

ПАТЕНТНИТЕ И ЛИЦЕНЗИОННИТЕ СТРАТЕГИИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ИНДУСТРИАЛНИТЕ ФИРМИ

Изяснени са същността и значението на фирмените стратегии, при които патентите за изобретения и лицензиите са главното средство за постигане на преследваните цели – растеж, стабилизация, укрепване на бизнеса и оцеляване. Извършена е класификация на патентните и лицензионни стратегии на индустриалните фирми по различни критерии. Представени са и схеми на два вида пазарни ситуации с обособени пазари (на технологии и на продукция), при които участват патенти и ноу-хау.

JEL: O30; O31; O34; O39

В съвременните сложни и динамични социално-икономически условия сферата на обезпечаване с конкурентни предимства съществено се стеснява. Сега е важно не само създаването на нова стока, а и умението да се използва интелектуалната собственост в комплекс с другите активи на фирмата с цел да се придобият конкурентни позиции. Притежателите на патентни права или на ноу-хау на практика разполагат с единствения законен и реален монопол, който им позволява да владеят пазара, да елиминират своите конкуренти и да могат да преследват нарушителите. Това предопределя и нарастващото значение на ефективното управление на собствената им интелектуална собственост и извличането на максимална стопанска изгода от използването на чужди защитни права.

В края на XX век старата индустриална ера отстъпва място на новата, основана на знания икономика, в която главни източници на икономически растеж и успех в конкурентната борба са не природните ресурси, а идеите и основаните на тях иновации. Правата на собственост върху тези идеи стават обект на политически дебати и юридически спорове, а интелектуалната собственост вече се превръща от рутинен бизнес в стремителен поток на високотехнологична икономика. Ако преди компаниите са се опасявали, че конкурентите ще ги изпреварят в сферата на производството и търговията, то сега те се безпокоят как техните съперници да не придобият патентни права върху важни технологии. Глобализацията на икономиката, съкращаването на сроковете за обновяване на продукцията и високите темпове на техническо развитие принуждават компаниите, особено тези, занимаващи се с високи технологии, по-съсредоточено и целенасочено да проследяват процесите на защита на собствените права върху интелектуална собственост, да търсят нови методи и практики за нейното управление, както и подходящи начини за използване на чужди защитни права.

Според отчет на консултантска фирма "Delphi Group" 75% от изследваните през 1997 г. американски предприятия разглеждат управлението на своите интелектуални активи като нова съставка на корпоративната си стратегия.¹ Тогава се

¹ Rivette, K., D. Kline. Unlocking the hidden value of patents. Chapter 1 "The new competitive battlefield". Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2000, p. 221; Кравец, Г. Патентное дело, 2000, N 12, с. 4-13.

предприемат първите стъпки по обединение на разпръснатите елементи на интелектуалните активи в “механизъм за корпоративно развитие”. Компаниите започват да разкриват в своите патентни портфейли скритата стойност на интелектуалните активи и произтичащите от тях източници на доход и да ги използват в качеството им на *конкурентно средство за: патентна защита* при нахлуване в доходни пазарни сегменти с интензивна конкуренция и при задържане на изгодни пазарни позиции; *подкопаване* на производствените и търговските стратегии на конкурентите и осъществяване на блокиращо патентоване; *повишаване* на ефективността от научноизследователската и развойна дейност (НИРД) без опасност от нарушаване на чужди права; *разкриване* на вероятни правонарушители, а заедно с това и на възможни източници на доход от продажба на лицензи; *придобиване* на изключителни права върху новопоявяващи се перспективни за търговска (стокова и/или лицензионна) реализация технологии.

При обсъждането на начините за ефективно използване на активите на интелектуалната собственост (ИС) в интерес на управлението на компанията и нейните акционери особено внимание започва да се отделя на *използването на патентите за: получаване* на допълнителен доход посредством лицензиране; *повишаване* цената на акциите и печалбата на акционерите; *увеличаване* на възвращаемостта от вложените в НИРД ресурси; *осигуряване* на непрекъснатост на иновационния процес; *повишаване* на корпоративната стойност, дела на акционерите в капитала на компанията и реализиране на други финансови възможности; *използване* на патентите в ролята им на “валута” при сливания, придобивания на предприятия и съвместен бизнес.

Новата и важна особеност на интелектуалната икономика е не появата на компютрите и телекомуникациите или новите форми на финансово обслужване, а фактът, че господстващо положение започват да заемат методите за производство на тези продукти и услуги, скритите зад тях идеи и особено небивалият ръст на стойността на правата на собственост върху тези идеи. Навиците и знанията са вече едва ли не единственото средство за завоюване на надеждно и продължително преимуществено положение в конкурентна среда. Сега не е достатъчно само да се създаде нов продукт, който успешно да бъде продаден на пазара, а е важно умението да се използва ИС в комплекс с другите активи на компанията за придобиване на конкурентни позиции в интерес на общия успех.

В съвременната икономика на знанието интелектуалната собственост не трябва да се разглежда само като правна функция или средство за защита на технологията или продукцията на компаниите от копиране. Тя се отнася към *предприемаческите стратегии*, което я премества в сферата на отговорност на висшето ръководство на компаниите. Президентът на една компания е длъжен да поеме както разработването на стратегии за използване на патентите в конкурентната борба, така и създаването на организационна структура за тяхната реализация в рамките на цялото предприятие. Патентните и лицензионните стратегии не са панацея за всички

недостатъци, но усилват способностите на ръководителя да води предприятието към търговски успех и да увеличава доходите на акционерите. Това ще позволи на компанията: *да заеме по-благоприятни позиции*, като използва съвременни технологии в производството на своята продукция и услуги, активизира НИРД, подобрява маркетинга и предвижда възможните търговски и технологични изменения; *да усъвършенства финансовата си дейност*, използвайки патентните активи за получаване на нови доходи и съкращаване на разходите; *да повишава конкурентоспособността на компанията* посредством използване на нови пазарни възможности и ограничаване на произтичащите от конкурентите заплахи.

Икономическите преобразувания през последните години променят не само природата на пазарните отношения, които добиват глобален характер, но и стесняват сферата на осигуряване с конкурентни предимства. За да изпъкне една фирма в бизнеса, това може да стане чрез знания, умения и нови предприемачески методи, което задължително включва създаването на патентоспособни интелектуални продукти и правилното разпореждане с тях, т.е. важно е как фирмата успява да усвоява и управлява своите активи на ИС в съчетание с останалите активи за целите на по-нататъшното развитие, стабилизиране или успешна продажба на бизнеса.

Патентни стратегии

Първата стъпка при разработката на ефективна патентна стратегия е оценяване размерите и значимостта на собствените патентни активи, за да се прецени търговският потенциал и финансовата стойност на активите на ИС. Започва се с *одит* на активите, като всеки патент бива идентифициран с цел да се определят възможностите за лицензиране, продажба, създаване на съвместни предприятия за реализация на конкретни патенти или група патенти, а също и установяване на уязвими за конкурентите, незащитени технологични участъци, нуждаещи се от особено внимание. Пример за подобен одит е компанията "Dow Chemical",² която в резултат от него в началото на 90-те години на XX век икономисва 50 млн. USD за сметка на такси и данъци, които би похарчила за поддържане в сила на ненужни патенти, иззети от патентния портфейл, анулирани или предадени на университети и нестопански организации. Освен това печалбата от продажба на лицензии се увеличава от 25 млн. USD при завършване на одита през 1994 г. на 125 млн. USD през 2000 г. Патентите са групирани в одиторски таблици, даващи представа за това кои от тях имат по-висока и непосредствена производствена или търговска ценност, кои са подходящи за лицензионна реализация и от кои компанията може да се откаже, за да съкрати разходите по поддържане на патентния портфейл. В случая 51% от патентите се оказват в групата на най-ценните, имайки предвид възможностите за тяхното пряко използване в дейност-

² Rivette, K., D. Kline. Цит. съч., Chapter 3 "The new CEO challenge"; Краевец, Г. Патентное дело, 2001, N 2, с. 6.

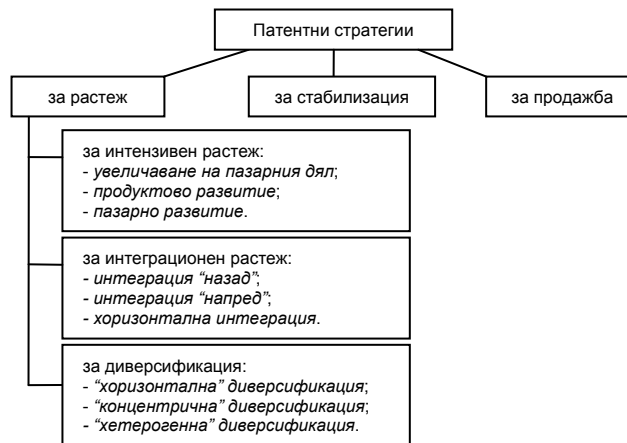
та на най-динамично развиващите се подразделения, 36% не намират приложение в текущите и планираните дейности, но тяхната потенциална ценност дава основание да се смятат като подходящи за получаване на печалба чрез лицензионни сделки, а от останалите 13% компанията просто се отказва.

