller ett fåtal branscher. Det kan vara IT, bioteknik, nanoteknik, livsmedel, läkemedel osv. De bygger på det sättet upp ett nätverk av experter inom sin valda bransch, som de kan rådfråga både innan de går in i ett projekt och under utvecklingens gång. Många riskkapitalister väljer även var någonstans i utvecklingskedjan de går in.

Tidig finansiering undviker de flesta. Innovationen skall ha kommit en bit på väg, ibland en bra bit på väg, innan de engagerar sig. Några väljer steget före börsintroduktion, andra vid själva introduktionen. Så är det också i Sverige. Innan du kontaktar ett riskkapitalbolag, bör du därför ta reda på vilken inriktning de har.

Crosspoint Venture beskrev enligt vilka principer de sorterade bland alla förslag de fick. Jag besökte vid tillfället ifråga även ett antal andra riskkapitalbolag och de hade samma upplägg. (1) De bad innovatörerna eller forskarna, att med egna ord berätta om innovationen och på vilket sätt man skulle kunna tjäna pengar på den. De krävde inte några mera omfattande dokument eller planer utan ville att innovatörerna själv skulle berätta och beskriva hur de ville gå tillväga.

(2) Innovatörerna fick speciellt redovisa var innovationen låg i förhållande till den så kallade trenden, dvs. om det fanns en mera generell utveckling på marknaden som styrkte behovet av innovationen. Trendskapande innovationer var riskfinansiärerna nämligen inte intresserade av! Det skulle ta för lång tid och kosta för mycket pengar att invänta trendutvecklingen, resonerade de. (3) Innovatörerna fick redovisa sin budget för lönsamheten i projektet. (4) Därefter kom den självklara frågan: ”Vem skall vara kapten på den här skutan?” Egentligen ”vem skall se till att det tjänas pengar på innovationen?” Om inte omedelbart, så med stor målmedvetenhet att det skulle bli så inom en gripbar framtid. Svaret från innovatörernas sida var mycket kritiskt.

Det finns två alternativ, säger Crosspoint Venture. Ett, där innovatörer utan tidigare erfarenhet av försäljning och marknadsföring säger: ”Det där med försäljning kan vi fixa själva. Så bra är nämligen innovationen, att den i princip säljer sig själv”. FEL SVAR! Crosspoint Ventures var inte intresserade. Det andra alternativet var att ”det där med försäljning är vi inte så bra på. Det behöver vi hjälp med”. RÄTT SVAR! Det finns nämligen inga innovationer som ”säljer sig själva”. Inget är så bra. Därför behövs det folk med erfarenhet från försäljning och marknadsföring eller snarare hur man kan göra en affär av en innovation.

”Fixar ni då fram en lämplig VD eller marknadsförare och hur gör ni i så fall det?” blir min fråga.

”Vi har ett betydande kontaktnät och känner därför en hel del kandidater till ett sådant jobb”, är svaret.

”Men sitter de inte fast i ett jobb de redan har?” frågar jag då.

”Jo”, säger Crosspoint Venture, ”men de är förmodligen trötta på vad de gör nu och är beredda att flytta.”

Förklaringen jag får är mycket intressant. De säger, att här i Silicon Valley finns det många som varit igenom utvecklingsprocessen från tidigt idéstadium till marknadsintroduktion av en ny produkt och inte minst introduktion av företaget på aktiebörsen. Vi talar om helt olika personligheter beroende på var i utvecklingskedjan vi befinner oss. För den tidiga fasen finns det några, som är specialister på att omsätta en bra idé eller ett forskningsresultat till ett förkommersiellt stadium. Andra tar vid och vidareutvecklar fram till marknadsintroduktion och en viss minsta försäljning. Andra åter är bra på expansionsstadiet osv. Det är sällan man ser samma person sköta hela kedjan från idé till expansion.

”Vi vet alltså vem som är bra på vad. Vi vet också ungefär hur långt utvecklingen hunnit i ett visst företag, som vi kanske till och med varit med och finansierat och därmed att vi har en kandidat beredd att flytta till en ny utmaning”, fortsätter Crosspoint Venture.

”Så att flytta till ett nytt företag är inget problem?”

”Det beror naturligtvis på vad vi kan erbjuda.”

”Hur så?”

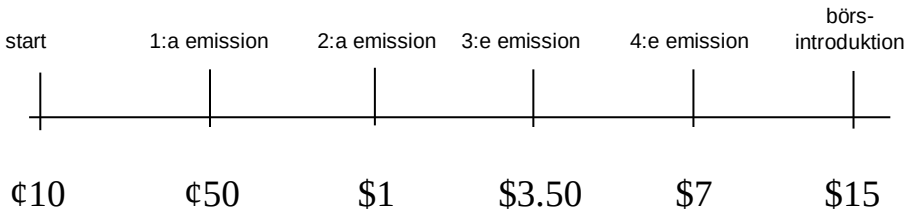
”Jo, när vi ringer till exempel Bob, beskriver innovationen och marknadsmöjligheterna samt frågar om han är intresserad, vet vi att hans motfråga blir: What’s in it for me?”

”Och vad är det han vill veta?”

”Han vill naturligtvis ha lön och normala andra förmåner men också andel av aktierna. Antingen att han får köpa aktier direkt till en förmånlig kurs, får en option att köpa aktier vid en senare tidpunkt eller bådadera.”

”Och hur kan det då se ut?”

”Låt oss visa i ett diagram hur det fungerar”, blir svaret.



(aktiekurs efterhand som kapitalbehovet ökar och nya aktieemissioner genomförs)

”Det som får alla att arbeta hårt och målmedvetet i den här typen av företag, är att de allra flesta äger aktier i bolaget. Värdestegringen och en hägrande börsintroduktion håller ångan uppe. Därför att alla kommer att tjäna en massa pengar när väl börsintroduktionen kommer.”

”Och hur kan de göra det?”

”När vi startar ett företag är aktiekursen vanligtvis 10 cents. När vi behöver mera pengar, gör vi en nyemission på kanske 50 cents per aktie. Efterhand när kapitalbehovet ökar ytterligare, kommer fler emissioner på nivåerna säg en dollar, därefter tre och en halv dollar och slutligen sju dollar före börsintroduktionen, där kursen kan vara femton dollar.”

”Och hur gör det de anställda rika?” blir min följdfråga.

”Om du tänker dig att någon, som är med och startar företaget, köper 10 000 aktier à 10 cents, dvs. för 1 000 dollar totalt, vilket inte är speciellt mycket och dessa aktier säljs efter ett antal år för femton dollar per styck, dvs. totalt 150 000 dollar, då är det en ganska bra affär eller hur?”

”Jo och speciellt om denne någon satsat mer än 1 000 dollar. Kanske 5 000 - 10 000 dollar eller mer.”

”Just det!”

”Tillbaks till den nye VD ni ville rekrytera. Hur kommer han in i den här bilden?”

”Han kan få köpa ett visst antal aktier till kursen 10 cents per aktie, om vi rekryterar honom i samband med starten av företaget. Han kan också få option på att köpa ett visst antal aktier senare till en lägre kurs exempelvis 85 % av emissionskursen, när vi genomför nästa nyemission. Är kursen en dollar, så betalar han 85 cents per aktie. Kommer VD:n in i ett senare skede, kan vi göra liknande överenskommelser med honom.”

”Hur styr ni företaget efter det att ni gått in? Sätter ni er i styrelsen och har möte en gång i kvartalet?”

”Vi sätter oss i styrelsen men i början har vi möte varje vecka.”

”Det var mycket intressant. Varför så ofta?”

”Jo vi bevakar våra pengar genom att positivt tillföra vår kompetens och ställa vårt kontaktnät till förfogande. Det är alltså inte fråga om ett slags ständig revision och kontroll utan att medverka till att verksamheten utvecklas på ett så positivt sätt som möjligt för allas bästa.”

”Men varför så ofta?”

”Tänk själv efter. Om du lovar att kontakta en tänkbar kund eller genomföra ett visst test inom några dagar och du vet, att vi i slutet av den veckan har ett möte, för att följa upp resultatet av vad du lovat, då är jag ganska säker på, att du kommer att göra allt för att det du lovat skall gå i uppfyllelse.

Löften att göra något inom några månader ställer egentligen inte lika stora krav. Det kan hända mycket under tiden, som du kan skylla på men även om världen förändras snabbt i dessa dagar, så ändrar den sig inte så värst mycket under en vecka. Det är de små stegen och att man gör vad man sagt man skall göra, som till slut leder till framgång. Alla får den pressen på sig och jag kan lova att den ger resultat.

”Hur hinner ni med att ha möten varje vecka? Ni är ju inte så många i Crosspoint Venture och ni flera bolag i gång.”

”Det stämmer. Nej efterhand som företaget och dess anställda fått in den här rutinen att ta små steg men göra vad de lovat och vi ser att det fungerar, så släpper vi dem lite mera lösa. Veckomötet blir till fjortondagarsmöten, därefter till möten en gång per månad.”

Silicon Compilers

Det här med engagemanget i företaget och förhoppningen om en mindre förmögenhet, när aktien börsintroduceras, upplevde jag själv vid en marknadskonferens hos Silicon Compilers i Kalifornien. Jag var vid den tiden VD för MED, Micro Electronic Design AB med säte i forskarbyn Ideon, Lund. Vi representerade Silicon Compilers på den nordiska marknaden och jag var inbjuden till dem tillsammans med övriga landschefer från Europa och övriga världen, där de hade representanter. Silicon Compilers utvecklade avancerad programvara för CAD-konstruktion av så kallade ASICs, dvs. komplexa kundanpassade integrerade mikrokretsar.

Det är andra dagen av konferensen. Bolagets VD informerar om att styrelsens ordförande skall komma, för att redovisa resultatet av styrelsemötet dagen innan, där bland annat frågan om börsintroduktion behandlades. Många av de närvarande har aktier i bolaget, som vid börsintroduktion till en rimlig emissionskurs tvärt kommer att göra dem till mångmiljonärer. När därför styrelsens ordförande stiger upp på podiet, är det knäpptyst i salen. Endast ljudet från bilarna på den fjärran belägna motorvägen och ett tyst surrande från klimatanläggningen hörs. Så tar han till orda:

”Ni vet redan att vi diskuterade frågan om en börsintroduktion vid styrelsemötet i går. Utvecklingen ser bra ut. Mycket bra. Vi är nöjda med lönsamheten och det sätt ni arbetat på för att både öka försäljningen och sänka kostnaderna.”

Det är fortfarande dödstyst i lokalen. Alla sitter stilla. Ingen rör sig. Ingen byter ställning eller låter fötterna byta plats under bordet. Spänningen inför det förlösande beskedet och förväntningarna på ett sådant från ordförandens sida om börsintroduktionen är enorm. Då säger han:

”Det finns bara en faktor som kunde varit bättre. Orderingången är inte vad vi hoppats på. Den är inte så övertygande, som vi vill att den skall vara, som bevis för att vi verkligen tagit oss in på marknaden och skapat en tillräckligt stor efterfrågan på våra produkter. Vi tror därför inte, att vi kan nå det värde på aktierna vi vill ha vid en introduktion och har därför beslutat att avvakta ytterligare sex månader.”

Fortfarande dödstyst i lokalen men luften har gått ur. Jag ser hur besvikna de flesta är. Deltagarna sjunker ihop i sina stolar medan dollartecknen sakta försvinner bort ur ögonen på dem. Mötet slutar i en enda stor suck.

Något år tidigare hade jag vid samma företag upplevt en annan mera besvärande situation. Åter var jag där på en marknadskonferens. VD kom till konferensen, därför att han hade ett viktigt meddelande med sig. Det hade varit styrelsemöte dagen före och där hade man fattat ett beslut, som han ville vidarebefordra direkt.

”Vi hade, som ni vet, styrelsemöte igår. Tyvärr ser lönsamheten inte alls bra ut. Tvärtom. Den är mycket besvärande. Våra ägare är direkt missnöjda med utvecklingen. För att råda bot på läget har styrelsen därför beslutat att sänka alla löner med 15 %. Vi har full förståelse för dem av er, som av personliga skäl inte kan acceptera en sådan lönesänkning och kommer därför att respektera ert beslut att i så fall söka en anställning någon annan stans.”

Ord och inga visor.

Rätt syn på ett bolags värde

Crosspoint Venture förmedlade kontakt med ett företag de var ägare i och som just var i färd med att genomföra en nyemission. Vid tillfället omsatte bolaget 20 miljoner dollar men visade ett resultatmässigt underskott på 2 miljoner dollar. Jag fick läsa deras emissionsprospekt med målet att få in 10 miljoner dollar i nytt friskt kapital och förundrades av två saker: (1) Resultatunderskottet och (2) den negativa beskrivningen i prospektet av verksamheten och framtidsutsikterna. På var och varannan sida varnade man nämligen för riskerna förenade med att köpa aktier och hur osäker framtiden var.

”Varför är ni så negativa i er beskrivning av framtidsutsikterna. Vem köper aktier i det här bolaget baserat på vad ni redovisar?”

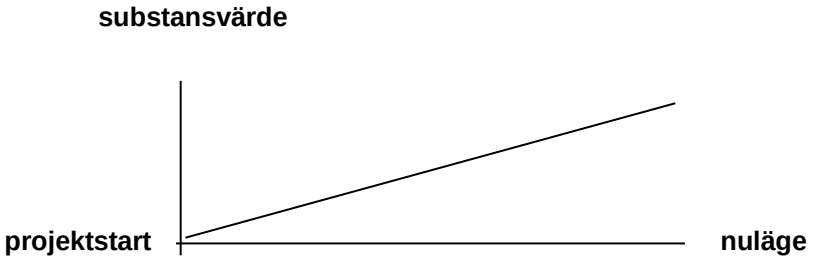
De skrattade och sa: ”Det är lagen som kräver att vi inte är alldeles för optimistiska i våra bedömningar av försäljningsutveckling och möjligheterna att tjäna pengar. Är vi det och det inte går som vi förutspått, kan vi bli stämda av dem, som köpt aktier och då få böta.”

”Men det är ju ett förlustföretag. Vem köper aktier som det ser ut?” Insisterade jag.

”Ja, det stämmer, att vi visar underskott men vi har byggt upp en avsevärd substans i vårt företag. Du tittar därför på fel diagram.”

”Hur då?”

De ritade upp två diagram för mig. Det ena var J-kurvan, det andra såg ut så här:



”När vi startade bolaget för ett antal år sedan hade vi bara en affärsidé och ingenting annat. Då kostade aktierna 10 cents. Sedan dess har vi genomfört ett antal nyemissioner och successivt dragit in nytt kapital men också efterhand ökat substansen. Idag omsätter vi 20 miljoner dollar, vi är ute på marknaden, vi har en fungerande produkt, byggt upp vårt företag organisatoriskt med återförsäljarnät osv. Substansen har med andra ord ökat ordentligt sedan vi startade bolaget. Även om vi inte är lönsamma än, så är värdet på aktierna betydligt högre idag än när vi startade. Vår emissionskurs nu på 3.50 dollar är därför mer än väl motiverad.”

”Och förlusten på 2 miljoner, hur motiverar ni dem?”

”Tittar man på J-kurvan, så visar den ett underskott men det beror på att vi befinner oss i ett expansionsskede. Vi satsar helt enkelt mer på marknadsföring än vad lönsamheten klarar just nu och det är därför vi tar in nytt kapital för att investera i marknadsföringen.”

Olika finansieringskällor

Finansiering av innovationsprojekt, dvs. att finna tillräckligt med pengar, för att kunna betala alla kostnader kopplade till utvecklingen av din idé till en ny produkt, tillhör de besvärligaste delarna av utvecklingsarbetet. Många är också idéerna som aldrig fick den chans de förtjänade i brist på kapital. Många är också, tyvärr, de idémänniskor eller uppfinnare som sett sin egen personliga ekonomi krascha i tron på att framgången varit nära. Mitt entydiga råd är därför: Riskera aldrig din egen privata ekonomi. Pantsätt inte ditt hus bortom vad din privatekonomi klarar. En eventuell framgång är inte värd det. Ingen tackar dig när du står där på Socialen och tigger om mat för dagen. Kanske därtill med ett sprucket äktenskap eller samboförhållande bakom dig. Sedan vet jag också, att det finns exempel, till och med lysande sådana, där framgången just berott på att uppfinnaren offrat allt näst intill självutplåning. Jag bugar mig för sådana uppoffringar men jag kan inte med bästa vilja i världen, rekommendera det som förebild.

Beroende på vilket exploateringsalternativ du valt, blir storleken på ditt kapitalbehov och vilka finansieringskällor som står till buds olika. De senare, dvs. finansieringskällorna, varierar till antal och innehåll över tiden. Speciellt de statliga. Jag tänker därför inte behandla specifikt vilka som finns eller villkoren för deras engagemang i ett visst projekt. Istället får du av mig råd om hur du skall planera ditt sökande efter kapital. De enskilda finansieringskällorna, vilka det finns då du söker kapital och deras villkor för att låna ut pengar, måste du ta reda i varje specifikt fall.

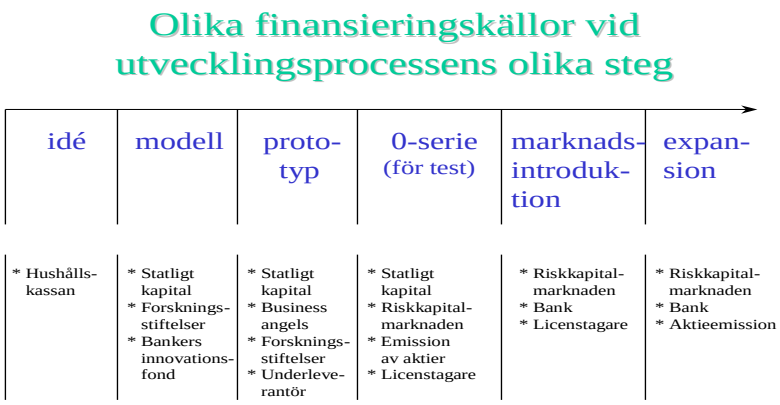
I det allra första skedet av utvecklingsprocessen är du ofta hänvisad till hushållskassan, dvs. dina egna pengar. Sträcker du ut detta till att omfatta steg 1 och 2, dvs. idé/modellstadierna, så kan du förstärka dina egna medel med: (1) Bidrag från någon av de statliga källorna; (2) Det finns branschspecifika forskningsstiftelser, där du kan ansöka om bidrag till en förstudie; (3) Ibland har bankerna innovationsfonder från vilka du kan ansöka om bidrag.

När du börjar närma dig prototypstadiet och patentering tillkommer några andra tänkbara källor:

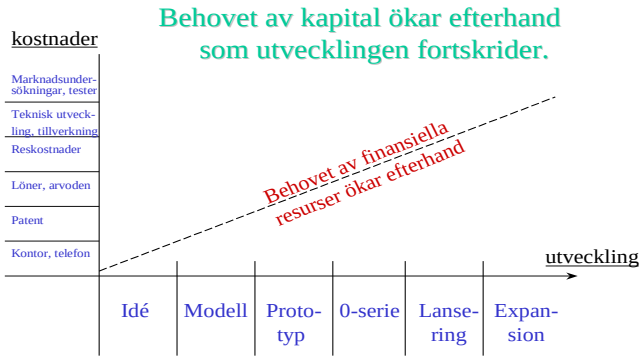
(4) Business angels är ofta företagsledare som tjänat bra på sitt företag eller kanske till och med sålt sitt företag men som gärna ställer upp som rådgivare och investerar en viss summa pengar i din idé. (5) Företag, som kan fungera som tillverkare av din nya produkt, kan bistå med arbete och tillhandhållande av sin maskinpark mot löfte att få den framtida tillverkningsmöjligheten; (6) Emission av aktier om du bildat ett bolag är en väg att gå.

I de senare faserna av utvecklingskedjan är det dels de källor jag hittills nämnt, som du kan utnyttja, dels (7) Riskkapitalföretagen; (8) Bankerna och (9) Tänkbara licenstagare.

Det går inte att entydigt säga i vilken fas de olika finansieringskällorna helt passar in. Några sträcker sig över hela kedjan, andra begränsar sig till en eller annan av dem. Några går in tidigt i processen, andra senare. Det är därför du själv måste ta reda på vilka olika källor som finns, vad de kan erbjuda och vilka deras krav är för att medverka.



Kapitalbehovet stiger efterhand som projektet utvecklas. Det som börjar i liten skala kan växa till kostnader i flermiljonklassen, vilket man måste ta med i sina kapitalanskaffningsplaner.



Kapital för licensiering

Har du valt licensiering som exploateringsalternativ, då är du i huvudsak hänvisad till statliga finansieringskällor utöver det kapital du eventuellt förfogar över själv. Det tillhör undantagen att privata finansiärer eller riskkapitalbolag medverkar i den här typen av projekt.

Kapital vid alternativet "starta eget"

I det här alternativet finns det flera finansieringskällor att tillgå. De statliga alternativen förutsätter för det mesta att 50 % av kapitalbehovet kommer från privata källor, såsom dina egna insatser, privata finansiärer typ business angels, företag med intresse i innovationen och banker.

Kapital vid alternativet teknikbolag

Startar man ett så kallat teknikbolag, då kräver uppfinningen eller den forskningsbaserade idén så mycket kapital, att man tvingas erbjuda externa finansiärer att medverka. Det gör man genom att emittera aktier. Utgångsläget är ett aktiebolag, som ger ut nya aktier till intresserade riskfinansiärer. Hur det kan gå till redovisar jag i ett senare kapitel.

Kapitel 22
Prissättning av nya produkter

När jag som VD för KemaNobels utvecklingsbolag KeNova arbetade vi med projekt HUGO, en injektionsspruta för medicinsk användning. Den bestod av två delar. En klotformad engångsdel i vilken man sög upp injektionsvätskan och en flergångshållare i vilken klotet fästes. I förhållande till traditionella injektionssprutor blev våt spruta ekonomiskt överlägsen dessa traditionella sprutor. Vi hade bestämt att kommersialisera i egen regi, efter det att amerikanska Johnson & Johnson tackat nej till en licens (se kapitel 3). Jag fick två affärsmässigt betydande problem att lösa. Det ena gällde i vilket land vi i första hand skulle testa sprutan i större skala och hur vi skulle prissätta den.

Lite självklart tyckte jag att vi skulle testsälja i Sverige med motiveringen att Sverige är ett avancerat sjukvårdsland med gott rykte internationellt. Lika självklart tyckte jag att vi skulle utnyttja vår överlägset låga tillverkningskostnad och prisa oss in på marknaden, dvs. sätta ett så lågt pris att vi slog ut konkurrenterna. Eftersom det emellertid gällde två frågor av betydande format för projektet, som det skulle kosta tiotals miljoner kronor att förverkliga, föreslog min styrelse att jag skulle besöka en av businesskolorna i Schweiz, för att med någon av deras experter diskutera frågan. Flera av koncernledningens direktörer hade gått utbildningen vid en av dessa skolor och kunde därför förmedla en kontakt, varefter jag åkte dit.

Val av testmarknad och prissättningsmodell

Jag presenterade vårt projekt och de båda frågor vi hade att besluta om. Jag redogjorde också för hur vi resonerat och varför. Personen jag fick träffa var en erfaren internationell marknadsförare. Man fick inte uppdraget som lärare vid den aktuella skolan, om man inte hade en gedigen internationell erfarenhet. Man måste dessutom vara aktiv i näringslivet medan man tjänstgjorde vid skolan. Enbart några gamla meriter räknades inte utan det man föreläste om skulle vara färskvara om än och gärna kompletterad med egen historisk erfarenhet. Så till de två frågorna.

"Vi har tänkt testsälja i Sverige som första land."

"Varför det?"

"Jo, Sverige är vår hemmamarknad, Sverige är ett känt avancerat sjukvårdsland, så om vi lyckas där, så kan vi rulla upp resten av världen."

"Ja men om ni misslyckas, då är det liksom kört eller hur?"

Tystnad från min sida. Det här att man riskerar att misslyckas, tänker man liksom inte på. Även om statistiken entydigt visar att misslyckanden förekommer flerfalt oftare än framgångar. Den jag möter förstår att jag inte har något bra svar på hans fråga. Jag försöker inte ens ge något.

"Nej" fortsätter han, "min rekommendation är att du testar i något annat mindre känt land som till exempel Egypten eller Filippinerna. De är inte lika utvecklade som Sverige och fattigdomen är förvisso stor men de har en kärna av mycket rikt folk med tillgång till lika moderna sjukhus som i Sverige, så kvaliteten på testet blir inte mindre än om det genomförs i Sverige. Jag råkar till exempel veta att av Egyptens 100 miljoner innevånare har 8 miljoner det ganska bra ställt och det är lika många som i Sverige."

"Ser du några andra fördelar med att testa i något av dessa länder?", frågar jag.

"Ja, två fördelar är uppenbara. Om testet trots allt skulle misslyckas, är det inte säkert att det blir känt. Om det blir det, har du åtminstone en ursäkt att komma med, dvs. att testet genomfördes i ett land du inte hade kännedom om och därför inte kunde kontrollera på bästa sätt."

Mitt beslut blev att följa hans råd, därför att det verkade mycket klokt. Även om jag kanske inte skulle välja något av de länder han föreslog.

"Du hade ytterligare en fråga".

"Ja, det gällde prissättningen. Vi har tänkt utnyttja vår överlägsna tillverkningskalkyl, för att prisa oss in på marknaden."

"Förklara hur."

"Jo, dagens 2 ml sprutor kostar ca 18 öre per styck. Konkurrensen är stenhård. Vi vet också att tillverkningskostnaderna är relativt höga i förhållande till priset och därmed lönsamheten mycket pressad i branschen. Vår spruta kan vi tillverka under 5 öre per styck. Lägger vi oss på ett utpris av till exempel 10 öre, så kommer vi att tjäna massor av pengar och konkurrenterna har inte en chans!"

"Ja, det är ju *en* strategi men inte en speciellt bra sådan enligt min mening."

"Varför inte?"

"Du får inte glömma att ni är helt okända på sprutmarknaden. De andra större känner varandra sedan länge. Både som konkurrenter och kollegor i samma bransch. De har en ganska bra uppfattning om varandra när det gäller priser, kvalitet, service, tillverkningsresurser, finansiell styrka osv. och inte minst strategiskt tänkande. Det branscher och aktörerna i dem avskyr mest av allt, är när nya okända spelare dyker upp. Det stör ett för aktörerna relativt känt mönster. Om ni därför skulle ta er in genom att drastiskt sänka priserna och därmed hota befintliga leverantörers existens, skulle de göra gemensam sak mot er. Till vilket pris som helst. De skulle träffas och diskutera hur de på lämpligaste och effektivaste sätt skulle kunna stoppa er. Inga medel skulle vara *för* drastiska för att kunna användas. Inte ens det faktum att koncernen är internationellt känd genom den historiska kopplingen till Alfred Nobel och Nobelpriset".

"Jaha. Vilken är då den alternativa och bättre strategin enligt din mening?"

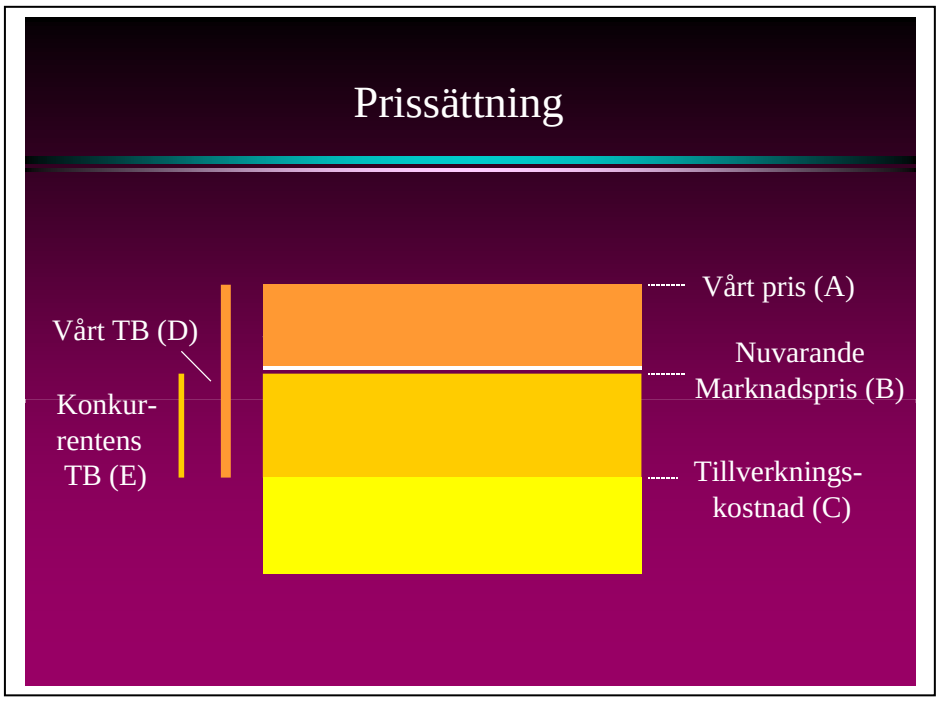
"Jo, ni skall lägga priset över det nuvarande för 2 ml sprutor."

"Jag förstår ingenting."

"Jo men er spruta är väl bättre i något eller några avseenden eller hur? Annars är den ju per definition inte ny."

"Självklart är den bättre i flera avseenden. Den tar mindre plats i förråd av olika slag. Den väger mindre, varför sopmängden också blir mindre. Kvaliteten är bättre både när det gäller att ge injektionen och bestämma mängden injektionsvätska."

"Se där! Du har ju en rad bra saker. Du skall naturligtvis ta betalt för det genom att sätta priset högre än vad nuvarande sprutor kostar. Inte lägre. Låt mig visa med en skiss hur du skall tänka, när det gäller prissättning av nya produkter".



En intressant och användbar prissättningsmodell
Så här förklarar han prissättningsmodellen:

(A) Vårt pris
"Vårt pris" skall alltid (!) ligga över "nuvarande marknadspriset" (B). Förklaringen jag fick var att den nya produkten ju är bättre än vad som redan finns på marknaden. Annars är den inte ny och definitivt inte bättre och då har den inte något berättigande. Att sätta priset under nuvarande marknadspris, vore att erkänna att den nya produkten är sämre än vad som redan finns. Kombinationen ny bättre produkt till lägre pris, var alltså något han inte ansågs vara speciellt förnuftigt. Även om tillverkningskalkylen medgav ett lägre pris. Är produkten bättre, då skall den också kosta mer. Inte mindre!

(B) Nuvarande marknadspris
Det finns alltid existerade alternativ till nya produkter. Kanske inte lika bra eller funktionella men de löser ett problem eller så har konsumenterna inte upplevt att de haft ett problem förrän den nya produkten presenterats. Det går därför att ta reda på vad befintliga produkter kostar. Genom direkt jämförelse eller genom att man gör en så kallad nyttokalkyl. Ett kylskåp som kostar mindre i inköp men som drar mera ström, blir naturligtvis ofördelaktigare kostnadsmässigt totalt sett för konsumenten än ett något dyrare kylskåp, som förbrukar mindre el.

(C) Tillverkningskostnaden
Det är bara att konstatera att våra kostnadskalkyler för det mesta är alldeles för optimistiska för att inte säga orealistiska. Vi missbedömer ofta hur mycket det kommer kosta att tillverka den nya produkten. Speciellt om vi inte har någon tidigare erfarenhet att bygga på. Ibland räknar vi baklänges från ett önskvärt utpris, bestämmer hur stor vinst vi vill ha och vad som sedan blir kvar skall räcka för att tillverka produkten.

(D) Vårt TB
"TB" är förkortning för "täckningsbidrag". Det utgör vanligen skillnaden mellan försäljningspriset och tillverkningskostnaden. Det avser att täcka alla andra kostnader såsom marknadsföring, administration, avskrivningar, räntor och ge vinst.

(E) Konkurrentens TB
Definieras på samma sätt som "vårt TB".

Så här motiverade min kontaktperson på businesskolan "högprisfilosofin":
(1) Utgångspunkten är att priset för nya bättre produkter skall vara högre än för existerande produkter. Konsumenterna är också beredda att betala mer för bättre produkter. Ett högre utpris ger direkt att högre TB (D).
(2) Till detta kommer att våra tillverkningskalkyler ofta är tagna i underkant. Det kostar ofta mera att producera en ny produkt än vad vi tror att det kommer att göra. Med extra utrymme i våra kalkyler, kan vi också anlita de bästa tillverkarna om vi väljer alternativet legotillverkning, som också tillåts tjäna pengar på den nya produkten.
(3) Vi får utrymme för ordentliga marknadsföringsinsatser syftande till att slå hål på marknaden, så att vi kommer in.
(4) Det blir också utrymme för bra återförsäljarmarginaler. Åter kan vi anlita de allra bästa säljkanalerna, därför att vi kan erbjuda attraktiva provisioner.

(5) Sammanfattningsvis: Ett högre pris skapar förutsättningar för att lyckas medan det omvända med knappa kalkyler gör att tillverkarna måste anstränga sig för att få lönsamhet, återförsäljarna blir måttligt intresserade av att jobba lite extra, det blir mindre utrymme för marknadsföringsinsatser osv.

"Men hur bestämmer man sitt utpris?" blir en av mina följdfrågor.

"Jo, det finns några olika sätt. Ett är att man jämför med andra existerade produkter och lägger sig 25 - 30 % över. Ett annat är att man gör en nyttokalkyl och lägger sig där det blir ordentligt lönsamt för konsumenten eller slutförbrukaren."

"Hur vet man om man hamnat rätt?"

"Genom att bestämma sig för ett pris och sedan lansera produkten. Dina första kunder är alltid de så kallade "pionjärerna" (se kapitel 28). De är inte speciellt priskänsliga. Om de reagerar över priset, trots att de är intresserade av att köpa, då har du hamnat rätt. Då fryser du det priset. Det får bli ditt "prislistepris". Man kan alltid sänka priser på olika sätt men inte gärna höja. Därför är det viktigt att man kommer så rätt som möjligt från början."

"Men om jag nu lagt priset på en nivå, som min första kund tycker är för högt, hur hanterar jag den situationen?"

"Jo, du sänker inte prislistepriset men justerar det faktiska priset din kund skall betala på något sätt. Till exempel kan du ge en introduktionsrabatt. Du kan lämna ett marknadsföringsbidrag. Du kan leverera varorna fraktfritt. Du kan ge generösa betalningsvillkor osv. eller en kombination av dessa "prissänkare".

"Varför skall jag inte sänka det du kallar prislistepriset?"

"Dels därför att du då kan uppfattas som inte trovärdig men framförallt därför att du behöver detta pris när nästa generation av köpare dyker upp, dvs. de tidiga köparna. Vad pionjärerna betalar är ganska ointressant. De är så få, så på dem tjänar du inte mycket. Pionjärerna skall du uppfatta som reklampelare för din nya produkt. Det är de, som genom att köpa och använda din produkt, skall övertyga de tidiga köparna om att den är bra. De senare är många fler och det är genom dem du kan nå lönsamhet. Dessa skall i sin ur locka majoriteten att köpa i nästa steg och då tjänar du rejält med pengar."

Resan till Schweiz var mycket lärorik och ändrade helt min syn på prissättning av nya produkter. Speciellt för er som innovatörer är det viktigt att också ta lärdom av detta. Ert problem, som jag stött på i ett otal fall, är nämligen att ni känslomässigt är så fästa vid era innovationer, att ni kan göra nästan vad som helst för att alla skall älska dem. Att riskera förlora denna uppmärksamhet genom att sätta ett för högt pris är därför något ni aldrig skulle utsätta er för. Ibland har jag fått intrycket att ni nästan varit beredda att skicka med lite pengar för att med råge få konsumenterna att acceptera! Så ta till er vad schweizaren sa och fundera på det: "Nya bättre produkter skall inte samtidigt vara billigare!"

Prissättning av engångssprutan HUGO

Praktiskt har jag alltsedan mitt besök i Schweiz tillämpat denna filosofi. Jag minns ett besök på Sahlgrenska sjukhuset för att praktiskt testa HUGO. Under testet kom en av inköparna förbi.

"Hur går det?"

"Jo, det går mycket bra", löd mitt svar.

"Vad kommer sprutan att kosta?"

"Vi är inte helt klara med våra kalkyler, så det är lite tidigt att svara på", var mitt inte helt sanningsenliga svar. Visst hade vi gjort beräkningar och visst visste vi var vi ville ligga någonstans.

"Ja, den får i alla fall inte kosta mer än nuvarande som är ca 18 öre", fortsatte han.

"Nu är det ju så att den här är bättre och dessutom sparar den en massa utrymme i laget och avdelningsförråd."

"Ja, men inte mer än 20 öre."

Jag är ganska säker på att han var förhandlingsbar på nivån 22 öre.

Återförsäljare och prissättning

Jag minns också när jag vid några tillfällen byggt upp återförsäljarnät. Jag har alltid förberett mig genom att ta reda på vilka provisioner eller marginaler man betalar i en viss bransch. Anta att provisionen är 6 - 8 %. När jag kontaktar tänkbara agenter brukar jag fråga vilken provision de har tänkt sig. Jag kan då få svaret:

"Man arbetar ju inte under 10 %."

"Nej, det är ju en ganska låg provision", kan då bli mitt svar, även om jag vet att de jobbar på en lägre nivå. "Vi kan tänka oss att lämna 15 % eller något mer", fortsätter jag.

"Det låter mycket intressant", är det gängse svaret.

Nu är det ju så, att 15 % på noll försäljning är noll provision, så man tar ingen risk, om man erbjuder en hög provision. Tvärtom. Ju högre provision, desto större sannolikhet för att agenten verkligen anstränger sig för att få igång försäljningen.

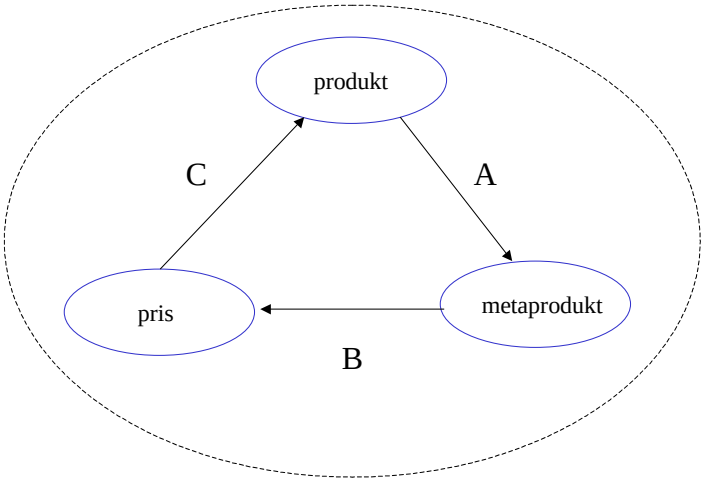
Prissättningen av tilluftsventilen i SPARVEN®-systemet (se kapitel 13) är ett exempel på hur jag utgick från vad jag lärde mig i Schweiz. Priset när jag kom in i projektet var satt till 115 kronor per styck. Tillverkningskostnaden var 85 kr, varför det inte fanns något utrymme kvar varken till marginaler för mellanleden (grossister, detaljister etc.) eller till provisioner åt agenterna. Jag gjorde en nyttokalkyl och höjde priset baserat på den till 210 kronor. Det gav utrymme för bra marginaler till tilltänkta mellanled och likaledes bra provisioner till agenterna. Vi sålde vid tillfället direkt till fastighetsägare och byggbolag men skapade redan från början utrymme för framtida grossister. Det måste man tänka på redan när man sätter sitt pris. Man kan inte i ett senare läge höja priset, därför att man tagit in en grossist. Det måste man ha planerat för tidigare. Annars får man ta av sin egen marginal och det går kanske inte med hänsyn till den kostnadstäckning och lönsamhet man vill ha.

Alltnog. Jag höjde alltså priset, som hamnade över de enklare tilluftsventilerna, som fanns på marknaden. De kostade ca 145 kr per styck. Så började telefonen ringa. Agenter som klagade på att vårt pris var för högt och att de därför inte kunde sälja. Min motivering var ganska enkel. Säljare skall man ha därför att de är bra på att argumentera för varan och på så sätt få acceptans för priset. Självklart skall säljaren få säljargument, som mer än väl motiverar det högre priset, vilket vi gett dem. Den här typen av situation sorterar "agnarna från vetet". De som är bra på att sälja har inga problem. Det är de svagare korten, som enbart kan sälja på låga priser eller rabatter, som får problem. Som jag sa till en av dem:

"Din uppgift är att argumentera för varan och få ut det pris vi satt. Får kunden bestämma vad han vill betala, då behöver vi inga säljare. Då räcker det med en telefonsvarare som säger: Välkommen till SPARVEN AB. Hur många ventiler vill ni köpa? Vart skall de skickas och vad vill ni betala?"

Metaprodukt och prissättning
En viktig faktor för möjligheten att få ut ett bra pris är den så kallade "metaprodukten".

Metaprodukt och prissättning



När vi konsumenter (det gäller även beslutsfattare i andra sammanhang t ex i ett företag) skall besluta oss för att köpa en produkt (vara eller tjänst) börjar vi med att ta ställning till om den produkt vi är intresserade av uppfyller våra krav av olika slag. Därefter bedömer vi (ibland omedvetet) metaprodukten, dvs. vår bedömning går i riktning (A). Nästa steg i bedömningsprocessen gäller priset, alltså riktningen (B). Är det intressant återgår vi till produkten via (C). Vi kan ägna tid åt att fundera flera varv A-B-C innan vi definitivt bestämmer oss för köp eller för att avstå. Dessa tre delar av ett beslut är hårt knutna till varandra. Så hårt att vi i beslutsprocessen inte klart kan eller ens i verkligheten skiljer dem åt. Det intressanta i sammanhanget är metaprodukten, som har mycket stor betydelse för vårt slutliga val mellan olika alternativ.

Vad är då metaprodukten? Jo, den representerar egenskaper hos produkten av abstrakt slag, dvs. sådana egenskaper som man inte kan känna eller ta på. Låt mig visa med ett exempel.

Låt oss anta att du av någon anledning har bestämt dig för att köpa en begagnad bil. Du har med din familj flyttat till ett ytterområde med dåliga kommunala förbindelser eller din dotter/son har nyss tagit körkort, varefter du är hänvisad till cykel eftersom din dotter/son ”behöver” bilen av olika skäl. Alltnog. Du har bestämt dig för att köpa en begagnad bil för att lösa problemet och låt oss anta att du är beredd att betala 30 000 kronor. Så här kan det låta när jag presenterar problemet för mina elever på uppfinnarkursen:

"Ni har alltså bestämt er för att köpa en bil för 30 000 kronor. Ni har dessutom funnit två bilar som är så lika att ni inte kan skilja dem åt. De är som enäggstvillingar. Samma årsmodell, samma färg, lika bra eller dåliga om ni vill i skicket, har gått lika långt. Den ena bilen finns hos en bilhandlare som ni inte känner till men som ni av goda vänner fått veta att han inte något att lita på. Blir det fel på bilen, så behöver man icke göra sig besväret att komma tillbaka. Bilhandlaren åtgärdar ingenting.

Den andra bilen finns hos en bilhandlare som enligt era vänner har det allra bästa renommé. Fungerar inte bilen är det bara att återkomma, så fixar de det. Nu frågar jag er, ledande fråga, om nu bilhandlaren man inte kan lita på vill ha 30 000 kronor för sin bil, hur mycket mer är ni beredda att betala för bilen hos handlaren med gott renommé?"

"Jag bjuder 33 000", säger någon.

"Av mig får han 35 000", säger en annan.

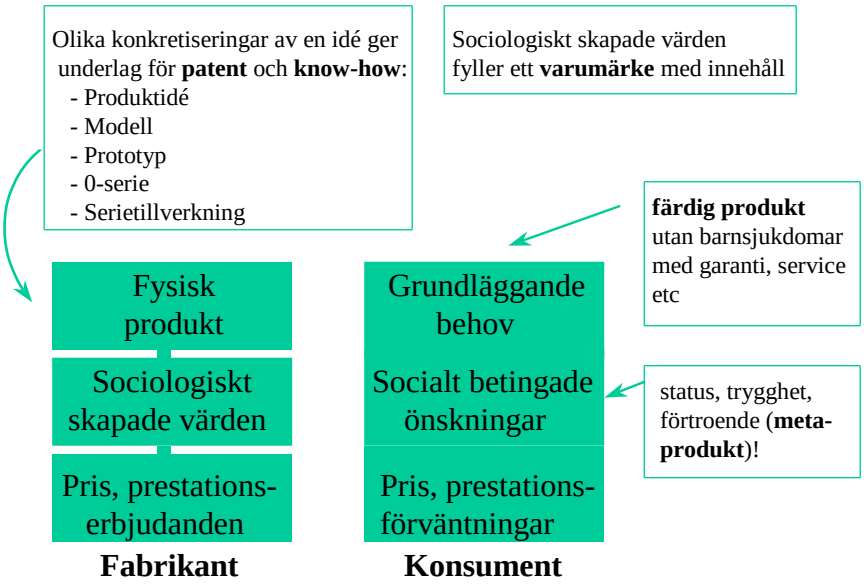
"Ja, jag skulle till och med kunna tänka mig att ge 40 000 kronor", säger en tredje.

"Jag ger inte mer än 30 000 kronor", är det alltid någon som säger. "Det gäller även den där förste handlaren. Levererar han en dålig bil och inte reparerar, skall han få med mig att göra!"

Jag har gjort flera sådana här "test" genom åren och alla slutar med att man är beredd att betala 10 - 20 % eller mer för tryggheten hos den ärlige handlaren. Han tillför alltså något till sina bilar, som inte har med de rent fysiska egenskaperna att göra utan är av abstrakt natur. På samma sätt är det med butiker vi handlar i. Visst är det så, att vi hellre handlar där vi blir väl bemötta även om det är något dyrare, än där man nästan blir uppläxad av en trist kassörska om inte streckkoden inte ligger rätt på bandet. Ett annat exempel på metaprodukt.

