

**Miloš Milovančević**

# **INOVACIONI MENADŽMENT I ZAŠTITA INTELEKTUALNE SVOJINE**

Mastering innovation in Serbia through development and  
implementation of interdisciplinary post-graduate curricula in  
innovation management 544278-TEMPUS-1-2013-1-RS-TEMPUS-  
JPCR

Disclaimer

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

**Niš, 2015**

Naslov publikacije: **Upravljanje ljudskim resursima u inženjerskom menadžmentu**

Autor: dr Miloš Milovančević, docent

Štampa: Unigraf – X – Copy, Niš

Tiraž: 130 primeraka

CIP - Каталогизација у публикацији -  
Народна библиотека Србије, Београд

005.591.6  
347.77/.78

МИЛОВАНОВИЋ, Милош, 1978-

Inovacioni menadžment i zaštita intelektualne svojine / Miloš

Milovanović. - Niš : M. Milovanović, 2016 (Niš : Unigraf-X-Copy). -  
175

str. ; 24 cm

Tiraž 130. - Napomene i bibliografske reference uz tekst. -  
Bibliografija:

str. 169-175.

ISBN 978-86-919717-1-7

a) Иновације b) Интелектуална својина - Заштита

COBISS.SR-ID 222269964

# SADRŽAJ

<b>1. KREATIVNOST I INOVACIJA .....</b>	<b>1</b>
1.1. Definisanje pojmova kreativnosti i inovativnosti.....	1
1.2. Pojam kreativnog procesa .....	3
1.3. Tehnike kreativnog procesa .....	4
1.4. Korišćenje emocionalne inteligencije .....	6
1.5. Kreativno mišljenje .....	10
1.6. Lideri i menadžeri .....	11
1.7. Karakteristike kreativnosti u poslovanju.....	13
1.8. Kreativni pristup lidera i menadžera .....	14
1.9. Motivacija za rad.....	17
1.9.1. Značaj motivacije.....	17
1.10. Uspešno rukovođenje.....	20
1.11. Kreativne poslovne grupe .....	22
1.12. Praktičan primer stimulisanja kreativnosti i inovativnosti .....	23
<b>2. STRATEGIJE INOVATIVNIH PREDUZEĆA.....</b>	<b>25</b>
2.1. Analiza konkurencije – strateška dimenzija poslovanja trgovinskih kompanija.....	25
2.2. Identifikovanje konkurenata.....	25
2.3. Determinisanje ciljeva konkurenata .....	27
2.4. Identifikovanje strategija konkurenata .....	29
2.5. Ocena konkurentskih snaga i slabosti .....	31
2.6. Procena reagovanja konkurenata.....	33
2.7. Strategije povećanja konkurentске prednosti trgovinskih kompanija zemlje domaćina.....	34
2.8. Strategija liderstva u troškovima.....	34
2.8.1. Osnove troškovne prednosti.....	34
2.8.2. Izvori prednosti u troškovima .....	36
2.9. Strategija diferenciranja .....	39
2.9.1. Osnove diferenciranja i diferentne prednosti .....	39
2.9.2. Izvori diferentne prednosti .....	41
2.10. Strategija fokusiranja .....	43
2.11. Integralna primena strategije liderstva u troškovima i diferenciranja .....	45
<b>3. EVALUACIJA I FINASIRANJE INOVACIJE .....</b>	<b>49</b>
3.1. Organizacione funkcije -pojam i aktivnosti-.....	49
3.2. Oblici organizacionih funkcija.....	52

