

Организация и управление

УДК 339.1:347.77.043

ББК 65.290.333

© Прахар Я.

ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ КАК СТРАТЕГИЯ ВЫХОДА НА РЫНОК И В ГЛОБАЛЬНЫЕ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК

В статье рассматривается роль лицензирования в современной рыночной экономике. Характеризуются его сущность и формы, показывается значимость в решении стратегических задач выхода предприятий на международный рынок, повышение конкурентоспособности и увеличение экономической эффективности. Представлено, как лицензирование способствует внедрению инноваций.

Лицензирование, лицензиар, значительные капитальные вложения, патент, торговая марка, дизайн, авторские права, ноу-хау, запасные части, комплектующие, сырьё, цепочка поставок, производственная ответственность.

Лицензирование как стратегия выхода на рынок

Лицензирование не требует ни значительных инвестиций, ни непосредственного присутствия лицензиара на внешнем рынке. В отличие от других стратегий выхода на рынок при использовании данной стратегии лицензиару не нужно обеспечивать своё присутствие на рынке или поддерживать там оборотный капитал. Вместе с тем лицензиат получает выгоду путём получения доступа к ключевой технологии по более низкой цене и в более короткие сроки, чем если бы он сам разрабатывал данную технологию.



ПРАХАР Ян

доктор технических наук,
начальник отдела Европейского
политехнического института
prachar@edukomplex.cz

Лицензирование делает возможным выход на рынки в странах, ограничивающих иностранное участие в особо важных с точки зрения национальной безопасности отраслях, таких как оборона и энергетика. Лицензирование также облегчает выход на рынки со сложной системой торговых барьеров, тарифов и бюрократических требований, которые обычно применяются только для экспорта и прямых иностранных инвестиций. Лицензирование может быть использовано в качестве низкочастотной стратегии для проверки доходности зарубежных рынков. Путём установления отношений с местным лицензиатом иностранная фирма может получить информацию о целевом рынке и избрать оптимальную стратегию для установления там более прочного присутствия. Например, швейцарская фармацевтическая компания Roche заключила лицензионное соглашение с компанией Chugai Pharmaceuticals в Японии, где для успешной работы

требуются глубокие знания местного рынка и процедуры утверждения лекарственной продукции. Данные отношения ускорили проникновение компании Roche на огромный японский рынок. Лицензирование также может помочь фирме развивать свой бренд на целевом рынке и получить преимущество перед конкурентами.

Лицензионное соглашение определяет характер отношений между владельцем интеллектуальной собственности – лицензиаром и пользователем интеллектуальной собственности – лицензиатом. Фирмы, специализирующиеся на высоких технологиях, регулярно предоставляют лицензии на использование их патентов и ноу-хау иностранным компаниям. Например, компания Intel предоставила лицензию на право производства компьютерных микросхем немецкому производителю. Компания Warner предоставляет лицензии на использование иллюстраций из книг и кадров из фильмов о Гарри Поттере компаниям по всему миру. Компания Disney (disney.go.com) предоставляет лицензии на право использования изображений героев своих мультфильмов гонконгским производителям одежды и головных уборов. Она также

