

**Univerzitet Singidunum**

**MASTER RAD**

***Liderstvo i upravljanje intelektualnim kapitalom***

***Studija slučaja: Patenti i žigovi GALENIKA a.d.***

***Zaštita patenta i žiga u Srbiji i inostranstvu***

**Mentor:**

**Doc dr Jelena Đorđević - Boljanović**

**Kandidat:**

**Milan Rašković**

**Beograd, 2010**

**SADRŽAJ**

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 1. Uvod                                                       | 2  |
| 1.2 Predmet istraživanja                                      | 3  |
| 1.2 Značaj i aktuelnost istraživanja                          | 3  |
| 1.3 Ciljevi istraživanja                                      | 3  |
| 1.4 Hipoteze istraživanja                                     | 4  |
| 1.5 Metode istraživanja                                       | 4  |
| 1.6 Struktura rada                                            | 5  |
| 2. Liderstvo                                                  | 7  |
| 2.1 Stilovi liderstva                                         | 11 |
| 2.2 Tipovi lidera                                             | 12 |
| 2.3 Obaveze i zadaci lidera                                   | 13 |
| 2.4 Praktični saveti                                          | 16 |
| 3. Menadžment znanja                                          | 18 |
| 3.1 Uloga i značaj lidera u ekonomiji znanja                  | 29 |
| 3.2 Organizacija koja uči                                     | 31 |
| 4. Intelektualni kapital                                      | 36 |
| 4.1 Klasifikacija intelektualnog kapitala                     | 37 |
| 4.2 Uloga intelektualnog kapitala                             | 40 |
| 4.3 Značaj intelektualnog kapitala u farmaceutskoj industriji | 41 |
| 5. Studija slučaja                                            | 43 |
| 5.1 Patenti                                                   | 45 |
| 5.1.1. Postupak zaštite                                       | 46 |
| 5.1.2. Metod zaštite pronalaska u Srbiji                      | 49 |
| 5.1.3. Metod međunarodne zaštite pronalaska                   | 50 |
| 5.2 Žig                                                       | 51 |
| 5.2.1. Metod zaštite znaka žigom u Srbiji                     | 52 |
| 5.2.2. Metod međunarodnog registrovanja žiga                  | 53 |
| Zaključak                                                     | 55 |
| Literatura                                                    | 57 |
| Prilog broj 1                                                 |    |
| Prilog broj 2                                                 |    |
| Prilog broj 3                                                 |    |
| Prilog broj 4                                                 |    |

## 1. UVOD

Master rad pod nazivom „Liderstvo i upravljanje intelektualnim kapitalom“ rađen je pod mentorstvom doc dr. Jelene Boljanović-Đorđević, u okviru poslediplomskih master studija Univerziteta Singidunum na smeru Poslovna ekonomija.

### **Liderstvo**

Liderstvo podrazumeva kompleksan proces, a ne samo čin, u kome određena osoba utiče na ponašanje ljudi, usmeravajući ih na ostvarenje definisanih ciljeva organizacije. Liderstvo je relativno nov koncept u menadžmentu koji se intenzivno proučava u poslednje vreme. Da bi se pojedinac okarakterisao kao lider, očekuje se da pozna i razume sve činioce koji utiču na motivaciju ljudi. Lider se suočava sa izazovima stvaranja i funkcionisanja kompanija u kojima bi svaka osoba trebalo da razvije sve svoje potencijale koliko god je to moguće. Liderstvo, kao takvo postalo bitan i nezaobilazan činilac svih uspešnih kompanija.

### **Intelektualni kapital i menadžment znanja**

Za intelektualni kapital, suštinski je važno sledeće: intelektualni kapital obuhvata neopipljive resurse, on danas stvara gotovo 80% ekonomske vrednosti, na njemu se zasniva konkurentska prednost, stvaranje vrednosti i vrednost kompanije su rezultat snage intelektualnog kapitala. Nedovoljna upućenost u sam koncept intelektualnog kapitala je donekle i razumljiva s obzirom da svest o ovoj oblasti nije bila dovoljno razvijena. Međutim, revolucijom tehnologije, razvojem znanja i brojnih pronalazaka a obzirom na ubrzanu globalizaciju intelektualni kapital je doveden u centar pažnje. Za razliku od teorija u kojima je dominantni resurs bila opipljiva imovina (zemlja, nekretnine, pogoni, oprema, novac) poslovanje savremenih kompanija se uglavnom bazira na neopipljivoj imovini, intelektualnom kapitalu.

Menadžment znanja predstavlja eksplicitno i sistematsko upravljanje najznačajnijim znanjem, kao i sve sa tim povezane procese kreiranja, organizacije, širenja, upotrebe i korišćenja u svrhu ostvarivanja ciljeva poslovanja.

## **1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog rada je značaj liderstva, unapređenje intelektualnog kapitala i njegove zaštite, kao jednog od ključnih faktora za razvoj i poboljšanje poslovanja svake kompanije. Uzimajući u obzir i životni ciklus proizvoda, sa osvrtom na zaštitu patenta i žiga, kao faktora koji presudno utiču na poslovanje jedne farmaceutske kompanije. Istraživanje je bazirano na primeru jedne od vodećih kompanija na našim prostorima GALENIKE a.d.

### **1.2 Značaj i aktuelnost istraživanja**

Značaj ovog istraživanja je u bližem razumevanju liderstva i intelektualnog kapitala, njegovom razvoju i unapređenju kao i poboljšanju samog procesa upravljanju intelektualnim kapitalom. Prve studije o vođstvu i liderstvu pojavile su se krajem 30-ih godina XX veka, kada su i počela prva, ozbiljnija istraživanja tih fenomena. Istraživanja su bila usmerena na iznalaženje optimalnijih mera i instrumenata u procesu upravljanja kapitalom i materijalnim resursima, u cilju povećanja produktivnosti rada i efikasnosti poslovanja. Od tada je napisano mnogo stranica posvećenih procesu vođenja, kao integralnom i veoma značajnom delu menadžmenta. U međuvremenu, značenje tog pojma je prošireno. Naime, pod vođstvom (ili vođenjem) ne podrazumeva se samo liderstvo, shvaćeno u užem smislu, nego i proces oblikovanja individualnog i grupnog ponašanja, sistem projektovanja i usmeravanja timskog koncepta rada, način motivisanja ljudskog ponašanja, sistem komuniciranja i prgovaranje i slično. Težište naučne i istraživačke pažnje locirano je na individualno, grupno i timsko ponašanje ljudi u radnoj sredini. Promene u sredini doprinele su da se sa sistema rukovođenja, kao zastarelog i prevaziđenog procesa, pređe na sistem liderstva, odnosno vođstva, kao savremenijeg, fleksibilnijeg i racionalnijeg modela menadžmenta. Lider ne može da bude samo kontrolor nego i učitelj, savetodavac, trener i mentor. Njegova uloga je sasvim drukčija u poređenju sa ulogom klasičnog i prevaziđenog rukovodioca.

### **1.3 Ciljevi istraživanja**

Cilj ovog rada je operacionalizacija prikupljenih podataka na temu liderstvo i intelektualni kapital, njihovo ispitivanje i analiziranje. Podaci su implementirani kroz studiju slučaja iz bliskog poslovnog okruženja koja je data kao sastavni deo ovog rada. Naučni cilj rada je proširenje postojećih znanja i zauzimanje kritičkog stava prema aktuelnim dešavanjima u domenu liderstva,

menadžmenta znanja i intelektualnog kapitala i njihovom uticaju na buduća kretanja u poslovnoj praksi.

#### **1.4 Hipoteze istraživanja**

Hipoteze su nedokazane ili nepotvrđene propozicije odnosno pretpostavke koje prethodno ili privremeno objašnjavaju određene činjenice ili fenomene.<sup>1</sup> Njih sa naučnog aspekta treba dokazati ili opovrgnuti. U ovom radu formulisana je sledeća hipoteza:

- 1) Od liderstva i uspešnog upravljanja intelektualnim kapitalom zavisi uspeh poslovanja savremenih organizacija.
- 2) Znanje postaje osnovni resurs privređivanja u savremenom svetu
- 3) Zaštita intelektualne svojine omogućava njenom vlasniku konkurentsku prednost.

#### **1.5 Metode istraživanja**

Najopštije rečeno, metod naučnog saznanja je smisleno i svrsishodno, racionalno konstituisan sistem ideja, koncepcija, radnji (postupaka) i sredstava odabran po naučnim kriterijumima i naučno proveren u cilju sticanja naučnog saznanja, odnosno naučnog istraživanja o predmetu ili metodi nauke.<sup>2</sup>

Teorijsko – metodološki pristup predstavlja najapstraktniji deo metoda čija je funkcija višestruka. “Opšti metod, kao snažno svetlo reflektora, usmerava istraživača na onaj sloj realnosti, kome se pridaje najveći značaj i gde treba tražiti najvažnije činjenice i eventualne uzroke koji izazivaju pojavu koja je predmet našeg proučavanja. On istovremeno sadrži i izvesne principe, pomoću kojih se tumače činjenice. Naučni metod je ciklus faza koje se koriste za razvoj i dogradnju teorija”.<sup>3</sup> U ovom radu korišćene su sledeće metode:

##### *Metod statističke obrade podataka*

Prikupljeni podaci se analiziraju što kao krajni cilj ima donošenje zaključaka i sudova o postojećem stanju. Izvori podataka su razne statističke i naučne građe istaknutih autora iz oblasti

---

<sup>1</sup> Banjanin M.K(2006), *Naučnoistraživačka metodologija*, Dispublic, Beograd

<sup>2</sup> Miljević I.M.(2007), *Skripta iz metodologije naučnog rada*, Pale

<sup>3</sup> Pečujlić M., Milić V. (2003)., *Metodologija društvenih nauka*, Vizartis, Beograd,

turizma i ekonomije, kao i podaci kojima raspolažu različite institucije.

### *Metod dedukcije*

Dedukcijom se analitički misaono-logički iz premisa već formiranih zaključaka po utvrđenoj proceduri izvode novi zaključci. Jedino su ovako izvedeni zaključci apsolutno (nužno) istiniti jer su analitički. Bitan uslov njihove istinitosti je strogi postupak u skladu sa pravilima, dok istinitost premisa nije bitan uslov istinitosti zaključka. Vremenom, sa razvojem dijalektičke logike, formiralo se stanovište da je istinitost premisa bitan uslov istinitosti zaključaka, kao što je to i strogo pridržavanje procedure zaključivanja.<sup>4</sup>

### *Metod komparacije*

Predmet istraživanja komparativne metode su identičnost, sličnost i razlike pojava i procesa u različitim oblicima. Samo upoređivanjem (dva primerka iste pojave, dve istorodne ili raznorodne pojave, dva procesa u prošlosti, sadašnjosti i budućnosti, na jednom ili više definisanih prostora) može se utvrditi da li su identični, slični odnosno različiti i u čemu.

### *Metod analize i Metod prikaza*

Po svojoj suštini analiza je rastavljanje predmeta istraživanja na njegove sastavne delove odnosno na činioce strukture, funkcija, veza i odnosa na određenom prostoru u određenom vremenu. Odabrani, prikupljeni i analizirani podaci prikazuju se putem teksta, tabelarnog i grafičkog prikaza, ilustracija i skica.

## **1.6 Struktura rada**

Rad je koncipiran tako da u prvom delu, teorijskom, čitaoca bliže upućuje u koncept liderstva, počevši od razvoja teorija o liderstvu, preko stilova i tipova rukovođenja, do praktičnih saveta za uspešno sprovođenje koncepta liderstva. U drugom delu rad se bavi menadžmentom znanja, upućujući čitaoca i u proces implementacije istog u proces poslovanja. Sledi upoznavanje sa Organizacijom koja uči, isticanjem svih prednosti koje ovaj koncept donosi. Treći deo rada odnosi se na intelektualni kapital, klasifikaciju intelektualnog kapitala, ulogu intelektualnog kapitala u poslovanju i značaj intelektualnog kapitala u farmaceutskoj industriji. Poslednji deo, koji zauzima

---

<sup>4</sup> Isto kao 4.

posebno mesto u ovom radu je studija slučaja kojom se bliže određuje put i način ostvarivanja prava na zaštitu patenta i žiga u Srbiji i inostranstvu, kao intelektualnog kapitala, a na primeru farmaceutske kompanije Galenika a.d.

## 2. LIDERSTVO

*"Liderstvo se odnosi na sposobnost razvoja uspešnih planova te na sposobnost uveravanja drugih da te planove izvrše, uprkos svim poteškoćama - čak i smrtnoj opasnosti."*

*Lord Moran*

### Razvoj teorije liderstva

Liderstvo potiče od engleske reči *leadership*, što bi u bukvalnom prevodu značilo vođstvo. Ono se može posmatrati kao proces vođenja u užem smislu, u značenju prvi, vodeći, najbolji, u skladu sa čime je liderstvo naročit oblik vođenja svojstven pojedincima koji su predvodnici. U širem smislu, liderstvo se koristi da označi ne samo naročit način vođenja nego i novi pristup menadžmentu, za koji se tvrdi da omogućava najbolje rezultate u poslovanju. U izučavanju ove pojave, najpre treba uočiti postojanje dva pojma: **liderstvo i lider**. Liderstvo označava proces tokom kojeg jedna osoba utiče na druge članove grupe radi ostvarivanja definisanih ciljeva grupe ili organizacije. Osoba koja ima viziju i utiče na druge je lider.<sup>5</sup> Biti lider ne znači samo biti vrhunski profesionalac u određenoj oblasti već to znači biti lider i u obraćanju, komuniciranju i ponašanju. Lider mora biti: samopouzdan, siguran informisan, entuzijasta, optimista, koga odlikuju hrabrost i odlučnost.

Najpotpunijim istraživanjima klasične škole kada je reč o ovoj tematici smatraju se studije univerziteta u Mičigenu. Ona je ustanovila dva karakteristična načina ponašanja lidera koja su u korelaciji sa efektivnošću: ponašanje orijentisano ka zaposlenima i orijentacija na proizvodnju koja akcentuje proizvodne i tehničke aspekte posla na osnovu kojih je razvijen Likertov „Sistem 4“ menadžerska vođstva<sup>6</sup>:

1. Autokratsko liderstvo, sva vlast koncentrisana u vrhu organizacije (eksploativno autoritarni).

<sup>5</sup> Dostupno na [www.menadzment2006.tripod.com](http://www.menadzment2006.tripod.com), preuzeto 03.11.2009.

<sup>6</sup> Dostupno na [www.Learnmanagement2.com](http://www.Learnmanagement2.com), preuzeto 25.12.2010.

2. I dalje autokratski, jer su upravljanje i kontrola ostali na vrhu, iako su neke odluke delegirane (benevolentno autoritarni).
3. Konsultovanje zaposlenih u procesu odlučivanja, njeguje se timski rad u organizaciji ali ciljevi se ipak utvrđuju na vrhu organizacije (participativni)
4. Sistem decentralizovanog odlučivanja, u kojem se favorizuju ideje svih zaposlenih, koji uživaju veliko povjerenje. Strukturu organizacije čine timovi (demokratski)

Modeli zasnovani na situacionom pristupu

Od navedenih stilova ni jedan se ne može univerzalno primeniti, jer ni jedan nije bio efikasan u svim situacijama. Zbog toga se liderstvo počinje istraživati sa drugog aspekta, odnosno razvija se kontingentni ili situacioni pristup liderstvu. Osnovna pretpostavka ovog pristupa je da osobine i ponašanje lidera, odnosno stil liderstva se razlikuju u različitim situacijama, što znači da se svaki stil i ponašanje lidera mora prilagoditi datoj situaciji. Liderstvo je kontekstualni fenomen-u različitim kontekstima različite osobine ili ponašanja, pa i različiti stilovi su potrebni za efikasno liderstvo. Faktori koji utiču na situaciju, odnosno efikasnost lidera u toj situaciji su: karakteristike i zahtevi zadatka, osobine, očekivanja i ponašanje zaposlenih, organizaciona kultura i organizacione politike.

Zasnovani na kontingentnom pristupu razvili su se pojedini modeli liderstva<sup>7</sup>. **Hersey-Blanchard-ov model** polazi o pretpostavke da starost (iskustvo, zrelost, želja za rezultatima odnosno stepen motivacije, spremnost da se prihvati odgovornost) podređenih utiče na efektivnost vođenja. Dakle starost, odnosno zrelost je treća varijabla modela liderstva, uz zadatak i odnos lider-sledbenici. Na osnovu ovog trodimenzionalnog situacionog modela izdvajaju se četiri liderska stila<sup>8</sup>:

1. **PRIČAJUĆI STIL** vođstva je najbolji za sledbenike niskog nivoa zrelosti, koji nisu spremni da preuzmu odgovornost, te se njihove uloge u izvršavanju zadataka obezbeđuju naredbama i smernicama.

---

<sup>7</sup> Milosavljevic, M. (1999) *Liderstvo u preduzecima*, Cigoja stampa, Beograd, str. 41.

<sup>8</sup> : Milosavljevic, M. (1999) *Liderstvo u preduzecima*, Cigoja stampa, Beograd, str. 41.

2. PRODAJNI STIL vođstva je najbolje primeniti u slučaju niske do umerene zrelosti sledbenika. Ovaj stil u isto vreme obezbeđuje i usmerenost na zadatke i podršku ljudima koji nisu sposobni, ali su spremni za preuzimanje odgovornosti.
3. PARTICIPATIVNI STIL vođstva se primjenjuje u situaciji kada sledbenici pokazuju zrelost i sposobnost, ali i nespremnost da prihvate odgovornost, zbog čega im je potrebna podrška da bi povećali svoju motivaciju.
4. DELEGIRAJUĆI STIL vođstva je najbolji za sledbenike visokog stepena zrelosti. Ovaj stil vođstva dopušta sledbenicima visok stepen slobode i mogućnost da preuzmu potpunu odgovornost.

**Fiedlerov model** polazi od pretpostavke da nema evolucije u pogledu stila liderstva naročito ako su menadžeri imali uspeha sa određenim stilom. Pošto su stilovi nefleksibilni a u jednoj situaciji je moguće primeniti više stilova, efektivni rezultati se postižu izborom menadžera koji odgovara određenoj situaciji ili promenom situacije<sup>9</sup>. Inovacija koju Fiedler uvodi je tzv. LPC skala, odnosno *last preferred co-worker* ili najmanje preferiran saradnik. Skala određuje koliko pozitivno ili negativno lider ocenjuje najmanje preferiranog člana grupe. Bazična ideja modela je da ličnost lidera treba da bude pažljivo usklađena sa situacionim faktorima koji favorizuju taj tip lidersta<sup>10</sup>. Situacione varijable ovog modela su:

1. Odnos lidera i članova grupe: ukoliko lider ima dobar odnos sa članovima grupe (respektuju njegovu ličnost, znanje, poteze) ne mora u obavljanju poslova trošiti formalni autoritet
2. Struktura poslova: mera u kojoj postoje standardne kooperativne procedure da se ostvari zadatak. Kod visoko struktuiranih poslova instrukcije i postupci za obavljanje poslova kao i merila rezultata su precizni.
3. Moć položaja: okvir do koga lider ima autoritet da ocenjuje perforanse saradnika i sprovodi nagrađivanje i kažnjavanje. Određeni položaj (predsednik korporacije, izvršni direktor i sl.) nose velik stepen autoriteta i moći, a visok položaj siplifikuje uticaj vođe na podređene.

