

University of Gothenburg

School of Business, Economics and Law / Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Business and Innovation Law I, 30 hec / Affärsjuridik och Innovationsrätt I, 30 HP

Department of Law / Juridiska Institutionen

Kommentar till ”Sports of Kings”

HRS101 – IP NEGOTIATION EXERCISE – GROUP C2

ARTA EKMAN



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Table of Contents / Innehållsförteckning

1	BAKGRUND	3
1.1	VÅRT UPPDRAG	4
2	FÖRBEREDELSE	5
2.1	VÅR ROLL.....	6
2.2	FÖRLIKNINGSAVTALET	7
2.2.1	<i>Syftet med att separera förlikning från licensförhandlingarna</i>	<i>8</i>
2.2.2	<i>Centrala frågor i förlikningsdelen.....</i>	<i>8</i>
2.2.3	<i>Formella och juridiska frågor</i>	<i>9</i>
2.3	LICENSAVTALET	10
2.3.1	<i>IP-struktur och ägandefrågor.....</i>	<i>10</i>
2.3.2	<i>Licensens omfattning (Field, Territory, Scope)</i>	<i>10</i>
2.3.3	<i>Royaltystruktur och ekonomiska incitament.....</i>	<i>11</i>
2.3.4	<i>Riskhantering och ansvar</i>	<i>13</i>
2.3.5	<i>Förbud och kontrollmekanismer.....</i>	<i>13</i>
2.3.6	<i>Governance- och samarbetsstrukturer</i>	<i>14</i>
2.3.7	<i>Avtalsstruktur och juridisk teknik</i>	<i>14</i>
2.4	FAKTAKORTEN	15
2.5	LÄGSTA GRÄNSER.....	17
3	FÖRHANDLINGEN.....	18
3.1	FÖRVÄNTNINGAR OCH FÖRHANDLINGSUPPLÄGG	18
3.2	ETT OVÄNTAT ANTIKLIMAX	18
3.3	MOTPARTENS REAKTION PÅ FÖRLIKNINGSFÖRSLAGET	19
3.4	HOT OM DOMSTOL — VÅR RESPONS	19
3.5	TAKTISKA BYTEN OCH SLUTLIG FÖRLIKNING.....	19
3.6	ÖVERGÅNG TILL LICENSFÖRHANDLINGEN	20
3.7	NY FRAMGÅNG: LICENSAVTALET.....	20
3.8	SLUTRESULTATET	21
4	UTVÄRDERING	21
4.1	FÖRBEREDELSESNAS BETYDELSE – TRYGGHET OCH SAMSPEL	21
4.2	STRATEGISK AGGRESSIVITET – STYRKA OCH MORALISK FRIKTION	22
4.3	SNABBHET, PAUSER OCH TRANSPARENS SOM TAKTISKA VERKTYG	24
4.4	MOTPARTENS INTERNA SPLITTRING— EN OVÄNTAD FÖRDEL	25
4.5	ATT ALDRIG AVSLÖJA SINA INTENTIONER	25
4.6	ROLLEN JAG TOG OCH VAD DEN LÄRDE MIG	25
4.7	VAD KUNDE VI HA GJORT BÄTTRE	26

4.7.1	<i>Förhandlingen</i>	26
4.7.2	<i>Innehållet</i>	26
4.8	REALISM: VAD SOM HADE HÄNT I EN RIKTIG FÖRHANDLING.....	28
4.9	SAMMANFATTANDE LÄRDOMAR	29

1 Bakgrund

Caset i Sports of Kings tar sin utgångspunkt i en teknisk och immaterialrättslig konflikt mellan två aktörer i en högteknologisk bransch: Willowisp Technologies (nedan Willowisp) och Omnipot Business Inventions (nedan O.B.I). Tvisten rör rättigheterna till, och användningen av, en avancerad teknologiplattform benämnd Wintermute, bestående av integrerad mjukvara, firmware och hårdvaruprotokoll för nätverks- och beräkningsinfrastruktur.

Willowisp är ett mindre, innovationsdrivet teknikbolag vars affärsmodell bygger på utveckling och kommersialisering av egenutvecklad teknik. Wintermute utgör bolagets centrala immateriella tillgång och är resultatet av långvarig forskning och betydande investeringar. Tekniken har potentiell betydelse för effektivisering av databehandling och nätverksstyrning och bedöms ha ett betydande marknadsvärde, både som proprietär teknologi och som möjlig open-source-lösning. Willowisp befinner sig samtidigt i en ansträngd ekonomisk situation, vilket gör bolaget särskilt känsligt för intrång i dess immateriella rättigheter och beroende av att kunna kapitalisera på Wintermute.

O.B.I är en väsentligt större och resursstarkare aktör med omfattande teknisk kapacitet och marknadsnärvaro. Bolaget har i sin verksamhet använt teknik som enligt Willowisp i allt väsentligt motsvarar Wintermute. Av utredningen i caset framgår att O.B.I utvecklat en prototyp benämnd "Dwarf Star", vilken innehöll hård- och mjukvarukomponenter som starkt påminde om Wintermute. Prototypen påträffades av en Willowisp-forskare på en teknikkonferens, märkt med orden "Omnipot" och "Dwarf Star", vilket gav upphov till misstankar om att O.B.I hade fått tillgång till, och utnyttjat, Willowisps teknologi.

Kärnfrågan i tvisten är huruvida O.B.I genom reverse engineering, analys eller annan form av efterbildning otillåtet utnyttjat Willowisps immateriella rättigheter. Willowisp hävdar att O.B.I i praktiken kopierat eller nära imiterat centrala delar av Wintermute, vilket – om det är korrekt – utgör patent- och/eller upphovsrättsintrång samt potentiell obehörig användning av företagshemligheter. O.B.I position bygger på att bolaget antingen utvecklat tekniken självständigt eller att användningen inte träffas av Willowisps rättigheter.

Tvisten kompliceras av flera faktiska och rättsliga omständigheter. För det första finns en prognos om att Willowisp med hög sannolikhet skulle vinna en patenttvist rörande Wintermute. För det andra visar teknisk-ekonomiska bedömningar att ett försök från O.B.I att "uppfinna runt" Wintermute – det vill säga utveckla en funktionellt likvärdig lösning utan intrång – skulle kosta cirka 3,5 miljoner euro och ta omkring två år, med betydande risk för misslyckande. Detta indikerar att Wintermute utgör en teknologisk flaskhals av reellt värde.

Vidare finns en komplikation kopplad till patentets giltighet. En nyckelforskare bakom Wintermute publicerade tidigt en artikel om uppfinningen i en obskyr japansk vetenskaplig tidskrift innan patentansökan lämnades in. Mycket få personer kände till denna publikation,

men om den anses utgöra nyhetshinder kan den påverka patentets styrka. Denna omständighet skapar ett latent rättsligt riskelement som båda parter måste förhålla sig till.

Mot denna bakgrund uppstod en dubbel problematik. Dels behövde parterna hantera det förflutna – det vill säga frågan om O.B.I tidigare beteende utgjorde ett intrång och vilken kompensation som i så fall var rimlig. Dels fanns ett kommersiellt intresse av att reglera framtiden genom ett licensavtal som möjliggjorde fortsatt användning av Wintermute under kontrollerade former.

Twisten ledde därför till två parallella avtalsprocesser: ett förlikningsavtal, avsett att slutligt reglera alla anspråk hänförliga till tidigare påstått intrång, och ett licensavtal, avsett att skapa ett långsiktigt och kommersiellt hållbart ramverk för O.B.I fortsatta användning av teknologin.

Mot denna bakgrund inleddes förhandlingar där Willowisp, som den mindre och ekonomiskt svagare parten, sökte både ekonomisk kompensation för det förflutna och ett licensupplägg som säkrade långsiktigt värde från Wintermute, medan O.B.I strävade efter rättssäkerhet, kommersiell flexibilitet och tillgång till teknologin utan oproportionerliga begränsningar.

1.1 Vårt uppdrag

Vårt uppdrag som representanter för Willowisp gick ut på att skydda Willowisps immateriella rättigheter till teknologin Wintermute och att hantera det påstådda intrånget på ett strategiskt och affärsmässigt hållbart sätt. Detta innebar att vi dels skulle förhandla fram en förlikning som slutligt reglerade O.B.Is tidigare användning av teknologin, eliminerade rättslig osäkerhet och säkerställde rimlig kompensation, dels att parallellt strukturera ett licensavtal som möjliggjorde fortsatt användning av Wintermute under villkor som bevarade Willowisps kontroll, värde och långsiktiga handlingsutrymme. Detta för att kunna rädda bolagets ekonomiska framtid.

Uppdraget krävde att vi balanserade en i grunden stark juridisk position mot Willowisps faktiska ekonomiska sårbarhet, samtidigt som vi hanterade den tydliga asymmetrin i resurser och förhandlingsstyrka gentemot O.B.I.¹ Vår roll var därmed inte enbart att driva en strikt rättslig linje, utan att agera som strategiska ombud som kombinerade juridisk precision med affärsmässigt omdöme för att säkra både en rättvis lösning av det förflutna och en hållbar avtalsstruktur för framtiden.

¹ I praktiken var asymmetrin inte lika påtaglig som teorin ger upphov till, båda grupperna var där för att förhandla och företagets teoretiska dominans återspeglades inte då upplägget var sådant att grupperna kände sig tvungna att ingå avtal.

2 Förberedelse

Första steget till en bra förhandling är att veta vad man ska förhandla om... Kristoffer Schollin kursansvarig tillika undervisningsledare tog därför initiativ till att presentera klassen, bestående av de olika grupper som ska förhandla emot varandra, med insikter i vilka bestämmelser licensavtal brukar innehålla och syftet bakom dessa. På så sätt hade vi från början redan ett hum om förhandlingens struktur och vad vi kommer behöva reglera i våra avtal. Det var nyttigt att få en inblick i vilka frågor man kan behöva reglera då detta annars är något som endast branschinsikter och väldigt tydliga partsviljor från erfarna företagsledare brukar kunna ge en indikation om.

När vi fick ta del av caset fick vi information om att vi är en betydligt mindre part än vår motgrupp och kommer därför behöva vara mer kreativa i hur vi hanterar förhandlingen. Denna insikt är något vi lutade in på rätt hårt och helt klart påverkade förhandlingen, om det nu var negativt eller positivt kommer jag återkomma till senare i texten.

Min grupp var överens om att vi har en hög ambitionsnivå i detta förhandlingsspel vilket var till stöd i gruppens dynamik, det var inga konflikter avseende våra mål med förhandlingen eller hur mycket alla var redo att bidra till det gemensamma arbetet, vilket gjorde processen friktionslös. Det mesta av vår energi kunde gå till att planera och förbereda inför mötet med motgruppen.

Caset utgick från en teknologileverantör (min grupp) som hade utvecklat ett avancerat mjukvaru- och hårdvarusystem, vilket en annan aktör (vår motpart) både använde i sin verksamhet och enligt omständigheterna delvis hade utnyttjat på ett sätt som potentiellt utgjorde immateriella intrång. Detta skapade en dubbel problematik: dels måste parterna lösa och reglera tidigare beteende ("misconduct"), dels insåg vi att det finns fördelar med att förhandla fram ett fungerande licensavtal för fortsatt användning av teknologin, då vi såg potential i att växa i en marknad vi ensamt inte kunde penetrera.

Vår initiala analys fokuserade på att separera förlikningsfrågorna från licensieringsfrågorna, eftersom dessa två delar styrs av olika logiker. Förlikningsdelen handlade om ansvar, kompensation och framtida riskhantering, medan licensdelen handlade om värde, kontroll, förutsägbarhet och kommersiella incitament. Genom att behandla dem som separata spår kunde vi strukturera förhandlingen tydligare och undvika att kompensationsfrågor sammanblandades med licensvillkoren. Dessutom insåg vi att motparten förmodligen känner till våra ekonomiska svårigheter och om vi presenterar och reglerar intrånget innan vi tar oss an licensavtalet behöver vi inte "ge oss" i vissa förlikningsdelar för att få fördelar i licensavtalet, då vi egentligen inte längre har ett konkret incitament att ingå ett licensavtal (som motparten känner till).

Vi visste att motparten skulle vilja ingå ett avtal på plats, därför valde vi att strategiskt forma ett avtalsförslag som i förväg innehåller avtalspunkter som kan fungera som mötespunkter där vi kan gå igenom avtalet tillsammans för att förhandla fram ett resultat som vi är överens om. Detta gäller både förlikningen och licensavtalet. Detta kunde dessutom ge oss en fördel i förhandlingen då man inte behöver argumentera för att inkludera klausuler, snarare lägger man bördan på motparten att argumentera emot klausuler. Som svagare part är detta ett rent psykologiskt knep för att skifta bördan, en skicklig och erfaren motpart inser detta, de har koll på sin position och medveten om att de kan styra narrativet. Men vår bedömning var att vår motpart sannolikt inte skulle inse detta och spela in i vår ”fälla”.

Dessutom tänkte vi att om vi når en förlikning innan vi påbörjar licensförhandlingen kan vi även avvärja motparten genom att säga att vi har ett gemensamt mål och på så sätt kanske komma undan med vissa formuleringar som vid första anblick verkar rimliga tills man förstår att de egentligen gynnar oss mer än motparten.

En annan grundläggande taktik var att överbelasta motparten med punkter som för oss är helt irrelevanta och som vi kan släppa utan att behöva tänka på det, men genom att behöva lägga tid på att diskutera givetvis innebär att vi tar bort fokus från delar som är mer väsentliga. Vad detta kan vara för punkter återkommer jag till senare.

2.1 Vår roll

I förhandlingsspelet intog vi rollen som företrädare för ett teknikbolag med starka immateriella tillgångar men begränsade ekonomiska resurser. Vår funktion var därmed inte bara att driva en juridisk position, utan att agera som strategiska representanter för ett bolag vars långsiktiga överlevnad och utvecklingsmöjligheter stod på spel. Rollen innebar ett ansvar att både skydda bolagets rättigheter och samtidigt väga affärsmässiga realiteter mot juridiska möjligheter. I praktiken innebär detta att en företrädare för ett bolag i en sådan situation måste kunna kombinera rättslig precision med affärsstrategiskt omdöme, där varje eftergift, varje formulering och varje taktiskt utspel kan få direkta konsekvenser för bolagets framtida handlingsutrymme.

Samtidigt vilar ett tydligt samhälleligt ansvar på den som agerar i denna typ av roll. Förhandlingar om immateriella rättigheter påverkar inte endast de direkt inblandade parterna, utan också marknadsstrukturer, konkurrensförhållanden och incitamenten för innovation. Det ställer krav på att agerandet präglas av ett visst mått av ansvarstagande, även när förhandlingen är hård. Att utnyttja motpartens svagheter kan vara legitimt i ett affärsjuridiskt sammanhang, men det bör alltid ske med medvetenhet om gränsen mellan strategisk skicklighet och osakliga påtryckningar. En företrädare bör därför undvika att vilseleda genom rena osanningar, skapa rättsligt ohållbara konstruktioner eller medvetet driva motparten till beslut som bygger på missförstånd av centrala förutsättningar.

