

3.2. ANALIZA POZYCJI KONKURENCYJNEJ FIRMY. METODA PUNKTOWA

Analiza pozycji konkurencyjnej firmy służy do wypracowania jednolitej oceny, która ma za zadanie odpowiedzieć czy warto podejmować eksport na konkretny rynek. System ten zawiera dwa zakresy ocen:

1. porównanie poszczególnych elementów konkurencyjności firm,
2. ustalenie znaczenia poszczególnych elementów.

Porównanie poszczególnych elementów konkurencyjności może być dokonane na podstawie skali. Dla łatwości proponujemy zastosowanie skali z neutralnym zerem. Skala taka może wyglądać w sposób następujący:

- 2 duża przewaga konkurenta
- 1 średnia przewaga konkurenta
- 0 brak różnic w stosunku do konkurenta lub nieznaczące różnice
- +1 średnia przewaga naszej firmy
- +2 duża przewaga naszej firmy

Wyniki obliczeń według takiej skali będą wskazywały na naszą przewagę jeżeli będą dodatnie, a przewagę konkurencji jeżeli będą ujemne. Szczegółowa ocena zależy jednak od znaczenia poszczególnych elementów czyli od ich wagi. Wagi poszczególnych elementów wynikają z ustalenia ich znaczenia dla rynku. Zagadnienie to jest trudne, ponieważ wymaga dobrego rozpoznania co decyduje o osiągnięciu sukcesu na rynku. Ocena taka ma charakter zawsze subiektywny. Dla polepszenia jakości wyboru określonych wag można:

1. zasięgnąć opinii ekspertów czy współpracowników,
2. przeprowadzić rozmowę z dystrybutorami działającymi na danym rynku,
3. zapoznać się z opisami rynku czy kraju,
4. skontaktować się z eksporterami działającymi w kraju docelowym na innych rynkach.

Najprostszą procedurą ustalania wag poszczególnych elementów konkurencyjności jest ustalenie ich kolejności według znaczenia, a następnie podział na kilka grup w zależności od znaczenia. Na przykład:

- I. Elementy o kluczowym znaczeniu,
- II. Elementy o istotnym znaczeniu,
- III. Elementy mniej ważne,
- IV. Elementy bez znaczenia (lub zawarte w innych elementach).

Następnie poszczególnym grupom można przyporządkować określone ilości punktów, np. dla grupy I – 5 pkt., dla grupy II – 3 pkt., dla grupy III – 1 pkt., dla grupy IV – 0 pkt.

Przykładowe wagi – produkcja oprogramowania multimedialnego w Polsce przeznaczonego na rynek brytyjski.

**TABELA 1. PRZYKŁADOWE WAGI ELEMENTÓW PORÓWNAŃ KONKURENCYJNYCH DLA EKSPORTU Z IP
UZASADNIENIE PRZYJĘCIA OKREŚLONYCH WAG**

ELEMENTY WEWNĘTRZNE	40%(2/5)
Nazwa elementu konkurencyjności	Proponowana waga
Koszty produkcji	3
Umiejętności pracowników	3
Ceny sprzedaży	5
Marże handlowe	5
Zaawansowanie produktów	4
Szybkość reakcji na zmiany rynku	3
Własna sieć dystrybucji	1
Reputacja i opinia klientów	3
Jakość obsługi klientów i użytkowników	3
Doświadczenie na rynku	3
Jakość reklamy i promocji	4
Rozpoznawalność i stopień ochrony znaku towarowego	5
Inne	0



ELEMENTY ZEWNĘTRZNE	60% (3/5)
Nazwa elementu konkurencyjności	Proponowana waga
Charakter rynku	2
Reputacja kraju producenta	4
Wewnętrzny rynek pracy	4
Koszty dostępu do kapitału	2
Skłonność nabywców do akceptacji nowości	3
Krajowe obciążenia socjalne	4
Kurs walutowy i tendencje jego zmiany	4
Dostęp do sieci dystrybucji	3
Akceptacja zagranicznych marek produktów	4
Ryzyko problemów z zakresu IP (np. podróbki, nielegalne kopie)	5
Inne	0

Przyjęto, że jeżeli chodzi o produkcję oprogramowania multimedialnego przeznaczonego na rynek brytyjski znaczenie wewnętrznych i zewnętrznych elementów konkurencyjności jest zbliżone – choć większą rolę odgrywają czynniki zewnętrzne (stąd ich udział procentowy = 60). Ponadto przyjęto wagi 5 dla takich elementów jak: cena sprzedaży, marża handlowa, rozpoznawalność i stopień ochrony znaku towarowego oraz ryzyko problemów z zakresu IP. Konkurencja na rynku IT jest duża i o uzyskaniu silnej pozycji rynkowej często decydują czynniki dotyczące postrzegania danej marki (stąd np. duża waga akceptacji zagranicznych marek produktów, czy też reputacja kraju producenta). W przypadku branży IT ten czynnik odgrywa ważną rolę, choć można wskazać np. na SKYPE – rozwiązanie stworzone przez estońskich programistów, które podbiło praktycznie cały świat.

Waga 4 przyjęta została również dla wewnętrznego rynku pracy, krajowych obciążeń fiskalnych oraz kursu walutowego. Każdy z tych elementów ważną rolę, a w przypadku wewnętrznego rynku zbytu możemy wręcz mówić o bardzo dużym znaczeniu.

Najniższa waga przyjęta została dla własnej sieci dystrybucji. W przypadku tego typu produktów, możliwa jest sprzedaż zdalna i posiadanie własnej sieci sprzedaży nie jest warunkiem koniecznym do osiągnięcia sukcesu rynkowego.

3.2.1. JAK OCENIAĆ WŁASNĄ KONKURENCYJNOŚĆ – PRZYKŁADOWY ARKUSZ KALKULACYJNY

Poniżej (tabela 2) zaprezentowano przykładowy arkusz kalkulacyjny do oceniania własnej konkurencyjności. Polskie średnie przedsiębiorstwo produkujące oprogramowanie multimedialne na rynek brytyjski zbankrutowało. Przeprowadzona *post factum* analiza konkurencyjności badanego przedsiębiorstwa i jego konkurentów potwierdziła, że firma musiała upaść.

Przedstawiony przykład pokazuje, że chociaż firma była mniej konkurencyjna w zakresie elementów wewnętrznych od wszystkich konkurentów, a w przypadku elementów zewnętrznych lepsza była tylko od konkurenta z Rosji. Generalnie obserwowana jest zdecydowana przewaga producenta z Anglii.



TABELA 2. PRZYKŁADOWY ARKUSZ KALKULACYJNY DO OCENIANIA WŁASNEJ KONKURENCYJNOŚCI

ELEMENTY WEWNĘTRZNE	40%(2/5)	Ocena	Ocena X Waga	Ocena	Ocena X Waga	Ocena	Ocena X Waga
Nazwa elementu konkurencyjności	Waga	Konkurent z Rosji	Konkurent z Holandii	Producent z Anglii			
Koszty produkcji	3	-2	-6	2	6	2	6
Umiejętności pracowników	3	-1	-3	1	3	2	6
Ceny sprzedaży	5	1	5	1	5	1	5
Marże handlowe	5	-2	-10	0	0	1	5
Zaawansowanie produktów	4	1	4	0	0	0	0
Szybkość reakcji na zmiany rynku	3	1	3	1	3	-1	-3
Własna sieć dystrybucji	1	1	1	-1	-1	-2	-2
Reputacja i opinia klientów	3	0	0	-2	-6	-2	-6
Jakość obsługi klientów i użytkowników	3	-1	-3	-1	-3	-1	-3
Doświadczenie na rynku	3	-1	-3	-1	-3	-1	-3
Jakość reklamy i promocji	4	0	0	-1	-4	-1	-4
Rozpoznawalność i stopień ochrony znaku towarowego	5	-1	-5	-1	-5	-2	-10
Razem		---	-17	---	-5	---	-9

ELEMENTY ZEWNĘTRZNE	60%(2/5)	Ocena	Ocena X Waga	Ocena	Ocena X Waga	Ocena	Ocena X Waga
Nazwa elementu konkurencyjności	Waga	Konkurent z Rosji	Konkurent z Holandii	Producent z Anglii			
Charakter rynku	2	0	0	0	0	0	0
Reputacja kraju producenta	4	1	4	-1	-4	-2	-8
Wewnętrzny rynek pracy	4	-1	-4	1	4	2	8
Koszty dostępu do kapitału	2	1	2	-1	-2	-1	-2
Skłonność nabywców do akceptacji nowości	3	0	0	0	0	0	0
Krajowe obciążenia socjalne	4	1	4	-1	-4	-1	-4
Kurs walutowy i tendencje jego zmiany	4	1	4	-1	-4	-2	-8
Dostęp do sieci dystrybucji	3	0	0	-1	-3	-2	-6
Akceptacja zagranicznych marek produktów	4	1	4	-1	-4	-2	-8
Ryzyko problemów z zakresem IP (np. podróbki, nielegalne kopie)	5	0	0	0	0	0	0
Razem	0	---	14	---	-17	---	-28
Razem Elementy zew. i wew. (0,4EW+0,6EZ)		---	1,6	---	-12,2	---	-20,4

3.3. BANK DANYCH DO ANALIZY PUNKTOWEJ

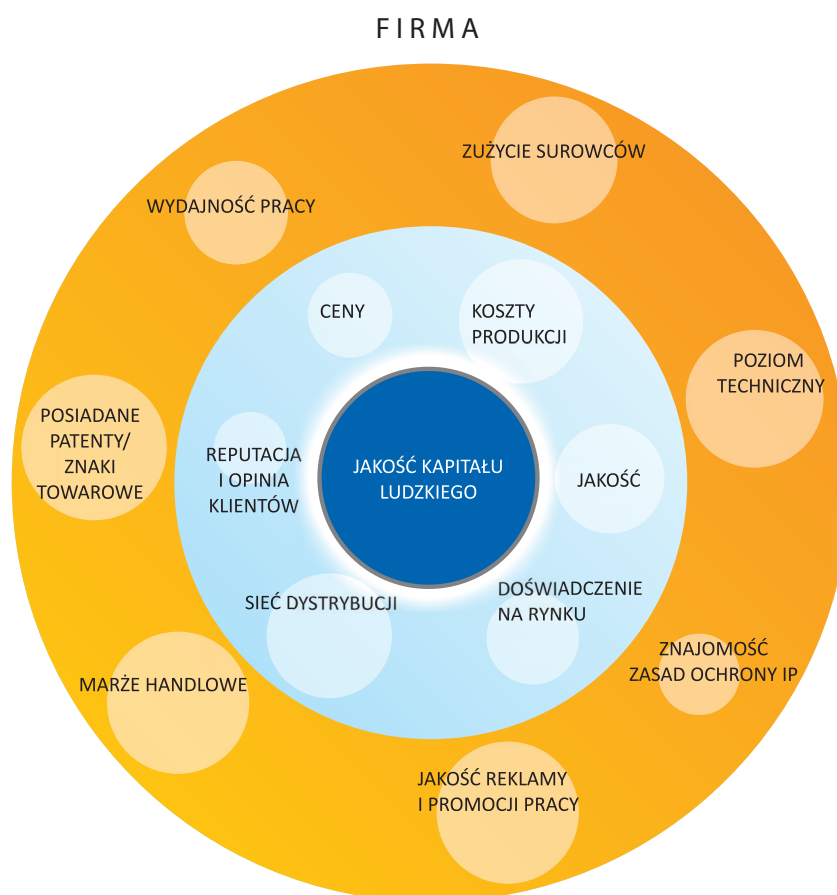
3.3.1. WEWNĘTRZNE I ZEWNĘTRZNE ELEMENTY KONKURENCYJNOŚCI

Pojęcie konkurencyjności firmy jest ściśle związane zarówno ze zdolnością firmy do sprzedawania (osiągnięcia określonej pozycji rynkowej), jak i z osiągnięciem korzystnych wyników ekonomicznych popartych wewnętrznymi przesłankami takiego rezultatu. Można więc mówić o wewnętrznych i zewnętrznych elementach konkurencyjności przedsiębiorstwa.

a) Wewnętrzne elementy konkurencyjności

Wewnętrzne elementy konkurencyjności to czynniki, które oznaczają przewagi konkurencyjne przedsiębiorstwa (lub słabości) nad innymi przedsiębiorstwami w określonych dziedzinach, wynikające z realizacji własnej strategii firmy. Wewnętrzne przewagi konkurencyjne wynikają więc z aktywności firmy i jej efektywności.

WYKRES 1. WEWNĘTRZNE ELEMENTY KONKURENCYJNOŚCI FIRMY Z IP



Źródło: Adaptacja wykresu 1. Wewnętrzne elementy konkurencyjności firmy, *Poradnik eksportera*, wyd. cyt. s. 16 oraz opracowanie własne.

O ile elementy konkurencyjności mogą mieć charakter zarówno jakościowy jak i ilościowy, to przewagi konkurencyjne powinny mieć charakter ilościowy.

