

# ПРИРУЧНИК



## УПРАВЉАЊЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНОМ СВОЈИНОМ У ПОСЛОВАЊУ





Наслов оригиналне верзије:  
INTELLECTUAL PROPERTY ISSUES IN BUSINESS OPERATIONS - THE WORKBOOK  
2. издање, 2006. год.  
ISBN 951-53-2803-9 (PDF)  
ISBN 981-86-7811-049-8  
© 2005 Фински завод за патенте и регистрацију ([www.prh.fi](http://www.prh.fi))  
& SWOT Consulting Finland Ltd ([www.swotconsulting.fi](http://www.swotconsulting.fi))



Ова публикација је дата на коришћење под *Creative Commons* лиценцом.

ПРИРУЧНИК

# УПРАВЉАЊЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНОМ СВОЈИНОМ У ПОСЛОВАЊУ



Завод за  
интелектуалну својину  
Републике Србије



INNOVACCESS  
A European Network of National  
Intellectual Property Offices



Ова публикација је преведена  
на српски језик и прилагођена  
у оквиру ЕУ Innovaccess пројекта

**Фински национални завод за патенте и регистрацију (Фински завод)** је стручна организација за права индустријске својине (ИС) као и за пословне и корпоративне активности. Фински завод има важну улогу у подстицању и развијању предузетништва, иновативности и корпоративних активности како у Финској тако и у другим земљама у свету.

Фински завод подстиче технолошки и економски напредак и промовише вредност људских ресурса тако што ствара услове:

- да привредна друштва, удружења и фондације могу законски да послују у Финској;
- да проналазачи, истраживачи, лица задужена за развој производа, произвођачи и учесници на тржишту могу да буду носиоци патената, жигова, индустријског дизајна или неке друге форме права индустријске својине;
- да интереси Финаца буду заштићени на међународном плану;
- да наше информације и саветодавне услуге буду поуздане и брзо доступне.

Фински завод и Светска организација за интелектуалну својину (СОИС) сарађују на националном пројекту Idea Pilot (Idealuotsi), чији је циљ промовисање коришћења система ИС, посебно у оквиру малих и средњих предузећа. Овај водич настао је као део пројекта Idea Pilot, у ком су учествовали:

- Конфедерација финских индустрија ЕК;
- Министарство трговине и индустрије (Министарство за запошљавање и привреду);
- Фондација за финске проналаске;
- Централна привредна комора;
- Фински национални завод за патенте и регистрацију;
- Федерација предузећа Финске;
- Агенција за финансирање технологије и иновација Финске (Tekes);
- Центри за запошљавање и економски развој (Т&Е Центри);
- Савез технолошких индустрија Финске;
- Програм за развој радних места (Tykes);
- Министарство рада;
- Министарство иностраних послова;
- Центри за нове предузетнике;
- Светска организација за интелектуалну својину (СОИС).

Овај приручник осмислили су Фински завод и Swot Consulting Finland Ltd.

Фински национални завод за патенте и регистрацију  
Mika Waris; Mirja Lehtikainen; Veli-Pekka Hyttinen

Oy Swot Consulting Finland Ltd  
Harri Sjöholm; Tommi Salonen; Jouni Juuti

Захваљујемо се Програму за развој радних места (Tykes) и свим привредним друштвима и партнерима који су допринели настанку овог приручника и дали нам вредне повратне информације, помажући нам да он буде што је могуће лакши за коришћење.

29. новембра 2005. године, Хелсинки

Mika Waris  
Фински национални завод за патенте и регистрацију

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Увод</b>                                                    | <b>5</b>  |
| 1.1. Сврха приручника                                             | 7         |
| 1.2. Користи од система интелектуалне својине                     | 7         |
| 1.3. Систем заштите и извор информација                           | 9         |
| 1.4. Систем интелектуалне својине – моћно средство конкурентности | 10        |
| 1.5. Ниво пракси у домену интелектуалне својине                   | 11        |
| 1.6. Систем интелектуалне својине                                 | 12        |
| 1.7. Пословни процес                                              | 13        |
| 1.8. Процес развоја производа                                     | 14        |
| 1.9. Трошкови истраживања и развоја                               | 14        |
| 1.10. Заштита интелектуалне својине у сарадњи                     | 16        |
| 1.11. Како да користите овај приручник                            | 18        |
| <b>2. Пословни процес</b>                                         | <b>21</b> |
| 2.1. Пословно окружење                                            | 22        |
| 2.2. Пословна идеја – пословни концепт                            | 24        |
| 2.3. Визија и фокус                                               | 26        |
| 2.4. Производи и услуге                                           | 28        |
| 2.5. Клијенти и тржишта                                           | 30        |
| 2.6. Конкурентна предност                                         | 32        |
| 2.7. Маркетиншки концепт и маркетиншки микс                       | 34        |
| 2.8. Процес од наруџбенице до испоруке                            | 36        |
| 2.9. Сажети приказ пословног процеса                              | 38        |
| <b>3. Процес развоја производа</b>                                | <b>41</b> |
| 3.1. Развој производа                                             | 43        |
| 3.2. Стварање идеја                                               | 44        |
| 3.3. Груба студија изводљивости и евалуација                      | 46        |
| 3.4. Дефиниција пословног случаја                                 | 48        |
| 3.5. Развојна фаза                                                | 50        |
| 3.6. Комерцијализација                                            | 52        |
| 3.7. Сажети приказ процеса развоја производа                      | 55        |
| <b>4. Спровођење</b>                                              | <b>57</b> |
| <b>Додаци</b>                                                     | <b>61</b> |
| Речник појмова                                                    | 62        |



petterip.-05

# 1. УВОД

- 1.1. СВРХА ПРИРУЧНИКА
- 1.2. КОРИСТИ ОД СИСТЕМА ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ
- 1.3. СИСТЕМ ЗАШТИТЕ И ИЗВОР ИНФОРМАЦИЈА
- 1.4. СИСТЕМ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ – МОЋНО СРЕДСТВО  
КОНКУРЕНТНОСТИ
- 1.5. НИВО ПРАКСИ У ДОМЕНУ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ
- 1.6. СИСТЕМ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ
- 1.7. ПОСЛОВНИ ПРОЦЕС
- 1.8. ПРОЦЕС РАЗВОЈА ПРОИЗВОДА
- 1.9. ТРОШКОВИ ИСТРАЖИВАЊА И РАЗВОЈА
- 1.10. ЗАШТИТА ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ У САРАДЊИ
- 1.11. КАКО ДА КОРИСТИТЕ ОВАЈ ПРИРУЧНИК

# СИСТЕМ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

ЗАШТИТА ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ, ИНФОРМАЦИЈЕ О КОНКУРЕНЦИЈИ

## ИНФОРМАЦИЈЕ О КОНКУРЕНЦИЈИ:

- базе података привредног друштва, на пример: [www.apr.rs](http://www.apr.rs)
- базе података за жигове и дизајн
- информације и услуге истраживања

## ИНФОРМАЦИЈЕ О ТЕХНОЛОШКИМ РЕШЕЊИМА:

- базе података за патенте
- информације и услуге истраживања



Систем интелектуалне својине  
у животном веку привредног друштва.



## 1.1. СВРХА ПРИРУЧНИКА

Процењено је да ће се конкурентност индустрије у све већој мери заснивати на:

- стваралаштву и
- инвентивности

С друге стране, свако привредно друштво суочава се са међународном конкуренцијом на овај или онај начин, без обзира на то да ли је у питању међународни извозник или локални подуговарач.

Овај приручник има за циљ да размотри два горе поменута задатка и помогне привредним друштвима да користе у свом пословању питања везана за интелектуалну својину као фактор конкурентности, посебно наглашавајући следеће две тачке:

- Прибављање информација (на пример, како следити технолошки развој у Вашој области пословања и како пратити конкурентске патентне пријаве или друге патенте да би се избегло преклапање у развоју)
- Заштиту (на пример, како можемо најбоље искористити своју сопствену компетенцију а истовремено отежати рад другим учесницима на тржишту; како можемо учинити сложенијом слободу развоја производа.)

Многа привредна друштва још увек нису упозната са питањима везаним за интелектуалну својину, иако су заправо она суштински важан део пословних операција.

Један од циљева овог приручника јесте да се њиме илуструје шта интелектуална својина у практичном смислу значи привредним друштвима, и које су то користи или извори конкурентне предности које може да понуди.

Овај приручник је написан имајући на уму широки спектар корисника, на пример:

- Менаџмент привредних друштава и кључна лица;
- Пружаоце услуга (на пример, заводе за интелектуалну својину, пројектантске фирме и адвокатске канцеларије);
- Експертска привредна друштва;
- Институте за истраживање;
- Факултете.

Овај приручник такође служи и као сажети приказ за горе наведене циљне групе и помаже привредном друштву да буде успешно и конкурентно. Овај приручник такође се може користити, на пример, и у вези са стратешким циљевима привредног друштва.

Ако компанија нема довољно искуства са питањима везаним за ИС, требало би да размотри могућност ангажовања стручњака за први циклус планирања. Ту је и додаток са списком (који служи као пример) расположивих услуга и пружалаца истих, укључујући базе података које привредно друштво може да користи.

## 1.2. КОРИСТИ ОД СИСТЕМА ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

И систем интелектуалне својине, који подразумева мере којима се штити креативност и компетенција, и извори техничких и конкурентних информација које добијемо преко тих система створени су и имају за циљ да, као моћна средства, помогну у развоју производа, маркетингу и умрежавању.

Ако се користи активно и вешто, систем ИС представља важан фактор конкурентности који ствара додатну вредност за изазове данашњице.

Систем ИС значајно смањује ризике укључене у пословне операције и пружа ефективну алатку за суочавање са изазовима конкуренције на међународном нивоу.

Успешно употребљене информације о тржишту и конкуренцији добијене преко система ИС обезбеђују привредним друштвима важан интелектуални капитал као и значајне информације о техничким решењима, конкурентнима и преовлађујућим технолошким стандардима.

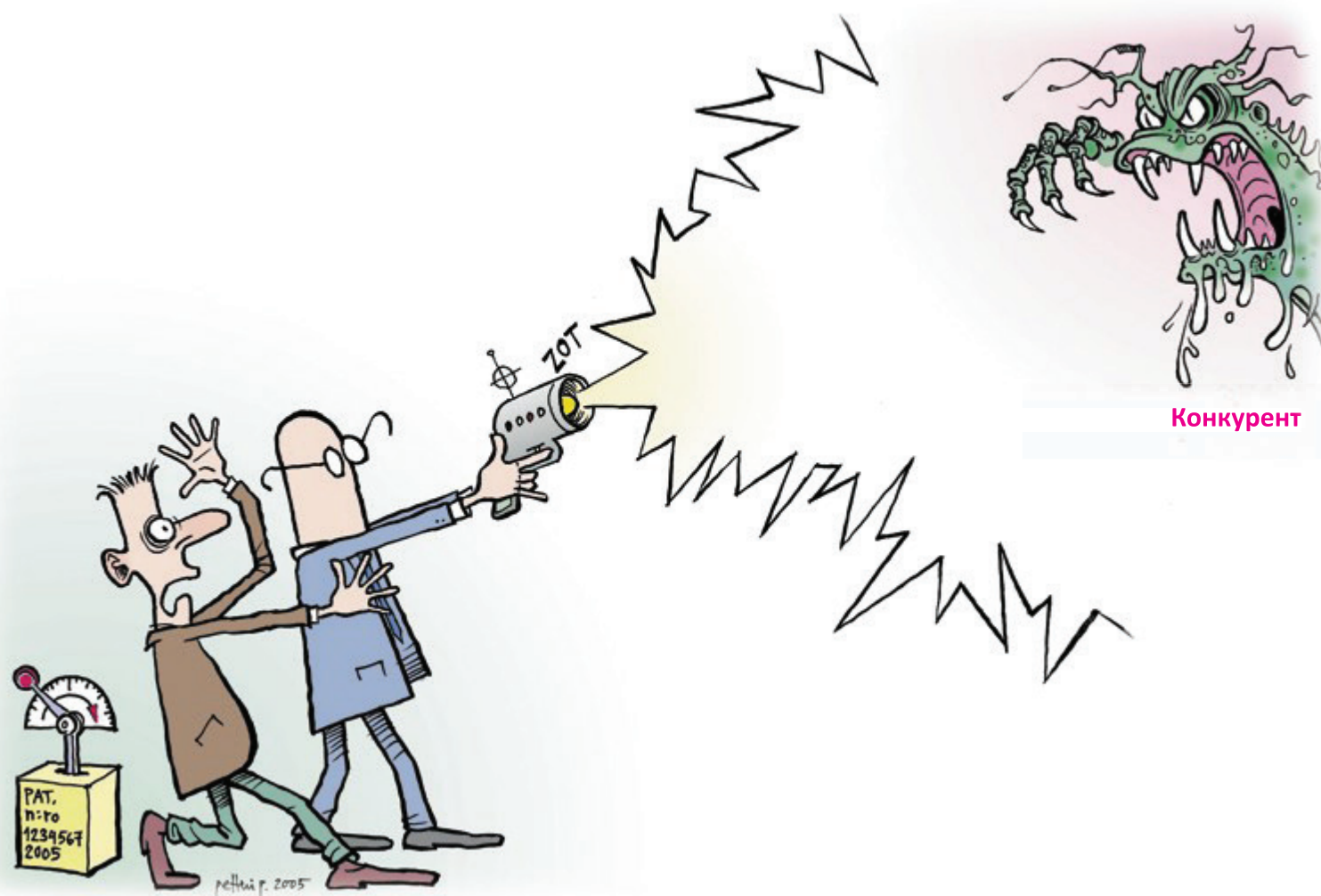
Улога информација добијених преко система ИС омогућава знатне уштеде на плану финансијских и других ресурса, посебно на почетку процеса развоја производа.

Ефикасно коришћен систем интелектуалне својине помаже:

- Имплементацији и испуњавању захтева за брзо постизање циљева
- Смањењу преклапања у развоју

| Заштитна мера                   | Сврха                                                    | Период важења                                                                                   |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Патент                          | Штити производ, поступак или примену                     | 20 година од датума пријаве (+до 5 година додатне заштите за лекове и средства за заштиту биља) |
| Мали патент                     | Штити конструкцију уређаја                               | 10 година                                                                                       |
| Жиг                             | Штити знак који се користи на тржишту за робе или услуге | Трајно, обнавља се сваких 10 година                                                             |
| Индустријски дизајн             | Штити спољашњи изглед производа                          | 25 година                                                                                       |
| Ауторско право                  | Штити дело аутора (нпр. уметничко дело)                  | Током животног века ствараоца + 70 година                                                       |
| Пословна тајна                  | Штите се информације од економског значаја               | Док не постану опште познате                                                                    |
| Потребе за изворима информација |                                                          |                                                                                                 |
| Знање о клијенту                |                                                          |                                                                                                 |
| Знања о конкуренту и партнеру   |                                                          |                                                                                                 |
| Техничко знање                  |                                                          |                                                                                                 |

Слика 1. Систем ИС укључује мере за заштиту као и изворе како техничких тако и информација о конкурентима.



## 1.3. СИСТЕМ ЗАШТИТЕ И ИЗВОР ИНФОРМАЦИЈА

Систем ИС је и извор информација и систем заштите који привредним друштвима пружа, на пример, следеће конкурентне алатке:

- Омогућава искоришћавање огромног извора информација које помажу менаџменту у доношењу одлука, посебно када се ради о маркетингу и развоју производа;
- Помаже у ефективнијој расподели ресурса привредног друштва за развој производа избегавајући поновно проналажење нечега што је већ откривено;
- Помаже у изналажењу добрих техничких решења како у вези са производима тако и у вези са поступцима;
- Убрзава процес развоја производа;
- Штити улазне елементе за развој производа;
- Смањује ризике финансијера;
- Пружа информације о ситуацији на тржишту и конкуренцији;
- Подржава процес изградње бренда;
- Подржава глобализацију;
- Омогућава лиценцирање и проналажење сарадника;
- Помаже да се избегне повреда права других;
- Ствара систематичан метод рада комбинујући стратешку намеру и оперативне активности као и изборе и одлуке у вези са њима.

### ПРИМЕДБА:

Око **30-50%** процеса развоја производа укључује идеје које су већ развијене. У Финској, то значи да се сваке године непотребно потроши 1,5-2,5 милијарди евра.

Патентни систем представља систем за ширење информација. Има за циљ да промовише технолошки напредак и благостање људи. Доношење нових техничких информација које ће друштво користити значајно је за остваривање овог циља.

Патент је ексклузивно право које друштво даје проналазачу који може, у неком одређеном периоду, забранити комерцијално коришћење свог проналаска; међутим, проналазач, у замену, мора дозволити објављивање свог проналаска. Патент се може признати када се ради о проналаску који представља ново техничко решење, који се суштински разликује од претходних проналазака и који се може применити у индустрији.

Ти објављени документи представљају огромну базу техничких информација која даје једну свеобухватну слику о правцима истраживања и развоја широм света: резултати истраживања, производи, производни процеси и индустријска примена.

- Широм света, има више од 60 милиона патенатних докумената, тј. описа детаљних техничких решења из свих области технике.
- Око **80-90%** нових техничких информација налази се искључиво у базама патенатних докумената.
- Више од 90% патенатних докумената фокусира се на развој обичних производа, побољшања производа или производне процесе.

