

Pozostałe formy organizacji pojawiają się tylko w firmach dużych lub bardzo dużych (w koncernach międzynarodowych), dlatego w niniejszym poradniku nie będą szczegółowo omawiane.

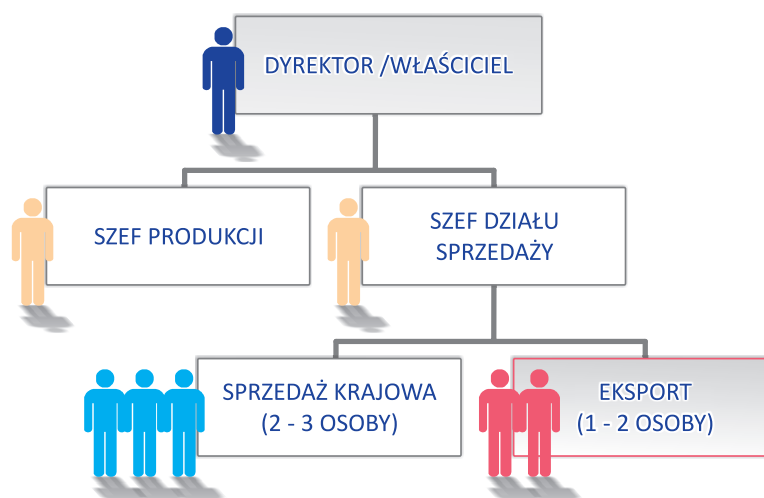
Strukturę geograficzną wykorzystują na ogół te firmy, które:

1. mają bardzo szeroką ofertę produktową,
2. sprzedają produkty trafiające do ostatecznych użytkowników,
3. w szerokim zakresie korzystają z informacji rynkowych,
4. sprzedają różne produkty w tych samych kanałach dystrybucji,
5. modyfikują swoje produkty pod kątem potrzeb lokalnych społeczności.

Strukturę produktową wykorzystują na ogół te firmy, które:

1. obsługują bardzo zróżnicowanych odbiorców końcowych,
2. ze względu na wysokie koszty transportu, ceł, itp. swoje wyroby produkują na lokalnym rynku.

SCHEMAT 3. SCHEMAT ORGANIZACYJNY DLA MAŁEJ FIRMY (DO 50 PRACOWNIKÓW)



Źródło: Opracowanie własne.

9.5. ROLA RZECZNIKÓW PATENTOWYCH I FORMUŁY WSPÓŁPRACY Z NIMI

Korzystanie z wiedzy chronionej wymaga zgody jej właściciela. Przedsiębiorca, który usiłuje korzystać z chronionej wiedzy innego przedsiębiorstwa, bez zgody jej właściciela, naraża się na długotrwały i kosztowny proces, w wyniku którego – o ile doń dojdzie – zostaje zwykle zmuszony do wycofania towaru lub znaku towarowego z obrotu gospodarczego oraz do wypłacenia dużego odszkodowania. Jako, że przegrany proces prowadzi niejednokrotnie nawet do upadku przedsiębiorstwa, przedsiębiorcy powinni wystrzegać się bezprawnego korzystania z wiedzy chronionej innych przedsiębiorstw.

Przedsiębiorcy którzy chcą być konkurencyjni, uzyskać trwałą przewagę eksportową nad konkurentami, powinni postawić w swojej działalności rozwojowej na inwestycje w wiedzę chronioną i zadbać o innowacyjny rozwój przedsiębiorstw.

Samo jednak posiadanie przez przedsiębiorstwa znaczących, co do ilości i jakości, zasobów wiedzy chronionej to warunek niezbędny, lecz niewystarczający by przedsiębiorstwa były konkurencyjne, bowiem o ich konkurencyjności decyduje ostatecznie skuteczne, efektywne zarządzanie posiadaną wiedzą chronioną. Te z przedsiębiorstw, które pod tym względem ustępują innym przedsiębiorstwom mają z reguły niższą pozycję na rynku i słabsze perspektywy rozwoju. Są mniej konkurencyjne i z grona wywodzą się, w większości, te przedsiębiorstwa które podejmują próby bezprawnego korzystania z wiedzy chronionej innych przedsiębiorstw.

Wykorzystywanie wiedzy chronionej w działalności przedsiębiorstwa zależy w dużym stopniu od tego, czy przedsiębiorcy współpracują, a jeśli tak to w jakim zakresie, z rzecznikami patentowymi. W praktyce gospodarczej zdarza się niestety bardzo często, że przedsiębiorcy angażują rzeczników patentowych dopiero w sytuacji zaistniałego sporu czy procesu o naruszenie wiedzy chronionej innego przedsiębiorstwa.

W przedsiębiorstwach, w których strategia rozwoju uzależniona jest od inwestycji i wykorzystania wiedzy chronionej z zakresu własności intelektualnej, przemysłowej, handlowej czy informacyjnej powinni zaangażować rzeczników patentowych.

Współpraca przedsiębiorców z rzecznikami patentowymi to dobry sposób budowania pozycji i bezpieczeństwa przedsiębiorstw w warunkach ostrej konkurencji.

Zarządzanie wiedzą chronioną w konkretnym przedsiębiorstwie zależy od stosowanej przez to przedsiębiorstwo strategii rozwoju. Przedsiębiorstwa, które stosują strategię ofensywną lub strategię defensywną, zagadnieniu ochrony wiedzy przypisują duże znaczenie i uprawiają kompleksową politykę ochrony wiedzy w ramach której eliminują naruszenia własnej wiedzy chronionej, podejmują obronę przed istniejącą wiedzą chronioną konkurentów, a także podejmują obronę „przez atak” przed potencjalnie możliwym udzieleniem ochrony na rzecz konkurenta na posiadaną przezeń wiedzę. Przedsiębiorstwa, które stosują strategię naśladowczą ograniczają się do polityki obronnej, nie zawierającej elementu obrony „przez atak”. Z kolei przedsiębiorstwa stosujące strategię luki rynkowej, strategię zależną lub strategię tradycyjną zazwyczaj nie prowadzą żadnej polityki w zakresie ochrony IP. Przedsiębiorcy, którzy stosują ofensywną lub defensywną strategię rozwoju współpracują ściśle z rzecznikami patentowymi angażując ich w opracowywanie strategii ochrony wiedzy, zwłaszcza realizacji procesu kwalifikowania wiedzy do ochrony, a także procesu korzystania z wiedzy chronionej.

Pełniejsze wykorzystanie wiedzy chronionej w działalności przedsiębiorstw zależy w dużym stopniu od przybliżenia ogółowi przedsiębiorców zawodu rzecznika patentowego i roli tego zawodu w procesie gospodarowania tego rodzaju wiedzą.

Zawód rzecznika patentowego – czyli zawodowego pełnomocnika występującego w sprawach patentów, znaków towarowych i wzorów – powstał w niepodległej Polsce w 1918 r., jakkolwiek już w latach osiemdziesiątych XIX w. działały systematycznie na ziemiach polskich kancelarie „wyrabiające patenta w Europie i Ameryce”. Wykonując swój zawód rzecznik patentowy korzysta z ochrony prawnej przysługującej adwokatowi. Praca rzecznika patentowego polega na świadczeniu pomocy w sprawach własności przemysłowej. W czasach komunistycznych zawód ten został zlikwidowany, odrodził się na krótko w 1958 r. zaś w 1993 r. ponownie jako wolny zawód stał się zawodem zaufania publicznego. Wtedy to weszła w życie ustawa z dnia 9 stycznia 1993 r. o rzecznikach patentowych, umożliwiającą wolne wykonywanie zawodu i przywróciła samorząd zawodowy powołując Polską Izbę Rzeczników Patentowych. Obecnie zakres działania rzeczników patentowych reguluje ustawa z dnia 11 kwietnia 2001 r. o rzecznikach patentowych (Dz. U. Nr 49, poz. 509 z późn. zm.).

Rzecznicy patentowi świadczą specjalistyczną pomoc w sprawach z zakresu własności przemysłowej. Własność przemysłowa obejmuje wynalazki, wzory użytkowe, wzory przemysłowe, znaki towarowe, znaki usługowe, nazwy handlowe, oznaczenia pochodzenia, jak również zwalczanie nieuczciwej konkurencji. Rzecznicy patentowi występują w charakterze pełnomocników przed Urzędem Patentowym RP, sądami administracyjnymi oraz przed innymi sądami i organami orzekającymi w sprawach własności przemysłowej.

Rzecznicy patentowi i aplikanci tworzą Polską Izbę Rzeczników Patentowych – samorząd zawodowy, do którego zadań należy w szczególności zapewnianie warunków należytego wykonywania zawodu, reprezentowanie rzeczników patentowych i aplikantów, współdziałanie w kształtowaniu i stosowaniu prawa własności przemysłowej, doskonalenie zawodowe i kształcenie aplikantów, sprawowanie nadzoru nad należytych wykonywaniem zawodu.

Wykonywanie zawodu rzecznika patentowego polega na świadczeniu pomocy w sprawach dotyczących własności przemysłowej, obejmujących działania zmierzające do uzyskania, zachowania i wykonywania praw odnoszących się do przedmiotów działalności twórczej, przeznaczonych do przemysłowego wykorzystania oraz do nazw i znaków służących do odróżniania usług w działalności przemysłowej towarów i handlowej, a także zwalczania nieuczciwej konkurencji.

Do najważniejszych form współpracy rzecznika patentowego w zakresie ochrony własności przemysłowej zaliczyć należy w szczególności:

- postępowanie zgłoszeniowe i rejestrowe przed Urzędem Patentowym dotyczące uzyskiwania oraz zachowywania praw odnoszących się do prawa własności przemysłowej, w szczególności do wynalazków, znaków towarowych, oznaczeń geograficznych, wzorów przemysłowych, wzorów użytkowych, topografii układów scalonych;
- negocjacje w imieniu strony i opracowanie umów dotyczące prawa własności przemysłowej, w tym: umowy cesji, umowy licencyjne oraz regulaminy oraz opinie prawne;
- poszukiwania w zbiorach literatury oraz w bazach i rejestrach praw własności przemysłowej;
- przeprowadzanie badań patentowych dotyczących ustalenia stanu techniki dla określonych rozwiązań technicznych będących przedmiotem opracowań konstrukcyjnych;
- przeprowadzanie badań zdolności patentowej i rejestrowej, zdolności ochronnych dla rozwiązań, ubiegających się o ochronę w Polsce i za granicą;
- ustalanie stanu prawnego udzielonych patentów, praw ochronnych na wzory użytkowe, praw ochronnych na znaki towarowe, praw z rejestracji na wzory przemysłowe;
- doradztwo z zakresu zabezpieczania tajemnic technicznych, handlowych i organizacyjnych (know-how);
- doradztwo w sprawach prawa autorskiego, zwłaszcza prawa do utworów, utworów graficznych, wzorów przemysłowych, programów komputerowych;
- doradztwo w sprawach spornych dotyczących nieuczciwej konkurencji obejmującej patenty, prawa ochronne i prawa z rejestracji;
- opinie we wszystkich sprawach związanych z ochroną własności przemysłowej; postępowanie przed organami wymiaru sprawiedliwości, w sprawach z zakresu prawa własności przemysłowej oraz prawa konkurencji, postępowanie sporne przed Urzędem Patentowym w szczególności w sprawach o: unieważnienie patentu, prawa ochronnego lub prawa z rejestracji, stwierdzenie wygaśnięcia praw własności przemysłowej, udzielenie licencji przymusowej lub zmianę decyzji o udzieleniu licencji przymusowej;
- postępowanie przed Naczelnym Sądem Administracyjnym w sprawach zakończonych prawomocnym orzeczeniem Urzędu Patentowego, kończącym postępowanie w sprawach z zakresu prawa własności przemysłowej;
- postępowanie w sprawach o naruszenie patentu przed naruszcicielami i sądami;
- pomoc prawna w przypadku oskarżeń i roszczeń ze strony osób trzecich o naruszenie ich praw.

Na stronach Polskiej Izby Rzeczników Patentowych można znaleźć pełen wykaz rzeczników patentowych, czyli np. sprawdzić czy wasz rzecznik ma odpowiednie uprawnienia zawodowe.

Od 1 marca 2004 r. polscy rzecznicy patentowi, którzy zostali wpisani na listę Europejskiego Urzędu Patentowego w Monachium uzyskując tytuł europejskiego rzecznika patentowego (European patent attorney, Zugelassener Vertreter vor dem EPA, mandataire en brevets européens) mogą reprezentować klientów przed Europejskim Urzędem Patentowym. Natomiast od 1 maja 2004 r. polscy rzecznicy patentowi wpisani na listę zawodowych pełnomocników w sprawach znaków towarowych i wzorów pełnią tę rolę przed unijnym Urzędem Harmonizacji Rynku Wewnętrznego (Znaki Towarowe i Wzory Przemysłowe) w Alicante.

9.6. OCHRONA WŁASNOŚCI INTELEKTUALNEJ PRZY WYKORZYSTANIU INTERNETU

Korzystanie w pełni z systemu ochrony własności przemysłowej i intelektualnej ułatwia firmom czerpanie korzyści z ich zdolności innowacyjnej i twórczej, która pomaga i zachęca do dalszej innowacji. Wiele nowych produktów oraz usług stanowi przedmiot ochrony własności przemysłowej. Nowocześnie zbudowane przedsiębiorstwa podejmują wielorakie działania w celu wydobycia wszelkich możliwych wartości

z nabytych praw wyłącznych do efektywnego wykorzystania ich w strategii gospodarczej. Należy pamiętać, że przedsiębiorstwa, które poświęcają czas i środki w celu ochrony zasobów własności intelektualnej mogą zwiększać swoją konkurencyjność na wiele sposobów. Znajomość reguł i zasad, na podstawie których funkcjonuje ochrona własności intelektualnej i przemysłowej pozwala:

- nie dopuścić konkurentów do powielania lub kopiowania produktów,
- uniknąć nieekonomicznych inwestycji badawczo-rozwojowych i marketingowych,
- kreować wizerunek firmy i zwiększać jej wartość rynkową,
- dotrzymywać kroku postępowi technicznemu w zakresie swojej działalności,
- zidentyfikować i ocenić technologię,
- negocjować licencje oraz zawierać inne umowy w oparciu o własność intelektualną i przemysłową,
- umożliwiać dostęp do finansów,
- uniknąć niepotrzebnych sporów wynikających z naruszenia praw wyłącznych,
- kreować własny wizerunek za pomocą znaku towarowego lub usługowego,
- zdobywać inspiracje na nowe rozwiązania techniczne oraz sposoby produkcji.

Z punktu widzenia strategii handlowej przedsiębiorstwa znajomość reguł i zasad ochrony własności intelektualnej i przemysłowej może być przydatna do:

- lokalizowania strategicznych partnerów handlowych,
- lokalizowania dostawców i materiałów,
- monitorowania działalności rzeczywistych i potencjalnych konkurentów na rynku,
- identyfikowania nisz rynkowych.

Powstanie i szybkie rozbudowywanie internetowych baz danych zawierających opisy patentowe w znaczący sposób ułatwiło oraz zredukowało koszty dostępu i korzystania z informacji patentowych małym i średnim przedsiębiorstwom. Jeżeli internetowe zasoby nie są dostępne można zapoznać się z opisami patentowymi utrwalonymi na nośnikach cyfrowych.

ŹRÓDŁAMI INFORMACJI MOGĄ BYĆ W SZCZEGÓLNOŚCI OGÓLNODOSTĘPNE ZASOBY ON-LINE:

- **GOOGLE PATENT SEARCH** – www.google.com/patents
wyszukiwarka patentów USA; około 7 milionów dokumentów; zawiera dane od 1776 roku,
- **Baza UPRP** – www.uprp.pl/Polski/Bazy+danych+UPRP
system baz danych Urzędu Patentowego RP; dane wynalazków, wzorów użytkowych, znaków towarowych, wzorów przemysłowych i zdobniczych oraz oznaczeń geograficznych i topografii układów scalonych; dostęp do pełnych tekstów polskich opisów patentowych od roku 2006 (od nr 190737)
- **QPAT** – www.qpat.com/index.htm
dokumentacja z ponad 70 najważniejszych urzędów patentowych z całego świata pogrupowana wg rodzin patentów; posiada zaawansowane funkcje wyszukiwania ułatwiające precyzyjne dotarcie do dokumentów na interesujący temat; w porównaniu do innych darmowych internetowych baz danych posiada znacznie szersze możliwości filtrowania, sortowania i przedstawiania wyników, także w postaci graficznej oraz możliwość eksportowania wyników do arkuszy kalkulacyjnych
- **ESPACENET** – <http://ep.espacenet.com/>
serwis European Patent Office; dane na temat ponad 50 mln patentów z całego świata; pełne teksty patentów amerykańskich, niemieckich, francuskich i brytyjskich, patentów europejskich (EP); pełne teksty zgłoszeń PCT (WO); dane bibliograficzne patentów z ponad 50 krajów, także z Polski (pełne teksty polskich opisów patentowych od nr 153901)



- **Patent Full-Text and Full-Page Image Databases Trademark Electronic Search System (Tess)** – <http://patft.uspto.gov/>

serwis United States Patent and Trademark Office (USPTO); dostęp do kilku bibliograficznych i pełnotekstowych baz danych patentowych i znakówtowarowych; pełnotekstowa baza patentów amerykańskich obejmuje dokumenty od 1790 roku; możliwość wyszukiwania przez wszystkie słowa tekstów patentów od 1976 roku; patenty z lat 1790-1976 można wyszukiwać tylko przez numer patentu i amerykańską klasyfikację

- **DEPATISNET** – <http://depatisnet.dpma.de/DepatisNet/depatisnet?window=1&space=menu-&content=index&action=index>

serwis Niemieckiego Urzędu Patentowego; niemieckie opisy patentowe i wzory użytkowe, obszerne zbiory międzynarodowe (WO, EP, US, JP, FR, GB, CH, AT); polskie opisy patentowe od nr 153901; pełne teksty dostępne są w formacie pdf, wyszukiwanie poprzez słowa kluczowe należy prowadzić w oryginalnym języku dokumentów

- **PATENTSCOPE** – www.wipo.int/patentscope/en/

pełne teksty zgłoszeń patentowych dokonanych w trybie PCT (WO); możliwe wyszukiwanie proste i zaawansowane, baza oferuje kilka dodatkowych funkcji: funkcję graficznego przedstawienie wyników wyszukiwania wg lat publikacji, zgłaszającego, kraju oraz podklas MKP oraz funkcję RSS

- **PATOLIS** (Patent Online Information System) – www.patolis.co.jp/

jedyne na świecie źródło kompletnych danych o ochronie własności przemysłowej w Japonii; baza zawiera: patenty od 1955 r., wzory użytkowe od 1960 r., wzory przemysłowe od 1965 r., znaki towarowe od 1902 r. oraz informacje o stanie prawnym patentu

- **OAMI-ONLINE** – <http://oami.europa.eu/en/db.htm>

bazy danych wspólnotowych znaków towarowych i wzorów zdobniczych; Office for Harmonization in the Internal Market

- **Międzynarodowa Klasyfikacja Patentowa** – www.wipo.int/classifications/ipc/en/index.html

- **Klasyfikacja patentowa US** – www.uspto.gov/web/patents/classification

ŹRÓDŁAMI INFORMACJI O PRAWACH WŁASNOŚCI PRZEMYSŁOWEJ MOGĄ BYĆ TAKŻE ZASOBY NA DYSKACH CD-ROM I DVD

- **ESPACE – Access**

Baza ESPACE-ACCESS zawiera dane bibliograficzne i abstrakty europejskich zgłoszeń patentowych (EP-A) oraz międzynarodowych zgłoszeń patentowych w trybie PCT – Patent Cooperation Treaty; Służy jako indeks do poszukiwań w bazie ESPACE-WORLD

Wydawca: European Patent Organization

Zasięg chronologiczny: od 1978 r.

Aktualizacja: miesięczna

Rodzaj informacji: bibliograficzna oraz abstrakty

Kryteria wyszukiwania: numer publikacji, data publikacji, numer pierwszeństwa, data pierwszeństwa, kraje desygnowane, symbole MKP, nazwa twórcy i zgłaszającego, tytuł, abstrakt.

- **ESPACE – Access Preces**

Baza bibliograficzna patentów z Europy Środkowo-Wschodniej (Polska, Bułgaria, Czechy, Litwa, Rumunia, Słowacja, Węgry) Polskie opisy patentowe od numeru 153900. Baza służy jako indeks do poszukiwań w bazie ESPACE- PRECES.



Wydawca: European Patent Organization

Zasięg chronologiczny: od 1991 r. (od nr WUP 6/91)

Rodzaj informacji: bibliograficzna oraz abstrakty

Aktualizacja: półroczna

Kryteria wyszukiwania: numer publikacji, data publikacji, numer pierwszeństwa, data pierwszeństwa, kraje desygnowane, symbole MKP, nazwa twórcy i uprawnionego z patentu, tytuł angielski i w języku narodowym, abstrakt.

● **ESPACE – Preces**

Baza zawiera pełne teksty opisów patentowych z krajów Europy Środkowo-Wschodniej (Polska, Bułgaria, Czechy, Litwa, Rumunia, Słowacja, Węgry). Polskie opisy patentowe od numeru 153900Wydawca: European Patent Organization

Zasięg chronologiczny: od 1991 r. (od nr WUP 6/91)

Język: angielski

Rodzaj informacji: pełnotekstowa

Aktualizacja: półroczna

Kryteria wyszukiwania: numer publikacji, data publikacji, numer pierwszeństwa, data pierwszeństwa, kraje desygnowane, symbole MKP, nazwa twórcy i uprawnionego z patentu, tytuł

● **ESPACE – World**

Baza zawierająca dane bibliograficzne i pełne teksty międzynarodowych zgłoszeń patentowych.

Wydawca: European Patent Organization

Zasięg chronologiczny: od 1991

Rodzaj informacji: pełne teksty

Aktualizacja: miesięczna

Kryteria wyszukiwania: numer publikacji, data publikacji, numer pierwszeństwa, data pierwszeństwa, kraje desygnowane, symbole MKP, nazwa twórcy i zgłaszającego, tytuł

● **POLPAT**

Wydawca: „TRANSFER” Przedsiębiorstwo Wdrożenia Postępu Organizacyjno-Technicznego

Baza bibliograficzna obejmująca:

- patenty polskie przyznane po 1975 r.,
- zgłoszenia patentowe od 1988 r.,
- wzory użytkowe od 1980 r.,
- zgłoszenia o prawo ochronne od 1988 r.

Dane zawierają: numer patentu (wzoru użytkowego), numer zgłoszenia, datę zgłoszenia, tytuł, symbole MKP, numer zgłoszenia PCT, uprawnionego z patentu, wynalazcę, numer BUP i numer WUP

Zasięg chronologiczny: od 1975 r.

Aktualizacja: kwartalna

Język: polski

Rodzaj informacji: bibliograficzna

Kryteria wyszukiwania: słowa z tytułu, twórca, uprawniony z patentu, MKP

● **TRACES**

Baza TRACES zawiera zarejestrowane znaki towarowe państw Europy środkowo-Wschodniej

Zasięg chronologiczny: Bułgaria od 1952 r., Czechy od 1859 r., Węgry od 1970 r., Rumunia od 1908 r., Słowacja od 1900 r., Polska od 1924 r.

Język: angielski

Rodzaj informacji: tekstowa i graficzna

Aktualizacja: półroczna

Kryteria wyszukiwania: numer rejestracji, data rejestracji, czas ochrony, nazwa znaku, nazwa właściciela, klasyfikacja wiedeńska, klasyfikacja nicejska, pierwszeństwo

POMOCNE LINKI DOTYCZĄCE INFORMACJI O PRAWACH WŁASNOŚCI PRZEMYSŁOWEJ

- www.uprp.pl – Urząd Patentowy RP
- www.uprp.pl/patentwebaccess/databasechoose.aspx?language=polski – baza danych Urzędu Patentowego RP – możliwość wyszukiwania polskich patentów, znaków towarowych, wzorów użytkowych i innych przedmiotów ochrony własności przemysłowej
- pubserv.uprp.pl/PublicationServer – pełne teksty wydawanych przez Urząd Patentowy RP: polskich opisów patentowych, tłumaczeń na język polski patentów europejskich obowiązujących na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej; elektroniczne zbiory w serwisie uzupełniane są o retrospektywne polskie opisy patentowe (od roku 1924) oraz opisy ochronne wzorów użytkowych
- www.uspto.gov/patft/index.html – baza dokumentów patentowych w Urzędzie patentowym Stanów Zjednoczonych (United State Patent and Trademark Office)
- www.depatistnet.de – baza dokumentów patentowych Niemieckiego Urzędu Patentowego (Deutsches Patent und Markenamt)
- ep.espacenet.com – baza dokumentów patentowych Europejskiego Urzędu Patentowego (European Patent Office) zawierająca dokumenty patentowe lub ich abstrakty z różnych krajów z całego świata
- pl.espacenet.com – polski interfejs do bazy dokumentów patentowych Europejskiego Urzędu Patentowego (European Patent Office)
- www.wipo.int – World Intellectual Property Organization (WIPO), specjalistyczna agencja Organizacji Narodów Zjednoczonych zajmująca się problemami rozwoju międzynarodowej własności intelektualnej
- www.wipo.int/freepublications/en/ – statystyka aktywności patentowej na całym świecie
- <http://oami.europa.eu/ows/rw/pages/index.en.do> – Urząd Harmonizacji w ramach Rynku Wewnętrznego, (OHIM – Office for Harmonization in the Internal Market) – jest urzędem struktur Unii Europejskiej założonym w 1995 r. w Angers, odpowiedzialnym za rejestrację wspólnotowych znaków towarowych (Community Trade Marks) i wspólnotowych wzorów przemysłowych na rynku europejskim obejmując ochroną rejestrowane i już zarejestrowane znaki towarowe oraz wzory przemysłowe; siedziba główna urzędu znajduje się w Alicante w Hiszpanii

PRZYGOTOWANIE OFERTY I WYBÓR NARZĘDZI PROMOCJI EKSPORTU Z UWZGLĘDNIENIEM OCHRONY WŁASNOŚCI PRZEMYSŁOWEJ

KROK 10

Agnieszka Durlik-Khouri

10.1. PRZYGOTOWANIE OFERTY Z UWZGLĘDNIENIEM OCHRONY WŁASNOŚCI PRZEMYSŁOWEJ

Ofertowanie polega na składaniu potencjalnym kontrahentom wiążących wystarczająco precyzyjnych propozycji zawarcia umowy sprzedaży w przypadku jej przyjęcia. Oferta powinna więc dotyczyć sprzedaży znajdujących się w naszej dyspozycji produktów lub usług po cenie w niej wyraźnie określonej lub poprzez wskazanie podstawy do jej ustalenia. Rozumienie oferty jako wiążącej propozycji sprzedaży, może być czasami mylone z ofertami pro forma, które nie są wiążące aż do momentu, kiedy nabywca w sposób widoczny zakomunikuje, że ją przyjmuje. Składając ofertę, oferent zobowiązuje się dostarczyć towar lub usługę i jest nią związany do momentu jej odwołania.

