

## MEĐUNARODNI TRANSFERI TEHNOLOGIJE I ZNANJA KAO PODSTICAJNIH FAKTORA RAZVOJA PREDUZEĆA

### INTERNATIONAL TRANSFER OF TECHNOLOGY AND KNOWLEDGE AS A FACTOR STIMULATING ENTERPRISE DEVELOPMENT

**Milena Mirković**

Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pedagoški fakultet Bijeljina, Bosna i Hercegovina  
University of East Sarajevo, Faculty of Education Bijeljina, Bosnia and Herzegovina

**Ljubica Milovanović**

“Ljubica” Bijeljina, Bosna i Hercegovina  
“Ljubica” Bijeljina, Bosnia and Herzegovina

Stručni članak

DOI 10.1515/eoik-2015-0008, UDK 001:316.75]:658

Professional paper

#### REZIME

*Savremeni uslovi poslovanja zahtijevaju od preduzeća brzo mijenjanje, prilagođavanje i konstantno usavršavanje. Opstanak, rast i razvoj na sve većem i dinamičnijem tržištu mogu obezbijediti preduzeća koja na vrijeme dođu do potrebnih znanja, informacija i tehnologije. To su najčešće najpotrebniji resursi za rast i razvoj i za ostvarenje postavljenih ciljeva preduzeća. Nerijetko se dešava da preduzeća ne raspolažu svim navedenim resursima i do njih, u savremenim uslovima poslovanja, dolaze na osnovu razvoja međunarodnog transfera. Međunarodna trgovina obezbjeđuje brži i lakši transfer tehnologije i znanja između zemalja na različitim krajevima svijeta. Takav način funkcionisanja i poslovanja preduzeća, tj. transfer tehnologije i znanja donosi preduzeću brojne prednosti i olakšava mu razvojni put.*

**Ključne riječi:** promjene, tehnologija, znanje, međunarodni transfer, rast i razvoj preduzeća.

#### UVOD

Razvojno orijentisana i preduzeća koja u konkurentskoj trci žele zauzeti prva mjesta moraju konstantno da se mijenjaju, inoviraju i usvajaju nova znanja. U skladu sa tim, treba

#### ABSTRACT

*Modern business conditions demand from enterprises rapidly changing, adapting and constant improvement. Survival, growth and development in a growing and dynamic market can provide enterprises the time they have the necessary knowledge, information and technology. These are usually the most needed resources for growth and development and to achieve the objectives of the company. It often happens that companies do not have all these resources and do the same in contemporary business coming through the development of an international transfer. International trade provides a faster and easier transfer of technology and knowledge between countries in different parts of the world. This way of functioning and operations of the company, ie. transfer of technology and knowledge brings many benefits the company and facilitate his development path.*

**Key words:** changes in technology, knowledge, international transfer, growth and development.

#### INTRODUCTION

Development-oriented and enterprises in the competitive race they want to take the first place must constantly change, innovate and acquire new skills. In accordance with this must be

da izvrše strukturne promjene u preduzeću, usvoje nova znanja i primijene novu, bolju i savremeniju tehnologiju. Tehnologija značajno unapređuje poslovne procese kao i funkcionisanje preduzeća i sve češće je preduslov za rast i razvoj.

Ranijih godina dolazak do nove tehnologije i znanja nije bio lak zadatak. Međutim, sa razvojem međunarodnog tržišta i ukidanjem granica do njih se dolazi na brz i jednostavan način. Jasno je, globalizacija u poslovanju donosi sa sobom brojne prednosti. Najznačajnije od svih prednosti jesu međunarodni transferi na osnovu kojih preduzeća dolaze do neophodnog znanja i savremene tehnologije znatno brže i sa veoma udaljenih mjesta.

Međunarodni transfer tehnologije i znanja predstavlja proces razmjene i podjele znanja i tehnologija između pojedinaca i organizacija različitih zemalja. Tako preduzeća dolaze do neophodne tehnologije i znanja koje neko drugo preduzeće već posjeduje, a način na koji će to biti obavljeno zavisi od ugovornih strana.

Tehnologija i znanje predstavljaju dva neophodna resursa za rast i razvoj preduzeća. Samo ona preduzeća koja na vrijeme obezbijede potrebne resurse mogu lako da se uključe u tržišnu utakmicu. Međutim, nije dovoljno samo posjedovati neophodne resurse, potrebno je da se oni upotrijebe pravilno i samo na taj način će se obezbijediti sigurno mjesto u borbi ka samom vrhu poslovanja.

## ZNAČAJ TEHNOLOGIJE I TEHNOLOŠKIH PROMJENA

Okruženje u kojem preduzeće posluje, se mijenja velikom brzinom, radna snaga postaje obrazovanija, inovativnija, napredak na polju tehnologije je nezaustavljiv. Takve okolnosti kao i uslovi poslovanja zahtijevaju od preduzeća velike i radikalne promjene. Promjene koje se najčešće dešavaju i koje su potrebne svakoj organizaciji su: (1) tehnološke promjene, (2) strukturne promjene, (3) promjene ljudi koje se vezuju za novo znanje (Sajfert, Adamović i Bešić, 2005, str. 266).

