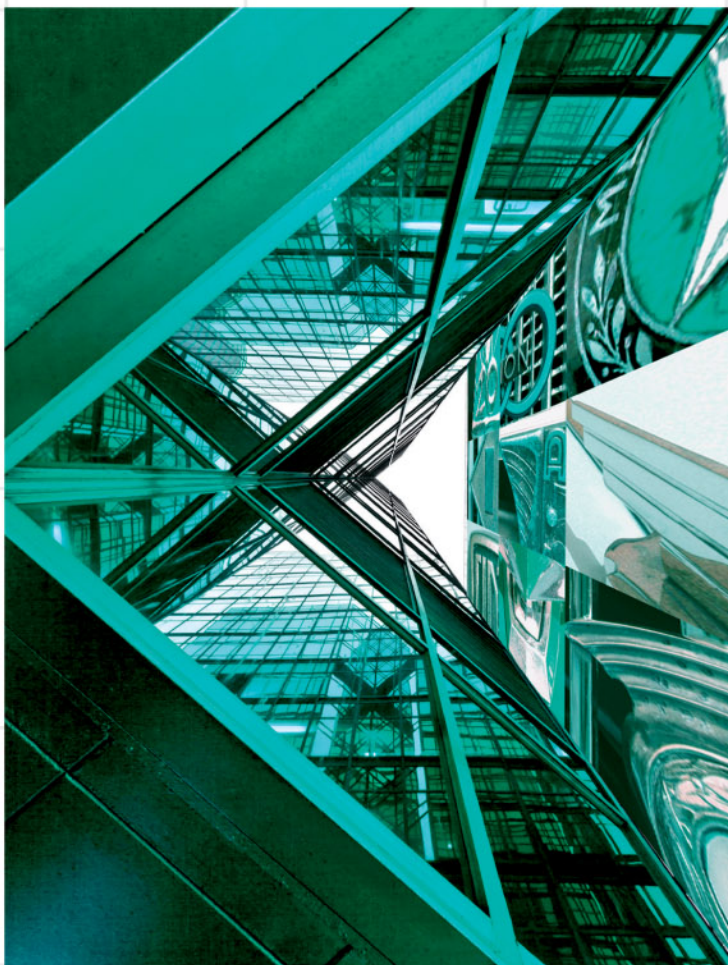


zarządzanie ochroną marki



 Oficina
a Wolters Kluwer business

Richard S. Post
Penelope N. Post

zarządzanie ochroną marki

Richard S. Post
Penelope N. Post

przełożył Paweł Luchowski

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

Warszawa 2014

Tytuł oryginału
GLOBAL BRAND INTEGRITY MANAGEMENT
How to Protect Your Product in Today's Competitive Environment

Projekt graficzny okładki
Barbara Widlak

Zdjęcia wykorzystane na okładce
© *Jess Yu – Fotolia.com*
Barbara Widlak

Redaktor
Anna Maria Thor

Redakcja, korekta i łamanie



WYDAWNICTWO
JAK

www.wydawnictwojak.pl

Copyright © 2008 by Richard S. Post and Penelope N. Post.
All rights reserved.

© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2011
© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer SA, 2014
All rights reserved.

Wydanie II

ISBN 978-83-264-3163-0

Wydane przez:
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

O autorach	9
Słowo wstępne	11
Przedmowa	15
Podziękowania	17
Wprowadzenie	19
Rozdział 1. Nowy model działalności oparty na ochronie marki	27
Globalne zagrożenia. Kto interesuje się twoją marką?	29
Bezpieczeństwo marki	30
Ochrona informacji	33
W czym tkwi problem?	41
Jak go naprawić?	42
Jakie pytania dotyczące bezpieczeństwa marki trzeba sobie zadać?	46
Rozdział 2. Chrona marki to nie tylko ochrona prawna	47
Organizacja biznesu	47
Wartość bezpieczeństwa marki	50
Prawne środki nadzoru nad bezpieczeństwem marki	51
Ile kosztuje bezpieczeństwo marki?	62
Najlepsze praktyki	62
Pytania kontrolne	63
Rozdział 3. Jeśli produkt jest cenny, ktoś spróbuje przejąć twoje zyski	64
Pojęcia kluczowe dla stosowania prawa numer 2	64
Konieczny jest nowy sposób myślenia	66
Poznaj przeciwnika	70
Jak wygląda twoja organizacja?	74
Korzyści dla twojej firmy	75

Związek między strategią a bezpieczeństwem marki	77
Doprowadź do strategicznej współpracy wszystkich działów	78
Korzyści dla poszczególnych funkcji kierowniczych	80
Zaufanie do produktów	82
Zapobieganie nieautoryzowanej dystrybucji licencjonowanej technologii	86
Oryginalność	87
Niekontrolowana produkcja podróbek	92
Ochrona za pomocą patentów i tajemnicy handlowej	93
Produkty z nieautoryzowanej dystrybucji	97
Wartość dla akcjonariuszy	102
Najlepsze praktyki	104
Pytania kontrolne	104
Rozdział 4. Jeśli nie będziesz chronił swoich produktów, nikt nie zrobi tego za ciebie	105
Rodzaje problemów z produktami	105
Dlaczego potrzebujesz programu ochrony produktu?	107
Placówki badawczo-rozwojowe	109
Środowisko ochrony produktu	109
Tworzenie programu ochrony produktu	110
Globalne programy ochrony marki	120
Badania i rozwój	121
Produkcja	128
Rozwiązywanie problemów dotyczących produktu	136
Najlepsze praktyki służące redukcji ryzyka	139
Najlepsze praktyki służące zapobieganiu problemom związanym z produkcją	139
Pytania kontrolne	140
Rozdział 5. Jeśli będziesz czekał, aż twoje produkty zostaną zaatakowane, przegrasz	141
W jaki sposób rozpoznać, czy jest się przedmiotem ataku	142
Elementy łańcucha dostaw	144
Ograniczenia dotyczące dostaw	147
Sprawdzanie transakcji	149
Rynek	151
Zrozum swój łańcuch dostaw	156
Przebieg procesu <i>due diligence</i>	159
Najlepsze praktyki służące zapobieganiu problemom dotyczącym dystrybucji	164
Pytania kontrolne	165

