



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”
Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020
ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

Managementul inovării

Modulul 9 –

Metode de lucru cu clientii



UNIVERSITATEA
DIN
CRAIOVA



Primul contact cu clientul si lucrul cu IMM-ul local

Această sesiune vă ajută să obțineți cele mai bune rezultate într-o perioadă scurtă de timp, de la o companie, în decursul unei vizite.

- Competitivitatea este un concept ce exprimă abilitatea persoanelor, companiilor, economiilor, regiunilor în a obține beneficii economice, în termeni de mediu specific de afaceri, rezultând într-o creștere constantă în productivitate și standard de viață.
- Când întrebați un manager despre afacerea lui și factorii de influență, nu mulți realizează că, oarecum, prin omiterea sau diminuarea rolului inovării, dau la o parte cel mai important instrument de dezvoltare al companiei pe care o dețin.
- Fie că vorbim despre dezvoltarea sau promovarea unor afaceri, produse sau servicii noi, sau despre identificarea celor mai eficiente metode deja existente de realizare, inovarea aduce valoare adăugată unei organizații. În același timp, permite întreținerea și îmbunătățirea cotei de piață. Din acest motiv ne adresăm firmelor cu valoare adăugată mare pe piața (produse și servicii).

1. Scopul vizitei la companie

Primul contact cu clientul; Definiție

Aceasta este o vizită a unui membru al centrului la locația unei companii. În mod normal întâlnirea durează o oră și este ținută cu managerul sau reprezentantul de marketing al companiei.

Crearea Clientilor

- Vizita la o companie oferă prima oportunitate în a vinde conceptul centrului direct companiei și începerea procesului de transformare a unui contact într-un client.
- Importanța vizitei la companie nu trebuie subestimată.
- Dacă nu sunteți bine pregătit și compania nu este impresionată, se poate să nu mai beneficiați pe viitor de o altă oportunitate de recrutare și tot ceea ce ați întreprins până la un anumit moment să fie pierdut.

Utilă Companiei?

- Vizita este o bună oportunitate de a afla dacă compania va beneficia din utilizarea serviciilor centrului .

2. Transmiterea mesajului

Majoritatea companiilor, în special IMM-urile, întâlnesc în mod regulat organizații ce promet să le sprijine și să le asiste. Companiile au tendința de a ignora majoritatea acestor oferte deoarece nu sunt sigure că aceste promisiuni le vor fi îndeplinite.

Ajutor nu sfat: Majoritatea companiilor nu au nevoie de sfaturi ci de ajutor.

Servicii nerealiste: Multe organizații suport promet prea multe și apoi nu se pot ține de cuvânt. Personalul centrului ar trebui să fie realist când lucrează cu companii.

Produs și nu client: Multe organizații încearcă să potrivească clientul cu un anumit produs pentru a-și atinge scopul. Scopurile sunt importante și se pot îndeplini prin servicii de calitate, utile companiei.

Servicii pe termen scurt: Multe organizații suport doar recrutează companii pentru a-și îndeplini o anumit scop și apoi le abandonează. Această abordare este fundamental eronată. Se estimează că se necesită de 7 ori mai mult timp să se gasească noi clienți decât să se păstreze cei existenți. Trebuie arătat că sunteți interesați în dezvoltarea unei relații pe termen lung.

3. Cine trebuie să ia parte la vizita la companie?

- Ideal este ca un ofițer de proiect al centrului care se ocupă cu consultanța în afaceri și cereri să ia parte la vizita la o companie.
- Fără această legătură directă între centru, rețea și companie, procesul de transfer de cunoștințe/consultanța este mai puțin eficient.
- Cea mai bună cale de a transforma un potențial client într-un utilizator regulat al serviciilor centrului este de a crea o strânsă legătură personală bazată pe încredere, calitate a serviciilor, profesionalism și oferirea unui serviciu eficient.
- Acest tip de relație nu poate fi construit pe un termen scurt.



4. Pregătire pre-vizită

Pregătirea terenului

- Înainte de a face o vizită la o companie trebuie mai întâi să se cunoască compania și sectoarele în care activează.
- Majoritatea acestor informații pot fi adunate din materialele publicitare ale companiei și de pe website, dacă are unul disponibil.
- Este foarte importantă înțelegerea afacerii companiei. Trebuie să arătați că îi înțelegeți necesitățile cât și faptul că aveți soluții în beneficiul ei.

Trebuie să vă asigurați că există un pachet de informații pe care îl puteți da companiei. Pachetul de informații ar trebui să includă:

- O broșură a centrului, de preferat care să conțină o hartă a rețelei.
- Exemple de profile adecvate, relevante unui anumit sector, BO/BR sau TO/TR
- Exemple de povești de succes, preferabil cele ce includ centrul local, cu beneficii economice definite. Informații legate de alte servicii ale centrului ale rețelei.

5. În timpul vizitei – prezentarea imaginii Centrului si Rețelei

Prezentarea rețelei trebuie standardizată și trebuie folosite elemente vizuale cum ar fi slide-uri si proiectoare.

Prezentarea rețelei ar trebui să evidențieze următoarele puncte:

- Reteaua nationala cuprinde 53 centre, cea internationala constă în 600 centre din 47 țări. Este cea mai mare rețea de afaceri și de export import de tehnologie din lume.
- Scopul este de a ajuta companiile în a-și exporta tehnologiile inovative.
- Scopul este de a ajuta companiile în a importa tehnologii inovative.
- Definiția unui IMM.
- Serviciul este gratuit.
- Serviciul este confidențial.
- Serviciul este rapid, profilele de tehnologie sunt trimise către rețea în 24 ore de la trimiterea lor către Centru.
- O descriere a altor servicii ce pot fi furnizate incluzând auditurile tehnologice, evenimente de brokeraj, misiuni.

5. În timpul vizitei – strângerea de informații

Vizita la companie oferă cea mai bună oportunitate de a afla informații legate de produsele, procesele și tehnologiile companiei. Trebuie să includă:

- Numele persoanei de contact pentru corespondențe viitoare.
- Detalii de bază legate de companie: număr de angajați, data înființării, cifră de afaceri aproximativă.
- O descriere a ceea ce face compania, a ceea ce produce sau serviciile pe care le furnizează; procesele/tehnologiile pe care le folosește.
- Piețele sau sectoarele pe care le aprovizionează sau în care lucrează.
- O evaluare a stilului inovator al companiei.
- Ar avea beneficii din folosirea rețelei?
- Dacă o tehnologie este oferită este ea nouă sau este o tehnologie existentă aplicată într-o nouă manieră? A fost testată?
- Ce tip de partener caută compania? Industrial, academic, financiar? Ce se cere de la acest partener? Mai multă cercetare, producție sub licență, un joint venture?
- Ce resurse (oameni, timp, bani) poate oferi compania.