Rollen förutsätter också en förmåga att anpassa sitt förhållningssätt efter situationen. I vissa skeden krävs fasthet och tydlig maktpositionering för att skydda bolagets intressen. I andra lägen kan transparens, lyhördhet och samarbetsvilja vara mer effektivt för att nå ett hållbart resultat. En ansvarstagande företrädare måste därför kunna röra sig mellan dessa positioner utan att förlora vare sig trovärdighet eller integritet. I grunden handlar rollen om att balansera tre parallella ansvar: lojaliteten mot det egna bolaget, respekten för motparten som legitim aktör och medvetenheten om de bredare konsekvenser som avtalslösningar inom innovationsrätten faktiskt får.

2.2 Förlikningsavtalet

Innan vi överhuvudtaget kunde påbörja en meningsfull licensförhandling behövde vi hantera den del av caset som rörde det tidigare intrånget och det potentiella skadeståndsansvaret. Detta var en logisk och kronologiskt nödvändig utgångspunkt: så länge frågan om tidigare ”misconduct” hängde över parterna fanns ingen stabil grund att bygga ett långsiktigt licensförhållande på. Det var därför centralt för oss att separera förlikningsfrågorna från licensdelen och att se dem som två skilda förhandlingsspår, styrda av olika logiker och med olika syften.

Förlikningsavtalet rörde framför allt tre områden:

1. om tidigare beteende utgjort ett intrång eller annan otillåten användning av teknologin,
2. vilken kompensation eller riskfördelning som var rimlig, och
3. hur framtida osäkerheter och potentiella rättsprocesser skulle neutraliseras genom avtalet.

Det stod snabbt klart för oss att en förlikning inte bara handlade om pengar, utan om att eliminera osäkerhet. Vår motpart var betydligt större, resursstarkare och hade sannolikt större processuell uthållighet än vi. Samtidigt visste vi, utifrån casets fakta, att vi trots allt hade en relativt stark materiell position i en potentiell domstolsprocess. Nyckeln var därför att utforma ett förlikningsavtal som gav oss en proportionerlig kompensation utan att motparten uppfattade detta som ett aggressivt första drag.

Vi insåg tidigt att motparten sannolikt skulle försöka använda ett klassiskt argument mot oss: att de hellre går till domstol än att acceptera våra krav, eftersom vår ekonomiska situation gör det svårt för oss att finansiera en långvarig process. För att avvärja detta redan från start utvecklade vi därför en strategisk motberättelse. Vi valde att påstå att deras största konkurrent hade gått med på att finansiera en eventuell domstolsprocess.

Effekten av detta var dubbel. Dels underminerade det deras möjlighet att använda "vi ses i domstol"-argumentet som ett förhandlingsvapen, eftersom vi plötsligt inte längre framstod som den ekonomiskt svaga parten. Dels skickade det signalen att tvisten faktiskt är värd något, till och med för en konkurrent vilket i sig förstärkte vårt sakliga förhandlingsläge.

På så sätt kunde vi neutralisera deras hot om process, utan att behöva gå in i någon egentlig diskussion om skadestånd eller våra faktiska resurser.

2.2.1 Syftet med att separera förlikning från licensförhandlingarna

En annan strategisk komponent var att hantera förlikningen först för att avvärja motparten inför licensförhandlingen. Vi räknade med att de med kännedom om vår ekonomiska situation, kunde misstänka att eller förlita sig på att vi var beroende av att nå en licensuppgörelse. Genom att istället inleda förhandlingen med förlikningsfrågorna kunde vi signalera oberoende, om intrånget reglerades och neutraliserades fanns det inget uppenbart behov för oss att ingå ett licensavtal. Detta skapade en psykologisk fördel inför nästa steg av förhandlingen, eftersom motparten då inte kunde använda vår ekonomiska situation som hävstång. Vår förhoppning var att motparten inte inser att detta är en naturlig konsekvens av att förlika först och därav går med på det.

2.2.2 Centrala frågor i förlikningsdelen

Vårt avtalsförslag inför förlikningen var därför utformat för att uppmuntra parterna att "gå igenom" texten tillsammans. Genom att lägga in flertalet punkter som naturliga diskussionspunkter kunde vi styra mötet in i gemensam avstämning av strukturen, snarare än att omedelbart behöva försvara substantiella krav. Samtidigt gjorde denna metod att vi kunde rama in förlikningen som ett problemlösande och samarbetsinriktat första steg, vilket gav oss ett mer gynnsamt förhandlingsklimat när licensförhandlingarna inleddes senare.

Vi identifierade också ett taktiskt värde i att inkludera flera förlikningspunkter som framstod som hårda krav, men som i praktiken var helt oväsentliga för oss och enkla att ta bort. Poängen var att skapa utrymme för "enkla vinster" för motparten. Genom att lägga in klausuler som vi visste att de aldrig skulle acceptera kunde vi låta dem förhandla bort dessa och därigenom känna att de gjorde framsteg – trots att vi inte gav upp något av reellt värde.²

Ett tydligt exempel var vår formulering om ett detaljerat erkännande av intrång, där vi specificerade allt från publikationer till upplagor och exakta krav på utformningen. Vi visste redan från början att den typen av offentlig admission var en icke-starter, men den fyllde sin funktion: den drog förhandlingen bort från motpartens ursprungsposition, skapade diskussion

² Bygger på Concession theory, Se: Thompson, L., 2015. The Mind and Heart of the Negotiator. 6th ed. Boston: Pearson Education.

kring något för oss oviktigt, och kunde sedan ”släppas” som en eftergift i utbyte mot att vi fick igenom viktigare villkor eller en högre ekonomisk kompensation.

Slutligen bedömde vi att förlikningsavtalet behövde innehålla vissa centrala kontroll- och riskfördelningsmekanismer, exempelvis regler om framtida non-challenge av våra rättigheter, eventuella kompensationsnivåer vid avtalsbrott och tydliga gränser för parternas ansvar. Vår avvägning var att även om motparten potentiellt kunde misstänka att vi inte är fullständigt transparenta kring den japanska publikationens betydelse, så ligger bevisbördan hos dem och risken för oss att inkludera en non-challenge-klausul var därför begränsad. Detta gav oss ytterligare stabilitet inför de efterföljande licensförhandlingarna.

2.2.3 Formella och juridiska frågor

En central del av vår förlikningsstrategi bestod i att ta fram ett ekonomiskt resonemang som kunde legitimera vår prissättning utan att vi behövde gå in i en skadeståndsdiskussion, något vi redan från början bestämt oss för att undvika. Eftersom caset angav att vårt bolag befinner sig i en akut finansiell kris och behöver antingen 2,5 miljoner EUR för att hantera sina kortsiktiga kostnader eller 5 miljoner EUR för att överleva tills marknaden vänder, behövde vi ett trovärdigt sätt att visa för motparten varför en hög engångsbetalning inte bara var rimlig utan också rationell.

Därför analyserade vi de möjliga intäkter som teknologin skulle kunna generera om vi valde att open-sourca den. Enligt caset skulle en open-source-lansering generera en ökad omsättning om 2–5 miljoner EUR per år i vår ena division. För att göra bedömningen hanterbar valde vi att arbeta med genomsnittet, 3,5 miljoner EUR per år, vilket över en tioårsperiod innebär att vi skulle skapa cirka 35 miljoner EUR i ackumulerade extraintäkter.

Denna kalkyl gav oss ett objektiva ankare. Teknologin har ett alternativvärde (opportunity cost) på cirka 35 miljoner EUR över tid om vi inte licensierar den utan istället open-sourcar. Utifrån detta kunde vi formulera en prissättningsstrategi där vi placerade vårt initiala förlikningskrav på 25 miljoner EUR, väl under vårt beräknade alternativutfall, men tillräckligt högt för att skapa förhandlingsutrymme. Detta låter väldigt genomtänkt men i själva verket slängde någon av oss ut en riktigt hög siffra som vi försökte motivera i efterhand.

Det är viktigt att understryka att vi inte beräknade skadestånd enligt traditionell intrångsdoktrin och vi hade heller inga planer på att gå in i en sådan diskussion. Tvärtom ville vi aktivt undvika att hamna i ett resonemang om ”damages”, eftersom detta skulle kunna leda till tekniska bevissvårigheter, diskussioner om patentets giltighet och bevisproblematik kring intrångets omfattning.

I stället valde vi att rama in diskussionen som en alternativkostnad:

“If we do not settle, our rational alternative is to open-source the technology, which yields X. If you want exclusivity and peace, the price must reflect that opportunity cost.”

På detta sätt blev vårt ekonomiska resonemang både enkelt, affärsmässigt och juridiskt ofarligt, samtidigt som det gav oss en smoking gun som kunde användas för att motivera en hög förlikningsnivå utan att vi behövde hota med skadestånd eller konkretisera intrångets omfattning.

Sammanfattningsvis fungerade förlikningsdelen som:

- en nödvändig juridisk städning av det förflutna,
- en riskneutraliserande mekanism,
- en strategisk grund för att avvärja motpartens potentiella förhandlingsfördelar,
- och en psykologisk omramning som gjorde att licensförhandlingen kunde starta på mer jämlika premisser.

Det var alltså både en praktisk och en taktisk nödvändighet att placera förlikningen före licensen, vilket också förklarar varför vi strukturerade avtalen i två separata dokument och två skilda förhandlingssteg.

2.3 Licensavtalet

2.3.1 IP-struktur och ägandefrågor

Vi identifierade att en av de centrala punkterna var skillnaden mellan background och foreground IP, vem som äger vad och hur vidareutvecklingar ska hanteras. Eftersom motparten redan gjort vissa egna modifieringar av tekniken var det avgörande att fastställa att background IP tillhör licensgivaren, definiera hur foreground IP uppkommer och reglera hur grant-backs, gemensamt ägande eller delad nyttjanderätt ska gälla.

Men samtidigt visste motparten sannolikt inte att vi känner till deras vidareutveckling. Genom att definiera background och foreground IP på det sätt vi gör är det också svårt att utläsa att deras befintliga vidareutveckling faller inom ramen för background IP vilket då enligt vårt förslag ska tillfalla oss.

2.3.2 Licensens omfattning (Field, Territory, Scope)

Vi kartlade att vår viktigaste kontrollmekanism låg i licensens begränsningar:

field-of-use – vilken typ av verksamhet motparten får använda tekniken i,

territory – geografisk räckvidd, där vi övervägde olika taktiska sätt att styra förhandlingen,

scope – om licensen omfattar software, firmware, hårdvaruprotokoll, m.m.

Det stod tidigt klart att motparten ville ha bredare rättigheter än vad som var kommersiellt rimligt för oss, vilket formade vår förhandlingsstrategi. Vi valde också att baka in vårt förslag i definitionskapitlet för att det finns en möjlighet att motparten inte läser detta så noggrant och formulerade territoriet på ett sätt som gör det svårt att förstå att vi vill exkludera EU men samtidigt legalt omöjligt att tolka på ett annat sätt.

Vid utformningen av licensens omfattning i fråga om territorium, exklusivitet och användningsområde uppstod även konkurrensrättsliga överväganden. Avtalsvillkor som inskränker parternas handlingsfrihet på marknaden kan i vissa fall utgöra konkurrensbegränsande samarbete enligt artikel 101 FEUF, särskilt om de påverkar handeln mellan medlemsstater.

I vårt fall innebar både EU-exkluderingen, den sole license-liknande strukturen samt vissa av våra non-go-around-klausuler potentiella konkurrensrättsliga risker. Samtidigt bedömde vi att avtalet sannolikt omfattas av teknologiöverföringsundantaget (TTBER), eftersom licensen avser faktisk teknisk know-how, inte ett kartellsamarbete.

Detta illustrerar tydligt hur kommersiellt attraktiva avtalslösningar ibland står i direkt spänningsförhållande till konkurrensrättens grundläggande syfte: att skydda marknadens funktionssätt snarare än enskilda aktörers lönsamhet. Detta var något vi var tvungna att förhålla oss till vid utformningen av avtalet då en allt för stor snedvridning riskerar att bedömas vara otillåten.

2.3.3 Royaltystruktur och ekonomiska incitament

Vi analyserade olika möjliga ersättningsmodeller och identifierade flera tänkbara strukturer, allt från fastprisupplägg, antingen som en klumpsumma eller fördelade över tid i form av års-, månads- eller veckovisa betalningar, till löpande royaltybaserade modeller. De senare kunde i sin tur antingen knytas till verksamhetens totala omsättning eller enbart till den omsättning som är direkt hänförlig till den licensierade teknologin. Vi övervägde även floor royalties för att säkerställa en garanterad miniminivå, samt eventuella milestone-betalningar kopplade till tekniska eller kommersiella framsteg.

Efter att ha vägt alternativen landade vi i att föreslå en royaltystruktur. För att skapa förhandlingsutrymme presenterade vi initialt ett krav på ”det större av 50 % av teknologins omsättning eller 5 % av verksamhetens totala omsättning”. Eftersom vi visste att ingen part realistiskt skulle acceptera att verksamhetens hela omsättning låg till grund för royaltyn, fungerade detta som ett strategiskt ankare. Vi lade dessutom till floor royalties för att ha ännu ett moment att förhandla om. Det gjorde att motparten kunde känna att de ”vann” något genom att förhandla bort omsättningsroyaltyn och floor royaltien, vilket i sin tur ökade

sannolikheten att de skulle acceptera en högre procentsats kopplad till teknologins omsättning än de annars hade gjort.

