



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET  
Časopis "EKONOMSKE TEME"  
Godina izlaženja XLVI, br. 2, 2008., str. 63-78  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

## INTELEKTUALNA SVOJINA KAO DETERMINANTA KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA

**Doc. dr Bojan Krstić\***  
**Miloš Nikolić**

***Rezime:** Intelektualna svojina je vitalni strateški resurs u tehnološki intenzivnim preduzećima. Efektivno upravljanje intelektualnom svojinom je ključno za njihovu konkurentnost. U radu se posebna pažnja poklanja konkurentskim strategijama portfolija intelektualne svojine – patenata, zaštitnog znaka/marke i autorskih prava.*

***Ključne reči:** intelektualna svojina, konkurentnost, strategija.*

### Uvod

Intelektualna svojina, kao segment intelektualnog kapitala, predstavlja vrlo važan resurs preduzeća koji utiče na njegovu ekonomsku snagu i konkurentsku poziciju na tržištu. Intelektualna svojina u svojoj suštini predstavlja pravno zaštićene inovacije jednog preduzeća. Portfolio intelektualne svojine obezbeđuje dve osnovne svrhe: zaštitu „proizvoda” intelektualnog rada i uvećanje vrednosti i konkurentnosti preduzeća. Za preduzeća sa intenzivnim i brzim tehnološkim razvojem, dobar sistem za upravljanje intelektualnom svojinom od izuzetnog je značaja za ostvarivanje što veće vrednosti na osnovu ovog resursa. Imajući u vidu da se radi o ključnom resursu savremenih preduzeća u eri ‘ekonomije znanja’, koja su u ulozi stvaraoca ali i korisnika svoje i tuđe intelektualne svojine, od posebne je važnosti problematika kreiranja i implementacije strategije za produktivno korišćenje intelektualne svojine u komercijalne i konkurentne svrhe.

---

\* Ekonomski fakultet Niš  
UDC 005.336.4; Pregledni naučni članak  
Primljeno: 01.09.2008.

Ovaj rad je deo istraživačkog projekta Razvijanje konkurentne prednosti preduzeća u Srbiji u uslovima evropskih integracija, broj 149052, koji finansira Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije

## 1. Intelektualna svojina – resurs koji stvara vrednost i održava konkurentsku poziciju

Intelektualni kapital podrazumeva humani (ljudski) kapital, intelektualnu imovinu i intelektualnu svojinu [1]. Intelektualni resursi koji imaju legalnu zaštitu nazivaju se intelektualnom svojinom. Ona podrazumeva zakonska prava koja proizilaze iz intelektualnih aktivnosti u oblasti privrede, ali i nauke, literature i umetnosti, a uglavnom je rezultat inovativne sposobnosti i istraživačko-razvojne aktivnosti unutar preduzeća, ali i eventualne eksterne kupovine [2]. Zaštićena intelektualna svojina omogućava vlasnicima pravo nepristupanja ili nekorišćenja zaštićenog predmeta - intelektualnog resursa - od strane drugih subjekata. Pravnim šticećenjem intelektualne svojine čuva se znanje organizacije, koje je sadržano u proizvodima, uslugama, procedurama, sistemima, patentima, dizajnima, bazama podataka, dokumentima [3].

U današnje vreme, zaštita prava intelektualne svojine predstavlja ozbiljan i kompleksan problem. Iz tih razloga, u svetu se kontinuirano radi na unapređenju postojećeg sistema zaštite prava intelektualne svojine preko različitih ugovora (konvencija). Različite konvencije tangiraju posebne segmente intelektualne svojine. Portfolio intelektualne svojine čine patenti, trgovinski znakovi/ marka proizvoda, poslovna tajna, autorsko pravo i dr. Elementi ovog porfolija razlikuju se međusobno po predmetu, obimu zaštite, efektivnom vremenu zaštite, troškovima ostvarivanja zaštite i drugim karakteristikama [4, str. 17].

U hijerarhiji funkcija intelektualne svojine mogu se izdiferencirati: *funkcija zaštite; funkcija kontrole i redukcije troškova održavanja portfolija; maksimiziranja prihoda od licenciranja; funkcija integracije i vizionarska funkcija*. Funkcija zaštite podrazumeva pravno šticećenje intelektualnih resursa od neovlašćenog korišćenja. Funkcija kontrole i redukcije troškova održavanja portfolija intelektualne svojine je relevantna za upravljanje ukupnim troškovima, dok je funkcija maksimiziranja prihoda od licenciranja od važnosti u upravljanju ukupnim prihodima preduzeća. Funkcija integracije podrazumeva viši kvalitet upravljačkih aktivnosti u vezi intelektualne svojine, kada se ona integriše sa drugim poslovnim funkcijama u preduzeću u svakodnevnom operacijama, procedurama, strategijama. Takođe, i kada je intelektualna svojina u službi daljeg istraživanja, razvoja dizajna, usavršavanja ljudskih resursa, realizovanja aktivnosti spajanja, pripajanja i dr. U upravljanju aktivnostima vezanim za intelektualnu svojinu, *vizionarska funkcija* predstavlja vrh piramide, te samo mali broj preduzeća dostigne ovaj nivo. Naime, ovde su sve aktivnosti u vezi intelektualne svojine strategijski usmerene na budući poslovni uspeh preduzeća. Organizacioni segment koji

### **Intelektualna svojina kao determinanta konkurentnosti preduzeća**

se bavi intelektualnom svojinom unutar kompanije treba da identifikuje buduće trendove u preferencijama potrošača, kao i buduće trendove u grani. Da bi zaštitili prihod, tržišno učešće i konkurentsku poziciju u budućem periodu, zaposleni koji su „kreatori” intelektualne svojine u preduzeću aktivno traže lidersku poziciju u svojoj oblasti, bilo njenom nabavkom ili na bazi internog istraživanja/razvoja [5, str. 231].