Često se razvoj preduzeća povezuje sa razvojem tehnologije. Preduzeća danas mnogo

carried out structural changes in the company, acquire new knowledge and apply new, better and more modern technology. The technology significantly improves business processes and the functioning of enterprises and increasingly a prerequisite for growth and development.

In prior years, coming up with new technologies and knowledge was not an easy task. However, with the development of international markets and the abolition of borders they are entered in a fast and easy way. Clearly, globalization of business brings with it many advantages. The most important of all the benefits are international transfers based on which companies are coming to the necessary knowledge and modern technologies more quickly and with very distant places.

International transfer of technology and knowledge is a process of exchange and sharing of knowledge and technology between individuals and organizations of different countries. So companies are coming to the necessary technology and knowledge that another company already has and the way it will be done depends on the parties.

Technology and knowledge are two necessary resources for growth and development. Only those enterprises that at times provide the necessary resources can easily engage in competition. However, it is not enough to possess the necessary resources, it is necessary to use the same properly and only in this way will provide a safe place in this struggle to the top of business.

## THE IMPORTANCE OF TECHNOLOGY AND TECHNOLOGICAL CHANGE

The business environment is changing rapidly, the workforce is more educated, progress in the field of technology is unstoppable. Such circumstances as well as business conditions require big and radical changes in the organization. Changes that occur most frequently and which are needed every organization are: (1) technological changes, (2) the structural changes, (3) the changes of people that are related to new knowledge (Sajfert, Adamović & Bešić, 2005, p. 266).

Often development company associated with the development of technology. Companies to-

lakše dolaze do savremenih tehnoloških rješenja, pa čak i sa drugih krajeva svijeta, nego što je to bio slučaj ranije. Takvo olakšanje, u vidu bržeg i lakšeg dolaska do savremene tehnologije, preduzeća imaju zahvaljujući međunarodnom transferu tehnologije. Koliki je značaj međunarodnog transfera tehnologije, moguće je spoznati samo uz razumijevanje pojma i koncepta tehnologije.

Tehnologija se najčešće definiše kao sistem koji se sastoji od informacija, procesa, vještina koji su neophodni za kreiranje i stvaranje novog proizvoda ili usluge, ili radi modifikacije već postojećih proizvoda. Razvoj tehnologije unaprijedio je mnoge segmente života i rada. Prije svega, uticao je na modernizaciju, rast i razvoj preduzeća, poboljšanje kvaliteta života, čime utiče na društvo u cjelini. Savremeno poslovanje zahtijeva od preduzeća da posjeduju znanje, informacije i tehnologiju.

Preduzeća koja se tek razvijaju, posebno moraju da vode računa o tome da imaju znanje koje je potrebno za rast, razvoj i prilagođavanje u uslovima stalnih promjena. Šta je to što je potrebno da bi opstala na sve većim tržištima i koje su to promjene koje treba da sprovedu, preduzeća saznaju ukoliko imaju potrebne informacije. Na kraju, na osnovu tih informacija najčešće dolaze do saznanja da je tehnologija ključni izvor rasta i napretka preduzeća (Rakita, 2006, str. 222-223).

## STRATEGIJE UVOĐENJA I IZVORI NOVIH TEHNOLOGIJA

Različita preduzeća imaju različite poslovne ciljeve, ali i načine i strategije dolaska do njih. U skladu sa tim ciljevima postoje reaktivne i proaktivne strategije. Kada preduzeća reaguju tek nakon sagledavanja aktivnosti konkurencije i na osnovu zahtjeva i potreba kupaca, smatra se da koriste reaktivne strategije. Tržišni uslovi se vremenom mijenjaju, kupci zahtijevaju određene inovacije, a konkurencija uvodi bolji proizvod. Novi uslovi i zahtjevi poslovanja dovode do reakcije preduzeća u smislu prilagođavanja i odgovora, čime zadržava postojeće ili zauzima novo

day are much easier to come to the modern technological solutions and even from other parts of the world, than was the case previously. Such relief, in the form of faster and easier to arrive at the modern technology companies have thanks to the international transfer of technology. The importance of international technology transfer can only be realized with the understanding of the term and concept of technology.

Technology is often defined as a system consisting of information, processes, skills that are essential for designing and creating new products or services, or for modification of existing products. The development of technology has improved many aspects of life and work. First of all, influenced the modernization, growth and development, improve the quality of life, which affects society as a whole. Modern business requires from companies to have the knowledge, information and technology.