## 1.4. СИСТЕМ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ – МОЋНО СРЕДСТВО КОНКУРЕНТНОСТИ

**Систем интелектуалне својине** = заштита права ИС и извори техничких информација и информација о конкурентима

Овај приручник је осмишљен тако да обезбеди менаџменту привредног друштва алат који могу да користе као помоћ у сагледавању система ИС као једног од кључних фактора успеха предузећа било:

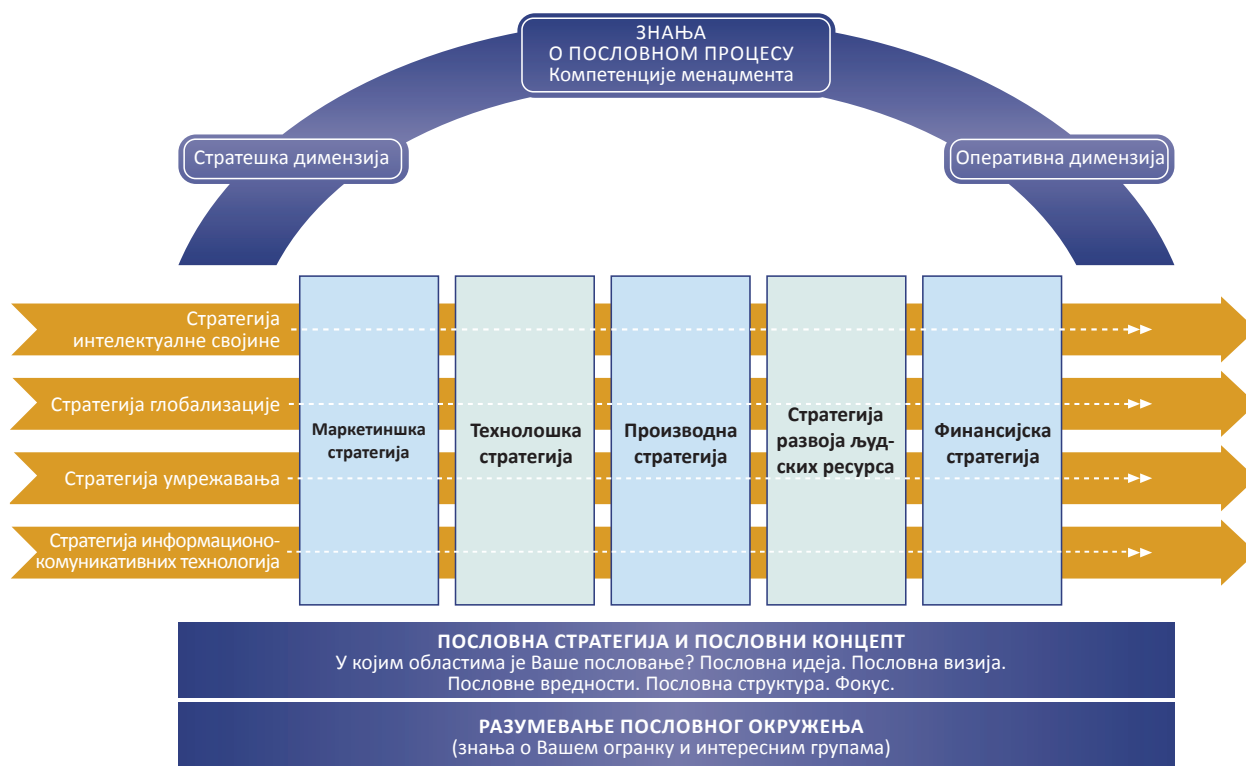
- у вези са нормалним циклусом планирања активности привредног друштва, укључујући и питања интелектуалне својине као саставни део плана, или
- када се привредно друштво одлучи да се питањима интелектуалне својине бави као одвојеним пројектним активностима.

Приручник пружа свеобухватан сажети приказ различитих питања ИС, алата или решења, са примерима.

Приручник је подељен на два дела:

- Употреба стратегије ИС у пословном процесу и
- Употреба стратегије ИС у процесу развоја производа.

Питања повезана са интелектуалном својином требало би да буду саставни део свеукупног рада привредног друштва, као што је управо случај са питањима везаним за глобализацију, умрежавање, информационе технологије и квалитет. На овај начин ће бити укључено целокупно особље привредног друштва.



Слика 2. Модел пословног процеса (Swot Consulting)



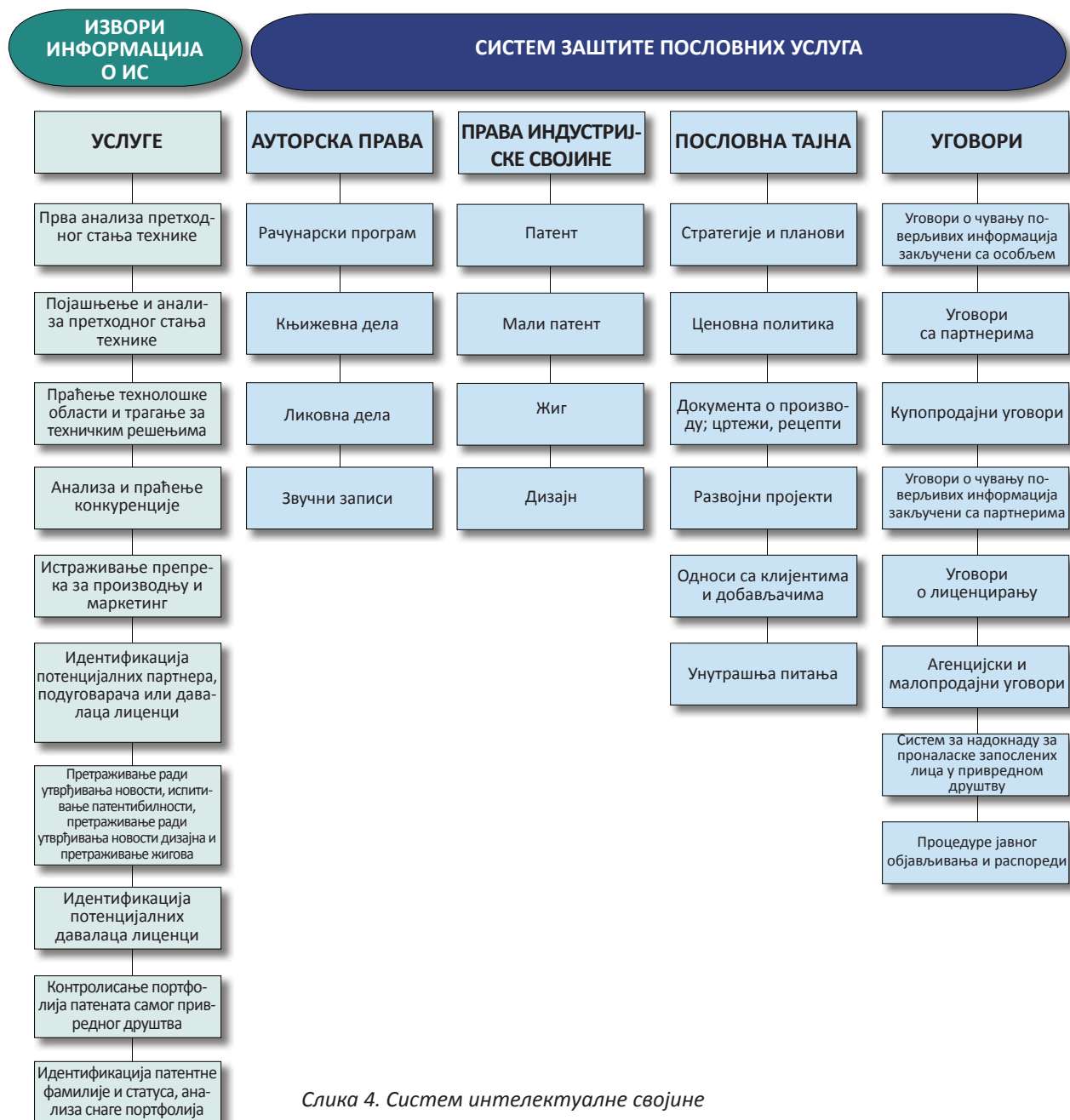
## 1.5. НИВО ПРАКСИ У ДОМЕНУ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ



Слика 3. Ниво пракси у домену ИС, где питања интелектуалне својине прерастају у стратешки алат привредног друштва и саставни део пословне стратегије (Прилагођено: Агенција за финансирање технологије и проналазака Финске (Tekes), Sitra (Фонд за иновације Финске) 1999.).

## 1.6. СИСТЕМ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

Систем интелектуалне својине обухвата следеће алате које пружају привредним друштвима и извор информација и систем заштите:



Слика 4. Систем интелектуалне својине

### ПРИМЕДБА:

Да ли је наша основна компетенција заштићена? Да ли смо узели у обзир да се систем ИС може такође користити као извор информација? Да ли смо раније користили један од горе наведених извора информација? Који су системи заштите у употреби?

## 1.7. ПОСЛОВНИ ПРОЦЕС

Поједностављени дијаграм пословног процеса који треба да помогне у управљању питањима везаних за интелектуалну својину користимо овде да бисмо илустровали које одељење датог субјекта сагледавамо.

Процес истраживања и развоја пословног процеса описан је одвојено у овом приручнику. То олакшава сагледавање ствари које се односе на развој производа.



Слика 5. Дијаграм пословног процеса прилагођен за потребе управљања питањима везаним за ИС.

Систем ИС обезбеђује информације о клијентима, проналасцима и конкуренцији. Те информације се, затим, могу користити у различитим фазама пословног процеса. Алати система ИС које смо јасно увели у овом приручнику омогућавају корисницима да употребе информације у стратешке и оперативне пословне сврхе. Заједно чине суштински важан део пословних знања привредног друштва.

### Пословна знања:

| Знања о клијентима                                                                                                                                                                                   | Знања о конкуренцији и партнерима                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Знања о проналасцима                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Анализа потреба клијента</li> <li>Студија о понашању потрошача</li> <li>Маркетиншка анализа</li> <li>Идентификација потенцијалних давалаца лиценци</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Анализа конкуренције</li> <li>Праћење конкуренције</li> <li>Анализа патентног портфолија конкуренције (правни статус, садржај)</li> <li>Испитивање у вези са препрекама за производњу и маркетинг</li> <li>Испитивање у вези са партнерима-потенцијалним сарадницима, подуговарачима или даваоцима лиценци</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Појашњење и анализа претходног стања технике</li> <li>Праћење и анализа области технике</li> <li>Тражење техничког решења</li> <li>Технолошка мапа</li> </ul> |

### ПРИМЕДБА:

Како смо користили горе наведене изворе информација у нашем предузећу?

## 1.8. ПРОЦЕС РАЗВОЈА ПРОИЗВОДА

Нагласак би требало ставити на почетну фазу процеса развоја производа, а посебно на прибављање и коришћење информација. Коначне одлуке о могућим трошковима доносе се на самом почетку процеса. Пошто су „све“ значајне технологије и производи заштићени, „све“ те информације такође већ постоје и стоје нам на располагању. Даље, 99% заштићених проналазака представљају побољшања производа и поступка, тако да су доступне и информације о технолошком развоју.



Слика 6. Пословни процес, прилагођено за потребе управљања питањима ИС.

У процесу истраживања и развоја, развојна фаза представља само један део читавог процеса. Што се тачније и већије спроведу студија изводљивости и стварање идеја, то ће и резултат бити успешнији, такође и када се ради о трошковима.

### ПРИМЕДБА

Како наше привредно друштво користи систем ИС као извор информација за процес развоја производа?

## 1.9. ТРОШКОВИ ИСТРАЖИВАЊА И РАЗВОЈА

Веома често се догађа да трошкови развоја производа премаше буџетирани износ, зато што, током извођења пројекта:

- Долази до неочекиваних ситуација, које – често у знатној мери – резултирају дужим укупним временом за развој производа;
- Све до развојне фазе или до тренутка подношења пријаве за заштиту проналаска, не знамо да су нови проналасци заправо већ заштићени; наравно, то захтева нову фазу развоја идеја, што продужава временске рокове, а самим тим и води већим трошковима;
- Најгоре могуће изненађење је када, у маркетиншкој фази, схватите да нови производ нарушава већ постојећи патент, жиг или регистровани дизајн.

Криве оптималних трошкова/улагања повезане са коришћењем система ИС у развоју производа, и, шире, у пословању су следеће:

1. Улагања у коришћење система ИС су безначајне и усмерене на почетак процеса, односно на прибављање информација. Међутим, улагања ће изнова расти са отпочињањем фазе заштите. Студије су показале да трошкови интелектуалне својине чине око 5% трошкова иновације производа (OECD, 1998.). Слика 8.
2. Крива трошкова истраживања и развоја усаглашених у поступку одлучивања такође је усмерена на почетну фазу процеса. Углавном су одлуке које се односе на трошкове већ донете. Слика 9.
3. Конвенционална (кумулятивна) крива трошкова истраживања и развоја, у којој се у највећој мери трошкови јављају током фазе развоја и у фази накнадне комерцијализације. Слика 10.

Када улагања у систем ИС буду направљена на добар и одговарајући начин, трошкови усаглашени у поступку одлучивања биће исправно распоређени. Крива оптималних трошкова истраживања и развоја представља укупан збир горе наведеног.



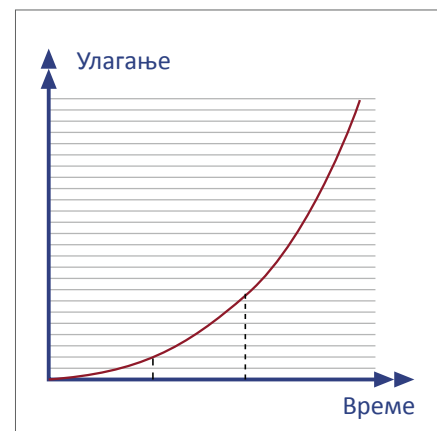
Слика 7. Трошкови развоја производа расту заједно са рундама понављања.



Слика 8. Трошкови коришћења система ИС.



Слика 9. Утицај донетих одлука на трошкове.



Слика 10. „Конвенционална крива трошкова истраживања и развоја“)



## 1.10. ЗАШТИТА ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ У САРАДЊИ

Ако желите да радите са интересним групама и партнерима сарадницима морате држати под контролом своје сопствене компетенције и знање. Пажљива заштита и прибављање информација олакшавају сарадњу засновану на поверењу и управљање ризицима. Када се ради о управљању питањима интелектуалне својине, можда би било корисно размотрити могућност ангажовања стручњака описаних у дијаграму који следи.



Слика 11. Дијаграм не дефинише само оперативно окружење привредног друштва, већ и суштински важне стручне партнере у области интелектуалне својине.

#### ПРИМЕДБА

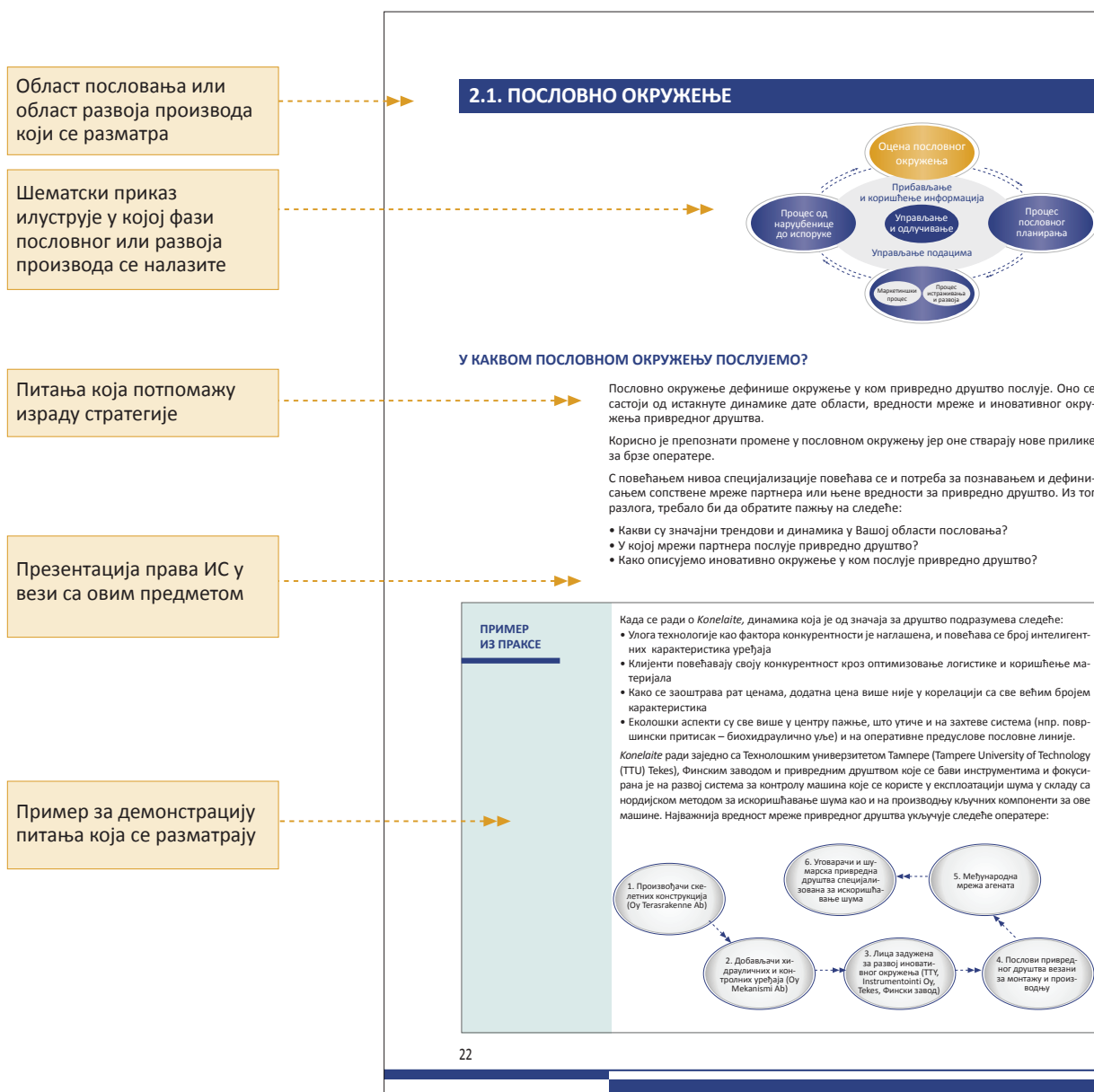
Да ли смо дефинисали своје најважније циљеве и начине заштите како бисмо створили основ за сарадњу засновану на поверењу? Да ли имамо одговарајућег партнера-сарадника у области интелектуалне својине?