Niektóre oferty ważne są czasowo i wygasają z upływem określonego momentu. Inne oferty są bezterminowe i trzeba je odwoływać (poprzez odwołanie albo w drodze przedstawienia nowej oferty, która będzie odwoływać starą). Zagadnienie składania oferty w handlu zagranicznym jest o tyle istotne, że firmy rozpoczynające w eksport mogą popełnić poważne błędy, które mogą okazać się kosztowne. Dlatego przy rozpoczynaniu eksportu warto skonsultować z prawnikiem oferty i idące w ślad za nimi umowy. Każda oferta powinna zawierać wszystkie kluczowe dla potencjalnej transakcji elementy, które mogą być różne w różnych typach eksportowanych produktów lub usług. Od oferty należy zdecydowanie odróżnić przesłanie pisemnej reklamy: katalogu, cennika, opisu czy innej treści, w których zawarte jest sformułowanie, że nie stanowi ona oferty w rozumieniu prawa.

Poszukując **specyfiki ofertowania produktów nasyconych wartością intelektualną** należy w szczególności zwrócić uwagę na konieczność zawarcia w kluczowych informacjach przekazywanych potencjalnemu nabywcy ważnych informacji dotyczących przynajmniej:

- faktu ochrony prawnej rozwiązań technicznych czy też z zakresu własności przemysłowej,
- nowoczesności i unikatowości stosowanych przez nas rozwiązań,
- użyteczności i innych korzyści związanych z wniesioną IP, zawartych w oferowanym produkcie,
- ewentualnie treści licencji, jeżeli jest składnikiem oferty, wraz ze skrótem najważniejszych jej postanowień.

Zaznaczając już na wstępie, że produkt lub usługa zawiera chronione rozwiązania nie ma potrzeby podawać szczegółów, traktując nasycenie produktu IP jako dodatkową wartość dla klienta. W przypadku produktów technologicznie zaawansowanych następstwem złożenia oferty jest często propozycja zawarcia umowy dostawy, w której obie strony szczegółowo uzgadniają szczegółowy zakres.



Przygotowanie oferty, a tym samym rozpoczęcie poszukiwania kontaktów poza granicami kraju powinno poprzedzić opracowanie **skutecznej strategii ofertowania**. Przedsiębiorstwo powinno wybrać przede wszystkim formę w jakiej przesyłać będzie swoje oferty handlowe, jak również określić zakres ofert czyli produkty, które zamierzamy eksportować, ponadto: przygotować odpowiednie katalogi i cenniki, jak również wizualizację (projekt graficzny samej oferty).

Aktualnie, pomimo rozwoju technologii, najpowszechniej stosowaną formę nawiązywania kontaktów z nowymi klientami pozostaje standardowy list papierowy, głównie z uwagi na obowiązujące w handlu międzynarodowym uregulowania prawne, o których mowa będzie w dalszej części rozdziału. Kontakty handlowe możemy również rozpocząć z wykorzystaniem poczty elektronicznej czy też analizy zawartości stron internetowych potencjalnego kontrahenta. Wysyłając ofertę powinniśmy wziąć pod uwagę to, iż ma ona wzbudzić zainteresowanie i dać możliwość nawiązania efektywnej współpracy międzynarodowej. Skuteczna oferta powinna nie tylko opisywać nasz produkt z jego jak najlepszej strony (poprzez podkreślenie jego innowacyjności, czy też oryginalności), ale także zachęcać do współpracy samą formą i sposobem jej dostarczenia. W przypadku oferty w formie listu powinniśmy zastosować oprawę graficzną, zarówno listu jak i koperty, zachęcającą do przeczytania treści, ale nie w sposób zbyt jaskrawy. Podobna zasada dotyczy ofert przesyłanych pocztą elektroniczną, faksem, czy katalogów rozprowadzanych na różnego rodzaju targach i wystawach.

List ofertowy powinien zawierać osobiste pozdrowienie w odpowiedniej dla danego języka formie, jak również źródło danych adresowych odbiorcy, głównie z uwagi na obowiązujące w większości krajów ograniczenia w zakresie obrotu danymi firm. Właściwa treść oferty powinna zawierać opis produktu, wybór form dostarczenia i obowiązujące ceny. Do listu możemy dołączyć cenniki i katalogi, jak również odpowiednie certyfikaty, np. związane z ochroną własności intelektualnej. Jeżeli chcemy, aby klient czerpał informacje o oferowanych produktach i ich cenach z załączników do oferty powinniśmy taką informację zamieścić w jej treści.

Oferta w formie papierowej powinna być przygotowana na materiałach odpowiedniej jakości, posiadać konkretną i zwięzłą treść, przeczytanie której nie zajmie potencjalnemu kontrahentowi zbyt dużo czasu. Warto sprawdzić wcześniej jej odbiór, przekazując ją do przeczytania kilku osobom, o ile jest to możliwe. W przypadku wiadomości elektronicznych nie należy stosować rozbudowanych ozdóbek graficznych, a zastosować jedynie logo firmy, ewentualnie elektroniczną wersję papieru firmowego. List powinien zawierać odpowiednio oddzielone akapity, a jego ważniejsze elementy należy podkreślić lub w inny wyraźny sposób wyodrębnić z tekstu. Do oferty możemy dołączyć gotowy wzorcowy formularz zamówień wraz z kopertą zwrotną. Takie działanie zasugeruje kontrahentowi potrzebę udzielania odpowiedzi¹.

Oferta, zgodnie z zapisami Konwencji Narodów Zjednoczonych o Umowach Międzynarodowej Sprzedaży Towarów, powinna zawierać następujące elementy:

- 1) Dane adresata oferty, tj. imię i nazwisko osoby lub nazwę firmy do której jest skierowana albo oznaczenie w jakikolwiek inny sposób, kto posiada kompetencje do przyjęcia oferty. Trzeba pamiętać, iż skierowanie pisma do osób nieokreślonych będzie uznane jako zaproszenie do nawiązania kontaktu.
- 2) Jednoznaczne wskazanie i określenie towaru, tj. przykładowo określenie jego gatunku, rodzaju, rozmiaru, kształtu, koloru, rodzaju materiału, danych ilościowych, norm technicznych, pozycji w katalogu, przedstawienie schematów technicznych.
Określenie towaru może być dokonane najpóźniej w chwili wykonania umowy, stąd oferta może określać jedynie sposób oznaczenia towaru w przyszłości. Do oferty warto również dołączyć dokument poświadczający objęcie go ochroną własności przemysłowej, bądź też informację zawierającą określenie formy ochrony i momentu jej uzyskania przez oferenta.

¹ Szczegółowe zasady przygotowywania ofert reguluje Konwencja Narodów Zjednoczonych o Umowach Międzynarodowej Sprzedaży Towarów, przyjęta przez Polskę (Dz. U. z 1997r. Nr 45 poz. 286).



- 3) Oznaczenie ilościowe towaru w sposób wyraźny, bądź dorozumiany. Możliwości sposobu oznaczania:
- podanie sumy pieniędzy przeznaczonej przez oferenta na zakup towaru, według cen obowiązujących w miejscu i czasie dostawy,
 - uzależnienie ilości towaru od zdolności produkcyjnych oferenta,
 - propozycja możliwości przekazania kupującemu ilości towaru odpowiadającej jego potrzebom (handel towarami masowymi).
- 4) Oznaczenie ceny towaru, które również może zostać dokonane najpóźniej w chwili wykonania umowy. W tej kwestii Konwencja pozostawia stronom pełną swobodę. Strony mogą np.:
- oznaczyć cenę według wagi towarów, polecić jej obliczenie osobie trzeciej,
 - przyjąć ceny rynkowe obowiązujące w chwili złożenia oferty lub też zawarcia umowy lub dostawy towarów w danym miejscu, np.: cena na giełdzie nowojorskiej; kryterium według którego określimy cenę w przyszłości powinno być obiektywne,
 - zamieścić cenę w katalogu.
- 5) Warunki dostawy, czyli wzajemne zobowiązania eksportera i importera, takie jak: organizowanie transportu, ubezpieczenie, obowiązki celne. Powszechnie określa się je w oparciu o międzynarodowe formuły INCOTERMS². Należy w tym miejscu podkreślić, iż reguły nie zajmują się przejęciem prawa własności, tylko określają zakresy obowiązków sprzedającego i kupującego związane z eksportem towarów. Najczęściej stosowane są:
- Grupa E.** – Towar u producenta
- EXW** – EX WORKS – Z zakładu... (wymienione z nazwy miejsce)
- Grupa F.** – Zasadnicze koszty dostawy nie opłacone
- FCA** – FREE CARRIER – Franco przewoźnik ... (wymienione z nazwy miejsce)
- FOB** – FREE ON BOARD – Franco statek ... (wymieniony z nazwy port załadunku)
- Grupa C.** – Zasadnicze koszty dostawy opłacone
- CPT** – Carriage Paid To – Przewóz opłacony do ... (wymienione z nazwy miejsce przeznaczenia)
- CIP** – CARRIAGE AND INSURANCE PAID TO – Przewóz i ubezpieczenie opłacone do ... (wymienione z nazwy miejsce przeznaczenia)
- CFR** – COST AND FREIGHT Koszt i fracht ... (wymieniony z nazwy port przeznaczenia)
- CIF** – COST, INSURANCE AND FREIGHT – Koszt, ubezpieczenie i fracht ... (wymieniony z nazwy port przeznaczenia)
- Grupa D.** – Towar w kraju przeznaczenia
- DAF** – DELIVERED AT FRONTIER – Dostarczone do granicy ... (wymienione z nazwy miejsce)
- DDU** – DELIVERED DUTY UNPAID – Dostarczone, cło nie opłacone ... (wymienione z nazwy miejsce przeznaczenia)
- DDP** – DELIVERED DUTY PAID – Dostarczone, cło opłacone ... (wymienione z nazwy miejsce przeznaczenia).
- 6) Termin dostawy – strony mogą określić kilka terminów dostawy.
- 7) Warunki płatności – można je podzielić na dwa typy: bezwarunkowe i warunkowe. Te pierwsze zakładają wykonanie płatności w formie przelewu, czeku czy też polecenia wypłaty zaraz po dokonaniu wysyłki towaru przez eksportera (stosowane przez kontrahentów mających do siebie zaufanie). Płatności warunkowe wymagają od stron spełnienia dodatkowych wymagań. Rozróżniamy następujące formy zapłaty:
- **inkaso dokumentowe** – polega na wydaniu przez bank dokumentów importerowi (płatnikowi) w zamian za zapłatę określonej kwoty pieniędzy lub zabezpieczenie tej zapłaty poprzez wystawienie weksla;

² Szczegółowe omówienie INCOTERMS 2000 można znaleźć np. w publikacji: Incoterms 2000, Krajowa Izba Gospodarcza, Warszawa, 2000 lub publikacji: P. Kapusta Leksykon Incoterms 2000, Dr Lex, Warszawa 2008.



- **akredytywa dokumentowa** – zobowiązanie banku importera złożone eksporterowi, że zostanie mu wypłacona określona kwota w zamian za złożenie dokumentów zgodnych z wymogami akredytywy, w czasie i trybie oraz na zasadach w niej określonych,
- **trata** – czyli międzynarodowy weksel trasowany. Tak jak weksle używane w handlu wewnątrz-krajowym, traty niekoniecznie muszą być akceptowane; w międzynarodowym handlu weksel nie przechodzi na odbiorcę, dopóki go nie spłaci lub nie dostarczy przepisowych potwierdzeń o możliwości jego spłacenia³,
- **kredyt kupiecki** – w zagranicznych transakcjach kredyt kupiecki może być wygodną formą płatności, jeśli nabywca jest solidną firmą, ma długą i pozytywną historię opłat czy zdolność kredytową; w takim wypadku eksporter otwiera rachunek dla klienta, który powinien zapłacić w określonym terminie w przyszłości. Niektóre z największych firm za granicą korzystają tylko z tej formy płatności.

Należy w tym miejscu podkreślić, iż jedynie w przypadku zamieszczenia w treści korespondencji dokładnych zapisów co do jej informacyjnego charakteru, nie generującego zobowiązań prawnych wynikających z regulacji Konwencji, daje nam możliwość uchylenia się od skutków przyjęcia oferty określonych w powyższej umowie międzynarodowej.

Jak już wcześniej zauważono regulacje związane z treścią ofert zawiera Konwencja Narodów Zjednoczonych o umowach międzynarodowej sprzedaży towarów, podpisana w Wiedniu 11 kwietnia 1980 r. (Dz. U. z 1997 r. nr 45, poz. 286). Umowa ratyfikowana przez Polskę 19 maja 1995 r. weszła w życie 1 czerwca 1996 r. Konwencja określa zasady zawierania umów sprzedaży towarów między stronami, których siedziby handlowe znajdują się w różnych państwach-stronach Konwencji. Spod jej zastosowania wyłączone są następujące typy umów:

- sprzedaż towarów zakupionych do użytku osobistego, rodzinnego lub w gospodarstwie domowym (tj. nabytych z przeznaczeniem niehandlowym),
- nabywanie papierów wartościowych, okrętów, statków, poduszkowców i statków powietrznych oraz energii elektrycznej,
- sprzedaż podczas licytacji oraz w trybie postępowania egzekucyjnego.

Należy również w tym miejscu podkreślić, iż konwencja, ze względu na fakt, iż została opracowana 30 lat temu, nie uwzględnia w swoich zapisach problematyki przesyłu informacji drogą elektroniczną, a jej stosowanie w tym zakresie może być ograniczone.

Zgodnie z zapisami Konwencji: „Umowa sprzedaży nie wymaga do jej zawarcia lub potwierdzenia formy pisemnej i nie podlega żadnym innym wymogom co do formy. Umowa sprzedaży może być udowodniona w jakikolwiek sposób, w tym również na podstawie zeznań świadków”. Od zasady tej obowiązują jednak wyjątki, jeżeli ustawodawstwo kraju siedziby jednej ze stron, do ważności umowy wymaga formy pisemnej i jedynie tylko taka forma umów jest obowiązująca. Swoboda formy zawierania umów wynikająca z Konwencji Wiedeńskiej jest wtedy wyłączona. Zastrzeżenia takie obowiązują w następujących krajach: Argentyna, Białoruś, Chile, Estonia, Litwa, Ukraina, Węgry, Rosja. Ponadto w wymienionych wyżej krajach oraz w Chinach forma pisemna jest konieczna do zmiany warunków umowy lub jej zerwania.

Konwencja wprowadza zasadę możliwości wyłączenia przez strony stosowania jej zapisów w całości, bądź też niektórych z jej postanowień, z wyjątkiem zastrzeżonego na jej mocy obowiązku zawierania umów w formie pisemnej w niektórych krajach. W celu zastosowania powyższej zasady strony poddają umowę prawu kraju, który nie jest stroną Konwencji lub wyłączają jej zastosowanie w przypadku danego kontraktu. Dokonać tego można poprzez zastosowanie odpowiedniej klauzuli, która w sposób jednoznaczny określi prawo jakie będzie stosowane przy regulowaniu ich stosunków umownych, np.: „Strony wyłączają stosowanie konwencji o umowach międzynarodowej sprzedaży towarów do niniejszej umowy, poddając ich stosunki normom ustawy polski kodeks cywilny z dnia 17 listopada 1964 r. z późn. zmianami”.

Zgodnie z zapisami konwencji strony umów międzynarodowych związane są poza normami prawnymi wszelkimi uzgodnionymi zwyczajami oraz ustaloną praktyką. Mogą one w sposób swobodny określać

³ Por. Metody płatności w handlu międzynarodowym, www.eksportuj.pl



takie zwyczaje, chyba że ogranicza to właściwe dla danej umowy prawo krajowe. W przypadku konfliktu pierwszeństwo mają normy zwyczajowe.

Konwencja wiedeńska w bardzo dokładny sposób reguluje zasady formułowania ofert oraz związania warunkami w nich podanymi. Zgodnie z przyjętą zasadą oferent jest związany warunkami podanymi w formie papierowej (jak już wcześniej wspomniano konwencja nie przyjmuje stosowania komunikacji elektronicznej) w momencie dotarcia oferty do adresata, na czas w niej oznaczony. Zapisy konwencji dają jednak oferentowi możliwości odwołania oferty, zanim adresat wyśle oświadczenie o jej przyjęciu, w przypadku gdy nie określono terminu jej ważności lub nie umieszczono w niej klauzuli o nieodwołalności.

Za termin przyjęcia oferty w przypadku braku jego oznaczenia uznaje się czas potrzebny na dotarcie oferty do adresata, zapoznanie się z jej treścią, podjęcie decyzji oraz czas dotarcia odpowiedzi do oferenta przy pomocy podobnego środka komunikowania się, jakiego użył oferent. Określając terminy oferent powinien pamiętać o oficjalnych świątach i dniach wolnych od pracy w kraju adresata. Jeśli ostatni dzień przyjęcia oferty określił jednak na dzień wolny, termin ten będzie automatycznie przedłużony do pierwszego dnia roboczego przypadającego po dniach wolnych.

W przypadku złożenia oferty w formie ustnej jej przyjęcie powinno nastąpić w trakcie trwania rozmowy, bądź też w innym terminie określonym przez oferenta.

Forma przyjęcia oferty nie jest w Konwencji ściśle określona. Za takową uznać można zachowanie adresata wskazujące na jego zgodę, jednak oferenci często umieszczają zastrzeżenia formy (np.: pisemna, faksem lub elektroniczna) w jakiej takiej przyjęcie ma być dokonane. Analogiczna reguła ma zastosowanie do formy zmian warunków lub zerwania podpisanej umowy.

Należy w tym miejscu podkreślić, iż zarówno milczenie, jak i brak działania nie może być w żadnym wypadku traktowane na równi z przyjęciem oferty, nawet w przypadku zamieszczenia tego typu klauzuli w ofercie.

SPECYFIKA PREZENTACJI OFERTY DÓBR TECHNOLOGICZNYCH

O ile w przypadku składania ofert na proste, powtarzalne produkty typowy jest obrót dokumentów papierowych, o tyle przy nawiązywaniu kontaktów czy składaniu oferty produktów technologicznych czy nasyconych własnością intelektualną stosuje się dodatkowe formy przedstawienia oferty. Z reguły konieczność dodatkowego wyjaśnienia oferty powstaje wtedy, gdy:

- 1) produkt czy usługa są na tyle złożone, że pisemne wyjaśnienia nie wystarczą;
- 2) produkt czy urządzenie charakteryzuje działanie motoryczne, które można dobrze wyjaśnić przedstawiając model, film czy prezentację;
- 3) klienci są zainteresowani produktem, ale chcą dodatkowo uzyskać szereg szczegółowych odpowiedzi na pytania o jego funkcjonalność w określonych warunkach.

Z reguły dodatkowe formy przedstawienia oferty produktów technologicznych obejmują:

- 1) prezentację zbiorową dla grupy klientów, z reguły dostosowaną do potrzeb danej grupy klientów,
- 2) prezentację indywidualną oferty, z reguły w siedzibie klienta.

Zarówno pierwsza jak i druga forma przedstawienia oferty wymaga osobistego uczestnictwa przedstawiciela firmy w prezentacji oferty. Wykorzystuje on wtedy z reguły prezentację multimedialną obejmującą slajdy, animacje, filmy i schematy, a ponadto szereg przedmiotów demonstracyjnych, takich jak: modele, wzory, plany techniczne oraz inne elementy służące do wizualizacji lub naocznego wypróbowania czy sprawdzenia produktu przez potencjalnego klienta.

Ważną formułą przedstawienia oferty o charakterze technicznym czy intelektualnym jest jej prezentacja na terenie przedsiębiorstwa, gdzie poza prezentacją samej oferty istnieje możliwość przedstawienia potencjalnym klientom sposobu funkcjonowania procesów produkcyjnych, co pozwala im zrozumieć unikatowość stosowanych przez przedsiębiorstwo rozwiązań. Ten typ prezentacji ma jeszcze jeden cel: przekonać potencjalnych nabywców o przewadze technologicznej przedsiębiorstwa. Na kolejnych stronach zamieszczamy przykładowe listy ofertowe w języku polskim i angielskim.

10.2. PRZYKŁADY OFERT I LISTÓW HANDLOWYCH

WZÓR NR 1. LIST OFERTOWY

Adresat:
Stadion Ltd., Dublin
Pan John Smith

Oferta na krzeselka stadionowe

dotyczy: krzeselka stadionowe z10 /z30
Odpowiedź na zapytania ofertowe z dnia 23 lutego 2010r.

Szanowny Panie Smith,

W wyniku naszej oferty reklamowej przesłanej pocztą elektroniczną zainteresował się Pan produkowanymi przez nas krzeselkami stadionowymi, a dokładniej: 5 tysiącami krzeselek o dobrej wytrzymałości konstrukcyjnej model z10. Polecamy Panu przede wszystkim model z30, który z uwagi na właściwości techniczne ma cenę wyższą niż model z10 jednak przy zamówieniu 5 tysięcy sztuk zastosujemy rabat cenowy, który z pewnością będzie korzystny. Zaproponowany model sprawdzi się lepiej w warunkach szczególnych opisanych w Pana zapytaniu ofertowym. Pragnę dodać, iż nasze krzeselka posiadają opatentowany system mocowania na trybunach, pozwalających na ich szybki demontaż. Informacje szczegółowe związane ze stosowanym rozwiązaniem technologicznym znajdziecie państwo na naszej stronie internetowej www.stadionltd.com.
Poniżej nasza propozycja cenowa:

Model z10/ z30 krzeselka stadionowego, cena jednostkowa: 45/50 EURO
Model z10/ z30 krzeselka stadionowego, cena jednostkowa przy zakupie 5000 sztuk: 43 / 45 EURO

Ceny obejmują dostawę do klienta, łącznie z opakowaniem.

Sposób płatności: przy natychmiastowej zapłacie - dyskonto 2,5%. W pozostałych przypadkach – zapłata w ciągu 30 dni.

Termin dostawy 60 dni od złożenia zamówienia.

Warunki płatności: przelew bankowy

Oferta jest ważna do 30 września 2010 r.

Prosimy odwiedzić naszą stronę internetową w celu zapoznania się z innymi typami produktów związanych z infrastrukturą stadionową.

W załączeniu przesyłam również egzemplarz z pisma „Nowoczesne technologie”, napisany przez Jan Nowaka, który opisuje innowacyjne rozwiązania zastosowane w produktach naszej firmy. Zastosowania naszych krzeselek pozwoli Panu obniżyć koszty ewentualnych remontów, ponieważ ich odporność na uszkodzenia mechaniczne znacząco przewyższa tego typu właściwości w produktach naszych konkurentów. Innowacyjny system montowania pomoże dostosować wygląd trybun do różnych potrzeb.

Więcej informacji na temat powyższego produktu udzielić może Krzysztof Stec, tel 888 -999 -333 .

Serdeczne pozdrowienia

Załącznik
Miesięcznik „Nowoczesne technologie”

Zbigniew Prec
Dyrektor ds. Sprzedaży

Kobra Ltd.
G. Stevens
Tel. Nr +55 289202

FAKTURA PROFORMA

W odpowiedzi na Państwa zapytanie z dnia 12 listopada 2009 r o sygn df-120-2009 poniżej zamieszczamy ofertę proforma

Pozycja	Kod i Opis	Ilość	Jednostka	Cena	Wartość w SFR
1	118 CARD	2000	PCE	0,25	500
2	120 CARD	1000	PCE	0,30	300
3	136 CARD	1500	PCE	0,15	225
4	148 CARD	7500	PCE	0,50	3750
5	156 CARD	2000	PCE	0,16	320

Ważne do 31.05.2011
 Warunki dostawy
 Miejsce przeznaczenia WROCŁAW
 Rodzaj transportu TRUCK
 Warunki płatności
 Zaliczka
 Nasz Bank UNION BANK OF SWITZERLAND SCHAFFEN
 CH-8201 SCHAFFEN / SWITZERLAND

W tytule przelewu prosimy wpisać 704/12 345

Czas dostawy ex Works Schaffen
 Około 4-5 tygodni, po otrzymaniu zaliczki

Baza cenowa
 Cena netto w SFR włączając standardowe opakowanie eksportowe
 Ta oferta odpowiada ogólnym warunkom dostawy karnetów papierowych, bez zobowiązań

Oczekujemy na wasze zamówienie
 Z poważaniem

Kobra Ltd.

Grey Matters s.c.

ul. Konwaliowa 15, 80-312 Szczecin
Tel: +48 56 656565 Fax: +48 56 656566

The PCF Group
6300 Grey Street East
340 George Town

Int. JZ 320
17 stycznia 2010

Szanowni Państwo,
Chcielibyśmy nawiązać kontakty handlowe z firmą produkującą światłowody z kryształów fotonicznych. Odwiedziliśmy Państwa stronę internetową. Prosimy o przesłanie nam Państwa cenników, katalogów i podanie oferty cenowej. Bylibyśmy wdzięczni, gdyby potraktowali Państwo naszą sprawę jako pilną.