---

<sup>9</sup> Milosavljevic, M. (1999) *Liderstvo u preduzecima*, Cigoja stampa, Beograd, str. 41.

<sup>10</sup> Todorović J., Đuričin D., Janošević S. (1999), *Strategijski menadžment*, Institut za istrazivanje, Beograd

Na bazi studija od oko 800 grupa, Fiedler je identifikovao osam liderskih situacija za dva tipa lidera (sa visokim i sa niskim LPC).

Visok LPC znači da lider ocenjuje pozitivno najmanje poželjnog saradnika što znači da on više obraća pažnju na ljude i odnose sa njima nego na zadatke. Obratno, nizak LPC znači da on obraća pažnju više na zadatke a manje na odnose sa ljudima. Da li će biti efikasan stil sa visokim LPC, koji je orijentisan na izgradnju odnosa sa ljudima više nego na zadatak, ili pak stil sa niskim LPC, koji je orijentisan na postizanje zadataka, zavisi od stiacije odnosno od tri prethodno opisane situacione varijable.

Vođe sa najnižim LPC (autoritativni orijentisani na poslove) najefektniji su u ekstremnim situacijama u kojima lider ima ili ekstremno visoku ili ekstremno nisku moć i uticaj. Lider sa visokim LPC (orijentisani na ljudske odnose) su najefektniji u situacijama u kojima imaju osrednju moć i uticaj.

Najpoželjnija je situacija 1-lider čiji su saradnici dobri, lider ima značajnu poziciju moći, a zadatak je visoko struktuiran. Situacija 8 je najnepovoljnija-loši odnosi sa saradnicima, zadaci nestruktuirani, a pozicija moći mala. Logika iz ovog modela je da kada je situacija nepovoljna lider treba da obezbedi jaku orijentaciju na zadatak i jasno usmeravanje da bi grupa bila orijentisana na ostvarivanje ciljeva<sup>11</sup>.

Lider sa niskim LPC rejtingom je lider orijentisan ka zadacima, te je logično da je negativno okarakterisao zaposlene koji ne doprinose dobrim rezultatima. Lider sa visokim LPC rejtingom je lider koji je posvećen izgradnji što boljih međuljudskih odnosa. Fidler pokazuje da oba stila vođstva imaju dobre performanse pod povoljnim okolnostima, dok ih pod nepovoljnim okolnostima nemaju. Proističe da se ne može govoriti o "dobrom" i "lošem" lideru, već o situaciji u kojoj lider može imati dobre performanse i o situaciji u kojoj može imati loše performanse. Neki lideri mogu postići bolje rezultate sa manje nego sa više moći. Poboljšanje u performansama može

---

<sup>11</sup> J. Todorović, D. Đuričin, S. Janošević (1999), *Strategijski menadžment*, Institut za istraživanje Beograd

se postići ili promenom nekih osobina lidera i njihovog motivacionog sistema ili promenom situacija kako bi se učinila povoljnijom za lidere<sup>12</sup>.

## **2.1 Stilovi rukovođenja**

Kurt Lewin je utvrdio da u praksi postoje tri osnovna stila liderstva<sup>13</sup>:

1. autokratski,
2. demokratski i
3. liberalni.

*Autokratski stil* liderstva podrazumeva da lider određuje politiku grupe. Sam donosi odluke i preuzima odgovornost za ponašanje, rezultate i realizaciju ciljeva kompanije. Od saradnika, uz isključivo službenu komunikaciju, zahteva da se pridržavaju njegovih instrukcija i uputstava, da poštuju i realizuju njegove odluke i naloge. Ovaj stil je primenjiv kod poslova koji su hitni, kod nedovoljno odlučnih i nesamostalnih saradnika, kod nestabilnih i dezorganizovanih grupa, i u početku daje dobre rezultate. Međutim, u slučajevima kada se ovaj stil primenjuje kao dugoročna opcija, ne vodeći računa i nivou ljudskog potencijala i potrebi osamostaljivanja saradnika, postaje ograničavajući faktor razvoja kompanije i postepeno urušava organizaciju.

*Demokratski stil* liderstva je takav stil gde lider podstiče saradnike da učestvuju u postavljanju ciljeva i određivanja metoda rada, da daju ideje i predloge za rešavanje raznih problema. Lider ne daje detaljne instrukcije niti često kontroliše saradnike. Daje im slobodu planiranja rada kao i da učestvuju u donošenju odluke. Obzirom da lider koji koristi demokratski stil radi sa ljudima, on uspeva da efikasnije aktivira ljudske resurse na ostvarivanju ciljeva kompanije. U praksi se pokazalo da radnici najčešće podržavaju ovaj stil, međutim isti može naći primenu samo kada kompanija posluje u stabilnom ekonomskom i društvenom okruženju.

---

<sup>12</sup> Chibber M.L., (2009), *Drevna učenja o liderstvo – 4. deo*, Quantum21.net, str 1-4

<sup>13</sup> Dostupno na [www.scribid.com](http://www.scribid.com), preuzeto 23.11.2009.

*Liberalni stil* liderstva podrazumeva da lider daje grupi neophodne informacije, pribavlja materijale, brine se o uslovima rada. Saradnicima dozvoljava da donose odluke, uz neznatnu kontrolu i nadzor. Ovaj stil može naći primenu i dati dobre rezultate kod dobro uhodanih grupa stručnjaka, individualaca, eksperata i kreativac, koji imaju razvijenu samokontrolu i kojima je potrebna sloboda da izraze svoje stvaralačke i umne potencijale.

Lider treba da poznaje sva tri napred navedena stila, ne da bi izabrao najbolji, i fiksirao svoje ponašanje, već da bi mogao fleksibilno da primenjuje sva tri stila zavisno od situacije u kojoj se nađu ljudski resursi i organizacija.

## 2.2 Tipovi lidera

*“Lider je najuspješniji kada ljudi jedva znaju da postoji. Kada je posao završen, a njegov cilj ostvaren, ljudi će osjećati da su to postigli sami.”*

Lao Tse

Prema mišljenju mnogih teoretičara u praksi postoje dva tipa lidera: *konzervativan i kreativan*. U zavisnosti od konkretnih poslovnih zahteva, odabiraće se i preferirani tip lidera.

*Konzervativan tip* lidera odlikuju sledeće osobine:<sup>14</sup>

- Tradicionalnost,
- Opreznost u donošenju odluka,
- Siguran, stabilan, zacrtan tok u poslovanju,
- Strogost i svedenost stila (izražavanja, odevanja, ponašanja uopšte).

*Kreativan tip* lidera ima sposobnost da:

- Uvodi nove programe,
- Proverava ideje i ljude,
- Razvija slobodniji stil (u ophođenju, odevanju, itd.)
- Odlučuje i upravlja na demokratski način.

---

<sup>14</sup> Northaus P., (2008), *Liderstvo teorija i praksa*, Data status, Beograd

### 2.3 Obaveze i zadaci lidera

Obaveze lidera u organizaciji su veoma kompleksne i složene. Međutim, lider pored obaveza koje se odnose na same ciljeve organizacije ima obavezu da razvija i dobre međuljudske odnose i da potencira timski rad. Generalno gledano lideri u organizaciji obavljaju dve vrste zadataka i to: „makro“ (*strateško liderstvo*) i „mikro“ (*operativno liderstvo*).

*Strateško liderstvo* ima dva ključna zadatka, prvi se odnosi na određivanje strateške vizije a drugi na organizacioni razvoj.

Strateška vizija se odnosi na suštinska pitanja koja određuju budućnost organizacije (npr. Šta se želi od firme?; u kom pravcu treba da se razvija?) sa jedne strane dok sa druge strane lider mora imati sposobnost da motiviše ljude da viziju prihvate i realizuju. Vizija mora biti dobro prezentovana, realna i prihvatljiva.<sup>15</sup>

Zadatak strateškog lidera, u kontekstu organizacionog razvoja, je da organizacionim rešenjima, podstigne i omogući skladan razvoj organizacije. Dakle, kada je lider odredio stratešku viziju sledeći korak je da tu viziju implementira kroz odgovarajući model organizacije.

*Operativno liderstvo* predstavlja proces koji se odnosi na<sup>16</sup>:

1) Usmeravanje:

- svog tima u željenom pravcu,
- ideja unutar organizacije,
- pojedinaca radi obavljanja posla i napredovanja,
- informacija eksterno, obaveštavanje i kontrolisanje javnog mnjenja.

2) Postupnost:

- u informisanju tima,
- u sprovođenju odluka i zahteva,
- u informisanju nadređenih, ukoliko ih ima,
- u informisanju javnosti.

---

<sup>15</sup> Dostupno na [www.scribid.com](http://www.scribid.com), preuzeto 25.03.2010.

<sup>16</sup> Dostupno na [www.scribid.com](http://www.scribid.com), preuzeto 25.03.2010.

3) Kreativnost u:

- formiranju programa,
- sprovođenju novih programa i ideja,
- osmišljavanju inovacija,
- rukovođenju,
- predviđanju budućnosti.

4) Promene:

- u programima i sprovođenju programa,
- u postavci tima – unapređivanje i nagrađivanje najboljih saradnika,
- unutar organizacije,
- kadrovske,
- u organizovanju posla,
- u stratezijskim i operativnim planovima,
- u saradnji sa drugim organizacijama,
- na samom sebi, u cilju unapređenje i usavršavanja.

5) Kontrolisanje:

- kompletnog proces unutar organizacije,
- saradnika i potčinjenih,
- protoka informacija u internom – eksternom toku,
- sopstvenih reakcija.

6) Postavljanje novih pravila:

- i održavanje starih, proverenih programa,
- u domenu koji nije funkcionisao dobro,
- i postupno, strpljivo sprovođenje.

7) Planiranje:

- obima posla,
- načina poslovanja,

- komunikacije unutar tima,
- zaduženja,
- faza sprovođenja ideja,
- nagrađivanja najboljih,
- daljeg toka – perspektive organizacije.

Lideri sa izraženim, dole navedenim<sup>17</sup>, osobinama su u stanju da u firmi stvore atmosferu umerenosti, poverenja i korektnosti, u kojoj će „unutrašnje borbe“ za pozicije biti znatno smanjene, što otvara put produktivnosti. U koliko se lider ističe svojim umerenim i smirenim pristupom, svi su izgledi da u takvom ambijentu niko neće želeti da bude „usijana glava“. Ukoliko na vrhu nema nekontrolisanog i impulsivnog ponašanja, neće ga biti ni u čitavoj organizaciji. Dakle, osobine koje su potrebne su: .<sup>18</sup>

- energičnost i energija,
- istrajnost u poslu,
- obrazovanje,
- inteligencija,
- sposobnost logičkog rasuđivanja,
- spoljašnji izgled,
- ličnost (harizma i efektivna moć)
- samopouzdanje,
- samokontrola
- kreativnost,
- objektivnost i uravnoteženost,
- optimizam,
- sposobnost rešavanja konflikata,
- upravljanje konfliktima.

---

<sup>17</sup> Dostupno na [www.menadzment2006.tripod.com](http://www.menadzment2006.tripod.com), preuzeto 03.03.2010.

<sup>18</sup> Dostupno na [www.simedia.com](http://www.simedia.com), preuzeto 15.12.2010.

## 2.4 Praktični saveti za ophođenje lidera prema ljudima

Operativna sposobnost liderstva proizilazi iz veštog ophođenja s ljudima tako da ih podstiče da i oni pruže sve što je u njihovoj moći za izvršenje postavljenog zadatka.

Pravi lider nikada na ljude koji rade za njega ne gleda kao na podređene nego ih uvek smatra članovima tima<sup>19</sup>.

Ophođenje prema sledbenicima, treba da karakterišu:

### 1. *Samokontrola*

Samokontrola zahteva čvrst filozofski odmak i dozu skromnosti, koji se često povezuju sa aristokratima i svecima.

### 2. *Uspeh i poraz*

U ljudskoj prirodi je da uspehe pripisujemo sebi, a za poraze okrivljujemo druge odnosno sistem. Pravi lider svojim ljudima odaje priznanje za njihov doprinos u svakoj pobedi, dok na sebe preuzima odgovornost za neuspeh.

### 3. *Postavljanje ciljeva*

Korisno je dopustiti pojedincima da sami postave ciljeve koje će osvariti svojim radom. Na taj način ih neće samo ostvariti, nego i prevazići.

### 4. *Ispravljanje greški*

Lider uvek mora da nadje odgovarajući način pri obraćanju ljudima kojivsu skloni da oklevaju ili pokazuju znake slabosti. Pri tome je uvek bolje biti pažljiv i koristiti se npr. rečima „ovo nije nešto što se očekuje od osobe tvojih mogućnosti i sposobnosti“, nego biti grub i koristiti se izjavama poput „šta bi se drugo moglo očekivati od glupana kao što si ti“. Prvi pristup ojačava čovekov osećaj samopoštovanja, čak i u neuspehu. Drugi pristup će sigurno stvriti jednog neprijatelja više.

### 5. *Mi, a ne Ja*

Pravi lider sebe uvek prikazuje kao deo tima i izražava se rečima „MI“ a ne „JA“.

### 6. *Dostupnost*

Lider mora osigurati dostupnost do sebe. On treba da odredi vreme i mesto kada će biti na raspolaganju članovima svog tima. Pravi lider uvek pronalazi vremena da porazgovara sa ljudima o njihovim životima.

---

<sup>19</sup> Chibber, M.L. (2009), *Drevna učenja o liderstvo – 4. deo*, Quantum21.net, str 1-4

### 7. Ljutnja

Pravi lider nikada „ne gubi živce“. Međutim, ispravna ljutnja je nešto sasvim drugo od nekontrolisanog besa te je lider ne treba potiskivat. Pri tome je važno očuvanje poštovanja i časti osobe na koju se lider, iz opravdanog razloga, ljuti.<sup>20</sup>

## 3. MENADŽMENT ZNANJA

*„Osnovni resursi u ekonomiji nisu više kapital, prirodni resursi ni radna snaga, to jeste i biće znanje.“*

*Peter Drucker*

Savremena ekonomija, orjentisana sve manje na prirodne resurse, a sve više na preimućstvo intelektualnog aspekta, polazi od činjenice da se konkurentska prednost svake firme nalazi u znanju koje ona poseduje. Terminima ekonomske teorije rečeno, potrebno je izgraditi strategiju koja će proizvesti super profit, tj. strategiju koja će efikasnim iskorišćavanjem znanja omogućiti firmi da osvoji konkurentsku prednost.<sup>21</sup>

Mogućnost upravljanja znanjem postaje sve značajnije u današnjoj tzv. ekonomiji znanja (*knowledge economy*). Dati prioritet očvanju i unapređenju intelektualnog kapitala, kreiranje i širenje znanja unutar savremene organizacije postaje sve više odlučujući faktor u postizanju i održavanju njene konkurentske prednosti. Zapravo, jedina održiva prednost savremene organizacije proizilazi iz onoga šta firma zna, koliko efikasno koristi ono što zna i koliko brzo stiče i koristi novo znanje.<sup>22</sup> Savremena organizacija u eri znanja je ona koja uči, pamti i deluje na osnovu informacija i znanja dostupnog na najbolji mogući način. Navedeno podržava bazični cilj ovog rada, opravdavajući koncipiranu hipotezu.

---

<sup>20</sup> Chibber M.L., (2009), *Drevna učenja o liderstvo – 4. deo*, Quantum21.net, str 1-4

<sup>21</sup> Davenport, T., Prusak, L. (2000) *Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, str. 14.

<sup>22</sup> Davenport, T., Prusak, L. (2000) *Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, str. 15.

Pretpostavka je da se znanjem, u svojim eksplicitnim ili prećutnim manifestacijama, može upravljati. Odgovor na pitanje Šta je znanje dao je Šveđanin - Karl Erik Sveiby u svojoj knjizi "Novo Organizaciono Bogatstvo", definišući znanje kao individualno, nečujno, usmereno na akciju, bazirano na pravilima i u stalnim promenama. S obzirom na kompleksnost termina, znanje se izražava kao kompetentnost.

Kompetentnost predstavlja polje delovanja, i sastoji se od 5 međusobno zavisnih izvora:<sup>23</sup>

1. EKSPLICITNO ZNANJE uključuje činjenice, sakupljene formalnom edukacijom
2. VEŠTINE čine umetnost "znati kako", koja se dobija treningom i praksom
3. ISKUSTVO se zasniva na uspesima i greškama iz prošlosti
4. VREDNOSTI predstavljaju čovekov filter o tome da li radi prave stvari
5. DRUŠTVENA MREŽA koju čine čovekovi odnosi sa drugim ljudima i kultura koju nosi iz ambijenta.

U cilju potkrepljivanja pomenute podhipoteze rada da *znanje postaje osnovni resurs privređivanja*, a prema istraživanju Stanford Univerziteta (SAD): Ukupno ljudsko znanje nastalo do 1900. godine udvostručeno je do 1950. godine. Od tada se celokupno ljudsko znanje udvostručava svakih 5 – 8 godina. Ovaj fascinirajući podatak osim što sam po sebi predstavlja zanimljivost, ima neslućene implikacije na naš svakodnevni život – privatni i poslovni. Na privatnom planu ova „eksplozija” znanja ima za posledicu da zemlje i pojedinci kojima su novoosvojena znanja na raspolaganju stiču velike potencijale za kontinuirano povećanje životnog standarda, kvaliteta života i bogatstva uopšte. Na poslovni život pojedinaca, organizacija, država i sveta posmatranog u celini, ove ogromne, ubrzane i svakodnevne promene utiču na način koji će u svakom pogledu i značajno izmeniti dosadašnji način života.

U industrijskoj eri, koja je za nama, naglasak je bio na izuzetnim pojedincima koji su bili zamajac razvoja društva. Danas, u eri informatike, naglasak ne bi smeo da bude samo na izuzetnim pojedincima već i na izuzetnim timovima i izuzetnim organizacijama koje su već, ili će to biti u bliskoj budućnosti, alfa i omega razvoja društva u celini. Kako bi se ostvarili zacrtani ciljevi mora biti jasno da je najvredniji resurs intelektualni potencijal. Zato je neophodno, pre svega, razvijati

---

<sup>23</sup> Dostupno na [www.plark.net.com](http://www.plark.net.com), preuzeto 10.12.2010.

sposobnost kreativnog razmišljanja, strast za permanentnim sticanjem novih znanja i primenom istih u praksi. Prosperitet i razvoj svake zemlje već danas zavisi od brzine sticanja novih znanja, što ide u prilog podhipotezi koja stavlja u korelaciju znanje i uspešno privređivanje. Zato bi trebalo učiniti sve da škole, fakulteti i edukativni centri postanu omiljena mesta gde se ljudi okupljaju, edukuju, druže i zabavljaju bez obzira koliko godina imaju, kog su pola, rase i veroispovesti. Tri najvažnija predmeta, koja bi trebalo da se uče u školi, su učenje o tome kako se efikasno uči, kreativno razmišlja i samostalno kreira vlastita budućnost. Učenje pretpostavlja sagledavanje svih promena koje nastaju kao rezultat učenja. Organizacije koje uvažavaju ovaj koncept moraju voditi računa o tome da je učenje ne samo jedan od glavnih elemenata aktuelne strategije, one predstavljaju osnov budućeg razvoja- kao permanentno učenje.<sup>24</sup>

U vremenu, koje je pred nama, učenje postaje lična odgovornost. Ljudi treba da preuzmu odgovornost za svoje znanje i kvalitet posla koji obavljaju, ne čekajući da inicijative za sticanje znanja stignu od viših nivoa menadžmenta.