3.3. Proizvodne funkcije .....	53
3.4. Nabavne funkcije .....	55
3.4.1. Prodajne funkcije .....	57
3.5. Funkcije planiranja.....	59
3.6. Finansijske funkcije .....	60
3.7. Istraživačko – razvojne funkcije .....	62
3.8. Principi rada organizacionih funkcija .....	63
3.9. Menadžment prodajne funkcije.....	68
3.10. Menadžment finansijske funkcije .....	69
3.11. Menadžment kadrovske funkcije .....	71
3.12. Menadžment razvojne funkcije.....	73
3.13. Standardizacija i tipizacija proizvoda .....	78
3.14. Automatizovanje proizvodnje .....	79
3.15. Informaciono – komunikacione aktivnosti.....	81
3.16. Menadžment organizacione strukture preduzeća .....	83
<b>4. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA KAO PODRŠKA INOVATIVNOSTI .....</b>	<b>85</b>
4.1. Ljudski resursi .....	85
4.2. Politika i metodi obrazovanja kadrova.....	88
4.3. Pripremanje menadžera .....	89
4.4. Menadžerske osobine i tretman menadžera.....	91
4.5. Mogućnosti stimulacije menadžera.....	92
4.6. Ljudski resursi i komuniciranje.....	94
4.7. Mogućnost unapređenja interpersonalni odnosa .....	98
4.8. Konflikti i mogućnosti njihovog smanjenja .....	100
4.9. Mogućnosti unapređenja kreativnosti .....	102
4.10. Kreativnost i neke preporuke poznatih biznismena .....	104
<b>5. METODE ZA REALIZACIJU INOVATIVNIH REŠENJA U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA.....</b>	<b>107</b>
5.1. Alati za razvoj inovativnih rešenja.....	111
5.2. Mala i srednja preduzeća kao privredni potencijal.....	115
5.3. Inovativno poslovanje u preduzeće .....	116
5.4. Upravljanje inovacijom .....	120
5.5. Uloga konsultanta u procesu inovativnog pristupa .....	124
<b>6. UPRAVLJANJE PATENTNOM ZAŠTITOM.....</b>	<b>129</b>
6.1. Pojam i vrste patenata .....	130
6.2. Uslovi patentiranja .....	132

6.2.1. Teritorijalnost.....	132
6.2.2. Isključiva prava.....	132
6.2.3. Nagrada za otkriće.....	133
6.2.4. Prvi podnosilac zahteva.....	133
6.3. Postupak patentiranja.....	133
6.3.1. Opis pronalaska.....	133
6.3.2. Prijava patenta.....	134
6.3.3. Pravo ranijeg korisnika.....	134
6.3.4. Stanje tehnike.....	135
6.3.5. Ispitivanje.....	136
6.3.6. Odobrenje, opozicija i ukidanje.....	136
6.4. Vrednost i značaj patenta.....	137
6.4.1. Interna upotreba, licenca ili prodaja.....	137
6.4.2. Zavisnost i multi-patentni proizvodi.....	138
6.4.3. Primena patenta.....	138
6.4.4. Troškovi.....	139
6.5. Struktura patenta.....	140
6.5.1. Prva strana.....	140
6.5.2. Opis i slika.....	140
6.5.3. Izveštaj o pretraživanju stanja tehnike po predmetu pronalaska.....	141
6.6. Mogućnost patentiranja pronalaska.....	142
6.6.1. Pronalazak.....	142
6.6.2. Proizvod, proces i metod zahteva.....	142
6.6.3. Stepennoviteta.....	142
6.6.4. Inventivni nivo.....	143
6.6.5. Neadekvatno obelodanjivanje.....	143
6.6.6. Pitanje patentibilnosti i industrijska primenljivost.....	144
6.7. Pronalazači i podnosioci prijava.....	144
6.7.1. Pronalazaštvo.....	144
6.7.2. Pronalazač kao podnosilac prijave za zaštitu pronalaska.....	145
6.7.3. Podnosilac prijave kao pravni sledbenik.....	145
6.7.4. Poslovni podnesak.....	146
6.8. Ekonomski ciljevi zaštite.....	147
6.9. Strategija podnošenja prijave.....	147
6.9.1. Kada podneti prijavu?.....	148
6.9.2. Gde podneti prijavu: nacionalni zavodi i međunarodni sporazumi?.....	148
6.9.3. Međunarodni sporazumi u oblasti patenata.....	148