Z poważaniem,
Jan Zduński
Kierownik handlowy

Grey Matters s.c.

ul. Konwaliowa 15, 80-312 Szczecin
Tel: +48 56 656565 Fax: +48 56 656566

The PCF Group
6300 Grey Street East
340 George Town

Our ref: JZ 320
17 January 2010

Dear Sir/Madame
We would like to establish trade contacts with producers of Photonic Crystal Fibre – PCF) . We have visited your web page. Could you please send us your current price list, catalogues and let us have your offer concerning terms of payment. We would be grateful for prompt reply.

With best regards,
Yours faithfully,
Jan Zduński
Sales Manager

WZÓR NR 4. POSZUKIWANIE DYSTRYBUTORÓW

Grey Matters s.c.

ul. Konwaliowa 15, 80-312 Szczecin
Tel: +48 56 656565 Fax: +48 56 656566

Dublin Chamber of Commerce
32, Stevens Street
Dublin
Ireland

Nasz znak: Int. C351

15 sierpnia 2010

Szanowni Państwo,
Jesteśmy zainteresowani nawiązaniem kontaktów z dużymi hurtowniami, które chciałyby nawiązać z nami stałą współpracę. W załączeniu przesyłamy aktualny cennik oraz katalog dotyczący naszych produktów. Na część produktów znajdujących się w katalogu posiadamy patent europejski, stanowią one innowacyjne rozwiązanie opracowane przez naszą jednostkę badawczo – rozwojową. W celu uzyskania dokładnych informacji zapraszamy na naszą stronę internetową.

Złożenie zamówienia do dnia 30 sierpnia 2010 pozwoli Państwu skorzystać ze specjalnych warunków płatności oraz upustów.

Mamy przyjemność załączyć formularz zamówieniowy dotyczący oferowanych przez nas produktów i oczekujemy na Państwa zamówienie.

Z poważaniem,

Jan Nowak
Dyrektor ds. marketingu
Zał. katalog 02/2010 wraz z cennikiem

Grey Matters s.c.

ul. Konwaliowa 15, 80-312 Szczecin
Tel: +48 56 656565 Fax: +48 56 656566

Dublin Chamber of Commerce
32, Stevens Street
Dublin
Ireland

Our ref: Int. C351

15th August 2010

Dear Sir or Madam,

We are interested in co-operating with wholesalers that would like sign with us long term contract for purchasing our products. We have enclosed an up-to-date price-list and a catalogue about our products. We also would like to inform you that some products have European patent, they have been invented in our R& D Department. Please visit our web page for detail information.

Placing an order till 30 of August 2010 will granted our special payment and discount offer.

We are pleased to enclose an order form for our products.

We look forward to hearing from you soon.

With best regards,

Yours faithfully,

Jan Nowak Marketing Direktor
ENC. Catalogue 02/2010 with the price-list

Sport Street Ltd.
Ginger Road
35455 London
Great Britain

Grey Matters s.c.
 ul. Konwaliowa 15, 80-312 Szczecin
 Tel: +48 56 656565 Fax: +48 56 656566

Nasz znak: Int. C351
19 stycznia 2010

Szanowni Państwo,
 Państwa firma została nam polecona przez Krajową Izbę Gospodarczą, jako zainteresowana współpracą z producentami innowacyjnych materiałów odpornych na działanie wysokich temperatur i chemikaliów, używanych do produkcji odzieży ochronnej.

Jesteśmy polskim producentem szerokiej gamy materiałów o specyficznych właściwościach chronionych patentami europejskim. Są one z powodzeniem stosowane przez czołowych producentów odzieży ochronnej dla pracowników. .
 W celu uzyskaniu dodatkowych informacji związanych ze stosowaną technologią zapraszamy do zapoznania się z naszą stroną internetową.

Niniejszym załączamy nasz katalog wraz z aktualnym cennikiem

Płatność za pierwsze zamówienia powinna być dokonana przy pomocy akredytywy.

Jeśli jesteście Państwo zainteresowani naszą ofertą lub potrzebujecie jakichkolwiek dodatkowych informacji na jej temat, serdecznie prosimy o kontakt.

Z poważaniem,

Adam Kowalski Dyrektor Marketingu
 Zał. katalog 2010

Sport Street Ltd.
Ginger Road
35455 London
Great Britain

Grey Matters s.c.
 ul. Konwaliowa 15, 80-312 Szczecin
 Tel: +48 56 656565 Fax: +48 56 656566

Our ref: Int. C351
19th january 2010

Dear Sir/Madame,

We were given your name by the Polish Chamber of Commerce that you were interested in co-operating with Polish producers of high-tech innovate textiles resistant on operation of high temperature and chemicals,

We are manufacturer of a wide selection of innovate textiles protected by European patents. They are used with success by foremost producers of protective clothing for employee. For more detail technological data please visit our web page.

We use innovative clothing material protected by European patent

We have enclosed our catalogue along with the latest price-list. First payment for initial orders should be made by the letter of credit.

If our conditions interest you or there is any other information you require please contact us.

With best regards,

Yours faithfully,

Adam Kowalski
 Marketing Direktor
 Enc. Catalogue 2010

WZÓR NR 6. NAWIĄZYWANIE KONTAKTÓW Z AGENTEM

Grey Matters s.c.

ul. Konwaliowa 15, 80-312 Szczecin
Tel: +48 56 656565 Fax: +48 56 656566

S.A. Dealers Ltd.
Gabriel Shani
Dubai
United Emirates

18 maja 2010

Szanowni Państwo,
Pracownicy Ambasady Emiratów Arabskich w Warszawie udzielili nam informacji, iż jesteście Państwo zainteresowani współpracą z producentami technologii do oczyszczania odpadów przeróbki ropy naftowej. Posiadamy patent chroniący proces (metodę) oczyszczania odpadów przeróbki ropy naftowej. Nasza technologia może być stosowana do oczyszczania urobku wiertniczego powstającego podczas odwiertów ropy naftowej i gazu ziemnego. Eksportujemy już do wielu państw obu Ameryk i Europy. Teraz chcielibyśmy rozwinąć naszą działalność na rynkach Bliskiego Wschodu, gdzie jak wiemy rośnie popyt na tego typu produkty. Przyszły reprezentant naszej firmy będzie dysponował zasobami zapewniającymi zaopatrzenie na całym obszarze Emiratów Arabskich Oferujemy 10% prowizji od cen katalogowych oraz wsparcie reklamowe. Jeżeli posiadacie Państwo odpowiednie zasoby i chcielibyście stać się naszym agentem, bardzo prosimy o jak najszybsze skontaktowanie się z nami.

Z poważaniem,
Jan Nowak
Dyrektor Handlowy

Grey Matters s.c.

ul. Konwaliowa 15, 80-312 Szczecin
Tel: +48 56 656565 Fax: +48 56 656566

S.A. Dealers Ltd.
Gabriel Shani
Dubai
United Emirates

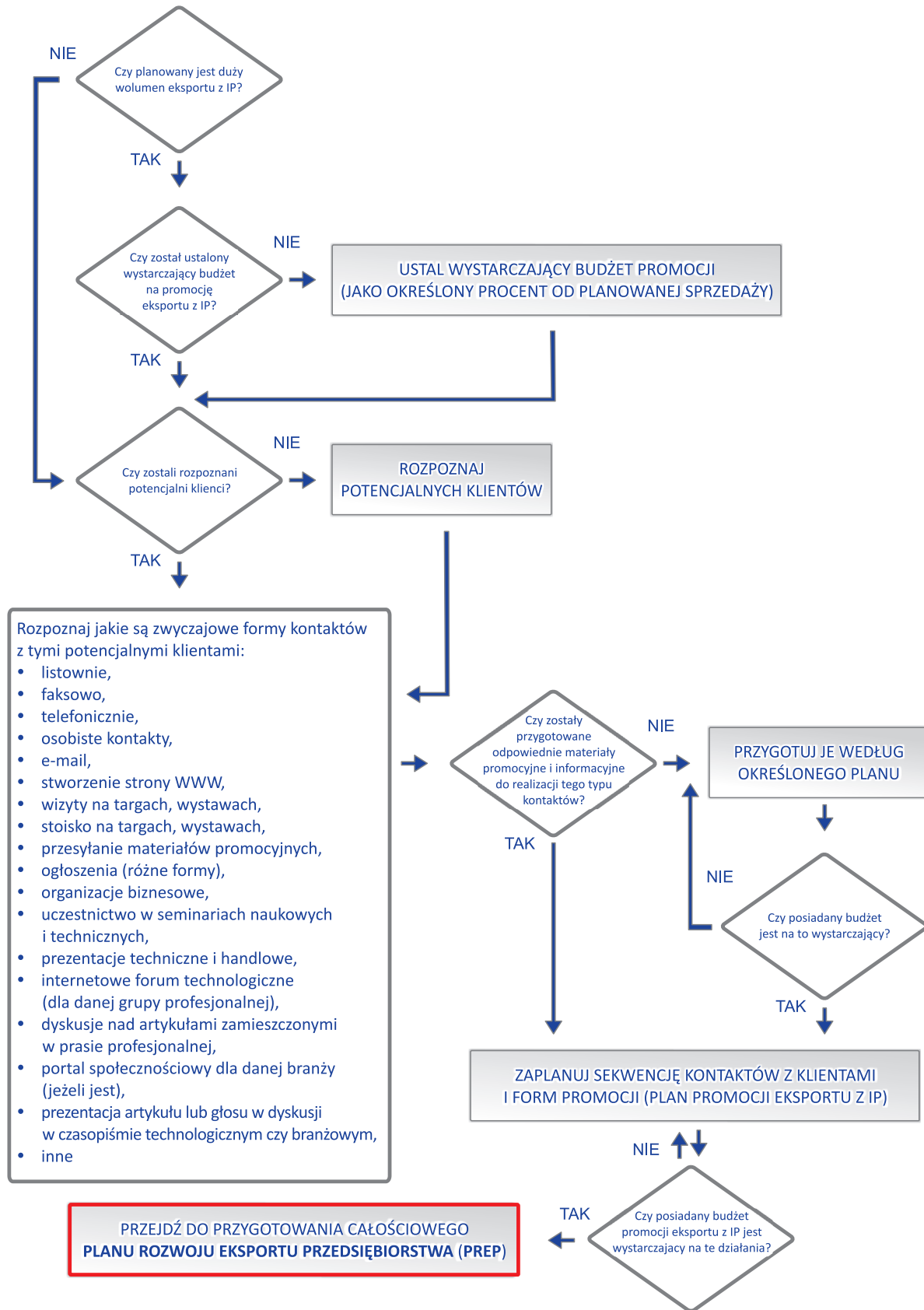
18th may 2010

Dear Sir/Madame,
Advisers from the Embassy of the United Emirates in Warsaw, informed us that you may be interested in acting as our agent in your country.
Our company implemented the patent procedure which protected the process (method) of treatment of oil processing waste. In our opinion, the patented technology may be used to treat drilling waste occurring during the drilling of oil and natural gas.
We already export to North and South America and Europe and would now like to expand into the Middle Eastern market where we know there is an increasing demand for our products.
The type of agency we are looking for will have resources to cover the whole sale area of United Emirates in selling our products, and we are offering a 10% commission on net list prices, plus advertising support.
If you have the resources to handle a sole agency covering the area mentioned, and you want to act as our agent, please write to us as soon as possible.
With best regards,
Yours faithfully,

Jan Nowak, Sales Director Enc.catalogue No 2/10

10.3. PROMOCJA EKSPORTU OPARTEGO NA IP – ALGORYTM DECYZYJNY

Po wyborze rynku docelowego i opracowaniu oferty możemy przystąpić do opracowania strategii promocyjnej. Pomoże nam w tym przedstawiony algorytm decyzyjny.



10.4. NARZĘDZIA PROMOCJI EKSPORTU W PRZEDSIĘBIORSTWIE OPARTYM NA IP

Kolejnym krokiem jaki przedsiębiorca powinien wykonać po wyborze strategii działania w zakresie promocji eksportu jest wybór form zapoznania klienta z jego ofertą. Poniżej zamieszczone są najważniejszych z nich⁴.

- 1) Reklama, w tym: ogłoszenia w środkach masowego przekazu, czasopisma firmowe, broszury, biuletyny, informatory, strona www, wprowadzenie własnych ekspozytorów, billboardy.
- 2) Promocja sprzedaży, w tym: premie, próbki, targi i pokazy handlowe, wystawy, demonstracja, rabaty, różne oferty płatności.
- 3) Public relations, w tym: informacje dla prasy, przemówienia, seminaria, relacje ze społecznościami lokalnymi, sponsoring, akcje dobroczynne, imprezy okolicznościowe, promowanie innowacyjności, udział w konkursach promujących innowacyjne produkty i technologie, zwiedzanie zakładu, akcje na rzecz ochrony środowiska, uczestnictwo i kreowanie forów internetowych, kreowanie lub też aktywne uczestnictwo w portalach związanych z innowacyjnymi branżami i technologiami.
- 4) Sprzedaż osobista, w tym: prezentacje oferty, spotkania handlowe, próbki towaru, targi i pokazy handlowe.
- 5) Marketing bezpośredni, w tym: katalogi, listy, wykorzystanie poczty elektronicznej, własny portal www.

Jedną z form kreowania pozytywnego nastawienia klienta do naszej marki czy też produktu jest promowanie go poprzez nakłanianie do pozytywnych wypowiedzi na jego temat osób, z których opinią liczą się konsumenci, czyli tzw. liderów opinii (pracownicy naukowci). Często ta forma promocji wpływa na postawy klientów bardziej skutecznie niż promocja nakierowana bezpośrednio na nich. W przypadku produktów czy też technologii innowacyjnych chronionych prawem własności przemysłowej warto wejście na rynek poprzedzić spotkaniami z naukowcami z danej branż, bądź też dziennikarzami zajmującymi się specjalistyczną tematyką.

Ciekawą formą promowania własnych produktów może być również tzw. „marketing szeptany”. Określenie to używane jest w dziedzinie marketingu i reklamy do opisanie działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w celu wywołania u swoich klientów pozytywnych rekomendacji odnośnie produktu, marki czy usług. Jest to dawanie ludziom powodów do rozmawiania o marce, produktach i usługach oraz ułatwianie im nawiązania tej konwersacji.

„Marketing szeptany” jest cenioną formą promocji ze względu na dużą wiarygodność komunikatów przekazywanych przez konsumentów. Ludzie są bardziej skłonni wierzyć pozytywnym opiniom swoich znajomych na temat produktu, którego używali, niż np. reklamom telewizyjnym⁵.

Możemy wyróżnić dwa typy działań promocyjnych, a mianowicie działania typu *push* – nakierowane na pośredników handlowych (agentów), którzy następnie podejmują samodzielne działania służące generowaniu zapotrzebowania wśród konsumentów oraz działania typu *pull* – kiedy to adresatami promocji są konsumenci końcowi, i to ich dążenie do nabycia produktu wpływa na decyzje pośredników.

Większość firm swój budżet promocyjny przeznacza na obydwie formy działań promocyjnych omówionych powyżej, jednak wydatki na działania typu *push* są większe, obejmują 58% budżetu, natomiast działania nakierowane na odbiorców końcowych 42%⁶.

Przedsiębiorstwo, które zamierza rozpocząć sprzedaż swoich produktów na nowym rynku, powinno określić najważniejsze cele i realizować je poprzez zastosowanie odpowiednich narzędzi promocji, wśród nich mogą pojawić się:

- zmotywowanie agentów i pośredników handlowych do zakupu i wprowadzenia na rynek nowego produktu – aby ten cel osiągnąć można stosować obniżki cen, wysokie marże, przekazanie określonej puli środków na promocję towaru wśród konsumentów, darmowe próbki i gadżety rekla-

⁴ P. Kotler *Marketing*, s. 547.

⁵ Por. Aleksander Winciorek „Homo plectus” *Marketing w praktyce* – miesięcznik, kwiecień 2009 r.

⁶ Za P. Kotler, op. cit., s. 613.



- mowe, pokrywanie części kosztów rozwoju sieci dystrybucji, szkolenia, przejście odpowiedzialności gwarancyjnej i serwisowej;
- wprowadzenie produktu innowacyjnego korzystającego z prawa ochrony własności przemysłowej daje możliwość uzyskania przewagi na rynku w przypadku konkurencji z technologiami mniej efektywnymi i starszymi;
 - przekazanie pośrednikom środków finansowych na stymulowanie odpowiedniego promowania nowego innowacyjnego produktu wśród konsumentów przez pozycjonowanie towaru na półkach, przygotowywanie własnych ekspozytorów, umieszczanie tablic reklamowych, przekazywanie czytelnych informacji o konkursach, obniżkach cen, itp.;
 - sprzedaż towarów wraz z pakietem usług towarzyszących np. serwis door – to – door, biuro obsługi klienta, system wsparcia on-line.;
 - promocja internetowa (reklama marki, produktu, konkursy, loterie, multimedia – tapety z logo firmy bądź wizerunkiem produktu).

Jeżeli wprowadzamy nasz produkt na rynek poprzez kilku agentów w danym kraju, bądź też w kilku krajach, powinniśmy wybrać tylko kluczowych kontrahentów i motywować ich w sposób szczególny, pamiętając jednak o tym, aby pozostali pośrednicy nie czuli się dyskryminowani bądź też niedoceniani. Zasada jednolitego traktowania powinna również dotyczyć pośredników krajowych, o ile firma prowadzi dystrybucję z ich pomocą. Mając powyższe zasady na uwadze, za bardzo przydatne do zwiększenia efektywności wykorzystywanych kanałów dystrybucji, należy przyjąć jasne zasady wspierania pośredników i stosowanie odpowiednich narzędzi promocji handlowej. Poniżej przedstawiono przykłady wspierania pośredników.

- Rabaty – mogą być stosowane wobec nabywców regulujących swoje zobowiązania w ustalonym czasie, jednakowe wobec wszystkich kategorii pośredników. Ich stosowanie przyczynia się do poprawy płynności finansowej eksportera oraz zmniejszenia kosztów egzekucji zaległych należności.
- Rabaty ilościowe – stosowane są dla wszystkich pośredników zakupujących odpowiednią ilość produktów, nie powinny być wyższe od oszczędności sprzedawcy, które pojawią się w związku z obniżeniem jednostkowych kosztów sprzedaży, magazynowania i transportu.
- Rabaty funkcjonalne (handlowe) – skierowane są do dystrybutorów w zamian za pewne dodatkowe funkcje, np. magazynowanie, prowadzenie dokumentacji, itp.
- Rabaty sezonowe – obniżenie cen poza sezonem daje możliwość utrzymania produkcji na porównywalnym poziomie przez cały rok w przypadku gdy produkt ma charakter sezonowy.
- Upusty – różnego typu obniżki cen, związane przykładowo z wymianą starego towaru na nowy, zastosowaniem nowego innowacyjnego rozwiązania technologicznego.
- Ceny promocyjne – stosowanie okresowych obniżek cenowych lub bezkosztowych usług dodatkowych.
- Darmowe produkty – przekazywanie dodatkowych gadżetów reklamowych, katalogów promocyjnych, próbek nowych produktów, itp.
- Subsydia – kwoty oferowane pośrednikom w zamian za reklamowanie wyrobów firmy lub umieszczenie towaru na specjalnej ekspozycji.
- Konkursy – skierowane do firm pośredników. Otrzymanie nagrody (wyjazdy zagraniczne, gratyfikacje finansowe) uzależnione jest od osiągnięcia odpowiedniego poziomu sprzedaży danego produktu czy też jego ekspozycji w sprzedaży.
- Loterie – nie wymagają zaangażowania ani kreatywności, zwiększenie szansy wygranej może zależeć np.: od liczby sprzedanych produktów,
- W przypadku sprzedaży nowoczesnych technologii służących produkcji innowacyjnych towarów, można również stosować zróżnicowane upusty cenowe w stosunku do kosztów udzielanej licencji.



- Sprzedaż wyrobów zaawansowanych technologicznie można również wspierać poprzez graty (darmowe funkcjonalności), wydłużenie okresu gwarancji, zapewnienie wyższego standardu obsługi posprzedażowej, bezpłatne udostępnienie demonstracyjnych wersji produktu, sprzedaż z prawem zwrotu i inne metody. Należy jednak jasno przestrzegać zasady, że należy stosować narzędzia promocji sprzedaży wyrobów zaawansowanych technologicznie czy też zawierających IP wtedy, gdy rzeczywiście wpływają na wielkość sprzedaży.

Eksporter powinien pamiętać o kontrolowaniu realizacji zapisów odpowiednich umów zawartych z pośrednikami, w zakresie przyjętych przez nich zobowiązań. Należy również analizować, czy towar przekazany dystrybutorom po niższej cenie do dalszej odsprzedaży nie pojawia się na rynku docelowym w standardowej cenie, a darmowe materiały promocyjne (gadżety) nie są sprzedawane.

W celu wprowadzenia produktów na nowy rynek możemy również stosować narzędzia z zakresu tzw. promocji biznesowej, polegającej na kreowaniu możliwie najlepszego wrażenia na potencjalnych klientach i wzbudzenia ich zainteresowania ofertą firmy, służącą również gromadzeniu informacji o możliwościach sprzedaży na rynku docelowym grupy, a także pobudzeniu pośredników do efektywniejszej współpracy. Promocja biznesowa służy budowaniu silnych więzów opartych na lojalności pomiędzy producentem, jego dystrybutorami oraz klientami. Cel ten można osiągnąć poprzez:

- udział w pokazach handlowych, targach i konwencjach – organizowanych zarówno przez podmioty prywatne jak i samorządowe; nawiązane podczas takich wydarzeń kontakty powinny być podtrzymywane, a udział w nich usystematyzowany poprzez zbudowanie bazy potencjalnych kontrahentów,
- organizowanie szkoleń – oferowane są w przypadku, gdy zakup towaru wymaga pomocy handlowca; mają na celu poszerzenie jego wiedzy o samym produkcie oraz produktach konkurencji, czy też jego unikatowych właściwościach technicznych (zastosowania opatentowanej technologii);
- tworzenie programów lojalnościowych – stosuje się je wobec pośredników handlowych mających kluczowe znaczenie przy wprowadzaniu towarów na rynek, nakierowaniu ich do konkretnej grupy odbiorców; w ramach programów lojalnościowych stosuje się łącznie kilka omówionych powyżej typów promocji handlowych w połączeniu z pokryciem kosztów i pomocą przy wprowadzeniu produktu na rynek.⁷

Za formę promocji możemy uznać również wizytowanie targów (zamiast wykupienia stoiska), można bowiem w taki sposób stworzyć bazę potencjalnych dystrybutorów i przekazać im odpowiednie materiały ofertowe.

W przypadku, gdy przedsiębiorca zainteresowany jest eksportem swojego produktu na konkretny rynek zagraniczny może również podjąć decyzję o samodzielnej próbie zdobycia kontaktów do potencjalnych dystrybutorów i oceny zainteresowania klientów własną ofertą. Taka podróż biznesowa powinna być starannie przygotowana i poprzedzona nawiązaniem kontaktu, np. z izbą gospodarczą z danego regionu w celu stworzenia bazy firm, do których chcielibyśmy udać się z wizytą. Przedstawiciel firmy powinien zabrać ze sobą ofertę, próbki towaru oraz inne materiały promocyjne na temat firmy (mogą to być różnego typu gadżety reklamowe zawierające logo czy też dane firmy), które wzbudzą pozytywną ocenę wśród potencjalnych kontrahentów. Jeśli nasz eksport ma dotyczyć innowacyjnego produktu należy przed prezentacją stosowanej technologii dokonać analizy rynku docelowego z uwzględnieniem funkcjonujących tam konkurencyjnych technologii, jak również tego czy są one objęte ochroną własności przemysłowej. Nie należy również ujawniać zbyt wiele danych technicznych przed objęciem ochroną prawną naszego wynalazku na rynku docelowym.

Odwidzenie osobiste potencjalnego rynku daje przedsiębiorcy możliwość⁸:

- nawiązania osobistych kontaktów z potencjalnymi nabywcami, agentami i osobami wpływowymi na danym rynku;
- zweryfikowania zebranych informacji o danym kraju;

⁷ Por. A. Dejnaka, *Budowanie lojalności klientów*, „Onepress”, Warszawa, 2007.

⁸ R. Bennett, *Wszystko o eksporcie. Praktyczny poradnik dla eksporterów*.



- osobistego poznania zwyczajów i kultury biznesu docelowego rynku;
- oceny zaawansowania używanej technologii lub istniejące na rynku rozwiązania techniczne i produkty podlegające lokalnej ochronie własności przemysłowej.

W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, które nie posiadają rozbudowanego działu marketingu, dobrym rozwiązaniem może być podpisanie umowy zlecającej przygotowanie materiałów promocyjnych (folderu, katalogu, animacji, filmu itp.) polskiej agencji reklamowej. Firma, która chce wejść na rynek zagraniczny może również powierzyć tego typu zadanie agentowi, który będzie miał odpowiednie rozeznanie rynku. Powierzenie wykonywania materiałów reklamowych agentowi zagranicznemu jest jednak dość rzadkie, chyba że dotyczy opracowania miejscowej wersji językowej, w języku np. arabskim, już istniejących materiałów reklamowych.

Należy jednak pamiętać, iż opracowany materiał powinien podlegać ciągłej analizie ze względu na jego zawartość merytoryczną.