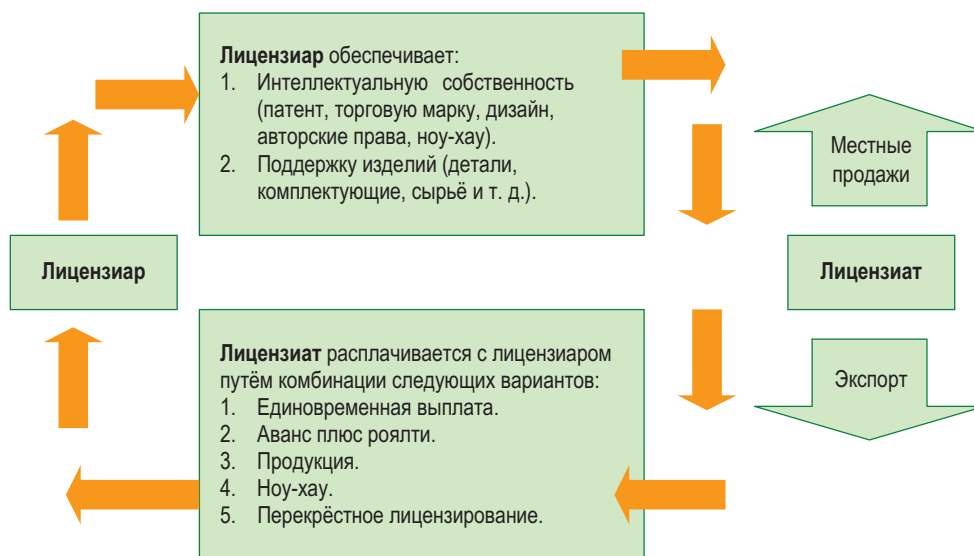
предоставляет лицензии на использование своих товарных знаков и логотипов производителям одежды, игрушек, часов по всему миру.

Лицензирование позволяет компании Disney сотрудничать с иностранными партнёрами, которые могут подбирать материалы, цвета и другие элементы дизайна с учётом местных предпочтений, и выпускать продукцию, похожую на ту, которую Disney уже производит в США.

На рисунке 1 показана сущность лицензионного соглашения.

После заключения лицензионного договора лицензиат платит лицензиару определённую сумму авансом, а также ведёт постоянные процентные отчисления (роялти). Это, как правило, 2 – 5 процентов валовой выручки от продаж, полученной от использования лицензионного актива. Фиксированная сумма аванса покрывает первоначальные расходы лицензиара по передаче лицензионного актива лицензиату, включая расходы на консультации, обучение в развёртывании активов, техническое обеспечение, адаптацию. Отдельные виды лицензируемых активов, таких как авторские права и торговые марки, могут иметь более низкие затраты на передачу.

Рис. 1. Лицензирование как стратегия выхода на иностранный рынок



Процент отчислений может расти с ростом продаж. Типовой лицензионный договор заключается сроком на пять – семь лет и может быть продлён по желанию сторон. Первоначально лицензиар предоставляет техническую информацию и помощь лицензиату. После того, как связь установлена и лицензиат понимает свою роль, лицензиар обычно играет роль советника, но не присутствует на рынке непосредственно и не осуществляет постоянного административного руководства. Большинство фирм заключает соглашения с предоставлением исключительного права, согласно которым лицензиат не имеет права делить лицензионный актив с любой другой компанией в пределах установленной территории. Кроме осуществления деятельности на своём внутреннем рынке, лицензиату может быть также разрешён экспорт в другие страны.

Если лицензиаром является транснациональная корпорация, она может заключить лицензионное соглашение с иностранной аффилированной компанией, находящейся в её полной или частичной собственности. В этом случае лицензирование является эффективным способом компенсации иностранного партнёра, особенно когда он является отдельным юридическим лицом, и передачи ему интеллектуальной собственности на официальной правовой основе.

В индустрии моды фирмы с сильными брендами, например, Bill Blass, Hugo Boss и Pierre Cardin получают значительные доходы от лицензирования сделок на джинсы, парфюмерию и часы. Компания Saks Inc. вышла на рынки Китая при помощи лицензирования своего бренда торговой сети Saks Fifth Avenue для флагманского магазина в Шанхае. Компания Saks получает прибыль от соглашения и контролирует ассортимент товара, который продаётся в Китае, на этом её участие заканчивается.