Przykłady wewnętrznych przewag konkurencyjnych

1. Większa o 50 % liczba patentów w porównaniu do konkurencji.
2. Posiadanie wykwalifikowanego rzeczownika patentowego (lepszą znajomość zasad ochrony IP).
3. Niższe własne koszty produkcji o 15% niż konkurencji.
4. Wyższy poziom zysku o 7% w stosunku do konkurencji.
5. Nowy model wprowadzony do sprzedaży na 4 miesiące przed konkurencją.
6. 70% kadry technicznej posiada wyższe wykształcenie w stosunku do 40% u konkurencji.
7. Firma posiada najdłuższe doświadczenie, działa 68 lat w stosunku do średniej 11 lat na rynku.
8. Liczba innowacji o 30% wyższa niż u konkurencji.
9. Niższe ceny własne o 17% w stosunku do porównywalnych produktów konkurencji.
10. Sieć dystrybucji bardziej rozproszona i zbliżona do klienta (o 25% w stosunku do konkurencji).

Jednocześnie określonym wewnętrznym przewagom konkurencyjnym mogą towarzyszyć określone słabości w stosunku do konkurencji.

Przykłady wewnętrznych słabości w stosunku do konkurencji

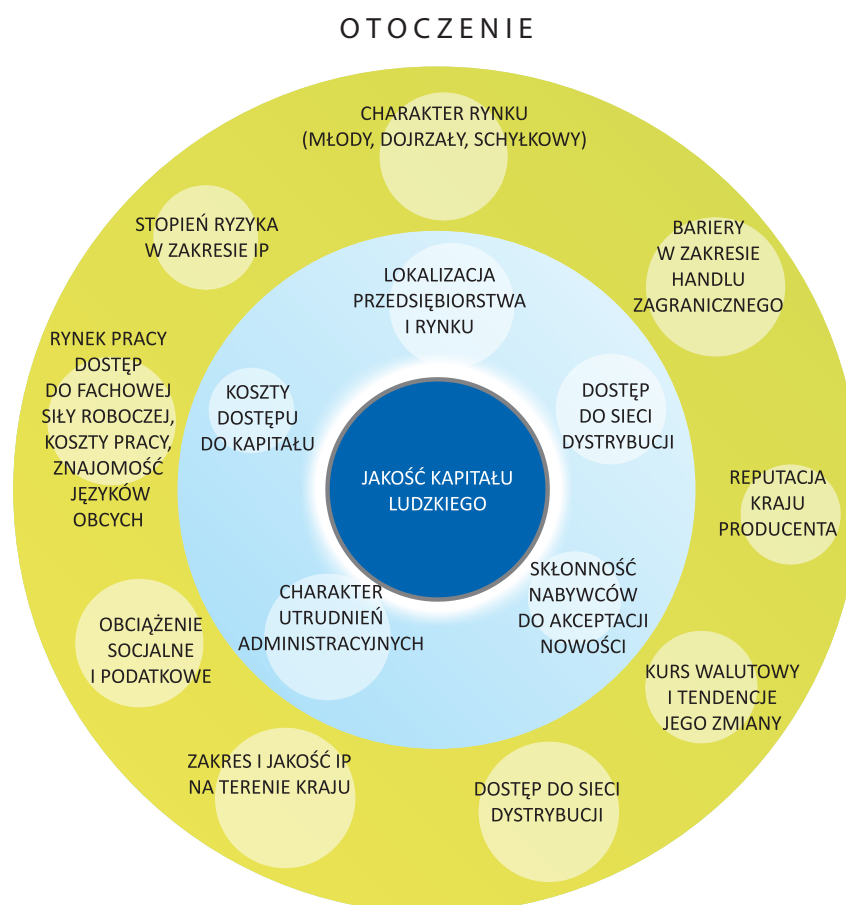
1. Brak doświadczenia w zakresie ochrony IP (brak składanych wniosków).
2. Większy poziom usterkowości produktów o 15% w wyniku wprowadzania wielu innowacji.
3. Mniej intensywna reklama mierzona wartością kosztów reklamy na 1 złoty przyrostu sprzedaży.

b) Zewnętrzne elementy konkurencyjności

Zewnętrzne elementy konkurencyjności to czynniki, które oznaczają przewagi konkurencyjne przedsiębiorstwa (słabości) nad innymi przedsiębiorstwami w określonych dziedzinach, wynikające z lepszej

(gorszej) pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu gospodarczym. Zewnętrzne przewagi konkurencyjne są więc „odziedziczone” przez przedsiębiorstwo, mają w dużym stopniu charakter ukształtowany historycznie czy też geograficznie. W wielu przypadkach o zewnętrznych przewagach konkurencyjnych decyduje wysiłek wcześniejszych pokoleń. Istotnym elementem są w tym wypadku także kwestie dotyczące własności intelektualnej (m.in. przestrzegania praw własności, skala piractwa przemysłowego (intelektualnego)).

WYKRES 2. ZEWNĘTRZNE ELEMENTY KONKURENCYJNOŚCI FIRMY Z IP



Źródło: Adaptacja wykresu 2. Zewnętrzne elementy konkurencyjności firmy, *Poradnik eksportera*, wyd. cyt., s. 17 oraz opracowanie własne.

Przykłady zewnętrznych przewag konkurencyjnych

1. Wyższe standardy (o 20%) w zakresie ochrony IP.
2. Niższy poziom (o 30%) zagrożenia piractwem przemysłowym.
3. Niższa stopa procentowa o 7%.
4. Tańsza siła robocza w regionie o 30%.
5. Niewielkie utrudnienia administracyjne w regionie.
6. Niższe składki na ubezpieczenia społeczne o 12%.
7. Wyższa jakość miejscowej siły roboczej.
8. Przewagi geograficzne i infrastrukturalne (drogi, przejścia graniczne, itd.).

Przykłady zewnętrznych słabości konkurencyjnych

1. Zła reputacja regionu, z którego pochodzi przedsiębiorstwo.
2. Duży konserwatyzm nabywców.
3. Rynek schyłkowy.

Znaczenie poszczególnych elementów konkurencyjności przedsiębiorstwa zostanie omówione w części dotyczącej konkurencyjności międzynarodowej, ponieważ ma to większe znaczenie dla eksporterów.

3.3.2. KONKURENCYJNOŚĆ NA RYNKACH MIĘDZYNARODOWYCH I JEJ ELEMENTY

Małe i średnie przedsiębiorstwa podejmując decyzję o rozpoczęciu działalności eksportowej związanej z wykorzystaniem IP powinny zwrócić uwagę na specyficzne elementy, konkurencyjności firmy, które nie występują na rynku wewnętrznym. Są one jednak na tyle ważne, że nie uwzględnienie ich w czasie porównywania z konkurencją może być przyczyną wielu poważnych błędów czy strat finansowych. Do charakterystycznych elementów konkurencyjności istotnych na rynkach międzynarodowych zaliczyć można:

1. ryzyko prawne dotyczące ochrony IP (naruszenie naszych praw lub praw innego przedsiębiorstwa),
2. kurs walutowy i tendencje jego zmiany,
3. cła importowe,
4. przeszkody administracyjne kraju docelowego eksportu,
5. stereotypy o kraju producenta,
6. dostęp do sieci dystrybucji,
7. akceptację zagranicznych marek produktów,
8. regulacje dotyczące własności intelektualnej.

Jak wynika z powyższego zestawienia elementy, które dopływają konkurencyjność międzynarodową mają głównie charakter zewnętrzny. Oznacza to, że firma zamierzająca rozpocząć działalność eksportową jest zmuszona dokonywać porównań w większej liczbie zakresów niż prowadząca działalność krajową. Poniżej przedstawiono pomocniczą tabelę zawierającą możliwą ocenę punktową podstawowych elementów konkurencyjności międzynarodowej przedsiębiorstwa, oraz w dalszej części opis poszczególnych elementów.

A. POMOCNICZA TABELA PUNKTOWA

Porównanie nasza firma – konkurent w naszej firmie ...	Możliwa liczba punktów				
	2	1	0	-1	-2
Ryzyko naruszenia IP	Niższe o 50% i więcej	Niższa 15-49%	+/-15	Wyższa o 15-49%	Wyższa o 50%
Regulacje prawne dotyczące IP	Na poziomie wyższym o więcej niż 50%	Na poziomie wyższym o 15-49%	+/-15%	Na poziomie niższym o 15-49%	Na poziomie niższym o ponad 50%
Koszty jednostkowe	niższe o 33% i więcej	niższe 15-33%	+/- 15%	wyższe o 15-33%	wyższe o 33% i więcej
Wydajność pracy	wyższa o 50% i więcej	wyższa o 20-50%	+/- 20 %	niższa o 20-50%	niższa o 50% i więcej
Zużycie surowców	niższe o 25% i więcej	niższe o 10-25%	+/- 10%	wyższe o 10-25%	wyższe o 25% i więcej
Cena zbytu	niższa o 20% i więcej	niższa o 5-20%	+/- 5%	wyższa o 5-20%	wyższa o 20% i więcej
Oferowana marża handlowa	wyższa o 1/3 i więcej	wyższa o 1/10-1/3	+/- 1/10	niższa o 1/10-1/3	niższa o 1/3 i więcej
Jakość produktów	znacząco wyższa	wyższa	porównywalna	niższa	znacząco niższa
Poziom techniczny produkcji	radikalnie wyższy	istotnie wyższy	porównywalny	istotnie niższy	radikalnie niższy
Szybkość reakcji na zmiany rynku	prawie natychmiastowa	znacznie szybsza	podobna	wolniejsza	duże opóźnienie
Reputacja eksportera	zdecydowanie lepsza	lepsza	podobna	trochę gorsza	znacznie gorsza
Doświadczenie na rynku	znacznie większe	większe	podobne	mniejsze	brak

Jakość reklamy i promocji	doskonała i lepsza	korzystniejsza	podobna	gorsza	brak
Jakość kapitału ludzkiego	znacznie wyższa	wyższa	podobna	niższa	znacznie niższa
Lokalizacja przedsiębiorstwa i rynku	znacznie bliższa	bliższa	podobna	dalsza	znacznie dalsza
Charakter rynku – wnioskowanie według wykresu 3	bardzo korzystny eksport	korzystny eksport	naturalny eksport	układ niekorzystny	układ niekorzystny
Reputacja kraju producenta	doskonała znacznie lepsza	lepsza	porównywalna	gorsza	zła
Wewnętrzny rynek pracy	znacznie bogatszy i obfity	lepszy	podobny	uboższy	bardzo ubogi
Koszty dostępu do kapitału	niższe o 1/3 i więcej	niższe o 1/10-1/3	+/- 1/10	wyższe o 1/10-1/3	wyższe o 1/3 i więcej
Charakter utrudnień administracyjnych	dużo mniejsze	mniejsze	podobne	większe	radycznie większe
Skłonność nabywców do akceptacji nowości	poszukiwane nowości	aktywni	rozważni	konserwatywni	bardzo konserwatywni
Obciążenia socjalne i podatkowe	znacznie niższe	niższe	podobne	Trochę wyższe	dużo wyższe
Kurs naszej waluty	spadający dużo szybciej lub rosnący dużo wolniej	spadający trochę szybciej lub rosnący trochę wolniej	podobnie spadający lub podobnie rosnący	spadający trochę wolniej	spadający dużo wolniej lub rosnący dużo szybciej
Cła importowe i inne obciążenia taryfowe	dużo niższe	niższe	podobne	wyższe	znacznie wyższe

B. CHARAKTERYSTYKA ELEMENTÓW KONKURENCYJNOŚCI

B.1. ELEMENTY WEWNĘTRZNE

1. POTENCJAŁ PRZEDSIĘBIORSTWA W ZAKRESIE OCHRONY IP

Znaczenie dla firmy Błędy w zakresie ochrony własności intelektualnej tworzonej przez przedsiębiorstwo mogą być bardzo znaczące i przyczynić się nawet do upadku całego przedsiębiorstwa. Naruszenie lub zła ochrona z zakresu IP w przypadku branż, gdzie własność intelektualna odgrywa ważną rolę jest czynnikiem, który bardzo silnie wpływa na całość przedsięwzięcia.

Sposób pomiaru Liczba zgłoszeń ochronnych dokonanych przez konkurentów, udział wydatków na IP w całkowitych wydatkach przedsiębiorstwa (porównanie z konkurencją).

Sposób wnioskowania Znacząca różnica (in minus) w porównaniu z konkurentami może świadczyć o wysokim poziomie ryzyka związanym z ochroną IP.

2. KOSZTY PRODUKCJI

Znaczenie dla firmy Koszty produkcji są podstawowym czynnikiem uwzględnianym do porównań międzynarodowych i mają znaczenie decydujące. Firmy o istotnie wyższych kosztach produkcji niż miejscowi i zagraniczni konkurenci nie powinny podejmować ryzyka eksportu.

Sposób pomiaru Koszty na jednostkę produktu, koszty na jednostkę wartości produktu. Porównanie o ile procent wyższe lub niższe koszty niż wiodący konkurent, porównanie o ile złotych mniejsze lub większe niż wiodący konkurent.

Sposób wnioskowania Koszty znacząco wyższe niż konkurencji – wykluczają podejmowanie eksportu, koszty porównywalne i niższe są korzystną przesłanką zachęcającą do sprawdzenia innych elementów.



3. WYDAJNOŚĆ PRACY

- Znaczenie dla firmy** Wydajność pracy jest elementem pomocniczym w porównaniach międzynarodowej konkurencyjności firmy. Pozwala jednak śledzić dystans pomiędzy naszą firmą a konkurencją.
- Sposób pomiaru** Wydajność pracy oznacza wartość produkcji w złotych wytwarzaną przez jednego zatrudnionego w okresie np. roku albo na jednostkę kosztów pracy. Ta druga miara pokazuje ile razy większa jest wartość produkcji na jednego zatrudnionego od kosztów jego pracy. Można ją również mierzyć wielkością produkcji dodanej na jednego pracownika.
- Sposób wnioskowania** Firma może mieć wydajność pracy niższą od konkurencji mierzoną wartością produkcji na jednego zatrudnionego. Jeżeli jednak współczynnik wydajności pracy w uzależnieniu od kosztów pracy jest niekorzystny to należy zbadać jak może to wpływać na koszty ogółem.