Pomocne w dotarciu do potencjalnych klientów i kontrahentów są także działania z zakresu *public relations*, do których zaliczyć można:

- publikowanie w Internecie oraz w formie broszur okresowych raportów z działalności firmy, artykuły w czasopismach branżowych, własne wydawnictwa, itp.;
- osobiście organizowane imprezy – mogą to być wycieczki, przyjęcia, wystawy, seminaria związane z ważnymi dla firmy wydarzeniami (np. rocznica powstania, wprowadzenie nowego produktu, urodziny szefa) lub sponsorowanie różnego rodzaju wydarzeń kulturalnych i sportowych, itp.;
- kreowanie i rozpowszechnianie korzystnych informacji o firmie i produkcie na konferencjach prasowych, oficjalnych i bardziej prywatnych spotkaniach świata biznesu;
- nawiązanie i utrzymanie pożądaných relacji z mediami, promowanie innowacyjnych rozwiązań w sposób ciągły;
- promowanie innowacyjności, udział w konferencjach zagranicznych, seminariach naukowych i technicznych promujących innowacyjność;
- udział w konkursach promujących innowacyjne produkty i technologie (np. Polski Produkt Przyszłości);
- zwiedzanie zakładu – organizowanie konkursu dla zainteresowanych, np. innowacyjną technologią;
- akcje na rzecz ochrony środowiska;
- aktywne uczestnictwo, bądź też tworzenie własnych w portalach społecznościowych czy też forów technologicznych w Internecie;
- polemika w prasie papierowej bądź też elektronicznej związana z branżowymi artykułami i publikacjami

W przypadku eksporterów oferujących produkty i technologie innowacyjne chronione prawem własności przemysłowej szczególną uwagę należy poświęcić udziałowi w konkursach promujących innowacyjność, zarówno na poziomie krajowym jak i międzynarodowym. Przykładem takich konkursów mogą być:

- konkurs Polski Produkt Przyszłości organizowany przez Polska Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości⁹,
- konkurs Krajowi Liderzy Innowacji organizowany przez Fundację Innowacji i Rozwoju¹⁰,
- konkursy organizowane podczas targów, na przykład podczas Targów Techniki Przemysłowej, Nauki i Innowacji TECHNICON – INNOWACJE odbywających się w Gdańsku, Międzynarodowych Targów Wynalazczości, Badań Naukowych i Nowych Technik „INNOVA” (Brussels EUREKA)
- ranking firm innowacyjnych tworzony przez BRE Bank – Kamerton Innowacyjności.

⁹ Więcej na http://www.pi.gov.pl/polski_produk_t_przyszlosci.

¹⁰ Więcej na <http://www.liderzyinnowacji.pl/>



10.5. UCZESTNICTWO W TARGACH, WYSTAWACH I MISJACH HANDLOWYCH

Jak już wspomniano wcześniej bardzo istotną rolę w promocji eksportu pełnią targi i wystawy międzynarodowe, jak również misje handlowe.

Targi¹¹ są specjalistycznymi imprezami o charakterze rynkowym, o określonym czasie trwania, odbywającymi się jednorazowo, bądź z ustaloną częstotliwością, podczas których duża liczba firm prezentuje szeroki wachlarz wyrobów z jednej bądź większej liczby branż przemysłowych i przeważnie dokonuje sprzedaży tych wyrobów na podstawie próbek (wzorów).

Wystawy są imprezami o charakterze rynkowym, o określonym czasie trwania, odbywającymi się jednorazowo, bądź z określoną częstotliwością, podczas których duża liczba firm prezentuje grupę produktów przemysłowych reprezentatywną dla jednej lub kilku branż i dokonuje sprzedaży ich bądź udziela informacji o tych wyrobach dla celów promocji sprzedaży. Wystawy w większości przypadków przyciągają szeroką publiczność.

Targi/wystawy uznaje się za międzynarodowe, jeśli liczba biorących w nich udział wystawców z zagranicy wynosi przynajmniej 20% liczby wszystkich wystawców lub gdy liczba osób przybyłych z zagranicy celem zwiedzania tych targów wynosi przynajmniej 4% wszystkich zwiedzających, albo gdy powierzchnia netto wynajęta wystawcom z zagranicy wynosi przynajmniej 20% całkowitej powierzchni wynajętej na tych targach.

Udział w tego typu imprezach wymaga dogłębnego przygotowania. Na początku należy dokonać analitycznego przeglądu odbywających się imprez handlowych, w celu podjęcia decyzji co do wyboru tych, w których wzięcie udziału przynieść może naszej firmie najwięcej efektywnych kontaktów handlowych. Targi, w których weźmiemy udział powinny mieć strategiczne znaczenie dla branży w jakiej działamy, a wydatki związane z uczestnictwem w imprezie powinny przekładać się w przyszłości na jej prestiż i możliwości zwiększenia zysków. Udział w targach może stać się początkiem sukcesu eksportowego przedsiębiorstwa jedynie w oparciu o przygotowane specjalnie na tę okoliczność materiały promocyjne. Typowymi instrumentami reklamowymi są:

- katalogi, cenniki, broszury, opisy techniczne; podczas opracowywania i redagowania tego typu materiałów należy wziąć pod uwagę zapotrzebowanie potencjalnych odbiorców, nie powinniśmy przygotowywać tych publikacji jedynie w oparciu o tłumaczenie naszych standardowych broszur; należy również pamiętać o cechach szczególnych klientów targów, innych od krajowych klientów (uwarunkowania kulturowe); powinniśmy przygotować wachlarz różnych typów materiałów promocyjnych zróżnicowanych pod względem stopnia szczegółowości prezentowanych informacji, w tym danych technicznych, parametrów materiałowych czy też wpływu poszczególnych składników na cenę;
- próbki towaru – bezpośrednio na targach możemy pokazać przykładowe produkty lub materiały użyte do ich produkcji, jak również zaoferować potencjalnym kontrahentom dostarczenie próbnej partii towaru;
- wyspecjalizowane urządzenia, prototypy maszyn, innowacyjne rozwiązania technologiczne w szczególności do tego przygotowanych halach i pomieszczeniach;
- pokazy multimedialne – prezentujące opracowane innowacyjne rozwiązania i technologie.
- modele, systemy demonstracyjne, urządzenia, schematy, części, których można dotknąć, wypróbować czy przetestować;
- wygłaszanie prezentacji podczas seminariów tematycznych organizowanych na targach oraz współpraca przy organizacji tego typu seminariów;
- elementy gościnności narodowej, regionalnej, profesjonalnej czy środowiskowej obejmujące poczęstunki, drinki, upominki czy pamiątki dla potencjalnych klientów;

¹¹ Por. B. Siskind, *Marketing wystawienniczy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2006.



- wzmacnianie reklamy poprzez obecność hostess, maskotek lub żywych zwierząt, wykorzystanie kwiatów oraz przyrody nieożywionej (zwłaszcza wody).

Interesującą formą promocji może być również uczestnictwo w konkursach, które odbywają się podczas trwania targów promujących innowacyjność np.: Konkurs o Złoty Medal Targów Poznańskich w kategorii „Transfer Wyników Badań Naukowych do Praktyki gospodarczej” czy też konkursy wspomniane wcześniej.

Przedsiębiorcy, którzy podczas kontaktów międzynarodowych planują promować produkty bądź też usługi objęte ochroną własności intelektualnej powinni przed uczestnictwem w targach, wystawach bądź też misjach dokonać analizy stosowanej w przedsiębiorstwie innowacyjnej technologii pod kątem możliwości ujawnienia określonych danych technicznych z nią związanych. Warto w tym miejscu podkreślić, iż analizy wymaga również terytorialny zakres formy ochrony własności intelektualnej stosowanej przez przedsiębiorcę.

Profesjonalne targi to popularny sposób dotarcia na zagraniczne rynki. Firmy mogą podczas tego typu imprez nabyć doświadczenie w handlu międzynarodowym, poznać panujące w nim trendy, a także **nawiązać kontakty z potencjalnymi nabywcami**. Prezentacja na targach wymaga jednak znacznych nakładów marketingowych, w przeciwnym wypadku stoisko nie zostanie dostrzeżone pośród setek innych. Każdy eksporter powinien zaprezentować na targach **najwięcej trzy najlepsze towary lub usługi**, jakie produkuje lub świadczy jego firma. Określenie docelowej imprezy targowej bądź wystawienniczej powinniśmy zacząć od analizy istniejących na danym rynku typów imprez, w szczególności branżowych. Warto pamiętać, że za granicą branża, z którą targi są związane zupełnie może nie pokrywać się z naszą działalnością w kraju. Przedsiębiorcy powinni również zwrócić uwagę na to, jak inne firmy z rynków zagranicznych i lokalnych promują swoje towary i usługi na targach i jakich technik marketingowych używają. Może okazać się bowiem, iż techniki stosowane w naszym kraju nie będą skuteczne za granicą z powodu różnic kulturowych.

Ważne jest odpowiednie zarządzanie posiadanymi materiałami promocyjnymi. Przygotowane prospekty, czy próbki nie powinny być rozdawane osobą nie wykazującym szczególnego zainteresowania stoiskiem. Jednak gdy spodziewamy się nawiązać owocny kontakt z zainteresowanym zwiedzającym, należy zadbać o to, aby potencjalny klient otrzymał najlepsze i najbardziej kompleksowe informacje. Należy jednak pamiętać, iż każdemu klientowi powinniśmy okazać zainteresowanie i uprzejmie udzielić odpowiedzi na zadane pytania. Zarówno na targach, jak i podczas wszelkich innych spotkań handlowych, przedstawiciele firmy obowiązują zasady dobrego wychowania, które mogą być różne w różnych krajach, dlatego przed wyjazdem za granicę należy poznać ważniejsze zwyczaje panujące w świecie biznesu danego kraju, jego historię i kulturę.

Innym ważnym aspektem, który należy uwzględnić wybierając się na targi międzynarodowe jest planowanie budżetu. Nowi dostawcy powinni skontaktować się z wystawcami, którzy brali udział w tych targach w latach ubiegłych. Dzięki temu możemy się dowiedzieć, jakie ukryte koszty mogą nas czekać.

Targi i wystawy są właściwym miejscem, w którym można osiągać podstawowe cele handlowe, ponieważ stwarzają okazję i zapewniają odpowiednie warunki do:

- pozyskiwania nowych klientów i uzyskania wysokiej jakości nowych kontaktów,
- utrzymywania poprawnych kontaktów z dotychczasowymi (i wciąż lojalnymi) klientami,
- odnowienia kontaktów z dawnymi klientami,
- wprowadzenia na rynek nowych wyrobów i usług,
- prezentowania i promocji pełnej gamy wyrobów i usług,
- przyspieszenia procesu sprzedaży i generowania sprzedaży,
- budowania i wzmocnienia marki firmy i marek produktów,
- koncentracji i konsolidacji działań z zakresu public relations,
- pozyskiwania zainteresowania ze strony mediów¹².

¹² B. Siskind, *Marketing wystawienniczy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2006.



Z punktu widzenia klienta targi i wystawy są najbardziej opłacalnym sposobem, by znaleźć się w samym sercu danego sektora biznesu, ponieważ oprócz tego, że umożliwiają one prowadzenie działań biznesowych, pozwalają również na:

- zdobycie, bądź pogłębienie wiedzy na temat dotychczasowych klientów oraz odnośnie oczekiwań ze strony potencjalnych klientów,
- zdobycie zwrotnej informacji na temat oceny potencjalnych klientów prezentowanej oferty wyrobów i ich opinii na temat wizerunku firmy,
- stworzenie lub rozbudowanie bazy danych dotyczących potencjalnych klientów,
- prowadzenie badań rynku i badań konkurencji oraz ocenę możliwości, jakie stwarza ten rynek,
- aktualizację informacji w sferze innowacji i nowych technologii,
- potwierdzenie i utrzymanie obecności firmy na rynku,
- poznanie działających na danym rynku agentów i sieci handlowych,
- rozpoczęcie współpracy, zawiązywanie aliansów i spółek typu joint venture,
- pozyskiwanie nowych pracowników¹³.

Targi i wystawy są nie tylko instrumentem marketingu, ale odzwierciedlają także pełen obraz rynku. Znaczenie targów i wystaw jako miejsca kontaktów osobistych i komunikacji bezpośredniej pozostanie ogromne mimo gwałtownego rozwoju i coraz większego zastosowania środków telekomunikacji, nowych mediów i Internetu.

Ofertę swojego przedsiębiorstwa można również promować poprzez udział w misjach handlowych organizowanych przez szereg podmiotów zarówno instytucji publicznych (np.: Ośrodek Enterprise Europe Network przy Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości) jak i organizacji przedsiębiorców, np. przez Krajową Izbę Gospodarczą¹⁴. Misje służą stworzeniu możliwości spotkania się z wybranymi przedsiębiorcami, jak również poznaniu warunków funkcjonowania na danym rynku. Podmioty zajmujące się organizacją misji często przygotowują również spotkania z zagranicznymi misjami handlowymi odwiedzającymi Polskę. Do rozmów z zagranicznymi potencjalnymi kontrahentami należy się przygotowywać według schematu podobnego jak w przypadku targów i wystaw, są one jednak mniej wymagające w zakresie organizacyjnym z uwagi na brak potrzeby tworzenia stoiska i jego wystroju. Udział w tego typu przedsięwzięciach może zostać częściowo sfinansowany w ramach programów wsparcia eksportu.

¹³ J.w.

¹⁴ Więcej informacji dostępnych na stronie: <http://www.kig.pl/index.php/znajdz-zagranicznego-partnera>

BUDOWA PLANU ROZWOJU EKSPORTU PRZEDSIĘBIORSTWA OPARTEGO NA IP (PREP IP)

KROK 11

Przemysław Kulawczuk

11.1. STRATEGIA ROZWOJU EKSPORTU OPARTEGO NA IP

Dotychczasowe rozdziały pozwoliły, w oparciu o analizę PEST, na ustalenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, opracowanie analizy SWOT, zebranie informacji o rynkach zagranicznych, wstępnie wybranych jako nowe rynki dla naszych produktów oraz ustalenie na ile potencjalne rynki są przyjazne dla eksporterów. Wiedza przedstawiona w dwóch pierwszych rozdziałach umożliwia ustalenie korzyści wynikających z nasycenia eksportowanych produktów wkładem intelektualnym i wzbogacenia dotychczasowych wyrobów o nowe wartości, podnoszące ich konkurencyjność. W ramach kroku 8 przedsiębiorstwo mogło wybrać strategię wejścia na rynki zagraniczne co kolei determinuje cele, które są możliwe do osiągnięcia w ramach rozwoju działalności eksportowej. Dysponując tą wiedzą możemy przystąpić do budowy planu rozwoju eksportu.

11.2. CELE RYNKOWE

Wstępny wybór rynków eksportowych umożliwia nam przystąpienie do określenia celów, jakie przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć. Cele te mogą być wyrażone zarówno w ujęciu ilościowym (np. udział w rynku, wartość sprzedaży), jak i jakościowe (np. poprawa wizerunku, zwiększenie skuteczności promocji, poprawa postrzegania produktu). Cele te powinny być jasne, mierzalne i możliwe do osiągnięcia w wyznaczonym okresie. Określenie celów powinno być poprzedzone ustaleniem punktu wyjścia, czyli obecnej pozycji przedsiębiorstwa

11.2.1. OKREŚLENIE AKTUALNEJ POZYCJI RYNKOWEJ

Wskaźnik	Sposób pomiaru
Sprzedaż ogółem	PLN
Sprzedaż eksportowa	PLN
Udział sprzedaży eksportowej	% sprzedaży ogółem
Zyski netto	PLN
Zyski ze sprzedaży eksportowej	PLN
Rentowność sprzedaży	PLN
Rentowność sprzedaży eksportowej	PLN
Koszty jednostkowe	PLN
Wolne moce produkcyjne	%
Wskaźniki finansowe (ROI ¹)	% dla ROI
Wskaźniki finansowe. Wskaźnik bieżącej płynności ²	Stopień pokrycia majątkiem obrotowym zobowiązań krótkoterminowych
Liczba obsługiwanych rynków zagranicznych	
Liczba pośredników na rynkach zagranicznych	
Liczba patentów	
Liczba wzorów przemysłowych	
Liczba wzorów użytkowych	
Inne wartości niematerialne i prawne (prawa autorskie, know-how)	
Świadomość marki ³ na rynkach zagranicznych	
Tożsamość marki ⁴	
Udział w rynku (ilościowy i wartościowy)	%
Zarządzanie IP ⁵	

Pozycja konkurencyjna firmy jest w dużym stopniu uzależniona od posiadanych własności intelektualnych. Ustalając punkt wyjścia przedsiębiorstwo powinno określić jakie ma aktywa w zakresie IP, ponieważ jest to równie ważne jak udział w rynku, wielkość sprzedaży czy zysk.

¹ Stopa zwrotu zainwestowanego kapitału, mierzona poprzez relację uzyskanego dochodu w odniesieniu do nakładów kapitałowych.

² Zdolność przedsiębiorstwa do wywiązywania się z bieżących zobowiązań. Mierzony jest poprzez relację aktywów bieżących i zobowiązań bieżących. Optymalnie powinien mieścić się w granicach 1,2-2.

³ Zdolność klienta do skojarzenia marki, jako tej którą zna, o której słyszał lub widział, z określonym produktem.

⁴ Indywidualne cechy marki, wyróżniające ją spośród konkurencji (np. certyfikaty jakości, działania na rzecz społeczności lokalnych, obietnice składane konsumentom w działaniach promocyjnych, postępowanie w sytuacjach kryzysowych).

⁵ Czy w przedsiębiorstwie wprowadzono system zarządzania własnością intelektualną, analizę zagrożeń dla wypracowanych IP, politykę ochrony IP?

11.2.2. OGÓLNA OCENA ROLI EKSPORTU OPARTEGO NA IP W REALIZACJI CELÓW FIRMY

Ogólną ocenę roli eksportu w strategii rozwoju firmy możemy przeprowadzić poprzez przyznanie ocen dla poszczególnych celów ilościowych i jakościowych, wyszczególnionych w poniższej tabeli. Proponujemy zastosowanie skali 5 stopniowej, gdzie 5 oznacza najwyższe znaczenia, a 1 najmniejsze.

CELE ILOŚCIOWE	OCENA
Zwiększenie sprzedaży	
Zwiększenie zysku	
Zwiększenie marży	
Zagospodarowanie niewykorzystanych mocy produkcyjnych	
Zmniejszenie kosztów jednostkowych	
Poprawa płynności	
Poprawa stopy zwrotu zainwestowanego kapitału	
Zwiększenie liczby kluczowych klientów	
Zwiększenie wartości niematerialnych	
Pozyskanie do współpracy silnych partnerów zagranicznych	
CELE JAKOŚCIOWE	
Dostęp do nowych technologii	
Dostęp do nowych form promocji i sprzedaży	
Dostęp do nowych nisz rynkowych i segmentów rynku	
Wykorzystanie wynalazków, które nie spotkały się z zainteresowaniem w kraju	
Wykorzystanie nowych rozwiązań technologicznych	
Wykorzystanie atrakcyjnych wzorów przemysłowych	
Zmniejszenie wrażliwości na wahania kursów walut przy zakupie komponentów	
Zróżnicowanie rynków zbytu	

(Klienci kluczowi, to klienci którzy przy małych nakładach dostarczają nam najwięcej zysków. Zwykle przyjmuje się, że klienci kluczowi to ci, którzy przynoszą 80% zysków przy 20% udziale w kosztach).

Dokonanie powyższej oceny ułatwia ustalenie, jakie cele są najbardziej istotne dla podejmowania lub rozwoju działalności eksportowej. Kolejnym działaniem jest wyznaczenie celów dla przedsiębiorstwa. Liczba celów powinna zostać ograniczona do tych, które uzyskały najwyższe oceny, np. cele ocenione co najmniej na 4. Zarówno w przypadku celów ilościowych, jak i jakościowych powinniśmy wskazać, jak będziemy mierzyć osiągnięcie celu

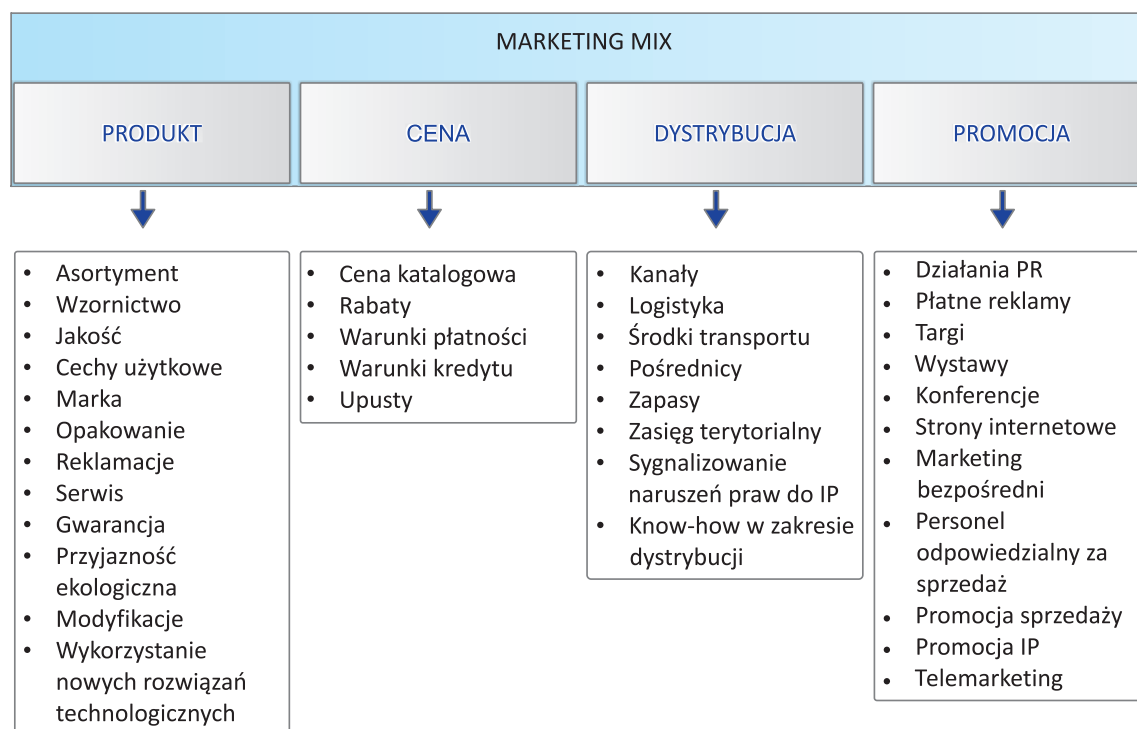
11.2.3. WYZNACZENIE CELÓW DLA DZIAŁALNOŚCI EKSPORTOWEJ

CELE ILOŚCIOWE	WSKAŹNIKI
Zwiększenie sprzedaży	+...PLN
Zwiększenie zysku	+...PLN
Zwiększenie marży	+...%
Zagospodarowanie niewykorzystanych mocy produkcyjnych	+... % mocy
Zmniejszenie kosztów jednostkowych	-... % kosztów
Poprawa płynności	z...do ...
Poprawa zwrotu zainwestowanego kapitału	+... % dla ROI
Zwiększenie liczby kluczowych klientów	z... % do ...%
Zwiększenie wartości niematerialnych	+...PLN
Pozyskanie do współpracy silnych partnerów zagranicznych	+... partnerów
CELE JAKOŚCIOWE	
Dostęp do nowych technologii	Wprowadzone nowe technologie
Dostęp do nowych form promocji i sprzedaży	Nowe formy promocji i sprzedaży
Dostęp do nowych nisz rynkowych i segmentów rynku	Nowe segmenty
Wykorzystanie wynalazków, które nie spotkały się z zainteresowaniem w kraju	Lista wynalazków
Wykorzystanie nowych rozwiązań technologicznych	Wprowadzone rozwiązania
Wykorzystanie atrakcyjnych wzorów przemysłowych	Wykorzystane wzory
Zmniejszenie wrażliwości na wahania kursów walut przy zakupie komponentów	% pokrycia kosztów importowanych komponentów wpływami z eksportu
Zróżnicowanie rynków zbytu	Nowe rynki zbytu

11.3. MARKETING MIX JAKO PODSTAWA BUDOWY PLANU ROZWOJU EKSPORTU

Realizację wyznaczonych celów umożliwi nam plan marketingowy, zawierający narzędzia, za pomocą których zamierzamy zrealizować nasze cele, czyli tzw. marketing mix. Do dyspozycji mamy dziesiątki narzędzi, pogrupowanych przez J. McCarthego w cztery grupy⁶: produkt, cena, dystrybucja, promocja. Plan powinien uwzględnić przedstawiony podział, co ułatwi nam zbudowanie kompletnego programu, uwzględniającego odpowiednie strategie produktowe, cenowe, dystrybucji i promocji. W załączonej tabeli przedstawiono wybrane, typowe narzędzia, które umożliwią nam osiągnięcie celów rynkowych.

⁶ Marketing MIX – cztery P (Product, Place Price Promotion) został wprowadzony przez Mc Carthego w 1960 r. Pomimo późniejszych zmian, podział zaproponowany 50 lat temu pozostaje nadal wystarczająco pojemny do opisu narzędzi stosowanych w działaniach marketingowych.



11.4. STRATEGIA PRODUKTU

Produkt to nie tylko przedmiot materialny, ale również cały szereg wartości niematerialnych, które łącznie z cechami materialnymi pozwalają zaspokajać potrzeby odbiorców. Produkty z dużą zawartością IP są bardziej konkurencyjne, w porównaniu do prostych wyrobów, produkowanych przy pomocy tradycyjnych technologii, łatwych do naśladowania. Od lat 90-tych XX wieku możemy obserwować systematyczne zwiększanie znaczenia wartości niematerialnych, które często stanowią ponad połowę wartości produktu. Jedną z najbardziej istotnych wartości niematerialnych jest marka, będąca dla nabywcy gwarantem jakości, poprzez odniesienie do znanych i uprzednio kupowanych produktów. Marka jest również ważnym stymulatorem innowacyjności firm, dając ochronę wypracowanym przewagom technologicznym, służącym podnoszeniu konkurencyjności wobec innych marek. Przewagi technologiczne oferowanego produktu znacznie zwiększają szanse na sukces eksportowy i proces wyboru produktów na eksport powinniśmy rozpocząć od ustalenia tych przewag

⁷ W opracowaniu tabeli wykorzystano: Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 90.