Лицензирование приносит большую известность бренду Saks Fifth Avenue в Азии, не требуя прямого участия самой компании в управлении торговой сетью, тем самым снижая её риски. Национальное происхождение некоторых популярных брендов иногда удивительно. Так, компания Nestlé, главный офис которой находится в Швейцарии, продаёт свои шоколадные батончики KitKat в США по лицензии через Hershey Foods. Planters и Sunkist являются торговыми марками, принадлежащими компаниям США, и продаются в Великобритании и Сингапуре на основе лицензионных соглашений с местными компаниями. Бренд минеральной воды Evian принадлежит французской компании Danone и продаётся в США по лицензии компанией Coca-Cola. Обзор ежегодных докладов от 120 крупных транснациональных продовольственных компаний показал, что по крайней мере половина из них участвует в той или иной форме международного лицензирования продукта. Существует два основных типа лицензирования: а) товарный знак и лицензирование объектов авторского права; б) лицензирование ноу-хау. Рассмотрим каждый из них подробнее.

Лицензия на товарный знак и лицензия на объект авторского права

Лицензирование товарных знаков предоставляет компании разрешение на использование принадлежащих другой компании фирменных наименований, знаков или логотипов на определённый период времени в обмен на роялти. Товарные знаки появляются на такие товары, как одежда, игры, продукты питания, напитки, сувениры, игрушки и товары для дома. Организации и отдельные лица, владеющие известными брендами, получают прибыль от лицензирования товарных знаков, в частности таких, как Coca-Cola, Harley-Davidson, Laura Ashley, Disney, Michael Jordan.

Знаменитый товарный знак Harry Potter может легко принести миллионы долларов своему владельцу. Доходы компаний США от лицензирования товарных знаков превышают 100 млрд. долларов ежегодно. В США и ряде других стран фирмы приобретают права для разового и постоянного использования. В других странах права на товарные знаки приобретаются путём регистрации в органах государственной власти. Когда фирма регистрирует свой товарный знак, она официально уведомляет государственные органы о том, что является его владельцем и имеет право на охрану интеллектуальной собственности.

Многие страны требуют местного использования зарегистрированного товарного знака. Однако заметим, что практика получения права собственности на товарный знак просто путём регистрации вызывает беспокойство многих фирм. Когда компания McDonald's захотела в 1990-х годах выйти на рынки в Южной Африке, её планы были нарушены тем, что местный предприниматель уже подал заявку на регистрацию товарного знака McDonald's для собственного использования, поэтому компания была вынуждена принять меры для того, чтобы вернуть себе права на этот товарный знак. Когда McDonald's обратилась в суд для установления своей собственности, Верховный Суд Южной Африки вынес решение в пользу местного предпринимателя. В конце концов компания выиграла, но только после уплаты значительной суммы на судебные издержки.

Товарный знак Winnie the Pooh (Винни-Пух) (disney.go.com/pooh) является одним из самых успешных в истории лицензирования. Появившись как персонаж детской литературы в 1926 году, Пух превратился в многомиллиардный товарный знак. Приобретённый компанией Disney в 1961 году, этот знак на вымышленный персонаж вышел за период его исполь-

зования на второе место, уступая только Микки Маусу (Mickey Mouse). Большинство производителей приобрели право помещать изображение Винни-Пуха на широкий ассортимент продукции – от детских товаров до текстильной продукции и товаров для садоводства. Только в Европе насчитывается около 1000 лицензий на товарный знак Winnie the Pooh.

Во многих странах законодательство даёт владельцу исключительное право на воспроизведение, переработку, распространение, исполнение или публичный показ произведения. Оригинальные произведения включают в себя живопись, музыку и литературу, а также компьютерное программное обеспечение. Срок охраны зависит от страны, но обычно он составляет срок жизни создателя и ещё 50 лет. Вследствие того, что во многих странах авторские права охраняются слабо или не охраняются вообще, целесообразно исследовать местные законы об авторском праве перед публикацией работы за рубежом [1].