Značaj koji intelektualna imovina ima za jedno preduzeće identifikuje se na osnovu performansi ovog resursa, kao i ekonomske vrednosti (monetarno izražene). Problematika merenja performansi intelektualne svojine podrazumeva procenu koristi i ekonomskih efekata od portfolija intelektualne svojine. Svi segmenti portfolija imaju svoju ekonomsku vrednost, koja može biti predmet merenja i procene. Pored toga, intelektualna svojina kao resurs, upotrebom omogućuje stvaranje određenog profita, pa time doprinosi i povećanju vrednosti preduzeća [6, str.124].

S obzirom na najveći značaj patenata u portfoliju intelektualne svojine kod tehnološki intenzivnih preduzeća, više je merila na osnovu kojih se može proceniti značaj ovog resursa, kao i efekti njegove upotrebe. Prvo, preko broja patenata, jer što je veći broj patenata u portfoliju, veće su mogućnosti za komercijalizaciju tih patenata, te ostvarivanje pozitivnih efekata na prihod i profit. No, broj patenata treba uzeti uslovno, jer broj ne odražava i njihov kvalitet, odnosno tehničko-tehnološku aktuelnost (primenljivost) u aplikacijama u proizvodnji i na tržištu. Veoma važno merilo za praćenje uspešnosti upotrebe patenata kao resursa jeste promena u prihodu koji se ostvaruje od datih licenci. To, isto, važi i za praćenje troškova za održavanje patenata u portfoliju. Uzimajući u obzir ove kategorije, moguće je praćenje ekonomičnosti u kreiranju i upotrebi patenata upoređujući ostvarene prihode od patentirane tehnologije (putem licenci i dr.) sa zbirno uzetim, troškovima ostvarivanja zaštite i troškovima za održavanje zaštite patenata. Kvantitativna razlika između ovih kategorija mogla bi se označiti ostvarenom dodatnom vrednošću (profitom) od kreiranja i upotrebe patenata. Ukoliko se može proceniti i iznos ulaganja koja su postojala za kreiranje inovacije u vidu patentirane tehnologije, u smislu ulaganja u istraživanje i razvoj i inovacioni proces, moguće je praćenje i rentabilnosti ulaganja procesa i aktivnosti kreiranja i upotrebe patenata. Kad je u pitanju autorsko pravo evaluacija efektivnosti i neto vrednosti koja se ostvaruje od ovog elementa portfolija intelektualne svojine može se vršiti slično patentima, praćenjem prihoda od plasiranja proizvoda autorskog prava, troškova kreiranja i upotrebe, te efekata u povećanju ostvarenog profita.

Merenje intelektualne imovine (svojine) kao elementa intelektualnog kapitala, od posebne je važnosti za identifikovanje strategijskog značaja i

konkurentske vrednosti ovih resursa [7]. Nerazumevanje značaja i vrednosti intelektualne svojine i njene adekvatne zaštite u preduzeću, može da ugrozi njegovu konkurentsku poziciju. Intelektualna svojina i potencijal koji ona nosi, osnova je i instrument obezbeđivanja i poboljšanja konkurentske sposobnosti preduzeća ili njegove poslovne jedinice.

## **2. Upravljanje intelektualnom svojinom u funkciji održavanja i poboljšanja konkurentske pozicije preduzeća**

Za tehnološki intenzivna preduzeća dobro koncipiran sistem za upravljanje intelektualnom svojinom (slika 1) ima veliki značaj za ostvarivanje koristi iz ovog vrednog resursa. Praćenje inovacionog procesa u preduzeću pretpostavlja: identifikovanje faza istraživanja, statusa i razvoja inovacije i primene inovacije u proizvodnji; procenu potrebnog vremena u napredovanju materijalizacije inovacije ka komercijalizaciji; kontinuirano procenjivanje strategijskog značaja svake inovacije u vezi sa biznis planom; determinisanje potrebnih investicija za komercijalizaciju, kao i donošenje odluke o nastavljanju ili odlaganju procesa razvoja inovacija.

Nakon ostvarivanja inovacija internim razvojem, treba doneti odluku o patentiranju određene tehnologije. Ona može imati dalekosežne efekte po budući uspeh preduzeća. Takođe, ona je osnova za odlučivanje o tome koje proizvode razvijati i koje procese primeniti, odnosno realizovati. Odluka o tome da li da se inovacija, odnosno tehnologija patentira od uticaja je na kvalitet tj. korisnost portfolija, buduće troškove održavanja određenog portfolija, strategiju preduzeća i njegovu zaštitu.