ETAP 1. USTALENIE PRZEWAĞ TECHNOLOGICZNYCH

ELEMENTY OCENY	TAK	NIE
Czy technologia jest wynikiem badań przemysłowych?		
Czy technologia jest wynikiem prac rozwojowych?		
Czy technologia jest wynikiem pionu badawczo-rozwojowego naszego przedsiębiorstwa?		
Czy stosowana technologia jest starsza niż 3 lata?		
Czy stosowana technologia jest tańsza od innych podobnych?		
Czy technologia pozwala na wytwarzanie produktów lepszej jakości?		
Czy technologia jest gotowa do wprowadzenia na skalę przemysłową?		
Czy technologia jest stosowana przez konkurencję w skali regionu?		
Czy technologia jest stosowana przez konkurencję w skali kraju?		
Czy technologia jest stosowana przez konkurencję w skali globalnej?		
Czy mamy prawa wyłączne do stosowanej technologii (patent)?		
Czy prowadzone są prace badawcze nad podobnymi technologiami?		
Czy stosowana technologia może być przełomowa dla branży?		
Czy koszty wdrożenia podobnej technologii mogą być wysokie?		

Jeżeli stosowana technologia jest wynikiem naszych badań, jest chroniona patentem, nie jest dostępna dla konkurencji to powstające w jej wyniku produkty są tańsze i lepsze. Im koszty wdrożenia podobnej technologii są wyższe, tym nasz produkt ma lepszą pozycję konkurencyjną pod względem przewag technologicznych.

ETAP 2. WSTĘPNA OCENA PRODUKTÓW PRZEZNACZONYCH NA EKSPORT. (ANALIZA POWINNA BYĆ PRZEPROWADZONA DLA WSZYSTKICH PRODUKTÓW BRANYCH POD UWAGĘ PRZY EKSPORCIE)

SILNE STRONY PRODUKTU	SŁABE STRONY PRODUKTU
1....	1....
2....	2....
3....	3....
4....	4....
5....	5....

Przy określaniu silnych i słabych stron produktu pomocne mogą być elementy marketingu mix produktu .

**ETAP 3. USTALENIE KORZYŚCI JAKIE OFERUJĄ POSZCZEGÓLNE PRODUKTY**

Wszystkie produkty oferują pewne korzyści dla odbiorców, jednak nie wszystkie korzyści są oczywiste i łatwo dostrzegalne. Ustalenie korzyści wymaga zastanowienia się nad tymi ukrytymi korzyściami i przedstawienia ich odbiorcom. W wielu przypadkach właśnie ukryte korzyści mogą odróżnić nasze produkty od produktów konkurencji. Proces ten wymaga wskazania, co osiągamy kupując produkt, np. nowy kosmetyk – likwiduje zmarszczki, samochód combi – pozwala na przewiezienie całej rodziny ze sprzętem narciarskim. Korzyści mogą być też istotne dla odbiorców, którzy z ich powodu kupują dany produkt, np. rozrywka dla osoby kupującej telewizor. Mogą to być również korzyści drugoplanowe, np. związane z ciekawym wzornictwem, kupowaniem produktów, wspierających akcje społeczne czy firmy społecznie odpowiedzialne. Korzyści ustalamy dla wszystkich produktów mających potencjał eksportowy.

Korzyści pierwszoplanowe:

Korzyści drugoplanowe:

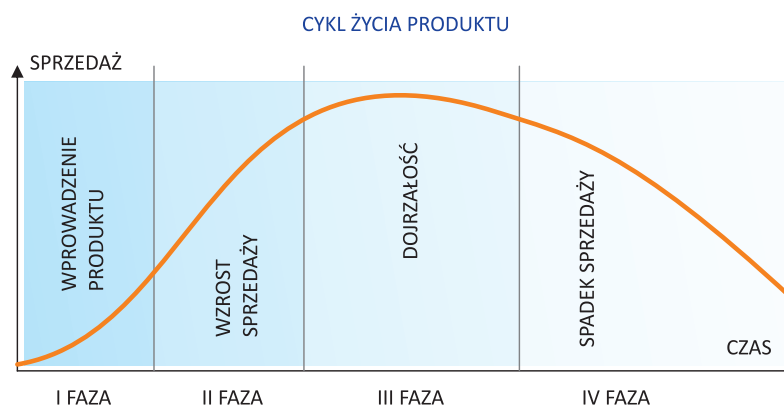
ETAP 4. WSTĘPNY WYBÓR PRODUKTÓW NA RYNEK

KRYTERIA UŁATWIAJĄCE WYBÓR	+/-
Produkt zawiera duży wkład IP	
Własność intelektualna jest zabezpieczona na rynkach docelowych	
Rynek na w/w jest w fazie wzrostu	
Produkt jest porównywalny pod względem jakości z podobnymi produktami na rynkach zagranicznych	
Produkt spełnia wymagane normy techniczne	
Cena produktu może być konkurencyjna	
Linie technologiczne umożliwiają szybkie zwiększenie produkcji	

Im więcej plusów cechuje dany produkt, tym większe szanse na sukces eksportowy.

ETAP 5. WYBÓR STRATEGII W RÓŻNYCH FAZACH ŻYCIA PRODUKTU.

Produkty mają ograniczony czas życia na rynku. Cykl życia produktu możemy podzielić na cztery fazy: wprowadzenie, wzrost, dojrzałość, schyłek. Każda z tych faz stwarza odrębne wyzwania dla przedsiębiorcy i wymaga odrębnej strategii. Każda też stwarza inne szanse na osiągnięcie zysku.⁸ Z punktu widzenia eksportera ustalenie fazy życia produktu jest ważne dla odpowiedniego zaplanowania działań marketingowych. O przejściu do kolejnej fazy decyduje najczęściej wyraźny wzrost lub spadek sprzedaży.



⁸ Por. P. Kotler, *Marketing*, Warszawa 1994, s. 329 nn.



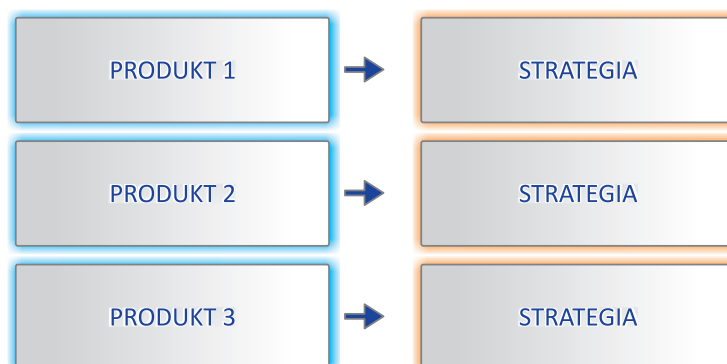
OKREŚLENIE CYKLU ŻYCIA PRODUKTÓW W TWOIM PRZEDSIĘBIORSTWIE

Wprowadzenie	Produkt 1 Produkt n
Wzrost	Produkt 1 Produkt n
Dojrzałość	Produkt 1 Produkt n
Spadek	Produkt 1 Produkt n

W okresie wprowadzania produktu na rynek osiągnięcie zysku jest bardzo trudne, ze względu na niewielką sprzedaż i wysokie koszty reklamy oraz promocji sprzedaży. W tej fazie przedsiębiorstwo ma do wyboru 4 zasadnicze strategie:

1. Strategia szybkiego „zbierania śmietanki”. W tej strategii ustalamy wysoką cenę i akceptujemy wysokie nakłady na promocję. Tego typu strategia może być odpowiednia dla eksporterów operujących w niszach rynkowych, w których potencjalni klienci gotowi są zapłacić wysoką cenę za nowy produkt, jednak klienci ci nie wiedzą jeszcze o istnieniu produktu. Wysokie nakłady na promocję umożliwiają poinformowanie klientów o korzyściach wynikających z zakupu. Wspomniana strategia pomaga w budowaniu tożsamości marki, jako marki wyjątkowej, adresowanej do wybranych klientów.
2. Strategia powolnego „zbierania śmietanki”, polega na ustaleniu wysokiej ceny na produkt, przy niskich nakładach na promocję. Ta strategia może również dobrze się sprawdzić przy adresowaniu produktu do nisz rynkowych, gdy odbiorcy wiedzą o istnieniu produktu, są świadomi przewag danej marki i są gotowi zapłacić wysoką cenę.
3. Strategia szybkiej penetracji, wiąże się z wysokimi nakładami na promocję i ustaleniem niskiej ceny na produkt. Może ona mieć zastosowanie w działaniach eksporterów operujących na dużym, konkurencyjnym rynku, gdzie klienci zwracają szczególną uwagę na cenę. Także możliwość szybkiego ograniczenia kosztów produkcji, przy rosnącej sprzedaży może uzasadniać tą strategię.
4. Strategia wolnej penetracji, polega na wprowadzeniu nowego produktu przy niskiej cenie i niskich nakładach na promocję. Ma ona zastosowanie w tych przypadkach, gdy popyt jest wrażliwy na cenę i mało wrażliwy na promocję lub gdy konkurencja, pomimo dużego rynku, jest stosunkowo słaba.⁹

OKREŚLENIE STRATEGII DLA PRODUKTÓW WPROWADZANYCH NA RYNEK



⁹ Opracowano na podstawie P. Kotler, *Marketing*, Warszawa 1994, s. 334-337.

Faza Wzrostu. Produkty znajdujące się w fazie wzrostu cechuje szybko rosnąca sprzedaż. Wzrost sprzedaży zaczyna przyciągać konkurentów, co zmusza do kontynuowania wydatków na promocje. Jednak szybki wzrost sprzedaży powoduje, że nakłady te w przeliczeniu na jednostki produktu, spadają. W tej fazie przedsiębiorstwo powinno wybrać pomiędzy strategią szybkiej realizacji zysków a strategią zwiększania udziału w rynku.

Zwiększanie udziału w rynku oznacza akceptację nakładów na poprawę jakości, dywersyfikację linii produktów, wprowadzenie bardziej atrakcyjnego wzornictwa i opakowań. Można również rosnące wpływy ze sprzedaży przeznaczyć na wejście w nowe segmenty i na nowe rynki zagraniczne. Rosnąca sprzedaż umożliwia także obniżenie ceny, co z kolei przyciąga kolejne grupy klientów. Ograniczenie nakładów na wspomniane działania, umożliwi szybszą realizację zysków, kosztem ich zwiększenia w dalszej perspektywie

USTALENIE STRATEGIĘ DLA PRODUKTÓW ZNAJDUJĄCYCH SIĘ W FAZIE WZROSTU

PRODUKT	DZIAŁANIA	TAK	NIE
Produkt 1	Nakłady na poprawę jakości		
	Prowadzenie nowych modeli		
	Wejście na nowe segmenty		
	Nakłady na promocję, kształtującą preferencyjne nastawienie do produktu		
	Zwiększenie dostępności produktu		
	Obniżenie ceny		
Produkt 2	Nakłady na poprawę jakości		
	Prowadzenie nowych modeli		
	Wejście na nowe segmenty		
	Nakłady na promocję, kształtującą preferencyjne nastawienie do produktu		
	Zwiększenie dostępności produktu		
	Obniżenie ceny		

Faza Dojrzałości. Zmniejszenie tempa wzrostu sprzedaży, oznacza, że produkt wchodzi w fazę dojrzałości, co wymaga przygotowania nowych strategii, skutecznych w tej fazie. Faza ta często trwa znacznie dłużej od poprzednich. Zwolnienie tempa sprzedaży powoduje, że pojawia się problem zapasów, wraz z koniecznością ich upłynnienia, co zaostrza konkurencję. W tej fazie przedsiębiorstwo może wybierać pomiędzy strategią modyfikacji rynku, modyfikacji produktu lub modyfikacji marketing mix.

Modyfikacja rynku. Można zwiększyć sprzedaż poprzez wzrost liczby użytkowników lub poprzez zwiększenie częstotliwości korzystania z produktu. Wzrost liczby klientów można osiągnąć poprzez przejęcie klientów firm konkurencyjnych, przez co zyskujemy przewagę nad konkurencją. Można również wejść w nowe segmenty rynku lub pozyskać klientów na terenie obsługiwanego segmentu, którzy dotychczas nie dokonali zakupów. Możemy również przekonać dotychczasowych klientów do zwiększenia częstotliwości zakupów poprzez przedstawienie nowych możliwości używania produktu.

Modyfikacja produktu. Zwiększenie sprzedaży można osiągnąć poprzez wprowadzenie udoskonalonej wersji produktu, np. wprowadzenie instrumentów medycznych z łatwiejszą obsługą czy aparatu fotograficznego mającego więcej funkcji. Można również wprowadzać do produktu nowe rozwiązania poprawiające szybkość funkcjonowania (np. nowe procesory w komputerze) lub bezpieczeństwo (np. nowe zabezpieczenia w obrabiarkach). Można wreszcie poprawić wzornictwo, kolorystykę czy uatrakcyjnić opakowanie.

Modyfikacja marketing mix. W okresie dojrzałości produktu możemy zwiększać sprzedaż poprzez zmiany w zakresie wszystkich elementów marketing mix. Obniżenie ceny może przyciągnąć kolejnych klientów, można także wprowadzić zmiany w systemie dystrybucyjnym, zwiększając liczbę punktów sprzedaży. Można również wzmocnić promocje sprzedaży, wprowadzić sprzedaż osobistą czy też zmienić intensywność przekazu reklamowego.¹⁰

¹⁰ P. Kotler, *Marketing*, s. 335-341.

USTALENIE STRATEGII DLA PRODUKTÓW ZNAJDUJĄCYCH SIĘ W FAZIE DOJRZAŁOŚCI

PRODUKT	STRATEGIA	DZIAŁANIA
Produkt 1	Modyfikacja rynku Modyfikacja produktu Modyfikacja marketing mix	
Produkt 2	Modyfikacja rynku Modyfikacja produktu Modyfikacja marketing mix	

Faza spadku. Faza ta może przybierać różne formy, zaczynając od bardzo powolnego zmniejszania się sprzedaży do szybkiego spadku. Powody spadku mogą być różne. Może to być postęp technologiczny, który powoduje, że produkt staje się przestarzały, zmiana upodobań klientów lub wzrost konkurencji, który ogranicza zyski do poziomu trudnego do zaakceptowania dla firmy. W fazie tej powinniśmy skupić się na identyfikacji słabych produktów i na podjęciu decyzji, czy i w jakim momencie wycofać je z rynku, czy też wycofać, wzmocnić i wprowadzić ponownie.

Słabe produkty identyfikujemy opierając się na danych dotyczących spadku sprzedaży, malejącego udziału w rynku, spadających zysków, wskaźnika zwrotu kapitału. Po analizie, jak długo trwa spadek sprzedaży, jak bardzo spadła marża zysku i zmniejszył się wskaźnik zwrotu od kapitału wskazujemy produkty, które wymagają wycofania definitywnego lub wzmocnienia. Warto jednak pamiętać, że w miarę jak rośnie konkurencja i spadają zyski oraz wielkość sprzedaży, również nasi konkurenci podejmują decyzje o wycofaniu produktów. Może się okazać, że pozostanie na rynku pozwoli na zwiększenie sprzedaży, kiedy wycofają się konkurenci.

USTALENIE STRATEGII DLA PRODUKTÓW ZNAJDUJĄCYCH SIĘ W FAZIE SPADKU

PRODUKT		WSKAŹNIK	JAK DŁUGO SPADA?	DECYZJA a) wycofanie, b) wzmocnienie, c) pozostanie na rynku
Produkt 1	Spadek sprzedaży	%		
	Spadek zysku	%		
	Spadek ROI	%		
Produkt n	Spadek sprzedaży	%		
	Spadek zysku	%		
	Spadek ROI	%		

Pozycjonowanie produktu. Produkty powinny być adresowane do wybranego segmentu rynku. Po zebraniu informacji o potencjalnych rynkach możemy przystąpić do wybrania tych segmentów, które stwarzają największe szanse na odniesienie sukcesu. Segmentacja rynku związana jest z podziałem rynku na grupy konsumentów, które różnią się między sobą określonymi kryteriami, najczęściej takimi jak oczekiwania wobec produktu, wiek, poziom dochodów, wykształcenie, zawód, narodowość, płeć. Możliwa jest także segmentacja geograficzna, a więc podział rynku na kraje, regiony, aglomeracje. Segmentacja może być również prowadzona w oparciu o sposób spędzania wolnego czasu, stan cywilny czy przynależność do określonej grupy społecznej. Przeprowadzenie segmentacji umożliwia podział rynku na jednorodne grupy klientów, do których możemy dobrać zarówno cechy produktu jak i elementy promocji. Na tym etapie powinniśmy odpowiedzieć sobie na pytanie, czego klienci w danym segmencie oczekują



od produktu i wyeksponować te cechy, które są zbieżne z ich oczekiwaniami. Możemy wyeksponować takie elementy, jak dobry stosunek jakości do ceny, najnowszą technologię, wzornictwo zgodne z najnowszymi trendami czy prostotę obsługi. Na tym etapie powinniśmy podjąć decyzję, w jakiej grupie cenowo-jakościowej umieścimy nasz produkt. Może to być produkt o określonym stosunku ceny (niskiej, średniej, wysokiej) do jakości (również wysokiej, średniej, niskiej). Pozycjonowanie produktu determinuje strategię cenową.

ETAP 6. WYBÓR PRODUKTÓW NA EKSPORT.



11.5. STRATEGIA CENOWA

Wchodząc na nowy rynek zagraniczny przedsiębiorstwo staje przed problemem ustalenia ceny. Właściwe ustalenie ceny powinno być poprzedzone analizą celów, jakie przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć. Jeżeli celem wejścia na rynki zagraniczne jest zagospodarowanie wolnych mocy produkcyjnych to można rozważyć ustalenie ceny na poziomie pokrywającym koszty jednostkowe produkcji oraz część kosztów stałych. Stosowanie tego typu podejścia jest możliwe tylko w krótkich okresach. Najczęściej jednak celem firmy jest osiągnięcie możliwie jak najwyższego zysku w długim lub krótkim okresie czasu. Jako przykłady celów można wymienić: osiągnięcie określonej marży, osiągnięcie określonego udziału w rynku, osiągnięcie określonej wielkości sprzedaży.

Przy realizacji celów przedsiębiorstwa stosujemy najczęściej następujące strategie cenowe:

Strategia penetracji rynku polega na ustaleniu ceny niższej niż ceny podobnych produktów/usług oferowanych przez konkurencję. Umożliwia wykreowanie dużego popytu i tym samym zwiększenie skali produkcji, co służy obniżeniu kosztów. Niska cena zniechęca też potencjalną konkurencję, co obniża presję konkurencyjną. Stosowanie tej strategii nie jest wskazane przy produktach o dużej zawartości IP. Najczęściej stosuje się ją dla produktów masowych, o prostej technologii.

Strategia cen konkurencyjnych polega na ustaleniu ceny na poziomie stosowanym przez większość konkurentów. W przypadku nowych produktów lub produktów wprowadzanych na nowy rynek strategia ta może przynieść sukces, jeżeli przekonamy odbiorców, że produkt daje korzyści, których nie potrafi zaoferować konkurencja. Wartości intelektualne wypracowane przez firmę, takie jak zastosowanie naszego wynalazku, wprowadzenie nowego wzornictwa, mogą być tym co odróżni nasz produkt od konkurencyjnego



Strategia „spijania śmietanki”. Produkty z dużą zawartością IP pozwalają często na ustalenie początkowo wysokich cen, poprzez pozycjonowanie produktu jako luksusowego, wyjątkowo wysokiej jakości. Produkt taki adresowany jest z reguły do najzamożniejszych klientów. Z chwilą kiedy sprzedaż zaczyna spadać, cenę możemy obniżyć.

W wyborze odpowiedniej strategii pomoże nam ustalenie, w jakim stopniu klienci są wrażliwi na zmianę cen. W przypadku produktów wyjątkowych, innowacyjnych, o dużym prestiżu klienci są mniej wrażliwi na cenę. Są również mniej wrażliwi w przypadku produktów stanowiących komponenty dla innego produktu złożonego, w którym nasz komponent stanowi niewielką część kosztów. Ustalając cenę należy badać nie tylko cenę konkurencji, ale ich sposób promocji. Im promocja konkurencji jest słabsza i klienci są mniej świadomi istnienia substytutów, tym cena naszego produktu może być wyższa.

Dolna granica ceny jest wyznaczana przez koszty. Ustalając koszty produkcji należy brać pod uwagę koszty stałe (koszty, które nie zmieniają się wraz z wielkością produkcji, np. czynsze, koszty księgowości, ogrzewanie), a także koszty zmienne (zmieniające się wraz ze wzrostem lub spadkiem produkcji, np. koszty materiałów użytych do produkcji wyrobu).

Koszty jednostkowe = koszty zmienne wyprodukowania jednostki produktu + koszty stałe/sprzedaż

Poza kosztami produkcji przy eksporcie powinniśmy również wziąć pod uwagę wysokość narzutów, jakie pobierają dystrybutorzy produktów, koszty transportu, koszty certyfikacji na danym rynku, a także inne koszty związane z ograniczeniami prawnymi w dostępie do danego rynku.

Mając informacje na temat wrażliwości potencjalnych klientów na cenę, informacje o kosztach i informacje o cenach konkurencji możemy przystąpić do ustalania własnej ceny. W eksporcie powinniśmy uwzględnić podstawę ceny. Najczęściej do wyboru mamy następujące podstawy:

- 1) Ex works – udostępnienie towaru ma miejsce w siedzibie naszej firmy,
- 2) FOB – dostarczenie towaru przewoźnikowi wyznaczonemu przez odbiorcę,
- 3) CIF – pokrycie kosztów transportu i ubezpieczenia.

USTALENIE CENY NA EKSPORTOWANE PRODUKTY

PRODUKT	KOSZTY	CENY KONKURENCJI	MOŻLIWA STRATEGIA	CENA NA DANYM RYNKU
p.1.				
p.2.				
p.3.				
p.4.				

11.6. STRATEGIA DYSTRYBUCJI

Wytworzone produkty trzeba dostarczyć do końcowych odbiorców na rynkach zagranicznych, dostosowując podaż do popytu na wybranych rynkach, wybierając odpowiednie partie dla hurtowni i punktów sprzedaży oraz zapewniając jednocześnie odpowiedni do popytu dobór modeli, wzorów czy kolorów. Proces dostarczania produktów od producenta do klientów to dystrybucja. P. Kotler definiuje dystrybucję jako zorientowaną na osiągnięcie zysków działalność obejmującą planowanie, realizację i kontrolę fizycznego przepływu materiałów i finalnych produktów z miejsca pochodzenia do miejsca ich zbycia.¹¹ Dystrybucja może być prowadzona przy użyciu szeregu kanałów o różnym stopniu złożoności. Możemy mówić o kanale krótkim, jeżeli produkt dostarczany jest przez producenta bezpośrednio do końcowego odbiorcy (tzw. kanał zerowy). Długi kanał to taki, w którym mamy do czynienia z dużą liczbą pośredników.

¹¹ P. Kotler, *Marketing*, s. 536.

ETAP 1. WYBIERZ DYSTRYBUTORA TOWARÓW NA RYNKACH ZAGRANICZNYCH . LISTA POTENCJALNYCH DYSTRYBUTORÓW

FIRMA DYSTRYBUCYJNA	OBSZAR DZIAŁANIA	OBSŁUGIWANI KLIENCI	DOŚWIADCZENIE W ASORTYMENCIE ZBLIŻONYM DO NASZEGO PRODUKTU	REFERENCJE
d.1. d.2. d.3. d.n.				

Uwaga. Nie warto unikać dystrybutorów w celu obniżenia kosztów obsługi rynków zagranicznych. Dobry dystrybutor pomoże nam zebrać informacje o rynku, chronić naszą własność intelektualną, także uzyskać lepsze ceny.

ETAP 2. USTALENIE ZAKRESU ZADAŃ DLA DYSTRYBUTORA

Poza sprzedażą, magazynowaniem i transportem produktów możemy zlecić dystrybutorom następujące czynności:

- monitorowanie naszych praw do własności intelektualnej, sygnalizowanie naruszeń;
- zbieranie informacji o obsługiwanym segmencie rynku oraz o innych potencjalnych segmentach, które możemy obsługiwać;
- zbieranie informacji o konkurencji i jej reakcjach na nasze działania marketingowe;
- zbieranie informacji o trendach rynkowych, zmianach upodobań klientów;
- serwis i obsługa reklamacji, usługi posprzedażowe;
- promocję produktu;
- negocjowanie cen z punktami sprzedaży;
- inne czynności istotne dla funkcjonowania na danym rynku.

ETAP 3. USTALENIE STRATEGII DYSTRYBUCJI

Do wyboru mamy trzy podstawowe strategie.

RODZAJ DYSTRYBUCJI	OPIS
DYSTRYBUCJA INTENSYWNA	Polega na dostarczaniu produktu możliwie największej liczbie pośredników, występujących na danym szczeblu dystrybucji (hurtownikom, detalistom, importerom) <i>przykłady: napoje (Coca-Cola, Pepsi), słodycze (Mars, Snickers), proszki do prania (Pollena 2000, Lanza, OMO, Ariel).</i>
DYSTRYBUCJA SELEKTYWNA	Polega na dostarczaniu produktów za pośrednictwem zadaniowo dobranych dystrybutorów <i>przykłady: sprzęt komputerowy (drukarki Panasonic, komputery OPTIMUS).</i>
DYSTRYBUCJA EKSKLUZYWNA	Polega na wyznaczeniu jednego dystrybutora, przy daniu mu wyłączności sprzedaży <i>przykłady: samochody luksusowe (Jaguar, Mercedes).</i>

Źródło: *Poradnik Eksportera...*, wyd. cyt., s. 138,

Jeżeli decydujemy się na szeroki kanał dystrybucyjny, uruchamiamy konkurencję między dystrybutorami. W miarę zawężania kanału maleje konkurencja i rośnie lojalność pośredników. Przy produktach z dużą zawartością IP, o ponadprzeciętnej jakości, adresowanych do zamożnych klientów warto rozważyć wyłączność przy podpisywaniu umów z dystrybutorem.