## 1.11. КАКО ДА КОРИСТИТЕ ОВАЈ ПРИРУЧНИК

Поглавља 2 и 3 помажу вам да дефинишете питања интелектуалне својине привредног друштва и пронађете им право место их у пословном процесу и процесу развоја производа.

Једна тематска јединица се обрађује на једном пару страница:



## КОРИШЋЕЊЕ СИСТЕМА ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

Када говоримо о систему интелектуалне својине, важно је знати која питања захтевају помоћ стручњака. Привредно друштво би унапред требало да развије своју сопствену мрежу партнера и добре односе.

### СУШТИНСКИ ВАЖНА ПИТАЊА СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

Суштински важна питања наводе привредно друштво да размисли своје одлуке и изборе које је направило у вези са системом интелектуалне својине.

- Како интерно распоређујемо посао када говоримо о питањима интелектуалне својине:
  - Развој производа
  - Маркетинг
  - Управљање
  - Сарадња између горе поменутих?
- Кога бирамо као најприкладнијег партнера за:
  - Решавање питања права индустријске својине? На пример, патентни заводи.
  - Прибављање техничких информација и информација о конкуренцији? (нпр. патентни завод или међународни стручњаци или банке података).
  - Решавање правних и уговорних питања? На пример, адвокатске канцеларије.
- Како путем уговора штитимо однос који имамо са најважнијим партнерима? Дизајнери производа, пројектантске фирме, подуговарачи, добављачи и агенције за запошљавање.
- Како дефинишемо, специфичнујемо и прихватамо питања која се односе на проналазке лица запослених у нашем привредном друштву или системе за награђивање проналазача?
- Коју типичну праксу у заштити тренутно спроводимо у својој пословној стратегији?

Кључна питања на основу којих компанија разматра могућности које пружа систем ИС

### ПРИМЕР СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

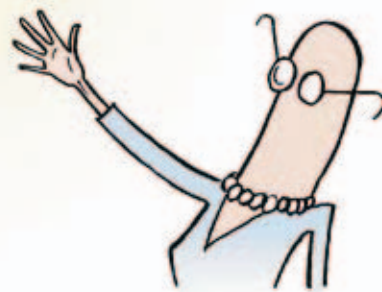
Овај пример илустрије начин на који привредно друштво може да дође до одговора на различита питања.

Привредно друштво *Konelaite* изабрало је Patenttitoimisto Oy не само за решавање питања права индустријске својине већ и за прибављање информација о интелектуалној својини. Заузврат за годишњу надокнаду, патентни заступник ће такође водити рачуна о континуираном праћењу одговарајућих патентних категорија.

Правне ствари и питања везана за уговоре, привредно друштво поверило је друштву Asianajotomisto Oy, које је одговорно за уговоре привредног друштва:

- за уговоре са партнерима и подуговарачима као и са њима повезане уговоре о чувању поверљивих информација (NDA),
  - за уговоре о дистрибуцији и заступању,
  - за уговоре о раду и уговоре о поверљивости са лицима запосленим у привредном друштву.
- Привредно друштво је само развило систем награђивања иновација и послује у складу са законодавством у области проналазача лица запослених у привредном друштву и повезаним основама за плаћање.

Пример који илустрије како компанија решава разна питања





## 2. ПОСЛОВНИ ПРОЦЕС

- 2.1. ПОСЛОВНО ОКРУЖЕЊЕ
- 2.2. ПОСЛОВНА ИДЕЈА – ПОСЛОВНИ КОНЦЕПТ
- 2.3. ВИЗИЈА И ФОКУС
- 2.4. ПРОИЗВОДИ И УСЛУГЕ
- 2.5. КЛИЈЕНТИ И ТРЖИШТА
- 2.6. КОНКУРЕНТНА ПРЕДНОСТ
- 2.7. МАРКЕТИНШКИ КОНЦЕПТ И МАРКЕТИНШКИ МИКС
- 2.8. ПРОЦЕС ОД НАРУЏБЕНИЦЕ ДО ИСПОРУКЕ
- 2.9. САЖЕТИ ПРИКАЗ ПОСЛОВНОГ ПРОЦЕСА



## 2.1. ПОСЛОВНО ОКРУЖЕЊЕ



### У КАКВОМ ПОСЛОВНОМ ОКРУЖЕЊУ ПОСЛУЈЕМО?

Пословно окружење дефинише окружење у ком привредно друштво послује. Оно се састоји од истакнуте динамике дате области, вредности мреже и иновативног окружења привредног друштва.

Корисно је препознати промене у пословном окружењу јер оне стварају нове прилике за брзе оператере.

С повећањем нивоа специјализације повећава се и потреба за познавањем и дефинисањем сопствене мреже партнера или њене вредности за привредно друштво. Из тог разлога, требало би да обратите пажњу на следеће:

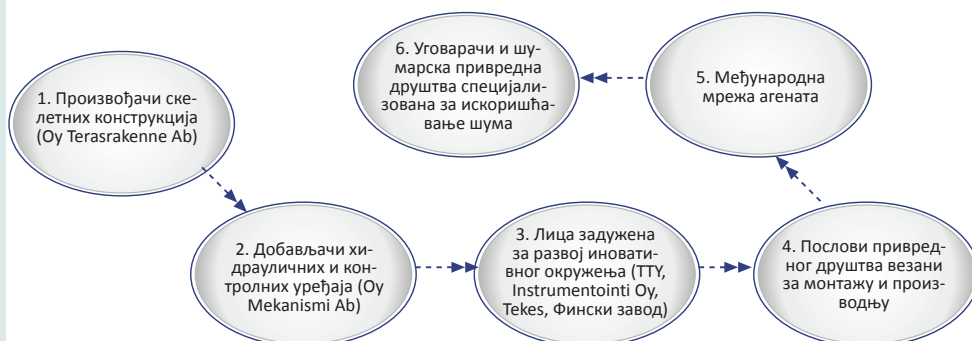
- Какви су значајни трендови и динамика у Вашој области пословања?
- У којој мрежи партнера послује привредно друштво?
- Како описујемо иновативно окружење у ком послује привредно друштво?

#### ПРИМЕР ИЗ ПРАКСЕ

Када се ради о фирми *Konelaite*, динамика која је од значаја за друштво подразумева следеће:

- Улога технологије као фактора конкурентности је наглашена, и повећава се број интелигентних карактеристика уређаја
- Клијенти повећавају своју конкурентност кроз оптимизовање логистике и коришћење материјала
- Како се заоштрава рат ценама, додатна цена више није у корелацији са све већим бројем карактеристика
- Еколошки аспекти су све више у центру пажње, што утиче и на захтеве система (нпр. површински притисак – биохидраулично уље) и на оперативне предуслове пословне линије.

*Konelaite* ради заједно са Технолошким универзитетом Тампере (Tampere University of Technology (TTU) Tekes), Финским заводом и привредним друштвом које се бави инструментима и фокусирана је на развој система за контролу машина које се користе у експлоатацији шума у складу са нордијском методом за искоришћавање шума као и на производњу кључних компоненти за ове машине. Најважнија вредност мреже привредног друштва укључује следеће оператере:



## КОРИШЋЕЊЕ СИСТЕМА ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

Када говоримо о систему интелектуалне својине, важно је знати која питања захтевају помоћ стручњака. Привредно друштво би унапред требало да развије своју сопствену мрежу партнера и добре односе.

### СУШТИНСКИ ВАЖНА ПИТАЊА СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

Суштински важна питања наводе привредно друштво да размотри своје одлуке и изборе које је направило у вези са системом интелектуалне својине.

- Како интерно распоређујемо посао када говоримо о питањима интелектуалне својине:
  - Развој производа
  - Маркетинг
  - Управљање
  - Сарадња између горе поменутих?
- Кога бирамо као најприкладнијег партнера за:
  - Решавање питања права индустријске својине? На пример, патентни заводи.
  - Прибављање техничких информација и информација о конкуренцији? (нпр. патентни завод или међународни стручњаци или банке података).
  - Решавање правних и уговорних питања? На пример, адвокатске канцеларије.
- Како путем уговора штитимо однос који имамо са најважнијим партнерима? Дизајнери производа, пројектантске фирме, подуговарачи, добављачи и агенције за запошљавање.
- Како дефинишемо, спецификујемо и прихватамо питања која се односе на проналаске лица запослених у нашем привредном друштву или системе за награђивање проналазака?
- Коју типичну праксу у заштити тренутно спроводимо у својој пословној стратегији?

### ПРИМЕР СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

Овај пример илуструје начин на који привредно друштво може да дође до одговора на различита питања.

Фирма *Konekrite* изабрала је *Patenttitoimisto Oy* не само за решавање питања права индустријске својине већ и за прибављање информација о интелектуалној својини. Заузврат за годишњу надокнаду, патентни заступник ће такође водити рачуна о континуираном праћењу одговарајућих патентних категорија.

Правне ствари и питања везана за уговоре, привредно друштво поверило је друштву *Asianajotomisto Oy*, које је одговорно за уговоре привредног друштва:

- за уговоре са партнерима и подуговарачима као и са њима повезане уговоре о чувању поверљивих информација (NDA).
  - за уговоре о дистрибуцији и заступању,
  - за уговоре о раду и уговоре о поверљивости са лицима запосленим у привредном друштву.
- Привредно друштво је само развило систем награђивања иновација и послује у складу са законодавством у области проналазака лица запослених у привредном друштву и повезаним основама за плаћање.

## 2.2. ПОСЛОВНА ИДЕЈА – ПОСЛОВНИ КОНЦЕПТ



### КОЈА ЈЕ НАША ОБЛАСТ ПОСЛОВАЊА?

Сврха пословне идеје је да Вашој сопственој организацији, партнерима и интересним групама да концизну и јасну слику области пословања у којој Ваше привредно друштво жели да послује и како то може да се уради на профитабилан начин.

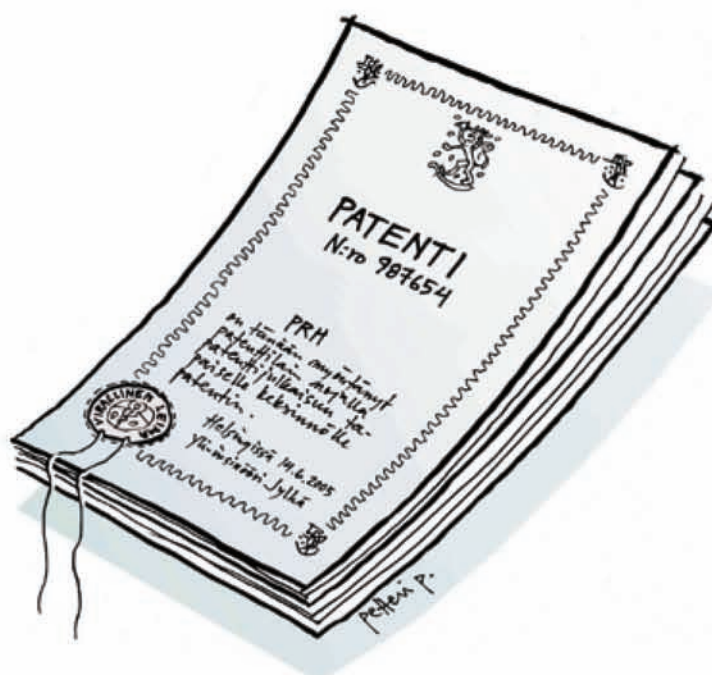
Пословна идеја се често дефинише одговорима на следећа питања:

- Које производе и услуге наше привредно друштво производи?
- Које и којим тржиштима и клијентима нудимо горе поменуте производе и услуге?
- Како водимо наше пословање на конкурентан и профитабилан начин?

Када одговарате на ова питања, треба да размислите који су то начини на које се Ваше привредно друштво издваја од других оператора у Вашој линији пословања.

#### ПРИМЕР ИЗ ПРАКСЕ

Пословна идеја фирме *Konelaite* је да развије и продаје унапређене машине за сечу шума и животног циклуса услуга које подржавају коришћење ове опреме. Циљне групе су добављачи у Европи и Северној Америци, и привредно друштво се фокусира на развој опреме за рад у шумама, посебно у развоју аутоматике, производњи додатне опреме и међународним маркетингом. Сва производња осим производње кључних компоненти је усмерена на подизвођаче.



## КОРИШЋЕЊЕ СИСТЕМА ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

Чим се установи предузеће и дефинише пословна идеја, подједнако је важно установити процедуре и праксе заштите за нематеријална средства привредног друштва – упркос чињеници да се то врло често не сматра важним у тако раној фази. Међутим, недостатак процедура и незаштићено стање Вашег предузећа може касније да проузрокује невоље у управљању интелектуалном својином и маркетингу, а у неким земљама може чак и да онемогући пословање.

### ПРИМЕДБА

Регистрација назива привредног друштва у Агенцији за привредне регистре је „вечита“ докле год је привредно друштво активно. Регистрација у Агенцији за привредне регистре не обухвата и заштиту од кривотворења имена у промету. Заштита знака жигом пружа ту заштиту. Заштита робне марке, међутим, мора да се обнавља сваких десет година, а заштита патента се одржава годишњим плаћањем.

### СУПШТИНСКА ПИТАЊА СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

- Како узимамо у обзир развој нематеријалних средстава у односу на нашу пословну идеју и стратегију?
- Да ли је наше привредно друштво заштитило своје:
  - име привредног друштва (жигом)?
  - фамилије производа или производе (жигом)?
  - све верзије нашег домена на такав начин да нико не може да наруши нашу доступност сличним доменом?
- Да ли је лиценцирање део наше пословне идеје – ако јесте, у ком сектору производа / услуга или на којим тржиштима? Постоји ли, на пример, развој такве технологије и процеса који би могли генерисати доходак путем лиценцирања?
- Како потврђујемо наше знање о стању технике, трендовима и техничким решењима у нашој делатности, с обзиром на наше основне технологије?

### ПРИМЕР СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

*Фирма Konelaite је регистровала име привредног друштва у десет најважнијих земаља продаје. Главни производ је заштићен жигом: HARVE®. Домени konelaite.fi, konelaite.com и harve.com су такође регистровани.*

### Примери нематеријалних средстава:

- суштинска стручност, посебна знања из Ваше области
- знање о процесу пословања, познавање тржишта и области пословања
- пословни процес, распоред рада, методе
- иновације производа
- познавање производног процеса
- бренд
- компетенција у мрежи партнера.

## 2.3. ВИЗИЈА И ФОКУС



### ШТА СУ ФОКУС И ЦИЉЕВИ НАШЕГ ПОСЛОВАЊА?

Дефинисање визије је за неколико привредних друштава главни део њиховог стратешког размишљања. Тиме што то ради, управа привредног друштва наглашава читавој организацији који су жељени правац и циљеви. Ово је начин да се осигура да признавање заједничких циљева помаже да се испуне пословни изазови. Важно је, у смислу глобалне конкуренције, дефинисати на шта је привредно друштво фокусирано, то јест, где концентрише све своје ресурсе.

Чак и мало привредно друштво може успешно да буде конкурент на глобалном тржишту да довољно уским пољем знања.

- Шта је фокус привредног друштва – другим речима, на који део свог пословања треба да концентрише своје истраживачке и развојне активности и развија сопствене кључне компетенције?
- Који је позитиван, пожељан циљ или визија привредног друштва које оно жели да достигне и које може достићи напорним радом?

#### ПРИМЕР ИЗ ПРАКСЕ

*Фирма Konelaite се фокусира на:*

- *еколошке шумарске тракторе средње величине*
- *развој система контроле и мерења које оптимизују коришћење дрвета и логистике сече и искоришћавања шума, као и развијање одговарајућих кључних компоненти*
- *пословање на европском и северноамеричком тржишту.*

*Визија привредног друштва Konelaite је, прво, да буде на трећем месту на глобалном тржишту шумских трактора у складу са нордијском методом сече и искоришћавања шума; и друго, да достигне промет од 100 милиона евра.*

Можете тражити заштиту патената у 40 земаља са само једним обрасцем за пријаву и једним поступком подношења пријаве за европски патент. Пошто је патент одобрен, заштита патената ступа на снагу у изабраним, назначеним земљама доставом превода одобреног патената националном патентном заводу у свакој земљи, уз коришћење језика који је одобрен за дату земљу. Када патент буде ступио на снагу, европски патент функционише исто као и национални патент.