Companies that are still in development especially have to take account of the fact that they have the knowledge they need to grow, develop and adapt to the conditions of constant change. What is it that it takes to survive in all major markets and what are the changes to be implemented company knows if they have the necessary information. Finally, based on this information are coming to realize that technology is a key source of growth and progress of the company (Rakita, 2006, p. 222-223).

## STRATEGY INTRODUCTION OF NEW TECHNOLOGIES AND RESOURCES

Different companies have different business goals, but also ways and strategies to attain them. In line with these objectives are reactive and proactive strategies. When companies react only after reviewing the activities of competitors on the basis of demands and needs of customers is considered to use a reactive strategy. Market conditions change over time, customers require specific innovation and competition introduces better products. The new conditions and requirements of the business lead to reaction between enterprises in terms of adaptation and response which retains the existing or oc-

mjesto na tržištu. Međutim, postoje preduzeća koja žele da budu brža od ostalih, inovativna, da predvide i anticipiraju promjene i iskoriste mogućnosti. Takva preduzeća jesu proaktivna. Prije svega, detaljno ispituju tržište i na osnovu toga uvode inovaciju koja često sa sobom nosi veliki rizik ali i velike mogućnosti. Najčešće se pod inovacijama koje preduzeće koristi u svom napretku podrazumijeva nova tehnologija.

Do nove tehnologije preduzeće može doći na osnovu internih ili eksternih izvora. Veći stepen nezavisnosti i prednosti ostvaruje se korišćenjem sopstvenih, internih resursa za krciranje nove tehnologije. Za takva preduzeća kaže se da su inovativna i sa ulogom lidera. Međutim, veliki je broj razloga zbog kojih se preduzeća oslanjaju na eksterne potencijale: podjela rizika, potreba za većim brojem kao i različitim vrstama resursa. Zbog toga preduzeća do potrebne tehnologije dolaze na osnovu kupovine i prenosa iz druge firme iz zemlje i inostranstva. Sve to zahvaljujući razvoju međunarodne ekonomije koja dovodi do transfera svega potrebnog čak i iz najudaljenijeg mjesta na svijetu.

## MEĐUNARODNI TRANSFER TEHNOLOGIJE

Globalizacija u poslovanju, ukidanje granica i razvoj međunarodnog tržišta dovodi do brojnih prednosti kao i novina u poslovanju od kojih je najznačajniji međunarodni transfer tehnologije. Međunarodna trgovina dovodi do kontakta ljudi iz različitih zemalja, koji ovim putem razmjenjuju svoja znanja o proizvodnji i novom savremenijem načinu poslovanja i proizvodnje i time podstiče transfer tehnologije.

Danas se ni jedan proizvodni proces ne može zamisliti bez savremene tehnologije. Postoje inovativna preduzeća koja do neophodne tehnologije dolaze tako što je sama kreiraju i proizvode, ali veliki je broj i onih preduzeća koja potrebnu tehnologiju nabavljaju od drugih preduzeća. Naravno, različita preduzeća su različito specijalizovana, pa je-

cupies a new position in the market. However, there are companies that want to be faster than the other, innovative, to predict and anticipate the changes and seize the opportunities. Such companies are proactive. First of all, detailed examination of the market and based on that introduced an innovation that often carries great risks but also great opportunities. Most often under the innovations that the company uses in its progress involves new technology.

Until the new technology the company can be obtained from internal or external sources. A greater degree of independence and the benefits achieved by using own, internal resources for krciranje new technology. For such companies are said to be innovative and to the role of leader. However, a large number of reasons why companies rely on external resources: risk sharing, the need for more and different kinds of resources. The companies of the necessary technology to come on the basis of the purchase and transfer from other companies from home and abroad. All this thanks to the development of the international economy, which leads to the transfer of all required even from the most remote places in the world.

## INTERNATIONAL TECHNOLOGY TRANSFER

The globalization of business, the abolition of borders and the development of international markets leads to numerous advantages as well as innovation in the business of which is the most important international technology transfer. International trade leads to contact people from different countries, who hereby share their knowledge on the production of new and more modern way of doing business and production and thus encourages technology transfer.

Today, none of the manufacturing process can not be imagined without modern technology. There are innovative companies that come to the necessary technology by itself is creating products, but a large number of those companies that the technology acquired from other companies. Of course, different companies have different specialized, so one part of

dan dio svojih proizvoda i tehnologija izvoze, dok sve ono što im nedostaje nabavljaju od drugih firmi iz zemlje i inostranstva. Takav način funkcionisanja izvoza i uvoza tehnologije sa inostranstvom zove se transfer tehnologije (Unković, 2010, str. 145).

Pod međunarodnim transferom tehnologije podrazumijeva se svaka vrsta tehnoloških kretanja između zemalja, pri tome to može biti između istih ali i različitih poslovnih i korporativnih sistema. Kada je riječ o transferu tehnologije između različitih poslovnih i korporativnih sistema, tada se mora voditi računa o razlikama koje postoje između poslovnih partnera: državna regulativa, razvojni ciljevi, izvozni zahtjevi i dr. Razlike koje postoje najčešće se regulišu precizno definisanim ugovorom.