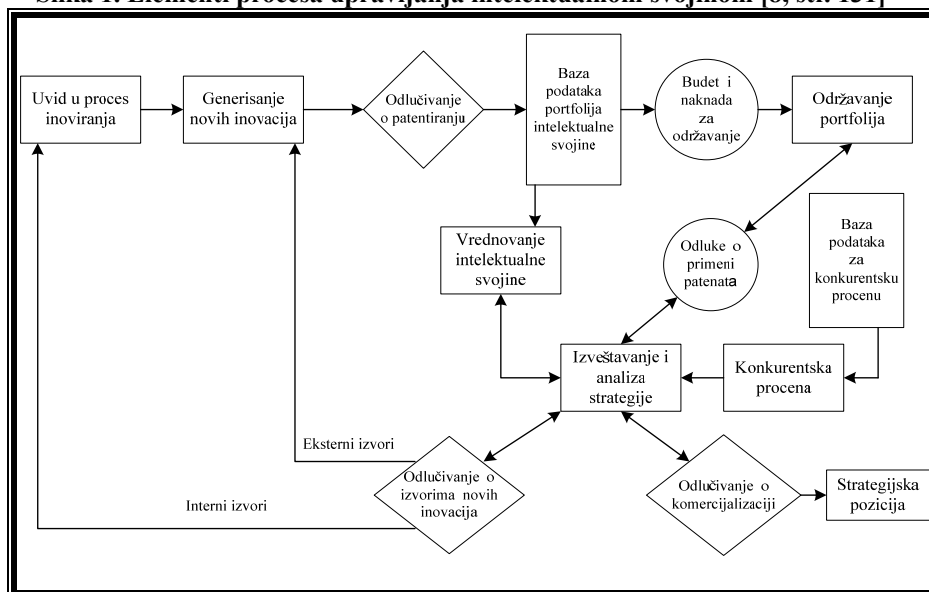
Svaka inovacija u preduzeću ne mora biti predmet patentne zaštite. Zbog toga, svaka inovacija koja je potencijalni kandidat za patentiranje treba da se preispita. Tehničko-tehnološki, u smislu da li je tehnologija konzistentna sa tehničkom snagom preduzeća i da li će i koliko ta inovacija doprinositi poboljšanju tehnološke pozicije preduzeća? Poslovna analiza potencijalnog patenta podrazumeva sagledavanje tržišne prihvatljivosti mogućih aplikacija koje se razvijaju iz određene tehnologije. Pored ovoga, treba sagledati da li će proizvodi i procesi koji rezultiraju iz nove tehnologije, zahtevati nove investicije, kolikog obima, te kakvi se efekti u prihodu mogu očekivati i kada.

Upravljanje portfoliom patenata u preduzeću predstavlja vrlo značajno područje i u osnovi se svodi na dve grupe odluka. Prvo, odluke vezane za budžet i troškove naknada za održavanje patenata i drugo, odluke koje se tiču primene patenta i eventualnog narušavanja prava njegove legalne zaštite. Sve ove odluke se odražavaju na tekuću, a mogu imati odraza

## Intelektualna svojina kao determinanta konkurentnosti preduzeća

i na buduću strategiju. U svetlu ovoga, vrlo važno je razvijanje sposobnosti preduzeća da vrednuje svoju intelektualnu svojinu. Pored toga, nužno je kompariranje sa konkurencijom na osnovu kontinuiranog prikupljanja informacija o poslovanju konkurencije i o njihovim tehnologijama.

Slika 1. Elementi procesa upravljanja intelektualnom svojinom [8, str. 131]



Odluka o komercijalizaciji tehnologije donosi se na bazi determinisanja potreba tržišta, stepena prihvatljivosti tržišta, komplementarnih resursa koji su potrebni za komercijalizaciju (sposobnosti u proizvodnji, distribuciji), pristupa tim resursima, kao i razmatranju najodgovarajućih mehanizama i metoda za “konverziju” inovacije u profit i to putem: prodaja, zajedničkih ulaganja, davanja licenci, strategijskih alijansi, kreiranja novih poslova, integrisanja u postojeći posao i dr. Na osnovu analiza rezultata poslovanja, tržišne strategije i informacija o konkurenciji, preduzeće treba da proceni da li se konkurentna pozicija može poboljšati dodavanjem specifične tehnologije postojećem portfoliju, a onda da proceni i izvore te nove inovacije (tehnologije). Značaj intelektualne svojine nije samo u ostvarivanju određenih vrednosti po osnovu kreiranja i komercijalizacije tehnologije, već i u poboljšanju konkurentne pozicije na tržištu.

U kratkom roku, preduzeća teže izvlačenju što većeg profita iz intelektualne svojine i to smanjivanjem troškova portfolija intelektualne svojine (patenata) i povećanjem prihoda od davanja licenci. Troškovi portfolija intelektualne svojine većim delom čine troškovi dobijanja patentne

zaštite i troškovi održavanja patentne zaštite. Ovi troškovi mogu biti izuzetno visoki. Povećanje prihoda od datih licenci podrazumeva veći plasman patentiranih inovacija (tehnologija), ali i bolju naplatu po realizovanim ugovorima o davanju licence. Naravno, finansijski i drugi problemi kod primaoca licence mogu da dovedu do problema u naplati naknade za korišćenje licencirane tehnologije.

U relativno dužem roku, na primer dve do četiri godine, koristi od intelektualne svojine mogu se ostvarivati odgovarajućim aktivnostima: povećanjem kvaliteta portfolija patenata, korišćenjem tog portfolija u poslovnim pregovima, širenjem poslova davanjem licenci, kao i preko zajedničkih ulaganja i strategijskih alijansi.

### **3. Strategije intelektualne svojine**

Ostvarivanje prednosti nad konkurencijom prevashodno pretpostavlja da intelektualnu svojinu preduzeće koristi u funkciji: zaštite inovacija, obezbeđivanja osnove za dalji dizajn (razvoj) i izbegavanja sudskih sporova. Mnogo je važnije za preduzeća u tehnološki dinamičnim sektorima da portfolio intelektualne svojine tretiraju korporativnom vrednošću, jer se kod njih intelektualna svojina vrlo često koristi i u cilju ostvarivanja zajedničkih ulaganja i strategijskih alijansi. Preduzeća u tehnološki propulzivnim područjima teže da imaju takav tehnološki portfolio koji će predstavljati pravno zagarantovan „monopol” nad znanjem (inovacijom) za određeni vremenski period. Preduzeća koncipiraju svoj portfolio intelektualne svojine i, šire, intelektualne imovine, tako da im on omogući postizanje prioritetnog cilja – kratkoročne konkurentne prednosti. U većini slučajeva, pojedini patenti, robne marke i druga zaštićena imovina (znanje u formi know-how-a) u funkciji su sticanja tekućih prihoda (ili prihoda u nekom periodu u bližoj budućnosti). Obezbeđenom zaštitom proizvodu ili procesu inovacije, osigurava se komercijalizacija bez opasnosti od kopiranja, tj. imitiranja konkurentskih preduzeća.