4. CENA ZBYTU

- Znaczenie dla firmy** Kolejny, najważniejszy element porównawczy obok kosztów produkcji. Ceny zbytu mają w handlu międzynarodowym znaczenie kluczowe.
- Sposób pomiaru** Cena na jednostkę produktu, cena ex works, cena loco odbiorca, itp.
- Sposób wnioskowania** Ceny wyższe niż u konkurencji muszą posiadać swoje jasne wytłumaczenie. np. w postaci widocznie wyższej jakości, lepszej reputacji firmy czy też kraju eksportera. Dla polskich MSP bardzo rzadko spotykane.

5. MARŻE HANDLOWE

- Znaczenie dla firmy** Czynniki ułatwiający negocjacje z dystrybutorami. Wielkość oferowanych marż handlowych może decydować o lepszym wykorzystaniu kanałów zbytu.
- Sposób pomiaru** Procent od ceny jednostkowej, wartość na jednostkę produktu.
- Sposób wnioskowania** Oferowanie dystrybutorom wyższych marż niż konkurencja jest objawem słabości sieci dystrybucji firmy. Czasami jest świadomie ponoszonym kosztem, aby skutecznie wejść na rynek.

6. JAKOŚĆ PRODUKTÓW

- Znaczenie dla firmy** Ten element jest ściśle powiązany z ceną. Jeżeli ceny są podobne, to jakość może być najsilniejszym elementem w porównaniu konkurencyjności.
- Sposób pomiaru** Jakość można mierzyć za pomocą takich zmiennych jak: długość okresu użytkowania, usterkowość, procent reklamacji, odporność na ścieranie, tarcie i inne, czas obsługi przez klienta, okres nauki użytkownika produktu, subiektywna estetyka, itp.
- Sposób wnioskowania** Niższa jakość musi znaleźć swoje odzwierciedlenie w znacznie niższej cenie. Jakość porównywalna lub wyższa mogą nie znajdować odbicia w wyższej cenie. Wyższa jakość powinna przekładać się na wyższe ceny jeżeli współgra z dobrą reputacją producenta i kraju skąd pochodzi.

7. POZIOM TECHNICZNY PRODUKTÓW

- Znaczenie dla firmy** Poziom techniczny produktów daje nabywcy odpowiedź na pytanie: czy oferowane produkty są nowoczesne, czy zawierają wszystkie te cechy techniczne, które posiadają przodujące produkty światowe.
- Sposób pomiaru** Porównanie: rodzaju użytej technologii, rozwiązań technicznych, liczby oferowanych funkcji technicznych produktu, spełniania nowoczesnych standardów bezpieczeństwa i standardów technicznych.
- Sposób wnioskowania** Ocena poziomu technicznego produktów przez potencjalnych nabywców jest ściśle związana z oceną jakości oraz reputacją producenta i kraju producenta. Wyższa ocena poziomu technicznego niż konkurencji może być niwelowana przez niższą ocenę reputacji. Jednak wyższa ocena poziomu technicznego podnosi reputację.



8. SZYBKOŚĆ REAKCJI NA ZMIANY RYNKU

- Znaczenie dla firmy** Jest to zdolność firmy do oferowania produktów adekwatnych do zmieniających się potrzeb rynku.
- Sposób pomiaru** Okres, który upływa od wprowadzenia produktu przez lidera rynku i naszą firmę, częstotliwość oferowania nowych modeli, okres przystosowania się do zmian jakości i poziomu technicznego produktów.
- Sposób wnioskowania** Zdolność do szybkiego reagowania na zmiany rynku jest oceniana jako przejaw dynamizmu firmy i czynnik dopasowania się do klienta. Polskie MSP powinny ocenić, jakie mogą być zmiany rynku w okresie 2-3 lat oraz czy będą w stanie się do nich przystosować.

9. REPUTACJA EKSPORTERA (PRODUCENTA) I OPINIA KLIENTÓW

- Znaczenie dla firmy** Reputacja eksportera (producenta) jest to wyobrażenie nabywcy czy przedstawiciela sieci dystrybucji o eksporterze. Wyobrażenie to daje odpowiedź na pytanie: Czy eksporter jest w stanie dostarczyć towar dobrej jakości, po dobrej cenie, w sposób wygodny dla odbiorcy i budujący jego poczucie bezpieczeństwa? Reputacja jest więc ściśle związana z bezpieczeństwem klienta, jego komfortem oraz korzyściami.
- Sposób pomiaru** Reputację można mierzyć badając subiektywne opinie konsumentów, dystrybutorów, dostawców. Czynniki obniżającymi oceny są: procesy sądowe, publiczne spory, skandale, wysoka usterkowość produktów, niska jakość, nagłe podwyżki cen i wiele innych. Czynniki budującymi reputację i pośrednimi miarami reputacji są: długi okres działania na danym rynku i w ogóle (jaki?), autorstwo innowacji (ilu?), pełnienie roli lokalnego lidera (jaki udział w rynku?), pozytywne, pisemne opinie od klientów i dostawców (przykłady), korzystne wyniki badań marketingowych i testów rynkowych (jakie?), stosowanie programów przyjazności dla środowiska (przykłady) i wiele innych.
- Sposób wnioskowania** Zła reputacja może zniwelować korzyści związane z przewagami konkurencyjnymi w innych zakresach porównań. Początkujący eksporter może liczyć się z tym, że odbiorcy nie będą posiadali żadnych informacji o jego reputacji. Brak informacji to zła informacja. Eksporter powinien zabiegać o dobrą reputację poprzez przekazywanie informacji o sobie.

10. DOŚWIADCZENIE NA RYNKU

- Znaczenie dla firmy** Udowodnione doświadczenie na rynku jest czynnikiem bezpośrednio budującym poczucie bezpieczeństwa nabywcy czy dystrybutora. Jest to element bezpośrednio wpływający na reputację eksportera.
- Sposób pomiaru** Rok założenia firmy, liczba lat działalności, liczba obsłużonych klientów od początku działalności, wielkość produkcji od początku działalności, liczba wytworzonych produktów. Spis klientów. Zestaw rekomendacji.
- Sposób wnioskowania** Czynnikiem doświadczenia nabiera znaczenia jeżeli jest ono pokaźne. Firmy działające krótko często są sukcesorami (nabywcami) firm o dużym doświadczeniu. Wówczas czynnik ten może mieć znaczenie. Brak doświadczenia często dyskwalifikuje firmę.

11. JAKOŚĆ REKLAMY I PROMOCJI

- Znaczenie dla firmy** Jakość reklamy i promocji często decyduje o zauważalności firmy na rynku. Firmy nierozpoznawalne i trudne do zidentyfikowania wśród klientów swojego rynku mają słabą jakość reklamy i promocji. Słaba jakość reklamy i promocji przy porównywalnej produkcji czy usługach decyduje o uzyskiwanych słabych rezultatach.
- Sposób pomiaru** Liczbowy próg zauważalności reklamy firmy (liczba powtórzeń niezbędnych do zapamiętania), efektywność reklamy (wartość sprzedaży na jednostkę kosztu reklamowego).
- Sposób wnioskowania** Niska jakość reklamy jest czynnikiem znacznie ograniczającym sprzedaż. Należy jednak zwrócić uwagę, iż reklama na różnych kulturowo rynkach bardzo się różni. Tak



więc bardzo trudno porównywać jakość reklamy i promocji w przypadku wchodzenia na rynek (tj. podejmowania eksportu). W tym przypadku istotniejsza jest jakość promocji sprzedaży, tj. ocena korzyści oferowanych dystrybutorom czyli głównie wysokości marż handlowych oraz innych korzyści takich jak rabaty, darmowe egzemplarze towaru czy inne formy promocji sprzedaży.

12. JAKOŚĆ KAPITAŁU LUDZKIEGO

Znaczenie dla firmy	Jakość kapitału ludzkiego oznacza odpowiedź na pytanie: czy firma posiada odpowiednich pracowników o odpowiednich kwalifikacjach i wiedzy aby konkurować z firmami zagranicznymi.
Sposób pomiaru	Procent pracowników z wyższym i średnim wykształceniem. Jaka część pracowników firmy działu handlowego zna języki obce, jaki procent pracowników posiada doświadczenie w kontaktach z zagranicą.
Sposób wnioskowania	Brak odpowiednio wysokiej jakości kapitału ludzkiego powinien skłonić do zatrudnienia nowych pracowników albo do szczególnie rozważnego podejmowania działalności eksportowej. Bez znajomości języków obcych i bez pracowników z minimalnym doświadczeniem zagranicznym trudno jest podejmować eksport.

B.2. ELEMENTY ZEWNĘTRZNE

1. RYZYKO NARUSZENIA IP

Znaczenie dla firmy	Wejście na rynek, na którym występuje duże ryzyko naruszenia IP jest dla przedsiębiorstwa obarczone większymi kosztami, które należy ponieść na ochronę IP.
Sposób pomiaru	Liczba spraw sądowych dotyczących naruszenia IP.
Sposób wnioskowania	Im większa liczba spraw sądowych dotyczących naruszenia IP, tym trudniejsze warunki do rozwoju eksportu. Konieczne są również dodatkowe nakłady na monitorowanie naruszeń naszego IP.

2. LOKALIZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA I RYNKU

Znaczenie dla firmy	Lokalizacja przedsiębiorstwa i rynku pokazuje odległości geograficzne pomiędzy miejscem produkcji czy kompletacji dostaw eksportowych i rynkiem zbytu. Odległości geograficzne przekładają się na koszt i czas transportu. Osobnym czynnikiem jest ryzyko transportowe, które wzrasta w miarę wzrostu odległości, liczby środków transportu oraz częstotliwości przeładunków.
Sposób pomiaru	Kilometry, stawki frachtowe, ubezpieczeniowe, jednostkowe koszty przewozu, procentowy udział kosztów transportu i ubezpieczenia w cenie zbytu (eksportowej).
Sposób wnioskowania	Im większa odległość transportowa i kosztowa pomiędzy miejscem produkcji i miejscem potencjalnego zbytu, tym trudniejsze warunki eksportu. Na duże odległości opłaca się przewozić duże partie towaru stosunkowo rzadko. Powoduje to wzrost kosztów logistycznych (np. magazynowania).

3. REPUTACJA KRAJU PRODUCENTA

Znaczenie dla firmy	Reputacja kraju producenta jest czynnikiem, który u przeciętnego konsumenta i dystrybutora daje odpowiedź na pytanie: Czy producent z tego kraju jest w stanie zaoferować produkt, który będzie działał (funkcjonował), spełni określone warunki użytkowania i czy można na niego liczyć. Produkty z krajów o niskiej reputacji są bardzo szybko eliminowane jako „nie nadające się” do określonych celów i to niezależnie od ich walorów użytkowych. Wysoka reputacja kraju producenta jest czynnikiem umożliwiającym uzyskanie wyższej ceny.
Sposób pomiaru	Na podstawie: subiektywnych ocen odbiorców, dotychczasowego udziału na poszczególnych rynkach produktowych, uzyskiwanego poziomu cen, długości obecności na obcych rynkach, ocen agencji ratingowych (np. rankingi krajów), etc.



Sposób wnioskowania Polski eksporter wchodzący na dany rynek powinien uwzględnić reputację kraju na określonych rynkach w takich elementach oferty firmy jak: cena, marże handlowe, obsługa posprzedażowa, promocja sprzedaży. Tam gdzie niska reputacja kraju przeszkadza, należy oferować dodatkowe korzyści dla nabywców.

4. WEWNĘTRZNY RYNEK PRACY

Znaczenie dla firmy Wewnętrzny rynek pracy jest czynnikiem, który decyduje o pozyskaniu kadry, która jest w stanie opracować, wdrożyć i wyprodukować produkty znajdujące zbyt w eksporcie.

Sposób pomiaru Procent pracowników z wyższym wykształceniem, znajomość języków obcych, poziom płac, mobilność zatrudnienia, itp.

Sposób wnioskowania Korzystny wewnętrzny rynek pracy jest czynnikiem decydującym o rozpoczęciu eksportu wielu produktów. Należy jednakże pamiętać, że poziom płac w Polsce w przeliczeniu walutowym systematycznie rośnie i czynnik niskich kosztów pracy nie będzie miał aż tak dużego znaczenia w przyszłości.

5. KOSZTY DOSTĘPU DO KAPITAŁU

Znaczenie dla firmy Koszty dostępu do kapitału określają łatwość z jaką przedsiębiorstwo może zrealizować nowe inwestycje i projekty. Wysokie koszty dostępu do kapitału w Polsce co prawda utrudniają podejmowanie nowych przedsięwzięć, ale powodują, że realizowane są tylko te najbardziej opłacalne.

Sposób pomiaru Stopa procentowa banku centralnego, rynkowe stopy procentowe, koszty emisyjne przy emisji kapitału na giełdzie, relacje cena/zysk i cena/wartość giełdowa, itp.

Sposób wnioskowania Koszty dostępu do kapitału mogą być bardzo zróżnicowane. Wysokie koszty dostępu do kapitału w kraju eksportera mogą powodować niższą opłacalność eksportu (większe koszty finansowe) oraz skłaniać eksportera do poszukiwania kapitału za granicą. Czynnik ten bardzo utrudnia eksport.

