APPLICATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN CROSS-BORDER MERGERS AND ACQUISITIONS

[Uplatňovanie manažmentu znalostí v medzinárodných fúziách a akvizíciách]

Soňa Ferenčíková¹, Alena Vícenová²

¹ Vysoká škola manažmentu/City University of Seattle, Panónska cesta 17, 851 04 Bratislava
E-mail: sferencikova@vsm.sk

² Vysoká škola manažmentu/City University of Seattle, Panónska cesta 17, 851 04 Bratislava
E-mail: avicenova@vsm.sk

Abstract: The purpose of the paper is to look of major integrative processes and trends encountered within cross-border merger and acquisition (M&A); also research into the nature and dissemination possibilities for knowledge management (KM) as a means towards optimization of post-integration synergies. The authors devote a lot of attention to the bearer of tacit knowledge that can not be lost in the cross-border integration processes. The authors emphasize the importance of deepened due diligence, which can capture the cultural and ethical compatibility of potential integration partners, without which planned synergies may not be realized. In the conclusion, the authors calls upon acquisition managers to embark on a more “enlightened” approach to the activities intrusted in their hands, in terms of developing a clear vision of M&A goals. Clearly, so called “shotgun acquisition marriages” have nothing in common with KM principles. The feverish buying and selling associated with KM, the integration of companies and organizations, complete with their human capital and potential may often shatter the identity and well-being of whole working teams and individual employees.

Key words: cross-border mergers and acquisitions, knowledge management.

JEL Classification: M16

Doručeno redakci: 28.7.2014; Recenzováno: 1.8.2014; 3.8.2014; Schváleno k publikování: 11.2.2015

Úvod

Je všeobecne známe, že už začiatkom 20. storočia sa v USA uskutočňovali podnikové operácie patriace do skupiny fúzií a akvizícií (merger and acquisition - M&A). V tom čase veľký počet malých podnikov začal zvažovať spájanie sa do tzv. trustov, ktorých cieľom bolo zvýšenie trhového podielu. V súčasnosti už fúzie a akvizície nie sú len doménou americkej ekonomiky, ale stali sa „bežnou súčasťou rastovej stratégie spoločností po celom svete“ Spodniak, Cesnak (2010). Môžeme povedať, že fúzie a akvizície sa stali kľúčovou súčasťou stratégie korporácií, zameranou predovšetkým na dosiahnutie synergického efektu v rozličných oblastiach podnikateľských aktivít.

Všeobecne platí, že rast v oblasti medzinárodných fúzií a akvizícií bol poháňaný túžbou spoločností zvýšiť ich konkurencieschopnosť. To sa odohráva v prostredí rastúcej simultánnej fragmentácie a globalizácie trhov, rýchleho tempa zmien a odstraňovania colných bariér v celosvetovom meradle. Také prostredie je prirodzene hnacím motorom rastu veľkých firiem a kombinácií rôznych priemyselných odvetví Ferenčíková (2013).

V súčasnosti globálny svet je čoraz otvorenejší a pôsobí takmer jednoliato, ale na druhej strane doznievajúca celosvetová ekonomická kríza poučila akvizíčných manažérov, že štrukturálne a kultúrne rozdiely medzi krajinami musia byť zohľadňované. Akvizíčný paradox (ktorý znamená, že iba málo akvizícií a fúzií dosiahne stanovené ciele) znamená,

že je potrebné venovať čoraz väčšiu pozornosť nositeľom tacitných znalostí, ktoré sa nesmú stratiť v cezhraničných integračných procesoch. Ide o prvý pokus inkorporácie problematiky znalostného manažmentu do oblasti medzinárodného podnikania, konkrétne problematiky riadenia cezhraničných fúzií a akvizícií v slovenskej literatúre. Cieľom tohto príspevku je navrhnúť možnosti rozšírenia aplikácie manažmentu znalostí ako nástroja optimalizácie postintegračných synergii v cezhraničných fúziách a akvizíciách. Cieľom nášho výskumu, prostredníctvom kvalitatívneho výskumu, ktorý predpokladá nenumerické bádanie a interpretáciu spoločenskej reality, je vytváranie nových hypotéz a teórií, v prvom rade prostredníctvom analýzy textov, ktorá má zabezpečiť porozumenie skúmaných javov. Okrem toho, kvalitatívny výskum je rozborom, ktorý napomáha popisu a nejednoznačných fenoménov ľudského života a študuje danú realitu hlbkovo a podrobne, a preto sme siahli po jeho metódach v nami skúmanej hraničnej oblasti.