Оценявайки надеждността и ценността на своите патенти, фирмата може да пристъпи към разработката на стратегии за завоюване чрез тях на изгодни конкурентни позиции. Изборът на патентна стратегия зависи много от темповете на растеж на даденото предприятие и е само един от факторите, определящи необходимостта от по-нататъшно *развитие* чрез създаването на “патентни тарани” за пробив на нови пазари, *стабилизиране* на достигнатото равнище посредством укрепване на “патентната стена”, ограничаваща експанзията на конкурентите, или осъществяване на успешна *продажба* на предприятието. Трябва да се вземат под внимание още и пазарните позиции, финансовата сила и стратегиите на конкурентите, фазата на развитие на съответния отрасъл, жизненият цикъл на продуктите, както и потребностите от ресурси, вложени в ИС. При всяка конкретна ситуация изграждането на корпоративните патентни стратегии е подчинено на собствен стратегически подход, съобразен с целта, за която се използват патентите, съществуващите заплахи от страна на конкурентите и наложените времеви ограничения.

Патентните стратегии се различават преди всичко по това за кой тип предприятия се прилагат – за *динамично развиващи се*, за нуждаещи се от *стабилизация* (укрепване) или за такива, намиращи се в *критично състояние*, които се стремят да оцелеят. Стратегиите за използване на патентите в управлението на индустриалните фирми са класифицирани в три основни групи, съответстващи на посочените типове предприятия: за *растеж* (развитие); за *стабилизация*; за *продажба* (фиг. 1).

Фигура 1

Класификация на патентните стратегии



Необходимо е да се отбележи, че невинаги е възможно точното разграничаване между различните видове патентни стратегии и тъй като при всяка конкретна ситуация силата на въздействие на различните фактори на обкръжаващата среда е различно, те са взаимно свързани, обуславящи се една друга и могат да се прилагат и едновременно.

Патентни стратегии за растеж (развитие)

Стратегиите за растеж обикновено се свързват с усвояването на нови пазари и бизнес-възможности в рамките на предстоящите 1.5 - 5 години. Такива стратегии, основани на натрупването на интелектуална собственост, се отнасят до дългосрочни мероприятия като създаване на нови производствени мощности или проникване на нови пазари. При това възникват следните въпроси: *къде да се насочи фирмата в бъдеще?; каква продукция се ползва с търсене?; какви са дългосрочните планове и възможности на конкурентите?; какви важни пазарни или технологични промени могат да се очакват в близко време? Ако промените са неизбежни, то какви съответстващи на дадената ситуация технологии трябва компанията да създава, да лицензира или да придобива и с какви партньори е нужно да влезе във връзка, за да извлече изгоди от очакваните промени. Всички тези въпроси се фокусират в определяне на конкурентните позиции на фирмата в предстоящ период от 18 месеца до 5 години и всички те преследват стратегическа цел да защитят бъдещето и да гарантират на фирмата достъп до по-благоприятни пазарни възможности.*

Растежът на фирмата е дефиниран като "...процес на нарастване на нейния размер чрез увеличаването на производствените ресурси и степента на ефективното им използване и оттук на увеличаване на продажбите, което от своя страна води до нарастване на доходността (възвръщаемостта) на инвестирания капитал и на пазарната стойност на фирмата".³ Същият автор определя стратегиите на растеж като "...стратегии, които имат за главна цел увеличаване на доходността на капитала и на пазарната му стойност" и още "...посочената цел да се постига чрез увеличаване обема на продажбите въз основа на подобрени или нови продукти, разширени или нови пазари, или чрез комбинация на тези средства".⁴

Излизайки от посочените определения и като се има предвид, че патентите като неосезаеми (нематериални) активи на фирмата са един от факторите за нейния растеж⁵ наред с трудовите, материалните, технологичните и финансовите ресурси, *патентните стратегии на растеж* могат да бъдат дефинирани по следния начин: *Това са фирмени стратегии за растеж, които целят увеличаване на доходността на капитала и пазарната му стойност и използват патентите като основно средство за постигане на поставената цел, което*

³ Георгиев, И. Растежът на фирмата. С.: УИ "Стопанство", 2001, с. 6.

⁴ Пак там, с. 13.

⁵ Пак там, с.8.

води до използване на подобрени или нови продукти, разширяване на съществуващи или проникване на нови пазари или комбинация от тях.

Придържайки се към класификацията на стратегиите за растеж⁶ и структурата на алтернативните стратегии,⁷ патентните стратегии за растеж са класифицирани по следния начин: за *интензивен растеж*; за *интеграционен растеж*; за *диверсификация*.

● *Патентни стратегии за интензивен растеж* се прилагат, когато фирмата не е използвала напълно възможностите и потенциала на притежаваните от нея патенти, и могат да се сведат до три разновидности:

Първо, патентна стратегия за интензивен растеж чрез *увеличаване на пазарния дял*. Разширяването на този дял на действащи пазари със съществуващи продукти е очевидно най-привлекателното направление за развитие, тъй като степента на осведоменост на фирмата относно пазара и продукта е висока. При това временното увеличение на пазарния дял обикновено става за сметка на привличане на най-чувствителните към цената потребители, като за целта се прилагат различни тактически програми – рекламни кампании, акции по стимулиране на продажбите или понижение на цените. За да се увеличи обаче пазарният дял за по-дълъг период, фирмата трябва да предложи на пазара нещо действително ценно, което да доведе до повишаване степента на удовлетвореност и лоялност на потребителите, а това изисква полагане на по-големи усилия, отколкото краткотрайното просто ценово предимство. Тук е много полезно на преден план да излязат патентите и чрез тях да се извърши самостоятелно продуктово, технологично и пазарно развитие, включване в предприемачески мрежи, както и разширяване на производствените мощности. Това обикновено се оказва целесъобразна алтернатива на другите средства за увеличаване на пазарния дял.

Второ, патентна стратегия за интензивен растеж чрез *продуктово развитие*. Тя се свежда до увеличаване на продажбите на нови продукти на съществуващи пазари чрез използване на собствени патенти за самостоятелно продуктово и технологично развитие, както и за ограничено инвестиране на рисков капитал. Степента на новост на продуктите може да се изразява в разнообразни форми като: добавяне на нови функции на продуктите, създаване на продукти от ново поколение, разширяване на асортимента, реализиране на нови за фирмата продукти на сегашни пазари. Добри резултати могат да се очакват и от допълнителното положително въздействие и на други обекти на индустриална собственост, например пускане на пазара на патентнозащитена продукция под известна, добила популярност и ползваща се с предпочитанията на клиентите търговска марка.

Трето, патентна стратегия за интензивен растеж чрез *пазарно развитие*. Фирмена стратегия, при която патентите се използват като средство за постигане

⁶ Стоянов, Д. Конкуренция и стратегии. С.: УИ "Стопанство", 1995, с. 88.

⁷ Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление (седьмое издание). ООО "Питер Пресс", 2007. с. 358.

увеличаването на продажбите на сегашни продукти на нови пазари чрез географско разширяване на пазара или насочване на продуктите към нови пазарни сегменти. Прилага се в случаите при избор на самостоятелно пазарно развитие, включване в субконтракторни вериги или при съвместни предприятия, когато притежаването на патенти е от съществено значение за постигане на икономическите интереси на партньорите.

Пример за успешна конкурентна борба с прилагане на патентна стратегия на интензивен растеж е фирмата “Averi Dennison Corporation”⁸. През 1994 г. едно от развиващите се нейни подразделения разработва нова технология за маркировка на стоки и сключва важен договор за използването ѝ при маркировка на флаконите за шампоани на “Procter and Gamble”. Оказва се обаче, че в сравнение с компанията “Dow Chemical”, работеща в същата област, “Averi...” разполага с ключовите патенти за тази технология. Нейното висше ръководство се обръща към “Dow Chemical” с обосновано искане да прекрати производството на аналогичната продукция. В резултат от това “Dow...” спира производството и напуска пазара, а току-що възникналото подразделение на “Averi...” се превръща в едно от най-динамично развиващите се предприятия на компанията.