Rozdział 6. Chroń swoje produkty, a „czarne charaktery” zaatakują twoich konkurentów	166
Jak powstrzymać ataki	168
Wyprzedź ryzyko	172
Etapy tworzenia programu firmy	179
Jakie kroki podejmować	180
Najlepsze praktyki	184
Pytania kontrolne	184
Rozdział 7. Twoje produkty to często twoi główni rywale w walce o zyski	185
Czy znasz ryzyko?	186
Problemy z nieautoryzowaną dystrybucją	187
Różnicowanie cen	188
Zróżnicowanie cen jako naturalne zjawisko w biznesie	199
COPE	203
Najlepsze praktyki	206
Pytania kontrolne	206
Rozdział 8. Nieustannie monitoruj rynek w celu zmniejszenia ryzyka i zwiększenia zysków	207
Poznaj swoje rynki	208
Zdobądź rzetelne dane o rynku	210
Inicjatywy grup branżowych	213
Stanowiska w ramach firmy	215
Dlaczego konieczne jest sprawdzanie firm?	226
Dlaczego konieczna jest weryfikacja użytkownika końcowego?	226
Podejrzenia naruszeń	227
Najlepsze praktyki weryfikacji bezpieczeństwa kanału dystrybucji	229
Pytania kontrolne	232
Rozdział 9. Zapewnienie bezpieczeństwa marki jako podstawowe narzędzie w zarządzaniu	233
Zarządzanie procesem ochrony marki	234
Wdrożenie filozofii ochrony marki	236
Strategiczne wykorzystanie ochrony marki	238
Proponowane obowiązki i działania z zakresu ochrony marki	239
Planowanie strategiczne i opracowanie programu	242
Ochrona produktów na rynku	244
Przygotowanie do wprowadzenia produktu na rynek	253
Polityka korporacyjna i branżowa	255
Przebieg współpracy	255
Przegląd ryzyka i opracowanie nowej polityki	259

Rola korporacji w ochronie marki	261
Najlepsze praktyki	266
Pytania kontrolne	270
Rozdział 10. Tworzenie programu ochrony marki i zarządzanie nim	271
Rodzaje programów	272
Podejścia do ochrony marki.	274
Aktualne modele.	278
Przykłady programów ochrony marki	282
Funkcjonowanie programu ochrony marki	287
Najlepsze praktyki	301
Pytania kontrolne	301
Rozdział 11. Pytania dotyczące wskaźników ochrony marki, jakie powinien zadać dyrektor generalny	302
Opracowanie standardów efektywności ochrony marki.	303
Ocena wyników.	306
Indeks	327

O autorach

Od 1965 roku Richard i Penelope Postowie żyją i pracują razem w różnych częściach świata. Ich współpraca rozpoczęła się w Michigan State University i zaprowadziła ich do CIA, a następnie znów do środowiska akademickiego na University of Wisconsin, gdzie Richard był szefem Katedry Ochrony Porządku Publicznego (Criminal Justice Program). Później zajęli się konsultingiem i przemysłem, a Rich pełnił funkcję dyrektora ds. bezpieczeństwa i ryzyka politycznego w BF Goodrich i American Can. Rich uczestniczył w restrukturyzacji American Can Company, po czym przeszedł na wcześniejszą emeryturę w 1985 roku. Rich i Penny założyli następnie firmę konsultingową i przenieśli się do Hongkongu, by dla Kroll Associates stworzyć i kierować wspólnym przedsięwzięciem z Jardine Matheson & Co., świadcząc usługi z zakresu bezpieczeństwa i prowadzenia dochodzeń w Azji.

Podjmując decyzję o pozostaniu w Azji, zamiast przeniesienia się do Europy w 1990 roku, Penny i Rich założyli firmę Post & Associates i otworzyli biura w całej Azji. Przenieśli siedzibę firmy do Phoenix w chwili przekazania Hongkongu Chinom, a następnie w 2004 roku sprzedali firmę – noszącą wówczas nazwę Brand Protection Associates – firmie Ernst & Young.

Przez lata pracowali nad setkami poufnych dochodzeń, sytuacji zarządzania kryzysem, i przypadkami kradzieży tajemnic handlowych na całym świecie, ale głównie w Azji. Większość ich klientów to firmy z listy Fortune 100 i ważni klienci z UE oraz kancelarie prawne i rządy. Od 1999 roku zajmują się wyłącznie problemami dotyczącymi marki, produktu i kradzieży informacji, pracując dla klientów z branży nowoczesnych technologii.

Jest to ich pierwsza wspólna książka, choć Penny była redaktorem wszystkich poprzednich publikacji Richa dotyczących zarządzania bezpieczeństwem i dwu książek dla „The Economist” na temat projektowania strategicznego w firmach działających na obszarze Azji i Pacyfiku.

Rich zdobył tytuł magistra w dziedzinie nauk ścisłych i stopień doktora, a także ukończył Cornell Executive Development Program. Ma certyfikat Certified Protection Professional (CPP). Penny uzyskała tytuł licencjata w dziedzinie nauk humanistycznych w zakresie stosunków międzynarodowych i studiowała język kantoński w Yale w ramach intensywnego programu nauki języków azjatyckich na Uniwersytecie Chińskim w Hongkongu. Włada biegle tym językiem. Rich i Penny mieszkają w Paradise Valley w Arizonie. Można się z nimi skontaktować, pisząc na adres info@globalbrandintegrity.com.

Słowo wstępne

Biznes na świecie w ciągu ostatnich 17 lat przeszedł gwałtowne zmiany. Pod wieloma względami były one najbardziej gwałtowne i widowiskowe w historii światowej gospodarki.

Bloki geopolityczne, które niegdyś wydawały się niewzruszone, przekształciły się w otwarte i konkurencyjne rynki. W 1991 roku upadł Związek Radziecki, w 1992 rząd chiński rozpoczął wprowadzanie reform rynkowych, a w 1994 nastąpiła liberalizacja gospodarki Indii. W ciągu zaledwie kilku lat znaczna część ludności świata przedostała się spod jarzma sterowanych przez państwo gospodarek na światowy rynek kapitalistyczny. Rozwinięte społeczeństwa kapitalistyczne uzyskały nagle dostęp do zamkniętych wcześniej rynków oraz ludzi chcących mieć do nich dostęp, a także pracować w ich sklepach oraz fabrykach.

W następstwie niezwykłych wypadków, gdy świat geopolityczny przechodził gwałtowną transformację, współczesna nauka i inżynieria zapewniały szybki postęp w zakresie komunikacji, gromadzenia danych, dostępu do nich i ich analizy oraz produkcji, druku i transportu. Jedną z najważniejszych zmian było otwarcie Internetu dla celów komercyjnych. W ciągu zaledwie kilku lat przeszliśmy ze świata, w którym komunikowaliśmy się wewnątrz firmy poprzez odizolowane od reszty świata sieci prywatne, do ciągłego, globalnego dostępu, możliwego przez 24 godziny na dobę z niemal dowolnego miejsca. Jeśli w 1990 roku nie chciało nam się wychodzić do sklepu, robiliśmy zakupy (zwykle w tym samym kraju), korzystając z drukowanych katalogów i telefonu przyczepionego do kabla. Do roku 2000 większość świata korzystała już z łączności bezprzewodowej. Mogliśmy teraz z dowolnego miejsca przeglądać sieć, robić zakupy, wysyłać e-maile lub rozmawiać z osobą znajdującą się w jakimkolwiek zakątku na ziemi. W branży rozrywki klienci nie musieli już kupować płyt CD, DVD czy taśm wideo, gdyż mogli ściągnąć gry, muzykę i filmy w postaci cyfrowej bezpośrednio na urządzenia, takie jak komputer, odtwarzacz MP3 czy telefon komórkowy.