Sasvim je drugačija situacija kada se transfer vrši između filijala istog korporativnog sistema, najprije zbog iste poslovne politike i ciljeva. Zbog toga je transfer tehnologije u ovom slučaju znatno brži i lakši. Preduzeća koja primjenjuju ovakav način poslovanja, na osnovu dosadašnjih iskustava, su uspješnija u odnosu na preduzeća koja su lokalno orijentisana.

Često je transfer tehnologije pitanje koje se tiče stepena razvoja određene zemlje i uređenja društva i društvene organizovanosti. Postoje preduzeća koja su veoma uspješna kada je u pitanju tehnološki progres, ali nemaju toliko uspjeha kada je transfer tehnologije u pitanju. Jasno je, preduzeća koja imaju uspjeha u razvoju novih tehnologija, ne znači da će biti uspješna i u transferu tehnologije.

Da li će određeni transfer tehnologije biti uspješan zavisi od više faktora: (1) geografske udaljenosti, (2) neophodnih ljudskih resursa sa obje strane, (3) kulturnih sličnosti i razlika, (4) načina na koji se vrednuje tehnologija koja se razmjenjuje, (5) ranijeg iskustva i saradnje između partnera koji učestvuju u transferu i dr.

Ukoliko preduzeća koja razmjenjuju tehnologiju imaju kvalitetnu radnu snagu sa dovoljno znanja i iskustva sa sličnom strukturom

its products and technology exported until all what they lack purchased from other companies from home and abroad. This way of functioning, exports and imports of foreign technology is called transfer of technology (Unković, 2010, p. 145).

Under international technology transfer involves any kind of technological developments between the two countries, and how it can be between the same or different business and corporate systems. When it comes to technology transfer between different business and corporate systems, then we must take into account the differences that exist between the partners: government regulation, development objectives, export requirements and others. The differences that exist are usually regulated precisely defined by the contract.

It is quite a different situation when the transfer is made between affiliates of the same corporate system, primarily because of the same policies and goals. Therefore, the technology transfer in this case is much faster and easier. Companies that apply this way of operating, based on past experience, are more successful in relation to companies which are locally oriented.

Often the technology transfer issue concerning certain level of development of the country and of community and social organization. There are companies that are very successful when it comes to technological progress, but they do not have as much success when it comes to technology transfer. Clearly, companies that have had success in developing new technologies, does not mean it will be successful in technology transfer.

Will certain technology transfer to be successful depends on several factors: (1) geographical distance, (2) necessary human resources on both sides, (3) the cultural similarities and differences, (4) ways to which evaluates technology that is exchanged, (5) previous experience and cooperation between partners, between which the transfer is done, etc.

If companies which share technology have quality workforce with sufficient knowledge and experience with similar structure of employ-



zaposlenih, saradnja između njih je mnogo lakša, brža i uspješnija. Takođe, geografska blizina je važan faktor prilikom transfera tehnologije. Ona može poboljšati i unaprijediti ovaj proces razmjene. To sa sobom povlači i sličnosti i razlike u kulturama između zemalja. Najčešće su geografski bliske zemlje, zemlje sa sličnim kulturnim osobinama. Kako geografska blizina, tako i sličnosti u kulturama između zemalja pospješuju saradnju između zemalja koje razmjenjuju tehnologiju. Na kraju, ranije iskustvo u saradnji između partnera u transferu tehnologije igra presudnu ulogu prilikom novih ugovora o saradnji. Kada je saradnja između njih bila uspješna u nekim ranijim ugovorima i poslovima, vrlo lako dolazi do dalje saradnje i novih ugovornih poslova.

Nažalost, postoje i faktori koji negativno utiču na transfer tehnologije, a najznačajniji od njih je različit stepen prihvatanja novih tehnoloških rješenja. Postoje zemlje koje vrlo lako prihvataju nove tehnološke ideje i rješenja, ali postoje i one koje imaju problema sa tim. Razlike u kulturi, organizaciji i obrazovanju mogu usporiti taj proces razmjene i transfera tehnologije. Naravno, to dosta zavisi i od tipa tehnologije koja je predmet transfera (Rakita, 2006, str. 223-225).

Funkcionisanje preduzeća u savremenim uslovima poslovanja zahtijeva definisanje tehnološke strategije kao glavnog segmenta razvojne strategije preduzeća. Najčešće se razlog za to nalazi u stavu preduzeća da tehnologija predstavlja uslov za rast i razvoj preduzeća kao i uslov za sticanje i održavanje konkurentne prednosti kako na domaćem tako i na međunarodnom tržištu (Stavrić, Đokić i Jovičić, 2005, str. 110).

