

# Uporaba intelektualnog vlasništva u poslovanju poduzeća

---

Sejdić, Umija

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:160087>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-31**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Specijalistički diplomski studij, smjer: Ekonomika poduzetništva**

**UPORABA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA U  
POSLOVANJU PODUZEĆA**

**Diplomski rad**

**Umija Sejdić**

**Zagreb, srpanj, 2022.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Specijalistički diplomski stručni studij, smjer: Ekonomika poduzetništva**

**UPORABA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA U  
POSLOVANJU PODUZEĆA  
THE USE OF INTELLECTUAL PROPERTY IN BUSINESS  
OPERATIONS**

**Diplomski rad**

**Umija Sejdić, 0067635728**

**Mentor: doc. dr. sc. Ivana Kovač**

**Zagreb, srpanj, 2022.**

UMIJA SEJDIĆ  
(ime i prezime studenta)

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je prijava teme diplomskog rada isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.



---

(vlastoručni potpis studenta)

29.06.2022.  
(mjesto i datum)

## SAŽETAK

Intelektualno vlasništvo je realizirana kreativna ideja pojedinca čije pravilno korištenje daje doprinos poslovnoj uspješnosti poduzeća koje ga koristi. Iako je intelektualno vlasništvo, u poslovnom smislu nematerijalna imovina ona ima sve karakteristike imovine i kao takva stvara dodatnu vrijednost za poduzeće, ali i za društvo u cjelini. U uvjetima globaliziranog tržišta i informacijske umreženosti poduzeća ulažu u intelektualno vlasništvo, bilo u obliku autorskih prava ili u obliku industrijskog vlasništva s ciljem brzog odgovora na potražnju na globalnom tržištu.

Industrija distribucije proizvoda i usluga je u zadnjih 20 godina doživjela velike promjene, od načina kako kupci kupuju proizvode i usluge do brzine njihove distribucije. Poduzeće Amazon ulaže znatna financijska sredstva u izume, dizajn, proizvodnju i prodaju proizvoda te ga njegovo uspješno praćenje tržišnih trendova svrstava u jednu od vodećih internetskih trgovina.

Temeljni cilj ovog rada je utvrditi važnost primjene prava intelektualnog vlasništva u postizanju konkurentske prednosti svog poduzeća. Intelektualno vlasništvo i njegova uloga u stvaranju konkurentske vrijednosti će se teorijski objasniti te prikazati na praktičnom primjeru studijom slučaja poduzeća Amazon.

Ključne riječi: intelektualno vlasništvo, konkurentnost, inovacija, poduzetništvo

## ABSTRACT

Intellectual property is a realized creative idea of an individual whose proper use contributes to the business success of the company that uses it. Although it is intellectual property, in business terms intangible assets have all the characteristics of assets and as such create added value for the company, but also for society as a whole. In the conditions of a globalized market and information networking, companies invest in intellectual property, either in the form of copyright or in the form of industrial property in order to quickly respond to demand in the global market.

The product and service distribution industry has undergone major changes in the last 20 years, from the way customers buy products and services to the speed of their distribution. Amazon invests significant financial resources in inventions, design, production and sales of products, and its successful monitoring of market trends makes it one of the leading online stores.

The basic goal of this paper is to determine the importance of enforcing intellectual property rights in achieving a competitive advantage of your company. Intellectual property and its role in creating competitive value will be theoretically explained and demonstrated on a practical example by an Amazon case study.

Key words: intellectual property, competitiveness, innovation, entrepreneurship

## Sadržaj

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj istraživanja .....	1
1.2. Metode istraživanja i izvori podataka.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. TEORETSKI TEMELJI INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA .....	3
2.1. Povijesni pregled i definicija intelektualnog vlasništva .....	3
2.1.1. Povijesni pregled intelektualnog vlasništva.....	3
2.1.2. Definicija intelektualnog vlasništva .....	6
2.2. Oblici intelektualnog vlasništva.....	8
2.2.1. Autorsko i srodno pravo .....	11
2.2.2. Pravo industrijskog vlasništva .....	12
2.3. Zaštita prava intelektualnog vlasništva.....	14
2.4. Strategije intelektualnog vlasništva.....	18
3. KONKURENTNOST I ULOGA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA U POSLOVANJU PODUZEĆA.....	21
3.1. Pojmovno određenje konkurentske prednosti.....	21
3.2. Porterov model pet konkurentskih sila .....	23
3.3. Intelektualno vlasništvo kao izvor konkurentske prednosti.....	27
3.4. Lanac vrijednosti kao izvor konkurentnosti.....	29
4. STUDIJA SLUČAJA VAŽNOSTI INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA U IZRADNJI KONKURENTSKE PREDNOSTI NA PRIMJERU PODUZEĆA AMAZON .....	32
4.1. Poslovna strategija Amazona.....	32
4.2. Patentni portfelj Amazona .....	42
4.3. Osvrt na studij slučaja Amazona.....	53
ZAKLJUČAK .....	59
POPIS LITERATURE.....	62
POPIS SLIKA.....	67
ŽIVOTOPIS .....	68

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj istraživanja

Intelektualno vlasništvo kao nematerijalna imovina poduzeća u vrijeme brzog razvoja tehnologija u svakom segmentu poslovanja, od osmišljavanja imena poduzeća ili proizvoda i usluga do prodaje istog na tržištu ima veliku ulogu u ostvarivanju i očuvanju konkurentnosti poduzeća na tržištu. Kreativne ideje pojedinca mogu biti u bilo kojem dijelu poduzetništva, te njihova implementacija vodi do razvoja efikasnog poslovanja i povećanja konkurentnosti poduzeća na tržištu. Zadnjih par desetljeća vrijednost intelektualnog vlasništva kao nematerijalne imovine poduzeća utječe na vrijednost poduzeća više od fizičke imovine, te je porastao značaj zaštite intelektualnog vlasništva bilo da je riječ o pravu industrijskog vlasništva ili je riječ o autorskom i srodnim pravima. U ovom radu će se detaljno objasniti pojam intelektualnog vlasništva i njegova uloga i značaj u poslovanju poduzeća za postizanje njihove konkurentske prednosti. Na praktičnom primjeru studijom slučaja poduzeća Amazon prikazat će se kako veliko poduzeće primjenjuje pravo intelektualnog vlasništva za održavanje konkurentske prednosti od svoga osnutka. Predmet i cilj ovog rada jest analizirati teorijski okvir intelektualnog vlasništva i konkurentske prednosti te prikazati navedeno na uspješnom primjeru poslovanja Amazona.

## 1.2. Metode istraživanja i izvori podataka

Novija istraživanja pravo intelektualnog vlasništva povezuju s konkurentske prednosti poduzeća. U ovom radu značajke intelektualnog vlasništva će se teorijski obraditi zasebno da se zasebno pojasne i dođe do poveznice između njih. Rad je podijeljen na teorijski dio i praktični primjer na studiji slučaja poduzeća Amazon. Pri izradi rada korišteni su sekundarni i primarni izvori podataka. Od sekundarnih izvora podataka, za potrebe rada koristili su se stručni časopisi, publikacije, znanstveni članci, knjige iz područja poduzetništva, transfera tehnologije i strateškog menadžmenta. Za izradu teorijskog dijela uz sekundarne podatke pristupilo se istraživanju i analizi javno dostupnih elektronskih baza podataka iz istraživačkog područja (Ebsco, Scopus, Sciencedirect). Prikupljeni statistički podaci i materijali sa web stranica korišteni su za prikaz uloge prava intelektualnog vlasništva i inovacija u postizanju konkurentske prednosti na tržištu na praktičnom primjeru studijom slučaja poduzeća Amazon



odnosno na primjeru poduzeća Amazon će se utvrditi implementacija i važnost primjene prava intelektualnog vlasništva u postizanju konkurentske prednosti poduzeća.

Od znanstvenih metoda primijenjene su slijedeće znanstveno-istraživačke metode: induktivna metoda za analize zasebnih, pojedinačnih činjenica za opće zaključke, deduktivna metoda kojom se uz analizu općeg znanja dolazi do pojedinačnih činjenica, metoda analize za međusobni odnos pojedinih cjelina s ciljem dobivanja jasnije slike o predmetu istraživanja, metoda sinteze s ciljem sistematičnijeg proučavanja i shvaćanja odnosa osnovnih elemenata predmeta istraživanja, deskriptivna metoda za opisivanje različitih činjenica, pojmova ili procesa bez znanstvenog objašnjenja kao što su intelektualno vlasništvo, autorsko pravo, industrijsko vlasništvo i sl.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je podijeljen u pet cjelina. U uvodu je pojašnjen predmet i cilj istraživačkog rada, metode i izvori podataka koji su se koristili, te je napravljen kratki osvrt na sadržaj i strukturu rada. Drugo poglavlje se bavi teorijskim definiranjem intelektualnog prava s povijesnim osvrtom, kategorizaciji intelektualnog prava po oblicima, te zaštitom prava intelektualnog vlasništva i strategijom intelektualnog vlasništva. U trećoj cjelini je obuhvaćano pojmovno određenje konkurentske prednosti i uloga intelektualnog vlasništva u poslovanju poduzeća za postizanje konkurentske prednosti poduzeća na tržištu. Pojašnjen je Porterov model pet konkurentskih sila i lanac vrijednosti kao izvor konkurentske prednosti. Studija slučaja na primjeru Amazona je cjelina u kojoj se prikazuje poslovna strategija uporabe prava intelektualnog vlasništva na razne načine u svrhe pomaganja u razvoju, trgovini i osiguranju prihoda od svojih inovativnih proizvoda i usluga. Osvrtom na studiju slučaja poduzeća Amazon prikazana je uloga prava intelektualnog vlasništva u poslovanju poduzeća Amazon u promicanju natjecanja među različitim proizvodima, funkcijama i kvalitetnim ponudama, pružajući potrošačima više mogućnosti za robu i usluge koje žele i zahtijevaju. Zaključak, kao zadnje poglavlje je osvrt na upravljanje pravima intelektualnog vlasništva u poslovanju poduzeća te njegova uloga u postizanju konkurentske prednosti poduzeća na tržištu.

## **2. TEORETSKI TEMELJI INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA**

Čovjek je od svojih početaka pokazivao znatiželju i sposobnost stvaranja „novog“ kako bi si olakšao život. Kroz povijest, intelektualno vlasništvo je prisutno u svakom segmentu života iako je kao takvo definirano tek s potrebom zaštite prava intelektualnog vlasništva. U poslovanju poduzeća na važnosti dobivaju znanje i kontinuirano usavršavanje radi efikasnog poslovanja, povećanja konkurentnosti i stvaranja prepoznatljivosti na tržištu.

### **2.1. Povijesni pregled i definicija intelektualnog vlasništva**

Inovacije i izumi kao oblici intelektualnog vlasništva pokretači su gospodarstva, a time i cijelog društva od početka razvoja čovjeka do danas. Znakovi razlikovanja posebice žigovi su od najstarijih dana poznati kao sredstvo za označavanje pripadnosti i označavanja robe. Kreativne realizacije ljudskog uma bili su povod industrijskim revolucijama, poput izuma parnog stroja, struje, industrijskog računala PLC-a (engl. Programmable Logic Controller), računala, i u novije doba razvoj robota. U današnje vrijeme ostvarivanje prepoznatljivosti je važno za stvaranje vrijednosti poduzeća, a inovativna rješenja u poslovanju poduzeća glavni su pokretači gospodarstva, te se taj podatak prati kao indikator razvijenosti gospodarstva i društva jedne zemlje.

#### **2.1.1. Povijesni pregled intelektualnog vlasništva**

Iako pojam intelektualnog vlasništva nije stariji od dva stoljeća neke od najstarijih civilizacija posjedovale su pravila koja će uz promjene tijekom povijesti biti složene u sustav zaštite kakav poznajemo danas. U povijesnom pregledu posvetit će se problematici znakova razlikovanja, posebice žigova i problematici patenata kao pojava oblika industrijskog vlasništva.

Znakovi za prepoznavanje po nekom obilježju mogu se naći u doba primitivnog čovjeka gdje se u pećinama crtalo da bi se opisao neki događaj, kasnije kroz povijest su se znakovi kao pečati koristili kao obilježja po staleškoj pripadnosti i slijedom toga, za konkurentski odnos u trgovanju robom znakovi su se koristili kao žigovi za označavanje proizvođača roba i time upućivali na kvalitetu tadašnjih proizvoda.

U ranijim razdobljima su samo začeci odnosa koji ulaze u materiju prava intelektualnoga vlasništva, a pojava žigova se javlja razvojem robno-novčanog odnosa. U starom vijeku na antičkim keramičkim proizvodima žigovi se pojavljuju u lončarstvu u obliku Merkurova štapa, uljanice, pčele, lavlje glave i slično za identificiranje autora (lončara) određene posude. Radilo se o predmetima primijenjene umjetnosti (vaze, kipovi i slike u antičkom svijetu, porculan u staroj Kini te svila u drevnom Japanu). Tijekom vremena razvile su se metode identificiranja i razlikovanja tzv. „vlasnički znakovi“ (u obliku imena ili simbola) za razlikovanje svoje imovine od tuđe, koju su u najvišoj mjeri koristili obrtnici. Sve navedeni znakovi su pomogli u razlikovanju roba, ali teško je reći da su bili žigovi s značajkama u suvremenom simbolu riječi. Žigovni sustav zasnovan na stvarnim pravima prema malobrojnim pravno-povijesnim izvorima nije postojao iako brojni arheološki nalazi iz tog vremena potvrđuju rasprostranjenost označavanja proizvoda. Razdoblje Rimskog carstva bio je poznat po razvijenom rimskom pravnom sustavu, ali nije poznavao norme koje bi se odnosile na krivotvorenje oznaka na obrtničkim proizvodima iako je u to doba upotreba znakova kao oznake razlikovanja bila u velikom uporabi. Ipak, neovlašteno korištenje tuđeg znaka je po rimskom zakonu bilo kazneno kažnjivo kao prevara i lukavstvo. Oko 10. stoljeća pojavio se znak po nazivom „znak trgovca,“ te se predmetni znakovi mogu smatrati vrstom „vlasničkog znaka“ za dokazivanje prava vlasništva na robi npr. prilikom brodoloma, gusarskih napada i slično. U srednjem vijeku se propisivala obveza stavljanja znakova na robu kao individualni znak pojedinog obrtnika, ili o znaku kolektivnog udruženja cehova ili trgovaca. Kolektivna udruženja iz tog doba su imali statute u kojima su bile odredbe o robnim znakovima. Navedeni znakovi su poznati kao „proizvodni znakovi“ koji prema odredbama statuta udruženja određuju standarde koji se moraju zadovoljiti za uporabu zajedničkog znaka, a odstupanje od standarda je bilo kažnjivo novčano ili prestankom članstva. S obzirom da je u cehovskim statutima regulirana obveza označavanje robe znakom ukoliko zadovoljava određene standarde kvalitete i regulirana prava upotrebe znaka upisom znaka u cehovske knjige, smatra se da su to začeci današnjeg registra žiga (Zlatović, 2015).

U srednjem vijeku nalazimo prve rasprave o znakovima razlikovanja i stavove sudske prakse zbog povrede tuđeg znaka. U kratkom tekstu „Tractatus de insigniis et armis“ je Bartulos da Sassoferrato postavio razliku između pojedinačnog osobnog znaka i cehovskog kolektivnog znaka. Njegovu misao nastavlja Petrus Baludus de Ubaldis koji načelo prava žiga utemeljuje pravno (Verona, 1978).

Pregledom povijesnih istraživanja uporabe znakova u trgovini u srednjem i post-srednjem vijeku ukazuje da su utjecala na razvoj prava i sudske prakse u području zaštite žigova. Od srednjeg vijeka, kroz „trgovačke znakove“ i „znakove odgovornosti“ pa od industrijske revolucije kao razdoblje s razvijenim robo-novčanim sustavom razvijali su se žigovi kakve danas poznajemo (Zlatović, 2015).

Još u vrijeme grčkih gradova – država pojavljuju se najstariji oblici zaštite patenata, kao jednog od oblika intelektualnog vlasništva. Međutim, prava povijest zaštite intelektualnog vlasništva počinje s dokumentiranim podacima o prvim patentima od sredine prošlog tisućljeća zapravo dodijeljenim monopolima od strane vladara za ekonomsko iskorištavanje izuma. Jedan od najstarijih takvih monopola je iz 1449. godine kada Kralj Henry VI. dodjeljuje pravo iskorištavanja nove tehnologije Johnu iz Utyana za proizvodnju obojenog stakla na rok od dvadeset godina (Katulić, 2006).

Povijesno gledajući izumitelji su ostajali zakinuti za priznanja izuma zbog visine troškova zaštite njihovog stvarateljskog rada, ali i zbog preuzimanja njihovih ideja, pojmova i rješenja problema od strane drugih. Razdoblje povijesti poznato po slobodnom duhu i procvatom znanosti je renesansa, te je potreba za zaštitom izuma najizraženija u tom vremenu. Izumitelji tog doba bili su svjesni da objavljivanje njihovih izuma oni postaju dostupni široj publici koja ih može koristiti, te da su malim izmjenama tuđih izuma neke osobe prikazivale kao svoje. Takva povreda prava je plagiranje koje je bilo često u renesansi (Nikolić, 2018).

Povijest intelektualnog vlasništva počinje prvim općim pravnim aktom, zakonom Venecijanskim statutom iz 15. stoljeća koji je regulirao odnose iz polja zaštite i ostvarivanje prava intelektualnog vlasništva (Katulić, 2006). Postupak davanja povlastica je bilo razrađen na način da je nakon zaprimanja molbe državnom poglavaru, tj. duždu razmatranje te molbe bilo u nadležnosti Providura Komune. Odluku o dodjeli povlastica odlučivao je Senat na temelju mišljenja trojice stručnjaka javnih službenika (Zelić, 2018). Odluka je sadržavala nekoliko obveznih tekstova:

1. komu se izdaje povlastica (provjera identiteta podnositelja molbe nije se tražila),
2. gdje povlastica vrijedi (na teritoriju Mletačke Republike),
3. za koje razdoblje povlastica vrijedi,
4. na koje se izume povlastica odnosi,

5. određuje se kazna za prekršitelje povlastica,
6. izriču se uvjeti pod kojima se povlastica izdaje podnositelju molbe: da je izum njegov i da ga drugi nisu već prijavili, da podnositelj molbe mora objaviti izum u određenom razdoblju (navodi se broj mjeseci),
7. ako nisu ispunjeni uvjeti pod točkom 6, povlastica je ništavna i ni od kakve valjanosti, kao da nije ni izdana (Martinović, 2017).

Kasnije je kroz stoljeća, koncept zaštite izuma, a posljedično i ostalih oblika intelektualnog vlasništva proširen i na mnoge druge zemlje i pravne sustave.

U renesansi je prisutno i trgovanje patentima, kao i danas. Kao primjer može poslužiti ugovor od 5.5.1588. napisan u Grazu po kojem barun Johannes/Hans Fridrich Hofmann usutpa Faustu Vrančiću i Paolu Gandiniju iz Luce prava na njegove izume u „zemljama Dalmacije, Krfu i Senju“ uz naknadu polovice dobiti od godišnje prodaje (Zelić, 2018).

U Engleskoj je 1623. donesen prvi propis kojim se regulirala zaštita izumitelja znana pod imenom Statute of Monopolies iz 1623. godine. Donošenjem ovog propisa prestaju se koristiti posebna patentna pisma po kojima je engleska kruna odluku o zaštiti pojedinih dobara donosila po slobodnoj volji vladara. Propis Statute of Monopolies, uz dorade i izmjene je bio u upotrebi sve do kraja dvadesetog stoljeća. U SAD-u prvi patent je dodijeljen 1790. godine od strane Patentne komisije koji je za registraciju patenta na području Sjedinjenih Država tražio priložen minijaturni prototip (Katulić, 2006). U 19. stoljeću u međunarodnim ugovorim počinje se s upotrebom termina intelektualnog vlasništva na svjetskoj razini.

Svjetski dan intelektualnog vlasništva obilježava se 26. travnja jer je na taj dan 1970. godine na snagu stupila Konvencija o osnivanju Svjetske organizacije za intelektualno vlasništvo (WIPO) koja potiče razvoj nacionalnih zakonodavstva za promicanje i zaštitu intelektualnog vlasništva diljem svijeta.

### **2.1.2. Definicija intelektualnog vlasništva**

Najvažniji resurs poslovanja u novoj ekonomiji postala je nematerijalna, neopipljiva, tzv. intelektualna imovina. Od početka 21. stoljeća preko 90% ukupne poslovne imovine poduzeća je nematerijalna imovina (Kolaković, 2013).

Intelektualno vlasništvo je sustav za stvaranje nematerijalnih dobara koji proizlazi iz ljudske kreativnosti. Takvi sustavi temelje se na međunarodnim ugovorima, nacionalnom zakonodavstvu i dobroj poslovnoj praksi i osmišljeni su za postizanje poslovnog uspjeha poduzetnika, dakle na temelju gospodarskog, tehnološkog i kulturnog napretka zemlje i ljudskog društva u cjelini. (Zlatović, 2015).

Intelektualno vlasništvo je pravo intelektualnog stvaratelja, odnosno izumitelja, autora, umjetnika, izvođača ili nekog drugog tko je kroz vlastitu intelektualnu djelatnost stvorio nešto novo, nešto različito od postojećeg odnosno, u slučaju autorskog prava, od njemu poznatog (Katulić, 2006).

Opća definicija intelektualnog vlasništva po Mintas-Hodak (2010) je naziv za nematerijalnu imovinu koja je nastala kao produkt ljudskog uma. S poslovnog aspekta intelektualno vlasništvo predstavlja nematerijalnu imovinu poduzeća te joj se pridodaje knjigovodstvena vrijednost. Poduzeće u takvu imovinu znatno ulaže jer može biti vrijedan doprinos poslovanju u ostvarivanju veće dobiti ukoliko je njezino iskorištavanje uspješno.

Verona (1978) definira intelektualno vlasništvo kao skupni naziv za sve grane prava stvaranja intelektualnih tvorevina i prava koja su u uskoj vezi s tim tvorevinama, odnosno kao zajednički naziv za dvije grane prava: industrijskog vlasništva i autorsko pravo.