Nagromadzenie zmian geopolitycznych połączone z szybkimi postępami technologii spowodowało bezwzględnie największy i najszybszy wzrost globalnej aktywności gospodarczej, jaki kiedykolwiek nastąpił. Wielkie i małe przedsiębiorstwa mają teraz łatwy dostęp do nowych, dużych i wciąż rosnących rynków zbytu swoich produktów oraz możliwość pozyskiwania za pomocą jednego kliknięcia materiałów i wyrobów gotowych od tanich producentów. Klienci, mający dziś możliwość globalnego ustalania cen, kupowania i porównywania produktów nawet bez wychodzenia z domu, nigdy nie byli w tak dobrej sytuacji.

Jednak ta nowa, globalna gospodarka stanowi dla przedsiębiorstw zagrożenie. Zagrożenie, które zawsze istniało, lecz nigdy na taką skalę i z taką intensywnością, jaką dziś obserwujemy. Dotyczy ono żywotności gospodarczej oraz bezpieczeństwa produktów i marek firmy i jest wywołane przez producentów podróbek, nieautoryzowanych dystrybutorów, jak również osoby prowadzące handel równoległy, a także złodziei własności intelektualnej. Wynika ono z braku na tych szybko rozwijających się rynkach odpowiednich przepisów i niemożności konsekwentnego egzekwowania praw wynikających ze znaków towarowych i własności intelektualnej. W równej mierze jest ono też spowodowane powszechną w XXI wieku łatwością transportu i komunikacji, tanią i zwiększoną wydajnością pakowania i technologii fotokopiowania oraz – w wypadku osób prowadzących handel równoległy i nieautoryzowaną dystrybucję – słabego zarządzania marką przez jej właścicieli.

Prawie codziennie docierają do nas informacje o podróbkach nośników z filmami, odzieży i akcesoriów znanych producentów, farmaceutyków – można wymienić dowolny rodzaj produktu. Jeśli dotychczas go nie skopiowano, prawdopodobnie nie jest to ciesząca się powodzeniem marka. Spróbuj zrobić zakupy w Internecie, a zobaczysz, jak wiele produktów ma ceny na tyle dobre, żeby produkty te mogły być prawdziwe. Czy wyroby te są oryginalne? Czy wiesz, z jakiej części świata pochodzą? Jak często słyszymy o dokładnych kopiach dobrze znanych marek sprzedawanych pod inną nazwą lub sami je widzimy?

Jeśli chodzi o ochronę marki, wiele firm – niezależnie od tego, czy są międzynarodowymi korporacjami, przedsiębiorstwami o zasięgu regionalnym czy małymi firmami rodzinnymi – wciąż działa, nadzoruje je i zarządza nimi tak jak przed 1990 rokiem. Firmy te postrzegają każdy rynek i kraj jako wyjątkowy, tak jakby nie tworzyły one rynku globalnego. W wyniku tego przedsiębiorstwa kiepsko radzą sobie z ustalaniem cen, sieciami dystrybucji i sieciami dostawców zewnętrznych. Ich uwaga skupia się na koszcie rejestracji znaków towarowych, nie dostrzegają zaś wartości rejestracji tych znaków jako działania zapewniającego ochronę. Większość firm polega na ochronie mającej charakter wyłącznie prawny.

Producenci podróbek i nieautoryzowani dystrybutorzy na globalnym rynku rozumieją ten brak koncentracji na ochronie marki. Intensyfikują swoje działania mające na celu wykorzystanie słabości zabezpieczeń czy niedbałości zarządzania. Nierzadko mają faktycznie lepsze informacje o cenach stosowanych przez daną firmę na świecie oraz o dystrybucji produktu niż samo jej kierownictwo.

Richard i Penny Postowie chcą zmienić to nastawienie, w swojej książce dają więc czytelnikowi cenne i aktualne rady dotyczące tego, jak prowadzić biznes we współczesnej globalnej gospodarce w sposób zapewniający ochronę marek i produktów firmy. Jak piszą Rich i Penny: „Marka i produkt stanowią podstawę powodzenia finansowego przedsiębiorstwa. Ochrona produktu decyduje o jego powodzeniu. Jeśli produkt lub marka nie może być chroniona, okres przyniesienia przez nie przychodów będzie krótki. Jeśli bezpieczeństwo produktu na rynku nie może zostać zapewnione, lojalność wobec marki szybko spadnie”.

Pojęcie programu ochrony marki to względna nowość w świecie biznesu. Brakuje odpowiedniej liczby kompetentnych ekspertów w tej dziedzinie. Ponadto wiele firm nadal myśli o działaniach na rzecz ochrony marki jako o polisie ubezpieczeniowej, a nie o niezbędnej części prowadzenia skutecznego i przynoszącego zysk przedsiębiorstwa na nowym, globalnym rynku. W *Zarządzaniu ochroną marki* Penny i Rich przedstawiają dobrze przemyślaną i rozległą metodę przygotowania i prowadzenia skutecznego programu ochrony marki. Liczne przykłady zawarte w książce dają dodatkowe wskazówki dotyczące przydzielania środków niezbędnych do prowadzenia działań na rzecz ochrony marki. Wiele firm kiepsko radzi sobie z finansowaniem działań i wygosposodarowywaniem na nie odpowiednich środków, gdyż czują, że nie wiążą się one bezpośrednio z wynikami finansowymi. Rich i Penny pokazują wyraźnie, dlaczego takie nastawienie w przypadku wydatków na ochronę marki jest błędne i może zaszkodzić kondycji firmy.

Postowie przez wiele lat zajmowali się ochroną marki na całym świecie, współpracując zarówno z wielkimi, jak i małymi firmami. W tej książce przekazują czytelnikowi bogactwo swoich doświadczeń, obszernie i szczegółowo opisując wymogi powodzenia programu ochrony marki. Ilustrują swoje zalecenia trafnie dobranymi studiami przypadków, podkreślającymi ich zasadność. Dodatkowo przedstawiają użyteczne i inteligentne polityki zarządcze, doskonałe strategie egzekwowania praw i reagowania oraz najlepsze praktyki w omawianym zakresie.

Książka umożliwi ponadto wszechstronne, a zarazem analityczne spojrzenie na ochronę marki w firmie. Penny i Rich przedstawiają szczegółowe zalecenia dotyczące roli różnych działów we wspieraniu ochrony marki i wskazują, w jaki

sposób przedsiębiorstwo powinno organizować swoje działania zarówno z perspektywy nadzorczej, jak i operacyjnej w celu maksymalizacji ich skuteczności. Autorzy dają doskonałe rady, jak należy podchodzić do ochrony marki. Traktują ją nie tylko jako sposób jej ochrony przed producentami podróbek czy ochrony własności intelektualnej przed kradzieżą, ale również jako metodę osiągania czysto ekonomicznego zysku wynikającego z prowadzenia firmy w efektywniejszy sposób dzięki uczynieniu bezpieczeństwa marki integralną częścią strategii każdego przedsiębiorstwa.