Om det nu är så, att man får mer betalt för metaprodukter, då bör vi naturligtvis ha dem i åtanke när vi utvecklar nya produkter. Vi måste således ha denna helhetssyn med oss. Där kan man se en skillnad mellan hur fabrikanternas utvecklingsprocess ser ut och hur den stämmer med konsumentens beslutsprocess. Hos fabrikanten förädlas en produktidé efterhand fram till färdig fysisk produkt.
I marknadsföringsskedet lyfter man fram vissa egenskaper som man vet är attraktiva för konsumenten som status, miljöanpassat osv., varefter man sätter priset. Det som i många fall är tre skilda steg hos fabrikanten är emellertid ett sammanhängande steg hos konsumenten. Den här problematiken hänger nära samman med vad jag behandlar i kapitel 16 "Man kan inte sälja nästan färdiga produkter".

Helhetssyn vid utveckling av nya produkter



I kapitel 8 berättar jag i slutet av kapitlet om ett möte med bland annat min styrelse i Köpenhamn, för att diskutera KeNovas framtid. Närvarande är också Carl Bussema, som är VD för vårt amerikanska dotterbolag Ren-A-Sol Inc. Han presenterar affärsplanen avseende Ren-A-Sol flytande tvål för den amerikanska marknaden. I Sverige kostar vid den tiden den svenska motsvarigheten Sterisol® ca 8 kronor per påse. Trots att tillverkningskostnaden är den samma som i Sverige, har vi i USA satt priset till ca 32 kronor per styck. Carl Bussema beskriver entusiastiskt hur vi ger våra agenter en rejäl provision och hur mycket vi trots det kommer att tjäna själva. Alltmedan han föredrar affärsplan, kalkyler och lönsamhet, ser han hur minerna hos mina styrelseledamöter och övriga från koncernledningen blir allt dystrare. Han undrar om det går för fort, om hans engelska är för svår att förstå eller vad det är som bekymrade dem. Då säger ekonomidirektören:

"Det är ingen risk att de (agenterna) tjänar för mycket?"

Carl Bussema bryter ut i ett bullrande skratt: "Nej, tvärtom. Ju mera de tjänar, desto mer säljer de och ju mera tjänar vi!"

Det ligger lite svenskt över styrelsens kommentar. Det viktiga i Sverige är inte hur mycket man tjänar själv utan att ingen annan tjänar för mycket!

Kapitel 23

Licensiering - Ett av tre grundläggande sätt att exploatera en idé

Enligt min uppfattning och min erfarenhet kan du välja mellan tre olika grundläggande sätt att göra en affär av din idé. En ”idé” i det här fallet kan vara en uppfinning, en innovation, ett forskningsresultat eller något annat. Konkret eller abstrakt. Något man vill förverkliga.

Licensiering
Innebär enkelt uttryckt att du upplåter rättigheterna till din idé till ett företag för kommersiell exploatering mot ersättning i form av royalty.

Start av eget företag
Innebär att du startar ett företag för att utveckla idén till en färdig kommersiell produkt. Du organiserar själv tillverkning, marknadsföring och försäljning i egen regi eller använder underleverantörer och existerande säljkanaler.

Bildande av ett teknikbolag
Innebär att du inbjuder finansiärer att köpa andelar i ditt projekt. Vanligtvis aktier i ett aktiebolag. Kapitalet investeras i personal och vad som i övrigt krävs för att utveckla idén till en kommersiell produkt, organisera tillverkning, marknadsföring och försäljning.

Jag kommer här att berätta om mina egna erfarenheter av licensiering och hur jag brukade gå till väga, när jag var aktiv som licensförmedlare. De båda andra alternativen, starta eget företag och teknikbolag, berättar jag om i kapitel 28 och 29.

*****

Licensiering
Vad är då licensiering? Jag är ingen jurist och därför är följande ingen juridisk definition men väl en praktisk sådan: ”Licensiering är en upplåtelse av rättigheter (skyddade av patent, varumärke, design, copyright, know-how osv.), för vilka licenstagaren betalar ersättning (vanligtvis royalty) till licensgivaren, dvs. innehavaren av rättigheterna.

Vad är då franchising och joint ventures? Här ännu en praktisk beskrivning: ”Franchising är en form av licensiering där licenstagarna samverkar som självständiga företag i ett nätverk. Franchisegivaren äger rättigheterna, bland annat varumärket. Han åtar sig samordning av marknadsföring, ser till att alla arbetar under samma regelverk, kan samordna inköp etc. mot att franchisetagaren åtar sig att tillhandahålla den franchisade produkten till sina kunder enligt franchisegivarens regelverk samt betala royalty på till exempel omsättningen. Exempel på en franchiseprodukt är McDonalds, vars affärsidé är att du som konsument, var du än befinner dig i världen, skall kunna gå in i en McDonalds-restaurang och känna samma trygghet när det gäller råvaror, kvalitet och hygien, som i McDonalds-restaurangen på din hemort. De olika restaurangerna är franchisetagare till McDonalds, dvs. restaurangerna ägs av en eller flera personer men inte av McDonalds.

”Joint venture” innebär att två eller flera parter samarbetar i ett riskprojekt, vanligtvis i form att ett aktiebolag, vars former och fördelning av risker och vinst kan variera.

”Know-how” är något mina elever ofta ställer frågor om. Know-how är värdefulla för att inte säga nödvändiga kunskaper om en produkt eller ett tillverkningsförfarande. Det kan gälla val av råmaterial, viktiga ritningar, kvalitetsförutsättningar, speciella maskiner liksom marknadsföringsmetoder, kalkyler, priser osv. Ingenting av detta kan eller behöver vara skyddat av patent men omfattas av licensen. Det kan till och med vara så, att ingenting är skyddat av patent eller varumärke. Ändå kan man tjäna pengar på licensen. 1/3 av alla licensavtal som årligen ingås, lär vara rena know-how licenser utan patent. Majoriteten avser avtal mellan större företag.

Till dig, som seriöst väljer licensiering som huvudalternativ för dina idéer, vill jag lämna några generella rekommendationer, som du kommer att ha stor nytta av i ditt arbete. De är:
(1) Insikt & Synsätt; (2) Förberedelser; (3) Sökprocess; (4) Kontaktmetodik; (5) Presentation & Förhandling; (6) Juridik; (7) Avslut; (8) Uppföljning.

Insikt & Synsätt

Insikt

Licensiering är en affärstransaktion mellan en säljare (uppfinnaren/forskaren) och en köpare (vanligtvis ett företag). Det är viktigt att du inser och accepterar att det är affärer du håller på med när du licensierar bort en idé. I princip lägger du din idé i ena vågskålen och i den andra lägger köparen av dina rättigheter pengar. Storleken på beloppet hänger intimt samman med hur mycket köparen kan tjäna på affären och inget annat.

Att du också tjänar pengar är en (förlåt uttrycket) olycklig (för köparen) konsekvens av att dina rättigheter är skyddade på något sätt. Affärsmän betalar inte för något de kan få gratis. Affärsmän är därmed inte speciellt elaka personer. De är inte hyggliga i bemärkelsen att de betalar om de kan slippa eller betalar mer av något slags humanitära skäl. Det gör inte vi vanliga människor heller. Kan vi köpa potatis för 3 kr kilot så betalar vi inte ICA-handlaren 5 kr kilot, därför att vi tycker synd om honom. Alltså måste du vara beredd att skydda och slåss för dina rättigheter. Du måste också vara beredd på att förhandlingar kan vara ganska tuffa.

Synsätt

Ett licensavtal är en (förhoppningsvis) långsiktig affärsrelation som båda parter skall tjäna på och inte något, som är avslutat så snart licensavtalet undertecknats. Av den anledningen skall du se licenstagaren som en partner med vilken du skall bygga upp en god relation, snarare än en illasinnad motpart eller potentiell ”tjuv” att kriga mot!

De allra flesta företagare är vanliga hederliga personer precis som du och jag. De försöker inte tillskansa sig fördelar på ett orättmätigt sätt. Det finns naturligtvis skrämmande undantag. Personer som inte drar sig för att lura skjortan av dig, om du släpper till grepp. Misstänker du att så kan vara fallet, då skall du naturligtvis varken besöka eller ens inleda förhandlingar med ett sådant företag. Att företag är hederliga, får du emellertid inte tolka som att de är generösa i förhandlingarna. Där måste du själv tillvarata dina intressen. Det har aldrig hänt vid en förhandling, om jag inledningsvis begärt sex procent royalty att företagaren sagt:

”Sex procent, Vilhelm, det är ju en skitroyalty. Du skall naturligtvis ha åtta procent. Det är vad uppfinningen mer än väl är värd.”

Även om nu företaget mycket väl kunnat betala åtta procent och kanske tyckt att sex procent var ett väldigt generöst bud från min sida, så försöker de snarare sänka till kanske tre eller fyra procent än att höja mitt bud. Inte av elakhet utan därför att de är affärsmän.

Olika begrepp

Det här är några olika begrepp du måste kunna skilja mellan:
Upplåtelse innebär att du via ett avtal ger någon annan rätt att utnyttja patent, mönster etc.
som du äger.
Överlåtelse innebär att du säljer ditt patent, mönster etc.
Exklusivt betyder att du ger ett enda företag rätt att utnyttja ditt patent, mönster osv. Det kan gälla hela världen eller begränsas till ett visst geografiskt område, för ett visst användningsområde, för en viss tid etc. Motsatsen till exklusivitet är *icke exklusivt* eller som det också kallas *enkel licens*. *Sole*

licens innebär att du själv utöver en exklusiv licenstagare har rätt att använda de immateriella rättigheterna i din egen verksamhet.
”Lead-time” innebär att du under en viss begränsad tid ger en exklusiv rättighet till någon, en rättighet som emellertid efter en viss tid övergår till att bli icke exklusiv (enkel licens).
Avtalsföremålet är vanligtvis uppfinningen/forskningsresultatet enligt patentansökan. Det kan även avse beviljade patent, mönster eller delar därav men det kan vara något annat till exempel en maskin, ett tillverknings-förfarande osv.
Rättighet kan bestå av alla rättigheter, dvs. licenstagaren får göra vad han vill med uppfinningen eller så är rättigheten begränsad till att till exempel tillverka, sälja eller använda.
Ekonomi. Ersättningen utgår vanligtvis som royalty, minimiroyalty, down-payment eller lumpsum.
Lumpsum är en engångssumma, dvs. du säljer helt enkelt din idé och får som betalning ett engångsbelopp.

Att sälja idéer och uppfinningar

Att sälja idéer och uppfinningar är i sanning ingen lätt uppgift. Stig Ekström, luttrad uppfinnare skrev i Dagens Industri i november 1977: "Att sälja uppfinningar är som att vara predikant i helvetet." Han hade då under större delen av sitt yrkesverksamma liv, arbetet med att konstruera plaströr och maskiner för ett tillverka dem. Vad han sa då, håller fortfarande mycket väl. Det finns nämligen en rad faktorer som påverkar en eventuell köpares lust att köpa. Han saknar i allmänhet erfarenhet av att köpa idéer och uppfinningar, vilket utöver det spontana intresse alla känner inför nyheter, gör honom försiktig. Han saknar också många gånger erfarenhet av innovationsverksamhet, vilket medför att han inte riktigt vet, vad han skall göra av en uppfinning, även om han förvärvat den. Hans dag är full av alla möjliga problem knutna till hans nuvarande verksamhet, som utgör hans dagliga bröd. Hans problem är kanske inte ens att han saknar idéer. Vad han saknar är något att fylla maskinerna med. Maskiner han redan har. Något att sätta i händerna på säljkåren eller något att räta till en nedåt kroknande vinstutvecklingskurva med. Även om du själv tycker att din idé är det bästa som hänt mänskligheten, är det inte säkert att dina tilltänkta köpare delar din entusiasm. Därför måste du vara beredd att sälja in din idé genom en bra genomtänkt presentation.

Hur förbereder du dig för licensiering?

Som du förstår är det inte helt enkelt att sälja idéer. Bland annat beroende på att säljsituationen för idéer är helt annorlunda än för alla andra produkter. En traditionell vara eller tjänst säljs av personer, som är vad man kallar extroverta, dvs. de är utåtriktade, har lätt att uttrycka sig och få kontakt med andra människor. De får en gedigen säljarutbildning och därtill en omfattande produktkunskap. De har dessutom en färdig produkt att sälja. Något att ta och känna på.

Licensiering innebär att du säljer affärsmöjligheter med framtida intäkter. För att komma åt dem, måste emellertid din köpare vara beredd att satsa en massa pengar på utveckling av idén till en produkt som går att tillverka och sälja. Dessutom på en hög risknivå och för att han skall få göra det, måste han dessutom i de flesta fall betala dig för att få göra det! En mycket tuff säljuppgift med andra ord.

För att lyckas med den uppgiften måste du förbereda dig. Ett första steg i förberedelserna är att du skaffar dig kunskap om licensiering genom att delta i en kurs av något slag. Där får du lära dig vilka olika avtal som kan förekomma och som du kan göra klara att sända ut till intresserade parter. I avtalen måste du redovisa vilka rättigheter du är beredd att lämna och på vilka villkor. Du måste också bestämma dig för vilket underlag du är beredd att lämna ifrån dig till den intresserade parten (patentansökan, patentskrift, ritningar, prover, undersökningar, testresultat etc.) framtaget på ett säljande sätt. Glöm till exempel inte att de allra flesta inte kan läsa en patentritning. Skisser, videofilmer eller modeller är vad som i allmänhet krävs. Du bör även försöka finna någon som bistår vid förhandling och med avtalsskrivande. Allt kostar pengar, varför du även bör fundera över hur du skall finansiera licensieringsarbetet.

Sökprocessen

Hur finner man då lämpliga licenstagare? För att sökprocessen skall bli effektiv måste du planera den och skapa en struktur. För att finna en lämplig licenstagare kan du behöva kontakta 25 - 30 företag eller fler och det arbetet kan inte ske planlöst. Hur går man då tillväga? Själv har jag alltid börjat med att

göra en bruttolista. Jag börjar med att klara ut vilken typ av företag som är lämpliga licenstagare och i vilken bransch eller i vilka branscher de finns. Därefter har jag på olika sätt tagit reda på vilka företag som är verksamma i den branschen. Före Internets tid var det ett ganska mödosamt arbete men det har blivit mycket lättare numera. Även med Internet så är min rekommendation att arbeta strukturerat. Branschorganisationerna, mässor, andra organisationer med sina kontaktnät är källor till skapandet av bruttolistan.

Ibland finns licenstagaren utomlands och då kan du få hjälp av handelskammarna, Exportrådet eller Business Sweden. Några väljer att placera sin idé i en databas. Det finns både svenska och internationella sådana. LES, Licensing Executives Society är en internationell organisation med en skandinavisk avdelning, som kan hjälpa till både med utbildning i licensieringsfrågor och ge tips om lämpliga databaser och rådgivare.

Vilka krav skall du ställa på en licenstagare?

Jag tycker att företaget skall vara lagom stort. Inte alltför litet men samtidigt inte för stort. Det är alltid frestande att vända sig till de allra största företagen i branschen. Det är klart, skulle detta företag ta till sig idén, då blir ju det ekonomiska utbytet betydande. Väldigt stora företag är emellertid för det mesta trögrörliga. Administrativt väloljade men inte speciellt innovativa. Det finns naturligtvis lysande undantag men för det mesta riskerar man att få med just administratörer att göra, som är mer intresserade av att förvalta bolagets tillgångar, än att riskera dem i nysatsningar.

Det är också viktigt att företaget är lönsamt, så att det orkar med att investera i innovationen. Jag har råkat ut för företag, som sett ett licensavtal som utvägen att korrigera en vikande lönsamhetskurva med. De glömmer då att ”intäkter förutsätter kostnader”, dvs. innan intäkterna kommer måste de satsa pengar, vilket ofta är en bristvara i företag med dålig lönsamhet.

Företagsledningen skall vara utvecklingsorienterad. Annars blir det inget av samarbetet, även med ett aldrig så klokt och lovande licensavtal i botten. En stor fördel är dessutom om företaget är marknadsorienterat, dvs. det arbetar direkt med marknaden via egen säljkår eller via återförsäljare. De bör också ha en egen utvecklingsorganisation.

Geografisk närhet är en fördel men inget absolut krav. Det är självklart bra att snabbt och utan större kostnader kunna besöka sin licenstagare. Jag har emellertid själv ingått avtal både i Europa, Nordamerika, Japan och Australien och det har inte vållat några oöverstigliga problem.

När du iordningställt din bruttolista, är det dags att välja vilka företag du skall bearbeta. Göra en nettolista med andra ord. Det valet skall du basera på ovanstående bedömningar om storlek, marknadsorientering, företagsledning med intresse för produktutveckling osv. Därefter uppstår frågan om du skall bearbeta dem ett åt gången efter varandra, jag kallar det ”pärlbandsstrategin”, eller alla eller åtminstone flera samtidigt, jag kallar det ”solfjäderstrategin”. Mitt förslag är att du kontaktar flera samtidigt för att tjäna tid. Min erfarenhet säger, att det kalendermässigt kan ta upp till två år från det man börjar en licensieringsprocess, tills man fått ett avtal underskrivet och de första slantarna kommer in på bankkontot. Om det över huvud taget blir några avtal och pengar.

Med tanke på att många uppfinnare har det besvärligt ekonomiskt med utlandspatentansökningar bland annat hängande över sig, blir tidsfaktorn väldigt betydelsefull. Så är det också med teknikbolagen i forskarbyarna runt våra universitet och högskolor beroende som de är av sina riskkapitalister med aptit på snabb avkastning, där också tiden fram till ett genombrott ytterst kan bli en fråga om att överleva. Av dessa och en rad andra skäl skall du arbeta brett från början. Enligt solfjäderstrategin alltså.

En fråga jag ofta får från mina elever med anknytning till metoden att arbeta på bred front är, om man skall tala om för sina licenskandidater, att man samtidigt besöker flera företag. Själv berättar jag det inte men jag förnekar å andra sidan inte att så sker på en direkt fråga. Vad jag däremot aldrig gör, är att hota företag med att: ”Om ni inte skriver på före fredag, så kommer vi att ge licensen till ett annat företag.” Hot kan tolkas som om du inte har någon annan intressent i pipeline. Därför att om du hade det, skulle du ju inte behöva hota fram ett avgörande. Dessutom, glöm inte, att företag väldigt sällan behöver just din uppfinning. Det har aldrig hänt och kommer inte att hända, att VD för ett företag får sparken, därför att han sa nej till att riskera ägarnas pengar i riskfyllda utvecklingsprojekt. Även om det senare skulle visa sig, att det varit ett klokt beslut att göra så.

Hur skapar du kontakt med de företag, du nu har på din nettolista? Själv försöker jag i första hand finna en ”dörröppnare”. Någon jag personligen känner högt upp i hierarkin. Helst företagets

styrelseordförande. Har jag ingen egen kontakt, försöker jag skapa en via mitt kontaktnät. Någon jag känner, som i sin tur känner styrelseordförande eller bolagets verkställande direktör. Jag ber min kontakt att ringa till vederbörande, presentera idén baserat på den information jag lämnat och tala om att jag kommer att ringa. När min kontakt bekräftat att det är OK att ringa, så gör jag det och då kan det låta så här, när jag ringer styrelseordföranden:

”Hej, mitt namn är Vilhelm Welin. Jag har fått ditt namn av XX. Ni känner vad jag förstår varandra sedan lång tid tillbaka.”

”Jo, det stämmer. Vi har en hel del på vårt samvete tillsammans. XX nämnde att du hade något som skulle kunna vara intressant för oss. Vad är det för något?”

”Jag representerar en uppfinnare/forskare, som patentsökt en anordning, som löser problemet med vilket enligt våra marknadsundersökningar antyder en betydande marknadspotential med bra affärsmöjligheter. Eftersom innovationen ligger inom er bransch, bedömer jag att det borde vara av intresse för er att åtminstone titta närmare på den.”

”Det låter spännande. Jag ringer till min VD idag, så kan du väl kontakta honom om några dagar, så får ni se, om ni kan sy ihop något.”

”Utmärkt. Jag hör av mig till honom. Tack för att jag fick störa dig.”

”Ingen orsak.”

Efter några dagar ringer jag som avtalat till VD och refererar till mitt samtal med styrelsens ordförande. Det kan då leda fram till att VD säger:

”Jo, min ordförande ringde och det låter inte helt ointressant. Skulle du kunna sända lite mera information, så skall vi ta oss en titt här internt.” Mitt svar blir då:

”Självklart. Inom några dagar har du informationen på ditt bord. När passar det att jag återkommer och lyssnar på vad ni kommit fram till?”

”Vi är mitt uppe i budgetarbetet, så du kan inte räkna med att få svar med vändande post men om du ringer mig säg om så där en tre veckor, så har vi hunnit titta på vad du har att komma med.”

”Bra, jag ringer då.”

VD kan också säga:

” Jo, min ordförande ringde och det låter ju intressant. Har du något informationsmaterial du kan skicka?” Mitt svar kan då bli:

”Jo, det har jag men det bästa vore om jag fick komma på besök med uppfinnaren, så kan vi direkt göra en djupare presentation.” Antingen tycker VD att det är ett bra förslag eller så insisterar han på att i första hand få mer information. Jag argumenterar inte då utan anpassar mig till hans önskemål. Jag försöker dock få besked om en lämplig tidpunkt för när jag skall återkomma.

Som framgår av ovanstående är det viktigt, att du tidigt gör i ordning ett bra presentationsmaterial att skicka över så fort du fått kontakt med något av företagen du har på din nettolista.

Om du nu inte har lyckats skapa kontakt via ditt eget eller någon annans kontaktnät, då återstår att skapa en sådan kontakt på annat sätt. Själv föredrar jag brev men kan tänka mig e-mail. när det gäller att presentera en innovation för en tänkt licenstagare. Telefonsamtal är ett alternativ men även den vägen kan det vara svårt att åskådliggöra vad det hela går ut på.

Du skall alltså producera ett säljbrev. Då är det några saker du skall tänka på. Brevet skall adresseras till företagets VD. Om du inte kan få fram det på annat sätt, så får du ta reda på hans namn genom att ringa till företaget. Om de undrar vad du skall ha det till, vilket kan inträffa, så säger du som det är, att du skall sända information om en innovation, som du tror kan vara av intresse för företaget. Jag har råkat ut för att sekreteraren kopplas in, som då ber att brevet ställs till henne. Vet inte om det beror på att hon vill ha kontroll över inkommande korrespondens eller att man är rädd för brevbomber. I så fall borde inte sekreterarens liv vara mindre värt än företagets VD. Tycker jag.

Alltnog. Oavsett vem du adresserar brevet till skall det alltid vara en namngiven person. ”Till Verkställande direktören, Tekniske chefen” eller något liknande är för mig en styggelse. Det är alldeles för opersonligt. Det brevet kan hamna var som helst. Jag skriver alltid till exempel: ”Direktör Karl Svensson, AB Si och Så, Box 321, 216 16 Limhamn.” Skriv direkt på kuvertet! Brev med påklistrade adresslappar riskerar att oöppnade hamna i papperskorgen. De liknar nämligen alltför mycket massreklam, som våra skrivbord översvämmas av. Det lärde jag mig av en informationschef på ett större och mycket känt företag.

Innehållet i säljbrevet skall vara just säljande. Företaget är ljumt intresserat av hur fiffigt uppfinnaren löst ett visst problem. Företaget är mest intresserat av hur det skall kunna tjäna pengar på uppfinningen

och då är det affärsmöjligheterna man skall ägna störst utrymme. Nu menar jag inte att säljbrevet skall bli till ett omfattande dokument. Syftet och målet är att få besöka företaget för en djupare presentation, så mer än en A4-sida med lämpligt antal bilagor behövs inte.

Oavsett kontaktsmetod, vem i företaget är det du skall söka kontakt med, om du har möjlighet att välja? Många av mina elever föreslår den tekniske chefen och det är ett naturligt val. Uppfinningar handlar mycket om teknik och då är den tekniske chefen eller utvecklingsansvarig ett logiskt val. Jag har en annan uppfattning. Eftersom företagens intresse för uppfinningar främst är knutet till möjligheterna att tjäna pengar och inte till den tekniska lösningen på ett behov eller problem, så är det naturligtvis de, som ansvarar för intäkterna du skall söka kontakt med. Bäst är då företagets VD. Där näst marknadschefen. Det är de, som kan bedöma innovationens marknadsvärde och möjligheterna att tjäna pengar.

Kontaktar man teknikerna, så riskerar man att utsättas för NIH-syndromet (se exemplet med projektet Hugo i kapitel 3). Den speciella situation, där företagets tekniker av olika ibland svårförståeliga skäl, motarbetar idéer som kommer utifrån. Detta är ett känt fenomen. Jag är själv tekniker, så jag skjuter inte oförskyllt på teknikerna. När det är sagt vill jag också lyfta fram det faktum, att jag många gånger i min verksamhet träffat tekniker, som är bättre affärsmän och bedömare av framtida intäktsmöjligheter än både VD och marknadsavdelningen!

Vägen in i företaget är, oavsett kontaktväg, alltid lägst VD. Han avgör sedan var i företaget erbjudandet av en licens skall hanteras. Det är inte orimligt att han börjar med tekniske chefen, som får göra en bedömning av de tekniska kvaliteterna och möjligheterna att tillverka den tilltänkta produkten. Blir det så, måste du gilla läget. Att lägga sig i hur ett företag internt hanterar ditt erbjudande passar sig inte.

Presentation av en idé (affärsmöjlighet)

Ganska ofta måste du presentera din idé via ett säljbrev. Alldeles självklart är det bäst, om du får chansen till en personlig presentation. Så är inte alltid fallet. Det kan till och med vara en fördel, för att inte tala om en nödvändighet att presentera via säljbrev.

Det händer nämligen att företaget accepterar en personlig presentation, för att efteråt konstatera att inget intresse finns. Då har du lagt ner tid och reskostnader i onödan. Ett säljbrev fungerar alltså som en mätare på intresset. Du får också en indikation på om din presentation varit komplett eller vilka frågor du måste förbereda eller fördjupa ytterligare. Gäller kontakten ett företag utomlands, då är det i de allra flesta fall ingen bra metod att försöka få till stånd ett besök, innan åtminstone viss korrespondens förekommit dessförinnan.

Ett säljbrev kan ha följande innehåll:

- En presentation av dig själv och ditt företag.
- En redovisning av det marknadsbehov eller problem din uppfinning är lösningen på.
- En beskrivning av produktidén eller uppfinningen, som beskriver hur du löst problemet. Har du färdiga prover att skicka, så gör det men de skall då verkligen vara färdiga med eventuell användarinstruktion, så att inte användaren missförstår användningssättet. Historien är full av tillfällen där licensaffärer stupat på en felaktig användning av prover i sig. Har du inga bra prover, går det alldeles utmärkt att använda skisser, foton, videofilmer osv.
- Bifoga en sammanställning av tekniska undersökningar, marknadsstudier, konsumenttest, etc.
- Sänd med en kopia på patent eller patentansökan, om den senare är offentlig.
- Lämna ett förslag till hur man skulle kunna gå vidare om intresse från företagets sida föreligger till exempel ett möte för vidare diskussioner.

Om du lyckats få till stånd en presentation utan att ha gått vägen via ett säljbrev, så föreslår jag att du förbereder och planerar presentationen på följande sätt:

1. Börja med en presentation av dig själv och dina medarbetare. Det brukar följas av att dem ni möter också presenterar sig. Man utväxlar då också visitkort, som du naturligtvis har skaffat dig.

2. Redogör för syftet med sammankomsten och hur ni tänker disponera den tid ni fått till förfogande.
3. Om det behövs, är det lämpligt att här underteckna ett sekretessavtal, om detta inte skett dessförinnan men som översänts före mötet. Att ställa det kravet vid själva mötet är inte lämpligt. Det kan gå bra men det kan också leda till praktiska problem. Alltifrån vägran att underteckna till att företagets jurist måste kopplas in. Frågan om ett eventuellt sekretessavtal måste därför klaras av före mötet.
4. Som första steg i idépresentationen väljer jag alltid marknadsbehovet med stöd av det material om marknaden jag sammanställt. Jag försöker visa varför vi tror att det finns ett behov, hur stort det är i antal och värde samt vilka lönsamhetsmöjligheter behovet representerar.
5. Därefter kommer demonstration av funktionsmodellen i naturlig skala eller på annat sätt, för att visa den praktiska lösningen på hur marknadsbehovet skall tillfredsställas. Det brukar skapa ett stort intresse.
6. En naturligt följd av steg 5 blir redovisningen av tekniska undersökningar och genomförda test.
7. Diskussionen brukar nu komma igång, där punkterna 4, 5 och 6 vävs ihop under diskussionen på ett ganska naturligt sätt.
8. Frågan om patentläge följer därefter.
9. Om diskussionen resulterar i ett gemensamt intresse att gå vidare, måste du absolut vara beredd att svara på frågan: ”OK det här är intressant. Hur går vi vidare?”. Då får du inte darra på manschetten utan kunna redovisa vad du vill. Själv förbereder jag mig alltid mycket noga för just den frågan. Och det är klart. Har man lyckats få VD och några till ur företagsledningen att komma till mötet, då skall man inte missa chansen att få till stånd ett avtal. Om inte direkt vid bordet, så i alla fall få igång avtalsprocessen. Vanligtvis vill företaget få en chans att titta närmare på uppfinningen. Själv har jag därför alltid med ett så kallat utvärderingsavtal. Vad det är berättar jag om i nästa kapitel.
10. Genomgång av utvärderingsavtalet. Det har hänt att jag till och med fått detta undertecknat vid sittande bord.
11. Ett bra sätt att sammanfatta vad man kommit överens om, är ett så kallat ”Letter of intent”, där man preciserar vad man kommit överens om. Hur juridiskt bindande ett letter of intent är tycks våra jurister vara oeniga om.
12. Jag tycker man skall avsluta mötet med att besluta om när man skall träffas igen, vem som gör vad under tiden etc.

Ovanstående struktur är ett bra sätt att förbereda ett möte på. Det händer att företaget du skall besöka själv förberett mötet men jag har ofta träffat på motsatsen. Det kan till och med vara så, att den man skall träffa kommer inrusande i konferensrummet, mycket försenad och stressad inför ett annat möte han är på väg till.Det hände mig och Svante Berggren, han med den nya löparskon SWEEDSPEED®, en genial konstruktion, som sänkte löptiderna med 10 - 15 %! Vi hade i slutet av 1990-talet stämt möte med Nikes tekniske direktör på deras huvudkontor utanför München. Vi skulle träffas klockan tio för en planerad två timmars sammankomst. Presentationen vi lagt byggde på den förutsättningen. Jag hade emellertid varit med förr och insisterade på, att vi även skulle ha en kortversion på femton minuter, för den händelse utvecklingschefen skulle få förhinder av något slag.

Och det var precis vad han fick. När vi kom till huvudkontoret visades vi in i ett konferensrum av sekreteraren. Vi serverades en kopp kaffe och ombads vänta. Sekreteraren lät meddela att chefen var lite sen. Ett brådskande ärende från USA störde dagens planer. Vi väntade och väntade. Sekreteraren stack in huvudet och meddelade med jämna mellanrum, att chefen tyvärr fortfarande satt fast i telefonen med USA, alltmedan hon lockade med nytt kaffe.

Klockan 11.15 kom han inrusande och ursäktade sig med, att den uppkomna situationen inte var något han rådde över. Dessvärre hade han nu inte mer än 15 minuter att lyssna på oss, sedan måste han raskt försöka ta sig till USA. Han var emellertid bra påläst från det underlag han tidigare fått via Nikes

säljchef i Sverige. Vi var också förberedda, dessbättre, på ett kortare möte, varför vi kunde svara på de frågor han hade. De utlovade 15 minuterna blev i verkligheten 30 minuter, varefter han bad att få återkomma. Han gjorde så också via sin utvecklingschef, som kom till Sverige för ett uppföljande möte.

Efter vårt möte bad utvecklingschefen att få ta med sig Svantes provskor hem. Efter en kort överläggning accepterade vi det, vilket visade sig vara ett stort misstag. Trots tydliga instruktioner att dessa provskor inte var färdiga att använda, gjorde utvecklingschefen det med dåligt resultat. Han var själv löpare och kunde inte motstå frestelsen att prova. Han fick ont i knäna. Därför blev det ingen fortsättning med Nike. En annan och kanske bättre lösning för Svante Berggren dök emellertid dessbättre senare upp i Sverige.

Mina erfarenheter och synpunkter på hur du genomför en förhandling, vad du skall tänka på när det gäller juridiken, olika sätt att avsluta förhandlingar samt hur du följer upp ingångna avtal redovisar jag i nästa kapitel.

Så här kan ett säljbrev se ut med mig som avsändare.

Innovative Marketing AB

Direktör Per Carlsson
VisionFood AB
Box 123
456 78 Exstad

<u>Domain de Cuisine – Ett nytt matlagningsvin</u>

Jag ber att få referera till vårt telefonsamtal nyligen.

Vi representerar uppfinnaren Mats Forsberg, med erfarenhet som köksmästare från bland annat Stallmästaregården i Stockholm. Vår roll är ett förmedla intressanta innovationer till näringslivet.

Mats Forsberg har i sin dagliga gärning kunnat konstatera att stora mängder vin används i matlagningen och då främst till såser av olika slag. Det är smakämnena i vinet man vill åt och inte alkoholen, som kokas bort. Därmed försvinner bildligt talat alkoholskatten upp genom skorstenen. Mats Forsberg har därför utvecklat ett matlagningsvin utan alkohol. Det bygger på vanligt framställt vin, där alkoholen tas bort industriellt. Vinet blir då skattefritt och kostnaden för restaurangen kan sänkas med närmare 30 %.

Enligt våra undersökningar uppgår marknaden till ca 8 miljoner flaskor per år. Omräknat till inköpspris i restaurangledet blir det 192 miljoner kronor med en möjlig marginal på 17 %. Bilagt en sammanställning av vår marknads-undersökning jämte prisbild, kalkyler och lönsamhetsberäkningar.

Vi sänder separat prov på ett vitt och ett rött vin. Det vita är tillverkat av Val de Loire och det röda av Vino Tinto. Båda har testats av restauranger i Malmö, Lund och Stockholm med gott resultat. Bilagt resultat av testen.

Vi erbjuder VisionFood en exklusiv marknadsföringslicens avseende de nordiska länderna. De närmare villkoren framgår av bilagt förslag till licensavtal.

Vi ber att få återkomma inom någon vecka för vidare diskussioner.

Med vänlig hälsning

INNOVATIVE MARKETING AB

Vilhelm Welin
VD

Kapitel 24
Den första medicinska produkten i sitt slag – ett framgångsrikt licensieringsprojekt

1986 *den 25 mars*
En ung kvinnlig forskare deltar i en idékurs, där jag är en av föreläsarna. Hon nämner att hon under sex månader har haft kontakt med en större tillverkare av medicinsk utrustning och att företaget vill förhandla om ett licensavtal angående hennes nyutvecklade teknik. Hon undrar under kursen om jag skulle kunna tänka mig att hjälpa till, vilket jag ställer mig positiv till.

15 april
Forskaren hör av sig och vill anlita mig som förhandlare med företaget. Vi möts hos mig för att diskutera förutsättningarna för ett licensavtal. Forskaren har funderat över royaltyns storlek och kommit fram till att 1,5 - 2 % skulle hon vara nöjd med. Jag tycker att det är en ”skitroyalty”. Jag säger, att jag tycker att vi skall begära 1/3 av nettovinsten från försäljningen av den nya produkten i vilken hennes innovation ingår. Jag motiverar det med att, för att utveckla en innovation framgångsrikt krävs tre delar: en idé, utvecklingskompetens och kapital.

Företaget behärskar två av dessa tre delar: kompetensen och kapitalet. Forskaren har en del: idén. Alltså delar man vinsten i tre delar, varav forskaren tar en. I brist på någon annan fördelningsnyckel brukar jag använda denna modell. Jag säger vidare, att jag bedömer att företagets vinst måste vara minst 25 – 30 % räknat på fakturerat försäljningsvärde. Annars kan de inte fortlöpande utveckla nya produkter i sin bransch. Jag föreslår därför, att vi skall begära 8 % löpande royalty. Forskaren accepterar mitt förslag.

26 april
Jag sänder ett komplett förslag till licensavtal till forskaren innehållande de vanligaste paragraferna jämte ekonomiska villkor anpassade till situationen.

29 april
Forskaren godkänner efter smärre kompletteringar mitt avtalsförslag som sänds till företaget.

16 maj
Datum för möte med företaget är fastställt till den 17 maj. Jag träffar forskaren för att förbereda mötet med företaget. Det är viktigt att vi ”snackar oss samman”. Diskuterar strategi, förhandlingsupplägg, absolut minsta ekonomiska villkor, etc. Vi blir överens om att jag sköter förhandlingarna och forskaren bara svarar på tilltal, dvs. när det gäller rent tekniska frågor jag inte har svaret på. Jag vill ha det så.

17 maj
Vi träffar företaget för att diskutera det av oss lämnade avtalsförslaget, vilket i sammandrag är:

Rättigheter:	Exklusivt rätt att vidareutveckla, tillverka och sälja i hela världen.
Tidsomfång:	Patentens giltighetstid
Ekonomisk ersättning:	- Down-payment 200 000 SEK, vilket är lika med storleken av ett lån, som belastar projektet. - Minimiroyalty totalt 2 MSEK fördelat över några år. - Royalty 8 % på nettoförsäljningsvärdet från den nya produkten.
Patentkostnader:	Betalas av företaget
Teknisk support:	300 SEK/tim (OBS! Detta timarvode avser år 1986)

Företagets kommentarer

”Den tekniska supporten är det ett erbjudande och inget bindande krav, som vi måste utnyttja”?

”Ja”, svarar jag, ”det är ett erbjudande.”

”Då accepterar vi men vi vill ha denna del i ett separat konsultavtal.”

”Inga problem”, är mitt svar.

”Down-payment på 200 000 kronor accepterar vi”, säger de sedan.

”Royaltyns storlek på 8 % vill vi återkomma till och patentkostnaderna betalar vi.” Det är inget problem. Minimiroyalty däremot, de är vi över huvud taget inte beredda att betala. Vi kommer seriöst att satsa på forskarens teknik men om något annat mer konkurrenskraftigt dyker upp under tiden, så vill vi kunna byta till denna nya teknik och då vill vi inte vara bundna av att betala årliga minimiroyaltys, som inte ger oss något."

I alla mina föreläsningar genom åren har jag alltid noga framhållit, hur viktigt det är, att kräva minimiroyalty. Detta för att sätta press på licenstagaren att verkligen fullfölja utvecklingsarbetet, få igång produktion och försäljning, så att uppfinnaren får royalty och betalt för sin möda. Om av olika anledningar projektet blir försenat, ja då får uppfinnaren åtminstone genom minimiroyaltyn en viss kompensation. Det är första gången under alla dessa år, som jag befinner mig i en situation, där den tilltänkte licenstagaren inte accepterar att betala minimiroyalty.

Jag försöker argumentera och lirka men de är stenhårda. Insisterar vi och vill ha minimiroyalty, då blir det inget avtal. I det läget begär jag time-out i förhandlingarna. Det är ett bra sätt att ta sig vidare i en förhandling, som riskerar att köra fast!

Vi går ut ur konferensrummet. Väl ut säger jag till forskaren:

”Hör du, det är helt mot mina principer att inte få minimiroyalty men jag är ganska säker på, att om vi kräver det, så blir det inget avtal. Det är ditt projekt. Du får avgöra.”

”Men jag litar ju på dig. Anser du att jag ska acceptera, så gör jag det.”

”Bra, säger jag, principer är ju till för att brytas ibland. Låt oss köra vidare.”

Vi återvänder till förhandlingsbordet och meddelar att vi accepterar deras krav. Då kommer frågan om royaltyns storlek upp och hur vi kommit fram till just 8 %. Jag förklarar min modell med tre tredjedelar och att min bedömning är, att företagets vinst måste vara minst 25 - 30 % osv. Både min vinstbedömning och min modell accepterar de utan problem. Min spontana tysta reflektion är, att jag tagit i för lite! Får man ingen reaktion, då är det bara så, att siffran är i underkant. Men lagt kort ligger. I det läget kan man inte vid sittande bord plötsligt höja. De förlänger sin fråga om de åtta procenten med:

”Du menar att 8 % royalty är vad man kan maximalt kan belasta en produkt som den här med?”

”Ja”, svarar jag sanningsenligt.

”Nu är det så”, fortsätter chefsförhandlaren, ”att den här produkten belastas redan med royalty för andra patenterade delar. Det innebär att de åtta procenten måste fördelas mellan de olika patenten.”

”Ja, det är väl ett rimligt förslag”, är min kommentar.

En intensiv diskussion utbryter mellan de tre företrädarna för företaget. De försöker helt öppet väga samman betydelsen av de olika patenten och kommer fram till att forskarens patent är värt 40 %. Det ger 3,2 % royalty, vilket avrundas nedåt till 3 %, som vi accepterar. Forskarens önskan om att få 1,5 – 2 % blir alltså 3 %.

Den slutliga överenskommelsen blir i sammandrag:

Rättigheter:	Exklusiv rätt vidareutveckla, tillverka och sälja i hela världen.
Tidsomfång:	Patentens giltighetstid.
Ekonomisk ersättning:	• Down-payment (200 000 SEK storleken av lånet) • Ingen minimiroyalty • Royalty 3 % på nettoförsäljningsvärdet av den nya produkten omräknat till ett fast belopp per apparat och med ett produktionsindex för att kompensera för inflation.
Patentkostnader:	Betalas av företaget
Teknisk support:	300 SEK/tim i separat konsultavtal

18 maj
Jag sänder ett omarbetat avtalsförslag till företaget med exklusiv option till den 1 augusti 1986, som företaget godkänner. Den avtalstekniska anledningen till optionen var förhandlarnas behov av att internt förankra uppgörelsen.

20 juni
Avtalsförslaget lämnas av forskaren till en jurist för kontroll av att avtalsformuleringarna är korrekta. Jag är ingen jurist. Jag förhandlar fram den affärsmässiga uppgörelsen men ber i det här fallet forskaren att låta en jurist se över det juridiska.

4 juli
Slutligt avtalsförslag skickas av forskaren direkt till företaget. Möte bestäms till den 25 juli för att underteckna avtalet.

24 juli förmiddag
Företaget ringer forskaren och meddelar att de vill skjuta på mötet. Avtalet de erhållit från juristen speglar inte alls den överenskommelse vi gjorde den 18 maj. De är djupt besvikna.

24 juli eftermiddag
Krismöte mellan mig och forskaren. Jag insisterar på att mötet skall genomföras som planerat. Vidare att forskaren ska be att företagets egen jurist är närvarande. Företaget accepterar detta.

25 juli
Möte med företaget med start på förmiddagen. Det finns en hel del smärre detaljer som företaget vill ändra på. Inget som har att göra med den rent affärsmässiga uppgörelsen däremot. Det blir ett givande och tagande, där deras jurist är mycket neutral. Han agerar i sin roll som kunnig på juridiska frågor och lägger sig inte i själva förhandlingen. Han medverkar till att formulera paragraferna, så att de blir tydliga. Avtalet är på engelska.

Klockan fyra om eftermiddagen är allt klart. Båda parter är nöjda och dagen avslutas med middag. Då avslöjar företaget, att om vi inte kommit samma dag, hade man valt annan lösning!

1989 *september*
Företaget presenterar världens första produkt i sitt slag. Aktiekursen stiger brant på börsen. Jag gör en av mina sämsta affärer. Jag visste ju att företaget skulle börsintroduceras. Värdet fyrdubblades på kort tid. Alltså skulle jag ha köpt aktier, vilket jag inte gjorde. Tyvärr.

1990 *april*
Det är kris i relationen mellan företaget och forskaren. Rejäl Kris! Olika tolkningar av royaltybasen är anledningen. Företaget använder den nya tekniken även för andra produkter, vilket de inte anser man skall betala royalty för. Forskaren har en annan uppfattning. Olika tolkningar alltså. Positionerna helt låsta. Jag kopplas in för att överbrygga motsättningar. Vi träffas. Jag bryter dödläget genom att föreslå att vi tillfälligtvis lämnar tolkningen av det skrivna avtalet och i stället backar tillbaka till juli 1986 och försöker komma ihåg vad vi då kom överens om. Vi hittar på det sättet en framkomlig väg. Förtydligande av avtalet sker. Forskaren får en viss ekonomisk kompensation för de produkter som tekniken använts för. Parterna är nöjda.

1992 *maj*
Företaget vill använda den nya tekniken för hela sitt program av olika produkter. För forskarna innebär det större volym men mindre royalty per produkt. Jag deltar åter i ny förhandling.

Företaget erbjuder sig vid sittande bord sig att köpa patenten för en större engångssumma. Jag ber om time-out. De lämnar konferensrummet, varefter jag gör en överslagsberäkning. Jag konstaterar att deras bud är alldeles för lågt enligt min bedömning. Budet är endast ca 10 % av beräknad möjlig framtida royalty. Jag föreslår forskaren att hon ska begära en summa, som jag anser bättre överensstämmer med storleken på framtida royaltys. Det budet anser företaget är för högt. Något köp av patenten blir det därför inte. Däremot får företaget rätt att använda tekniken för hela sitt sortiment. Royaltyn sänks till 1,5 % per produkt vid den tidpunkt när summan av totala antalet produkter gånger den nya royaltyn överstiger summan av antalet kvalificerade produkter gånger den tidigare högre royaltyn på 3 %. Forskaren tjänar alltså mer på den nya uppgörelsen, även om styckeroyaltyn halverats.

Läget november ***1997***
Samarbetet med företaget har blivit en stor framgång. Forskaren arbetar forskningsmässigt nära dem. Produktmässigt kommer nu generation 3, vilken kommer att bli tekniskt världsledande. För forskaren överstiger utbetald royalty med råge företagets förslag om köp av patenten 1992.

1986 var detta ett högriskprojekt för företaget. En satsning som emellertid lyckats. Företaget är bland de främsta i världen i sin bransch.

Dessutom, alternativet från 1986, som företaget hade att tillgå då, hade inte lyckats! Vet man. Utan min (eller motsvarande hjälp) hade det enligt forskaren aldrig blivit någonting för deras del heller.

december
Företaget vill åter köpa patenten. De erbjuder ett engångsbelopp. Jag kopplas åter in. Jag anser att det föreslagna beloppet är alldeles för lågt. Tillsammans gör vi en beräkning som indikerar ett värde på 7 – 8 gånger så mycket. Förhandlingar inleds med företaget. De pågår december - februari. Företagets motdrag är att de kan utveckla en snarlik teknik, som hamnar utanför patenten, till halva det av oss begärda beloppet. Forskaren bekräftar för mig att så är fallet. Det kommer emellertid att ta tid innebärande att företaget tappar tempo.