ETAP 4. PRZYGOTUJ OFERTĘ DLA DYSTRYBUTORÓW

Oferta powinna zawierać:

1. Informacje o producencie i jego kompetencjach, z podkreśleniem praw do własności intelektualnej.
2. Opis produktu, z podkreśleniem przewag w stosunku do produktów konkurencyjnych. Wskazanie korzyści dla odbiorców końcowych. Opinie ekspertów. Wyniki badań, potwierdzające jakość produktu.
3. Nasze oczekiwania wobec dystrybutora, w oparciu o przygotowany zakres obowiązków.
4. Prośba o podanie warunków współpracy (m.in. wynagrodzenie, system płatności, rozwiązania dotyczące transportu do punktów detalicznych, spodziewaną wielkość sprzedaży).

ETAP 5. WYBÓR DYSTRYBUTORA NA RYNKU ZAGRANICZNYM

FIRMA DYSTRYBUCYJNA	WIELKOŚĆ OBSŁUGIWANEGO RYNKU	ŚWIADCZONE USŁUGI	OCZEKIWANIA FINANSOWE
d.1. d.2. d.n.			

11.7. STRATEGIA PROMOCJI

Wchodząc na rynek zagraniczny przedsiębiorstwo powinno rozstrzygnąć czy metody promocji stosowane na rynku krajowym można przenieść na nowe rynki zagraniczne. Czasami wystarczy tylko przetłumaczenie przekazu reklamowego i stosowanych form promocji sprzedaży. W innych przypadkach niezbędne będzie dostosowanie przekazu do różnic kulturowych opisanych w rozdziale 12.

ETAP 1. USTALENIE TREŚCI I ADRESATÓW PRZEKAZU REKLAMOWEGO NA RYNKU ZAGRANICZNYM

PRODUKTY / USŁUGI	ADRESACI PRZEKAZU REKLAMOWEGO NA RYNKU ZAGRANICZNYM	PRZEKAZ STOSOWANY NA RYNKU KRAJOWYM	PROWADZONE ZMIANY (KOLORYSTYKA, ZMIANA TEMATU, WSKAZANIE NA NOWE KORZYŚCI)
p.1. p.2. p.n.			

ETAP 2. USTALENIE MEDIÓW WYKORZYSTYWANYCH W PROMOCJI. OKREŚLENIE BUDŻETU NA POSZCZEGÓLNE MEDIA¹²

RODZAJE MEDIÓW	SILNE STRONY	SŁABE STRONY	BUDŻET
Telewizja ogólnokrajowa	<ul style="list-style-type: none"> Szeroki zasięg Możliwość demonstracji produktu/usługi Szybkość przekazu Możliwość równoczesnego oddziaływania na różne zmysły 	<ul style="list-style-type: none"> Mała selektywność demograficzna (trafia do wszystkich) Krótki czas życia przekazu reklamowego Wysokie koszty Długotrwałość kampanii 	PLN
Telewizja Lokalna	<ul style="list-style-type: none"> Selektywność geograficzna Związek z programami lokalnymi Znacznie niższe koszty niż TV krajowej 	<ul style="list-style-type: none"> Małe audytorium 	PLN
Radio ogólnokrajowe	<ul style="list-style-type: none"> Małe zmiany sezonowe audytorium słuchaczy. Duża częstotliwość przekazu reklamowego Szybkość przekazu 	<ul style="list-style-type: none"> Brak możliwości prezentacji wizualnej Krótki czas życia przekazu 	PLN
Radio Lokalne	<ul style="list-style-type: none"> Selektywność demograficzna Selektywność geograficzna 	<ul style="list-style-type: none"> Krótki czas życia przekazu 	PLN
Internet	<ul style="list-style-type: none"> Selektywność demograficzna Duża możliwość przekazania informacji Możliwość uzyskania informacji zwrotnej 	<ul style="list-style-type: none"> Duże uzależnienie od skłonności odbiorców do przeglądania reklam 	PLN
Magazyny (miesięczniki, tygodniki)	<ul style="list-style-type: none"> Dobra jakość reprodukcji (w szczególności prezentacja kolorów) Stać obecność przekazu Selektywność demograficzna i ekonomiczna Selektywność zainteresowań Relatywnie długi czas życia reklamy Możliwość przekazania dużej liczby informacji Drugi obieg czasopism (rodzina znajomi) 	<ul style="list-style-type: none"> Ograniczone możliwości demonstracji (brak ruchu) Mała częstotliwość przekazu Często wysokie koszty 	PLN
Prasa Branżowa	<ul style="list-style-type: none"> Selektywność branżowa Długi czas życia przekazu Wpływ na osoby opiniotwórcze w branży 	<ul style="list-style-type: none"> Mała częstotliwość przekazu 	PLN
Gazety	<ul style="list-style-type: none"> Selektywność geograficzna Krótki czas oczekiwania na ukazanie się reklamy Małe zmiany sezonowe w czytelnictwie gazet 	<ul style="list-style-type: none"> Mała selektywność demograficzna Często wysokie koszty 	PLN

¹² Opracowano przy wykorzystaniu: *Poradnik Eksportera*, Warszawa 1999, s. 141 oraz własnych spostrzeżeń.

ETAP 3. PRZYGOTOWANIE PROGRAMU DZIAŁAŃ Z ZAKRESU PUBLIC RELATIONS (PR)

Pozytywny wizerunek firmy i produktu można budować również przy zastosowaniu metod PR. Celem tych działań jest pozyskanie opinii publicznej, zbudowanie wizerunku firmy przyjaznej dla klientów, kontrahentów, środowiska naturalnego i społeczności lokalnej. Wobec często obserwowanego, „zmęczenia” odbiorców tradycyjnym przekazem reklamowym, działania PR powinny być skierowane na wytworzenie klimatu zaufania do przedsiębiorstwa i przekonanie o jego zaangażowaniu na rzecz otoczenia. W działaniach PR bardzo pomocny może być program społecznej odpowiedzialności firmy.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, zgodnie z definicją Komisji Europejskiej, to dobrowolne uwzględnianie w strategii firmy interesów społecznych, zagadnień ochrony środowiska, jak również relacji z różnymi grupami interesariuszy, takimi jak np. pracownicy, klienci, podwykonawcy). Działania firmy na rzecz społeczności nie muszą być kosztowne i nie muszą absorbować znaczących zasobów przedsiębiorstwa. Dostrzegają to małe i średnie firmy, wspierając lokalną kulturę, pomagając osobom potrzebującym, czy też obejmując patronatem szkoły i domy dziecka. Dzięki wprowadzeniu działań na rzecz wymienionych grup interesariuszy firmy osiągają szereg korzyści, takich jak: tworzenie pozytywnego wizerunku; budowę zespołu pracowników identyfikującego się z celami firmy, otwartego na innowacje; poprawę współpracy z kontrahentami i lepszy odbiór przez klientów; dobre relacje z lokalnymi władzami i większą otwartość władz na problemy przedsiębiorców.

Program działań PR

DZIAŁANIE	OSOBA ODPOWIEDZIALNA	BUDŻET
Opracowanie Programu z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Ustalenie programu działań na rzecz pracowników, społeczności lokalnej, środowiska. Zorganizowanie konferencji prasowej, informującej o programie		PLN
Zorganizowanie konferencji z okazji uzyskania praw wyłącznych do wynalazku		PLN
Udział przedstawicieli przedsiębiorstwa w konferencji międzynarodowej		PLN
Opracowanie nowej strony WWW, okazującej działania zewnętrznie przedsiębiorstwa		PLN
Udział w pracach izby gospodarczej		PLN
Udział w pracach stowarzyszeń międzynarodowych		PLN
Inne wydarzenia		PLN

Rozwój eksportu może wymagać znacznego intensyfikowania działań promocyjnych i nowego programu PR, dostosowanego do rynków zagranicznych i do działań konkurentów. Koszty takiego programu mogą znacznie zredukować zyski, zwłaszcza w pierwszym okresie wchodzenia na nowe rynki eksportowe. Koszty te można obniżyć dzięki nowym środkom, pozostającym w dyspozycji przedsiębiorstw, takim jak: wykorzystanie Internetu, dobrze przygotowany program PR, a zwłaszcza działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.



11.8. STRATEGIA OCHRONY I EGZEKUCJI WŁASNOŚCI INTELEKTUALNEJ

Eksport z wykorzystaniem wartości intelektualnych jest bardziej konkurencyjny od eksportu prostych towarów, wykorzystujących przewagę wynikającą wyłącznie z niższych kosztów pracy. Produkty eksportowe z wkładem IP wymagają wynalazków, innowacji, opracowanych wzorów przemysłowych i użytkowych, a także nakładów na zbudowanie tożsamości rynkowej firmy, co jest związane z dużymi nakładami na prace badawczo-rozwojowe. Uzyskanie wyłącznego prawa do gospodarczej eksploatacji własności intelektualnej firmy umożliwia zwrot tych nakładów.

ETAP 1. OCHRONA WYNALAZKÓW

Wynalazki dokonane w przedsiębiorstwie w wyniku badań przemysłowych mogą być chronione poprzez patenty lub zachowanie w tajemnicy opracowanego know-how. Rozwijając sprzedaż na rynki zagraniczne należy rozważyć uzyskanie praw ochronnych na wynalazki w formie patentów na obsługiwane i potencjalne rynki. Najczęściej są to kraje Europy, Stany Zjednoczone, Japonia i inne rynki mogące okazać się rynkami docelowymi dla naszego wynalazku.

Uzyskanie patentu przynosi korzyści jeżeli efekty ekonomiczne z jego eksploatacji są wyższe niż nakłady na ochronę. Wskazana jest więc wcześniejsza wycena wartości wynalazku. Dysponujemy całym szeregiem metod wyceny, a jedną z najprostszych jest metoda praktykowanych reguł (Rule of Thumb 25%). W tej metodzie konieczne jest określenie możliwej do uzyskania rentowności patentu i kosztów komercjalizacji. Licencje można wówczas wycenić na 25% możliwych do uzyskania dochodów z eksploatacji patentu.¹³ Metoda ta może być przydatna do bardzo wstępnej wyceny wynalazku. Nie bierze bowiem ona pod uwagę, czy nowa technologia stanowi niewielki krok naprzód, czy też ma charakter przełomowy, czy pozwoli na wytwarzanie wyjątkowych produktów, mogących mieć wyjątkową pozycję na rynku, czy można ją stosować w obecnej formie, czy wymaga kolejnych badań.

Jeżeli oszacujemy, że uzyskanie patentu może przynieść korzyści ekonomiczne, powinniśmy się o niego ubiegać. Poza indywidualnym ubieganiem się o ochronę na poszczególnych rynkach, możemy wystąpić o uzyskanie praw wyłącznych, stosując procedurę europejską (EPC) lub międzynarodową w trybie PCT. Jest to najczęściej bardziej opłacalne, niż uzyskiwanie ochrony w wybranych krajach (z wyjątkiem tych wynalazków, które wymagają ochrony w 4-5 krajach). Obecnie do układu PCT należy 139 państw, w tym wszystkie kraje Europejskie, a do Konwencji o patencie Europejskim przystąpiły 34 państwa. Zarówno europejskiego zgłoszenia patentowego jak i Międzynarodowego zgłoszenia PCT można dokonać w Urzędzie Patentowym RP.¹⁴

Opracowane w firmie rozwiązania techniczne, które nie mają zdolności patentowej¹⁵ możemy chronić w formie wzorów użytkowych, nazywanych czasami małymi patentami. Wzory użytkowe nie są chronione we wszystkich krajach. Rozważając uzyskanie praw ochronnych na określonym rynku zagranicznym należy więc sprawdzić, czy istnieje na nim możliwość ochrony. Ochronę wzorów użytkowych warto podjąć, jeżeli mamy wątpliwości, czy dane rozwiązanie techniczne uzyska ochronę w formie patentu. W tych przypadkach lepszym rozwiązaniem jest ochrona wzoru użytkowego. Wprawdzie okres ochronny jest znacznie krótszy (w Polsce 10 lat), ale ponosimy niższe koszty i nie ryzykujemy odrzucenia naszego zgłoszenia patentowego.

Eksporter może również dysponować własnością intelektualną w formie know-how, czyli informacji o sposobie produkcji lub rozwiązań organizacyjnych, nieznanymi innym podmiotom. Know-how może mieć charakter przekazania parametrów technicznych, może też dotyczyć stosowania danej technologii. Wykorzystywanie know-how, nie zabezpieczonego ochroną patentową, wiąże się z koniecznością zachowania tajemnicy. Jednak know-how może być również przedmiotem obrotu gospodarczego i w takich przypadkach ochrona prawna skupia się na właściwie przygotowanej umowie. W umowie powinny być ściśle określone zasady ewentualnego, dalszego transferu praw do rezultatu. Należy pamiętać, że brak patentu, oznacza że prawa do własności intelektualnej chronione są tylko zapisami danej umowy. Tego

¹³ Andrzej Podrzywałow, *Wycena patentu w warunkach wysokiego ryzyka na wczesnym etapie procesu komercjalizacji*. Prezentacja podczas konferencji „Własność przemysłowa w innowacyjnej gospodarce”, Kraków 4-5 września 2008 r.

¹⁴ Poradnik wynalazcy, s.159.

¹⁵ Czyli że jest to rozwiązanie nowe, nieoczywiste, możliwe do przemysłowego stosowania.



typu rozwiązanie jest wskazane w przypadkach, gdy wpływy z tytułu wykorzystania know-how są silnie uwarunkowane czynnikami czasowymi, kiedy spodziewamy się że wypracowane rozwiązanie może być stosunkowo szybko zastąpione rozwiązaniem/technologią konkurencyjną.

PRZYGOTOWANIE LISTY WYNAŁAZKÓW I ZAPLANOWANIE DZIAŁAŃ OCHRONNYCH

WYNAŁAZEK	RYNKI WYMAGAJĄCE DZIAŁAŃ OCHRONNYCH	SPOSÓB OCHRONY	DZIAŁANIA
w.1.	R, 1, R.2. R.3	Patent	Oszacowanie korzyści. Przygotowanie zgłoszenia do Urzędu Patentowego
w.2.	R.1, R.2. R.3	Wzór użytkowy	Zgłoszenie do Urzędu patentowego
w.n.	R.1 R.2.	Know How	Zabezpieczenie przed wpływem informacji na zewnątrz. Przygotowanie umowy sprzedaży

ETAP 2. OCHRONA WZORÓW PRZEMYSŁOWYCH

Eksporter może wypracować nowe rozwiązania dotyczące kształtów, kolorystyki czy struktury, które warto chronić, ponieważ bardzo często wygląd zewnętrzny, przy dużej porównywalności cech technicznych, decyduje o atrakcyjności produktu. Właściwym sposobem ochrony jest uzyskanie w Urzędzie Patentowym RP lub w odpowiednim urzędzie w innym państwie prawa z rejestracji na wzór przemysłowy. Ochrona, podobnie jak w przypadku wynalazków, jest ograniczona do określonego terytorium. W Unii Europejskiej można uzyskać ochronę na wszystkie kraje wspólnoty w Urzędzie Harmonizacji Rynku Wewnętrznego w Alicante (OHIM).

PRZYGOTOWANIE ZESTAWIENIE WZORÓW PRZEMYSŁOWYCH WYMAGAJĄCYCH OCHRONY NA RYNKACH EKSPORTOWYCH

OPIS WZORU	RYNKI	DZIAŁANIA
w.1.	R.1. R.2.	Zgłoszenie do właściwych urzędów
w.n.	Unia Europejska	Zgłoszenie do Urzędu Harmonizacji Rynku Wewnętrznego w Alicante

ETAP 3. OCHRONA ZNAKÓW TOWAROWYCH

Prawo własności przemysłowej definiuje znak towarowy jako „...każde oznaczenie, które można przedstawić w sposób graficzny, jeżeli oznaczenie takie nadaje się do odróżnienia towarów jednego przedsiębiorstwa od towarów innego przedsiębiorstwa. Znakiem towarowym może być w szczególności wyraz,



rysunek, ornament, kompozycja kolorystyczna, forma przestrzenna, w tym forma towaru lub opakowania, a także melodia lub inny sygnał dźwiękowy”¹⁶

Znaki towarowe są kluczowe dla eksportera przy budowaniu wizerunku firmy, jej reputacji i zaufania odbiorców. Często znaki towarowe budują lojalność klientów i w rezultacie nowe produkty, oznaczone znakiem towarowym mają większe szanse na sukces, niż produkty pochodzące od nieznanymi wytwórców. Stanowią one istotną część aktywów przedsiębiorstwa, osiągając, w przypadku najbardziej znanych marek, wartość do miliardów dolarów. Właściciel znaku towarowego może go wykorzystać do ubiegania się o zewnętrzne finansowanie, zarówno ze źródeł publicznych jak i prywatnych inwestorów i banków. Znak towarowy może być przedmiotem sprzedaży, zamiany, darowizny, a także zabezpieczeniem kredytu.

Eksporter powinien podjąć działania chroniące znak towarowy na rynkach docelowych. Zaniechanie tych działań może doprowadzić do zastrzeżenia podobnego znaku przez naszych konkurentów, co skomplikuje działania marketingowe. Uzyskanie ochrony znaku towarowego jest możliwe w trybie krajowym, regionalnym lub międzynarodowym. Na terytorium Polski chronione są również wspólnotowe znaki towarowe, rejestrowane w Urzędzie Harmonizacji Rynku Wewnętrznego w Alicante (OHIM).¹⁷

Uzyskanie praw ochronnych to tylko część kosztów związanych z ochroną wypracowanych wartości. Po uzyskaniu praw do patentu, wzoru przemysłowego, wzoru użytkowego czy znaku towarowego niezbędne jest monitorowanie naruszeń uzyskanych praw i egzekwowanie zobowiązań wynikających z tych naruszeń. Monitorowanie naruszeń można pozostawić dystrybutorom naszych produktów, i w tych przypadkach niezbędne są odpowiednie zapisy w umowie dystrybucyjnej. Można również wynająć kancelarię prawną, co zapewni bardziej profesjonalne monitorowanie naszych praw, lecz może być związane z wyższymi kosztami.

Roszczenia wynikające z naruszenia praw do własności przemysłowej dochodzone są na drodze postępowania cywilnego. Przed egzekwowaniem naszych praw przy pomocy sądu, powinniśmy podjąć próbę polubownego rozwiązania sporu. Wezwanie do zaniechania bezprawnych praktyk stanowi wręcz warunek konieczny dla późniejszego sądowego zaniechania roszczeń. Wezwanie do zaprzestania praktyk zabronionych powinno zawierać:

- organizację/osobę dokonującą naruszeń, opis praktyki naruszającej naszą własność intelektualną,
- wezwanie do zaniechania wskazanej praktyki w określonym terminie,
- informacje o skierowaniu sprawy do sądu w przypadku nie zastosowania się do wezwania.

Wezwanie może również zawierać żądanie do wydania bezpodstawnie uzyskanych korzyści lub wniosków o zapłatę odszkodowania na rzecz uprawnionego.

Negatywny wynik próby polubownego załatwienia sporu oznacza konieczność wniesienia pozwu i rozpoczęcia postępowania sądowego.

ETAP 4. OCHRONA PRAW AUTORSKICH

Ochrona własności intelektualnej nie ogranicza się do ochrony własności przemysłowej. Producenci innowacyjnych wyrobów mogą zatrudniać pracowników badawczych, publikujących wyniki swoich prac. Wprawdzie wiedza opublikowana staje się własnością wszystkich zainteresowanych, jednak jest ona chroniona prawem autorskim.

Autorzy często stoją przed dylematem, w jakim zakresie i jakie rezultaty chronić, a jakie udostępnić bezpłatnie. Z jednej strony sprawne i szybkie upowszechnianie wyników badań gwarantuje dalszy postęp wiedzy, zwiększa szanse na dużą liczbę cytowań i tym samym na budowanie pozycji zespołu w świecie akademickim. Z drugiej strony, opublikowanie wyników badań uniemożliwia uzyskanie patentu na ich wyniki, mające zastosowanie w przemyśle. Umiejętne zarządzanie prawami autorskimi może generować strumień dodatkowych przychodów dla przedsiębiorstwa, dzięki publikacjom pracowników poprzez, np. podpisywanie umów z wydawnictwami, które z tytułu praw do publikacji atrakcyjnych wyników badań gotowe są zapłacić wysokie honoraria.

Wskazane możliwości uzyskania dodatkowych wpływów z tytułu publikacji nie oznaczają oczywiście, że wszystkie publikacje powinny generować wpływy finansowe. Znaczna część publikacji może być udostępniana bezpłatnie, za pośrednictwem źródeł internetowych i pism branżowych, przy czym właściciele

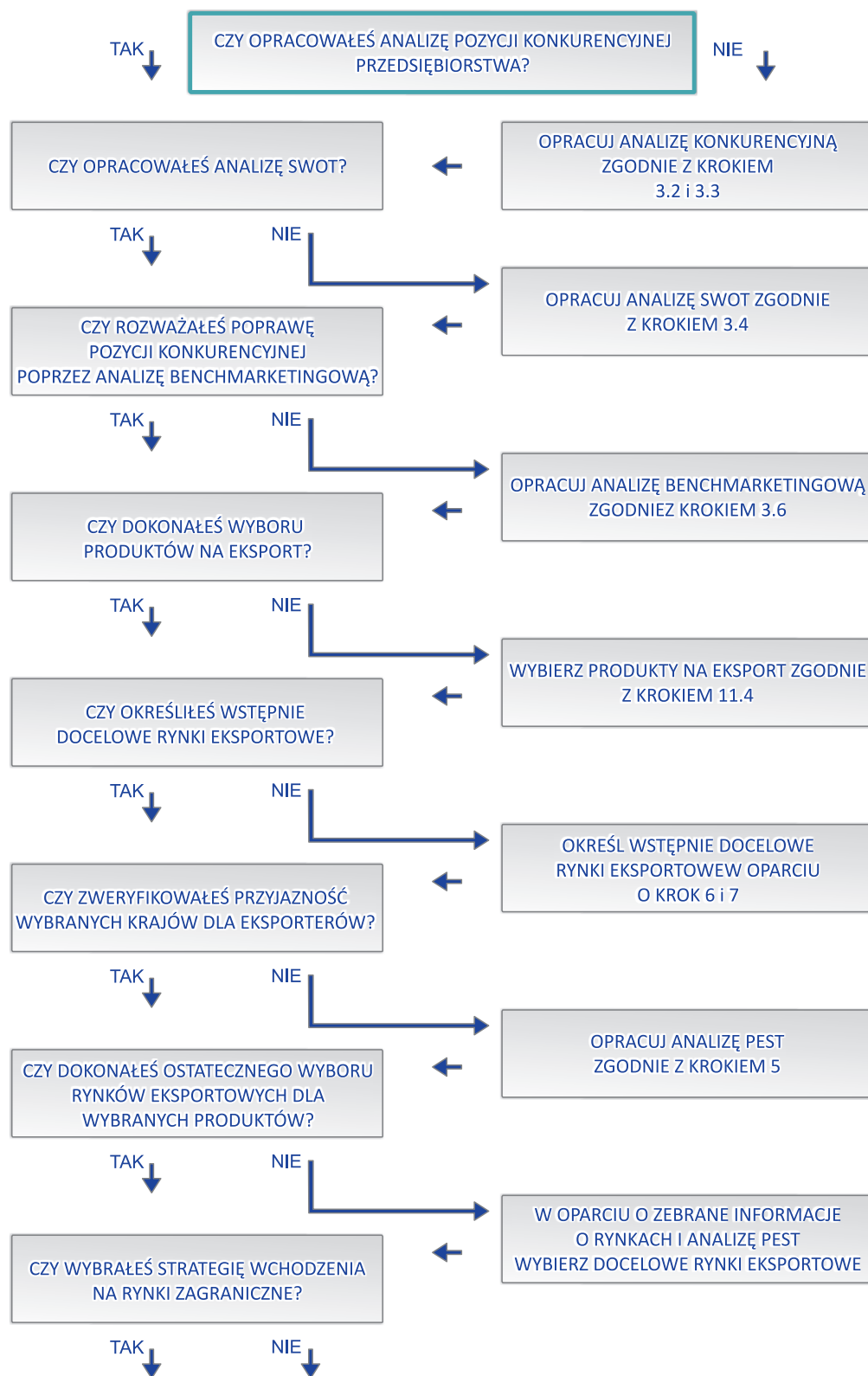
¹⁶ Prawo własności przemysłowej, art. 120.