1 Teoretické východiská skúmanej problematiky

Vo svete nie je jednotne zadefinovaný pojem spojenia firiem. Vo vedeckej a odbornej literatúre sa stretávame s rôznymi definíciami tohto konceptu. Niektorí autori vo svojich knihách označujú všetky spojenia firiem pojmom „fúzia“. Iná skupina autorov definuje fúziu iba ako jednu z foriem spájania firiem, a ešte ďalší následne rozlišujú pojmy „konsolidácia“ a „akvizícia“. Ale sú i takí autori, ktorí hovoria o fúzii, ak prichádza k dobrovoľnému spojeniu firiem, kým nedobrovoľná integrácia sa označuje ako „prevzatie“ (*takeover*). Novým vnímaním pojmu je úplné oddelenie fúzií od akvizícií, to znamená že sa nepoužíva jednotné označenie fúzia a akvizícia (M&A). Konkrétnejšie, pojem „fúzia“ sa používa, keď „dve spoločnosti majú podobnú veľkosť v zmysle počtu zamestnancov alebo vo výške obratu“ Jasimuddin (2012). Pojem „akvizícia“ sa používa vtedy, keď „jeden z partnerov je oveľa väčší ako druhý“ Jasimuddin (2012). Jasimuddin argumentuje, že pri akvizícii „kupujúca spoločnosť prevezme kontrolu nad kupovanou, a tá stráca ekonomickú a právnu autonómiu“, zatiaľ čo pri fúzii „dve alebo viaceré spoločnosti vytvárajú nový subjekt“ (2012). Navyše, fúzia sa odohráva prostredníctvom dohody medzi dvomi organizáciami v priateľskom prostredí, akvizícia sa uskutočňuje v nepriateľskom. Rozdielnosť v ponímaní týchto pojmu nevychádza iba z rôzneho chápania jednotlivých autorov, ale vychádza i z rozdielnosti jednotlivých právnych noriem vo svete Baláž et al. (2005), Ferencíková et al. (2013), Šaková (2004).

Fúzie a akvizície úzko súvisia so znalostným manažmentom alebo manažmentom znalostí (v originálnej anglickej terminológii sa oba tieto pojmy zlievajú do jedného názvu, a to *knowledge management*). V roku 1993 P. F. Drucker predpovedal nutnosť riadenia znalostí, nebol však rozhodne prvý. Japonský konzultant Kenichi Ohmae konštatoval, že nová, rodiaca sa ekonomika bude založená na znalostiach. Ešte pred ním však prišiel s tvrdením Fridrich von Hayek, že najdôležitejším aktívom spoločnosti je jej schopnosť pracovať so svojimi vedomosťami. Drucker však odhalil podstatu a položil si otázky: Ako kvalifikovať znalosti? Koľko stojí vyprodukovanie a distribuovanie znalostí? Ako možno vôbec rozumieť výrazu „návratnosť znalostí? Drucker hovoril o znalostiach ako zdrojoch, ktoré budú v budúcnosti veľmi dôležité. Rozoznával tri druhy, a to **zdokonaľovanie** postupov, výrobkov a služieb; **exploatácia**, nepretržité využívanie existujúcich znalostí k vytváraniu nových, rozdielnych výrobkov, postupov a služieb; a posledné, skutočné **inovácie** teda uplatnenie znalostí k produkcii nových znalostí. Otázky, ktoré sformuloval Drucker boli pre podnikateľskú oblasť nezrozumiteľné, ale ako sa neskôr ukázalo životne dôležité. O dva roky neskôr vyšla práca Ikujiro Nonaky a Hirataky Takeuchiho, ktorá naštartovala veľký záujem o manažment znalostí Truneček (2004).