Същността на такъв способ се състои в избор на перспективно направление, усилване на оградящата го “патентна стена”, предявяване към големите конкуренти на заплаха от подаване на скъпоструващи съдебни искове и като благоприятен изход от тези мероприятия – развиване на широкомащабен бизнес. Пример за неуспешно използване на патентите е компанията “Eastman Chemical”. През 80-те години на ХХ век тя владее двата основни патента за полиетилен терефталат, използван в производството на пластмасови опаковки, което открива възможност за много печелившо предприемачество. Фирмата обаче не успява да създаде нито защитна “патентна стена”, нито “патентни тарани” за пазарни пробиви. От това се възползва компанията “Dow Chemical”, която съумява да допълни своя патентен портфейл в тази технологична област и започва да прилага прогресивната технология в различни сектори на своята дейност.⁹

Този пример потвърждава необходимостта от извършване на внимателен анализ на патентната информация при проучване на продажбените възможности на нова продукция, който позволява да се отговори на следните въпроси: *нараства* или *спада* важността на технологиите, близки до продуктите или услугите на фирмата?; *колко* още потенциални конкуренти действат или имат намерение да действат в тази област?; *расте* или *спада* кривата, съответстваща на патентната активност?; *не са ли скрити* в конкретното стратегическо направление “тесни места” в усвояването на технологията, която фирмата се стреми да патентова с намерение за последващо доходно предприемачество? и т.н. При

⁸ Rivette, K., D. Kline. Цит. съч., Chapter 3..., p. 9.

⁹ Пак там.

анализиране дейността на конкурентите и темповете на разработване на техни нови технологии се следи и колко често те цитират свои по-ранни патенти, тъй като това може да означава, че са усвоили върхова технология и с ускорени темпове създават основана на нея продукция. Ако конкурент цитира и патенти на фирмата, извършваща анализа, от това може да произтича вероятност за създаване от него на аналогична продукция, с която той иска да излезе на пазара първи.

Понякога експлоатационният потенциал на патентите е толкова висок, че някои компании ги превръщат в своя единствена стока. Например фирмата "BTG" представлява основано само на интелектуална собственост предприятие, което се занимава със закупуване, усвояване и лицензиране на патентовани технологии, делейки лицензионните доходи с изобретателите по равно. Към началото на 2000 г. тя притежава 8500 патента за 300 различни технологии, вкл. базовата технология за кръвен анализ на холестерол. Ако финансовата значимост на патентния портфейл се окаже толкова висока, че да се появят възможности за голямо самостоятелно предприемачество, патентите могат да стоят в основата на създаване на нови компании, както е примерът с University Technologies, който на базата на принадлежащите патенти създава 13 нови компании.¹⁰

● *Патентни стратегии на интеграционен растеж*, базирани на собствени патенти, се прилагат успешно при самостоятелно пазарно навлизане с ново предприятие, при сделки на сливания и придобивания (ССП), както и при смесените предприятия. Едно от главните достоинства на използването на патентната стратегия на интеграционен растеж в ССП се състои в това, че тя принуждава компаниите по-бързо да реагират на изменението в технологичния ландшафт и да заемат на него по-изгодни позиции посредством формиране на портфейл от ключови патенти. Когато главен мотив за придобиването са притежаваните от придобитата фирма патенти, то придобиващата компания може да навлезе много по-бързо в нов бизнес или да проникне в нови, необслужени пазари, като основните предимства пред "навлизане със собствени сили" са по-ниските първоначални разходи и икономията на време.

Патентните стратегии на интеграционен растеж могат да бъдат класифицирани в следните три разновидности: на *интеграция "назад"*; на *интеграция "напред"*; на *хоризонтална интеграция*.

Анализът на патентите и проучването на производствената и финансова дейност на избрани фирми може да подсказва подходящи обекти, заслужаващи придобиване, както и да помогне да се открият фирми с недостатъчно използвани патентни портфейли и такива, намиращи се в банкрут, които не са в състояние да преориентират своето производство, базирано на патентовани разработки. Ако такива фирми в даден момент не са готови към подобна преориентация за комерсиално усвояване на своите солидни ресурси от ИС,

¹⁰ Rivette, K., D. Kline. Цит. съч., Chapter 5..., p. 8.

придобивайки ги, това биха могли да свършат други компании. Друга възможност за търсене на недоизползвани и подходящи за придобиване обекти на ИС са патентите, притежавани от компании, за които е характерна извънредно широка диверсификация на интересите и многобройни направления на тяхната дейност.

● *Патентни стратегии на диверсификация.* Диверсификацията е стратегия на влизане на нови за фирмата продуктови пазари. Този тип стратегия е по-рискована поради по-високата степен на неопределеност. Могат да се разграничат три разновидности на патентните стратегии на диверсификация:

1) на *“хоризонтална” диверсификация* - заключава се в разширение на асортимента чрез попълване на продуктовата номенклатура с патентно-защитени технологично разнородни продукти, несвързани с изработваните до момента, но които могат да предизвикат интерес у съществуващите клиенти на фирмата;

2) на *“концентрична” диверсификация* - фирмата търси да добави нови дейности в технологичен план, за които притежава съответни патенти, като целта е да се извлече полза от ефектите на синергията поради допълването на дейностите и по този начин да се разшири пазарът на фирмата чрез привличане на нови групи купувачи;

3) на *“хетерогенна” диверсификация* - навлизане в нови сфери на бизнес, които нямат отношение към традиционните дейности на фирмата както в технологичен, така и в маркетингов план. Целта е ориентация към изцяло нови области на базата на притежавани патенти и обновяване на нейното бизнес-портфолио.

Стратегиите на диверсификация са най-рискови и най-сложни, защото извеждат фирмата на изцяло нови за нея терени, при което степента на неизвестност е най-висока. Но притежаването на патенти в новите направления на развитие на фирмата и произтичащите от тях защитни права и монополно пазарно присъствие понижават в значителна степен риска от неуспех, поради което патентните стратегии на диверсификация обикновено са по-целесъобразни алтернативи на диверсификационните стратегии, изискващи значителни човешки и финансови ресурси.

Пример за неефективна патентна диверсификационна стратегия са многобройните американските телефонни компании, които през 80-те години на XX век се преориентират към търговия с недвижимости, финансово обслужване и други дейности, несвързани с основния бизнес, и той се разпродава на изключително ниски цени, което означава, че по този начин новите собственици придобиват евтини патенти.¹¹

Патентни стратегии на стабилизация

За разлика от дългосрочното планово развитие, основаващо се на натрупване на ресурс в ИС, към патентни стратегии за стабилизация трябва

¹¹ Rivette, K., D. Kline. Цит. съч., Chapter 6 “Patent mapping your business development strategy”; Кравец, Г. Патентное дело, 2001, N 5, с. 9.

да се прибегва в случаи на намаляване темповете на растеж, загуба на пазарни позиции, спадане на продажбите или претоварване със стоки. В подобни условия трябва да се отговори на други важни въпроси: *коя от относително успешните производствени линии е в състояние да повиши доходите на компанията?; има ли още неизползвани източници на доход, които може да се задействат без допълнителни капиталовложения?; как да се постъпи с нереализираната продукция?* Тези стратегии обикновено предлагат решения, подлежащи на реализация за срок не повече от 12 - 18 месеца. Тяхната цел е да се удържат печалбите, да се повиши доходността и да се подобрят пазарните позиции на компанията. Могат да бъдат дефинирани по следния начин: *Това са фирмени стратегии, целящи овладяване на спада в темповете на растеж и задържане на завоювани пазарни позиции, при които основно средство за постигане на целта е откриването на нови производствени и търговски възможности чрез използване на патентите.*

Компанията "Canon" например е принудена да прибегне до стабилизационна патентна стратегия, когато под въздействие на конкурентите печалбата от продажба на струйни принтери спада повече от 10%. Взети са спешни мерки по патентоването на различни комплектуващи принтерите устройства, което повишава печалбата с 50%.¹²

Едни от най-мощните инструменти за реализация на патентна стабилизационна стратегия са използване на активите от собствения патентен портфейл, набелязване на цели за реализация на печеливши лицензионни сделки, както и откриване, привличане и задържане на работна на най-продуктивните инженерни кадри, склонни да сменят работата си за по-високо заплащане. Японската компания "JVC" например обявява готовност да заплаща на своите служители до 825 хил. USD за всяко изобретение, водещо до патент.¹³

При разработване на стабилизационни стратегии финансовите ръководители имат възможността да повишат доходите на своите компании, ако обърнат сериозно внимание на неизползваните активи на фирмената интелектуална собственост. Изследване на процеса на предаване на технологии,¹⁴ проведено от фирма "BTG International", показва, че 67% от американските компании разполагат с технологични активи, които не могат да използват. Компаниите губят 35% от патентованите собствени технологии, като не намират тяхно приложение в своята продукция. Стойността на загубеното е оценена на 115 млрд. USD, ако се излиза от консервативното предположението, че всеки вложен в НИРД долар ще донесе само един долар печалба. В действителност, както показва друго изследване в областта на химическата и фармацевтичната промишленост, 1 USD разход се превръща в среден доход в размер на 15.2 USD в химията и 17.8 USD във фармацевтиката. Даже ако се приеме по-скромната

¹² Rivette, K., D. Kline. Цит. съч., Chapter 3, p. 11.

¹³ Пак там, с. 12.

¹⁴ Rivette, K., D. Kline. Цит. съч., Chapter 5..., p. 4.

изходна цифра за доход от 10 USD на всеки USD, вложен в НИРД, то американският бизнес е игнорирал около 1 трил. USD активи в ИС.

