

# WYBÓR STRATEGII WEJŚCIA NA RYNKI ZAGRANICZNE Z EKSPORTEM OPARTYM NA IP

*Przemysław Kulawczuk*

**KROK** 8

Krajowy eksporter produktów i usług zawierających własności intelektualne, podejmując decyzję o wejściu na rynki zagraniczne powinien rozważyć różne strategie wejścia. Poniżej przedstawiono zasadnicze strategie wchodzenia na rynki zagraniczne.

1. Produkcja końcowa własnego produktu na rynki międzynarodowe (eksport)
  - Dostawca własnego produktu bez nazwy bezpośrednio do kanału zbytu do klienta końcowego
  - Poddostawca własnego produktu pod cudzą marką niskiego poziomu bezpośrednio do kanału zbytu do klienta końcowego
  - Dostawca własnego produktu pod cudzą marką wysokiego poziomu bezpośrednio do kanału zbytu do klienta końcowego
  - Dostawca własnego produktu (z nazwą lub bez nazwy) do pośrednika bez znanego odbiorcy końcowego (eksport pośredni wyrobów końcowych)
  - Dostawca własnego produktu bezpośrednio do klientów końcowych
2. Produkcja poddostawcza (subcontracting)
  - Przerób usługowy (contract manufacturing)
  - Produkcja poddostawcza przy wykorzystaniu dostarczonej lub określonej technologii
  - Produkcja poddostawcza przy zastosowaniu własnej technologii
  - Produkcja poddostawcza i końcowa – strategie mieszane
  - Przewaga produkcji poddostawczej i uzupełniająca rola produkcji końcowej
  - Produkcja poddostawcza jako uzupełnienie produkcji końcowej

3. Integracja międzynarodowego procesu biznesowego (zarządzanie łańcuchem wartości)
  - Integracja międzynarodowego procesu biznesowego na cudze zlecenie
  - Integracja międzynarodowego procesu biznesowego pod własną marką handlową
  - Specjalizacja usługowa wewnątrz łańcucha wartości (zarządzanie ogniwem łańcucha wartości)
  - Wytwarzanie i oferowanie samodzielnych usług pod własną marką wewnątrz łańcucha wartości
  - Integracja łańcucha wartości wewnątrz ogniwa szerszego łańcucha wartości
4. Strategie oparte na międzynarodowym zarządzaniu własnością intelektualną (zarządzanie IP poprzez usługi, produkty czy licencjonowanie)
  - Kreator i zarządca praw własności intelektualnej
  - Integrator międzynarodowego zarządzania własnością intelektualną
  - Poddostawca w łańcuchu wartości zarządzania własnością intelektualną
  - Zarządca wyodrębnionego ogniwa w łańcuchu wartości zarządzania IP
5. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne i różne formy dochodzenia do nich
  - Biuro przedstawicielskie
  - Umowa o zarządzanie
  - Wspólne przedsięwzięcie
  - Fila lub oddział zagraniczny
  - Struktura holdingowa
  - Alians strategiczny<sup>1</sup>

Przedstawione powyżej formy wchodzenia na rynki zagraniczne charakteryzują się **różną efektywnością** z punktu widzenia polskiego eksportera, innymi kosztami wejścia, ale w poważnym stopniu wynikają ze stopnia rozwoju rynkowego przedsiębiorstwa. Generalna obserwacja jest taka, że im większy stopień przerobu produkcji eksportowej lub zaawansowania usług oraz wyższy stopień kontroli rynku przez przedsiębiorstwo tym wyższe i bardziej opłacalne formy wejścia można stosować. Poniżej zostanie zaprezentowana **analiza SWOT poszczególnych strategii wejścia**, która będzie zakończona porównaniem poszczególnych form. W następnej części rozdziału zostanie przedstawiony **algorytm decyzyjny** ułatwiający podjęcie decyzji w zakresie wyboru określonej strategii wejścia. Warto podkreślić, iż niektóre z prezentowanych form wykraczają poza ramy działania MSP. Jednak dla kompletności prezentacji postanowiliśmy je zamieścić. Ponadto MSP mogą wykorzystywać wybrane elementy tych strategii.

<sup>1</sup> Przedstawiony podział nawiązuje do podziału zaproponowanego w książce *Przedsiębiorczość intelektualna i technologiczna XXI wieku*, red. M. Bąk i P. Kulawczuk, IBnDiPP, Warszawa 2009 oraz do opracowania. J. Nowak, *Zarządzanie w marketingu międzynarodowym*, Uniwersytet Nowego Brunswiku, Saint John, Kanada, Warszawa 1993. Prezentowane w tym rozdziale treści znacząco rozwijają zagadnienia tam poruszone, w szczególności dodając nowe opisy, wyjaśnienia, wskazując nowe definicje. Ponadto, każda forma eksportu z IP poddana została analizie SWOT, co znacząco poszerza wiedzę menedżerską na temat strategii wejścia na nowe rynki z produktami zawierającymi własność intelektualną.



## 8.1. PRODUKCJA KOŃCOWA WŁASNEGO PRODUKTU NA RYNKI MIĘDZYNARODOWE (EKSPORT)

**Produkcja końcowa** ma na celu zbudowanie produktu, który posiada zdolność do zaspokojenia określonej potrzeby i nie wymaga dalszego przetworzenia. Produkcję końcową z reguły konfrontuje się z produkcją poddostawczą, której celem jest dostarczenie półproduktów, z których dopiero zostanie zbudowany produkt końcowy, który będzie w stanie zaspokajać potrzeby. Typowy eksport własnych produktów końcowych jest **jedną z prostszych form uczestnictwa** przedsiębiorstwa w rynkach międzynarodowych. Pomimo swojej relatywnej prostoty podejmowanie takiego eksportu może stać się wstępem do wdrażania bardziej zaawansowanych form uczestnictwa w rynkach międzynarodowych.

### 8.1.1. DOSTAWA WŁASNEGO PRODUKTU BEZ NAZWY BEZPOŚREDNIO DO KANAŁU ZBYTU DO KLIENTA KOŃCOWEGO

**Dostawa własnego produktu końcowego bez nazwy** bezpośrednio do kanału zbytu do klienta końcowego polega na dostarczeniu produktu o jasno określonych wartościach użytkowych z żadną lub niemal żadną wartością emocjonalną, często bez oznaczeń producenta z reguły do sieci sprzedaży detalicznej lub hurtowej, która sprzedaje ten produkt jako niemarkowy.

Ten typ dostawy własnego produktu, który nie posiada nazwy, dotyczy niemal zawsze **najtańszego i najniżej lokowanego segmentu**. Nie umieszczenie na takim produkcie nawet nazwy dystrybutora, czy jego sieci powoduje, że produkty z kategorii „no name” sytuują się najniżej i muszą być bardzo tanie. W tej grupie towarów problematyka obrony własności przemysłowej może w zasadzie dotyczyć tylko samej technologii, ponieważ produkt traktowany jako masowy i niezidentyfikowany, nie posiada własnej tożsamości rynkowej. Z punktu widzenia strategii rozwoju międzynarodowego polskich przedsiębiorstw – nie warto wchodzić w ten segment. Dotyczy on głównie produktów niskiej jakości.

Czasami jednak polskie przedsiębiorstwo, w wyniku uwarunkowań historycznych prowadzi ten typ eksportu. Aby wyjść z produkcji produktów nie markowych **warto popracować nad podniesieniem jakości, ulepszeniem wzornictwa** i generalnie nad nadaniem chociaż minimalnej wartości emocjonalnej. Z reguły duże sieci handlowe godzą się na oferowanie obok produktów bezmarkowych również nieco lepszych i niewiele droższych produktów oznaczonych marką producenta. Poniżej przedstawiono tabelę określającą analizę SWOT dla tej formy eksportu.



**TABELA 1.** ANALIZA SWOT DLA DOSTAWY WŁASNEGO PRODUKTU BEZ NAZWY DO KANAŁU ZBYTU DO KLIENTA KOŃCOWEGO

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niskie koszty wejścia</li> <li>2. Trudności wejścia pokonuje sieć handlowa</li> <li>3. Niskie wymagania kadrowe w zakresie wiedzy handlowej – umowa o dostawie towaru z siecią handlową lub hurtownikiem.</li> <li>4. Niskie ryzyko finansowe niewypłacalności kontrahenta</li> <li>5. Firma nie ponosi kosztów inwestycji marketingowych</li> <li>6. Brak konieczności powoływania wyodrębnionej komórki organizacyjnej</li> <li>7. Jako producent produktu „no name” firma nie ponosi bardzo dużej odpowiedzialności za słabą jakość (w zamian wadliwych sztuk dostarczamy towar na wymianę)</li> <li>8. Otwarta możliwość sprzedaży takiego samego produktu innym odbiorcom</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bardzo niska opłacalność transakcji – niskie ceny zbytu</li> <li>2. Firma jest odsunięta od odbiorcy końcowego</li> <li>3. Relacja z dużą siecią handlową lub hurtową jest paternalistyczna (polska firma musi dostosowywać się do wymagań sieci w sposób bardzo dużym stopniu).</li> <li>4. Konieczność dużego ograniczania kosztów</li> <li>5. Pełna zależność od sieci handlowej lub hurtownika</li> <li>6. Konieczność długiego oczekiwania na zapłatę</li> </ol>
MOŻLIWOŚCI	ZAGROŻENIA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Firma jest pod dużą presją obniżki kosztów i może dzięki temu podwyższyć konkurencyjność kosztową</li> <li>2. Produkcja musi spełniać pewne minimalne standardy sieci handlowej czy dystrybutora hurtowego – pewna możliwość podniesienia jakości produkcji</li> <li>3. Możliwość przejścia do strategii oferowania lepszego jakościowo produktu pod własną marką – na podstawie wcześniej zdobytego zaufania sieci lub dystrybutora</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sieć lub dystrybutor do segmentu „no name” poszukują zawsze najtańszych dostawców, będą więc zapewne po pewnym czasie wywierać nacisk na nas na obniżkę ceny; jeżeli jej nie zaakceptujemy – zrezygnują ze współpracy</li> <li>2. Niska opłacalność transakcji może doprowadzić do zaprzestania eksportu</li> <li>3. Jako producent towaru „no name” nie zdobywamy opinii klientów i mamy utrudniony proces udoskonalania produktu, co spowoduje, że nasz produkt stanie się szybko przestarzały i wypadnie z rynku</li> </ol>

Źródło: Opracowanie własne.

## 8.1.2. PODOSTAWCA WŁASNEGO PRODUKTU POD CUDZĄ MARKĄ NISKIEGO POZIOMU BEZPOŚREDNIO DO KANAŁU ZBYTU DO KLIENTA KOŃCOWEGO

**Dostawa własnego produktu końcowego pod cudzą marką niskiego poziomu** bezpośrednio do kanału zbytu do klienta końcowego polega na dostarczeniu produktu o jasno określonych wartościach użytkowych z wartością emocjonalną utożsamianą z nazwą sieci handlowej, z podaną na opakowaniu produktu nazwą sieci lub marką należącą do sieci oznaczoną na produkcie, z bardzo ograniczoną informacją o miejscu faktycznej produkcji (a czasami bez tej informacji).