Prema VIII. Konvenciji o osnivanju Svjetske organizacije za intelektualno vlasništvo – WIPO (Besarović, Žarković, 1999) intelektualno vlasništvo u općem smislu označava prava koja se odnose na:

- književna, umjetnička i znanstvena djela, interpretacije umjetnika glumaca i izvedbe umjetnika izvođača, na fonogramske zapise i na radijske emisije,
- na izume na svim poljima ljudske djelatnosti,
- znanstvena otkrića,
- industrijske uzorke i modele,
- tvorničke, trgovačke i uslužne zaštitne znakove, te na trgovačka imena i trgovačke nazive,
- zaštitu od nelojalne konkurencije i na sva druga prava vezana uz intelektualnu djelatnost na području industrije, znanosti, književnosti i umjetnosti (Vignjević, 2010).

Mintas-Hodak (2010) s pravnog aspekta definira intelektualno vlasništvo kao skup subjektivnih prava koja neka država kroz pravni poredak priznaje nositeljima tvorevine a proizvod su intelektualnog djelovanja. Intelektualno vlasništvo ima sve karakteristike imovine iako je u fizičkom smislu neopipljivo, te se kao i svako drugo vlasništvo može kupiti, zamijeniti, pokloniti, prodati, naslijediti ili licencirati.

Vrijednost intelektualnog vlasništva je u umnožavanju, upotrebi i prezentaciji javnosti što samu zaštitu čini teškom i zahtjevnom (DZIV). Sustav pravne zaštite intelektualnog vlasništva kao imovine obuhvaća sustav pravnih instrumenata koji kreću od ustava, preko zakona do podzakonskih akata, uz sveopću primjenu nadnacionalnih propisa kojima se uređuje način stjecanja intelektualnog vlasništva i način zaštite od njegovog neovlaštenog korištenja (Mintas-Hodak, 2010).

Prema zadnjoj studiji koje je proveo EUIPO (Ured europske unije za intelektualno vlasništvo) može se zaključiti da osim zaposlenosti, industrije koje se intenzivno koriste pravima intelektualnog vlasništva pridonose i gospodarskoj proizvodnji koja se mjeri bruto domaćim proizvodom. Usporedba studija iz 2013. i iz 2016. pokazuje uzlazni trend industrija koje se koriste pravima intelektualnog vlasništva. Rezultati studije iz 2016.-te pokazuju da gotovo 45 % BDP-a Europske Unije stvaraju industrije koje se intenzivno koriste pravima intelektualnog vlasništva, razvrstano po industrijama koje se intenzivno koriste žigovima je 37%, dizajnima 16 %, patentima 16 %, autorskim pravima 7 %, a industrije koje se intenzivno koriste oznakama zemljopisnog podrijetla odgovorne su za manji postotak BDP-a.

Intelektualno vlasništvo u 21. stoljeću postaje moćan pokretač ekonomskog rasta, stimulator kreativnosti i inventivnosti u poslovanju poduzeća, a posljedično i na ekonomski, tehnološki i kulturni napredak država i ljudskog društva u cjelini.

## **2.2. Oblici intelektualnog vlasništva**

Intelektualno vlasništvo može se podijeliti na formalne i na neformalne oblike intelektualnog vlasništva. U formalne oblike intelektualnog vlasništva se ubrajaju pravo industrijskog vlasništva i autorsko pravo sa srodnim pravima. Priznavanje i zaštita formalnih oblika prava intelektualnog vlasništva su uređeni zakonima ovisno o vrsti prava na koje se odnosi. Neformalni oblici intelektualnog vlasništva nisu regulirani nekim određenim zakonom, već se o njima odlučuje temeljem pravnih pravila sadržanim u raznim propisima, te za njihov

nastanak nije potrebna odluka državnih tijela jer su prvenstveno rezultat poslovanja (Mintas-Hodak, 2010).

Formalni oblik intelektualnog vlasništvo obuhvaća dvije podgrupe prava:

- pravo industrijskog vlasništva (uslužni i robni znakovi, izumi, modeli, uzorci, topografije integriranih sklopova, izvornost i zemljopisno podrijetlo),
- autorsko i srodna prava (originalna književnička, umjetnička i znanstvena djela).

Neformalno intelektualno vlasništvo kao zaštita intelektualnog vlasništva mogla bi se promatrati i zaštita od neloyalne konkurencije (Katulić, 2006) te obuhvaća zaštitu od nepoštenog natjecanja, poslovne tajne, zaštitu povjerljivih podataka, zaštitu tvrtke, znanje i iskustvo (Mintas-Hodak, 2010).

Svako poduzeće ima neki oblik intelektualnog vlasništva ovisno o njegovoj veličini i djelatnosti poslovanja jer je uloga prava intelektualnog vlasništva u stvaranja prepoznatljivosti na tržištu odnosno stvaranja i/ili očuvanja konkurentnosti poduzeća na tržištu. Istraživanja pokazuju da poduzeća koja ulažu u neki oblik intelektualnoga vlasništva odnosno posjeduju patente, žigove ili registrirani industrijski dizajn ostvaruju veću ekonomsku dobit, isplaćuju veće dohotke i bolje posluju na regionalnom i globalnom tržištu (EUIPO).

Potrebno je naglasiti da su prava industrijskog vlasništva ograničena na državu u kojoj je zaštita određenog prava industrijskog vlasništva zatražena odnosno ograničena je na teritorij nadležnosti tijela koje ih je priznalo su bez obzira na način stjecanja, a za njihovo stjecanje i ostvarivanje plaća se propisana naknada (MGRP, 2009).

Prava industrijskog vlasništva se stječu upisom u predviđeni registar prema zakonskim regulativama ovisno kojem pravo industrijskog vlasništva pripada, a autorska prava se priznaju autoru momentom stvaranja djela (Mintas-Hodak, 2010).

Razvojem interneta nastao je još jedan posebni oblik intelektualnog vlasništva o kojem u ovom radu neće biti obrađen, a to su internet domene. Zaštita Internet domena neki elementi su slični zaštiti žiga, ali ipak ima znatnih razlika. Zaštita ovog oblika intelektualnoga vlasništva se provodi postupkom registracije (MGRP, 2009)



Na sljedećoj slici dan je pregled intelektualnih vlasništva i obzirom na njegov oblik i prava kojima intelektualno vlasništva pripada.

**Slika 1. Oblici intelektualnog vlasništva**

<b>INDUSTRIJSKO PRAVO</b>	<b>OSTALO</b>	<b>AUTORSKO PRAVO</b>
Patent Žig (zaštitni znak) Zaštićeni industrijski dizajn Zaštićena topografija poluvodičkih proizvoda Oznaka zemljopisnog porijekla Oznaka izvornosti Zaštićena biljna sorta	Poslovna tajna Know-how Izum Suzbijanje nelojalne konkurencije	-književna djela (pisana, govorna, računalni programi) -glazbena djela -dramska i dramsko-glazbena djela -koreografska i pantomimska djela -djela likovnih umjetnosti s područja slikarstva, kiparstva i arhitekture -djela primijenjenih umjetnosti -fotografska djela -kinematografska djela -prijevodi, prilagodbe, obrade i druge prerade djela -zbirke autorskih djela, podataka ili druge građe
		<b>SRODNA PRAVA</b>
		Prava umjetnika izvođača Prava proizvođača fonograma Prava filmskih producenata Prava organizacije za radiodifuziju (emitiranja radija i televizije) Prava nakladnika

Izvor: izrada autora prema Mintas-Hodak, L. (2010). Pravno okruženje poslovanja. *Zagreb: MATE.* (str.174)

### 2.2.1. Autorsko i srodno pravo

Autorsko pravo se temeljem zakona priznaje isključivo pravo autora na raspolaganje njegovim originalnim djelom (književna, znanstvena ili umjetnička djela) i nikakva daljnja registracija, postupak ili rješenje nemaju konstitutivni učinak (Mintas-Hodak, 2010). Važno je istaknuti da su predmet autorskog prava izričaji a ne ideje, metode rada, postupci ili matematički koncepti kao takvi.

Srodna prava se odnose se na prava umjetnika izvođača na njihovim izvedbama, prava proizvođača fonograma, prava filmskih producenata, prava organizacija za radiodifuziju, prava nakladnika na njihovim izdanjima te prava emitiranja radija i televizije. Nositelji srodnih prava uživaju prava koja su slična elementima autorskim pravima ali uz ograničenja.

Ovisno o mjestu nastanka, autorsko djelo se može podijeliti na dva oblika autorskih prava (Mintas-Hodak, 2010):

- kontinentalni - roit d'auteur (autorsko pravo) koji se bazira na duševnoj povezanosti autora i njegovog djela,
- anglosaksonsko pravo - copyright (pravo umnožavanja) kod kojeg se prednost daje materijalnim probicima vezanim uz autorska prava.

Zaštita autorskog djela je moguća ukoliko je originalno i ima individualni karakter. Originalno znači da je autorsko djelo izvorno s aspekta svog tvorca i da su fiksirani u materijalnom mediju (poput papira, platna ili snimke). Individualni karakter djela znači da se razlikuje od svih sličnih djela i čine ga naročitim u smislu osobnosti i duhovnosti autora (Zlatović, 2015).

Autor autorskog djela može biti samo fizička osoba koja je stvorila originalno djelo, a pravna osoba odnosno poduzeće autorsko djelo može u pravilu steći isključivo pravnim poslom potpisivanjem ugovora čiji je izgled zakonom određen, a u njemu se utvrđuju uvjeti za iskorištavanje autorskog djela. S obzirom da autorsko pravo pripada autoru po nastanku jedinstvenog autorskog djela, za stjecanje tog prava nije potrebno provesti registracijski postupak autorskog djela (Mintas-Hodak, 2010).

Prava koja pripadaju stvaratelju autorskog djela se mogu svrstati u dvije skupine (Zlatović, 2015):

- moralna prava koja su u pravilu neotuđiva jer štite osobne veze autora i njegovog djela, kao što su: pravo prve objave, pravo na priznanje i označavanje autorstva, pravo na poštivanje integriteta djela i autora i pravo pokajanja,
- imovinska prava koja mogu biti predmet pravnih poslova odnosno pravo na materijalnu naknadu za korištenje njegovog djela.

Imovinska prava su isključiva prava iskorištavanja djela koja su regulirana zakonom: pravo na reprodukciju, distribuciju, javno priopćavanje i izvođenje djela i prerade, odnosno pravo iskorištavanja autorskog prava su definirana potpisanim ugovorom između autora i pravne i/ili fizičke osobe.

### **2.2.2. Pravo industrijskog vlasništva**

Prava industrijskog vlasništva odnose se na (DZIV):

- zaštitu izuma patentom iz područja tehnike ili tehnologije,
- zaštitu žiga (robnog, trgovačkog ili uslužnog znaka koji se koristi u prometu roba i usluga) za znakove kojima se na tržištu osigurava međusobno razlikovanje proizvoda i usluga ili njihovih dobavljača,
- zaštitu industrijskog dizajna kojim se štiti vanjski izgled proizvoda ili dijela proizvoda,
- zaštitu topografije poluvodičkih proizvoda kojom se štiti trodimenzionalni raspored vodljivog, izolacijskog i poluvodičkog materijala u poluvodičkim proizvodima,
- zaštitu oznake zemljopisnog podrijetla ili oznake izvornosti kojima se obilježavaju specifični proizvodi i usluge, posebne kvalitete i svojstava uvjetovanih područjem njihovog nastanka i kulturno-socijalnim okruženjem.

Zaštita i stjecanje prava industrijskog vlasništva se temelji na registraciji pred nadležnim tijelom.

1. Patent je pravo pravne ili fizičke osobe (nositelju patenta) na temelju određenog izuma – rješenja određenog tehničkog problema a pravo se stječe registracijom patenta nadležnom tijelu. Patent osigurava nositelju isključivo pravo izrade, korištenja, stavljanja u promet ili prodaje izuma zaštićenog patentom.

Za registraciju patenta moraju biti ispunjene pretpostavke (Zlatović, 2018):

- novost izuma na postojeće stanje tehnike,
- posjedovanje određene inventivne razine (tj. neočiglednosti),
- praktična primjenjivost u industrijskom opsegu.

2. Žigovima se označavaju robe i/ili usluge koji omogućuju raspoznavanje robe na tržištu s ciljem izgradnje tržišnog identiteta (branda). Žigovi su isključivo pravo za znak a služi za razlikovanje proizvoda i usluga pojedinih gospodarskih subjekta, te njegov nositelju ima isključivo pravo na stavljanje u promet proizvoda i usluga koji su njime obilježeni. Pravo žiga se stječe registracijom pri nadležnom tijelu. Oblik žiga može biti u obliku riječi, loga, figurativni grafizmi, stilizacije, oblik proizvoda, ambalaža, komercijalna oprema proizvoda, unutrašnje uređenje, brojevi, slova, telefonski brojevi, web adrese, dijelovi, boja, likovi, hologrami, pokretne slike, miris i aroma (Mintas-Hodak, 2010).

S aspekta stjecanja žiga i njihovog broja žig može biti individualni gdje nositelj može biti pravna i/ili fizička osoba, te zajednički žig koji upotrebljavaju članovi neke zajednice, jamstveni žig za označavanje zajedničkih obilježja proizvoda ili usluga, i čuveni žigovi koji su prepoznatljivi po neupitnim identifikatorima na lokalnoj ili globalnoj razini.

3. Industrijski dizajn je isključivo pravo nositelju prava (pravna ili fizička osoba) kojim se priznaje vanjski izgled dijela ili cijelog trodimenzionalnog proizvoda (crta, kontura, boja, oblik, teksture i/ili materijala). Za stjecanje prava prilikom registracije nadležnom tijelu potrebno je zadovoljiti pretpostavke da se dizajn smatra novim dizajnom i da ima individualni karakter (Zlatović, 2010).

4. Oznake izvornosti i oznake zemljopisnog podrijetla su prava intelektualnoga vlasništva koja ograničavaju upotrebu zemljopisnih indikatora na proizvode koji sadrže materijale porijeklom iz točno specificiranog područja i zadovoljavaju propisane standarde (Zlatović, 2018).

5. Zaštita topografije poluvodičkih proizvoda nad dizajnom poluvodičkih proizvoda kao sastavnih dijelova elektroničkih uređaja je pravo koje se stječe registracijom nadležnom tijelu nakon što su zadovoljene pretpostavke da je topografija izvorna.

Pravo industrijskog vlasništva sadržavaju bitan dio svakog pojedinog koraka inovacijskog procesa, od stvaranja novih ideja do ostvarenja i komercijalizacije proizvoda nastalih na temelju novih ideja i znanja. Iz navedenih razloga industrijsko vlasništvo je važno poduzećima jer obuhvaća prava kojima se proizvođači štite od konkurenata svoje poslovne interese, položaj na tržištu i sredstva uložena u istraživanje, razvoj i promociju.

### **2.3. Zaštita prava intelektualnog vlasništva**

Zaštitom prava intelektualnog vlasništva prvenstveno se jamči zaštita ulaganja u inovativnost i konkurentnost na tržištu kroz osiguranje isključivih prava na tržišnu eksploataciju predmeta zaštite intelektualnog vlasništva. Portfelj intelektualnog vlasništva i srodnih prava je vrijednost imovine poduzeća, bilo da se radi o patentu za tehnološku inovaciju, zaštićenom inovativnom industrijskom dizajnu proizvoda ili žigu za etabliranu robnu ili uslužnu marku, tzv. brend čije uspješno iskorištavanje može biti vrijedan temelj ili doprinos poslovanju.

Zaštita prava intelektualnog vlasništva prvenstveno leži u važnosti zaštite od nelojalne konkurencije, te u stvaranju pretpostavki za izbjegavanje, otklanjanje i rješavanje sporova u ovom području.

Prava zaštite intelektualnog vlasništva stječu se registracijom intelektualnog vlasništva nadležnom tijelu ovisno o obliku intelektualnog vlasništva.

Ovisno o obliku intelektualnog vlasništva propisan je sustav pravnih instrumenata kojima se uređuje način stjecanja intelektualnog vlasništva i način zaštite od njegovog neovlaštenog korištenja.

S obzirom na jednostavan, brz i veći protok roba, usluga i tehnologija na globaliziranom tržištu, zakoni kojima se štite prava intelektualnog vlasništva na većini tih tržišta slijede se ista načela pa se može reći da je to najharmoniziranije područje prava (Mintas-Hodak, 2010).

Za rješavanje sporova oko povrede prava intelektualnog vlasništva nadležni su sudovi na nacionalnoj razini. U Republici Hrvatskoj to su sudovi cijelog pravosudnog aparata: sudovi opće nadležnosti, prekršajni sudovi, trgovački sudovi, Vrhovni sud, Upravni sud i Državno odvjetništvo (Mintas-Hodak, 2010).

U sljedećoj tablici prikazane su relevantne institucije za zaštitu prava intelektualnog vlasništva.

**Slika 2. Relevantne institucije za zaštitu prava intelektualnog vlasništva**

<b>NAZIV INSTITUCIJE</b>	<b>OPIS NADLEŽNOSTI</b>
Državni zavod za intelektualno vlasništvo (DZIV)	-središnja institucija u Hrvatskoj -stručni poslovi razvoja sustava intelektualnog vlasništva -postupci za stjecanje prava intelektualnog vlasništva
Informacijski centar za intelektualno vlasništvo (INCENTIV)	-informacijsko-uslužni centar DZIV -član europske mreže PATLIB centara -pruža stručnu informacijsku pomoć svima koji žele učinkovito zaštititi, koristiti odnosno upravljati intelektualnim vlasništvom
Europski patentni ured (European Patent Office, EPO) sa sjedištem u Münchenu	-provodi postupak ispitivanja Europskog patenta, koji vrijedi na teritoriju zemalja članica Europske patentne organizacije prema odabiru nositelja patenta -osigurava odgovarajuće informacije o postupku i niz informacijskih servisa na bazi patentnih informacija
Ured europske unije za intelektualno vlasništvo (European Union Intellectual Property Office, EUIPO) sa sjedištem u Alicanteu	-provodi postupak priznanja žiga Zajednice i dizajna Zajednice koji vrijede na teritoriju EU-a -daje informacije o postupcima zaštite i informacijske servise na bazi informacija o žigovima i registriranom dizajnu Zajednice

<p>Svjetska organizacija za intelektualno vlasništvo</p> <p>(World Intellectual Property Organization, WIPO) sa sjedištem u Ženevi</p>	<p>-temeljna uloga razvoja međunarodnog sustava zaštite intelektualnog vlasništva</p> <p>-razvija niz informacijskih servisa, publikacija i aktivnosti usmjerenih na poticanje razvoj nacionalnih zakonodavstva za promicanje i zaštitu intelektualnog vlasništva diljem svijeta</p>
--	--

Izvor: izrada autora prema Ministarstvu gospodarstva, rada i poduzetništva (2009). Minivodič: Prava intelektualnog vlasništva, <https://www.hok.hr/sites/default/files/page-docs/2019-09/Prava%20intelektualnog%20vlasnistva.pdf> (pristupljeno: 27.6.2022)

Prava intelektualnog vlasništva štite se prema teritorijalnom načelu, i osim u Republici Hrvatskoj mogu se zaštititi na regionalnoj i na međunarodnoj razini. Poduzeća ovisno o svojoj poslovnoj odnosno tržišnoj orijentaciji odlučuje na kojem području će zaštititi svoje pojedino pravo intelektualnog vlasništva.

Intelektualno vlasništvo iako nije u fizičkom opipljivom obliku sadrži sva svojstva imovine te se kao i svako drugo vlasništvo može kupiti, zamijeniti, pokloniti, prodati, naslijediti ili licencirati.

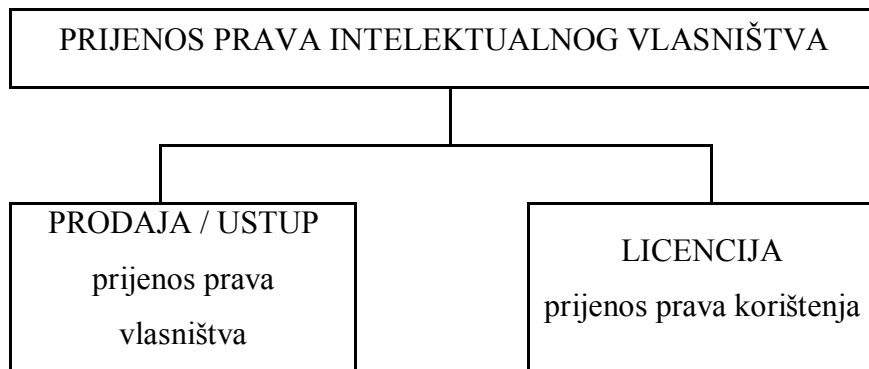
U pravnom prometu prava iz intelektualnog vlasništva su kao i svako drugo pravo vlasništva (Mintas-Hodak, 2010).

Najčešći oblici prometa prava intelektualnih vlasništva su: prodaja i ustup intelektualnog vlasništva, te licenciranje intelektualnog vlasništva.

Prodajom i ustupom prava intelektualnog vlasništva se uglavnom prenosi pravo vlasništva dok se licencijom pod određenim uvjetima daje pravo iskorištavanja cijelog ili dijela predmeta intelektualnog vlasništva.

Na sljedećoj slici grafički je prikazan prijenos prava intelektualnog vlasništva.

Slika 3. Grafički prikaz prijenosa prava intelektualnog vlasništva



Izvor: izrada autora prema Mintas-Hodak, L. (2010). Pravno okruženje poslovanja. *Zagreb: MATE*. (str.175)

U nastavku će biti detaljnije pojašnjen prijenos prava intelektualnog vlasništva ili kao što je vidljivo na slici (grafu) prijenos prava intelektualnog vlasništva.

#### 1. Prodaja ili ustup prava intelektualnog vlasništva

Prijenosom intelektualnog vlasništva nositelj prava intelektualnog vlasništva prenosi sva prava na drugog subjekta. Nositelju prava intelektualnog vlasništva potpisivanjem ugovora prijenosa intelektualnog vlasništva prestaju sve obveze povezane s predmetnim intelektualnim vlasništvom (kao što je plaćanje naknade za produljenje) te ne može ostvarivati koristi od poslovnog uspjeha predmetnog proizvoda ili usluge. Nadalje, sve dok je predmetno intelektualno vlasništvo (izum, žig itd.) zaštićeno, davatelj prava neće ga moći koristiti osim ako to nije dopušteno ugovorom o prijenosu.