Uvažavajući ove činjenice, može se zaključiti da budućnost i perspektivu imaju ona društva, organizacije i pojedinci koji budu imali neophodna znanja i veštine koji će im omogućiti da nadvladaju tako moćne i međusobno povezane sile kao što su brzina promena, složenost okruženja i nesigurnost vremena. U svojoj knjizi "Ubrzano učenje za 21. Vek", autori Colin Rose i Malcolm Nichols kažu da budućnost pripada onima koji uspešno savladaju tri izvora<sup>25</sup>:

- ubrzano učenje
- veća memorija
- kreativno razmišljanje

Na pragu novog milenijuma susrećemo se sa ogromnim promenama:

- život, društvo i ekonomija postaju sve složeniji
- vreme u kojem živimo je nepredvidivo
- priroda poslova se radikalno menja
- sve više poslova nestaje usled tehnoloških promena

---

<sup>24</sup>Milosavljević Z., Nestorović O., Zdravković D. (2010) *Menadžment i znanje kao neophodan preduslov održivog razvoja*, "Ekonomika", vol. 56, br. 1, str. 115-120

<sup>25</sup>Rose C., Nichols M. (1998) *Accelerated learning for the 21st century*, Dell Publishing, New Accelerated learning for the 21st century, Dell Publishing, New York, str 134

- prošlost sve manje može biti oslonac i putokaz za budućnost.

Društva u kojima se vrednuje znanje kao resurs, koja ulažu u obrazovanje i nauku, u kojima je razvijena informacijska infrastruktura i u kojima se visoko ceni individualnost, sposobnost i kreativnost pojedinaca i organizacija, sa pravom se mogu nazvati inovativnim društvima (neko ih naziva i inteligentnim društvima). Japan je još 1980. godine doneo stratešku odluku da japanska privreda promeni strategiju razvoja. Umesto investiranja u tešku industriju i petrohemiju, težište ulaganja pomeren je na delatnosti koje počivaju na ljudskom umu i znanju i koje troše malo energije i sirovina. Rezultate te vizionarske odluke vidimo danas.

Podatak da se u SAD broj zaposlenih u delatnostima visokog znanja, kao što su profesionalne i poslovne usluge izjednačio sa brojem zaposlenih u industriji (gde je broj zaposlenih u stalnom padu), potvrđuje da je broj "organizacija znanja" u stalnom porastu.

Engleska Kraljica Elizabeta II, u svom govoru u engleskom parlamentu, 14. maja 1997. godine, rekla je: "Edukacija mladih ljudi biće najveći prioritet moje Vlade. Ona će raditi na podizanju standarda znanja u školama, koledžima i univerzitetima, kao i na promovisanju doživotnog učenja na radnom mestu<sup>26</sup>." Stupivši na mesto Predsednika Vlade Velike Britanije koja će uvesti zemlju u XXI vek, Tony Blair, rekao je da njegova Vlada ima tri osnovna prioriteta: "Edukacija, edukacija i edukacija"! Ovo svoje opredeljenje Tony Blair je potvrdio imenovanjem "prvog državnog Podsekretara za Doživotno Učenje" (first Under-secretary of State for Lifelong Learning)<sup>27</sup>.

U današnje vreme su se mnoge organizacije priklonile stavu da je jedini način da se osvoji i zadrži komparativna prednost -učiti brže od konkurencije. Zbog toga se sve više kompanija trudi da usvoji i primeni koncept "organizacije znanja" i na taj način ostvari prednost na tržištu. Najbolji primer "organizacije znanja" svakako predstavlja "Microsoft" Bili Gates- a. U vrednosti deonice ove kompanije nominalne vrednosti 70 USD, samo 7 USD predstavlja knjižnu - vidljivu (tangible) vrednost. Drugim rečima, na 1 USD knjižne vrednosti dolazi 9 USD nevidljive (intangible) vrednosti - koju najvećim delom čini znanje.

---

<sup>26</sup> Dostupno na [www.plark.net](http://www.plark.net), preuzeto 20.11.2010

<sup>27</sup> Dostupno na [www.plark.net](http://www.plark.net), preuzeto 20.11.2010

"Organizacije znanja" spremne na brzo učenje karakteriše: <sup>28</sup>

- brzo reagovanje na želje kupaca (potrošača) tako što će se nove informacije brzo pretočiti u znanje koje će se iskoristiti na način koji će kupcu doneti novu vrednost
- savladavanje novih tehnoloških dostignuća i njihova primena u cilju kvalitetnije usluge kupaca
- smanjenje vremenskih ciklusa gde god je to moguće
- spremnost na inovacije (koje se dešavaju u ambijentu u kome vlada međusobno poverenje i sloboda da se preuzme rizik)
- samopouzdanje i prilagodljivost na promene u okruženju
- inicijativa, odlučno i "bezbolno" sprovođenje svih neophodnih promena

Vreme je da menadžeri počnu da gledaju svoje organizacije kroz prizmu znanja, kako bi taj "intelektualni kapital" došao do punog izražaja, donoseći svim članovima organizacije novi profit i nove šanse. Definicija menadžera 21. veka glasi: "Menadžer je osoba odgovorna za svoje znanje, i znanje svojih podređenih"<sup>29</sup>. U tom svetlu, potrebno je utvrditi šta je to što čini intelektualni kapital organizacije, vrednovati ga na pravi način, i potom "raširiti" po celoj organizaciji. Ukoliko se to ne učini, može se desiti da "intelektualno" najvredniji pojedinci ili najbolje ideje ostanu neiskorišćeni, ili čak napuste organizaciju!

Kao što je polazna hipoteza ovog rada, inteligencija postaje kapital onog momenta kada donese novi kvalitet ili novu vrednost. Shodno tome, "intelektualnim kapitalom" može se nazvati samo ono znanje koje je primenjivo i koje ima praktičnu korist. Švedska kompanija Scandia, koja se bavi finansijskim uslugama, prva je firma u svetu koja je 1995., u svom godišnjem finansijskom izveštaju u posebnom odeljku izrazila vrednost svog intelektualnog kapitala. Zahvaljujući svom vizionarskom radu, Šveđanin Leif Edvinsson postao je poznat kao prvi direktor Intelektualnog kapitala u istoriji

Upravljanje znanjem podrazumeva pretvaranje individualnog znanja zaposlenih u organizaciji u kolektivno znanje koje bi bilo dostupno svim članovima, na svim nivoima, organizacije.

---

<sup>28</sup>Senge P. (2003)., *Peta disciplina : umece i praksa organizacije koja uci*, Adizes MC ,Novi Sad.

<sup>29</sup>Dostupno na [www.plark.net](http://www.plark.net), preuzeto 28.11.2010.

Da bi se uspešno upravljalo znanjem nije dovoljno samo očuvati znanje već je isto potrebno stvarati te na taj način uvećati vrednost organizacije. Na ovom mestu važno je pomenuti **Kno Va faktor vrednosti znanja** (*The Kno Va – knowledge value*), što bi predstavljalo potencijal organizacije za stvaranje dodatne vrednosti. Sposobnost kompanije da stvara dodatnu vrednost zavisi od nivoa usluga koje pruža odnosno proizvoda koje proizvodi kao i od intenziteta korišćenja znanja na svim nivoima da bi pružila uslugu odnosno proizvela proizvod.<sup>30</sup> U procesu upravljanja znanjem organizacije se suočavaju sa dva izazova, prvo, poslovanje u dinamičnom i promenljivom okruženju znanja, gde su proizvodi, usluge i procesi uslovljeni postojanjem, iskorišćavanjem i širenjem znanja. Drugi izazov je taj što se znanje posmatra kao osnovno sredstvo za funkcionisanje, odnosno kao nevidljiva imovina jedne organizacije. Upravljanje znanjem je odgovor na aktuelne socijalne i ekonomske trendove: globalizaciju, informatizaciju i centralistički pogled na znanje koje ima organizacija.

Izdvajaju se tri prakse, kojima se može pripisati najveći doprinos upravljanju znanjem. To su upravljanje<sup>31</sup>:

- informacijama
- upravljanje kvalitetom
- upravljanje ljudskim kapitalom i resursima.

*Upravljanje informacijama* se razvilo tokom sedamdesetih i osamdesetih godina, a fokusira se na manipulisanje informacijama, vrednovanje informacija, operacijskim tehnikama, nezavisno o informacijskoj tehnologiji koja se koristi. Informacija u ovom kontekstu podrazumeva dokumente, podatke i strukturirane poruke. Informacijska tehnologija s druge strane se fokusira na sam prenos informacija, dok se upravljanje informacijama i upravljanje znanjem fokusira više na sadržaj i kvalitet informacija. Upravljanje informacijama otkriva da nisu svi tipovi informacija jednako vredni i da se njima upravlja na različite načine. Ovaj pogled je postao temelj upravljanja znanjem danas. Upravljanje znanjem osim da nudi znanje na korišćenje razlikuje tehnike i prikladne načine za deljenje i korišćenje znanja.

---

<sup>30</sup> Tisen R., Depre F.L., Andriesen D (2006), *Dividenda znanja*, Adižes, Novi Sad, str 16

<sup>31</sup> dostupno na [www.plark.net](http://www.plark.net), preuzeto 28.12.2010.

*Upravljanje kvalitetom* počiva na ideji da se svaki proizvod, usluga ili proces u okviru organizacije može poboljšati, i zbog toga uključuje razmišljanje o kvalitetu u svim funkcijama organizacije i na svim njenim nivoima. Kompanije koje prihvate ovaj koncept primenjuju tehnike poboljšanja kvaliteta u svim fazama rada - od planiranja i razvoja, preko proizvodnje, distribucije, administracije - sve do naknadnog servisa potrošača. Menadžment kvaliteta predstavlja sistemski pristup, koji obuhvata svaku vezu i interakciju između različitih elemenata organizacije. Menadžment kvaliteta se može posmatrati kroz 5 širokih područja aktivnosti svake organizacije:

1. Promene i rešavanje problema (zaposleni prihvataju promene kao normalni i uobičajeni deo radnih procesa. Ako se na probleme gleda iz "pozitivne" perspektive, ako na njih gledamo kao na šansu da se optimalizuju sistemi ili procesi, izvesno je da će do poboljšanja i doći.
2. Unapređenje procesa (Doprinos kvalitetu procesa u organizaciji ne postiže se samo unapređenjem sopstvenih aktivnosti, već i pozitivnim uticajem koji vršimo na rad drugih ljudi - kroz timski rad. "Proces" je značajna reč u terminologiji TQM, i označava niz koraka (faza) koje se odigravaju po uvek istom, utvrđenom redosledu kako bi se postigao željeni rezultat).
3. Kupci i dobavljači (Dobavljač i proizvođač udružuju snage kako bi zadovoljili potrebe kupca, i zajedno sa njim čine savršeni trougao koji se bazira na zadovoljenju potreba, međusobnoj saradnji i komunikaciji.)
4. Timski rad (okupljanju ljudi koji obavljaju isti ili sličan posao i čiji je zadatak bio da u svom delokrugu rada pronađu bolja i kvalitetnija rešenja)
5. Komunikacija (Sposobnost da se artikulise vizija, jasno govori i razumljivo piše je važna veština u konceptu Menadžmenta kvaliteta)<sup>32</sup>

*Upravljanje ljudskim kapitalom i resursima* je dobro poznato s teoretske strane. Poruka svih istraživača ovog područja je da je moguće ostvariti povećani finansijski rezultat od investiranja u individualne treninge i školovanja. Ovakvo investiranje ima viši povratni faktor od ostalih prilika za investiranje, ali uprkos tome mnoge organizacije gledaju na edukaciju svojih zaposlenih kao na trošak, a ne kao na investiciju. Upravljanje ljudskim resursima fokusira se na individuu za razliku

---

<sup>32</sup> Dostupno na [www.plark.net](http://www.plark.net), preuzeto 01.12.2010

od upravljanja znanjem koje se vezuje za grupe, zajednice i mreže. Upravljanje znanjem se gradi na idejama upravljanja ljudskim resursima i daje jasni pregled ljudskog kapitala organizacije svojim korisnicima dok razvija alate i tehnike za korišćenje tog znanja.

Svaka savremena organizacija, da bi mogla da odgovori na sve izazove konkurentskog okruženja, potrebno je da razvije sposobnost upravljanja znanjem. Organizacija mora da da odgovore na pitanja „šta zna?“, „ko zna?“ i „šta ne zna a trebalo da zna?“. <sup>33</sup>

Svaka definicija pojma menadžementa znanja, bez obzira na autore i brojne definicije menadžementa znanja, podrazumeva: <sup>34</sup>

- Upotreba znanja dostupnog iz spoljašnjih izvora;
- Implementacija i čuvanje znanja u poslovnim procesima, proizvodima i uslugama;
- Predstavljanje znanja u bazama podataka i dokumentima;
- Promociju porasta znanja kroz organizacionu kulturu i motivaciju zaposlenih;
- Prenos i korišćenje znanja kroz celu organizaciju;
- Procenu koristi dobijenih primenom znanja i njegovom ugradnjom u organizaciju.

Dakle, Menadžment znanja bi se mogao definisati kao kolektivno znanje uključujući iskustvo, veštine, podatke i informacije jedne organizacije. Uključuje interno znanje i znanje koje se selektivno prikuplja iz eksternih izvora u cilju poboljšanja organizacije. <sup>35</sup>

Menadžment znanja bi se mogao opisati kao najefektivnije korišćenje intelektualnog kapitala u okviru jedne organizacije, tako svaka savremena organizacija mora kreirati i širiti znanje jer to upravo predstavlja odlučujući faktor u postizanju i održavanju njene konkurentске prednosti. <sup>36</sup>

Najosnovniji zadatak menadžementa znanja je primena znanja. Svrha savremenog poslovanja jeste da se znanje čuva, distribuira i širi kroz čitavu organizaciju a cilj svake savremene organizacije jeste da se svi poslovni procesi posmatraju kao procesi znanja. <sup>37</sup> Menadžment znanja, kao proces

---

<sup>33</sup> Dostupno na [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), preuzeto 04.08.2009.

<sup>34</sup> Đorđević-Boljanović J. (2009), *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, str. 23

<sup>35</sup> Shockley W. (2000), *Planing for Knowledge Managment*, USA, str. 57

<sup>36</sup> Đorđević-Boljanović J. (2009), *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, str. 21

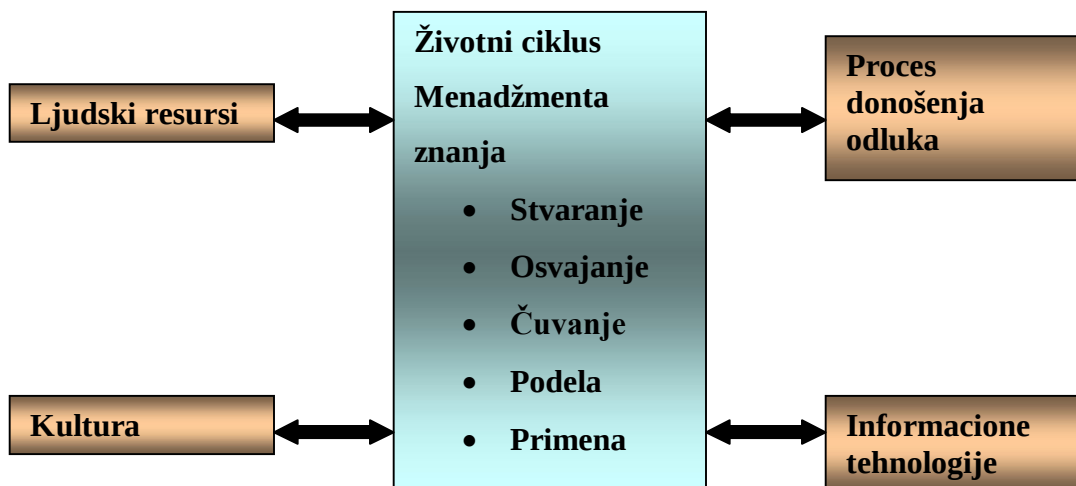
<sup>37</sup> Jelena Đorđević-Boljanović, *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, 2009., str. 24-25

kreiranja prikupljanja, organizovanja i korišćenja znanja zaposlenih služi podizanju kvaliteta proizvoda/usluga, a samim tim i većoj satisfakciji kupaca/potrošača proizvoda/usluga kompanije, što zatim dovodi i do ostvarivanja većeg profita multinacionalne kompanije i sticanja, odnosno održavanja njene konkurentske prednosti.<sup>38</sup>

Najširi pristup konceptu menadžmenta znanja je upravo taj da se on sastoji od jedinstva tri komponente: *ljudi, procesa i tehnologije*, a koji prolazi kroz pet faza u na to da i menadžment znanja ima svoj životni ciklus.<sup>39</sup> Napred pomenute tri komponente su međusobno zavisne i podjednako važne, međutim, jedna je važnija od drugih, a to su ljudi.

Životni ciklus menadžmenta znanja se prema Pentti Sydanmaanlakku sastoji iz pet faza i to:

- Stvaranje znanja (*Creation*)
- Osvajanje znanja (*Capture*)
- Čuvanje znanja (*Storing*)
- Podela znanja sa dugim (*Sharing*)
- Primena znanja (*Application*)



Slika 1. - Životni ciklus procesa menadžmenta znanja i organizacija<sup>40</sup>

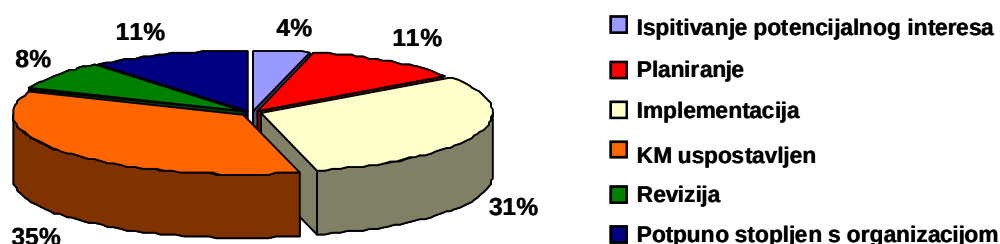
<sup>38</sup> Radinović Branislav, Stanojev Vladana, *Intelektualni kapital u kontekstu strategijskog upravljanja multinacionalnom kompanijom*, dostupno na [www.scindeks.nb.rs](http://www.scindeks.nb.rs) preuzeto 11.08.2009.

<sup>39</sup> Jelena Đorđević-Boljanović, *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, 2009., str. 23

<sup>40</sup> Đorđević-Boljanović J. (2009), *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, str. 26

S obzirom na činjenicu da u farmaceutskoj industriji poslovni uspeh u velikoj meri zavise upravo od «čistog znanja» (vezanom uz stvaranje novih lekova, unapređenje postojećih ili uvođenje novih poslovnih procesa, itd.), ne čudi da **upravljanje znanjem** predstavlja značajan predmet interesa.