Książkę dopełnia omówienie funkcjonowania nieautoryzowanej dystrybucji i handlu równoległego. Na spotkaniu, w którym brałem udział, Rich wygłosił prezentację dla grupy osób ze ścisłej kadry kierowniczej. Utkwiła mi w pamięci następująca jego wypowiedź: „Nieautoryzowana dystrybucja jest skutkiem tego, że firma sama strzela sobie w stopę. Wynika ze sposobu prowadzenia biznesu”. To właśnie tę myśl Rich i Penny przedstawiają w tej książce. Mówią też, jak można uniknąć dokuczliwego bólu stopy. Nieautoryzowana dystrybucja i handel równoległy mogą kosztować firmę znaczne kwoty w wyniku utraty zysku, a nawet sprawić, że firma będzie konkurowała sama z sobą. Jednak nieautoryzowana dystrybucja i handel równoległy to problemy nie tylko ekonomiczne; stanowią one jednocześnie główny sposób wprowadzania podróbek do autoryzowanego łańcucha dostaw. *Zarządzanie ochroną marki* daje doskonałe wskazówki umożliwiające minimalizację tego zagrożenia i jego destrukcyjnego wpływu na *twoje zyski, wartość twojej marki i reputację twojej firmy*.

Larry Malloy
globalny wiceprezes
ds. ochrony marki i zarządzania dystrybucją
Johnson & Johnson Health Care Systems

Przedmowa

„To nie mój problem”. „Jeśli zaryzykujemy i nie dodamy do opakowania kolejnego poziomu zabezpieczeń, zaoszczędzimy x dolarów na każdej produkowanej sztuce”. „To problem działu bezpieczeństwa. Niech się nim zajmie prawnik”. Tego rodzaju wymówki słyszeliśmy przez ostatnie 40 lat zajmowania się problemami strat dotyczących marki i produktu. Ludzie ze ścisłej kadry kierowniczej wskazują jeden na drugiego, wciąż licząc na łut szczęścia przy zatwierdzeniu podejrzanych transakcji sprzedaży, i zmieniają pracę, zanim złe rezultaty błędnej oceny sytuacji się nasilą, a straty nawarstwią.

Widzieliśmy miliardowe straty, które powstały dlatego, że osoby ze ścisłej kadry kierowniczej nie dołożyły należytej staranności przy zarządzaniu kluczowymi aktywami firmy. Często zastanawiamy się, czy podejmowałiby takie same decyzje, gdyby to ich firmy czy pieniądze były narażone na zagrożenie, nie zaś należące do akcjonariuszy. Być może mieliśmy do czynienia ze zbyt wieloma dramatycznymi sytuacjami zniszczenia firm i ich reputacji, wymuszonych redukcji personelu czy kradzieży tajemnic handlowych, byśmy wierzyli, że wszyscy członkowie ścisłej kadry kierowniczej najlepiej dbają o dobro firmy. Gdyby faktycznie o nie dbali, jak mogliby dopuścić do transakcji sprzedaży, z których produkty z łatwością przedostawały się do nieautoryzowanej dystrybucji? Dlaczego produkty są zaprojektowane w sposób, który sprawia, że ich podrabianie jest łatwe? Czemu działania z zakresu egzekwowania praw są tak pobłażliwe, że dopuszcza się obecność na rynku zarówno produktów z nieautoryzowanej dystrybucji, jak i podróbek? Z jakiego powodu nikt nie zwraca uwagi na to, co się dzieje?

Prawdopodobnie wynika to z braku informacji o tym, jak można zmniejszyć ryzyko i chronić produkty na rynku, albo z tego, że ścisłe kierownictwo firmy jest nastawione na krótkotrwałe zyski. Bywa to również skutkiem tego, że kierownictwo jest zainteresowane głównie napełnianiem swoich kieszeni pieniędzmi akcjonariuszy. Naprawdę nie ma to znaczenia, gdyż widzieliśmy przypadki

występowania każdej z tych przyczyn. Faktem jest, że firmy, które biorą pod uwagę, jakie rezultaty przyniesie im zaniedbywanie ochrony reputacji marki, ochrony produktów i konkurencyjności na globalnym rynku, są bardzo nieliczne. Te, które dobrze to przemyślały i stwierdziły, że proces służący zarządzaniu bezpieczeństwem produktu jest niezwykle ważny dla osiągnięcia długotrwałego powodzenia rynkowego i finansowego, są skuteczniejsze i osiągają lepsze wyniki niż konkurencja. To one będą nowymi liderami światowego biznesu.

Współpracowaliśmy z różnymi typami klientów i nauczyliśmy się od nich wszystkiego, co „dobre, złe i brzydkie”. Ta książka przedstawia zdobyte przez nas doświadczenia.

Omawiamy w niej również koncepcje zarządzania marką, mające stanowić narzędzie służące zmniejszeniu ryzyka, poprawie rentowności i uczynieniu ochrony produktu i marki istotnym aspektem zarządzania firmą. Określiśmy najlepsze praktyki, umożliwiające osobom odpowiedzialnym za bieżące zarządzanie markami i produktami skuteczniejsze wykonywanie ich zadań. Wierzymy, że to nowe podejście zapewni wszystkim szczeblom kierownictwa wzorzec umożliwiający ponowne przemyślenie tego, jak mogą zarządzać kluczowymi zasobami swojej firmy w sposób bardziej opłacalny, jednocześnie chroniąc je na globalnym rynku.

*Richard S. Post
Penelope N. Post*

Podziękowania

Chcemy podziękować wszystkim firmom i członkom ich ścisłego kierownictwa, którzy stracili miliardy dolarów swoich akcjonariuszy z powodu niedostatecznej ochrony marki. Bez was – no cóż – powstanie tej książki nie byłoby możliwe.

Mamy nadzieję, że okaże się ona pomocna dla wszystkich czytelników zajmujących się zarządzaniem, którzy próbują przyczynić się do sukcesu swojej firmy poprzez propagowanie ochrony produktu, marki i informacji.

Wprowadzenie

Książka ta powstała, by pomóc ci zwiększyć zyski i lepiej zarządzać produktami. Doświadczenia, które umożliwiły jej napisanie, kosztowały biznes i przemysł setki miliardów dolarów. Kradzież tajemnic handlowych, naruszanie patentów, podróbki towarów i nieautoryzowana dystrybucja produktów nie należą do tematów omawianych zwykle na wydziałach ekonomii, ale stanowią stałą część dnia codziennego w globalnym biznesie. Bezpieczeństwo produktów i marek to podstawa tego biznesu: decyduje ono o rentowności, marketingu, łańcuchu dostaw i strategiach prawnych. Niestety, brakuje w zasadzie przyjętej definicji tego, na czym ma polegać program zapewnienia bezpieczeństwa w wypadku spółki. Książka ta ma wypełnić tę lukę.