Патентната стратегия на стабилизиране се използва и при сделките за ССП. Една от основните цели на тази стратегия при осъществяване на такива сделки е усилване на конкурентната значимост на патентите на фирмите чрез откриване на компании, притежаващи патенти в дадено технологично направление, способни да укрепят технологичните позиции на фирмата. Друга обичайна цел на ССП с използване на патентната стратегия на стабилизиране може да бъде придобиването на компании с недостатъчно използвани патентни портфейли за получаване на доход за сметка на лицензиране.

Патентна стратегия за продажба

Стратегията на всяка продажба е основана на древната аксиома, че това, което не е нужно на един човек, за друг може да е съкровище. Ако фирмата вече не реализира печалба, притисната е от конкурентите от всички страни, пазарът не приема продукцията ѝ и всички стратегии за стабилизация са се провалили, настава време бизнесът да се закрива. Отговаряйки на въпроса за срока на реализиране на тази стратегия, обикновено се казва: “това трябваше да се свърши вчера”. Целта на патентната стратегия за продажба е проста – колкото е възможно по-бързо освобождаване от лошо функциониращия и умиращ бизнес.

Патентните стратегии за продажба целят фирмата да се освободи по икономически най-изгоден за нея начин от затихващ, непечеливш или страничен бизнес, при което притежаването на патенти е основното средство за постигане на целта.

Пример за такава стратегия е компанията “Averi Dennison Corporation”, която в началото на 90-те години на XX век успява да превърне бавно затихващо предприятие в процъфтяващ бизнес. Анализът на обкръжаващата този бизнес патентна ситуация показва, че по-нататъшното производство силно ще се влияе и затормозява от пазара, препълнен с конкуренти, притежаващи при това солидни ресурси от ИС. Ръководството продава предприятието заедно с неговите патенти и инвестира в програма за маркировка на продукцията на компанията “Duracell”, която току-що започва да се развива. Зад на пръв поглед непечеливаща сделка се крие смяна на остарял бизнес с нов и с високи показатели на добавена стойност.¹⁵

Патентната стратегия за продажба се използва и в случаи, когато фирмата иска по най-изгоден за нея начин да се освободи от страничен (несвойствен) бизнес. Например “Eastman Kodak” продава свое странично копирно производство на германската компания “Heidelberger” за 100 млн. USD, превръщайки го в съвместно предприятие, а компанията “DEC”, специализирана в усвояването на патентовани технологии, успешно продава на “Intel” за 1.5 млрд. USD носещото ѝ много грижи производство на микросхеми в замяна на съгласието да оттегли

¹⁵ Rivette, K., D. Kline. Цит. съч., Chapter 3..., p. 12.

съдебен иск относно спорен патент. Скоро след това "Compaq Computer" придобива "DEC", плащайки за това 8 млрд. USD. Стратегията за продажба може да способства и за съкращаване на корпоративните разходи в случай, че фирмата притежава неизползвани патенти за странични технологии. Така "Dupont" предава в дар на университети и нестопански организации 23 от своите неизползвани патенти. В резултат на това вместо разход за поддържане на тези патенти в сила компанията получила възможност да спести сума от 64 млн. USD.¹⁶

Ако дадена фирма притежава странични технологии или подразделения със затихващ бизнес, за които не са помогнали всички предприети мерки по стабилизация, или разполага с неизползвани патенти, то главната задача на патентната стратегия на продажба се състои в намирането на компании, за които патентованите технологии, губещият бизнес или неизползваните патенти представляват икономическа ценност. За да се пристъпи към реализирането на стратегията, е необходимо да се изследва и анализира патентната ситуация и да се открият компании със сходни патентни портфейли. Това може да стане с помощта на цитирането (позоваването) в патентните документи, т.е. да се установи кои компании използват сходни или близки технологии и имат възможност да адаптират предлаганите за продажба активи. Колкото повече дадена фирма цитира патентите на друга, това означава, че тя би могла да се интересува от тях.

Лицензията като основна форма на технологичен трансфер

В най-широк смисъл трансферът на технологии е едно от направленията на стокския обмен, различавайки се от него по това, че не е еднократен акт на покупко-продажба, а е процес на внедряване и усвояване на технологията между партньори. В патентно-лицензионната дейност *лицензията* е разрешение да се ползва патентовано изобретение, дадено от носителя на монополното право върху него. Това означава, че, за да се ползва чуждо патентовано изобретение, трябва да се получи разрешение от патентоприетеля, т.е. да се получи лицензия. В този смисъл лицензията е един от основните способи за практическо използване на най-прогресивните научно-технически постижения в световен мащаб. Отличителната особеност на лицензионните договори спрямо другите видове външнотърговски договори се състои в това, че "стоката" при тези сделки е обект, който има нематериален характер за разлика от традиционните материални стоки. В сравнение с традиционния търговски обмен на стоки предоставянето на *лицензии* представлява по същество износ на собственост в чужбина, която създава предпоставки за последващо коопериране, допълнителен износ на капитали, а оттам и на добри приходи. С лицензионната търговия се постигат същите цели, както при всяка търговия - възможност за печалба на двете страни.

¹⁶ Rivette, K., D. Kline. Цит. съч., Chapter 5, p. 8-9.

Първите лицензионни сделки се сключват след приемането на патентните закони в съответните страни и началото на лицензионната търговия може да се отнесе към XVIII век. Поради ниската степен на международно разделение на труда подобни сделки първоначално са се извършвали главно между отделни фирми на територията на една държава. Лицензионната дейност придобива интернационален характер с развитието на международното разделение на труда в научноизследователската и внедрителската област при едновременно засилващ се процес на задгранично патентоване на икономически най-ценните изобретения. В началото на XX век лицензионните съглашения се превръщат в самостоятелен клон на международната търговия със собствен специфичен обект на покупко-продажба – научно-техническите постижения и преди всичко патентованите изобретения. Понататъшното развитие на лицензионната търговия е доста неравномерно, с периоди на подем и значителни спадове по време на икономическите кризи и през военните години.¹⁷ Особено бурното развитие на лицензионната търговия, започнало след Втората световна война, е свързано със загубата на значителен обем основен капитал от такива големи промишлено развити страни като Германия и Япония, а също и с необходимостта от възстановяване на качествено ново равнище на разрушените предприятия в Англия, Франция, Италия и други страни. След средата на 50-те години обемът на лицензионните сделки непрекъснато расте, при това с темп, превишаващ 2-3 пъти темпа на нарастване на международната търговия.

За усъвършенстване на лицензионната търговия способства и неравномерното развитие на различните страни и отделните фирми, катализатор за което в последно време са научно-техническите достижения. Трудно е да се посочи точно делът на лицензионния оборот в световната търговия за отделни периоди поради липса на официални статистически данни, както и поради факта, че като правило фирмите пазят в тайна условията на сключените лицензионни договори. Според някои източници през 1960 г. той възлиза на 1.2 млрд. USD, през 1970 г. е 3.5 млрд. USD, през 1980г. – 12.5 млрд. USD, през 1990 г. – 27,3 млрд. USD, а през 2000 г. надхвърля 50 млрд. USD. Водеща държава в предоставянето на лицензии са САЩ, чийто относителен дял от всички продадени лицензии в света е средно около 70%, следвани от страните от ЕС с около 24% и Япония с 4-5%.¹⁸ Ежегодният обем на валутни постъпления от продажба на лицензии в бившия СССР в края на 80-те години на XX век е 150-200 млн. USD, като това е основно за закупуване на чуждестранни технологии. В Руската федерация се регистрират около 1000 лицензионни договора за придобиване (2001 г. – 891, 2002 г. – 809) и повече от 1000 за отстъпване на права. В Република Беларус за периода 1993-2003 г. са

¹⁷ Борисов, Б. Интелектуалната собственост на индустриалната фирма. С.:УИ "Стопанство", 2006, с. 285.

¹⁸ Пак там, с. 285-286.

регистрирани 746 лицензионни договори за придобиване и 947 - за отстъпване на права.¹⁹

Три са основните законни начини за предаване и придобиване на технологии на комерсиална основа чрез: *продажба*; споразумения за *ноу-хау* и *лицензиране*.²⁰

При *продажба* на патент е налице отчуждаване на собствеността върху изобретението. Това е акт на покупко-продажба, при който се сменя притежателят на патента, т.е. налице е нов патентоприетел.

С термина "*ноу-хау*" се обозначават най-общо практически приложими знания и опит от технически, търговски, управленски, финансов или друг характер, които са фирмена тайна и върху тях няма правна закрила.

При предоставяне на *лицензии* няма акт на отчуждаване на собствеността, тъй като патентоприетел остава същото лице. То само дава разрешение на друго лице да използва патентнозащитеното изобретение при определени условия, като за целта се сключва лицензионен договор.