5. În timpul vizitei – Angajamentul Companiei

Angajamentul companiei este o problemă fundamentală, deoarece fără implicarea rețelei ea nu poate funcționa eficient.

- Centrul trebuie să pună compania să semneze câteva acorduri, **Anexa 2: Compania & Angajamentul centrului**, conține un exemplu. Dacă compania este interesată în utilizarea rețelei atunci centrul trebuie să-i evidențieze ceea ce trebuie să respecte:
- Să răspundă prompt la chestionare; să furnizeze extra informații.
- Să negocieze cu alte companii; să divulge informații confidențiale.
- Să mențină centrul local informat despre toate companiile/discuțiile cu companiile.

Centrul evidențiază ce servicii va furniza. Contractul de angajament va evidenția obligațiile centrului. Poate include:

- Producerea și promovarea unui profil/profil tehnologic
- Cautarea și potrivirea oricăror răspunsuri din rețea pentru a se asigura că ceea ce primește compania este de ajutor.
- Actualizări lunare regulate asupra progresului legat de un profil tehnologic.

6. Post vizită

O vizită de succes la o companie va transforma un contact într-un client. Destulă informație va fi fost deja strânsă pentru a permite:

- Producerea unui profil/profil tehnologic.
- O evaluare a unui eventual câștig al companiei prin intrarea în rețeaua EEN, evaluarea necesitatilor si oportunitatilor.
- Un BO/BR sau TO/TR trebuie trimis în rețea și dacă o expresie de interes rezultă este destul cunoașterea poziției companiei pentru a face o evaluare a unui EOI adecvat.
- Orice viitor BO/BR sau TO/TR sau activitățile rețelei trebuie corelate cu nevoile sau expertiza companiei.
- EEN trebuie să se asigure că informația strânsă în timpul vizitei este introdusă în baza de date. **Anexa 1** conține un exemplu al unui formular de raport după o vizită standard la o companie.

Follow-up: EEN trebuie să contacteze compania la 2 săptămâni după întâlnire și în mod regulat la un interval de 3 luni, dacă compania rămâne interesată de serviciile EEN.

7. Rezultate

Vizita la companie are patru posibile rezultate:

- Vizita va deschide calea centrului în a furniza servicii companiei (sprijin de afaceri, audit tehnologic, etc)
- Vizita va permite centrului să identifice ofertele și nevoile de afaceri sau de tehnologie și va produce profile de BO/BR sau TO/TR.
- Compania poate nu este pregătită să folosească rețeaua EEN, totuși detaliile legate de aceasta pot fi stocate pentru referință viitoare.
- Vizita va confirma că această companie nu va beneficia de utilizarea serviciilor centrului. Dacă acesta este cazul centrului va trebui să orienteze compania către alte organizații.

8. Auditul Companiei / Auditul Tehnologic

- De la primul contact explicați că auditul companiei **NU ESTE** un audit financiar.
- Un audit este doar un rezumat sistematic al unei companii, a procedurilor acesteia și cât a performanței (puncte forte și puncte slabe).
- Informația strânsă în timpul unui audit poate fi folosită pentru a dezvolta propuneri concrete pentru acțiuni viitoare. Auditul este legat de strângerea de informații pentru a permite companiei să aibă o imagine de ansamblu, un lucru pe care nu are timp să îl facă singură.
- Un audit se axează pe starea unei companii în a face afaceri/ în a oferi tehnologii.
- Pentru rețea, un audit este în general folosit pentru a identifica capacitatea unei companii de a realiza planul de afaceri/servicii, al propriilor tehnologii inovative, procese și expertiză, cât și evidențierea zonelor de nevoi, unde soluțiile inovative sunt necesare.
- Se axează pe identificarea nevoilor ce pot fi îndeplinite de către rețea, în principal prin exploatarea sau implementarea tehnologiilor inovative.