## КОРИШЋЕЊЕ СИСТЕМА ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

Конкурентска предност захтева више од техничких вештина. Техничке вештине и решења су ретко кад довољна као таква када је у питању конкуренција на међународном тржишту. Клијенти имају тенденцију да купују од познатих произвођача и цене слику створену уз помоћ неког облика заштите (на пример, патентирање у току, патентиран).

### СУПШТИНСКА ПИТАЊА СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

- Како видимо заштиту као стратешки избор и дефиницију?
- Колико агресивно покушавамо и желимо да заштитимо наше:
  - жигове и дизајн?
  - подручја врхунских компетенција или техничке апликације?
  - подручја кључних компетенција или кључних технологија?

Да ли постоје разлике у нашем начину заштите између различитих географских подручја?

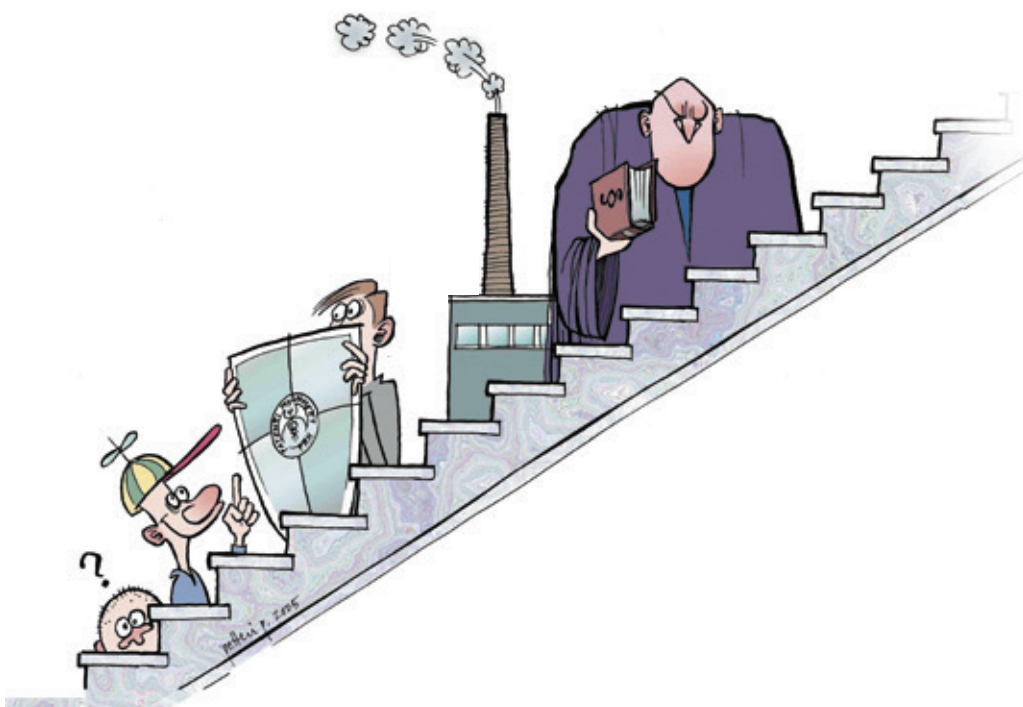
- Како штитимо решења кључних подручја која смо дефинисали у погледу развоја производа, маркетинга и утицаја имиџа?
- Каква је наша визија нашег бренда или коришћења истог, који треба да се истакне у односу на друге на тржишту?
- Да ли проналазимо пословне партнере који могу да понуде и продају довршене иновације, решења, патенте, пријаве патената или лиценце?

### ПРИМЕР СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

У стратегији интелектуалне својине привредног друштва, друштво Konelaite је дефинисало да је жиг HARVE® не само заштићен, већ и ефикасно истакнут на:

- промотивном материјалу,
- производима,
- у рекламама,
- каталозима произвођача,
- на сајмовима.

Име привредног друштва се не посматра као бренд и стога није наглашено. Главна дефиниција у стратешкој политици привредног друштва је да патентира сва основна техничка решења која се тичу управљачког система и специјалним делом за сечу и обарање стабала (резном главом). Патентирање покрива подручја Европске завода за патенте, САД и Канаде.





## 2.4. ПРОИЗВОДИ И УСЛУГЕ



### КОЈИ НАМ ПРОИЗВОДИ И УСЛУГЕ ДОНОСЕ ПРИХОД?

Тренутно, сваки посао се обавља у глобалном конкурентном окружењу, чак и на домаћем тржишту, где постоји потреба за глобалним снабдевањем. То је разлог због кога се укупна конкурентност састоји од следећих фактора:

- технолошке компетенције
- оријентација према клијенту у техничким решењима и апликацијама
- економичности и ценовне конкурентности
- све већем уделу пружања услуга сервисирања у укупној понуди.

Предузеће би требало да има јединствену конкурентну предност у својим производима како би се могло да се истакне и постигне успех у међународној конкуренцији.

- Који су производи и шта је додата вредност која је понуђена клијентима?
- Како се приход дели између производа?
- Каква је подела услуга или које су додатне услуге које употпуњују понуду предузећа?
- Који елементи помажу да се наши производи издвоје од понуде од других добављача (конкурентата) и на који начин се наше привредно друштво разликује од других?

#### ПРИМЕР ИЗ ПРАКСЕ

Фирма *Konelaite* нуди напредне машине за сечу и обарање дрвећа и шумске тракторе у складу са нордијском методом сече и искоришћавања шума, као и животни циклус услуга да осигура и подржи коришћење поменуте опреме.

Производи фирме нуде додатну вредност корисницима оптимизацијом механизоване сече дрвета и превоза стабала и интеграцијом сопственог континуираног система набавке дрвета једне фабрике папира.

Приход фирме *Konelaite* је подељен између различитих серија производа на следећи начин:

- производ серије А: на тржишту је пет година (65% прихода)
- производ серије Б: нови производ са компјутером који користи оперативни систем *Linux* (25% прихода)
- производ серије В: остали производи.

Понуђени животни циклус услуга обухвата:

- Гарантоване оперативне трошкове насупрот посебног уговора и накнаде
- могућност да се прате основне функције и редовне ставке одржавања уз помоћ технологије праћења на даљину.

Фирма има за циљ да се такмичи са две основне карактеристике производа:

- Оптимизацијом коришћења дрвета као и логистику сече и обраде (отворени систем података и контроле заснован на линуксу, који укључује бежични пренос података)
- Тако што нуди најмањи могући притисак на дату површину земљишта, чиме наноси најмања могућа оштећења шумској подлози.

## КОРИШЋЕЊЕ СИСТЕМА ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

Успех производа привредног друштва углавном зависи од оријентације на клијента и од узимања у обзир потреба клијената. За Вашу конкурентску снагу једнако је важно да се:

- прати развој технологије
- прате активности Ваших конкурената
- реагује на промене у Вашој области пословања или на Ваше послове
- контролише патентни портфолио и да се одговори на потенцијалне повреде.

### СУШТИНСКА ПИТАЊА СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

*Да ли користимо – и, ако користимо, у којој мери – заштиту патента, регистрованог дизајна и жига, ауторска права и пословне тајне у нашим производима?*

- На који начин стално пратимо и користимо развој технологије као и напредак наше области пословања?

*Помоћ можете наћи у, на пример, следећем:*

- Опису стања технике = доступним знањима и техничким решењима у том пољу
- Анализи одређене гране технологије = трендовима у патентирању предмета у тој области, операторима на терену, земљама са истакнутим тржиштем, основном раду на истраживању и развоју и основним патентима у тој области.
- Како стећи знање о новим патентима у *датој области*? На пример, праћење конкурената Вам даје информације о новим пријавама патената и патентима Ваших најважнијих конкурената.
- Како пратимо потенцијалне повреде наших права и како на њих реагујемо? На пример, сталним праћењем нашег патентног портфолија = да ли је Ваша пријава помену-та када друга привредна друштва проверавају новије пријаве?
- Како да зауставимо конкуренцију да не патентира одређена решења која могу да промене ситуацију у конкуренцији? На пример, помоћу анализе патентних захтева и студије о поништају = да ли проналазите информације да поништите патент Вашег конкурента?

### ПРИМЕР СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

*Једном годишње, пре стратешког круга планирања, Konelaitе врши:*

- резиме стања технике у својим кључним областима пословања
- резиме патентних пријава које су поднели конкуренти.

*Континуирано праћење два главна конкурента, док патентни заступник врши мониторинг патентног портфолија привредног друштва.*

*Привредно друштво реагује агресивно на све познате повреде патента и жига уз помоћ адвокатске канцеларије.*

*У споразумима о заступању, заступници су дужни да прате потенцијалне повреде. Привредно друштво истражује могућност лиценцирања како би се издало дозволу за производњу бразилском произвођачу у којој је Јужна Америка област тржишта.*



Патентирање је профитабилно само ако привредно друштво може да искористи заштиту у свом пословању, ако је у стању да препозна повреде патента и има ресурсе да брани своје патенте.

## 2.5. КЛИЈЕНТИ И ТРЖИШТА



### ЗБОГ КОГА ПОСТОЈИМО?

У погледу будуће конкурентне предности и пословања окренутог клијенту, веома је битно за привредно друштво да дефинише:

- сопствене маркетиншке сегменте и повезане профиле клијената, и да их индивидуализује колико год је то могуће
- географске територије, што је могуће прецизније
- конкуренте и њихове међусобне односе у погледу величине и значаја.

То омогућава привредном друштву да препозна потребе клијената и створи додатну вредност – коју је клијент вољан да плати више – за клијента својим сопственим производима и услугама.

На тај начин, такође ће вам бити лакше да пронађете идеалну групу клијената којима можете понуди своје услуге.

- Који су тачно маркетиншки сегменти и профили клијената привредног друштва?
- На којим географским тржиштима привредно друштво жели да послује и где жели да прода своје производе и услуге?
- Које су потребе клијената у одговарајућим профилима клијената?
- У вези са овде поменутиим маркетиншким сегментима:
  - Какав је укупни потенцијал?
  - Колики је обим пословања привредног друштва?
  - Колики је тржишни удео?
- Ко су други главни оператери (конкуренти) у сваком сегменту?

#### ПРИМЕР ИЗ ПРАКСЕ

Маркетиншки сегмент фирме *Konelaite* су шумски трактори и машине за обарање стабала у складу са Нордијским методама за искоришћавање шума.

Профили клијената привредног друштва су следећи:

- Профил А: уговарачи за искоришћавање шума (85% обрта)
- Профил Б: јединице за искоришћавање шума привредних друштава која се баве искоришћавањем шума (15% обрта).

Нашим клијентима су потребни напредни и ефикасни шумски трактори који неће нарушити екологију шума, према Нордијском методу за искоришћавање шума.

Маркетиншка област

- Домаће тржиште
  - Друге нордијске земље
  - Друге европске земље
  - Северна Америка
- Укупно око 1.050 милиона ЕУР

Укупни потенцијал

- око 50 мил. ЕУР
- око 150 мил. ЕУР
- око 450 мил. ЕУР
- око 400 мил. ЕУР

Сопствени удео на тржишту

- око 15% (Профили А и Б)
- око 6% (Профили А и Б)
- око 3% (Профили А и Б)
- око 1% (само Профил А)



## КОРИШЋЕЊЕ СИСТЕМА ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

Суштински важан део глобализације привредног друштва јесте свест привредног друштва о питањима интелектуалне својине у свакој држави у којој оно жели да послује и изнесе на њено тржиште своје производе. Важно је размишљати о томе како се користе права индустријске својине, као што су патент, жиг, или регистровани дизајн у различитим земљама.

Да не бисмо били непријатно изненађени и да нас то не би скупо коштало, требало би да откријемо која су то важећа права индустријске својине наших конкурената у свакој држави.

### СУШТИНСКА ПИТАЊА СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

- Како да праћење конкуренције постане важан саставни део маркетиншких активности нашег привредног друштва? Кога пратимо? Ко је у маркетиншком одељењу одговоран за такво праћење?
- Како да откријемо коју политику заштите наши конкуренти спроводе на различитим тржиштима? Постоје ли значајне регионалне разлике у заштити, на пример, када је у питању наше домаће тржиште или домаћа тржишта наших главних конкурената; нпр. разјашњење у вези са патентном фамилијом нашег конкурента = у којим је земљама наш конкурент поднео пријаву патента за свој проналазак?
- Како да не повредимо права других?
- Како да будемо сигурни да, с обзиром на то да улазимо у нове тржишне области, нећемо повредити патентна права у тој земљи? На пример, испитивање у вези са препрекама за производњу и маркетинг = постарајте се да случајно не повредите важеће патенте и на крају завршите на суду, уз плаћање високих трошкова судског поступка.
- Како нам заштита помаже да се истакнемо на тржишту и какав је учинак тога на слику коју стварамо о себи?
- Које тржишне области покривамо својом сопственом дистрибуцијом, а које области покривамо лиценцирањем својих решења?

### ПРИМЕР СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

Фирма *Konelaite* одлучила је да спроведе анкету о препрекама за маркетинг увек када ступа на ново тржиште. Студија укључује:

- Патенте иностраних конкурената у датој земљи
- Заштиту локалних оператера у њиховој сопственој земљи.

Привредно друштво долази до прелиминарних закључака уз помоћ услуге претраживача Espacenet. Крајњи задатак је у домену одговорности друштва Finpro, коме у том послу помаже стручњак који послује у датој земљи. Привредно друштво ће увек регистровати свој сопствени жиг (HARVE®) у циљној земљи. Привредно друштво агресивно и на видљив начин уводи своје сопствене патенте и друга права индустријске својине у комуникацији са клијентима и кроз понуде. За спровођење горе наведених активности одговоран је менаџер маркетинга.

Постоји неколико услуга и база података које стоје на располагању привредним друштвима. Погледати примере на странама 62-63.

## 2.6. КОНКУРЕНТНА ПРЕДНОСТ



### КОЈА ЈЕ СУШТИНСКИ НАЈВАЖНИЈА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ НАШЕГ ПРИВРЕДНОГ ДРУШТВА И СА ЊОМ ПОВЕЗАНА КОМПЕТЕНЦИЈА?

Данас привредна друштва у све већој мери раде у оквиру одређене мреже партнера. То значи да свако може да се фокусира на своју сопствену основну компетенцију и ради само оно што најбоље зна и у чему је најбољи; тако добија прилику да развије своје вештине у тим областима. Предузећа која трагају за таквом сарадњом прихватају као чланове своје групе – тј. прихватају у своју мрежу вредности – само она привредна друштва која доприносе повећању укупне конкурентности мреже. Привредна друштва се подстичу да дефинишу такве секторе у свом пословању:



Ти сектори се лако дефинишу ако се на уму имају следећа питања:

- На шта је организација привредног друштва посебно поносна?
- У ком сектору пословања или технологије је привредно друштво посебно добро и може бити конкурентно на глобалном нивоу?
- Који је сектор пословања привредног друштва најпрофитабилнији?
- У који би сектор привредно друштво требало да улаже своје ограничене ресурсе да би очувало и побољшало своју конкурентност?

#### ПРИМЕР ИЗ ПРАКСЕ

Фирма *Konelaite* је дефинисала своје кључне области компетенција на следећи начин:

1. Темељно разумевање процеса искоришћавања шума
2. Развој и примена техничког решења за резну главу
3. Развијање софтвера за контролу и мерење у Linux окружењу
4. Еколошка техничка решења која се тичу површинског притиска, на пример.

Фирма *Konelaite* је, као своје најбитније области компетенција, дефинисала развој и производњу напредне резне главе, укључујући и прикупљање података и бежични пренос података до система за контролу искоришћавања шума. То је област у којој привредно друштво има компетенцију на нивоу стандарда светске класе. Организација је заинтересована за даље усавршавање резне главе, што чини њен најважнији модул у погледу профитабилности и техничке конкурентности.

## КОРИШЋЕЊЕ СИСТЕМА ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

Компетенција представља резултат доследних активности привредног друштва и напора које оно чини у погледу свог развоја. Смисао тога је од суштинског значаја за финансијски резултат привредног друштва, и зато је њена заштита стратешко питање.

### СУШТИНСКА ПИТАЊА СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

- Како оцењујемо своју сопствену компетенцију у односу на друга привредна друштва у нашој пословној области? На пример, позиционирањем наше технологије у односу на наше главне конкуренте у тој области.
- Да ли можемо пословати конкурентно на глобалним тржиштима ако не заштитимо значајна решења у свом сектору најважнијих компетенција – ако је одговор „не“, како можемо да их заштитимо или у којим областима је обиму пословања нашег привредног друштва потребна заштита односно у којим областима нашег пословања је заштита дозвољена?
- У којој мери узимамо у обзир могућност заштите и патенте других оператера када разматрамо наше алтернативне развојне пројекте? На пример, истраживањем патентирања у технолошким областима на основу информација о патентима.
- Како нам заштита може помоћи да предупредимо акције других оператера и ослабимо њихов развој производа у области наше кључне компетенције?
- Да ли можемо побољшати своју конкурентну предност или проширити област кључне компетенције лиценцирањем у софистициране технологије других привредних друштава, њихове модуле или делимична решења која одговарају нашем привредном друштву?
- Да ли можемо да побољшамо своју конкурентну предност и смањимо притисак у погледу развоја који нам намећу конкурентна решења нудећи лиценце за наша кључна решења?
- Колико смо спремни да улажемо у заштиту на годишњем нивоу и како можемо бити сигурни да заштита одговара маркетиншким обимима и очекивањима? Колики би требало да буде буџет за заштиту?