**Sprzedaż pod cudzymi markami** z punktu widzenia celu długookresowego nie jest wskazana, ponieważ przenosi korzyści z wykorzystania wartości emocjonalnej na sieć handlową lub dystrybucyjną. Z drugiej strony ten typ wejścia na obcy rynek jest korzystniejszy niż sprzedaż produktów „no name”. Z reguły nacisk na obniżkę kosztów nie jest aż tak duży, ponieważ sieć poszukując dostawców musi zapewnić pewien poziom wartości emocjonalnej dostarczanej klientom, a jednocześnie zadbać o własną reputację.

Sprzedaż eksportowa własnych produktów pod cudzą marką niskiego poziomu dotyczy najczęściej **sprzedaży do tanich sieci dystrybucyjnych**. Dystrybutor ocenia jakość produktu wyżej niż „no name” i decyduje się nadać mu markę sieci, ponieważ nie wierzy, że zidentyfikowana marka polskiego producenta podniosłaby wartość towaru. W takim układzie warto dbać o zachowanie jakości i po pewnym czasie zaproponować wprowadzenie równoległej marki własnej, po nieco wyższej cenie. Tego typu działania są regułą, a administratorzy sieci dystrybucyjnej godzą się na to, ponieważ na „zidentyfikowanych” produktach mają wyższą marżę przy tej samej jakości. Wysiłek polskiego producenta powinien iść w kierunku wprowadzenia własnej marki i pozycjonowania jej powyżej marki sieci dystrybucyjnej. Z wprowadzeniem marki wiąże się również **kwestia jej ochrony**, o co bezwzględnie warto zadbać. Poniżej przedstawiono tabelę określającą analizę SWOT dla tej formy eksportu.

**TABELA 2.** ANALIZA SWOT DLA DOSTAWY WŁASNEGO PRODUKTU POD CUDZĄ MARKĄ NISKIEGO POZIOMU BEZPOŚREDNIO DO KANAŁU ZBYTU DO KLIENTA KOŃCOWEGO

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niskie koszty wejścia</li> <li>2. Trudności wejścia pokonuje sieć handlowa</li> <li>3. Niskie wymagania kadrowe w zakresie wiedzy handlowej – umowa o dostawie towaru z siecią handlową lub hurtownikiem</li> <li>4. Niskie ryzyko finansowe niewypłacalności kontrahenta</li> <li>5. Firma nie ponosi kosztów inwestycji marketingowych</li> <li>6. Brak konieczności powoływania wyodrębnionej komórki organizacyjnej</li> <li>7. Jako producent produktu oznaczonego marką sieci o name nie ponosimy bardzo dużej odpowiedzialności za słabą jakość (w zamian wadliwych sztuk dostarczamy towar na wymianę)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niska opłacalność transakcji – niskie ceny zbytu jednak z reguły wyższe niż przy sprzedaży produktów „no name”</li> <li>2. Firma jest odsunięta od odbiorcy końcowego</li> <li>3. Relacja z dużą siecią handlową lub hurtową jest paternalistyczna (polska firma musi dostosowywać się do wymagań pośrednika w sposób bardzo duży)</li> <li>4. Konieczność dużego ograniczania kosztów</li> <li>5. Pełna zależność od sieci handlowej lub hurtownika</li> <li>6. Konieczność długiego oczekiwania na zapłatę</li> <li>7. Z reguły jest zamknięta możliwość oferowania takiego samego produktu innym odbiorcom.</li> </ol>
MOŻLIWOŚCI	ZAGROŻENIA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Firma jest pod dużą presją obniżki kosztów i może dzięki temu podwyższać konkurencyjność kosztową</li> <li>2. Produkcja musi spełniać pewne pełne standardy sieci handlowej czy dystrybutora hurtowego – duża możliwość podniesienia jakości produkcji i nauczenia się nowych wymagań</li> <li>3. Możliwość przejścia do strategii oferowania istotnie lepszego jakościowo produktu pod własną marką – na podstawie wcześniej zdobytego zaufania sieci lub dystrybutora</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sieć poszukuje najtańszych dostawców, będzie więc zapewne wywierać nacisk na nas na obniżkę ceny po pewnym czasie; sieć zmieni dostawcę, jeżeli znajdzie tańszego</li> <li>2. Niska opłacalność transakcji może doprowadzić do zaprzestania eksportu</li> <li>3. Jako producent towaru niskiej marki sieci nie zdobywamy opinii klientów, ale te opinie przekazuje do nas sieć. Jeżeli nie będziemy skuteczni w zakresie reagowania na uwagi klientów dostarczanych przez sieć – sieć zmieni dostawcę</li> </ol>

Źródło: Opracowanie własne.



### 8.1.3. DOSTAWCA WŁASNEGO PRODUKTU POD CUDZĄ MARKĄ WYSOKIEGO POZIOMU BEZPOŚREDNIO DO KANAŁU ZBYTU DO KLIENTA KOŃCOWEGO

**Dostawa własnego produktu końcowego pod cudzą marką wysokiego poziomu** bezpośrednio do kanału zbytu do klienta końcowego polega na dostarczeniu produktu o jasno określonych wartościach użytkowych z dużą wartością emocjonalną utożsamianą z nazwą sieci handlowej lub właściciela znanej marki, z podaną na opakowaniu produktu znaną marką należącą do właściciela marki, z bardzo ograniczoną informacją o miejscu faktycznej produkcji (a czasami bez tej informacji).

Ten typ powiązania pomiędzy producentem – polskim dostawcą a znanym, często światowym odbiorcą, z reguły dotyczy **segmentu dóbr wyższej jakości**, z droższych segmentów rynkowych (dobre koszule, krawaty, itp.). Z reguły zagraniczny właściciel marki poszukuje producenta lokalnego dóbr dobrej lub bardzo dobrej jakości i sonduje na ile byłby on w stanie dostarczyć dobry produkt, zaprojektowany i wykonany w Polsce (na obcym rynku) pod marką właściciela marki. Z reguły na danym rynku zagranicznym produkt jest oferowany pod obcą marką, a na krajowym lub na dotychczasowych rynkach pod własną marką producenta.

Warto podkreślić, iż dostawa własnego produktu pod cudzą marką wysokiego poziomu ma za zadanie **eksploatację wartości wysokiej marki**. Z reguły udaje się uzyskiwać wtedy **wyższe ceny**, jednak zdecydowana większość korzyści trafia do właściciela marki. Rozsądną strategią jest zaproponowanie, pod warunkiem udowodnienia długotrwałych relacji, strategii marki uzupełniającej, najczęściej w postaci małych napisów „**wyprodukowano przez X wyłącznie dla – Nazwa Wysokiej Marki**”. Rozwiązanie tego rodzaju wiąże wytwórcę polskiego z wysoką marką i pozwala, w przypadku rozstania się z właścicielem wysokiej marki, na korzystną eksploatację różnych możliwości działania na rynkach międzynarodowych przez polskiego wytwórcę. Współpraca z właścicielami wysokich marek jest bardzo wskazana dla polskich wytwórców na obecnym etapie rozwoju polskiej gospodarki. Poniżej przedstawiono tabelę określającą analizę SWOT dla tej formy eksportu.



**TABELA 3.** ANALIZA SWOT DLA DOSTAWY WŁASNEGO PRODUKTU POD CUDZĄ MARKĄ WYSOKIEGO POZIOMU BEZPOŚREDNIO DO KANAŁU ZBYTU DO KLIENTA KOŃCOWEGO

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niskie koszty wejścia</li> <li>2. Trudności wejścia pokonuje właściciel marki</li> <li>3. Właściciel marki akceptuje nasz poziom jakości lub poprzez dodatkowe wymagania jesteśmy w stanie ją podnieść</li> <li>4. Firma nie ponosi kosztów inwestycji marketingowych</li> <li>5. Ponieważ klient wysokiej marki jest ważnym klientem – istnieje konieczność dedykowania pracownika do obsługi tego kontraktu</li> <li>7. Jako producent produktu oznaczonego wysoką marką niezbędne jest stałe podnoszenie jakości produkcji – ten typ eksportu umacnia jakość produkcji</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Firma sprzedaje własne know how pod obcą marką – po pewnym czasie może nastąpić przejęcie tego know how przez właściciela marki</li> <li>2. Firma jest odsunięta od odbiorcy końcowego</li> <li>3. Korzyści z wartości emocjonalnej produktu przejmuje w pełni właściciel marki bez ponoszenia nakładu na wytworzenie wartości użytkowej</li> <li>4. Z reguły jest zamknięta możliwość oferowania takiego samego produktu innym odbiorcom na rynku właściciela marki</li> </ol>
MOŻLIWOŚCI	ZAGROŻENIA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Firma może podnosić jakość produkcji pod wpływem wskazówek i wymagań właściciela marki</li> <li>2. Firma może obserwować i uczyć się od właściciela marki sposobu prowadzenia marketingu</li> <li>3. Wejście w zamożne segmenty obcych rynków pozwala zdobyć doświadczenie w zakresie preferencji i zachowania nabywców</li> <li>4. Istnieje możliwość przejścia do strategii oferowania istotnie lepszego jakościowo produktu pod własną marką – po zakończeniu umowy na podstawie wcześniej zdobytego zaufania sieci handlowych</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Właściciel marki będzie poszukiwał tańszych dostawców, jeżeli uzna, że produkty są standardowe</li> <li>2. Może istnieć presja na obniżenie ceny</li> <li>3. Potencjał marki może ulec wyczerpaniu w przypadku braku inwestycji w reklamę i promocję</li> </ol>

Źródło: Opracowanie własne.



#### 8.1.4. DOSTAWCA WŁASNEGO PRODUKTU (Z NAZWĄ LUB BEZ NAZWY) DO POŚREDNIKA BEZ ZNANEGO ODBIORCY KOŃCOWEGO (EKSPORT POŚREDNI WYROBÓW KOŃCOWYCH)

**Ekspert pośredni wyrobów końcowych** polega na dostarczeniu własnego produktu do pośrednika bez dostatecznej wiedzy o tym, gdzie ten produkt będzie ulokowany. W skrajnej sytuacji eksport może być ulokowany na rynkach, na których nasza firma jest już obecna, co może wytworzyć sytuacje problemowe. Ta forma jest stosowana bardzo szeroko na wielu, zwłaszcza mniej rozwiniętych rynkach.