Żaden dyrektor generalny nie budzi się rano z myślą: „Ciekawe, czy moje produkty i marki są dziś wystarczająco bezpieczne?”. Zamiast tego zastanawia się: „Czy produkty w mojej globalnej sieci dostaw mają maksymalną wartość?” albo: „Czy uzyskujemy najlepsze marże na naszych rynkach?”, albo: „Jaka jest dziś cena akcji?”. Spośród tych dwu zestawów pytań pierwszy, który faktycznie się nie pojawia, jest jednak ważniejszy. W rzeczywistości to produkty i marki napędzają biznes. Sposób ich wykorzystania, produkcji, dystrybucji, marketingu i dostarczania użytkownikom końcowym jest najczęściej uznawany za problem prawników czy działu bezpieczeństwa, a nie za kwestię wymagającą czasu bądź uwagi kierownictwa firmy. Niestety, to założenie, typowe dla współczesnego biznesu, jest po prostu nieprawdziwe.

Koszty utraty własności intelektualnej przez wielkie firmy osiągnęły olbrzymie rozmiary. Ataki mające na celu kradzież własności intelektualnej są prowadzone przez osoby fizyczne, twoją konkurencję, obce rządy i podmioty przez nie wspierane; żadna spółka nie jest wobec nich bezpieczna. Przypadki sprzeniewierzenia patentów, praw autorskich, znaków towarowych, witryn internetowych, znaków graficznych i produktów stanowią również epidemię przynoszącą setki miliardów dolarów strat rocznie samym tylko firmom dzia-

łającym w USA. Każda branża zanotowała przypadki kradzieży własności intelektualnej, nadużycia własności intelektualnej, produktów w nieautoryzowanej dystrybucji oraz zwykłego piractwa czy podrabiania. Ochrona prawna nie zapobiega atakom. Egzekwowanie swoich praw nie pomaga odzyskać cennych dolarów, a zaufanie społeczne wobec produktów się zmniejsza.

Towary mają globalny charakter podczas produkcji, wprowadzania na rynek oraz eksploatacji. Łańcuch dostaw jednego produktu może obejmować cały świat. Zapewnienie bezpieczeństwa wyrobu w całym okresie jego ekonomicznej przydatności na globalnym rynku wymaga stworzenia globalnej strategii dotyczącej produktów. Pojawienie się podróbek może wynikać z wysokich kosztów produkcji, niedostatku legalnego zaopatrzenia, atrakcyjności i łatwości kopiowania produktów czy presji społecznej na różnych rynkach. Nawet twoi producenci zewnętrzni korzystający z twojej dokumentacji bez twojej wiedzy są często źródłem podróbek produktów. Szczegółowe przyczyny są różnorodne, ale wszystkie one prowadzą do przestępczych ataków na twoje przychody i dobrą markę twoich produktów.

Gdy autentyczne produkty są sprzedawane poniżej ceny rynkowej w ramach nieautoryzowanej dystrybucji, twoje przychody i zyski się kurczą. Te przynoszące duże szkody finansowe ataki wynikają zwykle z twojej wewnętrznej polityki cenowej, marketingowej lub dotyczącej programów wynagradzania handlowców. Nieautoryzowaną dystrybucję można powstrzymać, a przychody odzyskać dzięki zrozumieniu, w jaki sposób do niej dochodzi, a następnie zmianie wewnętrznych procesów biznesowych.

W większości spółek za bezpieczeństwo produktów przynoszących jej główne strumienie przychodów odpowiadają różne osoby. Mogą to być kierownicy ds. produktu, kierownicy ds. marki, kierownicy ds. marketingu, prawnicy zajmujący się własnością intelektualną czy inne osoby, ale zwykle nie ma jednego człowieka w pełni odpowiadającego za zapewnienie bezpieczeństwa produktu czy marki w całym łańcuchu dostaw i w całym cyklu życia produktu. Coraz większa liczba spółek w praktyce radzi sobie z tymi problemami poprzez wprowadzenie działów ds. ochrony marki lub bezpieczeństwa marki w celu zmniejszenia ryzyka dotyczącego produktu, zachowania zaufania konsumentów i zwiększenia rentowności.

Aby możliwe było zarządzanie bezpieczeństwem produktu i zwiększenie przychodów, przy jednoczesnej minimalizacji ryzyka związanego z produktem a wywołanego atakami wewnętrznymi i zewnętrznymi, konieczna jest nowa lista pytań kontrolnych dotyczących bezpieczeństwa marki na poziomie ściślego kierownictwa. Musisz wiedzieć, o co pytać, na co zwrócić uwagę w twoich procesach biznesowych i co mierzyć.

Niniejsza książka da ci podstawy do stworzenia listy pytań pomagających w zarządzaniu produktami i markami w celu zapewnienia globalnego bezpieczeństwa wyrobu, ochrony marki i skupionego na produktach codziennego funkcjonowania firmy. Rezultaty przedłużą cykl życia twojego produktu i wzmogą zaufanie konsumentów.

Początki

Zacznijmy od podstaw bezpieczeństwa marki i ochrony produktu. Po pierwsze, oddzielamy ochronę (zapewnienie bezpieczeństwa) marki od ochrony produktu, ponieważ stanowią one pojęcia odmienne, choć komplementarne. Ochrona marki dotyczy wszystkich działań zmierzających do ciągłego zachowania wartości produktów czy marki. Ochrona produktu to wszystko, co robisz, aby sprawić, by każdy produkt objęty twoją marką lub sam stanowiący markę:

- 1) miał dużą szansę trafienia do rąk klientów na właściwych rynkach w odpowiednim czasie;
- 2) przynosił zysk tobie, nie zaś komuś innemu.

Marka – najważniejsza rzecz dla spółki: kluczowa marka produktu, rozpoznawalna na rynku; nazwa spółki; dobra marka firmy; rzecz o ogromnej wartości dla spółki i akcjonariuszy; coś, co należy chronić za wszelką cenę.

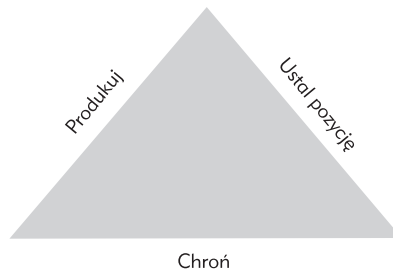
Ochrona marki – strategie, procesy, zabezpieczenia, projekty i praktyki biznesowe zapewniające bezpieczeństwo produktów, własności intelektualnej, reputacji, wizerunku i wartości dla akcjonariuszy.

W niniejszej książce będziemy się posługiwać terminem „ochrona marki” jako ogólnym pojęciem obejmującym ochronę marki oraz ochronę i zabezpieczenie produktu.