#### 2. Licencija

Licencija potječe od latinske riječi *licentia* što znači dozvola, dopuštenje a predstavlja pravni odnos kojima nositelj isključivog prava intelektualnog vlasništva daje drugom subjektu dopuštenje za korištenje svojeg intelektualnog vlasništva.

Može se podijeliti s obzirom na osobe na koje se prenose prava i s obzirom na opseg prenesenog prava, teritorij na kojem je stipulirano iskorištavanje i trajanje iskorištavanja.

Vrste licencija s obzirom na osobe na koje se prenose prava (Mintas-Hodak, 2010):



- a) isključiva (pravo iskorištavanja prenosi se isključivo jednoj osobi te nositelj prava više ne može iskorištavati licencirano intelektualno vlasništvo)
- b) neisključiva (omogućava ustanovljenje višestrukog prava iskorištavanja)
- c) jedina (pravo iskorištavanja prenosi se na jednog korisnika ali vlasnik prava zadržava pravo korištenja).

Vrste licencija s obzirom na opseg prenesenog prava i trajanje iskorištavanja, licencija može biti (EU):

- a) neograničena
- b) ograničena na određene industrije ili geografska područja (kao npr. franšize).

U slučaju kad se pravo intelektualnog vlasništva daje pravo iskorištavanja na drugog subjekta licencijom s ograničenjem korištenja intelektualnog vlasništva na geografsko područje ili područje upotrebe, davatelj licence zadržava pravo nad intelektualnim vlasništvom što znači da nema prijenosa vlasništva i odgovoran je za održavanje (i moguće postupke) u vezi s predmetnim pravima intelektualnog vlasništva.

Licenciranje intelektualnog prava obavlja se u strogo formalnom obliku odnosno potpisivanjem ugovora.

Licenciranim ugovorom kod transfera tehnologija odnosno patenata može se prenositi odnosno stjecati pravo na izradu, korištenje, prodaju te pravo na uvoz i izvoz, kod žiga se prenosi pravo korištenja žiga u vezi s distribucijom, a u izdavačkoj industriji autorska prava se prenose prava na reproduciranje, izlaganje i prava na distribuciju.

## **2.4. Strategije intelektualnog vlasništva**

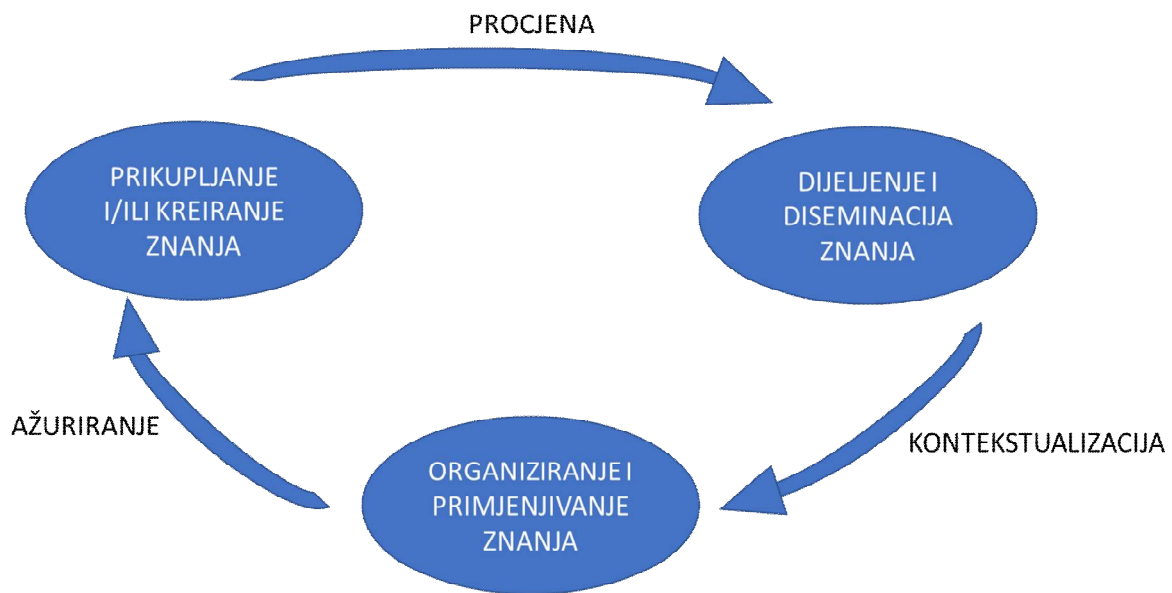
Snažan razvoj komunikacijskih i internetskih tehnologija omogućavaju jednostavan transfer informacija i tehnologija što olakšava poslovanje izvan granica domaćeg tržišta. To je utjecao na razvoj novih poslovnih modela utemeljenih na kreativnosti i znanju.

Intelektualno vlasništvo kao produkt kreativnog ljudskog uma svoju važnost ima u stvaranja prepoznatljivosti poduzeća odnosno sposobnosti organizacije u stvaranju nove vrijednosti

putem inovacija te posljedično i zaštiti tih inovacija radi osiguranja eksplozivnosti nad korištenjem rezultata procesa inoviranja.

Prema Gold, Malhotra i Segars (2001) proces upravljanja znanjem čine tehnologija, organizacijska struktura i kultura, te obuhvaćaju prikupljanje, organiziranje, korištenje znanja i zaštitu znanja. Međusobna povezanost navedenih aktivnosti prikazana je na sljedećoj slici.

Slika 4. Integrirani ciklus upravljanja znanjem



Izvor: izrada autora prema Dalkir (2011: str. 43)

Organizacijska sposobnost poduzeća u prikupljanju znanja se manifestira generiranjem znanja, prilagođavanjem znanja te njegova transformacija i eksploatacija (Distel, 2019). Konkurentska prednost nad drugim poduzećima ostvarit će se ukoliko je prikupljeno znanje rijetko i jedinstveno pa je teže podložno oponašanju.

Proces dijeljenja znanja zasniva se na principu uzajamnosti, odnosno reciprociteta u kojem poslovni odnosi nastoje postići „win-win“ poziciju suradnje gdje obje strane imaju koristi od nje. Uzajamni odnos je u prihvaćenim pravila u kojem se strana koja prima određene resurse obvezuje da će u budućnosti strani koja joj je resurse stavila na raspolaganje uzvratiti na isti način.

Organiziranje i primjenjivanje znanja počiva na cjelovitom sustavu: pravnom, financijskom i organizacijskom kulturom poduzeća uzimajući u obzir koji oblik zaštite intelektualnog vlasništva odabrati, gdje zaštititi intelektualnog vlasništvo, financiranje zaštite i provedbe prava intelektualnog vlasništva i odrediti odnos poslovne strategije sa strategijom upravljanja intelektualnim vlasništvom.

Postizanje prepoznatljivosti proizvoda a posljedično i poduzeća na tržištu postiže se korištenjem nekog prava intelektualnog vlasništva bilo to naziv ili oznaka proizvoda / usluge, vanjski izgled proizvoda ili novo tehničko rješenje problema (tehnički izum).

Optimizacija upravljanja troškovima putem strategija zaštite intelektualnog vlasništva se postiže davanjem prioriteta onim vrstama zaštite i teritorijima na kojima će se štititi prava, te na način koji će omogućiti lakše i brže postizanje poslovnih strateških ciljeva. Prilikom odabira opsega zaštite intelektualnog vlasništva vodi se pitanjem „gdje je konkurencija?“ i „gdje je tržište?“

Upravljanjem pravima intelektualnim vlasništvom poduzeća pristupaju ovisno o poslovnom planu i organizacijskoj kulturi poduzeća. Poduzeća s velikim udjelom prava intelektualnog vlasništva u strukturi svoje imovine imaju tržišnu organizacijsku kulturu. Značajne stavke takve kulture je fokus na vanjske odnose i unapređenje kompetencija, potiče se kontrola, predvidljivost i ostvarivanje ciljeva te se među zaposlenicima potiče produktivnost.

Strategija upravljanja intelektualnim vlasništvom je podloga odlučivanju i racionalizacija utrošaka resursa u pokretanju zaštite vlastitih ostvarenja, održavanju i provedbi zaštićenih prava na ključnim teritorijima, upravljanju znanjem, te eksploataciji prava intelektualnoga prava (licenciranje i povjerljive informacije).

Uspješno iskorištavanje prava intelektualnog vlasništva kao nematerijalne imovine poduzeća u sklopu poduzetničke strategije poduzeća može biti vrijedan doprinos poslovanju kojima se štiti od konkurencije: poslovni interesi, položaj na tržištu i sredstva uložena u istraživanje, razvoj i promociju.

Poduzeće korištenje i provedbu prava intelektualnog vlasništva, u sklopu poslovnih ciljeva može kreirati nekoliko strategija, kao što su: strategija identifikacije i zaštite intelektualnog prava, strategija korištenja (eksploatacije) intelektualnog vlasništva, strategija monitoringa intelektualnog vlasništva, te strategija provedbe intelektualnog vlasništva (Zlatović, 2018).

### **3. KONKURENTNOST I ULOGA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA U POSLOVANJU PODUZEĆA**

Brzina prijenosa podataka, informacija i znanja u uvjetima globaliziranog tržišta i informacijske umreženosti poslovanje poduzeća je dinamično i zahtjeva stalne inovacije kako bi se održala konkurentnost i prepoznatljivost na tržištu. Prema Druckeru (2002) inovacija je sredstvo kojim poduzetnik stvara nove resurse za stvaranje bogatstva ili unaprjeđuje postojeće resurse poboljšanim potencijalom za stvaranje bogatstva, a menadžment poduzeća ima ulogu da uspostavi prave uloge i procese, postavi jasne ciljeve i relevantne mjere, i da pregledava napredak na svakom koraku. Uloga intelektualnog vlasništva u postizanju i zadržavanju konkurentnosti leži u njezinoj uspješnoj implementaciji u poslovnu aktivnost kada je pravovremena, rješiva, isplativa i ima odgovarajući smisao. Iz toga proizlazi da vrijednost poduzeća sve značajnije počiva na nematerijalnoj umjesto fizičkoj imovini.

#### **3.1. Pojmovno određenje konkurentske prednosti**

Pojam konkurentska prednost (engl. *competitive advantage*) podrazumijeva manifestaciju relativne prednosti pred konkurentima, odnosno posjedovanje posebnosti koje poduzeće izdvajaju i razlikuju na tržištu od suparnika. Osnovni je preduvjet za opstanak poduzeća, te menadžment poduzeća pri kreiranju poslovnih strategija koriste fleksibilnost, inovativnost i kontinuirano usavršavanje vlastitog poduzeća u svrhu ostvarivanja i/ili zadržavanja konkurentske prednosti (Daraboš, 2015).

Konkurentska prednost raste iz vrijednosti poduzeća koju je poduzeće sposobno stvoriti za svoje kupce, te ta vrijednost premašuje troškove potrebne za njeno stvaranje. Vrijednost je ono što su kupci spremni platiti, a prvenstveno vrijednost proizlazi od ponude nižih cijena od konkurenata za jednake pogodnosti ili pružanje jedinstvenih pogodnosti koje više nego nadoknađuju višu cijenu. Prema ovoj definiciji poduzeća konkurentsku prednost ostvaruju primjenjujući strategiju troškovnog vodstva i strategiju diferencijacije (Porter, 1985).

Prema Tipuriću (1999) konkurentska prednost postoji kad poduzeće ima sposobnost stvaranja veće vrijednosti za kupce od konkurencije. Takva vrijednost poduzeća bilježe u uspješnijem privlačenju kupaca i njihovom uvjerenju da njegovi proizvodi imaju superiornu vrijednost,

odnosno pristupa se ponudi dobrog proizvoda po niskoj cijeni ili onoga koji ima veću stvarnu ili opaženu vrijednost za kupce (za što su oni spremni platiti premijsku cijenu).

Newbert (2008) ističe da je konkurentna prednost stupanj do kojeg je poduzeće iskoristilo tržišne politike, neutraliziralo prijetnje i smanjilo troškove.

U definiranju konkurentne prednosti poduzeća najznačajniji su teorijski pristupi: neoklasični model savršene konkurencije, škola industrijske organizacije, *Schumpeterova* teorija, *čikaška* škola i teorija transakcijskih troškova (Daraboš, 2015). U nastavku se daje pregled navedenih teorijskih pristupa i njihova obilježja u definiranju konkurentne prednosti.

Prema Galoviću (2016) konkurentna prednost je rezultat imovine i kompetencija unutarnjih resursa poduzeća. Imovina uključuje resurse poduzeća nužnih za proizvodnju, poput specijalizirane opreme ili proizvodnih kapaciteta. S druge strane, kompetencije poduzeća podrazumijevaju znanje i vještine djelatnika za učinkovito iskorištavanje imovine poduzeća. Znanje i iskustvo poduzeća zajedno s inovacijama daju osnovu za stvaranje dodatne vrijednosti.

**Slika 5. Obilježja konkurentne prednosti poduzeća s aspekta pojedinih teoretskih pristupa**

<b>PRISTUP</b>	<b>KLJUČNA OBILJEŽJA</b>	<b>NAJZNAČAJNIJI PREDSTAVNICI</b>
neoklasični model	-temelji se na modelu savršene konkurencije -ponašanje poduzeća je u potpunosti je određeno tržišno danim cijenama i marginalnim troškovima	Alchain (1982), Alchain i Demsetz (1972), Edgeworth (1881), Knight (1921), Stigler (1957), McNulty (1968)
škola industrijske organizacije	-konkurentna prednost postiže se ograničenjem proizvodnje, korištenjem monopolske snage i dogovaranje s konkurentima -poduzeća nastoje ograničiti proizvodnju u svrhu uzrokovanja rasta cijena	Bain (1948, 1950, 1951, 1954), Scherer (1980), Tirole (1989), Gale (1972), Mann (1966), Hall i Weiss (1967), Shepherd (1972)
<i>Schumpeterova</i> teorija	-konkurentna prednost postiže se inovacijama koje narušavaju tržišnu poziciju konkurenata	Schumpeter (1950), Mason (1951, 1957), Cohen i Levin (1989), Markham (1975), Scherer (1980), Nelson i Winter (1982)

čikaška škola	-konkurentska prednost objašnjava se efikasnom proizvodnjom i distribucijom, odnosno efikasnošću poduzeća	Kitch (1983), Stigler (1951, 1961, 1964, 1968), Nelson (1974), Demsetz (1968, 1975), McGee (1975)
teorija transakcijskih troškova	-usmjerena na definiranje optimalne veličine poduzeća preko razmatranja odnosa troškova tržišnih transakcija i troškova upravljanja internim transferima	Coase (1937, 1952), Williamson (1972, 1975, 1983, 1989), Klein, Crawford i Alchain (1978), Ouchi (1980), Walker i Weber (1984, 1987), Klein i Leffler (1981)

Izvor: izrada autora prema Daraboš, M. (2015). *Evolucija konkurentske prednosti: U potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima*. Ljevak, str. 17-18

U pogledu pojma konkurentske prednosti u literaturi, zajednička odrednica u definiranju je stvaranje vrijednosti za poduzeće, ali i dalje postoje područja koja su nepodmirena definicijama kako se ona mjeri, te znači li ona „pobjedu“ ili „održivost“ na tržištu (Rumelt, 2003).

Pojam konkurentske prednosti je najčešće korišten pojam unutar ekonomske terminologije koji je s vremenom proširen na pojam „održiva konkurentska prednost“. Pojavljuje se u svim poljima od marketinga, ljudskih resursa do menadžmenta te je polaznica mnoge stručne literature, članaka i knjiga koje služe kao smjernice za uspješnost na tržištu (Flint, 2000).

Bez obzira koju konkurentsku strategiju poduzeće izabralo za postizanje i/ili očuvanje konkurentske prednosti, u svakoj poslovnoj aktivnosti poduzeće se mora prilagoditi i posvetiti njenom izvođenju s ciljem ostvarivanja ekonomske koristi i dugoročne održivosti uspješnog poslovanja.

### 3.2. Porterov model pet konkurentskih sila

Za ostvarivanje uspješnih poslovnih rezultata i konkurentske prednosti na tržištu unutar industrije u kojoj djeluju, poduzeća oblikuju strategiju poslovanja. Uspješna strategija prati misiju, viziju i ciljeve poduzeća u skladu s organizacijskom okolinom. Značajan doprinos razvoju strategije dao je Michael E. Porter.

Porterov model pet konkurentskih sila predstavlja oblik poslovne analize i često se koristi za analizu industrijske strukture da bi se odredila korporativna strategija jer je primjenjiva u bilo kojem segmentu gospodarstva.

Analizom pet konkurentskih sila određuje se profitabilnost industrije jer utječu na cijene, troškove i potrebna ulaganja tvrtki u industriju na elemente povrata ulaganja (Porter, 1985).

Pet konkurentске sile po Porteru koje sudjeluju u oblikovanju svakog tržišta i industrije su (Porter, 1985):

#### 1. Prijetnja postojeće konkurencije u industriji

Intenzitet suparništva postojeće konkurencije u industriji utječe na cijene kao i na troškove natjecanja u područjima kao što su postrojenja, razvoj proizvoda, oglašavanje i prodajna snaga.

Poslovna strategija poduzeća ovisi o izboru konkurentске strategije poduzeća jer su poslovni potezi međusobno uvjetovani po načelu akcije i reakcije, a očituje se snižavanjem cijena, plasiranje novog ili poboljšanog proizvoda odnosno usluga na tržište. Reakcije će ovisiti i o snazi suparništva koje se povećanjem broja konkurenata pojačava, o usporavanju rasta potražnje što potiče borbu za tržišni udio i potrebu snižavanja cijena radi popunjavanja viška kapaciteta, o odnosu fiksnih i varijabilnih troškova koje dovode do snižavanja cijena iskorištavanjem ulaganja u velike kapacitete i o barijerama izlaska koje sprječavaju izlazak konkurenata iz industrije iako posluju s niskim prinosima.

#### 2. Prijetnja ulaska novih sudionika u industriji

Prijetnja ulaskom novih sudionika u industriji postavlja ograničenja na cijene i oblikuje ulaganja koja su potrebna za odvratanje novih sudionika.

Opasnost od ulaska novih konkurenata ovisit će ponajprije o reakciji postojećih sudionika i barijerama koje privlače ili odbijaju konkurente u neku industriju. Barijere koje privlače ili odbijaju konkurente u neku industriju mogu biti strukturne koje oblikuju svojstva industrijske strukture i strategijske barijere koje postavlja poduzeće a oblikuju svojstva strategije obrane od novih konkurenata.

Industrija s jakim ulaznim barijerama idealna je za postojeće sudionike u industriji jer mogu određivati cijene proizvoda i usluga. Postavljanje niskih cijena prije ulaska novog konkurenta, postavljanje predatorskih cijena koje reduciraju profit postojećih sudionika te čine industriju nepoželjnom novoj konkurenciji zbog slabe ekonomske dobiti. Ekonomijom razmjera odnosno proizvodnja veće količine proizvoda s nižim utroškom za jedinicu proizvoda postojeći sudionici ostvaruju znatnu prednost prilikom pregovaranja za nisku nabavnu cijenu proizvoda. Ulaganje u inovaciju s ciljem kreiranja novih ili poboljšanih proizvoda je velik trošak za poduzeća koja tek dolaze na tržište i otežava njihovu konkurentnost na tržištu. Sa strane potražnje i distribucijskih kanala ponude, postojeći sudionici već imaju povjerenje kupaca što novim konkurentima ograničava mogućnost ponude.

### 3. Pregovaračka moć dobavljača

Pregovaračka moć dobavljača određuje troškove sirovina i drugih inputa.

Pregovaračka moć dobavljača raste proporcionalno s ovisnošću poduzeća o dobavljačevim proizvodima. Njihova moć je u mogućnosti kreiranja viših cijena, prebacivanja troškova proizvodnje na industrijske sudionike jer kvalitetom svojih materijala i sirovina, cijenom i pridržavanjem rokova isporuke utječu na proces proizvodnje, kvalitetu i cijenu krajnjeg proizvoda.

### 4. Pregovaračka moć kupaca

Kupovna moć utječe na cijene koje poduzeća mogu naplatiti, na primjer, kao i prijetnja zamjene. Moć kupaca također može utjecati na troškove i ulaganja, jer moćni kupci zahtijevaju skupu uslugu.

Pregovaračka moć kupaca se očituje u njihovom zahtjevu da za nižu cijenu dobiju bolji (kvalitetniji) proizvod ili uslugu. Situacije u kojim dolazi do izražaja pregovaračka moć kupaca je: ako je na tržištu kada mali broj kupaca kupuje velike količine robe s obzirom na ukupne isporuke dobavljača, ako su proizvodi u industriji standardizirani i nediferencirani te ako su troškovi zamjene dobavljača niski.