Detta var alltså en medveten framing-mekanism, genom att låta motparten argumentera emot verksamhetsroyaltyn flyttades fokus bort från själva procentsatsen, åtminstone i det inledande skedet. När diskussionen sedan väl kommer till storleken på royaltyn för teknologin kommer motparten redan mentalt ”uppe på plus”, vilket skapar gynnsammare förutsättningar för oss. Vi behöver därmed inte trycka särskilt hårt för att få igenom en högre nivå än vad som annars hade varit möjligt. Denna metod bygger på vad förhandlingsteorin beskriver som ankringseffekten, det vill säga att ett första numeriskt bud tenderar att sätta den psykologiska referensramen för hela den fortsatta förhandlingen.³

Siffrorna vi valde var dessutom medvetet extrema. Det innebar en viss risk: om motpartens egna beräkningar låg alltför långt ifrån våra kunde de potentiellt uppleva våra krav som oseriösa och vilja avsluta förhandlingen. Efter att ha utvärderat situationen insåg vi dock att den risken i praktiken var låg. Vi är studenter i ett pedagogiskt övningsmoment, inte representanter för faktiska bolag med verkliga affärsintressen, känslomässiga investeringar eller organisatorisk prestige på spel. De mjuka värden som normalt kan leda till irrationella beslut, såsom stolthet, lojalitet eller rädsla för att ”förlora ansiktet” är därför i princip frånvarande. Därmed kunde vi ta ut svängarna betydligt mer än i en verklig förhandling utan att riskera ett faktiskt avbrott i processen. Siffrorna var inte heller grundande i någon särskild ekonomisk uträkning. Vår plan var att, om motparten frågade om beräkningsunderlaget, helt enkelt luta oss mot argumentet att två parter som delar på en teknologi rimligen också bör dela på värdet den genererar. Vi visste dessutom att teknologin enligt caset förväntas skapa omkring 90 miljoner kronor i branschintäkter över en tioårsperiod. Genom en strategisk – och något kreativ – tolkning kunde vi därför peka på våra 35 miljoner (open-source-beräkningen) som ”strax under hälften” av detta värde. Med andra ord, om open-source-alternativet redan ger oss nästan halva kakan – är det logiskt att ett exklusivt licensupplägg bör motivera ännu högre ersättning – eftersom det eliminerar konkurrens och låter motparten behålla hela marknaden.

En central fråga kopplad till royaltymodellen var hur intäkter skulle rapporteras och verifieras. Det ledde oss naturligt vidare till frågor om audit-rättigheter, rapporteringsrutiner och sanktioner vid under-rapportering – mekanismer som är helt avgörande för att säkerställa att ersättningsmodellen fungerar i praktiken.

Eftersom dessa punkter inte var något vi egentligen ville lägga tid på i förhandlingen valde vi att formulera dem mycket neutralt och balanserat i vårt avtalsutkast. Vi var medvetna om risken att motparten, som en reaktion på att vi varit hårda på andra punkter, skulle försöka göra även audit-frågan till ett förhandlingsmoment för att sätta press på oss. En sådan

³ “Anchoring”, Se: Tversky, A. & Kahneman, D., 1974. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. Science, 185(4157), pp.1124–1131.

förändring i dynamiken hade kunnat leda bort fokus från de frågor som var strategiskt viktigare.

Vår plan var därför enkel: om motparten valde att problematisera audit-rätten skulle vi bemöta det med ett sakligt argument – om de inte har några planer på att undanhålla intäkter, finns det heller ingen anledning att motsätta sig rimlig insyn. Som royaltybaserat upplägg kräver vi möjlighet att verifiera siffrorna; utan det kan vi inte säkerställa att vi får den del av intäkterna som tillkommer oss. Genom att hålla oss till detta rationella resonemang kunde vi både försvara vår position och undvika att audit-frågan växte till något större än nödvändigt.

2.3.4 Riskhantering och ansvar

Vi insåg att vi behöver reglera potentiella avtalsbrott och införa tydliga vitesklausuler för att slippa svåra skadeståndsberäkningar. För oss var det också viktigt att ha med en ”non-challenge clause” som skulle förhindra framtida patentangrepp. Vi visste att en sådan klausul inte skulle hålla om vi inte fullt ut informerade motparten om det vi känner till. Men efter en noggrann avvägning landade vi att motparten kommer ha svårigheter att bevisa vad vi känner till och inte och därför så avslöjade vi inget och valde att ha med klausulen ändå.

Detta var viktigt för att skapa stabilitet för framtida samarbete.

En annan viktig del i vår strategiska planering var att reglera hur kostnader kopplade till patentets skydd, framtida rättsliga processer och eventuella tvister skulle hanteras. Eftersom vi redan visste att motparten är väsentligt mycket större än oss – ungefär hundra gånger sett till omsättning – var det centralt att skapa en modell som både framstår som rimlig och förutsägbar, men som i praktiken innebär en minimal ekonomisk belastning för vår del. Vi valde därför att skriva in en klausul som innebär att parterna ska dela på dessa kostnader proportionerligt i relation till respektive parts omsättning. På så vis tar båda parter ansvar, men fördelningen speglar deras faktiska storlek. Effekten är att vår ekonomiska exponering blir marginell, samtidigt som vi kan argumentera för att modellen är objektiv, rättvis och bygger på kommersiell realitet. Detta gav oss både ett skydd mot framtida kostnadstoppar och ett ytterligare verktyg i narrativet om ett balanserat och långsiktigt samarbete.

2.3.5 Förbud och kontrollmekanismer

En annan central del var att förhandla fram begränsningar som skyddar licensgivarens teknik exempelvis förbud mot reverse engineering, förbud mot att licensen används för att studera och skapa egen teknologi som inte gör intrång och därav inte utnyttja licensen. Detta var särskilt viktigt eftersom vår ambition var att knyta den ekonomiska compensationen till royalties, vilket kräver att licensen faktiskt utnyttjas. Dessutom funderade vi kring regler om destruktionscertifikat, förbud mot sub-licensing och villkor för termination och post-termination rights.

Detta var särskilt viktigt eftersom motparten redan hade en prototyp ("Dwarf Star").

2.3.6 Governance- och samarbetsstrukturer

En central del av vår förhandlingsstrategi var att utveckla ett omfattande avsnitt om governance och samarbetsstrukturer. Under analysfasen identifierade vi att ett stort antal potentiella samarbetsmekanismer i praktiken var helt kostnadsneutrala och riskfria för oss att erbjuda. Dessa punkter krävde minimala eller inga faktiska åtaganden från vår sida, innebar inga betydande implementationkostnader och gav inte motparten några rättigheter som kunde försämra vår förhandlingsposition.

Just därför bedömde vi att dessa samarbetsstrukturer kunde användas strategiskt. Som den mindre parten hade vi mycket att vinna på att knyta oss närmare deras organisation. Ett sådant samarbete skulle ge oss insyn i deras tekniska utveckling, skapa strukturer för gemensamt kunskapsutbyte och ge oss möjligheten att på sikt identifiera deras nyckelkompetenser och ingenjörer, personer som potentiellt kan vara värdefulla för oss att rekrytera i framtiden. Samtidigt riskerade vi inget, eftersom samarbetsformen inte band oss till kostsamma investeringar eller exklusiva åtaganden.

Det fanns även en taktisk dimension. Genom att introducera ett omfattande och detaljrikt governance-kapitel, med många underpunkter och processer, skapade vi en förhandlingsmässig tyngdpunkt som drog uppmärksamhet bort från andra, för oss betydligt viktigare avtalsvillkor. Om motparten fastnade i diskussioner om dessa cirka tjugo punkter – vilka för oss var relativt betydelselösa – minskade risken att de lade samma energi på att pressa oss i de mer ekonomiskt avgörande delarna av avtalet.

Dessutom gav samarbetsstrukturerna oss möjlighet att signalera good faith och en genuin vilja till långsiktigt partnerskap. Detta låg i linje med den övergripande strategin: att bygga ett narrativ om gemensamma mål och ömsesidig utveckling, samtidigt som vi i realiteten designade strukturerna på ett sätt som gav oss oproportionerligt mycket strategiskt värde i relation till hur liten del av den ekonomiska kakan vi faktiskt får.

Sammanfattningsvis fyllde governance-kapitlet tre funktioner samtidigt:

- Det kostade oss i princip inget att erbjuda.
- Det gav oss potentiellt mycket strategisk information och framtida möjligheter.
- Det fungerade som ett förhandlingsverktyg som försköt fokus från mer känsliga punkter.

2.3.7 Avtalsstruktur och juridisk teknik

Utöver de mer substantiella delarna av avtalet identifierade vi även ett antal formella och juridiska frågor som behövde regleras för att skapa förutsebarhet och undvika framtida friktionsytor. Syftet med detta arbete var att säkerställa tydlighet i hur ansvar, sekretess,

tvister och frihetsgrader ska hanteras, särskilt eftersom båda parter har starka kommersiella intressen och samarbetet riskerar att generera komplexa gränsdragningar.

Vi analyserade först vilken lag och vilket forum som är strategiskt mest lämpligt. Detta var centralt eftersom valet av rättsordning påverkar hur avtalet ska tolkas och vilka möjligheter som finns vid tvister. Vi landade dock i att ingen av oss är tillräckligt bekväma med Fransk eller Italiens rätt (som tydligen är mer fördelaktig i immaterialrättsliga hänseenden) för att vi ska reglera avtalet i enlighet med dessa rättsordningar. Vi landade därför i att vi föreslår Svensk rätt.

Vidare diskuterade vi sekretessens omfattning och varaktighet. Eftersom avtalet innehåller tekniska detaljer, affärsmodeller och potentiellt känsliga utvecklingsplaner behövde vi skapa stabila ramar för vad som får delas, hur information ska skyddas och hur länge parterna är bundna av tystnadsplikt. Detta gäller utöver de samarbetsmoment som parterna avser att etablera – sekretessen är alltså ett separat skydd för de mest integritetskänsliga aspekterna av relationen.

Vi tog även ställning till ansvarsbegränsningar, för att undvika oproportionerligt ansvar vid exempelvis indirekta skador eller ren förmögenhetsskada. På samma sätt diskuterades om och hur force majeure, assignments (överlåtelse av avtalet), severability (giltighet även om en klausul faller bort) och entire agreement (att avtalet ersätter alla tidigare diskussioner) skulle införas. Dessa klausuler syftar till att minimera risken för oklarheter, oförutsedbara händelser eller framtida tolkningskonflikter.

Sammanfattningsvis fyllde de formella punkterna en viktig funktion i helheten: de skapade skyddsmekanismer och förutsägbarhet runt samarbetet samtidigt som de minskade risken för att små oklarheter skulle växa till större konflikter längre fram. Genom att reglera dessa aspekter tydligt kunde vi lägga en stabil juridisk grund som kompletterar de mer strategiska och kommersiella delarna av avtalet.

2.4 Faktakorten

I vårt case hade vi fått tillgång till sex faktakort. Dessa kort kunde presenteras närsomhelst under förhandlingen och kunde användas som ett sätt att etablera sanningar som inte går att argumentera emot. Vi var medvetna om att motparten hade sina egna faktakort och var därför försiktiga med att lägga för mycket tid och energi på att strukturera och försökte hela tiden fundera ut vilka kort de kan ha och hur vi då kan kontra dem.

Våra kort bestod av följande fakta:

1. LEGAL FORECAST (Highly accurate)

“In a patent infringement lawsuit regarding the Wintermute, Willowisp Technologies would eventually win against OBI.”

2. TECHNOLEGAL FORECAST (Accurate)

“‘Inventing around’ Wintermute (developing independent, substitutable hardware and software) would cost the developer around €3,5M and take two years. There are substantial challenges in predicting all factors of this process and therefore always a risk that such a project could fail entirely.”

3. WORLD FACT (Verified)

“The key researcher on the Wintermute project published an article about the invention in an obscure Japanese science journal, before filing for a patent.

Extremely few people know of this fact.”

4. WORLD FACT

“The majority of stocks in the company Willowisp are privately owned by the original Willowisp founders who are extremely loyal to their company.”

5. DOCUMENTED FACT

“A researcher at Willowisp found hardware and software that ‘seemed like a blueprint of the Wintermute’ in a prototype network-switch from OBI. She got the prototype at a Computer Convention from a drunk employee at the OBI exposition booth.

The prototype is marked with the words: ‘Omnipot’ and ‘Dwarf Star’.”

6. MARKET FORECAST (Accurate)

“Releasing Wintermute as Open Source technology would lead to an increased growth in Wintermute technology improvement and increase market share and annual revenues in the Willowisp GolgoSoft division by 2–5 M€, after a two-year period.”

Vi ansåg att kort nummer 3 inte är till vår fördel i förhandlingen, utan skulle fungera som en sista utväg om förhandlingarna är nära på att falla. Som ett sätt att få motparten tillbaka in i spelet. Kort nummer 4 förstod vi inte riktigt relevansen av, så vi undvek att skapa någon strategi kring den om inte någon av motpartens argument eller faktakort inte gör den relevant, vi var helt enkelt på tårna gällande det kortet.

Avseende kort 1, 2, 5 och 6 tyckte vi att dessa kort var högst relevanta för olika stadier i argumentationen. Kort 1 tillsammans med kort 5 skulle användas nästan direkt när motparten går in på substantiella argument kring om detta är intrång eller inte, så vi ville använda kortet som ett sätt att undvika att argumentera kring intrång eller ej och gå direkt på förlikningsförhandlingarna. Nu i efterhand kan man säga att det var överflödigt att ta upp kort 5 som snarare kunde sparas till licensförhandlingarna om de börjar diskutera background IP. Kort 2 skulle vi använda om motparten började diskutera möjligheterna för dem att utveckla det själva, det blev vårt mått för deras alternativkostnad och ett sätt att skjuta ner potentiella argument. Kort 6 var då vårt ess i rockärmen, denna skulle vi endast avslöja om de börjar ifrågasätta våra beräkningsmodeller för licensieringen.

2.5 Lägsta gränser

Vi ansåg det viktigt att vara överens om hur lågt vi är redo att gå och vilka avtalspunkter vi var redo att släppa. Eftersom vi var medvetna om vad vi behöver för att överleva förstod vi att 2,5 miljoner totalt borde vara vår absoluta lägsta gräns. Men eftersom vi hade lagt oss så pass högt i förslaget tänkte vi att detta nästan var självklart att vi skulle uppnå. Detta var dock ett svårt övervägande då vi visste att motparten på grund av denna diskrepans i vårt behov (2,5-5 miljoner EUR), förmodligen låg väldigt lågt i jämförelse. Som tidigare nämnt tänkte vi inte att detta skulle vara ett faktiskt problem, då de verkliga ekonomiska mekanismerna bakom förhandlingen inte var så starka utan det handlar mer om att alla vill nå en förlikning och ett avtal för att göra färdigt uppgiften. Så detta var något vi utnyttjade till vår fördel.

3 Förhandlingen

3.1 Förväntningar och Förhandlingsupplägg

Inför själva förhandlingen var vi relativt nervösa. Vi utgick ifrån att motparten skulle komma in tufft, använda kort vi inte förutsett och förhandla som ett stort bolag utan egentligt behov av ett avtal med oss. Vi förberedde oss därför på att behöva motivera varför en förlikning var rimlig och varför licensiering låg i bådass intressen.

Planen var tydlig:

- Dela ut vårt färdigformulerade förlikningsavtal, få det signerat eller åtminstone genomdiskuterat,
- Först därefter presentera licensavtalet, med fokus på samsarbetsstrukturer och ömsesidig nytta.
- Vi hade utskrivna versioner av båda avtalen och avsåg att kontrollera rummet och ordningen i vilken dokumenten introducerades.