U tom smislu, posebno vazno za predmet istraživanja ovog rada, navodimo istraživanje *Scrip Reportu* sprovedeno 2002. godine, većina globalnih farmaceutskih kompanija ih već poseduje, ili trenutno uvodi smernice za upravljanje znanjem, kao što je prikazano na sledećoj slici:



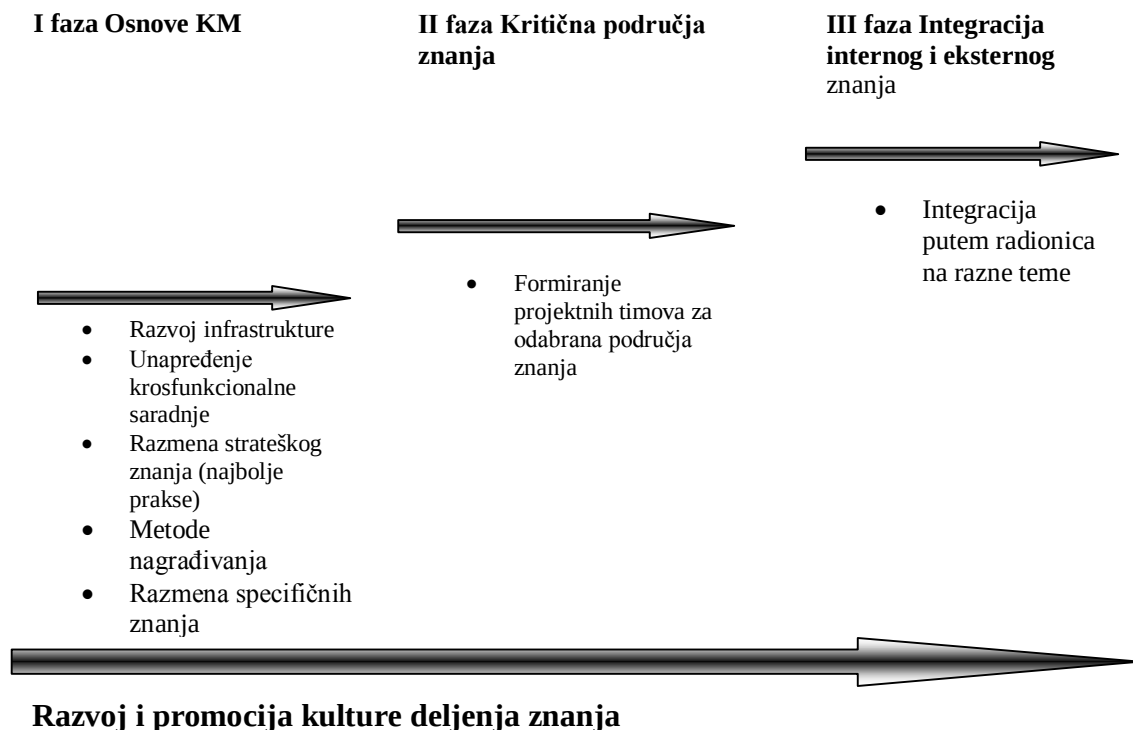
Slika 2. Upravljanje znanjem u globalnim farmaceutskim kompanijama<sup>41</sup>

Upravljanje znanjem određuje kao efikasno povezivanje radnika koji poseduju znanje s onim radnicima kojima je isto znanje potrebno, ali i prikupljanje tako naučenih lekcija, kako bi se olakšalo buduće učenje u kompaniji. Osnovni je cilj upravljanja znanjem, učiniti (organizacijsko) učenje i sposobnost rešavanja (problema) delotvornijim od konkurencije, što bi, u određenoj meri, trebalo doprineti i postizanju konkurentske prednosti.

Da bi se postupalo prema konceptu Upravljanja znanjem potrebno je preduzeti sledeće aktivnosti

- razvoj temeljne infrastrukture, ljudskih i organizacionih pretpostavki za upravljanje znanjem
- identifikacija i razvoj područja znanja kritičnih za poslovni uspeh kompanije i
- povezivanje internog (kompanijskog) znanja sa znanjem dostupnim u okruženju, a za koje se smatra da je relevantno za funkcionisanje kompanije.

<sup>41</sup>Preuzeto sa [www.pliva.net](http://www.pliva.net) 10.12.2010.



Slika 3. Faze uvođenja koncepta menadžmenta znanja

U prvoj fazi implementacije koncepta menadžmenta znanja postavlja se adekvatna informaciona infrastruktura i to na nivou kompanije kao celine, onda se sprovodi čitav niz aktivnosti da bi se identifikovali i «aktivirali» eksperti za pojedina područja znanja i samo upravljanje znanjem. Osim toga, razvijaju se sistemi nagrađivanja za deljenje znanja, kako bi se zaposleni motivisali na prihvatanje nove filozofije koju sa sobom donosi upravljanje znanjem, pored toga vrši se i kategorizacija svih znanja koje kompanija poseduje, a relevantna su za njeno uspešno poslovanje. U skladu sa gore pomenutim poslovanje Galenika a.d., koja je i predmet istraživanja i studije slućaja obrađene u ovom radu, se temelji na ključnim vrednostima, koje služe kao izvor misije, vizije i cilja. U njih spadaju

- *inovativnost i kreativnost,*
- *pažnja usresređena na kupca,*
- *integritet,*
- *timski rad,*

- *podela znanja.*

Vizija Galenika a.d. je da uvek bude u samom vrhu domaće farmaceutske industrije. U skladu sa vizijom ulagaže se u zaposlene, razvijaju se vrhunskih proizvoda i grade se dobri odnosi sa kupcima i dobavljačima.

Misija Galenika a.d. je da postoji da bi ispunjavala potrebu za vrhunski kvalitetnim proizvodima, čija je svrha poboljšanje života čoveka.

Cilj Galenika a.d. je ostvarenje profitabilnog poslovanja, kroz postizanje i očuvanje vodeće pozicije na domaćem tržištu i proširenje inostranog tržišta, u oblasti proizvodnje lekova, dijetetskih proizvoda i medicinskih sredstava. Navedeni cilj postiže se kroz: stvaranje prepoznatljivog, pozitivnog korporativnog imidža; stalnu brigu o kvalitetu proizvoda, razvoju i unapređenje svih procesa; strogo poštovanje svih standarda i politike kvaliteta.<sup>42</sup>

U nastavku se može videti nekoliko uspešnih, zanimljivih ili originalnih primera koji pokazuju na koje sve načine može da se prikuplja, koristi ili valorizuje stečeno znanje<sup>43</sup>:

- *Benetton* (Italija) proizvodi mas-kastomizovanu odeću koja prati najnovije trendove i želje kupaca u bojama i dizajnu, na osnovu dnevnih podataka o prodaji koji se prikupljaju iz svih butika kompanije širom sveta.
- *General Electric* (SAD) je od 1982. godine prikupio u bazi podataka svog komunikacionog centra sve pritužbe svojih korisnika. Do sada je u sistemu evidentirano 1,5 miliona potencijalnih problema kao i njihovih rešenja koji stoje operaterima kompanije na raspolaganju.
- *National Bicycle Industrial Company* (Japan) je u stanju da u roku od jednog dana proizvede bicikl po tačnim merama (visini i težini) kao i željenom dizajnu svakog pojedinog kupca, što omogućavaju integrisani kompjuterski programi dizajna i proizvodnje, povezani sa bazom podataka u kojoj su evidentirani svi pojedinačni kupci.
- *Netscape* (SAD) komunicira preko Interneta sa odabranim kupcima svojih softvera i ohrabruje ih da iznesu svoje primedbe i predloge, što omogućava da se na tržištu u veoma kratkom roku pojave nove i kvalitetnije verzije softvera prilagođene željama i potrebama kupaca.

---

<sup>42</sup> Dostupno na [www.galenika.rs](http://www.galenika.rs), preuzeto 02.09.2009.

<sup>43</sup> Dostupno na [www.plark.net](http://www.plark.net), preuzeto 10.12.2010.

- *Ritz Carlton* hoteli vode evidenciju o svakom pojedinom gostu tako što svaki zaposleni nakon svakog ličnog kontakta sa gostom popunjava upitnik čiji se podaci zajedno sa drugim zahtevima gosta smeštaju u posebnu bazu podataka. Prilikom svakog novog boravka dotičnog gosta u hotelu ti podaci se odštampaju i daju svakom zaposlenom, kako bi gost dobio specijalan "tretman", prilagođen njegovim specifičnim potrebama.
- *Agro Corp* (SAD) koji prodaje đubrivo i seme za poljoprivredu raspolaže podacima o vrsti i kvalitetu zemlje svojih kupaca-farmera, koje kombinuje se podacima o vremenskoj prognozi i drugim podacima vezanim za useve, nakon čega preko svojih prodavača šalje povratnu informaciju farmerima i pomaže im da odaberu najbolju kombinaciju useva.
- *Frito-Lay* (SAD) preko svojih predstavnika prikuplja podatke o ostvarenoj prodaji svih vrsta proizvoda u maloprodajnim objektima širom SAD, nakon čega se prikupljeni podaci svakodnevno smeštaju u bazu i analiziraju, na osnovu čega se izvlače zaključci o tome na koji način da se najbolje iskoriste police u prodajnim objektima, koji se zatim prosleđuju radnjama.
- *Skandia* (Švedska) se bavi osiguranjem, a svoja iskustva i vrhunska znanja iz organizacije posla je prodala kao know-how švajcarskim osiguravajućim društvima.
- *3M* (SAD), kompanija koja raspolaže sa 60.000 proizvoda nastalih kao rezultat sopstvenih inovativnih procesa, nastoji da uspostavi ravnotežu između kreativnosti i racionalnog poslovanja, tako što su svi zaposleni ohrabreni da uče i preuzimaju rizik, ali se od menadžera zahteva da uspostave čvrstu vezu između stalnog učenja i ostvarenih prihoda.
- *Bruckman Labs* (SAD), biotehnička firma, sprovela je reorganizaciju kako bi se afirmisala kultura znanja, a osnovala je i odeljenje za transfer znanja da koordinira te napore. Zaposleni koji pokazuju najbolje rezultate u širenju znanja drugim zaposlenima se nagrađuju novčano, kao i menadžerskim pozicijama.

Gledajući prema budućnosti upravljanje znanjem može uzeti dva pravca. Jedan je kao i kod upravljanja kvalitetom, da postane transparentno tako da se ključne ideje, koje propagira i ciljevi stope u organizaciju i da postane potpuno prirodan način organizacije posla. Drugi, manje privlačan put je taj da krene putem reinženjeringa koji je postao u nekim slučajevima sinonim za smanjenje organizacije i koji je u nekim slučajevima doneo više štete nego koristi.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Dostupno na [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), preuzeto 10.08.2009.

### 3.1. ULOGA I ZNAČAJ LIDERA U EKONOMIJI ZNANJA<sup>45</sup>

Organizacija koja u svom centru ima implementirani program menadžmenta znanja i koja se bori za svoju konkurentsku prednost u okruženju ekonomije znanja poseduje karakteristike i specifičnosti koje zahtevaju posebne, ka znanju okrenute lidere ili, kako smo ih već nazvali, lidere znanja. Najčešće se u praksi susreću sledeći lideri znanja, različitih naziva sa, u organizaciji, različito određenim poslovima, radnim zadacima i mestom u organizacionoj strukturi.<sup>46</sup>

- ♦ Inženjer znanja (Knowledge engineer). Ova vrsta lidera javlja se u organizacijama koje imaju veoma taktički / proceduralan pristup menadžmentu znanja. Zadatak ovog lidera je, kako bismo po njegovom nazivu i sami mogli da zaključimo, da eksplicitno znanje pretvori u instrukcije, programske sisteme i kodifikovane aplikacije. Praktično, na ovaj način se redukuje i smanjuje postojeće znanje da bi se kodifikovalo. Negativna strana ovako postavljene funkcije lidera znanja jeste da detaljnija kodifikacija znanja sprovedena na ovaj način, onemogućava njegovu promenu u trenutku kada okruženje to zahteva.
- ♦ Analitičar znanja (Knowledge analyst) je odgovoran za sakupljanje, organizovanje i širenje znanja, obično po zahtevu. Ova vrsta lidera sprovodi svoju funkciju na taj način što postaje skladište najbolje prakse. Nedostatak ovako osmišljene funkcije lidera znanja jeste što njegovim odlaskom iz organizacije postoji opasnost da ode i najbolja praksa. Još jedna potencijalna opasnost koja stoji iza ovakvog lidera znanja jeste da postane od neprocenjive važnosti za svoje neposredno okruženje, tako da nije u stanju da svoje veštine stavi na raspolaganje i ostalim delovima organizacije, kojima je potreban.
- ♦ Menadžer znanja (Knowledge manager) ima ulogu nadzornika. Ovaj pristup liderstvu znanja ima najbolje rezultate u organizacijama u kojima se veruje da je znanje rezultat različitih pojedinaca širom cele organizacije. Menadžer znanja je odgovoran za koordiniranje napora inženjera, arhitekata i analitičara. Ova pozicija najbolje odgovara velikim organizacijama gde postoji rizik da se veliki broj posebnih procesa deljenja znanja izoluje i fragmentira. U tom slučaju menadžer znanja bi trebalo da obezbedi isti nivo koordinacije ovakvih aktivnosti u svim delovima organizacije.

---

<sup>45</sup>Mašić B.,Đorđević – Boljanović J. *LIDERSTVO I MENADŽMENT ZNANJA U FUNKCIJI KREIRANJA KONKURENSKE PREDNOSTI*, skripta, Univerzitet Singidunum, str 4-9

<sup>46</sup> Frappaolo, C. (2006) *Knowledge Management*, Capstone Publishing Ltd., str. 57 – 61

- ♦ Direktor znanja (Chief knowledge officer) je veoma tradicionalni, hijerarhijski pristup upravljanju znanja. Direktor znanja je odgovoran za obezbeđivanje široke koordinacije svih lidera znanja i direktno podnosi izveštaje izvršnom direktoru organizacije. Za uspešnost ovako osmišljene uloge lidera znanja, neophodno je ustanovljenje kulture deljenja znanja u organizaciji.
- ♦ Upavnik znanja (Knowledge steward) je vrlo slično menadžeru znanja. Ova vrsta lidera znanja najviše uspeha ima u organizacijama koje ne posmatraju znanje kao korporativni resurs kojim se mora upravljati od vrha do najnižeg nivoa u kompaniji. Ova uloga, prilično nepouzdana u praksi, podrazumeva obezbeđivanje minimalne, ali stalne podrške korisnicima znanja, u formi pomoći oko metoda i praksi liderstva znanja.

Koja od navedenih uloga najbolje odgovara organizaciji, zavisiće od raznih faktora, kao što su nivo na kome se nalazi deljenje znanja u organizaciji, spremnost i podrška liderstvu znanja, kao i prijemčivost kulture upravljanja znanjem u organizaciji. Bez obzira o kojoj se ulozi radi, nesporno je da lider znanja ima veliku ulogu u postizanju uspešnosti programa menadžmenta znanja u organizaciji. Ovakvi lideri se nalaze pred veoma teškim zadatkom. Potrebno je upravljati organizacijom sa sledećim karakteristikama: prioritet je protok znanja; odnos sa korisnicima usluga nije više jednosmeran, već se pretvara u partnerstvo koje stvara zajednička rešenja i u kome je protok znanja dvostran; zaposleni čija svakodnevica uključuje program menadžmenta znanja znaju više o tehničkoj osnovi poslovanja, imaju bolji osećaj za tržište i bliži su korisnicima nego njihovi poslodavci; najproduktivniji faktor ovakvih organizacija, kreativni zaposleni ili radnici znanja, najbolje funkcionišu u kreativnom haosu i u uslovima u kojima je organizaciona hijerarhija irelevantna; primarna pokretačka snaga organizacije je kontrola toka informacija i ona je podređena internetu i internoj mreži; osnova deljenja znanja među zaposlenima je poverenje; kancelarije ne predstavljaju simbol moći, a značaj neformalne komunikacije se maksimalno naglašava. Upravljanje ovakvom organizacijom veoma je težak, odgovoran i izazovan zadatak.

### 3.1 Organizacija koja uči

*„Organizacija koji uči je ona u kojoj zaposleni na svim nivoima, i individulno i grupno, stalno unapređuju svoja znanja i veštine da bi ostvarili željeni rezultat“*

*Richard Karash.*

Upravljanje znanjem predstavlja skup metoda i tehnika koje se koriste u organizaciji radi prikupljanja, kreiranja, skladištenja, pretraživanja, reprezentovanja i distribucije znanja. Upravljanje znanjem je u direktnoj vezi sa organizacionim ciljevima, kao što su poboljšanje performansi, inovativnost, transfer znanja sa realizovanih projekata na nove projekte i razvoj saradnje između zaposlenih. Često se povezuje sa idejom organizacije koja uči. Prihvatanjem postulata upravljanja znanjem i liderstva, akcentovanje intelektualnog kapitala, kako je i predstavljeno kroz rad, je preduslov za implementaciju koncepta organizacije koja uči, kao smera kretanja uspešnih savremenih organizacija.

U svojoj knjizi *The Fifth Discipline* izdatoj 1990. gospodin *Peter Senge* je prvi promovisao koncept organizacije koja uči. Takva organizacija podstiče slobodnu razmenu informacija i ideja između zaposlenih u cilju ostvarenja zajedničke vizije i unapređenja radnih kapaciteta. U takvoj organizaciji, zaposleni postaju fleksibilniji i kreativniji i unapređuje se njihov međusobni odnos i poverenje. Timovi i radne grupe će raditi bolje kroz razmenu znanja i iskustava, razvijaće se neophodna međuzavisnost i povećati odgovornost na svim nivoima. Isto će važiti i u odnosu sa korisnicima. U organizaciji koja uči mišljenje svakog zaposlenog se uvažava i procenjuje, nezavisno od njegove pozicije u hijerarhiji organizacije. Zahtevana struktura organizacije koja uči je horizontalna, sa malim brojem hijerarhijskih nivoa, decentralizovana, bez barijera u internoj komunikaciji i sa niskim stepenom formalizacije. Liderstvo u ovakvoj organizaciji je demokratsko. Vođama mora biti jasno koji se cilj želi postići i moraju imati pozitivan stav kada su u pitanju promene, oni preuzimaju ulogu učitelja i pomagača. Prioritet se daje intenzivnoj obuci i razvoju zaposlenih.

Organizacija koja uči ima vrlo jasne i određene karakteristike<sup>47</sup> :

- Svi zaposleni aktivno deluju na unapređenju vrednosti kompanije i ohrabreni su da budu otvoreni čak i u kritikovanju rada kompanije u svrhu poboljšanja načina rada i poslovanja.
- Vizija i misija kompanije je svima jasna i za sve prihvatljiva.
- Struktura kompanije je međuzavisna i omogućava sektorima da zajedno rade na postizanju zajedničkih ciljeva.
- Komunikacija između zaposlenih je otvorena, transparentna i bez hijerarhijskog protokola.
- Kompanija veoma podstiče i daje veliki značaj individualnom i grupnom usavršavanju.
- Shvatiti da je građenje organizacije koja uči proces koji ne prestaje, a ne jednokratna stvar
- Ohrabruje se preuzimanje rizika, eksperimentisanje i uči se iz grešaka i tuđih iskustava.
- Ne postoji rivalstvo između sektora u kompaniji, naročito kad su u pitanju raspodela budžeta, privilegovani tretman i reklama.

Koncept organizacije koja uči bazira se na sledećih pet principa<sup>48</sup>:

#### Princip sistemskog mišljenja

Ovaj princip znači da svaki zaposleni u organizaciji razume svoj posao kao i način na koji njegov posao utiče na ukupan rezultat rada preduzeća i zadovoljstvo kupaca finalnim proizvodom.