Da li će strategija intelektualne svojine preduzeća biti dominantno ofanzivna ili defanzivna (zaštitna) po svojoj prirodi, ili, pak, kombinovana po segmentima, zavisiće u velikoj meri od poslovne strategije i uloge koja je intelektualnoj svojini kao resursu data u toj strategiji. Preduzeće bi trebalo da ima viziju o tome šta želi u budućnosti, te da shodno tome determiniše značaj intelektualnih resursa za postizanje dugoročnih, strategijskih ciljeva i eventualni doprinos ostvarenju poslovne vizije.

Menadžment formuliše određene strategije da bi ojačao portfolio intelektualne svojine, konkurentsku poziciju i povećao sposobnost sticanja

## Intelektualna svojina kao determinanta konkurentnosti preduzeća

prihoda preduzeća u predstojećem periodu. U upravljanju intelektualnom svojinom kao intelektualnim resursom, važno je diferencirati upotrebu intelektualne svojine u defanzivne svrhe (zaštita inovacija) i ofanzivne (konkurenske, odnosno komercijalne) svrhe. U konkurentske svrhe se intelektualna svojina koristi za ulazak na tržište, kao i za sprečavanje da konkurentska preduzeća ojačaju svoju poziciju na određenom segmentu. U komercijalne svrhe, cilj je nuditi elemente intelektualne svojine drugima, u što većem obimu, radi maksimiranja prihoda i profita. Imajući u vidu dominantni cilj koji se treba ostvariti, diferenciraju se dva tipa komplementarnih strategija intelektualne svojine: *komercijalne* i *konkurentske* [9, str. 145].

*Komercijalne strategije* koriste portfolio intelektualne svojine u preduzeću za prodaju (licenciranjem), za ostvarivanje projekata zajedničkih ulaganja ili za pribavljanje strategijski važnih, a nedostajućih segmenata intelektualne svojine (razmenom licenci). Komercijalne strategije intelektualne svojine mogu biti: *pasivne*, *reaktivne* ili *proaktivne*. Koja strategija će se izabrati zavisi od nivoa i vrste aktivnosti koji kompanija preduzima u traganju za mogućnostima za prodaju svoje intelektualne svojine i/ili od njenog korišćenja u funkciji podrške realizaciji sopstvenih proizvoda i poslovnih procesa. U pogledu kategorija intelektualne svojine u svom portfoliju, različita preduzeća koriste diferencirane strategije intelektualne svojine.

*Pasivne komercijalne strategije* se koriste za delove portfolija intelektualne svojine koji nemaju veliki konkurentski značaj, posebno u ranim fazama njihovog životnog ciklusa. Takvi delovi intelektualne svojine se razvijaju na bazi principa "sačekati i videti" kako će se odvijati situacija na tržištu. Takođe, ovakvi segmenti portfolija intelektualne svojine se mogu komercijalizovati – prodajom preduzećima koja nisu konkurentska ili da se iskoriste za ostvarenje projekata zajedničkih ulaganja.

*Reaktivne komercijalne strategije* se koriste za one delove intelektualne svojine koji imaju određeni značaj i vrednost u borbi na tržištu. Prilike za komercijalizaciju ovih delova intelektualne svojine treba tražiti tek pošto je preduzeće osiguralo željenu strategijsku poziciju, jer onda njihovo korišćenje od strane drugih neće za njega predstavljati pretnju. „Ford Global Technologies” je ovu strategiju nazivao "najpre Ford", što znači da prvo "Ford" treba da uspostavi dominantnu poziciju na tržištu (obično u prve tri godine), pa tek onda da na prodaju nudi intelektualnu svojinu drugima. Reaktivne strategije se takođe koriste za širenje intelektualne svojine kupcima i partnerima (dobavljačima i distributerima), da bi se obezbedili sinergijski efekti i smanjili troškovi. „Toyota” je, na primer, ponudila patente svom dobavljaču – proizvođaču opreme da bi se povećala njegova

produktivnost i, posredno, u lancu, povećala ukupna konkurentska sposobnost „Toyote”. Ova strategija, dakle, koristi intelektualnu svojinu preduzeća da pojača konkurentsku sposobnost partnera u lancu snabdevanja, pa se stoga ona ne sme nuditi konkurentima.

*Proaktivne komercijalne strategije* se koriste kada je potpuno jasno da portfolio intelektualne svojine jednog preduzeća nije relevantan za sticanje konkurentske prednosti, ali može biti koristan drugim subjektima na tržištu. Proaktivna komercijalizacija podrazumeva aktivnu ulogu u traganju za prilikama za njenu prodaju preko poslovnih veza, kontakata, agenata i drugih kanala, da bi se ostvarivao što veći prihod iz portfolia intelektualne svojine. Intelektualna svojina za koju je menadžment procenio da nema veći značaj za održavanje pozicije na tržištu, niti veći značaj za realizovanje poslovne strategije u budućnosti, može se slobodno nuditi konkurentima. Kompanije koje imaju liberalnu politiku kreiranja inovacija i komercijalizacije patenata („IBM”, na primer), zapravo ostvaruju proces inovacija kreiranjem patenata koji nisu u osnovi njihovog poslovanja i tako uvećavaju šanse za stvaranje portfolija koji će u velikoj meri moći da se komercijalizuje.