6.9.4. Nacionalni nivo .....	149
6.9.5. Evropski nivo .....	149
6.9.6. PCT procedura odobrenja patenta .....	150
6.9.7. Kome prvo podneti prijavu? .....	151
6.9.8. Ubrzano ispitivanje .....	151
6.9.9. Naknadne prijave i teritorijalno proširenje zaštite .....	152
6.10. Strategije patentiranja .....	152
6.10.1. Teorija zamka i rova .....	153
6.10.2. Patentiraj drvo, poseci šumu .....	153
6.10.3. Puška – pristup .....	154
6.10.4. Patentiraj u hodu .....	154
6.11. Širina zahteva: obim željene zaštite .....	154
6.12. Faktori koji utiču na strategiju podnošenja prijave i širinu zahteva .....	155
6.12.1. Životni ciklus i vreme od ideje do pronalaska .....	155
6.13. Patent kao izvor sticanja profita .....	156
6.13.1. Geografske razlike između povraćaja investicija .....	156
6.13.2. Ekonomija obima .....	157
6.13.3. Patenti kao vid monopola .....	157
6.13.4. Proizvodi kojima se trguje globalno .....	158
6.13.5. Tržišta u razvoju .....	159
6.14. Disperzija tehnologije .....	159
6.14.1. Disperzija tehnologije i širina zahteva .....	159
6.14.2. Disperzija tehnologije i način podnošenja prijave .....	160
6.15. Plan komercijalizacije .....	160
6.15.1. Neizvesnost .....	161
6.15.2. Obim zaštite .....	162
6.16. Konkurencija .....	162
6.16.1. Konkurentski proizvodi .....	162
6.16.2. Konkurentske organizacije .....	163
6.17. Finansijski resursi i stav prema riziku .....	164
6.18. Značaj patenata i zaštita pronalazaka u Srbiji .....	165
6.18.1. Značaj patenata za profitabilnost preduzeća .....	165
6.18.2. Pravna zaštita pronalazaka u Srbiji .....	165
6.18.3. Zaštita prema Predlogu Zakona o patentima .....	166
6.18.4. Podaci o već zaštićenim pronalascima .....	167
Literatura .....	169

# 1.

## Kreativnost i inovacija

### 1.1. Definisane pojmove kreativnosti i inovativnosti

Kreativnost je proces koji pretpostavlja sposobnost stvaranja novih ideja. Te ideje mogu biti manje ili više interesantne i originalne, ali su važne sa aspekta poslovne organizacije. Inovativnost nadalje znači upotrebu tih novih ideja.

U kompaniji taj proces znači oblik novog proizvoda ili usluge, ili jednog novog razvojnog pravca u okviru delatnosti. To takođe može značiti i novu politiku poslovanja. Svaka od tih novina za kompaniju predstavlja materijalizaciju ideje, tj. njenu aplikaciju u praksi. Iz tih razloga u savremenoj ekonomiji tržišne nagrade uglavnom pripadaju kompanijama koje neprestano inoviraju - stvaraju nove poslovne modele i proizvode koji se temelje na promeni tehnologije, demografskih prilika i potrošačkih navika.

Novi proizvodi i usluge, generalno uzev - novi poslovni modeli po pravilu prevazilaze postojeće, te tako stvaranjem novih vrednosti nastaje pretnja tradicionalnom načinu poslovanja. Iz gore pomenutog proizilazi da su inovativne strategije jedini način za usklađivanje sa stalnim promenama.

Sa stanovišta menadžmenta, da bi proces kreativnog mišljenja kao i celokupna atmosfera negovanja u jednoj sredini zaživela, neophodno je da te ideje imaju praktičnu vrednost, tj. da su primenljive i u praksi. Tako

govoreći, samo one kreativne ideje koje se naknadno preoblikuju u korisne proizvode i usluge imaju epitet inovacija. Na taj način kreativnost predstavlja bazu za inovacije, dok su inovacije konačni rezultat aplikovane kreativnosti. Zaključak je da inovacije ne postoje bez kreativnosti, ali isto tako stoji i da svaka kreativna ideja ne mora da postane inovacija.