6. CHARAKTER UTRUDNIEŃ ADMINISTRACYJNYCH

Znaczenie dla firmy Utrudnienia administracyjne kraju importera są czynnikiem ograniczającym zdolność do eksportowania.

Sposób pomiaru Przykładowa klasyfikacja utrudnień administracyjnych. Małe – kraj przyjazny importowi, średnie – liczne ograniczenia w wielu dziedzinach, duże – ograniczenia prawie we wszystkich dziedzinach, bardzo duże – ograniczenia administracyjne wszędzie, ale największe w tych dziedzinach, które nas interesują.

Sposób wnioskowania Należy rozważyć sposoby i techniki wchodzenia na rynki zagraniczne w krajach o dużych i bardzo dużych ograniczeniach administracyjnych. Wówczas w grę wchodzić mogą różne formy eksportu pośredniego, co ma oczywiście wpływ na uzyskiwane ceny.

7. SKŁONNOŚĆ NABYWCÓW DO AKCEPTACJI NOWOŚCI

Znaczenie dla firmy Postawa nabywców decyduje o akceptowanych strategiach wchodzenia na rynek. Rynki konserwatywne wymagają dłuższego czasu do rozpracowania, natomiast rynki poszukujące atrakcyjnej i agresywnej oferty można rozpracować w krótszym czasie.

Sposób pomiaru Klasyfikacja skłonności nabywców do akceptacji nowości: poszukiwacze, aktywni, rozważni, konserwatywni.

Sposób wnioskowania Rynki bardzo konserwatywne utrudniają podejmowanie nowego eksportu, wymagają od eksportera długiego okresu przygotowania i osvajania nabywców. Po długim okresie wstępnym istnieje jednak duża szansa na wysoką lojalność rynku.



8. KRAJOWE I ZAGRANICZNE OBCIĄŻENIA SOCJALNE I PODATKOWE

- Znaczenie dla firmy** Krajowe obciążenia socjalne i podatkowe są jednym z istotnych czynników decydujących o opłacalności eksportu. Błędem jest ich ocena z punktu widzenia procentowych narzutów, np. na płacę, co zwłaszcza przy niskich płacach w Polsce nie jest czynnikiem decydującym.
- Sposób pomiaru** Wartość w walucie krajowych obciążeń socjalnych i podatkowych na 1 dolar eksportu, na 1 godzinę pracy, na jednego zatrudnionego.
- Sposób wnioskowania** Porównanie krajowych i zagranicznych obciążeń socjalnych i podatkowych na jednostkę eksportu wskazuje na relatywne szanse lub utrudnienia.

9. KURS WALUTOWY I TENDENCJE JEGO ZMIANY

- Znaczenie dla firmy** Przewartościowany kurs złotego może znacznie utrudniać podejmowanie działalności eksportowej. Wzrost kursu złotego w długim okresie powinien być brany pod uwagę przy kalkulacji eksportu w kolejnych latach. W latach 1991-1996 złoty ulegał aprecjacji w tempie 5-10% rocznie.
- Sposób pomiaru** Tempo planowanej, rocznej aprecjacji złotego, inflacja krajowa, wartość kursu w poszczególnych latach, wahanie kursu. Aprecjacja złotego do tej pory utrudniała eksport produktów o wysokich kosztach płacowych, branż o dużym uzwiązkowieniu oraz branż typowo eksportowych (np. przemysł stoczniowy).
- Sposób wnioskowania** Należy zwracać uwagę na te zjawiska we własnej firmie. Duże wahania kursu waluty kraju docelowego (a zwłaszcza groźba dewaluacji) może bardzo pogorszyć opłacalność eksportu.

10. DOSTĘP DO SIECI DYSTRYBUCJI

- Znaczenie dla firmy** Dostęp do sieci dystrybucji określa skłonność sieci dystrybucji kraju docelowego w zakresie współpracy z dostawcami zagranicznymi. W niektórych krajach, np. w Japonii ta skłonność jest bardzo niska, co może drastycznie utrudniać wejście na rynek i to pomimo korzystnych innych elementów konkurencyjności.
- Sposób pomiaru** Proponowana klasyfikacja: dystrybutorzy otwarci i poszukujący dobrych źródeł dostaw, stabilne kanały dystrybucyjne bez dużej skłonności do dużego ryzyka, konserwatywne kanały dystrybucji, kanały dystrybucji opanowane przez miejscowych (zagranicznych) producentów.
- Sposób wnioskowania** Dwie ostatnie pozycje klasyfikacji bardzo utrudniają wchodzenie na rynek docelowy albo też wręcz to uniemożliwiają. Dlatego należy poszukiwać rynków i krajów o otwartych czy stabilnych kanałach dystrybucji i życzliwym podejściu dystrybutorów oraz dużej skłonności do robienia nowych interesów.

11. AKCEPTACJA ZAGRANICZNYCH MAREK PRODUKTÓW

- Znaczenie dla firmy** Niektóre kraje charakteryzują się znacznym nacjonalizmem konsumentów na określonych rynkach czy w określonych branżach. Zjawisko to polega na braku akceptacji dla pracowników zagranicznych oraz kupowaniu tylko produktów krajowych. Występują również kraje, których konsumenci są bardzo otwarci na produkty zagraniczne, co znajduje swój wyraz w ich dużym udziale w rynku.
- Sposób pomiaru** **Udział** produktów zagranicznych na poszczególnych rynkach, zwłaszcza na tym, na który chcemy wejść. Udział eksportu sprzedawanego pod markami wewnętrznymi w kraju importu.
- Sposób wnioskowania** Kraje w których jest niska akceptacja zagranicznych marek produktów w praktyce wymuszają sprzedaż (eksport) pod wewnętrznymi markami kraju importu. Wysoka akceptacja dla marek zagranicznych zachęca eksportera do stopniowego lub natychmiastowego ujawnienia kraju pochodzenia produktu.



3.4. ANALIZA SWOT

Analiza SWOT jest jednym z najpopularniejszych narzędzi pracy menedżera. Służy zarówno do konstruowania strategii jak i szczegółowych programów działania. Obejmuje przegląd atutów i słabości firmy oraz szans i zagrożeń jakie pojawiają się w otoczeniu firmy. Nazwa SWOT pochodzi od pierwszych liter angielskiego opisu czterech aspektów analizy: **S (Strengths)** oznacza analizę silnych stron – atutów firmy, **W (Weaknesses)** oznacza analizę słabości, **O (Opportunities)** oznacza analizę możliwości – okazji rynkowych, **T (Threats)** oznacza analizę zagrożeń rynkowych.

Analizę SWOT rozpoczynamy od przeglądu silnych i słabych stron firmy. Ta część analizy ma charakter wewnętrzny i dotyczy samej firmy. Listę potencjalnych silnych stron i słabości przedstawia poniższa tablica.

TABLICA 4. POTENCJALNE SILNE I SŁABE STRONY FIRMY

OBSZAR FUNKCJONOWANIA	ELEMENTY ANALIZY
IP	Posiadane patenty, znaki towarowe, wzory przemysłowe, wzory użytkowe, doświadczenia z zakresie działań ochrony IP.
MARKETING	Asortyment produktów/usług, koncepcja produktu, posiadana marka, jakość produktu, klienci, efektywność sieci dystrybucji, koszty dystrybucji, reklama i promocja.
PRODUKCJA	Zdolności produkcyjne, linie technologiczne, nowoczesność wyposażenia, jakość, czas i koszt wytworzenia, lokalizacja zakładów wytwórczych, efekty doświadczenia i korzyści skali.
FINANSE	Poziom: obrotów, zysku, zapasów, zadłużenia. Płynność finansowa, źródła finansowania. Stan majątku. Struktura kosztów.
PERSONEL	Kwalifikacje personelu, zdolność przyciągania i zatrzymania kwalifikowanych kadr, sposób rekrutacji, polityka awansowania i nagradzania, płace, system komunikacji, fluktuacje załogi.
ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE	Struktura organizacyjna, proces kontroli, proces podejmowania decyzji, elastyczność organizacyjna. Zarządzanie strategiczne.
BADANIA I ROZWÓJ	Rozwój produktów/usług, nowe produkty, potencjał badawczy, posiadane patenty.
SYSTEM INFORMACYJNY	Dostępne informacje. Aktualność informacji. Wiarygodność informacji. Przepływy informacyjne. Luki informacyjne.

Analizę SWOT można prowadzić przy wykorzystaniu wskaźników punktowych (np. skali 5-punktowej, w której 5 – oznacza ocenę bardzo wysoką, a 1 – ocenę bardzo niską). Dodatkowo można zastosować wagi (które będą uwzględniać znaczenie danego wskaźnika z punktu widzenia eksportera).

ETAP 1. OCENA DZIAŁAŃ Z ZAKRESU IP

ELEMENTY OCENY	OCENA PUNKTOWA
1. Liczba posiadanych patentów, znaków towarowych, wzorów użytkowych, wzorów przemysłowych	
2. Sposoby ochrony IP (szerokość ochrony)	
3. Jakość posiadanych patentów, znaków towarowych, wzorów użytkowych, wzorów przemysłowych	
4. Szybkość wdrażania nowych produktów	
5. Umiejętność zachowania w tajemnicy prowadzonych prac B+R i projektowych	
OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-5)	

ETAP 2. OCENA DZIAŁALNOŚCI MARKETINGOWEJ

ELEMENTY OCENY	OCENA PUNKTOWA
1. Szeroki asortyment produktów	
2. Produkty markowe	
3. System dystrybucji	
4. Materiały reklamowe	
5. Cena	
OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-5)	

ETAP 3. OCENA DZIAŁALNOŚCI PRODUKCYJNEJ

ELEMENTY OCENY	OCENA PUNKTOWA
1. Zdolności produkcyjne	
2. Koszty wytworzenia produktów	
3. Doświadczenie w zakresie produkcji eksportowej	
4. Kontrola jakości	
5. Linie technologiczne	
OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-5)	

ETAP 4. OCENA DZIAŁALNOŚCI FINANSOWEJ

ELEMENTY OCENY	OCENA PUNKTOWA
1. Poziom obrotów	
2. Poziom zysków	
3. Płynność finansowa	
4. Poziom zadłużenia	
5. Dostępność zewnętrznych źródeł finansowania	
6. Doświadczenia w zakresie operacji zagranicznych	
OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-6)	

**ETAP 5. OCENA PERSONELU**

ELEMENTY OCENY	OCENA PUNKTOWA
1. Kwalifikacje personelu	
2. Doświadczenie w zakresie operacji eksportowych	
3. Znajomość języków obcych	
4. Motywacja	
OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-4)	

ETAP 6. OCENA ORGANIZACJI ORAZ ZARZĄDZANIA

ELEMENTY OCENY	OCENA PUNKTOWA
1. Struktura organizacyjna	
2. Elastyczność	
3. Planowanie	
4. Egzekwowanie zadań	
5. Budżetowanie	
OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-5)	

ETAP 7. OCENA SYSTEMU INFORMACYJNEGO

ELEMENTY OCENY	OCENA PUNKTOWA
1. Zakres informacji dotyczących rynków zagranicznych	
2. Aktualność informacji	
3. Wiarygodność informacji	
4. Porównywalność informacji	
OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-4)	



ETAP 8. PRZYGOTOWANIE LISTY SILNYCH I SŁABYCH STRON

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

Przykłady silnych stron firmy: innowacyjne rozwiązania technologiczne, atrakcyjny desing, nowy/ atrakcyjny produkt, personel o wysokich kwalifikacjach, dobra lokalizacja, nowoczesna technologia, lojalność klientów.

Przykłady słabości firmy: niski poziom technologiczny produktów, brak wiedzy z zakresu IP, niska jakość dóbr i usług, personel o niskich kwalifikacjach, brak planowania, brak materiałów wspierających sprzedaż.

ETAP 9. POPRAWA SŁABYCH STRON I WIĘKSZE WYKORZYSTANIE SILNYCH

DZIAŁANIA - WZMOCNIENIE SILNYCH STRON	DZIAŁANIA - POPRAWA SŁABYCH STRON
1....	1....
2....	2....
3....	3....
4....	4....
5....	5....

Analizę SWOT prowadzi się zasadniczo w celu poprawy słabych stron działalności firmy i lepszego wykorzystania jej silnych stron. W tym miejscu warto zwrócić uwagę, że o sukcesie w sprzedaży produktów za granicę decydują w znacznie większym stopniu silne strony firmy, a nie brak stron słabych. Kontrahenci zagraniczni kupują produkty, jeżeli te zapewniają im widoczne korzyści, a te wynikają z silnych stron oferty. Wielu polskich eksporterów posiada duże trudności w zbyciu swoich produktów dlatego, że nie potrafi wyeksponować silnych stron własnej firmy i jej oferty. Dodatkowo polskim przedsiębiorcom brakuje wiedzy na temat możliwości ochrony własnych rozwiązań.

Druga część analizy SWOT dotyczy możliwości i zagrożeń rynkowych. Ta część analizy ma charakter zewnętrzny i dotyczy otoczenia firmy. Listę potencjalnych możliwości i zagrożeń przedstawia poniższa tablica.