1998 *mars*
Uppgörelsen blir klar den 5 mars. Forskaren får 3,5 gånger mer än företagets bud i december.

april
Företaget har en avvikande uppfattning om när det överenskomna beloppet skall betalas ut. Trots att vi var överens om att det skulle betalas ut omedelbart efter undertecknande av avtalet. Jag kopplas åter in och meddelar att, betalar inte företaget enligt våra villkor, gäller det gamla avtalet. De accepterar och betalar.

maj
Överenskommelsen är definitivt i hamn.

Anm. Fallet har verklighetsbakgrund men berättelsen har ändrats för att skydda de verkliga licensgivarna och licenstagaren. Processen, händelseutvecklingen, komplikationerna och hur problemen löstes är emellertid verkliga.

Kapitel 25
Olika slags avtal vid licensiering

Du måste kunna skilja mellan olika slags avtal och vad de innehåller. Själv tycker jag det är bra att ha en liten bank av dessa avtal. Lägger du upp dem på din dator, så är det lätt att ändra i dem och anpassa dem till det företag du för stunden inleder en dialog med. Här är de vanligaste avtalen:
(1) Sekretessavtal; (2) Utvärderingsavtal; (3) Optionsavtal; (4) Licensavtal; (5) Letter of intent; (6) Konsultavtal.

Sekretessavtal
Inför första kontakten och presentationen då informationsutbytet startar uppstår alltid frågan om sekretessavtal. Behövs det? Ja, det är många som anser det. Och det kan jag hålla med om men inte utan vidare. Det finns många anledningar till att sekretessavtal bör undertecknas innan presentation och förhandling börjar. Det kan finnas viktig information som presenteras men som inte skyddas av ett patent eller en patentansökan. Utbyte av information kan då ske smidigare. Krav på sekretessavtal kan emellertid försena förhandlingarna. Köparen måste kanske koppla in sin jurist. I vissa fall förhindrar köparens policy ett undertecknande. Så är det med många amerikanska företag och deras dotterbolag runt om i världen. De får helt enkelt inte underteckna sekretessavtal. Anledningen är bland annat att det amerikanska företaget inte vill råka ut för någon mindre nogräknad ”rännstensadvokat”, som med grumliga motiv stämmer för brott mot avtalet. Med baktanken naturligtvis att kunna göra upp i godo utan att behöva dra fallet inför domstol. I sådana fall kan du råka ut för, att du själv får skriva på ett avtal, som ger den tilltänkte licenstagaren full rätt att utnyttja all information du lämnar, utan att du kan ställa krav på ekonomisk kompensation. Det omvända sekretessavtalet med andra ord.

Hur skyddar du dig då, om det inte finns ett sekretessavtal? Ja, ett sätt är att vänta med licensieringsprocessen tills du har ett godkänt patent i handen. Det är vad en del amerikanska företag kräver.

”Kom hit när du har ett beviljat patent. Det är ett dokument som beskriver vad det du har att sälja. Vi respekterar patent men vi betalar inte för något, som vi inte vet skyddsomfånget av”, kan det låta.

Att vänta tills patentansökan är beviljad kan för de flesta vara nästan outhärdligt. Vad gör du då? Om du inte vill vänta det vill säga. Jag utgår från att du lämnat in en patentansökan. Då har du två lägen. Ett läge är dagen från inlämnandet tills ansökan offentliggörs, vilket är arton månader efter inlämningsdagen (detta sagt år 2005 när det här dokumentet skrivs!). Nästa läge är efter det att du fått patentet beviljat.

I läge ett skulle jag inte lämna över en kopia på patentansökan utan sekretessavtal. Åtminstone inte inledningsvis. Jag skulle avvakta tills jag fått mycket klara indikationer på, att företaget jag avser att licensiera min idé till, verkligen har seriösa avsikter. Man kan komma mycket långt i en förhandling utan att behöva avslöja exakt vad som är patentsökt. Därför behöver inte innehållet i din patentansökan avslöjas alltför tidigt. Även om licenstagaren gärna hävdar det.

I läge två, dvs. din ansökan är offentliggjord. Då finns det ingen som helst anledning att sitta och hålla på den, som vem som helst kan beställa från Patentverket. Man är dessutom skyldig att ange numret till den som frågar.

Mitt råd till dig är: Använd sekretessavtalet med omdöme. Undvik sekretessavtal inledningsvis om det går men avslöja då endast information, som inte kräver sekretess. Även om du skrivit sekretessavtal med någon, avslöja endast sådan information som behövs för att nå en uppgörelse. Ett problem de flesta uppfinnare har, är att de blir så förtjusta när någon vill lyssna på dem, att de avslöjar mer än de borde. Före en förhandling, som jag skall leda, brukar jag därför uppmana dem att inte ”babbla”, dvs. de svarar på tilltal och jag styr lite så där varligt vad de skall säga och inte säga.
Här nedan kan du ett exempel på ett sekretessavtal. Det har utformats av en jurist men jag påstår inte därför att det är det bästa av exempel.

Du kanske märker, när du läser igenom avtalet, att det saknas en skadeståndsklausul. Om nu Melco bryter mot avtalet, skall de då inte vara tvingade att betala skadestånd? Jo, det kan man tycka och det förekommer också att man stipulerar att ett skadestånd skall utgå på kanske 100 000 kronor eller mer. Nu skall du veta, att det inte alltid är så lätt att leda i bevis att ett avtalsbrott föreligger, varför betydelsen av ett skadeståndsbelopp är lite tveksamt. Dessutom kan du ju alltid stämma för avtalsbrott, även om det inte står något om skadestånd i själva avtalet.

Överenskommelse

rörande granskning av uppfinning, gjord av uppfinnare utanför Melco Produkter AB. Melco Produkter AB mottar för preliminär granskning en uppfinning benämnd ABC, varvid följande överenskommelse träffas:

1. Uppfinnaren överlämnar till Melco Produkter AB så fullständig beskrivning av uppfinningen att dess värde för Melco Produkter AB kan bedömas. Handlingar som inte tillhör ingiven patentansökan eller beviljat patent är daterade och försedda med uppfinnarens signatur.

2. Melco Produkter AB granskning av uppfinningen äger rum inom företaget, men Melco Produkter AB förbehåller sig rätten att vid behov anlita utomstående expertis.

3. Melco Produkter AB förbinder sig att icke för utomstående avslöja mottagen förtrolig information så länge den inte har blivit offentlig eller på annat sätt allmänt känd.

4. Uppfinnaren förbinder sig att hemlighålla förtrolig information som han kan komma att erhålla från Melco Produkter AB i samband med granskningen enligt ovan.

5. Melco Produkter AB förbehåller sig rätten att utan någon förpliktelse mot uppfinnaren utnyttja sådan icke patentskyddad information som är eller blir allmänt tillgänglig för konkurrenter, eller som Melco Produkter AB visar har varit känd inom företaget före mottagandet av nämnda information.

Malmö den	Godkänns
.....	.....
Melco Produkter AB	Uppfinnare

Utvärderingsavtal, optionsavtal eller licensavtal?

Vilket av dessa tre avtal skall du välja? Svaret på frågan ligger i att du måste försöka tänka dig in i företagets situation och förstå hur det tänker. Är det rimligt eller ens sannolikt, att ett företag efter en första presentation skriver under ett omfattande licensavtal och förbinder sig att betala en massa pengar utöver alla andra åtaganden som ett licensavtal stipulerar? Skulle du själv göra det? Är det inte så, att vi alla för det mesta vill fundera en tid innan vi beslutar om större åtaganden? Det kan gälla köpet av ny bil, nytt möblemang eller årets semesterresa.

Min erfarenhet är att företag, om de efter en första preliminär bedömning är intresserad av idén, vill få tid och möjlighet att göra en grundligare värdering. Göra en marknadsundersökning, internt diskutera de tekniska frågorna, göra kalkyler osv. Ett *utvärderingsavtal* upprättas, då som täcker villkoren för en sådan rättighet.

Sedan företaget gjort sin utvärdering, kan det vara berett att direkt förhandla om ett slutavtal, dvs. licensavtalet. Inte så sällan kan emellertid situationen vara den, att företaget visserligen fortfarande är intresserat men ännu inte är berett att skriva på ett licensavtal. Man vill göra fler undersökningar eller få mera tid att fatta beslut. Du kan då lösa detta genom att upprätta ett så kallat *optionsavtal.* Det ger företaget möjlighet att under en utsträckt tidsperiod fullfölja sitt bedömningsarbete. Optionsavtalet kan principiellt utformas på två olika sätt.

Ett sätt, vilket jag själv föredrar, är att skriva in de kommande viktigare villkoren för licensavtalet i en särskild paragraf. Hur det kan se ut visar jag senare i det här kapitlet. Det andra alternativet är att förhandla fram ett komplett licensavtal, som fogas som bilaga till optionsavtalet. Skillnaden är alltså att i det första fallet slipper man lägga ner en massa tid och pengar på att förhandla fram ett avtal, som kanske inte kommer att användas, om företaget efter optionsperioden väljer att inte fortsätta. I senare fallet gör man bedömningen att sannolikheten för att företaget fortsätter är stor och då är det lika bra att förhandla färdigt när man ändå håller på. Det kan till och med vara så, att företaget insisterar på att ett komplett licensavtal skall förhandlas fram. Jag har använt båda alternativen. Om företaget efter genomfört bedömningsarbete vill förvärva rättigheterna till idén upprättas ett komplett licensavtal, om det nu inte redan finns ett sådant. Exempel i kapitel 27!

Avtalsparagrafer i de olika avtalen

Avtal ser ofta likadana ut. Jag kommer här för dig att redovisa de vanligaste paragraferna i de tre avtalen. Något färre förekommer i utvärderingsavtalet, några fler i optionsavtalet och flest i licensavtalet. Här kommer först de paragrafer jag brukar ha i ett ***utvärderingsavtal***:

1. *En ingress,* som talar om vilka avtalsparterna är, vad uppfinningen avser jämte nummer på patentansökan eller beviljade patent, syftet med avtalets ingående samt definitioner av olika begrepp såsom "Produkt", "Territorium", etc. inleder avtalet. Det är bra om du ganska fylligt beskriver anledningen till att avtalet kommit till stånd och beskriver både ditt och avtalspartens företag närmare.

2. *Licensens omfattning* geografiskt, marknads- och användningsmässigt, om den är exklusiv eller inte, om endast vissa storlekar eller typer eller tillämpningar av uppfinningen avses.

3. *Ersättning för lämnad rättighet*, vad den avser och omfattar, hur och när den skall betalas, etc.

4. *Sekretessförhållanden.* Om du skrivit ett sekretessavtal med företaget före första kontakten, upphävs det genom den här paragrafen.

5. *Vad som förväntas av dig som licensgivare.* Till exempel sända prover, lämna över patenthandlingar, bistå vid test, etc.

6. *Vad som förväntas av din avtalspart licenstagaren.* Till exempel göra tekniska prov, konsumenttest, sammanställa marknadsdata, etc.

7. *Giltighetstid* för avtalet.

8. *Vad som skall ske om köparen vill fortsätta efter utvärderingsperiodens slut.* Till exempel förhandla om optionsavtal eller licensavtal baserat på vissa affärsmässiga förutsättningar och villkor.

9. *Vad som skall ske om köparen inte vill fullfölja.* Till exempel återsända prover, ritningar och annan dokumentation, lämna över resultat av test, marknadsbedömningar, etc.

10. *Hur tvister och avtalsbrott skall lösas.*

    Om din avtalspart vill gå vidare efter utvärderingsperiodens slut, tillkommer utöver paragraferna 1 - 10 i utvärderingsavtalet nya paragrafer och en del av tidigare paragrafer anpassas till det faktum, att det nu är fråga om ett ***optionsavtal***. Nya paragrafer kan vara följande:

11. *Ekonomisk ersättning* som skall gälla vid tidpunkten för ett senare licensavtal (om ni valt det alternativet). Omfattar bland annat engångsbelopp, löpande royalty, minimiroyalty, fastställande av royaltybas, index mot inflation, patentkostnader etc.

12. *Åtgärder vid patentintrång.* Vem bemöter detta? Vem bär kostnaderna och får ersättningen?

13. *Varumärkesfrågor* och licenstagarens rätt att använda detta med eller utan extra ersättning till dig. Hur göra med ersättning sedan patenttiden gått ut? Varumärkens giltighet sträcker sig ju långt därefter!

14. *Kostnader för patent/varumärken.* Vem upprätthåller? Vem betalar?

15. Hur förfara med *tidigare ingånget avtal?*

16. *Garanti från dig* för de specifikationer du lämnar.

17. Rätt för licenstagaren att lämna *underlicenser,* dvs. licensiera till tredje part rätten att utnyttja uppfinningen.

    Når du fram till ett ***licensavtal*** tillkommer ett antal nya paragrafer utöver de, som finns i utvärderings- och optionsavtalen:

18. *Vidareutveckling av uppfinningen.* Om licenstagaren gör det, vem äger rätten till förbättringen?

19. Hur och när skall *redovisningen av royalty* ske? Rätt för dig att kontrollera uppgifterna genom revisor.

20. *Om patent inte beviljas*, skall då royaltyn justeras eller får licenstagaren rätt att säga upp avtalet?

21. *Ändrade förhållanden* hos licenstagaren. Vad händer med avtalet om licenstagaren går i konkurs, blir uppköpt av annat företag eller på annat sätt ändrar de förutsättningar på vilka avtalet grundats?

22. *Flyktklausul,* som medger licenstagaren rätt att säga upp avtalet, om inte en viss minsta försäljning inom en viss tidrymd uppnåtts.

23. *Kvalitetskontroll,* dvs. din rätt att kontrollera att kvaliteten på de produkter licenstagaren marknadsför stämmer med lämnade specifikationer.

24. *Ändringar av avtalet,* hur de skall komma till stånd och meddelas motparten.

25. Rätt att *överlåta avtalet* till tredje part.

Jag nämnde tidigare att de flesta licensavtal ser likadana ut. De innehåller att antal paragrafer med likartad lydelse. Det finns emellertid fem viktiga avtalsvillkor, som du alltid måste förbereda särskilt noga. Även om du inte har ett färdigt avtal att sända iväg eller överlämna, så skall du som ett minimum alltid och så tidigt som möjligt förbereda innehållet i paragraferna 1, 2, 3 och 7 dvs.: (A) Avtalsföremålet i ingressen; Licensens omfattning avseende (B) Rättigheterna och (C) Området; (D) Ersättningen för lämnad rättighet och slutligen (E) Giltighetstiden.

Det så kallade ”avtalsföremålet”

Ofta är det patent eller patentansökningar med sitt skyddsomfång, som utgör "avtalsföremålet” men du skall så entydigt som möjligt precisera vad som avses. Definitionen kan nämligen vara snävare än vad som omfattas av patent eller patentansökan och här gäller det att ge bort så lite som möjligt!
Du kan till exempel skilja mellan olika typer användningsområden. En ny teknik för fastsättning av borst, kan till exempel ge upphov till tre olika licenser: en för tillverkning av sopborstar, en för tandborstar och en för maskinborstar. Definitionen på avtalsföremålet blir då den snävare ”Metod för fastsättning av borst på sopborstar” till skillnad från att bara skriva ”Metod för fastsättning av borst”.

Rättigheter

Du kan ge avtalsparten rätt att disponera idén på det sätt han själv finner lämpligt och önskvärt utan begränsning eller inskränkning. Man talar då om att han fått *alla rättigheter*. I licensavtal kan detta vara mera precis och ge licenstagaren rätt att *tillverka, använda och sälja* den patenterade produkten.

Begränsningar av rätten till att avse enbart försäljning är inte ovanligt, liksom det förekommer att rättigheterna endast avser själva tillverkningen. Begränsar man på det här sättet, måste man ju också fundera över hur den, som får rätt att enbart sälja skall klara varuförsörjningen. Man kan ju inte sälja, om man inte har några varor. På samma sätt har man ingen nytta av en rätt att tillverka, om ingen säljer varorna. Nu är det naturligtvis så, att om man skiljer mellan dessa båda rättigheter, så har man själv åtagit sig att på ett eller annat sätt sörja för försäljning respektive tillverkning.

Skillnaden mellan *exklusiv* och *icke exklusiv* rätt är betydelsefull. I det förra fallet ingår du endast avtal med en part och ingen annan får därefter tillgång till uppfinningen. I det senare fallet däremot är du fri att ingå avtal med flera intressenter. För uppfinnare är det exklusiva licenser som gäller nästan utan undantag. Anledningen är att den, som investerar i utvecklingsarbetet inte vill att du skriver avtal med flera andra företag. Han vill genom exklusiviteten få maximala garantier, för att han får tillbaka sina pengar genom att vara ensam på marknaden. Företag, som licensierar bort så kallad beprövad teknik (produkten är redan utvecklad och säljs på licensgivarens hemmamarknad), har lättare att meddela icke exklusiva licenser. Uppfinnarens situation är emellertid att tekniken är obeprövad, vilket gör det i det närmaste omöjligt att skriva icke exklusiva licenser.

En kombination av exklusivt och icke exklusivt avtal är så kallad *lead-time*. Den innebär att licenstagaren ges exklusiv rätt under en begränsad tidrymd, varefter rätten övergår till att bli icke exklusiv.

Område

Du måste klara ut inom vilket "område" rätten att utnyttja uppfinningen skall gälla. Skilj mellan "marknadsområde" och "geografiskt område". Marknadsområdet kan preciseras genom att man till exempel skiljer försäljning till vanliga konsumenter från försäljning till industrin och storkökssektor.
”Geografiskt område" är till exempel enskilda länder, EU-länderna, Nordamerika, Asien eller "Hela världen". Vad större geografiska områden, som Nordamerika och Asien omfattar, måste du definiera.
Jag har nämnt det tidigare men vill för tydlighetens skull upprepa: Inom samma geografiska område eller inom ett visst marknadsområde kan du inte lämna mer än en exklusiv licens. För skilda områden är det emellertid helt OK att du gör det! Du kan till exempel ha en exklusiv licenstagare i Nordamerika och en i Asien. Det är också möjligt att ha exklusiva licenstagare i de olika länderna, som ingår i EU. Det knepiga är emellertid, att du inte kan hindra en kund från till exempel Tyskland, att köpa varor från din licenstagare i Belgien, vilket den senare inte kommer att gilla. Lagstiftningen är emellertid sådan (åtminstone år 2005) och det är det inget att göra något åt.

Tid

Tiden som avtalsvillkor kräver speciella överväganden. Hänsyn måste tas till såväl vilken typ av avtal som avses, som köparens behov av rimlig tid för sitt arbete. Följande är exempel på rimliga tider enligt min uppfattning:

- utvärderingsavtal	4 - 12 veckor
- optionsavtal	6 - 12 månader
- lead-time	6 - 18 månader
- licensavtal	5 - 10 år eller så länge patenten är giltiga

Jag brukar ge licenskandidaten rimlig tid att genomföra sitt utvärderingsarbete. Sannolikheten är stor att en tänkbar och kanske bra licenstagare hellre avstår än tecknar avtal om han tvingas fattabeslut under tidspress och den risk detta medför.

Ekonomisk ersättning

Den ekonomiska ersättningen utgör den allra besvärligaste delen av hela förhandlingen. Fram till den punkt, där ersättningsfrågan kommer upp, kan det visserligen det vara ganska tuffa tag men de brukar inte vara tillnärmelsevis så besvärliga som frågan om själva ersättningen. Och det är klart. Licenstagaren vill ju betala så lite som möjligt medan du som idéägare vill ha maximalt betalt för dina rättigheter. Medan licenstagaren vill skjuta sina betalningar så långt fram som möjligt, vill du säkert få en rejäl slant redan vid avtalets undertecknande. Som du förstår, är det här därför den paragraf i avtalet, som du måste förbereda mest av alla. Vanligtvis omfattar den ekonomiska ersättningen tre olika delar:

Ett så kallat *down-payment*, vilket är en engångssumma, egentligen ett förskott, som erläggs vid avtalets undertecknande och avses täcka kostnader du har för att lämna faktamaterial, prover, modeller och kunskap du har om uppfinningen. Min erfarenhet varierar när det gäller villigheten hos licenstagare att betala down-payment. Många anser att alla pengar de kan undvara skall användas i projektet framåt och inte för att fylla uppfinnarens fickor med. De kan tänka sig att betala för faktiska tillgångar de övertar såsom provverktyg, specialmaskiner etc. men inte för rätten att egentligen ta en massa risker, vilket utvecklingsarbete alltid är förenat med. Höga down-payment har en tendens att skrämma bort bra licenstagare. Därför har jag en försiktig attityd till denna del av den ekonomiska ersättningen och diskuterar alltid med uppfinnaren om en lämplig storlek Om licenstagaren tycker att beloppet är högt, är jag beredd vid mina förhandlingar att helt eller delvis räkna av det mot framtida betalning av löpande royalty. Lyckas projektet, ja då har licenstagaren egentligen inte betalat något down-payment. Alltså hänger det helt på honom själv i vilken utsträckning down-payment blir en börda.

Alternativ till ett down-payment kan vara att licenstagarens tar över uppfinnarens eventuella lån, som belastar uppfinningen. Ett många gånger bra argument är, att eftersom licenstagaren tar över ansvaret för uppfinningen, så följer också det med, som belastar uppfinningen ekonomiskt. Sådana lån är vanligtvis villkorliga, dvs. långivaren skriver av lånet om projektet misslyckas. Licenstagaren tar därför ingen risk.

Ett annat alternativ är att anställa uppfinnaren som konsult. Många företag har brist på resurser och därför kan det vara motiverat att ta in uppfinnaren i projektet. Utöver en engagerad medarbetare får licenstagaren på köpet all den kunskap uppfinnaren har om idén och som inte alltid förmedlas i de dokument uppfinnaren lämnar över.

Minimiroyalty är den minsta årliga ersättning licenstagaren skall betala till dig, om den verkliga löpande royaltyn ett visst år är lägre än minimiroyaltyn. Ett slags garantibelopp alltså. Hur man kan räkna ut en lämplig storlek visar jag senare i det här kapitlet.

Lump-Sum är en verklig engångssumma för rättigheterna till uppfinningen och betalas en gång för alla. Utöver detta belopp får således du inget för din uppfinning. IKEA till exempel föredrar att betala en lump-sum. Åtminstone är det så när det här dokumentet skrivs. De ger 25 - 50 000 kronor för en bra idé till exempelvis en ny bokhylla. De menar att om bokhyllan kommer att säljas i stora kvantiteter, så beror de mera på att IKEA byggt upp en betydande kedja av stormarknader snarare än fiffigheten hos idén.

Hur kan man då beräkna storleken på en lump-sum? Ett sätt som jag använt några gånger är att göra en prognos för hur mycket den tänkta produkten kommer att sälja, sätta en rimlig royalty på försäljningsvärdet, räkna om den på så sätt framräknade årliga royaltyn till nuvärde med hjälp av en lämplig ränta samt summera. Med tabell 1 nedan som underlag och en ränta på 8 % skulle man få följande värden:

	försäljning	royalty (4 %)	nuvärde (8 % ränta)
år 1	0	0	0
2	0	0	0
3	150 000	6 000	4 762
4	500 000	20 000	14 706
5	1 250 000	50 000	34 014
6	2 350 000	94 000	59 494
7	3 650 000	146 000	85 380
8	4 300 000	172 000	92 973
9	4 600 000	184 000	92 000
10	4 650 000	186 000	86 111
S:a	21 450 000	858 000	469 439

Enligt den här beräkningen skulle alltså uppfinningen vara värd ca en halv miljon kronor.

Löpande royalty är den viktigaste delen av den ekonomiska ersättningen. Den kan utgå antingen i form av procent på nettoförsäljningsvärdet eller som ett visst belopp per försåld enhet. En procentsats är då att föredra framför belopp per enhet. Man behöver då inte ta hänsyn till inflationen. Har man emellertid accepterat ett visst belopp per såld enhet, måste man kompensera för inflationen genom ett lämpligt index (t ex lämpligt producent- eller konsumentprisindex). De kan du hitta hos SCB, Statiska Centralbyrån.

Ibland är en procentsats inte användbar eller tillrådlig. Om uppfinningen ingår som en komponent i till exempel en maskin, kan man inte räkna med att få en royalty på 5 % på hela maskinens värde. I sådana fall kan man tvingas acceptera ett visst belopp per såld maskin.

Jag får ofta frågan hur stor royaltyn bör vara. Royalty uppgår vanligen till 3 - 8 % men kan variera mellan 0,5 % för bulkprodukter och 40 % för t ex programvaror. För de flesta industriprodukter är 6 % en rimlig royalty men det går inte att mera precist rekommendera hur stor royaltyn skall vara utan känna till förhållandena i det enskilda fallet.

Royaltysatsen skall man sätta med eftertanke. Orimligt höga royalty kan nämligen vålla slitningar mellan parterna när väl framgången är ett faktum. Det kan till och med fresta licenstagaren att försöka krypa ur avtalet! Speciellt om dem du förhandlat med ersätts av nya medarbetare, till exempel ny VD, som kanske inte tycker att han behöver känna sig bunden av det ursprungliga avtalet.

Royaltysatsen kan vara rak, degressiv eller progressiv.*Rak royalty* innebär att royaltysatsen är densamma oavsett försäljningsvolym. Med *degressiv royaltysats* menas att den minskar efter hand som försäljningsvolymen ökar. Bortsett från att licenstagaren gärna betalar mindre royalty efterhand som försäljningen ökar, är ett rationellt motiv att hans kostnader även ökar beroende på ökad konkurrens och då finns det inte utrymme att betala för mycket royalty. *Progressiv royaltysats* innebär att den ökar efter hand som försäljningsvolymen ökar. Motivet är ett kostnaderna för licenstagaren är störst i början och då vill han ha en låg royaltysats. Efterhand som volymen ökar, blir emellertid utrymmet större. Jag har endast erfarenhet av rak respektive degressiv royalty. Jag tror inte den progressiva royaltyn är speciellt vanligt förekommande.

Beräkning av royaltyns storlek är en intressant uppgift.En modell, som jag tillämpar är att beräkna royaltyn som 1/3 av den nettovinst den nya produkten genererar. Gäller uppfinningen till exempel en produktionsförbättring, blir mitt erbjudande 1/3 av värdet av denna förbättring.Filosofin bakom detta ”1/3 resonemang” är att det krävs tre slags storheter för att åstadkomma en ny produkt. Dessa är själva idén, affärskompetens och kapital. I brist på andra värdegrunder bedömer jag att dessa tre är värda vardera 1/3 av det genererade överskottet! Efter som licenstagaren tillför två storheter, kapital och

affärskompetens, så är det rimligt att företaget behåller 2/3 av vinsten. För att komma fram till storleken på royaltyn, gör jag antingen en produktkalkyl för den aktuella innovationen, kontrollerar vilken vinst licenstagarens företag normalt genererar eller så försöker jag på annat sätt få reda på vad branschen, till vilken innovation hör, minst måste generera för att det skall vara intressant att investera i nyproduktutveckling. Jag bestämmer därefter royaltyn till en tredjedel av vinsten.

Många livsmedelsföretag har en marginalvinst (vinsten före skatt i förhållande till omsättningen) som ligger kring 8 – 10 %. Specialföretag i kryddbranschen kan ligga kring 18 – 20 %. Kosmetikabranschen, läkemedelsbranschen och elektronikbranschen måste av olika skäl generera vinster i storleksordningen 30 – 50 % för att långsiktigt kunna få täckning för utveckling och marknadsföring.

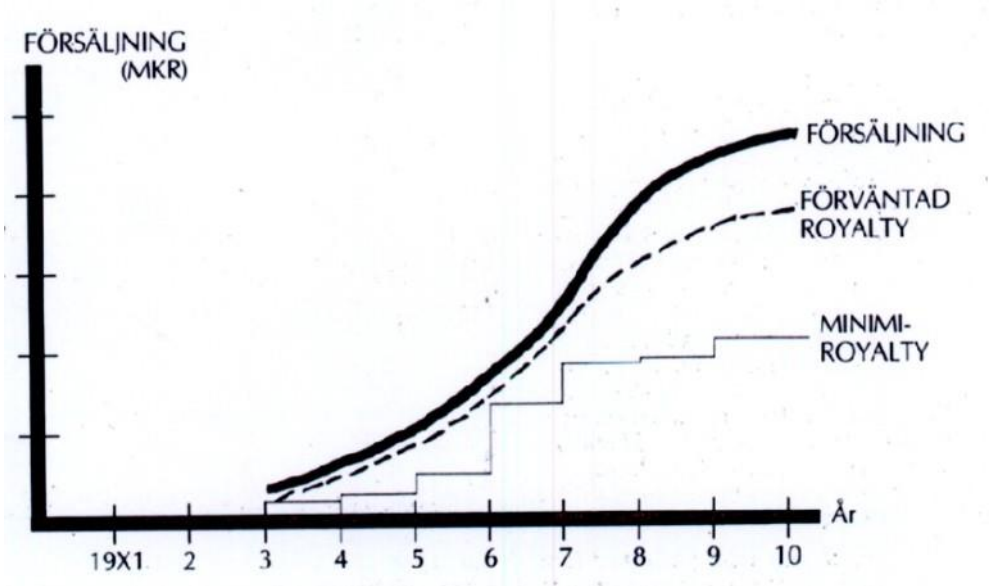
Nu är det så, att royalties över 10 % för industrivaror uppfattas av licenstagarna som höga, även om jag varit med om till exempel 14 % för en ny typ av process för tillverkning av klorgas. Man skall dessutom inte begära precis 10 %, eftersom det verkar ogenomtänkt och lite av en ”fingret i luften för att känna av vartåt det blåser” kalkyl. Åtta procent är vanligtvis en bra utgångspunkt tycker jag men varför du begär just den siffran, skall du naturligtvis kunna motivera. Till exempel med ovanstående modell.

En annan modell jag använt med framgång är att göra en prognos för en framtida tänkt försäljning av den nya produkten jämte en till denna knuten beräkning av den royalty som skulle bli resultatet. Jag gör helt enkelt en försäljningsprognos framåt över tio år (1), bestämmer mig för royaltysatsen (i det här fallet rak royalty på 4 %) och räknar ut vilken royalty den prognostiserade försäljningen skulle generera (2). Minimiroyaltyn räknar jag sedan ut som 2/3 av den årliga royaltyn (3). Jag avslutar med att beräkna det down-payment jag skall begära som 10 % av samtliga års minimiroyalty (4). De två första åren gör jag royaltyfria. Så här kan det se ut:

Tabell 1	**1**	**2**	**3**
År	Försäljning (milj kronor)	Royalty (4 %, kkr)	Minimiroyalty (2/3 av royalty)
1	0	0	0
2	0	0	0
3	0,15	6,0	4,0
4	0,50	20,0	13,3
5	1,25	50,0	33,3
6	2,35	94,0	62,7
7	3,65	146,0	97,3
8	4,30	172,0	114,7
9	4,60	184,0	122,7
10	4,65	186,0	124,0
Summa	21,45	858,0	572,0

Down-payment = 10 % av 572 000, dvs. ca 57 000 kronor. **4**

Inritat i ett diagram blir det på följande sätt:



Förväntad royalty som en följd av prognosticerad försäljning.

Jag har vid flera tillfällen haft framgång med det här sättet att redovisa hur jag beräknat den royalty jag begär. Så här lät det vid ett tillfälle:

”Hur har du kommit fram till den försäljningsvolymen?” Det är VD för företaget som myndigt ställer frågan.

”Jo, jag har undersökt marknadens storlek och bedömt, att det bör vara möjligt för er att nå en marknadsandel på 25 % inom tio år.”

”Och royaltyns storlek, vad bygger den på?”

”Den bygger på era egna årsredovisningar de senaste åren, som visar att ni i genomsnitt har en vinstmarginal före skatt på mellan 12 och 15 %.”

”Och den tar du 1/3-del av. Hur har du då resonerat?”

Jag redogör då för tankarna bakom 1/3-delsmodellen och fortsätter:

”Men det här är ju ett förslag och jag är öppen för era egna beräkningar. Det är ni som är experterna. Ni kan den här marknaden och dess möjligheter mycket bättre än jag, så jag är öppen för alla möjliga skamliga förslag, om ni förstår vad jag menar.”

I det här aktuella fallet vänder VD sig till sin marknadschef och säger:

”OK, var är våra siffror?” Det visar sig att marknadschefen inte har några siffror. Det uppstår tillfälligtvis en pinsam situation i konferensrummet. Jag räddar den genom att säga:

”Låt oss arbeta med mitt underlag tillsvidare, så kan ni väl kontrollera rimligheten senare.”

Jag vet inte om de gjorde det men vad royaltyn beträffar, så fick vi igenom vårt förslag.

Genom att komma förberedd till en förhandling med fakta, undviker du ”hästhandel” typ gamla Sjöbo marknad. Man diskuterar som affärsmän marknadsmöjligheter, vinstpotentialer osv. utifrån de fakta man har, kan skaffa eller bedöma, dvs. storheter som affärsmän är vana att hantera utan alltför mycket tyckande i största allmänhet. Uppfinnarens royalty sätts in sitt affärsmässiga sammanhang, där den hör hemma och ingen annan stans. Du skall veta att det finns ingen storlek på royaltyn som är helt rätt eller helt fel. I slutändan är det en förhandlingssak, där köpare och säljare skall komma överens. Gör de inte det, då blir det inget avtal. Så enkelt är det egentligen!

Royaltyn representerar procentuellt en stor del av vinsten!

Du kanske tycker att några futtiga procent på försäljningen inte är så mycket. Du skall då veta att 1/3 av vinsten gör royaltyn till en betydande del av denna. Så här kan en produktkalkyl se ut:

	existerande produkter utan royalty	*din produkt med royalty*
Försäljningspris	100	100
Kostnad för sålda varor	-50	-50
Täckningsbidrag	50	50
Utveckling, Marknadsföring, Administration	-35	-35
Royalty	0	-5
Resultat (vinst)	15	10

Din uppfinning måste alltså vara så mycket bättre än existerande produkter på marknaden, att din licenstagare kan ta ut ett högre pris för den, som motiverar licenskostnaden på 5 %. Gör uppfinningen det möjligt att sänka tillverkningskostnaderna, så kan det motivera royaltyn också. Inget annat än högre vinst, oavsett hur den kommer fram, motiverar alltså licenstagaren att betala royalty. Om licenstagaren får tjäna rejält med pengar, så garanterar det att även du får tjäna en slant!

Det här tycker jag är en ganska bra kalkyl:

	din uppfinning	*andra produkter*
Försäljningspris	150	100
Kostnad för sålda varor	-50	-50
Täckningsbidrag	100	50
Utveckling, Marknadsföring, Administration	-50	-35
Royalty (8 %)	12	0
Resultat (vinst)	38	15
Marginalvinst %	25	15

Inför en förhandling förekommer det inte sällan att jag frågar uppfinnaren vad han har för förväntningar på storleken på den förväntade ersättningen.

"När är du nöjd?" kan jag fråga. "Är det när du fått en miljon kronor i ersättning, fem miljoner, 50 miljoner eller mera?"

"Varför vill du veta det?"

"Jo, det hjälper mig att dimensionera förhandlingen och veta hur långt jag kan kompromissa utan att du blir alltför missnöjd."

"Ja, jag vill ju tjäna så mycket som möjligt", kan svaret bli.

"Det förstår jag också men om du känner efter, vad hamnar du då?"

"Ja, en så där fem miljoner skulle kännas fint."

"Bra, då vet jag hur jag skall lägga upp förhandlingen!"

Royaltybasen

Den löpande royaltyn skall beräknas på ett värde, vanligtvis fakturerad försäljning räknat på den produkt som licensavtalet avser, men beräkningen kan bygga på något annat. Till exempel antal sålda enheter och då man får ersättning i form av ett visst antal kronor per såld enhet.

Det är viktigt att royaltybasen definieras så noga som möjligt. Till exempel som ”netto fakturerad försäljning, dvs. brutto fakturerad försäljning efter avdrag för rabatter, försäljningsprovisioner till

agenter, frakt, emballage och eventuella skatter". Royaltybasen skall vara lätt att kontrollera i licenstagarens bokföring.

Det här är några viktiga avtalsvillkor, som du också skall förbereda utöver royaltyn:

Uppnådda minivillkor för att få behålla en exklusiv rätt

Det är mer än rimligt att licenstagaren är beredd att acceptera vissa minivillkor, för att få behålla en exklusiv licens. Ett sätt är, att han får betala minimiroyalty. Å andra sidan är minimiroyalty en klen tröst som kompensation för ett passivt agerande. Licenstagaren kan till och med tycka att minimiroyaltyn är väl värd att betala som alternativ till att förhandla om att bryta avtalet. Ur konkurrenssynpunkt kan han i vissa fall mycket väl kunna resonera så. Ingen av hans konkurrenter kommer då åt innovationen. Flera licensarkitekter, till vilka jag numera ansluter mig, sätter i stället upp mätbara mål, såsom viss minsta försäljning.

Vem upprätthåller patent, bevakar och betalar patentkostnader?

Jag anser att licenstagaren skall betala framtida patentkostnader. Det är inte självklart att han gör det. Det är inte ovanligt att licenstagaren i en förhandling, när man kommer till denna punkt, resonerar så här:

"Självklart skall uppfinnaren stå för detta. Vi betalar ju royalty och då får minsann han ta hand om patentkostnaderna." En uppfattning man kan solidarisera sig med men som inte är någon klok affärsmässig sådan, tycker jag. Därför är alltid mitt svar till VD eller den jag förhandlar med:

"Jo, det är en rimlig uppfattning men om jag var i dina kläder, så skulle jag inte våga lita på att uppfinnaren alltid ser till att det fungerar. Jag menar, ni investerar en hel del tid och pengar i att fullfölja utvecklingsarbetet, starta produktion och försäljning. Och så överlämnar ni skyddet av den investeringen till uppfinnaren."

"Men om han inte sköter det, då begår han ju avtalsbrott och då stämmer vi honom", kan ett motargument vara.

"Naturligtvis", är då mitt svar "men även om ni skulle vinna ett sådant mål, vilka pengar tror ni han har att betala skadestånd med i så fall, som står i paritet med vad ni förlorar ute på marknaden?"

Vanligtvis börjar licenstagaren inse, att han skyddar sig själv och sin investering bäst genom att betala patentkostnaderna och därmed få kontroll över att så sker.

Vem beivrar patentintrång?

Med samma motivering som ovan om, att eftersom licenstagaren betalar royalty anser han att du som uppfinnare skall beivra alla patentintrång. Det kan du självklart inte åta dig att göra utan vidare. Man kan ju ha olika uppfattningar om ifall ett intrång föreligger eller inte. Därför måste den här paragrafen formuleras så att du i första hand förbehåller dig rätten att beivra intrånget, ta kostnaderna och även uppbära skadeståndet.

Om du av någon anledning inte vill beivra ett intrång, då ger du licenstagaren fullmakt att beivra och driva processen, ta kostnaderna men också uppbära skadeståndet.

Nu kan det hända att tredje part stämmer licenstagaren för intrång. Det händer nämligen undantagsvis att patentverket beviljar dig patent, fastän det finns ett tidigare giltigt patent. Du har alltså då lämnat en licens till ett företag, som i sin tur gör intrång på någon annans patent.

Licenstagaren vill ofta, när den här situationen kommer på tal, att du skall garantera att ditt patent inte gör intrång på någon annans patent. Det kan du inte göra. Är licenstagaren osäker på den punkten, rekommenderar jag honom att själv göra en patentlägesundersökning. Han vill vidare att du skall avstå all royalty om ett intrång på tredje parts patent inträffar. Det händer också att licenstagaren vill att du skall ta över stämningen från tredje parten och på så sätt förbinda dig att skydda licenstagaren. Ingetdera av detta kan du naturligtvis heller göra. Licenstagaren blir stämd och då får han klara av stämningen på egen hand. Däremot är det rimligt, att han får någon form av kompensation. Han kan ju inte betala royalty två gånger för samma sak. Jag har två alternativa lösningar på problemet.

Den ena innebär, att du skriver in i avtalet, att du är beredd att förhandla om en lägre royaltysats när utgången av stämningen är klar och man kan bedöma hur mycket royalty licenstagaren skall betala till den tredje parten. Den andra lösningen är, att du redan i avtalet skriver in en lägre royaltysats för den händelse tredje part skulle stämma och vinna sitt mål.

Vem äger vidareutvecklingar och nyutvecklingar?

Vem som äger vidareutvecklingar och nyutvecklingar måste delas upp i två delar.

Om du som licensgivare har vidareutvecklat din uppfinning och vidareutvecklingen faller inom ramen för ditt patent, då omfattas vidareutvecklingen också av avtalet. Om vidareutvecklingen däremot leder till ett helt nytt fristående patent, då är det inte självklart, att det nya också skall omfattas av avtalet, såvida man inte formulerat avtalet så. Jag har träffat uppfinnare som begränsar rätten till vidareutvecklingar att endast omfatta sådant, som redan täcks av befintligt patent eller en ansökan. Är det tal om en nyutveckling, patenterbar eller ej utanför befintligt patent i avtalet, då ingår det inte. En god relation mellan parterna bjuder dock oftast, att licenstagaren får första erbjudandet att förvärva rättigheterna till nyutvecklingen.

Vad händer med vidareutvecklingar och nyutvecklingar som licenstagaren gör? Den här problematiken tycker jag är speciellt besvärlig. Enligt gällande lagstiftning inom EU och USA 2005 äger nämligen licenstagaren rätten till egna utvecklingar, även om de är baserade på den ursprungliga uppfinningen. Det är till och med under vissa omständigheter brottsligt att skriva in i avtalet, att vidare- och nyutvecklingarna tillhör uppfinnaren, vilket man kunde göra förr. Avtalet kan då ogiltigförklaras i sin helhet. Uppfinnaren kan alltså, genom att delta i utvecklingsarbetet och överföra all sin kunskap, medverka till att licenstagaren utvecklar en lösning, som leder till ett nytt fristående patent ägt av licenstagaren. Varefter han inte kan säga upp licensavtalet.

Enligt nya Technology Transfer Block Exemption Regulation (TTBER) av den 27 april 2004 undantas avtal om licensprodukterna understiger 20 % marknadsandel (andel av relevant teknologi- och produktmarknad) om företagen (licensgivaren och licenstagaren) är konkurrenter och 30 % om de inte är konkurrenter. I annat fall är det förbjudet att tvinga licenstagaren att upplåta en exklusiv licens eller att överlåta sina vidareutvecklingar till licensgivaren (TTBER Art 5). En friskrivningsklausul som säger att parterna är överens om att licensgivaren skall äga vidareutvecklingar och nyutvecklingar hjälper inte om licensprodukterna överstiger maximumnivåerna i fråga om marknadsandelar. Däremot är icke exklusiva så kallade grant-backs och ömsesidiga grant-backs tillåtna, dvs. att licenstagaren medger licensgivaren en icke exklusiv rätt till vidareutvecklingar och nyutvecklingar eller att de ömsesidigt är överens om icke exklusiva rättigheter till varandras vidareutvecklingar och nyutvecklingar.

Licensgivarens lämnade garantier

Det är inte ovanligt att licenstagaren kräver, att du som uppfinnare, skall garantera att uppfinningen fungerar. Det skall du aldrig acceptera. Licenstagaren får göra alla de tester han vill före det han skriver under avtalet men några garantier beträffande överlämnat material, prover, ritningar osv. kan du inte lämna. Det licenstagaren kan kräva, vilket jag har varit med om och accepterat, är att det material du lämnar över är korrekt, dvs. att det inte rör sig om rena falsarier.

Vad händer vid konkurs?

I många avtal ser man, att om den ena parten går i konkurs, inställer betalningarna eller hamnar på obestånd, så har den andra parten rätt att säga upp avtalet. Jag har själv medverkat till formuleringar av den innebörden.

Om, uppfinnaren går i konkurs, inställer betalningarna eller hamnar på obestånd, så anser jag numera inte längre att det finns någon anledning för licenstagaren att säga upp avtalet. Uppfinnarens roll är för det mesta ointressant i det här läget och då skall självfallet licenstagaren fullfölja sina åtaganden mot konkursboet eller vem det nu är, som övertagit rättigheterna till uppfinningen.

Om licenstagaren på motsvarande sätt går i konkurs, inställer betalningarna eller hamnar på obestånd, då måste man bedöma läget i det enskilda fallet. Det kanske kommer in en ny ägare i bilden eller den ekonomiska situationen löses på något annat sätt. Så länge licensavtalet och dess innehåll respekteras och åtagandena fullföljs, så finns det inge anledning att ändra på något. Den som köper ett konkursbo inklusive ett licensavtal, måste respektera innehållet i avtalet. Det först när köparen inte vill det, som man i avtalet måste reglera vad som skall ske.

En formulering, som löser problemet, är vanligen att man skriver att respektive part har ”rätt” att säga upp avtalet. Det är däremot inte säkert att parten för den skull utnyttjar denna rätt.

Kapitel 26
Licensförhandlingen

En licensförhandling är för mig en mental kamp, som jag vill vinna. Och vinnare är den, som till sist har det bästa och klokaste argumentet. Därför förbereder jag mig alltid så långt möjligt inför en förhandling.

Till förberedelserna hör att ”snacka mig samman med uppfinnaren”. Diskutera strategi, förhandlingsupplägg, absolut minsta ekonomiska villkor, royaltyvillkoren etc. Jag sköter förhandlingarna och uppfinnaren svarar bara på tilltal, dvs. när det gäller rent tekniska frågor jag inte har svaret på. Jag vill alltid ha det så.

Jag tar alltid det positiva som utgångspunkt för förhandlingen

Utgångspunkten är, att båda parter skall tjäna på affären. Tillsammans skall den här idén omvandlas till en framgångsrik och lönsam produkt. Just detta att skapa framtida intäkter är något positivt som förenar. Hur de framtida överskotten skall fördelas, det är det vi skall förhandla om. Och på den punkten kan vi bli oense.

Jag försöker skapa ett positivt förhandlingsklimat

Jag försöker skapa ett positivt förhandlingsklimat. Läser in företaget i förväg, så att jag vet en hel del om produktsortimentet, lönsamheten, hur branschen ser ut osv. Förhandlingar är alltid ett givande och ett tagande. Rimliga motargument accepterar jag. Är de mindre kloka eller direkt oerfarna, försöker jag med min erfarenhet få licenstagaren att acceptera mina synpunkter. Jag vet nämligen att många licenskandidater är oerfarna licenstagare. Det märks redan då förhandlingarna börjar. Erfarna licenstagare känner till vilka formuleringar, som är vanliga och som utgör en bra balans mellan parterna.