Structura unui Audit al Companiei / Audit Tehnologic

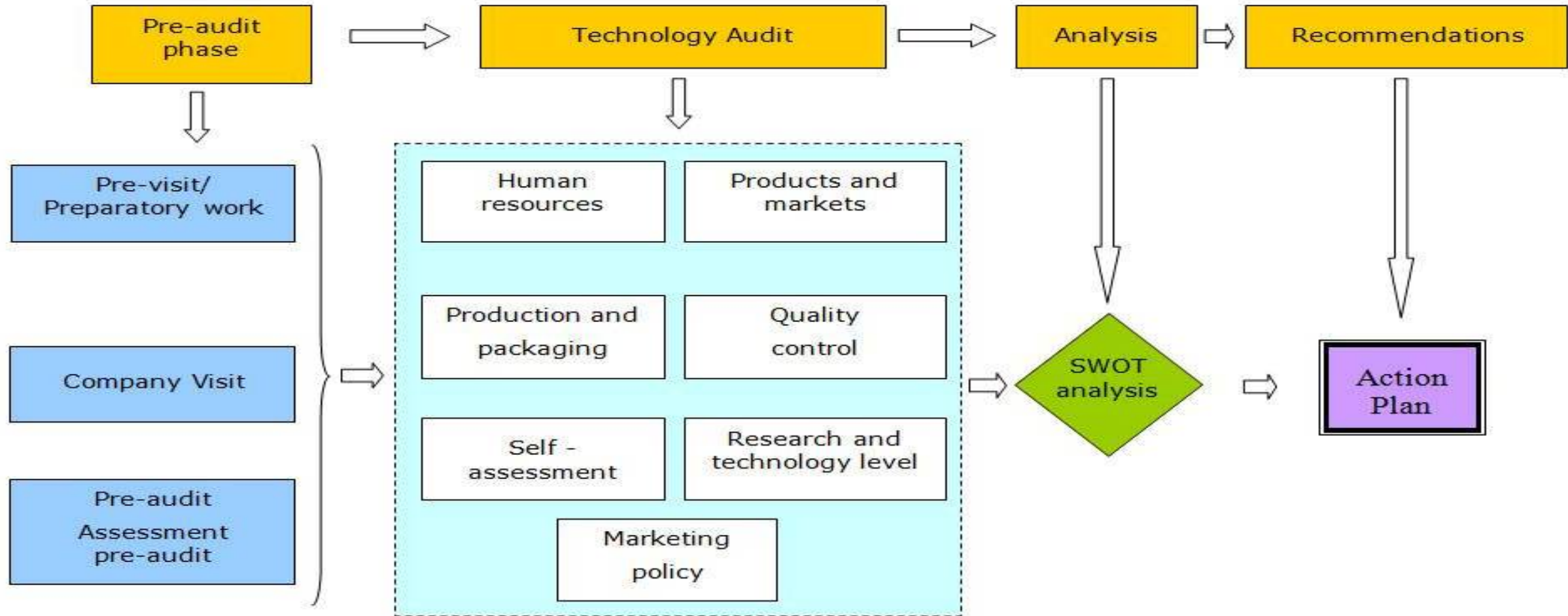


Fig.1. Structure of a Technology Audit

Beneficii

- Un IMM poate efectua un AT pentru a:
 - Îmbunătăți productivitatea unor factori tehnologici;
 - Îmbunătăți competitivitatea în afaceri;
 - Învăța despre opțiunile companiei;
 - Învăța cum să optimizeze utilizarea unei tehnologii curente;
- Efectuarea AT nu implică automat succes pentru companie.
- Oportunitate pentru noi produse / servicii / tehnologii / piețe;
- Relaționare cu furnizorii, sursele tehnologice, alte companii;
- Evaluarea portfoliului tehnologic / bază pentru proiecte viitoare;
- Posibilă investigare, identificare a unor potențiale mecanisme de finanțare.

10. Audit / Audit Tehnologic

AT constă în două părți: chestionarul și raportul TA.

Organigrama și resursele umane

- Numărul de personal și parcursul acestuia în ultimii ani.
- Dacă un IMM are un departament de C&D, relevant pentru caracterul inovativ.
- Expertiză și educație, numărul de angajați cu grad superior, structura de personal pe niveluri de vârstă, expertiza acestora în domeniul profesional.

Produse și piețe

- Produsele dezvoltate, partea lor în alcătuirea cifrei de afaceri a companiei, examinarea capacității de dezvoltare a noului produs, flexibilitatea IMM-ului.
- Lanțul de distribuție, în special clienții și furnizorii importanți.

Producția și prezentare

- Capacitatea de producție și timpul inactiv al mașinii;
- Creșterea/descreșterea capacității de producție în ultimii ani;
- Nivel de automatizare (e.g. manual, semi-automat, complet automat);
- Standarde ale echipamentului folosit.

Auto-evaluare

În acest punct, reprezentanților companiei auditate li se cere să completeze o grilă specială de evaluare, cu grade scăzut- mediu-înalt, opinia acestora în legătură cu poziția companiei în comparație cu competiția, și ținând cont de:

- Adaptarea la dezvoltarea tehnologică;
- Instrumente interne de audit tehnologic;
- Utilizarea unor noi tehnologii și echipamente;
- Dezvoltarea unor noi (tehnologice) produse avansate;
- Acces la surse de avansare tehnologică.

11. Analiza SWOT

După reîntoarcerea la sediu, auditorul analizează chestionarul care a fost completat împreună cu reprezentantul companiei și, pe baza informațiilor adunate, începe să alcătuiască analiza SWOT.

Aceasta este o metodă strategică de planificare folosită pentru a evalua Punctele Forte (S), Punctele Slabe (W), Oportunitățile (O) și Amenințările (T) din companie, proiecte sau afaceri de risc.

Analiza SWOT este alcătuită pentru a evidenția punctele forte și punctele slabe (origine internă) cât și oportunitățile și amenințările (origine externă) ale companiei.

Punctele forte și oportunitățile sunt utile în atingerea obiectivelor companiei, punctele slabe și amenințările sunt dăunătoare.

Analiza SWOT trebuie completată în bold, legată de competiție iar cele 4 elemente trebuie clar definite.

Prin analiza SWOT, compania ar putea afla unde este astăzi și unde ar putea fi în viitor.

Planul de acțiune

Planul de Acțiune reprezintă raportul final al AT, și conține următoarele elemente:

- Rezumat al companiei și al activităților acesteia;
- Rezumat al sectoarelor și piețelor;
- Identificarea Punctelor forte, Punctelor slabe, Oportunităților și Amenințărilor;
- Soluții pentru rezolvarea problemelor întâlnite;
- Sugestii pentru exploatarea punctelor forte și oportunităților companiei.

Mai mult, Planul de Acțiune trebuie să aibă:

- Un cadru de timp; date limită clare pentru îndeplinirea soluțiilor propuse;
- Un buget estimat pentru îndeplinirea soluțiilor propuse;
- O listă cu deliverabilele așteptate;
- Identificarea unor potențiale probleme.
- Planul de Acțiune trebuie să fie un set concret de recomandări ce duc la capacitatea de îmbunătățire a companiei.

Lucrul cu un IMM local

Identificarea clientilor potentiali

- Baze de date organizate pe grupuri tematice/domenii de activitate
- Evenimente (workshop-uri dedicate, simpozioane, conferințe)
- Comunicare, newslettere (grupuri tematice generale și dedicate)
- Parteneriate institutionale (Mass Media, ADR, UIP, Asociații Profesionale, Camere de Comerț, Autorități Locale / Regionale, Universități, Entități de Cercetare, Banci, etc)
- Centre de Afaceri, Incubatoare, Parcuri industriale/Tehnologice, Clustere
- Clienți ai clienților, prezentarea de bune practici, soluții clare, vizite, pentru a înțelege nevoile
- Referințe / servicii bune,
- Web site, schimb de bannere între parteneri
- Vinderea conceptului de centrul direct la companie și începerea procesului de transformare a contactului în client.

... de cele mai multe ori rezultatele va recomanda

Ce este inovarea, nevoia de inovare, componentele inovarii, tipuri de inovare

- **Noutatea** poate fi definită, astfel, la 3 niveluri: nou pentru firmă, nou pentru piață și nou pentru omenire.
- **Inovarea** include produsele, procesele și metodele pe care firma le dezvoltă și pe acelea pe care firmă le adoptă de la alte firme sau organizații

Componentele de baza ale procesului de inovare

- Intr-o definitie concisa, inovarea este "producerea, asimilarea si exploatarea cu succes a noutatii in sferele economice si sociale".
- Inovarea este o activitate din care rezulta un produs (bun sau serviciu), un procedeu nou/semnificativ imbunatatit, lansat pe piata/in companie de catre persoanele fizice sau juridice care au avut aport inovativ.
- In centrul procesului de inovare se afla companiile.
- Beneficiul economic al exploatarei de succes a noutatii este receptat de firma. Efectul final al politicii de inovare trebuie sa se rasfranga asupra firmei: asupra capacitatilor lor creative si productive, a mediului lor de operare. Inovarea este un mijloc pentru firma de a-si crea avantaj competitiv si valoare adaugata superioara.
- Inovarea se exprima prin componentele de baza ale procesului de inovare:
 - inovarea tehnologica.
 - inovarea organizationala.
 - inovarea in promovare.