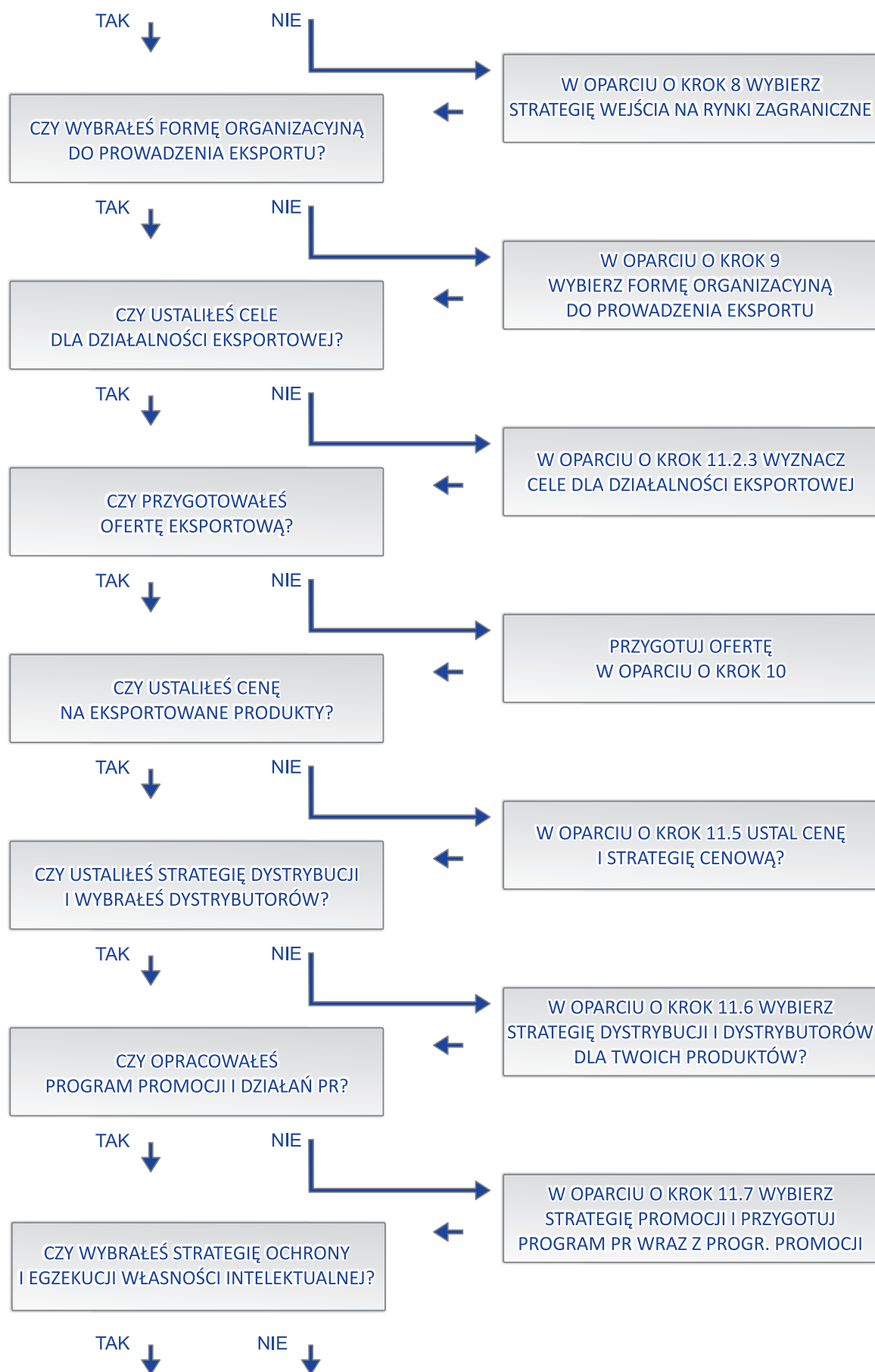
¹⁷ *Znaki Towarowe w działalności Małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa 2009, s. 3-7.



praw autorskich mogą rozstrzygnąć czy bezpłatnie powinny być udostępniane prawa autorskie do dzieła tylko przy wykorzystaniu niekomercyjnym, czy również z dzieła można korzystać w zastosowaniach komercyjnych.

11.9. PLANU ROZWOJU EKSPORTU. ALGORYTM DECYZYJNY







WZORCOWY PLAN ROZWOJU EKSPORTU 2010-2012¹⁸

(formuła tabelaryczna)

Firma:

1. Wyniki analizy pozycji konkurencyjnej

ELEMENTY WEWNĘTRZNE	... %	Ocena	Ocena x waga	Ocena	Ocena x waga
Nazwa elementu konkurencyjności	Waga	Konkurent 1		Konkurent 2	
Nasylenie produkcji IP					
Koszty produkcji					
Wydajność pracy					
Zużycie surowców					
Ceny zbytu					
Marże handlowe					
Jakość produktów					
Poziom techniczny					
Szybkość reakcji na zmiany rynku					
Własna sieć dystrybucji					
Reputacja i opinia klientów					
Doświadczenie na rynku					
Jakość reklamy i promocji					
Razem					

¹⁸ Opracowano przy wykorzystaniu *Poradnik Eksportera*, Warszawa 1999.



ELEMENTY ZEWNĘTRZNE	... %	Ocena	Ocena x waga	Ocena	Ocena x waga
Nazwa elementu konkurencyjności	Waga	Konkurent 1		Konkurent 2	
Lokalizacja przedsiębiorstwa i rynku					
Charakter rynku					
Reputacja kraju producenta					
Wewnętrzny rynek pracy					
Koszty dostępu do kapitału					
Charakter utrudnień administracyjnych					
Skłonność nabywców do akceptacji nowości					
Krajowe obciążenia socjalne					
Kurs walutowy i tendencje jego zmiany					
Cła importowe					
Dostęp do sieci dystrybucji					
Akceptacja zagranicznych marek produktów					
Kultura w zakresie respektowania IP					
Razem					
Razem elementy zew. i wew. 1/2 (EW+EZ)					

Opis:

2. ANALIZA SWOT

Lista silnych i słabych stron naszej firmy

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7

Lista możliwości i zagrożeń

MOŻLIWOŚCI	ZAGROŻENIA
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7



3. ANALIZA BENCHMARKINGOWA

Cechy charakterystyczne	Analizowane produkty			
	Produkt A (nasz produkt)	Produkt L (lider rynkowy – największa sprzedaż)	Występująca luka	Zalecane działania
Nasylenie produktu IP				
Wartość sprzedaży				
Udział w rynku				
Penetracja rynku				
Wskaźnik lojalności				
Znajomość marki				
Dystrybucja numeryczna				
Wskaźnik satysfakcji				
Testy jakościowe				
Cena				
Budżet reklamowy				

4. ANALIZA PEST

Analiza PEST dla kraju, na terenie którego nasza firma sprzedaje (lub zamierza sprzedawać) swoje produkty

Kraj:

Środowisko polityczne

Szanse: 1
2
3

Zagrożenia: 1
2
3
4

Środowisko ekonomiczne

Szanse: 1
2
3
4

Zagrożenia: 1
2
3
4

Środowisko społeczno-kulturowe

Szanse: 1
2
3

Zagrożenia: 1
2
3
4

Środowisko technologiczne

- Szanse: 1
2
3
4
- Zagrożenia: 1
2
3
4

5. CHARAKTERYSTYKA RYNKU

Kraj

5.1. Wskaźniki mikroekonomiczne

Wskaźnik	Kraj			
	Polska	Kraj A	Kraj B	Kraj C
Liczba nabywców (w min)				
Wartość rynku (w mld \$)				
Wolumen sprzedaży (w jedn. fiz.)				
Stopa wzrostu rynku (w %)				
Średnie zakupy (w \$)				
Liderzy rynkowi (firmy)				
1				
2				
3				
Liderzy rynkowi (marki)				
1				
2				
3				
Średnia cena (w \$)				
Cena produktów dominujących na rynku				
1				
2				
3				
Kryteria wyboru produktów				
Liczba punktów sprzedaży				
a) hurtowej				
b) detalicznej				
Budżety reklamowe największych firm (w mln \$)				
1				
2				
3				
Nakłady na reklamę największych firm (% obrotów)				
1				
2				
3				

5.2. Wskaźniki makroekonomiczne

Wskaźnik	Kraj			
	Polska	Kraj A	KrajB	KrajC
Liczba mieszkańców (w mln)	38,0 (09)			
PKB per capita (w \$)	11150 (08)			
Stopa wzrostu PKB (w %)	3,1 (Q4-09)			
Saldo budżetu (% PKB)	-5,4 (09)			
Stopa bezrobocia (w %)	13,0 (2-97)			
Średnia płaca mieś. (w \$)	1100 (12-09)			
Stopa inflacji (w %)	3,5 (12-09)			
Saldo bilansu handl. (w mld euro)	- 3,4 (12-09)			
Bezpośrednie inwest. zagr. (w mld \$)	11,7 (09)			
Rezerwy walutowe (w mld \$)	79,6 (12-09)			
Zadłużenie zagr. (w mld \$)	243 (12-08)			
Stopa procentowa (w %)	3,75-4,0 (12-09)			

6. CELE DZIAŁALNOŚCI EKSPORTOWEJ

Wskaźnik	Punkt odniesienia	Cele			
		2009	2010	2011	2012
1. Sprzedaż eksportowa (w tys. PLN)					
2. Zyski z działalności eksportowej (w tys. PLN)					
3. Wykorzystanie mocy produkcyjnych (w %)					
4. Wahania sezonowe sprzedaży (% śr. mieś. sprzed.)					
5. Koszty jednostkowe (w PLN)					
6. Wskaźniki finansowe (ROI) (w %)					
7. Liczba obsługiwanych rynków zagranicznych					
8. Liczba pośredników					
9. Liczba obsługiwanych punktów sprzedaży					

7. PROGRAM OFERTOWY (OFEROWANE PRODUKTY)

Cechy charakterystyczne	Oferowane produkty eksportowe		
	Produkt A	Produkt B	Produkt C
Nazwa handlowa/marka			
Cechy fizyczne/jakościowe			
Cena			
Kraje przeznaczenia			
Opakowanie			
Dodatkowe usługi (instalacja, pomoc techniczna, itp.)			

8. CENY JEDNOSTKOWE ORAZ STRATEGIA CENOWA

Ceny jednostkowe oraz strategia cenowa	Oferowane produkty eksportowe		
	Produkt A	Produkt B	Produkt C
Ceny jednostkowe			
Strategia penetracji			
Strategia cen konkurencyjnych			
Strategia skimmingu			
Rabaty/upusty cenowe			

9. PROGRAM DYSTRYBUCJI

Program dystrybucji	Oferowane produkty eksportowe		
	Produkt A	Produkt B	Produkt C
Wykorzystywane kanały dystrybucji 1 2 3			
Charakterystyka systemu dystrybucji (dystrybucja intensywna, selektywna, wyłączna)			
Liczba pośredników w kanale 1 2 3			
Dystrybucja fizyczna (opis)			

10. PROGRAM PROMOCJI

Program promocji	Oferowane produkty eksportowe		
	Produkt A	Produkt B	Produkt C
Reklama w mass mediach			
Materiały reklamowe			
Program public relations			
Promocja sprzedaży			
Prezentacja na targach, seminariach i konferencjach technicznych			

11. OCHRONA IP

Rodzaj produktu	Działania ochronne		
	Zagrożenia IP rodzajt A	Działania ochronne Produkt B	Budżet ochrony
Produkt A			
Produkt B			
Produkt C			
RAZEM			

12. BUDŻET MARKETINGOWY I NA OCHRONĘ IP

Rodzaj wydatków	Budżet dla danego produktu		
	Produkt A	Produkt B	Produkt C
1. Badania marketingowe			
2. Reklama w mass mediach			
3. Materiały reklamowe			
4. Program <i>public relations</i>			
5. Prezentacja na targach			
6. Organizacja sieci sprzedaży			
7. Wyjazdy służbowe			
8. Wydatki na ochronę IP			
9. Inne wydatki			
RAZEM (1-9)			

13. HARMONOGRAM

Rodzaj działań	Okres realizacji		Osoba odpowiedzialna
	do:	od:	
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

REALIZACJA PLANU ROZWOJU EKSPORTU OPARTEGO O IP. WIELOKULTUROWOŚĆ. NEGOCJACJE. ZAWIERANIE KONTRAKTÓW

Anna Szcześniak, Paulina Bednarz

KROK 12

12.1. KONTROLA REALIZACJI PREP IP

Plan Rozwoju Eksportu powinien uwzględniać zarówno cele operacyjne – krótkoterminowe, jak i długookresowe cele strategiczne. Cele operacyjne są podstawą do opracowania narzędzi kontroli i monitoringu właściwej realizacji Planu i odpowiednio szybkiego reagowania na zmiany rynkowe. Ewaluacja działań eksportowych powinna być zatem prowadzona w oparciu o przygotowany harmonogram zadań oraz budżet, ujęte w perspektywie miesięcznej, kwartalnej i rocznej. Działania monitorujące mają wskazywać wszelkie odchylenia od wstępnych założeń ujętych w harmonogramie. Kontrola ustaleń Planu dotyczy przede wszystkim elementów marketing-mix, tj. ceny, strategii dystrybucji, działań promocyjnych i PR, strategii ochrony własności intelektualnej. Należy pamiętać, że każdy z wymienionych elementów strategii charakteryzuje się wysoką zmiennością i wrażliwością na zmiany rynkowe, dlatego ich monitoring jest niezbędny, szczególnie na etapie wchodzenia na nowe rynki zagraniczne.

Monitoring strategii cenowej oraz sprzedaży

Określenie idealnej ceny na dany produkt jest wyjątkowo trudne i nigdy nie daje stu procentowej pewności sukcesu, szczególnie przy wprowadzaniu innowacyjnych produktów i usług. Monitoring powodzenia strategii cenowej powinien być bezpośrednio połączony z monitoringiem poziomu sprzedaży. Bieżąca ewaluacja i monitoring poziomu sprzedaży i cen rynkowych pozwala na szybką reakcję i dostosowanie do zmian czy zachowań konkurencji. Jest to niezwykle istotne, gdyż te dwa elementy są kluczowym czynnikiem rozwoju i wytyczania kolejnych etapów realizacji PREP. Narzędzia: statystyki firmy, statystyki rynkowe, analiza branży

Monitoring strategii dystrybucji

Dystrybucja jest uważana za kluczowy element powodzenia eksportu. Dodatkowo zmieniające się preferencje rynkowe i ciągła presja konkurencji wzmagają potrzebę bieżącego monitoringu tego elementu. Dlatego powinniśmy stale kontrolować jakość i sposób realizacji zadań przez nas zleconych, szczególnie na początku współpracy. Narzędzia: ewaluacja w oparciu o harmonogramy i opinie rynkowe

Monitoring strategii promocyjnej

Szczególną cechą strategii działań promocyjnych jest stosunkowa krótkotrwałość oddziaływania i zmieniające się oczekiwania. Ewaluacja strategii powinna zatem nie tylko uwzględniać kontrolę realizacji bieżących kampanii i działań, ale także weryfikację przysłych zaplanowanych zadań i ich ewentualnego wpływu na preferencje wyborów konsumenckich. Narzędzie: badania opinii i rynku, badania produktowe

Monitoring strategii ochrony własności intelektualnej

Monitoring IP powinien przede wszystkim prowadzić do eliminacji naruszeń praw do własności intelektualnej oraz, w przypadku firm innowacyjnych, do kontroli działań konkurencyjnych i rozwoju pojawiających się na rynku rozwiązań. Narzędzia: bazy zgłoszeń patentowych, prasa branżowa

12.2. WIELOKULTUROWOŚĆ RYNKÓW EKSPORTOWYCH – PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI DLA EKSPORTERÓW PRODUKTÓW Z IP

Sprzedaż produktów czy usług na rynkach zagranicznych stwarza ogromne możliwości rozwoju dla eksportera, szczególnie, kiedy jest jedynym oferującym dany produkt lub usługę na konkretnym rynku. Jednak, aby w pełni wykorzystać szanse jakie stwarza operowanie na nowym rynku, trzeba mieć świadomość różnic kulturowych, dlatego należy poznać kulturę i zwyczaje, nie tylko biznesowe, obowiązujące w danym kraju i uwzględniać je w prowadzonej działalności. Różnice kulturowe najczęściej ujawniają się podczas komunikacji, co jest niesłychanie ważne przy prowadzeniu negocjacji. To wówczas istnieje największe ryzyko nieporozumień i konfliktów, skąd już blisko do kierowania się negatywnymi stereotypami, a w skrajnych przypadkach do zerwania rozmów czy współpracy.

Chociaż Polacy są coraz lepiej wykształceni, znają języki obce, Polscy biznesmeni często popełniają podstawowe błędy w kontaktach z partnerami zagranicznymi. Rozpoczynają negocjacje bez odpowiedniego przygotowania i opracowanego scenariusza, improwizują, nie mając planu alternatywnego. Sprawiają wrażenie amatorów, kiedy w trakcie negocjacji usiłują dowiedzieć się podstawowych informacji o drugiej stronie, o kraju gospodarzy i zwyczajach w nim panujących. Niekorzystny odbiór polskich przedsiębiorców może także wywoływać spóźnianie się, nadmierne gadulstwo, skupianie się na mało istotnych kwestiach czy narzekanie na niepowodzenia i odwoływanie się do historii lub religii. Błędem polskich przedsiębiorców jest także zakładanie, że w zespole zagranicznego kontrahenta nie ma osób znających język polski, ponieważ negocjacje odbywają się w innym języku lub uczestniczy w nich tłumacz i nie przywiązywanie wagi do tego, co się mówi po polsku, a może to zaważyć przy podejmowaniu decyzji o współpracy. Zdarza się, że obcokrajowcy znający język polski nie ujawniają się.¹

Poniżej prezentujemy niektóre aspekty dotyczące odmiennej od polskiej kultury prowadzenia działalności gospodarczej na wybranych rynkach, mogące pomóc w stworzeniu atmosfery zaufania i sympatii w trakcie negocjacji, a także w nawiązaniu przyjaznych relacji podczas współpracy i rozwijaniu eksportu.

12.2.1. RYNKI NIEMIECKOJĘZyczne²

Rynki niemieckojęzyczne obejmują NIEMCY, AUSTRIĘ i SZWAJCARIĘ. Partnerzy reprezentujący te kraje przywiązują ogromną wagę do punktualności, preferują formalny styl prowadzenia negocjacji, a w trakcie rozmów zachowują dystans i powściągliwość w wyrażaniu emocji. **Niemcy** znani są z zamiłowania do porządku, dobrej organizacji oraz solidności. Mają wysokie wymagania wobec siebie i równie wysokie – wobec partnerów zagranicznych. Niechętnie podejmują ryzykowne finansowo przedsięwzięcia, dążą do zagwarantowania sobie wysokich rekompensat w przypadku nie dotrzymania warunków umowy przez partnera, zwykle nie targują się. Bardzo dobrze przygotowani do negocjacji, ostateczną decyzję

¹ *Kulturowe różnice w negocjacjach*, maszynopis, Jarpol Enterprise, www.jarpol.net.pl, 2005; *Eksport – handel między kulturami i językami świata* – wywiad z Dyrektorem Sprzedaży Zagranicznej RAFAMET S.A., Konsulem Honorowym Republiki Peru – Andrzejem Rustanowiczem, Wolny Rynek, grudzień 2008.

² Schroeder J., *Zwyczaje w biznesie: Niemcy, Szwajcaria*, www.pcc.org.pl, *Kulturowe różnice w negocjacjach*, maszynopis, Jarpol Enterprise, www.jarpol.net.pl, 2005.



podejmują po dokładnym przeanalizowaniu sytuacji, zwykle po konsultacji z wyższym kierownictwem. Nie śpieszą się uważając, że poprawne wykonanie zadania wymaga czasu. Lubią mieć wszystko dokładnie zaplanowane. Podejmując współpracę z partnerami niemieckimi dobrze pamiętać, że:

- przywiązują dużą wagę do reputacji partnera zagranicznego;
- cenią jakość produktu oraz jego profesjonalną prezentację popartą twardymi danymi i faktami;
- często w końcowej fazie negocjacji żądają dodatkowych ustępstw, wtedy należy bezwzględnie trzymać się zasady *ustępstwo za ustępstwo*;
- źle widziane jest renegegowanie warunków umowy zaraz po jej podpisaniu;
- często rozpoczynają spotkanie od rozmowy o biznesie, w trakcie negocjacji należy unikać żartów i odbiegania od meritum;
- w trakcie kontaktów przywiązują dużą wagę do przestrzegania hierarchii i stosowania tytułów, a także okazywania należącego respektu osobom na wysokich stanowiskach, z tytułami zawodowymi czy naukowymi;
- rozmawiając należy zachować odpowiednio duży dystans, zwykle większy niż w innych krajach zachodnich;
- niebezpieczne jest zadawanie pytań o sprawy osobiste, poruszanie kwestii politycznych, związanych z II wojną światową czy antysemityzmem;
- niemiecki menedżer rozmawiając z kobietą reprezentującą partnera zagranicznego prawdopodobnie będzie uważał, że ona jedynie zastępuje jakiegoś mężczyznę i nie podejmie żadnej decyzji bez konsultacji;
- spotkanie musi być wcześniej umówione, a najlepszy czas na spotkanie to godz. 10.00-12.00 lub 13.30-16.00 (ale w piątek tylko w pierwszej połowie dnia);
- zbyt wczesne przybycie na spotkanie jest takim samym nietaktem, jak spóźnienie;
- podając rękę partnerowi podczas powitania czy pożegnania, dłoń ściskaj pewnie i utrzymuj kontakt wzrokowy, podaj wizytówkę po przywitaniu się;
- lepiej uzgodnić, w jakim języku będą się odbywać negocjacje, niektórzy preferują język ojczysty zamiast angielskiego;
- przerywanie mówiącemu jest traktowane jako brak szacunku;
- jeżeli list podpisują dwie osoby, obie podejmują decyzję w danej sprawie;
- cenią sobie prywatność, dlatego normą jest zamykanie drzwi w pracy oraz pukanie i wejście do pokoju po wyraźnym zaproszeniu;
- ponieważ preferują kontakty formalne, nawet po wielu latach współpracy mogą nie być skłonni do przejścia na „ty”;
- dobre tematy w luźnych rozmowach to piwo i sport;
- nie spodziewaj się, że niemiecki partner będzie się tobą zajmował po godzinach pracy, jeśli już zaprosi cię na lunch, nie rozmawiaj o biznesie w trakcie posiłku, zaproszenie partnera zagranicznego przez Niemca do domu jest dużym wyróżnieniem i wypada podziękować za to wysyłając kartkę po kilku dniach;
- tradycyjna solidność i dobra organizacja często nie dotyczą młodego pokolenia;
- występują różnice w praktykach i rozmowach biznesowych pomiędzy regionami;
- znak OK (kciuk i palec wskazujący tworzą kółko) uważany jest za niegrzeczny.

W Niemczech prawnie chronione mogą być wynalazki i wzory użytkowe, wzornictwo (wzory przemysłowe, logotypy) oraz nazwy i formy produktów usług (znaki towarowe – nazwiska i imiona osób, nazwy firm i produktów oraz należące do nich **symbole, jak** logo, wszelkie znaki słowno-graficzne). Niemiecki znak towarowy chroniony na terenie Niemiec nie podlega ochronie w Wielkiej Brytanii. Nie można za-



strzec znaków, które są możliwe do pomylenia z zarejestrowanymi przez innych znakami. Obszary ochrony usług są zdefiniowane w **międzynarodowych traktatach** i podzielone są na tzw. klasy. Im więcej klas dotyczy zgłoszenie, tym wyższe są koszty. Okres ochrony znaków wynosi **10 lat** i może być przedłużony o kolejne 10 lat. Warto wziąć pod uwagę, że w ciągu pierwszych pięciu lat od zgłoszenia musi nastąpić rzeczywiste gospodarcze wykorzystanie znaku (marki). W przeciwnym razie znak nie jest chroniony. Takie rozwiązanie ma zapobiegać zgłoszeniom na zapas.³

SZWAJCARIA, w przeciwieństwie do Niemiec i Austrii, charakteryzuje się zróżnicowaniem etnicznym i językowym. Dlatego najlepiej prowadzić rozmowy w języku danego partnera, jeśli nie jest to możliwe, warto nauczyć się kilku zwrotów w języku gospodarza, aby stworzyć przyjazną atmosferę na początku rozmowy. Obok cech tradycyjnie przypisywanych partnerom z krajów niemieckojęzycznych (wymienionych powyżej), Szwajcarów wyróżnia skromność i oszczędność. Jako profesjonalści, solidnie przygotowują się do negocjacji oraz cenią fachową prezentację produktu. Warto dodatkowo pamiętać, że:

- negocjacje mogą trwać dosyć długo, ponieważ Szwajcarzy skrupulatnie wyjaśniają wszelkie wątpliwości;
- nie lubią targować się, nie stosują presji psychicznej i nie akceptują prowadzenia negocjacji przy jej wykorzystaniu ze strony partnera zagranicznego, starają się współpracować;
- należy unikać gadulstwa, ponieważ preferują konkret;
- ostateczne decyzje podejmuje wyższe kierownictwo;
- każde spotkanie powinno być wcześniej umówione i potwierdzone;
- typowym powitaniem jest podanie ręki i mocny uścisk dłoni;
- Szwajcarzy pochodzenia niemieckiego rozpoczynając rozmowę przechodzą od razu do meritum, w przeciwieństwie do osób pochodzenia włoskiego czy francuskiego, które spotkanie rozpoczynają od luźnej pogawędki;
- do partnera należy zwracać się po nazwisku, zwracanie się po imieniu należy do rzadkości, nawet po latach znajomości;
- jeśli zostaniesz zaproszony na biznesowy lunch, może się on odbyć w firmowym barze;
- niemile widziane jest podejmowanie tematu bogactwa Szwajcarów.

Szwajcarskie prawo chroni własność przemysłową oraz prawa autorskie, obejmując ochroną: wynalazki, marki (chronione znaki dzięki którym przedsiębiorstwo wyróżnia swoje wyroby i usługi od towarów i usług innych firm), wzory użytkowe i przemysłowe (dwu- albo trójwymiarowe), topografię układu scalonego, prawo autorskie i pokrewne (Copyright), pochodzenie (informacje wskazujące pośrednio lub bezpośrednio o pochodzeniu towarów i usług) i prawo konkurencji. Okres ochronny na poszczególne rodzaje własności intelektualnej jest ograniczony i zróżnicowany, jedynie w przypadku marek może być on dowolnie przedłużany. Patent przyznany w Szwajcarii jest także ważny w Liechtensteinie i odwrotnie. Okres ochronny patentu trwa maksymalnie 20 lat. W przypadku lekarstw oraz środków ochrony roślin wymagany jest uzupełniający certyfikat ochronny (ESZ) – urzędowe zezwolenie przed komercyjnym użyciem opatentowanego wynalazku, wydawane przez Swissmedic, **Federalny Urząd Weterynarii lub Federalny Urząd Rolnictwa. Generalnie w Szwajcarii przywiązuje się ogromną wagę do ochrony własności intelektualnej, dlatego wiele aktów prawnych reguluje tę sferę. Nierzadko dochodzi do zajęcia przez celników na granicach z państwami UE towarów, wobec których strony mają odmienne stanowisko w przedmiocie zachowania **ochrony własności przemysłowej.****⁴

³ *Ochrona własnej marki: Niemcy*, <http://www.eksportuj.pl/artukul/pokaz/id/10213/ochrona-wlasnej-marki-niemcy>

⁴ *Ochrona własności przemysłowej: Szwajcaria*, <http://www.eksportuj.pl/artukul/pokaz/id/10319/ochrona-wlasnosci-przemyslowej-szwajcaria>.

