



**Prof. Dr. Ünal Tekinalp All**  
European Academies (ALLEA)  
Fikri Mülkiyet Daimi Kurul Üyesi



**Murat Kolbaşı** Arzum  
Elektrikli Ev Aletleri  
Sanayi ve Ticaret A.Ş.  
Yönetim Kurulu Başkanı



**Mats H. Olsson,**  
Ericsson Group Kıdemli  
Başkan Yardımcısı



HBR'in kurgusal vaka çalışmaları, gerçek şirketlerdeki liderlerin karşılaştığı ikilemleri sunar ve uzmanlardan çözüm önerisi getirmelerini ister. Bu vaka Willy C. Shih ve Jyun-Cheng Wang'ın araştırmaları üzerine kurulmuştur.

**Bir hibrid otomobil yan ürünleri üreticisi kendi adına patentli teknolojisinin karşı karşıya olduğu risklerle boğuşuyor.**  
*Willy C. Shih ve Jyun-Cheng Wang*

# Ortağımız Fikir Mülkiyetimizi Gasp Eder mi?

**Y**alnızca bir kişi gülümsemiyordu. Prime ElektroTek'in yönetim kurulu başkanı çalışanlarını ve yöneticilerini alışveriş katında toplayıp onlara güzel haberi vermişti: Son on yılda basit güç kaynakları üretiminden elektrikli güç aktarma organı olan hibrid otomobiller tasarlamaya kadar ilerleyen Taipei merkezli şirket nihayet Blue Sky Vehicles ile anlaşma yapmıştı. Devlete ait ve Çin'deki en dinamik otomobil üreticilerinden biri olan bu şirket çok yakında enerji tasarruflularabalarında ve kamyonlarında Prime'in parçalarını kullanacaktı.

Yönetim kurulu başkanı "Sonunda!" dedi, "Elektrikli araç pazarında biz de yerimizi alıyoruz. Blue Sky bir özel operasyon organı (SOE) olmasına rağmen kendisini farklılaştırmak ve teknolojimizden yararlanmak istiyor."

Başkan yardımcısı ve otomobil elektroniği biriminin genel müdürü Lin Tung-Hsin bu habere çok sevindi. Etrafındaki çalışanlar alkışlamaya başladılar. Alkışlamayan tek bir kişi vardı, o da Prime'in powertrain (motor ve güç aktarma organları) gelişimine liderlik eden Wang Hsi-Guo idi.

Lin toplantıdan sonra Wang'a takılmak için yanına gidip "Ne oldu Profesör?" diye sordu. Bu lakap ona insanları teknik

detaylarla dolu diyaloglara sürüklenme eğiliminden dolayı verilmişti. "Yemeğini beğenmedin mi?"

"Yeni ortağımıza güvenmiyorum" dedi Wang. "Güç aktarma elektroniğimize oldukça gelişmiş ve yeterli, en az diğerleri kadar. Blue Sky'ın şimdiye dek kullandığı tüm teknolojilerden daha iyi ama şimdi bizim parçalarımızı, üretilip üretilmeyeceği bile kesin olmayan ürünler için prototip olarak kullanacak diye sevinçten uçmamız mı gerekiyor? Bir yıl içinde bizim parçalarımızdan esinlenip versiyonlarını üretmekle kalmayacak, gidip bunları başkalarına da satmaya başlayacaklar." dedi.

Lin elini Wang'ın omzuna koydu ve "Gerginliğinin sebebini anlıyorum ama biz bu oyunu gerçek dünyada oynuyoruz. Blue Sky gibi büyük bir Çinli müşteriyle anlaşmazlığa düşmekten korkmamalıyız. Bu anlaşma olmadan önce, hiçbir anlaşmamız olmadığını unuttu."

"Apex vardı."