За предприемачите лицензирането на интелектуална собственост е средство за получаване на доход, свеждане до минимум на рисковете и икономия на време. Нито една компания не притежава неограничени ресурси, както и монопол над всички нови идеи, колкото и талантиливи да са нейните сътрудници. Освен това изобретяването на нови и интересни технологии не гарантира непременно техния комерсиален успех, ако не са налице и други благоприятни пазарни фактори. Една от привлекателните страни на лицензирането е икономията на време. Даже ако технологията на трети страни, предлагана за лицензиране, не отговаря напълно на нуждите на потребителя и се налага нейното модифициране или усъвършенстване, и в този случай се икономисва време в сравнение със ситуация, когато се разработва технологията от самото начало или се правят опити да се избегне нарушаване на чужди патентни права.

Решението за лицензиране е само началото на един продължителен, сложен и с редица специфични особености процес. Двете страни, участващи в преговорите, имат интереси, които в повечето случаи са противоположни, но с подписване на лицензионното съглашение те стават партньори, което изисква тясно взаимно сътрудничество. То е особено необходимо, когато освен предоставяне на патентни права, съгласно договора се предава и *ноу-хау*, а това изисква тесни лични контакти и взаимодействие между лицензодателя и лицензополучателя, тъй като документите не могат да обхванат напълно същността на предаваната технология.

Традиционното лицензиране на правата върху ИС се състои предимно в това, че техните притежатели, неразполагащи с необходимите средства,

¹⁹ *Кудашов, В.* Интелектуальная собственность: охрана и реализация прав, управление. Минск: БНТУ, 2004, с. 181.

²⁰ Статус *ноу-хау*: Точка зрения ВОИС. - Патентное дело, 2000, N 3, с. 8.

дистрибуторска мрежа, време за производството или продажбата на своята продукция или оказване на услуги на определена територия, предават правата върху своята ИС на местен лицензополучател, притежаващ реален капитал, производствени мощности, съответен опит, разполагащ с време и познаващ местните особености. Наред с традиционните форми на лицензиране възникват и се усъвършенстват нови форми на предаване на права върху обекти на ИС, позволяващи максимално да се използва тяхната комерсиална ценност.

Докато в миналото патентоприитежателите като правило са регистрирали само един патент за едно основно изобретение, сега в допълнение на такъв патент обикновено се търси защита за всички изменения и усъвършенствания на основното изобретение, без те да имат непосредствено приложение в произвежданата продукция. По този начин се създава пакет от патенти, който предпазва от конкурентите, при това конкурентът не може да произвежда същия или подобен продукт, без да нарушава един или повече патенти от пакета и ще се наложи или да напусне този бизнес, или да придобие лицензия. Патентоприитежателят може да се откаже от издаването на лицензия, ако иска напълно да се избави от конкуренцията, но ако не е способен да осъществи ефективното комерсиално използване на изобретението или ако конкурентът вече е създал подобен негов аналог, то той в скоро време може да се съгласи на лицензионна сделка.

Върху лицензиите влияят основните тенденции на икономическото развитие, като една от доминиращите в световната икономика, е глобализацията. Отразявайки високото ниво на потоци от стоки, циркулиращи в различните страни, се засилва и международният поток от технологии и права на интелектуална собственост, достигащи до "драматична висота".²¹ Това изменя характера и особеностите на лицензионните съглашения.

Лицензионни стратегии

Предоставянето на технологии чрез лицензионни договори е област, привличаща все по-силен интерес сред основаващите се на иновации компании. Когато фирмите влагат средства в по-рискови операции, те проявяват по-голям интерес към разработването на стратегии за лицензиране, които спомагат както за реализиране на дългосрочните им цели, така и за подобряване на стратегическите позиции на фирмата на пазара.

Преди време комерсиализацията на технологиите чрез лицензиране обикновено се е осъществявала от юридическите отдели на фирмите по определени насочващи правила, при което, имайки предвид ограниченото значение на лицензирането за фирмата, този подход се е смятал за приемлив. В наши дни обаче усложнената среда, заобикаляща индустриалните фирми, налага лицензирането като основен елемент на тяхната главна

²¹ *Iwasaki, Y.* Licensing. A businessman's perspective, Лицензиране: Перспективи для бизнеса-реферат. - Патентное дело, 2003, N 2, с. 50.

стратегия. Това изисква лицензионните стратегии да отчитат широка гама от взаимно свързани правни, икономически и технологични проблеми, да почиват върху задълбочено познаване на многобройните и разнообразни вътрешни и външни съображения и да са в непосредствена обвързаност с цялостната стратегия на фирмата.

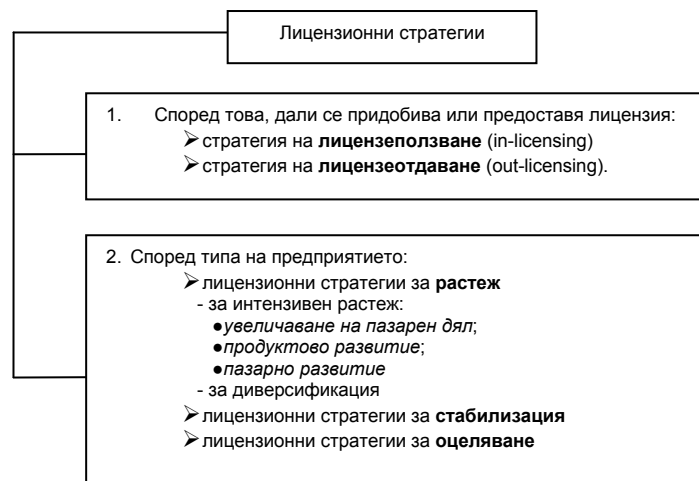
В специализираната патентноправна литература²² са добили популярност главно два вида стратегии на лицензиране: за *придобиване* и за *предоставяне* на лицензии.

За да бъдат разкрити механизмите на лицензирането, е необходимо по-детайлно изследване и класифициране на различните типове лицензионни стратегии, различаващи се помежду си както по преследваните цели, така и по средствата, с които се осъществяват.

Най-общо *лицензионните стратегии* могат да бъдат дефинирани като *стратегии, целящи придобиването на конкурентни предимства – пазарни, технологични, продуктови, при които главно средство за постигане на набелязаната цел е използването на различни видове лицензии – договорни, “по право”, принудителни, кръстосани и др.* Те са разделени (условно) в две основни групи – според това дали се придобива, или се предоставя лицензия и според типа на предприятието (фиг. 2).

Фигура 2

Класификация на лицензионните стратегии



²² Вж.: Борисов, Б. Интелектуалната собственост на индустриалната фирма..., с. 351-363; Борисов, Б. Лицензионна търговия с обекти на интелектуална собственост. С.: УИ “Стопанство”, 2004, с. 130-147; Фетваджиев, Ж. Анализ на стратегиите, прилагани при сключване на лицензионни договори. - ИНСО, 2003, N 11, с. 20-22; N 12, с. 20-23.

*Лицензионни стратегии според това дали се придобива,
или се предоставя лицензия*

● *Стратегиите за придобиване на лицензии (in-licensing)* се отнасят до получаването на достъп до правото да се ползва дадена защитена технология чрез придобиване на това право от неговия притежател. Основен въпрос при разработване на такава стратегия е отчитането на влиянието на фактора "време". Тук взаимовръзката е много силна, тъй като самият избор на стратегията до голяма степен се определя от влиянието на този фактор. По принцип придобиването на лицензии води до бързо издигане на техническото и технологичното равнище на производството. В сравнение с развитието, базирано на резултати от собствени изследвания, ползването на готови изследователски резултати чрез придобиване на лицензии за тях води до реализирането на голяма икономия на време вследствие на няколко основни предимства на придобиването на готов чужд опит и резултати:

Първото предимство произтича от голямата степен на неопределеност на крайния резултат при провеждане на собствени изследвания. Обикновено се сочи, че 98% от всички изследвания са с неуспешен краен резултат, изразяващ се в невъзможност за постигане на необходимите технико-икономически параметри на разработвания обект или дори с отрицателен резултат. Тази опасност се неутрализира изцяло (или почти изцяло), тъй като обикновено се придобива и внедрява готов изследователски продукт, който е доказал на практика своите технико-икономически характеристики.

Второто предимство се получава от спестяването на времето, необходимо за организиране и провеждане на собствени изследвания, а това най-малкото означава, че със същото време по-рано на пазара ще бъде пусната лицензионната продукция. Влиянието на фактора "време" е свързано и с високите темпове на развитие на съвременните изследвания и технологии и с възникващата във връзка с това проблем за все по-бързото морално остаряване на разработваните обекти. При един относително по-дълъг период на осъществяване на собствен изследователски процес нараства реално опасността той да приключи в момент, когато обектът е морално остарял.