V súčasnosti autor Jasimuddin definuje manažment znalostí ako „spôsob, ktorý pomáha zvýšiť udržateľnú konkurenčnú výhodu organizácie“ (2012). Je treba poznamenať, že so zvyšujúcim sa tlakom konkurenčného prostredia sa podniky začínajú orientovať na interné faktory, ktoré posilnia ich konkurenčnú pozíciu, čím sa do popredia dostáva udržateľnosť konkurenčnej výhody. Práve komponentom udržateľnosti sú inovácie. Ako uvádzajú Miklošík, Hvizdová, Žák inovácie posúvajú „firemnú podnikateľskú stratégiu k tvorbe novej hodnoty pre zákazníka. Inovácia ako aplikovateľné inovatívne myslenie, ktoré ovplyvňuje podnikateľskú činnosť, je spôsobom hľadania zmeny pravidiel konkurenčného boja“ (2012). Vo vzťahu k inováciám, manažment znalostí vychádza z predpokladu, že „schopnosť inovovať výrobky a služby bude kľúčovou kompetenciou vtedy, ak podniky budú schopné inovovať samých seba zvnútra, ide teda o vnútornú inováciu jednotlivcov, ktorú možno chápať ako neustálu potrebu nových znalostí, zručností, závislých od schopností jednotlivcov. Efektívne využívanie znalostí prispieva k pozitívnemu stimulu inovačnej kapacity a k trvalo udržateľnému rozvoju podniku. Znalosti, t.j. schopnosti a um jednotlivcov, sú v súčasnom období pre podniky najdôležitejšia forma kapitálu“ Miklošík, Hvizdová, Žák (2012).

V pôvodnej slovenskej literatúre Kelemen definuje manažment znalostí ako „systematický proces vyhľadávania, výberu, organizácie, koncentrácie a prezentácie poznatkov, znalostí spôsobom, ktorý napomáha v organizáciách zvyšovať úroveň, na akej zamestnanci rozumejú konkrétnym oblastiam.“ To znamená, manažment znalostí pomáha organizáciám dosahovať hlbší pohľad a porozumenie najmä na základe využitia skúseností a intelektuálneho imania pracovníkov. Úlohou manažmentu znalostí je napomôcť organizáciám, aby získavali, uchovávali, ale i vymieňali si znalosti svojich zamestnancov, a hlavne, aby ich využívali pri rozhodovaní, plánovaní vo svojich organizáciách a tým posúvali ich na rastovú trajektóriu. Manažment znalostí nie je teda „technológiou samou osebe, ani súborom najlepších postupov, ale je stavom mysle, teda prístupom, ktorý sa musí rozšíriť v rámci celej organizácie, ak má byť úspešný“ Kelemen et al. (2007).

V spojitosti s fúziami a akvizíciami manažment znalostí definujeme ako „systematickú koordináciu ľudí, technológií a procesov v organizácii, výmeny a aplikácie znalostí. Znalosti, ktoré sú získavané zvonka ale aj zvnútra organizácie by sa mali podchytiť a vytvárať organizačnú pamäť, ktorá by mala podporovať trvalé organizačné učenie“ Vícenová (2013).