### 5. Prijetnja od ulaska supstituta

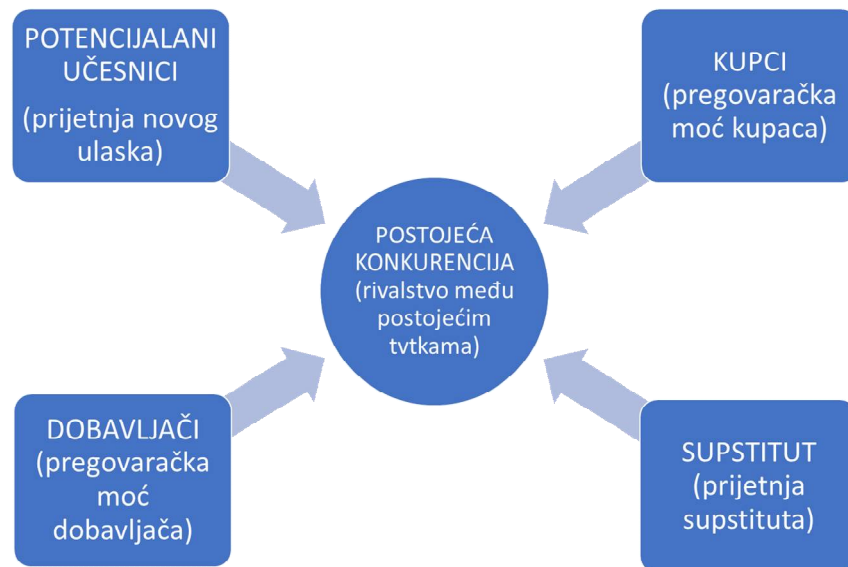
Konkurentna snaga prijetnje od ulaska supstituta javlja se ako na tržištu postoji nadomjestak ili supstitut koji je po kvaliteti vrlo sličan proizvodu primarnog proizvođača, ali mu je niža cijena. Pojava supstituta od proizvođača primarnog proizvoda se zahtjeva diferencijacija



proizvoda, poboljšanje kvalitete te fiksiranje gornje cijene ili sniženje cijene što utječe na profitabilnost proizvođača primarnog proizvoda. Promjene potreba, želja i navike kupaca sklone su promjenama te ih treba pratiti i analizirati kako bi se smanjio utjecaj supstituta povećavajući kvalitetu primarnog proizvoda.

Na slici 6., prikazano je Porterovih pet konkurentskih sila koje kao vanjski utjecaji utječu na oblikovanje strategije za postizanje i/ili očuvanja konkurentnosti poduzeća .

**Slika 6. Porterovih pet konkurentskih sila**



Izvor: izrada autora prema Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press. New York.(str.7)

Ostvarivanje ekonomske koristi poduzeća učvršćuju svoju poziciju na tržištu ukoliko je njihova strategija poslovanja usklađena natjecateljskom okruženju tržišta i pronalasku poslovne prednosti koju su dobili analizom pet konkurentskih sila.

Prema Porteru (1985) konačni cilj konkurentne strategije je nositi se s donesenim pravilima i / ili promijeniti ta pravila u korist tvrtke.

### 3.3. Intelektualno vlasništvo kao izvor konkurentske prednosti

Informacijske i komunikacije tehnologije omogućile su razvoj kreativne ekonomije koja umanjuje važnost temeljenu na fizičkim obilježjima proizvoda i fizičkim tržišnim ograničenjima. Kreativna ekonomija stanje blagostanja i napredak odnosno prosperitet temelji na kreativnom procesu realiziranja ideja ljudi.

Prema Roberts (2003) nova „integrirana ekonomija“ važnost ima na informacijama koje daju najveću dodanu vrijednost. Nadalje, ljudi i kapital ljudskog uma su glavna imovina, tržišna snaga poduzeća određena je sposobnošću upravljanja informacijama, fizička udaljenost nije bitna, ali brzina je ključna, snaga tržišta preusmjerava se na kupca, internet omogućava komunikaciju s pojedinačnim kupcima, potrošači jasnije prepoznaju vrijednosti, poslovni i ekonomski rast poduzeća raste kroz umrežavanje poslovnih partnera i kupaca, te konačno vrijednost u umreženim ekonomijama raste proporcionalno s rastom tržišnih udjela.

Sljedeća slika prikazuje izvore konkurentnosti sa stajališta „stare“ i „nove“ ekonomije.

Slika 7. Izvor konkurentske prednosti

„STARA“ EKONOMIJA	„NOVA“ EKONOMIJA
<ul style="list-style-type: none"><li>- cijena</li><li>- jednostavna diferencijacija</li><li>- niži troškovi proizvodnje</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- tržišne marke (brandovi)</li><li>- imidž/identitet poduzeća</li><li>- patenti</li><li>- zaštitni znaci <sup>TM</sup></li><li>- standardi i dizajn (kao oblici intelektualnog kapitala)</li><li>- odnosi sa zaposlenicima, kupcima / klijentima, dobavljačima i ostalim poslovnim partnerima</li></ul>

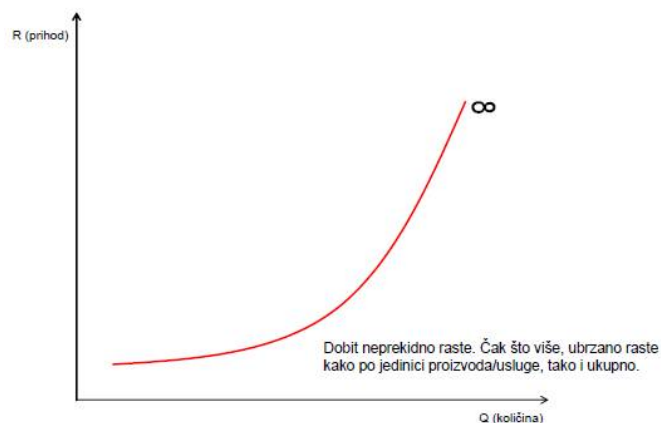
Izvor: izrada autora prema Sundać, D. iz Kolaković, M., Mišević, P. (2021). Intelektualni kapital-30 godina teorije i prakse u svijetu i Hrvatskoj. (str. 223)

U tradicionalnoj ekonomiji kao izvori konkurentnosti naglašeni su cijena, jednostavna diferencijacija i niski troškovi proizvodnje, dok nova ekonomija naglasak stavlja na prava intelektualnog vlasništva što podrazumijeva tržišne marke (brandovi), imidž poduzeća,

patente, zaštitne znakove, odnose sa zaposlenicima i ostalim dionicima poduzeća. Slijedom navedenog možemo zaključiti da tradicionalna ekonomija u središte konkurentske prednosti stavlja na jeftinoj radnoj snazi i proizvodnji odnosno sirovini, tehnologiji, mehanizaciji a kasnije i automatizaciji, a suvremena ekonomija intelektualni kapital.

Slikom 8. prikazan je proporcionalan odnos intelektualnog kapitala s prihodom poduzeća odnosno porastom količine intelektualnog kapitala proporcionalno raste i prihod poduzeća, što znači da dobit poduzeća raste ubrzano po jedinici proizvoda ili usluga. S obzirom na to da ljudske ideje kao intelektualni kapital nije ograničen kao resurs, njegovim korištenjem u proizvodnji dobit neprekidno raste (Sundać i Fatur, 2004).

Slika 8. Grafički prikaz odnosa prihoda i količine intelektualnog kapitala



Izvor: Kolaković, M., Mišević, P. (2021). Intelektualni kapital-30 godina teorije i prakse u svijetu i Hrvatskoj. (str. 228)

Nova ekonomija naglašava uvažavanje potreba i želja kupaca te se ponude izgrađuju na istome. Poslovanje se ne usmjerava na aktivnosti privlačenja kupaca već na njihovo zadržavanje, te je danas bitnije posjedovati robnu marku nego neki drugi oblik imovine. Poduzeća kreiraju baze podataka s ciljem upoznavanja želja, potreba i kretanja potrošača, ali i za analiziranje i predviđanje trenda mogućih promjena kod potreba potrošača.

Prepoznatljivost na tržištu zauzima važnu ulogu u očuvanju konkurentnosti i zato je kreiranje branda važno pri kreiranju strategije poslovanja poduzeća jer osim što daje oznaku prepoznatljivosti omogućuje i proširenje tržišta. Brand, zaštitni znak simboliziran preko žiga,

kreira vrijednost i utjecaj na konzumente. Iz navedenog se može zaključiti da njegova vrijednost ima različita značenja; iz marketinške i potrošačke perspektive radi se o „obecanju i prodaji određenog doživljaja“; iz poslovne perspektive radi se o sigurnoj ekonomskoj dobiti; dok se iz pravne perspektive radi o pravu intelektualnog vlasništva.

Također, uspješno organizirano upravljanje intelektualnim vlasništvom donosi poduzeću i druge prednosti kao što je lakši tehnološki razvoj, inovativnost poslovanja, dodatni prihodi od ustupanja licencija i kvalitetniji marketinški pristup.

Intelektualno vlasništvo ima sve karakteristike imovine i vrijednost mu je u umnožavanju, upotrebi i prezentaciji javnosti. Poduzeće konkurentsku prednost ima u svojem imidžu/reputaciji/identitetu poduzeća, patentima, zaštitnim znacima, standardima i dizajnu (kao obliku intelektualnog vlasništva).

### **3.4. Lanac vrijednosti kao izvor konkurentnosti**

Koncept lanca vrijednosti definirao je Porter kao sveobuhvatnost poslovnih procesa i aktivnosti poduzeća u svrhu razumijevanja kretanja troškova za stvaranje diferenciranih proizvoda i usluga. Konkurentsku prednost poduzeća postižu jeftinijom ili boljom provedbom aktivnosti stvaranja vrijednosti za kupce od konkurenata, a to su aktivnosti kojima se oblikuju, proizvode, promiču, prodaju i distribuiraju proizvodi ili usluge. Lanac vrijednosti prikazuje ukupnu vrijednost koju stvara poduzeće, a sastoji se od vrijednosnih aktivnosti i profita (Porter, 2008). S obzirom da je lanac vrijednosti predstavlja unutrašnju konkurentsku prednost za svako poduzeće zasebno, vrijednosne aktivnosti su fizičke i tehnološki različite aktivnosti pomoću kojeg poduzeće stvara proizvod ili uslugu, a profit je razlika između ukupne vrijednosti i ukupnog troška obavljanja vrijednosnih aktivnosti.

Prema Porteru (1985) vrijednosne aktivnosti se mogu podijeliti na primarne aktivnosti i aktivnosti podrške:

a) Primarne aktivnosti odnosno aktivnosti koje su neposredno uključene u stvaranje vrijednosti, mogu se podijeliti na:

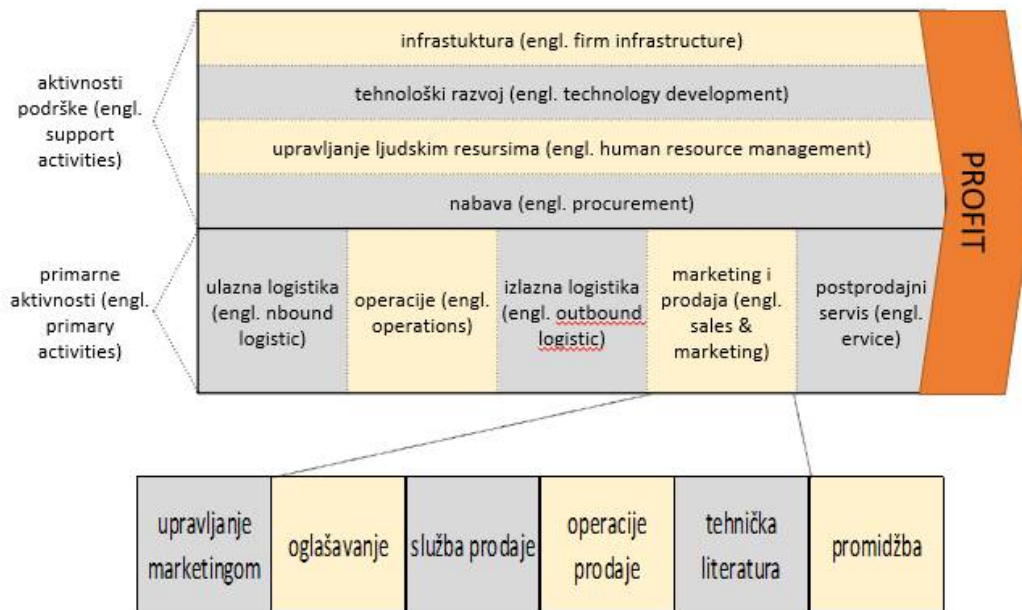
- ulazna logistika (primitak, uskladištenje, rukovanje i distribucija proizvodnih inputa...);

- operacije (proizvodne aktivnosti – pretvaranje inputa u konačni proizvod);
- izlazna logistika (aktivnosti vezane za prikupljanje skladištenje i fizičku distribuciju proizvoda kupcima, a odnose se na skladištenje gotovih ili dorađenih proizvoda, rukovanje materijalima, obrada narudžbi i postavljanje rokova te dostava);
- marketing i prodaja (aktivnosti vezane za informiranje kupaca o ponudi, putem cjenika, kataloga, promidžbe, posrednika za odnose s kupcima);
- postprodajni servis (aktivnosti vezani za pružanje usluga kojima se poboljšava ili održava vrijednost proizvoda kao što su instaliranje, servisiranje, rezervni dijelovi, prilagodba proizvoda...).

b) Aktivnosti podrške pružaju podršku primarnim aktivnostima, a mogu biti podijeljene u četiri osnovne kategorije:

- nabava (odnosi se na funkciju kupnje inputa kao podrška ulaznoj logistici i kupnju dugotrajne opreme poduzeća);
- tehnološki razvoj (aktivnosti grupiranja aktivnosti razvoja procedura i tehnologija kao podrška operacijama i poslovnim procesima);
- upravljanje ljudskim resursima (aktivnosti regrutiranja, zapošljavanja, obuka zaposlenika...);
- infrastruktura poduzeća (aktivnosti koje obuhvaćaju opće upravljanje, planiranje, financije, pravne poslove, upravljanje kvalitetom te na taj način podržava čitav lanac vrijednosti).

**Slika 9. Potpodjela lanca vrijednosti**



Izvor: Izrada autora prema Porter, Michael E. (1985). Competitive Advantage. Free Press. New York.(str. 60)

Na slici 9. je prikazana potpodjela lanca vrijednosti koje ne djeluju neovisno jedna od druge već su međusobno povezane, npr. nabava, tehnološki razvoj i upravljanje ljudskim resursima mogu biti povezani s pojedinim primarnim aktivnostima, ali mogu biti i zasebne aktivnosti. Mjere podjela aktivnosti ovisit će o ekonomskim aktivnostima i svrsi analiziranja lanca vrijednosti kao izvoru konkurentnosti. Prilikom podjele aktivnosti poduzeće uzima u obzir različitost ekonomije, potencijalni učinka diferencijacije ili po udjelima u troškovima.

Lanac vrijednosti je isključivo unutarnja konkurentska prednost svakog poduzeća zasebno te na aktivnosti poduzeće može utjecati, mijenjati i prilagođavati.

## **4. STUDIJA SLUČAJA VAŽNOSTI INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA U IZRADNJI KONKURENTSKE PREDNOSTI NA PRIMJERU PODUZEĆA AMAZON**

Za izradu studije slučaja na primjeru poduzeća Amazon i njegovom upravljanju pravima intelektualnog vlasništva u izgradnji konkurentske prednosti korišteni su internetski dostupni podaci. Podaci sa službenih internetskih stranica Amazona korišteni su za prikupljanje informacija o poslovanja poduzeća kao što su financijski izvještaji iz kojih su vidljivi rezultati poslovanja, izvješća za javnost su korištena za uvid u poslovne aktivnosti poduzeća, informacije o novostima u opsegu i poboljšanju usluga koje poduzeće nudi svojim potrošačima i poslovnim partnerima, a sa službenih stranica USPTO (United States Patent and Trademark Office) preuzeti su podatci o zatraženim patentima od strane Amazona da bi se dobila informacija u kojem omjeru Amazon traži i koristi prava intelektualnog vlasništva te koliki je interes Amazona kao poduzeća u ulaganja u prava intelektualnog vlasništva. Za analizu strategije širenja tržišnog udjela korišteni su dostupni podaci sa službenih stranica Amazona.

### **4.1. Poslovna strategija Amazona**

Amazonova poslovna strategija temelji se na ponudi prema potrebama potrošača. Iskoristivši prednosti interneta i svoje osnovne djelatnosti poslovanja online trgovine, Amazon je prema dostupnim podacima svojih potrošača kreirao bazu podataka o potrošačima. Korištenjem svojih baza podataka kupaca kao neformalnog intelektualnog vlasništva Amazon prati potrebe, želje te kretanje potrošača, te analizom navedenih podataka mogu predvidjeti promjene potreba potrošača i pravovremeno prilagoditi model poslovanja novim trendovima potražnje na tržištu i učvrstiti svoj konkurentski položaj na tržištu kao predvodnik odnosno lider. Amazon je multinacionalna tvrtka koja prema prikupljenim podacima potrošačkog iskustva korištenja nekog proizvoda ili usluga primjenjuje i po potrebi mijenja poslovne strategije poslovanja za neki proizvod ili uslugu. Unaprjeđivanjem svojih usluga i proizvoda, Amazon ima, ali i proširuje svoj spektar usluga koje nudi svojim parterima te potrošačima pojednostavnjuje upotrebu njihovih usluga i proizvoda. Također, suradnja s konkurentima u

istraživačkim aktivnostima Amazon je postala brend prepoznatljivosti po kvaliteti i opsegu usluga koje su dostupne na globalnoj razini.

U razvijanju organizacijske sposobnosti i to istraživačke, nabavne, proizvodne, marketinške i prodajne, Amazon koristi i formalne i neformalne oblike prava intelektualnog vlasništva za stvaranje sposobnosti poduzeća da uče brže od drugih. Takav pristup organizacijske kulture daje brz odgovor na potražnju kupaca, odnosno partnera – potrošača njihovih proizvoda i usluga.

Amazon od 2016. godine surađuje sa sveučilištima za stvaranje novih patenata odnosno organizira izazove na različitim sveučilištima i institutima diljem svijeta u kojima nude visoke novčane nagrade za izum robota sljedeće generacije. Prema objavljenom natječaju na stranicama Amazona, Alexa prize TaskBot Challenge za 2022. godinu iznosit će: 250.000 dolara za prvoplasirani tim, 50.000 dolara za drugo i 25.000 dolara za treće mjesto, timovi mogu osvojiti i nagrade za ukupni učinak u natjecanju 250.000 dolara za prvoplasirani tim, 50.000 dolara za drugo i 25.000 dolara za treće, a tim koji osvoji prvo mjesto na izazovu osvojit će i potporu za istraživanje u iznosu od milijun dolara za svoje sveučilište.

Razvoj istraživačke organizacije Amazon provodi i putem poslovne suradnje s partnerima u uzajamnom dijeljenju znanja po principu uzajamnosti odnosno reciprociteta. Primjer takve poslovne suradnje u kojoj se teži postizanju „win-win“ pozicije je udruživanje s Microsoftom kako bi uveli nove alate koji će programerima olakšati korištenje softvera umjetne inteligencije otvorenog koda te omogućiti da njihovi osobni asistenti Cortana i Alexa međusobno komuniciraju i nude usluge korisnicima. Amazon i Ford udružili su se u implementaciji Amazon Echo u Fordove automobile koji bi omogućili pristupu vozilu s udaljenosti odnosno upravljanju nekim funkcijama kao što su rasvjeta i sigurnosni sustavi.

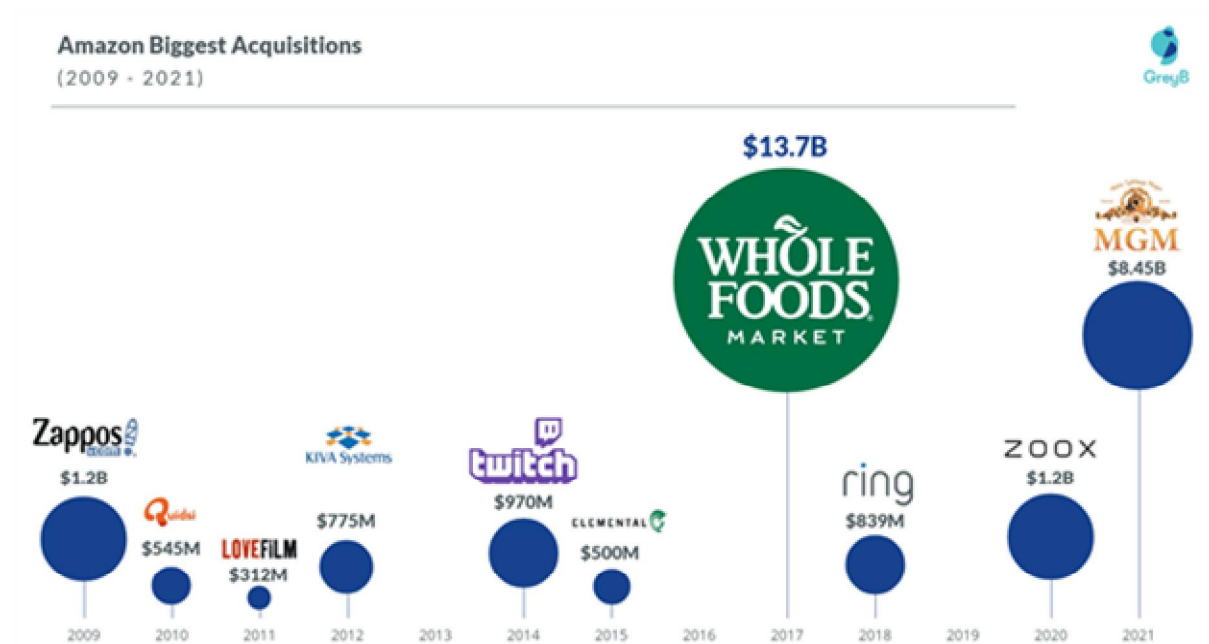
Amazon istraživačku strategiju primjenjuje otvaranjem novih istraživačkih centara usmjerenih za razvoj umjetne inteligencije. Razvojni centar u Helsinkiju otvoren 2021. godine surađuje s Amazonovim timovima u istraživačkom i razvojnom laboratoriju Amazon Scout u Seattlu, timovima u Tubingenu u Njemačkoj i Cambridgeu u Velikoj Britaniji.

Proučavajući smjer kretanja potražnje potrošača, Amazon inovira u nove tehnologije koje potrošačima olakšavaju pristup, omogućuju sveobuhvatnost korištenja proizvoda i usluga. Jedna od ključnih strategija Amazona za dobivanje novih tehnoloških rješenja odnosno patenata je akvizicija. Na slici 10. prikazani su najznačajniji procesi preuzimanja drugih



tvrtki. Amazon na analizi smjera kretanja potreba potrošača definira strategiju poslovanja odnosno kreira viziju i svrhu postojanja, te akvizicijom poduzeća odnosno postupkom stjecanje drugog poduzeća odnosno dijela poduzeća na temelju stjecanja kontrolnog paketa njegovih dionica Amazon dolazi do njihovih potrošača ali i do prava korištenja njihovih patenata.