Най-често критериите за избор на решение за придобиване на лицензия се определят и от следните фактори: разходи по придобиване на лицензионни права от патентоприжател; разходи за осъществяване на собствени изследователски работи; очаквана доходност при двата варианта; технологично време за закупуване и внедряване на лицензия, съпоставимо с времето за внедряване на собствена разработка; срок на действие на лицензионния договор. След вземане на решение за придобиване на лицензия възникват следните въпроси: *кой* е най-подходящият за придобиване обект?; *кои* са най-подходящите потенциални лицензодатели?; *как* да се осъществи лицензионната сделка? Решаването на тези въпроси се постига след задълбочено провеждане на различни видове патентни и пазарни проучвания и анализи.

Япония е пример за ефективно купуване на лицензи. Тя единствена в света успява за период от около 20 години да реализира успешно изцяло лицензионна стратегия на развитие. За периода 1950-1959 г. Страната закупува общо 1023 лицензи, или средно по 100 годишно. В края на 50-те години техният брой започва бързо да нараства, като надхвърля 100 лицензи годишно, а за целия период 1950-1970 г. са закупени общо повече от 13 000 лицензи. В резултат от това в края на 60-те и началото на 70-те години при приблизително еднакви относителни разходи (в другите страни за собствени изследвания, а в Япония за собствени изследвания и закупуване на лицензи) японската промишленост се развива с изключително ускорени темпове, като по техническо равнище и структура на общественото производство достига западноевропейските страни и заема второ място след САЩ по брутен национален продукт.²³

• *Стратегиите за предоставяне на лицензи (out-licensing)* се отнасят до практиката на фирмите - притежатели на права върху технологии и предоставящи достъп на други фирми до тези технологии по законен начин чрез механизма на лицензирането. Обективните икономически условия, резултат от динамичното технологично развитие, влияят изключително благоприятно върху развитието на лицензионните операции, като обуславят засилването на интереса както за покупка, така и за продажба на лицензи.

Основните факторите, благоприятстващи продажбата на лицензи, са:

• Фирмата получава *възможност да извлече печалби без инвестирането на допълнителен капитал* за организиране на стоково производство с помощта на патентованото изобретение и за усвояване на пазара. Това обстоятелство има особено голямо значение, когато патентоприетелят е с ограничени финансови възможности или когато се стреми да разгърне производството във възможно най-широки мащаби в най-къси срокове с оглед извличане на максимална печалба преди появата на конкуренти.

• Проблемът за все по-бързото *морално остаряване на разработваните обекти налага тяхното бързо внедряване* в производството, за да могат да се възстановят вложените за постигането им средства. Условие за това е производствената им реализация в кратки срокове. Това невинаги е възможно поради причини от техническо, финансово или друго естество - например липса на капитал или производствено-технически опит, митнически и пазарни бариери и др. В такива случаи е подходящо предоставянето на лицензия за използване на патентнозащитените обекти. Възможна е и продажбата на патента, но в нормални случаи патентоприетелят не бърза да действа по този начин, тъй като преди производствената и търговската реализация на изобретението още не е напълно известна стопанската ценност и значение на патента, който би могъл да се превърне в източник на високи доходи за много години напред.

²³ Борисов, Б. Интелектуалната собственост на индустриалната фирма..., с. 364.

- Обикновено пред лицензодателя се разкриват широки *възможности да влияе върху производствената дейност и търговските операции на своя контрагент*, който е и негов потенциален конкурент. Това може да стане по различни начини, било чрез включване на уговорка за заплащане на лицензията с част от акциите на лицензополучателя, което дава възможност за участие в управлението на неговата фирма, било чрез включване на ограничителни клаузи, които изключват възможната конкуренция от страна на лицензополучателя на международния пазар и го поставят под контрола на лицензодателя.

- В много случаи предоставянето на лицензии дава *възможност за завладяване на допълнителни пазари и разширяване на съществуващите*. Често сключваните лицензионни договори съдържат клаузи, по силата на които лицензополучателят се задължава да доставя определен вид детайли и съоръжения, необходими за производственото усвояване на лицензираното изобретение само от лицензодателя. Това открива допълнителна възможност за увеличаване на стоковия пласмент на лицензодателя, а оттук и за повишаване на неговите печалби.

- Задграничната продажба на лицензии много често открива *възможност за допълнителен износ на капитали* и доставка на по-евтина стокова продукция или полуфабрикати от предприятието на лицензополучателя.

- Съществено значение за развитието на лицензионната търговия има обстоятелството, че *лицензионните договори позволяват да се преодолеят митническите бариери*. Докато митническите и данъчните бариери са сериозно препятствие за стоковия експорт и ефикасно средство за неговото ограничаване и регулиране, при задграничната продажба на лицензии, наречена още “невидим експорт”, тези и други подобни препятствия нямат никакво възпиращо или ограничаващо въздействие. По такъв начин лицензионната търговия има значителни предимства пред стоковата търговия, тъй като позволява експорта на интелектуални продукти по цени, в които не се калкулират митнически и други такси, както е при стоковата търговия. Това прави лицензионния експорт по-конкурентоспособен от стоковия. Освен това при лицензионната търговия отпада едно значително перо в разходния бюджет – транспортните разходи, тъй като при нея обект на сделка е нематериално благо.

Наличието на ожесточена конкуренция на пазара изисква от компаниите по-интензивна дейност по разработване на нови технологии, което на свой ред зависи от създаването на резерв от интелектуална собственост и ефективното ѝ управление. Пример за успешна лицензионна дейност е корпорацията “Ford Motor”, която гледа на своята ИС като на важно оръжие в конкурентната борба в областта на високите технологии и отделя голямо внимание на разработката на нов механизъм за нейното управление и ефективно използване²⁴. Основни

²⁴ *Fradkin, H.* Launching a Licensing Program at Ford Motors. - Les Nouvelles, 1999, V.XXXIV, N 3; Патентное дело, 2000, N 11, с. 54-57.

моменти в лицензионната ѝ стратегия са: *предоставяне* на равни възможности за двете страни по сделката; *предлагане* на цялата ИС за лицензиране с изключение на малка нейна част, която според мениджърите е необходима за запазване на конкурентни предимства; *активно търсене* на потенциални лицензополучатели вътре и извън сферата на автомобилната промишленост и др. Предоставянето и придобиването на лицензии е регламентирано в специално разработена подробна фирмена методика.

Често мотив за задгранично лицензиране е обстоятелството, че дадена компания вярва в своето технологично лидерство и логиката на фирмената задгранична стратегия изисква по-скоро да се продаде лицензия на потенциален конкурент, отколкото да се чака, докато той сам не разработи аналогична по-конкурентоспособна продукция. Красноречив пример за това е взетото през 80-те години на миналия век решение от IBM да предостави на своите конкуренти лицензии за производството на патентованата от компанията нова линия персонални компютри. От гледна точка на световната стратегия на компанията това решение е опит, който цели проектът да се превърне в общ стандарт за сектора, като по този начин изпревари и попречи на развитието на "клонинги" на ниска цена.²⁵

Друг мотив за задгранично лицензиране може да е свързан с желанието за диверсифициране или продължаване на жизнения цикъл на определен фирмен продукт в по-слабо развита страна, който фирмата вече не може за използва рентабилно на своите основни пазари. В този случай лицензирането може да се превърне в механизъм за пренасяне на морално остаряла техника, технологии и процеси, но в същото време това да отговаря на интересите и потребностите на страната-домакин.

Някои компании се натъкват на "златоносни" патенти съвсем случайно. В края на 1999 г. представителите на юридическа фирма случайно намират в портфейла на ИС на компанията "Honeywell" неизползван патент за метод за автоматична фокусировка. Ръководителите на компанията, която вече не произвежда фотокамери, не са си представяли принципната важност на този патент, докато не им е изяснено, че патентът се нарушава от големи производители в тази област, вкл. и от фирмата "Minolta". Предявявайки съответни искове, "Honeywell" успява да получи около 0.5 млрд. USD за сметка на лицензионни отчисления и допълнителни компенсации за нанесени вреди в размер на 120 млн. USD.²⁶

*Лицензионни стратегии според типа предприятие,
към които се прилагат*

Според този критерий стратегиите биват: за *растеж* - за динамично развиващи се предприятия; за *стабилизация* - отнасящи се до предприятия,

²⁵ Лозанов, О. Лицензирането като форма за пряк достъп до международния пазар, [http://alternativi.unwe.bg/dr3/0,8%20-%20P&L Statia.doc](http://alternativi.unwe.bg/dr3/0,8%20-%20P&L%20Statia.doc).

²⁶ Rivette, K., D. Kline. Цит. съч., Chapter 5, p. 5-6.

нуждаещи се от стабилизация (укрепване) на конкурентните позиции; за *оцеляване* - предприемани от фирми, намиращи се в критично състояние.

● *Лицензионните стратегии за растеж* имат за цел увеличаване на доходността на капитала и пазарната му стойност и използват лицензирането като основно средство за постигане на поставената цел, което води до използване на подобрени или нови продукти, разширяване на съществуващи или проникване на нови пазари, или комбинация от тях. Те са класифицирани, както следва: лицензионни стратегии за *интензивен растеж* и за *диверсификация*.