Podjęcie decyzji o realizacji eksportu pośredniego szczególnego znaczenia nabiera **kontrola dalszego obiegu naszego towaru**. Dostawa własnego produktu (z nazwą lub bez nazwy) do pośrednika, bez jakiegokolwiek wiedzy na temat charakteru odbiorców końcowych zmusza polskiego wytwórcę do dużej czujności. Sprzedając swój towar pośrednikowi, polski wytwórca tak naprawdę nie wie do kogo (do jakiej sieci handlowej, do którego ostatecznego kanału zbytu, na jaki rynek zbytu, do jakiego segmentu, itp) trafi wyprodukowany przez niego produkt. W takim przypadku polski dostawca produktów z nazwą handlową **powinien żądać od pośrednika**, w zawartej z pośrednikiem umowie, **zakazu** re-brandingu, utrzymania nazwy handlowej lub też przynajmniej zażądać informowania o wszelkich zmianach marki. W przypadku dostarczania pośrednikowi produktu bez nazwy polski wytwórca powinien być przynajmniej poinformowany o markach nadawanych przez finalne kanały zbytu lub dystrybutorów końcowych. Należy dodać, że sprzedaż przez pośredników jest **dobrym rozwiązaniem przy wstępnym penetrowaniu nowych rynków** lub przy niewielkim potencjale rynku. Z czasem warto docierać do dystrybutora końcowego lub też nawet samych klientów końcowych. Z drugiej strony działanie pośredników należy w wielu przypadkach traktować jako testowanie rynku. Warto także pamiętać, że z czasem relacje z pośrednikami mogą przyjąć postać porozumień partnerskich, w których dwie strony nabierają do siebie zaufania i dzielą się korzyściami z opanowywania rynku.

Sprzedaż przez pośredników jest bardzo szeroko stosowana w handlu zagranicznym. W niektórych krajach, np. arabskich, bardzo trudno uniknąć pośredników lub też nawet wymagany jest tryb dostaw poprzez miejscowego pośrednika. W takiej sytuacji polski eksporter powinien w sposób szczególny monitorować postępowanie pośrednika na rynku. Warto podkreślić, iż eksport pośredni ulega systematycznej zmianie. Do końca lat 80-tych był dokonywany przez centrale handlu zagranicznego, z których część dalej prowadzi działalność. Oznacza to, że pośrednikiem może być zarówno zagraniczne, jak i polskie przedsiębiorstwo. Poniżej przedstawiono tabelę określającą analizę SWOT dla tej formy eksportu.

**TABELA 4.** ANALIZA SWOT DLA DOSTAWY WŁASNEGO PRODUKTU (Z NAZWA LUB BEZ NAZWY) DO POŚREDNIKA BEZ ZNANEGO ODBIORCY KOŃCOWEGO (EKSPORT POŚREDNI WYROBÓW KOŃCOWYCH)

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niskie koszty wejścia</li> <li>2. Trudności wejścia pokonuje pośrednik</li> <li>3. Niskie wymagania kadrowe dla firm rozpoczynających eksport</li> <li>4. Z reguły istotne ryzyko finansowe (pośrednicy nie muszą dysponować majątkiem)</li> <li>5. Firma nie ponosi kosztów inwestycji marketingowych</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Słaba opłacalność transakcji (długi łańcuch dystrybucji do odbiorcy końcowego)</li> <li>2. Firma nie zdobywa doświadczenia zagranicznego</li> <li>3. Firma nie poznaje rynków zagranicznych</li> <li>4. Firma traci kontrolę nad towarem</li> <li>5. Pełna zależność od pośrednika</li> </ol>
MOŻLIWOŚCI	ZAGROŻENIA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Firma może zdobyć podstawy wiedzy eksportowej - dobra strategia na wczesny początek</li> <li>2. Możliwość szybkiego poszerzenia rynków</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pośrednik może znaleźć lepszego dostawcę</li> <li>2. Niska opłacalność transakcji doprowadzi do zaprzestania eksportu</li> <li>3. Pośrednik może sam uruchomić produkcję w kraju, w miarę zdobywania o technologii produkcji</li> </ol>

Źródło: Opracowanie własne.

#### 8.1.5. DOSTAWCA WŁASNEGO PRODUKTU BEZPOŚREDNIO DO KLIENTÓW KOŃCOWYCH (EKSPORT BEZPOŚREDNI DO ODBIORCY KOŃCOWEGO)

**Eksport bezpośredni do odbiorcy końcowego** polega na dostarczeniu własnego produktu do odbiorcy końcowego poprzez własną sieć sprzedaży bez pośrednictwa innych osób czy jednostek handlowych w sposób, który jednoznacznie identyfikuje przedsiębiorstwo jako dostawcę wartości użytkowych jak i emocjonalnych.

Eksport bezpośredni do odbiorcy końcowego wydaje się teoretycznie **najlepszym rozwiązaniem** w przypadku eksportu dóbr przemysłowych (np. maszyn i urządzeń). Jeżeli chodzi o eksport towarów konsumpcyjnych sytuacja wydaje się znacznie trudniejsza. Relatywnie rzadko udaje się polskiemu eksporterowi dostarczyć własny produkt bezpośrednio do klientów końcowych. Obserwacja ta dotyczy zwłaszcza produkcji wyrobów konsumpcyjnych, w mniejszym stopniu dóbr przemysłowych. Osiągnięcie tego typu wysokiej pozycji eksportowej wiąże się z osiąganiem znacznie wyższych korzyści, jednak niesie bardzo duże zobowiązania dla przedsiębiorstwa w zakresie obrony swojej pozycji rynkowej. W ramach tej obrony, która powinna polegać na szeregu różnych działań, niezbędnym jest również podjęcie ochrony własności przemysłowej. Działanie to jest zarówno niezbędne z punktu widzenia klientów (dla których chroniony produkt jest więcej warty), jak również z punktu widzenia konkurencji, dla której ochrona praw własności intelektualnej stwarza duże utrudnienia w zakresie naśladownictwa.



Eksport bezpośredni do klientów końcowych w zakresie dóbr przemysłowych stwarza duże możliwości ochrony IP poprzez zawieranie umów licencyjnych czy też umów sprzedaży, które jednoznacznie powinny ograniczać możliwości dalszej odsprzedaży, modyfikowania wyrobu czy też podejmowania innych działań naruszających prawa własności intelektualnej. Poniżej przedstawiono tabelę określającą analizę SWOT dla tej formy eksportu.

**TABELA 5.** ANALIZA SWOT DLA DOSTAWY WŁASNEGO PRODUKTU BEZPOŚREDNIO DO KLIENTÓW KOŃCOWYCH

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Firma może uzyskiwać maksimum korzyści z eksportu</li><li>2. Firma musi charakteryzować się wysokim poziomem kadry eksportowej</li><li>3. Firma musi opierać swoje działania na dogłębnym rozpoznaniu potrzeb klientów</li><li>4. Firma kontroluje cały proces produkcji i dostawy</li><li>5. Firma nie ponosi kosztów inwestycji marketingowych</li><li>6. Brak konieczności powoływania wyodrębnionej komórki organizacyjnej</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Wysokie koszty wejścia i rozpoznania rynku</li><li>2. Bardzo duże ryzyko niepowodzenia ze względu na brak doświadczenia rynkowego</li><li>3. Dobra strategia dla doświadczonych eksporterów, brak doświadczenia potęguje błędy</li><li>4. Duże koszty budowy własnej sieci dystrybucji</li></ol>
MOŻLIWOŚCI	ZAGROŻENIA
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Firma może rozwinąć obecność rynkową w kierunku inwestycji zagranicznej</li><li>2. Firma może uzyskać duży stopień obecności rynkowej i silną tożsamość na danym rynku zagranicznym</li><li>3. Firma może zbudować duży poziom kapitału relacyjnego, zaufania i lojalności klientów</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Pojawią się lepsze produkty i zostaniemy wypchnięci z rynku</li><li>2. Błędy technologiczne i zachwiania jakości mogą podważyć pozycję na rynku</li><li>3. Koszty operowania własnej sieci dystrybucji okażą się za wysokie</li><li>4. Fachowcy wykształceni przez własną sieć dystrybucji mogą zostać przejęci przez konkurencję wraz z klientami</li></ol>

Źródło: Opracowanie własne.



## 8.2. PRODUKCJA PODDOSTAWCZA (SUBCONTRACTING)

Subcontracting jest **jednym z najbardziej rozpowszechnionych systemów** eksportowych w związku z dużym poziomem kooperacji produkcyjnej. W związku z globalizacją, rozwojem analizy łańcucha wartości czy zwiększaniem się outsourcingu rola produkcji poddostawczej stale rośnie. Produkcja poddostawcza charakteryzuje się tym, że polski wytwórca dostarcza podzespoły, półprodukty, prefabrykaty lub wstępnie przetworzone materiały, które dopiero staną się podstawą do produkcji wyrobów końcowych. **Produkcja poddostawcza stoi raczej nisko z punktu widzenia modelowego rozwoju** międzynarodowego przedsiębiorstwa. Również jej opłacalność może być trudna do osiągnięcia lub utrzymania, tym bardziej, że wytwórca produktu końcowego musi dopiero zmierzyć się z problemem marketingu i dystrybucji wyrobu końcowego na rynkach międzynarodowych. Sytuacja ta powoduje, że produkcja poddostawcza podlega bardzo dużym ograniczeniom cenowym. Należy jednak podkreślić, iż również w tym segmencie, poprzez umiejętną strategię rozwoju oraz ochronę wytworzonej przez przedsiębiorstwo wartości intelektualnej, można osiągnąć wysoką efektywność ekonomiczną.

### 8.2.1. PRZERÓB USŁUGOWY (CONTRACT MANUFACTURING)

**Przerób usługowy polega na wykonaniu usługi produkcyjnej** według specyfikacji zlecającego i wytworzeniu produktu, którego kształt, funkcje, użyteczność i różne inne cechy ustala odbiorca. Zamawiający z reguły dostarcza materiały do przerobu, a czasami również maszyny i urządzenia. Wytworzony produkt jest oznaczony jako produkt zamawiającego i dystrybuowany pod jego marką. Przerób usługowy może mieć szereg odmian.

W ramach produkcji poddostawczej szczególną rolę pełni **przerób usługowy**. Przerób usługowy stanowi prawdopodobnie najniższą formę uczestnictwa polskiego przedsiębiorstwa w obrocie międzynarodowym. Polega on na tym, że zamawiający kontrahent zagraniczny udostępnia polskiemu przedsiębiorstwu wzory przemysłowe, zakupuje kluczowe materiały, surowce i półprodukty, a czasami również dostarcza technologii (zakupuje maszyny i urządzenia). Rolą polskiego przedsiębiorcy jest tylko wykonanie przerobu dostarczonych materiałów i wykonanie prostego wyrobu końcowego lub półwyrobu służącego do dalszego przetwarzania innej firmie. Rozwiązanie tego rodzaju znacznie obniża zapotrzebowanie polskiej firmy na kapitał, ale **poważnie utrudnia generowanie dochodu**. Jego źródłem może być tylko przerób (praca) polskich pracowników. Sytuacja ta tworzy bardzo wąską bazę dochodową dla polskiego przedsiębiorcy i powoduje, że nawet bardzo małe zmiany kursu walutowego mogą zagrozić opłacalności. W warunkach niestabilnych kursów nie warto podejmować się przerobu usługowego przy niedużej wartości marży zysku (np. mniejszej niż 40% wartości produktu), ponieważ wahania kursowe mogą skonsolidować cały zysk. Przerób usługowy ma sens jeżeli polskie przedsiębiorstwo dysponuje dostępem do tańszych zasobów lub posiada niskie koszty produkcji. Warto jednak podkreślić, iż ten typ przewag z reguły w pewnym momencie ulega wyczerpaniu.