Jag försöker alltid strukturera förhandlingen

I syfte att föra förhandlingarna framåt försöker jag alltid få struktur på diskussionerna. Ett bra sätt, som åtminstone passar mig, är att efter hand ”binda” paragrafer vi kommer överens om lydelsen för. Jag ogillar när man går tillbaka och ändrar, när man redan klarat av en paragraf. Det blir liksom rundgång då i förhandlandet. De flesta paragrafer brukar inte vålla något större problem men kvar är alltid till slut de besvärligare. Det är där förhandlingsskickligheten kommer in. Min syn är, att har man kommit så långt i sina förberedelser, att man sätter sig vid ett förhandlingsbord, då har man ju bestämt sig för att man vill samarbeta. Då måste man också klokt försöka finna lösningar, som kan tillfredsställa båda parter. Utan att den ena parten behöver känna sig som förloraren. Man tvingas kanske avstå någon del av det man förväntat sig. Kompromisser krävs. Byteshandel likaså.

”Om ni kan acceptera att …., så kan vi tänka oss att …. osv.”

Förhandlingar kan kräva flera möten innan man når målet. Däremellan kan det kalendermässigt gå flera veckor eller månader, vilket alltid innebär en risk. De man förhandlar med ändrar sig kanske. Interna eller externa förhållanden i företaget kan påverka situationen. När man börjar närma sig slutet av en förhandling och endast de besvärligaste paragraferna återstår, då brukar jag föreslå den så kallade ”Påvevalsmetoden”. Man stänger in sig i förhandlingsrummet och går inte ur det förrän allt är klart. Ett mycket effektivt sätt att klara av de sista hindren i en avtalsförhandling.

Jag förbereder alltid minimivillkor

Förhandlingar kan bli både långa och krävande. För att därför inte hamna i en situation, där jag på grund av tidspress eller av ren utmattning accepterar villkor, jag under mera normala förhållanden inte skulle göra, så förbereder jag alltid en rad minimivillkor. Uppfylls de inte lämnar jag förhandlingen. Jag programmerar helt enkelt in dessa villkor och bestämmer mig i förväg för ”hit men inte längre”.

Det hände i Washington D.C. våren 1980. Jag förhandlade då med några representanter för ett företag i Houston, Texas om rättigheterna till Ren-A-Sol, flytande tvål i påsförpackning. Tuffa pojkar som många amerikaner kan vara vid förhandlingar. De sköt från höften för det mesta. Förhandlingen skedde på våra advokaters kontor. Jag var då VD för KeNova AB. Förhandlingarna började tidigt måndagsmorgon och pågick hela dagen till sent om aftonen, för att fortsatte nästa dag hela dagen. Vi var överens om en exklusiv rätt att tillverka och sälja Ren-A-Sol för sjukhusmarknaden. Lyckades företaget på den delmarknaden, kunde vi tänka oss att utvidga rätten till att omfatta hela storhushålls-marknaden inkluderande alla skolor, industrier, restauranger osv. Vid några tillfällen hade de återkommit och velat ha hela marknaden från början men jag hade vänligt men bestämt sagt, att det inte var aktuellt förrän möjligen när de visat vad de kunde på sjukhusen. Detta senare var ett av mina minimivillkor när förhandlingarna inleddes.

Det är sent tisdag kväll, klockan börjar närma sig elva. Vi har nått mycket långt men är på intet sätt färdiga. Då kommer utspelet:

”Vilhelm, du vet att vi vill ha hela storhushållsmarknaden. Får vi inte den, så blir det inget avtal!”

Jag tittar på dem. Det blir alldeles tyst i rummet. Endast ett svagt surr från friskluftsfläkten hörs. De har gjort sitt utspel. De tror att de har mig i sitt grepp. Att jag inte kan hoppa av nu men de misstar sig gruvligt. De vet inte att jag är förberedd. Jag lägger ihop min pärm. Stoppar kulspetspennan i innerfickan. Tittar lugnt på dem och säger:

”Tack mina herrar för två givande dagar. Det har varit ett nöje att förhandla med er även om vi inte nådde ända fram”, varpå jag reser mig och stoppar ner pärmen i portföljen. Då säger en av dem:

”Vi är nog lite trötta. Det har varit två tuffa dagar. Låt oss fortsätta i morgon.” Jag svarar:

”Ja, vi är nog lite trötta. Jag tycker det är ett bra förslag att vi ses i morgon.”

Onsdagens slutförhandling gick mycket snabbt. Strax före lunch var vi helt färdiga med avtalet!

Jag försöker alltid se till att vi är minst två vid förhandlingarna

Förhandlingarna genomförs ofta på bortaplan, dvs. hos licenstagaren, som alltså har fördel av att vara i sin egen hemmamiljö. Han kan därför utan kostnad företrädas av flera personer, medan uppfinnaren inte har samma möjligheter. Ensam skall man inte förhandla, även om jag vid något enstaka tillfälle gjort det. Är man ensam, riskerar man att få flera frågor samtidigt, vilket kräver stor förhandlingsrutin att hantera. Är man två, kan den ene lyssna medan den andre svarar på frågor. Under förhandlingens gång, till exempel i en paus, eller efter en förhandlingsomgång kan man konsultera varandra om nyanser i diskussionerna, om vem som sade vad eller vad de sade, som underlag för planeringen av nästa möte.

Avslut

Varje förhandling är unik. Jag har tidigare sagt att har man väl satt sig ner vid förhandlingsbordet, så har man ju dessförinnan gjort ett val. Man vill inleda ett samarbete och ett långsiktigt sådant med den man skall förhandla. Jag försöker därför vara kreativ i 1ösandet av de olika tvistefrågor som kan uppstå. De som avser den ekonomiska ersättningen till uppfinnaren brukar ofta vålla störst bekymmer. Här är några förslag till lösningar som alternativ till höga down-payment eller andra ersättningar.

Licenstagaren bär uppfinnarens kostnader

Att slippa kostnader kan vara lika mycket värt som ersättning i form av down-payment eller minimiroyalty. Om licenstagaren tar över utvecklingslånen och betalar alla framtida patentkostnader, så tycker jag att det kan vara av stort värde för uppfinnaren. Han blir av med den så kallade ”ryggsäcken”, behöver inte bekymra sig över fakturorna från patentombudet, utan kan ägna sig åt nästa uppfinning.

Uppfinnaren anlitas som konsult

Många företag har inget emot att anlita uppfinnaren som konsult. Han kan till och med få ett arvode, som ligger över vad han normalt skulle har fått i lön som anställd. Båda tjänar på en sådan uppgörelse. Företaget får en entusiastisk medarbetare och ett tillfälligt kapacitetstillskott och uppfinnaren får intäkter och möjlighet att medverka i förverkligandet av sin idé.

Jag försöker undvika höga initialbelopp

Licenstagare har en begriplig grundinställning. De inser att ett licensavtal innebär framtida affärsmöjligheter men de vet också, att avtalet medför risker av olika slag. För att komma åt vinsterna måste de vara beredda att satsa. Alla pengar de kan undvara, vill de därför investera framåt i projektet. Inte använda dem för att enbart köpa affärsmöjligheten. I alla fall inte i form av höga initialbelopp. Det är av denna anledning, det är lättare att få honom att överta villkorade lån, bära patentkostnaderna eller avlöna uppfinnaren som konsult. Med risk för att förlora en bra licenstagare, kan jag därför tänka mig att avstå down-payment helt eller delvis.

Licenstagaren köper uppfinningen ”på rot”

Det händer att licenstagaren vill köpa uppfinningen. Vissa företag gillar inte att spendera utvecklingskapital på innovationer de inte har full kontroll över. De vill köpa. Om detta är enda alternativet, har uppfinnaren att ta ställning till budet. Jag kan mycket väl acceptera en sådan lösning. Frågan är hur man kan beräkna värdet på uppfinningen i så fall.

De gånger jag medverkat i försäljning av en uppfinning ”på rot”, har jag gått tillväga på följande sätt: (1) Jag gör en tänkt försäljningsbudget för den nya produkten i antal och värde över en tioårsperiod; (2) Jag bestämmer mig för en lämplig royaltysats; (3) Jag räknar ut den årliga royalty detta skulle generera; (4) Jag räknar om den årliga royaltyn till nuvärde genom att multiplicera med en rimlig räntefaktor: (5) Jag summerar samtliga omräknade nuvärdesberäknade årsroyalties, vilket blir mitt bud till köparen.

Gemensamt bolag bildas

Bildande av ett gemensamt bolag är ett alternativ. Modellen är att uppfinnaren sätter in sitt patent och företagaren kapital. Fördelningen av aktierna sker i proportion till hur stort värde patentet har i förhållande till behovet av riskkapital. Just värderingen av patentet kan bli en stötesten. Det nya bolagets revisor måste nämligen godkänna det. Annars får patentet inte tas upp som tillgång i bolaget. Jag har ingen erfarenhet av sådana lösningar och kan därför inte kommentera hur väl det fungerar i praktiken. En metod att beräkna värdet på patentet skulle kunna vara att använda samma metod, som jag redovisat under ”köp av uppfinningen på rot”.

Uppfinnaren erbjuds vinstandel

Det är inte ovanligt att uppfinnarens erbjuds andel av framtida vinster som ersättning för patenträttigheterna. Från licenstagarens sida är detta ett fullt begripligt förslag. Uppfinnaren har tagit alla kostnader fram tills det att en överenskommelse föreligger. Därefter tar företaget alla kostnader tills intäkterna börjar komma och då delar man på vinsten enligt någon överenskommen fördelningsmodell. Mitt råd till dig som uppfinnare är ganska enkelt: ***Acceptera aldrig vinstdelning***!

Anledningen är att begreppet ”vinst” är något som kan göras mycket diffust. Det är ganska lätt att trolla bort den verkliga vinsten genom bokföringskonster av olika slag. Även om man i avtalet försöker definiera vad som menas med vinst, så blir alltid uppfinnaren den svagare parten och riskerar att förlora på affären.

Kapitel 27

Ett licensavtal ur verkliga livet

För att du skall få en uppfattning om hur ett licensavtal kan se ut, kommer jag här att visa ett exempel ur det verkliga livet. Jag påstår inte att det är det bästa exemplet av alla eller ens ett föredömligt sådant. Det har emellertid utformats av en affärsjurist och använts i en verklig förhandling, som ledde till avtal. Det är således helt autentiskt bortsett från att jag ändrat vissa faktauppgifter gällande parterna och själva uppfinningen. Egentligen är det mer än ett licensavtal. Det börjar nämligen med ett utvärderingsavtal, passerar ett optionsavtal för att sluta med ett licensavtal. På det sättet får du se hur hela avtalskedjan kan se ut. Till vissa paragrafer lämnar jag små tips (i rött) på vad du bör tänka på.

Utvärderingsavtalet

Utvärderingsavtalet innehåller ofta ett mindre antal paragrafer än ett licensavtal, för att reglera den ingångna överenskommelsen

Avtal
mellan Anders Andersson, Almgatan 4, 434 31 Kungsbacka, i det följande kallad ”Andersson" och Melco Produkter AB, Rolfsvägen 18, 216 13 Malmö, i det följande ”Melco”, angående utvärdering av en ny typ av infusionsaggregat för medicinskt bruk, som Andersson uppfunnit.

Uppfinningen är patentsökt i Sverige (patentansökan nr 75XX444/9) och kallas i det följande "Produkten".

Andersson besitter värdefull teknisk och ekonomisk information om Produkten och erforderlig tillverkningsmetodik.

Melco önskar utvärdera Produkten som underlag för beslut om att ingå avtal med Andersson angående exploatering av Produkten på den skandinaviska sjukvårdsmarknaden.

Andersson har förklarat sig villig att lämna Melco sådan information om Produkten som erfordras för att Melco skall kunna göra en utvärdering. Med anledning härav har parterna ingått följande avtal.

Ingressen bör på ett så tydligt sätt som möjligt beskriva parterna, uppfinningen, bakgrunden till avtalet och syftet med det.

§ 1 Avtalets omfattning
Andersson medger Melco exklusiv rätt att i Sverige, Danmark, Norge och Finland i det följande kallat "Territoriet", utvärdera Produkten.

§ 2 Giltighetstid
Avtalet skall gälla under tre (3) månader från den dag då Melco har erhållit provmateriel specificerat i § 3a till sin adress Rolfsvägen 18, 216 13 Malmö.

§ 3 Provmateriel, teknisk information
Omedelbart efter avtalets undertecknande skall Andersson ställa till Melcos förfogande följande dokumentation och provmateriel:

a) Fem (5) stycken kompletta infusionsaggregat.
b) Kopior på samtliga rapporter över olika genomförda försök och test.
c) Specifikation över använda råmaterial.
d) Kopia på patentansökan.

Melco förbinder sig att endast låta personal som oundgängligen behövs för utvärderingsarbetet få tillgång till provmateriel och dokumentation.

§ 4 Förhållande till tredje part
All information från Andersson upplåts till Melco exklusivt. Under avtalsperioden förbinder sig Andersson att inte till tredje part inom Territoriet utlämna motsvarande information.

§ 5 Ersättning
Melco förbinder sig att så snart provmateriel och dokumentation enligt § 3 anlänt till angiven adress, till Andersson kontant betala trettiotusen (30 000) kronor.

§ 6 Sekretess
Under fem (5) år från avtalets undertecknande förbinder sig Melco att inte för tredje part avslöja konfidentiell information lämnad enligt detta avtal. Melco förbinder sig vidare att inte använda lämnad information för annat syfte än avsedd utvärdering. Denna paragraf skall dock inte äga giltighet för information:

a) som är eller utan att Melco bryter detta avtal blir allmänt känt
b) som var känd av Melco före det informationen lämnades av Andersson och som kan skriftligt dokumenteras av Melco
c) som lämnas till Melco av tredje part, vilken inte direkt eller indirekt erhållit informationen från Andersson
d) som lämnats tredje part av Andersson på icke konfidentiell grund.

§ 7 Val av lämnad information
Andersson äger rätt att efter eget gottfinnande lämna den information han anser erforderlig för utvärderingens genomförande.
Som du ser här, bestämmer Andersson vilken information han är beredd att lämna ut. Speciellt i ett tidigt skede, där patentansökan är inlämnad med inte offentliggjord, är detta en fördel.

§ 8 Beslut att ingå licensavtal
Melco skall skriftligt meddela Andersson vid utgången av avtalsperioden om Melco önskar ingå licensavtal med Andersson eller ej. Om Melco beslutar sig för att ingå licensavtal skall parterna träffas inom trettio (30) dagar efter detta avtals utgång för att förhandla och ingå licensavtal. Melco förbinder sig att till Andersson utan kostnad lämna en fullständig skriftlig rapport från utvärderingsarbetet och resultatet av denna.

§ 9 Beslut att inte ingå avtal
Om Melco efter avtalets utgång beslutar sig för att inte ingå licensavtal med Andersson för exploatering av Produkten, skall Melco senast fjorton (14) dagar efter avtalets utgång återställa allt provmateriel och all dokumentation Melco erhållit från Andersson.

§ 10 Garanti beträffande lämnad information
Andersson lämnar inga garantier beträffande den tekniska och ekonomiska information som omfattas av detta avtal och Andersson fråntar sig allt ansvar för Melcos användning och utnyttjande av denna information.

Bra att tidigt i en förhandling markera att uppfinnaren inte kan lämna några garantier. Möjligen, vilket jag varit med om, att uppfinnaren garanterar äktheten av den information han lämnar, dvs. att det inte är några falsarier.

Detta avtal har upprättats i två exemplar av vilka parterna tagit var sitt.

Malmö den /

MELCO PRODUKTER AB

……... ……...
Bror Bengtsson *Anders Andersson*

Optionsavtalet

Melco vill efter utvärderingen genomföra en rad olika test, innan de skriver under ett licensavtal. Därför ingår parterna ett optionsavtal, som innebär att Melco dels får möjlighet att genomföra sina tester, dels behåller möjligheten att få till stånd ett slutligt licensavtal.

Avtal

mellan Anders Andersson, Almgatan 4, 434 31 KUNGSBACKA, i det följande kallad "Andersson" och Melco Produkter AB, Rolfsvägen 18, 216 18 MALMÖ, i det följande kallat "Melco" angående infusionsaggregat för medicinskt bruk enligt svensk patentansökan nr 75XX444/9, nedan kallad Produkten.

Melco har genom ett avtal ingånget mellan parterna den / utvärderat Produkten. Melco önskar genomföra ytterligare tekniska och marknadsmässiga undersökningar som underlag för beslut om att ingå licensavtal med Andersson om exploatering av Produkten. Andersson har förklarat sig villig att lämna Melco option på en licens enligt nedanstående villkor. Med anledning härav har parterna ingått följande avtal.

§ 1 Avtalets omfattning
Andersson medger Melco exklusiv rätt att i Sverige, Danmark, Norge och Finland, i det följande kallat "Territoriet", genomföra tekniska och kommersiella test av Produkten.

§ 2 Giltighetstid
Avtalet skall gälla under en tid av tolv (12) månader från dagen för undertecknande av båda parter.

En ganska lång optionstid men det är företagets önskemål. Min uppfattning är att man skall ge dem den tid de behöver för att känna sig trygga i sitt beslut att gå vidare.

§ 3 Förhållande till tredje part
Andersson förbinder sig att under avtalstiden inte till tredje part utlämna information om Produkten, varken sådan information som Andersson besitter själv eller som framkommit som ett resultat av detta avtal.

§ 4 Ersättning
Andersson erhåller kontant vid avtalets undertecknande etthundratusen (100 000) kronor. Detta belopp skall dock reduceras med tidigare för utvärderingsrätten per den / utbetald ersättning trettiotusen (30 000) kronor.

Kvittningen med de 30 000 kronorna var en förhandlingskompromiss, för att dämpa storleken på de ursprungligen begärda 100 000 kronorna.

§ 5 Anderssons skyldigheter
Andersson skall under detta avtals giltighetstid stå till Melcos förfogande för lösande av tekniska problem som kan komma att uppstå vid utvecklingen av Produkten. Om ingenting annat avtalas är Anderssons skyldighet begränsad till 250 timmar totalt under avtalets giltighetstid, dock maximalt 40 timmar för enskild kalendermånad. Andersson erhåller ingen ersättning för nedlagd tid men väl för direkta utlägg i samband med resor till och från Melco.

Ny paragraf i förhållande till utvärderingsavtalet. Från början ville vi få betalt för detta arbete men accepterade att ställa upp gratis, som ytterligare ett sätt att få igenom ersättningen enligt § 4.

§ 6 Sekretess
Under fem (5) år från avtalets undertecknande förbinder sig Melco att inte för tredje part avslöja konfidentiell information lämnad enligt detta avtal. Melco förbinder sig vidare att inte använda lämnad information för annat syfte än avsedd utvärdering. Denna paragraf skall dock inte äga giltighet för information:

a) som är eller utan att Melco bryter detta avtal blir allmänt känd
b) som var känd av Melco före det informationen lämnades av Andersson och som kan skriftligt dokumenteras av Melco
c) som lämnats till Melco av tredje part, vilken inte direkt eller erhållit informationen från Andersson
d) som lämnats tredje part av Andersson på icke konfidentiell grund.

§ 7 Beslut att ingå licensavtal
Melco skall skriftligt meddela Andersson vid utgången av avtalsperioden om Melco önskar ingå licensavtal med Andersson eller ej. Om Melco beslutar sig för att ingå licensavtal skall parterna träffas inom trettio (30) dagar efter detta avtals utgång för att slutförhandla och underteckna licensavtalet, varvid följande villkor skall gälla:

<u>A) Licensens omfattning</u>
Melco medges exklusiv rätt att förvärva, tillverka, bruka och avyttra Produkten inom Territoriet.

B) Ersättning
Melco skall till Andersson utge ersättning för beviljad licens enligt följande:
Down-payment: Ingen
Royaltybas: Melcos fakturerade försäljningsvärde efter avdrag för frakter, rabatter och mervärdesskatt
Löpande royalty: 4 % på royaltybasen.
Minimiroyalty: 100 000 kr per år från och med den / och till och med den / (totalt under 5 år). Därefter skall ingen minimiroyalty utgå.

C) Patent
Andersson förbinder sig att så länge licensavtalet gäller upprätthålla det patent som kan komma att beviljas på grund av inlämnad patentansökan. Detta skall även gälla patent som kan komma att beviljas på grund av senare i Danmark, Norge och Finland inlämnade patentansökningar.
Melco förbinder sig att betala alla erforderliga patentkostnader hänförliga till patent eller patentansökningar som omfattas av detta avtal direkt till Anderssons patentombud efter erhållen faktura.

D) Patentintrång
Andersson skall om Andersson finner det erforderligt, beivra alla patentintrång i Sverige, Norge, Danmark och Finland som påtalas av Melco. Kostnaderna härför skall bäras av Andersson som också skall uppbära eventuella skadestånd hänförliga till patentintrång.

Om Andersson inte finner anledning vidta åtgärder mot eventuellt patentintrång skall Melco äga rätt att på egen bekostnad göra detta i ovan angivna länder. Eventuella skadestånd skall därvid tillfalla Melco. Andersson skall lämna Melco fullmakter som erfordras för Melcos åtgärder.

Skulle utnyttjandet av de patent som Andersson ställer till Melcos förfogande i enlighet med detta avtal visa sig kränka tredje parts patent eller rättigheter med följd att Melco påföres ekonomiska förpliktelser mot nämnda tredje part skall parterna upptaga förhandlingar om justering av royaltyvillkoren enligt § 7 B.

E) Rätt att säga upp licensen på grund av ej uppnådd försäljning
Skulle Melco vid utgången av det femte året efter avtalets undertecknande inte ha uppnått en försäljning av Produkten motsvarande en royaltybas på två (2) miljoner kronor äger Andersson rätt att med tre (3) månaders varsel säga upp avtalet.

Här väljer parterna att förhandla fram de viktigaste paragraferna i ett kommande licensavtal, som alternativ till att förhandla fram ett komplett licensavtal. Jag har medverkat i båda alternativen men föredrar det här presenterade, som tar mindre tid att nå fram till.

§ 8 Beslut att inte ingå avtal
Om Melco efter avtalets utgång beslutar sig för att inte ingå licensavtal med Andersson för exploatering av Produkten, skall Melco senast fjorton (14) dagar efter avtalets utgång återställa allt provmateriel och all dokumentation Melco erhållit från Andersson. Melco förbinder sig att till Andersson utan kostnad lämna en fullständig skriftlig rapport från utvärderingsarbetet och resultatet av denna.

Det är en fördel om Andersson kan få en rapport från Melco, som redovisar vilka slutsatser de dragit. Det är inte alltid man av olika skäl kan få det.

§ 9 Tidigare ingånget avtal
Sedan föreliggande avtal undertecknats av båda parter upphör per den / ingånget utvärderingsavtal till alla delar att gälla.

Kan tyckas vara en petitess men för att undvika överlappningar, skall alltid tidigare avtal sägas upp skriftligt när nya ingås.

§ 10 Garanti beträffande lämnad teknisk know-how
Andersson lämnar inga garantier beträffande den tekniska och ekonomiska information som omfattas av detta avtal och Andersson fritar sig allt ansvar för Melcos användning och utnyttjande av denna information.

§ 11 Tvister
Eventuella tvister i anledning av detta avtal får inte dragas inför domstol utan skall avgöras genom skiljedom enligt gällande svensk lag om skiljeman. Svensk lag skall tillämpas på detta avtal.

Stora företag önskar ofta lösa tvister genom skiljenämnd. Resultatet av tvisten blir inte offentlig, parterna kan inte överklaga och därför når man relativt snabbt fram till en lösning. Skiljeförfarande kan emellertid bli mycket kostbart, varför min och andras rekommendation är att uppfinnaren bör välja Allmän domstol. Förhandlar man med en utländsk part är det inte säkert att denna accepterar svensk lag. Då kan tvingas välja internationell lag. Även platsen för var en stämning skall lämnas in kan bli en förhandlingsfråga.

Alternativ text: Eventuella tvister rörande detta avtal skall avgöras vid svensk domstol enligt svensk lag.

Detta avtal har upprättats i två exemplar av vilka parterna tagit var sitt.

Malmö den /

MELCO PRODUKTER AB

…….. ……..
Bror Bengtsson *Anders Andersson*

Licensavtalet

När man kommit fram till förhandling om ett licensavtal, som föregåtts av ett optionsavtal, då har man det mesta av diskussionerna bakom sig. Det återstår dock några kompletterande paragrafer att klara av men de brukar inte vålla några större problem. Båda parter har emellertid hunnit tänka under tiden och det färgar slutavtalet.

Avtal
mellan Anders Andersson, Almgatan 4, 434 41 KUNGSBACKA
i det följande kallad "Andersson"
och Melco Produkter AB, Rolfsvägen 18, 216 18 MALMÖ
i det följande kallat "Melco"

Melco har genom optionsavtal ingånget mellan parterna den / genomfört tekniska och kommersiella test. Baserat på resultatet av testen har Melco beslutat utnyttja den option som omfattas av avtalet av den / . Parterna har med anledning härav ingått följande avtal.

§ 1 Definitioner,

A) Med Territoriet avses i det följande Sverige, Danmark, Finland och Norge.

B) Med Patent avses dels svensk patentansökan nr 75XX444/9 eller det patent som kan komma att beviljas på grund av denna patentansökan, dels de patentansökningar som med prioritet från nämnda svenska kommer att inlämnas i Danmark, Finland och Norge.

C) Med Produkten avses infusionsaggregat för medicinskt ändamål enligt svensk patentansökan nr 75XX444/9.

D) Med Marknaden avses institutioner, organisationer eller företag som för direktkonsumtion eller vidareförsäljning köper fusionsaggregat för humanmedicinskt, veterinärmedicinskt eller dentalt bruk.

Som du ser har definitionerna blivit flera och mera precisa i förhållande till optionsavtalet.

§ 2 Upplåtelse

Andersson medger Melco exklusiv rätt att inom Territoriet förvärva, tillverka och bruka Produkten, liksom avyttra den till Marknaden.

§ 3 Rätt till förbättringar

Upplåtelsen enligt § 2 ovan avser även förändringar, förbättringar eller vidareutveckling av Produkten som Andersson kan komma att göra.

§ 4 Aktiv marknadsföring

Melco skall aktivt arbeta för att bygga upp en marknad för Produkten inom Territoriet. Melco förbinder sig att inte direkt eller indirekt marknadsföra Produkten utanför Territoriet utan att överenskommelse därom träffats mellan parterna i varje särskilt fall.

Ny paragraf i förhållande till optionsavtalet. Melco förbinder sig att aktivt marknadsföra Produkten. Nu förutsätter man att så kommer att ske men skulle det visa sig vara svårare än väntat eller Melco tvingas göra prioriteringar inom sitt företag, då kan det ju inträffa att Melco inte når de förväntade försäljningsvolymerna och Andersson inte får de royaltyintäkter han räknat med. Det blir förmodligen svårt för Andersson att bevisa Melcos passivitet men den här paragrafen ger trots allt Andersson en möjlighet att krypa ut avtalet, om Melco inte sköter sitt åtagande.

§ 5 Konkurrens

Melco förbinder sig att inte under detta Avtals giltighet och inom fem (5) år därefter tillverka och/eller marknadsföra fusionsaggregat som direkt eller indirekt konkurrerar med Produkten eller förbättringar av den utan att Andersson skriftligen medgivit detta.

Också ny paragraf, där alltså Melco förbinder sig att inte sälja konkurrerande typer av Produkter.

§ 6 Ersättning

Melco skall till Andersson utge ersättning för beviljad licens enligt följande:

Down-payment: Ingen
Royaltybas: Melcos fakturerade försäljningsvärde efter avdrag för frakter, rabatter och mervärdesskatt
Löpande royalty: 4 % på royaltybasen.
Minimiroyalty: 100 000 kr per år från och med den / till och med den / (under totalt 5 år). Därefter skall ingen minimiroyalty utgå.

§ 7 Redovisning av royalty
Melco skall föra noggranna anteckningar över all försäljning av Produkten enligt detta Avtal.
Senast trettio (30) dagar efter varje kalenderkvartals utgång skall Melco till Andersson översända intyg om Melcos totala fakturering av Produkten.
Andersson skall för kontroll av Melcos uppgifter på egen bekostnad äga rätt att genom auktoriserad revisor godkänd av Melco ta del av bokföring och årsredovisning avseende tiden från och med den /

Ny paragraf. Viktigt att Andersson kan få kontroll över hur stor försäljningen är, som underlag för bedömning att den royalty Melco betalar till honom är korrekt. Roayltybasen skall därför väljas, så att det blir enkelt att gå in i Melcos bokföring och kontrollera, om nu det skulle bli nödvändigt. Försäljning är alltid en bra royaltybas. Hur mycket företaget säljer har de bra kontroll över. Att begära rätt att låta en revisor kontrollera riktigheten är heller inget märkligt. Man kan emellertid, som du förstår, inte ha en revisor rännande hos licenstagaren i tid och otid. Begär man kontroll, då skall man ha goda grunder för det, anser jag.

§ 8 Betalning av royalties
Royalties skall erläggas kalenderkvartalsvis i efterskott senast fyrtiofem (45) dagar efter utgången av varje kalenderkvartal och skall avse samtliga Produkter som Melco försålt under respektive kvartal.

Här kan man förtydliga vilka betalningsvillkor som skall gälla. Till exempel 30 dagar, vilket är det vanligaste. Man kan också bestämma om Melco skall redovisa och betala samtidigt eller Andersson skall ställa ut en faktura baserad på Melcos redovisning.

§ 9 Kvaliteten på tillverkade Produkter
Andersson skall äga rätt att undersöka kvaliteten på av Melco producerade Produkter. Om kvaliteten skulle vara icke oväsentligt lägre än den kvalitet som respektive marknader kräver och som andra licenstagare uppnår vid motsvarande tillverkning, skall Andersson äga rätt att, om inte kvaliteten inom sex (6) månader efter skriftligt påpekande kan höjas till en tillfredsställande nivå, uppsäga detta Avtal med omedelbar verkan.

En förutsättning för att licensgivaren skall kräva rätt att kontrollera kvaliteten, är att han har förmåga att göra det. Anser jag. Till exempel i kraft av att Produkten tillverkas någon annan stans där det upprättats kvalitetsnormer. Har man flera aktiva licenstagare samtidigt vill man inte att dålig kvalitet på ett licensområde skall störa efterfrågan på ett annat.

§ 10 Upprätthållande av patent
Andersson förbinder sig att så länge licensavtalet gäller upprätthålla det patent som kan komma att beviljas på grund av inlämnad patentansökan. Detta skall även gälla patent som kan komma att beviljas på grund av senare i Danmark, Norge och Finland inlämnade patentansökningar.
Melco förbinder sig att betala alla erforderliga patentkostnader hänförliga till patent eller patentansökningar som omfattas av detta avtal direkt till Anderssons patentombud efter erhållen faktura.

Det händer att licenstagaren anser att licensgivaren skall betala sina patentkostnader själv. Licensgivaren betalar ju royalty och då anser han inte att han därtill skall betala för patenten. Man kan då hävda, att eftersom patent är ett viktigt konkurrensmedel, ligger det i licensgivarens intresse att få full kontroll över att patenten vidmakthålles, att avgifter betalas etc. genom att själv stå för dessa kostnader.

§ 11 Patentintrång
Andersson skall om Andersson finner det erforderligt, beivra alla patentintrång i Sverige, Norge, Danmark och Finland som påtalas av Melco. Kostnaderna härför skall bäras av Andersson som också skall uppbära eventuella skadestånd hänförliga till patentintrång. Om Andersson inte finner anledning vidta åtgärder mot eventuellt patentintrång skall Melco äga rätt att på egen bekostnad göra detta i ovan angivna länder. Eventuella skadestånd skall därvid tillfalla Melco. Andersson skall lämna Melco fullmakter som erfordras för Melcos åtgärder.

Licenstagaren kan hävda att det är licensgivaren som skall försvara sina patent och också bära kostnaderna härför. En inte orimlig tanke. Det kan emellertid vara så, att licensgivarens ombud hävdar, att det inte föreligger något patentintrång, även om det kan förefalla så, medan kanske licenstagarens ombud hävdar motsatsen. Olika uppfattningar föreligger alltså. Genom formuleringen ovan väljer den part som anser att intrång föreligger, att väcka talan, riskera kostnaderna men även uppbära ett eventuellt skadestånd. Därtill kommer att uppfinnaren sällan av ekonomiska skäl kan stämma för patentintrång. Den som har mest att förlora affärsmässigt är licenstagaren, varför det ligger i dennes intresse att försvara sin investering i uppfinningen.

Skulle utnyttjandet av de patent som Andersson ställer till Melcos förfogande i enlighet med detta avtal visa sig kränka tredje parts patent eller rättigheter med följd att Melco påföres ekonomiska förpliktelser mot nämnda tredje part, skall parterna upptaga förhandlingar om justering av royaltyvillkoren enligt § 6.

En inte ovanlig uppfattning i ett sådant här läge, är att licensgivaren vill reducera royaltyn till noll. Han vill av förklarliga skäl inte betala royalty två gånger. Eftersom man inte vet vad som kommer att hända om ett intrång skulle ske på tredjeparts patent, det förekommer trots allt mycket sällan, väljer jag skrivningen enligt ovan, vilket gör att man korrigerar royaltyn med hänsyn till fakta i det enskilda fallet.

§ 12 Rätt att säga upp licensen
Skulle Melco vid utgången av år fem (5) efter avtalets undertecknande inte ha uppnått en försäljning av Produkten motsvarande en royaltybas på två (2) miljoner kronor äger Andersson rätt att med tre (3) månaders varsel säga upp avtalet.

§ 13 Märkning
Så länge ingen av de patentansökningar som inlämnats i Sverige, Danmark, Finland och Norge beviljats, skall Melco märka tillverkade Produkter "Pat.sökt". Då Patent beviljats skall tillverkade produkter märkas med numret på beviljade patent.

Det är viktigt att Produkten märks med aktuell patentstatus. När patent beviljats skall det någon stans på Produkten framgå var patent beviljats och helst med patentnummer. Annars riskerar man att ínte kunna begära skadestånd vid patentintrång.

§ 14 Rätt att meddela underlicens
Melco äger rätt att bevilja underlicens inom Territoriet. Sådan licens skall innehålla samma begränsningar, bestämmelser och skyldigheter som detta Avtal.
Om underlicens beviljas av Melco skall med royaltybas enligt § 6 ovan avses summan av Melcos fakturerade försäljningsvärde och underlicenstagarens.

Det är inte alltid man utan vidare medger rätt att bevilja underlicens. Gör man det skall det mestadels gälla endast dotterbolag. Vad som menas med dotterbolag måste definieras. Till exempel som ”ägs till minst 50 % av licenstagaren”.

§ 15 Sekretess
All information, alla data och all erfarenhet som av Andersson avslöjas för Melco i anledning av detta Avtal, förutom sådan information som nu eller härefter utan Melcos medverkan blir allmänt tillgänglig för allmänheten, skall av Melco behandlas som konfidentiell information.

Melco skall använda sådan konfidentiell information endast för ändamål som specificerats i denna överenskommelse.

Melco skall iaktta alla sådana försiktighetsmått som Melco normalt gör i affärssammanhang med avseende på egen information som kan anses konfidentiell, för att hålla konfidentiell information hemlig och förebygga att den avslöjas för tredje part.

Melco skall vidta erforderliga åtgärder för att den personal som får del av Information rörande Produkten skall iaktta sekretessbestämmelserna enligt detta Avtal och inte utnyttja informationen för eget bruk eller överföra informationen till tredje part.

Vad som i denna paragraf 15 stadgas skall gälla under detta Avtals giltighetstid och under fem (5) år efter det avtalet i övrigt upphört att gälla.

Andersson förbinder sig att behandla alla data om Melcos marknadsföring och ekonomiska förhållanden som avslöjas i anledning av detta Avtal på samma sätt som Melco enligt ovan skall behandla information från Andersson.

§ 16 Avtalssekretess
Parterna förbinder sig att, i den mån detta inte strider mot lag eller myndighetsbeslut, inte för tredje part avslöja innehållet i detta Avtal.

I bland händer det att man även belägger själva avtalet och vad som står i det med sekretess.

§ 17 Överlåtelse
Detta Avtal får inte överlåtas till tredje part utan att Andersson och Melco är eniga därom.

En viktig paragraf. Man vill ju inte att avtalet flyter runt och hamnar var som helst. De man förhandlat med, företaget man alldeles säkert kontrollerat före det man inleder förhandlingar och ingår avtal med, liksom dess möjligheter att förvalta uppfinningen, utgör viktiga ingredienser i avtalsprocessen. Då vill man också kunna kontrollera vad som händer framdeles med avtalet. Jag tycker det är rimligt, att avtalet får följa med vid till exempel försäljning av licenstagaren till andra ägare. Då följer avtalet den juridiska personen. Överlåtelse inom en koncern i samband med en omorganisation är också OK. Tyvärr är det här ett område för mindre nogräknade manövrer. Därför skall man så långt möjligt förbehålla sig rätten att godkänna överlåtelse. I amerikanska avtal är det inte ovanligt dock att man måste acceptera överlåtelser ”within reason”, dvs. man får inte hindra licenstagarens affärsmöjligheter utan starka skäl.

§ 18 Ändringar och tillägg
Eventuella ändringar och tillägg till detta Avtal skall för att äga giltighet ske i skriftlig form och undertecknas av båda parter.

Viktigt att alltid underrätta licenstagaren om adressändringar, så att önskemål om ändringar kan sändas till rätt adress.

§ 19 Tidigare ingånget avtal
Sedan föreliggande Avtal undertecknats av båda parter upphör optionsavtalet av den ..../... till alla delar att gälla.

§ 20 Giltighetstid
Detta avtal gäller under en tid av tio (10) år från dagen för undertecknandet med en ömsesidig uppsägningstid av ett (1) år. Om Avtalet inte av någondera parten uppsagts senast ett år före avtalstidens utgång är Avtalet automatiskt förlängt med fem (5) år i taget med enahanda uppsägningstid.

*Ett alternativ som jag mer och mer föredrar är att **inte** förlänga avtalet automatiskt. Formuleringen i den här paragrafen är så kallat passiv. Utan ansträngning förlängs avtalet. Jag föredrar numera en aktiv handling, dvs. att parterna kontaktar varandra och förlänger avtalet. Nu skall man veta, att en licenstagare efter tio år, om han varit framgångsrik, inte tycker det är speciellt upphetsande, att överlåta åt uppfinnaren att avgöra om avtalet skall förlängas eller inte. Uppfinnaren får en unik förhandlingsposition, vilket i och för sig kan kännas angenämt för honom. Förändringar av royaltyvillkoren skulle ju kunna vara ett sätt att utnyttja situationen. Detta problem faller därför tillbaka på lämpliga avtalstider redan vid den allra första förhandlingen. Gäller avtalet patentens giltighetstid har man inga problem och avtalet kan ju gälla hela denna tid, även om uppfinnaren inte får någon royalty mer än kanske hälften av perioden.*

§ 21 Ändrade förhållanden hos parterna
Om någon av parterna skulle träda i likvidation, försättas i konkurs eller inställa betalningarna, har andra parten rätt att med omedelbar verkan häva Avtalet.
Om någondera parten skulle i icke oväsentlig grad bryta mot Avtalet och rättelse ej ske inom trettio (30) dagar från det parten skriftligen anmanats därtill, äger motparten uppsäga Avtalet med omedelbar verkan.

*En besvärlig paragraf om man tänker efter. Varför skall avtalet upphöra om Andersson får ekonomiska besvär? Det är kanske till hans fördel att avtalet fortsätter att gälla, så att han får intäkter i form av royalties. Och varför skall avtalet upphöra att gälla om Melco får problem. Kommer det in nya ägare, som är beredda att finansiellt stötta företaget, så att bolaget fortsätter att sälja, då är det ju till fördel för Andersson! Nu står det ju att parten har **rätt** att häva avtalet. Beroende på situationen i det enskilda fallet, så är det inte säkert att parten häver avtalet. Tänk alltså på att det faktum, att man har rätt att häva ett avtal, inte innebär att man skall göra det!*

§ 22 Skyldigheter vid Avtalets uppsägande
Om detta Avtal sägs upp på grund av förhållanden enligt §§ 12, 20 och 21 skall följande gälla:

A) Melco skall upphöra med all tillverkning och försäljning av Produkten inom sex (6) månader från det skriftligt meddelande från Andersson om att Avtalet sagts upp lämnats.
B) Upplupen royalty skall slutredovisas inom sju (7) månader från det meddelande om Avtalets uppsägande lämnats.
C) Melco förbinder sig att inte till någon del i sin verksamhet använda den information, de data eller erfarenheter som Andersson lämnat i anledning av detta Avtal. Vad som här stadgas skall gälla under fem (5) är sedan Avtalet slutgiltigt upphört att gälla.

Denna paragraf 22 skall inte äga giltighet om Anderssons förhållanden ändras enligt vad som sägs i § 21 första stycket.

§ 23 Garanti beträffande lämnad information
Andersson lämnar inga garantier beträffande den tekniska och ekonomiska information som omfattas av detta Avtal och Andersson fritar sig allt ansvar för Melcos användning och utnyttjande av denna information.

§ 24 Tvister
Eventuella tvister i anledning av detta Avtal får inte drags inför domstol utan skall avgöras genom skiljedom enligt gällande svensk lag om skiljemän. Svensk lag skall tillämpas på detta avtal.

OBS! Se vad jag sagt om denna paragraf under "Utvärderingsavtal".

Detta avtal har upprättats i två exemplar som växlats mellan parterna.

Malmö den /

MELCO PRODUKTER AB

……..	……..
Bror Bengtsson	*Anders Andersson*

Kapitel 28
Starta eget företag

Att starta eget företag med målsättningen, att själv utveckla sin idé till en ny produkt, ställer helt andra krav på dig som uppfinnare än alternativet licensiering. Det kan vara frestande att starta eget. Samhället lockar också med jämna mellanrum till detta. Du skall emellertid veta att det inte är en dans på rosor. Det kan verka skönt att själv kunna bestämma över sin dag utan en chef, som hänger över en och kräver ”leverans”. Komma och gå när man vill liksom. Dessutom har du säkert hört ”om hur man kan dra av allt på skatten”. Så förtjänsten blir ganska hög utan att du behöver anstränga dig. Tror många. Mitt råd är: Lyssna inte på det struntpratet! Först och främst måste du skapa intäkter, annars finns det ingenting att betala kostnaderna med. Därtill kommer att skatten ju inte är 100 %. Att därför belasta ett företag med meningslösa kostnader för att slippa betala skatt är bara dumt. Skattemyndigheten är dessutom mycket vaksam och kompetent, så om du inte tänker bli professionell skattefuskare, då skall du glömma det där med att dra av allt på skatten.

Det är inga sötebrödsdagar du har framför dig som egen företagare! Jag anser själv att vara egen företagare är mer en livsstil, än ett bekvämt sätt att försörja sig. Man måste helt enkelt ha en speciell läggning för att lyckas. Bered dig på att det inte automatiskt kommer något lönekuvert i slutet av månaden. Har du inte av egen kraft själv skapat tillräckligt med intäkter under månaden, då finns det heller ingen lön att ta ut. Så har det varit för mig under de tjugo år jag drivit egen konsultfirma. Jag har själv fått skapa intäkterna. Efterhand lär man sig att tänka i just de termerna, att ständigt se till att ha intäktsskapande arbete, så att det finns utrymme att ta ut lön sedan alla andra kostnader betalats. Man går omkring och är liksom lite på hugget hela tiden.

Affärsidén

"Affärsidén" är den plattform på vilken en affärsverksamhet vilar. Den är resultatet av olika överväganden rörande marknadsmöjligheter, prissättning, konkurrenter, lönsamhet osv. Affärsidén skall enkelt formulerat tala om vad som skall vara det egna företagets specialitet, vad som i konkurrens med andra företag på marknaden skall göra att man själv lyckas och, naturligtvis, tjänar pengar.

När du därför sitter med din idé framför dig och bestämt dig för att satsa på dig själv, lägga framtiden i dina egna händer, det är då du skall luta dig tillbaka och fundera på vad det är som gör dig och din idé unik och hur du skall kunna tjäna pengar på den. Här några tips när det gäller marknadsföring och tillverkning:

Marknadsföring och försäljning

Min grundregel är: Ha inledningsvis så nära kontakt med slutanvändarna som möjligt. Det får du genom att själv sälja de allra första exemplaren. Dina första kunder är dina viktigaste reklampelare. Det är de, som skall tala om för sina kollegor i branschen, att din produkt fungerade. Deras och marknadens synpunkter och krav på till exempel produktens tekniska utformning, prissättning, kvalitet etc. kan du då mycket lättare fånga upp och åtgärda utan filtrerande mellanhänder. Så gjorde vi i Prelona med Hans Nilssons spolventil (se kapitel 13). Jag tog hem order på spolventilerna och Hans Nilsson monterade dem i WC-stolarna hos fastighetsbolaget.

Egen säljkapacitet skall man inledningsvis undvika att skapa genom att anställa egna säljare. Om man kan lösa det problemet på annat sätt det vill säga. Min motivering är att du på det sättet kan hålla nere de fasta kostnaderna. Ditt startkapital räcker då längre. Utnyttja istället externa säljresurser av olika slag! Det finns några olika att välja mellan:

1. *Ensamförsäljaren eller återförsäljaren* ”köper och säljer för egen räkning och i eget namn”. Han tar också alla risker. Han köper för X kronor av dig och säljer för Y kronor. Du får inte bestämma hur stort Y skall vara. Du kan ge ut en riktprislista men den kan återförsäljaren strunta i

fullständigt. Om han av någon anledning tycker, att det blir en bra affär att köpa för 100 kronor av dig men sälja för 98 kronor, så är det upp till honom.

2. *Kommissionären* ”säljer i eget namn för annans räkning”. Det innebär att han har dina varor i sitt lager och tar av det, varje gång han levererar till en kund. Ersättning till honom utgår som provision och varorna förblir din egendom även om de förvaras av kommissionären.