**Slika 10. Pregled akvizicija po godinama**



Izvor: <https://www.greyp.com/amazon-business-strategy/> (preuzeto 23. lipnja 2022)

Akvizicijom Kiva systems, tvrtke koja dizajnira robote branja i pakiranja Amazon znatno ulaže u tehnologiju robota i pokreće upotrebu robotike i druge tehnologije u svojim objektima osobito u skladištima za sortiranje proizvoda.

Akvizicijom Zooxa Amazon je došao i do vrijednog portfelja patenata za realizaciju vizije tvrtke o izgradnji autonomnih robotaxi flote i dostavnih vozila. Zoox je stvorio prvo vozilo s dvosmjernim mogućnostima vožnje i upravljanjem na sva četiri kotača, omogućujući vozilu manevriranje kroz male prostore i promjenu smjera bez potrebe za vožnjom unatrag.

Ulaganjem u autonomna vozila, Amazonov Climate Pledge Fund vrijedan 2 milijarde dolara, poznat po ranim ulaganjima u tvrtke kao što su Rivian i BETA Technologies, pojačava

aktivnosti ulaganja u inovativne tehnologije neophodne za korištenje zelenog vodika. Elektrolizer je ključna tehnologija koja proizvodi zeleni vodik bez emisija koristeći vodu i obnovljivu električnu energiju. Climate Pledge Fund nedavno je najavio nova ulaganja u Electric Hydrogen i Sunfire, dva najperspektivnija američka i europska proizvođača elektrolizatora. Amazon gradi plan za napajanje svojih objekata sa 100 posto obnovljivom energijom do 2025., što je pet godina ranije od prvotnog cilja tvrtke 2030. Uz to, Amazon ima dugoročni cilj napajati svoju globalnu infrastrukturu koristeći 100% obnovljivu energiju te ostvaruje svoj projekt Shipment Zero ("Nulta pošiljka") da sve Amazonove isporuke budu neutralne u emisiji ugljika do 2030. s poboljšanjima u električnim vozilima i zrakoplovnim biogorivima.

Pri kreiranju svoje poslovne strategije Amazon se oslanja na lanac vrijednosti kao unutrašnju snagu poduzeća za stvaranje konkurentske prednosti i za širenje tržišta. Razumijevanjem potražnje potrošača i kretanje troškova uspijeva u stvaranju diferencijalnih proizvoda i usluga proširujući tržište i šireći tržišni udio. Amazon primarne aktivnosti logistiku, operacije, marketing i prodaju i postprodajni servis definira kao samostalne aktivnosti. S ciljem da se svaka navedena aktivnost zasebno unaprijedi, Amazon ulaže velika financijska sredstva u istraživanje a slijedom toga i u zaštitu prava intelektualnog vlasništva.

Ulaganjem u patente logistike Amazon želi unaprijediti svoju logističku strategiju nadziranja preuzimanja paketa iz skladišta trgovaca trećih strana koji prodaju robu na Amazonovoj online trgovini te njihovu isporuku do domova kupaca. Uslugu dostave paketa dronom pod nazivom Amazon Prime Air pokrenuta je 2017. godine u Sjedinjenim Američkim državama. Američka vlada je odobrila ovakav projekt u cilju poticanja inovacija u poštanskim uslugama dostave robe, ali 2021. Amazon u Velikoj Britaniji obustavlja program isporuke dronova i veću pažnju posvećuje autonomnim vozilima.

Akvizicijom Whole Foods američkog multinacionalni lanca supermarketa i razvoj logističkih rješenja Amazon proširuje svoju uslugu otvaranjem malih skladišta kako bi podržao uslugu dostave namirnica na Prime Now i Amazon Fresh. Članovi Amazon Primea ostvaruju popuste na kupovini putem online narudžbe i u kupovini u fizičkoj trgovini Whole Foodsu. Online narudžbom namirnice će biti isporučene u roku 1-2 sata od narudžbe na odabranom mjestu preuzimanja, a svježina namirnice se osigurava besplatnom dostavom za članove Amazon Primea u izoliranoj ambalaži i torbama za višekratnu upotrebu. Amazon nudi uslugu kreiranja

ekonomskog i ekološkog dizajna ambalaže, te da bi otklonila neekonomično pakiranje robne marke i potrebu da Amazon doda dodatnu zaštitnu ambalažu, tvrtka surađuje s robnim markama diljem svijeta za inovaciju rješenja od kojih i Amazonovi dobavljači i kupci mogu imati koristi. Prema uputama Amazonove aplikacije za kreiranje ambalaže pakiranja potrebno je slijediti tri jednostavne faze navedene u nastavku za uspješno obavljen proces konverzije od dizajna do upisa. U fazi dizajna obavlja se preispitivanje načina kako ambalažu za online isporuku učiniti ekološki prihvatljivijom, u fazi testiranja i certificiranja se osigurava da je roba dobavljača isporučena netaknuta i neoštećena, te se radi rekonstrukcija kretanja paketa od pošiljatelja do vrata primatelja, u fazi upisa se nudi usluga pomaganja prodavačima da registriraju svoje odobrene proizvode na Amazonu.

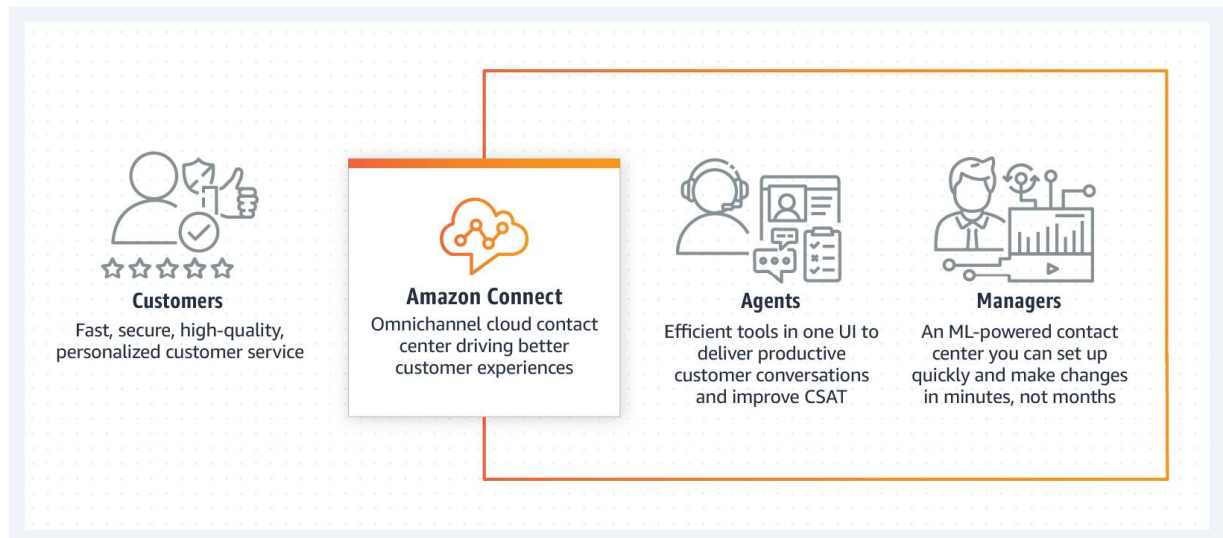
Osim poslovnog modela e-trgovine kojim ostvaruje najviše prihoda, Amazon koristi poslovni model računalstva u oblaku Amazon Web Services (AWS) čiji godišnji rezultati imaju trend rasta prihoda. Akvizicijom od 2017. godine, Amazon ojačava svoje poslovanje s AWS Cloudom, a od poznatih akvizicija za ovaj model uključuju: GameSparks, Thinkbox Software i Harvest.ai. Otvaranjem podatkovnih centara u Britaniji i Francuskoj, AWS povećava korištenje svoje tehnologije u oblaku.

AWS pruža svoje proizvode i usluge potrošačima, prodavačima, kao i programerima, poduzećima i kreatorima kroz potrošačke baze za izradu analize poslovanja te integraciju aplikacija kao skup usluga koje omogućuju komunikaciju između odvojenih komponenti unutar mikroservisa, distribuiranih sustava i aplikacija bez poslužitelja što smanjuje utjecaj promjena, olakšavaju ažuriranje i brže izdavanje novih značajki. AWS nudi alate za centraliziranu bazu podataka evidencije transakcija ili blockchain mreže koja pomaže eliminirati posrednike. Poslovni korisnici Amazona koji koriste ove alate su: Nestle, Sony Music, BMW, Sage, Guardian, DTCC, Workday, Klarna Bank, SGX, Legal & General, Splunk, Zilliant, Contura Energy, DVLA UK i mnoge druge.

Nadalje, AWS pruža uslugu kontaktnog centra za rješavanje kritičnih problema i poboljšanje iskustva korisnika s interakcijom koja je pokretana umjetnom inteligencijom. Na slici 11. prikazane su usluge kontaktnog centra koje Amazonovi partneri koriste za stvaranje vrhunske višekanalne glasovnog i interaktivnog chat iskustva za pomaganje svojim klijentima gdje god se nalazili. Od poslovnih korisnika koji koriste usluge kontaktnog centra Amazona su: Intuit Inc. (američka tvrtka za poslovni softver specijalizirana za financijski softver), Rhode Island

Department of Labor and Training (Ured Rhode Island površinski najmanje države SAD -a), i Morrisons jedan od najvećih lanaca trgovine mješovitom robom u Ujedinjenom Kraljevstvu.

**Slika 11. Kontaktni centar Amazona**



Izvor: <https://aws.amazon.com/connect/> (preuzeto 10.07.2022)

Jednostavnost upotrebe za korisnike usluge je omogućena preko jedinstvenog korisničkog sučelja (UI) za analitiku, čekanje kontakata i usmjeravanje kontakata. Kontaktni centar olakšava automatizaciju razgovora, otkrivanje raspoloženja potrošača, provjeru pozivatelja i omogućavanje značajki kao što su interaktivni glasovni odgovor (IVR) i chatbotovi zahvaljujući ugrađenoj umjetnoj inteligenciji (AI) i strojnom učenju (ML).

Amazon nudi organizacijama uslugu kontaktnog centra kao jedno od najvažnijih dodirnih područja u rješavanju pritužbi korisnika. Ključno je da kontaktne centre imaju odgovarajuće agente pri ruci kada potrošači trebaju pomoć kako bi pružili ugodno korisničko iskustvo. Amazonova primarna strategija poslovanja je prikupljanje podataka o korisničkom iskustvu pa pružanjem usluge kontaktnog centra organizacijama dobivaju uvid u korisničko iskustvo njihovih klijenata. Dobiveni podaci o korisničkom iskustvu klijenata preko kontaktnog centra su vrijedni kako za same organizacije tako i za Amazon u vidu za unaprjeđenja usluga i kreiranje budućih strategija poslovanja. Razlozi zašto se organizacije odlučuju za outsourcing kontaktnog centra su voditelji kontaktnih centara koji uzimaju u obzir ogromnu količinu varijabli, uključujući neredovite obrasce količine kontakata, odljev agenata, lokalna

radna ograničenja i još mnogo toga, kako bi osigurali da pravi zaposlenici budu popunjeni u odgovarajuće vrijeme.

Porast prihoda iz AWS segmenta poslovanja se očituje u uslugama, alatima i resursima za organiziranje i praćenje podataka o troškovima i korištenju, poboljšanjem kontrole putem konsolidirane naplate i dopuštenja pristupa, te omogućavanjem boljeg planiranja putem proračuna i predviđanja za niže troškove pomoću resursa i optimizacije cijena. Amazon ulaže velika novčana sredstva za softverska rješenja poboljšanja AWS kao sigurnost, usklađenost i upravljanje te su to neke od ključnih značajki Amazona kao najvećeg pružatelja usluga oblaka.

Za izgradnju rubnog portfelja, Amazon posjeduje desetke patenata u Edge computing koji kao distribuirani računalni program za računanje te pohranu podataka približava izvorima podataka. Ulaganjem u računalne programe za računalstvo u oblaku održava se konkurentnost komponenti, kreiranje aplikacija za obradu podataka u stvarnom vremenu te upravljanjem komponentama da se cijeli sustav ne „sruši“ ukoliko dođe do kvara jedne komponente.

Računanje od podatkovnih centara prema rubu mreže, iskorištavajući pametne objekte, mobilne telefone, ili mrežne pristupnike za obavljanje zadataka i pružanje usluga u ime oblaka Amazon osigurava predmemoriju sadržaja, isporuku usluga, trajnu pohranu podataka i upravljanje internetom stvari što rezultira boljim vremenom odziva i brzinom prijenosa.

Ulaganje u umjetnu inteligenciju pomaže u povećanju operativne učinkovitosti i odgovoran je za mnoge prednosti sustava rubnog portfelja. Ostale Amazonove značajne primjene rubnog portfelja uključuju povezane automobile, autonomne automobile, i sustave kućne automatizacije što je i rezultiralo širenjem Amazonove ponude proizvoda i usluga na tržištu. Amazon pridaje veliku pažnju razvoju umjetne inteligencije i strojnog učenja za poboljšanje korisnikovog iskustva. Segment AWS i Aleks Internet su velik dio njegovog ulaganja u umjetnu inteligenciju.

Alex Custom Assistant može prepoznati potrošačeva fizička i emocionalna stanja te predlaže rješenja, od odabira glazbe do zdravstvenih savjeta. Ulaganje u umjetnu inteligenciju se vidi i u stalnim inovativnim poboljšanjima Alexe, te ne čudi da se kao upravljano glasovno rješenje ugrađuje u automobile (BMW automobilima) i potrošačku elektroniku, uključujući pametne zaslone, zvučnike, set-top box uređaje, fitness uređaje i još mnogo toga.

Početak 2020. Amazon otvara prvu trgovinu bez blagajne koristeći tehnologiju “Just Walk Out”, a plaćanje se automatski obavlja plaćanjem s potrošačkog računa ili digitalnog novčanika nakon stavljanja proizvoda u košaricu.

Osim strategije ulaganja u istraživanja pronalaska novih tehnoloških rješenja kroz patente kao industrijskog prava intelektualnog vlasništva, Amazon ulaže i u autorska prava i srodna prava intelektualnog vlasništva kroz sektor zabave preko Amazon Prime Video, Amazon Studios i Prime Musica.

Jednostavniji i brži prijenos sadržaja te njegovo stvaranje kao kreativnog proizvoda omogućile su digitalne tehnologije i digitalizacija proizvoda. Ekonomika digitalnog sadržaja temelji se na uspješnom procesu proizvodnje (produkcijom), te upravljanju distributivnim kanalima i marketinškim miksom. Amazon za ovaj segment poslovanja lanac dodane vrijednosti provodi fazama iniciranja i razvoja projekta u što su uključeni producenti, a produkcija započinje otkupom autorskih prava na već pripremljeni scenarij, ili prava na adaptaciju nekog autorskog djela (knjige). Distribucijom preko svojih platformi, Amazon omogućuje pregled svojeg sadržaja na globalnoj razini.

Amazon putem Amazon Prime Videa ulaže u TV serije i filmove te je procesima akvizicije ili produkcijom postao velik konkurent ostalim pružateljima usluga streaminga poput Netflix, HBO-a, Hulu i Disneya. Kupnjom MGM-a 2021. godine stekao je veliki porfelj filmskog sadržaja MGM-a te je akvizicijom dobio prava autorskog intelektualnog vlasništva filmskog sadržaja. Gledanje filmskog sadržaja u Amazon Prime može se ostvariti preko članstva ili preko preplate za ne-prime članove za mjesečnu uslugu korištenja sadržaja.

Amazon Studios proizvodi vlastite filmske i TV serije koji se ne fokusiraju samo na engleski sadržaj, već rade i na sadržaju koji se odnosi na određenu geografiju. Kvaliteta video sadržaja je nagrađena prestižnim nagradama. Na primjer, Manchester By the Sea, je bio nominiran za šest Oskara, a Čudesna gospođa Maisel i Fleabag neke su najbolje i nagrađivane TV serije. Amazon intelektualni kapital kao dio ukupnog kapitala poduzeća ima kroz ljudski kapital odnosno znanje pojedinca pretočen u proizvod i strukturalnog kapitala odnosno infrastrukturu koja podržava kreiranje intelektualnog kapitala u poduzeću. Amazon u informacijskim sustavima čuva podatke odnosno kreativne sadržaje kao pravo autorskog djela pojedinca i srodna prava, ali od velike važnosti za strategiju daljnjeg planiranja imaju i podaci u

informacijskim sustavima prikupljeni od kupaca kao što su podaci o kupcima, informacije i znanja o kupcima.

Besplatna platformu za streaming glazbu - Prime Music Amazon je konkurencija You Tube Musicu, Spotify, Apple Musicu itd. Akvizicijom Wondery, inovativnog izdavača podcasta Amazon će ubrzati rast i evoluciju podcasta diljem svijeta. Jedna od najvećih kolekcija premium podcasta može se pronaći na Wondery+, koja je bez reklama. Više od 150 emisija i 15 000 epizoda od Wonderyja i njegovih pažljivo odabranih partnera dostupno je u katalogu Wonderya. Otvoreni pristup internetu olakšava prijenos i preuzimanje audiosadržaja neograničavajući slušatelja fiksnim terminima emitiranja te slušatelj kombinira sadržaje prema vlastitim preferencijama.

Prema Amazonovom izvješću o zaštiti robne marke, Amazon u unaprjeđivanju procesa zaštite kupaca, marki, prodajnih partnera i Amazona kao brenda od krivotvorina, prijevара ili drugih oblika zloupotreba, zapošljava visokoobrazovne osobe odnosno znanstvenike za strojno učenje, programere softvera i stručnjake-istraživače. Aktivnosti u kategoriji ljudskih resursa Amazon razvija model tržišne organizacijske kulture s naglaskom na proaktivno djelovanje zaposlenika gdje se vrednuje kreativnost, napredak i rast te se tako potiče kreativnost za unapređenje kompetencija koje vode do profitabilnosti. Usavršili su svoje automatizirane alate za zaštitu robne marke, što je kao rezultat Amazonovog učenja i napretka u zaštiti e-trgovanja vodilo do osnivanja Registra robnih marki i Jedinice za krivotvorine (CCU - Counterfeit Crimes Unit). Objavom nacрта za partnerstvo javnog i privatnog sektora kako bi zaustavili aktivnosti krivotvoritelje na Amazonovoj platformi virtualne trgovine odnosno online trgovine. U navedenom nacrtu se uključuje važnost razmjene informacija u privatnom sektoru za zaustavljanje krivotvoritelja među trgovcima na malo, partnerstvo s carinom radi zaštite granica i potrebu za povećanjem resursa za provedbu zakona za kazneni progon krivotvoritelja. Jedinica za borbu protiv krivotvorina omogućuje Amazonu uspješnije pokretanje građanskih tužbi protiv navodnih počinitelja, suradnju s tvrtkama u neovisnim ili kombiniranim istragama i podršku službenicima za provođenje zakona diljem svijeta u kaznenom progonu krivotvoritelja. Od 2021. godine Amazon pruža pomoć i edukaciju kupaca pokretanjem niz novih inicijativa za informiranje kupaca o prednostima kupnje samo originalne robe te također nastavljaju ulagati u način na koji rješavati probleme, proaktivno i reaktivno. Takvim pristupom Amazon stječe povjerenje kupaca koji se mogu osjećati sigurno znajući da će uvijek biti zbrinuti ako nešto pođe po zlu. Ulaganja u logistiku, timove, usluge,

programe i alate kao što su Praćenje robnih marki i Trgovine koji omogućuju prodavačima da povežu svoje marke izravno s milijunima kupaca, Amazon stječe povjerenje partnera i čini ga najboljim partnerom za potporu uspjehu prodavača.

Društveno odgovorno ponašanje Amazona se vidi u aktivnostima osnaživanja malih poduzeća u vidu davanja raznih mogućnosti korištenjem Amazonovih alata pri odlučivanju kako i gdje prodavati svoju robu, analitičke alate, a Amazonova obuka za podizanje svijesti o kibernetičkoj sigurnosti dostupna je online. Amazonova obuka osmišljena na način da uključuje prepoznavanje najčešćih društvenih iskorištavanja za tvrtke i pojedince. Kroz sustav upravljanja učenjem obuka je dostupna tvrtkama i organizacijama za integraciju u vlastite sustave upravljanja učenjem (LMS), a sadržava kako razmotriti upravljanje sigurnom komunikacijom, krađu identiteta, društveni inženjering, fizičku sigurnost i privatnost podataka.

Amazon je objavio da pokreće dva nova projekta ulaganja s realizacijom do 2025. godine. Prvi projekt je pružanje mogućnosti besplatnog obrazovanja i obuke za više od 300.000 vlastitih zaposlenika u SAD-u kako bi im pomogli osigurati nove poslove i napredak, a drugi projekt je ulaganje s kojim bi omogućili besplatnu obuku za računalstvo u oblaku kroz programe koje je dizajnirao AWS za 29 milijuna ljudi diljem svijeta s programima za javnost da razviju svoje tehnološke vještine do 2025. godine. Do ovakve inicijative Amazon dolazi nakon obavljenog istraživanja AWS Global Digital Skills Study koji je anketirao poslodavce i radnike o njihovoj percepciji o obuci digitalnih vještina u 12 zemalja. Studija je pokazala da 85% radnika smatra da im je sada potrebno više tehničkog znanja za obavljanje posla kao rezultat promjena u njihovom poslu povezanih s pandemijom. Osim toga, radnici koji odvajaju vrijeme za učenje novih vještina vide značajne prednosti, s 86% izvješćuje o većoj učinkovitosti u obavljanju svog posla, 85% doživljava veće osobno zadovoljstvo, a 80% izjavljuje da se poboljšala zapošljivost. Poslodavci koji podržavaju programe obrazovanja radne snage također vide prednosti, pri čemu je 87% izjavilo da su ulaganja u osposobljavanje digitalnih vještina omogućila njihovim organizacijama brže postizanje ciljeva digitalne transformacije, a 84% je istaknulo poboljšano zadržavanje radnika.