Polski przedsiębiorca może jednak potraktować czysty przerób usługowy jako **narzędzie nauzenia się produkowania według wysokiej jakości**, jako sposób zdobywania doświadczenia oraz sposób umożliwiający dozwolone naśladownictwo. Przy przerobie usługowym kwestia ochrony praw własności intelektualnej niemal nie istnieje i dlatego warto dążyć do usamodzielnienia się tak dalece, jak to tylko możliwe.

Przerób usługowy pozwala wytwarzać produkty według dostarczonych, z reguły sprzedawalnych wzorów, co prowadzi do tego, że **polskie przedsiębiorstwo szybko uczy się nowoczesnego czy stylowego wzornictwa**. Poniżej przedstawiono tabelę określającą analizę SWOT dla tej formy eksportu.

**TABELA 6.** ANALIZA SWOT DLA PRZEROBU USŁUGOWEGO

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Bardzo niskie koszty wejścia</li><li>2. Niskie wymagania kapitałowe</li><li>3. Firma nie ponosi kosztów inwestycji marketingowych</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Wejście na obcy rynek ma charakter bardzo słaby i nietrwały</li><li>2. Z reguły bardzo niska lub niska opłacalność transakcji</li><li>3. Odbiorca poszukuje najtańszych dostawców przerobu, bardzo duże zagrożenie wypadnięciem z rynku</li><li>4. Firma nie poznaje rynków zagranicznych</li><li>5. Pełna zależność od odbiorcy</li><li>6. Uruchomienie przerobu usługowego wymaga bardzo dużego zaangażowania produkcyjnego i organizacyjnego</li></ol>
MOŻLIWOŚCI	ZAGROŻENIA
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Możliwość przejścia do wyższych form współpracy pod warunkiem aktywnego działania w tym kierunku</li><li>2. Podniesienie standardów produkcji, zwłaszcza wobec niedostatecznego doświadczenia produkcyjnego - konieczność sprostania standardom zagranicznym</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Odbiorca może znaleźć tańszego dostawcę i firma straci rynek</li><li>2. W wypadku utraty dużego odbiorcy w przerobie usługowym firma będzie musiała być bardzo szybko restrukturyzowana</li><li>3. Niska opłacalność transakcji doprowadzi do zaprzestania eksportu</li></ol>

Źródło: Opracowanie własne.

## 8.2.2. PRODUKCJA PODDOSTAWCZA PRZY WYKORZYSTANIU DOSTARCZONEJ LUB OKREŚLONEJ TECHNOLOGII

**Produkcja poddostawcza przy wykorzystaniu dostarczonej lub określonej technologii** polega na wyprodukowaniu na własny rachunek półwyrobów, służących wytworzeniu produktów końcowych według specyfikacji zlecającego, którego kształt, funkcje, użyteczność i różne inne cechy ustala odbiorca. Ponadto odbiorca dostarcza własną technologię do wykonania produkcji lub też określa jaki rodzaj technologii może być wykorzystany. Wytworzony produkt pośredni nie jest oznaczony, a produkt końcowy jest oznaczony jako produkt zamawiającego i dystrybuowany pod jego marką.

W typowej sytuacji producent dysponuje określonym doświadczeniem w realizacji określonej działalności produkcyjnej. Jednak czasami odbiorca przerobu usługowego zamierza osiągnąć określony poziom jakości, czy też planuje uzyskiwanie określonego poziomu właściwości produktów. W takiej sytuacji realizowana jest omawiana forma eksportu.

Produkcja poddostawcza przy wykorzystaniu dostarczonej technologii dokonywana jest z reguły **na własny rachunek polskiego wytwórcy**, jednak odbierający produkcję zleceniodawca zastrzega lub wymaga, aby półprodukty, materiały lub części wykonywane były przy wykorzystaniu dostarczonej przez niego technologii czy też technologii będącej przedmiotem licencjonowania na rzecz wytwórcy. Tego typu postępowanie wiąże się najczęściej z wymaganiami, które dotyczą całego procesu produkcji oraz które stawia zleceniodawca wobec poddostawcy. Tego typu żądanie wynikać również może z braku zaufania do poziomu technologii, którymi dysponuje wytwórca.

Rozwiązania tego typu, poza początkowym okresem uczenia się obcej, najczęściej nowej technologii, **nie są na dłuższą metę wskazane**, ponieważ polski wytwórca praktycznie nie może dyskutować, przynajmniej przez pewien okres, zysku wynikającego z zastosowania własnej technologii. Wskazane jest, aby w miarę jak postępuje proces opanowywania licencjonowanej technologii, **wytwórca wzbogacał stworzone rozwiązania w modyfikacje czy uzupełnienia** (jeżeli jest to tylko dozwolone). Zasadniczą ideą jest, aby dążyć do takiego przekształcenia udostępnionej technologii lub opracowania własnej, aby móc zacząć osiągać korzyści materialne z jej stosowania. Oczywiście nie zawsze i nie w każdym przypadku warto podejmować działania różnicujące wykorzystanie technologii. Jednak, gdy koszt korzystania z obcej technologii waży w istotnym stopniu w ogólnym koszcie produkcji, a możliwość jego ograniczenia lub eliminacji dałaby duże oszczędności lub możliwość osiągnięcia przewagi kosztowej, wówczas tego typu postępowanie jest szczególnie wskazane. Zastąpienie dostarczonej technologii własną, bardziej doskonałą musi wiązać się z ochroną praw własności. Poniżej przedstawiono tabelę określającą analizę SWOT dla tej formy eksportu.



**TABELA 7.** ANALIZA SWOT DLA PRODUKCJI PODDOSTAWCZEJ PRZY WYKORZYSTANIU DOSTARCZONEJ LUB OKREŚLONEJ TECHNOLOGII

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relatywnie niskie koszty wejścia</li> <li>2. Niskie wymagania kapitałowe z wyjątkiem sytuacji, w której trzeba zakupić kosztowne technologie</li> <li>3. Firma nie ponosi kosztów inwestycji marketingowych</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wejście na obcy rynek ma charakter bardzo słaby i nietrwały</li> <li>2. Z reguły niska lub średnia opłacalność transakcji</li> <li>3. Odbiorca poszukuje najtańszych dostawców, bardzo duże zagrożenie wypadnięciem z rynku</li> <li>4. Firma nie poznaje rynków zagranicznych zbyt mocno</li> <li>5. Pełna zależność od odbiorcy</li> <li>6. Uruchomienie produkcji poddostawczej wymaga bardzo dużego zaangażowania produkcyjnego i organizacyjnego</li> <li>7. Zakup technologii, wymagany w tej formie, może znacznie pogorszyć ekonomikę przerobu</li> </ol>
MOŻLIWOŚCI	ZAGROŻENIA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Możliwość przejścia do wyższych form współpracy pod warunkiem aktywnego działania w tym kierunku</li> <li>2. Podniesienie standardów produkcji, zwłaszcza wobec niedostatecznego doświadczenia produkcyjnego - konieczność sprostania standardom zagranicznym</li> <li>3. Nauczenie się obsługiwanym nowoczesnym technologii, które można wykorzystać do innej produkcji</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Odbiorca może znaleźć tańszego dostawcę i firma straci rynek</li> <li>2. W wypadku utraty dużego odbiorcy w produkcji poddostawczej firma będzie musiała być bardzo szybko restrukturyzowana</li> <li>3. Niska opłacalność transakcji doprowadzi do zaprzestania eksportu</li> <li>4. Zakupione technologie mogą stać się bezużyteczne jeżeli stracimy kontrakt poddostawczy</li> </ol>

Źródło: Opracowanie własne.



### 8.2.3. PRODUKCJA PODDOSTAWCZA PRZY ZASTOSOWANIU WŁASNEJ TECHNOLOGII

**Produkcja poddostawcza przy zastosowaniu własnej technologii** polega na wyprodukowaniu na własny rachunek półwyrobów, służących wytworzeniu produktów końcowych według specyfikacji zlecającego, którego kształt, funkcje, użyteczność i różne inne cechy ustala odbiorca. Odbiorca akceptuje wykorzystanie technologii posiadanych przez wytwórcę. Wytworzony produkt pośredni nie jest oznaczony, a produkt końcowy jest oznaczony jako produkt zamawiającego i dystrybuowany pod jego marką.

Ten typ produkcji poddostawczej ma najczęściej zastosowanie przy **ogólnie znanej czy upowszechnionej technologii** w danej dziedzinie. Produkcja poddostawcza przy wykorzystaniu własnej technologii lub niewskazanej przez zamawiającego daje polskiemu wytwórcy swobodę wyboru technologii do zastosowania, w tym wykorzystanie technologii opracowanej przez samo przedsiębiorstwo. Tego typu podejście zamawiającego wynika najczęściej z braku przekonania, że stosowany typ technologii decyduje o osiągnięciu jakości lub też o zaufaniu, które zamawiający okazuje wobec wytwórcy. Jeżeli produkcja poddostawcza jest realizowana przy pomocy własnej, oryginalnej technologii, to warto w tej sytuacji podjąć wysiłek jej ochrony. Z drugiej strony na rynku pojawia się tylko produkt poddostawcy, który jest produkowany na zamówienie i według specyfikacji zamawiającego i nie ma żadnego powodu, aby go chronić (czyni to z reguły wytwórca końcowy). Jeżeli oryginalna własna technologia daje określone przewagi konkurencyjne, zwłaszcza kosztowe, to powinna być ona bezwzględnie chroniona. Oczywiście nie zawsze przewagi kosztowe wynikają z charakteru zastosowanej technologii. Najczęściej przewagi kosztowe można uzyskać w wyniku zdobycia dostępu do tańszych zasobów (pracy, materiałów i innych).

Realizując produkcję poddostawczą na zlecenie **warto rozważyć przeznaczenie części produkcji na otwarty rynek**, jeżeli tylko zleciodawca nie zastrzega sprzedaży tylko do własnej sieci handlowej. Warto też w tym zakresie zwrócić uwagę na politykę Unii Europejskiej, która zezwala na stosowanie tańszych zamienników na rynku, np. części samochodowych. Poniżej przedstawiono tabelę określającą analizę SWOT dla tej formy eksportu.