TABLICA 5. POTENCJALNE MOŻLIWOŚCI I ZAGROŻENIA

FRAGMENT OTOCZENIA FIRMY	ELEMENTY ANALIZY
IP	Ryzyko naruszenia IP (piractwo intelektualne), specyficzne regulacje z zakresu IP
KONKURENCJA	Liczba konkurentów. Plany inwestycyjne. Sposób prowadzenia walki konkurencyjnej.
OTOCZENIE POLITYCZNE	Stabilność systemu politycznego, ustawy i rozporządzenia dotyczące działalności gospodarczej (koncesje, prawo pracy), ideologia społeczno-gospodarcza rządu, podejście polityków do danej branży, stabilność rządów.
OTOCZENIE PRAWNE	Stabilność systemu prawnego. Różnice w systemach prawnych.
OTOCZENIE MAKROEKONOMICZNE	Siła nabywczą ludności, podstawowe trendy (PKB, stopa inflacji, stopa bezrobocia), skłonność do konsumpcji, stopa procentowa, opodatkowanie, kurs waluty, bilans handlowy i płatniczy, poziom płac, rozkład dochodów w populacji, saldo budżetu.

Uwaga: do sporządzenia listy możliwości i zagrożeń bardzo przydatne mogą być wyniki analizy PEST. Wymagają one jednak pewnych rozszerzeń, przede wszystkim w dziedzinie analizy konkurencji.

ETAP 10. PRZYGOTOWANIE LISTY MOŻLIWOŚCI I ZAGROŻEŃ

MOŻLIWOŚCI	ZAGROŻENIA
1....	1....
2....	2....
3....	3....
4....	4....
5....	5....

Przykłady możliwości: rosnący popyt, wykreowanie nowych rozwiązań technologicznych, istnienie dochodowej niszy/luki rynkowej, brak konkurencji

Przykłady zagrożeń: obniżenie poziomu ochrony IP, zaostrzenie się konkurencji, kurczenie się rynku, niestabilna polityka gospodarcza rządu.



PRAKTYKA GOSPODARCZA – STUDIA PRZYPADKÓW
Studium przypadku Analiza SWOT dla twórcy technologii syntezy mowy STEFAN

TABLICA 6. WYNIK ANALIZY SWOT DLA FIRMY STEFANI

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
<ol style="list-style-type: none"> osiąganie zysków ze sprzedaży wyrobów, wiedza i umiejętności pracowników zwycięstwa w międzynarodowych konkursach technicznych, obecność na rynkach zagranicznych. 	<ol style="list-style-type: none"> brak zewnętrznych źródeł finansowania, brak wyodrębnionego pionu marketingu i sprzedaży; nieprecyzyjny rozdział kompetencji działu marketingu i działu sprzedaży, ograniczona ilość i niewystarczający zakres informacji rynkowych wykorzystywanych w zarządzaniu, złe postrzeganie kraju, z którego wywodzi się przedsiębiorstwo
MOŻLIWOŚCI	ZAGROŻENIA
<ol style="list-style-type: none"> wzrost eksportu na inne rynki (do tej pory eksplorowany jest rynek angielski i bułgarski), upowszechnienie technologii syntezy mowy (np. audiobooki) 	<ol style="list-style-type: none"> nasilenie konkurencji cenowej, wejście na ten rynek nowych znaczących podmiotów (Microsoft, Google), wymóg intensywnego wsparcia reklamowego (bariera finansowa).

Przedstawiona powyżej tablica analityczna SWOT dla firmy STEFANI wskazuje na konieczność poprawy słabych stron, większego wykorzystania silnych stron oraz istniejących możliwości. Przedstawione powyżej zagrożenia mają na celu uczulenie kadry przedsiębiorstw i wskazanie konieczności poszukiwania metod uniknięcia zagrożeń.

3.5. POPRAWA WŁASNEJ POZYCJI KONKURENCYJNEJ. ZASTOSOWANIE ANALIZY BENCHMARKINGOWEJ

Benchmarking to metoda porównywania działań firmy z osiągnięciami najlepszych przedsiębiorstw w danej dziedzinie, z myślą o twórczym naśladowaniu liderów. Prekursorami benchmarkingu byli Japończycy, kopiując po II wojnie światowej najlepsze światowe produkty. Poza Japonią, jako jedna z pierwszych benchmarking zastosowała firma Xerox – w 1979 r., usiłując ustalić dlaczego korporacje japońskie są w stanie produkować bardziej niezawodne kopiarki po niższych cenach. Metoda benchmarkingu zaczęła być powszechnie stosowana w latach 90-tych. Zastosowanie tej metody może być niezwykle skuteczne przy podnoszeniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, szczególnie w przypadku przedsiębiorstw korzystających z IP. W praktyce gospodarczej można spotkać liderów, którzy osiągają nawet dziesięciokrotnie lepsze rezultaty np. w jakości produkcji, redukcji kosztów czy szybkości dostaw w porównaniu z firmami,



przeciętnymi. Ustalenie, dlaczego niektóre firmy mogą funkcjonować sprawniej niż inne prowadzi do doskonalenia metod działania przedsiębiorstwa stosującego benchmarking.

Interesującym przykładem może być firma **Toshiba**. Przedsiębiorstwo to stosuje zaawansowane rozwiązania w dziedzinie zarządzania patentami i własnością intelektualną. Wysokie kompetencje w tym zakresie są firmie szczególnie przydatne, ponieważ Toshiba stawia raczej na badania stosowane i ulepszanie już istniejących technologii, niż na przełomowe odkrycia.

Jak wiele innych japońskich firm Toshiba nadrabia potencjalne słabości w rozwijaniu całkiem nowych technologii, zdobywając niezliczone patenty na te procesy, które są niezbędne do wyprodukowania obecnych i przyszłych produktów firmy. Strategia ta była na tyle skuteczna, że w 1991 r. firma z Tokio uzyskała największą liczbę patentów w USA. Toshiba stara się umacniać tę strategię poprzez uważną obserwację i szeroko zakrojony benchmarking patentów i technologii innych przedsiębiorstw².

Benchmarking jest szczególnie przydatny dla przedsiębiorstw eksportujących, opierających się na własności intelektualnej. Eksporterzy z reguły muszą konkurować z liderami w danej branży na rynkach światowych. Analiza, która pozwoli ustalić dlaczego konkurentowi udaje się zredukować koszty, poprawiając, np. jednocześnie jakość pozwala wprowadzić podobne rozwiązania we własnym przedsiębiorstwie.

ETAP 1. OKREŚLENIE PRZEDMIOTU BENCHMARKINGU

Przedmiotem porównania z najlepszymi może być dowolny aspekt funkcjonowania przedsiębiorstwa. Można porównywać jakość produktów, stopień zaawansowania technologicznego, liczbę i jakość patentów, koszty, personel kierowniczy, personel działu sprzedaży, park maszynowy, produkt finalny, system dystrybucji, system zaopatrzenia, system obsługi klienta, organizację pracy. Małe i średnie firmy dysponują jednak z reguły ograniczonymi środkami finansowymi i dlatego określając przedmiot benchmarkingu powinny się skupić na tych dziedzinach, które decydują o zadowoleniu klientów i kosztach przedsiębiorstwa.

Wybór przedmiotu powinien być powiązany z założonymi celami strategicznymi analizy benchmarkingowej. Przykładem tych celów może być np. planowane zmniejszenie kosztów czy poprawa jakości.

ETAP 2. OKREŚLENIE NAJISTOTNIEJSZYCH ZMIENNYCH, KTÓRE BĘDĄ BADANE

Określenie zmiennych powinno wynikać z analizy czynników, które decydują o sukcesie firmy, z którą będziemy się porównywać. Należy dążyć do tego, aby wybrać zmienne, które mogą być mierzone i porównywane. Najczęściej stosowanym rozwiązaniem w zakresie pomiaru efektywności działania jest przedstawienie wyników w formie przychodów, kosztów i rentowności.

Jeżeli uprzednio określiliśmy, że przedmiotem analizy będą koszty przedsiębiorstwa to obecnie do analizy można wybrać takie zmienne jak analiza kosztów poszczególnych działów firmy (zaopatrzenia, produkcji, marketingu), koszty jednostkowe poszczególnych wyrobów lub usług. Jeżeli określimy, że przedmiotem analizy jest także stopień zadowolenia odbiorców to możemy analizować takie parametry jak cena, czas dostawy, koszty eksploatacji, sposób dostarczenia informacji o wyrobie, szybkość odpowiedzi na pytania handlowe, łatwość dostępu do serwisu, koszty części zamiennych.

ETAP 3. OKREŚLENIE NAJLEPSZYCH W SWOJEJ KLASIE PRZEDSIĘBIORSTW

Kolejnym krokiem jest opracowanie listy najlepszych w danej dziedzinie przedsiębiorstw i następnie nawiązanie z nimi kontaktu. Listę można przygotować w oparciu o informacje podawane w prasie fachowej, środkach masowego przekazu, publikowanych raportach przedsiębiorstw. O pomoc w sporządzeniu listy można także zwrócić się do organizacji branżowych lub do firm doradczych.

Po sporządzeniu listy firm, z którymi zamierzamy się porównywać trzeba podjąć próby. Działania te powinny być prowadzone niezwykle delikatnie. Przede wszystkim trzeba wybraną firmę przekonać, że zainteresowani jesteście wymianą informacji, które nie są traktowane jako poufne. Pozyskanie zaufania fir-

² Ch. Bogan, M. English, *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, OnePress, 2006, s. 234-235.



my, z którą mamy zamiar się porównywać ma kluczowe znaczenie. Może się także okazać, że firma, która będzie obiektem porównań jest zlokalizowana w kraju o odmiennych zwyczajach prowadzenia działalności gospodarczej. W takim wypadku warto te zwyczaje poznać i uwzględnić w bezpośrednich kontaktach lub korespondencji.

W znaczący sposób dostęp do różnego typu informacji dotyczących przedsiębiorstw ułatwia również Internet. Można posłużyć się różnymi branżowymi serwisami, które gromadzą bardzo dużą liczbę informacji na temat przedsiębiorstw działających w danej branży.

Dodatkowo źródłem informacji mogą być np. raporty spółek giełdowych, czy też sprawozdania finansowe składane do KRS – dostęp do nich jest możliwy m.in. dzięki serwisowi <http://www.infoveriti.pl/>

Można również wyobrazić sobie wykorzystanie techniki „mystery klient” do zbierania informacji na temat konkurenta, z którym chcemy się porównać.

ETAP 4. OCENA WŁASNEJ SPRAWNOŚCI FUNKCJONOWANIA

Po ustaleniu przedmiotu analizy benchmarkingowej, określeniu zmiennych, które będą badane oraz wyborze partnera (lub partnerów) do porównań możemy przejść do zbierania informacji, które pozwolą nam na właściwą ocenę własnego przedsiębiorstwa. Wybranie zagadnień, które będą obiektem porównań z najlepszymi firmami umożliwi nowe spojrzenie na przedsiębiorstwo i uzyskanie dodatkowej wiedzy o własnej firmie. Rozpoczęcie analizy od własnej firmy umożliwia ponadto kolejne zweryfikowanie danych potrzebnych do analizy.

Zbieranie informacji o przedsiębiorstwie wymaga sporządzenia kwestionariusza. Zakładając, że obiektem porównania ma być np. stopień zaawansowania technologicznego, kwestionariusz powinien zawierać następujące pytania:

1. Ile środków przedsiębiorstwo przeznacza na sferę B+R?
2. Jak duży jest dział badawczo-rozwojowy?
3. Jaki jest udział przychodów z własności intelektualnej w dochodach przedsiębiorstwa?
4. Liczba patentów/wzorów użytkowych, wzorów przemysłowych, które posiada przedsiębiorstwo (bezwzględnie i względnie – np. 100 pracowników, na 1 mln przychodów)?

Przedstawione pytania mają charakter orientacyjny. Pytania zawarte w kwestionariuszu powinny wynikać z przyjętego przedmiotu badania. Przy budowie kwestionariusza niezbędne jest także podjęcie decyzji odnośnie stopnia szczegółowości analizy benchmarkingowej.

ETAP 5. OCENA FUNKCJONOWANIA NAJLEPSZYCH PRZEDSIĘBIORSTW. OPRACOWANIE WYNIKÓW

Przygotowany kwestionariusz badawczy służy nie tylko do zbierania informacji o własnym przedsiębiorstwie. Kolejnym etapem jest zebranie materiału do porównania własnej firmy z liderem w danej dziedzinie. Dane dotyczące naszej firmy powinny być zestawione z danymi dotyczącymi przedsiębiorstwa, z którym zamierzamy się porównywać. Można je uzyskać za pośrednictwem:

- kontaktów telefonicznych,
- analizy danych w internetowych bazach danych,
- za pośrednictwem kwestionariuszy wysyłanych faksem lub pocztą,
- bezpośrednich rozmów z przedstawicielami firmy.

Uzyskane dane powinny być poddane weryfikacji. Dane dotyczące naszego przedsiębiorstwa i przedsiębiorstwa partnera powinny być zestawione w formie umożliwiającej analizę porównawczą. Najbardziej przydatne są wszelkiego rodzaju zestawienia graficzne. Wyniki można zaprezentować np. w formie wykresów słupkowych, co umożliwia szybkie ustalenie luki występującej między naszą firmą a liderem w danej dziedzinie.

ETAP 6. PRZYGOTOWANIE PROGRAMÓW DZIAŁANIA W CELU ZLIKWIDOWANIA LUKI

Przeprowadzone dotychczas prace pozwoliły nam na ustalenie luki w badanym zakresie. Celem obecnego etapu jest przygotowanie projektów zniwelowania luki i włączenie tych projektów w plan rozwoju przedsiębiorstwa. Ważne, aby plan przygotowany w wyniku analizy benchmarkingowej był spójny z planami rozwojowymi istniejącymi już w przedsiębiorstwie.