## POJAM I VRSTE ZNANJA

Najznačajniji resurs savremene ekonomije predstavlja znanje. Postoje brojne definicije znanja, od toga da predstavlja informacije i vještine koje je određena osoba stekla iskustvom ili obrazovanjem, do toga da predstavlja teorijsko ili praktično razumijevanje nekog predmeta.

ees, cooperation between them is much easier, faster and more successful. Also, geographical proximity is an important factor in the transfer of technology. It can improve and enhance the process of exchange. This entails both similarities and differences in cultures between countries, the most common are geographically close countries, countries with similar cultural traits. As well as geographic proximity and similarities in cultures between countries promotes cooperation between countries that share technology. Finally, earlier experience of cooperation between partners in technology transfer plays a crucial role in the new cooperation agreement. When the cooperation between them has been successful in some previous agreements and transactions very easily come up with further cooperation and new contractual duties.

Unfortunately, there are factors that adversely affect the transfer of technology and the most important of them is a different level of acceptance of new technological solutions. There are countries that very easily accept new ideas and technological solutions, but there are those that have a problem with that. Differences in culture, organization and training can slow down the process of exchange and transfer of technology. Of course, it greatly depends on the type of technology that is the subject of the transfer (Rakita, 2006, p. 223-225).

The functioning of modern enterprise business requires defining technology strategy as the main segment development strategy. Most often the reason for this lies in the attitude of companies that technology is a prerequisite for the growth and development of the company as a condition for obtaining and maintaining competitive advantage both in the domestic and international markets (Stavrić, Đokić & Jovičić, 2005, p. 110).

## TERM AND TYPES OF KNOWLEDGE

The most important resource of the modern economy is knowledge. There are numerous definitions of knowledge, from presenting information and skills that a certain person has acquired experience or education to the fact that it represents the theoretical or practical understanding of a subject.

Znanje se može definisati i kao sistematizovana informacija kojoj je dodata upotrebna vrijednost obavljanja raznih intelektualnih aktivnosti. Tokom istraživanja može doći do sasvim novih znanja koja nisu bila poznata do sada i takva vrsta znanja predstavlja nove ideje za određene tehnološke promjene i unapređenja.

Znanje kao višedimenzionalan pojam može biti eksplicitno (explicit) i tiho - prećutno (quiet, tacit knowledge). Eksplicitno znanje je formalno znanje koje se po svojoj prirodi može prenijeti na druge, jer je dokumentovano na papiru ili u određenim bazama podataka. Tiho ili skriveno znanje često se naziva tacitno ili implicitno, a predstavlja znanje koje se teško prenosi na drugog i javlja se u vidu intuicije ili prosuđivanja koje se teško može objasniti ili predstaviti. Kombinovanjem ovih vrsta znanja dolazi se do veće cjeline znanja. Međutim, menadžeri treba više da teže stvaranju eksplicitnog znanja koje je najčešće kolektivno i time doprinose rastu i razvoju organizacije (Sajfert, Adamović i Bešić, 2005, str. 10).

## TRANSFER ZNANJA

Transfer znanja se može definisati kao proces razmjene i podjele znanja između pojedinca i organizacija od onih koji to znanje posjeduju ka onima koji žele to znanje da prime i koriste. Od toga koliko su primaoci znanja spremni da prihvate i usvoje znanje zavisi i uspjeh transfera. U cilju dobijanja potrebnog znanja za organizacije koje na taj način žele da napreduju, razvijaju se i stiču konkurentsku prednost, transfer znanja može biti formalan, unaprijed organizovan. Takođe, znanje se može prenijeti neformalno, bez unaprijed organizovanih oblika i pravila, u svakodnevnim neformalnim razgovorima između pojedinaca različitih organizacija.

Od toga o kakvoj vrsti znanja je riječ, zavisi i transfer znanja u preduzeću i između preduzeća. Samo znanje koje je podijeljeno sa ostalim članovima organizacije je važno znanje. Znanje se može prenositi između pojedinaca i organizacionih jedinica unutar

Knowledge can be defined as systematized information which is added value in use performing various intellectual activities. During the research may lead to completely new knowledge which had not been known until now and this kind of knowledge is often a new idea for certain technological changes and improvements.

Knowledge as a multi-dimensional concept can be explicit (explicit) and silent-tacit (quiet, tacit knowledge). Explicit knowledge is formal knowledge which by its nature can be transferred to others because it is documented on paper or in certain databases. Silent or tacit knowledge is often referred to as tacit or implicit knowledge represents that hard for each other, and occurs in the form of intuition or judgment that is difficult to explain or present. Combining these types of knowledge leads to a greater whole knowledge. However, managers should strive to create a more explicit knowledge that is usually collective, and thus contribute to the growth and development of the organization (Sajfert, Adamović & Bešić, 2005, p. 10).