**TABLICA 8.** ANALIZA SWOT DLA PRODUKCJI PODDOSTAWCZEJ PRZY ZASTOSOWANIU WŁASNEJ TECHNOLOGII

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relatywnie niskie koszty wejścia</li> <li>2. Relatywnie niskie wymagania kapitałowe</li> <li>3. Firma nie ponosi kosztów inwestycji marketingowych</li> <li>4. Firma musi osiągnąć poziom technologiczny i jakościowy wymagany przez wytwórcę zagranicznego</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wejście na obcy rynek ma charakter bardzo słaby i nietrwały</li> <li>2. Z reguły bardzo niska lub niska opłacalność transakcji</li> <li>3. Odbiorca poszukuje najtańszych dostawców, bardzo duże zagrożenie wypadnięciem z rynku</li> <li>4. Firma nie poznaje rynków zagranicznych</li> <li>5. Pełna zależność od odbiorcy</li> <li>6. Uruchomienie produkcji poddostawczej usługowego wymaga bardzo dużego zaangażowania produkcyjnego i organizacyjnego</li> </ol>
MOŻLIWOŚCI	ZAGROŻENIA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Możliwość przejścia do wyższych form współpracy pod warunkiem aktywnego działania w tym kierunku</li> <li>2. Podniesienie standardów produkcji, zwłaszcza wobec niedostatecznego doświadczenia produkcyjnego - konieczność sprostania standardom zagranicznym</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Odbiorca może znaleźć tańszego dostawcę i firma straci rynek</li> <li>2. W wypadku utraty dużego odbiorcy w produkcji poddostawczej firma będzie musiała być bardzo szybko restrukturyzowana</li> <li>3. Niska opłacalność transakcji doprowadzi do zaprzestania eksportu</li> </ol>

Źródło: Opracowanie własne.

#### 8.2.4. PRODUKCJA PODDOSTAWCZA I KOŃCOWA – STRATEGIE MIESZANE

**Produkcja poddostawcza i końcowa – strategie mieszane** polegają na równoczesnym oferowaniu tych samych lub podobnych wyrobów w ramach rynku poddostawczego oraz na rynku klientów końcowych. Wytworzone produkty poddostawcze nie są oznaczone a produkt końcowy jest oznaczony jako produkt zamawiającego i dystrybuowany pod jego marką. Część produktów, która jest kierowana do odbiorców końcowych jest oznaczona marką producenta.

Strategia mieszana wynika z **rosnącego doświadczenia eksportowego** producentów dóbr eksportowych. Strategie mieszane polegają najczęściej na równoczesnym dostarczaniu produkcji poddostawczej do wytwórcy wyrobu końcowego, a jednocześnie sprzedaży części produkcji na rzecz odbiorców końcowych poszukujących np. części zamiennych do samochodów. Poniżej przedstawiono tabelę określającą analizę SWOT dla tej formy eksportu.

TABELA 9. ANALIZA SWOT DLA PRODUKCJI PODDOSTAWCZEJ I KOŃCOWEJ – STRATEGIE MIESZANE

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elastyczność w relacjach z kontrahentami zagranicznymi</li> <li>2. Większe wykorzystywanie istniejącego potencjału</li> <li>3. Relatywnie nieduże koszty marketingowe</li> <li>4. Wieszę bezpieczeństwo finansowe firmy (dywersyfikacja sprzedaży)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zmienność strategii może utrudniać koncentrację na zasadniczym biznesie</li> <li>2. Konieczność organizacji dodatkowych komórek organizacyjnych w celu obsługi różnych segmentów</li> <li>3. Wzrost złożoności prowadzenia biznesu</li> <li>2. Z reguły bardzo niska lub niska opłacalność transakcji</li> <li>3. Odbiorca poszukuje najtańszych dostawców przerobu, bardzo duże zagrożenie wypadnięciem z rynku</li> <li>4. Firma nie poznaje rynków zagranicznych</li> <li>5. Pełna zależność od odbiorcy</li> <li>6. Uruchomienie przerobu usługowego wymaga bardzo dużego zaangażowania produkcyjnego i organizacyjnego</li> </ol>
MOŻLIWOŚCI	ZAGROŻENIA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Możliwość przejścia do wyższych form współpracy pod warunkiem aktywnego działania w tym kierunku</li> <li>2. Wzbogacanie strategii firmy w oparciu o uzyskiwanie doświadczeń z innych rynków</li> <li>3. Zwiększenie umiejętności obsługi różnych rynków</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Złożoność strategii będzie utrudniała jej realizację</li> <li>2. Przedsięwzięcia organizacyjne okażą się zbyt kosztowne</li> <li>3. Dodatkowe rynki nie przyniosą zbyt dużych korzyści</li> <li>4. Podjęte inwestycje okażą się niepotrzebne wobec niedostatecznego popytu</li> </ol>

Źródło: Opracowanie własne.



W dalszych punktach omówiono dwie podstawowe wersje strategii mieszanych.

#### 8.2.5. PRZEWAGA PRODUKCJI PODDOSTAWCZEJ I UZUPEŁNIAJĄCA ROLA PRODUKCJI KOŃCOWEJ

**Przewaga produkcji poddostawczej i uzupełniająca rola produkcji końcowej.** Strategia ta polega na równoczesnym oferowaniu tych samych lub podobnych wyrobów w ramach rynku poddostawczego oraz na wchodzeniu na rynek klientów końcowych. Celem tej strategii jest uzyskanie większego poziomu niezależności od odbiorców, którymi są producenci dóbr końcowych, poprzez wejście na rynek dóbr końcowych dla klientów ostatecznych. Modelowy rynek w tym zakresie to rynek produkcji części samochodowych, na którym można dostarczać produkty przedsiębiorstwom motoryzacyjnym, a poprzez sieci sprzedaży, również bezpośrednio na rynek do klientów końcowych. Część produktów, która jest kierowana do odbiorców końcowych jest oznaczona marką producenta.

Punktem wyjścia w tej strategii jest pozycja rynkowa przedsiębiorstwa specjalizującego się w produkcji poddostawczej. Dane przedsiębiorstwo może się specjalizować w produkcji poddostawczej do wytwórców końcowych. Jeżeli osiągnie wysoki poziom techniczny swoich wyrobów, niewątpliwie **powinno chronić swoją własność intelektualną** (wzory przemysłowe, technologie, produkty). Decyzja w tym zakresie zależy zasadniczo od stopnia, w jakim wzory produkty czy technologie odróżniają się od odpowiedników konkurencji oraz w jakim zakresie zapewniają one przewagi konkurencyjne, które warto chronić. W istocie rzeczy ochrona nie dotyczy wzorów przemysłowych, oryginalnych produktów czy technologii, ale istniejących lub przyszłych źródeł dochodów przedsiębiorstwa. W warunkach specjalizacji poddostawczej i dostarczania większości produkcji do kilku odbiorców końcowych, własność intelektualną przedsiębiorstwa warto chronić na rynkach naszych dostaw i rynkach obsługiwanych przez konkurentów polskiego przedsiębiorstwa. Problem komplikuje się znacznie jeżeli część produkcji lokuje się w otwartych sieciach dystrybucji i tak naprawdę nie wiadomo gdzie (do kogo) trafi polski produkt. Jednak posiadanie dodatkowych kanałów zbytu jest czynnikiem zwiększającym efektywność prowadzenia biznesu. W takiej sytuacji warto rozważyć **wprowadzenie ochrony IP przynajmniej w kraju sieci dystrybucji**, przez które przechodzą nasze towary. Poniżej przedstawiono tabelę określającą analizę SWOT dla tej formy eksportu.



**TABELA 10.** ANALIZA SWOT DLA PRZEWAGI PRODUKCJI PODDOSTAWCZEJ I UZUPEŁNIAJĄCEJ ROLI PRODUKCJI KOŃCOWEJ

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zwiększone bezpieczeństwo ekonomiczne modelu biznesowego</li> <li>2. Wchodzenie na rynki klientów końcowych poprzez istniejące kanały dystrybucji</li> <li>3. Lepsze wykorzystywanie posiadanego potencjału produkcyjnego</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wejście na nieznaną rynek odbiorców końcowych</li> <li>2. Sieci dystrybucyjne są wrażliwe na poziom cen</li> <li>3. Istotne koszty wejścia i budowy relacji rynkowych</li> <li>4. Konieczność stałego monitorowania rynku</li> <li>5. Duży wysiłek organizacyjny związany z utrzymywaniem współpracy z sieciami dystrybucyjnymi</li> </ol>
MOŻLIWOŚCI	ZAGROŻENIA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budowanie świadomości marki wśród klientów końcowych</li> <li>2. Możliwość zbudowania długookresowych relacji z sieciami dystrybucyjnymi</li> <li>3. Możliwość łączenia wysiłków reklamowych i promocyjnych z dystrybutorami</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Polityka sieci dystrybucyjnej może się zmienić i stracimy tam możliwość sprzedaży</li> <li>2. Skala sprzedaży u dystrybutorów może okazać się nieatrakcyjna (sprzedaż rozproszona)</li> <li>3. Zwiększony wysiłek organizacyjny zniechęci do kontynuacji tej formy eksportu</li> </ol>

Źródło: Opracowanie własne.

### 8.2.6. PRODUKCJA PODDOSTAWCZA JAKO UZUPEŁNIENIE PRODUKCJI KOŃCOWEJ

**Produkcja poddostawcza jako uzupełnienie produkcji końcowej.** Strategia ta polega na równoczesnym oferowaniu tych samych lub podobnych wyrobów w ramach rynku produktów końcowych i próbach wejścia na rynek produktów poddostawczych, zwłaszcza wtedy, gdy rynek ten jest w stanie zaoferować duże korzyści skali. Typowym przykładem jest sytuacja producenta pokrowców na fotele samochodowe, który próbuje wejść na rynek tapicerki do samochodów bezpośrednio u producenta samochodów. W tej sytuacji podejmując produkcję poddostawczą producent traci identyfikację marki swojego produktu ale zyskuje na wielkości kontraktu.

W niektórych przypadkach celowym jest podjęcie strategii przeciwnej do omówionej poprzednim punkcie, zwłaszcza wtedy, gdy eksporter **jest w stanie uzyskać duże kontrakty poddostawcze i zrealizować swoje korzyści skali**. Omawiana sytuacja dotyczy przedsiębiorstwa produkującego głównie półwyroby, części lub prefabrykaty sprzedawane na rynku klientów końcowych, dodatkowo poprzez różnicowane kanały dystrybucji. Jeżeli te wyroby, wykorzystane technologie czy wzory różnią się od innych,

a ich wykorzystanie zapewnia osiągnięcie dochodów, które mogłyby być utracone, to ochrona IP jest konieczna. Zasadniczym czynnikiem decydującym o podjęciu decyzji o ochronie jest zagrożenie utratą dochodów w wyniku podjęcia produkcji naśladowczej. Produkcja mieszana (na rzecz wytwórców produktów końcowych oraz lokowana w otwartych sieciach dystrybucji) wytwarza szczególne zobowiązania w zakresie oceny ryzyka utraty dochodów w wyniku naruszenia niechronionej IP. Czasami warto się zastanowić, czy dla bezpieczeństwa IP lepiej ulokować towary w małej liczbie sieci dystrybucji, których działalność można łatwiej monitorować.