Лицензирование ноу-хау

Получение доступа к технологии является важным аргументом для лицензирования. Лицензионное соглашение о ноу-хау – это договор, по которому компания предоставляет технологические или управленческие знания о разработке, производстве или доставке продукта (услуги) лицензиату в обмен на роялти. Роялти могут выплачиваться либо единовременно, либо в виде текущих лицензионных отчислений на основе объёма продукции, произведённой с использованием ноу-хау, либо в виде комбинации обоих способов. В некоторых отраслях, таких как фармацевтика и производство полупроводников, изобретения и другие объекты интеллектуальной собственности приобретаются на основе взаимных лицензионных соглашений между компаниями в одних и тех же или аналогичных отраслях.

Такая практика, известная как кросс-лицензирование, широко распространена в отраслях с быстрым технологическим прогрессом. Получение лицензий на технологии от конкурентов снижает затраты на инновации, позволяя избежать дублирования исследований, при одновременном снижении риска отказа какой-либо компании в доступе к новым разработкам.

Компании AT&T (www.att.com) когда-то принадлежало большинство ключевых патентов в полупроводниковой промышленности. По мере возникновения всё большего количества компаний в данной отрасли и ускорения темпов исследований и разработок AT&T рисковала быть обойдённой конкурентами из Европы, Японии и Соединённых Штатов Америки, где выдавались тысячи патентов в сфере полупроводников. В условиях существования такой сложной сети патентов немногие фирмы преуспели бы без приобретения лицензий у конкурентов. AT&T, Intel, Siemens и многие другие участники начали продавать лицензии на свои патенты друг другу, и такое взаимовыгодное сотрудничество значительно ускорило инновации.

В фармацевтической промышленности расходы на научные исследования и разработку новых лекарственных препаратов могут составлять миллиарды долларов. Фармацевтические фирмы хотят скорее начать выпуск новых лекарств, чтобы окупить затраты и ускорить развитие продукта. Поэтому фирмы часто взаимно обмениваются лицензиями на технологии, научными знаниями о производстве конкретных продуктов, а также правами на их распространение в определённых географических регионах. В других отраслях компании могут путём лицензирования получать ноу-хау и технологии от конкурентов, чтобы компен-

сировать нехватку знаний, восполнить пробелы в линейках своей продукции, ввести новые виды деятельности или сэкономить время и деньги.

Ведущие мировые компании-лицензиары, кроме одной (Sanrio), находятся в США. В основном лицензирование происходит в производстве одежды, игр и игрушек. В конце 2009 года компания Disney приобрела Marvel Entertainment за 4 млрд. долларов, значительно расширив свой набор лицензионных активов. Продажи лицензий стали ещё более прибыльными с появлением крупных розничных сетей, таких как Wal-Mart и Carrefour, а также за счёт интернет-продаж [2].

Глобальная цепочка поставок

Глобальная цепочка поставок – это интегрированная сеть снабжения, производства и распределения, организованная в мировом масштабе и расположенная, как правило, в странах с максимальным конкурентным преимуществом. Управление глобальными цепями поставок включает в себя как разведочные работы (поставщик), так и сбыт продукции (клиент). Концепции цепочки поставок и цепочки наращивания стоимости являются взаимосвязанными, но в то же время самостоятельными. Цепочка наращивания стоимости – это совокупность мероприятий по проектированию, производству, сбыту, доставке и обслуживанию продукта или услуги. А цепь поставок включает в себя специалистов по логистике и деятельность по обеспечению производственных ресурсов для производителей или розничных торговцев. Умелое управление цепочками поставок служит для оптимизации деятельности, касающейся цепочек наращивания стоимости. Снабжение от многочисленных поставщиков, разбросанных по всему миру, экономически невыгодно и в целом невозможно без наличия эффективной системы поставок.