Inovarea tehnologica - pilon de baza brevetul de inventie

- Inovarea tehnologica poate fi considerata ca fiind transformarea unei idei intr-un produs vandabil, nou sau ameliorat, sau intr-un procedeu operational in industrie sau in comert care conduce la obtinerea unui produs (bun sau serviciu) bazate pe o tehnologie evoluata.
- Inovarea tehnologica poate fi:
 - De produs
 - De procedeu
- Inovarea tehnologica se bazeaza de regula pe:
 - aplicarea unor noi tehnologii;
 - dezvoltarea de noi tehnologii;
 - combinatii inventive ale unor tehnologii existente.



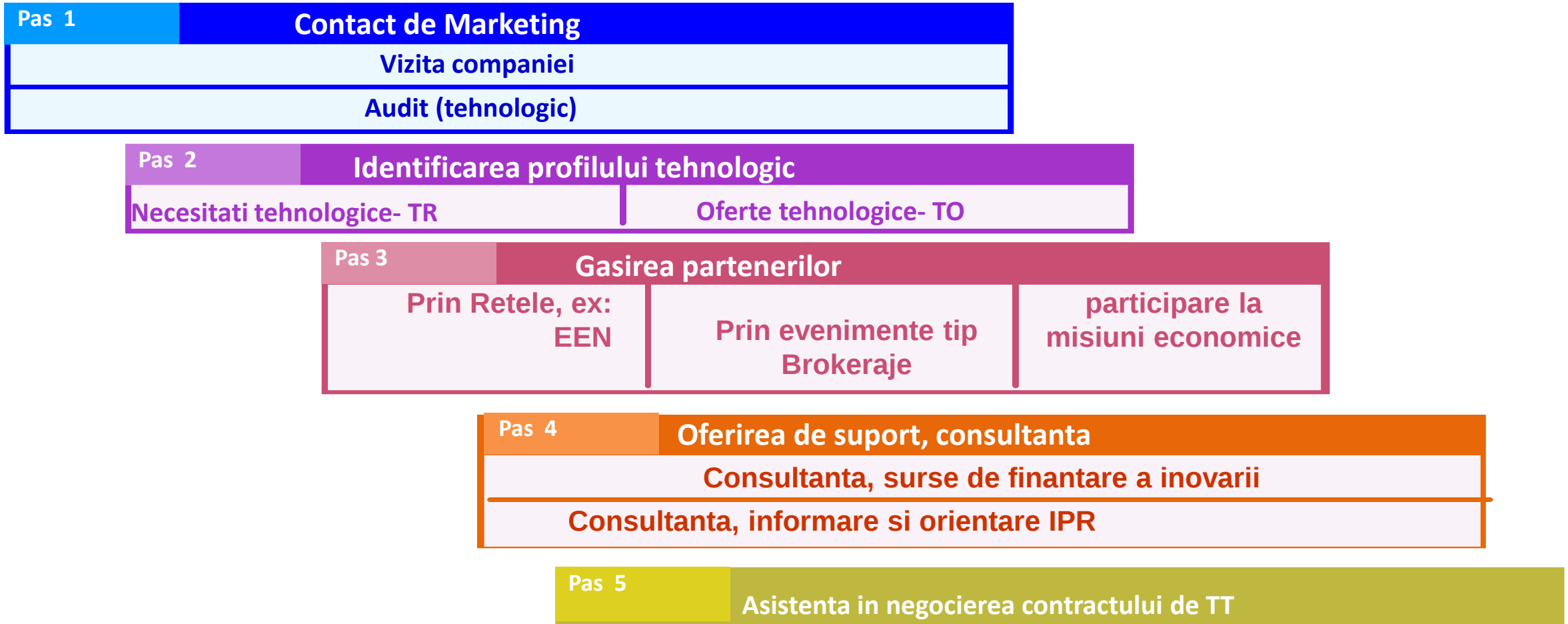
Inovarea tehnologica de produs

- Introducerea unui bun sau a unui serviciu, nou sau semnificativ îmbunătățit în privința caracteristicilor sau modului său de folosire (îmbunătățiti semnificative în privința specificațiilor tehnice, componentelor și materialelor, software-ului incorporat, ușurinței de utilizare sau altor caracteristici funcționale);
- Permite oferirea unui produs mai bun decat cele de pe piata, ofera mai multe functiuni ori le indeplineste mai bine.
- Se poate manifesta la diferite niveluri de complexitate, dintre care cele mai semnificative sunt:
 - schimbarea de conceptie, care se bazeaza pe o idee noua, cu ajutorul unei tehnologii noi;
 - realizarea produsului utilizand alte materiale si componente, cu caracteristici mai bune decat cel precedent.
- Brevetul de produs este rezultatul cel mai direct al inovarii de produs si garanteaza titularului o protectie extrem de larga in raport cu produsele concurentei. Asigura protectie impotriva oricarei utilizari neautorizate, actuale sau viitoare, a produsului.

Ce este transferul tehnologic ?

- Relatia intre inovatori si aplicanti care duce la realizarea sau dezvoltarea de noi produse, tehnologii, sisteme;
- Schimbul proprietatii intelectuale legate de o tehnologie sau know-how cu acordul producatorului;
- Aplicarea sau adaptarea cu succes a unei tehnologii dezvoltate intr-o unitate astfel incat sa corespunda cerintelor mai multor unitati;
- Preluarea de tehnologie, know-how sau experienta de la o unitate catre alta, de la un sector industrial catre altul, de la cercetare catre piata ca element de inovatie (nu pura comercializare);
- Transferul tehnologic transnational are loc dintr-o tara catre alta.

Pasi necesari in transferul tehnologic



Inovarea si transferul tehnologic

- O noua Idee? Un nou Concept? este un brevet? este o solutie noua?
- **Inovarea = Creativitate + Valoare (Recunoscuta de Piata)**
- **«Exploarea cu succes a unei NOI IDEI»** E. von Hippel, Harvard, MIT
- **Ce inseamna Inovare colaborativa? – (Ex; Cluster, Pol de Competitivitate)**
Cateva procese .. Dar nu realizate singular
 - Altcineva care sa vina alaturi pentru a crea valoare prin:
 - producerea unor NOI IDEI
 - Exploatarea cu succes
 - impartasind RISK-ul
 - impartasind BENEFICI-ul

Procesele primare ale lanțului de formare a valorii în cercetare, dezvoltare, inovare

Etapa 1: Brevetare Cercetare fundamentala

Etapa 2: Funcționalitatea invențieiDovedirea fezabilitatii, validare

Etapa 3: Acceptarea comercialăDezvoltare tehnologica timpurie

Etapa 4: InovareDezvoltare de produs

Etapa 5: Inovare și antreprenoriatDezvoltare de sistem

Etapa 6: Fabricatie.....Introducere in fabricatie, testare

Etapa 7: Reușita comercialăProductie si marketing

Procesele suport ale lanțului de formare a valorii

Achiziții *Procurarea resurselor de către organizație prin rețele de furnizori*

Managementul resurselor umane *Recrutarea și motivarea forței de munca*

Dezvoltarea tehnologiei *Procesarea informației și managementul fondului propriu de cunoștințe (know-how)*

Infrastructura *Funcții de sprijin ale afacerii: finanțare, planificare, controlul calității, management*

Crearea si distribuirea inovarii – aplicarea pe piata;

Studii de caz - Industria Aeronautica

Istoric

Pasageri

Companii Aeriene

Producatori Ind. Aeronautica

Oficii de dezvoltare tehnologica

Centre de cercetare de firma

Centre de cercetare (aplicata)

Universitati (Cercetare fundamentala)

Valoare adaugata, servicii

Tarom, Air France, Lufthansa...