Lin yüzünü ekşitti. Apex Automotive üçüncü sınıf tedarikçi denilebilecek Tayvanlı bir şirketti. Prime elektronik sektöründeki kökleri yüzünden araba üreticilerinin dikkatini çekmediği bir dönemde anlaşılan eski bir müşteriydi. Apex'in yöneticileri Wang'ın ürettiği bir test aracı

olan içi boşaltılıp Prime güç aktarma organları ve akü takımı yerleştirilmiş mavi Volvo'dan çok etkilenmişlerdi. Profesör de Apex'le çalışmayı hem yöneticilerinin özgürlükçü tavrından hem de Prime'a olan sadakatlerinden dolayı çok sevmiştir. Apex için birçok prototip üreten bir ekip bile kurmuştu.

Ne var ki yönetim kurulu başkanı Lin'e açıkça küçük ve basit şirketlerle çalışarak otomobil parçası sektöründe asla büyük bir oyuncu olamayacaklarını söylemişti. Nissan ve General Motors gibi birinci sınıf otomobil üreticileri kendi hibrid veya elektrikli güç aktarma organlarını kendileri üretmek istedikleri için Prime'ın güçlü bir ikinci sınıf ortağa ihtiyacı vardı. Bu sebeple de fikri mülkiyet açısından riskli bir ortam olmasına rağmen Çin'e yöneldi.

Blue Sky bu iş için çok uygundu. En hızlı büyüyen Çinli otomobil üreticileri arasındaydı ve hibrid otomobil pazarına girmeye hazırlanıyordu. Uzun satış kampanyaları süresince iyi ilişkiler kuruldu ve Prime basamakları hızla tırmandı. Gösterge panelindeki veya ışıklandırma sistemindeki birkaç parçayı tedarik etmekten, temel parçalarla ilgili sözleşme imzalamaya noktasına geldi ve bu konuda Lin de yönetim kurulu başkanı kadar mutlu oldu.

Lin, Wang'e çıkıştı, "Yeni ortağımızı gözünde fazla büyütüyorsun, parçaların hepsini tersine mühendislik yaparak taklit edebilecek kadar yetenekli olduklarını sanmıyorum" dedi. Wang de "Hiçbir Çinli şirketi hafife almam" dedi.

## Fikir Mülkiyetin Çorak Topraklarına Giriş

Çin Halk Cumhuriyeti'nin fikri mülkiyet kontrolünü kaybettiğine dair kötü ünlü Lin'in kulağına gelmişti. Birçok sektöre mühendisler ürünleri klonlamakta ustaydılar, Prime'ın güç devreleri bölümü Çinli bir bilgisayar üreticisiyle ortaklık yaptığı sırada Lin bunu kendi gözleriyle görmüştü. Çinli şirket Prime'ın güç devrelerinin örneklerini inanılmaz indirimlerle satmaya başlamıştı. Sızıntı burada bitmedi. Bir ticari sır bir kez ortaya çıktı mı, diğer şirketlere de yayılırdı. Bu tarz şeylere karşı

yasalar vardı ancak Çin mahkemelerine başvurmak, dava için verilen parayı bile karşılayacak kadar geri kazanım sağlamıyordu. Çin topraklarındaki her şirket fiilen tehdit teşkil ediyordu, Blue Sky da bunlardan biriydi.

Prime'ın yönetim kurulu başkanı bu risklerin farkındaydı ve uzun süren Blue Sky görüşmeleri sırasında Lin'i bu konuda sürekli kenara çekiyordu: Bu oto üreticisi Prime'ın teknik uzmanlığını çalabilir miydi? Hibrid güç aktarma organları alanında bağımsız olarak dikey bütünleşmiş bir üretici olabilmek için Prime'ı bir basamak olarak kullanmayı mı planlıyordu? Daha da kötüsü, o parçaları serbest piyasada satacak hale gelir miydi?