Сторонние наблюдатели поражаются наличию огромного ассортимента продукции из десятков разных стран в супермаркете или универмаге. Скорость, с которой эти товары поставляются для конечных пользователей, является не менее впечатляющей. Например, клиент из Канады заказывает ноутбук компании Dell. Заказ, как правило, направляется на завод Dell в Малайзию, где ноутбук собирают из тридцати отдельных компонентов, которые доставляются поставщиками Dell со всего мира. Цепочка поставок для стандартного компьютера Dell обычно включает в себя несколько уровней поставщиков и около 400 компаний в Азии, Европе, Северной и Южной Америке. Компания Dell настолько искусно управляет всей этой системой, что клиент получает компьютер в течение двух недель после подачи заказа.

Другой пример – новый лайнер 787 Dreamliner («Лайнер мечты») компании Boeing (Боинг). Это экономичный средне-размерный пассажирский самолёт, фюзеляж которого изготовлен из композиционных материалов, что делает его легче и прочнее обычного лайнера с алюминиевым фюзеляжем. Данная модель отличается просторным салоном и кабиной с более высоким давлением, что делает полёт комфортнее. Однако самым примечательным при производстве лайнера является масштаб аутсорсинга. Boeing (www.boeing.com) изготавливает только хвостовое оперение и производит окончательную сборку, что составляет 10% всех работ. Остальные 90% приходятся на долю 40 поставщиков со всего мира. Крылья производятся в Японии, фюзеляж из композиционных материалов на основе углерода – в Италии, шасси – во Франции (рис. 2).

Распределенность производства по всему миру позволила компании Boeing заниматься преимущественно дизайном,

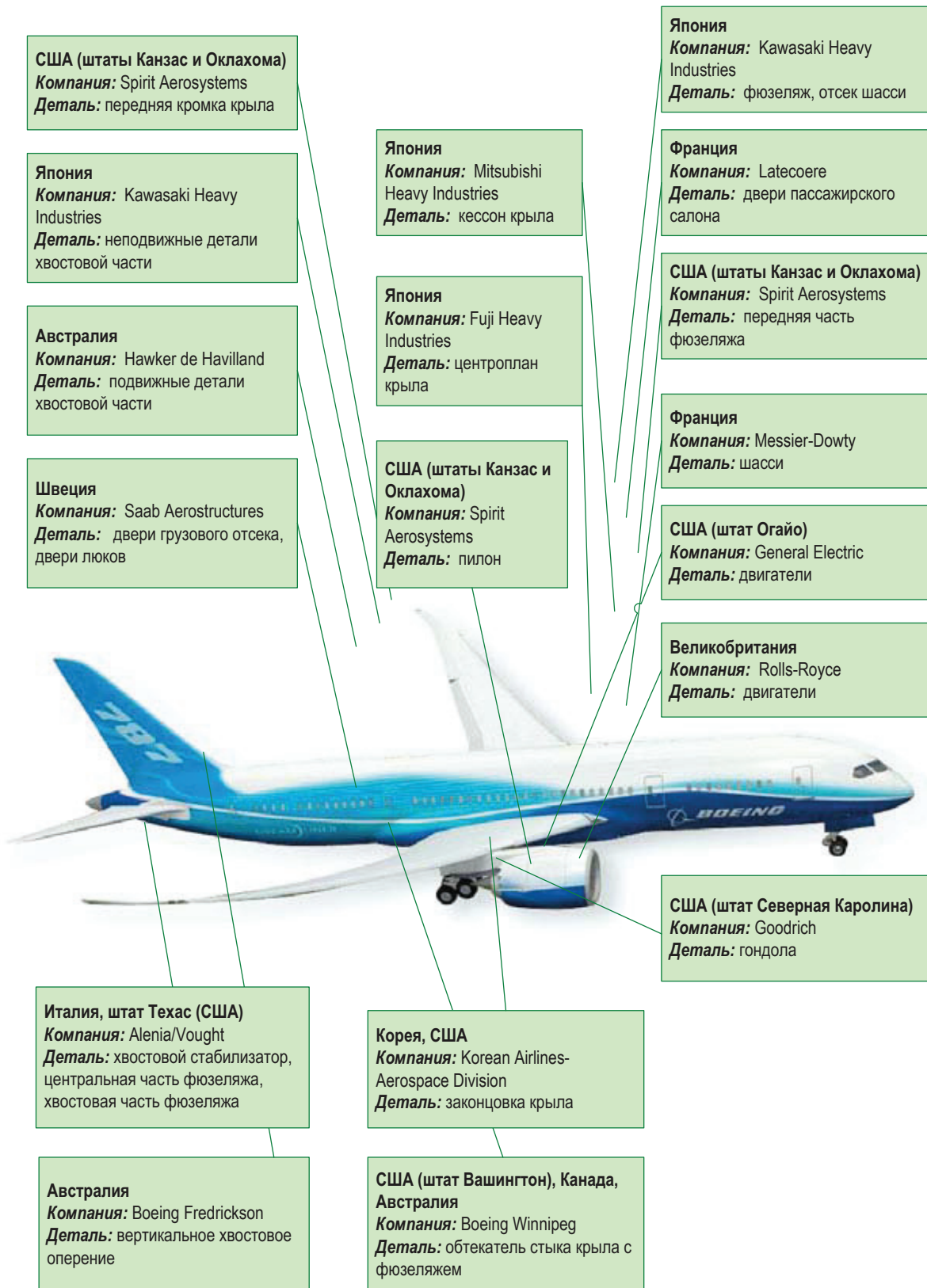
маркетингом и брендингом. Тем не менее функционирование этой глобальной производственной сети было далеко не безупречным. Первый рейс лайнера 787 и его поставки были отложены более чем на два года. Задержки производства привели к потере прибыли, превышающей, по оценкам специалистов, 11 млрд. долларов.