Airbus, Boeing, ... (<7)

Decidenti tehnologici, clustere, prod.

Arhitecti de sisteme

Provideri de tehnologii, brokeri

Centre de cercetare, Universitati

Competitie pe verticala

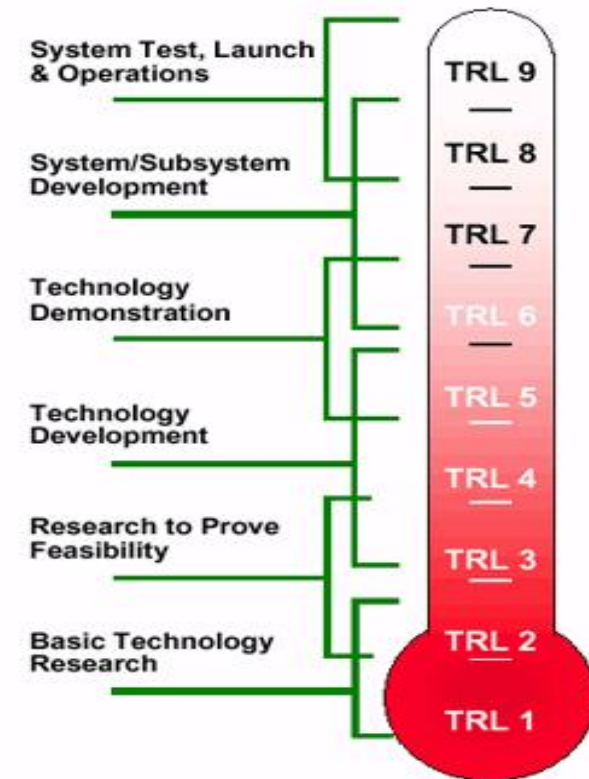
Competitie pe orizontala

Partenerite strategice (bazate pe DPI exclusiv)

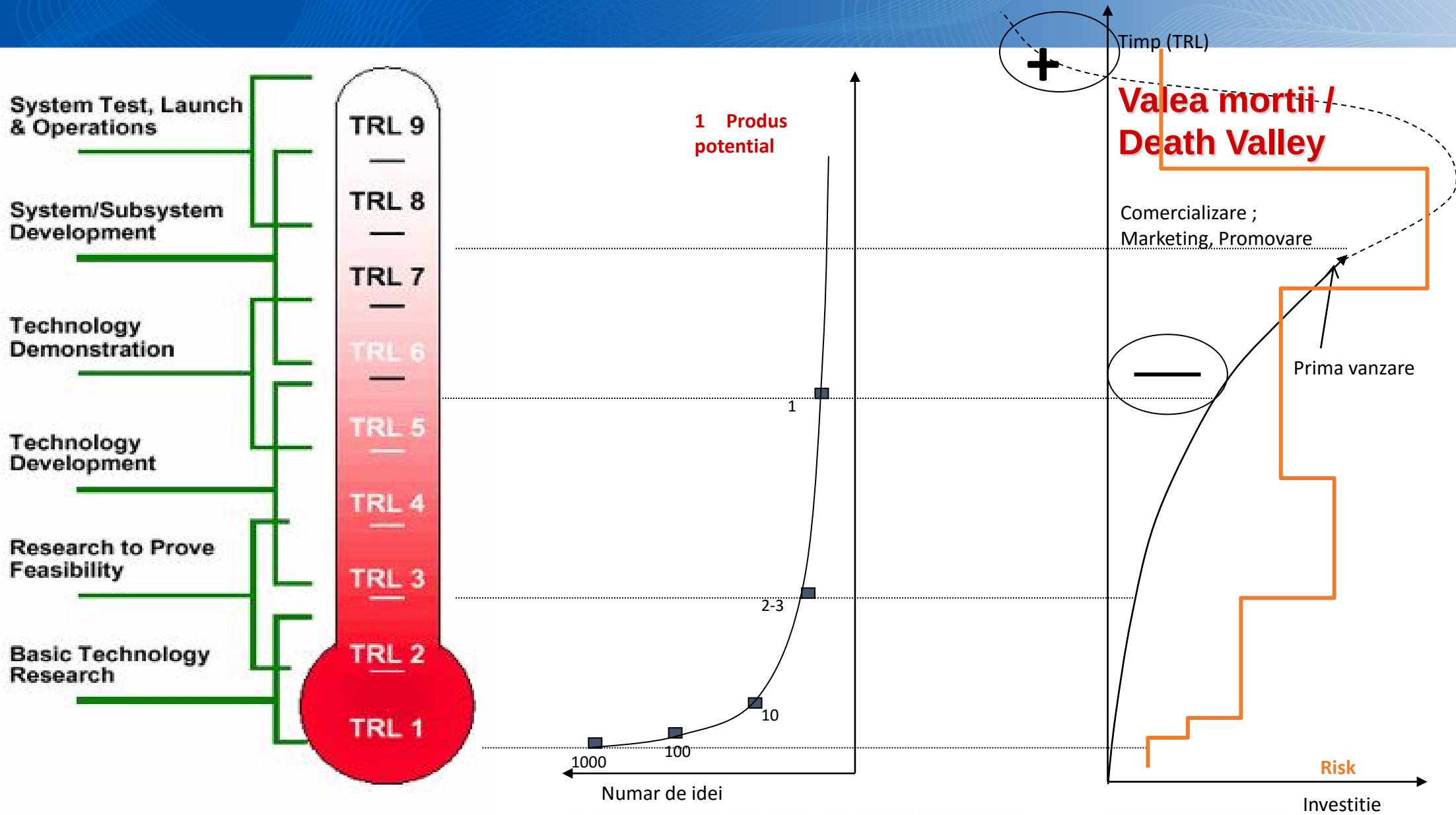
Avantaje competitive (calitate, costuri, timp, DPI)