Cele programu ochrony marki to zapewnienie utrzymania lub poprawy marż, ochrona zaufania konsumentów do produktów, zapewnienie autentyczności produktów i żywotności marki na rynku. Strategiczne cele ochrony marki powinny wynikać z celów spółki dotyczących zysków i zapewniać ochronę kluczowych aktywów marki oraz produktów w celu poprawy wszelkich pozostałych działań zarządczych. Ochrona każdego produktu wytwarzanego przez spółkę jest równie ważna jak promocja wykorzystywana przy jego wprowadzaniu na rynek (zob. ilustracja W.1).

Produkty to poszczególne sprzedawane artykuły, a suma wszystkich tych produktów (lub pojedynczy produkt) może się składać na markę. Bezpieczeństwo produktu obejmuje *wszystko, co jest wykorzystywane w celu zapewnienia bezpieczeństwa produktu w ciągu całej jego obecności na rynku*. Obejmuje zatem koncepcję, projekt opakowania, marketing, sprzedaż, łańcuch dostaw, nadzór nad kanałem dystrybucji, obserwację rynku itd.

Bezpieczeństwo marki zapewnia przewagę konkurencyjną



Ilustracja W.1. Trójkąt bezpieczeństwa marki. Produkcuj, ustal pozycję i chroń

Opracowanie filozofii zarządzania traktującej ochronę marki jako naczelną zasadę nie jest łatwe i zwykle do niego nie dochodzi (poza sytuacjami kryzysowymi). W ciągu wielu lat nigdy nie widzieliśmy dyrektora generalnego budzącego się rano i mówiącego: „Potrzebujemy programu zapewnienia bezpieczeństwa marki”. Nikt o tym nie myśli, dopóki produkty nie zostaną zaatakowane przez producentów podróbek, marże nie ulegną erozji w wyniku zalania rynku przez towary z nieautoryzowanej dystrybucji, a oszukańcze rabaty nie wymkną się spod kontroli. Jednak moment zwalczania trwającego kryzysu to najgorszy czas na tworzenie programu ochrony marki czy produktu. Zwykle po określeniu i rozwiązaniu problemu zdobyte doświadczenia stanowią punkt wyjścia do wprowadzenia całościowego podejścia do poprawy i wzmocnienia procesów biznesowych.

W ciągu lat pracy nad tego rodzaju problemami udało nam się wykryć osiem praw rządzących ochroną marki. Zostały one wyprowadzone z setek projektów dotyczących niemal każdego rodzaju produkcji, dystrybucji i warunków rynkowych na świecie. Jeśli są one właściwie wykorzystywane, to prawdopodobieństwo, że produkty w łańcuchu dostaw i kanałach dystrybucji są bezpieczne, oryginalne i dostępne dla twoich klientów po odpowiedniej cenie, będzie wyso-

kie. Te prawa zostały określone kosztem miliardów dolarów strat związanych z marką, poniesionych przez firmy na całym świecie. Nie pozwól, aby zdobyte w ten sposób doświadczenia poszły na marne.

W poszczególnych rozdziałach tej książki omówiono je kolejno, opisując jednocześnie okoliczności ich zastosowania i funkcjonowania. Zapamiętaj je, bo będą ci stale potrzebne.

Prawa ochrony marki

Osiem praw ochrony marki:

1. Ochrona marki to nie tylko ochrona prawna.
2. Jeśli produkt jest wartościowy, ktoś będzie starał się odebrać ci zyski.
3. Jeżeli nie będziesz chronił swoich produktów, to nikt tego za ciebie nie zrobi.
4. Jeśli będziesz czekał, aż twoje produkty staną się przedmiotem ataku – przegrasz.
5. Chroń swoje produkty, a „czarne charaktery” zaatakują twoją konkurencję.
6. Jeśli masz różne ceny na różnych rynkach, to ktoś kradnie twój zysk.
7. Twoje własne produkty to często twoi najpoważniejsi konkurenci.
8. Stale monitoruj rynek w celu ograniczenia ryzyka i zwiększenia zysków.

Tych osiem praw stanowi tło do opracowania i kontynuacji aktywnego programu zarządzania bezpieczeństwem marki i produktu. Stworzenie kultury zarządzania polegającej na pilnowaniu interesu w wypadku każdego nowego pomysłu, który ma się stać rynkowym produktem, nie jest rzeczą nową. Jednak odpowiedzialność za to, że produkt będzie chroniony na odpowiednim poziomie w ciągu całej jego obecności na rynku, pozostaje często rozproszona w strukturze organizacji, zwłaszcza jeśli brakuje spójnego planu zarządzania bezpieczeństwem produktu. Dział prawny wykonuje swoje zadania – podobnie jak działy inżynierski, zarządzania marką czy sprzedaży – jednak ogólna odpowiedzialność za bezpieczeństwo produktu pozostaje albo zadaniem przydzielanym *ad hoc*, albo w ogóle nikt jej nie ponosi. Ochrona marki jest też, niestety, lekceważona jako potencjalne źródło zwiększonych przychodów, większego zaufania klienta i lepszego nadzoru kierownictwa oraz możliwości rozliczania.

W niniejszej książce zawarto dwie rzeczy:

- 1) pytania dotyczące bezpieczeństwa marek i produktów firmy, które dyrektor generalny powinien zadać podległym mu dyrektorom;
- 2) narzędzia służące do pozyskiwania uwagi pracowników i mierzenia ich efektywności w celu zwiększenia bezpieczeństwa marki.

Pytania związane z bezpieczeństwem produktu, które dyrektor generalny zadaje swoim bezpośrednim podwładnym, stanowią niezbędne narzędzia sprawowania skutecznego przywództwa przez ścisłą kadrę kierowniczą i nadzoru kluczowych aspektów zarządzania produktem i przychodami.

Pytania kontrolne konieczne do stworzenia, kontynuacji i oceny programów zapewnienia globalnego bezpieczeństwa marki są dostarczane dyrektorowi generalnemu w każdym rozdziale tej książki. Mogą być stosowane w celu radzenia sobie z określonym problemem, fragmentem łańcucha dostaw, wprowadzeniem nowego produktu czy stworzeniem nowego działu korporacyjnego ds. bezpieczeństwa czy ochrony marki.

Program ochrony marki to dobry interes. Mobilizuje pracowników do osiągania dobrych wyników, klientów zaś skłania do lojalności. Opłaca się, ponieważ wspiera dobre zarządzanie produktem i własnością intelektualną, co owocuje zwiększeniem zysków. Korzystnie wpływa na wizerunek firmy, ponieważ poprawia świadomość marki i lojalność wobec niej oraz przedłuża i intensyfikuje obecność produktu na rynku. Zwiększa też rentowność i wartość dla akcjonariuszy.