Lin patronunun içini rahatlattı. Birincisi Blue Sky yalnızca seçtiği parçaları alıyordu. Hibrid aktarma organının en önemli kısmı olan kontrol ünitesini almıyordu. İkincisi, Prime bazı parçalara birçok gizli bilgi yerleştirmişti. Neyin neden yapıldığının saklı olduğu bilgi, teknik uzmanlıktan çok daha önemliydi. Lin'in dediğine göre, başka bir şirket parçaların kopyalarını yapmayı başarsa bile, nasıl çalıştığını anlamadan bir donanımın kopyasını yapmak doğru değil, doğruya yakın bir araba üretimiyle sonuçlanırdı. Son olarak Lin açık açık Blue Sky'nin mühendislerinin sistem mühendisliği konusunda pek de zeki olmadığını söyledi. Onlarla yaptığı teknik görüşmelerde kısıtlı tasarım görevlerinde yetenekli olduklarını ancak büyük, karmaşık sistem tasarımlarında pek de iyi olmadıklarını gözlemlemişti.

Bu görüş birkaç hafta sonra, Lin ve Profesör yönetim kurulu başkanını Blue Sky'ı ziyaret etmek için Guangzhou'ya götürdüğünde desteklendi.

Anlaşmanın ilerleme evrelerindeyken Lin fabrikayı birkaç kere ziyaret etmişti ancak bu Wang'ın ilk gidişiydi. Lin, Wang'ın operasyonun kapsamından çok etkilendiğini görebiliyordu. Otomobiller yüzlerce devasa montaj bandı üzerinde robot kollar ve beyaz gömlekliler tarafından şekillendiriliyordu. Blue Sky yöneticilerinin harcadığı para kıskartıcıydı. Blue Sky, Çin'in ilerideki birkaç yıl içinde yarım

milyon "yeni enerjiyle" çalışan araçlar üretme hedefine ulaşmasına yardım ediyordu. Prime'dan ve başka tedarikçilerden sağladığı parçalarla 12 ayda en az beş hibrid model sunacaktı.

Daha sonra iki tarafın da katıldığı teknik çalışanlar arasında gerçekleşen toplantıda bir kutlama havası hakimdi. Wang bile gülümsüyordu. Ona bilgisiyle böbürlenmesi için bir fırsat vermek adına Lin, Blue Sky'nin mühendislerini Prime'ın teknolojiyle ilgili sorular sormaya teşvik etti. Bazıları Prime'ın neden paralel hibrid güç aktarım organları yerine seri aktarım üzerinde odaklandığını sordu. Lin bu kadar basit bir soru ile karşılaştığına çok şaşırıldı. Wang açıklamayı şöyle yaptı: Toyota'nın Prius'u gibi paralel hibridlerde elektrikli motorlar ve içten yanmalı motorlar aktarma organlarına bağlıdır ve akü hem motor hem de frenlerden beslenir. Frene basıldığında mekanik enerji çeki motoruna doğru akar ve elektrik üretir. Bu bağlantı kontrol sistemini oldukça karmaşık hale getirir. Seri aktarımlar daha kolay ve daha ucuzdur. Chevy Volt gibi seri aktarımlı bir hibrid yalnızca elektrik gücü ile çalışır, gaz motoru yalnızca jeneratör görevi görür.

Blue Sky mühendislerinin şaşkın bakışları karşısında Lin haklı olduğunu kanıtladı. Artık emindi, Çinli şirket Prime'ın ürünlerini kopyalayacak uzmanlığa sahip değildi.

Bu sefer soruları Wang sormaya başladı. "Demek araç kontrol ünitesini kendiniz üreteceksiniz?"

Blue Sky yöneticileri olumlu cevap verdi. Anlaşmaya göre Prime, belirli parçaların yanında onları araç kontrol ünitesine yani arabanın beynine bağlayacak ek parçaları da tedarik edecekti.