Tego typu produkcja, obejmując zarówno produkcję dla wytwórców produktów końcowych jak i dostarczana do otwartych sieci dystrybucyjnych, chociaż niewątpliwie daje korzyści dywersyfikacji rynku zbytu, jego stabilizacji i zwiększenia ogólnego bezpieczeństwa, to również **niesie ryzyko szerokiego narażenia się na utratę dochodów z tytułu umocnienia produkcji naśladowczej**. Poniżej przedstawiono tabelę określającą analizę SWOT dla tej formy eksportu.

**TABELA 11.** ANALIZA SWOT DLA PRODUKCJI PODDOSTAWCZEJ JAKO UZUPEŁNIENIA PRODUKCJI KOŃCOWEJ

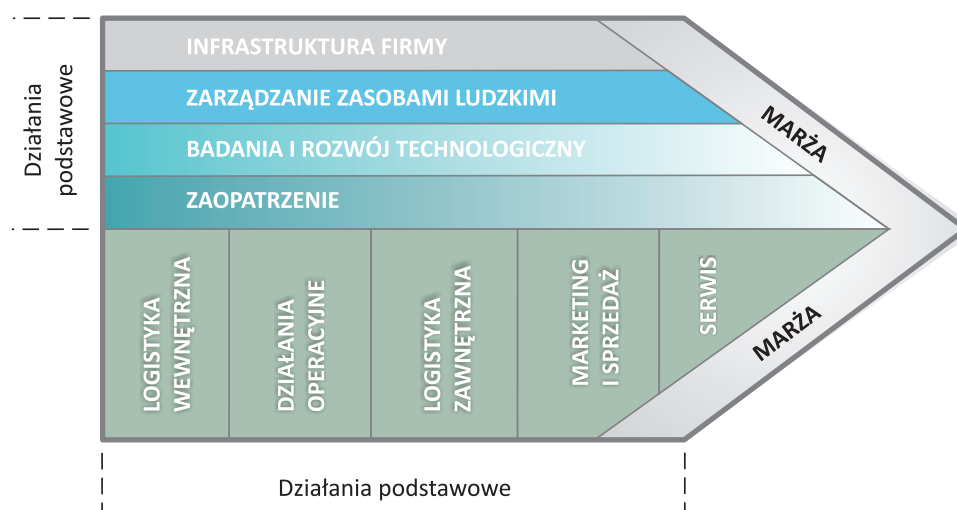
SILNE STRONY	SŁABE STRONY
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Możliwość realizacji korzyści skali w wyniku uzyskania dużych kontraktów poddostawczych</li> <li>2. Możliwość uzyskania nowego impulsu rozwojowego</li> <li>3. Rozpoczęcie produkcji dla dużego i wymagającego odbiorcy (odbiorców) wymusza wdrożenie w firmie lepszych standardów jakości i wykorzystania technologii</li> <li>4. Spadają nakłady marketingowe na jednostkę sprzedaży</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pojawia się zależność od dużego odbiorcy</li> <li>2. Bardzo wyśrubowane wymagania</li> <li>3. Odbiorca poszukuje najtańszych dostawców przerobu, bardzo duże zagrożenie wypadnięciem z rynku</li> <li>4. Uruchomienie produkcji poddostawczej dla dużego odbiorcy wymaga bardzo dużego zaangażowania produkcyjnego i organizacyjnego</li> </ol>
MOŻLIWOŚCI	ZAGROŻENIA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Możliwość bardzo dużego rozwinięcia produkcji</li> <li>2. Podniesienie standardów produkcji, zwłaszcza wobec niedostatecznego doświadczenia produkcyjnego - konieczność sprostania standardom zagranicznym</li> <li>3. Możliwość podniesienia reputacji firmy poprzez dostawy do znanego producenta</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Odbiorca może znaleźć tańszego dostawcę i firma straci rynek</li> <li>2. W wypadku utraty dużego odbiorcy firma będzie musiała być bardzo szybko restrukturyzowana</li> <li>3. Niska opłacalność transakcji wynikająca z możliwej obniżki cen może doprowadzić do zaprzestania eksportu</li> </ol>

Źródło: Opracowanie własne.

### 8.3. INTEGRACJA MIĘDZYNARODOWEGO PROCESU BIZNESOWEGO (ZARZĄDZANIE ŁAŃCUCHEM WARTOŚCI)

Jak wskazują autorzy książki *Przedsiębiorczość intelektualna i technologiczna XXI wieku* „Koncepcja zarządzania łańcuchem wartości została sformułowana przez M. Portera<sup>2</sup> i opiera się na przekonaniu, że różne działania samego przedsiębiorstwa, jak i związanego z nim otoczenia mają wpływ na tworzenie wartości produktu dla klienta na rynku. W ujęciu rynku międzynarodowego czy globalnego, koncepcja ta zaczęła być wykorzystywana jako napęd do dzielenia procesów produkcyjnych, izolowania różnych mniej opłacalnych ogniw łańcucha wartości i koncentrowania się na tych elementach łańcucha, które zapewniają najwyższą możliwość generowania dochodu. Konsekwencją przyjęcia tego typu myślenia było **outsourcingowanie części działań związanych z tworzeniem produktu, które nie charakteryzowały się szczególnie wysoką opłacalnością** do krajów o niskich kosztach. Jednak to w efekcie doprowadziło do likwidacji produkcji w wielu dziedzinach w USA i praktyczne przeniesienie ich do Chin, co doprowadziło do znacznych problemów ekonomicznych USA. Jednak sama koncepcja łańcucha wartości wcale nie musi być zła, z pewnością nie wolno jej zbyt przesadnie stosować.”<sup>3</sup> Wykorzystanie koncepcji łańcucha wartości tylko do krótkookresowej optymalizacji kosztów jest jednak błędne. Outsourcing w praktyce oznacza przerzucenie odpowiedzialności za usprawnianie danego działu czy zakresu działania na inne przedsiębiorstwa i pozbawia firmę wiedzy na temat dziedziny koncentrując się jedynie nad kontrolą kosztów. **Przerzucanie poszczególnych zakresów działania do firm zewnętrznych** oznacza bezpośrednio **pozbawianie się kompetencji**, a ponadto traci się również aktywa dotyczące wykorzystywania tych kompetencji. Teoretycznie firma koncentruje się nad zasadniczym rodzajem działalności (core business) ale traci kontakt z zakresami wspomagającymi. Na poniższym rysunku przedstawiono wyobrażenie łańcucha wartości M. Portera.

RYSUNEK 1



Źródło: M. Porter, *Competitive advantage*, Free Press, New York 1998, s. 60, cyt. za: *Przedsiębiorczość intelektualna...*, wyd. cyt. s. 24.

Jeżeli przyjmujemy, że dana firma obejmuje zarządzanie łańcuchem wartości, to wymusza to również objęcie kontrolą wszystkich ogniw łańcucha, w tym wycenę ryzyka związanego z naruszeniem praw własności intelektualnej i zagrożenia utratą lub spadkiem dochodów z tego względu. W dalszej części przeanalizowano dwa procesy zarządzania łańcuchem wartości – na cudze zlecenie lub też pod własną marką handlową.

<sup>2</sup> M. Porter, *Competitive advantage*, Free Press, New York 1998.

<sup>3</sup> *Przedsiębiorczość intelektualna i technologiczna XXI wieku*, red M. Bąk i P. Kulawczuk, IBnDiPP, Warszawa 2009, s. 23-24.

### 8.3.1. INTEGRACJA MIĘDZYNARODOWEGO PROCESU BIZNESOWEGO NA CUDZE ZLECENIE

**Integracja międzynarodowego** procesu biznesowego na cudze zlecenie polega na realizowaniu zarządzania międzynarodowego w odniesieniu do całego łańcucha wartości, w oparciu o umowę zawartą z właścicielem łańcucha lub też właścicielem zasadniczych praw IP, których posiadanie jest niezbędne do zarządzania tym procesem.

Sytuacja tego rodzaju może mieć miejsce, gdy **właściciel licencji zleca jej upowszechnienie w danym regionie geograficznym** miejscowej firmie, kompetentnej we wdrażaniu produktów na danym obszarze. Polskie przedsiębiorstwo może pełnić rolę integratora, jednostki której zasadniczym zadaniem jest kontraktowanie jednostek do pełnienia roli ogniw łańcucha i dostarczania usług prowadzących w ostatecznym rezultacie do wytworzenia określonego produktu końcowego. Teoretyczne zarządzanie łańcuchem wartości na cudze zlecenie nie musi tworzyć nowych wartości intelektualnych. Jednak sama integracja łańcucha wartości jeżeli jest dokonywana w innowacyjny, oryginalny sposób, przy wykorzystaniu własnych procedur, tworzy własność intelektualną, którą można i trzeba chronić. Trzeba jednak przyznać, iż relatywnie rzadko poddaje się ochronie innowacyjne technologie zarządzania i to pomimo faktu, że stanowią one często znakomite źródło dochodów. Znacznie częściej chroni się opracowane struktury zarządzania poszczególnych elementów łańcucha wsparte oprogramowaniem (np. systemy logistyki, zarządzania produkcją, itp.). Być może więc stosując własne, innowacyjne systemy integracji biznesu międzynarodowego warto poddać je opracowaniu softwareowemu i zacząć je chronić od tej strony. Dotyczy to również usług zarządzania międzynarodowym łańcuchem wartości na cudze zlecenie. Ochrona systemu zarządzania łańcuchem wartości **oparta jest zasadniczo na prawie autorskim**, co z jednej strony ułatwia, a z drugiej – utrudnia ochronę. Ochrona następuje na mocy prawa i nie trzeba nigdzie zastrzeżać IP ale z drugiej strony nie zawsze opłaca się ujawniać wszystkie elementy nowych rozwiązań. Poniżej przedstawiono tabelę określającą analizę SWOT dla tej formy uczestnictwa w rynkach zagranicznych.