### ПРИМЕР СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

Фирма *Konelaite* је дефинисала да ће, у погледу резне главе, спроводити стално праћење те технолошке гране. Патентни заступник ће бити задужен за спровођење тог праћења.

Праћење се спроводити праћењем конкурената и статуса. Менаџер задужен за развој производа одговоран је за тумачење добијених резултата.

Привредно друштво ће такође покушати да заштити оне развојне идеје које би могле да ублаже покривеност патентне заштите чак и када иновација није комерцијализована. На тај начин се конкуренти спречавају да учине то исто.

Привредно друштво је купило лиценцу од једног израелског добављача за шифру Linux софтвера и његово коришћење у мерном окружењу.

Као своје стратешко улагање, привредно друштво је одредило 1-2 патента годишње, односно око 40.000 евра годишње за трошкове заштите.



## 2.7. МАРКЕТИНШКИ КОНЦЕПТ И МАРКЕТИНШКИ МИКС



### КАКО ПРОДАВАТИ И ПЛАСИРАТИ НА ТРЖИШТУ КОМПЕТЕНТНО И ЕФЕКТИВНО

Добар маркетиншки концепт привредног друштва подразумева филозофију пословања окренуту клијенту, којој је посвећен сваки запослени у привредном друштву. На тај начин, привредно друштво:

- је боље од својих конкурената у опслуживању клијената,
- може да оствари своје постављене циљеве, и
- испуњава обећање дато клијентима.

Маркетиншки микс представља одабир оних маркетиншких алатки које привредно друштво користи да би остварило своје циљеве на циљним тржиштима. Привредно друштво би могло да дефинише свој одабир узимајући у обзир следећа питања и алтернативе:

- Како препознајемо истинске и стварне потребе клијената?
- По ком начелу привредно друштво одређује цену?
  - Методом додавања маржи на трошкове
  - Методом „умањења цена у односу на лидере на датом тржишту“
  - Путем премије, тј. методом одређивања високих цена
  - Методом одређивања „увек најприхватљивијих“ цена на тржишту
  - Тржишним ценама
- Какав је маркетиншки микс привредног друштва?
  - Посете продаваца
  - Обука за продају и заступништво
  - Симпозијуми за клијенте
  - Посете клијената фабрици или референтним одредиштима
  - Клубови корисника
  - Сајмови (општи, наменски за дату област, сопствени)
  - Чланци у часописима (технички чланци, референтни извештаји)
  - Промоција продаје, брошуре, плакати, рекламни леци, часописи које објављује привредно друштво, информације о производима, годишњи извештаји, корпоративни видео материјали и видео материјали везани за производ)
  - Материјали као подршка продаји, материјали на фолијама, техничке спецификације, аргументи за продају
  - Водичи кроз производе и упутства
  - Контакти са новинарима
  - Предавања и/или чланство на семинарима у датој области
  - Маркетинг путем интернета

#### ПРИМЕР ИЗ ПРАКСЕ

*Konelaite* истражује потребе својих клијената уз помоћ шесторо одабраних кључних клијената. Шесторо одабраних кључних клијената чини „клуб корисника“ привредног друштва. Кључни клијенти увек добију најновије уређаје и верзије софтвера, и прихватају да спроводе праћење оперативних трошкова и да достављају систематичне повратне информације о клијентима. Додајмо и то да се сви клијенти који током године купе машину контактирају телефонски једном годишње.

*Konelaite* одређује цену својих производа у складу са својим положајем на тржишту, опредељујући се за незнатно ниже цене од оних које формирају три главна добављача, по тзв. методи „умањења цена у односу на лидере на датом тржишту“.

Маркетиншки микс привредног друштва заснива се на три главна елемента:

- обучавање продајне мреже (заступника за продају), продаја и награђивање
- два међународна сајма као и локални сајмови или изложбе
- стручни чланци написани у самом привредном друштву који се објављују у трговачким часописима.

Привредно друштво је уложило у добар систем информација о клијентима, тако да су информације о клијентима и заступницима доступне у реалном времену.

## КОРИШЋЕЊЕ СИСТЕМА ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

Више користи можемо извући из различитих облика заштите (патенти, регистровани дизајни итд.) када се они користе активно у маркетингу и комуникацији. Обрађујући пажњу на питања везана за интелектуалну својину, привредно друштво може да обезбеди повраћај уложених средстава.

### СУШТИНСКА ПИТАЊА СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

- Како систематично пратимо потребе клијената и трендове на тржишту? Да ли користимо предности повратних информација о клијентима и да ли их архивирамо? Да ли користимо кључне групе привредног друштва и базе патената наших конкурената?
- Када је неки проналазак објављен и на који начин? На пример, у пријави патента, која мора бити поднета пре објављивања, или једноставно у брошурама, што значи да ни конкуренти неће имати могућност за заштиту?
- Како у маркетиншком процесу – посебно у вези са објављивањем – користимо своју кључну компетенцију, његова решења и повезане заштите; нпр. пријава патента, корисни модел или регистровани дизајн? Упоредимо: сајмови, јавна представљања, брошуре, видео материјали, анимације итд.
- Како користимо предност жига као маркетиншке алатке?
- Да ли се наши патенти и регистровани дизајни користе активно у маркетиншком материјалу и образложењима?
- Како приликом одређивања цена узимамо у обзир користи или конкурентне предности од заштићених решења?
- Како користимо предности преговарачке снаге коју добијамо од заштите у погледу наших клијената и конкурената?

### ПРИМЕР СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

*Konelaite* прати потребе клијената преко годишњег упита са повратним информацијама о клијенту. Спољна стручна организација истражује шта клијенти мисле о главним конкурентима.

Привредно друштво покушава да уведе иновације током главног сајма трговине у Лајпцигу (сваке друге године), и видно приказује заштићене патенте у својим:

- Производима
- Брошурама
- Анимацијама
- Понудама
- Оглашавању
- Аргументима.

Привредно друштво верује да заштита може значајно да побољша њен маркетиншки положај:

- Захваљујући „high-tech“ слици о бренду привредног друштва
- Добијањем максималних бодова у техничким поређењима која спроводи клијент
- Избегавањем „додатних“ смањења цена у поређењу са ценама лидера на тржишту.

## 2.8. ПРОЦЕС ОД НАРУЏБЕНИЦЕ ДО ИСПОРУКЕ



### КАКО ИМПЛЕМЕНТИРАМО И ИСПОРУЧУЈЕМО ПОНУЂЕНЕ ПРОИЗВОДЕ И УСЛУГЕ?

Процес од наруџбенице до испоруке помаже привредном друштву да имплементира и испоручи производе и услуге које клијенти наруче. Тај процес може такође да укључи и имплементацију услуга током читавог животног циклуса производа. Да би развило своју конкурентност, привредно друштво мора непрекидно:

- да се труди да спроводи ефективан процес од наруџбенице до испоруке; да задржи и развије своју основну компетенцију укључену у процес;
- да буде сигурно да ради са правим партнерима и да је посао подељен исправно међу партнерима („нека се за то постара најбољи међу нама“).

Контролисана имплементација понуђених услуга током животног циклуса производа захтева „продуктизацију“ тих услуга.

#### ПРИМЕР ИЗ ПРАКСЕ

Напредни производи и кратки и поуздани рокови испоруке чине основу на којој почива конкурентност фирме *Konelaite*. *Улагање ресурса у брзи и флексибилни процес од наруџбенице до испоруке омогућава кратке рокове испоруке, мале залихе и одсуство потребе за обртним капиталом.*

Основна компетенција фирме *Konelaite* у процесу од наруџбенице до испоруке повезана је са управљањем токовима материјала, екстензивно аутоматизованом производњом кључних компоненти као и са уређајима за тестирање и усклађивање.

Фирма набавља компоненте за монтажу од добављача специјализованих система, који су дугогодишњи партнери и зато одговарају за набавку, производњу компоненти као и за послове заваривања и монтаже компоненти.

Локални партнери сарадници које фирма *Konelaite* обучи и овласти одговорни су за обуку клијената која је укључена у испоруку машине као и за техничку подршку у поступку имплементације.

Услуга током животног циклуса производа коју нуди привредно друштво укључује и одржавање интегрисане производне линије, које сама спроводи, или које спроводи партнер сарадник кога је фирма *Konelaite* обучило и коме је дало овлашћење за то; услуга такође укључује и гаранцију за оперативне трошкове и услугу ажурирања софтвера.

## КОРИШЋЕЊЕ СИСТЕМА ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

Када је у питању систем од наруџбенице до испоруке, систем интелектуалне својине помаже нам да пронађемо најбоље праксе и заштитимо компетенцију нашег привредног друштва. Можемо извући значајне користи из нових оперативних модова и метода рада који постоје изван наше сопствене пословне линије. Требало би такође размислити и о вредности која произилази из чињенице да се ради о нечему новом и до сада непознатом, а која би могла бити укључена у нову примену.

### СУШТИНСКА ПИТАЊА СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

- Како да будемо сигурни да, док развијамо наше оперативне процесе и методе рада, не развијамо већ пронађена решења? На пример, методе рада у процесу производње или монтаже.
- Како ћемо знати да ли покушавамо да побољшамо своју конкурентност увођењем метода рада које су други већ развили и можда заштитили?
- Како ћемо проценити да ли можемо да заштитимо своје методе рада? Како користимо могуће заштите? Вреди ли заштита нашег труда?
- Како можемо доћи до решења техничког проблема са којим смо се суочили у процесу производње?
- Како да подстичемо запослене да буду иновативни и развијају наше процесе? Да ли имамо кодекс за подстицање запослених да раде на новим проналасцима и оперативним процесима?
- Како препознајемо потенцијалне идеалне сараднике? На пример, коришћењем база патената да бисмо пронашли потенцијалне партнере, подуговараче или даваоце лиценци.
- Како да спречимо цурење информација у вези са производом или технологијом производње?
- Да ли имамо детаљне уговоре о чувању поверљивих информација?

Одговоре на горе постављена питања можете добити ако, на пример:

- непрекидно пратите стање технике, што вам аутоматски пружа информације о новим пријавама патената у посматраном стању технике,
- трагате за техничким решењима из база података о патентима.

### ПРИМЕР СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

У складу са циљевима које је поставило у својој пословној стратегији, фирма *Konelaite* има за циљ да оствари максималне перформансе из кључних процеса. Предлози за проналаске чији је циљ обнављање оперативних процеса награђују се посебном наградом у складу са постављеним системом. Оперативна перформанса и иновативност начина рада оцењују се редовним мерењем и упоређивањем. Поређење покрива истраживање нових начина рада уз помоћ база података о патентима, литературе из области трговине и добављача компоненти. Јединствене методе и оперативни модови засновани на Вашој иновативности заштићени су на одговарајући начин, у зависности од случаја, коришћењем средстава која се заснивају на контроли трошкова и користи. Фирма *Konelaite* оцењује перформансу и конкурентност мреже заједно са другим члановима мреже. Сви чланови мреже сарадника међусобно су склопили Уговоре о чувању поверљивих информација (NDA).

## 2.9. САЖЕТИ ПРИКАЗ ПОСЛОВНОГ ПРОЦЕСА



### 1. ПОСЛОВНО ОКРУЖЕЊЕ

- Како интерно распоређујемо посао када говоримо о питањима интелектуалне својине:
- Кога бирамо као најприкладнијег партнера за:
  - решавање питања права индустријске својине?
  - прибављање техничких информација и информација о конкуренцији?
  - решавање правних и уговорних питања?
- Како путем уговора штитимо однос који имамо са најважнијим сарадницима?
- Како дефинишемо, усклађујемо и прихватамо питања која се односе на проналаске лица запослених у нашем привредном друштву, или системе за награђивање проналазака?
- Коју типичну праксу у заштити тренутно спроводимо у својој пословној линији?

### 2. ПОСЛОВНА ИДЕЈА

- Како узимамо у обзир развој нематеријалних средстава у односу на нашу пословну идеју и стратегију?
- Да ли је наше привредно друштво заштитило своје:
  - име привредног друштва, и ако је тако, у којој мери?
  - породице производа или производе са жигом?
  - све верзије наших домена, на такав начин да нико не може да наруши нашу доступност са сличним доменом?
- Да ли је лиценцирање део наше пословне идеје – ако јесте, у ком сектору производа / услуга или на којим тржиштима?
- Како потврђујемо наше знање о стању технике, трендовима и техничким решењима у нашој делатности?

### 3. ВИЗИЈА И ФОКУС

- Како видимо заштиту као стратешки избор и дефиницију?
- Колико агресивно покушавамо и желимо да заштитимо наше:
  - жигове и дизајне?
  - подручја врхунских компетенција или техничке апликације?
  - подручја кључних компетенција или кључних технологија?
- Да ли постоје разлике у нашем начину заштите између различитих географских подручја?
- Како штитимо решења кључних подручја која смо дефинисали у погледу развоја производа, маркетинга и утицаја имиџа?
- Каква је наша визија нашег бренда или коришћења истог, који треба да се истакне у односу на друге на тржишту?
- Да ли проналазимо пословне партнере који могу да понуде и продају довршене иновације и решења?

### 5. КЛИЈЕНТИ И ТРЖИШТА

- Како да праћење конкуренције постане важан саставни део маркетиншких активности нашег привредног друштва? Шта пратимо? Ко је у маркетиншком одељењу одговоран за праћење?
- Како да откријемо коју политику заштите наши конкуренти спроводе на различитим тржиштима?
- Како да не прекршимо права других?
- Како да будемо сигурни да, с обзиром на то да улазимо у нове тржишне области, нећемо повредити патенте у тој земљи?
- Како нам заштита помаже да се истакнемо на тржишту и какав је њен учинак на слику коју стварамо о себи?
- Које тржишне области покривамо својом сопственом дистрибуцијом, и која своја решења лиценцирамо?

### 7. МАРКЕТИНШКИ КОНЦЕПТ

- Како систематично пратимо потребе клијената и трендове на тржишту? Да ли користимо предности повратних информација о клијентима и да ли их архивирамо? Да ли користимо кључне групе привредног друштва и базе патената наших конкурената?
- Када је неки проналазак објављен и на који начин?
- Како у маркетиншком процесу – посебно у вези са објављивањем – користимо своју кључну компетенцију, решења и повезане заштите; нпр. пријава патента, корисни модел или регистровани дизајн?
- Како користимо предност жига као маркетиншког средства?
- Да ли се наши патенти и регистровани дизајни користе активно у маркетиншком материјалу и образложењима?
- Како приликом одређивања цена узимамо у обзир користи или конкурентне предности од заштићених решења?
- Како користимо предности преговарачке снаге коју добијамо захваљујући заштити, у погледу наших клијената и конкурената?

### 4. ПРОИЗВОДИ И УСЛУГЕ

- Да ли користимо – и, ако користимо, у којој мери – заштиту патентом, регистрованим дизајном и жигом у нашим производима?
- На који начин стално пратимо и користимо развој технологије као и напредак наше линије пословања?
- Како аутоматски добијамо информације о новим пријавама патената у датој области?
- Како пратимо потенцијалне повреде наших права и како на њих реагујемо?
- Како да зауставимо конкуренцију да не патентира одређена решења која могу да промене конкурентне односе?