Ochrona marki to nie to samo co odpowiedzialność społeczna. Odpowiedzialność społeczna to jeden z elementów ochrony marki. O ile program ochrony marki może być niezbędny lub wyraźnie wymagany w celu spełniania wymogów rządu, Komisji Papierów Wartościowych i Giełd, Federalnej Komisji Handlu, Federalnego Urzędu Żywności i Leków czy postanowień ustawy Sarbanesa-Oxleya*, to właściwy sposób obchodzenia się z produktami i markami, wiedza o tym, kto ma styczność z twoimi produktami w całym łańcuchu dostaw, oraz o tym, kto ich używa, to dobry interes, niezależnie od tego, czy jest to wymagane, czy nie.

W ostatecznym rozrachunku wprowadzenie programu bezpieczeństwa marki to dobry interes. Nie tylko podkreśla dobre i uczciwe słuźenie interesom korporacji i społeczeństwa, ale również umożliwia ściślejszy nadzór oraz zdobycie rzetelnych informacji o rynku, przynosi wyższe stopy zwrotu z inwestycji, ogólnie ułatwiając dobre zarządzanie.

Wszelkie programy ochrony marki i produktu sprowadzają się do pieczy nad kluczowymi aktywami produktu i marki. Aby aktywa te mogły przynosić dochody, muszą zostać zaprojektowane, wytworzone i sprzedane na globalnym rynku. Nasza książka skupia się wokół wspomnianych już ośmiu praw przedstawionych

* *Act to Protect Investors by Improving the Accuracy and Reliability of Corporate Disclosures Made Pursuant to the Securities Laws, and for Other Purposes* (H. R. 3763–3766, 2002) – ustawa uchwalona po skandalach finansowych, takich jak upadek Enronu, która znacznie zaostrza wymogi niezależności wobec najważniejszych podmiotów na rynku finansowym oraz w ogromnej mierze zwiększa wymagania w zakresie efektywności kontroli wewnętrznej podmiotów zarejestrowanych w US Securities Exchange Commission (przyp. red.).

w poszczególnych rozdziałach odzwierciedlających wpływ różnych aspektów łańcucha dostaw, w którym produkty przemieszczają się w ramach spółki i poza nią, trafiając ostatecznie do rąk użytkowników końcowych. W rozdziałach 2, 3, 9, 10 i 11 poruszamy kwestie dotyczące korporacji oraz wprowadzenia programu zapewnienia bezpieczeństwa marki i zarządzania nim. Rozdziały 4, 5 i 6 dotyczą głównie kwestii związanych z produktem. Rozdział 7 koncentruje się na rynku, podczas gdy rozdział 8 traktuje zagadnienie holistycznie.

Doprowadzenie do sprawnego działania programu ochrony marki to zadanie ścisłego kierownictwa spółki. Wprowadzenie go do codziennej działalności jest konieczne dla skutecznego konkutowania na rynku światowym i musi stanowić część wskaźników wykorzystywanych przez dyrektora generalnego przy zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Najlepsze praktyki ochrony marki* muszą kształtować strategie opracowania produktu, jego wytwarzania, dystrybucji i sprzedaży. *Pytania kontrolne* trzeba wykorzystywać do monitorowania jego wdrażania i skuteczności. System wynagradzania musi uwzględniać wskaźniki dotyczące bezpieczeństwa marki. Stałe wprowadzenie troski o bezpieczeństwo marki do wszystkich części przedsiębiorstwa powinno mieć ostatecznie na celu zwiększenie rentowności i długoterminowej wartości dla akcjonariuszy.

Prawa rządzące bezpieczeństwem marki przedstawione w tej książce, wraz z pytaniami, jakie dyrektor generalny musi postawić członkom swojej organizacji, stanowią niezbędne narzędzia zarządzania markami i produktami, umożliwiające zapewnienie trwałości ich wartości.

Rozdział 1

Nowy model działalności oparty na ochronie marki

*Nie wszystko, co policzalne, się liczy,
i nie wszystko, co się liczy, jest policzalne.*

Albert Einstein

Kto cię dziś okradł na większą kwotę? Szpieg, nieautoryzowany dystrybutor, producent podróbek czy haker? Przestępca w koszuli z niebieskim czy białym kołnierzykiem? A może chodzi o niewłaściwe podejmowanie decyzji? Jeśli nie jesteś pewien, to witamy w klubie! Możliwość uciekania zysków z twojej działalności jest obecnie większa niż kiedykolwiek przedtem. Dzieje się to z taką prędkością, z jaką dane przepływają kablem; tuż obok, w odległości jednego kliknięcia od ciebie.

Źródłem problemów nie są już tylko pracownicy wykradający części czy dostawy z magazynu. Obecnie stanowią je twoi konkurenci oddaleni o tysiące mil, znajdujący się w Korei, Chinach, Francji i wszędzie tam, gdzie twoja spółka prowadzi działalność. Zapotrzebowanie na opatentowane produkty jest często tak wielkie, że natychmiast są one podrabiane albo zagraniczni partnerzy produkcyjni bez najmniejszych skrupułów naruszają twoje prawa patentowe. Najważniejsze produkty, jeszcze na etapie oczekiwania na patent, są często kopiowane za granicą i sprzedawane w Stanach Zjednoczonych, zanim oryginalny wyrób trafi na rynek, po cenach niższych niż te, których spółka żąda od dystrybutorów czy klientów. Te opierające się na arbitrażu ataki na produkt firmy eliminują bądź też redukują marże i są o wiele groźniejsze niż to, co się dzieje w magazynach.

Podobnie, gdy wszystkie „czarne charaktery” nosiły czarne kapelusze, a wszyscy szpiegdy zdawali się pochodzić ze Związku Radzieckiego, łatwo było skupić się na ryzyku, analizować zagrożenia, oceniać słabe strony i edukować kierownictwo oraz pracowników. Niestety, epoka czerni i bieli minęła, a dziś nasze działania przypominają raczej łapanie szarych kotów w ciemnym pokoju.

Obecnie wszystkie firmy działają faktycznie na światowym rynku, niezależnie od tego, czy uważają swoje rynki jako krajowe czy międzynarodowe. Konkurencja nie pochodzi jedynie ze Stanów Zjednoczonych czy Unii Europejskiej. Pochodzi z dowolnego miejsca na świecie, jeśli pojawiły się zapotrzebowanie na produkt i możliwość podjęcia opłacalnej konkurencji. Ochrona globalnej działalności i produktów wymaga bardzo skoncentrowanego na osiągnięciu założonego celu zastosowania podstawowych zasad zarządzania ochroną marki oraz dogłębnego zrozumienia konkretnego ryzyka stojącego przed spółką i jej produktami.