**TABELA 12.** ANALIZA SWOT DLA INTEGRACJI MIĘDZYNARODOWEGO PROCESU BIZNESOWEGO NA CUDZE ZLECENIE

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niskie koszty wejścia</li> <li>2. Pokrywanie kosztów przez zleceniodawcę w miarę ich ponoszenia</li> <li>3. Nabywanie wiedzy na temat procedur zarządzania łańcuchem wartości od zleceniodawcy</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Duże trudności w rozpoznaniu wszystkich aspektów funkcjonowania wdrożenia rynkowego</li> <li>2. Nie nabywanie praw do tych elementów zarządzania łańcuchem wartości, które dostarcza zleceniodawca</li> <li>3. Niejasny i skomplikowany system ochrony własnego i nowo utworzonego IP</li> <li>4. Pełna zależność od zleceniodawcy</li> <li>5. Z reguły zarządzamy łańcuchem wartości pod cudzą marką i oprócz kompetencji zarządzania nie budujemy w dużym stopniu wartości swojej marki</li> </ol>
MOŻLIWOŚCI	ZAGROŻENIA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Firma może zdobyć wiedzę na temat zarządzania całym łańcuchem wartości</li> <li>2. Firma może wykorzystać część zdobytej wiedzy do zarządzania innymi łańcuchami wartości</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trudności we wdrażaniu produktu mogą zachęcić zleceniodawcę do rezygnacji z naszych usług</li> <li>2. Zleceniodawca może przejąć zarządzanie łańcuchem wartości, kiedy uzna, że usługa wdrożeniowa została z sukcesem dokonana</li> </ol>

Źródło: Opracowanie własne.



### 8.3.2. INTEGRACJA MIĘDZYNARODOWEGO PROCESU BIZNESOWEGO POD WŁASNĄ MARKĄ HANDLOWĄ

**Integracja międzynarodowego procesu biznesowego pod własną marką handlową** polega na realizowaniu zarządzania międzynarodowego w odniesieniu do całego łańcucha wartości, w oparciu o podjętą decyzję o samodzielnym występowaniu na rynkach zagranicznych pod własną marką ogólną, przy wykorzystaniu produktów, usług czy komponentów kooperantów czy poddostawców, przy zachowaniu pełnej kontroli nad własnością intelektualną całego procesu biznesowego oraz tych ogniw łańcucha do których prawa IP posiada nasze przedsiębiorstwo.

Jak wskazują autorzy książki *Przedsiębiorczość intelektualna i technologiczna XXI wieku* „Integracja międzynarodowego procesu biznesowego pod własną marką handlową, czyli zarządzanie międzynarodowym łańcuchem wartości wymaga bardzo rozległej analizy ryzyka naruszenia praw IP oraz wyceny dochodów, które mogą być utracone (znajdują się w ryzyku) w wyniku działania zarówno konkurentów jak i operatorów poszczególnych ogniw łańcucha praw IP należących do polskiego przedsiębiorstwa. W praktyce pełnienie roli integratora międzynarodowego procesu biznesowego oznacza konieczność prowadzenia pełnego zarządzania własnością intelektualną we wszystkich elementach ogniw łańcucha wartości. Oznacza to konieczność **przeprowadzenia wyceny ryzyka naruszenia IP we wszystkich ogniwach** oraz podjęcie decyzji o zakresie ochrony, wykorzystywanych środkach (narzędziach), a także elastycznego decydowania o zakresie ochrony na poszczególnych rynkach. Ocena zaangażowania przedsiębiorstwa w ochronę własności intelektualnej na poszczególnych rynkach zależy od oceny ryzyka. Na wycenę ryzyka naruszenia IP największy wpływ ma funkcjonowanie na nim konkurentów z produkcją podobną do naszej, charakter sieci dystrybucji (np. o skłonnościach do zbytu produktów naruszających IP), a także sam charakter rynku, panujących na nim regulacji. Im dany rynek (kraj) bardziej jest narażony na naruszenie IP, tym bardziej potrzebna będzie ochrona. Warto również zwrócić uwagę, że im większy potencjał dochodowy danego rynku dla polskiego przedsiębiorstwa, tym ochrona bardziej niezbędna.

Podjmując decyzję o ochronie własności intelektualnej na rynkach objętych ryzykiem, dokonuje się w praktyce alokacji zasobów na ochronę, co w praktyce oznacza konieczność określenia **jakie zasoby na ochronę zostaną przeznaczone na konkretne rynki**. W praktyce trzeba podjąć decyzję o umocnieniu ochrony w pierwszej kolejności w krajach, które dla danego łańcucha wartości reprezentują największy poziom dochodów (lub alternatywnie kosztów). Sam poziom ryzyka pełni ważną, ale jednak drugorzędna rolę. Przedsiębiorstwo polskie pełniąc rolę międzynarodowego integratora łańcucha wartości powinno również zwracać uwagę na ryzyko naruszenia IP w poszczególnych ogniwach łańcucha, a w szczególności na treści umów z kontraktorami poszczególnych zadań i czynności w ramach łańcucha wartości. Treści umów powinny zawierać nie tylko postanowienia chroniące IP polskiego przedsiębiorstwa, ale także zakazy ujawniania istotnych elementów zarządzania, wynikających z charakteru współpracy wewnątrz danego ogniw łańcucha wartości.<sup>4</sup>

Przedstawione spostrzeżenia wyraźnie wskazują na konieczność szczególnej ochrony własności intelektualnej jeżeli nasze przedsiębiorstwo zamierza zarządzać całym łańcuchem wartości we własnym imieniu i pod własną marką. Ma to szczególne znaczenie przy wprowadzaniu nowego produktu na rynek. Poniżej przedstawiono tabelę określającą analizę SWOT dla tej formy uczestnictwa w rynkach zagranicznych.

<sup>4</sup> *Przedsiębiorczość intelektualna i technologiczna XXI wieku*, red M. Bąk i P. Kulawczuk, IBnDiPP, Warszawa 2009, s. 25-26.

**TABELA 13.** ANALIZA SWOT DLA MIĘDZYNARODOWEGO PROCESU BIZNESOWEGO POD WŁASNĄ MARKĄ HANDLOWĄ

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Duża potencjalna opłacalność procesu</li> <li>2. Możliwość kształtowania procesu biznesowego zgodnie z preferencjami firmy</li> <li>3. Pełna kontrola nad procesem</li> <li>4. Zdobywanie szerokiej wiedzy na temat rynku i umiejętności funkcjonowania na nim</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Duże koszty wejścia na rynek</li> <li>2. Konieczność pełnego rozpoznania sytuacji i zorganizowania łańcucha wartości</li> <li>3. Możliwe trudności logistyczne, komunikacyjne i związane ze specyfiką rynku</li> <li>4. Duże wymagania kadrowe obejmujące wiele zakresów działania</li> </ol>
MOŻLIWOŚCI	ZAGROŻENIA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sukces wejścia na rynek w zakresie jednego produktu w tym procesie z reguły umożliwia osiągnięcie sukcesu w kolejnych produktach już znacznie mniejszym kosztem</li> <li>2. Możliwość budowy silnej tożsamości rynkowej w oparciu o obecność we wszystkich ogniwach łańcucha wartości określonego produktu</li> <li>3. Możliwości rozwijania procesu biznesowego w dowolnych kierunkach</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Koszty wejścia mogą okazać się za wysokie</li> <li>2. Złożoność procesu wejścia może okazać się za duża i firma będzie musiała zrezygnować z kontroli niektórych ogniw</li> <li>3. Trudności biurokratyczne, logistyczne, komunikacyjne i kadrowe mogą okazać się zbyt duże aby zintegrować proces tworzenia wartości na danym rynku – firma wycofa się z rynku lub zrezygnuje z kontroli części łańcucha</li> </ol>

Źródło: Opracowanie własne.

### 8.3.3. SPECJALIZACJA USŁUGOWA WEWNĄTRZ ŁAŃCUCHA WARTOŚCI (ZARZĄDZANIE OGNIWEM ŁAŃCUCHA WARTOŚCI)

**Specjalizacja usługowa wewnątrz łańcucha wartości** lub też zarządzanie wyodrębnionym ogniwem łańcucha wartości polega na zapewnianiu usług w ramach jednego ogniwu łańcucha wartości (np. logistyka, sprzedaż, itp.) oraz prowadzeniu zarządzania tym ogniwem łańcucha wartości. Rozwiązanie tego rodzaju zapewnia specjalizację i jakościowo dobre lub bardzo dobre wykonywanie usług wewnątrz ogniwu oraz daje zarządcy tego ogniwu możliwość ochrony wypracowanych przez niego rozwiązań intelektualnych.

Zarządzanie całym łańcuchem wartości danego produktu daje możliwość pełnej kontroli nad całym procesem, ale niekoniecznie jakość wszystkich elementów tego łańcucha musi być najwyższa. Z reguły jedno ogniwo łańcucha będą oceniane lepiej, inne gorzej. O ile zarządzanie całym łańcuchem wartości biznesu międzynarodowego jest zagadnieniem złożonym, ale dającym dużą swobodę w zakresie ustalania strategii ochrony własności intelektualnej, to **specjalizacja wewnątrz ogniwu** i zarządzanie określonym ogniwem łańcucha wartości biznesu międzynarodowego jest pochodną treści i zakresu umowy zawartej pomiędzy integratorem całego łańcucha wartości a przedsiębiorstwem, któremu powierza się zarządzanie tym wyodrębnionym ogniwem danego łańcucha. W ramach specjalizacji polegającej na wykonywaniu usług w ramach jednego ogniwu z reguły można osiągnąć wysoką jakość (w wyniku specjalizacji). Jeżeli nasze przedsiębiorstwo pełni funkcję usługową wewnątrz łańcucha oraz w ramach tej specjalności wytwarza i stosuje nowe wartości intelektualne (rozwiązania techniczne, procedury aplikacyjne, rozwiązania organizacyjne, receptury itp.), które można i trzeba chronić to powstaje konieczność podjęcia działań ochronnych. Z reguły przedsiębiorstwo **powinno chronić te elementy swojego systemu świadczenia usług, które zapewniają mu przewagi konkurencyjne**. Z reguły integrator procesu nie zezwala, aby zarządzanie ogniwem wartości następowało pod marką usługodawcy. Pomimo tego podział obowiązków w zakresie zarządzania umożliwia osiąganie istotnych korzyści przez zarządcę ogniwu. Poniżej przedstawiono tabelę określającą analizę SWOT dla tej formy uczestnictwa w rynkach zagranicznych.