#### Princip jasne vizije preduzeća

Princip jasne vizije kaže da svaki zaposleni u preduzeću ima jedinstven pogled na misiju i viziju preduzeća kao i na svoj uticaj da bi se one postigle.

#### Princip promene mentalnog modela

Ovo znači da se raniji rutinski prilaz poslu menja u misaoni proces rada, i da se sve više koristi kreativnost ljudi za rešavanje problema.

#### Princip timskog učenja

Princip timskog učenja podrazumeva da zaposleni u preduzeću rade jedan sa drugim, zajednički. Oni zajedno razvijaju rešenja problema i vrše njihovu implemenaciju. Radeći timski, a ne odvojeno, individualno, razvija se kolektivna organizaciona snaga koja omogućava brže i lakše

<sup>47</sup> Senge P.(2003), *Peta disciplina : umece i praksa organizacije koja uci*, Adizes MC ; Novi Sad

<sup>48</sup> Ryder ,Martin, *From Center to Periphery:Shifting Agency in Complex Technical Learning Environments*,

postizanje organizacionih ciljeva.

#### Princip personalnog uticaja

Svi zaposleni u nekoj organizaciji ili preduzeću orijentisani su ka dubokom i bogatom razumevanju njihovog posla. To razumevanje omogućava uspešno uvođenje i implementaciju promena u preduzeće, jer zaposleni razumeju njihovu svrhu, ne pokazuju otpor i ne konfrontiraju se sa promenama.

Kultura u ovakvoj organizaciji ima sledeće vrednosti i obeležja<sup>49</sup>:

1. Celina je važnija od dela i granice između delova se minimiziraju
2. Vlada ravnopravnost
3. Cene se poboljšanja i prilagodljivost.

Bitan element organizacione kulture je organizaciona klima. Kako bi organizacija bila sposobna da uči, u njoj mora vladati klima koja podržava učenje. Faktori koji utiču na to su<sup>50</sup>:

- Postojanje svrhe i ciljeva sa kojima se svi mogu složiti. Jasno definisani cilj svakog zadatka.
- Dovoljna autonomija pojedinaca, timova, sektora u samokontroli, organizaciji rada, učenja, odlučivanja.
- Savetovanje pojedinca: informiranost, uključivanje u odlučivanju koje ima uticaj na njega, izražavanje sopstvenih mišljenja, ohrabrivanje u iznošenju ideja.
- Pojedinci znaju da će se njihove ideje pažljivo promotriti i ozbiljno shvatiti kao vredan doprinos.
- Međuljudski odnosi: ljudi puni poverenja, podrške, razumjevanja, spremni da pomognu, mirno rešavaju sukobe.
- Poštovanje individualnosti. Potrebno je omogućiti da pojedinci uče onako kako su navikli, odnosno, kako im najviše odgovara.

---

<sup>49</sup> Jones, Peter H., *Measuring Learning Externally LO6669*, Learning-org -- An Internet Dialog on Learning Organizations

<sup>50</sup> Jones, Peter H., *Measuring Learning Externally LO6669*, Learning-org -- An Internet Dialog on Learning Organizations

- Povratne informacije i nagrade: skretanje pažnje na greške, stalne kontrole kojima se pokazuje briga o radu, nagrađivanje dobrog rada, ali i nagrađivanje za učenje.
- Pristup informacijama: pisanim i verbalnim, odgovarajući informacijski sistemi, spremnost podele informacija.
- Iskorišćavanje prilika za učenje i razvoj kao i obezbeđivanje potrebnih resursa.
- Dovoljno vremena za temeljno učenje<sup>51</sup>.
- Svi zaposleni moraju razumeti kako organizacija funkcioniše.
- Podsticanje kreativnog mišljenja (npr.: brainstorming)

Podsticanje organizacionog i pojedinačnog učenja ima povratni uticaj na organizacionu kulturu i motivaciju: ljudi su više motivisani za rad, poboljšava se interpersonalna komunikacija, ljudi su fleksibilniji i kreativniji, radna mjesta su atraktivnija kroz obogaćivanje posla, timovi rade bolje i međusobno su povezani, poboljšan je odnos prema kupcima i dobavljačima, imidž kompanije je na višem nivou.

Male kompanije nisu u stanju da izdvoje dovoljno resursa za učenje kao što je slučaj kod velikih kompanija, prvenstveno zbog finansiranja tih resursa (vreme zaposlenog provedeno u učenju, prostor za učenje, plaćanje seminara, konsultantskih usluga, materijali iz kojih se uči i sl.).

Jedno rešenje za male kompanije je *udruživanje u učenju* kroz “distribuirane kontinuirane procese učenja” koji predstavljaju povezivanje pojedinih kompanija u mrežu kroz koju dele znanja i iskustva, tako nastaju *organizacije s mrežnim učenjem*<sup>52</sup>.

Vrlo slično tome su *joint venture* poduhvati u učenju. Kod ovog slučaja potrebno je biti oprezan pošto ne postoji jasna granica između zajedničkog učenja i industrijske špijunaže.

---

<sup>51</sup> Jennings, David, *Learning Climate and the Learning Organization*, dostupno na [www.ee.ed.ac.uk](http://www.ee.ed.ac.uk), preuzeto 20.12.2010

<sup>52</sup> Jennings, David, *Learning Climate and the Learning Organization*

Ovim oblicima saradnje dosta doprinosi informaciona tehnologija. Postavljanje baze znanja na Internet kojoj mogu pristupiti samo zaposleni čini pristup potrebnom znanju lakšim i bržim, a time proces učenja skraćuje.<sup>53</sup>

Organizacija koja uči je zasnovana na timovima i integraciji zaposlenih u timove, kao kulturi koja podstiče na osamostaljivanje i razvoj. Organizacija koja uči predstavlja inovativnu organizaciju sa spremnošću na preduzetničko iniciranje promena i u tom kontekstu preduzimanje rizika. Koncept organizacije koja uči predstavlja najveći pomak u evoluciji „učeće“ organizacije.

Pristupa je i podela evolucije „organizacije koja uči“ u tri faze: *preživljavanje, adaptiranje, održavanje*.<sup>54</sup>

#### **4. Intelektualni kapital**

*„Znanje, veštine i sposobnosti zaposlenih; od istraživačkog tima pa sve do manuelnih radnika koji su razvili hiljade različitih načina za poboljšanje efikasnosti preduzeća. Intelektualni kapital je kolaboracija; zajedničko učenje preduzeća i njegovih klijenata, koja stvara čvrstu sponu između njih i koja osigurava njihovu dugoročno uspešnu poslovnu saradnju.“*

Thomas A. Stewart

Termin *intelektualni kapital* datira od davnih dana, međutim u kontekstu u kom se pominje u današnjem vremenu prvi put ga koristi Jonh Kenneth Galbreith 1969. godine u svom pismu Michael Kalecki. Galbreith je verovao da ova forma kapitala ne predstavlja samo statičnu imovinu, već da ima dinamične komponente koje stvaraju vrednost u poslovnoj praksi.<sup>55</sup>

Mada, šira upotreba i popularnost termina intelektualni kapital započinje tek nakon članka koji je objavio Stewart juna 1991. godine, u magazinu *Fortune* pod naslovom „*Moć mozga – Kako intelektualni kapital postaje najveća vrednost Amerike*“, nakon koga se kao termin usvaja u svetu menadžmenta. U svom članku, Stewart, intelektualni kapital definiše kao „*zbir svega što svi*

---

<sup>53</sup> MEAB, *Learning organizations*, dostupno na [http://www.ee.ed.ac.uk/~gerard/MENG/MEAB/learning\\_organization/](http://www.ee.ed.ac.uk/~gerard/MENG/MEAB/learning_organization/), preuzeto 20.12.2010.

<sup>54</sup> Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 312-313

<sup>55</sup> Sveiby K (objavljeno 09.04.1998, dopunjeno aprila 2001), *Intellectual capital and knowledge management*,, dostupno na [www.sveiby.com](http://www.sveiby.com), preuzeto 05.08.2009.

*zaposleni u jednoj kompaniji znaju a što daje konkurentsko mesto na tržištu“.*<sup>56</sup>

Za razliku od materijalne, opipljive, imovine („*Tangible asset*“ - zemlja, zgrade, pogoni, oprema i novac) intelektualni kapital predstavlja nematerijalnu, neopipljivu imovinu („*Intangible asset*“). Izraz "intelektualni kapital" u stvari najslikovitije i najpotpunije predstavlja neopipljive resurse, kao što su know-how, kompetencija, inovativnost, korporativna kultura, timski rad, imidž, lojalnost potrošača. Reč "intelektualni" kao pridev, ukazuje da se radi o nečemu apstraktnom, nevidljivom, neopipljivom i otkriva da je izvor ovog kapitala intelektualna aktivnost. Sa druge strane, konotacija reči "kapital" je uvek pozitivna – to je poželjna i vredna roba čije posedovanje kompaniji omogućava nastavak ekonomske aktivnosti, što joj, ukoliko je ovaj proces profitabilan, omogućava uvećanje kapitala. Korišćenje ove dve reči zajedno upućuje na nešto što je vredno za kompaniju, a sa druge strane je apstraktno i neopipljivo. Reč "kapital" je u konceptu intelektualnog kapitala dobila novi smisao – neopipljivi izvor stvaranja bogatstva

Sam izraz intelektualni kapital definiše se i interpretira na različite načine. Intelektualni kapital je "suma znanja svih ljudi u kompaniji, ali znanja koja doprinose konkurentskoj prednosti na tržištu", "znanje koje se može konvertovati u vrednost", "intelektualni potencijal koji se može upotrebiti radi stvaranja bogatstva", "snaga kolektivnog uma"<sup>57</sup>. Zanimljivo je da u slučaju intelektualnog kapitala (za razliku od drugih vrsta kapitala) više ne mora uvek da bude i bolje, jer kompanijama nisu potrebne veće zalihe znanja, nego više produktivnog znanja kojim se stvara dodata vrednost. Ali definicije i nisu toliko važne.

Intelektualni kapital jeste intelektualni materijal odnosno znanje zaposlenih, informacije, intelektualna svojina, iskustvo – koje se može upotrebiti za kreiranje dodatne vrednosti organizacije.<sup>58</sup>

Karl-Erik Sveiby o intelektualnom kapitalu govori kao o neopipljivoj, nematerijalnoj imovinu organizacija, navodeći tzv. *nevidljivi bilans stanja*. On, smatra da se nevidljivi bilans stanja može

---

<sup>56</sup> Sveiby K (objavljeno 09.04.1998, dopunjeno aprila 2001), *Intellectual capital and knowledge management*,, dostupno na [www.sveiby.com](http://www.sveiby.com), preuzeto 05.08.2009.

<sup>57</sup> Dostupno na [www.gmbusiness.biz](http://www.gmbusiness.biz), preuzeto 10.12.2010.

<sup>58</sup> Đorđević-Boljanović J.(2009), *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, str 11

klasifikovati u tri vrste<sup>59</sup>:

- Interna struktura (patenti, procesi, baze podataka, kompjuterski sistemi)
- Eksterna struktura (uključuje sve spoljne kontakte, sa korisnicima, potrošačima, reputacija, žig)
- Individualna kompetencija (veštine, iskustva, sposobnosti pojedinca, zaposlenih)<sup>60</sup>

#### **4.1 Klasifikacija intelektualnog kapitala**

Prema najčešćoj klasifikaciji, intelektualni kapital obuhvata tri kategorije, odnosno tri grupe neopipljivih resursa.<sup>61</sup>

- *Ljudski kapital* predstavlja sposobnost zaposlenih da koriste rešenja u cilju ispunjavanja očekivanja kupaca i obuhvata njihovu kompetenciju, odnosno znanje, veštine, iskustvo, sposobnost inovacije, kreativnost, fleksibilnost, tolerantnost, motivisanost, zadovoljstvo, sposobnost timskog rada, sposobnost učenja, lojalnost, formalni trening i edukaciju. Važno je napomenuti da zaposleni sami po sebi nisu ljudski kapital kompanije, nego to postaju onda kada svoje znanje i sposobnosti transformišu u dela koja doprinose stvaranju (materijalne ili nematerijalne) vrednosti za kompaniju (dodata vrednost, novi klijenti, bolji imidž, uspešnija organizacija, profitabilan proizvod, novi proizvod). Ljudski kapital je onaj deo intelektualnog kapitala, koji posle završetka radnog vremena napušta kompaniju. U knowledge-intensive kompanijama, poput Microsofta, stručni, kreativni, inovativni, motivisani i angažovani zaposleni, sa osnovnim ciljem stvaranja vrednosti za svoju kompaniju, jesu ključni stvaraoci vrednosti i njen najveći kapital. Međutim, s obzirom da je sve ono što zaposleni znaju neprikosnoveno vlasništvo pojedinca, kompanije ne mogu posedovati svoj ljudski kapital, odnosno nisu vlasnici ljudskog kapitala. Kompanija raspolaže kompetencijama zaposlenih samo dok su vlasnici ovih kompetencija zaposleni u kompaniji, jer tada rezultati njihovog intelektualnog rada pripadaju kompaniji. Ukoliko kompanija želi da zadrži kompetencije zaposlenih unutar kompanije, neophodno je da ih sačuva kao informacije u bazama podataka ili da ih ugradi u nove metode, nove proizvode

---

<sup>59</sup> Sveiby K (objavljeno 09.04.1998, dopunjeno aprila 2001), *Intellectual capital and knowledge management*,, dostupno na [www.sveiby.com](http://www.sveiby.com), preuzeto 05.08.2009

<sup>60</sup> Sveiby K (objavljeno 09.04.1998, dopunjeno aprila 2001), *Intellectual capital and knowledge management*,, dostupno na [www.sveiby.com](http://www.sveiby.com), preuzeto 05.08.2009.

<sup>61</sup> Priručnik za upravljanje intelektualnim kapitalom, Hrvatska gospodarska komora, 2005, str 23

i usluge, nove organizacione strukture, odnosno da u što većoj meri kodifikuje tacit znanja (znanje, ideje, vizije, iskustvo, veštine,...) u eksplicit znanja (planovi, procedure, baze podataka, priručnici,...). To je jedini način da kompanija postane vlasnik dela ljudskog kapitala. Zato se kompanije širom sveta trude da profesionalne kompetencije svojih zaposlenih pretvore u kolektivno znanje koje ostaje u vlasništvu kompanije i kada neki od zaposlenih odu. .

- *Strukturni kapital* se definiše kao znanje koje ostaje u kompaniji, kada svi zaposleni, posle završetka radnog dana, odu kući. Čine ga organizacione rutine, procedure, sistemi, baze podataka i korporativna kultura. Ova vrsta kapitala podrazumeva sisteme i organizaciju koja omogućava da se raspoloživi resursi koriste na najbolji mogući način, tako da efikasnije stvaraju vrednost. Primeri strukturnog kapitala su organizaciona fleksibilnost, opšta upotreba informacionih tehnologija i sposobnost organizacionog učenja. Neki delovi strukturnog kapitala mogu se zakonski zaštititi, i onda postaju intelektualna svojina kompanije. Na ovaj način deo strukturnog kapitala postaje vlasništvo kompanije.
- *Relacioni kapital* obuhvata odnose kompanije sa eksternim okruženjem, odnosno eksternim stejkholderima. Ovaj deo intelektualnog kapitala obuhvata odnose sa potrošačima, dobavljačima, poslovnim partnerima, akcionarima i drugim stejkholderima i percepciju koju oni imaju o kompaniji. Primeri relacionog kapitala su: imidž, lojalnost kupaca, zadovoljstvo kupaca, veze sa dobavljačima, sposobnost pregovaranja sa finansijskim institucijama, aktivnosti u okruženju, itd. Ova kategorija se često opisuje i kao kvalitet odnosa sa stejkholderima, superiorna vrednost koju opaža kupac, i efikasno i efektivno prilagođavanje tržišnih rešenja zahtevima i potrebama kupaca.

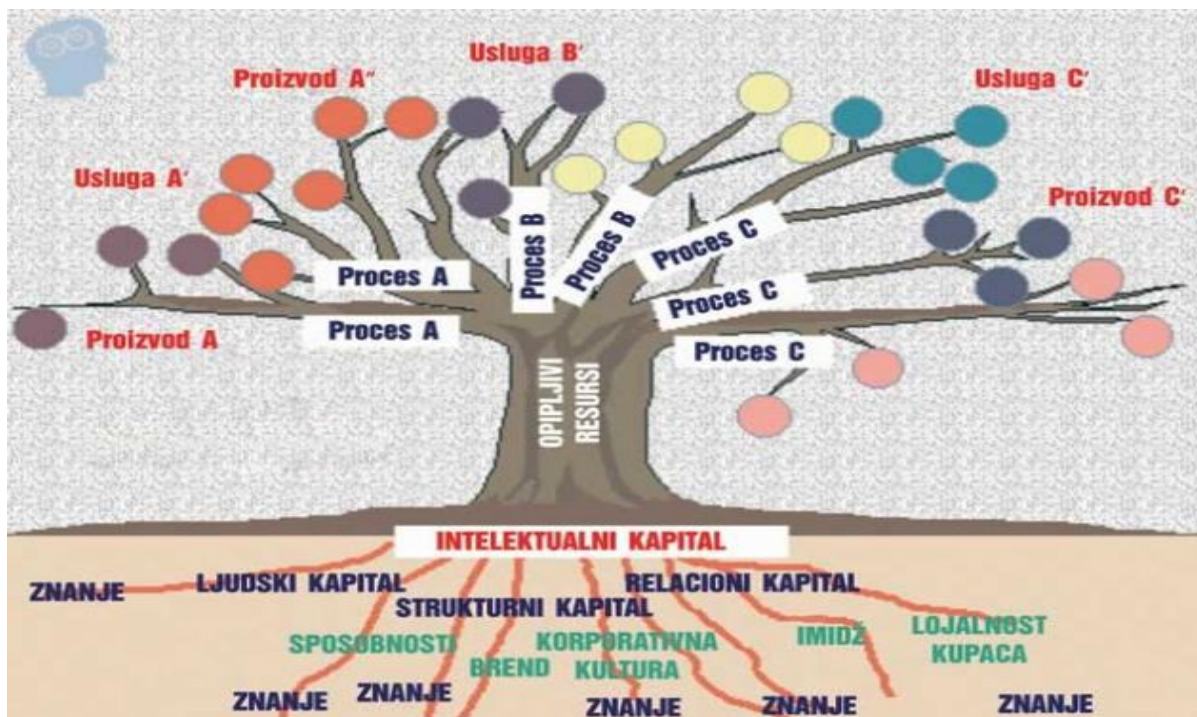
| <i><b>Eksterna struktura</b></i>                                                                                                                    | <i><b>Interna struktura</b></i>                                                                                                                                                                                       | <i><b>Sposobnosti</b></i>                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Marke</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proizvodne marke</li> <li>• Uslužne marke</li> <li>• Korporativne marke</li> </ul>            | <b>Intelektualna svojina</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Patenti</li> <li>• Zaštićena prava</li> <li>• Tržišne marke i dizajn prava</li> </ul>                                                           | <b>Sposobnosti ljudi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionalno iskustvo</li> <li>• Nivoi obrazovanja i veština</li> <li>• Metodi obuke</li> <li>• Obrazovanje menadžmenta</li> </ul> |
| <b>Potrošači</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pojedinačni potrošači</li> <li>• Kanali prodaje</li> <li>• Kanali distribucije</li> </ul> | <b>Infrastruktura</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesi</li> <li>• IT sistemi i baze podataka</li> <li>• Komunikacioni sistemi</li> <li>• Modeli operacija</li> <li>• Finansijska struktura</li> </ul> | <b>Sposobnost učenja</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razmena znanja</li> <li>• Grupe za uvežbavanje</li> <li>• Sposobnost rešavanja problema</li> </ul>                                  |
| <b>Ugovori</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ugovori o franšizingu</li> <li>• Ugovori o licenci</li> <li>• Ostali ugovori</li> </ul>     | <b>Kultura</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menadžment filozofija</li> <li>• Priznanja i nagrade</li> <li>• Menadžment struktura</li> </ul>                                                               | <b>Sposobnost menadžmenta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preduzetništvo</li> <li>• Liderstvo</li> <li>• Podaci o rastu</li> </ul>                                                       |

Tabela 1. – Neki elementi intelektualne imovine<sup>62</sup>

## 4.2 Uloga intelektualnog kapitala

U cilju shvatanja uloge intelektualnog kapitala kompanija se slikovito može prikazati kao drvo koje raste, razvija se i rađa plodove.