U svojoj suštini navedene komercijalne strategije u konačnom treba da doprinesu unapređenju konkurentnosti preduzeća. Primarni cilj *konkurentske strategije intelektualne svojine* je sprečiti konkurente da ugroze konkurentsku poziciju preduzeća, tj. da isuviše ojačaju na određenom tržišnom segmentu. Pored toga, svrha realizovanja ovih strategija je i ugroziti taktičku poziciju rivala u pogledu kreiranja i korišćenja intelektualne svojine u tekućem periodu, ali i u budućnosti. Adekvatna konkurentska strategija intelektualne svojine može da omogući stvaranje dominantne pozicije preduzeću, tako da ono može da postavi nove tržišne standarde i odredi “pravila igre” na njima. Intelektualna svojina je, dakle, kod konkurentske strategije „oružje” za razliku od komercijalnih strategija gde je ona resurs koji omogućuje ostvarivanje poslovnih prednosti i koristi za sticanje što većeg prihoda.

Strategije intelektualne svojine - konkurentske ili komercijalne – imaju u zavisnosti od sadržaja elemenata portfolija intelektualne svojine diferenciran značaj za preduzeća u različitim poslovima i granama. Pored toga, za različita preduzeća odgovarajuće su diferencirane strategije patenata preduzeća, zaštitnog znaka/marke ili autorskog prava.



#### **4. Konkurentske strategije intelektualne svojine**

Strategije patenata se, takođe, bitno razlikuju od strategija zaštitnog znaka proizvoda - marke, a uz to i od strategija autorskih prava preduzeća. Razumljivo, ukoliko se one izolovano posmatraju, uočava se njihovo diferenciranje u pogledu predmeta. Dok strategije patenata u središtu imaju tehnološku kompetentnost, strategije zaštitnog znaka/marke imaju privlačenje potrošača. Strategije autorskih prava, pak, u osnovi imaju popularizaciju autorizovanog rada (dela). Bez obzira koji segment intelektualne svojine posmatrali, moguće je sledeće diferenciranje konkurentskih strategija intelektualne svojine [9, str. 146]: *strategija dizajnirati i okružiti* (“*design around*”), *strategija napraviti tvrđavu* (“*build a fortress*”) i *strategija mapiranja* (“*mapping*”).

*Strategija dizajnirati i okružiti* (“*design around*”) podrazumeva da se akcije preduzeća vezane za intelektualnu svojinu koncentrišu oko većeg i važnijeg dela portfolija intelektualne svojine konkurenata, sa ciljem da se oslabi njihova sposobnost da intelektualnu svojinu koriste kao sredstvo konkurentske borbe. Ove strategije se, takođe, koriste da se ojača pozicija preduzeća u pregovorima u pogledu trgovine licencama ili u drugim transakcijama vezanim za intelektualnu svojinu. U tehnološkim područjima i na tržišnim segmentima sa izrazito jakom konkurencijom, ova strategija se obično koristi uz strategiju “napraviti tvrđavu.”

*Strategija napraviti tvrđavu* (“*build a fortress*”) podrazumeva da se realizuju akcije u vezi jednog dela portfolija intelektualne svojine preduzeća, kako bi se taj deo ojačao i obezbedila jaka konkurentska pozicija. Poenta je napraviti “utvrđenje” koje je teško ugroziti, a istovremeno smanjiti mogućnost da konkurenti koriste strategiju „dizajnirati i okružiti”. Strategija “napraviti tvrđavu” podrazumeva intenzivno korišćenje pravnih sredstava (sudskih tužbi), da bi se sprečilo poslovanje konkurenata “u blizini utvrđenja”.

*Strategija mapiranja* (“*mapping*”) u fokusu ima sve aktivnosti u vezi sa intelektualnom svojinom na određenom tržišnom segmentu ili u određenom području poslovanja da bi opredelila put razvoja portfolija intelektualne svojine na novom području i osigurala lidersku poziciju. Ove strategije se dosta oslanjaju na relevantne i blagovremene informacije o konkurentima, a u velikoj meri se prepliću sa strategijom realizovanja inovacija u preduzeću. Strategija mapiranja se koristi da se razotkriju još neistražena područja (tehnološka, tržišna) u kojima se može ostvariti liderska pozicija u budućem periodu.

Ove strategije imaju svoja posebna obeležja, u zavisnosti od toga na koji oblik (element) intelektualne svojine se odnose. U tom smislu, razlikuju se ove strategije i njihove varijacije za *patentne (a)*, *zaštitne znakove/marke (b)* i *autorska prava (c)*.

*a. Konkurentske strategije patenata.* - Nadležne institucije za patente i zaštitne znakove u tehnološki razvijenim državama iz godine u godinu primaju sve veći broj zahteva za registraciju (zaštitu) izuma - patenata. Ova činjenica upućuje na stav da se u savremenom konkurentskom okruženju vodi ozbiljna tehnološka "bitka", u kojoj patentni igraju ulogu važnog konkurentskog "oružja". Inače, u širem smislu shvaćeno znanje koje se patentira, predstavlja obično suštinsku kompetentnost, odnosno vitalni resurs/sposobnost za poslovanje u određenim granama. Odgovore na pitanje "kako" poslovati u tim granama, u smislu koji pravac tehnološkog razvoja izabrati, daju različite strategije patenata.

U *strategiji dizajnirati i okružiti*, vezanoj za patente, određeni patent se koristi za blokiranje određenog tehnološkog područja koje već pokriva konkurentsko preduzeće. Poenta tih strategija je da se, na bazi detaljne analize dominantnih patenata konkurenata, kreiraju tehnološki superiorniji izumi i potom zaštite. Konkurenti bi, nakon toga, trebalo da shvate da njihovi do tada dominantni patentni (izumi) ne mogu da budu poboljšani, jer su ta poboljšanja već iskorišćena, patentirana i zaštićena od drugog. Konkurentska prednost sa ovom strategijom se ostvaruje tako što preduzeće koje ima poboljšani patent, koristi njegovu snagu kao resursa i na osnovu njega ulazi na tržište. Ovo se operacionalizuje zahvaljujući specifičnom partnerstvu sa liderom kroz forme zajedničkog ulaganja ili, pak, razmenom licence sa njim. Primer za realizovanje ovakvih strategija su japanske kompanije 70-ih godina prošlog veka. One su ih koristile u određenim tehnološkim segmentima da bi sustigle američke kompanije, koje su do tada imale evidentan uspeh i tehnološko vodstvo.