3. *Handelsagenten* ”säljer för annans räkning i eget namn”. Han uppträder i sitt eget namn men han lämnar information till dig att han fått en kund, varefter du bekräftar ordern, levererar varorna och skickar fakturan till kunden. Ersättning till agenten utgår i form av provision.

4. *Säljbolag* fungerar i princip som agenter men har ofta en mer heltäckande organisation och engagerar sig djupare i marknadsföring och säljplanering. Provisionen blir därför högre än för den normale agenten.

5. *Distributören* ser till att varorna fysiskt når slutanvändarna. Genom egen säljorganisation kan de åta sig både den fysiska distributionen och marknadsbearbetningen. Slag av ersättning och hur stor den är varierar från fall till fall.

6. *Kedjeföretagen* typ ICA har ofta både egen distribution och marknadsbearbetning.

I vissa fall kan egen säljkapacitet motiveras. Till exempel om det immateriella skyddet är svagt och det unika ligger i hur väl man lyckas bygga upp en marknad och en efterfrågan. Om en extern säljresurs då inledningsvis får uppdraget att skapa denna efterfrågan, kan det föreligga en risk att de behåller marknaden efter det att du eventuellt sagt upp avtalet och börjar konkurrera med dig genom parallelltillverkning av din produkt.

Provisioner och ersättningar

Storleken på provisionerna och ersättningarna varierar beroende på hur kostnader och risker för till exempel transport, tullavgifter, skatter, förvaring, krediter, försäkringar, reklam och andra marknadsföringskostnader fördelas. Några riktvärden:

Agenter	5 – 30 % av försäljningspriset
Kommissionärer	10 – 40 % av försäljningspriset
Säljbolag	15 – 50 % av försäljningspriset
Distributörer	30 – 40 % påslag på inköpspriset
Kedjeföretag	100 % påslag eller mer på inköpspriset

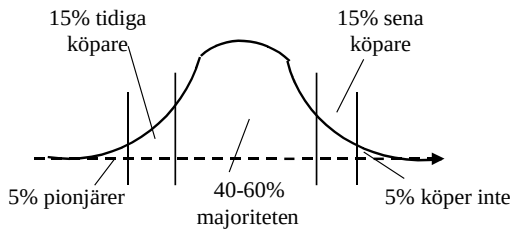
Avtal med återförsäljare och handelsagenter

Av föreningen "Agenturföretagen" kan du köpa förslag till avtal med både återförsäljare och handelsagenter. I bilagor till det här kapitlet ger jag exempel på hur sådana avtal kan se ut, som jag själv ingått. Du skall veta att handelsagenterna är skyddade av en så kallad dispositiv lag, dvs. om man inte upprättat och ingått ett avtal, så gäller lagen.

De första kunderna

När jag själv varit med om att starta nya företag, har jag funderat ganska mycket över var jag skall hitta mina första kunder, dvs. pionjärerna. Konsumenter kan nämligen delas in i några olika grupper med avseende på deras intresse för att köpa helt nya produkter. Så här fördelar de konsumenter jag tror skall köpa min nya produkt sig procentuellt ungefär:

Konsumenternas köpbenägenhet av nya produkter



De så kallade *pionjärerna* är en viktig konsumentgrupp. De utgör ca 3 – 5 % av alla tänkbara kunder. Anledningen till att de är så viktiga, är att de antingen alltid köper det senaste i ett visst produktsortiment eller har ett så stort problem, att de är beredda att göra vad som helst för att finna en lösning. De utgör dina första kunder.

Ta till exempel TV-området. Pionjärerna där har säkert redan den största parabolantennen i villakvarteret och den största TV-apparaten i vardagsrummet. Om det skulle bli modernt med doft-TV, dvs. en TV som ger ifrån sig dofter för att förstärka vad som visas på TV-skärmen (matprogram som doftar av nystekt kyckling eller nybakat bröd eller en gammal Clint Eastwoodvästern där krutröken fyller vardagsrummet efter en pistolduell), då skulle de genast skaffa en sådan TV-apparat.

Utvecklingschefen, som har ett jättebekymmer att lösa i samband med en ny produkt, är en annan tänkbar pionjär som alldeles säkert välkomnar en ny teknik, som löser just hans problem.

Pionjärerna är inte speciellt priskänsliga. De betalar ett högre pris än andra. Antingen därför att de har behov av att briljera inför sina vänner eller för att de har ett stort olöst problem. Kommer man som granne in och får se den där nya doft-TVn, då förväntas man bli ordentligt imponerad. På frågan om hur vederbörande fått tag i apparaten, ger man ägaren chansen att ”ödmjukt” skryta:

”Jag känner generalagenten. Vi är gamla polare.”

”Men det kan inte finnas många sådana här i landet?”

”Detta är exemplar nummer två. Generalagenten har det första. Ett visningsex.”

”Men hur mycket kostar en sådan?”

”150 000 kronor men jag fick den för 100 000.”

Där satt det! Det ägaren vill ha sagt är nämligen att han inte bara är den egentlige första konsumenten utom dessutom har råd att punga ut med 100 000 kronor.

Utvecklingschefen är inte heller speciellt priskänslig. Han kan vara beredd att betala ganska mycket för att lösa sina problem. Han kan till och med vara beredd att ta de risker, det alltid är förenat med att var den första kunden.

De *tidiga köparna* utgör ca 10 – 15 % av kunderna. De kännetecknas av stor nyfikenhet men de köper aldrig först. ”Andra tuggan på äpplet smakar lika bra som den första. Så varför ta några risker. Äpplet kan ju vara förgiftat” är ett talesätt, som lite ganska väl beskriver hur den här gruppen tänker.
Amerikanska storföretaget Procter & Gamble lär tänka så, dvs. att inte göra några banbrytande nya produktsatsningar utan låta konkurrenterna göra dem först och också ta riskerna. Får en ny produkt sedan fäste på marknaden, då använder P&G sin marknadsdominans och överlägsna utvecklingsorganisation för att ta en tätposition som nummer två.

”Majoritetens” 40 – 60 % utgör målet för de flesta nyproduktlanseringar. Det är klart, där finns det flest konsumenter. Det kan därför kännas lockande att snabbt nå denna målgrupp men glöm det! Du når inte denna målgrupp direkt utan att först ha passerat pionjärerna och de tidiga köparna!

”Sena köpare” är helt ointressanta. De köpte svart-vit TV när färg-TV sedan länge var ett faktum.

Lika ointressanta är naturligtvis de som *inte köper* en viss vara.

Nu är det dessutom så, att vi konsumenter inte alltid är bara pionjärer eller sena köpare. Beroende på vilken produkt som avses kan vi egentligen befinna oss över hela skalan från pionjär till den som aldrig köper en viss vara.

”Tänk er nu att ni befinner er i situationen att ni har en helt ny produkt, som ni skall lansera, vilken kundkategori skall ni då i första hand leta efter? Tänk efter.” Min fråga går till deltagarna vid en uppfinnarkurs.

”Pionjärerna,” säger någon efter en stund.

”Helt rätt! Det är pionjärerna ni skall leta efter men varför det?”

”Därför att du har sagt det!”

”Tack för det stora förtroendet men jag kan ju ha fel.”

”Därför att pionjärerna är beredda att köpa nya produkter eller satsa på ny teknik.”

”Ja så är det. Någonting får dem att ta risken att vara först. För att kunna briljera eller få ett stort problem löst. Hur hittar man pionjärerna då?”

Tystnad.

”Jo det finns två vägar. (1) Man vet var de finns och går därför dit. (2) Man breddexponerar sin innovation.”

”Kan du ge exempel på de båda alternativen?”

”När jag var marknadschef för Ivo Food, som producerade fryst kyckling, frågade jag försäljningschefen en gång, om någon av säljarna var speciellt bra på att presentera nyheter. Han nämnde direkt två stycken. Jag kontaktade då dem och informerade om att vi planerade introducera några nya kycklingprodukter och undrade om de i sina distrikt hade några kunder bland livsmedelshandlarna, som var speciellt pigga på att testa nya produkter. De plockade direkt fram några stycken. Alltså gick vi till dem i första hand, därför att de var pionjärer.”

”Men om man inte vet var de finns. Då sa du att man måste breddexponera. Vad menas med det?”

”Det innebär att man försöker informera så brett som möjligt om att innovationen finns. Via facktidskrifter, sökmotorer på Internet, mässor, direktreklam osv. Tanken är att man med informationen skall träffa någon som sitter med ett behov eller ett problem, som innovationen kan lösa. I första fallet söker vi upp de tänkta konsumenterna. I det senare fallet hoppas vi att de skall söka upp oss.”

”Hur vet du att det är en pionjär som hör av sig?”

”De är lätta att känna igen.”

”Hur så?”

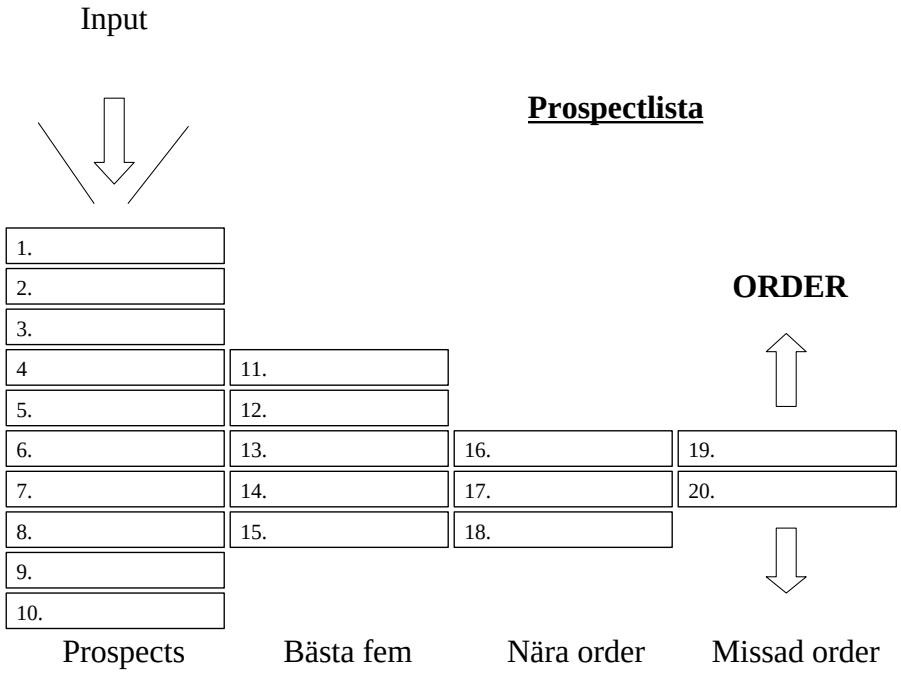
”Jo, En pionjär är väldigt optimistisk. I ärlighetens namn kan det finnas en del olösta problem kvar innan innovationen är helt färdig. Jag brukar då framhålla detta, för att nästan undantagsvis få svaret:”

”Men det kan väl inte vara några problem. Kan man flyga till månen, kan man väl lösa det.”

En prospectlista håller ordning på affärsmöjligheterna

När man ut till omvärlden med budskapet, att man har en intressant produkt, så brukar företag och andra höra av sig. Det kan vara som ett resultat av att man ställt ut på en mässa, lyckats få in en artikel i dagspressen eller genom att budskapet förmedlats via "djungeltelegrafen". För att hålla ordning på alla intressenter använder jag mig av en så kallad prospectlista. Där listar jag alla intressenter och gör en liten aktivitetsplan för hur jag skall få dem att bli mer än intresserade, dvs. få dem att köpa min produkt. Efterhand som deras intresse förädlas, flyttar jag fram dem steg för steg, för att förhoppningsvis få ett

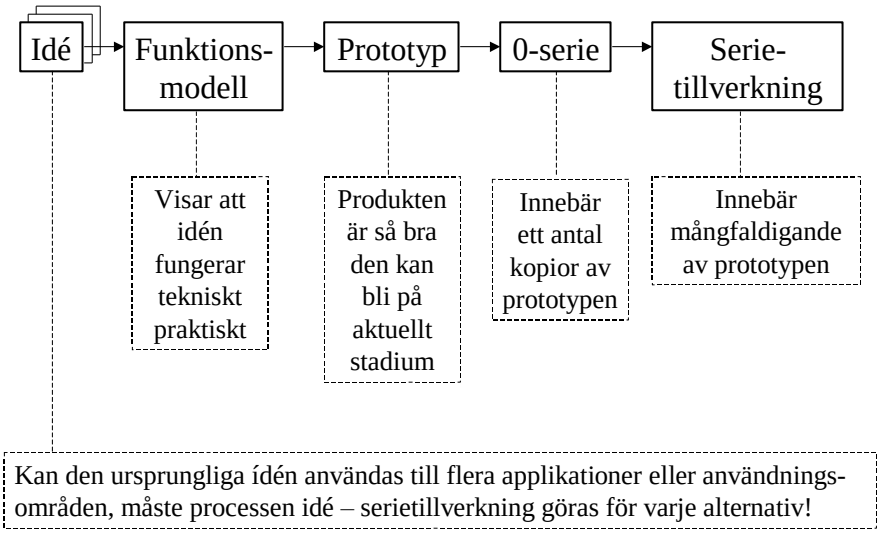
antal kvar, som är så seriöst intresserade att de vill ha en offert. Dem ger jag självfallet extra uppmärksamhet och jag försöker ta reda på vad som skulle få dem att fatta beslut att lämna en order. Är det pris, utförande, garantier eller något annat? Vissa intressenter kan man avföra från listan när man får klart för sig, att de inte är så potentiella kunder, som man trott. Det är också viktigt att man ständigt ser till att fylla på med nya intressenter annars kommer orderboken att bli ganska tunn med tiden.



Att gå från idé till serietillverkning

Vägen från idé till en i alla avseenden färdig kommersiell produkt kan vara både lång och mödosam. Inte desto mindre måste du ta alla de steg som krävs. "Det går inte att sälja nästan färdiga produkter" behandlar jag i kapitel 16. Följande bild får illustrera vad jag menar.

Konkretisering av en idè



Funktionsmodellen bekräftar att idén fungerar. Den behöver inte alls se ut som den slutliga produkten kommer att göra men den bevisar att tankarna bakom idén stämmer. När det gäller maskiner brukar jag kalla funktionsmodellen för en "bläckfisk", dvs. det går sladdar kors och tvärs, ståltråd och tejp håller olika komponenter på plats osv. Men det gör inget. Funktionsmodellen skall inte säljas. Det är inte syftet.

Prototypen däremot skall vara så bra den kan vara på det stadium man befinner sig. Baserat på den kunskap man har för tillfället alltså. Den skall ut i verkligheten och testas. Den skall till och med kunna säljas till en pionjärkund. Beroende på hur väl den klarar verkligheten, tvingas man konstruera om, förändra och förbättra. Det är vanligen så det blir. När allt detta är klart, då tar man nästa steg.

0-serien består egentligen av ett antal prototyper. De skall också ut i verkligheten och säljas till det beräknade priset (se kapitel 22). Även här kan du räkna med att nya problem kan uppstå, som du måste lösa innan du går vidare.

Serietillverkning, dvs. mångfaldigandet av prototypen är det egentliga slutsteget i den här förädlingsprocessen.

Nu händer det inte sällan att den utförandeform du valt inledningsvis inte passar alla. Är marknaden tillräckligt stor, tar du naturligtvis fram en variant, som passar denna kundgrupp. Då är du emellertid tillbaka på idéstadiet igen och du riskerar att få passera från funktionsmodell till serietillverkning igen. Förmodligen med en mindre insats av både tid och pengar än första gången men principen är densamma.

Egen tillverkning eller legotillverkning?

Grundregeln är: Om man inte redan har någon tillverkning, skall man inledningsvis undvika att bygga upp en egen produktionsapparat. Använd legotillverkare!

Det finns ingen anledning att bygga upp egen tillverkningskapacitet. I många fall, för att inte säga de flesta, finns det underleverantörer att tillgå. Du skall därför inte investera i egna produktionsresurser. Specialverktyg och annan utrustning för just din produkt då undantaget. Det kan emellertid finnas undantag från denna regel bland annat följande:

- Produkt och marknad ställer så stora krav på kvaliteten, att man inte vill låta utomstående sköta tillverkningen.
- Man vill själv lära mer om vilka tillverkningsproblemen kan vara. Åtminstone inledningsvis.
- Tillverkningen är komplicerad och förutsätter tillgång till specialmaskiner och specialkompetens.
- För att säkerställa kundernas krav på leverans vill man själv organisera tillverkningen.
- Det finns inga lämpliga legotillverkare att tillgå.

Avtal med legotillverkare

Tänk på att det kan finnas anledning teckna avtal med dina underleverantörer. Det kan omfatta skydd av unik know-how genom sekretessavtal och/eller för att reglera ekonomiska åtaganden och risker för båda parter.

Det bästa alternativet, som jag själv i första hand söker, är en tillverkare, som tar hand om allt som har med produktionen att göra. I det lägger jag då inte bara själva tillverkningen utan även inköp av halvfabrikat (komponenter han inte själv tillverkar, emballage, etiketter osv.) liksom montering, lagerhållning och distribution.

Tyvärr har det hänt att tillverkare börjat sälja liknande produkter själv i direkt konkurrens med sin uppdragsgivare. Jag vet att underleverantörsfolket inte gillar att jag säger det. Jag förstår deras invändningar och det är naturligtvis mindre nogräknade tillverkare som gör så och inte den absoluta majoriteten av dem. Ett sätt att eliminera risken för idéstöld, om du är osäker, är att du delar tillverkningen på flera olika tillverkare. Du kan också själv ta hand om till exempel montering, distribution, kvalitetskontroll.

Kompanjonavtal

Det kan vara ganska ensamt att starta ett företag. Speciellt om man saknar erfarenhet av att göra affärer. Befinner du dig i den situationen, så skall du kanske skaffa dig en kompanjon, som kompletterar dig. Är du själv tekniker, så bör kompanjonen ha erfarenhet och intresse av att sälja. Är du själv den säljande typen, bör du skaffa en kompanjon med intresse och erfarenhet av teknik och produktion.

Nu skall du veta att kompanjonskap inte är den lättaste av samarbetsformer. Både när det går dålig för företaget men även när det går bra, konstig nog, kan relationsproblem uppstå. Skriftliga avtal gör inte att man undviker konflikter men det kan vara ganska bra att ha talat igenom och tecknat ner i ett avtal hur ansvarsfördelningen skall vara praktiskt ekonomiskt. Inte minst viktigt är det att ha en formel för hur både ekonomiska underskott och överskott skall fördelas. Liksom vad som skall hända ifall någon av er blir långvarigt sjuk och inte kan medverka i verksamheten eller om, trist nog, någon av er skulle avlida. I två bilagor till det här kapitlet får du exempel på hur ett kompanjonavtal kan se ut. Dels om ni tillsammans bildat ett handelsbolag, dels om ni bildat ett aktiebolag.

Avtal

mellan	Företag AB (adress) i det följ ande "Huvudmannen"
och	Inno AB (adress) i det följande Representanten

har denna dag följande avtal ingåtts.

Avtalets omfattning
§ 1. Upplåtelse
Huvudmannen ger Representanten ensamrätt att på nedanstående villkor sälja System X och de komponenter som ingår i systemet närmare beskrivet i bilaga 1, i det följande Produkten.

Representantens skyldigheter
§ 2. Marknadsföring
Det åligger Representanten att på bästa sätt tillvarata Huvudmannens intressen. l detta syfte skall Representanten aktivt främja avsättningen av Produkten på världsmarknaden.

Särskild överenskommelse skall vid varje tillfälle träffas om genomförande av och kostnaderna för Representantens deltagande i utställningar och mässor eller genomförande av reklamåtgärder av kampanjkaraktär om Huvudmannen förväntas medverka.

§ 3. Förhållandet mellan parterna
Representanten skall till Huvudmannen genast vidarebefordra varje förfrågan eller order, som han erhåller. Representanten har inte rätt att sluta försäljningsavtal i Huvudmannens namn eller på annat sätt binda Huvudmannen.

§ 4. Försäljningsvillkor
Representanten skall för kunden ange de priser, betalningsvillkor och övriga villkor som Huvudmannen vid varje tillfälle tillämpar mot sina kunder.

§ 5. Mottagande av betalning
Representanten har inte rätt att ta emot betalning för Huvudmannens räkning.

§ 6. Reklamation från kunder
Representanten skall ta emot reklamationer och övriga meddelanden från kunder. Representanten skall omedelbart vidarebefordra sådana meddelanden till Huvudmannen. Vid fall av reklamation får Representanten inte ingå några avtal eller avge några löften eller på annat sätt binda Huvudmannen beträffande orsaken till eventuella reklamationer.

§ 7. Informationsskyldighet
Representanten skall varje kvartal rapportera till Huvudmannen om sin verksamhet vad avser Produkten och marknadssituationen samt konkurrensförhållandena.

Representanten skall vidare årligen i god tid och senast sex (6) veckor före varje kalenderårs utgång ge Huvudmannen prognos om förväntad försäljning av Produkten under det påföljande året.

Om Representanten får kännedom om intrång i Huvudmannens industriella rättigheter eller otillbörlig marknadsföring eller illojal konkurrens mot Huvudmannen kan befaras ske, skall Representanten omedelbart underrätta Huvudmannen härom. Så skall även ske beträffande varje annan åtgärd, som kan medföra väsentligt men för Huvudmannen.

§ 8. Konkurrensförbud

Representanten förbinder sig att under avtalstiden inte tillverka eller marknadsföra varor, som är identiska med eller som uppfyller ett likartat syfte som Produkten och att inte heller representera eller på annat sätt delta i verksamhet, som konkurrerar med Huvudmannen vad avser Produkten.

§ 9. Underagenter

Representanten äger rätt att utse underagenter. Avtal med underagenter skall innehålla samma villkor som detta avtal, med undantag för provision, som Representanten fastställer efter eget gottfinnande.

Huvudmannens skyldigheter

§ 10. Meddelande om order

Huvudmannen skall genast meddela Representanten om förmedlad order accepterats. Huvudmannen skall vidare genast meddela Representanten om varje order, som inkommer direkt till Huvudmannen från Representantens kunder.

§ 11. Information och material

Huvudmannen skall kostnadsfritt förse Representanten med den information och det informationsmaterial som enligt Huvudmannen erfordras för att Representanten skall kunna utföra sitt marknadsföringsarbete, såsom:

- priser, betalningsvillkor, tekniska specifikationer, leveranstider och övriga leveransvillkor
- prover
- upplysningar av betydelse för försäljningsarbetets utförande

Huvudmannen skall omedelbart informera Representanten om ändringar i ovanstående information och material.

§ 12. Försäljningsöversikt

Huvudmannen skall senast fyra (4) veckor efter varje kalenderkvartals utgång tillställa Representanten en översikt över alla provisionsberättigade försäljningsavtal, som träffats under nämnda tidsperiod.

Provision

§ 13. Rätten till provision

Representantens rätt till provision uppkommer vid försäljningsavtalets slutande mellan Huvudmannen och kunden.

Representanten är berättigad till provision på all försäljning av Produkten, som gjorts under avtalstiden till Representantens kunder. Detta gäller även försäljning som föranletts av sådan order, som avses i § 10, andra stycket.

Representanten har även rätt till provision på försäljningsavtal, som ingåtts efter avtalstidens slut om order inkommit till Huvudmannen eller Representanten under avtalstiden.

§ 14. Provision vid ej fullgjorda försäljningsavtal
Representanten har rätt till provision om underlåtet fullgörande av försäljningsavtalet beror på omständighet, som Huvudmannen har att svara för gentemot kunden.

Om kunden ej erlägger full betalning skall provisionen reduceras i motsvarande mån, såvida inte sådan utebliven betalning beror på omständighet, som Huvudmannen gentemot kunden har att svara för.

§ 15. Provisionens storlek och dess beräkning
Representantens provision skall utgå med åtta (8) % av netto fakturerat värde per kundorder.

Med netto fakturerat värde avses det belopp som kunden betalar exkl. moms och efter avdrag för rabatter och frakter. Huvudmannens tillverkningskostnad för komponenter framgår av prislista i bilaga 2.

§ 16. Gottgörelse för Representantens kostnader
Utöver provisionen har Representanten inte rätt till någon ytterligare gottgörelse för de kostnader som Representanten kan ha för att fullgöra sina förpliktelser enligt avtalet.

§ 17. Tidpunkt rör provisionens utbetalande
Provisionen enligt § 15 utbetalas efter det att Huvudmannen fakturerat varje order. Huvudmannen skall senast fyra (4) veckor efter varje kalenderkvartals utgång tillställa Representanten skriftlig provisionsnota, som skall innehålla uppgifter om de provisioner som skall utgå för nämnd period. Provisionen skall utbetalas senast trettio (30) dagar efter det att provisionsnota skulle ha avsänts till Representanten.

Avtalstid och Avtalets upphörande

§ 18. Avtalstid Avtalet träder i kraft vid dess undertecknande och gäller för en tid av fem (5) är. Om avtalet inte av endera parten sägs upp senast sex (6) månader före avtalstidens slut, löper avtalet vidare ytterligare två (2) år. Därefter upphör avtalet automatiskt att gälla, såvida det inte ömsesidigt parterna emellan dessförinnan förnyats.

§ 19. Förtida uppsägning
Avtalets kan sägas upp med omedelbar verkan, om någon av parterna i väsentlig mån underlåter att fullgöra sina plikter enligt avtalet.

§ 20. Ersättning och provision vid avtalets upphörande
Då avtalet upphör på grund av uppsägning enligt §§ 18 och 19 har part rätt till provision och ersättning enligt vad som följer av tillämplig rätt.

§ 21. Form för uppsägning
Uppsägning av avtalet skall vara skriftlig.

§ 22. Retur av material
Vid avtalets uppsägning skall Representanten till Huvudmannen på Huvudmannens uppmaning returnera sådant material och sådana handlingar, som omnämns i § 11 och som finns hos Representanten.

Avslutande bestämmelser

§ 23. Sekretess
Part får inte under avtalstiden och under en tidsperiod av fem (5) år därefter för tredje part yppa den andra partens affärs- eller yrkeshemligheter eller utnyttja information av detta slag på ett för den andra parten menligt sätt.

§ 24. Tillämplig lag
Svensk lag skall tillämpas på detta avtal.

§ 25. Tvister
Tvister i anledning av avtalet skall avgöras av svensk domstol.

§ 26. Förändringar och tillägg
Förändringar av detta avtal eller tillägg till avtalet skall göras skriftligt och godkännas av båda parter.

§ 27. Överlåtelse
Detta avtal kan inte överlåtas utan andra partens samtycke. Huvudmannen äger dock rätt att utan Representantens samtycke överlåta avtalet som en del av överlåtelse av Huvudmannens verksamhet till annan part.

Underskrifter

Av detta avtal har två (2) likalydande exemplar upprättats och undertecknats. Parterna har erhållit var sitt exemplar.

Ort och datum	Ort och datum
Huvudmannen	Representanten
.....	.....

ÅTERFÖRSÄLJARAVTAL

mellan	Domaine de Cuisine (reg nr, adress) i det följande DdC
och	(Namn, adress, org. nr.) i det följande "ÅF"

DdC och ÅF utgör i det följande "Parter'.

DdC har sedan sommaren 1993 utvecklat och provsålt ett matvin för framförallt restaurangmarknaden. Matvinet framställes genom industriell avalkoholisering av vanligt vin. Alkoholhalten reduceras därvid till under 2,25 %, varvid också som en följd den speciella alkoholskatten försvinner. DdC kan därför erbjuda restaurangmarknaden ett matvin av samma kvalitet, som restauranger vanligen använder men till ett lägre pris.

ÅF är ett befintligt rörelsedrivande företag eller ett företag, som bildats i syfte att såsom återförsäljare verka för marknadsföring och försäljning av DdCs produkter. ÅF:s ägare har beretts tillfälle att sätta sig in i DdCs affärsidé samt i detta kontrakt med bilagor och har därefter förklarat sig redo att underteckna kontraktet.

DdC och ÅF har båda av skattemyndighet utfärdad giltig F-skattsedel. Samarbetet mellan parterna skall ske enligt detta kontrakt. Om och i den mån kontraktet ändras gäller det i sin senaste utgåva.

1. ÅF:s RÄTTSLIGA STÄLLNING

ÅF köper i fast räkning och säljer i eget namn för egen räkning. Genom undertecknandet erhåller ÅF rätten och skyldigheten att under kontraktets giltighetstid enligt kontraktets regler marknadsföra de produkter som vid varje tid ingår i DdCs sortiment närmare beskrivet i Bilaga 1. Denna rätt utgör inte en ensamrätt, det vill säga DdC kommer att upplåta motsvarande rätter till andra återförsäljare.

2. KONTRAKT

Detta skriftliga kontrakt med bilagor innehåller parternas hela överenskommelse. Ändringar och tillägg till kontraktet kan endast ske skriftligen, i handling undertecknad av behörig ställföreträdare för båda parterna.

3. BILAGOR

Samtliga bilagor är alltid bindande avtalstext i sin senaste utgåva från WC. Dock förbinder sig DdC att om ÅF så önskar överlägga angående företagen ändring eller tillägg om ÅF på skäliga grunder kan hävda att de ändrar förutsättningarna för ÅF:s verksamhet. ÅF har också i sistnämnda fall rätt att säga upp avtalet att upphöra på tre månader.

4. DdCs ÅTAGANDEN

DdCs åtaganden avser främst sortimentet av produkter, identitet, marknadsföring, i förekommande fall och enligt särskild överenskommelse samt information och utbildning.

4.1 Sortiment

1. Det sortiment som utgör utgångspunkten för avtalstecknandet anges i bilaga 1.

2. DdC utfäster sig att kontinuerligt pröva och vidareutveckla sortimentet av produkter med användande av erfarenheter från samtliga ÅF.

3. DdC utfäster sig att i möjligaste mån behålla den kvalitets- och prisnivå med reservation för erforderliga och sedvanliga prishöjningar till följd av olika kostnadshöjningar, som gäller vid tiden för undertecknandet av detta kontrakt (se bilaga 1).

4. Nya och/eller ändrade produkter som DdC utvecklar ingår automatiskt i det sortiment som här avses, förutsatt att de har ett naturligt samband med det som gäller vid kontraktets undertecknande.

5. Om och i den mån sortimentet kräver särskilda bruksanvisningar och liknande ankommer detta på DdC.

6. För leverans av DdCs produkter gäller villkor enligt bilaga 2.

4.2 Identitet

1. DdC har utarbetat och kommer att inregistrera kännetecken för verksamheten, bilaga 3, och utfäster sig att skydda dessa mot intrång så långt det är lagligen och kommersiellt möjligt samt att under alla förhållanden hålla ÅF skadeslös vid en eventuell intrångstalan riktad mot ÅF.

2. DdC producerar kontinuerligt enhetligt promotionmaterial, förlagor till annonser och annan reklam mm och utfäster sig att så långt det är möjligt skydda sådant material mot efterapning och att i vart fall inte erbjuda sådant till utomstående.

3. DdCs rättigheter avseende sina inregistrerade kännetecken och andra delar av identiteten, upplåts åt ÅF under kontraktstiden och på de villkor detta avtal innehåller.

4.3 Marknadsföring

1. DdC åtar sig att svara för central marknadsföring, inhämtande av yttranden etc, i den män och i sådan omfattning som är tillämpligt i branschen.

2. DdC åtar sig också att om ÅF så önskar biträda med uppgörande av en marknadsplan.

3. DdC assisterar fortlöpande med tips om marknadsföringen samt tillhandahåller reklammaterial.

4.4 Utbildning och information

1. DdC anordnar introduktionsutbildning för ÅF:s ledning och medarbetare så att dessa ska kunna fullgöra sina uppgifter.

2. DdC anordnar eller anvisar fortlöpande utbildning för ÅF:s ledning och medarbetare i sådan omfattning och på sådana områden att de ska kunna upprätthålla den standard som introduktionsutbildningen skapat.

5. ÅF:s ÅTAGANDEN

ÅF åtaganden avser främst regional marknadsföring i samverkan med DdC enligt detta kontrakt.

5.1 Sortiment

1. ÅF ska i enlighet med kontraktet marknadsföra hela det sortiment produkter som vid varje tid ingår i DdCs sortiment eller anvisas av DdC. Om inte annat avtalas skriftligen får detta endast inköpas från DdC eller från av DdC anvisade eller godkända leverantörer.

2. Andra varor eller tjänster som faller inom DdCs verksamhetsområde och affärsidé får ingå i ÅF:s sortiment om DdC i förväg ger skriftligt tillstånd. De förutsätts i så fall ha ett naturligt samband med DdCs sortiment samt ligga i samma kvalitets- och prisnivå.

5.2 Identitet

1. ÅF ska i sitt framträdande utåt helt följa de anvisningar som ingår i DdCs identitetsprogram, om sådant finns, eller de anvisningar som eljest framgår av detta kontrakt med bilagor.

2. ÅF ska utan dröjsmål underrätta DdC om befarat intrång i eller ifrågasättande av DdCs rätt till firma, varumärke, mönster eller annat till vilket DdC innehar upphovsrätt, om det kommer till ÅF:s kännedom.

5.3 Marknadsföring

1. ÅF ska på effektivast möjliga sätt, i enlighet med kontraktet och dess bilagor, marknadsföra sortimentet till alla kategorier av kunder.

2. ÅF ska i sin reklam företrädesvis använda av DdC tillhandahållet material och förebilder. Om och i den mån ÅF vill använda annat material ska detta alltid i förväg skriftligen godkännas av DdC.

3. ÅF förklarar sig införstådd med att som ett viktigt led i marknadsföringen ingår ett kundvänligt uppträdande med generös behandling av eventuella klagomål och ett korrekt bemötande av leverantörer, myndigheter och andra kontakter.

6. KONKURRENS

6.1 ÅF får under avtalstiden direkt eller indirekt inte ta befattning med verksamhet eller varor och tjänster som kan uppfattas som konkurrerande med DdCs verksamhet och produktsortiment.

6.2 Under en tid av två (2) är efter avtalstidens utgång får ÅF varken direkt eller indirekt ta befattning med verksamhet som kan uppfattas som konkurrerande med DdC. Detta gäller dock ej om upphörandet beror på uppsägning från DdC, omotiverat vägrad förlängning eller kontraktsbrott av DdC.

6.3 Vad som här sagts om part gäller på samma sätt för parts ägare.

7. SEKRETESS, LOJALITET

7.1 Vad part genom samarbetet erfar om andra partens verksamhet liksom om DdC-konceptets innehåll skall anses utgöra affärshemlighet som inte får delges utomstående, med undantag för advokat, revisor och bankförbindelse, vilka har egen sekretesskyldighet, eller myndighet med rätt att kräva upplysning.

7.2 1 samarbetets natur ligger att kritik endast skall riktas till andra partens företagsledning.

8. ÖVERLÅTELSE

8.1 DdC kan överlåta sina rättigheter och skyldigheter enligt detta kontrakt till annan som dels är villig att uppfylla skyldigheterna, dels skäligen kan förväntas göra detta, dels också för egen del bekräftar gällande avtal.

8.2 ÅF kan överlåta sina rättigheter och skyldigheter enligt detta kontrakt med DdCs i förväg lämnade skriftliga medgivande. Sådant medgivande skall lämnas om inget sakligt skäl talar däremot, såsom juridisk, teknisk eller kommersiell inkompetens, konkurrentinblandning eller liknande.

8.3 DdC har rätt att träda in som köpare vid ifrågasatt överlåtelse på samma villkor som ÅF erbjuds av annan köpare förutsatt att dessa är marknadsmässiga. Sådant inträde skall meddelas ÅF skriftligen senast inom en månad efter ÅF:s ansökan om överlåtelse.

8.4 Vad som här sagts om parts rätt att överlåta gäller också för det fall partsägare vill sälja aktierna eller, andelarna i sitt bolag.

9. AVTALSTID

9.1 Detta avtal gäller från datum för avtalets undertecknande och tillsvidare med tre (3) månaders ömsesidig uppsägningstid.

10. HÄVNING

10.1 Part kan häva detta avtal med omedelbar verkan om andra parten:

- går i konkurs
- ställer in betalningarna
- inleder ackordsförhandling
- gör sig skyldig till grovt kontraktsbrott såsom exempelvis medvetet lämnande av osann uppgift i rapport eller grav betalnings- eller leveransförsummelse
- genom annan handling eller underlåtenhet inom eller utom verksamheten gravt skadar DdCs renommé
- verkställer överlåtelse i strid mot paragraf 8 ovan genom skuldsättning eller på annat sätt förlorar den effektiva kontrollen över företaget
- inte kan uppvisa giltig F-skattsedel.

10.2 Annan överträdelse av kontraktets reglering än grovt kontraktsbrott skall också anses vara jämställt med sådant om det inte rättas till, om så kan ske, snarast och senast inom två veckor efter varning från andra parten med erinran om hävningsmöjligheten, eller om det upprepas inom tre månader efter sådan varning.

10.3 Hävning och varning skall ske skriftligen utan oskäligt dröjsmål efter erhållen kännedom om den händelse eller underlåtenhet som utgör dess orsak, och under alla förhållanden senast inom en månad. Eljest förlorar parten sin rätt enligt denna punkt.

10.4 Hävning ger också den icke felande parten rätt till skadestånd.

11. AVSLUT

Om detta kontrakt upphör att gälla, oberoende av anledningen härtill, skall all DdC-identifikation genast avlägsnas från ÅF:s verksamhetsställen, fordon, reklammaterial etc.

12. TVIST

12.1 Tvist med anknytning till detta kontrakt skall avgöras vid svensk allmän domstol enligt svensk lag, dock med förbehåll enligt nästa punkt.

12.2 Part förlorar sin rätt att åberopa klausul 12.1 ovan om inte parten dessförinnan deltager i en medling under ledning av utomstående jurist.

13. FORCE MAJEURE

Part är fri från sina åtaganden enligt detta kontrakt, och andra parten har inte rätt till hävning, varning eller uppsägning gm fullgörandet hindras av krig, strejk, blockad, bojkott eller motsvarande händelse utanför parts egen kontroll, förutsatt att parten gör vad som skäligen kan fordras för att övervinna hindret.

14. FÖRHANDLING

Om allmän konjunkturnedgång, ändrade köpvanor, valutaändringar eller annan motsvarande generell förändring av ingripande natur förrycker de förutsättningar under vilka parterna ingått sitt avtal, är de överens om att i första hand förhandlingar skall tas upp om ändringar i avtalets innehåll så att det kommer att svara mot de sålunda ändrade förutsättningarna. Om sådan förhandling inte gett resultat inom två månader har part rätt att säga upp avtalet att upphöra tre månader därefter.

Detta kontrakt jämte bilagor har genomgåtts av undertecknade punkt för punkt och godkänts till alla delar.

Ort och datum

Domaine de Cuisine ÅF

....

Inbördes rättigheter och skyldigheter mellan delägare i handelsbolag bestäms av delägarna genom ett särskilt bolagsavtal. Om så inte skett, regleras detta av Lagen om handelsbolag och enkla bolag.

Nedanstående exempel på kompanjonavtal är utformat som ett tillägg till det redan gällande bolagsavtalet. Tillägget bör utformas med biträde av bolagets juridiske eller ekonomiske rådgivare. Det bör härvid särskilt tillses att tilläggets innehåll inte kommer att stå i strid med bolagsavtalets.

Undertecknade delägare i handelsbolaget nedan kallat bolaget, har avtalat om följande tillägg till det mellan dem gällande bolagsavtalet.

§ 1
Part må inte försälja eller på annat sätt förfoga över andel i bolaget utan att dessförinnan ha hembjudit andelen till övriga parter. Sådant hembud skall ske genom rekommenderat brev.

Part som vill begagna sin rätt till inlösen skall till övriga parter lämna svar i rekommenderat brev inom en månad från det hembudet mottogs. Inlösen skall ske med belopp som fastställts enligt § 4 och på sätt som anges i § 5.

§ 2
Avlider part under bolagsavtalets giltighetstid skall bolaget med omedelbart uteslutande av den avlidnes dödsbo likväl fortsätta sin verksamhet. Kvarvarande part är berättigad och skyldig lösa in avliden parts andel på det sätt nedan stadgas.

För att säkerställa medel till inlösen av avliden parts andel har part på envar av övriga parters liv tecknat livförsäkring enligt bilaga till detta avtal.

§ 3
Livförsäkring som tecknats enligt § 2 - se bilaga - får part inte överlåta, ändra, pantsätta, belåna eller återköpa utan övriga parters medgivande. Parterna förbinder sig att inte upphöra med premiebetalningen så länge detta tilläggsavtal består.

Återköp eller belåning - helt eller delvis - av livförsäkring på parts liv må dock ske i fall, som avses i § 1, i den mån så är erforderligt för erhållande av medel till inlösen av ifrågavarande parts andel. I den mån kvarvarande part från dödsboet efter avliden part förvärvar försäkring, som den avlidne tecknat på kvarvarande parts liv, skall för denna försäkring betalas det belopp inklusive återbäring, som vid tidpunkten för förvärvet kan erhållas vid återköp av försäkringen.

§ 4
Parterna skall varje år i samband med bokslutet fastställa värdet av andelarna. Skriftlig handling härom skall undertecknas av parterna och fogas såsom bilaga till detta tilläggsavtal.

Det belopp som skall erläggas för andel vid inlösen i fall som avses i §§ 1 och 2 av detta tilläggsavtal, skall utgöra det belopp som sålunda fastställts vid den årliga värderingen. Skulle sådan värdering saknas och parterna ej inom en tid av en månad från den tidpunkt då rätten

eller skyldigheten inträtt träffar annan överenskommelse, äger part eller parts rättsinnehavare, hänskjuta frågan om bestämmande av andelsvärde till avgörande av skiljemän enligt lag.

§ 5
Vid inlösen av andel enligt § 1 skall part kontant erlägga minst halva det lösenbelopp som överenskommits eller fastställts enligt § 4. Denna del av lösenbeloppet skall erläggas inom en månad från det enighet nåtts om lösenbeloppets storlek, eller, om lösenbeloppet skall fastställas av skiljemän, inom en månad från den dag då skiljemännens beslut hålles parterna tillhanda.

Återstående del av lösenbeloppet må amorteras högst under fem är med minst 1/5 årligen mot en ränta motsvarande den högsta av affärsbankerna tillämpade inlåningsräntan eller styrräntan ökad med 2 procentenheter.

Det åligger inlösande part att inom i första stycket angiven tid utfärda skuldebrev för sistnämnda del av lösenbeloppet. För sådant skuldebrev skall ställas betryggande säkerhet.

§ 6
Vid inlösen av andel enligt § 2 skall erläggas det belopp som överenskommits eller bestämts enligt § 4. Den del av lösenbeloppet som motsvarar vad som utfaller på grund av livförsäkring på den avlidne partens liv skall kontant erläggas inom en månad från det överenskommelse träffats om beloppets storlek, eller, om lösenbeloppet skall fastställas av skiljemän, inom en månad från den dag skiljemännens beslut hålles parterna tillhanda.

I den mån andel skall inlösas med större belopp än det, som skall erläggas kontant, må återstoden amorteras. Därvid skall gälla vad som för motsvarande fall stadgas i § 5 sista stycket.

§ 7
Skulle parts andel i bolaget till följd av bodelning gå ur hans ägo avstår övriga parter från sin rätt till inlösen av andelen i syfte att bereda parten tillfälle att återförvärva andelen.

Har så ej skett inom en tid av tre. månader från bodelningen äger övriga parter göra gällande sin rätt till inlösen.

Kommentar: Denna paragraf förutsätter giftorätt samt avser det fall, att make till bolagsman avlider, eller att bodelning på grund av boskillnad eller skilsmässa skall företas. Genom bodelningen kan andelen tillfalla utomstående utan att ägaren till andelen kan förhindra detta.

§ 8
Parterna förbinder sig att teckna sjukförsäkring omfattande följande förmåner:

_____

_____

Parterna förbinder sig att vidmakthålla försäkringarna så länge detta avtal består.

§ 9
Beslöts att följande bestämmelser angående löneförmåner vid sjukdom eller olycksfall skall gälla för envar av parterna:

a) Under de …….. första kalendermånaderna efter den under vilken sjukdomsfallet eller olycksfallet inträffat: Samma löneförmåner utgår som skulle ha utgått, om sjukdomen

eller olycksfallet inte inträffat, med avdrag för förmåner, som kan tillkomma vederbörande enligt lagarna om allmän försäkring och arbetsskadeförsäkring.

b) Under de därpå följande …….. kalendermånaderna: Ett belopp motsvarande …….. % av vad som utges enligt a) samt belopp, som utfaller på grund av för envar av parterna tecknad sjukförsäkring.

c) Under därpå följande tid: Ersättning utgår endast i den mån så följer av de under § 8 ovan tecknade sjukförsäkringarna.

§ 10
Part, som bryter mot detta tilläggsavtal, skall till lika fördelning mellan Övriga parter utgiva skadestånd. Detta skall vid brott mot bestämmelserna i §§ 1 och 2 motsvara värdet av ifrågavarande andel beräknad enligt § 4 av detta tilläggsavtal och i annat fall den uppkomna skadan, dock lägst ……. kronor.

§ 11
Tvist angående tolkning eller tillämpning av detta tilläggsavtal skall hänskjutas till avgörande av skiljemän enligt lag.

§ 12
Detta avtal träder i kraft denna dag och gäller under en tid av fem år. Om det inte uppsägs senast tre månader före periodens utgång, förlängs giltighetstiden med ett år. Därefter förlängs avtalet för ytterligare ettårsperioder, om det inte uppsägs senast tre månader före löpande periods utgång.

X-stad den

_____	_____
A Andersson	B Bengtsson

A Anderssons och B Bengtssons egenhändiga underskrifter bevittnas:

_____	_____

Exempel på kompanjonavtal när Aktiebolag utgör samarbetsform

Ett kompanjonavtal är ett nödvändigt komplement till kompanjonförsäkringar. Nedanstående avtalstext utgör ett exempel på reglering av frågor, som erfarenhetsmässigt uppkommer inom ett företag och är avsett att underlätta för parterna att verka i företaget.

Naturligt nog finns det inte möjlighet att i ett sådant standardavtal förutse alla de situationer som i och för sig skulle behöva vara avtalsmässigt reglerade. Avtalet bör alltid anpassas till förhållandena i det enskilda fallet och utformas med biträde av bolagets rådgivare i juridiska och ekonomiska frågor.

Mellan undertecknade aktieägare i AB ……..nedan kallat bolaget, har slutits följande avtal.