Pre uskutočnenie cezhraničných fúzií a akvizícií, keď ide aj integráciu rôznych kultúr, je veľmi dôležité mať na zreteli štruktúru znalostí, aby sme predišli ich strate pri vytváraní nových pracovných tímov. V tomto kontexte sa najčastejšie stretávame s delením znalostí na tacitné (z ang. *tacit*) a na explicitné (zjavné) znalosti. Tacitné znalosti sa nachádzajú v hlavách - v myšliach pracovníkov v organizácii. Sú to neformalizované znalosti, ktoré je veľmi ťažko zachytiť v presných popisoch alebo tabuľkách Kelemen et al. (2007). Tacitná znalosť je vždy viazaná na človeka či skupinu ľudí s ich činnosťami, postupmi, rutinami, ideami, nápadmi, hodnotami a emóciami. Tacitné znalosti predstavujú veľký potenciál pre spoločnosti, nakoľko sú životne dôležité pre fungovanie a dlho sa získavajú. Naopak, explicitné znalosti je možné relatívne ľahko formalizovať, zaznamenávať, zdieľať pomocou jazyka, obrázkov, písma, formulácií, špecifikácií alebo inými informačnými nástrojmi Mládková (2005). V literatúre sa stretávame ešte s jedným typom znalostí, a to implicitná znalosť. Implicitná znalosť je „uložená v hlavách pracovníkov, avšak nie je ľahké alebo ani dokonca možné ju kedykoľvek previesť do explicitnej formy, formalizovať ju či dokumentovať“ Bureš (2007).

Aké sú explicitné a tacitné znalosti v medzinárodných fúziách a akvizíciách? Medzinárodné fúzie a akvizície kombinujú integráciu fyzických aktív, organizačných procesov a ľudí. Explicitné znalosti sa skladajú z technickej a organizačnej inteligencie, porozumenia a metód, ktoré môžu byť ľahko kodifikované a dostupné prostredníctvom verbálnej alebo písomnej komunikácie. Taktiež, explicitné znalosti môžeme asociovať s fyzickými a organizačnými procesmi. Naopak, tacitné znalosti obsahujú odborné znalosti a zručnosti, ktoré sú založené na podchytených a akumulovaných skúsenostiach. Sú uchované v mysliach jednotlivcov Stahl & Mendenhall (2005).

Tacitná a explicitná znalosť je kultúra, norma a hodnota, ktorá vedie resp. riadi organizáciu. Napríklad produkty často vedú k inovácii a rýchlejšiemu prístupu na trh. Na druhej strane, organizačné procesy reflektujú normy informačných výmen medzi firmami, ktoré veria, že táto interakcia zlepši ich kvalitu produktov na trhu. Napokon ľudia stelesňujú kultúru a to takým spôsobom, že pracujú a rutinne spolupracujú jeden s druhým používajúc normy a hodnoty, ktoré ich vedú k rozhodovaniu, komunikácii a iným činnostiam pri rozvoji, výrobe a predaji produktov Stahl & Mendenhall (2005).

Manažment znalostí a bezpodmienečné poznanie

Samotná definícia implicitnej znalosti naznačuje, akou veľkou výzvou je zachovanie tohto typu znalosti a jeho prevedenie do explicitnejších foriem. Netreba ani zdôrazňovať, akým zraniteľným sa stáva tento typ znalosti v cezhraničných procesoch, najmä kvôli často nedbalej a nedomyslenej politike reštrukturalizácie a prepúšťania. Pre možnosti vypracovania efektívnejšieho spôsobu zachovania znalostí, a tým aj prekonania niektorých deficitov v systéme manažmentu znalostí, pozrieme sa na ešte jednu možnú kategorizáciu znalostí, ktorá by mohla napomôcť k optimálnejšiemu postojom k ľudskému kapitálu v akvizíčných procesoch. Ide o kategorizáciu poznania navrhnutú J. Hvoreckým. Podľa neho najmenšou čiastkou nášho poznania je tzv. bezpodmienečné poznanie (*unconditional*) alebo „kategorické“ poznanie. Jednoduchšie povedané, je to čisté, „tvrdé“ poznanie (*hard knowledge*), ktoré nepodlieha spochybneniu a všetkými sa považuje za pravdivé/správne. Takéto jadro vytvárané bezpodmienečným poznaním je prítomné aj v rámci ďalších kategórií, a to tzv. zdôvodneného alebo dokázaného poznania (*justified knowledge*), a nakoniec sú to poznatky, ktorým veríme bez dôkazov (*believed knowledge*) Hvorecký (2013).