*Strategije patenata "izgraditi utvrđenje"* mogu se koristiti da se neutrališe dejstvo strategija konkurenata "dizajnirati okolo", tako što će se formirati jedan dominantan patent. Preduzeće bi trebalo da drži ključni patent za ciljano tehnološko područje i tako onemogućiti konkurenciju da "probije utvrđenje". Ofanzivno, ove strategije se koriste da se eliminiše konkurencija iz tog segmenta tako što će se prednost održavati kontinuiranim poboljšanjima sopstvenog patenta. Ovim ne samo da se osigurava konkurentska pozicija na postojećem tržištu, već se stvaraju šanse za delovanje na drugim tržištima gde se intelektualna svojina može iskoristiti za stvaranje i jačanje konkurentske pozicije na njima. Primer je kompanija "Dell" koja je obezbedila veći broj patenata potrebnih za pokrivanje svoje

### **Intelektualna svojina kao determinanta konkurentnosti preduzeća**

---

proizvodnje kompjutera. „Dell” je ostvario dobru poziciju u odnosu na „IBM”, tako što mu je zauzvrat omogućio pristup svojim znanjima i metodama (razmenom licence). Na taj način, „Dell” se oslobodio plaćanja višemilionskih suma za korišćenje „IBM”-ovih komponenti. Ovakav potez ne bi bio moguć da kompanija “Dell” nije posedovala patente sa kojima je pokrivala svoje poslovanje.

*Strategije mapiranja patenata* se koriste u potrazi za što većom tržišnom teritorijom na kojoj se patent može plasirati u postojećem ili novom tehnološkom području, ali što dalje od svih „velikih, uspešnih patenata i postojećih teritorija”. Ova strategija se koristi kada preduzeće zapravo želi da stvori novo područje, na kome će postaviti pravila igre i definisati tehnološke i komercijalne standarde. U realizaciji ove strategije, veoma važnu ulogu ima kontinuirano prikupljanje informacija iz konkurentskog okruženja. Svaka tehnološka pozicija jednog preduzeća bez obzira koliko superiorna bila, može biti prevaziđena ukoliko ono ne uspe da nametne tehnološke i/ili tržišne standarde. Da bi u tome uspelo, preduzeće bi trebalo da tehnologiju licencira što šire. Davanje licence nizu dobavljača i distributera je sastavni deo ove strategije. Dobar primer je kompanija “Sun Micro Systems”, koja je uprkos velikim troškovima razvoja, nudila Java script besplatno kako bi stvorila što veću mrežu korisnika. Pored ovoga, kao primer može poslužiti VHS i Betamax standard. Betamax je imao superiorniju tehnologiju proizvodnje video traka, ali je imao rigidnu politiku ne ustupanja licence. VHS je, pak, suprotno, široko licencirao svoju tehnologiju proizvođačima i tako obezbedio veće tržišno učešće. Kasnije je to i rezultiralo opštim prihvatanjem VHS tehnologije kao dominantnog tržišnog standarda.

*b. Konkurentske strategije zaštitnog znaka/marke.*- U konkurentskoj borbi, pored strategija patenata, značajne su i strategije zaštitnog znaka (marki proizvoda), ali je sa njima ta ”borba” nešto drugačije prirode. Ovde se ne radi o tehnološkoj nadmoći i formiranju “teritorija” patenata, već o osvajanju potrošača. Lojalnost markama proizvoda (brendovima) preduzeća omogućava veće tržišno učešće, postavljanje većih prepreka konkurentima i uspešnije i lakše reagovanje na eventualne promene na tržištu i, konsekvantno, ostvarivanje bolje konkurentske pozicije. Osnov konkurentnosti, ovde, nisu tehničke karakteristike proizvoda ili tehnološka nadmoć, već prevashodno vezanost potrošača za proizvod. Ona je rezultat atraktivnosti proizvoda, koja ima veliki uticaj na odluku potrošača o ponovnoj kupovini. Ovo je od posebne važnosti u savremenim uslovima u kojima se dinamično menja superiornost proizvoda na tržištu. U današnje vreme mnogi proizvodi su funkcionalno, po kvalitetu i ceni vrlo slični, što znatno može da pojača efekat brenda na odluku o kupovini, a onda, i sam

proizvod kao takav – brendiran - postaje važan izvor konkurentske prednosti. Emotivna povezanost potrošača sa određenom markom proizvoda je ključna determinanta u njihovom pridobijanju odnosno zadržavanju.

*Strategija marke “dizajnirati i okružiti”* podrazumeva postavljanje takvog brenda na tržište koji će, gotovo u svemu, slediti konkurentske proizvode i biti njihov supstitut u vrednosnom smislu. Ovu strategiju su, takođe, koristili „Cadbury”, „Mars” i „Nestle” za nastup na tržištima na kojima su njihovi brendovi konditorskih proizvoda bili vrlo slični.