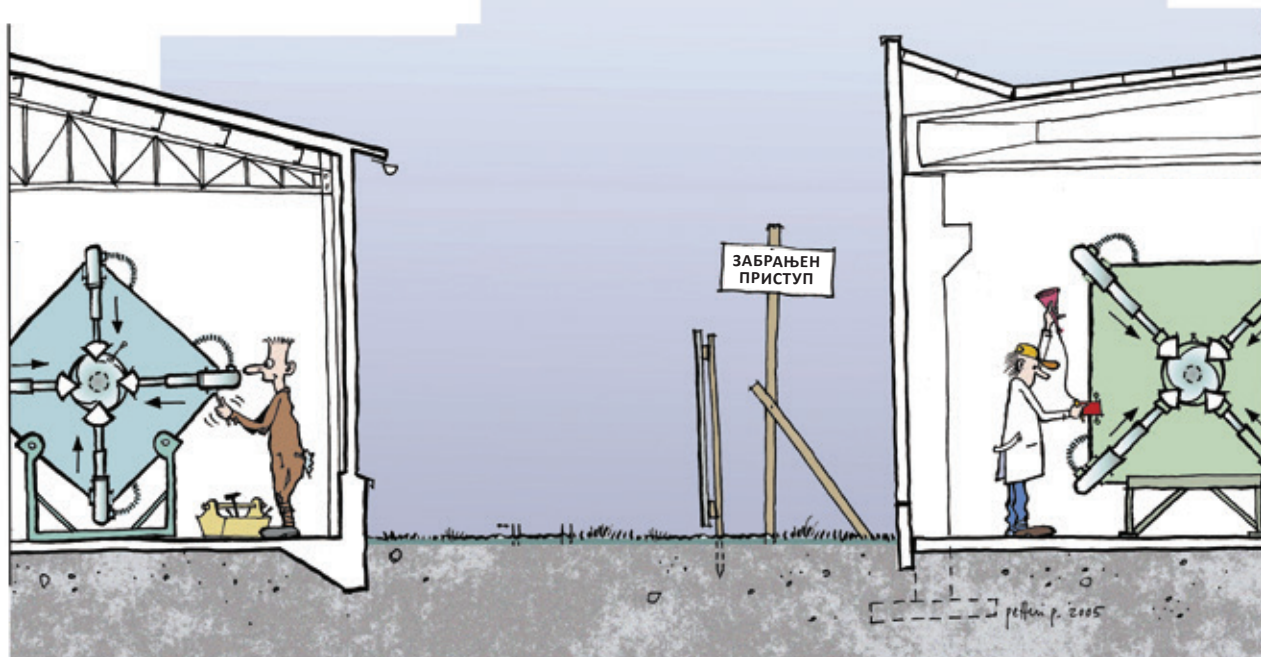
### 6. КОНКУРЕНТНОСТ

- Како оцењујемо своју сопствену компетенцију у односу на друга привредна друштва у нашој пословној линији?
- Да ли можемо пословати конкурентно на глобалним тржиштима ако не заштитимо значајна решења у свом сектору најважнијих компетенција – ако је одговор „не“, како можемо да их заштитимо или у којим областима је обиму пословања нашег привредног друштва потребна заштита односно у којим областима нашег пословања је заштита дозвољена?
- Како поредимо могућности за заштиту пројеката развоја алтернативних производа?
- Како нам заштита може помоћи да предупредимо акције других оператора и ослабимо њихов развој производа у области наше кључне компетенције?
- Да ли можемо побољшати своју конкурентну предност или проширити област кључне компетенције лиценцирањем у софистициране технологије других привредних друштава, њихове модуле или делимична решења која одговарају нашем привредном друштву?
- Да ли можемо да побољшамо своју конкурентну предност и смањимо притисак у погледу развоја који нам намећу конкурентна решења нудећи лиценце за наша кључна решења?
- Колико смо годишње спремни да улажемо у заштиту и како можемо бити сигурни да заштита одговара маркетиншким обимима и очекивањима?

### 8. ПРОЦЕС ОД НАРУЏБЕНИЦЕ ДО ИСПОРУКЕ

- Како да будемо сигурни да, док развијамо наше оперативне процесе и методе рада, не развијамо већ пронађена решења?
- Како ћемо знати да ли покушавамо да побољшамо своју конкурентност увођењем метода рада које су други већ развили (и можда заштитили)?
- Како ћемо проценити да ли можемо да заштитимо своје методе рада? Како користимо могуће заштите? Вреди ли заштита нашег труда?
- Како можемо доћи до решења техничког проблема са којим смо се суочили у процесу производње?
- Како да подстичемо запослене да буду иновативни и развијају наше процесе? Да ли имамо кодекс за подстицање запослених да раде на новим проналасцима и повезане оперативне моделе?
- Како препознајемо потенцијалне идеалне сараднике?
- Како да спречимо цурење информација у вези са производом или технологијом производње?
- Да ли имамо детаљне уговоре о чувању поверљивих информација?





# 3. ПРОЦЕС РАЗВОЈА ПРОИЗВОДА

3.1. РАЗВОЈ ПРОИЗВОДА

3.2. СТВАРАЊЕ ИДЕЈА

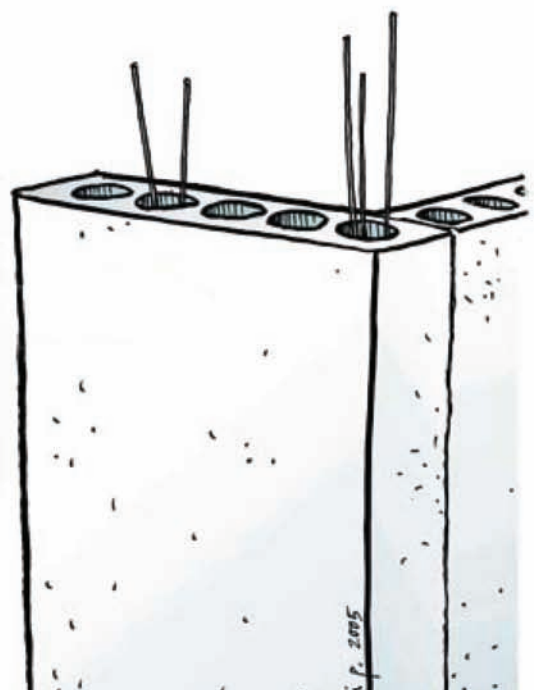
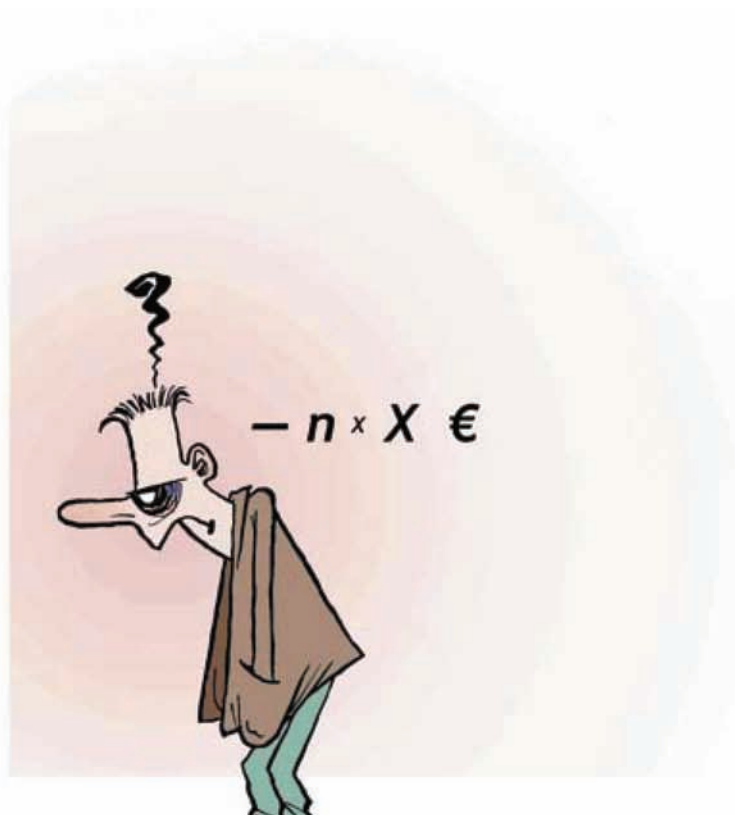
3.3. ГРУБА СТУДИЈА ИЗВОДЉИВОСТИ И ЕВАЛУАЦИЈА

3.4. ДЕФИНИЦИЈА ПОСЛОВНОГ СЛУЧАЈА

3.5. РАЗВОЈНА ФАЗА

3.6. КОМЕРЦИЈАЛИЗАЦИЈА

3.7. САЖЕТИ ПРИКАЗ ПРОЦЕСА РАЗВОЈА ПРОИЗВОДА



## 3.1. РАЗВОЈ ПРОИЗВОДА

### КАКАВ ЈЕ НАШ ПРОЦЕС РАЗВОЈА ПРОИЗВОДА?

Развој производа подразумева стварање, евалуацију, развијање нових производа и услуга, или трагање за новим производима и услугама. Истовремено, одбацују се они производи и услуге који су у међувремену постали неконкурентни из неког разлога. Развој производа не значи само стварање иновација и нових производа, већ такође подразумева значајна побољшања на пољу технологије или карактеристика (= планирање одржавања) постојећих производа или услуга. Развој производа посебно потенцира спровођење визије и фокуса онако како их дефинише дато привредно друштво.

Један од највећих изазова у развоју производа представља евалуација пројекта. Ако кренете у погрешном смеру на самом почетку процеса развоја производа, последице таквог погрешног избора биће присутне и у свим накнадним одлукама.

Други велики изазов у процесу развоја производа представља избегавање преклапања у развоју производа. Укупно 30-50% улагања у развој производа представља погрешна улагања зато што привредна друштва развијају решења која већ постоје, и која је неко други можда већ заштитио.

Да би привредно друштво осигурало један успешан и ефикасан процес развоја производа, требало би да размотри следећа питања, и то:

- која је суштински најважнија сврха развоја производа?
- да ли се развој производа фокусира искључиво на развој нових производа и услуга или и на знатна побољшања већ постојећих производа?

На који смо начин спровели расподелу рада и одговорности у погледу процеса развоја производа?

- Како можемо да будемо сигурни да смо развој производа фокусирали само на подршку својим сопственим кључним компетенцијама; у супротном, да ли искоришћавамо своје стратешке партнере?
- Како побољшавамо тачност евалуације пројекта?
- Како избегавамо преклапања у развоју; другим речима, како можемо бити сигурни да наш проналазак неће бити нешто што већ постоји негде другде?
- Како можемо бити сигурни да на одговарајући начин водимо документацију везану за процес развоја производа?

На пример, право на коришћење у матичној земљи заснива се на документованом процесу развоја производа.

- У Финској, за 25% пријава патената које су поднела физичка лица у периоду од 1992. до 2001. године, одобрен је патент.
- Око 60% респективних пријава које су поднела привредна друштва водила су признању патента.
- Дакле, мање од половине (47%) свих пријава патената довело је до признања патента.

## 3.2. СТВАРАЊЕ ИДЕЈА



### ШТА ЈЕ ТО ШТО ДОВОДИ ДО ИДЕЈА И ИНОВАЦИЈА?

Иновације и идеје о развоју производа највише се заснивају на систематичном праћењу, на пример, технолошких мапа, резултата истраживања која спроводе истраживачке установе и универзитети, активности конкуренције и захтева клијената и маркетиншких захтева. Међутим, постоје и она привредна друштва у којима се идеје генеришу незванично – на пример, оне су резултат решавања проблема прикупљањем идеја и предлога од свих појединачних иноватора („брејнсторминг“).

Иновације и повезане пословне идеје могу такође проистећи из истраживачких пројеката које спроводе универзитети, институти за истраживање, и други институти вишег образовања, или чак тзв. „слободни проналазачи“.

Да би привредно друштво осигурало конкурентан положај и иновативност, требало би пажљиво да размотри и свесно донесе одлуке у вези са следећим, и то:

- На који начин ће наше привредно друштво тражити нове идеје и доћи до њих? Да ли је процес развоја производа заснован на систематичном праћењу различитих извора идеја и информација или се ради о приступу иновацији „у слободној форми“?
- Који су најбитнији извори идеја и информација које активно пратимо?
- Како се односимо према препознавању и анализи потреба потрошача током извођења процеса развоја производа, а посебно у раној фази развоја?

#### ПРИМЕР ИЗ ПРАКСЕ

У фирми *Konelaite*, иновација и стварање идеја заснивају се на систематичном праћењу маркетиншких прилика и конкуренције, као и на блиској сарадњи са кључним клијентима и партнерима. Уопштено гледано, идеје се заснивају на индивидуалним идејама кључних лица запослених у привредном друштву, односно, идеје се стварају „случајно“.

Атмосфера у привредном друштву је таква да подстиче иновативност, што даје ветар у леђа запосленима да размишљају креативно и буду иновативни. У пракси, постоје активне схеме сугестија, у којима се чак и оне најмање развојне идеје које се, на пример, односе на праксе примењене у раду узимају у обзир и награђују. Накнада за стварне проналаске лица запослених у привредном друштву је систематична, и одобрава се у складу са јасно дефинисаним писаним правилима.

## КОРИШЋЕЊЕ СИСТЕМА ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

Стваралачка фаза у процесу развоја производа може да подразумева побољшања производа, односно планирање одржавања производа, или пак развијање нових производа. Требало би да користите систем интелектуалне својине и његове алатке, на пример, за:

- истраживање нових идеја и иновација
- истраживање нових карактеристика производа и побољшања
- трагање за новим могућностима у решењима која користе Ваши конкуренти, њихових јаких и слабих страна
- тражење информација о стању технике у Вашој пословној области као и у другим областима.

Проналасци запослених представљају суштински битан део система интелектуалне својине. Награђивање за проналаске запослених је важан подстицај у охрабривању и посвећености кључних лица запослених у привредном друштву; додајмо и то да се на тај начин ствара атмосфера која подстиче и развија иновативност запослених.

### СУШТИНСКА ПИТАЊА СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

- Како привредно друштво користи систем ИС као извор идеја да би допунио друге изворе сазнања о клијентима, конкурентима и иновацијама? Може се такође користити и грубо разјашњење и анализа стања технике. Уз помоћ горе наведеног, можете сазнати шта јавност зна о тој области и каква су техничка решења у њој, који су трендови у патентирању и који су предмети патентирања, ко су оператери у датој области и које земље врше истраживања у тој области.
- Како можемо бити сигурни да су информације које добијемо од система ИС у правом формату и расположиве свима којима су потребне? Како је организовано прикупљање информација, управљање њима и њихово преношење, и ко је одговоран за извршење тих задатака?
- Како питања везана за иновације запослених у друштву и њихово награђивање промовишу активности везане за иновације и охрабрују однос проналазштва и иновативности?
- Како можемо бити сигурни да се мало побољшање производа у планирању одржавања производа евалуира и са аспекта заштите?
- Како користимо интернет као извор информација за креативне идеје?

### ПРИМЕР СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

Фирма *Konelaite* активно прати све информације о ИС везане за пословну област привредног друштва. Непрестано праћење и анализирање гране технике дато је у надлежност патентном заступнику, који доставља привредном друштву извештај у складу са уговором.

Интерно управљање информацијама и њихово преношење у самом привредном друштву организовани су тако да су све неопходне информације о ИС доступне свима којима су у одређеном тренутку потребне. Из угла праксе, информације о ИС спадају у надлежност генералног директора и петоро других лица задужених за послове развоја производа и маркетинг. Главна одговорност је на менаџеру привредног друштва задуженом за развој производа.

Привредно друштво активно тражи начине да побољша своје постојеће производе као и готова решења за проблеме са којима су се суочили други оператери. Шта више, тежи се проналажењу најбољих метода за бежични пренос података.

Схема са сугестијама и праксе које привредно друштво спроводи у погледу проналазака запослених лица су ажуриране, чиме се особље охрабрује да буде иновативно. Охрабрују се чак и прилично мале иницијативе. Циљ је да сваки члан особља привредног друштва годишње изнедри 1-2 нове иницијативе.

Од свих одобрених патената, више од 80% спада у категорију проналазака запослених.



### 3.3. ГРУБА СТУДИЈА ИЗВОДЉИВОСТИ И ЕВАЛУАЦИЈА



#### КАКО СПРОВОДИМО ЕВАЛУАЦИЈУ И ДАЉИ РАЗВОЈ ИДЕЈА И ИНОВАЦИЈА?

Најважније одлуке у било ком процесу доносе се на почетку процеса развоја производа. Највећим делом трошкови читавог процеса су резултат одлука донесених у иницијалној фази. Истовремено, те одлуке имају критичан утицај на успех и резултат процеса развоја производа.

Новонастали и препознати концепти производа анализирају се током спровођења грубе студије изводљивости. Прелиминарне одлуке доносе се на основу резултата, на пример, одлуке у вези са карактеристикама производа и основним решењима која ће задовољити потребе клијената, као и у области знања и искуства и ресурса неопходних за њихову имплементацију.

Најважнији циљ студије изводљивости јесте спречавање преклапања у развоју и поновног проналажења решења која су већ патентирана или заштићена на неки други начин. Неопходно је, такође, пратити да ли су конкуренти већ поднели пријаве патента или избацили на тржиште производе или решења која су слична са онима која тренутно сами развијамо.

У овој фази, препоручује се, такође, упоређивање стања технике и вештина конкуренције и истраживање технолошких и других трендова у датој области. Такође би требало размотрити на који начин привредно друштво искоришћава најбоље праксе било конкурената било чак других технолошких грана или пословних области.

#### ПРИМЕР ИЗ ПРАКСЕ

*Konelaite* спроводи анализу вредности током извођења студије изводљивости да би били сигурни да су новонастале идеје у складу са потребама клијената. Основна техничка решења за производе стварају се и дефинишу у фази извођења студије изводљивости. Привредно друштво такође обезбеђује да ресурси и области знања и искуства неопходни за спровођење идеја буду већ доступни или да се исти могу добити од партнера.

Додајмо и то да, током извођења иницијалне фазе процеса развоја производа, друштво *Konelaite* истражује и анализира како се штите окружења нових производних концепата.

## КОРИШЋЕЊЕ СИСТЕМА ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

Брзина и тачност процеса развоја производа постали су суштински важни захтеви за остваривање успеха и конкурентску предност за привредна друштва на тржиштима која се брзо мењају. Систем интелектуалне својине помаже нам да одговоримо на изазов.