Amazon pravo intelektualnog vlasništva ima kao imovinu od ključne važnosti za ekonomski rast poduzeća i posljedično za jačanje svoje konkurentnosti u odnosu na druga poduzeća.



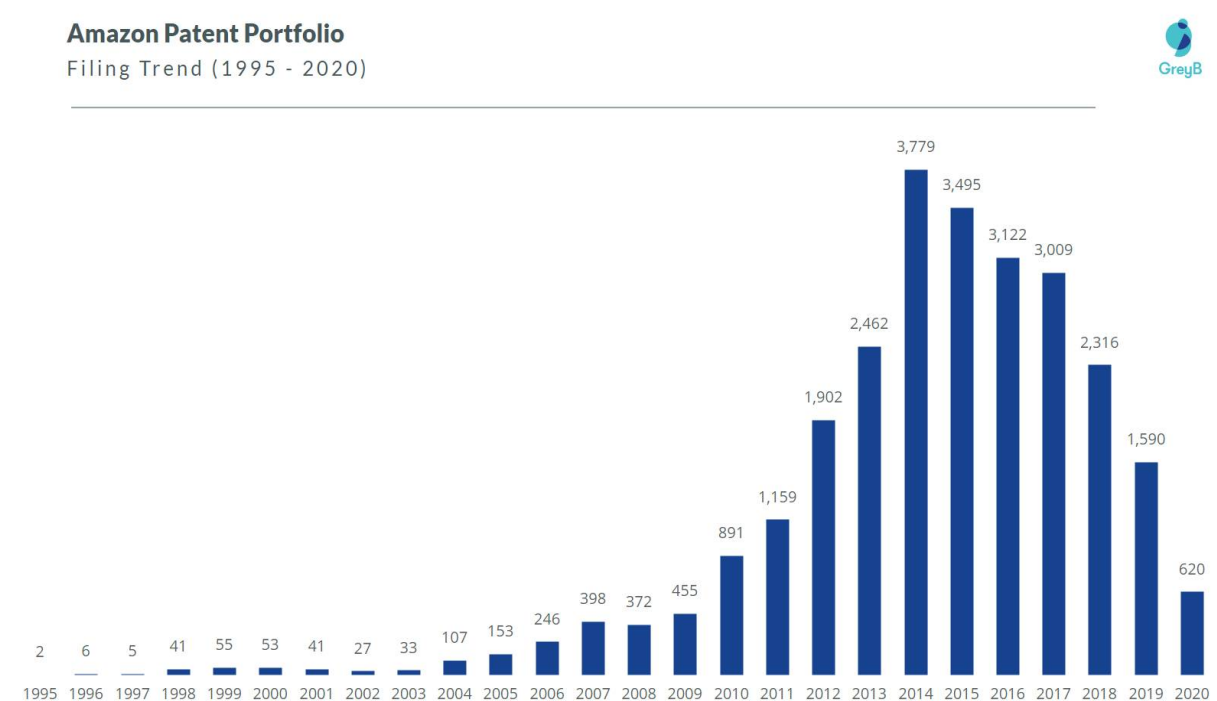
## 4.2. Patentni portfelj Amazona

Amazon patenti se vrte oko prikupljenih podataka svojih kupaca odnosno njihovim potrebama i kretanjima za stvaranje proizvoda i usluga s obilježjima prepoznatljivosti i korisnosti za potrošača.

Prema dostupnim podacima USPTO (United States Patent and Trademark Office) Amazon je podnio prvi patent 1995., godinu dana nakon osnutka poduzeća što pokazuje vizionarstvo poduzeća i tržišnu organizacijsku kulturu kojoj je fokus na vanjske odnose i unapređenje kompetencija, predvidljivost i ostvarivanje ciljeva, te produktivnost zaposlenika.

Slika 12. prikazuje pregled prijavljenih patenata od 1995 – 2020. godine te se može zaključiti da Amazon svoju konkurentnost na tržištu zahvaljuje ulaganjem u novu tehnologiju s ciljem da svojim proizvodima i uslugama stekne prepoznatljivost ne samo novim proizvodima i uslugama već posljedično i za vrijednost tvrtke kao brenda.

**Slika 12. Pregled prijavljenih patenata od 1995-2020**



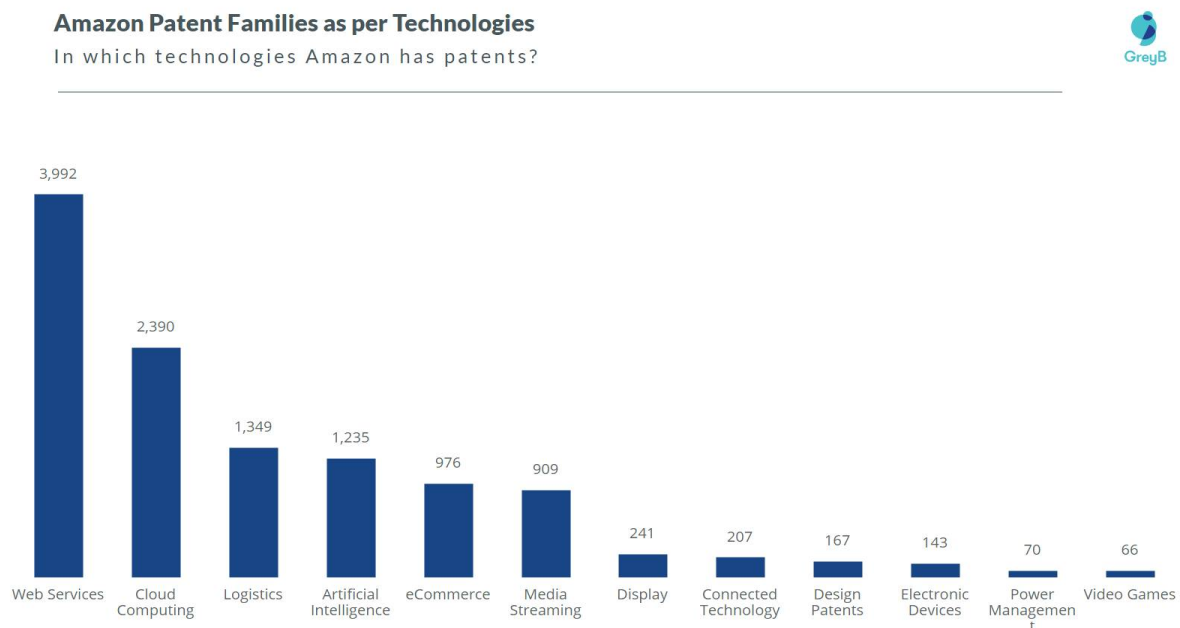
Izvor: <https://www.greyb.com/amazon-business-strategy/> (preuzeto 23. lipnja 2022)

Pregledom broja prijavljenih patenata na slici 11., vidimo da je najveći porast aktivnosti od 2010. godine kada je Amazon online trgovinu počeo širiti na nova tržišta: računalstvo u

oblaku (koje je treći najveći izvor prihoda za Amazon), logistici, umjetnoj inteligenciji, te aplikacijama za medijsku zabavu.

Proučavajući broj prijavljenih patenata po segmentima poslovanja, Amazon ponajviše ulaže u zaštitu patenata za segment poslovanja web usluge i usluge računalnog oblaka. Iako broj prijavljeni patenata za streaming sadržaj, prema prikazu na slici 13. nije na visokom mjestu treba uzeti u obzir da Amazon u taj segment poslovanja ulaže tek nekoliko godina a filmski sadržaj iz njihove produkcije osvaja prestižne nagrade, broj prijavljenih patenata za taj segment poslovanja će tek rasti. Broj prijavljenih patenata iz segmenta umjetne inteligencije kontinuirano raste jer Amazon umjetnu inteligenciju uključuje u svaki segment poslovanja kako bi omogućio kvalitetnije iskustvo svojih korisnika u korištenju njegovih proizvoda i usluga u svakom segmentu života korisnika. Poslovna strategija Amazona je kombiniranje strategije istraživanja na način da novi proizvod bude primjenjiv u više poslovnih segmenata te tako novi proizvod bude prepoznatljiv na tržištu kvalitetom i širinom njezine primjene.

**Slika 13. Segmenti ulaganja u patente**

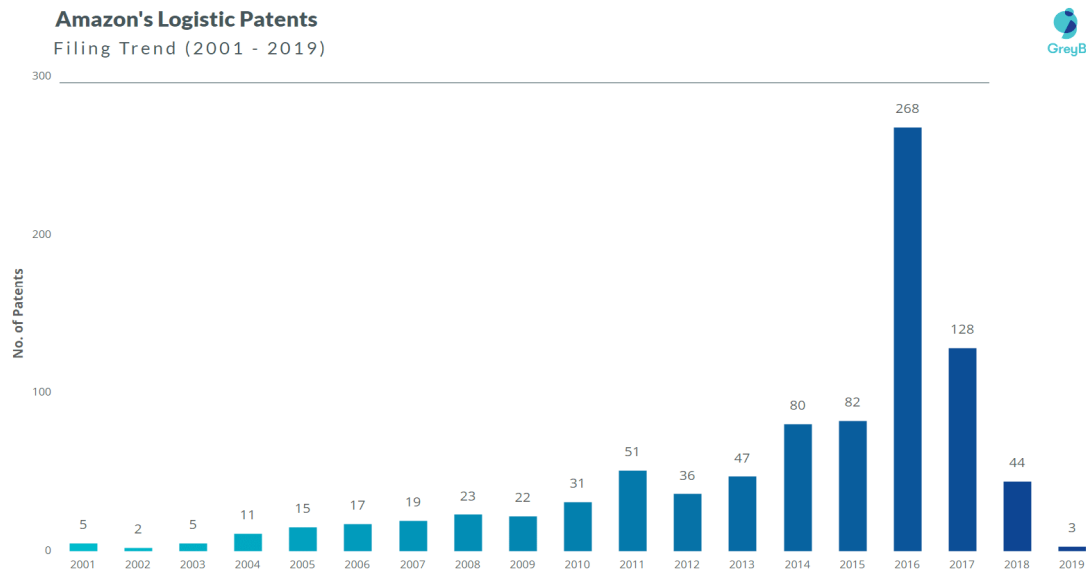


Izvor: <https://www.greyb.com/amazon-business-strategy/> (preuzeto 23. lipnja 2022)

Na slici 14. vidimo da logističke aktivnosti, kao primarne aktivnosti lanca vrijednosti tvrtke Amazon provodi od početka poslovanja, ali povećanje aktivnosti podnošenja patenata za

logistiku primjećuje se nakon 2010. godine, a 2016. godine prijavio je 268 patenata samo za logistiku.

**Slika 14. Ulaganje u patente logistike**



Izvor: <https://www.greyb.com/amazon-business-strategy/> (preuzeto 23. lipnja 2022)

Prema podacima USPTO-a, prijavljeni patenti idu u smjeru izgradnje logističkog sustava za isporuku jednodnevnih paketa za kupce i prestizanje svojih logističkih rivala. Amazon, logističkim aktivnostima pokriva zrak, kopno i more, a neki prijavljeni patenti kažu da je pokrivena i logistika pod zemljom. Amazon je prijavio patente za isporuku pošiljke s bilo kojeg medija.

Prime Air je usluga Amazoninog istraživačkog centra za bespilotne letjelice. U inovacijama, testiranjima i izumima doprinose timovi talentiranih znanstvenika, inženjera, zrakoplovnih stručnjaka i futurista. Za promoviranje svojih bespilotnih letjelica, Amazon sklapa partnerstva s lokalnim organizacijama kao pomoć u doprinosu njihovog društveno odgovornog ponašanja u otvaranju novih radnih mjesta i smanjenju utjecaja klimatskih promjena na buduće generacije.

Prime Air usluga dostave paketa zračnim putem bespilotnih letjelica u roku od samo pola sata od narudžbe, je od 2013. u fazi testiranja zbog čestih rušenja dronova prilikom letenja. Velik

broj prijavljenih patenata je za bespilotne letjelice su za povezivanje dronova s umjetnom inteligencijom odnosno za povezivanje s Alexom.

**Slika 15. Amazonov dron**



Izvor: <https://www.aboutamazon.com> (preuzeto 10.07.2022)

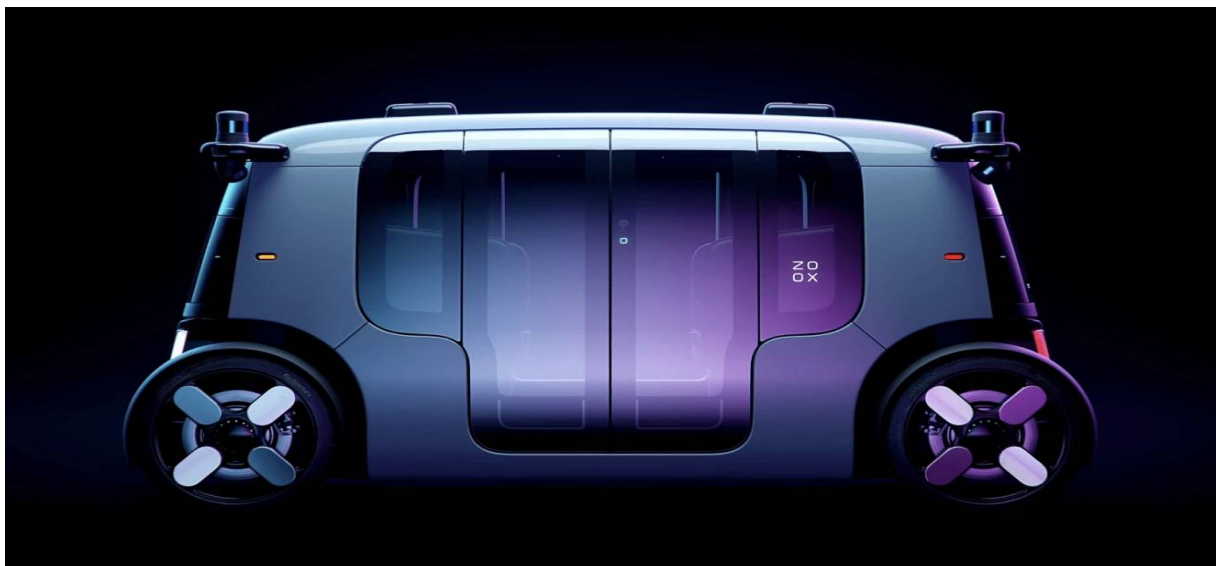
Slika 15. prikazuje dron za primanje odnosno isporuku Amazonovih narudžbi. Projekt za dostavu Amazonovih narudžbi putem dronova za 2022. godinu će se pokrenuti na College Station (USA), a inovativno istraživanje koje je provelo tekstaško sveučilište A&M pomoći će unapređivanju isporuke bespilotnim letjelicama za ostatak zemlje.

Također, Amazon želi biti „leteći centar“ za ispunjenje u kojima bi se nalazili dronovi za dostavu paketa, te u budućnosti Amazon vidi prednost u Airborne Fulfillment centar s dronovima za dostavu paketa (USPTO). Iako futuristička, ova bi ideja mogla postati glavni medij za dostavu paketa u budućnosti (slika 16.). Prema patentu, AFC (zračni centar za isporuku) mogao bi biti zračni brod koji ostaje na velikoj nadmorskoj visini (na primjer, 45.000 stopa), s kojeg bi se bespilotne letjelice koje nose kupljene stvari mogle poslati na lokacije za isporuku koje odredi korisnik. S malo ili nimalo energije koja se koristi osim za umirivanje UAV-a i/ili usmjeravanje njegovog spuštanja, mogu letjeti vodoravno prema određenoj isporuke koje odredi korisnik.



druge sudionike u prometu, bicikliste i pješake. Nove sigurnosne mjere i skup alata umjetne inteligencije koji prepoznaju i smanjuju moguće opasnosti. Tvrtka je investirala u jedan od vodećih startupa za autonomnu vožnju, Auroru, te je testirala samovozeće kamione koje pokreće samovozeći startup za teret Embark. Kako bi ojačao logističku i dostavu mrežu, Amazon je najavio razvoj aplikacije Relay za pomoć vozačima kamiona pri preuzimanju i odlaganje paketa u Amazonovim skladištima. Amazon ima stotine centara za ispunjenje u cijelom svijetu.

**Slika 17. Autonomno vozilo**



Izvor: <https://www.aboutamazon.com/news/innovation-at-amazon/amazon-subsiidiary-zoox-reveals-first-look-at-autonomous-robotaxi> (preuzeto 23. lipnja 2022)

Amazon je 2021. godine uložio 300 milijuna dolara u sigurnosne projekte, jer je analizom odsutnosti zaposlenika s posla došlo do saznanja da je gotovo 45% ozljeda na radnom mjestu povezano s poremećajima mišićno-koštanog sustava, kao što su sindrom karpalnog tunela, tendinitis, istegnuća mišića i ozljede donjeg dijela leđa. Radili su na robotskom sustavu koji distribuira robu zaposlenicima na ergonomski ugodniji način kako bi se smanjila potreba radnika da posežu, saginju se ili penju po ljestvama dok skupljaju stvari.

Proteus Amazonov (slika 18.) je prvi mobilni robot s potpunom autonomijom. U prošlosti je bilo teško sigurno integrirati robote u područja u kojima su prisutni ljudi. Proteus koristi sofisticiranu sigurnosnu, vidnu i navigacijsku tehnologiju koju je stvorio Amazon za neovisno djelovanje unutar svojih objekata. Robot ne mora biti zatvoren u zabranjena područja jer je

dizajniran da automatski dobiva upute za obavljanje svoje funkcije i kretanje oko zaposlenika. Podizanje i premještanje GoCarts-a, neautomatiziranih transportera na kotačima koji se koriste za premještanje paketa kroz objekte, samo je jedan primjer kako može funkcionirati na način koji poboljšava izravnu, sigurnu interakciju između tehnologije i ljudi. To otvara širi raspon potencijalnih upotreba za pomoć zaposlenicima.

Slika 18. Proteus



Izvor: <https://www.aboutamazon.com/news/operations/10-years-of-amazon-robotics-how-robots-help-sort-packages-move-product-and-improve-safety> (preuzeto 26.06.2022)

Prime Scout je proizvod za dostavu, dizajniran da ima praktičnost i sigurnost razvojem pozadinske tehnologije koja upravlja uređajem. Amazon kontinuirano ulaže u vrhunsku tehnologiju za dobrobit svojih kupaca. Na slici 19. je prikazan potpuno električni sustav dostave pod nazivom Amazon Scout će koristiti autonomnu tehnologiju za dostavna vozila za sigurnu dostavu proizvoda potrošačima. Prime Scout je veličine malog hladnjaka, kreću se po pločnicima brzinom hodanja kako bi se osiguralo da se uređaji sigurno i učinkovito kreću oko ljudi, pasa i drugih objekata koji im se nađu na putu.

**Slika 19. Amazon Scout**



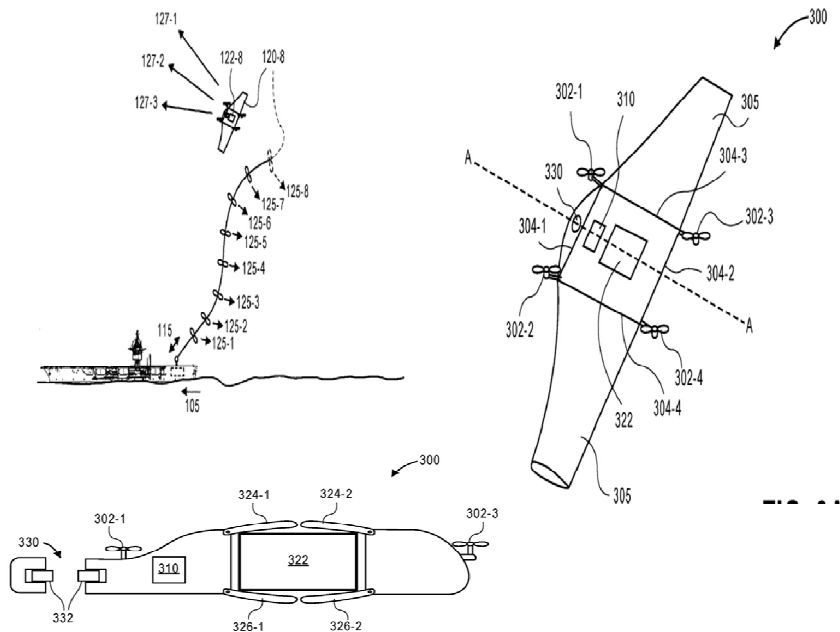
Izvor: <https://www.aboutamazon.com/news/transportation/whats-next-for-amazon-scout>  
(preuzeto 26.06.2022)

Suradnja s NASA-om je vidljiv po patentu broj US 10,556,709 B1 koji govori o energetski učinkovitom sustavu lansiranja za zračna vozila (sateliti) za projekt Kuiper, zadužen za isporuku brzog interneta.

Na slici 20. su prikazani tehnički podaci patenta US 10,556,709 B1 koje će prema specifikacijama biti za lansiranje tereta pri velikim brzinama korištenjem koncepta dinamike biča te je definirano kao energetski učinkovit sustav lansiranja. Pomorsko vozilo s unutarnjim izvorom energije može biti dio lansirnog sustava. Vitlo se može koristiti za uvlačenje suženog, supravodljivog kabela na pomorsko vozilo, koje bi zatim bilo električno povezano s izvorom energije. Kabel se može spojiti i koristiti za napajanje jedne ili više letjelica. Pomorskim vozilom, vitlom i/ili zračnim vozilima može se upravljati zajedno kako bi se stvorio, širio i ubrzao valni oblik biča duž kabela prema korisnom teretu kako bi se teret lansirao na drugom kraju kabela.