Bir ayakkabı kutusu büyüklüğünde olan bu ünite, şoförden talimatlar alabilecek ve aracın hızını, frenlerini ve şarj sistemini kontrol edebilecek kadar ileri bir teknolojiye sahipti. Blue Sky ile anlaşmaya varılırken Lin ve Wang ilk başta oto üreticisinin Prime'dan bir araç kontrol ünitesi alacağını düşünmüştü. Lin'in onayı üzerine Wang, Blue Sky için özel bir ünite üretmek adına bir ekip bile kurmuştu. Bu prototip çok kullanışlı olmasının yanında,

gizli bilgi içerme açısından harikaydı ancak neticede otomobil üreticisi kendi ünitesini kendi yapacağını söyledi. Araba “sürüş hissini” araç kontrol ünitesinden aldığı için birinci sınıf otomobil üreticileri üniteyi dışarıdan almak yerine kendileri üretmeyi tercih eder. Blue Sky da nihayetinde o afili sınıfa ait olmak istiyordu.

“Ne kadar ilerlediniz? Kendi tecrübelemimize bakarsam iyi bir araç kontrol ünitesi tasarlamak oldukça zor olabiliyor” dedi Wang.

Blue Sky yöneticilerini ne cevap vereceklerini bilemeden birbirlerine baktılar. Sonunda biri “Merak etmeyin. İlerleme kaydediyoruz.” dedi.

Eve dönerken Lin uçakta yönetim kurulu başkanına Blue Sky’ın fikri mülkiyet açısından hiç risk taşımadığını anlattı. “Bunlar sistem adamı değil” dedi. Yönetim kurulu başkanı düşünceli bir şekilde kafa-sıyla onayladı.

Taipei’ye döndüklerinde Lin, Wang’dan Blue Sky’ın ek parçaları için üretilen araç kontrol ünitesi prototipiyle ilgili bilgi istedi ve Wang üniteye gerek olmadığı için demonte edildiğini söyledi.

Lin inleyerek “Onu çabucak birleştirebilir misiniz?” diye sordu

## Önemli Durum

Bir ay sonra yönetim kurulu başkanı holde Lin’i gördü ve Blue Sky’ın prototip aracıyla ilgili bilgi istedi. Yönetim kurulu başkanı ses seda çıkmamasının hayra alamet olmadığını düşünüyordu. Bir şeyler ters mi gitmişti?

Lin olumsuz hiçbir şey duymadığını söyledi. Yönetim kurulu başkanı gergin bir şekilde saçlarını düzeltirken “Bu anlaşmayı yürütmemiz lazım” dedi. “Blue Sky’ın Çin’deki rakipleri hibrid araba ve kamyon satışlarında çoktan öne geçti. Eğer Blue Sky bu furyanın gerisinde kalırsa onun için hiç hoş olmaz ve bizim için de hiç hoş olmaz. Blue Sky bizimle ciddi şekilde ilgilenen tek büyük oto üreticisi. Eğer bu anlaşmada bir şeyler ters giderse oto tedarikçisi olarak hayatımız sona erer.”

Lin hemen Blue Sky’daki kontaklarını aramaya başladı ancak tek bir kişi bile elde

edilen gelişmeyle ilgili bir yorumda bulunmadı. Nihayet hibrid ünitenin müdürü prototipi görmesi için Lin’i Guangzhou’ya çağırdı. Bir karşılama komitesi olmaması şüphe vericiydi. Lin, Blue Sky yöneticileri ve mühendisleriyle iki tane itici, çift kapılı arabanın beklediği test şeridinin dışında bir yerde buluştu. Lin direksiyonun arkasında geçti, gazı bastı ve pistte gitmeye başladı. Yolunda gitmeyen bir şeyler olduğunu anlayabiliyordu. Çok daha iyi bir performans bekliyordu ve benzinli motor çok çabuk devreye giriyor gibiydi. Kontrol sistemi üzerinde kapsamlı bir çalışma yapılması şarttı.

Lin’in yüzündeki ifadeyi anlayan Blue Sky yöneticisi “Affedersiniz, araç kontrol

**Lin, Çinli şirketin bir tehdit oluşturduğunu düşünmüyordu. “Bunlar sistem adamı değil” dedi.**

ünitesi üzerinde ayarlamalar yapmaya devam ediyoruz” dedi.