Първите се прилагат, когато фирмата не е използвала напълно възможностите и потенциала на притежаваните от нея патенти, и могат да се сведат до три разновидности:

1. Лицензионна стратегия за *увеличаване на пазарния дял* – разширяване на пазарния дял на съществуващи пазари със съществуващи продукти може да се осъществи чрез сключването на подходящ вид лицензионни договори като целесъобразна алтернатива на другите средства. Използвайки по този начин ценността на патентите (продуктите, произведени по патентовани изобретения обикновено притежават важни отличителни качества за купувача), е възможно увеличаването на пазарния дял да стане за сметка на привличане купувачите на конкурентни продукти, както и чрез силата на въздействие на обекта на лицензията (рекламно-информационната функция на патентите) върху съставните части на общото търсене, така че да се увеличи размерът му. Ако е налице голямо търсене на даден продукт, а патентоприетелят не е в състояние да го удовлетвори със собствени сили, целесъобразно е той да предостави лицензия на друга фирма/и във възможно най-кратки срокове, чрез което ще се постигне задоволяване на пазарното търсене, разширяване на пазарния дял както на лицензодателя, така и на лицензополучателя, и в крайна сметка постигане на икономическите цели на двете страни по лицензионната сделка.

2. Лицензионна стратегия за *продуктово развитие*. Тя се свежда до увеличаване на продажбите на нови продукти на съществуващи пазари чрез патентни лицензии, като степента на новост на продуктите може да се изразява в разнообразни форми: добавяне на нови функции на продуктите; създаване на продукти от ново поколение; разширение на асортимента; нови за фирмата продукти, които тя ще реализира на сегашни пазари. Степента на осведоменост на фирмата за пазара е висока, но ако тя не разполага с продукти, притежаващи новост (от посочените форми на новост), придобиването на патентна лицензия ще компенсира този недостатък.

3. Лицензионна стратегия за *пазарно развитие* - използва лицензирането като средство за постигане нарастване на продажбите на сегашни продукти на нови пазари чрез географско разширяване на пазара или насочване на продукта към нови пазарни сегменти. Възможно е пазарът, на който иска да навлезе фирмата, да е защитен от различни трудно преодолими бариери и на практика

да е невъзможно да се осъществи стоков експорт. При наличие например на необслужени пазари тяхната отдалеченост налага извършването на допълнителни разходи за организиране и транспортиране на готовата стокова продукция, което я прави неконкурентоспособна. Тогава предоставянето на лицензии е възможна форма за пряк достъп до желан пазар и е изгодна алтернатива пред скъпоструващи, неефективни и понякога невъзможни други начини за разширение на пазара.

Пазарното развитие чрез предоставяне на задгранични лицензии има редица други предимства, например превръщане на лицензиите в ценен източник на допълнителни приходи, особено в случаи на страничен, спомагателен бизнес на лицензодателя или когато лицензополучателят става зависим в някаква степен от лицензодателя. Например компанията "Lucent" в началото на XX век централизира всички свои интелектуални активи и ги предоставя на патентно-лицензионното си поделение. След това пристъпва към реализация на специално разработена патентно-лицензионна програма и това започва да носи допълнителен доход в размер на няколко стотин млн. USD годишно. По мнение на представител на фирмата патентът след неговото издаване се превръща в издръжка на изтичащия период и ако той бъде забравен, това означава да се захвърли ценен потенциален източник за по-нататъшно развитие.²⁷

Лицензионните стратегии на диверсификация носят много по-голям риск от другите стратегии на растеж поради ниската степен на осведоменост по отношение както на пазара, така и на продуктите и реализираните в тях технологии. Тъй като с придобиването на лицензии се постига бърз достъп до нови технологии и се намаляват финансовите рискове, а с предоставянето им лицензодателят си осигурява бърз достъп до пазара, съкращаване на разходите и ограничаване на риска, то очевидно е, че с помощта на лицензирането страните по лицензионната сделка съчетават своите силни страни и ако съумеят да поддържат добро партньорство, това ще им помогне да постигнат успешна диверсификация.

● *Лицензионни стратегии за стабилизация.* При тяхното разработване ръководителите трябва да обърнат сериозно внимание на възможността да повишат доходите на своите компании, като се насочат към неизползваните патенти от собствения патентен портфейл и предприемат спешни мерки за реализация на тяхна основа на печеливши лицензионни сделки.

● *Лицензионни стратегии за оцеляване.* За някои фирми получаването на доход за сметка на лицензиите може да стане средство за съживяване. Например компанията "Texas Instruments" се спасява от банкрут в средата на 80-те години на XX век посредством патентно лицензиране и съдебни процеси. Само за 1992 г. тя печели от патентни лицензии 391 млн. USD. Тази

²⁷ Rivette, K., D. Kline. Цит. съч., Chapter 5, p. 5.

сума превишава с 43% размера на доходите от основната ѝ дейност. Осем години по-късно лицензионните постъпления на компанията нарастват на 800 млн. USD годишно. През май 2000 г. "Texas Instruments" сключва лицензионен пакт с фирмата "Hyundai", който ще ѝ носи допълнително 1 млрд. USD роялти в продължение на 10 години. По аналогичен начин, реализирайки агресивна патентно-лицензионна програма, избягва банкрут компанията "National Semiconductor". Когато са оформени всички ликвидационни документи, благодарение на постъпленията от лицензии компанията получава отсрочка, позволяваща ѝ напълно да преустрои производствените си процеси.²⁸

Пазарни ситуации с участието на патенти и ноу-хау

В условията на пазарна ориентация на икономиката в България рязко се променя характерът на отношенията, свързани със защитата и използването на обектите на индустриална собственост. Ако преди държавата си е присвоявала правото на собственост върху продуктите на интелектуалния труд и е отговаряла за тяхното практическо използване, то сега тази дейност изцяло е предоставена на авторите и техните правоприменници. При това пред българските индустриални фирми стои задачата не само за надеждната защита на тяхната ИС, но и за нейната реализация на пазара на стоки и услуги, където конкуренцията не само с националните, но и с чуждестранните производители става все по-остра. Затова е много важно да се предприемат съответни действия и мероприятия, които да позволят достигането на реален успех в бъдеще на потребителския пазар. Целесъобразно е да се изяснят основните аспекти на взаимодействие между пазарните участници, свързани със защитата и използването на обектите на ИС, което в условията на развиваща се пазарна конкуренция би помогнало при минимални разходи да се обезпечи оптимално поведение и предимство за авторите и/или техните правоприменници.

Връзките между субектите, участващи в създаването, защитата и използването (в т.ч. и несанкционираното) на продуктите на интелектуалния труд, са изследвани от О. Новоселцев.²⁹ Предложена е схема, представяща пазарната ситуация като система от взаимно свързаните субекти: *автори* на продуктите на интелектуалния труд (изобретения, ноу-хау, други научно-технически достижения); *патентоприетел*; *лицензодател*; *производители-лицензополучатели*; *производители-конкуренти*, пускащи на пазара продукция на основата на собствени разработки; *производители-пирати*, несанкционирано използващи обекта на чуждата индустриална собственост; *потребители* на продукцията. Авторът е разграничил пазарните отношения между субектите в няколко основни

²⁸ Rivette, K., D. Kline. Цит. съч., Chapter 5, p. 5-6.

²⁹ Новоселцев, О. Проблемы и практика коммерциализации интеллектуальной собственности, 24.12.2008, <http://www.itlicorp.com/news/1761/>

групи и е изследвал главните аспекти на тези взаимоотношения. По характера на проявление във всяка от групите той акцентира върху три основни аспекта на взаимоотношения - *технически, икономически и социалноправни*, и в съответствие с това смята за нужно разработването на комплекс от *правни, икономически, технически и морално-етични* мерки, които да осигурят предимства за официалните монополисти (патентоприетелите) и законните ползватели (лицензополучателите) и да създадат известни неудобства за несанкционирани ползватели (производителите-пирати). Предложената схема представя по опростен начин пазарните отношения, свързани с използването на индустриална собственост, и обхваща само пазара на готова продукция.

За по-пълно разкриване на взаимоотношенията между пазарните участници, имащи отношение към създаването, правната закрила и използването (продажба, лицензиране или собствено производствено използване) на интелектуални продукти, схемата е модифицирана, като в нея са отразени както пазарът на технологии (ноу-хау или правнозащитена чрез патент интелектуална собственост), така и възможността за предоставяне на различни видове лицензии. Невинаги създателите на нови интелектуални продукти имат възможност да ги реализират на стоковия пазар по различни причини (липса на финансова възможност, недостатъчна материална база, необходимост внедряването да се осъществи в много кратки срокове и др.). Поради това обикновено те са склонни да ги предлагат на технологичния пазар и да предоставят за тях лицензии на заинтересувани предприятия, които по този начин биха могли да произвеждат и/или да продават крайния продукт.