Проблемы связаны со сложностью координации между сетями в цепочке поставок. Сети предприятий в цепи поставок и поставщики глобальной службы доставки являются неотъемлемой частью глобальных цепочек поставок. Многие компании передают обязанности по обеспечению цепи поставок таким независимым поставщикам логистических услуг, как DHL, FedEx и TNT. Консалтинговые фирмы, предоставляющие комплекс логистических услуг другим компаниям, называются 3PL-провайдеры (third party logistics providers, 3PLs). Пользование услугами 3PL-провайдеров часто является лучшим решением для международной логистики, особенно для компаний с небольшими объёмами производства или для тех из них, которым не хватает ресурсов и опыта, чтобы создать собственную логистическую сеть.

Хорошим примером развития управления цепочками поставок являются процессы интеграции в Европейском союзе. Отмена пограничного контроля позволяет менеджерам цепи поставок пересмотреть карты своей деятельности по снабжению и распределению по всей Европе. Складские и распределительные центры объединены и централизованы.

Вот ещё один пример. Компания Intel, занимающаяся производством компьютерных микросхем, значительно снизила свои расходы по доставке, объединив свои грузовые расходы у четырёх поставщиков транспортных услуг. В результате, имея 14 производственных площадок по

Рис. 2. Страны-импортёры комплектующих для лайнера Boeing 787



всему миру, Intel существенно улучшила своевременность поставок и обслуживание клиентов.

Рисунок 2 иллюстрирует этапы, функции и деятельность в цепи поставок. Он показывает, как поставщики взаимодействуют с компанией и как они, в свою очередь, взаимодействуют с дистрибьюторами и розничными торговцами [1].

Данная статья написана при поддержке Агентства по содействию исследованиям и разработкам на основе контракта № LPP-0384_09 «Концепция HSC 3E Модели vs Социальная ответственность бизнеса». Данная статья также является частью проекта KEGA No. 037STU-4/2012 «Устойчивый социально ответственный бизнес».

ЛИТЕРАТУРА

1. Tamer, C.S. International Business / C.S. Tamer, K.G. Riesenberger. – Pearson, 2012.
2. Williams, J.M. Logistics in America. A View from a Conference / J.M. Williams. – Logistics Focus. – 2012. – № 2.