<sup>62</sup> Mašić B.(2004) *Knowledge Management*, Zbornik radova Univerziteta „Braća Karić“



Slika br. 4 Prikaz uloge intelektualnog kapitala<sup>63</sup>

Lepi i ukusni plodovi (proizvodi i usluge) se prodaju, pa je osnovni cilj imati što više kvalitetnih plodova. Vidljivi delovi drveta - stablo, grane i plodovi (materijalni i finansijski resursi) privlače najveću pažnju. Oni se posebno neguju i unapređuju, o njima se priča i izveštava (finansijski izveštaji, bilansi stanja i uspeha i drugi izveštaji o poslovanju). Ali, sve ono što je vidljivo je zapravo rezultat nevidljivog korena (intelektualni kapital). Nema zdravog stabla i dobrog roda bez zdravog i jakog korena. A koren (intelektualni kapital) crpi snagu iz zemlje (znanje). Truli koren, koji propada pod zemljom, nije lako uočiti, ali vrlo lako može uništiti prvo listove i plodove, a dugoročno gledano i celu voćku. A onda više nema ničega (nestali smo sa tržišta).

Listovi i plodovi pokazuju samo koliko je drvo zdravo u posmatranom trenutku. Ali da bi se izveo zaključak o sposobnosti ovog drveta da dugoročno rađa zdrave, lepe i ukusne plodove neophodne su dodatne informacije, koje nisu lako dostupne, jer imaju veze sa skrivenim delom drveta, njegovim korenom i vitalnim žilama unutar stabla i grana.

<sup>63</sup> Dostupno na <http://www.gmbusiness.biz>, preuzeto 09.12.2010.

Na osnovu slikovitog prikaza uloge intelektualnog kapitala i centralnog mesta koje intelektualni kapital zauzima u procesu stvaranju vrednosti, za uspešnost u 21. veku, neophodno je uspostaviti balans između finansijskog i intelektualnog kapitala i upravljati svim raspoloživim resursima, kao opipljivim tako i neopipljivim. U svakoj kompaniji veliki broj ljudi posvećen je praćenju i analizi finansijskih i materijalnih resursa. Međutim, neophodno je istu pažnju posvetiti i praćenju intelektualnog kapitala, jer je on temelj na kojem se zasniva dalji rast i razvoj kompanije i njena konkurentnost na tržištu. I kao što postoji strategija upravljanja finansijskim kapitalom, neophodno je da postoji i strategija upravljanja intelektualnim kapitalom, jer jedino tako kompanija može da planira dugoročni opstanak na tržištu.<sup>64</sup>

#### **4.3. Značaj intelektualnog kapitala u farmaceutskoj industriji**

Intelektualni kapital kao gore definisan pojam zauzima posebno mesto i u farmaceutskoj industriji što je od posebnog značaja za predmet istraživanja ovog rada, naročito sa stanovišta intelektualne svojine. Intelektualna svojina<sup>65</sup> je proizvod uma koji poseduje pojedinac ili organizacija. Industrijska svojina kao grana intelektualne svojine je naročito značajna sa stanovišta farmaceutske industrije. Industrijska svojina predstavlja vrstu intelektualnog kapitala koji je primenljiv u industrijskoj proizvodnji, naravno, u bilo kojoj grani. Pravo industrijske svojine predstavlja skup pravnih normi kojima se regulišu tri grupe pojava i odnosa u društvu. Industrijsku svojinu čine pronalasci, znakovi razlikovanja i pravo konkurencije.<sup>66</sup>

U farmaceutskoj industriji naznačajniju primenu imaju:

- *know-how* u bukvalnom prevodu znati-kako, međutim kao termin se ne prevodi nego je u upotrebi na engleskom jeziku a predstavlja skup znanja i iskustava. Ovaj oblik industrijske svojine za razliku od patenta i žiga ne može biti štićen, njegova glavna karakteristika je upravo njegova tajnost koja u odnosu na druge daje konkurentsku prednost, kao i mogućnost prenosa odnosno ustupanja.

---

<sup>64</sup> Preuzeto sa <http://www.gmbusiness.biz>, , autor dr Sladjana Čubrilo

<sup>65</sup> Intelektualna svojina je duhovna tvorevina i pravo tvorca na rezultate svog intelektualnog stvaralaštva Troller A(1962): *Immaterialguterrecht*, Basel, str 103

<sup>66</sup> Besarović V.(2000), *Intelektualna svojina*, Čigoja štampa, Beograd, str. 13-17

- *Patent* je pravo koje se priznaje za pronalazak iz bilo koje oblasti tehnike, koji je nov, koji ima inventivni nivo i koji je industrijski primenljiv.<sup>67</sup>
- *Žig* je pravo kojim se štiti znak koji u prometu služi za razlikovanje robe, odnosno usluga jednog fizičkog ili pravnog lica od iste ili slične robe, odnosno usluga drugog fizičkog ili pravnog lica.<sup>68</sup>

Patentna zaštita je od izuzetnog značaja za farmaceutsku industriju jer retki su lekovi koji u trenutku plasmana na tržište nisu imali patentnu zaštitu. Farmaceutske kompanije veoma retko investiraju u naučno istraživački rad na novim proizvodima ukoliko nije u razumnoj meri sigurno da će moći da dobijene rezultate zaštititi patentom. Na žalost, u Srbiji i pored višedecenijskog industrijskog razvoja zemlje može se slobodno reći da je učešće patenata u proizvodnji veoma nisko, najčešći razlog je ekonomski.

Da bi se u farmaceutskoj industriji došlo do ekskluzivnog proizvodnog programa potrebno je uložiti znatna sredstva u naučno istraživačke poslove čiji je rezultat novi proizvod, ili novi postupak, koji treba da poveća ukupni prihod i profit kompanije. Sve nove proizvode i postupke je neophodno zaštititi patentnom uz paralelnu zaštitu imena proizvoda žigom koji u zavisnosti od uspešnosti proizvoda predstavlja vrednost sam po sebi. Na taj način proizvođač kao vlasnik patenta ima zagarantovano "monopolsko" pravo u periodu od dvadeset godina koliko traje patentna zaštita. Svaki vlasnik odnosno nosilac prava na patent može predmet svog patenta ustupiti drugom na iskorišćavanje uz naplatu određene nadoknade. Samo zaštićeno ime proizvoda kod potrošača stvara sliku o proizvođaču, prepoznaje ga u odnosu na druge proizvođače i vezuje se za kvalitet samog proizvoda, što je od krucijalnog značaja za plasman i pozicioniranje proizvoda.<sup>69</sup>

U nastavku rada prikazana je studija slučaja, u cilju dokazivanja, kako polazne, tako i pomoćnih hipoteza iz ovog rada.

---

<sup>67</sup> Zakon o patentima Sl. List SCG br 32/2004

<sup>68</sup> Zakon o žigovima Sl.list SCG 61/04.

<sup>69</sup> Kamil Idris, *Intellectual Property a power tool for economic growth*, Geneva, 2003., str. 73

## STUDIJA SLUČAJA

*Kako ostvariti pravo na zaštitu patenta i žiga u Srbiji i inostranstvu?*

Od vremena kad je čovek za lečenja počeo da koristi materije biljnog, životinjskog i neorganskog porekla uzimajući ih kao takve iz prirode ili koristeći ih u mešavinama, preko alhemičara do današnjih dana, lek je postao proizvod farmaceutske-hemijske industrije, visoko profitabilna roba.

U toku razvoja farmaceutike poseban značaj je dat formulaciji leka radi primene lekovite supstance u određenoj količini, kompoziciji prikladnom obliku za neposrednu primenu u terapijske, profilaktičke i dijagnostičke svrhe.

Razvoj farmaceutskih tehnologija zahteva široku primenu koncepta menadžmenta znanja, podrazumevajući prikupljanje, integraciju i distribuciju znanja na svim nivoima, a sa ciljem što uspešnijeg vođenja kompanije. Dakle, razvoj farmaceutskih tehnologija iziskuje multidisciplinarna znanja, upravljanje i primenu istih.

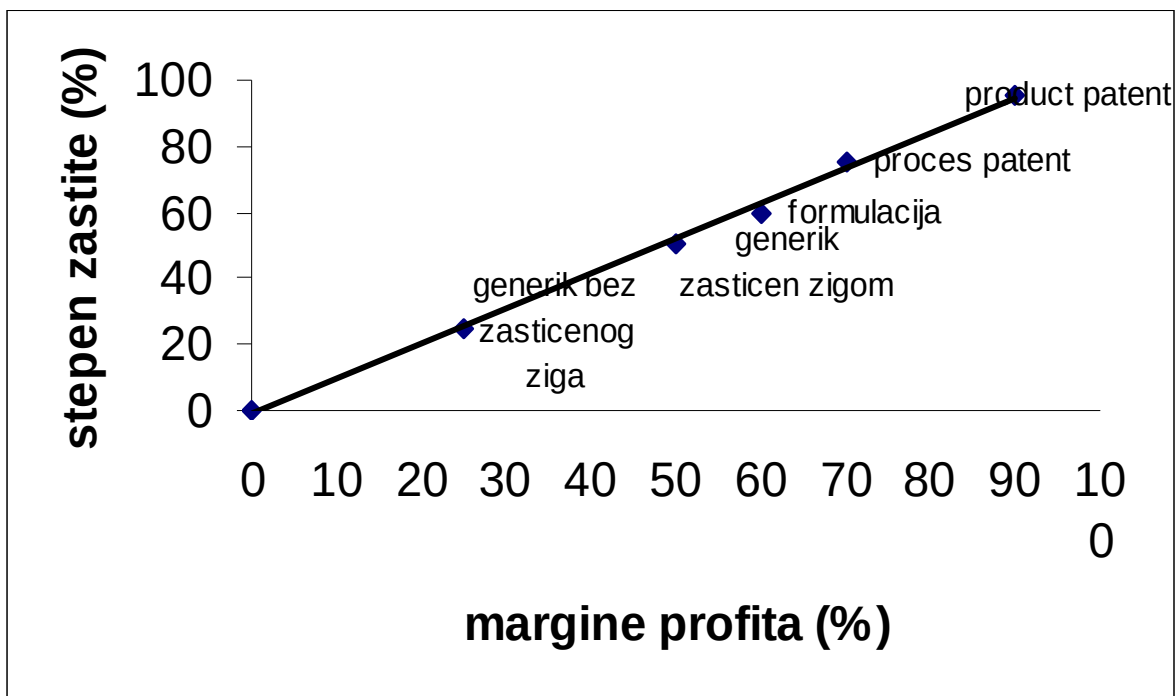
U farmaceutskoj industriji postoje dva pristupa: 1) *generički pristup* (proizvodnja generičkih proizvoda odnosno proizvoda kojima je istekla patentna zaštita); 2) *inovativni pristup* (istraživanje, razvoj i proizvodnja novih patentima zaštićenih proizvoda).

Patentna zaštita je izuzetno značajna za farmaceutske industriju i podrazumeva se da je inovativna farmaceutska industrija zasnovana na patentima. Da bi se došlo do ekskluzivnog proizvodnog programa potrebna su znatna ulaganja u naučno-istraživačke poslove čiji je rezultat novi proizvod ili novi postupak, koji bi trebao da poveća ukupni prihod i profit kompanije. Zato je neophodno sve nove proizvode i postupke zaštititi patentom, uz paralelnu zaštitu imena novog leka žigom.

Odnos stepena zaštite i ostvarenog profita u oblasti lekova prikazan je na slici 2., iz koje se vidi da veći stepen zaštite obezbeđuje firmi veći profit. *Patent za proizvod (Product patent)* koji sadrži novu zaštićenu aktivnu supstancu, obezbeđuje firmi monopol i najviši procenat ostvarivog profita (90%). *Patent za postupak (Process patent)* za dobijanje aktivne supstance daje niži stepen zaštite i niži je procenat moguće ostvarivog profita (70%). Zaštićena *formulacija* farmaceutskog oblika, po stepenu zaštite može da donese firmi oko 60% od mogućeg profita. *Generik zaštićen samo žigom* donosi oko 50% profita, dok *proizvod bez zaštićenog žiga* 20-30% mogućeg profita.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> S. Jovanović, S. Ilić, S. Đorđević, *Zaštita intelektualne svojine za farmaceutske proizvode*, Zdravlje Aktavis, Leskovac 2005., str 63



Slika 2. - Odnos stepena zaštite i ostvarenog profita u oblasti lekova<sup>71</sup>

### 5.1. Patenti

U svakodnevnoj komunikaciji često se reč „patent“ upotrebljava u različitim značenjima koja najčešće neodgovaraju pravoj definiciji patenta. Zakon o patentima Republike Srbije daje vrlo preciznu definiciju patenta: „Patent je pravo koje se priznaje za pronalazak iz bilo koje oblasti tehnike, koji je nov, koji ima inventivni nivo i koji je industrijski primenljiv.“

Patent obezbeđuje nosiocu prava ekskluzivnog odnosno isključivog iskorišćavanja pronalaska za vreme važenja patenta koje je saglasno našim pozitivnim propisima 20. godina, za šta se plaćaju takse na godišnjem nivou.. Nakon isteka tog perioda ili prestanka održavanja, zaštita prestaje, a pronalazak postaje javno dobro, što bi značilo da je pronalazak postao slobodan za komercijalno iskorišćavanje. Kod patnetna kao i kod drugih prava industrijske svojine, važi princip

<sup>71</sup> S. Jovanović, S. Ilić, S. Đorđević, *Zaštita intelektualne svojine za farmaceutske proizvode*, Zdravlje Aktavis, Leskovac 2005., str 63

teritorijalnosti, znači da zahtev za priznanje patenta a kasnije i sam patent mogu biti priznati u određenim zemljama širom sveta.

Da bio se pronalazak zaštitio patentom on mora ispunjavati određene uslove: mora biti nov, imati inventivni nivo i biti industrijski primenljiv.

*Novost pronalaska* je osnovni uslov. Kriterijum za ocenu da li jedan pronalazak ima ovakav značaj je objektivne prirode – procenjuje se da li je rešenje poznato naučnoj i stručnoj javnosti, a ne da li je ono samom pronalazaču novo.

*Inventivni nivo pronalaska* podrazumeva da pronalazak mora da bude „neočigledan“ odnosno da je rezultat stvaralačkog rada.

*Industrijska primenljivost* pronalaska znači da se on može proizvesti ili upotrebiti u industrijskoj delatnosti.

Nosilac prava na patent je njegov pronalazač odnosno pronalazači ukoliko ih je više učestvovalo u kreiranju istog. Pronalazač ili svaki od njih polaže moralna i imovinska prava na pronalazak odnosno patent, ta naime znači da svaki od pronalazača ima pravo da njegovo ime bude navedeno u prijavi, spisima, registrima i bilo kakvim publikacijama o pronalasku, odnosno, da uživa ekonomske efekte iskorišćavanja njegovog pronalaska. Pravo na pronalazak odnosno patent je prenosivo pravo, te se on kakav takav može naći u prometu po osnovu ugovora o licenci, cesiji i sličnih ugovora. Takođe, ova prava mogu biti predmet nasleđivanja.

Za pravo iskorišćavanja patenta se može reći da je *apsolutnog karaktera* i pruža nosiocu: *pozitivno ovlašćenje* – da patent iskorišćava, i *negativno ovlašćenje* – da zabrani drugim licima da koriste njegov patent. Pod pravom iskorišćavanja podrazumeva se njegova upotreba u industrijskoj ili zanatskoj proizvodnji. Pronalazač ima pravo na naknadu na iskorišćavanja njegovog patenta ukoliko je isti ustupljen drugim licima na iskorišćavanje.

#### **5.1.1. Postupak zaštite**

Postupak za sticanje odnosno priznanje prava odvija se u tri faze: I) podnošenje prijave; II) ispitivanje formalnih i materijalnih uslova; III) donošenja rešenja (kojim se pravo priznaje ili odbija zahtev za priznanje prava).

**I podnošenje prijave** – nadležnom organu zainteresovano lice podnosi prijavu, kod nas taj organ je Zavod za intelektualnu svojinu. Međutim, kako u ovoj oblasti važi princip teritorijalnosti to je sa domaćom prijavom istovremeno moguće podneti zahtev i za međunarodno priznanje koji se vrši saglasno međunarodnim ugovorima čiji je potpisnik i Republika Srbija, na prvom mestu PCT (*Patent Cooperation Treaty – Ugovor o saradnji u oblasti patenata*).

Bitni delovi prijave su: *zahtev za priznanje patenta; opis pronalaska; jedan ili više zahteva za zaštitu pronalaska patento (patentni zahetv); nacrt na koji se pozivaju opis i zahtevi; apstrakt.*

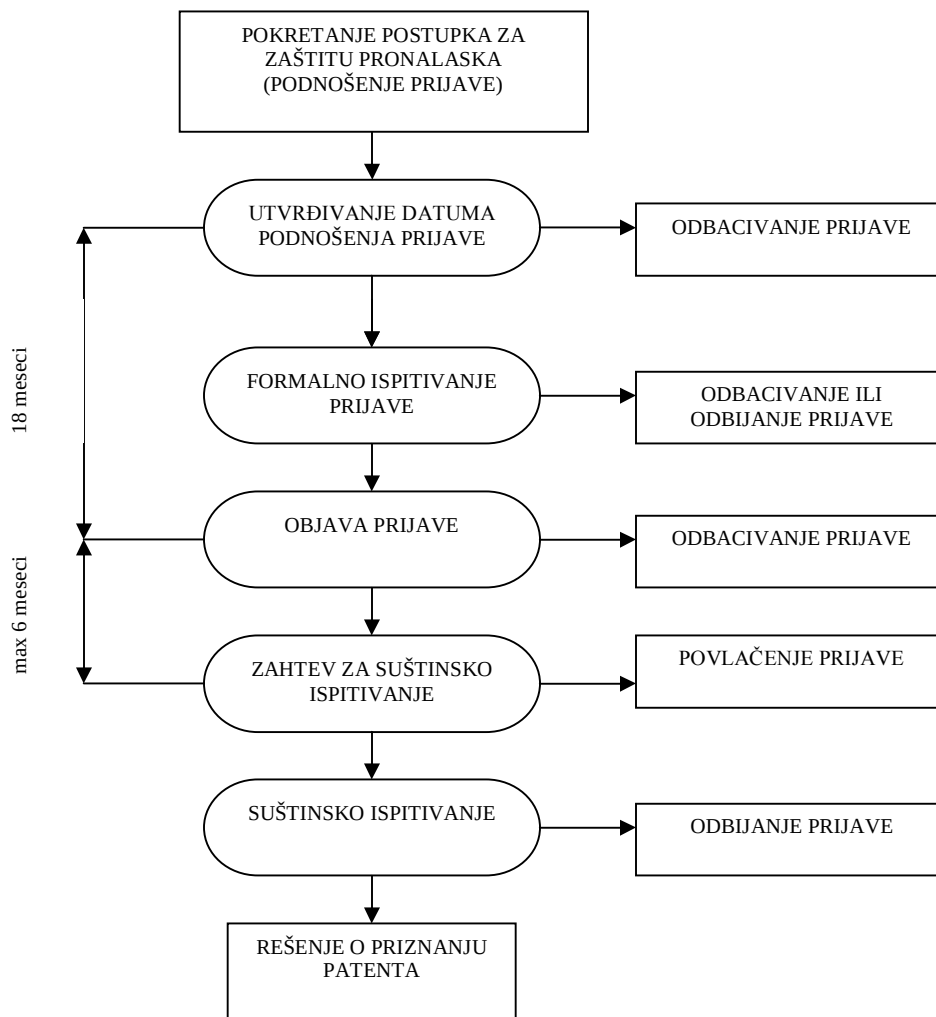
**II ispitivanje prijave** – faza u kojoj je potrebno ustanoviti da li su ispoštovani formalno-pravni zahtevi koje postavlja zakon, a nakon toga da li pronalazak za koji se traži zaštita ima sva svojstva potrebna za dobijanje rešenja.