Altı haftada ancak bu kadar mı ilerleme kaydetmişlerdi? Lin keskin bir yorum yapma dürtüsünü bastırdı ve “Size verebileceğimiz, diğer parçalarla uyum içinde çalışabilecek bir ünitemiz var” dedi.

Yönetici “Bu içimi çok rahatlattı. Sizin mühendisiniz, Profesör, bunun zor olacağını söylerken haklıymış. Biz farkına varamadık.” dedi.

Lin üniteyi kargoya mümkün olduğunca çabuk vermeyi kabul etti. Öğleden sonra Tayvan’a dönmüştü ve ertesi gün için yönetim kurulu başkanıyla bir görüşme ayarladı. Hikayeyi anlatırken zalimce bir zevk alacağını düşünüyordu. Başkanın gecikmeyle ilgili kaygılarını dindirirken, Wang’a kontrol ünitesi prototipini yeniden birleştirmesini söylediği için kendi öngörülülüğünü de ortaya koyacaktı. Blue Sky’ın sistem derinliği eksikliği ile ilgili değerlendirmesinin doğrulanması da cabası.

Ne var ki toplantı beklediği gibi geçmedi. Lin ofisin kapısından girer girmez başkan alevler püskürerek “Şimdi Blue Sky ile telefonda konuştum. Bu kabul edilir gibi değil!” dedi.

Lin, “Anlamıyorum, Blue Sky kendi araç kontrol ünitesini yapamıyor o yüzden bizden almak istiyorlar. Prototiplerini geliştirmelerinde çok büyük rol oynayacağız ve böylece muhtemelen onlar işleri ilerlettikçe daha da büyük paylar alacağız. Bu iyi bir şey” dedi.

“Sana söylemediler mi? Ancak fikir mülkiyeti onlara ait olursa bizim araç kontrol ünitemizi kabul edecekler” dedi başkan.

Lin o kadar şaşırılmıştı ki ancak duyduklarını tekrarlayabildi: “Fikri mülkiyet onlara ait olursa mı?”

“Evet. Yazılımın kaynak kodlarını ve sistem algoritmalarının bütün kontrolünü onlara vermemiz gerekiyor. Eğer tamam demezsek üniteyi kabul etmeyecekler ve böylece ne bir araç kontrol üniteleri ne de bir arabaları olacak.”

Ters geliştirme ile ilgili onca tartışmadan sonra Lin, oto üreticisinin Prime’in fikir mülkiyetini ortaklığın bir şartı olarak talep edeceğini hiç aklına getirmemişti. Blue Sky yöneticilerinin zehir gibi bilim adamları olmadıklarını nasıl da savunduğunu hatırladı. Şimdi Profesör ne diyecekti? Oto üreticisinin Prime’i sürüklediği ortaklığın küçük şirketi fikir mülkiyetinden edeceğini mi?

Başkan “Buna ihtiyaçları olduğunu söylüyorlar. Fikir mülkiyeti olmadan onlara satmayı düşündüğümüz diğer parçaları kullanmayacaklar. Gidip onlara bütün paketi veren bir tedarikçi bulularmış. Peki bu şartları kabul ederse Çin’de nasıl iş yürütürüz?” dedi.

Prime araç kontrol birimi için fikri mülkiyet haklarından vazgeçmeli mi?

Yorumlar bir sonraki sayfada.