§ 1
Parterna skall driva bolaget i enlighet med dess i bolagsordningen uppställda ändamål. Part skall därvid för samtliga honom tillhöriga aktier i bolaget vara införd i aktieboken såsom rösträttsutövande aktieägare.

§ 2
Minst sex veckor före den ordinarie bolagsstämma, på vilken bolagets bokslut skall behandlas, skall parterna på kallelse av undertecknad N N sammanträda för diskussion angående riktlinjerna för bokslutet, förvaltningsberättelsen och vinstdispositionen.

§ 3
I frågor, vilka enligt parts mening är av principiell karaktär vad avser bolagets framtida verksamhet eller är av stor ekonomisk betydelse för bolaget, skall på begäran av parten i god tid före frågans behandling på styrelsesammanträde eller på bolagsstämma samråd ske mellan parterna.

§ 4
Styrelsen skall väljas så att samtliga parter ingår däri. Parterna förbinder sig att på bolagsstämmor och styrelsesammanträden utöva dem tillkommande röst- och beslutanderätt.

§ 5
I bolagsordningen för bolaget skall finnas följande förbehåll:

- om aktie övergår till annan än aktieägare, skall övriga aktieägare vara berättigade att lösa aktien genom hembud samt
- tvister mellan bolaget å ena sidan samt aktieägare, styrelseledamot, verkställande direktör eller likvidator å andra sidan, skall hänskjutas till avgörande av skiljemän enligt lag.

§ 6
Parterna är ense om att nuvarande fördelning dem emellan av aktierna i bolaget om möjligt skall bestå och att vid eventuell ökning av aktiekapitalet envar av dem äger utnyttja honom tillkommande rätt att teckna nya aktier. Önskar part inte utnyttja sådan rätt, skall bestämmelserna nedan i § 7 tillämpas.

§ 7
Part, som vill utträda ur detta avtalsförhållande eller pantsätta, sälja eller på annat sätt förfoga över aktier eller teckningsrätter i bolaget, skall hembjuda aktierna eller teckningsrätterna till övriga parter. Sådant hembud skall ske genom rekommenderat brev.

Part, som vill begagna sin rätt till inlösen, skall lämna svar i rekommenderat brev inom en månad från det hembudet mottogs. Inlösen skall ske med belopp, som fastställts enligt § 10 och på sätt som anges i § 11.

§ 8
Vid parts dödsfall är kvarvarande parter berättigade och skyldiga att inlösa den avlidnes aktier i bolaget på sätt som anges i bolagsordningen och i detta avtal.

För att säkerställa medel till inlösen av avliden parts aktier har part på envar av övriga parters liv tecknat livförsäkring till ett belopp av …… kronor.

Sedan dödsboets aktier inlösts av övriga parter upphör dödsboet att vara part i detta avtal oberoende av om uppsägning av avtalet skett.

Kommentar: I § 8 stadgas att kvarvarande aktieägare skall vara skyldiga att lösa in en avlidens aktier. Härigenom tillförsäkras den avlidne partens dödsbo kontant ersättning för dennes aktier. Genom att kvarvarande aktieägare är berättigade att inlösa aktierna uppnås den fördelen att de efterlevande aktieägarna kan fortsätta företagets verksamhet utan inblandning av den avlidne partens dödsbo.

Det kan i sammanhanget anmärkas, att någon övergång av aktier inte föreligger i och med att en aktieägare avlider, utan först när dennes efterlevande erhåller aktierna genom bodelning eller arvskifte (NJA 1954 s 445). Genom förevarande utformning av § 8 inträder emellertid hembudsskyldigheten redan vid dödsfallet.

§ 9
Livförsäkring som tecknats enligt § 8 ……..
får part inte överlåta, ändra, pantsätta, belåna eller återköpa utan övriga parters medgivande. Parterna förbinder sig att inte upp höra med premiebetalningen så länge detta avtal består.

Återköp eller belåning - helt eller delvis - av livförsäkring på parts liv, må dock ske i fall, som avses § 7, i den mån så är erforderligt för erhållande av medel till inlösen av ifråga varande parts aktier.

I den mån kvarvarande part från dödsboet efter avliden part förvärvar försäkring, som den avlidne tecknat på kvarvarande parts liv, skall för denna försäkring betalas minst det belopp inklusive återbäring, som vid tidpunkten för förvärvet kan erhållas vid återköp av försäkringen.

§ 10
Parterna skall varje år i samband med bokslutet fastställa värdet av aktierna. Skriftlig handling härom skall undertecknas av parterna.

Det belopp som skall erläggas för aktierna vid inlösen i fall som avses i §§ 7 och 8 av detta avtal, skall utgöra det belopp som sålunda fastställts vid den årliga värderingen. Skulle sådan värdering saknas och parterna ej inom en tid av en månad från den tidpunkt då rätten eller

skyldigheten inträtt träffar annan överenskommelse, skall värdet bestämmas enligt de grunder som förekommer i bolagsordningen eller, om bolagsordningen ej innehåller bestämmelse härom, i gällande lag om aktiebolag.

§ 11
Vid inlösen av aktier enligt § 7 skall lösenbeloppet erläggas inom en månad från det enighet nåtts om lösenbeloppets storlek eller, om lösenbeloppet skall fastställas av skiljemän, inom en månad från den dag då skiljemännens beslut hålles parterna tillhanda. Lösenbeloppet behöver dock ej erläggas förrän en manad förflutit från utgången av den tid inom vilken anmälan om utövande av lösningsrätten skall ske. Vid erläggande av lösenbeloppet skall de hembjudna aktierna tillhandahållas inlösaren.

Vid inlösen skall kontant erläggas minst halva det lösenbelopp som överenskommits eller fastställts enligt § 10. Återstående del av lösenbeloppet må amorteras under högst fem år med minst en femtedel mot en ränta utgörande den högsta av affärsbankerna tillämpade inlåningsräntan eller styrräntan ökad med 2 %. Det åligger då inlösande part att inom i första stycket angiven tid utfärda skuldebrev för sistnämnda del av lösenbeloppet. Till säkerhet för sådant skuldebrev skall pantsättas inlösta aktier till värde motsvarande denna del av lösenbeloppet.

§ 12
Vid inlösen av aktier enligt § 8 skall erläggas det belopp som Överenskommits eller bestämts enligt § 10. Den del av lösenbeloppet som motsvarar vad som utfaller på grund av livförsäkring på den avlidne partens liv skall kontant erläggas inom en månad från det Överenskommelse träffats om beloppets storlek, eller, om lösenbeloppet skall fastställas av skiljemän, inom en månad från den dag skiljemännens beslut hålles parterna tillhanda.

I den mån aktier skall inläsas med större belopp än det, som skall erläggas kontant, må återstoden amorteras. Därvid skall gälla vad som för motsvarande fall stadgas i § 11 sista stycket.

§ 13
Skulle parts aktier i bolaget till följd av bodelning gå ur hans ägo avstår övriga parter från sin rätt till inlösen av aktierna i syfte att bereda parten tillfälle att återförvärva aktierna. Har så ej skett inom en tid av tre månader från bodelningen äger övriga parter göra gällande sin rätt till inlösen.

§ 14
Part, som bryter mot detta avtal, skall till lika fördelning mellan övriga parter utgiva skadestånd. Detta skall vid brott mot hembudsklausul motsvara värdet av ifrågavarande aktier beräknat enligt § 10 av detta avtal och i annat fall den upp komna skadan, dock lägst …… kronor.

§ 15
Tvist angående tolkning eller tillämpning av detta avtal skall i första hand lösas genom konsultering av Bolagets revisor(er) och i andra hand avgöras av en av Stockholms Handelskammare utsedd opartisk person. Sålunda utsedd skiljemans utlåtande skall vara bindande för ägarna.

Ägare eller ägares rättsinnehavare må dock vid allmän domstol föra talan angående utfående av skiljemannens fastställda belopp eller andra till betalning förfallna belopp.

§ 16
Detta avtal träder i kraft denna dag och gäller under en tid av fem år. Om det inte uppsägs senast tre månader före periodens utgång, förlängs giltighetstiden med ett år. Därefter förlängs avtalet för ytterligare ettårsperioder, om det inte uppsägs senast tre månader före löpande periods utgång.

X-stad den

A Andersson	B Bengtsson

A Anderssons och B Bengtssons egenhändiga underskrifter bevittnas:

Kapitel 29
Teknikbolag

Begreppet "teknikbolag" är ett "starta eget alternativ" men där uppfinningen eller den forskningsbaserade idén kräver så mycket kapital, att man mycket tidigt, kanske redan vid starten, tvingas erbjuda externa finansiärer att medverka. Bildande av ett teknikbolag innebär alltså att du inbjuder finansiärer att köpa andelar i ditt projekt. Vanligtvis aktier i ett aktiebolag. Kapitalet investeras i personal och vad som i övrigt krävs för att utveckla idén till en kommersiell produkt, organisera tillverkning, marknadsföring och försäljning.

Emission av aktier

Utgångsläget är ett aktiebolag, som ger ut nya aktier till intresserade riskfinansiärer. De statliga kapitalkällorna finns vanligtvis med i form av anslag, bidrag, villkorade lån eller i vissa fall ägande.

Hur räknar man då ut hur många aktier man måste ge ut och vad de skall kosta? Ganska uppenbara frågor om man skall emittera nya aktier. Så här går det enkelt uttryckt till:

Utgångspunkten är en finansieringsbudget, som anger hur mycket kapital som behövs (för att med säkerhet passera den så kallade ”kröken” - se kapital 21). Låt oss anta att hela kapitalbehovet täcks från nyemission av aktier.

Låt oss vidare anta att ett bolag bildats med ett aktiekapital på 100 000 kronor bestående av 1 000 stycken aktier à nominellt 100 kronor per aktie. Låt oss vidare anta att alla aktierna skall ha en röst vardera.

Om kapitalbehovet är totalt 2 miljoner kronor men de nya ägarna inte skall få mer än 40 % av rösterna, hur många aktier till vilken kurs skall då emitteras?

Så här blir det (efter emission):

	antal aktier	värde per aktie	eget kapital	röster %
Gamla ägare	1 000	100	100 000	60
Nya ägare	667	100	66 700	40
(överkurs)	667	2 748	1 832 916	
Totalt	1 677		1 999 616	100

Den generella formeln för att räkna ut antal aktier och värdet på dem ser ut så här:

$$\frac{A + C}{100} = \frac{A}{B} \quad \text{som om man löser ut C blir} \quad C = \frac{100 \times A - A \times B}{B}$$

där (A) = antal gamla aktier
(B) = gamla aktiernas andel röster efter emission (%)
(C) = antal nya aktier

Beloppet 2 748 kronor är en så kallad överkurs. De nya ägarna betalar för varje aktie det nominella beloppet 100 kronor. Det gamla aktiekapitalet ökas således med 66 700 kronor. Därutöver betalar de nya ägarna 2 748 kronor per aktie, vilket tillför bolaget drygt 1,8 miljoner kronor som förs till emissionsfonden på balansräkningen och tillhör bolagets egna kapital.

På det här sättet kan alltså ett relativt nystartat företag få in externt kapital för att finansiera sin verksamhet. Utan att avstå från bestämmanderätten över företaget. Nu skall det sägas, att det ser lätt ut på papperet. Verkligheten kan vara mycket tuffare. Riskkapitalister är inte lättfångade. Det finns även

andra former av finansiering typ efterställda lån, konvertibler, optioner osv., vilket det skulle leda för långt att redovisa här. Dessutom. I de flesta fall behövs mera kapital än vad som kommer in vid den första emissionen. Flera nya följer för det mesta och efterhand ökar därför riskkapitalföretagen sin andel av aktierna, för att till slut ta över makten över bolaget.

Värdering av ett teknikbolag inför aktieemission

I ovannämnda exempel räknade jag fram värdet på de nya aktierna genom att räkna baklänges så att säga. Jag utgick från hur mycket nytt kapital som behövdes och hur stor röstandelen fick bli. Resten var ren matematik. En annan modell jag kom i kontakt med i USA i början på 1980-talet hade utformats av Deloitte Haskins & Sells. Modellen var en del av deras entreprenörshandbok. Modellen bygger på en vinstprognos gjord för det aktuella teknikföretaget, som får bilda grund för en värdering av aktierna. Så här resonerade man:

Värdering av aktierna i ett teknikbolag

(1) En försäljnings- och vinstprognos framtages för de kommande åren.
(2) Nuvärdet efter skatt (es) på vinsten för det sista året i prognosen beräknas: $\frac{\text{vinst(es) år n}}{(1 + i)^n}$
där i = förväntad riskränta.
(3) Vinsten per aktie beräknas som: $\frac{\text{nuvärdet(es)}}{\text{antal aktier}}$
(4) Värdet per aktie beräknas som vinsten per aktie x PE-talet. PE-talet (Price/Eming) finner man bland annat för börsaktier. Det räknas fram som köpkursen på aktien dividerad med det aktuella bolagets vinst per aktie. För nya bolag får man gå in och titta på vad liknande bolag har för PE-tal i motsvarande bransch.
(5) Teknikbolagets beräknade värde beräknas som värdet per aktie framräknat enligt (4) x antal aktier

Här ett exempel på hur modellen tillämpas.

Exempel på värdering av aktierna i ett teknikbolag

(1) Prognos år	1	2	3
försäljning, mkr	1	5	10
vinst före skatt, mkr	0	0,7	1,4
vinst efter 28% skatt, mkr	0	0,5	1,0

(2) Nuvärdet av vinsten (es): $\frac{1.000.000}{(1 + 03,25)^3}$ = 512 032
Riskräntan (i) satt till 25 %; n = 3 år

(3) Vinsten per aktie är 512.032 delat med 500 aktier = 1 024 kronor.
Antal aktier = 500 stycken.

(4) Värdet per aktie blir 10 x 1 024 = 10 240 kronor
om PE-tal sätts till 10 (valt värde i detta exempel).

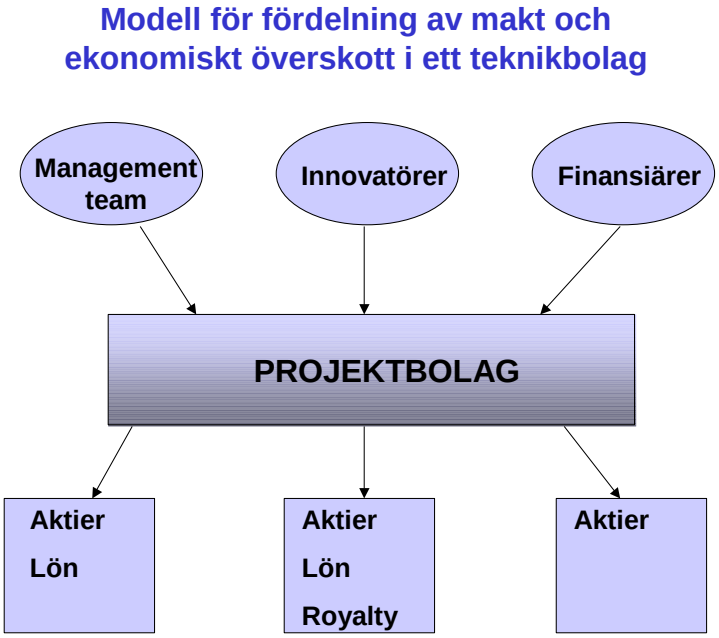
(5) Teknikbolagets totala värde blir: 500 aktier x 10 240 kronor = ca 5 mkr.
Vill en ny ägare äga 40% av bolaget, måste han köpa aktier för 2 mkr.

Nöjer sig riskkapitalföretagen med att få 40 % av aktierna i ett teknikbolag? En bra fråga egentligen. Svaret är att det beror på. Bland annat på hur mycket kapital man behöver och vilken policy riskkapitalföretaget har. En del maximerar sitt innehav till 25 %. Andra vill ha mindre än 50 %, för att slippa det så kallade ägaransvaret. Andra åter strävar efter mer än 50 %, för att ytterst kunna bestämma över bolaget de investerar i. Man kan alltså inte veta utan att fråga dem. Inledningsvis tycker jag det är ganska bra om makten fördelas mellan olika intressenter. Bolaget tjänar på det. Många glömmer nämligen lätt bort, att det som är bäst för företaget, är också det som ytterst skall utgöra grunden för de

beslut man fattar. Helt enkelt att man sätter företagets bästa i centrum, varefter intressenterna får underordna sina egna ibland egoistiska krav därefter. I längden är nämligen företagets positiva utveckling och lönsamhet det som gynnar alla parter.

Modell för fördelning av makt och överskott

Jag har utvecklat en modell, som tar hänsyn till olika ägares intressen och fördelar makt och andelar av bolagets intäkter på ett rimligt sätt i förhållande till respektive intressents insatser för bolaget. Modellen ser ut som följer.



Modellen bygger på följande enkla filosofi: Framgångsrik innovationsverksamhet förutsätter tre slags resurser: (1) En innovation; (2) Kompetens att utveckla innovationen till en affär och (3) Kapital för att finansiera utvecklingsarbetet. Enligt min uppfattning är det rimligt att ägandet inledningsvis speglar denna fördelning, dvs. varje resursgrupp får 1/3 av makten i bolaget i form av aktier och röster. Det balanserar makten på ett bra sätt till fördel för själva bolaget. En resursgrupp kan inte ensidigt bestämma i företaget utan måste luta sig mot en av de andra för att få majoritet för sina förslag till beslut.

Fördelningen av det överskott som bolaget genererar bör dessutom spegla insatsen för bolaget respektive resursgrupp bidrar med. (1) Managementteamet bidrar med kompetens utöver kapital. De får aktier i utbyte mot aktiekapitalet de sätter in och lön eller arvode för sin arbetsinsats för företaget. De förutsätts arbeta hel- eller deltid i bolaget. (2) Innovatörerna får likaledes aktier för tillförseln av kapital (ibland i form av apportegendom), lön eller arvode om de arbetar i bolaget som anställda eller på arvodesbasis samt, vilket kan verka kontroversiellt för främst finansiärerna, royalty därför att de tillför innovationen. (3) Finansiärerna får aktier i utbyte mot kapitalet.

”Men kan ju finansiärerna säga, vi tillför inte bara kapital utan även managementkompetens.”

Det händer att de gör det men min erfarenhet är, att den kompetens de medför sällan är av det slag unga teknikbolag har nytta av. Många riskkapitalister saknar nämligen egen praktisk erfarenhet av att utveckla nya produkter. De har inte varit projektledare eller ens projektmedarbetare. De har därför ingen egen erfarenhet av alla de svårigheter man möter när man omvandlar en idé till en ny produkt och därmed hur man löser problemen. Det kommer fram inte minst när det uppstår konflikter i teknikbolag.

Jag minns ett sådant bolag i Linköpings teknikpark, där det uppstått en rejäl konflikt mellan riskkapitalisterna i styrelsen och forskarna i ledningsgruppen. Dåvarande STU var delfinansiär och

bad mig kontakta bolaget, för att försöka finna en lösning på bekymren. Först ordnade jag ett möte med forskaren som var VD för företaget:

”STU har bett mig sitta ner med dig och försöka reda ut vad som gått snett. Jag kommer även att kontakta din styrelseordförande för ett liknande samtal. Vad har hänt?”

”Försäljningen har inte kommit igång, varför vi fått bekymmer med lönsamheten. Vi går fortfarande med underskott och behöver mera pengar men ägarna ställer inte upp med mer kapital förrän vi har fått några kunder. Så enkelt är det.”

”Och varför har ni inte några kunder då?”

”När de kontaktade oss för att erbjuda sina pengar, vilket vi tacksamt tog emot, klargjorde de väldigt tydligt att de inte bara kom med kapital utan med managementkompetens. Speciellt marknadsföring var deras starka sida. Det tyckte vi var bra.”

”Det låter alldeles utmärkt på mig också, så vad är problemet?”

”De har inte skaffat en enda kund och skyller nu oss för att vi misskött försäljningen. Vi är ju forskare och inga säljare. Det var därför vi tyckte det bra att de kom in i bolaget.”

”Du, jag tar ett snack med din ordförande. Det är något som inte stämmer.”

”Hej! Jag har just haft ett möte med din VD om det bekymmersamma läge bolaget hamnat i. Ingen försäljning har jag förstått.”

”Det är riktigt. De där idioterna förstår inte att man måste skapa intäkter. Man kan inte hålla på och forska och utveckla i det oändliga. Det behöver komma in kulor. Annars förtvinar bolaget. Jag har ju dessutom ansvar för avkastningen på det kapital vi förvaltar.”

”Det håller vad jag kunnat förstå din VD med om. Han menar emellertid att försäljning inte är hans bord utan ditt eller dina kolleger på riskkapitalbolaget.”

”Var har han fått det ifrån?”

”Han säger att ni klargjorde väldigt tydligt när ni gick in som ägare att ni inte bara kom med kapital utan med managementkompetens. Bland annat marknadsföring var er starka sida.”

”Det stämmer men vi har aldrig lovat att fara runt som ”väskdängare”. Vår kompetens tillför vi på styrelsenivå och inte i det dagliga arbetet. Det är VD:s uppgift att sköta!”

Det här fallet speglar en inte ovanlig situation. Missförstånd bland annat beroende på bristande ömsesidig erfarenhet av att forskare är bra på att forska men inte självklart på att sälja och vice versa.

Jag lyckades ena de både lägren och lösningen blev att man anställde en säljare. Det gick ganska bra för dem efter det.

Avtal som reglerar makt, anställningsförhållanden och patenträtter

Jag har ibland hamnat i andra liknande dispyter mellan finansiärer och anställda, tillika ägare, därför att man inte kunnat klara av att skall lösa en intern konflikt, beroende på att de skrivit in allt som gällt överenskommelsen i ett och samma avtal. Ägande, anställningsförhållanden osv. I min modell finns det tre separat avtal för varje del av hur överskottet skall fördelas: (1) Ett aktieägaravtal reglerar allt som har med ägandet att göra; (2) Ett anställnings- eller konsultavtal reglerar allt som med anställningen eller arvodet att göra; (3) Ett licensavtal reglerar överenskommelsen som gäller rättigheterna till patentet. Dessa avtal formulerar man på det sätt, avtal av det här slaget skall formuleras. Man skall inte krångla till det med egna konstruktioner. Anställningsavtalet reglerar till exempel semestrar, barnledighet osv. med hänvisning till gällande avtal på arbetsmarknaden. Konsultavtal reglerar på samma sätt arvodets storlek och vad detta skall omfatta. Reskostnader och andra utlägg betalas av bolaget mot kvitto etc. Licensavtalet följer de modeller som finns för den här typen av överenskommelser liksom aktieägaravtalet med aktiebolagslagen i botten.

Ett avtalspaket enligt ovan kan lättare hantera olika konflikter, än om allt man kommit överens om samlas i ett enda avtal. Jag har själv praktisk erfarenhet av detta. När till exempel innovatören kommer och vill diskutera ett ekonomiskt problem, då kan det låta så här (jag är bolagets VD):

”Du Ville, jag vill diskutera en sak.”

”OK och i vilken roll skall jag uppträda?”

”Hur så?”

”Jo, om du vill diskutera dina anställningsförhållanden, då kan jag ta beslut i frågan men om det gäller ditt licensavtal eller ditt aktieinnehav, då är det en styrelsefråga. Jag kan väcka frågan vid nästa möte men inte fatta beslut själv.”

Just lönesättningen kan ibland vålla smärre konflikter. Det är inte ovanligt att någon föreslår ett slags likalön, vilket är rent nonsens. Vi är olika, har olika utbildning och kompetens och är olika värdefulla för bolaget. Då inser alla att en modell med likalön inte fungerar. Det blir bara att bygga in framtida konflikter, om man väljer en sådan metod. Mitt förslag är att man väljer den modell som gäller för vanliga anställningar nämligen marknadslön. Alla har ett värde på marknaden. Det är bara att ta redan på vad vederbörande skulle få betalt om han eller hon tog anställning i ett annat företag. Det finns ingen anledning för ett teknikbolag att fjärma sig från vad som gäller i övrigt på arbetsmarknaden. Bolagets VD sätter de anställdas löner medan styrelsen beslutar om storleken på VD:s lön och inget annat.

Det är inte ovanligt att innovatören blivit ovän med resten av ägarna eller företagsledningen. Inget att egentligen förvånas över. En inte helt ovanlig situation. Olle Siwersen, framgångsrik skånsk uppfinnare men tyvärr bortgången uttryckte det en gång så här: ”När de som tagit över min uppfinning, identifierat sig så djupt med den, att de tycker att jag är i vägen, då känner jag mig lugn, för då vet jag, att de kommer att ta hand om den, som om den var deras egen.”

Konflikten som sådan beror ofta på olika uppfattningar om vad som skall prioriteras och därmed vad bolagets kapital skall användas till. Medan företagsledningen vill fullfölja och färdigställa utvecklingsarbetet, för att kunna komma ut på marknaden och skapa intäkter, vill innovatören utveckla nästa generation av innovationen. Olika syn på vad som är viktigast bottnar många gånger i olika uppfattningar vad som krävs för att få igång en livgivande försäljning. I det läget väljer innovatören att sluta i bolaget. Min modell enligt ovan med olika avtal fungerar då mycket bra. Anställnings-förhållandet upphör men licens- och aktieägaravtalen finns kvar. Väljer innovatören senare att sälja sina aktier, upphör aktieägaravtalet att gälla medan licensavtalet är kvar.

Ett problem att hantera vid försäljning av bolagets aktier är värderingen. Vad skall till exempel gälla om någon vill sälja sina aktier? Det är inte ovanligt att den eller de första att vilja göra det är just innovatörerna. Det kan bero på att nya idéer pockar på uppmärksamhet till vilket krävs kapital. Att sälja sina aktier är då ett sätt att lösa det behovet. Det är sällan som aktien emellertid hunnit få något värde utanför den befintliga kretsen av ägare. Några andra köpare finns därför i allmänhet inte. En eventuell konfliktsituation gör det inte lättare att finna en lösning. I aktieägaravtalet är det därför en fördel, om där finns en paragraf, som beskriver hur man skall förfara om någon helt eller delvis vill sälja sitt aktieinnehav samt hur värdet på aktien i så fall skall beräknas.

Hur ett aktieägaravtal kan se ut finner du i bilaga till det här kapitlet.

Vem skall äga patenten?

I min modell ovan behåller uppfinnaren äganderätten till patenten men ger teknikbolaget rättigheterna genom att ett licensavtal tecknas. Det omfattar i sådana här sammanhang vanligtvis global exklusivitet. Det kan naturligtvis finnas undantag från denna regel men finansiärer ser inte gärna att uppfinnaren tecknar avtal med andra parter, även om de finns på en annan kontinent. De vill helt enkelt att uppfinnaren ägnar all kraft åt att medverka vid förverkligande av den idé som finansiärerna riskerar sina pengar i och inget annat.

Många finansiärer gillar emellertid inte konstruktionen med licensavtal, hur vattentätt det än är skrivet. De vill att patenten skall ägas av teknikbolaget. Detta har inget att göra med om uppfinnaren skall får royalty eller ej. Det är en helt annan fråga, som kan vara nog så knepig att lösa.

Frågan om vem som skall äga patenten kan hanteras utifrån dels uppfinnarens synvinkel, dels aktieägarnas. Om allt går bra och utvecklingen går som alla har tänkt sig, då får ägandefrågan närmast akademisk karaktär, dvs. det spelar ingen större roll. Tyvärr är ju statistiken dyster både vad det gäller framgång och konflikter, så ur det perspektivet är det inte ointressant vem som innehar äganderätten.

För uppfinnaren utgör patenten en trygghet, om utvecklingen inte blir den förväntade eller om ägarna inte lever upp till vad som avtalats. I en konfliktsituation, oavsett anledning, har alltså uppfinnaren en starkare förhandlingsställning än om han inte ägde patenten. För ägarna utgör det faktum att ägandet finns utanför företaget en osäkerhet. De litar inte alltid på att uppfinnaren lever upp till de höga krav man måste ställa på honom i ett sådant här sammanhang. Det finns därför finansiärer, som helt avstår från att gå in i projekt, enbart baserat på licensavtal. Hur löser man då detta?

(1) En variant är att patenten deponeras hos företagets bank med en speciell instruktion, som föreskriver på vilka villkor patentbreven får lämna banken. Det eliminerar åtminstone risken för att uppfinnaren av okunnighet eller oerfarenhet säljer patenten till annan part.
(2) Ett annat och kanske mera praktiskt alternativ är att bolaget får en option att köpa patenten till ett i förväg fastställt belopp vid den tidpunkt, då bolaget framgångsrikt exploaterat uppfinningen. Vad som menas med "framgångsrikt" måste naturligtvis definieras. Är det viss omsättning, viss vinst, viss minsta royalty till uppfinnaren eller något annat enkelt mätbart?

Affärsplan
För att locka finansiärer att investera i ditt företag krävs en affärsplan, som redovisar din affärsidé och hur du kommer att förverkliga den, liksom hur lönsam den kommer att bli. Det primära för alla finansiärer. I en bilaga till det här kapitlet får du en mall för hur en sådan affärsplan skulle kunna se ut. Det är bara en mall, som du måste använda med omdöme. Ingen affärsidé är den andra lik, därför måste du anpassa mallen till just din affärsidé och det företag du tänker starta.

Exempel på Aktieägaravtal

A K T I E Ä G A R A V T A L

Mellan (Samtliga delägare med person- eller organisationsnummer och adress)
i det följande ”Delägarna”.

1. Bakgrund
1.1 Samtliga Delägare utom Finans AB är vid detta Avtals undertecknande aktieägare i Innovation AB, org nr 556……, nedan kallat "Bolaget".

1.2 Bolaget har ett aktiekapital om 100 000 kronor fördelat på 100 000 aktier, envar aktie med ett nominellt värde om en (1) krona. I samband med emissionen tillfördes Bolagets reservfond 500 000 kronor genom att de 100 000 emitterade aktierna betalades med en överkurs om fem (5) kronor per aktie.

1.3 För Bolaget gällande bolagsordning samt registreringsbevis har de lydelser som framgår av Bilagorna 1 och 2.

1.4 Bolaget har den 30 juni 2001 utgivit konvertibla skuldebrev om sammanlagt 500 000 kronor på de villkor som följer av Bilaga 3. Skuldebreven ägs av Delägarna.

Finans AB är ett investmentbolag som engagerar sig som minoritetsägare i utvecklingsbara företag. Engagemangen, som sker på normala, kommersiella villkor, etableras i samförstånd med majoritetsägarna i det aktuella företaget. Finans AB:s ägarengagemang är ej tidsbegränsat och består normalt så länge majoritetsägarna, företaget och Finans AB finner sitt engagemang är positivt för företaget.

1.5 I syfte att stärka förutsättningarna för Bolagets fortsatta expansion har Delägarna överenskommit att Finans AB skall inträda som aktieägare i Bolaget, på de villkor som följer av detta Avtal.

2. Finans AB inträde som aktieägare i Bolaget
Finans AB inträde som aktieägare i Bolaget på i detta villkor är baserat på de uppgifter och garantier som Delägarna i detta Avtal lämnat om Bolagets ställning och verksamhet. Delägarna – utom Finans AB - garanterar

att för Bolaget upprättad årsredovisning för 2000, Bilaga 4, har upprättats enligt aktiebolags- och bokföringslagens bestämmelser och att den på ett rättvisande sätt återger Bolagets ställning och resultat av dess verksamhet per bokslutsdagen;

att det inte efter bokslutsdagen (001231) inträffat händelser som försämrat Bolagets ställning efter förutsättningarna för dess verksamhet;

att Bolaget innehar alla för sin verksamhet nödvändiga rättigheter och tillstånd;

att det (de) av Bolaget utnyttjade patenten är gällande och - vid tidpunkten för detta Avtals undertecknande inte föremål för intrång från tredje man;

att Bolagets verksamhet - såvitt känt av Delägarna vid detta Avtals undertecknande - ej innebär intrång i annans immateriella rättigheter och att ej anledning att anta att sådant intrång skall uppkomma framledes föreligger;

samt att Bolaget inte är part i tvist, domstols/skiljedomsförfarande eller skatteprocess och att ej anledning föreligger att anta att Bolaget blir föremål för sådan tvist eller process;

2.2 Finans AB skall vid extra bolagsstämma i Bolaget inträda som aktieägare i Bolaget genom en till Finans AB riktad nyemission varigenom Finans AB för tvåhundratusen (200 000) kronor erhåller 20 000 aktier (emissionskurs = 10 kronor/ aktie), motsvarande 10 % av aktierna (kapital och röster) i Bolaget. Beslut om nyemissionen skall fattas på extra bolagsstämma som hålls senast 15 dagar efter undertecknandet av detta Avtal.

2.3 Efter den genomförda nyemissionen enligt denna punkt 2 skall Bolaget ha ett aktiekapital om 300 000 kronor, fördelat på 300 000 aktier, envar å nominellt 1 krona. Aktierna skall ägas av Delägarna och Finans AB enligt följande:

(fördelning av aktierna redovisas)

2.4 Finans AB skall, på sätt framgår av punkterna 7 och 8, lämna Bolaget ett efterställt lån om 800 000 kronor, samt tillförsäkras möjlighet att förvärva ytterligare aktier i Bolaget.

3. Bolagets verksamhet
3.1 För Bolaget skall, intill dess Delägarna överenskommer annorlunda, gälla den bolagsordning som framgår av Bilaga 5. För Bolagets verksamhet skall gälla den affärsidé som Delägarna gemensamt formulerat enligt Bilaga 6.

3.2 Bolagets verksamhet skall bedrivas enligt affärsmässiga principer och inom ramen för vad som anges i bolagsordningen och i ovan angiven affärsidé. Bolagets kapitalbehov i och för dess rörelse skall med undantag av vad som följer av punkt 7 nedan finansieras och säkerställas av Bolaget självt.

3.3 Delägarna även som Intressenterna kan såsom konsulter eller anställda, komma att aktivt deltaga i Bolagets verksamhet. Alla avtal mellan Bolaget, å ena sidan, och någon Delägare å andra sidan, skall för att vara gällande godkännas i Bolagets styrelse genom beslut enligt punkt 6.1 g) nedan. Samtliga affärsförhållanden mellan Bolaget och Delägarna skall träffas på normala affärsmässiga villkor. Mellan Uppfinnaren och Bolaget gällande licensavtal daterat den 3 oktober 1996, Bilaga 7 har godkänts av Delägarna. Finans AB och Delägarna bekräftar härmed att de, med undantag av vad som följer av punkterna 1.4 och 7.6, inte har några fordringar på Bolaget som är hänförliga till tiden före 1.1.2001.

Rätten till uppfinningar, patent och andra immateriella rättigheter som utvecklas, uppfinnes eller eljest framtages av Delägare och som avser Bolagets produkter eller verksamhet skall vara Bolagets exklusiva egendom. Delägaren skall icke vara berättigad till särskild ersättning från Bolaget härför. Vad avser skall dock ovannämnda licensavtal (Bilaga 7) äga företräde framför innehållet i denna punkt 3.3, 2 st. Upphör licensavtalet att gälla skall dock innehållet i nämnda punkt jämväl avse Uppfinnaren.

4. Styrelse m m
4.1 Om Delägarna ej överenskommer annat, skall Bolagets styrelse bestå av fem (5) ordinarie ledamöter jämte högst fem (5) personliga suppleanter. Delägarna utom Finans AB skall gemensamt utse tre (3) ordinarie ledamöter och högst tre (3) suppleanter. Finans AB skall utse en (1) ordinarie ledamöter och en (1) suppleant. Den femte ledamoten skall utses av Delägarna gemensamt.

4.2 Styrelsen skall inom sig utse en styrelseordförande.

4.3 För att styrelsen skall vara beslutsför krävs att alla Delägarna är kallade till mötet och att Finans AB är representerat bland de närvarande styrelseledamöterna.

4.4 Styrelsemöte skall äga rum vid minst fyra tillfällen under varjekalenderår. Envar av Delägarna äger dock rätt att när som helst under detta Avtals giltighetstid påkalla styrelsemöte, om sådant möte av Delägaren befinnes vara av väsentlig betydelse för Bolagets verksamhet eller Delägarnas mellanhavanden.

4.5 Styrelsen skall genom beslut enligt punkt 6 utse en verkställande direktör i Bolaget.

4.6 Styrelsens ledamöter skall - om ej annan överenskommelse träffas - från och med verksamhetsåret 2002 erhålla skäligt arvode för sina uppdrag.

5. Revisorer och firmateckning
5.1 Bolaget skall ha en (1) revisor och en (1) revisorssuppleant.

5.2 Delägarna utser gemensamt revisorn och revisorssuppleanten.

5.3 Bolagets firma skall tecknas, förutom av styrelsen eller av verkställande direktören enligt 8 kap 12 Aktiebolagslagen, av Finans AB:s styrelseledamot i förening med Bolagets verkställande direktör eller i förening med ytterligare en styrelseledamot.

6. Beslutsfattande och utövande av rösträtt
6.1 För giltigt beslut, av styrelse eller bolagsstämma, skall krävas kvalificerad majoritet i nedan angivna frågor Med kvalificerad majoritet avses, vid styrelsebeslut, att tre av ledamöterna, varav en är Finans AB representant biträder beslutet och vid bolagsstämmobeslut att beslutet stöds av 2/3 av rösterna i Bolaget samt därtill att Finans AB biträder beslutet.

a) ändring av Bolagets bolagsordning;

b) ändring av Bolagets aktiekapital samt utgivande av konvertibla skuldebrev, skuldebrev förenade med optionsrätt till nyteckning och vinstandelsbevis;

c) Bolagets försättande i frivillig likvidation;

d) Överlåtelse av Bolagets rörelse eller rörelsegren eller icke oväsentlig del därav, samgående med annat bolag, överlåtelse av dotterbolag samt överlåtelse av fast egendom;

e) Förvärv av fast egendom, tomträtt, rörelse eller bolag även som etablering av ny rörelse eller bildande av nytt bolag;

f) förvärv eller överlåtelse av aktier, andelar eller annat ekonomiskt intresse (t ex konvertibla skuldebrev, option m m) i annat bolag.

g) ingående, uppsägning eller förändring av avtal eller överenskommelse mellan Bolaget, å ena sidan, och direkt eller indirekt - någon av Delägarna eller någon av Intressenterna å andra sidan;

h) upptagande av lån eller ställande av säkerhet eller ansvarsförbindelse till belopp som vid varje tillfälle överstiger femtiotusen (50 000) kronor;

i) godkännande av budget, fastställande av årsredovisning och disposition beträffande Bolagets vinst eller förlust;

j) tillsättande av verkställande direktör; samt annan fråga av väsentlig betydelse för Bolaget.

6.2 Delägarna förbinder sig att själva eller genom ombud eller genom av dem utsedda styrelseledamöter vid bolagsstämmor, styrelsesammanträden och eljest utöva sin rösträtt på sätt som erfordras för genomförande av detta Avtalsbestämmelser.

6.3 Alla beslut i frågor enligt punkt 6.1 som ej enligt lag skall fattas av bolagsstämman skall bli föremål för beslut i Bolagets styrelse.

7. Bolagets finansiering m m
7.1 Bolagets verksamhet skall finansieras genom dess aktiekapital samt i övrigt genom internt genererade medel och/eller upplåning. Delägarna är inte skyldiga att tillskjuta ytterligare kapital till Bolaget eller att ställa säkerhet för Bolagets räkning.

7.2 Finans AB skall inom 15 dagar från undertecknandet av detta Avtal lämna Bolaget ett efterställt lån om fyrahundratusen (800 000) kronor. Lånet skall löpa med en räntesats uppgående till Riksbankens styrränta. Lånet skall med vissa undantag som följer av reversvillkoren, kunna uppsägas till betalning tidigast 2008-12-31 och förfalla till betalning senast 2010-12-31 samt i övrigt vara förenat med de villkor som framgår av Bilaga 8.

7.3 Finans AB skall äga rätt att använda sina fordringar på Bolaget som betalning - genom kvittning - för eventuella nyemitterade aktier enligt punkt 8 nedan.

7.4 Delägarna är ense om att Bolagets soliditet aldrig skall understiga 25 %, varvid soliditeten skall beräknas enligt följande.

Soliditet = (eget kapital/summa tillgångar) x 100varvid med eget kapital menas Bolagets aktiekapital + reservfond + balanserade vinstmedel + konvertibla lån + efterställda lån + obeskattade reserver - balanserade utvecklingskostnader. Med summa tillgångar menas balansomslutning - balanserade utvecklingskostnader.

I det fall Bolagets soliditet räknat på ovan beskrivet sätt vid något tillfälle understiger 25 % äger envar Delägare påfordra att Bolagets ägarkapital skall ökas i sådan omfattning att åtminstone den avtalade soliditetsnivån återställs. Delägare som inte vill delta i sådan höjning av ägarkapitalet äger rätt att avstå därifrån men accepterar därigenom också att övriga Delägare genom nyemission kan öka Bolagets aktiekapital och därmed också öka sina egna ägarandelar i Bolaget. I nämnda situation skall således t ex en Delägare, vilken innehar mindre än 50 % av aktierna i Bolaget, kunna framtvinga en nyemission i syfte att höja Bolagets soliditet till nämnda 25 %.

8. Överlåtelse av aktier i Bolaget - Hembud
8.1 Utöver vad som anges i hembudsklausulen i Bolagets bolagsordning är Delägarna ense om att hembud skall ske före varje övergång av äganderätten till aktier i Bolaget. Hembud skall således ske vid äganderättens övergång genom köp, byte och gåva samt vid förvärv genom arv, testamente eller bodelning och vid konkurs. Vid förvärv genom bodelning åvilar hembudsskyldigheten förvärvaren, vid arv eller testamente dödsboet och vid konkurs konkursboet.

8.2 Hembudsskyldigheten uppfylls genom skriftlig anmälan, med angivande av antalet hembjudna aktier, till de övriga Delägarna. Delägare som önskar förvärva ifråga varande aktier skall inom trettio (30) dagar från mottagande av hembudet skriftligen underrätta hembjudande Delägare härom. Förvärv får ske endast av hela den hembjudna posten aktier. Accepterar flera Delägare hembudet skall de hembjudna aktierna fördelas dem emellan i förhållande till deras respektive aktieinnehav. Aktie som ej kan fördelas sålunda skall fördelas genom lottning. Köpeskillingen för aktierna skall utgöras av fastställt värde enligt punkt 8.6, alternativt - om fastställt värde saknas - av det värde som följer av en värdering i enlighet med de i punkt 8.6 angivna värderingsprinciperna. Föreligger fastställt värde enligt punkt 8.6 skall ny värdering enbart ske under de i punkt 8.6 angivna förutsättningarna.

Vid accept av hembudet är parterna bundna att fullfölja överlåtelsen och köpeskillingen skall erläggas kontant inom trettio (30) dagar efter accepten. Den hembjudande Delägaren skall samtidigt överlämna sina aktier vederbörligen transporterade. I de fall en värdering enligt punkt 8.6 skall äga rum, äger den/de som accepterat hembudet avstå från inlösen av aktierna sedan värdering skett, förutsatt att meddelande härom lämnas till den hembjudande Delägaren inom femton (15) dagar från den dag den/de som begärt inlösen underrättats om värdet på aktierna samt uppmanats lämna besked inom angiven frist huruvida den/de Önskar fullfölja inlösenförfarandet.

8.3 Avstår övriga Delägare från att utöva lösenrätten eller framställs inte lösenanspråk inom nämnda tid, äger hembjudande Delägaren fritt överlåta de hembjudna aktierna inom tre (3) månader från utgången av den tid, inom vilken lösenanspråk skulle ha framställts. Tredje man, som förvärvar aktier i Bolaget, skall dock vara skyldig att hembjuda dessa i enlighet med bolagsordningens bestämmelser därom.

8.4 Delägare som överlåter aktier i Bolaget skall, om någon av övriga Delägare så önskar, tillse att den som förvärvar aktier övertar den överlåtande Delägarens rättigheter och skyldigheter enligt detta Avtal genom att ansluta sig till Avtalet.

8.5 Varje aktie som omfattas av detta Avtal skall förses med påskrift av följande lydelse:
"Enligt avtal träffat mellan ägaren av denna aktie och övriga aktieägare i bolaget får denna aktie inte förvärvas av annan utan att först ha hembjudits övriga Delägare i avtalet för inlösen".

8.6 Aktierna i Bolaget skall årligen, inom en månad efter ordinarie bolagsstämma, av Delägarna åsättas ett värde som skall gälla vid hembud och inlösen enligt punkterna 8, 13 och 15 intill dess nytt värde åsatts. Värdet skall baseras på innehållet i den senaste reviderade årsredovisningen för Bolaget. Värdet på aktierna skall fastställas genom en sammanvägning av Bolagets substans och avkastningsvärde enligt vid varje tidpunkt gällande principer för företagsvärdering. Dock skall vid beräkningen av värdet beaktas kostnader av investeringskaraktär (Bilaga 10) på samma sätt och under samma förutsättningar som anges i punkt 8.2 ovan. Det sålunda erhållna värdet skall fördelas på samtliga aktier i Bolaget, varvid varje aktie i Bolaget skall anses ha den andel i värdet som svarar mot aktiens andel i Bolagets kapital. På Delägares begäran skall Bolagets revisor upprätta ett förslag till värdering att föreläggas Delägarna. Delägarnas beslut avseende aktiernas värde skall, för att vara gällande, vara enhälligt och antecknas i protokoll, vilket skall undertecknas av samtliga Delägare.

Det gällande värdet på aktierna enligt ovan får frångås i det fall värdet förändras väsentligt på grund av omständighet som inträffat efter värderingstillfället och som ej beaktats i den årsredovisning som legat till grund för värderingen. I detta fall skall en ny värdering med tillämpning av ovan angivna värderingsprinciper äga rum. Med "väsentlig" förändring skall avses att värdet ändras med minst 35 % i förhållande till fastställt, gällande värde.

Kan Delägarna ej enas om aktiernas värde, skall, på endera av Delägarnas begäran, aktiernas värde fastställas genom skiljeförfarande enligt punkt 17 nedan.

9. Pantsättning samt deposition av aktier
Till säkerhet för rätta fullgörandet för sina förpliktelser enligt detta Avtal pantsätter Delägarna härigenom sina vid var tid ägda aktier i Bolaget. Aktierna skall deponeras hos Bolagets bank, med instruktioner att aktie får utlämnas till Delägare eller tredje man antingen på samtliga delägares begäran eller i enlighet med lagakraftvunnen dom respektive skiljedom för vilken klanderfristen utgått. Gällande depositionsinstruktion skall i övrigt ha den lydelse som framgår av Bilaga 11. Delägaren skall därtill träffa överenskommelse om rätt att förfoga över annans tillhörigt fondpapper i enlighet med Bilaga 12.