Przygotowaniem planu powinien zająć się zespół złożony z osób biorących udział w poprzednich etapach projektu benchmarkingowego, uzupełniony o szefów komórek organizacyjnych, których plan będzie dotyczył. Dobrym punktem wyjścia dla pracy zespołu przygotowującego projekty może być zorganizowanie dyskusji z osobami w firmie, których bezpośrednio dotyczą wyniki analiz. Jeżeli obiektem badania była np. analiza stopnia zadowolenia klientów, to w spotkaniu powinni uczestniczyć zarówno przedstawiciele działu obsługi klienta, jak i osoby odpowiedzialne za kontrolę jakości, konstruktorzy mający wpływ na koszty eksploatacji i osoby odpowiedzialne za politykę cenową.

Spotkanie powinno służyć zaproponowaniu zarysu działań. Zespół w oparciu o propozycje zainteresowanych osób przygotowuje plan, z uwzględnieniem harmonogramu prac i kalkulacją kosztów ich prowadzenia. Jeżeli w trakcie analizy okaże się, że największa luka występuje np. w zakresie ilości reklamacji, wówczas program powinien uwzględniać zmiany w zakresie konstrukcji wyrobu, ewentualną zmianę dostawcy podzespołów, zmiany w zakresie kontroli jakości. W projekcie powinny być przedstawione szczegółowe działania poszczególnych komórek organizacyjnych, których plan dotyczy.

ETAP 7. WDRAŻANIE I MONITOROWANIE REZULTATÓW

Etap ten decyduje o sukcesie całego projektu. Realizacja planu jest łatwiejsza, jeżeli spełnione są następujące warunki:

- w realizację włączona jest cała kadra kierownicza,
- plan jest realizowany przy zaangażowaniu większości pracowników,
- zmiany wyznaczone w planie są zrozumiałe dla wszystkich zainteresowanych,
- realizacja projektu jest monitorowana przez zespół, który przygotował plan działań; niezbędne modyfikacje planu są wprowadzane na bieżąco.

Skuteczne wdrożenie projektu benchmarkingowego nie powinno oznaczać dla przedsiębiorstwa zakończenia porównywania się z najlepszymi. W trakcie realizacji pierwszego projektu można będzie poznać techniki analizy benchmarkingowej i zdobyć niezbędne doświadczenie. Kolejne projekty będą już znacznie łatwiejsze. Porównywanie się z najlepszymi powinno być trwałym elementem strategii przedsiębiorstwa.



PODJĘCIE WSTĘPNEJ DECYZJI W ZAKRESIE OCHRONY IP EKSPORTOWANYCH PRODUKTÓW NA WYBRANYCH RYNKACH

KROK 4

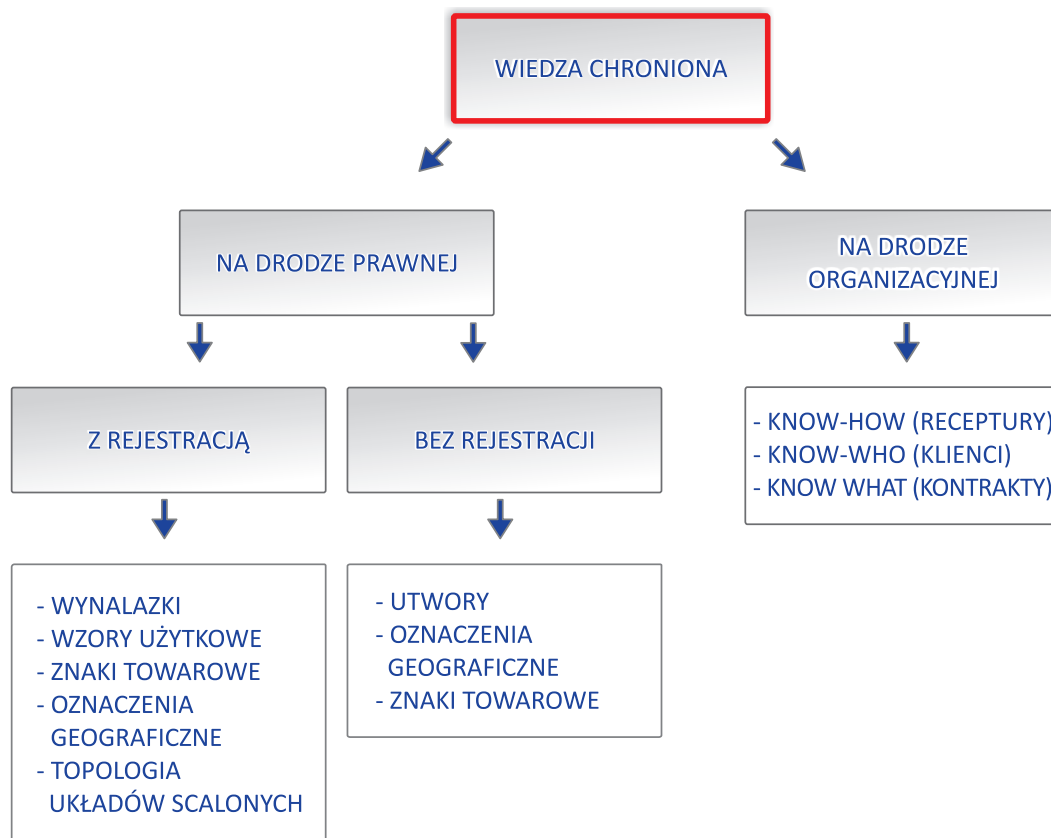
Andrzej Poszewiecki

4.1. MOŻLIWOŚCI OCHRONY WŁASNOŚCI INTELEKTUALNEJ. PRZEGLĄD FORM I METOD

Przedmiotem analizy w niniejszym rozdziale jest ochrona własności intelektualnej w przypadku prowadzenia przez przedsiębiorstwo działalności eksportowej. Własność intelektualna jest rozumiana, jako całość twórczej działalności człowieka oraz prawa dotyczące wszystkich wytworów ludzkiego umysłu.

Istnieje szereg różnych typów ochrony własności intelektualnej i wiedzy kreowanej w przedsiębiorstwach. Poniższy rysunek nakreśla główne formy ochrony, które mogą być zastosowane w przedsiębiorstwie.

RYСУNEK 1. SPOSOBY OCHRONY WŁASNOŚCI INTELEKTUALNEJ POWSTAŁEJ W PRZEDSIĘBIORSTWIE



Źródło: J. Kluczevska-Strojny, *Organizacyjne i prawne aspekty ochrony wiedzy*, www.jk-s.pl/



Nowy pomysł, nowe rozwiązanie opracowane w przedsiębiorstwie może być chronione z jednej strony za pomocą ochrony prawnej (z rejestracją lub bez rejestracji), z drugiej strony może być również przedmiotem ochrony za pomocą utrzymywania pewnych kwestii w tajemnicy¹ (wiedza wewnętrzna²) oraz działań organizacyjnych (szybka poprawa³, niskie koszty operacyjne⁴, rynek niszowy⁵, obsługa klienta⁶).

Za potrzebą ochrony własności intelektualnej przedsiębiorstwa przemawia wiele czynników. Można wśród nich wskazać m.in.:

- zabezpieczenie firmy przed naśladowcami,
- zwiększenie wartości firmy (znak towarowy lub patent można wycenić i uwzględnić w sprawozdaniach finansowych pod warunkiem posiadania praw wyłącznych),
- możliwość generowania dodatkowych przychodów (dzięki licencjom⁷),
- wzmocnienie pozycji przy negocjacjach,
- usankcjonowanie prawne monopolu na danym obszarze działalności,
- ochrona zysku,
- zwrot kosztów poniesionych na badania, rozwój, wdrożenie,
- tworzenie nowych zasobów technologicznych, zapewniających trwałe istnienie przedsiębiorstwa na rynku.

W niektórych przypadkach bardziej korzystne jest jednak utrzymanie wynalazku w tajemnicy (w formie tzw. *know-how*). Jest to ryzykowna strategia, ponieważ ujawnienie wynalazku osobie postronnej może zniszczyć zarówno jego tajemnicę, jak i zdolność patentową, a osoba ta może nawet potencjalnie dokonać zgłoszenia patentowego we własnym imieniu. Utrzymanie wynalazku w tajemnicy jest zasadne gdy:

- 1) dokonanie zgłoszenia patentowego mogłoby stosunkowo łatwo naprowadzić konkurencję na rozwiązanie analogiczne, oparte na innej technologii;
- 2) koszt postępowania patentowego i utrzymania ochrony byłby wyższy niż zyski wynikające z uzyskania czasowego monopolu; i/lub
- 3) wynalazek zna minimalna liczba osób, z których każda jest związana zachowaniem tajemnicy (np. poprzez umowy o zachowaniu poufności, gwarantujące odpowiednie odszkodowanie w przypadku ujawnienia *know-how* osobie postronnej – szerzej na ten temat w dalszej części rozdziału).

Własność intelektualna tworzona w przedsiębiorstwie może być chroniona na bazie dwóch Ustaw (Ustawy prawo własności przemysłowej oraz Ustawy o prawie autorskim) – rysunek 2.

Prawo autorskie osobiste i majątkowe przysługuje każdemu twórcy automatycznie, z chwilą upublicznienia utworu. Twórca nie musi nic więcej robić, aby jego dzieło było chronione mocą prawa. Powinien być on jedynie świadomy swoich praw, aby w wypadku konfliktu (np. plagiatu) mógł je wyegzekwować.

Z kolei źródłem praw do własności przemysłowej na terytorium Polski w przypadku wynalazków, wzorów użytkowych, wzorów przemysłowych, znaków towarowych i usługowych, oznaczeń geograficznych, topografii układów scalonych są prawa wyłączne nadawane przez Urząd Patentowy RP (www.uprp.pl).

¹ Tajemnica – informacje takie, jak koszty, procedury, formalności, oraz klienci to wszystko kluczowe elementy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Ten sposób ochrony jest właściwy, gdy produkt trudno poddać reinżynierii, ale jest łatwy do replikowania, gdy szczegóły zostaną zrozumiane.

² Sposób ten ma zastosowanie szczególnie przy wytwarzaniu, gdzie specjalny sposób produkowania lub montowania/składania daje unikalny wynik, możliwy do utrzymania w tajemnicy wewnątrz fabryki.

³ Dążenie do ulepszania własnych produktów oraz procesów, a także redukcja ryzyka związanego z wdrażaniem wszelkich zmian.

⁴ Obniżanie kosztów w całej firmie tak, aby koszty były zawsze jak najniższe i jak najbardziej konkurencyjne.

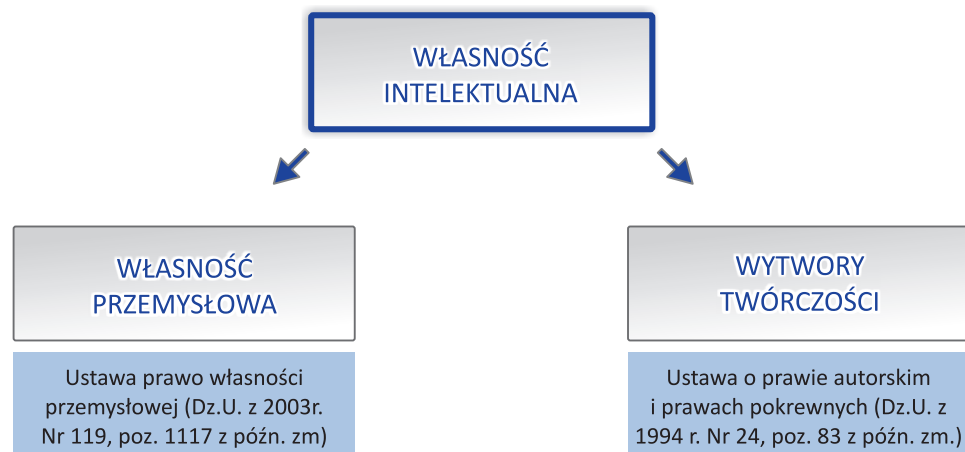
⁵ Skupienie swojej działalności na tych sektorach rynku, na których innym organizacjom trudno konkurować, lub po prostu im się to nie opłaca.

⁶ Zwracanie bacznej uwagi na zaspokajanie potrzeb swoich klientów oraz upewnianie się, że są oni w pełni zadowoleni z oferowanych usług to najlepszy sposób na bezpieczny rozwój firmy.

⁷ Można tu przywołać przykład koncernu IBM, w którym przychody z tytułu licencji w skali roku przekraczają 1 mld USD.



RYSUNEK 2. PODSTAWY OCHRONY WŁASNOŚCI INTELEKTUALNEJ



Źródło: J. Kluczevska-Strojny, *Organizacyjne i prawne aspekty ochrony wiedzy*, www.jk-s.pl/

Przedmiotem ochrony własności przemysłowej mogą być:

- wynalazki,
- wzory użytkowe,
- wzory przemysłowe,
- technologie i sekrety przemysłowe,
- znaki towarowe,
- nazwy handlowe,
- oznaczenia i nazwy pochodzenia,
- topografie układów scalonych,
- projekty racjonalizatorskich,
- nowe odmiany roślin.