**Slika 20. Patent US 10,556,709 B1- Energy-efficient launch system for aerial vehicles**

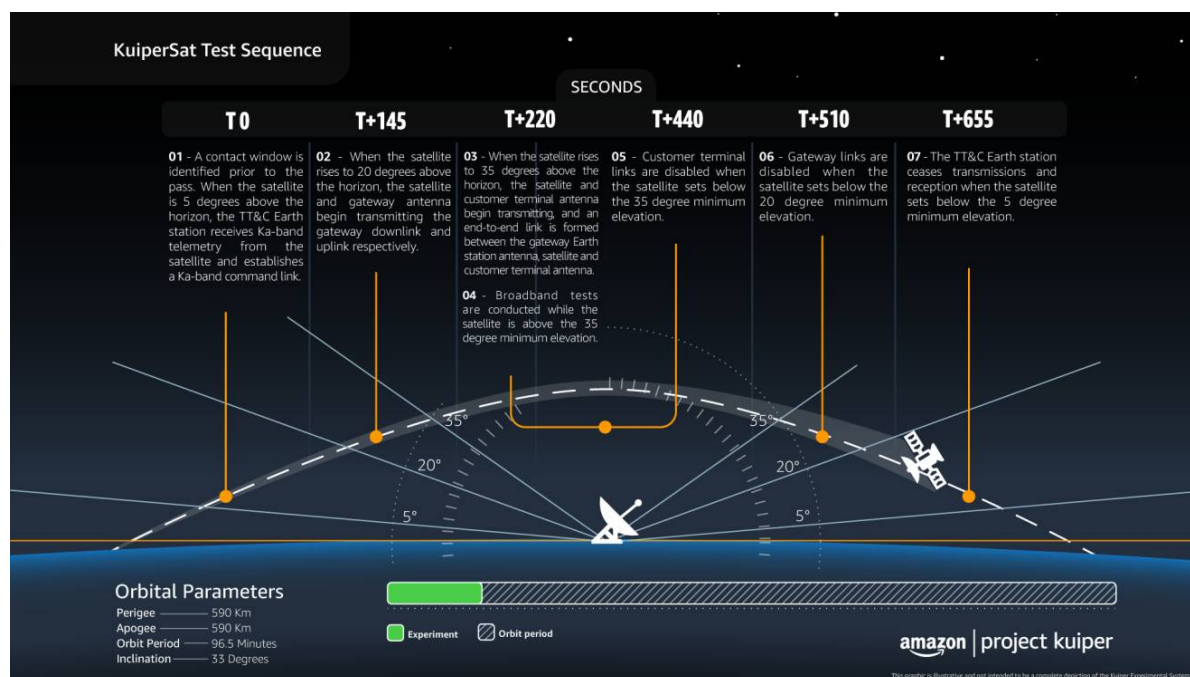


Izvor: izrada autora prema <https://patft.uspto.gov/netacgi/nph-Parser?Sect1=PTO1&Sect2=HITOFF&d=PALL&p=1&u=%2Fnetacgi/nph-QueryUI?d=PALL&f=G&l=50&s1=10,556,709.PN.&OS=PN/10,556,709&RS=PN/10,556,709> (preuzeto 26.06.2022)

Projekt Kuiper, član Amazonove obitelji dobara i usluga, ima za cilj pružiti brzi širokopojasni pristup niske latencije po razumnoj cijeni. Tri bitne komponente čine Kuiperov sustav: vrhunski LEO sateliti, kompaktni korisnički terminali po razumnoj cijeni i sigurna, pouzdana zemaljska komunikacijska mreža. Projekt Kuiper koristit će se Amazonovom širokom mrežom logističkih i operativnih centara diljem svijeta kako bi ponudio prvorazrednu korisničku podršku, a Amazon Web Services ponudit će umrežavanje i infrastrukturu za opskrbu širokog spektra međunarodnih klijenata.

Amazonova stručnost u stvaranju jeftinih proizvoda i usluga kao što su Echo i Kindle omogućilo bi se pružanje pristupačne širokopojasne usluge putem svojih laganih terminala za korisnike internetske usluge korisnicima po cijeni koju si mogu priuštiti.

Slika 21. Kupid – infografika koja objašnjava slijed testiranja komunikacije za prototipove satelita



Izvor: <https://www.aboutamazon.com/news/innovation-at-amazon/project-kuiper-announces-plans-and-launch-provider-for-prototype-satellites> (preuzeto 01.07.2022)

Kada bi se jednom instalirao, Kuiperov sustav podržavao bi ne samo tvrtke i pojedince, već i vladine agencije, škole, bolnice i druge organizacije koje rade u područjima gdje nedostaje odgovarajuća širokopoljsna veza.

Astro, kućni robot s nadzorom doma kombinira napredak u umjetnoj inteligenciji, računalnom vidu, senzorskim tehnologijama, glasu i rubnom računalstvu. Astro je oblik robota koji može pomoći korisnicima u raznim zadaćama, uključujući nadzor doma i održavanje kontakta s voljenima. Astro kreće se unutar stambenog prostora pomoću vrhunske navigacijske tehnologije. Komunikacija korisnika i kućnog robota može biti ostvarena i iz daljine na način da korisnik daje upute robotu da provjeri određene prostore, osobe ili predmete unutar prostora stanovanja, ili da korisnik prima upozorenja putem telefona ukoliko Astro čuje određene zvukove (otkrivanje zvukova dima, ugljičnog monoksida ili razbijanja stakla) ili osjeti nepoznatu osobu dok je korisnik odsutan. Za uspješno obavljanje navedenih zadataka u

Slika 22. Astro



Izvor: <https://www.aboutamazon.com/news/devices/meet-astro-a-home-robot-unlike-any-other> (preuzeto 02.07.2022)

Astro su integrirani programi Alexa Guard, Alexa Together, Ring Protekt Pro. Astro komunicira pomicanjem tijela i korištenjem emocionalnih tonova i digitalnih očnih jabučica na rotirajućem ekranu. Nastoji se akumulirati tamo gdje je najkorisniji, na primjer u kuhinji, gdje se obično traže recepti ili po Astru obavještavam svoju obitelji da je večera spremna. samostalno upravljati kućom. Smart Motion podržava Astrinu mobilnost, a sustav uključuje poboljšanja Simultaneous Localization and Mapping (SLAM) koja mu omogućuju da se sam locira i autonomno istražuje svoje dinamično, stalno promjenjivo kućno okruženje.

Amazon primjenjuje strategiju usmjeravanja na usluge u oblake i umjetnu inteligenciju. Ulaže u patentne prijave za proširenu stvarnost i analizu govora (Alexa).

Tehnologija koja stoji iza Amazon Alexe, često poznate kao Alexa, uglavnom se temelji na Ivoni, poljskom sintetizatoru govora koji je Amazon kupio 2013. Pametni zvučnik Amazon

Echo, kao i Echo Dot, Echo Studio i Amazon Tap zvučnici koje je izradio Amazon Lab126 bili su prvi uređaji koji su ga koristili. Može se koristiti za komunikaciju glasovnim naredbama, reprodukciju glazbe, izradu popisa obaveza, postavljanje alarma, strujanje podcasta, reprodukciju audio knjiga i pružanje informacija u stvarnom vremenu kao što su vrijeme, sport, promet i vijesti. Koristeći se kao sustav za kućnu automatizaciju, Alexa također može upravljati brojnim pametnim napravama. Dodavanjem "vještina" (dodatne funkcionalnosti koje su stvorile tvrtke treće strane, u drugim kontekstima se obično nazivaju aplikacijama), korisnici mogu proširiti mogućnosti Alexe. Primjeri vještina uključuju vremenske programe i audio značajke. Alexa se ugrađuje u automobile (BMW automobilima) i potrošačku elektroniku, uključujući pametne zaslone, zvučnike, set-top box uređaje, fitness uređaje i još mnogo toga, pružajući cjelovito, upravljano glasovno rješenje koje značajno smanjuje troškove, složenost i vrijeme izlaska na tržište. Tvrtke mogu koristiti Alexa for Business, vrhunsku uslugu pretplate, za organiziranje sastanaka, pridruživanje konferencijskim pozivima i korištenje vještina po narudžbi koje su stvorili vanjski dobavljači.

Prema američkom Uredu za patente (USPTO), Amazon ima odobreno 97,26% prijavljenih patenata što iznosi više od ~50% stope svih odobrenja svih patentnih prijava podnesenih posljednjih godina.

Strategija identifikacije i zaštite intelektualnog prava sastoji se od fokusiranja na ulaganje u tehnologije. Pregledom podataka na United States Patent and Trademark Office (USPTO) 90% Amazonovog patentnog portfelja je iz: klase G06F koji se odnosi na električnu digitalnu obradu podataka, klase G06Q za sustave ili metode obrade podataka, posebno prilagođeni za administrativne, komercijalne, financijske, upravljačke, nadzorne ili predviđajuće svrhe i iz klase H04L koji se odnosi na prijenos digitalnih informacija.

### **4.3. Osvrt na studij slučaja Amazona**

Amazon je američka multinacionalna kompanija osnovana od strane Jeff Bezosa 1994. godine. Jeff Bezos je porast korištenja interneta iskoristio za pokretanje online poslovanja s 245.573 dolara. S obzirom da je današnja vrijednost poduzeća gotovo 30 milijardi dolara može se zaključiti da je Amazon ostvario povrat ulaganja od 12.000.000%. Amazon početak poslovanja kao web mjesto za prodaju knjiga je kasnije proširio na područja: logistika,

potrošačka tehnologija, računalstvo u oblaku i nedavno, mediji i zabava. Od 2017.-te godine Magazin FastCompany, Forbes te MIT kontinuirano uvrštavaju Amazon među prve tri najinovativnije tvrtke. Poduzeće ostvaruje kontinuirani rast prihoda, a prema podacima od 2017 do 2020. ostvaren je rast prihoda od 163% (sa 178 milijardi dolara u 2017. na 469 milijardi u 2020.). Porast dobiti poduzeće može zahvaliti dobroj poslovnoj strategiji proširenja tržišta na segmente: Sjeverna Amerika, Međunarodni i AWS- gdje nudi svoje proizvode i usluge potrošačima, prodavačima, kao i programerima, poduzećima i kreatorima sadržaja.

Poslovni model, ulaganje u zaštitu intelektualnog vlasništva i marketinška strategija Amazon čine najinovativnijom tvrtkom sadašnjeg doba. Amazon koristi fleksibilan poslovni model prilagodljiv potrebama tržišta. Znanje odnosno kreativne ideje pojedinaca smatraju kao izvor održive konkurentske prednosti jer je dragocjeno, rijetko, neusporedivo i nezamjenjivo. Kroz analizu i ispitivanje organizacijske konkurentske prednosti, Amazon razvija koncept organizacije koja uči, posebice u područjima upravljanja promjenama, uvođenja i primjene poslovnih inovacija u svom svakodnevnom poslovanju.

Amazon je brzo shvatio da je web-mjesto najbolje mjesto za upoznavanje mjernih podataka o kupcima: tko su bili njegovi kupci, što traže (ponašanje kupaca) i cijena koju su spremni platiti (osjetljivost kupaca na cijenu).

Online trgovina ostvaruje najviše prihoda te je Amazon prvenstveno usredotočen na stvaranje pozitivnog iskustva kupnje svojih kupaca, te je stjecanje i održavanje povjerenja kupaca na prvom mjestu za odabir strategije poslovanja. Prema izvješću o zaštiti robne marke Amazon jača partnerstva s vlasnicima prava, policijom i drugima da bi osigurali da online trgovina Amazona nastavi stvarati povjerenje kupaca da će kupnjom dobiti autentičan proizvod koji prodaje Amazon ili neki od njegovih prodajnih partnera treće strane. Amazon posvećuje posebnu pažnju u aktivnosti vezane uz regrutaciju, zapošljavanje, treniranje, razvoj i kompetencije svih zaposlenih. Zapošljavanjem znanstvenika za strojno učenje, programera softvera i stručnjake-istraživače Amazon radi na unaprjeđivanju procesa zaštite kupaca, marki, prodajnih partnera i Amazona kao brenda od krivotvorina, prijevara ili drugih oblika zloupotreba.

Korištenjem svojih baza podataka kupaca kao neformalnog intelektualnog vlasništva Amazon prati potrebe, želje te kretanje potrošača, te analizom navedenih podataka predviđa promjene potreba potrošača i pravovremeno prilagoditi model poslovanja novim trendovima potražnje na tržištu ali i dati svoj sljedeći proizvod ili uslugu. Veliki dio patenata Amazon vezan je

veličinu pohrane podataka, te je umjetna inteligencija ugrađena u svako skladište, poslovnu jedinicu, tim i regiju.

Amazon ima najveći udio u patentima vezanih za logistiku i umjetnoj inteligenciji, ali u Amazoninom patentnom portfelju imaju popriličan udio i aplikacije za medijsku zabavu i e-trgovinu.

Primjenom neformalnog prava intelektualnog vlasništva know-how kroz korisničku podršku, Amazon je u prednosti u odnosu na konkurente. Informacijski sustav čuva sve objavljene tehničke informacije potrebne za industrijsku reprodukciju proizvoda ili procesa, bilo da se mogu patentirati ili ne, odnosno znanje o tome kako proizvesti proizvod ili kako izvesti određeni proces. Primjenjujući informacije putem reklamacija odnosno recenzija o nekoj proizvodu ili usluzi na temelju iskustva, Amazon dobiva povratnu informaciju korisnika o potrošačkom iskustvu odnosno o pozitivnim i negativnim stranama nekog proizvoda ili usluge što je temelj za pokretanje aktivnosti za poboljšanjem, ukidanjem ili proizvodnjom novog proizvoda ili usluge.

Razvijanjem organizacijske sposobnosti i to istraživačke, nabavne, proizvodne, marketinške i prodajne, Amazon koristi i formalne i neformalne oblike prava intelektualnog vlasništva za stvaranje sposobnosti poduzeća da uče brže od drugih. Takav pristup organizacijske kulture daje brz odgovor na potražnju kupaca, i proizvoda i usluga. Amazon je vrlo raznolika tvrtka pa i je i raspon njegovih patenata takav.

Nova ekonomija naglašava uvažavanje potreba i želja kupaca te se aktivnosti poslovanja ne usmjeravaju na aktivnosti privlačenja kupaca već na njihovo zadržavanje odgovarajući ponudom prema potražnji potrošača.

Pri korištenju i provedbi prava intelektualnog vlasništva Amazon u sklopu poslovnih ciljeva kombinira nekoliko poslovnih strategija, kao što su strategija identifikacije i zaštite intelektualnog prava, strategiju korištenja (eksploatacije) intelektualnog vlasništva, strategiju monitoringa intelektualnog vlasništva te strategiju provedbe intelektualnog vlasništva.

Amazon primarne aktivnosti logistiku, operacije, marketing i prodaja i postprodajni servis definira kao samostalne aktivnosti. S ciljem da svaku navedenu aktivnost unaprijedi Amazon ulaže velika financijska sredstva u istraživanje, a slijedom toga i u zaštitu prava intelektualnog vlasništva.

Navedeno uključuje otkrića, poboljšanja, procese, metode, protokole, formule, podatke, izume (uključujući, ali bez ograničenja, informacije o tvrtki i izume i prava tvrtke na zajedničke informacije i izume), know-how i poslovne tajne

Amazon ima preko 15.000 patenata u raznolikim tehnološkim područjima kao što su: računalni oblak, web-menadžment, proširena stvarnost, upravljanje podacima i informacijama, mrežne tehnologije, robotika i strojno učenje i logistika (autonomna vozila). Pristup ideji kao imovini koja rezultira u više inovacija i patenata Amazona je rangirano na visokom mjestu prepoznatljivosti branda na globalnoj razini. Osnivač Amazona Jeff Bezos je za pronalazak boljeg načina rada prihvaćao sve ideje, ma koliko one imale nekonvencionalne koncepte korištenja tehnologija. Pojednostavio je postupak podnošenja patenata na način da je ovlastio pojedince za odobrenje izuma za patentiranje umjesto da idu u odbor za reviziju na visokoj razini.

Da bi inovacija bila uspješna potrebno ju je učiniti prioritetom, uložiti talente u nju i pretvoriti ulaganje u inovaciju u rezultate koji će utjecati na konkurentnost tvrtke na tržištu.

Pozitivan poslovni uspjeh Amazoninih patenta za logistiku i transport leži u oblikovanoj strategiji prilagodbe operativne strukture i organizacijske strukture u svjetlu trenutne stvarnosti tržišta i planiranju budućih prilagodbi, kontinuiranom ulaganju u tehnologiju, analitiku i sposobnosti digitalizacije tvrtke Amazon i digitalizacija tvrtki s kojima ima partnerski odnos prijevoza, prihvaćanje zelenijih opskrbnih lanaca i tehnologija zadovoljavajući sve veću potražnju kupaca za ekološki održivim uslugama, pružanju usluge izvrsnosti implementiranjem višekanalne strategije za kreiranje i isporuku kupca od početka do kraja i prilagođavanje dinamici tržišta.

Ovladavanje digitalnim tehnologijama utječe na lanac vrijednosti, kombinaciju kanala i poziciju u širem maloprodajnom trgovanju poduzeća. Amazon prije proširenja ili integriranja inovacija u operativni model radi na utvrđivanju i testiranju te promišlja kako prikupljeni i analizirani podatci, umjetna inteligencija, digitalni lanac opskrbe i druge inovacije utječu na dodavanje vrijednosti. Upravljanje portfeljem proizvoda uključuje inovativne pristupe odgovaranju na podatke o klijentima, bilo da se radi o poslovanju s hranom ili trajnim potrošnim dobrima. Kako bi dodali vrijednost klijentima, Amazon koristi informacijski sustav za uvid u kupce kombinacijom znanja o ponašanju kupaca sa suradnjom s vodećim digitalnim

inovatorima na tržištu, golemim bazama podataka uvida i vlastitim pristupom za pretvaranje uvida u imperative koji se mogu implementirati. Prije ulaganja u marku, Amazon potražnju kupaca mapira na ono što pokreće izbor potrošača u svakoj kategoriji ili niši kako bi mogao izraditi povoljne pozicije sa snažnim potencijalom rasta.

Brz odgovor tvrtke za robu široke potrošnje kao odgovor na potražnju potrošača za postizanje rasta i razvoja tvrtke olakšan je iznimnim razvojem tehnologije umjetne inteligencije. Identificiranjem potrošačkog iskustva Amazon stvara solidan model koji pokazuje vrijednost umjetne inteligencije u trenutnoj ekonomskoj nepredvidivosti, od predviđanja potražnje do prilagođenog asortimana na razini trgovine do mjera smanjenja troškova koje pokreće umjetna inteligencija.

Želje i očekivanja potrošača brzo se mijenjaju u svijetu koji se neprestano mijenja. Amazon pomaže potrošačima (kupcima i tvrtkama) u dostizanju digitalne marketinške zrelosti u razvoju ljudskih i tehničkih sposobnosti koje potiču brzinu, preciznost i rast poduzeća putem integracije digitalnih alata, radu s agencijama i dobavljačima tehnologije te spajanju novih talenata s postojećim radnicima i vanjskim kreativcima. Tajna uspješnosti Amazoninih digitalnih marketinških usluga je u primjenjivanju idealne kombinacije tehničkih i ljudskih čimbenika, uključujući procedure, marketinške podatke, ključne pokazatelje učinka i načine rada koji stvaraju vrijednost i rast. Stalno poboljšanje na razvoju platformi, vještina i upravljanja koji podržavaju marketing temeljen na podacima tako da korisnici mogu procijeniti uspješnost svojih inicijativa i znati na što se usredotočiti kako bi povećali povrate. Stvaranje povjerenja s korisnicima je stvaranje vrijednosti tvrtke. Amazon ulaže u inovacije koje bi omogućile pohranu velike količine podataka od svojih kupaca: povijest transakcija, ponašanje internetskog pregledavanja, aktivnost programa vjernosti itd. Kroz odabrane AWS modele prikupljene podatke o kupcima sa svoje platforme online trgovine, Amazon daje mogućnost pristupa bazi podataka za određeni segment kupaca zainteresiranim partnerima za analizu praćenja potrošačkog iskustva. Porast prihoda iz Amazoninog AWS-a se očituje u uslugama, alatima i resursima za organiziranje i praćenje podataka o troškovima i korištenju, poboljšanjem kontrole putem konsolidirane naplate i dopuštenja pristupa, te omogućavanjem boljeg planiranja putem proračuna i predviđanja za niže troškove pomoću resursa i optimizacije cijena.



Uslugu kontaktnog centra Amazon koriste i partneri u rješavanju pritužbi korisnika. Ključno je da kontaktni centri imaju odgovarajuće agente pri ruci kada potrošači trebaju pomoć kako bi pružili ugodno korisničko iskustvo. Voditelji kontaktnih centara moraju uzeti u obzir često ogromnu količinu varijabli, uključujući neredovite obrasce količine kontakata, odljev agenata, lokalna radna ograničenja i još mnogo toga, kako bi osigurali da pravi zaposlenici budu popunjeni u odgovarajuće vrijeme. Poslovni korisnici koji koriste usluge Amazoninog kontaktnog centra već koriste neke alate AWS- a, pa su povjerenje proširili uslugom korištenja kontaktnog centra, važnost kontaktnog centra su prepoznali poslovni korisnici iz različitih dijelova svijeta i dolaze iz različitih gospodarskih djelatnosti od javnog do financijskog sektora.

Pojavom novih uloga uslijed razvoja digitalizacije, Amazon za poboljšanje računalnih vještina u oblaku pokreće AWS Skill Builder, digitalno iskustvo učenja dostupno u više od 200 zemalja i teritorija i na 16 jezika usklađenim s radnim ulogama i tehnološkim područjima, pomažući ljudima da pristupe najrelevantnijim sadržajima za njihovu razinu vještina.

Za istraživanje novih tehnoloških rješenja Amazon ima specijalizirane hardverske i softverske laboratorije na različitim teritorijalnim područjima globalne razine te surađuje i sa strateškim partnerima kako bi se brzo napravio prototip hardverskih dijelova i/ili razvio novi kod bez čekanja na vanjske dijelove ili nadogradnje softvera.

Amazon za pružanje širokopojasne internetske veze uspostavlja veliki razmještaj širokopojasnog satelitskog interneta. Takva strategija doprinijet će brzini internetskih veza i daljnjem razvoju rubnog računalstva.

Osim strategije ulaganja u istraživanja pronalaska novih tehnoloških rješenja kroz patente kao industrijskog prava intelektualnog vlasništva, Amazon ulaže i u autorska prava i srodna prava intelektualnog vlasništva kroz sektor zabave za stvaranje i distribuciju video i audio sadržaja.