Današnji menadžeri imaju tu mogućnost da krenu u izazovne i kreativne istraživačke procese, u cilju stvaranja novih i kreativnijih proizvoda i usluga. Kako s jedne strane mogu biti inicijatori svih kreativnih dešavanja u svom internom poslovanju, tako isto mogu i svojim krutim i krajnje nefleksibilnim stavom da spreče svaku moguću kreativnost unutar kompanije.

Evidentno je da stvaranje novih i kreativnih ideja gura kompaniju napred, a da odsustvo istih kompaniju vodi u suprotnom smeru. Tim pre je i uloga savremenih menadžera sve kompleksnija. Zato se i smatra da u nemirnim privrednim situacijama koje se danas gotovo svakodnevno sreću, kreativnost zauzima vrlo važno mesto.

Sasvim je razumljivo da uspešne kompanije nerado menjaju svoje isprobane i proverene politike poslovanja. Međutim, s vremenom svaki poslovni model i strategija zastarevaju. Tradicionalno planiranje preslikava pretpostavke prošlosti u budućnost, i na taj način se stvara osećaj lažne sigurnosti koji se potom povezuje sa trenutno postojećim, uspešnim poslovnim modelima. Smatra se da se inovativno okruženje može stvoriti ukoliko je kompanija spremna na odricanje starih pravila, navika, običaja i tradicije. Ako je kreativnost podloga za inovacije, onda inovacije predstavljaju primenjenu kreativnost. Svaka kreativna ideja ne mora postati inovacija, ali nema inovacije bez kreativnosti. Mnoge kompanije pate od nedostatka novih i kreativnih ideja, a pri tome su nesvesne kako od njih samih potiče gušenje istih.

Ključ za poboljšanje kompanijske kreativnosti je da dopustimo kreativnim potencijalima da se razvijaju kroz čitav naš život. Neka dosadašnja istraživanja upućuju na to da je kreativnost većim delom urođena, ali podržavaju tehnike i metode kojima se kreativno i inventivno mišljenje, kao važno oruđe u rukama menadžera, podstiče i razvija.

Stvaranje ideja gura uspešne kompanije napred, a njihovo pomanjkanje ih unazađuje. Na taj način uloga menadžera postaje sve neophodnija i kompleksnija. Oni imaju mogućnost i autoritet da podstaknu proces stvaranja kreativnijih i kvalitetnijih proizvoda i usluga. Menadžeri u isto vreme mogu da budu pokretači eksplozije kreativnosti i drugih potencijala



zaposlenih, ali isto tako mogu svojim krutim stavom i rigidnošću da obeshrabre svaku pomisao ljudi na kreativno mišljenje.

Istinske promene i kreativni procesi kao po analogiji započinju prepoznavanjem problema ili prilike u procesu poslovanja. Ukoliko kompanija želi da stvori inovativne pojedince, mora ih najpre uključiti u sve bitne tokove poslovanja. S druge strane ukoliko želi odistinski razumeti njihove potrebe i želje treba sa njima da blisko saraduje i radi.

Prvi korak u svakom kreativnom procesu se sastoji u generisanju što većeg broja raznih ideja. Vrednovanje, praktičnost, realnost i isplativost svake od tih ideja obavlja se naknadno. U taj proces prikupljanja ideja, da bi one bile kreativne, trebalo bi uključiti i sopstvenu podsvest. Pri tome se ne treba obeshrabrivati time što već prva ideja nije revolucionarna, jer se retko dešava da iz prvog puta kreativni pojedinac dođe do vanredno dobre i plodotvorne inovacije. Kada smislimo najbolje rešenje za dati problem, poželjno ga je implementirati. Implementacija je ujedno i najteži korak jer podrazumeva da ideju kreativnog pojedinca podrži radni tim, odnosno kompanija.