Obrázok 1: Úroveň ľudských znalostí

Zdroj: Hvorecký (2013)

Pre prax je obzvlášť dôležité, že takéto kategorické poznanie sa dá spracovávať, uschovávať a prenášať aj pomocou informačno-komunikačných technológií (ICT). Treba povedať, že z čisto vedeckého hľadiska, len bezpodmienečné poznanie je správne. Ale s tým nemusia

súhlasit napr. manažéri, pretože podľa ich názoru aj tzv. zdôvodnené poznanie (*justified knowledge*) a poznanie, ktorému veríme (*believed knowledge*), majú veľkú úlohu v rozhodovacích procesoch. (Obrázok 1) Tiež nezabúdajme, že pre prax je veľmi dôležitá tzv. konsenzuálna pravda, kde správnym je to, na čom sme sa dohodli pre dobro podniku.

Dôsledky neriešených rozdielov v kategórii poznania, v ktoré „veríme“, sa môžu stať zdrojom konfliktov a niekedy aj vyslovenej disfunkcie na určitých pracoviskách. Manažér vybavený princípmi manažmentu znalostí, vrátane komplexného pochopenia štruktúry poznatkov, si musí v takejto situácii plne uvedomiť, že nie všetko poznanie je „racionálne“, pretože takmer vždy je ovplyvňované buď tradíciou alebo jednoducho vierou. Manažér musí byť seizmograficky citlivý k prejavom a ukážkam takého „nevedeckého“ poznania, a byť schopný využiť „iracionálne vrstvy poznania a intuície“ na riešenie nejednoznačných komplexných javov, najmä v podmienkach časovej tiesne a stresu, čo je aj prípad medzinárodných fúzií a akvizícií Hvorecký (2013).

Nedostatok kompatibility medzi rôznymi kategóriami znalostí sa môže stať zdrojom viacerých problémov. Pod kompatibilitou sa rozumie a) schopnosť existovať a fungovať v harmonickej súhre; b) schopnosť usporiadanej, efektívnej integrácie a pôsobenia s inými prvkami systému bez potreby modifikácie alebo konverzie Hvorecký (2013). Ako vidíme, tá druhá charakteristika kompatibility je bezprostredne spätá s ruptúrami v ekonomicko-spoločenských procesoch, ktoré sprevádzajú najmä cezhraničné fúzie a akvizície.

V praxi to znamená, že od členov integračných tímov zodpovedných za realizáciu medzinárodných fúzií a akvizícií sa očakáva schopnosť zjednotených postupov a viac menej súhlasná interpretácia ich výsledkov. Keď ide o iracionálnejšie kategórie poznania, pre ich dostupnú štandardizáciu a lepšiu využiteľnosť sa musíme opierať o zjednotený systém pojmov a metód. V ideálnych situáciách takto dosiahnutá kompatibilita môže prekračovať steny podniku, čím sa premostí „nechápanie“ medzi podnikovým poznaním a jeho širším okolím. Čo sa týka kategórie poznania ako viery (*believed knowledge*), len môžeme súhlasiť s tvrdením, že rozdiely v názoroch prenášané na pracovisko negatívne dopadajú na efektívnosť práce. Dobrým riešením môže byť stanovenie filozofie a stanoviská podniku, ktoré, ak nevyhovujú jednotlivým pracovníkom, nemusia sa uplatňovať v ich súkromnom živote, ale nedodržanie stanovených princípov na pracovisku by malo znamenať vylúčenie z tímu Hvorecký (2013).

Manažment znalostí a nemenej formalizovateľné druhy poznania

Kombinácia informačno-komunikačných technológií (ICT) a manažmentu znalostí je „bránou, ktorá vedie k racionálnemu prístupu k riadeniu“. Treba však pripomenúť, že takéto očakávania sa v prvom rade vzťahujú na explicitné poznanie, ktoré je vhodné pre spracovanie pomocou ICT. Určitou výzvou, ale zároveň i príležitosťou však zostáva využitie tacitného, „nie dost' rigorózneho“ poznania, ktoré patrí k formám „iracionálneho“ poznania. Iracionalita totiž nemusí byť chápaná ako opak racionality. V zmysle princípov manažmentu znalostí môžeme chápať iracionalitu ako pozitívny zdroj podvedomého poznania, intuícií, kladných emócií a napomáhajúceho poznania založeného na viere, čím by sme nemali mrhať. Iracionalita je prírodná a legitímna súčasť ľudskej povahy a v tomto zmysle je primárne pozitívna. Je úlohou manažmentu znalostí využiť túto zanedbanú studňu. Taktiež povinnosťou manažéra je zabezpečiť, najmä na novovytvorenom pracovisku, cirkuláciu edukačných a socializačných procesov, ktoré napomáhajú externalizácii a následnej internalizácii „mäkších“ foriem znalostí Hvorecký & Lichardus (2012).