3.2 Ett oväntat antiklimax

När förhandlingen väl började visade det sig snabbt att våra farhågor inte besannades. Motparten ville omedelbart arbeta i ett gemensamt dokument där vi löpande noterade överenskommelser, vilket delvis störde vår plan att först lägga fram färdiga avtal. Vi accepterade detta i hopp om att ändå kunna skapa ett naturligt tillfälle att lyfta våra egna dokument.

Till vår förvåning inledde motparten med:

”Vi är här för att diskutera ett licensavtal.”

Detta var fel av två skäl. För det första stämde det inte – ingenstans i caset stod det att detta var anledningen till att vi bjudit in till mötet. För det andra innebar det att deras primära intention framstod tydligt, vilket gav oss ett tydligt taktiskt utgångsläge som vi försökte utnyttja.

Vi svarade därför tydligt att förhandlingen först måste hantera deras intrång och frågan om kompensation. Samtidigt positionerade vi oss som öppna för licensiering efter att en förlikning uppnåts. En strategisk ”good faith”-signal som senare gav oss spelrum i licensvillkoren.

Här fick vi också möjlighet att presentera vårt förlikningsavtal. Vi räckte över våra två utskrivna exemplar och erbjöd oss att lämna rummet så att de kunde diskutera internt.

3.3 Motpartens Reaktion på Förlikningsförslaget

När vi återvände möttes vi av mild förvirring och en reaktion som visade att de inte väntat sig ett färdigskrivet avtal på tio sidor. Deras invändningar var få, endast två punkter:

- Förlikningssumman (25 miljoner EUR) ansåg de vara för hög.
- ”Admission of guilt”-klausulen kunde de inte acceptera.

Att de inte lyfte fler frågor överraskade oss något och bidrog till att genomgången blev förhållandevis okomplicerad.

Diskussionen gled snabbt mot erkännandefrågan. Vi visste att denna klausul var taktiskt placerad; ett medvetet ”dyrt” krav som vi kunde släppa i utbyte mot något värdefullt. Vi föreslog därför kompromisser kring antalet publikationer i tidningar, men höll kvar principen tills vi kunde byta bort den mot något annat.

3.4 Hot om Domstol — Vår Respons

Motparten försökte pressa oss genom att hota med domstol. De visade ett kort som angav att processen skulle ta två år och att ingen av parterna under tiden fick använda tekniken. Vi kontrade med kort som visade att vi skulle vinna tvisten. De slog tillbaka genom att hävda att vi saknar finansiella resurser att driva en tvåårig process, ett argument vi väntat oss. Då använde vi vår förberedda bluff: Att deras största konkurrent, AtlaCorp, var beredd att finansiera tvisten. De synade bluffen genom ett eget kort som visade att sannolikheten var endast 50 %. Detta hade vi inte räknat med och stod plötsligt i ett underläge och behövde agera snabbt. Vi kom på följande plan: ”Skulle AtlaCorp inte finansiera processen, open-sourcar vi tekniken. Då förlorar ni alla era konkurrensfördelar medan vi ändå växer”. Detta accepterades av motparten och samtalet gick vidare, nu med ett underförstått antagande om att intrång faktiskt skett, vilket var psykologiskt viktigt för vår framtida argumentation.

3.5 Taktiska Byten och Slutlig Förlikning

Diskussionen fortsatte fram och tillbaka. Till slut kunde vi släppa ”admission of guilt” i utbyte mot en klausul i licensavtalet där motparten åtar sig att stå för samtliga framtida juridiska kostnader kopplade till patentförsvar, en mycket värdefull punkt.⁴

När samtalet återgick till ersättningen lade motparten först ett bud på 3 miljoner EUR, vilket redan låg över vår miniminivå (vi behövde 2,5 miljoner för att klara våra kortsiktiga problem). Vi fortsatte förhandla uppåt, och med hjälp av våra opensource-beräkningar landade vi slutligen på 6 miljoner EUR, fullt tillräckligt för våra behov.

⁴ Se bilaga 1, kommentar till p. 10.7

Vi fick avtalet signerat efter att ha gått igenom det punkt för punkt. Motparten hade inte reagerat särskilt på vare sig våra höga vitesbestämmelser eller skrivelser i vår future non-challenge clause. Vi trodde att det sistnämnda skulle kunna väcka frågetecken om varför vi vill ha med en sådan klausul och att vi då skulle kunna väcka misstankar om patentets svagheter.

3.6 Övergång till Licensförhandlingen

När licensdelen började var vi redan mycket nöjda, nästan skuldmedvetna över hur väl förlikningen gått. Detta gjorde oss lugnare, mer tillmötesgående och bättre förberedda på att sälja in samarbetet.

Vi presenterade licensavtalet och maskerade våra intressen bakom en positiv berättelse om samarbete, know-how och långsiktigt partnerskap.

Samma struktur som tidigare. Vi lämnade rummet, motparten läste och sedan påbörjades förhandling punkt för punkt.

3.7 Ny Framgång: Licensavtalet

Motparten uttryckte att avtalet var för långt och att de ville skriva ett nytt tillsammans. Vi vägrade, med motiveringen att vi redan hade gett dem gott om tid att läsa och att genomgång punkt-för-punkt var ett bättre alternativ.

När vi klistrade in hela avtalet i deras dokument hoppades vi att vissa känsliga klausuler skulle slinka igenom. Vid genomgången valde motparten att hoppa över hela definitionskapitlet med kommentaren att det “bara var definitioner”.

Vi invände inte mot detta. I definitionskapitlet hade vi nämligen placerat:

- Field of Use
- Territory
- Scope

När kapitlet hoppades över innebar det att vår föreslagna EU-exkludering trots att EU är vår primära marknad, inte diskuterades närmare. Senare i förhandlingen framgick dessutom att motparten utgått ifrån att verksamheterna inte överlappade, vilket enligt vår uppfattning inte stämde. Vi hade inte räknat med att detta skulle passera utan närmare prövning, och i en verklig förhandling hade en sådan oklarhet sannolikt behövt hanteras betydligt mer öppet. I just denna övningskontext blev det dock en effekt av hur genomgången strukturerades.

Vi fastnade som önskat på oviktiga punkter såsom avtalsperiod. Motpartens förslag blev fem år, vilket även var vårt mål, så vi accepterade om vi samtidigt kunde säkra en omförhandling

efter tre år. Vi tänkte inte speciellt mycket på möjligheterna till förlängning, vi hade förstått det som att teknikens förväntade livslängd sträckte sig till 3-5 år, varför vi inte bemödade oss med att förhandla om någon förlängningsmöjlighet.

Vi gick vidare till royaltyn sist, vid en tidpunkt då alla var påtagligt trötta, vilket också låg i linje med hur vi hade planerat att strukturera förhandlingen. Diskussionerna tog vid, och efter hot om att lämna rummet (vilket har större psykologisk effekt efter fem timmars förhandlingar)⁵ landade vi på 5 %, vilket var deras maximala mandat. Att lägga ersättningsfrågan sist när alla parter var mentalt trötta följer vad forskningen beskriver som decision fatigue, där beslutsfattare tenderar att acceptera sämre villkor efter lång kognitiv belastning (Baumeister et al.; Malhotra & Bazerman).

3.8 Slutresultatet

Sammanfattningsvis innebar resultatet ett betydande värde i relation till vårt ursprungliga minimibehov. Samtidigt blev det tydligt att detta utfall delvis var en funktion av en obalanserad förberedelsenivå mellan grupperna och av att vi drev en ovanligt hård linje för att vara en utbildningssituation. Den insikten blev minst lika viktig som själva siffrorna. Vi lämnade förhandlingen med vad som enligt våra beräkningar motsvarar cirka 17,5 miljoner EUR i värde, trots att vårt minimibehov var 5.

Utifrån casets ramar framstår det som ett mycket gynnsamt utfall för vår del, men också som ett resultat som väcker frågor om balans mellan ambition, motpartens lärande och den typ av agerande som är lämpligt i en pedagogisk miljö.

4 Utvärdering

Förhandlingen gav oss ett resultat som vida överträffade våra förväntningar, och när vi i efterhand analyserar processen framstår det tydligt hur avgörande våra förberedelser var. Vårt omfattande förarbete, att noggrant kartlägga teknologin, marknaden, våra egna svagheter och vilka avtalsvillkor som faktiskt spelar roll skapade en trygghet och en intern samsyn som gav oss ett starkt utgångsläge. Vi visste inte bara vad vi ville uppnå, utan också varför; och det gjorde att varje strategiskt val under förhandlingen hade en tydlig riktning.

4.1 Förberedelsernas betydelse – trygghet och samspel

Den främsta framgångsfaktorn var att gruppen var helt samspelt inför förhandlingen. Vi hade lagt betydande tid på att analysera caset, motparten och möjliga scenarier, vilket gjorde att vi gick in med en stark intern trygghet. Det handlade inte bara om att ha taktik och avtalsförslag

⁵ “Sunk-cost”, Se: Cialdini, R., 2009. Influence: Science and Practice. 5th ed. Boston: Pearson Education.

redo utan också om att veta att vi delade samma målsättning. Vi visste att vi hade varandras stöd, även om något oförutsett skulle uppstå.

De moment som var mest påfrestande var just de där vi saknade färdiga svar. Där kunde jag känna ett behov av att säkerställa att gruppen stod bakom de beslut jag spontant lutade åt – både för att undvika misstag, men också för att undvika att köra över någon. Det är lätt att i ett pressat förhandlingsläge glömma gruppdimensionen, men för oss blev den tvärtom central.

Naturligt nog befann vi oss i en situation där vår styrka inte låg i ekonomiska resurser utan i vår förmåga att styra narrativet och definiera vad som var viktigt i förhandlingen. Genom att ta kontroll över agendan redan från början kunde vi bestämma vilka frågor som skulle framstå som centrala och vilka som skulle hamna i periferin.⁶ Våra ekonomiska argument – även om de inte fullt ut speglade verkliga sannolikhetsbedömningar – fungerade som strategiska ankare. Trots att modellerna byggde på antaganden som i en faktisk kommersiell miljö skulle kräva djupare verifiering, gav de oss ett retoriskt övertag och hjälpte oss att rama in ersättningsnivåerna som rimliga.

Vi lyckades också hålla en konsekvent linje genom hela förhandlingen. Den position vi valde i början släppte vi aldrig, och varje gång vi märkte att motpartens invändningar riskerade att underminera vårt narrativ hade vi omedelbara motargument redo. Kombinationen av snabba svar och ett lugnt, nästan nonchalant förhållningssätt gav intrycket av att vi var mer trygga än vad vi faktiskt var. Detta blev i sig en förhandlingsfördel: trygghet smittar av sig, och en grupp som verkar stabil och samspelt påverkar motpartens vilja att pressa vidare.

Motparten var däremot inte lika förberedd. De uttryckte själva att deras förberedelser varit begränsade, och det märktes tydligt i hur de agerade i rummet. De hade visserligen diskuterat caset sinsemellan, men de saknade en sammanhållen strategi och tydliga prioriteringar. Denna asymmetri i förberedelsen gav oss ett tydligt övertag; vi kunde föra samtalet dit vi ville utan att möta det motstånd som en lika väl förberedd part hade genererat. Det gav oss ett tydligt strukturellt övertag i förhandlingsdynamiken, samtidigt som det visade hur avgörande förankrad intern samstämmighet är.

4.2 Strategisk aggressivitet – styrka och moralisk friktion

Under förhandlingen tog jag ofta rollen som "bad cop". Strategiskt sett fungerade det väl: motparten gav ofta efter när jag ökade trycket och var retoriskt hård. Samtidigt innebar det en viss moralisk friktion. Några argument och repliker kändes i efterhand mer nedlåtande än vad som egentligen behövdes. Trots att jag anser att strategisk aggressivitet ofta är nödvändig i skarpa förhandlingar, blev detta en nyttig påminnelse om balanspunkten mellan effektivitet och integritet.

⁶ "Framing", Se: Fisher, R., Ury, W. & Patton, B., 2011. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. 3rd ed. London: Penguin Books

Detta väckte en central reflektion:

Var drar man gränsen mellan effektiv förhandling och ett agerande som tangerar etiskt tvivelaktiga metoder?

Min slutsats är att aggressivitet har en naturlig plats i förhandlingar. Det är så man testat motpartens motståndskraft, driver processen framåt och maximerar det egna utfallet. Men man måste även vara medveten om sina egna moraliska ramar. I ett utbildningssammanhang är detta särskilt viktigt eftersom en alltför hård förhandling riskerar att underminera den andra partens möjlighet att lära sig.

Samtidigt är jag medveten om att flera av de tekniker vi använde – särskilt framing, eskalerade ankare och strategiska hot – hade kunnat få betydligt mer problematiska konsekvenser i en verklig affärskontext. I ett sådant läge finns alltid en risk att motparten väljer att avbryta förhandlingarna helt, tar konflikten till domstol eller att relationen tar irreparabel skada.

En aspekt jag också reflekterat över i efterhand är hur min egen förhandlingsstil förändrades under processens gång. I inledningen var jag betydligt mer aggressiv och styrande — delvis avsiktligt, eftersom vår strategi krävde ett starkt narrativ och en tydlig dominans för att skapa momentum. Men i takt med att förhandlingen utvecklades blev det tydligt att förhandlingsbalansen kraftigt hade förskjutits till vår fördel. Den maktförskjutningen gjorde att mitt tonläge successivt mildrades. Jag insåg att fortsatt hårdhet inte längre tjänade något syfte och i värsta fall riskerade att underminera både relationen och slutresultatet. Denna gradvisa justering visar att effektiv förhandling inte bara handlar om att vara tuff när det behövs, utan också om att läsa rummet, förstå när dynamiken skiftat och anpassa sitt agerande därefter. Det är en balans som jag inte tror att jag hade lika god förmåga att hantera för ett år sedan och därför är det en av de viktigaste personliga lärdomarna från övningen.

Det blev också tydligt under den gemensamma genomgången att motpartsgruppen upplevde att vårt arbetssätt ”förändrade hela deras bild av förhandlingsspelet”. De uttryckte att de hade sett övningen mer som en lättsam och rolig aktivitet, och att vårt omfattande avtalsförslag och vår strategi gjorde uppgiften ”mindre rolig”. De menade dessutom att de, om detta hade varit en verklig affärsförhandling, skulle ha lämnat rummet när vi presenterade avtalet.

Här finns flera viktiga reflektioner att göra. I mina ögon visar detta snarare på att deras reaktion handlade mindre om vårt agerande och mer om deras egen brist på förberedelse. Under förhandlingen hade motpartens grupp en medlem som tydligt försökte markera mot oss genom att motsätta sig att signera vårt avtalsförslag och i stället driva linjen att avtalet skulle utformas gemensamt. Personen var dessutom konsekvent tuff i sin argumentation och

ifrågasatte oss på ett sätt som både var väntat och välkommet, det låg helt i linje med den typ av motstånd vi hade förberett oss på och hoppats få möta. Problemet för deras grupp var att övriga medlemmar omedelbart tog avstånd från dessa invändningar, ofta inför oss och på ett sätt som direkt underminerade deras interna sammanhållning. För oss skapade detta ett tydligt förhandlingsövertag: vi kunde se splittringen, anpassa vårt agerande efter den och använda situationen till vår fördel. I efterhand framstår det därför något märkligt att lägga ansvaret på vår förhandlingsstil när problemen uppstod inom deras egen gruppdynamik och förberedelsenivå.