*Prethodni postupak* je postupak ispitivanja formalno – pravnih pretpostavki a koji je podeljen u dve faze: 1) ispitivanje datuma podnošenja prijave i 2) formalno ispitivanje prijave. Ako Zavod za intelektualnu svojinu utvrdi da su prijavom ispunjeni svi formalni uslovi i da nije očigledno protivna odredbama koje se odnose na takav pronalazak, prijava se objavljuje u Glasniku intelektualne svojine u izdanju Zavoda za intelektualnu svojinu Republike Srbije i to po isteku 18 meseci od dana podnošenja prijave.

Nakon objavljivanja prijave, u roku od 6 meseci, podnosilac treba da podnese zahtev za *suštinsko (potpuno) ispitivanje* prijave za priznanje patenta. Naime, u pomenutom postupku se utvrđuje da li prijava i pronalazak za koji se traži zaštita ispunjava sve one uslove koji su neophodni za priznanje patenta. Ukoliko podnosilac prijave ne podnese zahtev za suštinsko ispitivanje prijava će se smatrati povučenom.

**III donošenje rešenja** kojim se priznaje pravo ili odbija zahtev za priznavanje prava, u upravnom postupku koji vodi Zavod za intelektualnu svojine. Specifičnost rešenja je upravo ta da je ono konačno i da protiv njega ne postoji mogućnost žalbe, međutim protiv rešenja se može pokrenuti upravni spor kod Vrhovnog suda Srbije.

Patent može prestati iz više razloga: protekom vremena, neplaćanje taksi za održavanje prava, odricanje od prava, u slučaju smrti nosioca prava odnosno prestanka postojanja pravnog lica u slučaju da nema naslednika odnosno pravnih sledbenika.



Slika 5. - Postupak za priznanje patenta<sup>72</sup>

<sup>72</sup> S. Jovanović, S. Ilić, S. Đorđević, *Zaštita intelektualne svojine za farmaceutske proizvode*, Zdravlje Aktavis, Leskovac 2005., str 48

### **5.1.2. Metod zaštite pronalaska u Srbiji**

Postupak za zaštitu pronalaska tj. prijava patenta se u Srbiji pokreće u pisanom obliku u tri primerka, na propisanom obrascu P1, koji je dat kao Prilog 1 ovog rada.

Prijava patenta se, po prijemu, upisuje u odgovarajući registar prijava, a podnosiocu se izdaje potvrda o prijemu prijave. Bitni delovi prijave su: zahtev za priznanje patenta, opis pronalaska, patentni zahtevi, nacrt i apstrakt.

Uz prijavu patenta se podnosi:<sup>73</sup>

- 1) punomoćje, ukoliko se prijava podnosi preko zastupnika;
- 2) potvrda o izlaganju na međunarodnoj izložbi, ukoliko je pronalazak izlagan;
- 3) overen prepis prve prijave ukoliko se traži pravo prvenstva;
- 4) izjava o osnovu sticanja prava na podnošenje prijave ukoliko podnosilac prijave nije pronalazač ili nije jedini pronalazač;
- 5) izjava pronalazača ukoliko ne želi da bude naveden u prijavi;
- 6) dokaz o uplati takse za prijavu.

*Zahtev za priznanje patenta* sadrži:

- 1) izričito naznačenje da se zahteva priznanje patenta;
- 2) podatke o podnosiocu prijave;
- 3) podatke o pronalazaču;
- 4) naziv pronalaska koji mora jasno i sažeto da izrazi tehničku suštinu pronalaska i koji ne sme da sadrži izmišljene ili komercijalne nazive, žigove, imena, šifre, skraćenice i sl.;
- 5) podatke o zastupniku;
- 6) podatke o pravu prvenstva ukoliko se podnosilac na njega poziva;
- 7) potpis podnosioca zahteva ili njegovog zastupnika.

*Opis pronalaska* sadrži:

- 1) naziv pronalaska, koji mora da bude isti kao u zahtevu za priznanje patenta;
- 2) navedeni MKP (međunarodna klasifikacija patenata);

---

<sup>73</sup> Uredba o postupku za pravnu zaštitu pronalazaka Sl. List SCG br.62/2004

- 3) definisani problem za čije se tehničko rešenje traži zaštita patentom;
- 4) stanje tehnike (prikaz i analiza poznatih rešenja definisanog problema) koje je neophodno za razumevanje pronalaska i ispitivanje prijave;
- 5) izlaganje suštine pronalaska;
- 6) kratak opis slika ili nacрта ukoliko ih ima;
- 7) detaljan opis najmanje jednog od načina ostvarivanja pronalaska;
- 8) način industrijske primene pronalaska.

Baze podataka u vezi sa prijavama patenata i patentima su dostupne korisnicima širom sveta putem interneta. Najkorisnije adrese web sajtova za pretraživanje patentnih prijava odnosno patenata su:

- Zavod za intelektualnu svojinu Srbije: [www.zis.gov.rs](http://www.zis.gov.rs)
- Svetska organizacija za intelektualnu svojinu (*WIPO- world intellectual property organization*): [www.wipo.int](http://www.wipo.int)
- Evropski patentni zavod (*EPO – European Patent Office*): [www.european-patent-office.org](http://www.european-patent-office.org)
- Zavod za patente i žigove Sjedinjenih Država (*USPTO – United States Patent and Trademark Office*): [www.uspto.gov](http://www.uspto.gov)
- Ruski zavod za patente i žigove (*Rospatent*): [www.fips.ru](http://www.fips.ru)

### **5.1.3. Metod međunarodne zaštite pronalaska**

Postupak po zahtevu za međunarodnu PCT prijavu patenata podnosi se Zavodu za intelektualnu svojinu Srbije, čime je moguće prijaviti pronalazak u više država potpisnica PCT-a putem jedne međunarodne prijave. Obrazac zahteva za priznanje patenta – PCT je dato kao Prilog 2 ovog rada.

Najvažniji međunarodni sporazumi u oblasti zaštite patenata su: Pariska konvencija za zaštitu industrijske svojine; Sporazum svetske trgovinske organizacije o trgovinskim aspektima prava intelektualne svojine (*TRIPS*); Ugovor o saradnji u oblasti patenata (*PCT*), Ugovor o zakonu o patentima (*PLT*); Sporazum o međunarodnoj patentnoj klasifikaciji; Budimpeštanski sporazum; Konvencija o izdavanju evropskih patenata.<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup> Dr Vesna Besarović, *Intelektualna svojina*, Čigoja štampa, Beograd, 2000, str. 222-227

## 5.2. Žigovi

U prometu roba i usluga, danas više nego ikad, pojavljuje se veliki broj proizvoda iste vrste, iste namene, ali najčešće drastično različitog kvaliteta. Upravo funkcija, uslužnih i robnih žigova je da se omogući potrošačima da prave razliku između proizvoda i usluga različitih proizvođača i da izaberu proizvode onih proizvođača u čiju reputaciju imaju najviše poverenja. Upotreba žigova, bilo za usluge ili proizvode, obezbeđuje lojalnu konkurenciju na tržištu i podstiče vlasnike žigova da konstantno ulažu u kvalitet, dizajn i reputaciju svojih usluga odnosno proizvoda.

Zakonom o žigovima Republike Srbije definisano je da je „žig pravo kojim se štiti znak koji u prometu služi za razlikovanje robe, odnosno usluga jednog fizičkog ili pravnog lica od iste ili slične robe, odnosno usluga drugog fizičkog ili pravnog lica.“ Kod žiga, kao i drugih prava industrijske svojine, važi princip teritorijalnosti, što znači da se zaštita žiga može tražiti na teritoriji više zemalja.

Znak može biti ili se sastojati od reči, slogana, slova, brojeva, slika, trodimenzionalnih oblika itd.

Žigom se ne može tražiti zaštita znaka koji je: protivan moralu ili javnom poretku; koji isti ili sličan sa već postojećim žigom; koji je uobičajen za označavanje određene vrste robe odnosno usluga itd. Žig može biti: *individualni, kolektivni i žig garancije*.<sup>75</sup>

Pravo na žig je monopolskog karaktera. Upotreba žiga obuhvata stavljanje zaštićenog znaka na robu ili njeno pakovanje; nuđenje robe i njeno stavljanje u promet; obavljanje usluga pod zaštićenim znakom, korišćenje zaštićenog znaka u poslovnoj dokumentaciji ili u reklami.

Žig se obnavlja na svakih deset godina, plaćanjem taksi za njegovor održavanje a može se obnoviti neograničeni broj puta, za razliku od patenta koji ne može da traje duže od dvadeset godina.

Žig može prestati neplaćanjem taksi za obnovu, odricanjem prava nosioca na žig; prestankom pravnog odnosno smrću fizičkog lica ukoliko ne postoji pravni sledbenik odnosno naslednik.

Poseban način prestanka žiga je prestanak prava zbog nekorišćenja, gde zakonodavac uvodi institut ozbiljnog korišćenja. Pojam korišćenja žiga se pre svega vezuje za apoziciju (stavljanje) žiga na robu ili usluge.

Za podnošenje zahteva za međunarodnu registraciju žiga neophodno je da isti bude registrovan u zemlji porekla kao nacionalni žig.

Žig, može biti predmet prometa i to saglasno ugovorima o prenosu, licenci, zalozi, franšizi i slično.

---

<sup>75</sup> Zakon o žigovima Službeni glasnik RS br. 104/2009

### 5.2.1. Metod zaštite znaka žigom u Srbiji

Kada se javi ideja da se neki znak zaštititi žigom pristupa se ispitivanju njegove podobnosti za tako nešto, pretraga se vrši najčešće preko interneta obzirom da skoro svi Zavodi za intelektualnu svojinu poseduju sajt na kome su dostupne i baze podataka kao i u bazi međunarodno registrovanih žigova (ROMARIN). Tek kada se ustanovi da je znak kao takav podoban za zaštitu žigom onda se podnosi prijava žiga na zahtevu za priznanje - prijavi koja se podnosi Zavodu za intelektualnu svojinu na obrascu Ž-1, koji je dat kao Prilog 3 ovog rada.

Zahtev za priznanje žiga se podnosi u dva primerka i sadrži<sup>76</sup>:

- podatke o poslovnom imenu i sedištu podnosioca prijave, odnosno imenu i adresi fizičkog lica;
- podatke o punomoćniku, ukoliko se prijava podnosi preko punomoćnika;
- izgled znaka;
- naznačenje da li se prijava odnosi na individualni, kolektivni, žig garancije, trodimenzionalni žig ili mužički žig;
- naznačenje boje i kombinacije boja ako se traži zaštita za znak u boji;
- transliteraciju znaka;
- opis znaka;
- naznačenje klase za koju se znak prijavljuje saglasno *Ničanskom aranžmanu o međunarodnoj klasifikaciji robe i usluga radi registrovanja žigova*;
- dokaz o plaćenju taksi;
- potpis i pečat podnosioca prijave odnosno punomoćnika.

Ukoliko se prijavljeni znak sastoji samo od reči, slova ili brojeva ispisanih standardnim fontovima, ili njihovih kombinacija, te reči, slova ili brojevi, odnosno njihove kombinacije upisuju se računom ili pisaćom mašinom na odgovarajuće mesto na zahtevu. Ukoliko prijavljeni znak sadrži grafičke elemente (crteže, slike i slično) ili ako podnosilac prijave želi da verbalni znak bude priznat u posebnom grafizmu (logotip), uz zahtev se podnose tri primerka izgleda znaka. Jedan primerak treba da bude umetnut uz pomoć računara ili zalepljen na odgovarajuće mesto na

---

<sup>76</sup> Uredba o postupku za priznanje žiga (Službeni glasnik RS 43/2010)

samom zahtevu, a druga dva se podneose u prilogu.

Spisak robe, odnosno usluga na koje se znak odnosi, prilaže se uz zahtev u dva istovetna primerka. Roba odnosno usluge moraju se označiti i svrstati prema Ničanskom aranžmanu o međunarodnoj klasifikaciji robe i usluga radi registrovanja žigova, tako što se prvo navede broj klase, zatim roba odnosno usluge obuhvaćene tom klasom, ovde je potrebno naglasiti da se može tražiti zaštita znaka odnosno žiga za veći broj klasa.

Prvi korak u postupku ispitivanja prijave, Zavoda za intelektualnu svojinu, jeste ispitivanje njene urednosti. Prijava se smatra urednom ukoliko sadrži sve zakonom propisane delove i podatke. Sledeći korak je ispitivanje postojanja uslova potrebnih da bi jedan znak mogao da dobije pravnu zaštitu u obliku žiga. Kao i delu u kome je bilo reči o patentima, o mogućnosti za zaštitu znaka žigom se odlučuje rešenjem koje donosi Zavod za intelektualnu svojinu i koje je konačno, znači još jednom, protiv njega ne postoji mogućnost žalbe, međutim postoji mogućnost pokretanja upravnog spora pred Vrhovnim sudom Srbije.

### **5.2.2. Metod međunarodnog registrovanja žiga**

Postupak za međunarodno registrovanje žiga pokreće se podnošenjem zahteva za međunarodno registrovanje žiga (obrazac MŽ-1, dat kao Prilog 4), uz koji se podnosi i: izgled znaka; spisak robe odnosno usluga na francuskom jeziku; punomoćje ukoliko se podnosi preko punomoćnika; dokaz o uplati takse.

Na obrascu MŽ-1 se naglašava na kojim teritorijama se traži zaštita, prema trenutnom stanju zaštita na ovaj način se može tražiti na teritoriji 83 države saglasno Madridskom aranžmanu i njegovom Protokolu.

Žig se može prijaviti i u drugim zemljama koje nisu potpisnice napred navedenih međunarodnih dokumenta, mada je postupak komplikovaniji i poprilično skuplji, obzirom da se u ovim slučajevima imenuju zastupnici od zemlje do zemlje.

Međunarodni sporazumi kojima je uređena oblast zaštite žigova su: Pariska konvencija za zaštitu industrijske svojine; Sporazum o zakonu o robnim žigovima; TRIPS Sporazum; Madridski

aranžman i njegov Protokol; Ničanski aranžman o međunarodnoj klasifikaciji proizvoda i usluga u cilju registrovanja žigova.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> Idris K. (2003), *Intellectual Property a power tool for economic growth*, Geneva, str. 124-140

## ZAKLJUČAK

Svaka kompanija raspolaže znanjem, sposobnostima, vrednostima i autentičnostima koje se na tržištu mogu pretvoriti u vrednost. Ako upravljanje tim resursom može doprineti konkurentskoj prednosti, podizanju produktivnosti i povećanju tržišne vrednosti, tada upravljanje intelektualnim kapitalom više nije izbor, nego potreba. Zbog navedenog više se ne polemiše da li je potrebno upravljati intelektualnim kapitalom, već na koji način to treba činiti kao bi se postigao maksimum efikasnosti poslovanja.

Upravljanje znanjem ili upravljanje intelektualnim kapitalom zahteva i izuzetnu obrazovanost (po mogućnosti multidisciplinarnost), informisanost, iskustvo i intuiciju lidera kompanije, s ciljem bržeg i lakšeg pronalaženja pokretačkih znanja u pravcu sticanja, odnosno održavanja konkurentске prednosti kompanije. Takođe, vredno je još jednom istaći da intelektualni kapital i mogućnost adekvatnog upravljanja istim postaje izuzetno bitan stub uspešnosti poslovanja svake kompanije.<sup>78</sup>

Upravljanje intelektualnim kapitalom postaje važnije iz dana u dan. To ide u prilog afirmaciji hipoteze iz ovog rada. Može se reći da je u današnje vreme uspeh kompanije uslovljen stalnim razvojem i unapređenjem proizvoda i usluga. Razvoj i unapređenje bilo proizvoda ili usluga moguće je jedino postići stalnim razvojem veština i usavršavanjem znanja svakog zaposlenog i kompanije uopšte, dakle razvojem intelektualnog kapitala.

Intelektualni kapital je jedan od ključnih faktora koji utiču na poslovanje svake kompanije i stvaranje njene konkurentске prednosti, međutim, razvoj i unapređenje intelektualnog kapitala su uslovljeni konstantnim ulaganjem kako znatnih finansijskih sredstava tako i vremena. Smatra se da kompanije svoju konkurentsku prednost, koju danas imaju na tržištu, održavaju primarno pod uticajem intelektualnog kapitala koji iste poseduju.

Možemo zaključiti da je sa stanovišta zaštite intelektualnog kapitala neophodno da farmaceutska kompanija ima informacije o zakonskoj regulativi, da ih primenjuje i poštuje, da prati svetske

---

<sup>78</sup> Radinović Branislav, Stanojev Vladana, *Intelektualni kapital u kontekstu strategijskog upravljanja multinacionalnom kompanijom*, dostupno na [www.scindeks.nb.rs](http://www.scindeks.nb.rs) preuzeto 11.08.2009.

trendove, sa ciljem dobijanja visoko kvalitetnih proizvoda. Konceptija je da se pronalasci kao proizvodi štite patentom, a proizvod žigom, u zemlji i inostranstvu potvrđujući hipotezu iz rada, da zaštita intelektualne svojine njenom vlasniku u odnosu na druge daje monopolistički položaj stvarajući time konkurentsku prednost.