Je dôležité si uvedomiť, že na zvládnutie a riadenie tzv. iracionálnych častí poznania manažéri musia aplikovať iné zručnosti ako tie, ktoré používajú na riadenie racionálneho poznania. Metódy identifikácie, zachovania a rozvíjania iracionálneho poznania sú nutne „menej priamočiare“ a viac sa zakladajú na kooperácii medzi manažérom a jeho tímom. Inými slovami, manažment znalostí sa nevyhne širšiemu pohľadu na podnikovú organizáciu, organizačnú štruktúru a tradičné hierarchie vertikálneho rozkazovania. Pokročilý manažment znalostí vyžaduje od manažérov aj schopnosť selektovania príslušných pracovníkov na pozície „znalostných“ zamestnancov. Ide o to, že kritérium vzdelanosti ako tvrdé racionálne kritérium nie je postačujúce v zmysle komplexnejšieho prístupu k povahe a cirkulácii poznania. Znalostný pracovník okrem iného musí tiež mať záujem o svoju profesiu a byť motivovaný spolupracovať a odovzdávať svoje poznatky. „Užitočná iracionalita“ znalostných pracovníkov musí byť mapovaná a efektívne aplikovaná pre zabezpečenie úspešných podnikových aktivít, vrátane akvizíčných a najmä keď ide o cezhraničné akvizície, kde výzvou sú rozdielne jazyky a kultúry. Manažment znalostí môže realizovať svoj potenciál a priniesť očakávané ovocie len za podmienky mnohoúrovňového chápania štruktúry znalostí a z toho nutne vyplývajúcich nových manažérskych zručností a metód pre vybudovanie znalostne kompatibilných tímov Hvorecký & Lichardus (2012).

2 Úloha manažmentu znalostí v cezhraničných fúziách a akvizíciách

Zatiaľ iba veľmi málo vedcov spracovalo úlohu manažmentu znalostí v medzinárodných fúziách a akvizíciách preto sa budeme zaoberať ponímaním úlohy manažmentu znalostí v medzinárodných fúziách a akvizíciách, a to pohľadom do odbornej literatúry. Jedným z prvých autorov je Sajjad M. Jasimuddin, ktorý tvrdí, že táto oblasť má rastúcu tendenciu. Jednou z výhod manažmentu znalostí je napríklad, že má „tendenciu zvyšovať výkonnosť organizácie pomocou využitia existujúcich znalostných aktív“ (Jasimuddin, 2012). V tejto súvislosti autor vyzýva k lepšiemu využívaniu firemných znalostí. Svoje tvrdenie podporuje tým, že manažment znalostí môže firme zabezpečiť dostupnosť „správnych znalostí správnym ľuďom v správny čas“ Jasimuddin (2012). Autor upozorňuje na možnosť „vytvárania nových nápadov, lepšie využitie organizačnej moci myslenia, podporu inovácií, zachytávanie nových postrehov a skúseností, aby boli k dispozícii vtedy, kedy, kde a kým budú požadované, podporu spolupráce a zdieľanie vedomostí“. Ďalej dodáva, že vedci skúmajúci medzinárodné fúzie a akvizície navrhujú, že znalosti z obidvoch kombinovaných spoločností by mali byť považované za životne dôležité, a to z toho dôvodu, že veľmi silne ovplyvňujú aktivitu v oblasti fúzií a akvizícií. V kontexte fúzií a akvizícií môže prísť ku strate podnikových zdrojov – znalostí. Práve odborníci najčastejšie varujú pred stratou tacitných znalostí, ktoré sú budované na skúsenostiach ľudí v organizáciách. Kupujúca spoločnosť musí zvládnuť podchytenie znalostí počas zmien v organizačnej štruktúre a kultúre. Jasimuddin (2012)