WIELKA BRYTANIA⁵

Brytyjczycy robią wrażenie ludzi bardzo przyjaznych i uprzejmych. Jednak to twardzi gracze, przywiązujący dużą wagę do ustnych ustaleń i nie okazujący emocji. Zazwyczaj bardzo dokładnie rozpoznają partnera, a negocjowanie najmniejszego nawet kontraktu trwa dosyć długo, nawet ponad rok, ponieważ skrupulatnie analizują każdą pozycję z oferty. Nawiązując współpracę z Brytyjczykami trzeba wziąć pod uwagę następujące kwestie:

- cenią sobie zaradność i uprzejmość;
- przed przystąpieniem do negocjacji warto zorientować się, jaką pozycję w firmie zajmuje osoba uczestnicząca w rozmowach, ponieważ może się zdarzyć, że mimo stwarzanych pozorów, będzie miała niewielki wpływ na podejmowane decyzje;
- zasadnicza rozmowa jest poprzedzona i kończona pogawędką;
- ustalenia dobrze jest potwierdzić na piśmie, aby nie wracać do omówionych spraw;
- w trakcie rozmowy towarzyskiej nie wypada podejmować tematów prywatnych, politycznych, religijnych, ani rozmawiać o pieniądzach;
- w trakcie lunchu zwykle nie porusza się kwestii biznesowych;
- negocjując kontrakt trzeba liczyć się z podróżami do Wielkiej Brytanii, ponieważ nie bardzo lubią wyjeżdżać do partnerów zagranicznych;
- spotkanie powinno być umówione z wyprzedzeniem i potwierdzone;
- nie należy się spóźniać, ale też i pojawiać przed czasem;
- firmy z branż, w których są trudności, nie są dobrymi płatnikami, dlatego trzeba to uwzględnić negocjując warunki kontraktu, a także już w trakcie jego realizacji.

W Wielkiej Brytanii ochrona własności intelektualnej obejmuje wynalazki (nowe metody i procesy znajdujące praktyczne zastosowanie, które w świetle stanu techniki nie są oczywiste dla specjalisty z danej dziedziny), znaki handlowe (symbole wyróżniające produkty i usługi spośród innych na rynku), wzory i prawa autorskie. Znak handlowy nie zostanie zarejestrowany, jeśli: opisuje właściwości towaru lub usługi (jakość, ilość, przeznaczenie lub pochodzenie geograficzne), stał się zwyczajem w danej dziedzinie, nie jest charakterystyczny, jest trójwymiarowy lub zwiększa wartość towaru, jest chronionym symbolem, jest obraźliwy, sprzeczny z prawem (np. propaguje narkotyki) lub jest zwodniczy i może wprowadzać w błąd. Wzór może być zarejestrowany, jeśli jest nowy i posiada indywidualny charakter. Ochronie podlega ogólny wygląd produktu na danym obszarze geograficznym. Cechy wizualne, które tworzą wzór to linie, kontury, kolorystyka, kształt, tekstura, materiały i ozdoby zastosowane do wykonania wzoru dla nadania mu niepowtarzalnego wyglądu. Można także zarejestrować wzór obejmujący jedynie elementy produktu (np. zdobienie czy ornament). Wzór jest uważany za nowy o ile identyczny lub podobny nie został zarejestrowany w Wielkiej Brytanii lub w państwach należących do Europejskiego Obszaru Gospodarczego (wszystkie państwa członkowskie UE oraz Norwegia, Islandia i Lichtenstein). Wynalazki podlegają ochronie przez maksymalnie 20 lat z koniecznością odnawiania co 5 lat, znaki towarowe – bez ograniczeń, ale z koniecznością odnawiania co 10 lat, a wzory – 10 lat od pierwszego komercyjnego zastosowania wzoru lub 15 lat od stworzenia wzoru.⁶

⁵ *Różne oblicza eksportu...*, rozmowa z Dariuszem Brzozowskim – dyrektorem handlowym Fabryki Dywanów Kowary S.A., www.eksportuj.pl, Schroeder J., *Zwyczaje w biznesie: Wielka Brytania*, www.pcc.org.pl, *Kulturowe różnice w negocjacjach*, maszynopis, Jarpol Enterprise, www.jarpol.net.pl, 2005.

⁶ Więcej: www.ipo.gov.uk.

STANY ZJEDNOCZONE⁷

Biznesmeni ze Stanów Zjednoczonych wyróżniają się otwartością i optymizmem. To przebojowi indywidualiści. Nastawieni na sukces, pomnażanie pieniędzy i rywalizację, unikają kontaktów z partnerami narzekającymi na różne problemy. Dla nich bardzo istotne, w porównaniu z innymi rynkami, są czas i dotrzymywanie obietnic pod względem czasu. Żeby skutecznie sprzedawać na tym rynku, należy być bardzo precyzyjnym, dobrze zorganizowanym i dotrzymywać terminów. Współpracując z Amerykanami, należy również pamiętać, że:

- spotkania muszą być umawiane odpowiednio wcześniej;
- dużą wagę przywiązują do punktualności, w przypadku spóźnienia wypada uprzedzić o nim partnera;
- rozpoczynając rozmowę wymieniają komplementy, często stosowane też w trakcie dalszych negocjacji;
- szybko przechodzą do meritum, skupiając się na zasadniczych kwestiach, a ponieważ szybko podejmują decyzje, zniechęcają się do kontrahentów przeciągających negocjacje, mogą nawet je zerwać;
- rozmowy biznesowe często prowadzą w obecności adwokata i przywiązują wielką wagę do aspektów prawnych umowy, kładąc nacisk na kary i odszkodowania;
- wielką uwagę zwracają na kwestie dotyczące ochrony własności intelektualnej, uważając, że ten ma prawo czerpać korzyści z danej idei, kto formalnie jest jej właścicielem i ma na to stosowne dokumenty;
- proponując arbitraż w Szwajcarii (który jest kosztowny) liczą, że jeśli zajdzie potrzeba korzystania z arbitrażu, kontrahent zrezygnuje z tej drogi postępowania ze względu na koszty, zadowolając się niższym odszkodowaniem;
- obiecując w negocjacjach duży kontrakt, w rzeczywistości dążą do maksymalnego obniżenia ceny za mniejszy wolumen towaru;
- nie przywiązują większej wagi do ustnych zobowiązań;
- jako osoby bezpośrednie, swoje opinie wyrażają wprost, zwykle pomijają też tytuły, a w rozmowach z partnerami najczęściej zwracają się po imieniu;
- cenią asertywność, raczej nie okazują wrażliwości i troski o innych, dlatego wspomnianie o kłopotach i chorobach w trakcie rozmów jest błędem;
- występują różnice w zwyczajach biznesowych pomiędzy poszczególnymi regionami.

KANADA⁸

Kanadyjczycy stosują podobne zwyczaje w kontaktach biznesowych, jak partnerzy ze Stanów Zjednoczonych. Co istotne, w Kanadzie bardzo ważne są referencje, ich brak właściwie dyskwalifikuje eksportera. Ważne jest zdobycie zaufania partnerów na początku prowadzonych kontaktów. Kanadyjczycy cenią profesjonalizm, dlatego nie należy się spóźniać na spotkania, a w trakcie rozmów dobrze jest dysponować adekwatnymi dokumentami, próbnikami czy wzorami oraz innymi materiałami na poparcie wypowiedzi. Rynek regionu Quebec jest zupełnie inny, niż pozostałe regiony, ponieważ we wszystkich dziedzinach życia przejawiają się kultura i obyczaje francuskie, łącznie z używanym językiem. Co prawda w biznesie powszechny jest również angielski, ale jeśli negocjacje są prowadzone w języku francuskim, trzeba pamiętać, że ten używany w Quebec zawiera wiele cech szczególnych, które muszą być uwzględnione w tekstach przygotowanych w tym języku. Partnerzy z tego regionu są bardziej formalni w kontaktach i nieco przypominają zachowaniem Francuzów.

⁷ Schroeder J., *Zwyczaje w biznesie: Stany Zjednoczone Ameryki Północnej*, www.pcc.org.pl; *Kulturowe różnice w negocjacjach*, maszynopis, Jarpol Enterprise, www.jarpol.net.pl, 2005.

⁸ *Spotkanie biznesowe w Kanadzie*, www.eksportuj.pl; *Canada – Language, Culture, Customs and Etiquette*, www.kwintessential.co.uk; *Marketing towarów i usług w Kanadzie*, Stowarzyszenie Promocji Indywidualnej, www.export.lubelskie.pl.



Zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i w Kanadzie przywiązuje się dużą wagę do kwestii ochrony własności intelektualnej. W Kanadzie ochronie podlegają wynalazki, znaki handlowe, wzornictwo przemysłowe oraz prawa autorskie. Patentem mogą być chronione wynalazki lub procesy o charakterze innowacyjnym i znajdujące praktyczne zastosowanie. Znaki towarowe są rozumiane jako wyróżniki produktów lub usług (na przykład kształt produktu lub sposób jego opakowania – mogą być chronione zarówno jako znak towarowy i wzór przemysłowy). Wzorem przemysłowym jest charakterystyczny kształt, konfiguracja, wzór lub ornament (lub dowolna kombinacja tych cech) możliwy do zastosowania w gotowym wyrobie wykonanym ręcznie lub maszynowo (na przykład kształt stołu lub kształt i zdobienie łyżeczki), pod warunkiem, że jest oryginalny.⁹

12.2.3. RYNKI INNYCH KRAJÓW UE

FRANCJA¹⁰

Francuzi generalnie cenią zasady i regulacje, mają niski poziom tolerancji dla niepewności i dwuznaczności, dlatego warto pamiętać, że niechętnie podejmują ryzyko. Poniżej kilka wskazówek praktycznych.

- Spóźnianie się na spotkanie biznesowe 10-15 minut nie jest praktykowane, dlatego warto być punktualnym, jeśli nie jest to możliwe francuski partner będzie oczekiwał stosownego powiadomienia.
- Generalnie kwestie terminów podlegają negocjacom, jednak Francuzi skłaniają się ku ścisłemu ich przestrzeganiu.
- Organizacje biznesowe we Francji są ustrukturalizowane i dobrze zorganizowane. Preferowane jest w nich przestrzeganie ustalonych zasad i stosowanie przewidzianych praktyk administracyjnych, zamiast elastycznego podejścia – szczególnie w sektorze publicznym.
- W przedsiębiorstwach dominuje silna hierarchia pionowa i respekt dla kartezjańskiego sposobu myślenia.
- Ostateczną decyzję zwykle podejmuje najważniejsza osoba w hierarchii.
- Francuzi ściśle rozgraniczają życie zawodowe i życie prywatne, nie spodziewajmy się zaproszenia na wieczór po pracy, ponieważ większość osób preferuje powrót do domu i rodziny.
- Relacje międzyludzkie są istotną częścią francuskiej kultury biznesowej, dlatego warto przed rozpoczęciem zasadniczej rozmowy poświęcić kilka minut na luźną pogawędkę, poznając partnerów.
- Zwyczajowo w rozmowach używa się nazwiska chyba, że zostanie się poproszonym o zwracanie się do francuskiego partnera po imieniu.
- Spotkania biznesowe powinny zaczynać się i kończyć tradycyjnym podaniem sobie rąk, wymianą uprzejmości oraz wizytówek na powitanie.
- Pomimo sformalizowania we francuskiej kulturze biznesu, w praktyce nie rzadko odchodzi się od zaplanowanego porządku spotkania. Wstępne spotkania często poświęcone są wymianie informacji i dyskusji, a nie podjęciu ostatecznych decyzji.
- W kontaktach biznesowych wskazane jest utrzymywanie stosownego dystansu i jeśli to tylko możliwe – używanie tytułów na wszystkich poziomach.
- Podczas spotkań i rozmów bezpośrednich ważne jest także utrzymywanie z francuskim partnerem umiarkowanego kontaktu wzrokowego.
- Nie należy zniechęcać się częstymi różnicami poglądów i zaciełą dyskusją podczas negocjacji handlowych. Francuzi lubią dyskutować i docenią zdolność partnera do obrony swojej pozycji.

⁹ Więcej: www.cipo.ic.gc.ca.

¹⁰ *Doing Business in France. French Social and Business Culture*, www.communicaid.com; *Kulturowe różnice w negocjacjach*, maszynopis, Jarpol Enterprise, www.jarpol.net.pl, 2005.



- Przerwywanie mówiącemu jest traktowane jako oznaka żywego zainteresowania konkretną kwestią.
- Nie należy okazywać zniecierpliwienia wobec francuskich partnerów, potrzebują oni czasu na podjęcie decyzji.
- W trakcie negocjacji nie wypada podejmować rozmów na temat rodziny i spraw prywatnych.
- Należy dokładnie zapoznać się z kontraktem, w którym prawdopodobnie Francuzi zapisali korzystniejsze dla siebie rozwiązania.
- Lunch jest jedną z najlepszych okazji do nawiązania bliższych relacji biznesowych, ale nie często Francuzi zapraszają na lunch, dlatego jeśli już otrzymamy takie zaproszenie nie wypada odmówić. Jeśli ktoś proponuje dokładkę podczas posiłku, należy odpowiedzieć „nie, dziękuję” nawet, gdyby miało się na nią ochotę.
- We Francji symbol OK (kciuk i palec wskazujący tworzą kółko) oznacza „nic”, „zero”.

HISZPANIA¹¹

Hiszpanie należą do narodów kładących mniejszy nacisk na czas i kwestie formalne – również w kontaktach biznesowych. Negocjacje z nimi zwykle trwają dosyć długo, a ich celem jest doprowadzenie do jak najniższego poziomu wymagań drugiej strony. W trakcie rozmów z Hiszpanami trzeba pamiętać, że:

- spotkania należy umawiać pisemnie i potwierdzać przed przyjazdem;
- lepiej rozpoczynać negocjacje od wysokich wymagań, aby mieć możliwość obniżenia ich, aż do poziomu, który zadowoli obie strony;
- są twardzi w negocjacjach i kładą nacisk na korzystne dla siebie dodatkowe zapisy, np. warunkujące płatność;
- decyzje podejmują na podstawie dotknięcia produktu, dlatego na spotkanie dobrze jest zabrać gotowy towar lub próbnik;
- nie dotrzymują terminów płatności, co często uzasadniają błędem partnera zagranicznego, warto więc sprawdzić wiarygodność partnera;
- firmy są bardzo zhierarchizowane i w kontaktach należy używać należnych tytułów;
- kobiety nie są traktowane tak poważnie, jak mężczyźni, zwłaszcza przez przedstawicieli starszego pokolenia;
- w trakcie rozmów często poruszane są inne wątki, nie związane z meritum;
- nie należy krytykować *corridy*, rozmawiać o religii, polityce;
- gest OK (polegający na zrobieniu kółka przy użyciu kciuka i palca wskazującego) jest obraźliwy;
- może występować odmienne podejście do prowadzenia biznesu w różnych regionach.

WŁOCHY¹²

Włoscy partnerzy przy pierwszym kontakcie sprawiają wrażenie bardzo swobodnych i ugodowych oraz niepunktualnych. Mimo, że są mniej formalni, niż na przykład Niemcy, to tylko pozory. Zwykle bardzo starannie przygotowują się do negocjacji, dokładnie rozpoznając partnera, potrzebują czasu na podjęcie decyzji, a partnera zagranicznego mogą próbować wyprowadzić z równowagi lekceważącymi komentarzami. Prowadząc rozmowy z włoskimi partnerami warto pamiętać, że:

- na spotkania należy się umawiać z wyprzedzeniem i potwierdzać ich termin w przeddzień, ponieważ mają zwyczaj przekładać lub odwoływać spotkania bez informowania o tym partnera;

¹¹ *Kulturowe różnice w negocjacjach*, maszynopis, Jarpol Enterprise, www.jarpol.net.pl, 2005; *Różne oblicza eksportu...*, rozmowa z Dariuszem Brzozowskim – dyrektorem handlowym Fabryki Dywanów Kowary S.A., www.eksportuj.pl; Schroeder J., *Zwyczaje w biznesie: Hiszpania*, www.pcc.org.pl.

¹² *Kulturowe różnice w negocjacjach*, maszynopis, Jarpol Enterprise, www.jarpol.net.pl, 2005. *Różne oblicza eksportu...*, rozmowa z Dariuszem Brzozowskim – dyrektorem handlowym Fabryki Dywanów Kowary S.A., www.eksportuj.pl; Schroeder J., *Zwyczaje w biznesie: Włochy*, www.pcc.org.pl.



- spóźnianie się na spotkanie często jest celowym działaniem dla zyskania przewagi nad drugą stroną, od drugiej strony oczekują punktualności;
- pośpieszanie ich w podjęciu decyzji, jest dla nich oznaką, że bardzo zależy nam na sfinalizowaniu kontraktu;
- kładą duży nacisk na cenę, dlatego targują się mocno, a w związku z tym rozmowę na temat ceny lepiej pozostawić na sam koniec i uwzględnić to podając wyższą pierwszą cenę;
- mają zwyczaj wysuwania dodatkowych żądań w ostatniej minucie, kiedy drugiej stronie wydaje się, że już wszystko zostało ustalone, wtedy trzeba zachować spokój;
- oferując im produkt, należy pokazać go, mieć próbники, wzory itp.;
- najlepszą reakcją na niemiłe uwagi jest celna riposta;
- nie dotrzymują terminów płatności, dlatego szczególnego znaczenia nabiera weryfikacja partnera włoskiego i właściwe zabezpieczenia w umowie;
- są dosyć chimeryczni;
- zadają osobiste pytania, np. o rodzinę, ponieważ lubią poznać osobę, z którą prowadzą interesy, a jeszcze lepiej jeśli wcześniej – przed rozpoczęciem negocjacji – udało się poznać włoskiego partnera, na przykład na targach;
- są gościnni, często zapraszają na obiad (czyli posiłek wieczorny), wtedy nie należy odmawiać;
- tytułowanie jest powszechne we wszelkich kontaktach;
- na południu Włoch kontakty biznesowe mają charakter bardziej swobodny, natomiast na północy – bardziej sformalizowany.

We Włoszech przepisy prawne dotyczące ochrony własności przemysłowej obejmują innowacje z zakresu techniki i wzornictwa, znaki rozpoznawcze będące własnością przedsiębiorcy (znaki, nazwy i oznaczenia instalacji, loga, nagrody i wyróżnienia) lub odnoszące się do regionu, a także uregulowania odnoszące się do nieuczciwej konkurencji. Rozróżnia się dwa rodzaje patentów: patent na wynalazek (*invenzione*) dotyczy wynalazków o zastosowaniu przemysłowym (przyznawany na 20 lat) oraz na modele użyteczne (*modello di utilità*), czyli konkretne urządzenia, którym wynalazca nadaje kształt, strukturę i wzbogaca o elementy korzystniejsze od dotychczas istniejących (przyznawany na 10 lat). Patenty są udzielane na wszystkie wynalazki nadające się do przemysłowego stosowania, odznaczające się nowością, poziomem wynalazczym (tj. wynalazek w świetle stanu techniki nie jest oczywisty dla specjalisty z tej dziedziny) oraz nie naruszające ogólnie przyjętych zasad społecznych (również moralnych). Ochrona wynalazku może wygasnąć, jeżeli nie zostaną uiszczone wymagane opłaty roczne albo nie zostanie on wykorzystany w ciągu 3 lat od przyznania lub 4 lat od zgłoszenia wniosku. **Zgłoszenia patentowe mogą być składane przez spółki i osoby fizyczne nie prowadzące działalności gospodarczej.** We Włoszech można zarejestrować znaki firmowe (słowne, graficzne, mieszane, dźwiękowe) odróżniające na rynku produkty lub usługi danej firmy od innych już zarejestrowanych za granicą, ale pod warunkiem, że nie są one bardzo popularne i że ich wybór przez zgłaszającego „nie jest wyrazem złej woli”.¹³

KRAJE BENELUXU (BELGIA, HOLANDIA, LUKSEMBURG)¹⁴

Przedstawiciele tych trzech krajów należą do bardzo trudnych partnerów. Są wymagający, dobrze zorganizowani, punktualni, planują negocjacje i są do nich solidnie przygotowani. Nie lubią tracić czasu na zbędne rozmowy, dlatego negocjacje z nimi przebiegają sprawnie i dosyć szybko, w poważnej atmosferze. Ważne dla nich są dokumenty popierające słowa i profesjonalna prezentacja produktu w oparciu o najnowsze nowinki techniczne. **Holendrzy** potrafią być wyjątkowo trudnym przeciwnikiem wykorzystu-

¹³ *Ochrona własności przemysłowej: Włochy*, <http://www.eksportuj.pl/artukul/pokaz/id/10597/ochrona-wlasnosci-przemyslowej-wlochy>, więcej: www.ufficiobrevetti.it.

¹⁴ *Kulturowe różnice w negocjacjach*, maszynopis, Jarpol Enterprise, www.jarpol.net.pl, 2005; *Różne oblicza eksportu...*, rozmowa z Dariuszem Brzozowskim – dyrektorem handlowym Fabryki Dywanów Kowary S.A., www.eksportuj.pl; Schroeder J., *Zwyczaje w biznesie: Holandia*, www.pcc.org.pl; *Kultura biznesowa Holendrów: Holandia*, www.eksportuj.pl.



jącym perfekcyjnie techniki sprzedaży i negocjacji. Odznaczają się poszanowaniem prawa oraz zamiłowaniem do pracy. Nie targują się zbyt mocno, ale też nie dotrzymują terminów płatności, jednak nie są poślizgliwi dla drugiej strony, jeśli nie wywiązuje się ze zobowiązań. Niewskazane w trakcie negocjacji z nimi jest żartowanie lub chaotyczne wypowiedzi, czy luźny sposób bycia. Preferują skromność. W kontaktach z Holendrami trzeba pamiętać, że:

- informacje poufne należy zachować dla siebie, ponieważ w trakcie podejmowania decyzji przez firmę holenderską wszyscy pracownicy (bez względu na ich pozycję), których może dotyczyć dany kontrakt będą pytani o zdanie,
- prośba o zachowanie poufności może się spotkać z poczuciem dyskomfortu ze strony partnera holenderskiego,
- niechętnie mówią „nie”, chociaż cenią szczerść i otwartość, dlatego jeśli przewidują trudności i przeszkody można oczekiwać, że nie dojdzie do zawarcia porozumienia,
- doceniane jest wykształcenie i wiarygodność, dlatego warto na wizytówkach zaznaczać tytuły oraz rok założenia firmy, jeśli istnieje od wielu lat,
- w grupie często trudno odróżnić osoby ze ścisłego kierownictwa od pozostałych, ponieważ w pewnych kręgach im wyższe stanowisko, tym mniej formalny styl ubierania się,
- źle odbierane jest okazywanie wyższości osobom na niższych stanowiskach, ponieważ Holendrzy są zwolennikami egalitaryzmu,
- rozmowy biznesowe w trakcie lunchu są elementem negocjacji.

W Holandii ochronie podlegają: wynalazki, rysunki i modele nowych projektów, znaki towarowe oraz prawa autorskie. Patent chroni rozwiązania techniczne znajdujące zastosowanie w nowych produktach lub procesach produkcji. Rysunki i modele projektów obejmują: dwuwymiarowe nadruki, wzory na tkaninach, materiałach lub papierze, trójwymiarowe modele, jak na przykład artykuły gospodarstwa domowego i inne akcesoria, meble lub odzież. Warunkiem jest, aby rysunki lub modele były nowe. Ochronie nie podlegają obiekty czysto dekoracyjne, nie posiadające funkcji użytkowej, formy niezbędne do uzyskania określonego efektu technicznego oraz obiekty obrażające ogólnie przyjęte dobre obyczaje lub zagrażające porządkowi publicznemu. **Znakiem towarowym jest** każdy symbol ułatwiający rozróżnienie produktów lub usług, np. niepowtarzalna nazwa, fraza, logo, projekt graficzny, obraz lub motyw. Jako znak towarowy można zatem zarejestrować słowo, wizerunek lub połączenie tych elementów, a także zestawienia kolorów, liczb i liter, symboli i kształtów. Przedsiębiorca może się ubiegać o ochronę własności intelektualnej samodzielnie lub za pośrednictwem wyspecjalizowanego agenta.¹⁵

SKANDYNAWIA (SZWECJA, FINLANDIA, NORWEGIA I DANIA)¹⁶

W krajach skandynawskich eksporter spotka się ze zróżnicowanym podejściem do biznesu. W Szwecji typowa jest gotowość do zawierania kompromisu, nastawienie na współdecydowanie i dążenie do konstruktywnego działania, podczas gdy w Norwegii najważniejsze są preferencje tamtej strony, a elastyczność jest oczekiwana jedynie od partnera zagranicznego. Generalnie w Skandynawii ceniona jest punktualność, a podczas negocjacji raczej nie wyraża się swoich emocji. Nawijając współpracę z partnerami ze **Szwecji**, trzeba pamiętać, że:

- lubią planować, dlatego spotkania przebiegają według przygotowanego scenariusza;
- w trakcie rozmów skupiają się na meritum, dlatego negocjacje nie trwają zbyt długo;
- przywiązują dużą wagę do reputacji partnera zagranicznego;
- cenią jakość produktu oraz jego profesjonalną prezentację;

¹⁵ Więcej: *Ochrona własności przemysłowej: Holandia*, <http://www.eksportuj.pl/artukul/pokaz/id/10094/ochrona-wlasnosci-przemyslowej-holandia> oraz: www.boip.int.

¹⁶ *Kulturowe różnice w negocjacjach*, maszynopis, Jarpol Enterprise, www.jarpol.net.pl, 2005; *Kultura biznesowa Holendrów: Holandia*, www.eksportuj.pl; *Kultura biznesowa: Norwegia*, www.eksportuj.pl.