Definirea Nivelurilor de pregătire a tehnologiilor (TRL - Technology Readiness Levels)

- TRL 1. Demonstrarea Principiilor - Tranziția de la cercetare la aplicare.
- TRL 2. Formularea concepte tehnologice; Caracteristicile sunt descrise.
- TRL 3. Dovada experimentală a conceptului; Sunt evidenti caracter
- TRL 4. Validarea în laborator a tehnologiei;
- TRL 1 – TRL 4 reprezintă etape în Cercetare tehnologică
- TRL 5. Validare a tehnologiei în mediu relevant; prototip
- TRL 6. Demonstrare în mediu relevant
- TRL 7. Demonstrare în mediu operațional; Sistemul este demonstrat la scară a operațional.
- TRL 8. Sistem complet; Documentație de utilizare, și întreținere încheiat
- TRL 9. Misiune îndeplinită cu succes; Echipamentul / sistemul pot fi introdus



Fundamentals- Positioning on the TRL chain



Rolul entitatii in comercializarea tehnologiilor

- Este o retea cu organizatii suport de inovare.
- Sustinerea afacerilor mici si mijlocii este un punct central pentru a obtine competitivitate si locuri de munca.
- Lucrand cu organizatiile de afaceri locale, va putem ajuta sa:
 - Dezvoltati afacerea dvs in **noi piete**
 - Realizati transfer tehnologic, dezvoltare **de afaceri inovative** si **noi tehnologii**
 - Acces catre **finantari Europene** si **fonduri Europene**
 - Participarea IMM-urilor in programe internationale de **cercetare**.
- Suntem conectati printr-o baza de date puternica, impartim cunostintele si tehnologiile cat si partenerii de afaceri din tarile aflate in Retea.

Tipuri de transfer tehnologic

- TT implica transferul de know-how, tehnologii, sau expertiza de la Dezvoltator la Beneficiar.
- De exemplu, elementul transferat poate descrie tehnologia din spatele procesului care va permite beneficiarului sa fabrice produsul sau sa implementeze un nou proces sau sistem.
- **Ce nu reprezinta un TT valid: Comercializare ; Acord de distributie**
- O tehnologie nouă dezvoltată de o firmă este însoțită de protecția drepturilor de proprietate intelectuală [PI] care o definesc:
 - tehnologia în sine, prin brevet;
 - numele acesteia, prin marcă înregistrată;
 - aspectul produsului obținut prin noua tehnologie, inclusiv ambalajul său, prin design înregistrat;
 - programul de calculator cu ajutorul căruia s-a proiectat un produs sau este condus procesul tehnologic, prin drept de autor și/sau brevet de invenție;
 - baza de date aferentă tehnologiei, prin drept de autor și/sau drept sui-generis.

Tipuri de transfer tehnologic (2)

- Un transfer de tehnologie are loc, printr-o relație juridică prin care proprietarul unei tehnologii protejate prin unul sau mai multe drepturi de PI, în particular brevet de invenție sau al unui know-how, vinde tehnologia sau acordă o licență de utilizare a respectivei tehnologii sau know-how, unei alte persoane fizice sau juridice.
- Un transfer de tehnologie este bazat pe transmiterea directă a drepturilor de proprietate intelectuală, în secundar fiind posibil și un transfer de tehnologie bazat pe modalități în care are loc o transmitere indirectă.
- Aceste relații juridice sunt de natură contractuală, lucru care înseamnă că cel care transferă tehnologia permite transferul și cel care o primește acceptă să primească drepturile, permisiunea sau know-how-ul în discuție.
- Aceste metode diferite și aranjamente legale prin intermediul cărora tehnologia poate fi transferată sau achiziționată.

Tipuri de acorduri valide

1. Transfer de tehnologie bazat pe transmiterea directă a drepturilor de proprietate intelectuală

- a) contractul de cesiune parțială sau totală a drepturilor de PI.
- b) contractul de licență exclusivă sau neexclusivă a drepturilor de PI.
- c) Contractul de know-how

2. Transferul de tehnologie bazat pe transmiterea indirectă a drepturilor de proprietate intelectuală

- a) Contract de franciză
- b) Contract de vânzare și import de bunuri de capital cu transfer de cunoștințe.
- c) Acorduri în cadrul unei societăți mixte (joint-venture).
- d) Contracte de proiect la cheie.
- e) Contracte de consultanță

Tipuri de acorduri valide (3)

3. Acorduri de licențiere

Fără transmiterea drepturilor de proprietate intelectuală nu se poate face licențierea unei tehnologii. În consecință, un acord de licențiere de tehnologie este de fapt un contract de licență privind unul sau mai multe drepturi de proprietate intelectuală

Acord de licența (Licensing Agreement)

Cooperare Tehnica (Technical Co-operation)

Joint Venture

Acord Comercial cu Asistență Tehnică (Commercial Agreement with Technical Assistance).

Acord de Fabricație (Manufacturing Agreement)

Capacitatea de subcontractare.

Specialitățile de subcontractare.

Contracte de licenta

- Este o intelegere scrisa intre 2 parti, prin care una - titular (sau dezvoltator al tehnologiei), se angajeaza ca in schimbul unei taxe (numita taxa de licenta) sa-i cedeze celeilalte, numita beneficiar, dreptul de a folosi:
 - brevete de inventie avand ca titular dezvoltatorul tehnologiei;
 - procedee tehnice;
 - documentatii tehnice;
 - scheme operatorii de productie;
 - metode de exploatare a masinilor;
 - metode de tratare a produselor;
 - marci de fabrica, de comert si de serviciu avand ca titular dezvoltatorul tehnologiei.
- Licenta privind brevetul de inventie are la baza permisiunea acordata de catre proprietarul unei inventii brevetate unei alte persoane sau entitati legale de a efectua, in tara si pe durata drepturilor brevetului, unul sau mai multe “acte” ce constituie drepturile exclusive ale inventiei brevetate in acea tara.

Contracte de licenta (2)

- Licenta este de obicei acordata in anumite conditii, stabilite intr-un document scris prin care aceasta este acordata licentiatului.
- Licentiatul va trebui in mod clar sa respecte niste conditii cu privire la plata, inventia sa fie utilizata de catre licentiat doar pentru fabricarea produselor destinate pentru un consum specific, cum ar fi, de exemplu, fabricarea unui produs farmaceutic utilizat de catre oameni, fara a fi folosit si de animale.
- Licentiatului ii este permis sa utilizeze inventia doar in anumite fabrici sau sa vanda produsul care incorporeaza inventia doar in anumite zone.
- Contractul de licenta trebuie inregistrat la OSIM, recunoscandu-se cesionarul sau licentiatul ca si detinator al drepturilor transferate.
- Similar unui contract de licenta poate fi considerata si franciza industrială (dreptul de a produce/vinde bunuri in schimbul unei taxe) – ce permite celui care este interesat de oferta sa obtina de la dezvoltatorul tehnologiei cunostintele sau expertiza pentru a fabrica un produs ce va fi distribuit sub marca francizor-ului.