För det andra är argumentet att uppgiften ”inte längre var rolig” talande. Det säger snarare något om skillnaden i ambitionsnivå och förberedelse mellan grupperna än om tillvägagångssättet i sig. Vi gjorde exakt det uppgiften syftade till. Att analysera, förbereda, förhandla och skapa strategiskt smarta avtal. Att vi lyckades driva processen på ett sätt som exponerade deras bristande förberedelse är inte ett problem i sig, snarare en pedagogisk poäng.

Att uppgiften inte är betygsatt innebär inte att man inte ska prestera. Snarare bör just frånvaron av betyg vara en möjlighet att testa strategier, pröva gränser och lära sig hur komplexa förhandlingsprocesser faktiskt fungerar. Den som väljer att se övningen som en lek riskerar att missa hela poängen, och det var tydligt att motpartens upplevelse av ”överrumpling” i själva verket bottnade i att de insåg detta för sent.

4.3 Snabbhet, pauser och transparens som taktiska verktyg

En annan lärdom var hur värdefullt det är att våga ta pauser. I stunden kan det kännas som ett svaghetstecken, men det gav oss möjlighet att omkalibrera, neutralisera stress och säkerställa intern samordning. Pauserna gjorde också att vi kunde svara mer strategiskt och undvika ogenomtänkt instinktivt agerande.

I vissa lägen märkte vi även att begränsad transparens kunde fungera avväpnande. När en förhandling blir hetsig kan en nyanserad öppenhet leda till att båda parter närmar sig mitten snabbare.⁷ Samtidigt visade erfarenheten att man aldrig helt kan eller bör lita på vad motparten säger—de agerar utifrån sitt intresse, precis som vi. Transparens är därför en metod som måste hanteras med kirurgisk precision. (Malhotra & Bazerman).

Samtidigt blev det tydligt att man aldrig kan utgå från att motparten talar sanning. De är lika strategiska som vi, och i detta case bar de på kort som kunde förändra hela förhandlingsdynamiken. Det krävde snabb omställningsförmåga och ett lugn som byggde på våra förberedelser.

⁷ Tyler, T., 1990. *Why People Obey the Law*. New Haven: Yale University Press.

4.4 Motpartens interna splittring– en oväntad fördel

En av de mest intressanta observationerna under förhandlingen var hur en person i motpartens grupp öppet kritiserade deras eget förhandlingssätt och vägrade signera vissa dokument. Detta skapade en tydlig intern splittring, vilken de dessutom visade upp inför oss.

Det blev direkt ett psykologiskt övertag. Vi insåg att deras grupp inte hade en enad strategi. Därför kunde de inte förhandla lika effektivt, och vi kunde placera extra tryck i just de situationer där de var oense.

Det blev en praktisk demonstration av varför man aldrig bör visa intern oenighet för en motpart. Forskningen visar tydligt att intern oenighet hos en förhandlingspart kraftigt försvagar dess förhandlingsposition, eftersom motparten då kan anpassa sitt tryck efter de interna sprickorna.

Lärdomen här är enkel men betydelsefull. En förhandling får aldrig avslöja interna konflikter eller osäkerhet. Sådant blir omedelbart exploaterbart, ibland även omedvetet.

4.5 Att aldrig avslöja sina intentioner

En annan tydlig lärdom är att man aldrig bör avslöja mer än nödvändigt om sina intentioner. Motpartens första uttalande (“vi är här för att diskutera licensavtal”) var en massiv strategisk miss som gav oss tolkningsföreträde och initiativet i förhandlingen.

På motsvarande sätt borde vi själva inte ha avslöjat direkt att vi kände till deras förbättringar. Det var inte nödvändigt vid den tidpunkten, och vi kunde ha spelat ut det kortet betydligt mer strategiskt i licensdelen.

4.6 Rollen jag tog och vad den lärde mig

Jag var ofta den som inledde talandet och drev fram momentum i förhandlingen. Det gav mig en naturlig ledarroll, och även om jag var den mest aggressiva i rummet kände jag att gruppen fortfarande arbetade kollektivt. Alla bidrog, och våra styrkor kompletterade varandra.

En viktig personlig lärdom var att effektiv förhandling inte alltid handlar om att argumentera mest. I flera kritiska situationer valde jag att inte lägga fram ett nytt förslag utan i stället låta motparten tala färdigt och låta dem argumentera mot sig själva.

Det är ett verktyg jag kommer bära med mig.

4.7 Vad kunde vi ha gjort bättre

Trots det lyckade resultatet finns det element vi i efterhand kunde ha hanterat annorlunda.

4.7.1 Förhandlingen

En fråga som i efterhand framstår som mer komplex än vi först behandlade den är den japanska publikationen och dess betydelse för patentets långsiktiga hållbarhet. I förhandlingsspelet valde vi att i huvudsak hantera detta som ett strategiskt kort som kunde användas sent i processen eller undvikas helt, beroende på dynamiken. I en verklig kommersiell situation hade denna väg varit betydligt mer riskfylld.

När man licensierar en teknologi överlåter man inte bara nyttjanderätten utan också, i praktiken, delar av den rättsliga risken till motparten. Att då samtidigt känna till en potentiell ogiltighetsgrund utan att hantera den öppet skapar ett spänningsfält mellan kortsiktig förhandlingsvinst och långsiktig avtalsstabilitet. Båda parterna var överens om en licensiering och därför har incitament till att vilja skydda patentet, därför är riskerna att motparten utnyttjar informationen till att ogiltigförklara patentet lågt och open sourcing är ett alternativ där om man kontrollerar narrativet mot den breda marknaden maskerad med väldigt mycket goodwill så kan man gynnas ändå.

I ett sådant läge kan open source-alternativet paradoxalt nog varit juridiskt tryggare, eftersom man då inte säljer exklusivitet utan snarare neutraliserar svagheten genom transparens. Detta visar tydligt hur valet mellan licensiering och öppen teknik inte bara är affärsstrategiskt, utan också djupt rättsligt. Dessutom kunde vi ha arbetat mer stegvis: presentera öppnare, mer förhandlingsbara förslag i början för att undvika att motparten blev överrumplad.

4.7.2 Innehållet

Vi fick i feedbacken att vårt avtal lade ett mycket starkt fokus på det tekniska och legala skyddet av teknologin, medan sårbarheten kopplad till humankapitalet i mindre utsträckning beaktades. Jag har reflekterat över detta och delar kritiken till viss del. Även om vi hade omfattande regleringar om sekretess, non-solicitation och lojalitet, skyddar dessa främst mot direkta rekryteringar och informationsläckage. De adresserar däremot inte fullt ut den mer grundläggande risken att nyckelpersoner tappar incitament, lojalitet eller väljer att lämna av andra skäl.

Samtidigt anser jag att motpartens faktiska beroende av vårt praktiska know-how och vårt operativa stöd ändå gav oss ett indirekt skydd för humankapitalet. Svagheten låg därför inte i att skydd helt saknades, utan i att skyddet främst var reaktivt och kontraktuellt, snarare än strategiskt och incitamentsbaserat.

Genom det samarbetsupplägg vi presenterade skapades också nya risker för vårt humankapital. Samtidigt är detta ett område som endast i begränsad utsträckning kan regleras effektivt genom avtal. Arbetsrättsligt kan ett rekryteringsförbud inte hindra en anställd från att

byta arbetsgivare, utan endast reglera aktiv värvning, och även då främst genom skadeståndsansvar. I praktiken är det i stället organisatoriska faktorer, förtroende, kultur och framtidsutsikter som avgör var människor väljer att stanna. I den meningen är skyddet av humankapitalet ytterst en strategisk och ledningsmässig fråga, snarare än en strikt juridisk.

En ytterligare svaghet i vår royaltymodell var avsaknaden av dynamiska justeringsmekanismer. Ersättningen låstes i praktiken vid 5 %, utan tydliga klausuler för omförhandling, förlängning eller prestationsbaserad justering. I en verklig affär hade detta inneburit att vi avsåde oss betydande framtida uppsida.

Mer sofistikerade modeller hade kunnat inkludera exempelvis optionsklausuler för förlängning, step-up-royalty vid viss omsättningsnivå, eller omförhandlingspunkter kopplade till marknadsgenombrott. Avsaknaden av sådana mekanismer innebar att vår modell var stark kortsiktigt men relativt svag ur ett långsiktigt värdeperspektiv. Detta balanserades dock mot att vår bedömning av teknikens livslängd långt understiger avtalsperioden, något som i efterhand visade sig vara en dålig uppskattning.

En aspekt som vi i förhandlingssituationen underskattade var de konkurrensrättsliga implikationerna av den kombination av sole license och territoriella begränsningar som vi accepterade. I ljuset av den efterföljande marknadsutvecklingen, där OBI kontrollerar cirka 78 % av marknaden, aktualiseras tydligt både artikel 101 och 102 FEUF. Vår konstruktion riskerar att utgöra en otillåten marknadsuppdelning och samtidigt förstärka en dominerande ställning. I en verklig situation hade detta inneburit en påtaglig ogiltighetsrisk för centrala delar av avtalet.

För att minska denna konkurrensrättsliga risk borde vi i förbättringshänseende ha arbetat mer aktivt med säkerhetsventiler i avtalsstrukturen. Exempelvis hade exklusiviteten kunnat tidsbegränsas tydligare, i stället för att knytas till långa avtalsperioder utan automatisk omprövning. Vidare hade vi kunnat öppna för parallelllicensiering i särskilt konkurrensutsatta segment, exempelvis gentemot aktörer i EU där marknaden enligt ”Three Years Later”-scenariot utvecklats kraftigt och där förekomsten av olicensierade produkter redan är betydande. En ytterligare möjlighet hade varit att villkora ensamrätten med objektiva marknadsandelströsklar, exempelvis att exklusiviteten automatiskt omvandlas till en icke-exklusiv licens om någon av parterna uppnår en viss marknadsdominans. På så sätt hade vi kunnat minska risken för att avtalet i efterhand bedöms som konkurrensbegränsande, samtidigt som den affärsmässiga grundstrukturen i licensupplägget bevarats.

I efterhand framstår det som en tydlig brist att vi i förberedelsearbetet lade större vikt vid immaterialrättsligt skydd och avtalsbalans än vid marknadseffekter i konkurrensrättslig mening. Detta illustrerar hur ett avtal som är juridiskt välkonstruerat ur ett IP-perspektiv samtidigt kan bära på latent konkurrensrättsliga risker om marknadsstruktur, exklusivitet och inlåsnings effekter inte beaktas parallellt.

4.8 Realism: vad som hade hänt i en riktig förhandling

Vi hade hög aggressionsnivå och använde psykologiska tekniker som fungerar bra i ett rollspel, men sannolikt inte i verkliga förhandlingar utan risk. I ett riktigt case hade ersättningen blivit lägre, avtalen varit gemensamma från början, EU-exkluderingen troligen inte gått igenom och relationen hade spelat större roll än snabbt genomslag. Samtidigt hade jag inte varit mindre riskbenägen i en verklig situation; snarare mer strategisk i vad jag säger, hur jag säger det och när jag säger det. En verklig förhandling hade också krävt betydligt mer bakgrundsarbete, bland annat research kring vilka individer som faktiskt sitter vid bordet.

I en verklig förhandlingssituation hade vårt tillvägagångssätt sannolikt också haft ett tydligt pris i form av relationskapital. Även om vi juridiskt sett kan motivera flera av våra drag, hade kombinationen av hård taktik, höga ankare och begränsad transparens rimligen påverkat motpartens förtroende för oss. Det hade i sin tur riskerat att underminera det långsiktiga samarbete som licensavtalet på pappret syftar till att skapa. Ett avtal kan vara kommersiellt fördelaktigt men samtidigt lämna en kvarvarande känsla av misstänksamhet⁸ eller ovilja att investera i relationen, vilket på sikt kan minska värdet av avtalet i praktiken.

Samtidigt är det inte givet att en hård förhandling alltid förstör relationer. I många kommersiella sammanhang är det externa ombud – advokater eller andra juridiska rådgivare – som driver de tuffaste positionerna, medan de operativa kontaktpersonerna i bolagen kan fortsätta ha goda relationer och samarbeta konstruktivt efteråt. Den distinktionen fanns inte i vårt case. Rollen jag intog framstår snarare som en del av bolagsledningen eller åtminstone som en central företrädare för bolaget, vilket innebär att min förhandlingsstil direkt färgar bilden av bolagets samarbetsvilja och kultur. I ett verkligt scenario hade ett lika hårt och konfrontativt agerande från en företagsledare därför kunnat signalera att bolaget generellt är svårt att samarbeta med, vilket kan göra framtida projekt, gemensam utveckling eller informella problemlösningar betydligt svårare.

Mot den bakgrunden blir det tydligt att samma taktik som gav oss ett mycket gynnsamt utfall i övningen, i verkligheten hade behövt balanseras mot ett mer aktivt relationsbyggande. Exempelvis hade ett tydligare erkännande av motpartens legitima intressen, en mer stegvis introduktion av kraven och en tydligare markering av vår vilja till långsiktigt samarbete troligen varit nödvändig för att motverka den negativa effekt som en hård förhandlingsstil kan ha på tilliten. Skillnaden mellan kortsiktig värdemaximering och långsiktig relationsnytta är väl etablerad i förhandlingsteorin, där hård distributiv förhandling ofta sker på bekostnad av framtida samarbetsklimat (Walton & McKersie; Lewicki et al.). Den typen av balansgång var vi medvetna om i teorin, men i övningen prioriterade vi att testa gränserna för vad som var

⁸ Macneil, I., 1980. *The New Social Contract*. New Haven: Yale University Press.

taktiskt möjligt, snarare än vad som hade varit relationsmässigt hållbart i ett verkligt affärssammanhang.

4.9 Sammanfattande lärdomar

De viktigaste slutsatserna från förhandlingsspelet kan sammanfattas i ett antal centrala lärdomar som tillsammans speglar varför just detta förhandlingsmoment utvecklades som det gjorde. För det första stod det klart att förberedelse är helt avgörande. Den typ av resultat vi uppnådde hade inte varit möjligt att improvisera fram. Det var frukten av att vi lagt betydande tid på att förstå caset, teknologin och motpartens tänkbara positioner. För det andra insåg vi hur avgörande gruppens samspel är. Individuella insatser spelar mindre roll när gruppen är samspelt, trygg i sina roller och arbetar mot samma målsättning.