## TRANSFER OF KNOWLEDGE

Transfer of knowledge can be defined as a process of exchange and sharing of knowledge between the individual and the organization of those who possess this knowledge to those who want to know that they receive and use. How much are the recipients of knowledge ready to accept and adopt knowledge depends on the success of the transfer. In order to obtain the necessary knowledge for organizations so they want to thrive, develop and gain competitive advantage transfer of knowledge can be formal, organized in advance. Also, the knowledge can be transferred informally, without pre-organized forms and rules, in everyday informal conversations between individuals of different organizations.

From that on what kind of knowledge it comes, depends on knowledge transfer in the company and between companies. Only knowledge that is distributed with the other members of the organization is important to note. The knowledge can be transferred within the organization, individuals

organizacije kao i između više organizacija. Ako je riječ o sasvim novom znanju u oblasti u kojoj preduzeće već ima određenu osnovu, transfer znanja neće predstavljati nikakav problem. Međutim, dešava se da organizacija dolazi do znanja iz potpuno nove oblasti do tada nepoznate za organizaciju, kada ljudski resursi nisu obučeni za prihvatanje tog znanja, zbog čega se javljaju problemi prilikom transfera znanja.

Preduzeća koja su usmjerena na rast i razvoj, konstantno su u potrazi za novim znanjima i novim načinom rada. To se često može dobiti tako što zapošljavaju eksperte iz određene oblasti za koju im je potrebno dodatno znanje. Najčešće preuzimaju eksperte iz drugih firmi, nudeći im veće plate i bolje uslove za rad i to je posebna vrsta transfera znanja. Međutim, eksperti često znanje koje posjeduju teško prenose drugima jer se plaše da će time njihova ekspertnost biti smanjena, a značaj tih informacija izgubiti vrijednost.

Zavisno od vrste organizacije, njene potrebe za novim znanjem kao i sposobnosti za njegovu prihvatanje zavisi i stepen uspjeha transfera znanja (Jovanović, Dragomanović, Mišković i Drobñjaković, 2011, str. 161).

## TEHNIKE I NAČIN TRANSFERA ZNANJA

Znanje se može prenositi unutar organizacije, između pojedinaca i različitih organizacionih jedinica i to predstavlja jednostavniji način transfera znanja. Znatno komplikovaniji je prenos znanja između različitih organizacija, posebno iz različitih zemalja. Eksterni i međunarodni transfer znanja predstavlja razmjenu znanja između različitih organizacija u okviru jedne ili više različitih država i postoje brojni načini na koje je moguće izvršiti transfer.

Najčešći način transfera znanja je preuzimanje eksperata iz drugih organizacija za veliku naknadu ili neke druge prednosti. Takođe, postoje drugi, brojni načini i tehnike

within the organization and between organizational units within an organization and between multiple organizations. If it is a totally new knowledge in the area where the company already has a certain basis, transfer of knowledge is not a problem. However, it happens that a company comes to the knowledge of an entirely new field for the company, where human resources companies are not trained for the acceptance of that knowledge, why the problem occurs during the transfer of knowledge.

Companies that are focused on growth and development, are constantly looking for new knowledge and new ways of working. It can often be obtained by employing experts in specific areas for which they need additional knowledge. The most frequently downloaded experts from other companies by offering them higher salaries and better working conditions, and it is a special kind of knowledge transfer. However, experts often note that possess hardly transmitted to others because they are afraid that their expertise will thereby be reduced and the importance of such information to lose value.

Depending on the organization, its needs for new knowledge and skills for its acceptance depends on the degree of success of knowledge transfer (Jovanović, Dragomanović, Mišković & Drobñjaković, 2011, p. 161).

## TECHNIQUES AND METHODS OF KNOWLEDGE TRANSFER

Knowledge can be transferred within the organization, between individuals and different organizational units, this represents an easier way to transfer knowledge. Considerably more complicated is the transfer of knowledge between different organizations, especially from different countries. External and international transfer of knowledge is the exchange of knowledge between different organizations under one or more different countries and there are numerous ways in which to make the transfer possible.

The most common way is to download the transfer of knowledge of experts from other organizations, for a large fee or other benefits. Also, there are other, numerous methods and



transfera kao što su: direktan kontakt između pojedinaca, projekti, konferencije, različite vrste druženja, izvještaja, dopisa i dr.

U te svrhe organizuju se sajmovi znanja, konferencije, simpozijumi na osnovu kojih se obezbjeđuje prenos, ali i razumijevanje novog i potrebnog znanja. Učesnici tih vidova transfera znanja dužni su da stečeno znanje prenose ostalim zaposlenim u organizaciji čiji su predstavnici. Najbolji primjer za to jesu japanske firme koje posebnu pažnju posvećuju prenosu znanja između pojedinaca direktnim kontaktom kako bi došlo do što kvalitetnije razmjene mišljenja, ideja i znanja (Jovanović, Dragomanović, Mišković i Drobniaković, 2011, str. 162-164).