Componente ale contractului de licenta

Obiectul contractului

- Poate include creatii cum ar fi inventii, informatii confidentiale, creativitatea, numele de bunuri si servicii.
- Acestea pot fi detinute si protejate in temeiul legislatiei PI, care cuprinde brevete de inventie, modele de utilitate inregistrate, secrete comerciale, marci, indicatii geografice, design-uri, drepturi de autor, topografii de circuite integrate, precum si cele care ofera protectie impotriva anumitor tipuri de concurenta neloiala.
- Este important sa se includa in contract una sau mai multe clauze care asigura confidentialitatea contractului inainte de inceperea negocierilor. Astfel de clauze pot sa ia in considerare urmatoarele:
 - sa defineasca ce se intelege prin informatii confidentiale;
 - sa asigure ca licentiatul s-a angajat sa puna in aplicare procedurile de restrictionare a utilizarii informatiilor;
 - raspunderea dezvaluirii accidentale/neatentie a informatiilor catre terti;
 - durata acestor prevederi (cat vor continua dupa rezilierea contractului)
 - sa precizeze cand ar trebui informatiile sa fie restituite sau sterse.

Componente ale contractului de licenta

Definirea drepturilor

- Se refera la domeniul de aplicare a dreptului de a fi licentiat, daca licenta este exclusiva, unica sau neexclusiva, totala sau partiala inclusiv teritoriul geografic pentru care se acorda licenta. Domeniul de aplicare poate include si imbunatatiri aduse tehnologiei pe durata contractului de licenta.
- Daca beneficiarul licentei este unul sau mai multi licentiatii cu care licentiatorul a incheiat contracte de utilizare si exploatare a tehnologiei, optiunea preferata a celor mai multi licentiatori este licenta neexclusiva.
- O licenta exclusiva descrie de obicei situatia in care drepturile acordate licentiatului exclud chiar si drepturile licentiatorului in teritoriu.
- O licenta unica descrie de obicei situatia in care atat licentiatorul, cat si licentiatul sunt singurele persoane care pot utiliza tehnologia in teritoriu.
- Daca licenta se refera la mai mult de un teritoriu, ea ar putea fi exclusiva intr-unul si neexclusiva in altul. Exclusivitatea poate fi limitata la un domeniu de utilizare/perioda de timp/legata de realizarea unor succese.
- Teritoriu geografic–drepturi acordate la nivel mondial/regional/grup de tari.

Componente ale contractului de licenta

Considerente comerciale si financiare

- Un factor important il reprezinta evaluarea tehnologiei.
- Un alt factor este reprezentat de diversele tipuri de plata care sunt aplicate in contractele de licenta. Partile vor incerca sa ajunga la o structura de plata care sa reflecte natura si circumstantele contractului, precum si termenii si conditiile convenite.
- Unii factori ce influenteaza stabilirea unor rate de redeventa sunt puterea si domeniul de aplicare a drepturilor de PI, gradul teritorial al drepturilor, exclusivitatea, nivelul de inovare, durabilitatea tehnologiei, gradul de concurenta/ disponibilitate al altor tehnologii, riscul inerent, nevoia strategica, portofoliul potrivit, stadiul de dezvoltare etc.
- Se va lua in considerare inflatia, administrarea financiara ce acopera costurile si inregistrările licentiatului, nerespectarea termenilor si obligatiilor stipulate in contract si garantia produsului.
- Platile catre licentiat pentru achizitionarea si utilizarea tehnologiei:
 - sume forfetare platite in cazul in care se intampla un eveniment deosebit
 - redevente, ce reprezinta plati regulate catre licentiat reflectand nivelul de utilizare a tehnologiei de catre licentiat.

Componente ale contractului de licenta

Consideratii generale

Includ probleme ce nu au fost mentionate in primele categorii, cum ar fi:

- reprezentari si garantii, referitoare la o anumita chestiune sau pozitie relevanta a unui contract de licenta;
- obligatii specifice ale licentiatorului si licentiatului. Licentiatorul ar trebui sa ia toate masurile necesare pentru a transfera tehnologia, sa asigure toate serviciile necesare introducerii in fabricatie, inclusiv proceduri de testare si sa asist licentiatul pentru a incepe productia industrială si comercială, iar licentiatul ar trebui sa produca, sa asigure servicii de marketing si sa comercializeze produsul licentiat in teritoriu;
- probleme legate de renuntare, de forta majora, de solutionare a litigiilor si problemele care decurg din expirarea sau rezilierea contractului de licenta.

Bazele negocierii unui contract de licenta

- Negocierea unui contract de licentiere a tehnologiei se bazeaza pe capacitatea partilor de a ajunge la un acord in care licentiatorul acorda si licentiatul dobandeste dreptul de utilizare a tehnologiei licentiatorului in termenii si conditiile specificate.
- Obiectivul este de a stabili baza pentru o reciprocitate satisfacatoare care sa se concretizeze intr-o relatie de perspectiva.
- Procesul de negociere implica patru etape distincte:
 - pregatirea,
 - discutarea,
 - propunerea si
 - negocierea.

Bazele negocierii unui contract de licenta

Faza de pregatire

- Atat licentiatorul cat si licentiatul urmeaza sa stabileasca care sunt motivele pentru care un contract de licenta este in concordanta cu obiectivele lor de afaceri.
- In calitate de parteneri, ei vor trebui sa identifice potentialul de a-si completa, consolida si indeplini reciproc aspiratiile de afaceri.
- Licentiatorul si licentiatul vor stabili o intalnire oficiala, in care sa clarifice si sa se concentreze pe urmatoarele probleme:
 - care este scopul incheierii contractului de licenta si cum poate fi el atins;
 - ce se asteapta sa obtina cele doua parti in urma discutiilor;
 - negociatorul principal va fi, cel ce intelege strategia globala de afaceri si care ar trebui sa fie asistat de un grup de experti (financiar, juridic, tehnic);
 - pregatirea rezumaului problemelor comerciale ce urmeaza sa fie incluse in contractul de licenta si pozitia partilor pentru fiecare astfel de problema. Documentul permite stabilirea unei pozitii de max (cea mai buna) si de min (cea mai proasta), initierea si progresul negocierilor, usurinta si rapiditatea cu care se negociaza problemele.