Prema BCG izvješću o inovacijama za 2021. godinu, Amazon je po inovativnosti na visokom trećem mjestu.

## ZAKLJUČAK

Danas potrošači traže što veći izbor i kvalitetu za što manju cijenu. Svatko od njih ima svoje mjerilo kvalitete i povoljnosti te je veoma bitno da proizvod bude što povoljniji i kvalitetniji u jednom traženom mjerilu za potrošača da bih poduzeće bilo sigurno kako će svakoga od njih zadovoljiti. Globalizacija omogućuje veliku migraciju proizvoda i usluga, znanja, tehnologija te ruši barijere klasičnih granica između država. Za stvaranje konkurentnosti i održavanja postojeće konkurentnosti na globalnom tržištu poduzeća ulažu u intelektualni kapital kao intelektualno vlasništvo.

Pravo intelektualnog vlasništva se može podijeliti na dva osnovna oblika: formalni i neformalni oblik. Razlika između navedenih oblika je u utvrđivanju kada i kome pripada pravo intelektualnog vlasništva i koji su preduvjeti da bi se neko pravo intelektualnog vlasništva moglo zaštititi od njegovog neovlaštenog kopiranja. Priznavanje i zaštita prava intelektualnog vlasništva u formalnom obliku uređuje se zakonom, ovisno o vrsti prava na koje se odnosi. Neformalni oblici prava intelektualnog vlasništva nisu vezani nekim posebnim zakonom, već su određeni pravnim pravilima sadržanim u raznim zakonima, a za njihovo stvaranje nije potrebna odluka državnog organa, jer su uglavnom rezultat komercijalnog poslovanja.

U vrijeme kada se informacije brzo razmjenjuju i konkurencija brzo reagira na zahtjeve tržišta, usvajanje ili preoblikovanje poslovnih strategija mora biti u skladu s tržišnim trendovima. Strateško djelovanje tvrtki koje se temelji na kreativnosti i znanju kao intelektualnom vlasništvu, bilo u obliku autorskog prava ili industrijskog vlasništva, važno je za proizvode, robne marke i prepoznatljivost tvrtke koje stvaraju novu vrijednost, a s time i zaštita intelektualnog vlasništva, kako bi se osigurala eksplozivno korištenje rezultata u procesu inovacija. Nova ekonomija naglašava uvažavanje potreba i želja kupaca te se aktivnosti poslovanja ne usmjeravaju na aktivnosti privlačenja kupaca već na njihovo zadržavanje odgovarajući ponudom prema potražnji potrošača.

U stvaranju prepoznatljivosti, kao važan čimbenik staranja ili očuvanja konkurentnosti poduzeća na tržištu, svako poduzeće koristi i/ili posjeduje neki oblik zaštite intelektualnog vlasništva odnosno patente, žigove ili registrirani industrijski dizajn.

Nova ekonomija naglašava uvažavanje potreba i želja kupaca te se aktivnosti poslovanja ne usmjeravaju na aktivnosti privlačenja kupaca već na njihovo zadržavanje odgovarajući ponudom prema potražnji potrošača. Danas je za poduzeće važnije posjedovati prepoznatljivu robnu marku kod potrošača nego imati neki drugi oblik imovine. Poduzeća kreiraju baze podataka s ciljem upoznavanja želja, potreba i kretanja potrošača ali i za analiziranje i predviđanje trenda mogućih promjena kod potreba potrošača.

Kako se upravlja intelektualnim vlasništvom ovisi o ciljevima tvrtke ili poslovnom planu i organizacijskoj kulturi. Tvrtka s velikim udjelom prava intelektualnog vlasništva kao nematerijalne imovine imaju karakteristike fokusiranja na vanjske odnose, poboljšanje sposobnosti i postizanje predvidljivih ciljeva u svojoj tržišnoj organizacijskoj strukturi. Uspješno korištenje prava intelektualnog vlasništva i njihovu zaštitu tvrtke vide kao vrijedan doprinos poslovanju, štiteći svoje poslovne interese, tržišne pozicije i sredstva uložena u istraživanje, razvoj i promociju od konkurencije. Unutarnjom analizom poznatom kao lanac vrijednosti, poduzeće otkriva svoje prednosti i slabosti, a to mu pomaže u prepoznavanju područja gdje strateške promjene imaju najveću isplativost te koji industrijski trendovi mogu biti prijatnija poduzeću. Primjenom eliminiranja i/ ili ublažavanja Porterovih pet konkurentskih sila utjecajem na cijenu, troškove i potrebna ulaganja poduzeća s elementima povrata ulaganja poduzeća strategijom mogu poboljšati svoj konkurentski položaj na tržištu.

Intelektualno vlasništvo zbog svoje ključne uloge u stvaranju prepoznatljivosti na tržištu bilo za diferencijaciju proizvoda te boljom kvalitetom proizvoda ili usluga od konkurenata postaje najvažnija imovina poduzeća za stvaranje konkurentске sposobnosti i povećanje profitabilnosti.

Kao pozitivni primjer poslovanja za primjenu strategije upravljanja intelektualnog vlasništva prikazan je na studiji slučaja poduzeća Amazon. Amazon koristi fleksibilan poslovni model prilagodljiv potrebama tržišta. Znanje odnosno kreativne ideje pojedinaca smatra izvorom održive konkurentске prednosti jer je dragocjeno, rijetko, neusporedivo i nezamjenjivo.

Poslovna strategija poduzeća Amazona je brz odgovor na potražnju kupaca, i proizvoda i usluga. Proučavajući smjer kretanja potražnje kupaca, inovira se u nove tehnologije koje olakšavaju pristup, omogućuju sveobuhvatnost korištenja proizvoda i usluga bez obzira u kojem zemljopisno-teritorijalnom dijelu svijeta se nalaze. Uporaba prava intelektualnog vlasništva je uspješna kada je kao dio ukupnog profita poduzeća koji je nastao zbog promjena aktivnosti, odnosno uvođenjem novog proizvoda, novih mogućnosti distribucije, novog tržišta

i sl. one postale isplative i održive. Amazon se usredotočio se na ishode: nove proizvode, poboljšanje procesa koji omogućuju izgradnju sposobnosti, poslovne vrijednosti i sudjelovanje u transformaciji. Pružaju programe zapošljavanja javnosti te pridonose da pojedinci ostvare veće mogućnosti koje utječu i na zajednice diljem svijeta.

Intelektualno vlasništvo iako nije u fizičkom obliku ima karakteristike imovine, a samom zaštitom postaje vrijedna imovina poduzeća. Razvoj komunikacijskih i internetskih tehnologija svrstava intelektualno vlasništvo kao moćnog pokretača ekonomskog rasta poduzeća kroz kreativnost i inovativnost poslovanja te za postizanje i/ili održavanja svoje konkurentnosti na tržištu, a posljedično i na ekonomski, tehnološki i kulturni napredak država i ljudskog društva u cjelini.

Izvor održive konkurentske prednosti je znanje kao osnovni resurs jer je jedinstveno, vrijedno i primjenjivo. U razvoju suvremenih tvrtki u novoj ekonomiji osim kreativnih osobnih znanja važnu ulogu imaju i organizacijska znanja te koncept organizacije za učenjem, te upravljanje promjenama i primjena poslovnih inovacija za poboljšanje svoje tržišne pozicije i poslovne uspješnosti.

## POPIS LITERATURE

- 1) Atkinson, R. D., Ezell, S. J. (2012), *Ekonomika inovacija–utrka za globalnu prednost*, Zagreb: Mate d.o.o.
- 2) Baden-Fuller, C., Morgan, M. S. (2010), Business models as models. *Long range planning*, 43(2-3), 156-171.
- 3) Besarović, V., & Žarković, B. (1999). *Intelektualna svojina: Međunarodni ugovori*. Dosije.
- 4) Chesbrough, H., Rosenbloom, R. S. (2002), The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies, *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.
- 5) Christensen, C. M., Rosenbloom, R. S. (1995), Explaining the attacker's advantage: Technological paradigms, organizational dynamics, and the value network, *Research policy*, 24(2), 233-257.
- 6) Cornelissen, J. P., Clarke, J. S. (2010), Imagining and rationalizing opportunities: Inductive reasoning and the creation and justification of new ventures, *Academy of Management Review*, 35(4), 539-557.
- 7) Dalkir, K. (2011). Measuring the impact of social media: Connection, communication and collaboration. In *Social knowledge: using social media to know what you know* (pp. 24-36). IGI Global.
- 8) Daraboš, M. (2015). *Evolucija konkurentske prednosti: U potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima*. Ljevak.
- 9) Distel, A. P. (2019). Unveiling the microfoundations of absorptive capacity: A study of Coleman's bathtub model. *Journal of Management*, 45(5), 2014-2044.
- 10) Drucker, P. F. (2002). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 80(8), 95-102.
- 11) Drucker, P. (2014), *Innovation and entrepreneurship*, London: Routledge.
- 12) Državni zavod za intelektualno vlasništvo (2017): *Vodič kroz provedbu prava intelektualnog vlasništva*, Zagreb
- 13) EU. Dostupno na: [https://europa.eu/youreurope/business/running-business/intellectual-property/index\\_hr.htm](https://europa.eu/youreurope/business/running-business/intellectual-property/index_hr.htm) (Pristupljeno 15.06.2022)
- 14) EUIPO(2019). 2019 Intellectual Property and Youth Scoreboard. Dostupno na: <https://euiipo.europa.eu/tunnel->

- web/secure/webdav/guest/document\_library/observatory/documents/IP\_youth\_scoreboard\_study\_2019/IP\_youth\_scoreboard\_study\_2019\_en.pdf. (Pristupljeno 16.06.2022)
- 15) Flint, G. D. (2000). What is the meaning of competitive advantage?. *Journal of Competitiveness Studies*, 8(1), 121.
- 16) Državni zavod za intelektualno vlasništvo (2014). Priručnik za pretraživanje i ispitivanje u području patenata, [www.dziv.hr/prirucnici/hr\\_guidelines/hr/hrpat.htm](http://www.dziv.hr/prirucnici/hr_guidelines/hr/hrpat.htm) (Pristupljeno: 25.5.2021)
- 17) Friedman, M. (2003). *Amazon. com for Dummies*. John Wiley & Sons.
- 18) Galović, T. (2016). *Uvod u inovativnost poduzeća*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet.
- 19) Gerguri, S., & Ramadani, V. (2010). The impact of innovation into the economic growth.
- 20) Gliha, I. (2006). Prava na autorskim djelima nastalim u radnom odnosu i po narudžbi. *Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu*, 56 (Posebni broj), 791-836.
- 21) Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214.
- 22) Golob, B. (2009). *Inovacija od ideje do tržišta*. Dragon Publishing.
- 23) Hamel, G., (2009), *Budućnost menadžmenta*, Zagreb: Mate d.o.o.
- 24) Harzing, A. W., Giroud, A. (2014) The competitive advantage of nations: An application to academia. *Journal of Informetrics*, 8(1), 29-42.
- 25) Herzog, P. (2011), *Open and closed innovation: Different cultures for different strategies*, Springer Science & Business Media.
- 26) Hisrich, R. D., Kearney, C. (2013), *Managing innovation and entrepreneurship*, Sage Publications.
- 27) [https://www.greyb-com.translate.google.com/translate?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=hr&\\_x\\_tr\\_hl=hr&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://www.greyb-com.translate.google.com/translate?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=hr&_x_tr_hl=hr&_x_tr_pto=sc). (pristupano 16.06.2022)
- 28) Johnson, M. W., Lafley, A. G. (2010), *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*, Boston: Harvard Business Press.
- 29) Katulić, T. (2006). Uvod u zaštitu intelektualnog vlasništva u Republici Hrvatskoj. *Introduction to the protection of intellectual property in the Republic of Croatia*), *CARNET, Zagreb*, 21-22.

- 30) Kolaković, M. (2013), Uloga i značaj strateškog poduzetništva u suvremenoj ekonomiji, *International Journal of Management Cases*, 15(1).
- 31) Kolaković, M., Mikić M. (2020), *Poduzetništvo u 21. stoljeću*, Zagreb: Studentski poduzetnički inkubator Sveučilišta u Zagrebu
- 32) Kolaković, M., Mišević, P. (2021). Intelektualni kapital-30 godina teorije i prakse u svijetu i Hrvatskoj. *HGK*.
- 33) Martinović, I. (2017). Povlastica Mletačke Republike Faustu Vrančiću za strojeve 25. studenoga 1595. *Prilozi za istraživanje hrvatske filozofske baštine*, 43(1 (85)), 283-300.
- 34) Martins, L. L., Rindova, V. P., Greenbaum, B. E., (2015), Unlocking the hidden value of concepts: A cognitive approach to business model innovation, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 99-117.
- 35) Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva (2009). Minivodič: Prava intelektualnog vlasništva, Dostupno na: <https://www.hok.hr/sites/default/files/page-docs/2019-09/Prava%20intelektualnog%20vlasnistva.pdf> (pristupljeno: 26.06.2022)
- 36) Mintas-Hodak, L. (2010). Pravno okruženje poslovanja. *Zagreb: MATE*
- 37) Narayanan, V. K., Zane, L. J., Kemmerer, B. (2011), The cognitive perspective in strategy: An integrative review, *Journal of Management*, 37(1), 305-351.
- 38) Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 29(7), 745-768.
- 39) Nikolić, G. (2018). Korištenje i plagiranje tuđih ideja u renesansi. *Zbornik radova s znanstveno-stručnog skupa Povijest i filozofija tehnike*, Zagreb, 263-302.
- 40) Novotny, D. (2015), *Kreativna ekonomija: kako iskoristiti kapital ljudskog uma kao pokretača ekonomskog rasta u 21. stoljeću*, Zagreb: T&MC Group.
- 41) Ocasio, W., Joseph, J. (2008), Rise and fall-or transformation?: The evolution of strategic planning at the General Electric Company, 1940–2006, *Long range planning*, 41(3), 248-272.
- 42) Ormanidhi, O., & Stringa, O. (2008). Porter's model of generic competitive strategies. *Business Economics*, 43(3), 55-64.
- 43) Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press. New York.
- 44) Porter, M. E. (2008). *On competition*. Harvard Business Press.

- 45) Rajagopalan, N., Spreitzer, G. M. (1997), Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework, *Academy of management review*, 22(1), 48-79.
- 46) Ricken, B., Malcotsis, G. (2016), *The Competitive Advantage of Regions and Nations: Technology Transfer Through Foreign Direct Investment*, London: Routledge.
- 47) Rindova, V. P., Petkova, A. P. (2007), When is a new thing a good thing? Technological change, product form design, and perceptions of value for product innovations, *Organization science*, 18(2), 217-232.
- 48) Roberts, M. L. (2003). Internet Marketing. *McGraw-Hill*. New York.
- 49) Rosenberg, N. (2006). Innovation and economic growth.
- 50) Rumelt, R. P. (2003). What in the world is competitive advantage. *Policy working paper*, 105(3), 1-5.
- 51) Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R. N., Velamuri, S. R. (2010), Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case, *Long range planning*, 43(2-3), 383-407.
- 52) Sundać, D., & Fatur, I. (2004). Intelektualni kapital-čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti i logističkog poduzeća. *Ekonomski pregled*, 55(1-2), 85-96.
- 53) Teece, D. J. (2010), Business models, business strategy and innovation, *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
- 54) Tipurić, D., (1999), *Konkurentska sposobnost poduzeća*, Zagreb: Sinergija
- 55) Tipurić, D., Barun, T. (2020), Konkurentski repertoar poduzeća u telekomunikacijskoj djelatnosti, *Ekonomski pregled*, 71(1), 33-54.
- 56) USPTO -United States Patent and Trademark Office. Dostupno na <https://www.uspto.gov/> (Pristupljeno 17.06.2022)
- 57) Verona, A. (1978). *Pravo industrijskog vlasništva*. Informator.
- 58) Vignjević, L. (2010). Zaštita intelektualnog vlasništva.
- 59) Vrdoljak Raguž, I., Jelenc, L., Podrug, N. (2013), *Izvori konkurentске prednosti u XXI. Stoljeću*, Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.
- 60) Winter, S. G., Szulanski, G. (2001), Replication as strategy, *Organization science*, 12(6), 730-743.
- 61) Zelić, D.: Izumitelj i poduzetnik – tri nepoznata dokumenta o Faustu Vrančiću iz 1588.-1590. godine. *Zbornik radova s međunarodnog znanstvenog skupa održanog*



*povodom 400. Obljetnice objavljivanja Novih strojeva Fausta Vrančića, Vodice-Šibenik 2015., Memorijalni centar „Faust Vrančić“ Prvić Luka 2018, 41-66.*

62) Zlatović, D. (2010), *Intelektualno vlasništvo i marketing*, Zagreb: INMAG.

63) Zlatović, D. (2015), *Nelojalna konkurencija: zaštita prava intelektualnog vlasništva od nepoštenog trgovanja*, Zagreb: Libertin naklada.

64) Zlatović, D. (2018), *Intelektualno vlasništvo i marketing*, Zagreb: Libertin naklada.

65) Zott, C., Amit, R. (2007), Business model design and the performance of entrepreneurial firms, *Organization science*, 18(2), 181-199.

66) Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011), The business model: recent developments and future research, *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Oblici intelektualnog vlasništva .....	10
Slika 2. Relevantne institucije za zaštitu prava intelektualnog vlasništva.....	15
Slika 3. Grafički prikaz prijenosa prava intelektualnog vlasništva .....	17
Slika 4. Integrirani ciklus upravljanja znanjem.....	19
Slika 5. Obilježja konkurentske prednosti poduzeća s aspekta pojedinih teoretskih pristupa..	22
Slika 6. Porterovih pet konkurentskih sila .....	26
Slika 7. Izvor konkurentske prednosti .....	27
Slika 8. Grafički prikaz odnosa prihoda i količine intelektualnog kapitala.....	28
Slika 9. Potpodjela lanca vrijednosti .....	31
Slika 10. Pregled akvizicija po godinama.....	34
Slika 11. Kontaktni centar Amazona.....	37
Slika 12. Pregled prijavljenih patenata od 1995-2020.....	42
Slika 13. Segmenti ulaganja u patente.....	43
Slika 14. Ulaganje u patente logistike .....	44
Slika 15. Amazonov dron .....	45
Slika 16. Airborne Fulfillment - centar s dronovima za dostavu paketa.....	46
Slika 17. Autonomno vozilo .....	47
Slika 18. Proteus.....	48
Slika 19. Amazon Scout .....	49
Slika 20. Patent US 10,556,709 B1- Energy-efficient launch system for aerial vehicles .....	50
Slika 21. Kupid – infografika koja objašnjava slijed testiranja komunikacije za prototipove satelita .....	51
Slika 22. Astro.....	52

# ŽIVOTOPIS

## UMIJA SEJDIĆ

Datum rođenja: 23.10.1976.

Spol: Žensko

E-adresa: [usejdic@gmail.com](mailto:usejdic@gmail.com)

Adresa : Zagreb (Hrvatska)

OBRAZOVANJE	RADNO ISKUSTVO
<p><b>EKONOMSKI FAKULTET U ZAGREBU</b> <a href="https://www.efzg.unizg.hr/o-nama-29714/29714">https://www.efzg.unizg.hr/o-nama-29714/29714</a> [ 02.11.2020. – Trenutačno ] <b>Adresa:</b> Trg J.F. Kennedyja 6, ZAGREB (Hrvatska)</p> <p><b>SVEUČILIŠTE U SPLITU, SVEUČILIŠNI STUDIJSKI CENTAR ZA STRUČNE STUDIJE U SPLITU</b> <a href="https://www.oss.unist.hr/studiji/preddiplomski-str%C4%8Dni-studij-ra%C4%8Dunavstva-i-financije/uvod">https://www.oss.unist.hr/studiji/preddiplomski-str%C4%8Dni-studij-ra%C4%8Dunavstva-i-financije/uvod</a> smjer Računovodstvo i financije [ 01.10.2009. – 03.12.2013. ] <b>Adresa:</b> Brozova 6A, Zagreb (Hrvatska)</p> <p><b>ŠKOLA ZA ZDRAVSTVENE TEHNIČARE</b> <a href="http://ss-zdravstveno-uciliste-zg.skole.hr/">http://ss-zdravstveno-uciliste-zg.skole.hr/</a> [ 01.09.1991. – 24.05.1995. ] <b>Adresa:</b> Medvedgradska 55, 10000 Zagreb (Hrvatska)</p>	<p><b>VODITELJ RAČUNOVODSTVA</b> <b>DV Medo Brundo</b> [ 18.10.2021. – ] Zagreb Financijski poslovi, izvještaji prema Zakonu o proračunskom računovodstvu</p> <p><b>VODITELJ RAČUNOVODSTVA</b> <b>DV Ivane Brlić Mažuranić</b> [ 09.12.2019.- 17.10.2021] Zagreb Financijski poslovi, izvještaji prema Zakonu o proračunskom računovodstvu</p> <p><b>ADMINISTRATOR</b> <b>DV Radost</b> [ 01.07.2018. – 08.12.2019. ] Zagreb Kontakt s kupcima i dobavljačima, vođenje robno-materijalnog knjigovodstva, knjiženje URA i IRA, izrada ponuda, te uredsko-administrativni poslovi.</p> <p><b>ADMINISTRATOR</b> <b>MGM d.o.o.</b> [ 01.11.2012. – 30.09.2017. ] Zagreb Kontakt s kupcima i dobavljačima, vođenje robno-materijalnog knjigovodstva, knjiženje URA i IRA, izrada ponuda, praćenje uvoza iz EU i trećih zemalja, knjiženje u glavnu knjigu, te svih uredsko-administrativnih poslova.</p> <p><b>ZUBNI TEHNIČAR</b> <b>KB Dubrava</b> [ 01.10.1999. – 30.09.2000. ] Zagreb Kontakt s pacijentima, uzimanje otisaka za modele, izrada modela, izrada fiksnih i mobilnih nadomjestaka</p>
VJEŠTINE	
<b>ENGLESKI</b> Slušanje, čitanje, pisanje: B1	<b>DIGITALNE VJEŠTINE</b> MS Office (Word, Excel, PowerPoint) / komunikacijski programi (Skype, Zoom TeamViewer, AnyDesk) /