Chroń to, co przynosi pieniądze. Choć wydaje się to oczywiste, spółka może z łatwością zaprzepaścić lub zignorować swoje aktywa przy tworzeniu i rozwoju marki czy produktu. W minionej dekadzie biznes skupiał się na rozwijaniu marki, poszerzaniu swoich możliwości, agresywnym marketingu i zapewnieniu Wall Street atrakcyjnych wyników finansowych. Wzrost gospodarczy wydaje się nieprzerwany. Rynki międzynarodowe, takie jak Chiny czy Indie, zapewniają tanie miejsca produkcji i ogromne potencjalne rynki zbytu. Postęp technologiczny umożliwia szybką i skuteczną komunikację, pojawianie się nowych produktów oraz osiąganie niewyobrażalnych zysków. Ochrona aktywów spółki była zaniebdywana, a zamiast niej zajmowano się wymogami rynku i księgowości. Spółki były tak zajęte wzrostem i ekspansją na globalnym rynku, że nie miały czasu, by zadbać o swoje najcenniejsze dobro. Przy dzisiejszym niezmiernie łatwym dostępie do informacji poprzez Internet i codziennym pojawianiu się na rynku nowych generacji produktów nie widać szczególnego zainteresowania dbałością o ochronę informacji czy produktów ani nawet poczucia, że to potrzebne. Poza tym wiele spółek, zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych, naprawdę nie wierzyło, że może cokolwiek stracić. Kto miałby je okradać? Po cóż wydawać pieniądze, jeśli nie przyczynia się to do wyników finansowych?

Czasy się zmieniają, nierzadko szybciej niż technologie. Jeszcze przed spowolnieniem gospodarki spółki zaczęły zdawać sobie sprawę, że globalne szanse pociągają za sobą także globalne zagrożenia. Uczestnictwo w globalnym rynku stwarza niespotykane wcześniej wyzwania, o czym wiele spółek przekonało się boleśnie na własnej skórze. Stworzenie znakomitego produktu czy marki wymaga ochrony tego produktu bądź marki na poziomie zgodnym z ich wartością dla spółki i jej konkurentów. Rozumienie nowego, wciąż zmieniającego się otoczenia konkurencyjnego jest niezbędne do opracowania skutecznej strategii działalności w skali międzynarodowej. Ochrona najważniejszych zasobów i informacji jest koniecznością, która musi być uwzględniona przez wyższą kadre kierowniczą i przekazana „w dół” na wszystkie poziomy operacyjne. Nowe podejście jest konieczne, jeśli spółki chcą zachować przewagę konkurencyjną, kontrolę nad swoimi produktami i technologiami oraz utrzymać atrakcyjne marże zysku. Nowe spojrzenie na pewne stare kwestie czy priorytety to dobry punkt wyjścia dla filozofii ochrony marki.

Globalne zagrożenia. Kto interesuje się twoją marką?

Prosta odpowiedź brzmi: w świecie biznesu nie ma w ogóle tajemnic, które wytrzymałyby próbę czasu, a w kręgach rządowych jest ich zaledwie kilka. Spółki, osoby indywidualne i wiele zagranicznych rządów aktywnie próbują zdobyć informacje o produktach i technologiach, które mogą być użyteczne dla nich, co jednak może być finansowo szkodliwe dla ich prawowitych właścicieli. FBI uznało Francję, Indie, Chiny, państwa byłego Związku Radzieckiego, Koreę, Japonię i Tajwan za kraje zajmujące wysokie miejsca na liście państw agresywnie zbierających informacje gospodarcze mające wspomagać ich rozwijający się przemysł i programy rządowe. Dlaczego podejmują takie działania? Ponieważ jest to bardzo tani sposób zdobycia udziału w rynku bez inwestowania w badania i rozwój.

Liczne firmy, często obsadzone przez byłych pracowników spółek będących właścicielami technologii, robią dokładnie to samo. Kradną informacje i tworzą konkurencyjne przedsiębiorstwa. Sprytni pracownicy wykorzystują zagraniczną firmę do wytwarzania produktów w celu uniknięcia bezpośredniej konkurencji w Stanach Zjednoczonych. Ustawa o szpiegostwie gospodarczym z 1996 roku miała na celu udzielenie pomocy amerykańskim spółkom w reagowaniu na takie ataki, ale odniosła ograniczony sukces, ponieważ większość firm zrobiła niewiele, by się chronić przed stratami, a w niektórych przypadkach jeszcze zaogniła problem poprzez niewystarczające działania mające na celu zabezpieczenie marek.

W minionej dekadzie panowała tendencja do zatrudniania wysoko wykwalifikowanych pracowników z zagranicy i zlecenia poufnych prac badawczo-rozwojowych za granicą. Poleganie przy ochronie bardzo poufnych informacji za granicą wyłącznie na umowach było powszechne w działalności wielu firm z branży nowoczesnych technologii. Jest to niezwykle ryzykowne dla bezpieczeństwa marki. Kraje wykorzystywane do zlecenia tego typu prac rozwojowych to często te same, które wdrożyły programy aktywnego pozyskiwania informacji skupiające się na zdobywaniu amerykańskich tajemnic dotyczących nowoczesnych technologii. Bez rozległych zabezpieczeń nie można zagwarantować przyszłego bezpieczeństwa marki.

STUDIUM PRZYPADKU

Przeprowadzaliśmy dla naszego klienta analizę bezpieczeństwa zakładu produkcyjnego na Sri Lance. Nasz klient zawarł umowę licencyjną z lokalną spółką w celu wyprodukowania pod własną marką produktu na rynek azjatycki. W ramach tej umowy był zobowiązany do dostarczenia tamtejszej spółce technicznych aktualizacji dotyczących produkcji oraz podręczników. Umowa licencyjna zaczęła obowiązywać na wiele lat przed naszą analizą bezpieczeństwa. Podczas wizyty w zakładzie

W obecnych warunkach rynkowych niezwykle trudno jest być oryginalnym i innowacyjnym. Wiele nowych pomysłów jest błyskawicznie imitowanych przez konkurencję. Aby zapewnić firmie osiągnięcie trwałego sukcesu, należy stale podejmować działania w celu ochrony jej najcenniejszych aktywów – marki, produktu i informacji.

Autorzy książki omawiają zasady zarządzania prowadzące do redukcji ryzyka, zapewnienia oryginalności produktów, poprawy popularności marki i lojalności wobec niej oraz, ostatecznie, zwiększenia rentowności i wartości dla akcjonariuszy.

W książce znaleźć można m.in. opis takich zagadnień, jak:

- główne założenia dotyczące ochrony produktu będące częścią strategii firmy,
- wartość bezpieczeństwa marki i prawne środki nadzoru,
- profile ryzyka dla kluczowych aktywów na każdym etapie cyklu życia produktu i sposoby redukcji ryzyka,
- najlepsze praktyki bieżącego zarządzania marką i produktem, optymalne wykorzystanie nakładów,
- metody monitorowania rynku i weryfikacji bezpieczeństwa kanałów dystrybucji,
- opracowanie standardów efektywności ochrony marki.

Całość uzupełniają międzynarodowe studia przypadków ilustrujące omawiane problemy oraz sposoby realizacji działań związanych z ochroną marki i produktu, a także użyteczne pytania kontrolne.

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01

zamowienia.książki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

ISBN 978-83-264-3163-0



9 788326 431630

cena 59 zł (w tym 5% VAT)