*Strategije marke “izgraditi utvrđenje”* podrazumevaju intenzivno proizvodno-tehnološko i marketinško ulaganje radi stvaranja brenda širenjem jedne linije proizvoda na više kategorija proizvoda (luksuzni proizvodi - satovi, nakit, naočare za sunce, npr.). Kasnije se brend oslanja i na druge brendove, da bi se proširio vertikalno na druge tržišne segmente (npr. satovi – luksuzni, brend sata sa visokom cenom, brend sata osrednje cene, brend sata sa niskom cenom, brend sata za masovno tržište). Ova strategija zapravo podrazumeva jačanje glavnog brenda marketinškim sloganima, agresivnom reklamnom kampanjom i što širim licenciranjem, da bi se sto više privukla pažnja potrošača i probilo na željeni tržišni segment. Primer ove strategije je “utvrđenje” koje je napravila „Coca-Cola” oko svog brenda. Najpre je brend praćen nizom slogana, dizajna i marketing kampanjom. Zatim su korišćena pravna sredstva da bi se sprečio glavni konkurent “Pepsi-Cola” da koristi termin “Coke”.

*Strategije mapiranja vrednosti* su orijentisane na formiranje novog i jakog brenda ili na oživljavanje starog. Da bi se ovo ostvarilo nužno je pratiti poslovanje konkurenata i otkriti osobine proizvoda i vrednosne standarde na konkretnom tržištu, te na osnovu toga napravio plan za proizvođenje efekta jakog utiska na potrošače. Pokazalo se da su najvredniji brendovi oni koji ostavljaju snažan utisak na svoju ciljnu grupu, koji imaju tačno definisane karakteristike koje se neprekidno marketinški naglašavaju. U uslovima zasićenosti tržišta i uslovima u kojima uobičajeni kanali komunikacije sa potrošačima nisu efektivni, proizvodi koji poseduju osobine koje potrošači “vole” su oni koji doprinose rastu tržišnog učešća. Stručnjaci za brendove smatraju da su najuspešniji proizvodi oni koje potrošači vole, zbog toga što se sa njima potrošači lično identifikuju. Čak, smatra se da su uspešniji proizvodi koje potrošači vole u odnosu na druge koje možda više respektuju (npr. „Intel” i „AMD”, neki potrošači su tradicionalno kupci „AMD” procesora, ali su svesni da je „Intel” bolji, odnosno jači brend).

Ova strategija ima za cilj da otkrije jedinstven brend (proizvod) koji će omogućiti preduzeću veliku prednost u odnosu na konkurente. Takav proizvod je rezultat dugogodišnje poslovne tradicije, ima identitet i nosi

### **Intelektualna svojina kao determinanta konkurentnosti preduzeća**

---

ključne vrednosti i teško se kopira. Dakle, ove strategije imaju za cilj da lansiraju „novine” na tržištu, ali i da ožive tzv. stare proizvode iz asortimana. Na primer, da bi prevazišli “neželjenu” sliku brenda za koji je važno mišljenje da je “hladan”, u „IBM”-u su preduzeli niz anketa i kontakata sa potrošačima i u skladu sa tradicijom i orijentacijom kompanije, predvideli reklamnu kampanju da bi oživeli nekadašnji imidž. Nova reklamna kampanja je podržala „IBM”-ovu međunarodnu reputaciju putem slogana “rešenja za malu planetu”. Iza ove kampanje se krila opsežna poslovna akcija kompanije da se kupcima širom sveta omogući da na svom maternjem jeziku koriste „IBM”-ove kompjutere (operativni sistem, tastatura, uputstva i sl.).

*c. Konkurentske strategije autorskih prava.*- U „industriji” autorskih prava, konkurentska borba se vodi oko sadržaja određenog proizvoda koji je rezultat kreativnosti i inovativnosti. Kompanija sa kreativnijim timom zaposlenih i kvalitetnim sadržajem inovativnog projekta (dela), ima i najveće šanse da napravi značajan prodor na tržištu. Kreativnost razvojnog tima (bilo da se radi o kompjuterskom programu ili igranom filmu, na primer), ključan je faktor uspeha. U segmentima „industrije” autorskih prava, takođe se vodi i „bitka” za talente, radi njihovog pridobijanja i ujedno preuzimanja dobrih ideja ili njihovog izražavanja u kreativnijem obliku. Ključ uspeha autorskih prava, kao konkurentskog oružja je u činjenici da autorsko pravo štiti način izražavanja ideja, a ne same ideje.

*Strategija „dizajnirati i okružiti” autorskih prava* podrazumeva stvaranje kreativnog dela (rada) slično konkurentskom. Kreativno delo se zasniva na istoj ili vrlo sličnoj ideji kao kod konkurenta, ali drugačije izraženoj (oblikovano kroz „proizvod”), da bi se konkurenti sprečili da steknu jaku tržišnu poziciju. Strategija se zasniva na korišćenju onih elemenata, već poznatog rada (dela) konkurenta, koji nisu zaštićeni autorskim pravom. Dakle, kao što je potencirano, ova strategija se oslanja na to da zaštita autorskih prava važi za razradu i izražavanje ideje, a ne za samu ideju. Ideje (plotovi, funkcije, teme, itd.) bi trebalo ”izvući” iz već poznatog, uspešnog rada konkurenta, a zatim stvoriti svoj novi rad na osnovu tog već uspešnog i poznatog rada. Ovu strategiju redovno koriste vodeće kompanije u industriji zabave i softvera. U industriji softvera na primer, “Borland International Inc.” je kopirao komandni meni konkurentskog programa “Lotus” i iskoristio ga kao deo svog novog softvera. Sud je procenjujući zaštitu intelektualne svojine ustanovio da je komadni meni funkcionalni element programa i odbio zaštitu “Lotus”-a kao autorskog prava. Još veće rezultate strategija daje u industriji zabave, gde se takođe stalno koristi. Čim jedan kreativni rad postigne veliki uspeh na tržištu, javljaju se mnogi drugi radovi (npr. filmovi zasnovani na sličnoj tematici).