Samtidigt blev det tydligt att agerandet i stunden: snabb analys, taktiska pauser, förmågan att läsa rummet och fatta beslut som avvärjar eller pressar motparten är minst lika viktigt som själva planeringen. En återkommande insikt var också att man aldrig bör avslöja sina egentliga mål. Så länge motparten inte känner till ens innersta prioriteringar behåller man ett betydande strategiskt övertag.⁹ Däremot kan transparens vara effektivt när intressen faktiskt sammanfaller, då det kan dämpa konfliktnivån och föra parterna närmare en lösning.

Vi lärde oss också att en viss nivå av aggressivitet och hård förhandlingsteknik kan vara funktionell, särskilt när man agerar från en svagare förhandlingsposition och behöver driva narrativet. Samtidigt finns det en balansgång gentemot moral, relation och sammanhang, något som blev tydligt under spelet. Slutligen fick vi erfara hur stark fördel det är när motparten uppvisar intern splittring. När individer i den andra gruppen började argumentera mot varandra inför oss blev det omedelbart tydligt hur mycket lättare det är att styra samtalet, sätta agendan och utnyttja bristen på en enhetlig motstrategi.¹⁰

Tillsammans bildar dessa erfarenheter en helhetsbild av förhandling som både praktisk disciplin och psykologisk process. Hur rätt kombination av förberedelse, strategi och ställningstaganden i stunden kan förändra utgången dramatiskt.

⁹ Raiffa, H., 1982. *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

¹⁰ Bazerman, M. & Neale, M., 1992. *Negotiating Rationally*. New York: Free Press.

Bilagor

FÖRLIKNINGS- OCH LISENSAVTAL MED KOMMENTARER



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Table of Contents / Innehållsförteckning

1	SETTLEMENT AGREEMENT	2
1.	PARTIES	2
2.	BACKGROUND AND RECITALS.....	2
3.	DEFINITIONS	2
4.	SETTLEMENT TERMS	3
1.1.1	4.1 RELEASE OF CLAIMS	3
1.1.2	4.2 CARVE-OUTS.....	3
1.1.3	4.3 SETTLEMENT PAYMENT	4
5.	FUTURE CONDUCT	4
6.	FUTURE NON-CHALLENGE	5
7.	CONFIDENTIALITY	5
8.	MATERIAL BREACH PAYMENT	6
9.	GOVERNING LAW & DISPUTE RESOLUTION	7
10.	MISCELLANEOUS	7
11.	SIGNATURES.....	9

1 SETTLEMENT AGREEMENT (Bilaga 1)

1. PARTIES

Infringing party: Omnipot Business inventions (OBI)

Claimant: Willowisp Technologies (Willowisp)

2. BACKGROUND AND RECITALS

A. The Parties are engaged in discussions regarding certain past activities by the Infringing Party which the Claimant considers to constitute an unauthorized use of proprietary technology, confidential information, and/or intellectual property owned by the Claimant.

B. The Parties wish to resolve, in a final and binding manner, all disputes, claims, and allegations relating to the Infringing Party's past conduct, including but not limited to any alleged infringement, misappropriation, breach of contract, or unlawful use of the Claimant's materials (the "Disputed Conduct").

C. The Parties now desire to enter into this Settlement Agreement solely for the purpose of resolving the Disputed Conduct, avoiding further disputes and litigation, and establishing a clean and undisputed starting point for any future cooperation.

3. DEFINITIONS

"Affiliates" means, with respect to a Party, any legal entity that directly or indirectly controls, is controlled by, or is under common control with that Party. "Control" means ownership of more than fifty percent (50%) of the voting interests of such an entity or the ability to direct its management.

"Infringing Party" means the Party that, prior to the Effective Date, has engaged in conduct alleged by the Counterparty to constitute an infringement, misappropriation, or other unauthorized use of the Counterparty's intellectual property rights, and which forms the subject matter of this Settlement Agreement.

"Claiming Party" means the Party alleging that the Infringing Party has infringed, misappropriated, or otherwise unlawfully used its intellectual property rights, and which brings the claims resolved under this Settlement Agreement.

"Claims" means any and all past, present, or future claims, demands, actions, causes of action, suits, damages, liabilities, losses, costs, and expenses of any kind, whether known or unknown, suspected or unsuspected, in law, equity, or otherwise.

"Dispute" means the disagreement between the Parties concerning the alleged unauthorized use, reproduction, modification, distribution, or commercialization of the Technology prior to the Effective Date.

“Effective Date” means the signing date on which this Agreement is executed by both Parties.

“Party” or **“Parties”** means individually each of OBI and [Other Party], and collectively both.

“Released Claims” means all Claims that one Party releases against the other Party in accordance with Section [Release], excluding the Excluded Claims.

“Settlement Payment” means the payment described in Section [Settlement Payment], representing the agreed consideration for the releases granted under this Agreement.

“Technology” means any algorithms, software, models, data, documentation, tools, or related materials that are the subject of the Dispute, as further described in Schedule [X].

“Territory” means worldwide, unless otherwise expressly provided.

“Third Party” means any natural or legal person other than the Parties and their respective Affiliates.

4. SETTLEMENT TERMS

1.1.1 4.1 RELEASE OF CLAIMS

Each party releases the other and their respective affiliates from claims arising from the alleged infringement up to the Effective Date (signing date).

1.1.2 4.2 CARVE-OUTS

For the avoidance of doubt, this Settlement Agreement resolves solely the Parties’ claims, demands, and allegations arising out of the Specified Past Conduct as defined in Section [4.1]. Nothing in this Agreement shall be construed to waive, release, or limit:

- Claims arising from breaches of this Settlement Agreement, including any failure to fulfill payment, cooperation, confidentiality, non-disparagement, or release obligations.
- Claims relating to conduct occurring after the Effective Date, including any future use, development, commercialization, or licensing of the Technology, whether by either Party or their affiliates.
- Claims relating to intentional misconduct, gross negligence, or willful infringement that is alleged to occur after the Effective Date.
- Claims not known or not reasonably discoverable as of the Effective Date which do not arise from the Specified Past Conduct.
- Regulatory, tax, or governmental claims that the Parties cannot legally waive.
- Rights and obligations under the separate License Agreement, including royalties, audit rights, technical cooperation, compliance duties, and enforcement of licensed IP.

- Existing contractual obligations with third parties, and any rights the Parties may have to enforce or defend such obligations.

The Parties expressly acknowledge that all such carved-out claims, rights, and obligations remain unaffected and fully enforceable.

Kommentar:

Denna del är i första hand för att förtydliga att avtalet endast avser det specifika påstådda intrånget och att tvister som faller utanför ramen för denna (tidigare eller framtida) inte kommer att påverkas av avtalet. Denna var för oss en avtalspunkt som är utformad för att dra åt sig uppmärksamhet där vi gärna hade diskuterat detaljerade formuleringar för att dra motpartens uppmärksamhet ifrån andra – enligt oss – viktigare punkter. Detta föll inte motparten för i slutändan.

1.1.3 4.3 SETTLEMENT PAYMENT

The infringing party is liable for damages caused by the infringement. A sum of six million euro (€ 6 000 000) is to be deposited to the damaged parties bank account.

The bank details are as following:

Bank: Skaraborgs Enskilda Bank
Account number: 067 420 021
Clearing number: 5569

5. FUTURE CONDUCT

5.1 PROHIBITED USE

The Infringing Party shall cease all use, reproduction, distribution, modification, or exploitation of the Disputed Technology except as expressly permitted under this Settlement Agreement or in any subsequent written agreement between the Parties.

5.2 NO REVERSE ENGINEERING

The Infringing Party shall not, and shall ensure that its employees, contractors, and affiliates do not, reverse engineer, decompile, disassemble, or otherwise attempt to derive the source code, internal structure, or design of any proprietary technology belonging to the Claimant, except to the limited extent mandated by applicable mandatory law.

5.3 TERRITORIAL AND FIELD RESTRICTIONS

The Infringing Party may not use, commercialize, or make available any product or service incorporating elements of the Disputed Technology outside the territories and/or fields of use explicitly permitted under any valid written agreement between the Parties. Any use outside such scope is strictly prohibited.

5.4 RESTRICTIONS ON OPEN-SOURCING

The Infringing Party shall not open-source, publicly disclose, or otherwise make available any proprietary components, methods, tools, documentation, or derivative works based on the Claimant's technology, except as expressly authorized in writing by the Claimant.

Kommentar:

Detta avsnitt blev i sin helhet föremål för en kort diskussion, vår tanke med att inkludera detta var att – om inget licensavtal skulle ingås – har vi en överenskommelse att luta oss tillbaka på ifall det skulle ske något framtida intrång. Även om förpliktelserna inte är något större utanför det skydd som gällande lagstiftning redan erbjuder.

6. FUTURE NON-CHALLENGE

6.1 NON-CHALLENGE OBLIGATION

OBI agrees that, for the duration of the Wintermute Patent(s), it shall not directly or indirectly challenge, oppose, or assist any third party in challenging or opposing the validity, enforceability, scope, or ownership of the Wintermute Patent(s).

6.2 PROHIBITION ON SUPPORT OF THIRD PARTY CHALLENGES

OBI shall not provide financial support, technical support, evidence, declarations, expertise, or any other form of assistance to any third party seeking to challenge or invalidate the Wintermute Patent(s) or any related intellectual property rights.

6.3 CARVE-OUT FOR COMPULSORY PROCEEDINGS

The obligations in this Section shall not apply where OBI is required to participate in proceedings by operation of law, court order, or subpoena, provided that OBI (i) promptly notifies Wintermute of such requirement and (ii) limits its participation strictly to the scope legally required.

6.4 CONSEQUENCES OF BREACH

Any violation of this Section shall constitute a material breach of the Settlement Agreement and entitle Wintermute to seek injunctive relief, damages, and any other remedies available under applicable law or equity.

7. CONFIDENTIALITY

7.1 MUTUAL CONFIDENTIALITY

Each Party shall keep this Settlement Agreement, its terms, and all negotiations relating to it strictly confidential and shall not disclose such information to any third party without the prior written consent of the other Party.

7.2 PERMITTED DISCLOSURES

Notwithstanding Section 8.1, disclosure is permitted to the extent required (i) by applicable law or regulation, (ii) by a competent court or governmental authority, or (iii) to a Party's professional advisers, provided that such advisers are bound by confidentiality obligations no less protective than those contained herein.

7.3 TRADE SECRETS

Confidentiality obligations concerning trade secrets, proprietary information, and non-public technical data shall survive indefinitely or for as long as such information remains a trade secret under applicable law.

7.4 DURATION

All other confidentiality obligations shall remain in force for a period of five (5) years from the Effective Date.

8. MATERIAL BREACH PAYMENT

In the event that either Party commits a material breach of any provision of this Settlement Agreement, and such breach is not cured within 30 days after written notice from the non-breaching Party, the breaching Party shall pay to the non-breaching Party an amount corresponding to 2.7% of the breaching Party's total gross revenue for the most recent fiscal year preceding the breach.

Kommentar:

Enligt oss är detta ett väldigt högt vite, vi valde att presentera det som en procentsats – en ojämn sådan – för att inte väcka motpartens uppmärksamhet (om det skulle vara ett högt bestämt belopp istället) och skapa utrymme för att förhandla i tiondels steg genom att redan ha en decimal.

8.1 NATURE OF PAYMENT

The Parties acknowledge and agree that this payment constitutes a reasonable estimate of damages arising from a breach of this Settlement Agreement, considering the difficulty of quantifying actual harm. The payment shall therefore be deemed liquidated damages, not a penalty.

8.2 WITHOUT PREJUDICE

The above remedy is without prejudice to the non-breaching Party's right to seek:

- (a) injunctive relief,
- (b) specific performance, and
- (c) other contractual remedies explicitly provided in this Agreement.

However, the Parties agree that the liquidated damages remedy shall be exclusive with respect to monetary compensation for the breach.

8.3 PAYMENT TERMS

Any payment due under this section shall be made within 30 days of receipt of written demand.

9. GOVERNING LAW & DISPUTE RESOLUTION

9.1 GOVERNING LAW

This Settlement Agreement shall be governed by and construed in accordance with the laws of Sweden, without regard to its conflict-of-law principles.

9.2 DISPUTE RESOLUTION

Any dispute, controversy, or claim arising out of or in connection with this Settlement Agreement, including its formation, validity, interpretation, performance, or termination, shall be finally settled by arbitration administered by the Arbitration Institute of the West Sweden Chamber of Commerce (WSCC).

9.3 ARBITRATION RULES

Any dispute arising out of or in connection with this Agreement shall be finally settled in accordance with the Gothenburg Clauses, the Rules for Mediation and Arbitration of the Western Sweden Chamber of Commerce Advisory Board. The tribunal shall consist of one (1) arbitrator, unless the amount in dispute exceeds EUR 1,000,000, in which case the tribunal shall consist of three (3) arbitrators.

9.4 SEAT, VENUE, AND LANGUAGE

The seat of arbitration shall be Gothenburg, Sweden.

The venue of proceedings shall be Gothenburg.

The language of the arbitration shall be English.

Kommentar:

Vi ansåg att skiljeförfarande var lämpligt förfarande för att avgöra tvister som kan uppkomma kring avtalet då det är ett snabbare förfarande och dessutom är konfidentiellt.

10. MISCELLANEOUS

10.1 ASSIGNMENT

Neither Party may assign or transfer any of its rights or obligations under this Settlement Agreement without the prior written consent of the other Party, except to an affiliate or a successor in connection with a merger, acquisition, or sale of substantially all assets.

10.2 FORCE MAJEURE

Neither Party shall be liable for any failure or delay in performing its obligations where such failure results from events beyond the Party's reasonable control, including acts of God, natural disasters, war, terrorism, labour disputes, or governmental restrictions.

10.3 ENTIRE AGREEMENT

This Settlement Agreement constitutes the entire agreement between the Parties concerning the subject matter hereof and supersedes all prior discussions, understandings, and agreements, whether oral or written.

10.4 AMENDMENTS

No amendment or modification of this Settlement Agreement shall be valid unless made in writing and signed by both Parties.

10.5 NOTICES

All notices under this Settlement Agreement shall be in writing and may be delivered by email, provided that receipt is confirmed. Notices may also be delivered by courier or registered mail. Notices shall be deemed received upon confirmation of delivery.

10.6 SEVERABILITY

If any provision of this Settlement Agreement is held invalid or unenforceable, the remaining provisions shall remain in full force and effect. The Parties shall replace any invalid provision with a valid one that most closely reflects the original intent.

Kommentar:

10.6 var för oss viktiga, då en ogiltighet på grund av oskäligen avtalsvillkor någonstans i avtalet (specifikt gällande vitet) inte ska innebära att motparten har möjlighet att ogiltigförklara hela avtalet.