## Uzmanların Yorumu



**Prof. Dr. Ünal Tekinalp** All European Academies (ALLEA) Fikrî Mülkiyet Daimi Kurul Üyesi

**PRIME'İN CEO'SU** veya CEO'ya danışmanlık veren bir hukukçu olsaydım, enerji tasarruflu arabalarında ve kamyonlarında Prime'in parçalarını kullanmasını sağlayabilmek için Prime'in fikrî mülkiyet haklarından vazgeçmesini kabul etmez veya edilmemesini tavsiye ederdim. Çünkü bir şirketin, ürünlerini satılabilmek için müşterinin özelliği, sağlayacağı kazancın çapı ne olursa olsun, müşterisine sahip olduğu fikri mülkiyet haklarını vermesi hiç de akılcı bir yol sayılmaz. Böyle bir pazarlama yöntemi o şirketi geliştirmez, sadece tahrip eder. Kısaca, Prime'a ait yazılımın kaynak kodlarının ve sistem algoritmalarının tüm kontrolünü, Prime'in ürünlerini satılabilmek için Blue Sky'a vermesi, şimdiye kadar yapılan araştırmalarının ve bunun için yapılan yatırımlarının en kötü şekilde kullanılmasıdır. Ayrıca böyle bir pazarlama yöntemi fikri mülkiyet haklarının anlamlarının kavranılmamış olması demektir.

**Prime'in fikrî mülkiyet haklarından vazgeçmesini kabul etmez, edilmemesini tavsiye ederdim. Böyle bir pazarlama yöntemi o şirketi sadece tahrip eder.**

Bir şirketin kendisi için teknoloji yaratmasının birçok yararı vardır. Inovasyon ve dolayısıyla patent zengini olan bir şirket;

- Rekabet gücünü yükseltir,
- Teknolojisini daha da geliştirir ve patentlerinin piyasanın gelişimine göre yenilenmesini sağlar,
- Kredibilitesini yükseltir,
- Güvenilirliğini artırır,
- Fikri mülkiyet haklarını lisanslarla değerlendirip hem kazanç elde eder hem büyür hem de yaygınlaşır ve
- Marka değerini artırır.

Bir müşteriye mal satılabilmek için fikri mülkiyetinden vazgeçen bir şirketin kayıp listesi daha da uzatılabilir.

Malın satışı ile teknoloji de alıcıya bırakılırsa, şirket kendisini tüketir.

Burada üzerinde durulması gereken bir diğer nokta da Prime'in kısa sürede elindeki diğer müşterileri bile Blue Sky'a kaptıracığıdır.



**Murat Kolbaşı** Arzum Elektrikli Ev Aletleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı

**KONUVA İKİ TARAF LI** bakmak gerekiyor. İlk bakışta Çinli firmanın Tayvanlı firmanın ana varlığı olan fikir mülkiyetlerini satın almayı kontratın ayrılmaz bir parçası yaparak, Tayvanlı firmayı adeta "ruhunu" satmaya zorlayarak haksızlık ettiği düşünülebilir. Ancak konuya bir de Çinli üretici tarafından bakmak lazım. Onlar da kendileri için böylesine önemli bir projeyi, sahip olduğu fikir mülkiyetine başka ciddi bir müşteri bulamamış, ne kadar hayatta kalacağı şüpheli olan küçük bir firmaya emanet ediyorlar. Üstelik Çinli firmanın konu hakkında uzmanlıkları olmadığı için Tayvanlı üreticinin vereceği teknik desteği kaybetmeleri durumunda o güne kadar yaptıkları bütün yatırımın ve projenin geleceğiyle ilgili planlarının boşa gitme ihtimali var.

Bazı vatandaşlarının geçmişteki sicilleri ne kadar kötü olursa olsun, söz konusu olan bir Çinli firma da olsa, ciddi fikir mülkiyeti transferi içeren bir işbirliğine başlarken karşı tarafın kötü niyetli olacağı önyargısıyla yola çıkmamak gerekir. Söz konusu firma ve hatta ülkenin yasal kurum ve süreçleri bile şüpheli olabilir. Ancak iş hayatı risklerle doludur ve farklı riskleri telafi etmek için farklı enstrümanlar bu-



### SİZ NE YAPARDINIZ?

HBR OKUYUCULARINDAN BİRKAÇ TAVSİYE

**EĞER PRIME** fikir mülkiyeti haklarını teslim ederse, açıkça ruhunu da teslim etmiş olur ve kısa vadeli bir kazanç için BlueSky tarafından bastırılıp sona erdirilme riskine girer. Eğer ki Prime, BlueSky'a boyun eğmeyi reddederse, oyunda kalmaya devam edebilir ve gelecekte başarılı olma potansiyelini elinde tutabilir.