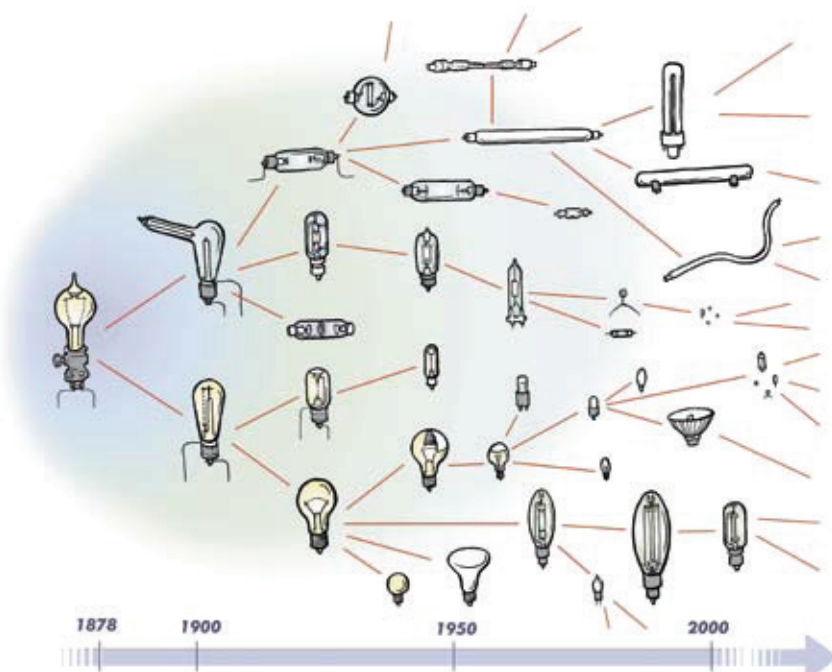
### СУШТИНСКА ПИТАЊА СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

- На који начин искоришћавамо систем ИС као извор информација, посебно у иницијалној фази процеса развоја производа? Шта нашем привредном друштву значи разматрање идеја, преглед стања технике и претраживање ради утврђивања новости?
- У фази разматрања идеја, вршимо грубо истраживање о томе како су заштићена „окружења“ потенцијалних производа или метода, нпр. патентима.
- У фази анализе стања технике, детаљније истражујемо и анализирамо одређене технологије и методе.
- Претраживање ради утврђивања новости користи нам да бисмо били сигурни да је наша сопствена иновација или идеја нова и можда патентбилна.
- Како да избегнемо развијање већ развијених и можда чак и патентираних решења у области кључних и најбољих компетенција, користећи, нпр. анализу технолошке грање или претраживањем техничког решења? На тај начин можемо да сазнамо какав је статус патентирања у датој области, и такође ћемо открити да ли су наше најбоље технолошке примене већ расположиве.
- Како можемо да проширимо начине прибављања информација које ћемо примењивати и на друге пословне области, не само своје сопствене, да бисмо пронашли готова решења за потенцијалне проблеме са којима се суочавамо? Да ли се та решења могу искористити? Поред праћења конкуренције, можемо такође пронаћи техничко решење из патентне литературе или из других пословних линија.
- Да ли користимо сопствене ресурсе у прибављању информација или би требало да ангажујемо неког другог да то ради за нас? Ако ангажујемо спољног сарадника за то, ко је тај кога ћемо ангажовати и у којој мери ће бити ангажован? На пример, ангажовање спољног сарадника за претраживање ради утврђивања новости коштаће нас око 1.000-1.500 евра.

### ПРИМЕР СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

Фирма *Konelaite* тежи да још више убрза процес развоја производа екстензивнијим коришћењем информација о интелектуалној својини. Ангажовањем спољних сарадника за потребе прибављања информација и разне истраживачке радње повећава професионализам у праћењу и ослобађа ресурсе за развој. Привредно друштво издваја 20.000 евра годишње за потребе праћења (мониторинга).

Привредно друштво такође покушава да отклони сваку могућност преклапања развојних активности са активностима организације. Стање технике конкуренције и читава пословна област прате се као непрекидни процес. Привредно друштво има за циљ да препозна сопствене уже сегменте који јој могу помоћи да оствари конкурентску предност. Менаџер привредног друштва задужен за развој производа одговоран је за извршење тог задатка.



### 3.4. ДЕФИНИЦИЈА ПОСЛОВНОГ СЛУЧАЈА



#### КАКАВ ЈЕ ПОСЛОВНИ ПОТЕНЦИЈАЛ НАШИХ НОВИХ ПРОИЗВОДА?

Алтернативни догађаји или сценарија стварају се за потребе дефинисања пословног случаја. Та сценарија садрже у себи оцене маркетиншког потенцијала, стања технике и комерцијалног утицаја који ће нови производ или услуга можда имати на пословне активности привредног друштва. Сценарија се по правилу стварају тако што се врши најпозитивнија, најнегативнија и највероватнија оцена резултата процеса развоја производа. Битно је направити план напредовања, који ћемо затим применити у свим алтернативним сценаријима о којима је било речи.

Добро утемељена и тачна предвиђања изгледа за пословни потенцијал које имају резултати развоја производа доносе се на основу различитих алтернативних сценарија. На пословни потенцијал утичу, на пример:

- Својства и карактеристике новог производа којима се задовољавају потребе клијена-та као и предности и понуђене додате вредности
- Привлачност тржишта, укључујући и величину и стопу раста тржишта као и стање на пољу конкуренције.

Дефиниција пословног случаја требало би такође да укључи и преглед ризика и осетљивости. Анализа ризика покрива и техничке и комерцијалне прегледе.

#### ПРИМЕР ИЗ ПРАКСЕ

Фирма *Konelaite* саставила је три сценарија везано за утицај нове генерације производа. Према једној оцени, коју је привредно друштво донело на основу дневног праћења информација о тржишту, укупно тржиште ће имати пораст од око 8% годишње у следећих пет година.

Позитивна оцена: Захваљујући новој генерацији производа, *могуће је повећати удео привредног друштва на тржишту за 5% у референтном периоду.*

Негативна оцена: Конкуренти могу одговорити на потез конкуренције тако што ће побољшати своје производе. Тржишни удели остају непромењени, док општи ценовни тренд у датој области еродира тржишно учешће привредних друштава.

Вероватна оцена: Друштво *Konelaite* ће моћи да повећа свој удео на тржишту за око 2%, али ће укупна тржишта порасти за свега 4% на годишњем нивоу.

Захваљујући новој генерацији производа и донекле тек неуспешном избацивању на тржиште производа конкуренције, друштво *Konelaite* верује да ће моћи да повећа свој тржишни удео нарочито у области свог примарног тржишта.

Нова генерација производа убрзаће процес сече шума за око 5%, а у добрим условима за чак 10%.

## КОРИШЋЕЊЕ СИСТЕМА ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

Привредна друштва која послују како на домаћем тако и на међународним тржиштима требало би да буду спремна да одговоре на конкуренцију и захтеве тржишта које се мења. Те промене би такође требало узети у обзир у процесу развоја производа.

### СУШТИНСКА ПИТАЊА СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

- Како предвиђамо и како се припремамо за промене на тржишту и конкуренцију? Праћење конкурената даје нам аутоматски информације о новим пријавама патената и одобреним патентима наших конкурената.
- Како се најефективније може користити систем ИС као средство за управљање ризицима? На пример, испитивање о препрекама за производњу и маркетинг помоћи ће нам да не повредимо важеће патенте.
- Како искоришћавамо прилику за сталним праћењем стања технике и конкурената? Како можемо да искористимо те информације за управљање ризицима у процесу развоја производа?
- Које користи имају наши клијенти од наше компетенције за управљање системом ИС? Како можемо ставити у употребу наша знања и искуства у маркетингу и развоју производа да бисмо били сигурни да наши производи задовољавају потребе клијената?
- Да ли дефиниција пословног случаја наглашава нашу интуицију, задовољавање потреба клијената, анализу конкуренције и стања технике и успостављање стандарда (бенчмаркинг) или, на пример, анализу вредности?

### ПРИМЕР СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

Фирма *Konelaite* управо планира да избаци на тржиште нову генерацију производа и дефинисало је горе поменути пословни случај. Привредно друштво прати и истражује најновија технолошка решења и пријаве патената своја три највећа конкурента коришћењем базе Espacenet. Током извођења свог сопственог процеса истраживања и развоја и као саставни део управљања ризицима, привредно друштво прати регистрацију патената својих конкурената. На тај начин, привредно друштво ће смањити преклапања и добити информације о текућим пројектима својих конкурената.

Привредно друштво активно користи и систематично анализира конкуренцију и стање технике приликом евалуације трендова у датој области. Горе поменуте алатке користе се као допуна другим изворима информација о клијентима и тржиштима да би друштво било сигурно да његови производи задовољавају потребе клијената колико је то најбоље могуће. Менаџер за маркетинг одговоран је за искоришћавање горе поменутих средстава. Менаџер за маркетинг такође је одговоран за реализацију логике зараде коју треба да генерише нова генерација производа.



### 3.5. РАЗВОЈНА ФАЗА



#### КАКО И ПОМОЋУ КОЈИХ РЕСУРСА РАЗВИЈАМО ПРОИЗВОДЕ И УСЛУГЕ КОЈЕ СМО СТВОРИЛИ?

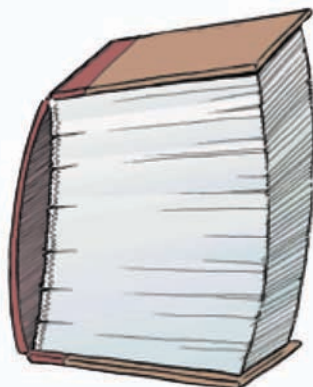
У току спровођења развојне фазе, претходно изабране идеје и иновације улазе у процес производње. Резултати ове фазе су:

- Документа која прате производ (нацрти, структуре производа, упутства итд.)
- Прототип производа. Истовремено, праве се прелиминарни планови за производњу или ангажовање спољних сарадника за потребе производње производа, као и планови за маркетинг, продају и дистрибуцију производа. На почетку развојне фазе производа, доносе се одлуке о деловима које ће привредно друштво само производити и, респективно, одлуке о томе за које делове се могу користити решења других привредних друштава.

Током спровођења испитивања којима се прати напредовање развојне фазе, доносе се одлуке о томе да ли ће се процес наставити или ће бити обустављен (одлуке о настављању или обустави процеса). Анкете се такође користе у циљу истраживања да ли се реализују апсолутни захтеви и други циљеви постављени за дати производ.

#### ПРИМЕР ИЗ ПРАКСЕ

Фокус развоја производа фирме *Konelaite* је на корисничком интерфејсу, преносу електричне енергије, системима за аутоматизацију и контролу, уређајима за мерење и резној глави шумског трактора. Целокупне структуре које су дизајниране (и можда произведене) од стране спољних привредних друштава су механички делови (шасија, заштитне структуре и уређаји), кабина и кран.



## КОРИШЋЕЊЕ СИСТЕМА ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

Систем ИС помаже привредним друштвима да убрзају процесе развоја производа, избегну расипање новца на поновно проналажење решења која су већ пронађена и избегну повреду права интелектуалне својине других. Најкасније у развојној фази, привредно друштво мора донети одлуку на који ће начин, када и шта заштитити. Привредном друштву се препоручује да потражи професионалну стручну помоћ (патентни заступници) приликом избора начина на које ће заштитити своје производе.

### СУШТИНСКА ПИТАЊА СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

- Како опредељујемо техничка решења и потенцијалне нове жигове које је потребно заштитити?
- Како бирамо мере заштите (мали патент, регистровани дизајн, патент)?
- У ком обиму нам је потребна заштита?
- Како долазимо до сазнања о постојећим техничким решењима која задовољавају карактеристике производа које тражимо?
- Како потврђујемо техничка решења до којих смо дошли, а која произилазе из чињенице да се ради о нечему новом и до сада непознатом?
- Како долазимо до сазнања о могућим препрекама за производњу?
- Од кога можемо узети лиценцу за потпуна и примењива решења или купити иста?

Одговоре на горе наведена питања можете пронаћи у базама података о патентима, и то:

- преглед стања технике
- анализа технолошке гране
- анализа конкуренције
- претраживање техничког решења
- праћење технолошке гране:
- решења се могу пронаћи у респективним производима
- решења се могу пронаћи у примени исте технологије у различитим гранама пословања

### ПРИМЕР СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

Када су у питању најважнији сектори производа друштва, *Konelaite* развија најбоља могућа техничка решења или користи примене које су већ развили други. Да би обезбедило висок стандард својих техничких решења, привредно друштво посебно је одредило одговорности за различите технолошке секторе. Да би пратило технолошке мапе и последња развојна достигнућа у области најсавременије технологије, друштво врши прикупљање свих информација током развојне фазе из одвојено дефинисаних извора информација (нпр. из база података о патентима, са сајмова, од трговачких часописа, добављача компонената, из производа конкурената, итд). Истовремено, могу се потврдити вредност иновације и потенцијалне баријере. Друштво *Konelaite* има за циљ да истакне свој технички почетак у одабраним секторима и да заштити решења која је већ развило што је могуће ефикасније у погледу трошкова користећи заштиту регистрованог дизајна и патента.

Патенти који се не прате и не бране углавном представљају само веома скуп начин објављивања знања и вештина привредног друштва. Зато је важно да привредно друштво добро размисли о томе које своје иновације жели да заштити.

## 3.6. КОМЕРЦИЈАЛИЗАЦИЈА



### КАКО КОМЕРЦИЈАЛИЗУЈЕМО ПРОИЗВОДЕ И УСЛУГЕ КОЈЕ СМО РАЗВИЛИ?

Комерцијализација развијених производа састоји се од:

- тестирања
- отпочињања производње
- припреме за дистрибуцију.

Фаза тестирања укључује тестирање техничких својстава производа, тест-маркетинг и окончање економских прегледа. Резултати мерења перформанси производа, дефиниције које се односе на завршетак производа и тзв. нулте серије производа добијамо у фази тестирања. Током прегледа у фази тестирања, разматрају се алтернативе у погледу наставка или обуставе процеса развоја производа.

У почетном периоду, производ се финализира на основу резултата добијених из тестова и тест-маркетинга. Посебне тржишне потребе специфичне за дату област се такође дефинишу; отпочиње се са производњом, маркетингом и продајом. У почетној фази, важно је управљати распоредом и истовременошћу различитих операција.

#### ПРИМЕР ИЗ ПРАКСЕ

Одабрани кључни клијенти, тзв. „клуб корисника“, спроводе тзв. теренске тестове нулте серије производа привредног друштва *Konelaite*. Тестови се изводе у складу са схемом тестирања коју саставља друштво *Konelaite*. Лабораторија за извођење тестирања је вишегодишњи сарадник друштва и она је одговорна за спровођење мерења капацитета. Почетни период представља последњу фазу у процесу развоја производа било ког новог производа, и њега спроводи фирма *Konelaite*, према спецификованом моделу. Лица одговорна за набавку и производњу имају сопствене контролне листе мера везаних за отпочињање производње.

Респективно, лансирање производа на тржиште – отпочињање са маркетингом и продајом – такође се одвија према већ одобреној шеми. Приликом лансирања производа на тржиште, главни нагласак је на оним тржишним областима и профилима клијената који ће вероватно имати највише користи од новог производа, или оних због чијих се, можда, потреба отпочело са развојем новог производа. Домаће тржиште и кључни клијенти који припадају „клубу корисника“ представљају увек извор првих референтних информација о новим производима и генерацијама производа.



## КОРИШЋЕЊЕ СИСТЕМА ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

Систем интелектуалне својине пружа прилику за преглед препознатих ризика током фазе тестирања. То је могуће урадити оценом функционалности познатих техничких решења које је конкуренција заштитила као и евалуацијом последњих достигнућа конкурената и мера заштите које они примењују.

Посебне анкете о препрекама за производњу и маркетинг омогућавају нам, такође, да будемо сигурни да нећемо случајно повредити важеће патенте.

### СУШТИНСКА ПИТАЊА СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

- Како пре тестирања производа изван нашег привредног друштва можемо бити сигурни да су све планиране пријаве патената већ поднесене и регистроване?
- Како проверавамо да ли је на одговарајући начин сачињена документација везана за процес развоја производа? На пример, право на коришћење може се заснивати на доброј документацији.
- Како препознајемо потенцијал и ризике повезане са лиценцирањем производње датог производа?
- Како откривамо потенцијалне маркетиншке препреке?
- Како да будемо сигурни да методе које користимо и локална производња датог производа већ нису заштићени?

Одговоре на горе наведена питања можете добити, на пример:

- праћењем технолошке гране, праћењем конкуренције, и испитивањем препрека за производњу и маркетинг.