## **1.2. Pojam kreativnog procesa**

Po autoru Tomsonu kreativnost je sposobnost da se stvari koje drugi vide gotovo identično, sagledavaju na potpuno drugačiji, univerzalni način. Etape kreativnog procesa su:

- oslobađanje (za ovu etapu je esencijalno iznaći mesto i vreme najpogodnije za generisanje nekih novih ideja),
- ekspresija (u ovoj etapi je karakteristično izlaganje poslovnog problema),
- kreacija (karakteristika ove faze je kreiranje ideje),
- akcija (ideje treba razmatrati sa stanovišta same kompanije u pogledu uspeha, pravilno sagledane vizije, načina implementacije i sl.).

Kreativan proces se smatra vrlo kompleksnom tvorevinom. Sastoji se od četiri etape koje se međusobno preklapaju:

1. Nesvesno pretraživanje - predstavlja zaokupljenost datim problemom (ova faza često daleko kraće traje nego što je to neophodno, pa se u praksi iz tog razloga dešava da menadžeri donose preuranjene odluke).

2. Intuicija - povezuje prethodnu etapu stvaranja kreativnog procesa sa narednim fazama. Ova faza zahteva određeno vreme u okviru koga stvaraoци kreativnosti dolaze do određenih ideja.
3. Pronicljivost - predstavlja usmerenost ideja ne samo na nove, već i na postojeće probleme koji tangiraju određene proizvode i usluge. Ovaj stadijum stvaranja kreativnog procesa može lako nastupiti u fazi kada se čak ne razmišlja intenzivno o datom problemu.
4. Verifikacija - poslednja faza kreativnog procesa koja predstavlja logičku formulaciju, odnosno testiranje samog procesa. Konkretizuje se na taj način što se pozivaju stručnjaci da svojim kritikama i sugestijama pomognu završnicu kreativnog procesa ili se jednostavno nastavlja rad na stvaranju ideja.

### **1.3. Tehnike kreativnog procesa**

Tri tehnike formiranja kreativnog procesa se najčešće koriste, a to su tehnika Brainstorming-a ili tehnika iznenadnih ideja, sinektika i tehnika nominalne grupe.

Brainstorming tehnika se zasniva na rešenju tekućeg problema iznalaženjem novih i neobičnih rešenja, pri čemu se stimuliše kvantitet ideja i daje se podstrek tuđim idejama, jer se ova tehnika obično izvodi u okviru određenih radnih timova, tj. kompanijskih grupa. Posredstvom ove tehnike se dodatno stimuliše grupna aktivnost i skuplja što više kreativnih i raznovrsnih ideja koje naknadno potpomažu rešavanje aktuelnog poslovnog problema. Zahvaljujući ovoj tehnici pored generisanja novih ideja aktivno se radi na izgradnji kreativnog tima unutar kompanije.

Pre pristupanja problemu, ceo proces započinje definisanjem istog kroz određena već grupisana pitanja i detaljna pojašnjenja. Problemi koji se pokušavaju rešiti putem procesa Brainstorming treba da su jasno i precizno definisani. Insistira se na kvantitetu ideja, da bi se tek u drugom delu ovog kreativnog procesa sužavao broj rešenja na ona kvalitetnija i efikasnija.

Postoji nekoliko vrsta brainstorming procesa:

Tehnika grupne jednakosti - ima za pretpostavku jednakost svih učesnika u ovom procesu - ideje mogu naknadno biti diskutovane bilo javno, bilo anonimno.

Tehnika prosleđivanja ideja - sastoji se u tome da svaki participant u okviru Brainstorming procesa zapiše svoju ideju i prosledi je ostalima u grupi, da bi na kraju dobio papir sa sugestijama i predlozima ostalih učesnika u timu.

Tehnika mapiranja timskih predloga - ima za podlogu asocijacije koje se dobijaju od učesnika u datom timu. Proces započinje tzv. individualnim brainstorming-om, da bi se na kraju ideje svih učesnika generisale na jedno mesto sa koga se pravi lista prioriteta.