Bazele negocierii unui contract de licenta

Faza de discutie

- Este caracterizata de licentiator ca promovand meritele si oportunitatea oferite de tehnologia sa, si potentialul licentiat revizuieste documentele si informatiile in cadrul unui contract de confidentialitate.
- Licentiatul poate de asemenea sa-si spuna punctele de vedere cu privire la valoarea de licenta pentru activitatile si interesele sale.
- Aceasta conversatie ramane generala.

Bazele negocierii unui contract de licenta

Faza de propunere si negociere

- In faza de propunere, partile exploreaza posibila lor relatie si principalele conditii comerciale. In aceasta faza:
 - sunt formulate intrebari cheie, cum ar fi 'de ce ar trebui acordata o licenta exclusiva la nivel mondial?';
 - sunt testate ipoteze;
 - se stabilesc obiective strategice;
 - se identifica limitele negocierii.
- Exista diferite solutii posibile in rezolvarea unei probleme sau pentru realizarea unui acord acceptat de ambele parti.
- Toti termenii cheie ai acordului, cum ar fi exclusivitatea licentei/ teritoriile geografice/ domeniul de licenta/ sumele de plata si calendarul/ redeventele sunt variabile, la care se pot adauga noi variabile suplimentare.
- Toti termenii cheie ai acordului trebuiesc gestionati creativ astfel incat sa se ajunga la un rezultat care sa fie pe masura asteptarilor celor doua parti si sa corespunda obiectivelor lor de afaceri - castigul reciproc.

Verificarea potentialului mediu de afaceri

- Verificarea de catre ambii parteneri este un prim pas inainte de angajarea in orice tip de tranzactie si este important atunci cand se incepe o relatie de afaceri pe termen lung (acord de licenta).
- Este necesara dupa ce s-au identificat obiecte strategice pe termen scurt si lung si modul de realizare a unui acord de licenta.
- Un astfel de exercitiu este procesul de colectare a unui volum cat mai mare de informatii cu privire la potentialul licentiator sau respectiv licentiat, la tehnologie, la alte tehnologii similare disponibile pe piata sau in curs de dezvoltare, la mediul legal si de afaceri, orice informatii care ar permite potentialului licentiator si licentiat sa fie mai bine informati.
- Aceste informatii au in vedere de cele mai multe ori:
 - dreptul de proprietate asupra tehnologiei si in primul rand drepturile de PI inglobate in tehnologie;
 - procedurile adecvate pe care proprietarul trebuie sa le aiba in vedere pentru a-si asigura protectie pe pietele relevante;
 - drepturile de proprietate intelectuala solicitate de catre terti.

De ce se utilizeaza licenta?

- In functie de existenta unei intelegeri intervenite intre titularul unor drepturi de PI si terti, activele de PI pot fi exploatate comercial atat de catre proprietar cat si de catre terti cu permisiunea proprietarului.
- O modalitate pentru terti de a exploata drepturile de PI acela de a obtine o licenta de la proprietar.
- Cuvantul 'licenta' inseamna pur si simplu permisiunea acordata de catre proprietarul drepturilor de PI altora de a le utiliza in termenii si conditiile convenite, pentru un anumit scop, intr-un anumit teritoriu si pentru o perioada convenita de timp.
- Licentierea PI este adesea conceputa in trei mari categorii, si anume:
 - Licente de tehnologie care in cea mai mare parte sunt licente de brevet si licente de know-how dar se pot referi si la alte drepturi de PI,
 - Licente de publicare si de divertisment care se refera in esenta la licentele de drept de autor
 - Licente de comert care din punctul de vedere al drepturilor de PI sunt licente de marci de comert.

Evaluarea tehnologiei licentiate

Abordarea prin cost

- Investitia licentiatorului in tehnologie este reprezentata prin acele costuri asociate cu dezvoltarea, protectia si comercializarea tehnologiei.
- Aceste cheltuieli sunt cunoscute licentiatorului si pot fi estimate in mod rezonabil de potentialul licentiat.
- Ele reprezinta baza, sau minimul pe care licentiatorul va dori sa-l recupereze, in mod expres.
- Uneori, abordarea prin cost este utilizata pentru a estima toate costurile care vor fi suportate daca licentiatul va dori sa obtina, de la o alta sursa, tehnologia care ar putea conduce la un anumit proces sau produs.
- Abordarea prin cost este de asemenea utilizata pentru a stabili costurile care ar putea fi implicate in realizarea unei tehnologii similare care sa ia in calcul preturile si ratele de plata la data de evaluare (costul reproducerii/reintegrarii tehnologiei).

Evaluarea tehnologiei licentiate

Abordarea prin venituri

- Implica initierea uneia sau a mai multor aproximari in ceea ce priveste valoarea veniturilor care vor fi generate de noua tehnologie.
- Problema este de a determina modul cum se va distribui beneficiul catre fiecare parte si de a gasi o formula potrivita pentru acest calcul.
- Unii profesioniști in domeniu isi incep calculele de evaluare cu o abordare ‘empirica’, potrivit careia licentiatorul ar trebui sa primeasca in jur de un sfert pana la o treime din beneficiile sporite ale licentiatului, adesea denumita ‘regula de 25’.
- Aceasta regula are avantajul de a fi foarte cunoscuta si reprezinta punctul de plecare al negocierilor pentru majoritatea licentiatorilor si licentiatilor.

Evaluarea tehnologiei licentiate

Abordarea de piata

- Vanzatorii si cumparatorii de bunuri imobiliare si de vehicule uzate stiu sau pot constata usor modul in care s-au inteles alte parti pentru locuinte similare in aceeasi zona sau pentru aceeasi masina produsa cu acelasi an de fabricatie.
- Tranzactii de piata comparabile reprezinta un mijloc convenabil si util de a determina valoarea unui activ inainte de negocierea unui act de cumparare sau de vanzare.
- Aceeasi abordare este benefica in licentiere, desi poate ca nu este la fel de utila deoarece rareori exista elemente identice cu tehnologia si proprietatea intelectuala.
- In concluzie, utilizarea abordarii prin piata este adesea foarte limitata.

Evaluarea tehnologiei licentiate

Alte criterii

- Calitatea intrinseca (importanta tehnologiei precum si stadiul de dezvoltare)
- Protectia (scopul si aplicabilitatea)
- Considerente cu privire la piata (marimea si partajarea)
- Considerente competitive (tertii)
- Valori ale licentiatului (capitalul, cercetarea si marketing-ul)
- Considerente financiare (marjele de profit, costurile de asigurare a serviciilor)
- Riscul (garantia produsului)
- Considerente legale (valabilitatea drepturilor de licenta).

Întrebări ??