Maksymalny czas trwania praw wyłącznych w Polsce

- Patent na wynalazek:
 - 20 lat od daty zgłoszenia w Urzędzie Patentowym.
- Prawo ochronne na wzór użytkowy:
 - 10 lat od daty zgłoszenia w Urzędzie Patentowym.
- Prawo z rejestracji wzoru przemysłowego:
 - 25 lat od daty zgłoszenia w Urzędzie Patentowym.
- Prawo z rejestracji topografii układu scalonego:
 - 10 lat od końca roku kalendarzowego, w którym dokonano zgłoszenia do UP RP lub w którym topografia bądź układ scalony ją zawierający był wprowadzony do obrotu.
- Prawo ochronne na znak towarowy:
 - bez ograniczeń, przy czym ochrona udzielana jest na okresy 10-letnie i przedłużana na wniosek uprawnionego.
- Prawo z rejestracji oznaczenia geograficznego:
 - bezterminowe, ochrona od dnia wpisu do rejestru.

Dokumentacja zgłoszeniowa musi zawierać:

- **dla wynalazków i wzorów użytkowych**
 - podanie (wniosek o udzielenie praw wyłącznych)
 - opis rozwiązania
 - zastrzeżenia (patentowe lub ochronne)
 - rysunki (dla wzorów – konieczne)
 - skrót opisu
 - inne dodatkowe dokumenty (np. pełnomocnictwo, dokument pierwszeństwa, dokument cesji praw)



- **dla wzorów przemysłowych**
 - podanie (wniosek o rejestrację)
 - opis rozwiązania
 - rysunek
 - dodatkowe dokumenty (np. pełnomocnictwo)
- **dla znaków towarowych**
 - podanie (wniosek o rejestrację znaku) z opisem znaku
 - fotografie (odbitki) znaku lub taśmy z nagraniem
 - wykaz towarów/usług, dla których znak jest przeznaczony, ze wskazaniem odpowiadających im klas wg Międzynarodowej Klasyfikacji Towarów i Usług
 - inne dodatkowe dokumenty (np. pełnomocnictwo, dokument pierwszeństwa, dokument cesji praw)
- **dla oznaczeń geograficznych**
 - wniosek o rejestrację
 - określenie oznaczenia i elementów, z którymi będzie ono używane w obrocie
 - wskazanie towarów, dla których jest przeznaczone
 - określenie granic terenu, do którego się odnosi
 - warunki korzystania z oznaczenia
 - wskazanie przedsiębiorców
- **dla topografii układów scalonych**
 - podanie o zarejestrowanie topografii
 - materiał identyfikujący topografię (rysunki, fotografie, produkt zawierający topografię)
 - inne dodatkowe dokumenty (np. pełnomocnictwo, oświadczenie o dacie wprowadzenia do obrotu, przeniesienie prawa)

WYNAŁAZEK

W obowiązującej w Polsce ustawie *Prawo własności przemysłowej* (Pwp) z 13 czerwca 2003 r. (Dz. U. z 2003 r. Nr 119, poz. 1117, z późniejszymi zmianami), w której uregulowane są kwestie związane z ochroną własności przemysłowej, pojęcie wynalazku jako takiego nie jest zdefiniowane. Podobnie jak w przepisach obowiązujących w wielu innych państwach, w Pwp określone jest jedynie pojęcie wynalazku nadającego się do opatentowania, poprzez określenie ustawowych przesłanek zdolności patentowej.

Patenty udzielane są na **rozwiązania nowe**⁸ (*nie będące przed datą zgłoszenia częścią stanu techniki światowej, nie został udostępniony do wiadomości publicznej, w szczególności przez: publikację, jawne stosowanie lub wystawienie na wystawie publicznej*):

- **posiadające poziom wynalazczy** (*nieoczywistość, twórczy krok w technice; wynalazek nie wynika w sposób oczywisty ze znanego stanu techniki; nie jest wynalazkiem rozwiązanie będące rutynowym dostosowaniem lub oczywistym skojarzeniem kilku rozwiązań*);

- **i nadające się do przemysłowego stosowania** (*wynalazek umożliwia uzyskanie określonego wytworu lub wskazuje sposób możliwy do zastosowania w działalności przemysłowej (także w rolnictwie); gotowość do urzeczywistnienia rozwiązania w sposób powtarzalny; wynalazki muszą realizować konkretny praktyczny cel wskazany w zgłoszeniu, co nie oznacza, że muszą być użyteczne czy efektywne ekonomicznie) bez względu na dziedzinę techniki.*

⁸ Możliwe jest opatentowanie wynalazku dotyczącego nowego zastosowania substancji stanowiącej część stanu techniki lub jej użycia do uzyskania wytworu o nowym zastosowaniu – patentowanie czegoś co jest znane, w szczególności uzyskanie ochrony na lekarstwo, którego skład chemiczny nie jest nowy, ale właściwości terapeutyczne są dotąd nieznanne.



Patent jest ograniczonym w czasie prawem wyłącznym, które przyznaje jego właścicielowi wyłączność do wytwarzania, używania, sprzedaży czy też importu produktu lub procesu opartego na wynalazku, zakazując tego typu działań innym podmiotom bez uprzedniej zgody właściciela patentu.

Wyłączność wynikająca z patentu jest ograniczona geograficznie do terytorium państwa, w którym patent został udzielony przez krajowy urząd ds. własności przemysłowej. W Polsce jest to Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej. Ponadto, na mocy umów międzyrządowych, patenty mogą być udzielane również przez urzędy regionalne, np. Europejski Urząd Patentowy. W takim przypadku udzielony patent będzie obowiązywał w wyznaczonych przez zgłaszającego państwach.

Przyjmuje się, że wynalazkami nie są:

- odkrycia, teorie naukowe i metody matematyczne,
- wytwory o charakterze jedynie estetycznym,
- plany, zasady i metody dotyczące działalności umysłowej lub gospodarczej oraz gier,
- wytwory, których niemożliwość wykorzystania może być wskazana w świetle powszechnie przyjętych i uznanych zasad nauki,
- programy do maszyn cyfrowych,
- przedstawienie informacji.

Patentów nie udziela się również na wynalazki, których wykorzystywanie byłoby sprzeczne z porządkiem publicznym lub dobrymi obyczajami (moralność, religijność), a także na odmiany roślin lub rasy zwierząt oraz czysto biologiczne sposoby hodowli, sposoby leczenia ludzi i zwierząt oraz sposoby diagnostyki (nie dotyczy to produktów, substancji lub mieszanin stosowanych w diagnostyce lub leczeniu).

Zgodnie z zasadą określoną w Pwp prawo do uzyskania patentu na wynalazek przysługuje jego twórcy. W sytuacji, gdy wynalazku dokonały co najmniej dwie osoby, prawo do uzyskania patentu przysługuje im wspólnie. W zgłoszeniu patentowym powinni być wymienieni wszyscy współtwórcy wynalazku, którzy jednocześnie są wspólnie wskazani jako podmiot uprawniony do uzyskania patentu.

Jednakże z mocy ustawy prawo do patentu może również należeć do pracodawcy. Ma to miejsce w przypadku dokonania wynalazku w wyniku wykonywania przez twórcę obowiązków ze stosunku pracy albo obowiązków wynikających z realizacji innej umowy. Wówczas prawo to przysługuje odpowiednio pracodawcy lub zamawiającemu, chyba że strony umowy ustaliły inaczej.

Zgłaszającym wynalazek do opatentowania może być zarówno osoba fizyczna (twórca, współtwórcy) lub osoba prawna (np. przedsiębiorstwo) lub też na podstawie umowy cywilnoprawnej, podmioty te mogą dokonać zgłoszenia wspólnie (współwłasność patentu).

JAK WYGLĄDA PROCEDURA UDZIELANIA PATENTÓW?⁹

● **Kontrola formalna.** Zgłoszenie sprawdzane jest pod kątem spełniania wymogów formalnych, weryfikowana jest kompletność wymaganej dokumentacji zgłoszeniowej oraz sprawdza się, czy zgłaszający uiszczył należne opłaty.

● **Poszukiwania w stanie techniki.** Ekspert urzędu patentowego przeprowadza poszukiwania w aktualnym stanie techniki w dziedzinie związanej z rozpatrywanym zgłoszeniem wynalazku. Raport z tych badań jest wykorzystywany podczas merytorycznej oceny wynalazku, w celu jego porównania z wcześniejszymi rozwiązaniami.

● **Publikacja.** Powszechnie dostępna informacja o dokonany zgłoszeniu i jego przedmiocie, zgodnie z przyjętymi ogólnoswiatowo standardami, publikowana jest po raz pierwszy niezwłocznie po upływie 18 miesięcy od daty dokonania zgłoszenia, w Polsce w Biuletynie Urzędu Patentowego. Ustawa Pwp przewiduje jednak możliwość złożenia wniosku o wcześniejszą publikację informacji o dokonaniu zgłoszenia, co ma znaczenie dla przyspieszenia badania merytorycznego i podjęcia decyzji w sprawie udzielenia patentu.

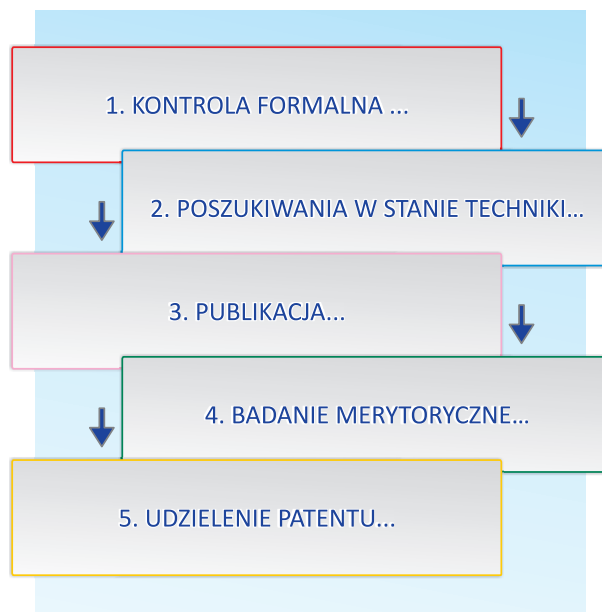
⁹ Bardziej szczegółowo procedura ubiegania się o patent opisana jest w: Poradnik wynalazcy, red. A. Pyrża, KIG, UPRP, Warszawa 2009.



● **Badanie merytoryczne.** Celem badania jest sprawdzenie czy zgłoszony wynalazek posiada zdolność patentową. Eksperci przeprowadzają takie badania obligatoryjnie. Rezultaty badania merytorycznego są przesyłane zgłaszającemu (jego pełnomocnikowi) w celu umożliwienia wyjaśnienia wątpliwości wynikłych podczas badania i udzielenia odpowiedzi.

● **Udzielenie patentu.** W przypadku, gdy proces badania merytorycznego zakończy się pozytywnie, ekspert rozpatrujący zgłoszenie podejmuje decyzję o udzieleniu patentu na wynalazek. Po wniesieniu stosownych opłat urząd patentowy publikuje w Wiadomościach Urzędu Patentowego (WUP) informację o udzieleniu patentu na wynalazek, a zgłaszającemu wydawany jest dokument patentowy.

SCHEMAT UZYSKIWANIA PATENTU



JAK UZYSKAĆ OCHRONĘ PATENTOWĄ ZA GRANICĄ?¹⁰

Jeżeli zgłaszający zainteresowany jest uzyskaniem ochrony patentowej poza granicami Polski, ma możliwość wyboru trzech ścieżek:

- dokonania indywidualnych krajowych zgłoszeń w urzędach patentowych państw, w których zamierza chronić swój wynalazek;
- dokonania zgłoszenia w procedurze regionalnej (np. europejskiego zgłoszenia patentowego – patent europejski);
- dokonania zgłoszenia w procedurze międzynarodowej, określonej w Układzie waszyngtońskim o współpracy patentowej (PCT).

Ścieżka krajowa. Dokonując każdorazowo zgłoszenia patentowego tego samego wynalazku w poszczególnych krajowych urzędach patentowych prowadzi się odrębne postępowania w języku urzędowym danego państwa, przy zachowaniu stosownych wymogów formalnych, obowiązujących w tym państwie. Dodatkowe utrudnienie i dodatkowy koszt stanowi też obligatoryjne korzystanie z pośrednictwa rzeczników patentowych w poszczególnych państwach, w związku z zasadą przymusu rzecznikowskiego, który z reguły obowiązuje zgłaszających z zagranicy. Dlatego zamierzając uzyskać ochronę tego samego wynalazku w wielu państwach wskazane jest skorzystanie ze ścieżki regionalnej¹¹. Należy pamiętać, że zgła-

¹⁰ Szerzej na ten temat: Poradnik wynalazcy, op. cit., s. 162-180.

¹¹ Każdy przypadek należy rozpatrzyć indywidualnie, ale można przyjąć, że jeżeli nasze zgłoszenie miałoby przechodzić procedurę w więcej niż 3 państwach, warto rozważyć skorzystanie z procedury regionalnej.



szający może dokonywać dalszych zgłoszeń tego samego wynalazku w innych państwach, korzystając z daty pierwotnego zgłoszenia, w okresie 12 miesięcy od daty dokonania pierwszego zgłoszenia wynalazku. Przywilej ten, określany mianem tzw. **pierwszeństwa konwencyjnego**, wprowadzony w *Konwencji paryskiej o ochronie własności przemysłowej* z 1883 r., obowiązuje we wszystkich państwach członkowskich tej konwencji.