**TABELA 14.** ANALIZA SWOT DLA SPECJALIZACJI USŁUGOWEJ WEWNĄTRZ ŁAŃCUCHA WARTOŚCI  
(ZARZĄDZANIE OGNIWEM ŁAŃCUCHA WARTOŚCI)

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zarządca ogniwa wybrany według zasady kompetencji i jakości – potwierdzenie wartości firmy</li> <li>2. Rozpoznanie sytuacji rynkowej obejmuje tylko jedno ogniwo na którym firma zna się najbardziej</li> <li>3. Osiąganie istotnych korzyści w wyniku podziału korzyści z zarządzania całym łańcuchem na poszczególne ogniwa</li> <li>4. Koszty marketingowe dla całego łańcucha ponosi integrator</li> <li>5. Możliwa wysoka opłacalność</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konieczność ścisłego dostosowywania się do wymagań integratora procesu</li> <li>2. Możliwe trudności koordynacji współpracy z innymi ogniwami</li> <li>3. Pełna zależność od integratora całego procesu</li> </ol>
MOŻLIWOŚCI	ZAGROŻENIA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Firma może zbudować kompetencje na danym rynku, które mogą być poszerzone na kolejne rynki</li> <li>2. Pogłębienie specjalizacji firmy i budowanie przewag konkurencyjnych w stosunku do konkurentów</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trudności w funkcjonowaniu ogniwa wartości mogą spowodować, że integrator zerwie z nami umowę</li> <li>2. Zależność od jednego rynku może powodować dużą zmienność wpływów</li> <li>3. Integrator procesu może eskalować wymagania w zakresie wydajności i obniżanie kosztów</li> </ol>

Źródło: Opracowanie własne.

#### 8.3.4. WYTWARZANIE I OFEROWANIE SAMODZIELNYCH USŁUG POD WŁASNĄ MARKĄ WEWNĄTRZ ŁAŃCUCHA WARTOŚCI

**Wytwarzanie i oferowanie samodzielnych usług pod własną marką wewnątrz łańcucha wartości** jest modyfikacją zarządzania ogniwem wartości bez możliwości stosowania własnej marki. W analizowanym przypadku integrator procesu pozwala zarządcy wyodrębnionego ogniwu korzystać z własnej marki, co z reguły wiąże się z wysoką oceną tej marki.

Rozwiązanie tego rodzaju może być stosowane w przypadku, gdy integrator procesu biznesowego **chce go wesprzeć dobrymi markami zarządców wyodrębnionych ogniw łańcucha**. Wytwarzanie i oferowanie usług pod własną marką może obejmować np. takie zagadnienia jak: transport i logistyka, obsługa finansowa, dystrybucja i inne. W ramach umowy z integratorem całego procesu biznesowego partner, któremu powierza się zarządzanie danym ogniwem może działać pod własną marką, co powoduje, że przedsiębiorstwo zarządzające ogniwem może wykorzystywać skojarzenia (asocjacje) marek dla podniesienia reputacji własnej marki. Postępowanie to jest bardzo często stosowane, a podniesiona ranga własnej marki może skutecznie pomagać w reklamie i promocji usług do innych potencjalnych zlecających. Posiadanie „wysokiej” własnej marki, chronionej prawnie a także sprawnych systemów zarządzania danym ogniwem wartości przy produkcji określonych grup wyrobów jest dużą wartością rynkową, z którą wiąże się możliwość osiągnięcia pokaźnych dochodów. Z tego też względu czynności usługowe realizowane wewnątrz określonego ogniwu wartości dodanej również powinny być chronione z punktu widzenia własności intelektualnej, którą reprezentują. Poniżej przedstawiono tabelę określającą analizę SWOT dla tej formy uczestnictwa w rynkach zagranicznych.

**TABELA 15.** ANALIZA SWOT DLA WYTWARZANIA I OFEROWANIA SAMODZIELNYCH USŁUG POD WŁASNĄ MARKĄ WEWNĄTRZ ŁAŃCUCHA WARTOŚCI

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zarządca ogniwa wybrany według zasady kompetencji i jakości – potwierdzenie wartości firmy</li> <li>2. Rozpoznanie sytuacji rynkowej obejmuje tylko jedno ogniwo na którym firma zna się najbardziej</li> <li>3. Osiąganie istotnych korzyści w wyniku podziału korzyści z zarządzania całym łańcuchem na poszczególne ogniwa</li> <li>4. Budowa silnej tożsamości rynkowej</li> <li>5. Możliwa wysoka opłacalność</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konieczność ścisłego dostosowywania się do wymagań integratora procesu</li> <li>2. Możliwe trudności koordynacji współpracy z innymi ogniwami</li> <li>3. Pełna zależność od integratora całego procesu</li> </ol>
MOŻLIWOŚCI	ZAGROŻENIA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Firma może zbudować kompetencje na danym rynku, które mogą być poszerzone na kolejne rynki</li> <li>2. Pogłębienie specjalizacji firmy i budowanie przewag konkurencyjnych w stosunku do konkurentów</li> <li>3. Budowa silnej tożsamości rynkowej w oparciu o lansowanie własnej marki</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trudności w funkcjonowaniu ogniwa wartości mogą spowodować, że integrator zerwie z nami umowę</li> <li>2. Zależność od jednego rynku może powodować dużą zmienność wpływów</li> <li>3. Integrator procesu może eskalować wymagania w zakresie wydajności i obniżania kosztów</li> </ol>

Źródło: Opracowanie własne.

### 8.3.5. INTEGRACJA ŁAŃCUCHA WARTOŚCI WEWNĄTRZ OGNIWA SZERSZEGO ŁAŃCUCHA WARTOŚCI

**Integracja łańcucha wartości wewnątrz ogniwa szerszego łańcucha wartości** polega na wyborze określonego typu ogniwa jako specjalizacji i przejmowaniu zarządzania tym ogniwem w szeregu innych łańcuchach wartości w celu zdobycia pozycji dominującej lub silnej przewagi konkurencyjnej nad innymi.

Tego typu strategia zmierza do tego, aby stać się **dostawcą pierwszego rzędu lub też najlepszym zarządcą w danym typie ogniwa łańcucha wartości**. Integracja łańcucha wartości wewnątrz ogniwa szerszego łańcucha wartości jest działaniem, którego celem jest zdobycie ogólnej przewagi lub nawet dominacji na określonych rynkach usługowych stanowiących wyodrębnione ogniwo w innych łańcuchach wartości. Szczególnym tego przykładem jest transport przesyłek kurierskich. Integracja łańcucha wartości w tym zakresie może polegać na opracowaniu systemu zarządzania łańcuchem wartości, w którym poszczególne czynności i działania zostaną podporządkowane osiągnięciu przewagi lub dominacji. Działania integrujące usługowy łańcuch wartości mogą polegać na tworzeniu porozumień pomiędzy integratorem systemu a zewnętrznymi firmami dostarczającymi usługi dla samego integratora. W tym aspekcie problematyka ochrony własności intelektualnej związanej z systemami zarządzania, a także z marką handlową pod którą proces zarządzania międzynarodowego jest prowadzony, nabierają istotnego znaczenia.

W tym zakresie warto zwrócić uwagę na zagrożenia wynikające z działania konkurentów (czyli innych integratorów łańcucha wartości w ramach danego ogniwa usługowego), a także dostawców usług w ramach ogniw naszego łańcucha wartości. Istnieje niebezpieczeństwo, że będą oni chcieli przejąć pewne elementy zarządzania i systemów organizacji w zakresie integracji łańcucha i występować jako samodzielni wykonawcy, wykorzystujący wytworzoną przez polskie przedsiębiorstwo wartość intelektualną. Wydaje się, że **ochrona IP powinna przynajmniej obejmować zastrzeżenia umowne**, które można zawierać w porozumieniach z dostawcami usług w ramach naszego łańcucha wartości. W części przypadków niezbędna może okazać się ochrona prawna. W tym aspekcie trzeba podjąć decyzje dotyczące zakresu i rynków ochrony. Poniżej przedstawiono tabelę określającą analizę SWOT dla tej formy uczestnictwa w rynkach zagranicznych.

**TABELA 16.** ANALIZA SWOT DLA INTEGRACJI ŁAŃCUCHA WARTOŚCI WEWNĄTRZ OGNIWA SZERSZEGO ŁAŃCUCHA WARTOŚCI

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Osiągnięcie specjalizacji na dużą skalę</li> <li>2. Osiągnięcie korzyści skali i możliwie wysokiej opłacalności ekonomicznej</li> <li>3. Przenoszenie doświadczeń z rynku na rynek</li> <li>4. Lansowanie własnej marki</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Duża zależność od wahlności monotematycznego rynku</li> <li>2. Konieczność monitorowania wielu rynków</li> <li>3. Osiągnięcie pozycji dominującej wystawia firmę na działania administracji i mediów</li> <li>4. Konieczność prowadzenia szerokiego PR i daleko idącej współpracy z interesariuszami</li> </ol>
MOŻLIWOŚCI	ZAGROŻENIA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Możliwość osiągnięcia pozycji dominującej i zdobycia przewag konkurencyjnych</li> <li>2. Możliwość daleko idącej optymalizacji ze względu na działania na wielu rynkach</li> <li>3. Możliwość wylansowania marki jako pierwszorzędnej na rynkach</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wahania rynku wymuszą głęboką restrukturyzację</li> <li>2. Zmienność udziału firmy na poszczególnych rynkach może wytworzyć niestabilność finansową</li> <li>3. Ostracyzm klientów po błędach rynkowych i technicznych</li> <li>4. Możliwość powstania nowej usługi zastępującej usługi, których integratorem się staliśmy</li> </ol>

Źródło: Opracowanie własne.

#### 8.4. STRATEGIE OPARTE NA MIĘDZYNARODOWYM ZARZĄDZANIU WŁASNOŚCIĄ INTELEKTUALNĄ (ZARZĄDZANIE IP POPRZECZ USŁUGI, PRODUKTY CZY LICENCJONOWANIE)

Przedstawiona poniżej grupa strategii wchodzenia na rynki zagraniczne oparta została na wykorzystaniu własności intelektualnej jako dominującego lub zasadniczego przedmiotu biznesu firmy. Strategie oparte na międzynarodowym zarządzaniu własnością intelektualną polegają na twórczym wykorzystaniu koncepcji łańcucha wartości i koncentracji na tych działaniach, które generują największą wartość dodaną i outsourcingu wszystkiego, co nie jest związane z osiąganiem maksymalnie wysokich zysków. Oznacza to, że w praktyce osiąg modelu biznesowego jest tworzenie wartości intelektualnych i doprowadzanie do tego, że w praktyce niemal wszystkie lub zdecydowana większość czynności związanych z wytworzeniem danego rodzaju produktu są zlecane na zewnątrz. Ochrona i zarządzanie prawami własności intelektualnej stają się w tych strategiach **czynnikiem kluczowym powodzenia całości**. Miejsce produkcji, strategie dystrybucyjne, marketing są tylko pomocniczymi działaniami mającymi na celu maksymalną eksploatację praw własności intelektualnej. Strategie oparte na międzynarodowym zarządzaniu własnością intelektualną stanowią jedną z najwyższych form uczestnictwa w rynku międzynarodowym, charakteryzując się bardzo dużą dynamiką oraz rentownością. Jednak, aby wykorzystać potencjalne korzyści wynikające z zarządzania IP i potraktowania IP jako biznesu, niezbędne jest przeanalizowanie poszczególnych modeli w tym zakresie.

<sup>5</sup> *Przedsiębiorczość intelektualna i technologiczna XXI wieku*, wyd. cyt., s. 28.