**Andrew Blaine**, *Business Planning Solutions & Support'un kurucusu*

**TAYVANLI ŞİRKETİN** araç kontrol ünitesiyle ilgili fikir mülkiyeti lisansını tam yetki vermeyen imtiyaz temelinde BlueSky'a vermesi gerekir.

**Hubert Savelberg**, *CFO, Euregio.net*

**PRIME'İN** BlueSky'a eşitlik teklif etmesi gerekir. Şirketin çok küçük bir parçasına sahip olarak BlueSky makul bir fiyata ihtiyacı olan teknoloji ve yeterliliğe erişebilmelidir. Anlaşma da bilginin rakiplerin eline geçmesini engellemelidir. Böylece Prime gelir akışını sağlama alırken gelişim ekibini, yani temel kaynağını, bağımsız ve hevesli tutabilir.

**Pedro Antão Alves**, *Satış ve pazarlama direktörü, Cofely-GDF Suez'*

## Güvensizlik aşılamazsa fikri mülkiyet tarafsız bir kuruma emanet edilebilir.

lunur. Bu yazıdaki durumda, her iki firma da birbirine muhtaç durumdadır, ancak karşılıklı bir güvensizlik söz konusudur. Bu güvensizliği aşabilmenin bir yolu, müşteri konumundaki Çinli firmanın kendisi için kritik olan teknolojiyi geliştiren firmaya ortak olarak yatırım yapmasıdır. Böylece, hem tedarikçi firmanın elindeki teknolojinin detaylarına sürekli erişimi garanti altına almış, hem de diğer firmayla bir kader birliğine giderek karşı taraftaki güvensizlik ortamını kırmış olur. Sonuçta, iki firma da bu sektörde uzun vadeli ve iddialı oyuncular olmayı hedeflemektedirler. Sektörün farklı alanlarındaki uzmanlıklarını ve fikri mülkiyetlerini birbiriyle evlendirerek her ikisi için de daha avantajlı bir konum yaratabilirler.

Birbirlerine organik olarak bağlanmak istemezlerse kullanılabilecek bir başka enstrüman, “escrow” anlaşmalarıdır. Ticari anlaşmanın konusu olan fikir mülkiyetinin tarafsız bir kuruma emanet edilmesi anlamına gelen bu düzenlemede, fikir mülkiyetinin tedarikçisi olan firmanın iflası gibi belli koşullar gerçekleştiğinde müşteri konumundaki firmaya bu mülkiyete erişim hakkı tanınmaktadır. Böylece, hem tedarikçi firma “ruhunu” karşı tarafa teslim etmemiş, hem de alıcı durumdaki firma da kendisi için kritik önem taşıyan teknolojiye erişimini, tedarikçi firma ortadan kalksa bile garanti altına almış olur.



**Mats H. Olsson** Ericsson Group'un kıdemli başkan yardımcısı ve Ericsson North East Asia'nın başkanıdır.

**BLUESKY'A** kaynak kodunun bir kısmına erişim vermek Prime'in iyiliğine olabilir. Bu biraz mantığa aykırı gelebilir, o yüzden

düşüncemi biraz açmak istiyorum.

Bence bir şirket fikri mülkiyetini koruma altına almalıdır. Prime Ar-Ge departmanına yıllar boyunca yatırım yaptı ve tescilli teknolojileri gelecekteki gelir akışını temsil eder. Ericsson'un aktif olarak yer aldığı mobil iletişim sektörü, otomotiv sektöründen farklıdır, bunun nedeni de her yerde çalışabiliyor olmasıdır (akıllı telefonunuzu hem ABD'de hem de Çin'de rahatça kullanabilirsiniz). Ericsson'un patentlerinin bazıları sektör standartlarının gelişimi için gereklidir, biz de “adil, mantıklı ve ayrımcı olmayan” şartlara dayanan geniş bir lisans programı sayesinde bu patentleri herkesin kullanabileceği hale getiriyoruz. Bu, Ar-Ge yatırımlarımızın kârlı bir şekilde geri dönmesini sağlıyor, kurulan şirketlere yarar sağlıyor ve yeni şirketlerin pazarda yer almasını sağlıyor. Aynı zamanda, Prime'in kaynak kodunun bizde karşılığı olan tescilli çözümlere de yatırım yapıyoruz ve böylece kendimizi farklı kılabiliriz. Bu çözümleri rakiplerimize sunmuyoruz ve