Ścieżka regionalna. Uzyskanie patentu w wielu państwach jest ułatwione, jeżeli państwa te są stronami regionalnych porozumień międzyrządowych w sprawie udzielania praw własności przemysłowej. Regionalne urzędy patentowe pełnią analogiczną rolę jak urzędy krajowe, udzielając patentów ważnych na terytorium państw członkowskich tego porozumienia. Obecnie na świecie funkcjonują cztery regionalne organizacje działające w zakresie własności przemysłowej i udzielania praw wyłącznych:

- Europejska Organizacja Patentowa (EPO),
- Afrykańska Organizacja Własności Intelektualnej (OAPI),
- Afrykańska Regionalna Organizacja Własności Intelektualnej (ARIPO),
- Euroazjatycka Organizacja Patentowa (EAPO).

Polska jest członkiem Europejskiej Organizacji Patentowej od 1 marca 2004 r., w rezultacie ratyfikowania Konwencji o udzielaniu patentów europejskich z 1973 r. Na dzień 1 stycznia 2010 r. do Organizacji należy 36 państw, w tym wszystkie państwa członkowskie Unii Europejskiej oraz Chorwacja, Islandia, Lichtenstein, Macedonia, Monako, Norwegia, San Marino, Szwajcaria i Turcja. Dodatkowo Albania, Bośnia i Hercegowina, Serbia, a od 1 marca 2010 r. również Czarnogóra, na mocy stosownych porozumień uznają obowiązywanie na swoim terytorium patentów europejskich, mimo iż te państwa nie są jeszcze członkami Europejskiej Organizacji Patentowej.

Organem wykonawczym Organizacji jest Europejski Urząd Patentowy z siedzibą w Monachium, którego zadaniem jest udzielanie patentów europejskich na podstawie jednego zgłoszenia, wywierającego skutek w wybranych przez zgłaszającego państwach członkowskich. Postępowanie przebiega według jednej procedury udzielania patentów, w jednym z wybranych przez zgłaszającego języków urzędowych obowiązujących w postępowaniu przed Urzędem (angielski, niemiecki, francuski). Patent europejski staje się po jego udzieleniu wiązką niezależnych patentów krajowych, wywierając takie same skutki i podlegając tym samym przepisom, co patenty krajowe udzielone w tych państwach przez krajowe urzędy patentowe.

JAK UZYSKAĆ PATENT EUROPEJSKI?

Europejskie zgłoszenie patentowe jest podobne w strukturze do zgłoszenia krajowego. Powinno ono zawierać: podanie o udzielenie patentu europejskiego, opis wynalazku, jedno lub więcej zastrzeżeń patentowych, skrót opisu oraz ewentualnie rysunki powołane w opisie lub zastrzeżeniach. Do zgłoszenia mogą być dołączone inne dokumenty, jak np. pełnomocnictwo, dokumenty pierwszeństwa, wskazanie twórcy, formularz wniesienia opłaty. Wymogi formalne zgłoszenia oraz informacje dotyczące redagowania opisu, zastrzeżeń patentowych, skrótu, rysunków są zawarte w Regulaminie wykonawczym Konwencji o udzielaniu patentów europejskich.

Podanie o udzielenie patentu europejskiego powinno być sporządzone na formularzu opracowanym przez Europejski Urząd Patentowy, który jest dostępny na stronie internetowej pod adresem: <http://www.epo.org/patents/Grant-procedure/Filing-an-application/European-applications/forms.html>.

Zgłoszenia można dokonać również w formie elektronicznej, korzystając z oprogramowania udostępnionego do pobrania z witryny Europejskiego Urzędu Patentowego. W przypadku zgłoszeń dokonywanych drogą elektroniczną opłata za zgłoszenie jest niższa, niż w przypadku zgłoszenia w formie papierowej.

Obywatel polski lub osoba prawna mająca odpowiednio miejsce zamieszkania lub siedzibę na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, zobowiązany jest do dokonania europejskiego zgłoszenia patentowego w Urzędzie Patentowym RP. Jeżeli zgłoszenie europejskie oparte jest na pierwszeństwie konwencyjnym, zgłaszający może go dokonać bezpośrednio w Europejskim Urzędzie Patentowym. Obywatele oraz podmioty mające siedzibę w państwach członkowskich Konwencji nie muszą korzystać z pomocy rzeczni-



ka patentowego przy dokonywaniu zgłoszeń i postępowaniu przed Europejskim Urzędem Patentowym. Przymus rzecznikowski obejmuje natomiast wszystkich zgłaszających spoza państw członkowskich.

Zgłaszający może dokonywać europejskiego zgłoszenia patentowego w jednym z języków konwencyjnych lub języku urzędowym swojego kraju. Jednakże w terminie 2 miesięcy od daty dokonania zgłoszenia musi złożyć jego tłumaczenie na język urzędowy, obowiązujący w postępowaniu przed Europejskim Urzędem Patentowym, który staje się automatycznie językiem procedury. W takiej sytuacji zgłaszający uprawniony jest do skorzystania z 20% zniżki opłat, m.in. za zgłoszenie oraz przeprowadzenie badania merytorycznego.

Ścieżka międzynarodowa. Uzyskanie ochrony patentowej możliwe jest również w trybie międzynarodowym, na podstawie procedury określonej w Układzie waszyngtońskim z 1970 r. o współpracy patentowej (PCT). Na dzień 1 stycznia 2010 r. sygnatariuszami Układu PCT jest 141 państw, w tym wszystkie państwa europejskie. Układ PCT umożliwia ubieganie się o ochronę w dowolnej liczbie wybranych państw członkowskich na podstawie jednego zgłoszenia, sporządzonego w jednym języku i dokonanego w krajowym urzędzie patentowym, w organizacji międzyrządowej lub bezpośrednio w Biurze Międzynarodowym Światowej Organizacji Własności Intelektualnej (WIPO) w Genewie. Zgłoszenia międzynarodowego można dokonać również za pośrednictwem Urzędu Patentowego RP w języku angielskim, francuskim lub niemieckim.

Postępowanie przebiega w dwóch fazach: międzynarodowej i krajowej. W fazie międzynarodowej właściwy międzynarodowy organ poszukiwań sporządza sprawozdanie z międzynarodowego poszukiwania wraz z pisemną opinią. W sprawozdaniu z poszukiwania wskazuje się dokumenty dotyczące światowego stanu techniki, które mogą mieć znaczenie przy badaniu zdolności patentowej wynalazku. Pisemna opinia zawiera wstępną analizę dotyczącą nowości, poziomu wynalazczego i możliwości przemysłowego stosowania zgłoszonego wynalazku. Informacje zawarte w sprawozdaniu z międzynarodowego poszukiwania oraz pisemna opinia są bardzo istotne dla zgłaszającego, gdyż stanowią podstawę do podjęcia decyzji co do dalszego ubiegania się o ochronę patentową. Zgłaszający może bądź kontynuować fazę międzynarodową składając w terminie do 22 miesięcy od daty pierwszeństwa wniosek o przeprowadzenie międzynarodowego badania wstępnego, bądź przejść bezpośrednio do fazy krajowej w wyznaczonych krajach, w terminie 30 miesięcy od daty pierwszeństwa z pominięciem tego drugiego, nieobowiązkowego, etapu fazy międzynarodowej.

Badanie wstępne przeprowadza właściwy międzynarodowy organ badań wstępnych, który sporządza sprawozdanie z badania wstępnego wskazując czy wynalazek będący przedmiotem zgłoszenia posiada zdolność patentową. Jeżeli po otrzymaniu tego sprawozdania zgłaszający podejmie decyzję o kontynuowaniu postępowania w sprawie uzyskania ochrony patentowej w wybranych krajach, powinien wejść w fazę krajową w terminie 30 miesięcy od daty pierwszeństwa.

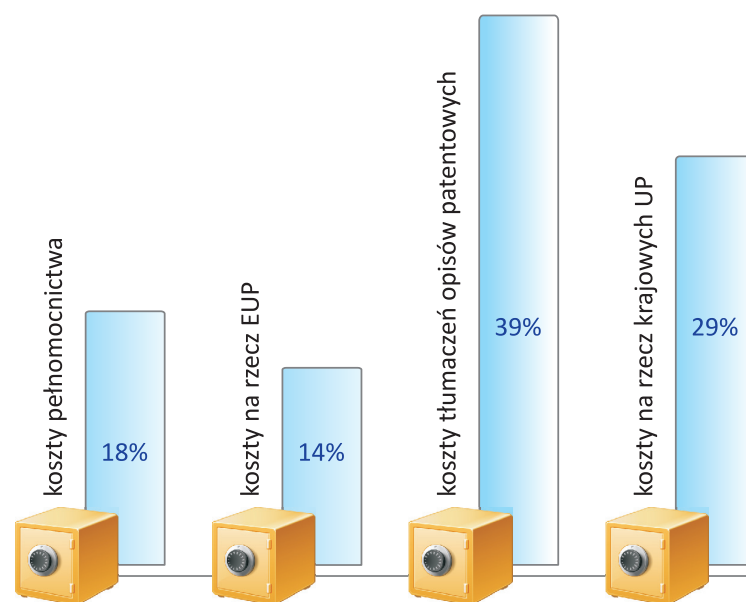
Wejście w fazę krajową wymaga od zgłaszającego podjęcia szeregu czynności przed urzędami krajowymi. W szczególności zgłaszający powinien uiścić wymagane opłaty, dostarczyć tłumaczenie zgłoszenia na język urzędowy danego kraju oraz wyznaczyć rzecznika patentowego (jeżeli obowiązuje przymus rzecznikowski w danym państwie).

Po wejściu w fazę krajową eksperci w urzędach krajowych lub regionalnych badają zgłoszenie pod względem formalnym i merytorycznym na podstawie prawa krajowego lub odpowiednio regionalnego i podejmują decyzję o udzieleniu bądź odmowie udzielenia patentu.

Na koszty uzyskania praw z rejestracji w zakresie własności intelektualnej składają się koszty rejestracji, tłumaczeń (jeżeli są konieczne) oraz wynagrodzenie prawnika. Koszty rejestracji są uzależnione od zakresu ochrony. Koszty tłumaczenia są ponoszone w przypadku gdy jest taka potrzeba. Jeśli zaś chodzi o wysokość wynagrodzenia prawników, to różni się ono w zależności od kraju, w którym pracuje rzecznik patentowy. Polscy rzecznicy patentowi zasadniczo pobierają opłaty mniejsze o 50-60% w porównaniu do rzeczników pracujących w krajach Europy Zachodniej. Warto podkreślić, że mogą oni wykonywać czynności w zakresie rejestracji praw własności intelektualnej nie tylko w Polsce, ale także przed Światową Organizacją Własności Intelektualnej (WIPO) w Genewie (międzynarodowe znaki towarowe) oraz w Urzędzie ds. Harmonizacji Rynku Wewnętrznego (OHIM) w Alicante (który jest właściwy dla rejestracji wspólnotowych wzorów przemysłowych i wspólnotowych znaków towarowych).

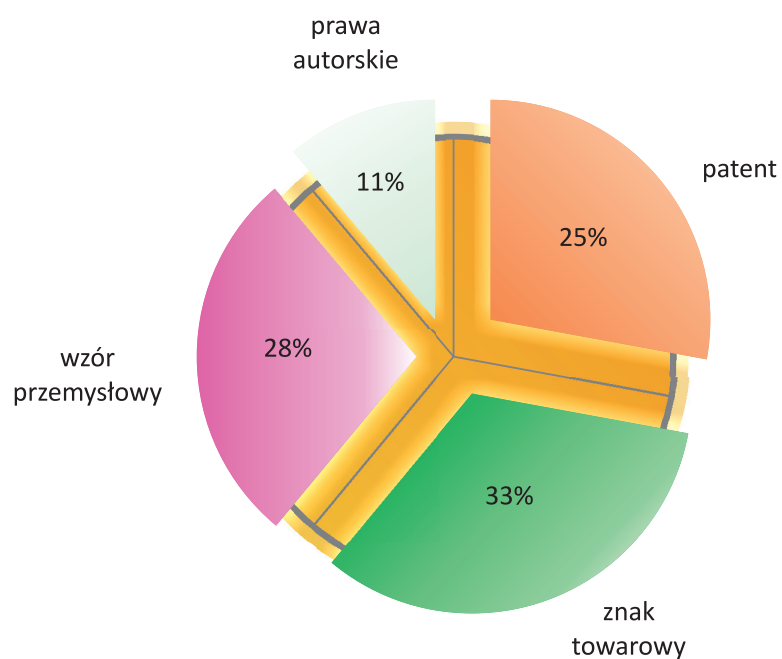


Jednak nie zawsze ochrona patentowa jest możliwa, a wcale wielu przypadkach nie musi być najlepszym rozwiązaniem. Analiza danych z terenu Unii Europejskiej pokazuje, że najczęściej ochroną objęte są znaki towarowe (rysunek 3).



Przeciętny koszt ochrony patentowej uzyskanej w EUP w ośmiu krajach na 10 lat wynosi ok. 30 tys. euro.

RYSUNEK 3. STRUKTURA OCHRONY PRAW WŁASNOŚCI INTELEKTUALNEJ STOSOWANEJ W PRZEDSIĘBIORSTWACH W KRAJACH UE-27



Źródło: B. Felix, Innovative enterprises and the use of patents and other intellectual property right, Statistics in Focus, Science and Technology, 91/2007.