10.7 PROTECTION AND MAINTENANCE

The Parties have agreed on including a provision in a future licensing agreement regarding a joint and coordinated basis, to defend and preserve the validity, enforceability, and exclusive enjoyment of all Background IP owned by Willowisp and all Foreground IP jointly owned by the Parties ("Protected IP"). Each Party shall take all reasonable actions, legally and commercially, to oppose, prevent, or stop any third-party challenge, claim, allegation, dispute, interference, or other attack ("IP Challenge") targeting the Protected IP.

All reasonable external costs arising from the defence of the Protected IP, including legal fees, expert costs, filing fees, and enforcement costs ("Defence Costs"), shall be covered by OBI.

Kommentar:

10.7 infördes i avtalet som en temporär säkerhetsklausul. Vi visste att vi kommer vilja ingå ett licensavtal och därmed kände oss säkra på att kunna ha en skrivelse som enbart förpliktigar parterna att skriva med en klausul i ett senare potentiellt avtal. Även om inget licensavtal skulle ingås i framtiden skulle vi inte förlora något, då den avtalspunkt vi släppte i utbyte mot denna (admission of guilt) var vi ändå redo att släppa.

11. SIGNATURES

SIGNATURE OF THE PARTIES:

This agreement is drawn up in two copies, each of which the parties receive one.

2 LICENSE AGREEMENT (Bilaga 2)

1. PARTIES

This **License Agreement** (“**Agreement**”) is entered into between:

Wintermute Technologies, (“**Licensor**”)

and

O.B.I Systems, (“**Licensee**”)

And their respective affiliates.

Licensor and Licensee are each a “**Party**” and collectively the “**Parties**.”

2. DEFINITIONS

“**Affiliates**” means, with respect to a Party, any legal entity that directly or indirectly controls, is controlled by, or is under common control with that Party. “**Control**” means ownership of more than fifty percent (50%) of the voting interests of such an entity or the ability to direct its management.

“**Licensed Technology**” means the Wintermute software stack, firmware, hardware protocols, APIs, documentation, and all updates, patches, bug-fixes, scaling improvements, and derivative works licensed herein.

“**Excluded Field of Use**” means any activities, products, services, or business operations relating to the provision, sale, licensing, leasing, or other commercial delivery of data storage capacity, computing power, distributed processing, or cloud-based infrastructure to the entertainment, media, gaming, or digital content distribution industries, including but not limited to:

- a) cloud rendering;
- b) video streaming platforms;
- c) content delivery networks (CDNs);
- d) storage or compute solutions optimized for film, television, gaming studios, or digital content creators;
- e) any auxiliary or supporting software, hardware, or services directly enabling such entertainment-focused compute or storage delivery.

For the avoidance of doubt, the Excluded Field of Use covers all business lines, commercial activities, and technological implementations where compute or storage resources are provided primarily or materially for the creation, processing, delivery, or monetization of entertainment-related content, whether directly to end-users or to third-party enterprises operating in the entertainment sector.

“**Field of Use**” means any field that is not the Excluded Field of Use.

“**Territory**” means the United States, Canada, the United Kingdom, Australia, New Zealand, South-East Asia (including but not limited to Singapore, Malaysia, Thailand, Indonesia, Vietnam, and the Philippines), East Asia (including Japan and South Korea), South Asia (including India, Pakistan, Bangladesh, and Sri Lanka), the Middle East (including but not

limited to the GCC countries), North Africa, Sub-Saharan Africa, Latin America (including both Central and South America).

The Licensed Territory shall exclude any jurisdiction in which the deployment, commercialisation, distribution, or operation of the Licensed Technology is subject to regulatory, data-protection, cybersecurity, export-control, or AI-governance compliance obligations that materially deviate from the above mentioned jurisdictions established compliance framework or would require material redesign, recertification, or localisation of the Technology.

For clarity, jurisdictions governed by region-specific data processing mandates, extraterritorial digital-service regulation, or cybersecurity certification regimes are deemed incompatible with the Licensor's compliance environment and therefore fall outside the Licensed Territory.

Kommentar:

Denna definition är krånglig, i praktiken kan den innebära bevissvårigheter för oss. Däremot ansåg vi att det är en lämplig risk att ta för att göra definitionen så svår att uppfatta som möjligt, vårt mål var att exkludera EU då det var vår primära marknad, därför valde vi att definiera resten av världen på ett splittrat sätt för att kunna föra diskussionen kring specifika territorium och inte enbart om det ska gälla globalt eller inte globalt.

Sedan blev det ingen diskussion om denna definition då motparten missade denna skrivning. Skulle detta varit en riktig förhandling skulle det dock sannolikt fångats av motparten vid en review innan signering. Ingen skulle skriva under ett så omfattande avtal på plats på det vis det gick till under denna förhandling. Självklart var vi medvetna om detta och utnyttjade upplägget till vår fördel i dessa avseenden.

“Derivative Works” means any modification, improvement, adaptation, enhancement, or translation of the Licensed Technology made by Licensee.

“Background IP” means intellectual property owned or controlled by a Party prior to the Effective Date.

“Foreground IP” means intellectual property created by a Party in the course of implementing this Agreement.

“Grant-Back Improvements” means all Licensee-created Derivative Works that must be licensed back to Licensor under Section 3.4.

“Sole Licence” means a licence granted to the Licensee to use the Licensed Technology within the Licensed Field and Territory, whereby the Licensor agrees not to grant any licences to third parties for the same Field and Territory during the Term, but retains the right to use the Licensed Technology itself. For clarity, a Sole Licence is intended to ensure that no other external party receives a licence on the same terms, while the Licensor preserves the right to continue its own internal use, development and exploitation of the Licensed Technology.

3. GRANT OF LICENSE

1. LICENCE TYPE

Licensor grants a sole licence to Licensee a non-transferable, non-sublicensable license to use the Licensed Technology other than the Field of Use and the Territory.

Kommentar:

Motparten var tydliga med att de ville att avtalet skulle avse en s.k. sole license. Detta var ingenting vi principiellt skulle motsätta oss givet våra direktiv från vår uppdragsgivare. Däremot gjorde vi det till en fråga för att införskaffa förhandlingsutrymme för ersättningen senare i förhandlingen.

2. SCOPE

The license covers software, firmware, and hardware protocols. The license also covers know-how required for the Licensee to access the technology. Licensee may implement the Licensed Technology into its commercial products but shall not sublicense, distribute stand-alone versions, or make the technology available as open-source.

3. TERM

The license shall run for five (5) years, unless earlier terminated in accordance with this Agreement.

4. RENWAL

The parties shall after three (3) years have a meeting for supplementary negotiations and for future cooperation.

Kommentar:

Avtalsperioden var inte heller av större vikt för oss men avgörande för motparten, vi fick senare veta att deras uppdragsgivare hade gett tydliga direktiv avseende avtalsperioden, några sådana hade inte vi. Under förhandlingen presenterade de självfallet inte deras direktiv, saken löste sig genom att vi ansåg att vi genom deras föreslagna 5 års period kommer säkerställa royalties under hela produktens beräknade livslängd.

4. ROYALTY STRUCTURE

1. RUNNING ROYALTIES

5% of Licensee's annual gross revenue derived from products incorporating the Licensed Technology

Kommentar:

Denna punkt var den sista förhandlingspunkten som diskuterades. Vi var under hela förhandlingsdagen fasta vid att vi vill ha en uppdelad ersättning bestående av en fast och en rörlig del. Motparten kunde tänka sig detta och vi diskuterade väldigt länge. Däremot hade gruppen en splittring, en i gruppen ville inte gå med på en fast del då den ansåg att vi redan fick oskälig ersättning, det var till den nivå att motparten verbalt bråkade i förhandlingsrummet över denna punkt, vilket förvånade oss. Vi valde oss lägga oss avseende den fasta ersättningen och gå med på en enbart rörlig trots att alla andra i motpartsgruppen kunde gå med på vårt förslag. Man kan säga att personen i motpartsgruppen tog till med ett icke-ortodox men mycket effektivt förhandlingsmedel för att få igenom sin vilja – omvänd ”divide and conquer”.

5. HARDWARE AND IMPLEMENTATION

1. SUPPLY OF HARDWARE

Licensor shall supply required hardware units at cost.

2. IMPLEMENTATION RIGHTS

Licensee may distribute implementations of the Licensed Technology within the Field of Use, provided that all Derivative Works are reported and licensed back to Licensor under Section 5.

Kommentar:

I en tidigare version hade vi en skrivelse om att vi erhåller rätten att avaktivera utrustningen vid avtalsbrott, denna skrivelse ville inte motparten gå med på.

Vi såg det som en fantastisk vinst att vi erhåller hårdvaran då det innebär att vi helt kontrollerar en av två värdefulla delar. Därigenom har motparten ett beroende till oss avseende tillverkning och vi behåller tillverkningskunskap som är värdefullt i sig.

6. RIGHTS TO MODIFICATIONS AND IMPROVEMENTS

1. OWNERSHIP OF IMPROVEMENTS

All Derivative Works created by Licensee shall be jointly owned by the Parties, unless otherwise agreed.

2. GRANT-BACK LICENSE

Licensee hereby grants Licensor full non-exclusive rights to use, commercialize, sublicense, and further develop all Derivative Works without restriction.

3. NO SUBSTITUTABLE WORK-AROUND

Licensee may not create substitutable implementations or functional equivalents intended to circumvent the Licensed Technology.

Kommentar:

För oss var det viktigt att ha kontroll över bearbetningen, vi visste att O.B.I arbetade på att vidareutveckla vår IP. Denna lösning ger oss möjligheten att ha något att säga till om användningen av det vidareutvecklade materialet.

7. NO REVERSE ENGINEERING OR NO BLUEPRINT EXPLOITATION

1. REVERSE ENGINEERING PROHIBITION

Licensee shall not reverse-engineer, decompile, disassemble, or analyze the Licensed Technology, except to the extent required by mandatory law.

2. NO INVENTING-AROUND

During the license term, Licensee shall not create competing technologies based on insights obtained from the Licensed Technology, including any “invent-around” attempts.

3. DESTRUCTION CERTIFICATION

Upon termination, Licensee shall certify destruction of all copies of the Licensed Technology and all tools enabling reverse engineering.

Kommentar:

Vi visste att det finns en risk att O.B.I ser licensieringen som en temporär och kostsam lösning där deras målsättning blir att utveckla en lösning vid sidan av som kan fylla det tekniska vakuum som bolaget har i dagsläget, denna skrivning förhindrar att de slutar vara beroende av vår lösning.

8. AUDIT AND REPORTING

1. REPORTING OBLIGATIONS

Licensee shall provide quarterly written reports on sales, usage and revenue tied to the Licensed Technology.

2. AUDIT RIGHTS

The Licensor may perform financial and technical audits up to twice per year with 30 days' notice.

The Licensor may embed and operate technical auditing mechanisms within the Licensed Technology, including remote verification and telemetry tools, to monitor usage, activation, and compliance. Such mechanisms may be triggered on-demand by the Licensor without prior notice. The Licensee shall provide all reasonably necessary cooperation to enable accurate technical auditing and shall not remove, alter, bypass, or obstruct such mechanisms. Failure to support or allow technical audits constitutes a material breach.

3. UNDER-REPORTING

If an audit reveals under-reporting of more than 5%, Licensee shall:

- (a) pay the shortfall plus interest;
- (b) reimburse all audit costs;
- (c) pay a contractual penalty of 20% of the under-reported amount.

Kommentar:

Viktig avtalspunkt som ger oss verktyg att säkerställa att våra royalties rapporteras och utbetalas korrekt. Den ränta och "straff" som tillkommer vid felrapportering är också ett effektivt verktyg för att säkerställa att bolaget tar sin rapportering på allvar.

9. CROSS-BORDER COOPERATION

1. ESTABLISHMENT OF THE PLATFORM

The Parties shall establish and maintain a joint Internal Knowledge-Sharing Platform regarding the licensed product (the “Platform”), designed as a secure, access-controlled digital environment enabling the exchange of technical documentation, development insights, performance metrics, implementation data, and all other information reasonably required to ensure efficient and cost-effective use of the Licensed Technology.

2. PURPOSE AND OBJECTIVES

The Platform is intended to achieve the following core objectives:

- (a) Securing the licensee access to the technology with relevant know-how
- (b) Minimization of Total Operational Costs through coordinated troubleshooting, shared solutions to recurring technical issues, and the avoidance of duplicated efforts;
- (c) Improved Implementation Efficiency by providing both Parties immediate access to updates, fixes, improvements, and support materials;
- (d) Joint Development Enablement by facilitating collaborative exchanges on enhancements, derivative works, scaling methodologies, and integration strategies;
- (e) Knowledge Continuity by ensuring that know-how is not siloed within any single team, employee, or entity;
- (f) Strengthening Commercial Cooperation through periodic joint technical sessions, workshops, developer summits, and networking events involving personnel from both Parties.

3. CONTENT REQUIREMENTS

Each Party shall contribute to the Platform content including, without limitation:

- (a) technical manuals, design specifications, data sheets, and architecture diagrams;
- (b) firmware release notes, changelogs, bug reports, patches, and security advisories;
- (c) implementation guides, testing protocols, benchmarking data, and deployment instructions;
- (e) roadmaps for upcoming improvements, integration plans, and proposed joint developments.
- (f) The Licensor is by this contract obligated to share all relevant knowledge with the licensee that the licensee ask for to use the technology in the technology in this contract.

4. ACCESS RIGHTS AND PERMISSIONS

- (a) Access to the Platform shall be limited to employees, contractors, and consultants of each Party with a legitimate need for access and who are subject to contractual confidentiality obligations no less stringent than those in this Agreement.
- (b) Each Party shall maintain and regularly update a list of authorized users and shall promptly revoke access for any individual who ceases to meet the access criteria.
- (c) Neither Party may grant access to third parties without the other Party’s prior written consent.

5. SECURITY AND HOSTING

- (a) The Platform shall be hosted in a secure environment using industry-standard encryption, multi-factor authentication, and logging of all access and modification activities.
- (b) The Parties shall agree on a security protocol governing data retention, backup procedures, redundancy, access logging, breach notification timelines, and vulnerability response obligations.

(c) Any security incident affecting the Platform shall be notified to the other Party within twenty-four (24) hours.

6. COST ALLOCATION

- (a) The Parties shall share the costs of establishing, maintaining, and upgrading the Platform on a **50/50 basis**, unless otherwise agreed in writing.
- (b) Costs include hosting services, third-party tools, security subscriptions, maintenance personnel, and any professional services reasonably required for operation.
- (c) Either Party may request an annual audit of Platform-related expenses to ensure transparency and fairness.

7. JOINT ACTIVITIES AND EVENTS

To promote alignment and collaboration, the Parties shall organize joint activities including:

- (a) quarterly technical workshops;
- (b) annual developer summits;
- (c) networking events for engineering and product teams;
- (d) joint review sessions on improvements, development roadmaps, and strategic integration opportunities.