Uskutočnenie fúzie a akvizície predstavuje jedno z najdôležitejších strategických rozhodnutí vo firmách. Každé rozhodnutie má dlhotrvajúce následky pre skombinované firmy a predstavuje hrozbu pre ich prežitie. Prostredníctvom fúzií a akvizícií sa môže firma dostať k novým zručnostiam, technológiám a produktom, ale je tu však i možnosť straty firemných znalostných zdrojov. Autor Jasimuddin opisuje, že existujú rozdielne scenáre fúzií a akvizícií, ktoré sú založené na tom, či manažment znalostí je bežnou praxou v obidvoch spoločnostiach už pred aktivitou spojenia alebo skúpenia firmy. V prvej situácii obidve spoločnosti /nazvime ich jednoducho spoločnosť A a spoločnosť B) aplikujú prístup manažmentu znalostí; v druhej situácii - iba spoločnosť A uplatňuje manažment znalostí, v tretej situácii spoločnosť A si neuplatňuje manažment znalostí a v poslednej štvrtnej situácii ani jedna spoločnosť nepracuje na princípoch manažmentu znalostí pred integráciou.

Tabuľka 1: Rozdielne scenáre pre fúzie a akvizície zohľadňujúce manažment znalostí

Situácia	Uplatňovanie manažmentu znalostí v prípravnej fáze		Skombinová firma po fúzii alebo akvizícii
	Spoločnosť		
	A	B	
I	Áno	Áno	Záleží na integrácii – ale nie je to zložité
II	Áno	Nie	Zložitá integrácia
III	Nie	Áno	Zložitá integrácia vzhľadom na slabšiu pozíciu kupovaného
IV	Nie	Nie	Náročná úloha – je potrebné zaviesť manažment znalostí od začiatku

Zdroj: autorky, Jasimuddin (2012)

Výsledok výskumu je, že obe spoločnosti, ak uplatňovali manažment znalostí nenarážajú na ťažkosti počas kombinovania, ale samozrejme, záleží na spôsobe, akým bude uskutočnená. V druhej situácii, kedy iba jedna firma uplatňuje manažment znalostí ešte pred uskutočnením prípravnej fázy, predpokladá sa, že integrácia bude sťažená. V tretej situácii je to komplikovanejšie, o to, o čo je slabšia pozícia firmy B ako nadobúdanej (zvyčajne firma A ako kupujúca diktuje podmienky integrácie). Vo štvrtej situácii, kedy ani jedna zo spoločností neuplatňovala princípy manažmentu znalostí pred integráciou, predpokladá sa, že integrácia bude veľmi náročná. Záverom výskumu je odporúčanie zapojiť manažment znalostí už v úvodných fázach podnikového kombinovania alebo skupovania.

Príkladom úspešnej akvizície /aj druhej situácie/ so zapojením manažmentu znalostí je medzinárodná akvizícia Sanofi-aventis, ktorá kúpila spoločnosť Zentivu na slovenskom farmaceutickom trhu. Spoločnosť nezanedbala žiaden z detailov predakvizíčnej fázy, za čo sčasti vďačí za svoj úspech. Nezanedbateľným faktorom úspešnosti danej kombinácie je starostlivé vytvorenie nového manažérskeho zoskupenia, kde kvôli zachovaniu kontinuity nejaký čas pretrvávali vedúci pracovníci cieľového podniku vo svojich pozíciách. Zásadnou otázkou pri cezhraničných fúziách a akvizíciách je, ako zachovať tacitné (implicitné) znalosti, kvôli ktorým sa často tieto operácie uskutočňujú, a ktoré môžu najpodstatnejším spôsobom ovplyvniť ich celkový úspech alebo neúspech. Sanofi-aventis sa podarilo zachovať talenty a nestratiť nič z tacitného poznania. Medzi viacero rozhodujúcich faktorov bolo správne vyhodnotenie cieľovej spoločnosti, rozšírená *due diligence*, vrátane kultúrnych faktorov, a napokon zabezpečenie jasnej komunikácie a vízie do budúcnosti. Taktiež nutnosť presného plánovania jednotlivých krokov na všetkých fázach (ako je prípravná, *due diligence*, realizačná a porealizačná), zabezpečenie udržania kľúčových pracovníkov ako zdroja tacitného poznania. Manažment znalostí v cezhraničných fúziách a akvizíciách nie je len vonkajšou dekoráciou, ale reálnou silou a zárukou akvizíčného úspechu. Zohľadnenie a zdôraznenie ľudského faktora, ktorý je v centre filozofie manažmentu znalostí sa stal požiadavkou podnikových zlúčení Vícenová (2013).