### TRANSFER TEHNOLOGIJE I ZNANJA U FUNKCIJI RAZVOJA PREDUZEĆA

Živimo u periodu u kome su promjene svakodnevne, dolazi do razvoja tehnologija, ekonomije znanja i brojnih promjena koje utiču na mjesto preduzeća u odnosu na konkurenciju na tržištu (Sajfert, Adamović i Bešić, 2005, str. 7-8).

Svakako, cilj svakog preduzeća jeste ostvarivanje rasta i razvoja i bolje pozicioniranje na tržištu. To se u savremenim uslovima poslovanja obezbjeđuje kroz inoviranje, bolju tehnologiju i više znanja. Inovacije predstavljaju ključ za rast i razvoj preduzeća, a kao jedan od najvažnijih izvora inovativnih mogućnosti javlja se znanje. Smatra se da znanje i njegov transfer tamo gdje je potrebno donosi novac, razvoj preduzeća i obezbjeđuje preduzeću da se bori za zauzimanje strateške pozicije na tržištu (Drucker, 1985, str. 129-141).

Preduzeća koja ulažu u znanje i tehnologiju i njihovo pribavljanje jesu preduzeća koja ostvaruju svoje osnovne ciljeve poslovanja i nalaze se na prvim pozicijama kako u svojoj državi tako i u svijetu. Toyota, kao najprofitabilniji proizvođač automobila u svijetu, shvatila je prednosti znanja i tehnologije i već 40

techniques for transfer as well as direct contact between individuals, projects, conferences, different types of meetings, reports, memos, etc.

For this purpose, organize fairs knowledge, conferences, symposiums on the basis of which to ensure the transfer but also an understanding of the new and necessary knowledge. Participants of these forms of knowledge transfer are obliged to transmit their knowledge to other employees in the organization whose representatives. The best example of this are the Japanese companies that pay special attention to the transfer of knowledge between individuals in direct contact in order to achieve the best possible exchange of opinions, ideas and knowledge (Jovanović, Dragomanović, Mišković & Drobniaković, 2011, p. 162-164).

### TECHNOLOGY TRANSFER AND KNOWLEDGE IN THE DEVELOPMENT OF COMPANIES

We live in a period in which changes daily, comes to the development of technology, knowledge economy and the many changes that affect the position of enterprises in relation to the competition in the market (Sajfert, Adamović & Bešić, 2005, p. 7-8).

Certainly the goal of every company is achieving growth and development and better positioning in the market. It is in the modern business conditions provided through innovation, better technology and more knowledge. Innovation is the key to the growth and development of the company and as one of the most important sources of innovative opportunities, there is knowledge. It is believed that knowledge and its transfer where necessary, makes money, enterprise development and ensures the company that is struggling to occupy strategic positions in the market (Drucker, 1985, p. 129-141).

Companies that invest in knowledge and technology and their acquisition in all possible ways are companies that have their core business objectives and are located on the first positions in both their country and the world. Toyota, as the most profitable carmaker in the world has realized the benefits of knowledge and technology for 40 years

godina podstiče ta ista vjerovanja o značaju ljudi koji posjeduju znanje i to znanje su u stanju da primijene u cilju nekog unapređenja (Hamel i Brin, 2009, str. 35-36).

## ZAKLJUČAK

Organizacije posluju u veoma promjenljivom i dinamičnom okruženju koje od njih zahtijeva da se konstantno usavršavaju i da se usklađuju sa svim zahtjevima tržišta. Primarni cilj svakog preduzeća je rast i razvoj i zauzimanje strateške pozicije na tržištu na kome posluju kao i usavršavanje koje vodi boljoj poziciji u odnosu na preduzeća koja posluju u istoj oblasti, tj. u odnosu na konkurenciju.

U borbi za svoju bolju budućnost preduzeća treba da budu inovativnija, sposobnija i naprednija svakim danom sve više. Najlakše to postižu na osnovu novih znanja, inovacija u svakom smislu a, najprije, u tehnološkom smislu.

Sa razvojem međunarodne ekonomije, globalnog načina poslovanja sve što je potrebno preduzeću postaje lako dostupno, tako da preduzeća sve lakše pribavljaju tehnologiju koja im je potrebna i tako unapređuju svoju proizvodnju, svoj rad i način pružanja usluga.

Kako bi postigli održivu konkurentsku prednost, preduzeća moraju doći do neophodnih resursa za rast i razvoj. Kao glavni resurs koji je potreban preduzeću u savremenoj ekonomiji, javlja se znanje koje se, kao i svi drugi resursi, koristi na najbolji mogući način. Pod tim se misli na iskorišćavanje, dijeljenje i uvećavanje znanja. Znanje se može dijeliti između pojedinaca unutar organizacije, a veoma je značajno dolaziti do posebnih vrsta znanja koje su značajne za napredak preduzeća a koje se trenutno ne nalaze u preduzeću. To je olakšano razvojem transfera znanja između organizacija ili unajmljivanjem eksperata iz određenih potrebnih oblasti.