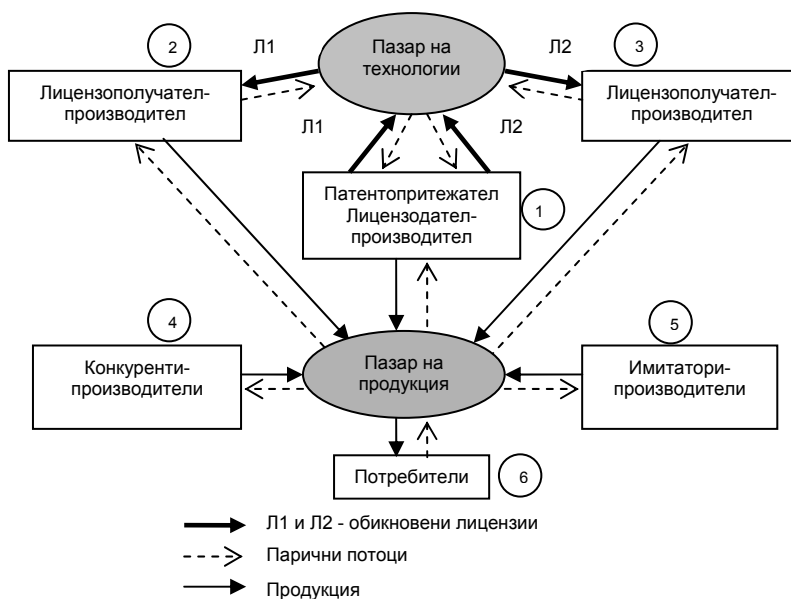
На практика възникват основно два вида пазарни ситуации:

Първата (вж. фиг. 3), когато пазарът на продукция е "гладен", а патентоприетелят не е в състояние сам да се справи с голямото търсене. Тогава той прибегва до предоставянето на повече неизключителни лицензии и на пазара на продукция отиват патентоприетелят-лицензодател и лицензополучателите (в конкретния случай те са двама).

Втора ситуация (вж. фиг. 4) възниква, когато пазарът може да бъде задоволен само от един-единствен производител. Тогава обикновено се търси и предоставя изключителна лицензия, която обаче трябва да е изрично уговорена. В този случай на пазара на продукция отива само изключителният лицензополучател, а лицензодателят има право сам да използва лицензираното изобретение, ако това е изрично уговорено в договора. Лицензодателят на изключителна лицензия няма право да предоставя лицензии със същия предмет на други лица – чл. 31, ал. 3 от българския Закон за патентите и регистрацията на полезните модели (ЗПРПМ). Изключителните лицензии са предпочитани пред неизключителните, тъй като патентът гарантира такива условия на пазара, че изключителният лицензополучател може да е сигурен, че единствено той има право да пуска стоки и че може да се противопоставя на имитаторите по съдебен ред.

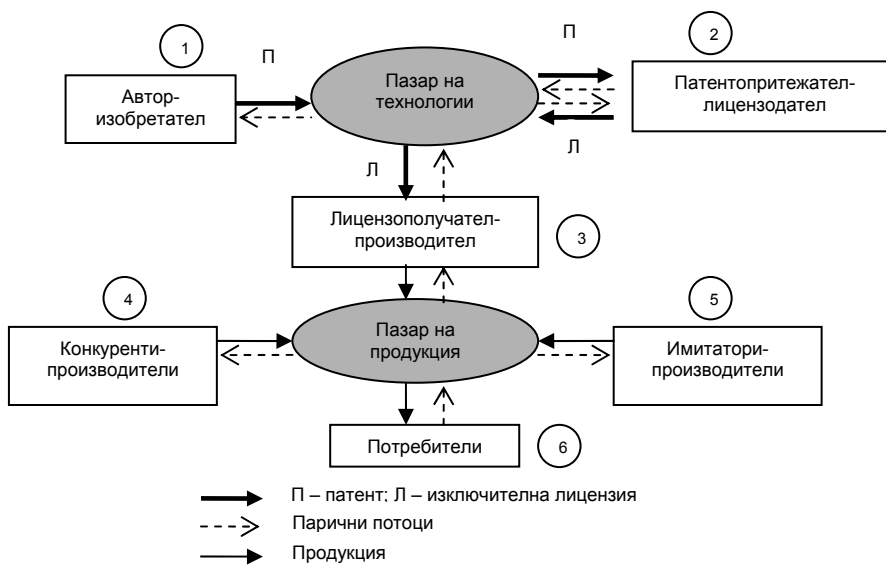
Фигура 3

Пазарна ситуация с участието на патенти и ноу-хау – № 1



Фигура 4

Пазарна ситуация с участието на патенти и ноу-хау – № 2



Притежаването на патенти и ноу-хау и тяхното лицензиране дава пазарни предимства както за патентоприетелите-лицензодатели, така и за лицензополучателите, като оказва определящо въздействие върху взаимоотношенията им с конкурентите, нарушителите и потребителите в следните аспекти:

- По отношение на *конкурентите* придобиването на лицензии дава възможност да се постигне технологично ниво и да се произведе конкурентен продукт. По този начин се достига нивото на водещите конкуренти в съответната област и от тях могат да се очакват намерения и действия да се опитат да заобиколят патентната защита, а ако тя е стабилна, да започнат да имитират. Имитирането и заобикалянето на чуждия патент не внасят никакви изменения в техническата същност на неговия предмет, но конкурентите могат да пристъпят и към творческо развитие на техническия обект, което може да има като резултат едно ново патентоспособно решение. Отнася се до подобрения и усъвършенствания на обекта на чуждото право, които за сметка на разходите на време, труд и средства предоставят на съответната фирма възможност да получи патент, а чрез това и достъп до основното изобретение (чрез сключване на кръстосани лицензии с притежателя на основния патент) и значителни шансове в конкурентната борба.

- По отношение на *имитаторите*. Това са фирми, които по някаква причина вече използват чужда интелектуална собственост и се появяват на пазара на продукция в ролята на патентонарушители. За тях е установено, че извършват нарушение на патентните права, притежание на други лица или фирми. Притежателите на изключителни патентни права трябва да следят за неправомерното използване на техните патенти, тъй като това накърнява съществено стопанските им интереси и до голяма степен обезсмисля патентната система, ако остане ненаказано. Същевременно без съмнение този, който без разрешение на патентоприетателя нарушава умишлено неговото право, ще се стреми да скрие и замаскира тази си дейност по най-ефективен начин. Поради това системата на контрол от страна на патентоприетателя трябва да бъде също и достатъчно ефективна. И патентоприетателят, и притежателят на изключителна лицензия имат право да предявяват иски за нарушение на патентните права, ако не е уговорено друго (чл. 27, ал. 3 от ЗПРПМ). Когато патент е притежание на повече от едно лице, всеки съсобственик има право самостоятелно да предявява такива иски. Имитаторите могат обаче да противодействат на обвиненията в патентонарушение, атакувайки чрез подаване на искания за обявяване на недействителност на издадените патенти. Те могат да се опитат да предявят и право на преждеползване. Ако не могат да преодолеят по тези начини чуждите патенти, пред заплахата от скъпоструващ съдебен процес патентонарушителите по-скоро са склонни да разрешават възникналия конфликт, сключвайки лицензионен договор с патентоприетателя.

- По отношение на *потребителите* патентните права им гарантират качество на предлаганата на пазара продукция на най-високо ниво и тъй като на практика конкурентите са елиминирани, патентоприжателите биха могли да повишат цената на продуктите.

*

Икономическите преобразувания през последните години се проявяват в изменение не само на природата на пазарните отношения, които добиват глобален характер, но и на източниците на формиране на богатство. В условията на глобализация на икономиката, съкращаване сроковете за обновяване на продукцията и високите темпове на техническо развитие патентите вече не се разглеждат само като правна функция или средство за защита на технологията или продукцията от копиране. Те, както и другите нематериални активи, все по-често са основа на създаваното от обществото богатство. Непрекъснатият иновационен процес издига значението на знанията, особено на правнозащитените, до най-висока икономическа ценност и важен фактор в производствения процес, като компонент, обезпечаващ добавена стойност на всеки продукт или услуга.

В тази сложна и динамична бизнес-среда, за която е характерна изключително силна конкуренция, притежателите на патентни права или на ноу-хау на практика разполагат с единствения законен и реален монопол, който им дава предимства да владеят пазара, да елиминират своите конкуренти, да могат да преследват нарушителите и да имат основание да искат по-високи цени за своята продукция. Това предопределя и все по-голямото значение, което придобива управлението на личната интелектуална собственост и извличането на максимално възможната икономическа изгода от използването на чужди защитни права. Патентните и лицензионните фирмени стратегии играят решаваща роля в този процес, като осигуряват необходимото за целта технологично и пазарно предимство. В резултат от това става възможно компании, намиращи се в критично състояние, да оцелеят, такива, които се нуждаят от стабилизация, да укрепят своя бизнес, а динамично развиващи се фирми да постигнат успешен растеж.

1.VI.2011 г.