**LITERATURA**

- Besarović V., *Intelektualna svojina*, Čigoja štampa, Beograd, 2000.
- Đorđević-Boljanović J., *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, 2009.
- Idris K., *Intellectual Property a power tool for economic growth*, Geneva, 2003.
- Mirosavljević M. *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd 1999
- Piter G. Northaus, *Liderstvo teorija i praksa*, Data status, Beograd, 2008
- Mašić B., *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009
- Coulter M., *Strategijski menadžment na delu*, Data Status, Beograd, 2010
- David F., *Strategic managmen (concept and cases)*, Data Status, Beograd, 2010
- Pečujlić M., Milić V., *Metodologija društvenih nauka*, Vizartis, Beograd, 2003.
- Senge P., *Peta disciplina: umece i praksa organizacije koja uci*, Adizes MC, Novi Sad 2003
- Shockley W., *Planing for Knowledge Managmen - Quality Progress*, USA, 2000
- Tisen R., Andriesen D, Depre F.L., *Dividenda znanja*, Adižes, Novi Sad, 2006
- Todorović J., Đuričin D., Janošević S., *Strategijski menadžment*, Institut za istraživanje Beograd
- Zbornik radova Univerzitet „Braća Karić“, 2004
- Zakon o žigovima Službeni glasnik RS br. 104/2009
- Uredba o postupku za priznanje žiga Službeni list SCG br. 28/2005
- Zakon o patentima Sl. List SCG br 32/2004
- Uredba o postupku za pravnu zaštitu pronalazaka Sl. List SCG br.62/2004
- [www.ebizmags.com](http://www.ebizmags.com)
- [www.scindeks.nb.rs](http://www.scindeks.nb.rs)
- [www.sveiby.com](http://www.sveiby.com)
- [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
- [www.galenika.rs](http://www.galenika.rs)
- [www.ee.ed.ac.u](http://www.ee.ed.ac.u)
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- [www.plark.net](http://www.plark.net)
- [www.pliva.net](http://www.pliva.net)

**PRILOG 1**

ЗАВОДУ ЗА ИНТЕЛЕКТУАЛНУ СВОЈИНУ

Образац П-1

**ЗАХТЕВ ЗА ПРИЗНАЊЕ ПАТЕНТА**

Завод за интелектуалну својину, Кнегиње Љубице 5, 11000 Београд

(попунити писаћом машином или рачунаром)

|                                                                |                                                            |                                              |          |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------|
| 1. Подносилац пријаве:                                         |                                                            |                                              |          |
| А) Презиме/Назив фирме:                                        |                                                            | б) Име:                                      |          |
| В) Титула:                                                     | г) Звање:                                                  | д) Улица и број:                             |          |
| Ђ) Поштански број:                                             | ж) Место:                                                  | з) Земља:                                    |          |
| 2. Пуномоћник:                                                 |                                                            |                                              |          |
| А) Презиме/Назив фирме:                                        |                                                            | б) Име:                                      |          |
| В) Титула:                                                     | г) Звање:                                                  | д) Улица и број:                             |          |
| Ђ) Поштански број:                                             | ж) Место:                                                  | з) Земља:                                    |          |
| 3. Назив проналаска:                                           |                                                            |                                              |          |
| Назив проналаска на енглеском језику:                          |                                                            |                                              |          |
| 4. Проналазач:                                                 |                                                            |                                              |          |
| А) Презиме:                                                    | б) Име:                                                    | в) Титула                                    | г) Звање |
| д) Улица                                                       | и                                                          | <input type="checkbox"/>                     | број:    |
| Проналазач не жели                                             |                                                            |                                              |          |
| ђ) Поштански број                                              | ж) Место:                                                  | з) Земља:                                    | да буде  |
| наведен у пријави                                              |                                                            |                                              |          |
| 5. Право првенства:                                            |                                                            |                                              |          |
| 6. Број основне пријаве:                                       |                                                            | 7. Број првобитне пријаве:                   |          |
| илози:                                                         |                                                            | 9. Подаци о пријави:                         |          |
| <input type="checkbox"/> Изјава о основу                       | <input type="checkbox"/> Подаци о осталим проналазачима    | Број страница описа: <input type="text"/>    |          |
| права на подношење пријаве                                     |                                                            | <input type="text"/>                         |          |
| <input type="checkbox"/> Подаци о осталим подносиоцима пријаве | <input type="checkbox"/> Изјава о заједничком представнику | Број патентних захтева: <input type="text"/> |          |
|                                                                |                                                            | Број слика нацрта: <input type="text"/>      |          |

|                                                                                  |                                                                                |                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Изјава проналазача да не жели да буде наведен у пријави | <input type="checkbox"/> Потврда о излагању проналаска на међународној изложби | <input type="checkbox"/> Апстракт |
| <input type="checkbox"/> Доказ о депоновању биолошког материјала                 | <input type="checkbox"/> Пуномоћје                                             | 10. Потпис и печат                |
| <input type="checkbox"/> Оверен прве пријаве                                     | <input type="checkbox"/> Доказ о уплаћеној такси                               |                                   |
| Датум пријема:                                                                   | Признати датум подношења:                                                      | Потпис и печат Завода             |
| Број пријаве:                                                                    |                                                                                |                                   |

Izvor: dostupno na [www.zis.gov.rs](http://www.zis.gov.rs), preuzeto 03.09.2009.

**PRILOG 2**

Zahtev za priznanje patenta – PCT

ЗАВОД

ЗА

ИНТЕЛЕКТУАЛНУ

СВОЈИНУ

Образац-PCT/RS

**ЗАХТЕВ ЗА ПРИЗНАЊЕ ПАТЕНТА**

Национална фаза поступка по међународној  
пријави патента -  
ЗИС као назначени или изабрани Завод  
(члан 22. или 39. Уговора о сарадњи у  
области патената - PCT)

Завод за интелектуалну својину  
Кнегиње Љубице бр. 5  
11000 Београд - RS  
Тел/фах: 011-3112377  
www.yupat.gov.yu  
Жиро рачун: 840-742221843-57  
позив на бр. 97 шифра са контролним бројем  
општине-седиште уплатиоца

Попуњава завод

|                      |                                   |                          |
|----------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| Број пријаве:<br>21) |                                   | Печат Завода и<br>потпис |
| <b>П-</b>            |                                   |                          |
| Датум пријема:       | Признати датум подношења:<br>(22) |                          |

Подносилац

Попуњава

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |      |                                |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------|--|
| Број PCT пријаве<br>(86)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | PCT/ | Датум подношења PCT<br>пријаве |  |
| Број објаве PCT пријаве<br>(87)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | WO   | Датум објаве PCT пријаве       |  |
| <b>1. Подносилац пријаве:</b><br><div style="text-align: center;">(71)</div> <div> <input type="checkbox"/> Подаци о подносиоцу/има наведени су у међународној објави или су регистровани од стране IB WIPO након међународне објаве         </div> <div> <input type="checkbox"/> Промене података о подносиоцу/има пријаве које нису регистроване од стране IB WIPO налазе се на посебном листу         </div> |      |                                |  |

## 2. Пуномоћник:

Телефон: (74)

Фах:

- ☐ Појединачно пуномоћје достављено је у прилогу
- ☐ Генерално пуномоћје достављено је дана под бројем:
- ☐ Пуномоћје ће бити накнадно достављено

## 3. Назив проналаска:

(54)

- на српском језику:
- на енглеском језику\*:

\*Уписати само уколико РСТ пријава није поднета на енглеском језику

## 4. Основ за приступање по међународној пријави патента пред ЗИС

4.1. Поступање пред ЗИС као назначеним Заводом (РСТ I) засновати на следећим документима:

☐ Међународној пријави патента објављеној од стране IB WIPO (опис, сви патентни захтеви, нацрт) и у одговарајућем случају, измењеним патентним захтевима у смислу члана 19. РСТ.

☐ Приложеном опису, патентним захтевима и нацрту

*Уколико је потребно. додатно објашњење доставити на посебном листу.*

4.2. Поступање пред ЗИС као изабраним Заводом (РСТ II) засновати на следећим документима:

☐ Међународној пријави патента на којој је IPER заснован, и у одговарајућем случају, измењеним патентним

захтевима, у смислу члана 34. РСТ.

☐ Приложеном опису, патентним захтевима и нацрту

*Уколико је потребно. додатно објашњење доставити на посебном листу.*

Превод пријаве (означити одговарајући квадрат)

5.1. Поступање пред ЗИС као назначеним / изабраним Заводом (РСТ I + II)

☐ Превод међународне пријаве патента (опис, патентни захтеви, текст на нацрту) како је оригинално

поднета, апстракт како је објављен од стране IB WIPO и назначења која се односе на биолошки

материјал, у смислу Правила 13<sup>bis</sup>.3 и 13<sup>bis</sup>.4 РСТ, који садржи.

\_\_\_\_\_ страница описа,

\_\_\_\_\_ патентних захтева,

\_\_\_\_\_ слика нацрта

☐ апстракт

### 5.2. Поступање пред ЗИС као изабраним Заводом (РСТ I)

☐ Превод измењених патентних захтева, у смислу члана 19. РСТ, уколико су измењени патентни

захтеви основ за поступање пред ЗИС, који садржи \_\_\_\_\_ патентних захтева.

### 5.3. Поступање пред ЗИС као изабраним Заводом (РСТ II)

☐ Превод измењених патентних захтева, у смислу члана 34. РСТ, уколико су измењени патентни

захтеви основ за поступање пред ЗИС, који садржи \_\_\_\_\_ патентних захтева.

## 6. Прилози:

☐ Извештај о међународном претраживању (ISR)

☐ Извештај о претходном међународном испитивању (IPER)

☐ Објава РСТ пријаве (*PCT pamphlet*)

☐ Доказ о депоновању биолошког материјала

Правила 51<sup>bis</sup> ☐ Изјава о основу стицања права на подношење пријаве, односно изјаве у смислу 1 РСТ

☐ Доказ о плаћеној такси у износу од \_\_\_\_\_ дннара (\_\_\_\_\_ патентних захтева, улазак у националну фазу у \_\_\_\_\_ месецу)

☐ Остало:

Потпис и печат пуномоћника

Izvor: dostupno na [www.zis.gov.rs](http://www.zis.gov.rs), preuzeto 03.09.2009.

## PRILOG 3

## ЗАХТЕВ ЗА ПРИЗНАЊЕ ЖИГА (Ж-1)

Заводу за интелектуалну својину, Кнегиње Љубице 5, 11000 Београд

(попунити писаћом машином или уз помоћ рачунара)

|                                                                                                       |    |    |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----------|----|----|----|----|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| <b>1. Пословно име и седиште подносиоца пријаве, односно име и адреса физичког лица :</b>             |    |    |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
|                                                                                                       |    |    |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Телефони :                                                                                            |    |    |    |    |    | И-мејл : |    |    |    |    |    | Факс :                                                                                      |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| <b>2. Пуномоћник (име, односно назив и адреса)</b>                                                    |    |    |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
|                                                                                                       |    |    |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Телефони :                                                                                            |    |    |    |    |    | И-мејл : |    |    |    |    |    | Факс :                                                                                      |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| <b>3. Подаци о заједничком представнику ако постоји више подносилаца пријаве :</b>                    |    |    |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
|                                                                                                       |    |    |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Телефони :                                                                                            |    |    |    |    |    | И-мејл : |    |    |    |    |    | Факс :                                                                                      |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| <b>4. Да ли се пријава подноси за (уписати X) :</b>                                                   |    |    |    |    |    |          |    |    |    |    |    | Налепити изглед знака а вербални знак откуцати писаћом машином или рачунаром                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Индивидуални жиг                                                                                      |    |    |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Колективни жиг                                                                                        |    |    |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Жиг гаранције                                                                                         |    |    |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Тродимензионални жиг                                                                                  |    |    |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Музички жиг                                                                                           |    |    |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| <b>5. Назначење боје, односно боја из којих се знак састоји :</b>                                     |    |    |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| <b>6. Транслитерација знака :</b>                                                                     |    |    |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| <b>7. Опис знака :</b>                                                                                |    |    |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| <b>8. Заокружити бројеве класа производа и услуга према Међународној класификацији роба и услуга:</b> |    |    |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| 1                                                                                                     | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7        | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | 13                                                                                          | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 |  |
| 24                                                                                                    | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30       | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36                                                                                          | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 |    |  |
| <b>9. Затражено право првенстава и основ:</b>                                                         |    |    |    |    |    |          |    |    |    |    |    | <b>10. Назнака да се не траже искључива права на неиндиктивном делу знака (уписати X) :</b> |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
|                                                                                                       |    |    |    |    |    |          |    |    |    |    |    |                                                                                             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |

|                                                                     |  |                           |
|---------------------------------------------------------------------|--|---------------------------|
| <b>11. Плаћене таксе:</b>                                           |  | <b>Потпис и печат</b>     |
| <b>а) основна такса</b>                                             |  |                           |
| <b>б) за <u>1</u> класа</b>                                         |  |                           |
| <b>УКУПНО</b>                                                       |  |                           |
| <b>ПОПУЊАВА ЗАВОД</b>                                               |  |                           |
| <b>Прилози уз захтев:</b>                                           |  | <b>Број пријаве жига:</b> |
| Број примерака знака                                                |  |                           |
| Број примерака списка робе и услуга                                 |  | <b>Ж-_____/_</b>          |
| Пуномоћје                                                           |  |                           |
| Општи акт о колективном жигу                                        |  | <b>Датум подношења:</b>   |
| Општи акт о жигу гаранције                                          |  |                           |
| Доказ о праву првенства                                             |  | _____                     |
| Изјава да се не тражи искључиво право на неиндустријском делу знака |  |                           |
| Доказ о уплати таксе                                                |  |                           |

Izvor: dostupno na [www.zis.gov.rs](http://www.zis.gov.rs), preuzeto 03.09.2009.

## PRILOG 4

**ЗАХТЕВ ЗА МЕЂУНАРОДНО ПРИЗНАЊЕ ЖИГА (МЖ-1)**

Заводу за интелектуалну својину, Кнегиње Љубице 5, 11000 Београд  
(попунити писаћом машином или рачунаром)

|                                                                                                          |                |                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Пословно име и седиште подносиоца пријаве, односно име и адреса физичког лица:</b>                 |                |                                                                                      |
| <b>Телефон:</b>                                                                                          | <b>и-мејл:</b> | <b>Факс:</b>                                                                         |
| <b>2. Адреса за кореспонденцију (ако је има):</b>                                                        |                |                                                                                      |
| <b>Телефон:</b>                                                                                          | <b>и-мејл:</b> | <b>Факс:</b>                                                                         |
| <b>3. Пуномоћник:</b>                                                                                    |                |                                                                                      |
| <b>Телефон:</b>                                                                                          | <b>и-мејл:</b> | <b>Факс:</b>                                                                         |
| <b>4. Број и датум пријаве и регистарски број жига који служи као основ за међународно регистровање:</b> |                |                                                                                      |
| <b>5. Приоритет (право првенства према члану 4. Париске конвенције)</b>                                  |                |                                                                                      |
| <b>6. Репродукција знака</b>                                                                             |                | <b>8. Да ли се пријава подноси за (уписати X)</b>                                    |
|                                                                                                          |                | Индивидуални знак                                                                    |
|                                                                                                          |                | Колективни знак                                                                      |
|                                                                                                          |                | Знак гаранције                                                                       |
|                                                                                                          |                | Тродимензионални знак                                                                |
|                                                                                                          |                | Музички знак                                                                         |
|                                                                                                          |                | <b>9. Транслитерација знака (ако није написан ћириличним или латиничним посмом):</b> |
|                                                                                                          |                | <b>10. Превод знака на француски језик (факултативно):</b>                           |
| <b>7. Назначење боја и комбинација боја (на француском језику):</b>                                      |                |                                                                                      |

|                                                                                                                                                                        |                  |  |                |  |                   |  |                    |  |                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--|----------------|--|-------------------|--|--------------------|--|------------------|
| 12. Списак производа и услуга на француском језику (ако простор није довољан, подноси                                                                                  |                  |  |                |  |                   |  |                    |  |                  |
| 13. Земље за које се тражи заштита назначити стављањем ознаке x у затамњени квадрат. Уколико се нека од земаља не налази на списку, подносилац пријаве ће је навести у |                  |  |                |  |                   |  |                    |  |                  |
|                                                                                                                                                                        | Антигва и        |  | Египат         |  | Лесото            |  | Руска              |  | Холандски        |
|                                                                                                                                                                        | Азербејџан<br>AZ |  | Естонија<br>EE |  | Либериа<br>LR     |  | Сан Марино<br>SM   |  | Хрватска<br>HR   |
|                                                                                                                                                                        | Албанија<br>AL   |  | Замбија<br>ZM  |  | Литванија<br>LT   |  | Свазиленд<br>SZ    |  | Чешка<br>CZ      |
|                                                                                                                                                                        | Алжир<br>DZ      |  | Ирска<br>IE    |  | Лихтенштајн<br>LI |  | Сијера<br>Леоне SL |  | Швајцарска<br>CH |
|                                                                                                                                                                        | Аустралија<br>AU |  | Исланд<br>IS   |  | Луксембург<br>LU  |  | Сингапур<br>SG     |  | Шведска<br>SE    |
|                                                                                                                                                                        | Аустрија<br>AT   |  | Иран<br>IR     |  | Мађарска<br>HU    |  | Сирија<br>SY       |  | Шпанија<br>ES    |
|                                                                                                                                                                        | Белгија<br>BE    |  | Италија<br>IT  |  | Македонија<br>MK  |  | САД<br>US          |  | Црна Гора<br>ME  |

|                                            |                     |  |                     |  |                       |  |                     |  |  |
|--------------------------------------------|---------------------|--|---------------------|--|-----------------------|--|---------------------|--|--|
|                                            | Белорусија<br>BY    |  | Јапан<br>JP         |  | Мароко<br>MA          |  | Словачка<br>SK      |  |  |
|                                            | Бенелукс<br>BX      |  | Јерменија<br>AM     |  | Молдавија<br>MD       |  | Словенија<br>SI     |  |  |
|                                            | БИХ<br>BA           |  | Казахстан<br>KZ     |  | Мозамбик<br>MZ        |  | Судан<br>SD         |  |  |
|                                            | Бугарска<br>BG      |  | Кенија<br>KE        |  | Монако<br>MC          |  | Таџикистан<br>TJ    |  |  |
|                                            | Бутан<br>BT         |  | Кина<br>CN          |  | Монголија<br>MN       |  | Туркмениста<br>н ТМ |  |  |
|                                            | Велика<br>Британ GB |  | Кипар<br>CY         |  | Намибија<br>NA        |  | Турска<br>TR        |  |  |
|                                            | Вијетнам<br>VN      |  | Киргистан<br>KG     |  | Немачка<br>DE         |  | Узбекистан<br>UZ    |  |  |
|                                            | Грузија<br>GE       |  | Кореја ДНР<br>KP    |  | Норвешка<br>NO        |  | Украјина<br>UA      |  |  |
|                                            | Грчка<br>GR         |  | Кореја Репуб.<br>KR |  | Пољска<br>PL          |  | Финска<br>FI        |  |  |
|                                            | Данска<br>DK        |  | Куба<br>CU          |  | Португалија<br>PT     |  | Француска<br>FR     |  |  |
|                                            | Европска<br>УнијаЕМ |  | Летонија<br>LV      |  | Румунија<br>RO        |  | Холандија<br>NL     |  |  |
| <b>14. Прилози уз захтев:</b>              |                     |  |                     |  | <b>ПОТПИС И ПЕЧАТ</b> |  |                     |  |  |
| <b>Број примерака знака</b>                |                     |  |                     |  |                       |  |                     |  |  |
| <b>Број примерака списка робе и услуга</b> |                     |  |                     |  |                       |  |                     |  |  |
| <b>Пуномоћје</b>                           |                     |  |                     |  |                       |  |                     |  |  |
| <b>Доказ о уплати таксе уз захтев</b>      |                     |  |                     |  |                       |  |                     |  |  |

Izvor: dostupno na [www.zis.gov.rs](http://www.zis.gov.rs), preuzeto 03.09.2009.