The Parties shall share costs for such events equally unless otherwise agreed.

8. RESTRICTIONS AND NON-COMPETE OBLIGATIONS RELATED TO THE PLATFORM

- (a) Content of the Platform shall be used solely for the purposes of implementing, maintaining, improving, or supporting the Licensed Technology.
- (b) Neither Party may use Platform information to develop or support competing products or technologies, except as explicitly permitted under this Agreement.
- (c) Employees accessing the Platform must acknowledge and comply with internal non-compete and confidentiality rules tailored to prevent misuse of shared knowledge.

9. NON-SOLICITATION AND NON-RECRUITMENT

- (a) During the Term of this Agreement and for twenty-four (24) months thereafter, neither Party shall, without the other Party's prior written consent, directly or indirectly solicit for employment, recruit, hire, or otherwise engage any employee of the other Party who has had access to the Platform.
- (b) The restriction applies to direct solicitation and indirect recruitment (including through headhunters instructed for that purpose).
- (c) General advertising not specifically directed at the other Party's employees shall not constitute a breach.

10. TERMINATION OF ACCESS

- (a) Upon expiration or termination of this Agreement, all access to the Platform shall cease immediately unless otherwise agreed.
- (b) Each Party must delete or return any Platform content not expressly permitted to be retained under surviving provisions of this Agreement.
- (c) Either Party may require certification of deletion.

11. CO-BRANDING AND MARKETING INTEGRATION

- 2.1.1** The Parties acknowledge that co-branding will form a material component of their future commercial collaboration. The Parties shall therefore, in good faith, negotiate and agree on a detailed co-branding scheme, including but not limited to:
- (a) brand placement,
 - (b) marketing usage,
 - (c) permitted combinations of the Parties' trademarks,
 - (d) visibility requirements in commercial materials, and
 - (e) operational processes for joint marketing activities.
- 2.1.2** Such detailed co-branding scheme shall be agreed upon in a separate written document to be executed between the Parties within a reasonable time following the Effective Date, but no later than 6 months.
- 2.1.3** Until such document is finalised, neither Party shall be obligated to undertake any specific co-branding activities, and no trademark usage rights are granted beyond those explicitly set out in this Agreement.

Kommentar:

Avsnitt 9 om Cross-Border Cooperation togs in i licensavtalet med ett dubbelt syfte. Dels fungerade kapitlet som ett medvetet förhandlingsverktyg: genom att ge governance- och samarbetsfrågorna stort utrymme skapade vi en naturlig tyngdpunkt i diskussionen som tog fokus från mer känsliga och ekonomiskt betydelsefulla delar av avtalet. Dels ansåg vi att en gemensam kunskapsdelningsplattform och tydligt reglerade samarbetsmekanismer faktiskt utgör ett effektivt och ändamålsenligt sätt att hantera gemensam immateriell utveckling, säkerställa insyn och bibehålla kontroll över den egna teknologin samtidigt som parterna ges möjlighet att vidareutveckla den på ett strukturerat sätt. I efterhand visade sig detta vara särskilt motiverat, eftersom senare delar av caset präglades av tvister kring vidareutveckling och ansvarsfördelning – problem som i stor utsträckning hade kunnat undvikas om vårt avtal redan varit på plats.

10. FOREGROUND INTELLECTUAL PROPERTY - JOINT OWNERSHIP AND LICENSING RESTRICTIONS

1. JOINT OWNERSHIP

All Foreground Intellectual Property ("Foreground IP") arising from, relating to, or developed through the Knowledge-Sharing Platform, joint development activities, shared

troubleshooting, collaborative optimization, or any other form of cooperation between the Parties under this Agreement shall be **jointly owned** by the Parties in equal undivided shares, unless otherwise expressly agreed in writing.

2. USE RIGHTS BETWEEN THE PARTIES

Each Party shall have a perpetual, royalty-free, irrevocable right to use, implement, reproduce, modify, and internally commercialize any Foreground IP for its own products, services, and operations, provided that such use is consistent with this Agreement and does not conflict with any exclusivity or field-of-use limitations elsewhere defined.

3. PROHIBITION ON LICENSING TO THIRD PARTIES

Neither Party may license, assign, sublicense, sell, or otherwise make available any portion of the jointly owned Foreground IP to any third party, directly or indirectly, **without the prior written consent of the other Party**.

Any attempt to do so without such consent shall be considered a **material breach** of this Agreement.

4. NO ENCUMBRANCES

Neither Party may encumber its share of the Foreground IP, including but not limited to granting security interests, liens, or pledging rights in any form, without the prior written consent of the other Party.

5. DISCLOSURE AND REGISTRATION OBLIGATIONS

All Foreground IP must be promptly disclosed to the other Party through the Knowledge-Sharing Platform in accordance with the platform's procedures.

No Party may file a patent application or other IP registration based on Foreground IP without consulting the other Party and obtaining written consent.

6. JOINT OBLIGATION TO DEFEND IP

The Parties shall, on a joint and coordinated basis, defend and preserve the validity, enforceability, and exclusive enjoyment of all Background IP owned by the Licensor and all Foreground IP jointly owned by the Parties ("Protected IP"). Each Party shall take all reasonable actions, legally and commercially, to oppose, prevent, or stop any third-party challenge, claim, allegation, dispute, interference, or other attack ("IP Challenge") targeting the Protected IP.

7. MANDATORY COOPERATION

Upon becoming aware of any actual, threatened, or suspected IP Challenge, each Party shall promptly notify the other Party in writing and shall thereafter fully cooperate in good faith. Such cooperation includes:

- (a) timely sharing of all relevant documents, evidence, technical data, and internal assessments;
- (b) coordinated communication strategies;
- (c) participation of key employees or contractors in joint technical or legal analysis;
- (d) refraining from any public or private statement that undermines the Protected IP; and
- (e) aligning on a joint legal and strategic position to be maintained consistently by both Parties.

8. PROHIBITION ON PASSIVE CONDUCT.

No Party may remain passive, neutral, or disengaged in relation to an IP Challenge. Each Party shall actively participate in the defence efforts and shall not, directly or indirectly, support, assist, or

otherwise facilitate any third-party challenge to the Protected IP.

9. JOINT LEGAL REPRESENTATION

The Licensee shall be solely responsible for conducting and funding the defence of any third-party claims, challenges, oppositions, invalidity actions, infringement allegations, or other legal proceedings brought against the Background IP or Foreground IP, including but not limited to all attorney fees, expert fees, administrative fees, litigation costs, and internal resource allocations. The Licensee shall manage such defence primarily through its internal legal department, with the right to engage external counsel at its discretion and cost.

The Licensee shall keep the Licensor reasonably informed of all material developments and shall consult with the Licensor on strategic decisions that may materially affect the scope, validity, or enforceability of the relevant IP.

Nothing herein shall prevent the Licensor from participating in such defence at its own cost, provided such participation does not interfere with or delay the proceedings. If the Parties have agreed elsewhere on any cost-sharing or reimbursement mechanism, such mechanism shall apply solely in accordance with the explicit terms set out in that section.

10. INTERNAL RESOURCE CONTRIBUTION

Each Party shall make available such personnel, engineers, technical documentation, and proprietary data as are reasonably required to support the joint defence of the Protected IP, at its own internal cost and without reimbursement. These contributions are not subject to proportional allocation and are considered part of each Party's baseline obligations under this clause.

11. DECISION MAKING MECHANISM

Strategic decisions regarding the defence or settlement of an IP Challenge, including litigation tactics, settlement offers, admissions, withdrawals, and appeal decisions, shall require unanimous written approval from both Parties. No Party may unilaterally settle, concede, or compromise any aspect of an IP Challenge that affects the Protected IP.

12. CONSEQUENCES ON NON-COMPLIANCE

Any failure by a Party to comply with its obligations under this clause shall constitute a material breach of the Agreement. The non-breaching Party shall be entitled to:

- (a) immediate injunctive relief;
- (b) reimbursement for all Defence Costs it has borne in the breaching Party's stead; and
- (c) any further contractual or statutory remedies, including termination where applicable.

13. SURVIVAL

The obligations set out in this section shall survive termination or expiration of the Agreement for as long as any Protected IP remains in force, unless otherwise agreed on by the parties.

Kommentar:

Avsnitt 10 om Foreground IP och gemensamt ägande infördes för att skapa tydliga och förutsebara spelregler kring den immateriella rätt som kunde uppstå genom parternas samarbete. Vi bedömde att risken för framtida konflikter kring ägande, användning och kontroll över vidareutveckling var betydande, och att ett uttryckligt ramverk därför var nödvändigt. Bestämmelserna om joint ownership, restriktioner mot tredjepartslicensiering samt den detaljerade ordningen för gemensamt försvar av IP syftade till att säkerställa att ingen av parterna ensidigt kunde kapitalisera på gemensamt skapade resultat eller agera passivt vid hot mot de skyddade rättigheterna. I efterhand framstår detta som särskilt motiverat, då senare delar av caset präglades av just den typ av oenighet kring vidareutveckling och ansvar som avsnitt 10 var avsett att förebygga.

11. BACKGROUND INTELLECTUAL PROPERTY

1. DEFINITION

“Background IP” means all intellectual property, whether registered or unregistered, including patents, software, hardware designs, documentation, algorithms, trade secrets, know-how, methods, data, and any related rights, that:

- (i) was owned, developed, or controlled by the Licensor **prior to the Effective Date**, or
- (ii) is developed by the Licensor **outside the scope of this Agreement and independently of any use of Foreground IP**.

2. SOLE OWNERSHIP

All Background IP shall remain the **exclusive and sole property of the Licensor**. Nothing in this Agreement shall be construed as transferring or assigning ownership of any Background IP to the Licensee.

3. LICENSE TO BACKGROUND IP

The Licensee is granted only the **limited license rights** expressly set out in this Agreement. No additional rights or implied licenses to the Licensor’s Background IP are granted.

4. NO CHALLENGE

The Licensee shall not directly or indirectly challenge the Licensor’s ownership, validity, or enforceability of the Background IP, nor support or assist any third party in doing so.

5. NO ENCUMBRANCES

The Licensee may not encumber, pledge, assign, sublicense, sell, disclose, reverse-engineer, or otherwise exploit the Licensor’s Background IP beyond the explicit license rights granted herein.

6. PROTECTION OF BACKGROUND IP

The Licensee shall maintain strict confidentiality over all Background IP and implement commercially reasonable security measures to avoid unauthorized use or disclosure.

7. SURVIVAL

All rights and restrictions concerning Background IP survive termination of this Agreement indefinitely.

Kommentar:

Avsnitt 11 om Background IP togs in som en tydlig och kategorisk “checkpoint” för att slå fast att all existerande teknologi, know-how och rättigheter som härrörde från Willowisp skulle förbli helt och uteslutande under bolagets kontroll. Syftet var att eliminera varje utrymme för O.B.I att i efterhand göra anspråk på inflytande, medägande eller tolkningar om underförstådda rättigheter avseende Willowisps redan skapade IP. Bestämmelserna om sole ownership, no challenge och strikta begränsningar i hur Background IP fick användas fungerade därmed som ett skyddande ramverk som vi alltid kunde luta oss mot, oavsett hur samarbetet eller vidareutvecklingen utvecklades.

12. SUBLICENSING

Licensee is strictly prohibited from sublicensing the Licensed Technology to any third party.

13. TERMINATION

1. IMMEDIATE TERMINATION OF CAUSE

Licensor may terminate the Agreement immediately if Licensee:

- fails to pay royalties;
- challenges the validity of Licensor’s IP;
- engages in competitive misuse;
- commits material breach.

2. POST-TERMINATION RIGHTS

Licensee shall have no right to continue using the Licensed Technology following termination. No transition period applies.

3. DISABLING MEASURES

Licensor may remotely disable hardware/software in the event of non-payment or post-termination use.

Kommentar:

Avsnitt 13 om uppsägning infördes för att ge oss ett tydligt och effektivt skyddsnät om samarbetet skulle spåra ur. Bestämmelserna om omedelbar uppsägning vid bland annat betalningsdröjsmål, ifrågasättande av vår IP eller konkurrerande missbruk var avsedda att skapa starka incitament för O.B.I att agera lojalt och inom avtalets ramar. Möjligheten att omedelbart avsluta licensen utan övergångsperiod, samt rätten att vid behov fjärrinaktivera hård- och mjukvara, gav oss ett reellt och praktiskt verkställighetsmedel så att vi inte skulle stå maktlösa om licenstagaren fortsatte använda teknologin efter uppsägning.

14. LIABILITY AND WARRANTIES

1. AS IS WARRANTY

The Licensed Technology is provided “AS IS,” without warranties of any kind.

2. NO WARRANTY OF NON-INFRINGEMENT

Licensor does not guarantee that the Licensed Technology does not infringe third-party rights.

3. LIABILITY CAP

Except for willful misconduct, neither Party shall be liable for indirect or consequential damages.

4. INDEMNITY LIMITATIONS

Licensor provides no indemnification against third-party claims unless expressly stated.

15. CONFIDENTIALITY

1. MUTUAL CONFIDENTIALITY

Each Party shall keep this Agreement and all exchanged information confidential.

2. MUTUAL COMPLIANCE

Each Party represents and warrants that all of its employees, contractors, and other personnel with access to Confidential Information are bound by written confidentiality undertakings sufficient to ensure full compliance with this Agreement’s confidentiality obligations.

3. EXCEPTIONS

Disclosure is permitted where required by law, regulation, or court order.

4. DURATION

Confidentiality obligations survive for **five (5) years**; trade secrets are protected perpetually.

16. DISPUTES AND GOVERNING LAW

1. GOVERNING LAW

This Agreement shall be governed by the laws of Sweden, excluding choice-of-law principles.

2. DISPUTE RESOLUTION

Any dispute arising from this Agreement shall be finally settled under the Gothenburg Arbitration Rules of the West Sweden Chamber of Commerce, with arbitration seated in Gothenburg, Sweden. Language: English.

17. MISCELLANEOUS

1. ASSIGNMENT

Licensee may not assign this Agreement without Licensor's prior written consent.

2. FORCE MAJEURE

Neither Party shall be liable for failures caused by events beyond reasonable control.

3. ENTIRE AGREEMENT

This Agreement constitutes the entire understanding between the Parties.

4. AMENDMENTS

Any amendment must be made in writing and signed by both Parties.

5. NOTICES

Formal notices may be delivered by email, with confirmation of receipt.

6. SEVERABILITY

If any provision of the Agreement is invalid, the remainder remains enforceable.

18. SIGNATURES

IN WITNESS WHEREOF, the Parties have executed this License Agreement as of the Effective Date.

SIGNATURE OF THE PARTIES:

This agreement is drawn up in two copies, each of which the parties receive one.