*Strategija autorskih prava „napraviti tvrđavu”* podrazumeva da se postojeći kreativni autorski rad (delo) podrži tako što će se multiplikovati u različitim formama - reprodukovati preko različitih medijuma i stvoriti veći broj različitih verzija tog rada (dela). Time se zapravo formira određena mreža proizvoda oko primarnog kreativnog dela i stvara svojevrsno “utvrđenje”, što konkurenciji otežava imitaciju/kopiranje. Stvaranjem „utvrđenja” konkurenti neće moći da reprodukuju sličan sadržaj u svom radu, jer je rizik veći, a troškovi imitacije takve mreže proizvoda znatni. „Microsoft”, na primer, stalno koristi ovu strategiju. Dobra saradnja sa proizvođačima hardvera za personalne računare, veliki broj verzija softvera koji su adaptacija za personalne kompjutere i dobra usluga (servis) potrošačima, doprinose da se operativni sistem „windows” mnogo prodaje. Takođe, „Microsoft” dosta koristi pravna sredstva (tužbe) kao sredstvo za držanje konkurenata što dalje od “utvrđenja”.

*Strategije kreativnog mapiranja*, vezane za autorska prava, zavise od toga da li kompanija samostalno razvija svoje kreativno delo ili kupuje licence. U osnovi ova strategija podrazumeva mapiranje “baze talenata” da bi se postigao viši nivo kreativnosti u poređenju sa radom konkurenata i da bi se usvojila uspešna praksa drugih preduzeća i aktivirali sopstveni talenti. „Disney” i „Microsoft” koriste ovu strategiju za razvoj novih autorskih projekata (dela), koja se zasnivaju na kreativnom radu unutar kompanije. Kasnije, kompanije bi trebalo da angažuju marketing agencije, kako bi se tržište adekvatno istražilo i uočio svaki perspektivni talenat ili dobra ideja. U oba slučaja, implementacija ove strategije podrazumeva uočavanje talenata, popularnih trendova, kvaliteta kreativnog sadržaja i tajni uspeha poznatih autorskih radova (dela). Prihvatanje tih uspešnih projekata i njihovo usklađivanje sa potrebama potrošača, pomoći će kompaniji da stvori rad (proizvod), koji će postaviti nove standarde u konkretnoj industriji. Za ovo je odličan primer „Disney”,-ev animirani film „kralj lavova”, koji je postavio novi standard u stvaranju animiranih filmova u industriji zabave, koja se naziva “kralj lavova mini industrija”, čiji je prodaja dostigla milijardu dolara.

### **Zaključak**

Intelektualna svojina kao segment intelektualnih resursa preduzeća ima uticaj na tržišnu snagu i konkurentsku poziciju. Ona je u funkciji zaštite inovacija, obezbeđenja osnova za dalji dizajn (razvoj), izbegavanja sudskih sporova, ostvarivanja zajedničkih ulaganja i strategijskih alijansi. Menadžment formuliše određene komercijalne i konkurentne strategije intelektualne svojine kako bi ojačao portfolio intelektualne svojine. Primarni

### **Intelektualna svojina kao determinanta konkurentnosti preduzeća**

---

cilj konkurentske strategije je sprečiti konkurente da ugroze konkurentsku poziciju preduzeća, tj. da isuviše ojačaju na određenom tržišnom segmentu, ugroziti taktičku poziciju rivala ili, pak, obezbediti dominantnu poziciju preduzeću, tako da ono može da postavi nove tržišne standarde i odredi “pravila igre” na njima. Intelektualna svojina je kod konkurentskih strategija „oružje”, za razliku od komercijalnih strategija gde je resurs koji omogućuje ostvarivanje poslovnih prednosti i koristi se u funkciji sticanja što većeg prihoda i profita.

### **Literatura**

1. Krstić B., „Intelektualni kapital kao determinanta kreiranja vrednosti i konkurentske prednosti preduzeća”, *Ekonomске teme*, broj 3, 2007, str. 53-66.
2. Krstić B., Vukadinović D., „Intelektualni resursi sadržani u istraživanju i razvoju – problemi i moguća rešenja u vrednovanju i izveštavanju”, *Poslovna politika*, oktobar, 2004, str. 45-48.
3. Krstić B., “Objectives, types and efficiency factors of knowledge management projects”, zbornik radova: V Internacionalni simpozijum iz Project Management-a – “Upravljanje projektima – nove tendencije”, Zlatibor, 2001, str. 324-328.
4. Teece D., “Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic and Policy Dimensions”, Oxford, 2000.
5. Davis J., “Using Your IP to Increase Shareholder Value”, London, 1998.
6. Krstić B., “Merenje performansi upotrebe resursa u funkciji upravljanja preduzećem”, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Niš, 2005.
7. Krstić B., “Merenje intelektualnih performansi preduzeća”, *Poslovna politika*, Novembar, 2001, str. 52-55.
8. Sullivan P., “Profiting from Intellectual Capital: Extracting Value from Innovation”, Wiley, 1998.
9. Ali-Al N., “Comprehensive Intellectual Capital Management – Step-by-Step”, Wiley, 2003.
10. Junghans Claas, Levy A., “Intellectual Property Management”, Wiley-VCH Verlag GmbH&Co.KGaA, 2006.
11. Jennewein K., „Intellectual Property Management“, Psysica-Verlag A Springer Company, 2005.

**Bojan Krstić, Miloš Nikolić**

---

**INTELLECTUAL PROPERTY AS DETERMINANT  
OF ENTERPRISE'S COMPETITIVENESS**

**Abstract:** Intellectual property is recognized as a vital strategic resource for enterprise. Effective intellectual property management is critical for competitiveness of organizations. This paper points out competitive strategies of intellectual property portfolio – patents, trademarks/brands, and copyrights.

**Key words:** intellectual property, competitiveness, strategy.