Preduzeća koja imaju bolju tehnologiju i znanje u odnosu na druga preduzeća, predstavljaju preduzeća koja, najčešće, zauzimaju

and encourages those same beliefs about the importance of people who have the knowledge and skills they are able to apply for the purpose of an improvement (Hamel & Brin, 2009, p. 35-36).

## CONCLUSION

Companies operating in a changing and dynamic environment that requires companies to constantly evolve improve, and to coordinate with all the requirements of the market. The primary goal of any company is the growth and development and taking strategic positions in the market in which they operate as well as the training that leads to a better position in relation to the companies that operate in the same area, ie. compared to the competition.

In the struggle for a better future for their companies should be more innovative, more capable and more advanced every day more. The easiest way to achieve this by making changes, improves, there is new knowledge, innovation in every sense a first in technological terms.

With the development of international economics, global way of doing business all you need enterprise becomes readily available, so that enterprises more easily obtain the technology they need and thus improve their production, their work and how to provide services.

To achieve a sustainable competitive advantage, companies must come up with the necessary resources growth and development. As a major resource that is needed company in the modern economy, there is the knowledge that, like all other resources used in the best possible way. By this is meant the utilization, sharing and increasing knowledge. Knowledge can be shared between individuals place within the organization and it is very important to come to specific types of knowledge that are important for the progress of companies which are currently not included in the company. This is facilitated through the development of knowledge transfer between organizations or by hiring experts in certain fields required.

Companies that have better technology and knowledge that other companies do not represent the companies that usually occupy

prva mjesta na svim tržištima kako na domaćim tako i na međunarodnim. Tehnologija i znanje koje posjeduju preduzeća ili do kojih dolaze zahvaljujući transferu iz inostranstva predstavljaju glavne podsticajne faktore u razvoju i rastu preduzeća.

the first place in all markets, both domestic and international. Technology and knowledge possessed by the company or do they come due to transfer from abroad are the main factors in stimulating the development and growth of the company.

## LITERATURA

- Drucker, P. (1985). *Inovacije i preduzetništvo: praksa i principi*. Beograd: Grmeč.
- Grgurević, N. (2013). Uticaj direktnih stranih investicija na zemlje u tranziciji. *Anali poslovne ekonomije, Časopis za poslovnu ekonomiju, biznis i menadžment i komunikologiju, br. 8*. Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.
- Hamel, G. i Brin, B. (2009). *Budućnost menadžmenta*. Novi Sad: Asee.
- Ivanišević, M. (2008). *Poslovne finansije*. Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beograd.
- Jovanović, P., Dragomanović, N., Mišković, V. i Drobnjaković, S. (2011). *Transfer znanja kao podproces menadžmenta znanja*. Materijal prezentovan 2011. na simpozijumu SPIN' 11, VIII Skup privrednika i naučnika: Operacioni menadžment u funkciji održivog ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020.
- Rakita, B. (2006). *Međunarodni biznis i menadžment*. Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Sajfert, Z., Adamović, Ž. i Bešić, C. (2005). *Menadžment znanja*. Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“ Zrenjanjin.
- Stavrić, B., Đokić, A. i Jovičić, M. (2005). *Menadžment*. Banja Luka: M Power.
- Unković, M. i Kordić, N. (2014). *Međunarodna ekonomija*. Univerzitet Singidunum Beograd.
- Unković, M. (2010). *Međunarodna ekonomija*. Univerzitet Singidunum. Beograd.

## LITERATURE

- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principle*. Beograd: Grmeč.
- Grgurević, N. (2013). The impact of foreign direct investment to countries in transition. *Anali poslovne ekonomije, Časopis za poslovnu ekonomiju, biznis i menadžment i komunikologiju, br. 8*. Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.
- Hamel, G. & Brin, B. (2009). *The Future of Management*. Novi Sad: Asee.
- Ivanišević, M. (2008). *Business Finance*. Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beograd.
- Jovanović, P., Dragomanović, N., Mišković, V. & Drobnjaković, S. (2011). *Transfer of knowledge as a subprocess of Knowledge Management*. Paper presented at the 2011 Symposium SPIN' 11, VIII Skup privrednika i naučnika: Operacioni menadžment u funkciji održivog ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020.
- Rakita, B. (2006). *International Business and Management*. Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Sajfert, Z., Adamović, Ž. & Bešić, C. (2005). *Knowledge Management*. Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“ Zrenjanjin.
- Stavrić, B., Đokić, A. & Jovičić, M. (2005). *Management*. Banja Luka: M Power.
- Unković, M. & Kordić, N. (2014). *International Economics*. Univerzitet Singidunum Beograd.
- Unković, M. (2010). *International Economics*. Univerzitet Singidunum. Beograd.