10. Framtida förvärv av aktie
Vad i detta Avtal stadgas om Delägarnas nu innehavda aktier i Bolaget skall gälla samtliga aktier, teckningsrättsbevis, delbevis och interimsbevis och liknande som de under avtalstiden kan komma att äga i Bolaget.

11. Förbud mot pantsättning
12.1 Delägare äger icke pantsätta aktie i Bolaget utan skriftligt medgivande från övriga Delägare. Pantsättning förutsätts därvid ske med förbehåll för övriga Delägares rättigheter enligt punkten 9 ovan.

12. Sekretess och konkurrens
12.1 Envar av Delägarna förbinder sig att icke under detta Avtals giltighetstid och därefter utan övriga Delägares skriftliga samtycke publicera eller på annat sätt delge tredje man information om sådana förhållanden rörande Bolagets verksamhet som är av konfidentiell natur.

12.2 Delägare äger ej rätt, så länge Delägaren är aktieägare i Bolaget, och under en tid av två (2) år därefter, att direkt eller indirekt ta anställning i, bedriva eller eljest främja med Bolaget konkurrerande verksamhet. Konkurrensförbudet enligt denna punkt 12.2 gäller ej för Finans AB och vad avser tiden efter det att aktieägandet i Bolaget upphört.

13. Delägares dödsfall
13.1 Avlider Delägare (fysisk person) upphör detta Avtal ej att gälla. Avliden Delägares rättsinnehavare inträder i Avtalet i den avlidnes ställe.

13.2 Avliden Delägares rättsinnehavare är skyldiga att på gemensam begäran av övriga Delägare utträda ur detta Avtal. I samband härmed skall de hembjuda den avlidnes aktier i enlighet med bestämmelserna om hembud under punkten 8 i detta Avtal. För det fall att övriga Delägare - av ekonomiska skäl - ej kan utöva angiven lösenrätt åligger det dem att tillse att överlåtelse kan ske till lämplig tredje man.

14. Avtalstid
14.1 Detta Avtal träder i kraft när det undertecknats av Delägarna och gäller t o m 2010-12-31. Om icke Avtalet skriftligen uppsägs senast ett (1) år före avtalstidens utgång, förlängs det automatiskt i tvåårsperioder med enahanda uppsägningstid.

14.2 Avtalet kan dock bringas att upphöra i förtid i följande fall:

a) om Delägarna vid upprepade tillfällen ej lyckas uppnå enighet i frågor där sådan erfordras enligt punkten 6 ovan och den bristande enigheten Delägarna emellan uppenbarligen äventyrar Bolagets fortsatta verksamhet;

b) om Delägare bryter mot bestämmelse i detta Avtal och avtalsbrottet är av väsentlig betydelse för annan Delägare samt den första Delägaren ej vidtager rättelse inom trettio (30) dagar efter det han mottagit skriftlig anmaning därom;

c) om Delägare försätts i konkurs eller eljest kommer på obestånd.

I fall som avses under a) ovan har Delägare rätt att säga upp Avtalet till upphörande sex (6) månader efter det att övriga Delägare fått del av skriftlig uppsägning. I fall som avses under b) och c) ovan har de Delägare mot vilka avtalsbrottet begåtts respektive de Delägare vars motpart är på obestånd rätt att säga upp Avtalet till upphörande en (1) månad efter det att motparten fått del av skriftlig uppsägning.

Uppsägning på grund av omständighet som nämns under b) ovan skall för att vara giltig ske senast tre (3) månader efter det uppsägningsberättigad Delägare erhöll kännedom om avtalsbrottet. Oavsett om uppsägning sker eller ej skall den Delägare som har begått ett avtalsbrott vara skyldig utge ersättning för den skada den eller de uppsägningsberättigade har lidit på grund av avtalsbrottet.

14.3 Om Delägare upphör att vara aktieägare i Bolaget efter hembud enligt bestämmelserna i detta Avtal upphör Avtalet automatiskt att gälla för denna Delägare, som dock ej därigenom blir befriad från ansvar för brott mot Avtalet begångna före tidpunkten då Avtalet upphörde och ej heller från skyldigheten enligt punkten 12.

Avtalet skall fortsätta att äga giltighet mellan kvarvarande Delägare.

14.4 Finans AB och Delägarna, gemensamt betecknade Gruppen skall - om samtliga Delägare inom Gruppen är ense därom - äga rätt att uppsäga detta Avtal i förtid, med iakttagande av sex (6) månaders uppsägningstid, i det fall väsentlig förändring sker i verksamhet och/eller ledning samt denna förändring medför att förutsättningarna för ett förtroendefullt samarbete mellan Finans AB och Delägarna bortfaller. Rätten till uppsägning på nämnda grund förutsätter dels, att Gruppen förvärvar samtliga Finans AB aktier i Bolaget för en kontant köpeskilling motsvarande gällande värde fastställt på sätt anges i punkt 8.6, dels ock att Bolaget återbetalar eventuella lån från Finans AB. Förvärvet av Finans AB aktier samt återbetalningen av eventuella lån skall ske vid uppsägningstidens utgång för att uppsägningen skall bli gällande gentemot Finans AB.

15. Inlösen

15.1 Sägs detta Avtal upp enligt bestämmelserna i punkten 14.1 eller 14.2 a) ovan skall den Delägare som har sagt upp Avtalet genast efter Avtalets upphörande hembjuda övriga Delägare sina aktier i Bolaget till inlösen. om inlösenrätten enligt föregående mening ej utnyttjas inom två (2) månader från det hembudet gjordes skall den hembjudande Delägaren vara berättigad att inom två (2) månader därefter inlösa övriga Delägares aktier i Bolaget. I det fall en värdering av aktierna skall äga rum, skall nämnda tidsfrister räknas från den dag värdet på aktierna fastställts.

Skulle Avtalet uppsägas på grund av omständighet som anges i punkten 14.2 b) eller c) ovan skall den Delägare som har mottagit uppsägningen inom en (1) månad från Avtalets upphörande hembjuda de andra Delägarna sina aktier i Bolaget till inlösen.

I övrigt skall för de i denna punkt 16.1 avsedda fallen de i punkten 8 angivna bestämmelserna om hembud, inlösen, värdering etc. äga motsvarande tillämpning.

Om ingen av Delägarna utnyttjar inlösenrätten enligt ovan och Delägarna ej heller inom ett (1) år från Avtalets upphörande kan enas om försäljning av aktierna i Bolaget till tredje man, skall Delägarna genast ansöka om Bolagets trädande i likvidation.

16. Ändring av avtalet m m
16.1 Ändring i eller tillägg till detta Avtal kräver skriftlig form för att vara bindande för Delägarna.

16.2 Mellan samtliga Delägare, utom Finans AB och tidigare träffat Aktieägaravtal, daterat 20 juli 1995 ävensom senare tilläggsavtal upphör att gälla i och med Delägarnas undertecknande av detta Avtal.

17. Meddelanden
Uppsägning eller andra meddelanden skall ske genom rekommenderade brev till Delägarnas i ingress n angivna eller senare ändrade adresser. Meddelanden skall anses ha kommit mottagaren tillhanda fyra dagar efter avlämnande för postbefordran. Adressändring skall meddelas Delägarna på sätt föreskrivs i denna bestämmelse.

18. Skiljeförfarande
18.1 Tvist angående tillkomsten, tolkningen eller tillämpningen av detta Avtal eller därur härflytande rättsförhållanden skall slutligt avgöras genom skiljeförfarande enligt den vid tvistens uppkomst gällande lagen om skiljemän.

Skiljenämnden skall bestå av en lagfaren ledamot, vilken skall utses av ordföranden i södra avdelningen av Sveriges Advokatsamfund.

18.2 Skiljeförfarandet skall äga rum i Stockholm.

Detta Avtal har upprättats i tre (3) likalydande exemplar, varav Delägarna tagit var sitt.

Envar undertecknade ägare (Intressenterna) till samtliga aktier och Finans AB godkänner härmed innehållet i detta Avtal och förklarar oss solidariskt ansvariga med våra respektive bolag för det rätta fullgörandet av detta Avtal. Intressent som med stöd av punkt 8.4 övertar aktier i Bolaget inträder automatiskt som part i Avtalet.

Stockholm den

Ägarnas underskrifter

Kapitel 30

En struktur att följa, en modell att planera efter men framförallt ett sätt att tänka på

Min utgångspunkt för det här dokumentet har bland annat varit den trista framgångsstatistiken presenterad i kapitel 3. Jag har i de följande kapitlen försökt beskriva några av anledningarna till att så få idéer lyckas bli förverkligade och ta sig ända fram och in på marknaden. Mina egna personliga men även andras erfarenheter har därvid fått bilda grunden till förklaringarna varför det är så.

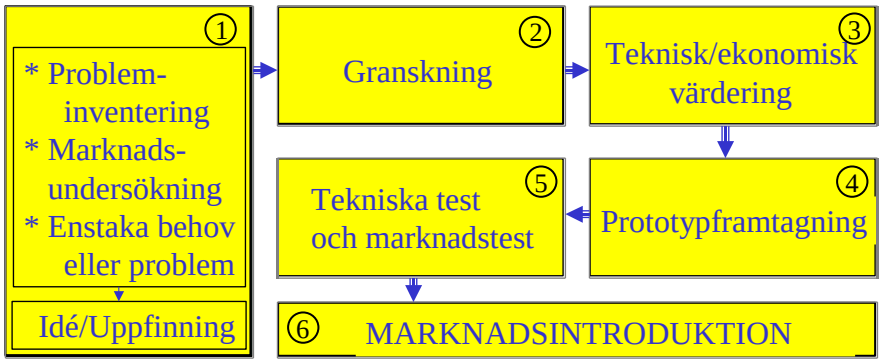
Finns det då något sätt att öka sannolikheten för framgång i innovationsarbetet? Jo, jag är övertygad om det. Även om det i mångt och mycket är tur, tillfälligheter och slumpen som spelar in när idéer förvandlas till framgångsrika produkter, så kan du inte enbart lita på att dessa skall hjälpa dig. På samma sätt som seglarna planerar sina färder runt jorden och bergsbestigarna sina attacker mot Mount Everest, måste du planera ditt utvecklingsarbete. Genom att planera med framförhållning, blir det också lättare att hantera alla de oförutsedda händelser som du kommer att råka ut för. Riskerna är nämligen för stora, för att du skall kunna låta slumpen avgöra, om du når fram eller inte.

Ta till exempel en seglare, som skall ta sig från Sandhamn till Medelhavet. Utöver en bra båt, bra utbildning och erfarenhet, bästa tänkbara utrustning med kartor, extra segel osv., så har han säkert en plan för hur seglingen skall gå till. Först kanske till Gotland, därefter Blekinge, någon hamn på sydkusten, de danska öarna, förbi Kiel, mot engelska kanalen och söderut över Biscaya. Men även om han är aldrig så väl förberedd och har lyssnat på väderleksrapporterna, så kan han inte med säkerhet veta vad som ligger framför honom. Vinden kantrar, det blir hårdare väder än väntat, bekymmer med seglet, kanske mastbrott i Biscaya etc. Här kommer hans skicklighet och erfarenhet att lösa problem in i bilden men utan planen och förberedelserna, som underlättar för honom att överblicka situationen och lösa problemen, skulle han förmodligen stå sig slätt.

Förädlingen av en idé följer alltid ett givet mönster fram tills den framgångsrikt kan lanseras som ny produkt på marknaden. Detta mönster gäller för såväl det lilla källarföretaget, som den stora internationella koncernen. Förenklat ser de olika stegen ut så här: (1) En probleminventering eller marknadsundersökning pekar på, att det finns ett behov eller problem, som söker sin lösning. Någon får en idé om hur detta behov skall tillfredsställas eller problemet lösas. Idén kan också springa fram direkt ur ett upplevt behov eller problem hos en uppfinnare; (2) Nästa steg är att förslaget granskas, för att se om idén kan vara den rätta lösningen. Det kan ske i grupp eller av uppfinnaren själv; (3) Bedöms idén vara tillräckligt bra, inleds en teknisk/ekonomisk värdering, som även kan omfatta framtagning av en funktionsmodell. Syftet är att dels undersöka om det går att utveckla och tillverka produkten, dels om det går att tjäna pengar på den; (4) Därefter utvecklas själva prototypen, dvs. den utförandeform som avses tillverkas i större kvantiteter; (5) Tekniska och andra test får utvisa om prototypen håller måttet; (6) Gör den det, investerar man i resurser för tillverkning och introduktion sker på marknaden.

Modellen gäller alltså för alla utvecklingsprojekt. Det går till exempel inte att hoppa direkt från steg 1 till steg 6. Även om det skulle kännas både angeläget och angenämt att kunna göra så. Man når inte steg 6 utan att passera steg 2 - 5, hur gärna man än skulle vilja göra det. Tyvärr är det dessutom så, att man inte sällan måste ta ett steg tillbaka. Testen i steg 5 visar kanske, att produkten inte är tillräckligt bra för en marknadsintroduktion och då får man gå tillbaka till steg 4 och förbättra den.

Produktutvecklingsprocessen



Jag kommer nu att presentera en modell för dig, som jag själv använt när jag planerat mina projekt. Den är inte speciellt märklig i sig och innehåller de flesta av de rubriker med underlag, som finansiärerna förväntar sig att du presenterar för dem, när du vill att de investerar i ditt projekt. Det gäller oavsett om det är statliga finansiärer av olika slag, banker eller privata finansiärer. Modellen är framförallt en struktur för hur du tänker dig att förverkligandet av din idé skall gå till. Tankar som sedan omsätts till en konkret plan. Modellen består av två axlar – en tidsaxel i form av en etappindelning och en aktivitetsaxel, som talar om vad som skall hända i varje etapp nedbruten för varje delaktivitet. Vad detta är, förklarar jag senare.

Jag går själv alltid till väga på samma sätt, när jag planerar ett projekt. Jag sätter mig ner och funderar på hur man skulle kunna tjäna pengar på den aktuella idén. Vad är det som till exempel gör den unik i förhållande till annat, som redan finns på marknaden? Hur skulle man kunna tillverka den? Vem skulle kunna åta sig att sälja den? Vilka problem kan uppstå vid omvandlingen av idén till en konkret produkt? Går den att patentera? Vilken kompetens behövs, för att omsätta idén till en ny produkt? Forskare, tillverkningsfolk, marknadsförare? Vad kommer det att kosta och hur finansierar man det? Frågorna är många och far till en början runt lite ostrukturerat i huvudet på mig. Jag låter dem göra det. Jag släpper loss och ger kreativiteten en chans.

Efter en stund, ibland efter en tid, dvs. några dagar eller mer börjar jag se ett mönster. Då sorterar jag alla frågorna och sätter in dem i min modell. Då får jag ordning och struktur på dem, så att jag sedan kan börja bearbeta dem på ett logiskt och genomtänkt sätt. Det är vad jag kallar ”strukturerad produktutveckling”. Det är inte planen som sådan, som är det viktiga, utan att du funderar på faktorer, som har betydelse för utvecklingen och sedan organiserar dem i en plan.

Modell för strukturerad produktutveckling

Etapp	1	2	3	4	5	6
Affärsidé						
Strategi						
* Delmål						
* Marknad						
* Teknik						
* Ekonomi						
* Tid						
* Organisation						
* Patent						
* Kritiska faktorer						
Kostnader						
Tidsåtgång						
Beslutspunkter	*	*	*	*	*	*

aktivitetsaxel

tidsaxel med etappindelning

När du kommit så här långt, är det dags att precisera affärsidén och genomförandestrategin.

Affärsidén skall kortfattat beskriva själva ”affären”. Hur du med hänsyn till konkurrenterna skall kunna ta vara på marknadsmöjligheterna och göra en affär av din idé, dvs. tjäna pengar på den. Vidare hur du tänker organisera tillverkning, marknadsföring eller andra för realiserandet väsentliga åtgärder. Affärsidén är ett långsiktigt beslut. Det ändrar man inte på i första taget. Verkligheten och erfarenheterna kan efterhand emellertid leda till insikten, att affärsidén i sin ursprungliga form inte håller. Då skall du, ja du måste helt enkelt, ändra den.

Den här punkten skall du inte krångla till. Beskriv på enklaste sätt vad det är som gör, att du kommer att kunna tjäna pengar och därmed förränta kapitalet finansiärerna ställer till ditt förfogande. En bra beskriven affärsidé skall inte vara mer än ett antal rader lång.

Strategin anger hur du skall gå tillväga för att, med idéfasen (etapp 1) som utgångspunkt, förverkliga affärsidén och nå det uppsatta målet (etapp 6). Det finns alltid flera alternativa vägar att förverkliga en idé. Strategin skall man inte heller ändra för ofta men även här kan verkligheten tvinga dig att tänka om. Åter, beskriv här på enklaste sätt hur du har tänkt gå tillväga.

Affärsidé och strategi

Etapp	1	2	3	4	5	6
Affärsidé						
Strategi						
* Delmål						
* Marknad						
* Teknik						
* Ekonomi						
* Tid						
* Organisation						
* Patent						
* Kritiska faktorer						
Kostnader						
Tidsåtgång						
Beslutspunkter	*	*	*	*	*	*

Sedan du beskrivit affärsidé och strategi, fortsätter du med etappindelningen. Det finns egentligen ingen gräns för hur många etapper du kan ha men av praktiska skäl och för att göra planen överskådlig, bör du begränsa dig till 5 - 6 stycken stora etapper. Eftersom det är marknadens acceptans, som avgör om du kommer att lyckas med ditt projekt eller ej, bör du sätta delmålen baserat på någon form av test eller bekräftelse från marknaden på, att det du håller på att utveckla verkligen är efterfrågat. Glöm inte att marknaden ständigt förändras av olika skäl. Det som kanske bedömdes vara ett stort behov när du startade ditt projekt, kanske inte finns kvar när du väl är färdig att lansera din nya produkt! Du måste därför ständigt känna av att behovet finns kvar. Som du ser av bilden här nedan, har jag i exemplet valt just olika test på marknaden som delmål.

Mellan de olika etapperna bör du lägga in beslutspunkter. De utgör avstämningspunkter för beslut att gå vidare eller ta ett steg tillbaka, förbättra något samt göra ett nytt test. Beslutet kan ju också bli att lägga ner projektet!

För finansiärer och styrelse, om du bildat ett bolag och har folk utifrån i din styrelse, blir beslutspunkterna ett sätt för dem att hålla sig informerade om utvecklingen.

Etappindelning, delmål och beslutspunkter

Etapp	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Affärsidé						
Strategi						
** Delmål*						
** Marknad*						
** Teknik*						
** Ekonomi*						
** Tid*						
** Organisation*						
** Patent*						
** Kritiska faktorer*						
Kostnader						
Tidsåtgång						
Beslutspunkter	*	*	*	*	*	*

Delmål knutna till marknaden

Etapp	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Delmål	Idétest	Konsu-ment-test	Test-försälj-ning	Full-skale-lanse-ring	Första försälj-nings-mål	Etable-rad pro-dukt

I modellen finns sju så kallade projektparametrar. De beskriver ditt projekt och det kommersiella innehållet i projektet i ekonomiska, organisatoriska och marknadsmässiga termer.

Dessa parametrar skall ytterst ge svar på frågorna: (1) Finns det egentligen något behov av den här nya produkten på marknaden? (2) Kan produkten tillverkas och för att kunna göra det, går idén att omvandla till något som är tillverkningsbart? (3) Blir produkten lönsam? (4) När finns den nya produkten på marknaden? (5) Vem gör vad? (6) Kan idén skyddas? (7) Vad kan gå snett?

Genom projektparametrarna redovisar du för varje etapp hur projektet utvecklas efter hand:

"Marknad" omfattar alla de undersökningar och åtgärder som krävs för att fastställa marknadsbehovet, testa produkten i olika steg mot marknaden samt organisera och genomföra marknadsintroduktionen.

"Teknik" omfattar det tekniska utvecklingsarbetet med tekniska prövningar av olika slag. Hit räknas även utveckling och igångkörning av eventuella tillverkningslinjer.

"Ekonomi" inbegriper produktkalkyler, lönsamhetsberäkningar, likviditetsanalyser, projektbudgets, etc.

"Tid". Inom ramen för en övergripande plan tidsplaneras varje projektsteg. Planen justeras fortlöpande efterhand som projektet framskrider.

"Organisation". Avser hur projektarbetet skall organiseras. Vem som är projektledare, projektmedarbetare, styrgrupp, eventuella externa samarbetspartners, etc. Personvalet är en mycket betydelsefull fråga!

"Kritiska faktorer". Hit räknas sådana kritiska händelser, som om de inträffar, kan fälla projektet. Uteblivna patent eller kraftigt höjda råvarukostnader kan vara sådana händelser.

Projektparametrarna skall ytterst ge svar på följande frågor!

- Marknad - finns det något behov?
- Teknik - kan produkten utvecklas/tillverkas?
- Ekonomi - blir produkten lönsam?
- Tid - när finns produkten på marknaden?
- Organisation - vem gör vad?
- Patent - kan idén skyddas?
- Kritiska faktorer - vad kan gå snett?

Låt oss anta, att du skall påbörja etapp 1, dvs. du har bestämt dig för att starta omvandlingen av din idé till en ny produkt. Det är då viktigt att du skaffar dig god kunskap om några olika förhållanden med ett idétest som ditt första mål. Låt oss därför titta närmare på de sju parametrarna i det här läget. Dessa parametrar talar om vad du måste göra i varje etapp, för att dels nå målet för den aktuella etappen, dels vad du måste göra inför nästa etapp och kommande etapper.

"Marknadsparametern" omfattar i det här läget som jag ser det några få uppgifter: (1) En bedömning av hur stor marknaden är för din tilltänkta nya produkt. Hur många kommer du att kunna sälja och vad får produkterna rimligtvis kosta för slutförbrukaren? Det måste du ta reda på. (2) Ditt idétest hur skall det gå till?

"Teknikparametern" omfattar: (1) För att kunna genomföra idétestet, behövs det några prover och hur tillverkas de i så fall? (2) Hur är det tänkt att den nya produkten skall tillverkas? Kräver den ny teknik eller räcker det med redan känd sådan?

"Ekonomi" omfattar en kostnadsbudget för det här steget: marknadsundersökningen, idétestet och framtagning av proverna vad kommer det att kosta? Kostnaden för du in på raden för kostnader i delmålstabellen. Vidare en första enkel produktkalkyl.

"Tiden" syftar till att försöka bedöma hur lång tid det tar att genomföra steg 1. Den beräknade tiden för du in på raden tidsåtgång i delmålstabellen.

"Organisation" innebär att du funderar på om du kan göra allt själv eller behöver stöd från annat håll. Om så är fallet, vilken annan kompetens behöver du, var finns den och vad kommer den att kosta?

"Patent" handlar om möjligheterna att söka patent eller andra immateriella skydd som till exempel varumärke, mönster, copyright. Kontakt helt enkelt med ett patentombud. Ett positivt svar innebär inte, att du måste söka patent i det här läget. Bara att få det bekräftat. Om beskedet är positivt, vad kommer

det att kosta att söka patent? Om det inte går att få patent, vad gör du då? Mönsterskyddar eller gör något annat? Avbryter projektet?

”Kritiska faktorer” är sådana händelser som om de inträffar allvarligt påverkar ditt projekt. I värsta fall tvingar dig att avveckla det. Finns det några sådana faktorer? Om du till exempel inte kan få patent, innebär det ett så allvarligt problem, att du bör avveckla ditt projekt?

7 projektparametrar

Etapp	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Affärsidé						
Strategi						
** Marknad*						
** Teknik*						
** Ekonomi*						
** Tid*						
** Organisation*						
** Patent*						
** Kritiska faktorer*						
Delmål						
Kostnader						
Tidsåtgång						
Beslutspunkter	*	*	*	*	*	*

När du funderat igenom de sju projektparametrarna för steg 1, fortsätter du med resten av stegen. Självfallet blir det efterhand svårare och svårare att fylla de olika parametrarna med innehåll. Precisionen i bedömningarna blir också mindre men genom att tvinga dig att försöka fylla i alla dessa rutor, skapar du tidigt en väldigt konkret plan för hur du vill och bör gå tillväga. Ett verktyg att styra projektet efter. Du kommer säkert att behöva korrigera din plan efterhand som du skaffar bättre underlag och erfarenhet från omvärlden. Beslutspunkterna hjälper dig att styra rätt.

När du befinner dig vid beslutspunkt A, då har du precis bestämt dig för att starta ditt projekt. Underlaget du har då, är av naturliga skäl ganska luddigt. Men du startar, lägger ner en del tid, talar med folk, spenderar lite pengar, tar reda på olika saker, gör en marknadsundersökning, testar osv. Du konkretiserar ditt projekt, vilket innebär att när du kommer till beslutspunkt B och skall fatta beslut att gå vidare, då gör du det baserat på den information du då har, vilken är bättre än det underlag du hade vid punkt A. Du har med andra ord flyttat ditt projekt från A till B, vilket kostat dig både tid och pengar.

Beslutet att gå vidare har i min modell som mål ett konsumenttest. Det kräver i sin tur en rad aktiviteter både när det gäller alla parametrarna. Du skaffar dig ytterligare information och kunskaper, innebärande att när du kommer till beslutspunkt C, då har du ett ännu bättre underlag än du hade såväl i A som i B. Du har nu flyttat ditt projekt från B till C.

Genom att investera mer och mer tid och pengar på ett klokt sätt, utvecklar du på det här sättet successivt dit projekt under kontrollerade former. Precis enligt skissen inledningsvis i det här kapitlet.

Beslutspunkter mellan varje etapp

Etapp	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	
Delmål	Idétest	Konsu-ment-test	Test-försälj-ning	Full-skale-lanse-ring	För-sälj-nings-mål 1	Etable-rad pro-dukt	
Kostnad							
Tid							
Besluts-punkter	*	*	*	*	*	*	*
	A	*B*	*C*	*D*	*E*	*F*	*G*

För varje steg gör du tidigt en kostnads- och tidsberäkning baserat på omfattningen av det du bestämt dig för att göra i varje etapp. Summerar du kostnaderna och tidsåtgången i varje steg, får du en uppfattning om hur lång tid det totalt kommer att ta att genomföra ditt projekt och vad det kommer att kosta.

I mitt eget arbete har jag använt en planeringsmall som underlag. Vid flera tillfällen har jag på bara några timmar gjort en visserligen endast grov skiss men ändå en plan med vilken jag sedan som underlag kunnat utforma en komplett projekt- eller affärsplan. Så här ser mallen ut:

Projektplaneringsmall

PROJEKT

Projektbenämning	Projektnr
Projektbeskrivning	Projektledare
	Datum

AFFÄRSIDÉ

PROJEKTPLAN

Etapp	1	2	3	4
Delmål				
Marknad				
Teknik				
Ekonomi				
Tider				
Organisation				
Immateriella frågor				
Strategi				
Tid delmål				
Kostnad				

Copyright: Innovative Marketing AB

Så här ser en ifylld plan ut. Framtagen av ett gäng tjejer 1988, som tänkte starta ett reseföretag med billiga resor till Västindien som affärsidé:

Projektbenämning	Reseföretag specialist på lågprisflyg till Västindien.	Projektnr
Projektbeskrivning	Västindien blir ett alltmer populärt resmål. Det kostar dock alltför mycket för vanliga människor att åka dit. Genom att samarbeta med mindre flygbolag och mindre hotell, kan man sänka kostnaderna.	Projektledare Inga Andersson Datum April 1988

AFFÄRSIDÉ

Starta ett reseföretag, som blir specialist på lågprisresor med flyg till Västindien för rekreation och konferens.

PROJEKTPLAN

Etapp	1	2	3	4
Delmål	Idétest	Prototypframtagning	Testförsäljning	Marknadsintroduktion
Marknad	* Marknadsundersökning * Idétest	* Resa till Västindien * Försäljningsbudget * Plan marknadsföring	* Val av testgrupp * Testförsäljning * Prel. marknadsplan	* Annonskampanj * Utbilda återförsäljare * Introduktions-arrangemang
Teknik	* Idébeskrivning	* Konkret produkt-presentation	* Framtagning resepaket	* Beställning av resor, hotell, service etc.
Ekonomi	* Kostnadsbudget * Prel. produktkalkyl * Aktieemission	* Produktkalkyl * Budget * Finansiering	* Intäkts/kostnadsbudget * Planera nyemission	* Kostnadskontroll * Likviditetsuppföljning * Nyemission
Tider	* Idétest klar * Marknadsundersökning klar * Emission klar	* Tidplan för hela verksamheten	* Uppdatera tidplan	* Start marknads-aktiviteter * Emission klar
Organisation	* Projektgrupp bildas * Kontakt underleve-rantörer * Bilda bolag	* Bilda styrelse * Kontakta bank * Annonsbyrå	* Val underleverantörer * Val återförsäljare	* Nyanställningar * Samarbetsavtal
Immateriella frågor	* Förslag varumärke * Namn på bolaget	* Söka varumärkesskydd i Sverige	* Utveckla företagsprofil	* Varumärkesskydd i andra länder
Strategi	Börja i liten skala med flyg endast från en stad i Sverige till en ö i Västindien med ett begränsat antal hotell att välja mellan. Inledningsvis samarbete med annan resebyrå, som inte själv flyger på Västindien. Målgrupp till en början: Vanliga konsumenter.			
Tid delmål	3 mån. Klart aug 1988.	6 mån. Klart jan 1989.	3 mån. Klart apr 1989.	6 mån. Klart okt 1989.
Kostnad, kr	10 000	35 000	122 000	720 000

Ett annat exempel är det här, som avser så kallad fördelningsmätning. Det är en metod för att så rättvist som möjligt fördela kostnaderna för vatten, varmvatten och energi i ett flerbostadshus. På olika sätt mäter man hur mycket vatten och energi olika lägenheter förbrukar och fördelar fastighetens kostnader på lägenheterna därefter.

Projektbenämning	Fördelningsmätning	Projektnr
Projektbeskrivning	Ökade kostnader för varmvatten, värme etc. ökar behovet av att fördela dessa kostnader rättvisst mellan hyresgästerna i en fastighet. Projektet syftar till att utveckla ett komplett system härför.	Projektledare Ingvar Svensson Datum feb-95

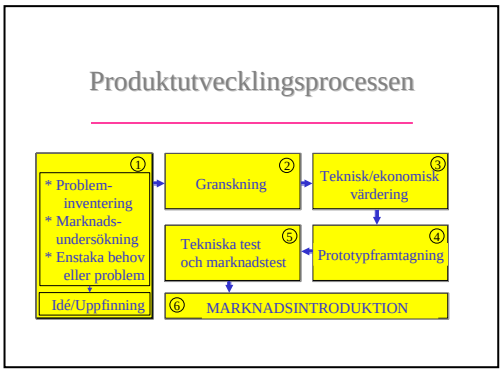
AFFÄRSIDÉ

Bolaget skall tilhandahålla ett komplett system: Hårdvara, mjukvara, installtion, service
Marknadsföring sker direkt till fastighetsägare och förvaltare.
Mål : Omsättning 1998 10 milj kr.

PROJEKTPLAN

Etapp	1	2	3	4
Delmål	Utvärderat koncept	Modell testad	Prototyp accepterad	Testförsäljning genomförd
Marknad	* Kvantifiering * Beskriv kundnytta * Produktspecifikation * Lagstiftning	* Söka referensobjekt * Idétest * Prissättning * Försäljningskanaler	* Val referensobjekt * Test prototyp * Info-material * Förbereda lansering	* Testförsäljning * Planera expansion
Teknik	* Skiss tekniklösning * Förslag tillverkning	* Funktionsmodell * Tester * Produktionslösning	* Prototyper * Tillverkningsmaskiner	* Förbättra prototyp * Tillverkning 0-serie
Ekonomi	* Produktkalkyl * Lönsamhet i olika led * Utvecklingskostnad * Finansiering	* Uppföljning kalkyl * Kontroll lönsamhet * Finansiering av utvecklingsarbetet	* Lönsamhetsanalys * Finansiering av operativ verksamhet	* Kontroll lönsamhet * Finansiering expansion
Tider	* Generella tidsberäkningar	* Kontroll tidsplan	* Uppföljning tidsplan	* Kontroll tidsplan
Organisation	* Bilda projektgrupp * Samarbetspartners	* Bemanna projektet * Avtal samarbets-partners	* Eventuellt bygga nätverk	* Samarbetspartners för expansion
Immateriella frågor	* Förvärva rättigheter * Utarbeta förslag till varumärke	* Slutförhandla avtal rättigheter * Beslut varumärke	* Ansöka skydd varumärke	* Utlandsansökan internationell varu-märkesansökan
Strategi	Rättigheterna till pls-systemet förvärvas. Anpassning sker till svenska förhållanden. Marknaden erbj först värmemätning, därefter övrig mätning. Kommunala fastigheter och bostadsrättföreningar utgör primär målgrupp.			
Tid delmål	3 mån. Klart maj 1995	6 mån. Klart dec 1995	12 mån. Klart dec 1996	12 mån. Klart dec 199
Kostnad, kr	50 000	200 000	500 000	1 000 000

Om vi nu sätter in produktutvecklingsprocessen, som den beskrivits ovan, i din egen situation, så kommer du att kunna dra vissa slutsatser.



Om du väljer licensiering som huvudinriktning för din verksamhet, då kommer du att ägna merparten av din tid åt etapperna 1 – 2, medan din licenstagare tar hand om etapperna 3 – 6. Ditt arbete omfattar i huvudsak förädling av din idé, så att den blir licensierbar, dvs. att tänkbara licenstagare finner den så attraktiv (i lönsamhetstermer räknat), att de är beredda att ta på sig arbetet och riskerna förenade med förverkligandet av idén i etapperna 3 – 6. Säljinsatsen vid licensiering innebär främst således att övertyga licenstagarna om, att det är mer än värt besväret att ta på sig arbetet i etapperna 3 – 6.

Väljer du något av alternativen ”starta eget” eller ”teknikbolag”, då får du själv ta hand om allt som skall hända i hela utvecklingskedjan eller se till att någon annan gör det.

”Plan”, ”struktur”, ”organisation”, ”parametrar” osv. Gud vad tråkigt och stereotypt tycker du alldeles säkert. Varför inte bara sätta igång och utveckla. Låta kreativiteten flöda. Omvandla idén till något att känna och ta på. Känna luft under vingarna, friheten, den gränslösa lyckan av att få skapa. Kan inte någon annan ta hand om allt där tråkiga med undersökningar, kalkyler och ekonomi? Behövs de över huvud taget? Varför skall det vara så krångligt? Det måste finnas ett sätt att ta sig fram utan en massa tråkigt planerande.

Att planera är visserligen trist, torrt och tråkigt men inte desto mindre nödvändigt. Jag inser att du som är kreativ vill känna visionerna vibrera och inte låsa in dig i administrativa system. Vill du lyckas och inte orkar med detta tråkiga planerande, skaffa dig då en kompanjon, som är beredd att axla denna del av utvecklingsprocessen. Det är den roll jag själv vanligtvis fått axla. Inte för att det kräver mindre av kreativitet men en annan slags kreativitet. Dessutom gillar jag planering och struktur.

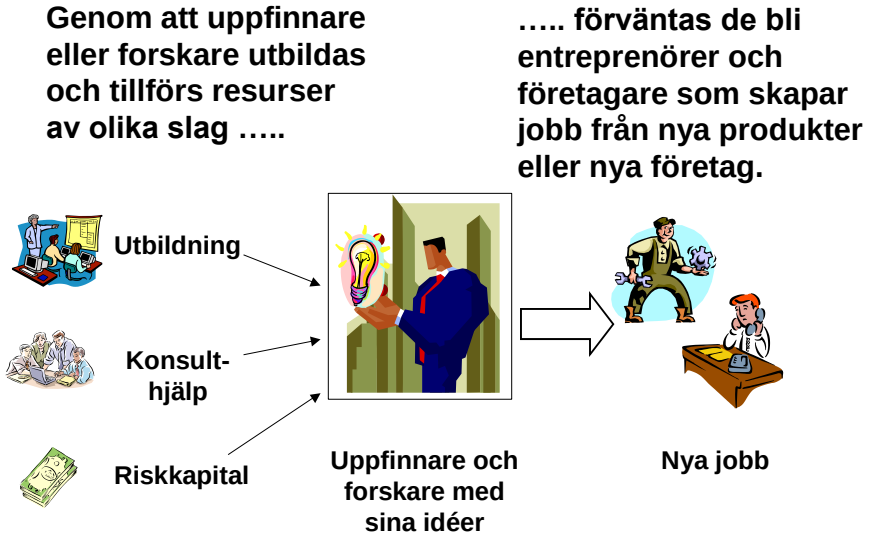
Låt mig fråga dig: Hur mycket av gränslös frihet är vägen till en olympisk guldmedalj beströdd med tror du? Du håller säkert med – ingen! Det är det hårda asketiska späkandet blandad med viljan att lyckas, som skiljer guldmedaljörerna från övriga. Guldmedaljörerna lämnar inget åt slumpen. De har också sina detaljerade planer med uppsatta delmål, som de säkert också ibland tycker är tråkiga. Men lika lite som det finns genvägar för dem, så finns det inga för dig heller. Om du vill lyckas, det vill säga. Idrottarna klarar emellertid inte allting själva. De har sina specialister av olika slag. Tränare, dietister, läkare, materialfolk, sponsorer etc. De står emellertid själva i centrum och ser till att det som skall hända också händer. På samma sätt måste du jobba med ditt projekt. Så enkelt är det.

Kapitel 31

Ett nytt sätt att ta hand om idéerna, uppfinningarna och forskningsresultaten som aldrig får chansen

Mycket av diskussionerna om hur nya jobb skall skapas i Sverige som ersättning för bland annat de, som för närvarande försvinner till Kina och andra låglöneländer, kretsar kring skapandet av nya företag. Unga människor och andra uppmuntras att starta företag i detta syfte. Utredningar, propositioner och andra regeringsförslag avseende landets innovationspolitik ägnar stor uppmärksamhet åt forskarna vid våra universitet och högskolor samt hur forskningsresultaten skall kunna omvandlas till nya företag med hjälp av statlig och annan finansiering. Förhoppningen är att det som ett resultat av föreslagna åtgärder skall bildas nya storföretag såsom Astra, SKF och Electrolux, vilka i förlängningen skall stärka svensk ekonomi och skapa nya jobb.

Focus på uppfinnarna och forskarna med sina idéer



”Starta eget och utbildning av entreprenörer” har blivit en lösning som snabbt och elegant skall lösa våra sysselsättningsproblem. Att fokusera på uppfinnarna och forskarna som personer kan utan tvekan leda till bildandet av nya företag som skapar nya jobb. Så är ju fallet vid alla forskarbyar runt våra universitet och högskolor.

Allt detta är vällovligt och kommer alldeles säkert att bidra till den ekonomiska utvecklingen i landet. Man glömmer emellertid lätt bort att det egentligen inte spelar någon roll om idéer är ”high-tech, low-tech eller no-tech” som grund för utveckling av nya produkter. Fokusering på forskningen medför att man missar de så kallade ”vardagsuppfinningarna” utanför universitet och högskolor och möjligheterna

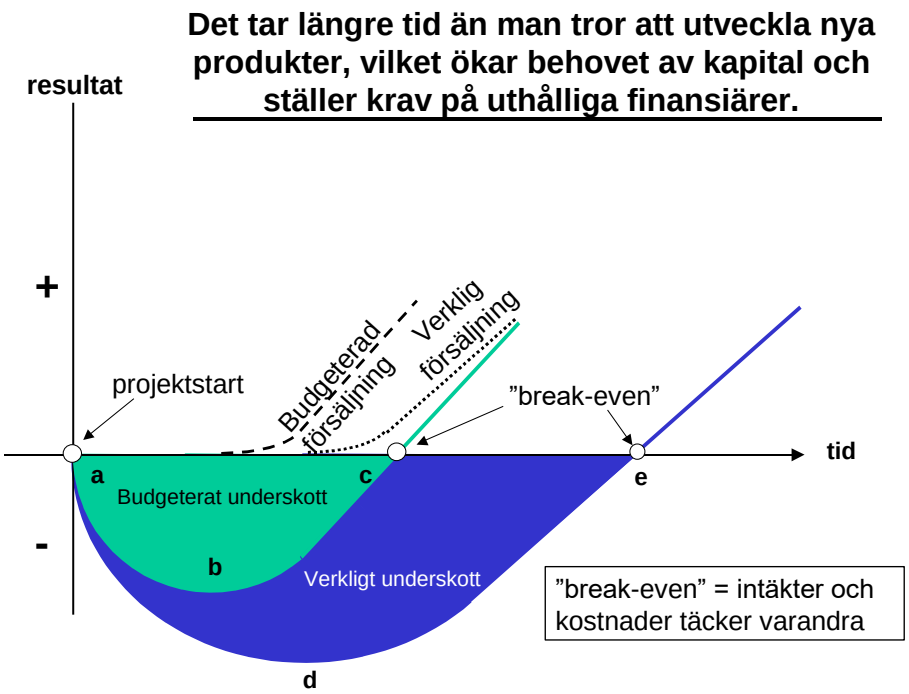
till det jobbskapande de representerar. IKEA, Claes Ohlson eller H&M är därtill exempel på rena affärsidéer utan skydd av vare sig patent eller bakomliggande forskning, som bidrar till svensk välfärd.

Problemet med önskvärd förnyelse av näringslivet i jobbskapande syfte kan därtill knappast relateras till bristen på företag, eftersom det redan finns ca 350 000 företag i landet. Dessutom. Kan alla uppfinnare eller forskare bli entreprenörer eller företagsstartare? Som huvudinriktning av innovationspolitiken är synsättet tveksamt av bland annat följande anledningar:

- De allra flesta uppfinnare eller forskare varken kan, vill eller bör själva ta hand om den kommersiella exploateringen av sin idé. De är i allmänhet inga ämnen till entreprenörer eller företagsledare.
- Det tar tid för blivande entreprenörer och företagsledare att skaffa sig all den erfarenhet, som krävs för att framgångsrikt bedriva affärsverksamhet. Alla har en inlärningskurva att följa och måste få göra de misstag alla gör i början.
- Även själva processen att starta nya företag och driva dem till lönsamhet tar tid. Utvecklingsarbetet av produktidén skall fullföljas, tillverkning startas och försäljning/marknadsföring komma igång.

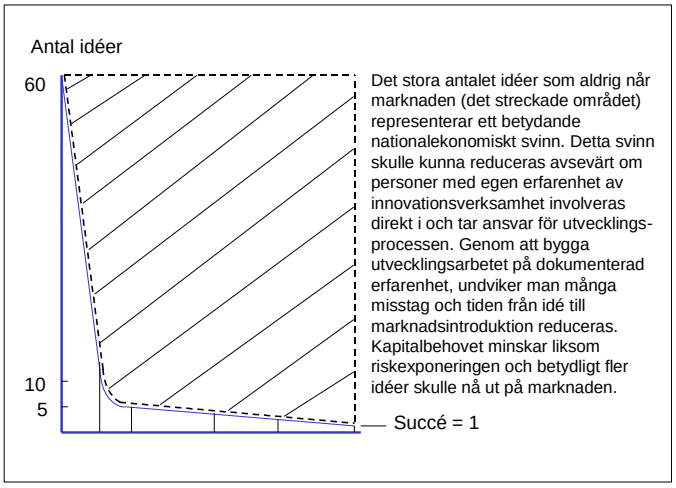
Just tiden från idé till marknadsintroduktion av en ny produkt är kritisk. Ju längre tid det tar, desto mer kapital krävs, vilket utgör en påfrestning på finansiärernas uthållighet.

I exemplet nedan fördubblas den verkliga tiden från start till break-even (a-e) i förhållande till den beräknade (a-c), ett förhållande som inte är speciellt uppseendeväckande för folk med erfarenhet av innovationsbranschen. Detta får emellertid till följd att underskottet riskerar att tredubblas. En beräknad utvecklingstid på 3 år kan alltså i verkligheten fördubblas till 6 år. Den beräknade utvecklingsbudgeten på t ex 3 mkr (a-b-c-a) ökar då till 9 mkr (a-d-e-a), vilket ställer stora krav på finansiärerna och deras uthållighet.



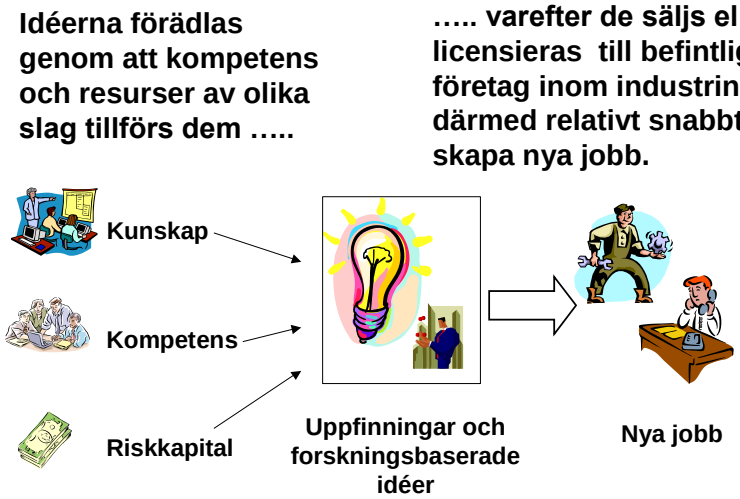
Jag och många med mig konstaterar att många idéer försvinner på vägen mot marknaden (se kapitel 3). Endast 1 - 2 idéer av 100 lyckas. En hel del idéer skulle inte klara konkurrensen de skulle utsättas för. De är helt enkelt inte tillräckligt bra och faller därför ifrån av detta skäl men flera av dem får inte den chans de förtjänar av andra skäl.

Det stora antalet idéer som aldrig når marknaden (det streckade området) i bilden nedan representerar ett betydande nationalekonomiskt svinn. Detta svinn skulle kunna reduceras avsevärt om personer med egen erfarenhet av innovationsverksamhet involveras direkt i och tar ansvar för utvecklingsprocessen. Genom att bygga utvecklingsarbetet på dokumenterad erfarenhet, undviker man många misstag och tiden från idé till marknadsintroduktion reduceras. Kapitalbehovet minskar då liksom riskexponeringen och betydligt fler idéer når ut på marknaden.