### ПРИМЕР СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕЛЕКТУАЛНЕ СВОЈИНЕ

Процедуре укључене у стандардизовани план тестирања које користи фирма *Konelaite* помажу фирми да буде сигурна да нови производ задовољава у најмању руку циљеве који су зацртани за дати производ. План тестирања укључује процедуре које се могу користити заједно са базама података за патенте у циљу истраживања и препознавања ризика повезаних са производима и процесима. Пре теренских тестова, обавезно се проверава следеће:

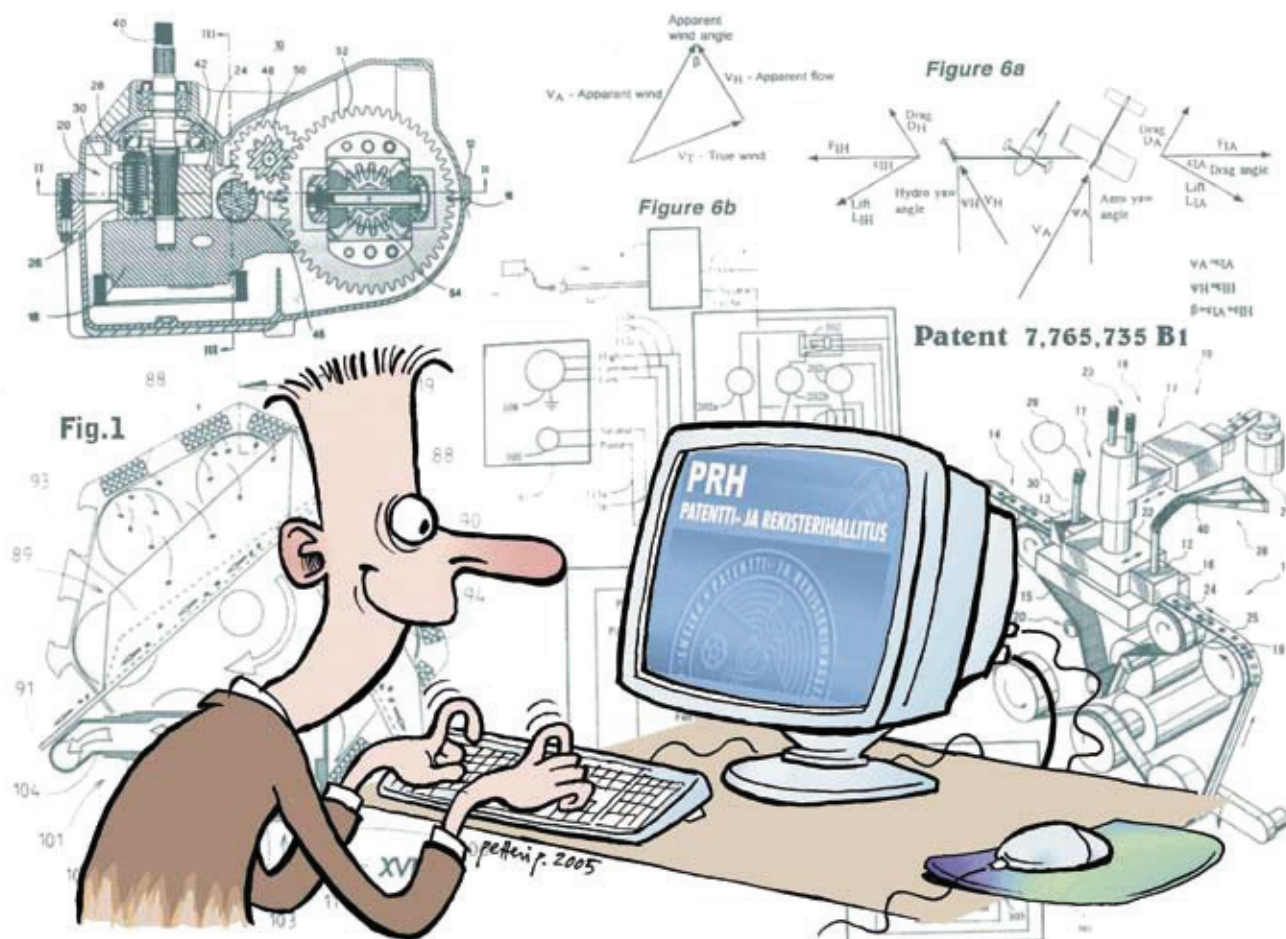
- распоред и критични датуми за заштиту производа
- уговори о пословној тајни са тестним клијентима.

Фирма *Konelaite* има за циљ да што касније заштити пронађена техничка решења. Када се заврши тестирање нулте серије, и када она буде одобрена, привредно друштво ће исплатити награду члановима развојног тима у виду додатног бонуса.

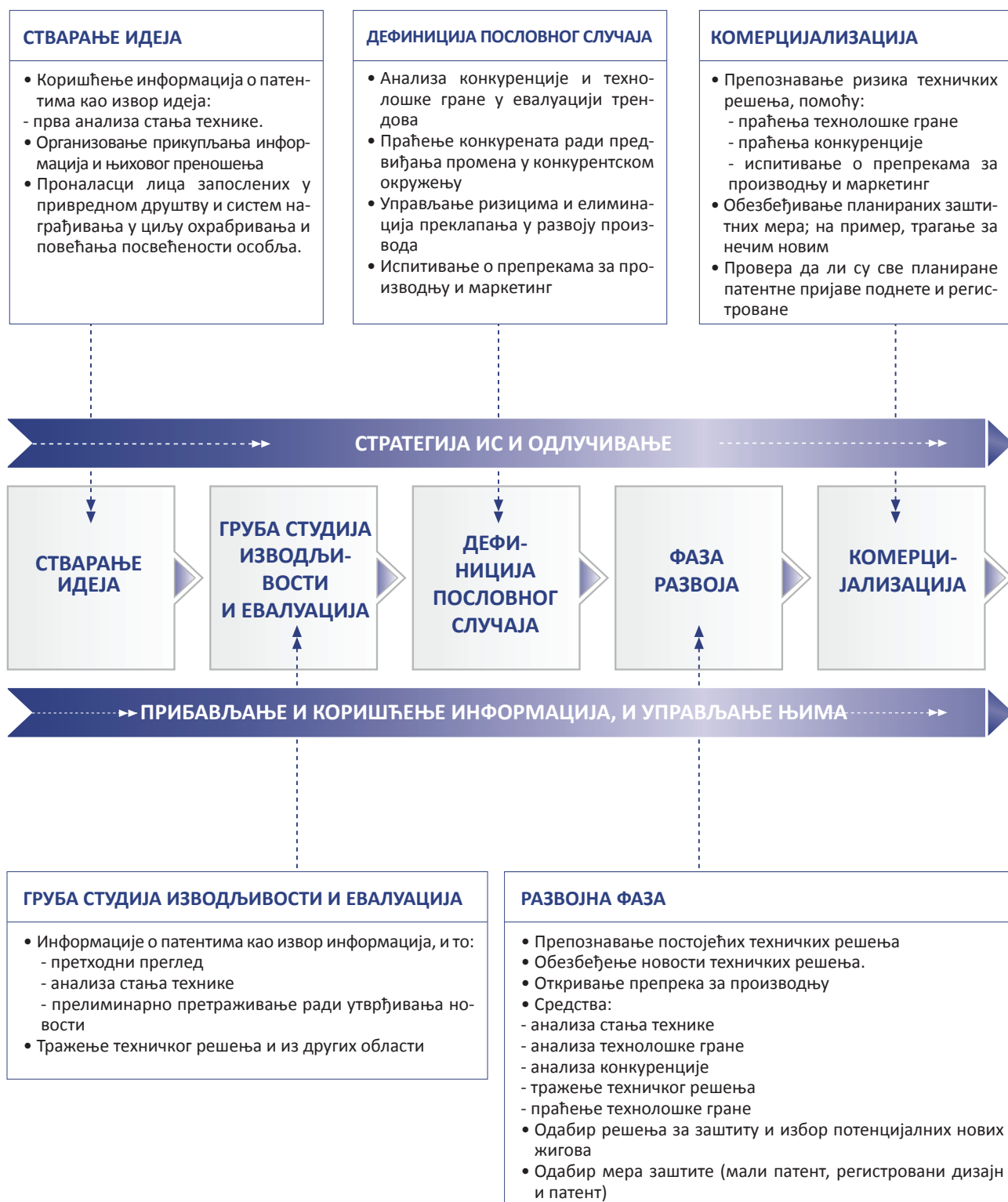
Током читавог процеса развоја производа, привредно друштво строго прати састављање одговарајуће свеукупне документације. Документа садрже датуме и имена свих присутних лица, укључујући и рок. Све то је важно у погледу права на коришћење, с једне, и, проналаска запосленог у друштву, с друге стране.

Право на коришћење омогућава коришћење сопствене иновације све дотле док можете да докажете да је Ваша иновација створена пре датума подношења пријаве патента Вашег конкурента.





### 3.7. САЖЕТИ ПРИКАЗ ПРОЦЕСА РАЗВОЈА ПРОИЗВОДА





## 4. СПРОВОЂЕЊЕ



Најзначајнија сврха овог приручника огледа се у томе да би он требало да помогне менаџменту привредног друштва да разуме и користи систем интелектуалне својине у модерном међународном пословном окружењу као:

- извор информација
- заштиту ИС.

Овај приручник би требало да се користи као средство које ће бити од користи како особљу привредног друштва задуженом за маркетинг, тако и особљу задуженом за развој производа.

Приручник се може користити у вези са кругом планирања стратегије стандарда привредног друштва али и као засебан пројекат планирања како би се, као један од фактора конкурентности привредног друштва, истакла питања интелектуалне својине.

Стручњаци за иновације, консултанти, као и други стручњаци, на располагању су привредном друштву и могу олакшати практичну примену овог приручника. Ти стручњаци ће Вам помоћи да примените практично овај приручник и спроведете одговарајући процес планирања. Информације потребне за отпочињање пројекта можете брзо добити од Завода за интелектуалну својину или од стручњака за иновације.

Пре отпочињања процеса, требало би пажљиво размотрити шта је то што ћете сами радити, а шта је то за шта ћете се можда определити да ангажујете стручњаке изван Вашег привредног друштва. Да бисте прошли кроз овај процес, потребно је, отприлике, следеће:

- као саставни део стратегије пословања Вашег привредног друштва, 3-5 радионица у периоду краћем од три месеца,
- као засебан пројекат, око три радионице у периоду од два месеца.

Добро је знати и то да се одговорност за питања ИС као фактора конкурентности привредног друштва распоређује на следећи начин:

- генерални директор је одговоран за опредељивање стратегије,
- менаџмент за маркетинг одговоран је за информације о тржишту и конкурентима и за њихово коришћење,
- менаџмент за развој производа одговоран је за процес управљања производима и повезана опредељивања и одлуке.

Покретач читавог пројекта у привредном друштву могао би бити менаџер продаје или менаџер маркетинга. На тај начин, питања интелектуалне својине неће бити третирана само као уско везана за развој производа.





# ДОДАЦИ

### **Истраживање привредних друштава у погледу могуће сарадње**

Основно истраживање у циљу проналажења одговарајућих партнера или привредних друштава сарадника, који би могли да понуде потпуна решења и стручно знање или да евентуално понуде лиценце за продају.

### **Бренд**

Трговинска ознака или назив привредног друштва, коју/који клијенти добро познају захваљујући значајним маркетиншким напорима.

### **Разјашњење и анализа стања технике**

Стање технике може се истражити преко јавно доступног знања и техничких решења у датој области. Трендови и циљеви патентирања могу се користити у анализи онога што је предмет истраживања.

### **Анализа конкуренције**

Аналитичко поређење компанија које се баве истим пословним активностима, засновано на предефинисаним параметрима, које укључује, на пример, анализе патентирања и патентних циљева као и најновијих трендова.

### **Бенчмаркинг**

Бенчмаркинг подразумева покушај учења од организација које имају више искуства, поређењем њихових оперативних перформанси и процедура са перформансама и процедурама Ваше компаније.

### **Праћење конкурената**

Стално праћење активности одабраних конкурената и аутоматско добијање информација о новим патентним пријавама и одобреним патентима итд.

### **Ауторска права**

Ауторским правом штите се писана и уметничка дела. Ауторско право може бити додељено ако дати производ испуњава захтеве за одређеним концептом неког дела. Заштићено дело је резултат оригиналног стваралачког рада његовог аутора.

### **Нулта серија**

Пре отпочињања производње, производња нулте серије комерцијалног производа потврђује резултате тестирања финалног производа.

### **Индустријски дизајн**

Право на дизајн обезбеђује заштиту дизајна неког производа или дела неког производа. Предмет заштите је неки конкретни производ или део тог производа, и мора бити визуелно опажљив у сваком тренутку. Индустијски дизајн добија се регистрацијом истог. Регистрацијом индустијског дизајна, власнику се, уз одређене изузетке, даје ексклузивно право на коришћење дизајна.

### **Домен**

Називом домена, дефинишу се e-mail адресе и интернет адресе.

### **Проналазак запосленог**

Проналазак до ког је дошао запослени у привредном друштву, а који је повезан са пословањем послодавца.

### **ЕЗП**

Европски завод за патенте

### **Оснивање**

Отпочињање пословања на одређеном циљном тржишту.

### **Испитивање патентбилности**

Испитивање ради добијања потврде да је Ваш проналазак нов, да ли има инвентивни ниво и да ли је индустријски применљив.

### **Одлука о наставку/обустављању пројекта**

То је одлука о наставку извођења пројекта након сваке фазе пројекта развоја производа.

### **Утврђивање идентитета потенцијалних издавалаца лиценце**

Разјашњење идентитета страна које су потенцијално заинтересоване за лиценцирање проналаска привредног друштва.

### Нематеријална добра

Нематеријална добра обухватају вештине и иновативне моћи запослених, информације уграђене у структуре и процесе привредног друштва, корпоративни имиџ, жигове и друга права интелектуалне својине као и односе са клијентима и сарадницима.

### Интелектуални капитал

Вештине и стручна знања која се стичу кроз образовање и искуство.

### Област кључних компетенција

Односи се на најбоља стручна знања привредног друштва; компетенцију која се развија дугорочним пословањем, и према којој привредно друштво опредељује своје ресурсе. Чини основ компетенција и вештина привредног друштва.

### Животни циклус услуге

Свеукупан животни циклус испорученог производа покривају услуге чијом применом привредно друштво води рачуна о употребљивости и побољшању перформанси датог производа, и располагању тим производом.

### Маркетиншки микс

Корпоративна филозофија окренута клијенту и сумарни приказ мера које помажу привредним друштвима да услуже своје клијенте боље од конкурената; помаже привредном друштву да оствари своје циљеве на циљном тржишту.

### Праћење достигнућа у оквиру технолошке гране

Праћење достигнућа у оквиру технолошке гране аутоматски омогућава приступ информацијама о новим пријавама патената у области која је предмет праћења.

### Претраживање ради утврђивања новости

Истраживање које има за циљ да утврди да ли је Ваш лични проналазак нов, или се исти већ налази у патентној литератури или некој другој литератури.

### Патент

Ексклузивно право које друштво даје проналазачу који, у одређеном временском периоду, може спречити друге да професионално користе дати проналазак. У замену за ексклузивно право, проналазач мора дати дозволу за објављивање свог проналаска.

### Захтев за признање права првенства

Захтев за признање права првенства може се поднети у случају пријаве патента који се односи на проналазак који је приказан у некој претходној пријави, у року од 12 месеци пре датума подношења. Када се захтев за признање права првенства подноси за неку пријаву и када се врши оцена новости и инвентивности таквог проналаска, сматра се да је проналазак поднет у заводу у исто време кад и прва пријава патента.

### Патентна политика

Начела и процедуре, који се односе на питања везана за патент привредног друштва. Патентна политика има за сврху да пружи подршку пословању привредног друштва.

### ПРЕЛИМИНАРНА СТУДИЈА

Пре подношења пријаве патента, привредно друштво мора да спроведе прелиминарну студију да би истражило потенцијалне препреке новости, које би могле спречити патентирање проналаска.

### Сценарио

Сценарија су описи алтернативних или могућих различитих будућих догађаја који се темеље на логичном ланцу догађаја.

### Тражење техничког решења

Између осталог, патентна литература може да се користи и у тражењу техничких решења за проблеме који настају у вези са производом или процесом.

### Разјашњење статуса

Приказ статуса патентних пријава конкурента као и одобрених патената и њихове пуноважности.

### Испитивање о препрекама у производњи и маркетингу

Студија која има за циљ да истражи да ли се можда повређују постојећи патенти или друга права ИС.

### Технолошка мапа

Технолошка мапа је опис хипотетичке будућности и предвидљивих промена у технологији која је предмет контроле.

### Жиг

Дистинктивна ознака (нпр. реч, слоган, графизам или било која комбинација горе наведеног) која одваја производе и услуге које производи дато привредно друштво од оних које производе његови конкуренти. Носилац жига стиче ексклузивно право самим регистрањем жига. Жиг се може одржавати на снази колико год се жели.

### Претраживање жигова

Претраживање које спроводимо да бисмо утврдили да ли можемо да користимо жељени жиг.

### Мали патент

Мали патент је ексклузивно право слично патенту. Власник малог патента има право да спречи друге да професионално користе проналазак у складу са малим патентом. Мали патент је намењен нарочито проналаску који не испуњава инвентивни ниво који мора да има патент.

### Анализа вредности

Метода аналитичке процене заснована на бодовању различитих алтернатива.

### Мрежа вредности

Привредна друштва и различите друге групе чине партнерску мрежу, у којој се свако привредно друштво усредсређује на своје основне компетенције, чиме се повећава укупна вредност мреже.

### Визија

Поглед на изводљивост и будућност у складу са плановима привредног друштва.

*Издавач*

Република Србија  
Завод за интелектуалну својину  
Кнегиње Љубице 5  
Београд, Србија

Тел: +381 11 311 11 62

Факс: +381 11 311 23 77

[www.zis.gov.rs](http://www.zis.gov.rs)

e-mail: [zis@zis.gov.rs](mailto:zis@zis.gov.rs)

*За издавача*

Бранка Тотић  
Директор

*Уредник*

др Никола Радовановић

*Превод са енглеског*

Институт за стране језике  
Београд

*Прелом текста*

Colorgrafx d.o.o.  
Београд

*Штампа*

Colorgrafx d.o.o.  
Београд

*Тираж*

1000 примерака

ISBN 981-86-7811-049-8





Ова публикација је преведена на српски језик  
и прилагођена у оквиру EY Innovaccess пројекта