## Prime'in içinde kaldığı ikilem daha geniş bir konuyu kapsıyor: Firmanın fikri mülkiyeti ve lisans konusunda uzman olması gerekiyor.

elimizdeki her türlü araç yardımıyla onları koruyoruz. Standart bir uygulayıcı lisans programımızı sebepsiz yere reddettiğinde veya tescilli çözümlerimiz izinsiz kullanıldığında hukuki yollara başvuruyoruz.

Fikri mülkiyeti tehdit altında olan Prime, gizli bilgilerini yazılımın içine saklamakla akıllılık etmiş. Böylece kendini koruma altına almış. Ancak bilgiyi saklama yaklaşımı, ortağınız, BlueSky'ın yaptığı gibi fikri mülkiyeti açıkça talep ettiğinde işe yaramaz. Bu Prime'in beklemediği bir tehdit unsuru.

Prime'in iki eşit derecede hoş olmayan seçimi anlamaktan başka çaresi yoktu; ya ortağına boyun eğecekti ya da yatırımdan vaz geçecekti. BlueSky'ın talebinin arkasında haklı stratejik bir kaygı olabilir ve

Prime bunu anlayabilirse iki tarafın da yararına sonuçlanabilecek bir çözüm getirebilir. BlueSky, Prime'in hibrid araba sektöründeki başarı şansından şüphe edebilir. Prime'in büyük müşteriler kazanmak için çok çabalaması da bu endişenin sebebinin oluşturuyor. Eğer BlueSky, Prime'a büyük bir yatırım yaparsa ve Prime'in oto ünitesi sorun çıkarır veya iflas ederse Çinli şirketin işi tehlikeye girer. Bu durumda kaynak koda ulaşım cankurtaran görevi görebilir. Eğer sorun buysa, Prime bir emanet seçeneği sunabilir ve Prime'in oto ünitesi işin içinde olduğu sürece kaynak kodu BlueSky'ın erişiminin dışında kalır. Eğer üniteye bir şey olursa, Çinli şirket koda erişim sağlayabilir. BlueSky'ın niyetinin iyi olduğu düşünülürse bu adil ve kabul edilebilir bir anlaşmadır.

Prime'in içinde kaldığı ikilem daha geniş bir konuyu kapsıyor: Firmanın fikri mülkiyet ve lisans konusunda uzman olması gerekiyor.

Tüm temel teknoloji şirketleri yoğunlukla çapraz lisans kullanımına başvuruyor. Ericsson'un hali hazırda 90 anlaşması var

ve bunlara rakibimiz olan Çinli firmalar da dahil. Bizim küresel anlaşmalarımız var ve eğer bunlar hasar görürse, ihlalin yapıldığı alanda anında hukuki yollara başvururuz. Aynı şekilde eğer BlueSky, Prime'in teknolojisini kopyalayıp sonuçta ortaya çıkan bileşenleri Çin dışında satmaya çalışırsa Prime bu pazarlarda davalar açabilir. Çin içinde bu müracaat daha zor olabilir çünkü geçtiğimiz senelerde elde edilen belirgin gelişmelere rağmen, kanunlar öngörülebilir şekilde işlemez ve mahkemeler işleri tamamen şeffaflıkla yürütmüyor.

Eğer Prime, yüksek teknoloji oto sektörüne parça sağlayan girişimci tedarikçiler arasında yer almak istiyorsa, fikri mülkiyeti haklarına temel gücü olarak bakmalıdır. ♥