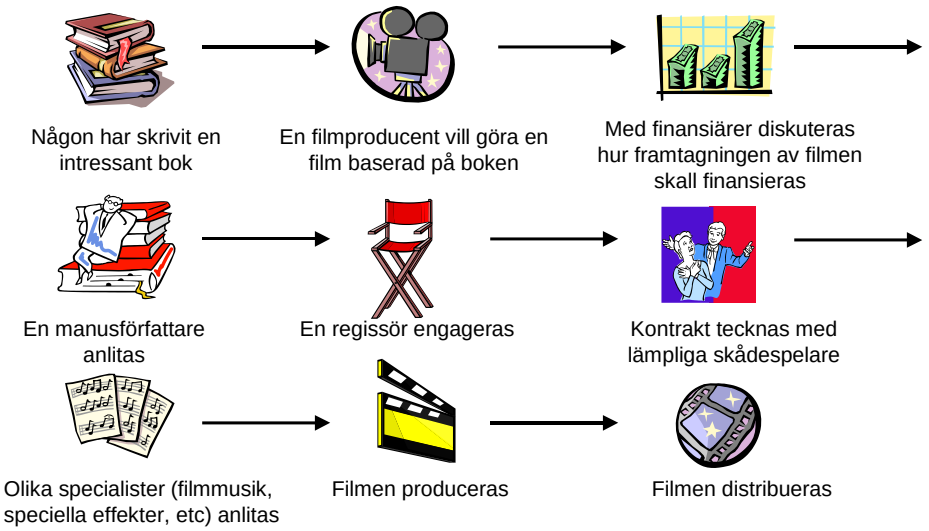


Ett alternativt synsätt till att fokusera på uppfinnarna eller forskarna, är att fokusera på själva uppfinningarna och de forskningsbaserade idéerna och låta professionella produktutvecklare förädla dem så långt, att de kan säljas eller licensieras till den befintliga industrin.

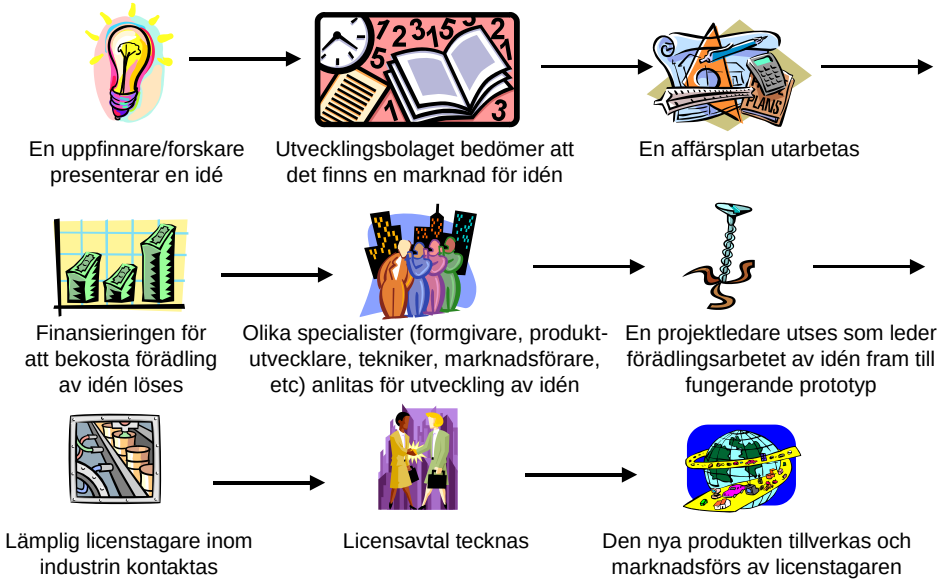
Focus på uppfinningarna och de forskningsbaserade idéerna



Egentligen borde nya produkter kunna utvecklas på samma professionella sätt som nya filmer skapas!



Hur nya produkter skulle kunna utvecklas med filmindustrin som förebild



Det föreslagna nya synsättet

- Flyttar fokus från uppfinnaren och forskaren till uppfinningen eller den forskningsbaserade idén.
- Tillför resurser av olika slag till uppfinningen eller den forskningsbaserade idén i stället för till uppfinnaren eller forskaren. Dessa resurser anpassas till vad som behövs för att göra idén sälj- eller licensierbar.

- Engagerar folk med dokumenterad erfarenhet och kompetens inom olika områden för förädling av idén på ett professionellt sätt.
- Säljer eller licensierar den förädlade idén till existerande företag, som redan har kunskapen, tillverkningsresurserna och försäljningskanalerna till marknaden på vilken den nya produkten skall konsumeras.

Fördelarna med detta nya synsätt:

- *Den föreslagna metodiken ger många idéer med goda marknadsmöjligheter den chans de förtjänar och annars inte skulle fått, eftersom utvecklingsresurserna knyts till idén och inte till uppfinnaren eller forskaren som person och hans eventuella förmåga att agera entreprenör eller företagare.*
- *Den föreslagna metodiken arbetar med folk som redan har skaffat sig erfarenhet, vilket kortar ner utvecklingstiden från idé till färdig produkt.*
- *Enligt den föreslagna metodiken överlåts en förädlad idé till ett existerande företag som redan har både tillverkning och försäljningskanaler och dessutom vet hur marknaden vill att den nya produkten skall vara utformad för att bli accepterad.*

Allt detta sammantaget ökar sannolikheten för framgång och minskar finansiärernas riskexponering!

Ovan beskrivna metod för att ta hand om merparten av alla idéer, uppfinningar och forskningsresultat, som på rimlig grund bedömt har en kommersiell framtid, skulle kunna skapa en helt ny industri av experter med samlad kompetens för att utveckla nya produkter. Sverige skulle till och med kunna bli ledande härvidlag.

Kapitel 32
Att våga bryta förtrollningen

Innovationsprocessen kan vara nog så förrädisk, inte minst mot privatekonomin. Innovationsprojekt, som sakta drar ner involverade i ett ekonomiskt djup, är inte ovanliga. Processen går sakta och rätt som det är, har man dragit på sig större ekonomiska åtaganden, än vad man från början hade tänkt sig. Därför att framgången alltid är så nära. Bara några futtiga tusenlappar till och ljuset i tunneln kommer betydligt närmare. Snart är man ute i det värmande solskenet och lyckan är fullkomlig. Tror man. Att inse och våga fatta det avgörande beslutet, hit men inte längre, är mycket svårt.

Den situationen befann jag mig själv i tidigt i början av 2004. Efter fem års obetalt arbete och närmare fyrahundratusen kronor investerade i Prelona AB och innovationen DuoSpol. Tillika med ett borgensåtagande på 100 000 kronor hängande över huvudet. Då säger banken utan förvarning upp företagets checkräkningskredit på tre miljoner kronor. Just den händelsen berättar jag närmare om i kapitel 13.

Min allra första reaktion, efter det att banken bekräftat sitt beslut, var att kämpa. Att inte ge upp utan strid. Ganska naturligt. Min reaktion var en blandning av förnuft och känsla. Gärna också direkt en stark protest mot den förolämpning jag kände då. Erkänner jag nu så här efteråt. Jag ville visa dem att de hade fel. Allt slit och alla pengar jag satsat fick helt enkelt inte vara förgäves. Det fanns en uppriktig vilja att rädda projektet, bolaget, mina pengar och min ära. Dessutom tillhör jag den gamla generation som fått lära sig att göra rätt för sig. Till och med bortom bankens eget förnuft. Konkurs fanns därför inte ens på min lista över tänkbara aktiviteter för att komma vidare. Det sa jag också till banken. Vet inte om de förstod riktigt eller ens uppskattade min vilja att försöka rädda bolaget. För banken är det nämligen många gånger lättare att skriva bort en fordran än att försöka rädda den.

”Vi ägnar helt enkelt vår tid åt något annat i så fall…,” var chefstjänstemannens lakoniska kommentar, när risken för konkurs var uppenbar.

Det tog mig åtta veckor av sömnlösa nätter och vånda att fatta det avgörande beslutet att inte satsa mera pengar. Att våga bryta förtrollningen. Att stiga av. Att upplösa den speciella totala identifikation med innovationen och affärsmöjligheterna, som var förenade med den. Att överge den starka tro som ibland driver en bortom allt förnuft.

Det var ett beslut som sakta växte fram. Jag diskuterade situationen med några kollegor. Deras bedömning var, att jag satt med Svarte Petter. Så här efteråt bedömt var det kanske inte så klokt att ”lägga alla äggen i samma korg” resonerade de. Och det är klart. Lite naivt var det nog att vilja gynna orten Västervik. Där fanns uppfinnaren. Där hade bolaget sitt säte. Där fanns bolagets revisor Deloitte. Där fanns Sparbanken med makten över vår checkräkningskredit. Där fanns legotillverkaren. Där fanns också andra underleverantörer. Till exempel tryckeriet vi anlitade. Orten är ur arbetslöshetssynpunkt lite av ett Norrland. Därför kändes det bra att kunna medverka till skapandet av nya jobb. Tyckte jag. Denna uppriktiga humana vilja kostade mig en halv miljon kronor av egna pengar! Hade jag varit lite mer av kapitalist, hade jag naturligtvis sett till att inte lägga den faktiska makten över bolaget i orten. Egentligen ett ganska litet samhälle, där alla känner alla. Där alla snackar med varandra. Där kontaktytan mellan aktörerna från orten visade sig vara mycket tätare än med mig, som ”kom utifrån”. När det tillfälligtvis därför inte såg så bra ut för bolaget men läget var fullt normalt för var och en med viss erfarenhet från innovationsprojekt, då var det lätt att utse mig till syndabock. VD som jag dessutom var.

Successivt inser jag därför vad mina kollegor konstaterat. Jag har inte en chans. Det är kört. Jag är ”rökt”, som det heter på modernt slangspråk. Den starka signal att det var så, som jag fick redan i början av det året, före det banken sagt upp krediten, visade sig alltså vara rätt.

Jag hade varit beredd att investera ytterligare några hundra tusen kronor ur egen ficka, för att likviditetsmässigt täcka bolagets löpande utgifter. Hade banken varit mer medgörlig, skrivit ner sin

fordran för att undanröja likvidationshotet, så hade jag gjort det. Deras omöjliga förslag att jag skulle låna en miljon kronor med personlig borgen och i min tur låna ut dessa pengar till företaget samtidigt som banken skulle bestämma över bolaget, fick mig till slut att inse att det var dags för mig att dra mig ur. Dessbättre. Bolaget kunde ha blivit en ”gökunge” för mig. Det kunde ha raserat min privatekonomi. Kanske mitt äktenskap. Konsekvenser, som politiker och andra bortser från, när de envist uppmanar personer att starta eget. En och annan lyckad framgång får vi läsa om i pressen. Sällan eller aldrig om ruinerade egenföretagare, utfattiga familjer och kraschade äktenskap.

”Man skall inte kasta goda pengar efter dåliga”, är ett gammalt gott råd att följa. Jag följde det rådet. Istället för att öka min riskexponering med en miljon kronor plus några hundra tusen kronor i likviditetstillskott, drog jag mig alltså ur. Man kan aldrig veta men det räddade definitivt min egen ekonomi. Hade jag, trots mina ytterligare insatser, inte fått igång försäljningen i tillräcklig omfattning, så hade min egen konsultfirma hamnat i konkursläge och min privatekonomi blivit synnerligen ansträngd. Jag är helt säker på att banken, trots att den försäkrade motsatsen, oavsett om det funnits fog för det eller inte, hade krävt mig på en miljon kronor.

”Det förstår du väl Ville, vi skulle ju aldrig …..,” försäkrade Sparbankens tjänsteman mig. Jo, det skulle de definitivt ha gjort. Går något snett, då gäller inte några muntliga löften. Då är det endast det skrivna som gäller och där har banken i kraft av sitt ekonomiska övertag dessutom tolkningsföreträde. Accepterar man inte det, får man gå till tingsrätten och kräva att få rätt, vilket tyvärr många gånger handlar om att ha råd att stämma. Hade jag gått med på bankens miljonförslag och det sedan gått snett, så hade jag fått inteckna min villa långt upp över sotet på skorstenen, för att klara den prekära ekonomiska situation jag då hamnat i.

Samtidigt som jag febrilt försökte finna en lösning på bolagets problem, avslutades ett längre uppdrag jag haft som rådgivare till två forskare avseende ett licensavtal ett stort företag. Under mer än tio års tid hade jag praktiskt företrätt dem i olika förhandlingar. Ekonomiskt hade det lett till en riktigt bra affär för dessa båda forskare. Som tack för mitt arbete gav de mig retroaktivt en rejäl bonus, vilken blev en utomordentlig ekonomisk infusion i min konsultfirma. Både resultat- och likviditetsmässigt. Samtidigt som Sparbank i Västervik och folket på orten mer eller mindre inkompetensförklarar mig, tackar alltså dessa båda forskare mig för ett mycket framgångsrikt och professionellt jobb!

Vad är det då jag egentligen vill säga med ovanstående rader? Jo, ibland måste man inse att det inte går. Att alla förhoppningar man haft kommer på skam. Att all nerlagd tid och alla pengar man satsat är ohjälpligt förlorade. Att ytterligare uppoffringar bara kommer att svida än mer. Detta är inga lätta beslut att fatta. Uppfinnarhistorien är dessutom full av exempel på hur just den som valt att späka sig ytterligare, riskera både familj och privatekonomi i tron att ha rätt, till slut lyckas. Mot alla odds. Jag är därför den siste, att sätta mig till doms över dem som väljer detta alternativ. Tyvärr är emellertid uppfinnarhistorien också full av exempel på uppfinnare, som offrat både sin hälsa, sin ekonomi och sitt äktenskap på något, som skulle visa sig vara dödfött. Sådana exempel är det dock få som talar om.

I mitt fall blev resultatet av att lämna bolaget enbart positivt. Både min firmas och min egen privatekonomi mår väl. Liksom jag själv. Inga mer sömnlösa nätter över bristen på kapital att betala alla räkningar med eller hantera uppfinnarens dåliga ekonomi med. Inga kämpiga måndagar med ändlösa listor över svårfångade fastighetsägare att ringa. Inga krav att leva upp till av alla, som bara står där avlönade och bekvämt stampar takten.

Kapitel 33

Gör ditt eget livs scenario

"Var skall vi göra av den djävulen?" Min chefs ord fullständigt chockar mig. Han hade just kommit från ett direktionsmöte, där man diskuterat framtiden för en uppenbarligen besvärlig person.

"Vi vill att du tar hand om honom. Ni tycks ju samarbeta bra, så han får rapportera till dig i fortsättningen!"

Jag är i 30-årsåldern och en av företagets påläggskalvar. Personen ifråga har passerat 50 år och fanns redan i företaget sedan länge, då jag anställdes. Det blir ju så på något sätt, att när man är ung och ny i ett företag, så får man ett slags seniorförhållande till dem som redan finns på plats och är lite äldre och mera erfarna. Så var mitt förhållande till den här personen, som arbetat lojalt för företaget i många år om än inte alltid friktionsfritt. Min chefs uttalande gjorde mig emellertid minst sagt fundersam.

"Är det så", tänkte jag, "att när man passerat 50 år och bränt sitt bästa krut för företaget, då blir man en djävul, som företaget inte vet var man skall placera?"

Jag gick hem och lyckades formulera fem alternativa förslag till placering, som bättre passade den här personen än att rapportera till mig. Direktionen accepterade ett av förslagen.

Jag var emellertid fortfarande chockad. Vid den här tiden på 1970-talet var det populärt inom näringslivet att försöka förutse framtiden genom så kallad scenarioteknik. Den innebar att ett antal medarbetare fick i uppdrag att försöka beskriva hur världen skulle se ut om till exempel tio år. Man bedömde därefter de olika förslagen och valde det, som verkade vara mest sannolikt efter vilket sedan företagets verksamhet skulle styras. Jag som medverkade i mitt företags scenarioarbete, bestämde mig för att göra mitt eget livs scenario. Min egen framtid och den långsiktiga inriktningen av mitt liv framstod plötsligt i skenet av vad som hänt, som det allt annat överskuggande.

Jag satte mig därför ner och tänkte mig in i en situation, där jag nyss fyllda 75 år har mina barnbarn runt mina fötter och de ställer frågan: "Farfar, morfar, vad har du gjort av ditt liv? Tycker du att du har upplevt något? Tycker du att du har lyckats? Berätta!"

När jag helt ärligt (man kan ju inte ljuga för sig själv) känner efter vad det är jag helst vill uppnå, då dyker i första hand inte karriär och rikedom upp utan på "barnbarnens" frågor skulle jag vilja svara:

1. Jo, jag har levt ett rikt liv, därför att jag alltid värnat om min familj. Er pappa och mamma har fått en bra utbildning och ett självförtroende, som gör att de kommer att klara sig bra på egen hand här i livet. Farmor/mormor och jag har haft ett bra äktenskap och alltid brytt oss om varandra. Glöm inte att sin familj skall man förhoppningsvis ha hela livet medan vänner, bekanta och arbetskamrater kommer och går. Därför skall man vara rädd om familjen.

2. Jo, jag har haft ett rikt liv därför att er farmor/mormor och jag rest mycket. Vi har fått se mycket i världen. Istället för att investera alla pengar i aktier, har vi investerat i resande och upplevelser.

3. Jo, jag har levt ett rikt liv därför att vi har och har haft många vänner. Vänner att dela glädje och tyvärr ibland sorg med.

4. Karriär och rikedom är något förgängligt som jag inte haft något emot men jag har inte varit beredd att offra min familj eller min hälsa för höga poster i svenskt näringsliv eller för att dö, som den rikaste mannen i Sverige.

Dessa framtida svar blev mina ledstjärnor för hur jag skulle styra min framtid. När jag tittar tillbaka så här 50 år efteråt, så har det blivit precis som jag velat. Jag har haft stor nytta av mitt eget livs scenario och ångrar inte att jag följt det.

Jag minns till exempel när jag blev erbjuden befattningen som VD för KeNova med placering antingen på koncernens huvudkontor i Stockholm eller på utvecklingsavdelningen i Mjölby. Jag argumenterade då för att få starta ett kontor i Malmö, så att jag slapp flytta min familj. Eftersom jag skulle resa mycket, ansåg jag att de mådde bättre av att få vara i den miljö de var vana vid än att dra upp dem till Stockholm eller Mjölby. Jag fick som jag ville.

Mitt scenariobeslut ledde också till att jag startade eget företag. Min slutsats var, att det var det enda sättet, om jag ville få full kontroll över min egen och min familjs framtid. Chefers och styrelsers beslut är nämligen inte alltid av högsta kvalitet och deras känsla för att anställda har en familj att ta hänsyn till kännetecknas inte heller av någon större portion empati. Det skall man ha klart för sig. Åtminstone om man vill göra karriär.

Det berättas från ett stort börsnoterat företag om den något äldre tjänstemannen, som blev erbjuden en framträdande befattning i Saudiarabien. Han var inte ointresserad men ville gärna diskutera erbjudandet med sin hustru.

"Gör du det under kommande veckoslut", var hans VD:s kommentar.

Efter helgen återkom mannen och meddelade att hans hustru inte tyckte att det var något bra alternativ, varför mannen tackade nej till erbjudandet, varpå VD svarar:

"Företaget kan inte hjälpa att du har familj. Din befattning är framdeles i Saudiarabien. Gillar du inte det, hittar du säkert något annat jobb utanför det här bolaget!" Ord och inga visor.

Mitt råd till dig är: Om du beslutat dig för att ägna ditt liv åt innovationsverksamhet, fundera över vad det är du vill uppnå. Jag tänker då inte bara på att bli så framgångsrik som möjligt och få tjäna så mycket pengar som möjligt utan även på mjuka delar som familj, umgänge, hälsa osv. Helt enkelt gör ditt eget livs scenario och bestäm dig för var du vill vara i slutet av ditt liv och styr därefter!

Kapitel 34
Äras den som äras bör

Jag är ganska säker på att det är en önskan om att se sin idé förverkligad, som har större betydelse för den sanne uppfinnaren än pengarna. Inte för att uppfinnaren skulle tacka nej till att bli förmögen. Till och med rejält så. Men det är framförallt att få se resultatet av kanske många års arbete och försakelser realiserade i form av faktiska produkter, som är det väsentligaste. Känna att idéerna underlättar människors liv på något sätt.

Denna önskan är lätt att förstå. Vem vill inte äras för något man känner stolthet inför. Ungefär som att man som föräldrar kan känna en enorm glädje över att se sina barn lyckas. Jag minns till exempel när vår dotter Jessica lyckades simma sina första tio meter på simskolan för att få Grodan. Ett märke i raden av andra märken barnen kunde vinna efterhand som de ökade sina färdigheter i simbassängen. En nästan gränslös lycka för oss föräldrar över denna ringa prestation, som för henne var en stor framgång och som det var en uppriktig glädje att få dela med henne.

Betydelsen av att dela med sig av äran av att ha lyckats, är något som inte alltid är uppenbart i innovationsvärlden. Uppfinnare upplever jag är speciellt känsliga på den punkten. ”Allt ljus på mig” lär den skånska skådespelaren Edvard Persson en gång ha sagt. Att stå i strålkastarljuset, känna fotoblixtarnas bländande ljus och uppleva ryggdunkarna efter att ha lyckats fyller säkert de flesta med en skön känsla. Få om någon klarar emellertid att helt ensam utveckla en ny produkt. Hur genial idén eller starkt patentet än är. Det krävs många, som på ett eller annat sätt medverkar. På samma sätt, som det finns uppfinnare, som själv vill tjäna alla pengarna på sin uppfinning och därför inte släpper in någon annan i projektet, finns det uppfinnare som inte vill riskera att få dela äran av en eventuell framgång med andra och därför inte släpper in någon. Förmodligen rör det sig om en blandning i lagom proportioner av både ära och pengar. Man vill helt enkelt inte släppa greppet och kontrollen över sin uppfinning och därför uteblir framgången. Ett ganska självdestruktiv agerande med andra ord.

Nu är det naturligtvis på det sättet också, att det händer att uppfinnaren inte får vara med och dela på äran. Att entreprenören, finansiären eller licenstagaren tar för sig. Den situationen är heller inte alls ovanlig. Kanske den mest vanliga, skulle nog många uppfinnare vilja hävda. Det är alldeles säkert så, att uppfinnaren många gånger glöms bort, när framgången är ett faktum.

Denna problematik tillhör kanske inte de mera allvarliga hindren att överbrygga på vägen till framgång i innovationsarbetet. Under mina år som aktiv produktutvecklare har jag emellertid vid några tillfällen upplevt att frågan om vem som skall äras, skapat slitningar och irritation inom projektet. Ett klassiskt exempel är McDonalds, där grundarna av den allra första hamburgerrestaurangen, bröderna Dick och Mac McDonald, ansåg att det var deras förtjänst att McDonalds blev den succé den utan tvekan är, medan utvecklaren av affärskonceptet, visionären Raymond Albert Kroc, genom att franchisa och bygga upp en kedja av restauranger som direkta kopior av brödernas restaurang, med rätta ansåg att det var hans förtjänst att McDonalds blev så framgångsrik som den nu blev. Bröderna och Ray Kroc enades aldrig om vem som var upphovet till den makalösa framgången. Om det funnits en innovationernas Oscarsgala, så skulle förmodligen problemet löst sig själv. Då hade de fått var sitt pris!

Kapitel 35
En föränderlig värld

Vi lever i en föränderlig värld. En värld som dessutom förändras i ett allt högre tempo och som vi innovatörer måste lära oss att leva med. Alvin Toffler, amerikansk nationalekonom, som förutsåg dagens ständiga förändringar i sin bok "Future shock", som gavs ut i början av 1970-talet, visade hur dessa förändringar skulle påverka vår vardag, våra jobb och vårt liv. Han menade att när förändringar sker i sådan omfattning och i sådan takt, att vi inte hinner med, stannar vi plötsligt upp helt paralyserade. Hans "Future shock" syftade på att hela samhällen paralyserades och slutade fungera. Nu drygt 50 år senare ser vi att hans spådomar kan vara riktiga. Att vi kanske är på väg mot att bli totalt paralyserade.

Grundtesen är att förändringar som kommer i allt högre takt och i sådan omfattning att vi inte hinner med att ställa om oss tillräckligt snabbt, skapar betydande problem. Våra gener befinner sig nämligen i mångt och mycket fortfarande kvar på grottstadiet. Vi är därför egentligen programmerade för att saker och ting skall få ta sin tid, mot dagens samhälle där allting måste ske så mycket fortare.

När jag arbetade som generalsekreterare på Ridsportförbundet lät Jordbruksdepartementet utreda möjligheterna att ge hästuppfödare samma stöd som mjölkbönderna. Hästen ansågs nämligen med rätta vara av stor ekonomisk betydelse för lantbruket. Utredaren berättade att man fått 6 månader på sig att utreda och komma med ett förslag. Sverige skulle nämligen strax därefter vara ordförandeland för EU och stödet till hästuppfödarna var ett av ärendena man ville ta upp vid de kommande konferenserna. Denna utredning var vad man kallade en typisk "3-årsutredning" enligt gammal praxis men som numera liksom andra utredningar, skulle processas fram inom 6 månader.

Allting skall alltså gå mycket fortare. Enligt Alvin Toffler ökar stressen hos anställda och chefer, som inte får den tid på sig de anser sig behöva, för att göra att bra och genomtänkt arbete. Därav den alltmer ökande utbrändheten och folk som "går in i väggen".

Hur har då förutsättningarna för innovatörerna förändrats under de senaste 40 åren? Själv har jag kunnat notera följande förändringar:

Då 1975:	Många företag hade fortfarande egen intern produktutvecklingsavdelning, vilket innebar att de kunde ta hand om och fullfölja utvecklingen av olika produktidéer.
Nu 2015:	Allt färre företag har egen utvecklingsverksamhet, innebärande att många företag inte har möjlighet att utveckla nya produkter, även om de får långt förädlade idéer i sin hand.
Slutsats:	Innovatörerna måste i betydligt större utsträckning nu än då fungera som koordinator i produkt- och exploateringsprocessen. Inte att de måste göra allting själva men de måste se till att det som skall hända också händer.
Focus på:	• Marknads- och affärsmöjligheterna. • Allt tidigare i ett globalt perspektiv. • Förstå hur ”min marknad och mina kunder” fungerar och tänker.

Omvärldsförändringar av dramatiskt slag

Vi befinner oss i ett förändringstryck av betydande dimensioner och kommer framdeles att få se omvärldsförändringar av dramatiska slag:

- Globalisering av marknader och konkurrens innebär att den gamla trygga hemmamarknaden inte längre existerar.
- Datorerna ökar sin betydelse som rationaliseringsinstrument för produktion och administration.
- Lednings- och styrsystemens står inför en revolution.

- Informationsteknologin expanderar bortom de mest fantastiska visioner.

Globalisering av marknader och konkurrens
- Förr innebar globalisering att sälja på exportmarknaden från en skyddad hemmamarknad.
- Nu innebär det att, efterhand som gränserna försvinner, måste man tidigt ut på den internationella
- marknaden, där konkurrensen finns överallt.
- Kina, Indien, forna Öststaterna och andra utvecklingsländer konkurrerar om jobben i industriländerna
- Europa och USA. Vem vet när Afrika vaknar och också börjar konkurrera med billig arbetskraft?
- Konkurrensen gäller inte enbart enklare jobb utan även mycket kvalificerade sådana!

Datorerna ökar sin betydelse
- Den övervägande delen av teknisk utveckling och produktion styrs av datorer.
- Gammeldags sekreterare och kamrerare har sedan länge ersatts av datorer med bokförings- och
- ordbehandlingsprogram.
- Datorer blir allt kraftfullare och klarar allt mer avancerade uppgifter. Rörliga bilder och röstigenkänning blir vardagsmat.
- Det blir mycket svårt att få jobb utan datorutbildning.

Lednings- och styrsystemen
- Pyramidorganisationen fortsätter att plattas ut.
- De traditionella huvudkontoren försvinner.
- Distansarbete med PC och mobiltelefon ökar i betydande omfattning.
- Affärstransaktioner görs via elektroniska motorvägar med Internet som revolutionerar kommunikationerna.
- Välstånd är mer resultatet av kunskapstillgångar snarare än naturtillgångar.

Etablerade organisationsstrukturer försvinner
- Nya marknadsorienterade nischstrukturer kommer
- De är starkt marknadsorienterade företag utan egen produktion och begränsad produktutvecklingskapacitet.
- Serviceföretag fungerar som leverantörer till de marknadsorienterade företagen.
- **Kunskap** är den gemensamma nämnaren. Kunskap om konsumenter, hur man tillverkar, distribuerar, utvecklar etc.

Marknadsorienterade företag
- De har stor kunskap om slutanvändarna (de egentliga konsumenterna) och deras behov, vanor och beslutsmönster.
- Denna kunskapen styr produktutveckling och marknadsföringsinsatser.
- Företagen skyddar sin verksamhet genom starka varumärken.
- Rena marknadsorienterade företag har ingen egen tillverkning.
- Den egna produktutvecklingen är begränsad eller obefintlig.

Serviceföretagen

- De är högspecialiserade med ett omfattande serviceutbud.
- Inriktningen är ”systemförsäljning”. Man erbjuder kompletta paket så nära kundernas behov som möjligt.
- De är synnerligen effektiva och utnyttjar stordriftsfördelarna.
- De konkurrerar med sina kunders interna alternativ.
- De utvecklar i allmänhet inga nya egna produkter.

Utvecklingen mot marknadsorienterade respektive serviceföretag utgör ett hot mot uppfinnare och innovatörer, eftersom dessa båda företagskategorier inte utvecklar nya produkter. Samtidigt uppstår ett vakuum, dvs. brist på idéer och kompetens, som kan skapa nya produkter. Här har Sveriges uppfinnare en chans att förbättra sin situation. En chans att fylla det vakuum som kommer att uppstå när företagen i sin iver att suga ut så mycket som möjligt ur befintliga sortiment, fokuserar mer på att tjäna pengar på dagens verksamhet än att samtidigt investera för framtiden i nya produkter, som ersätter dem, som obarmhärtigt kommer att gå förgängelsen till mötes.

Eftersom företagen alltmer kommer att sakna resurser och kompetens att utveckla nya produkter, måste nya system för ändamålet utvecklas. Ett alternativ till ”starta eget” behandlar jag i kapitel 31.

Kapitel 36

När jag blickar tillbaka

När jag blickar tillbaka, så har det varit en fantastisk resa. En resa jag utan att tveka skulle göra om. Jag kan fortfarande känna samma entusiasm inför nya idéer som presenteras mig och jag blir lika sugen varje gång att ta tag i dem och medverka till deras förverkligande. Men någon gång måste man sätta punkt för sin aktiva gärning. Jag har kommit till denna punkt. Jag vill emellertid gärna dela med mig av mina erfarenheter, både som rådgivare och föreläsare. Något jag tveksamt kommer att göra med hänsyntill min ålder. Några minnen från mina resor, som inte haft direkt med mitt jobb att göra, vill jag dock gärna också förmedla.

*****

Jag minns till exempel när vi startat MicroElectronicDesign AB i forskarbyn Ideon. Den allra första delen av Ideon var Kuvösen och vi var ett av de allra första företagen där. Vi hade beställt datorer från USA. Sådana där stora muskedunder, som krävde eget rum och stor kylanläggning. Restriktionerna var ganska omfattande. Amerikanarna ville inte att deras senaste datateknik skulle riskera att hamna i Sovjetunionen eller någon öststat. Därför krävdes ett speciellt tillstånd av de amerikanska myndigheterna för att få importera datorer av det här lite kraftfullare slaget. Jag hade därför blivit ombedd att åka till amerikanska ambassaden i Stockholm, för att presentera mig, vårt företag och syftet med köpet av datorerna.

Dagen jag skulle åka till Stockholm hade jag klätt mig i kritstrecksrandig kostym i syfte att visa amerikanarna att jag var bolagets VD och såg ut som en VD. I USA har kläderna stor betydelse. Samma dag, redan tidigt på förmiddagen levererades emellertid kontorsutrustningen till våra lokaler, som fanns på andra våningen. Vi var inte fler än att även jag fick hjälpa till och bära upp grejorna. Av med kavajen, in med slipsen innanför den vita skjortan och sedan var det bara att hugga i och bära.

Det jag inte visste var att innanför glasväggen i det stora samlingsrummet på första våningen pågick en presentation av Ideon för en rad intresserade. Just som jag passerade bärandes ett skåp säger den föredragande: "Se där. Så här kan det gå till på Ideon. Där går Vilhelm Welin, VD för MicroElectronicDesign i kritstrecksrandig kostym och bär på ett skåp. I de här nybildade småföretagen spelar titlar inte så stor roll. Alla får hjälpa till med vad som krävs för stunden. Det är också lite av charmen med Ideon."

*****

Jag har gjort många resor internationellt. Bland annat två jorden-runt-resor. Den första minns jag speciellt. Jag flög från Köpenhamn till Moskva. Vidare till Tokyo för några dagars licensförhandlingar, innan det bar iväg till Los Angeles, San Antonio (Texas), New York, Montreal, och hem igen. Ombord på planet till Moskva kom jag att tänka på Jules Vernes "Jorden runt på 80 dagar" och hur den slutade med att Phileas Fogg fick ett helt dygn extra och därför vann vadslagningen. Det gjorde att jag undrade var någonstans jag skulle tjäna ett dygn. Jag visste att det inte skulle ske i Asien, i Europa, över Atlanten eller i Nordamerika. Alltså borde det vara i Stilla Havet. Jag funderade inte vidare utan lät svaret bero. När jag en vecka senare skulle checka in på Tokyos flygplats för att flyga till den amerikanska västkusten via Honolulu och fick mitt boardingkort, såg jag till min förvåning att avgången var fredagskväll kl. 19 men att jag skulle komma fram samma dag kl. 8 på morgonen. Jag fick alltså mitt extra dygn på Hawaii och en bättre plats att få det på, kan man knappast önska sig!

*****

Vid ett av mina besök i Japan berättade min kontaktman, att värden som uppskattning för en framgångsrik förhandling, skulle bjuda på avskedsmiddag på den svenska restaurangen, som låg i Sverigehuset. Där fanns även ambassaden, Exportrådet och några andra svenska organisationer med inriktning på handel med Japan. Vi skulle äta "swedish smorgasboard" lät min kontaktman förstå.

"Oj" tänkte jag. Så kallade "svenska smorgasboard" hade jag ätit några men de var sällan annat än en vanlig buffé. Väl inne i restaurangen, som låg i källaren, såg jag det generösa smörgåsbordet med alla de sillinläggningar och andra rätter som tillhör ett äkta svenskt smörgåsbord inklusive köttbullar och prinskorv. Det såg ut som ett svenskt smörgåsbord men jag måste erkänna att jag trots det var lite tveksam. Efter att ha fullbordat den första assietten, var jag helt lyrisk. Sillen hade den rätta smaken och den rätta texturen.

"Fantastiskt smörgåsbord", sa jag till min kontaktperson. "Kocken måste vara svensk."

"Nej", svarade han, "han är japan".

"Då måste han ha varit Sverige under många år, för att kunna tillaga alla dessa typiska svenska rätter."

"Han har bara varit i Sverige sex månader!"

"Imponerande", var min sanna kommentar. "Men till ett svenskt smörgåsbord måste man ha svensk snaps", fortsatte jag.

"Javisst", sa kontaktmannen, "vad önskas?"

"Finns det Skåne Akvavit?"

"Jo, det finns."

Jag beställde in snapsar till alla i sällskapet, där jag var den ende icke japanen. Med fanns vår tolk. Han var inte mer än en tvärhand hög. Jag lärde dem hur vi kan vara lite formella, när vi dricker snaps i Sverige. Det där med att lyfta till tredje knappen, titta varandra i ögonen, säga "skål", titta varandra i ögonen igen innan vi sätter ner glasen. De uppskattade ritualen.

Vår värd sippade försiktigt på sitt glas. Kontaktmannen tömde halva glaset, medan jag tömde mitt i första. Det var inga stora glas. Jag beställde in ytterligare ett glas, som jag tömde tillsammans med nästa tallrik från smörgåsbordet. Eftersom både värden, kontaktmannen och tolken hade snaps kvar i sina glas, ville jag inte sitta med ett tomt glas, varför jag beställde ett tredje. Tre snapsar till ett rejält smörgåsbord tyckte jag inte var speciellt märkligt. Tolken hade då hunnit halvvägs med sitt första glas men ansåg sig vara nöjd.

Morgonen därpå skulle tolken hämta mig vid hotellet, för att ta mig till flygplatsen. Han kom vid sjutiden på morgonen och såg ut som om han blivit överkörd av en lastbil. Han mådde riktigt dåligt. Det sa han också. Jag mådde ganska prima och när han såg det lystes hans ögon upp av beundran.

"Swedish viking", sa han och höjde båda händerna som ett tecken på ett slags uppskattning. Han hade bara druckit en halv snaps och mådde pyton, medan jag som druckit tre hela såg ut som lärkan i morgonstund!

Något år senare var jag åter på besök i Japan. Min hustru var med och på kvällen första dagen åt vi middag med våra värdar. Det serverades sake, ett ganska svagt japanskt risbrännvin. Vi lyfte våra glas och när mina ögon mötte tolkens sa han med ett stort leende: "Swedish viking!"

Kapitel 37
Tack!

Det är naturligtvis många jag skulle vilja tacka för att de berikat mitt liv i innovationernas värld. Det skulle emellertid inte vara praktiskt möjligt att här nämna dem alla. Några vill jag dock särskilt framhålla.

Billy Nilson, en briljant uppfinnare, som jag spenderade många år tillsammans med under min KeNova-tid, är värd all uppskattning. Hans lösningar på olika problem var inte bara geniala utan dessutom mycket enkla. Något jag vet att han alltid strävade efter att uppnå. Kunde han lösa ett visst problem tekniskt med fem komponenter, sökte han genast efter en lösning som bara krävde fyra, för att därefter leta efter lösningen för tre.

Kaj Vareman, businessangel och entreprenör, som jag alltid uppskattade för hans smittande entusiasm och stora handlingskraft. ProViva® - med den nyttiga bakterien Lactobacillus plantarum 299v som minskar gasbildning, ett vanligt problem vid orolig mage - är ett av hans framgångsrika projekt.

Arne Börrefors, som jag kamperade med under många år som föreläsare och författare. Vi ägnade en hel del tid till att fundera över innovationsprocessens oberäknelighet och hur man skulle kunna tämja den.

Lars Philipson, tyvärr bortgången, som gav mig möjlighet att lära mig hur universitetsvärlden och högskolan fungerar, vilket ökat min förståelse för under vilka förutsättningar forskningen fungerar och de hinder som finns när det gäller att kommersialisera forskningsresultaten.

Mina tankar går också till *Ron Argenta*, min mångårige vän och partner i USA, också tyvärr bortgången sedan många år, som jag hade ett mycket givande samarbete med och som lärde mig hur man gör affärer i USA.

Bertil Hedberg, en person med en ambassadörs utstrålning som blev min mentor och lärde mig otroligt mycket om de praktiska och tillämpade delarna av licensieringsprocessen.

Slutligen vill jag naturligtvis tacka min hustru *Gull-Britt*, för att hon utan knot skött markservicen under alla dessa år, så att jag kunnat ägna mig åt min verksamhet. Mina barn *Joakim* och *Jessica* är också värde ett tack, för att de accepterat att inte få träffa sin pappa så ofta som de borde ha fått, när mina resor tog mig från min familj under längre perioder.

C.V. per år 2005

Vilhelm A. Welin

Ingenjör (kemi) och företagsekonom, reservofficer - major
Distributionsekonomi vid Lunds Universitet
Född den 13 maj 1939
Gift med Gull-Britt sedan 1965
2 barn - Joakim född 1968 och Jessica född 1975
2 barnbarn - Olivia (2005) och Emily (2009)

axel.v.welin@gmail.com

Verksamhet sedan 1984

VD och ägare till **Innovative Marketing AB**. Konsultverksamhet med speciell inriktning på affärs- och produktförnyelse i vid bemärkelse. Utbildning i innovationskunskap, rådgivare vid utarbetande av och genomförande av förnyelseprogram, uppstartning av nya affärsverksamheter samt licensiering av ny teknik. Dotterbolaget BB Associates Inc. i USA avvecklat 1998.

Tidigare befattningar

VD för KeNova AB, KemaNobels (numera AkzoNobel) utvecklingsbolag med speciell inriktning på marknadsföring och licensiering av innovationer, utveckling och uppstartning av nya affärsverksamheter.

Marknadsdirektör och chef för konsumentvarudivisionen AB Ivo Food (ägare KemaNobel) omfattande tillverkning vid två fjäderfäslakterier och en delikatessvarufabrik, marknadsföring och försäljning till detaljhandeln samt utveckling av nya produkter. Antal anställda i divisionen 400 personer.Omsättning 105 MSEK.

PLM (numera Rexham)

- Chef för kundserviceenheten omfattande konstruktion och utveckling av nya plastförpackningar.
- Marknadschef för non-food förpackningar med ansvar för marknadsutveckling och marknadsbearbetning syftande till att öka konsumtionen av förpackningar för läkemedel, kem tekn produkter, hygienprodukter och kosmetika.
- Chef för Tekniska Gruppen inom Utvecklingsdivisionen med ansvar för konstruktion och utveckling av kompletta förpackningssystem omfattande såväl själva förpackningen som erforderliga tillverknings-, fyllnings- och hanteringsutrustningar.

Laboratoriechef Svenska AB Ivers Lee för det nybildade aerosollaboratoriet.

Uppstartning av teknikbolag, sålda eller avvecklade

KenoPac AB (VD) - Tillverkning och marknadsföring av ett nytt patenterat förpackningssystem.
KenoPac (USA) Inc. (ordf) - Försäljningsbolag i USA av det i Sverige utvecklade förpackningssystemet.
REN (USA) Inc. (ordf) - Tillverkning och marknadsföring av ett hygienproduktsystem utvecklat av Sterisol AB i Sverige.
MED Service Center AB (VD) - Marknadsföring i Norden av kvalificerad programvara för konstruktion av avancerade mikrokretsar.
MicroElectronic Design AB (VD, delägare) - Marknadsföring internationellt av programvara utvecklad vid Lunds Tekniska Högskola. Moderbolag till MED Service Center AB.
MicroElectronic Design Inc. (ordf) - Marknadsföring av programvara i USA. Dotterbolag till MicroElectronic Design AB.
SPAR-VEN AB (VD, delägare) - Utveckling, tillverkning och marknadsföring av ett miljövänligt ventilationssystem för självdragshus.

FlexNova AB (ordf, delägare) - Utveckling, tillverkning och marknadsföring av bandningsmaskiner för returlastpallar av plast.
Prelona AB (ordf, majoritetsdelägare) - Utveckling, tillverkning och marknadsföring av insatser för snålspolande toaletter.

Övriga engagemang

Styrelse- och andra uppdrag
- Rådgivare Performance International AB – ishockeystatistikprogram
- Rådgivare till ALMI:s uppfinnare
- Medverkande arrangör och expertföreläsare av kurs för licensieringsmäklare
- Författare till artikelserie om innovationer i facktidskriften Uppfinnaren & Konstruktören
- Ordförande Trelleborgs Hemvärnsbataljonsförening
- Diverse konsultuppdrag inom näringslivet

Författare till böckerna
- Produktutveckling - Från idé till färdig produkt (Stig H. Larsson Förlag)
- Köp och försäljning av idéer och uppfinningar (NUTEK)
- Från idé till kommersiell succé (NUTEK/Liber)

Medverkat vid **utveckling av kurspaketen**
- Innovatören i Focus I och II (fd Utvecklingsfonderna numera Almiföretagen)
- Från idé till kommersiell succé (fd STU/SIND)
- Från idé till succé (NUTEK/Företagsutvecklarna)
- Licensieringsmäklare (ALMI Mitt)

EU-uppdrag
- Föredrag vid konferensen "Management Support of Contract Research and Technology Transfer" i Modra, Harmonia, Slovakien på uppdrag av de svenska och slovakiska regeringarna

Tidigare styrelse- och andra uppdrag
- Styrelseordförande i Guldfågeln AB (producent av kyckling för konsumtion)
- Styrelsemedlem i Blenta AB (ägare till Guldfågeln AB)
- Styrelseordförande Arnek Gruppen AB (annonsbyrå)
- Styrelseordförande i Union-Securus AB (tillverkare av transformatorer)
- Medlem av utvecklingsrådet i Reppe Glykos AB (tillverkare av glykossirap, ägdes tidigare av Cloettakoncernen)
- Styrelseordförande i Scandion AB (tillverkare elektrostatiska dammfilter)
- Medlem av NUTEK:s Innovationsråd
- Styrelsemedlem Teknikförmedlarföringen
- Styrelsemedlem i Malmö Ridklubb Hyllie AB
- Styrelsemedlem Svenska Ridsportförbundet
- Ordförande Tävlingssektionen i Svenska Ridsportförbundet
- Generalsekreterare Svenska Ridsportförbundet
- Styrelsemedlem Ridskolan Strömsholm
- Styrelsemedlem Strömsholms Utvecklings AB, STUTAB
- Styrelsemedlem Flyingestiftelsen
- Ordförande Sydtruppen Sponsorklubb
- Medlem av FEI:s (internationella Ridsportförbundets) Voltigekommitté
- Ansvarig Voltigesektionen inom Malmö Ridklubb
- VD SRA Svenska Ridsportförbundets Affärsaktiebolag
- Landslagskapten Sveriges landslag i voltige

- Bataljonschef Trelleborgs Hemvärnsbataljon
- Medlem av Södra Skånska Gruppens Hemvärnsråd
- Styrelsemedlem Företagsutvecklarna AB (utbildning av innovatörer, forskare etc i innovationskunskap)
- Rådgivare till BoMill AB, Lund - maskinsystem för sortering av spannmål
- Ledamot av Svenska Uppfinnareföreningens Service AB
- Ledamot av styrelsen för CIEL, Centrum för Innovation och Entreprenörskap i Lidköping
- Föreläsare vid uppfinnarskolan Idéum, Lidköping

Lärare och föreläsare i produkt- och affärsutveckling
NUTEK, Almiföretagen, KF, SUF, PRV, Företagsutvecklarna, Innovation Sverige, industrin.