Tehnika kompjuterizovanog Brainstorming-a - kod ove tehnike moderator Brainstorming procesa elektronskim putem generiše ideje svih učesnika individualno; na osnovu isith sačinjava predlog svih prosleđenih ideja koje onda upućuje svakom od učesnika na dalje razmatranje.

Sinektika predstavlja formiranje kreativnog procesa na taj način što se odaberu članovi sinektičkog tima s obzirom na vrstu problema koji se rešava, koje vođa tima vešto usmerava u raspravi, a da im pri tome ne otkriva prirodu problema. Osnovna prednost ovakve vrste pristupa leži u činjenici da se ne pre nagljuje prilikom rešenja problema, a pravilno vođenje ovakvog procesa često dovodi do nekog novog izuma ili tehnologije.

Sinektiku kao grupnu tehniku kreativnog mišljenja čine sledeće etape:

1. Etapa upoznavanja s problemom - u ovoj etapi se svakom učesniku tima pojašnjava proces generisanja ideja. U ovoj etapi učesnici nisu upoznati sa sadržinom problema koji treba da reše.
2. Etapa odlaganja problema i potraga za adekvatnim analogijama - u ovoj etapi je najbitnije potisnuti u stranu problem kojim će se naknadno baviti; bitno je da se pronađu adekvatne analogije koje će asociirati na tehnike rešavanja problema.
3. Etapa povezivanja - u ovoj etapi se obavlja projektovanje svih analogija na originalni problem.
4. Analogija se u osnovi definiše kao sličnost između dve stvari ili pojave. Posredstvom analogije se značajno može doći do verodostojnih asocijacija pravog problema. Ova etapa u kreativnom procesu je nužna iz razloga što je bitno distancirati se od početnog problema, jer na taj način se postaje objektivniji pri stvaranju novih kreativnih ideja.

Teoretičari razlikuju sledeće vrste analogija:

- direktne analogije (vrši se poređenje sa paralelnim pojavama i stvarima),

- fikcijske analogije (vrlo se svesno ignorišu realne i stvarne pojave, zarad efikasnijeg rešenja poslovnog problema),
- simboličke analogije (u rešavanju problema se koriste razni simboli koji zadovoljavaju faktor sličnog s originalnim problemom),
- analogije identifikacijom ličnosti (vrši se poistovećivanje ličnosti sa predmetom ili pojavom koja se želi detaljnije definisati i rešiti).

Gordon je zaključio za kreativni proces sledeće:

- kreativni rezultat se uvećava kada su učesnici u donošenju istog svesni svih psiholoških procesa koji kontrolišu njihovo ponašanje i odlučivanje,
- iracionalna komponenta je mnogo značajnija od intelektualne komponente,

obe gore pomenute komponente se moraju balansirano kombinovati u cilju povećanja kreativnosti i inovativnosti.

Jedna od najčešćih tehnika formiranja kreativnog procesa je i tehnika nominalne grupe. Nominalna grupa po definiciji sputava raspravu i svaku međuljudsku komunikaciju u kreativnom procesu. Sastoji se od sledećih faza:

- učesnici najpre formiraju kreativni tim, ali pre bilo kakvog razgovora, samostalno zapisuju svoje ideje o datom poslovnom problemu,
- svako od učesnika prezentuje ideju i taj proces traje sve dok ideje i ostalih učesnika ne budu prezentovane i zabeležene,
- timska diskusija o idejama, najviše zbog procene, selekcije najboljih i tumačenja istih,
- konačno rangiranje ideja se obavlja od strane svakog učesnika ponaosob.

Osnovna prednost ove tehnike kreativnog procesa razmišljanja je formalno postojanje grupe pri kojoj se ni na koji način ne ograničavaju individualne zamisli i sudovi.

## **1.4. Korišćenje emocionalne inteligencije**

Svakako da najveći uticaj na prihvatanje liderskog pristupa upravljanja u okviru date kompanije prevashodno leži u fleksibilnosti iste kompanije da pravovremeno odreaguje na promene iz mikro i makro okruženja. Ideal organizacije budućnosti je upravo model koji će osposobiti preduzeće da se