Osobitnou výzvou pre medzinárodné fúzie a akvizície je však správne riadenie znalostných aktív, ktoré prechádzajú z obidvoch jednotiek sústredených už v skombinovanej spoločnosti. Dlhodobu pretrvávajúcu názor, že aktivity v oblasti medzinárodných fúzií a akvizícií vytvárajú klímu strachu a straty dôvery medzi zamestnancami dvoch jednotiek, ktoré majú splynúť, čo môže skomplikovať zdieľanie a prenos znalostí. Môže prísť k odchodu expertov z kúpenej spoločnosti, zničeniu získanej organizačnej znalostnej „ekológie“, neadekvátnemu

pochopeniu získaných firemných znalostí a v niektorých prípadoch dokonca aj k ich zániku (v dôsledku odchodu ich nositeľov alebo nesprávnej integrácie).

Aktualizácia problematiky v nových podmienkach – „The New M&A Playbook”

Po celé stáročia sa ekonómovia a podnikatelia zaoberali sledovaním rastu spoločností. Ich spojené úsilie bolo podporené lepším pochopením zdrojov a prostriedkov smerujúcich k hospodárskemu rastu, čoho príkladom sú fúzie a akvizície. Ďalší, ktorí analyzujú problematiku medzinárodných fúzií a akvizícií v spojitosti s manažmentom znalostí sú autori článku *The New M&A Playbook* z marca 2011 v *Harvard Business Review*. Autori Christensen, Alton a Rising sa pustili do hlbšej analýzy prebiehajúceho javu upozorňujúc akvizičné tímy na viac aspektov v jednotlivých fázach a očakávaných synergiách. Podľa nich sa každodenne sa kupujú nesprávne spoločnosti za nesprávnym účelom, nesprávne ohodnotené a nesprávne prvky sa integrujú do nesprávnych obchodných modelov. Mnoho „nesprávneho“ ich inšpirovalo bližšie sa pozrieť na procesy v oblasti fúzií a akvizícií s cieľom pomôcť generálnym riaditeľom predpovedať s väčšou presnosťou, či firma v ponuke je „vysnívaná“ alebo to bude ďalší „debakel“ Christensen et al. (2011).

Keď chce generálny riaditeľ zvýšiť firemnú výkonnosť a naštartovať dlhodobý rast prostredníctvom kúpy inej spoločnosti, možno to považovať za mimoriadne: firmy každoročne vynakladajú viac ako 2 trilióny amerických dolárov na akvizície. Napriek tomu, štúdie za štúdiu dokazujú, že miera zlyhávania fúzií a akvizícií (akvizičný paradox) sa pohybuje v rozmedzí 70% až 90%. Mnoho vedcov sa snaží vysvetliť tieto bezútešné štatistiky obvykle na základe analýzy atribútov obchodov, ktoré fungovali a ktoré nie. Autori článku sa pokúsili poskytnúť robustnejšiu teóriu, ktorá identifikuje príčiny týchto spomínaných úspechov a neúspechov.

Vychádzajú z toho, že veľa akvizícií nespĺňa očakávania, pretože manažéri nesprávne zadedia kandidátov k strategickému cieľu obchodu, zlyhávajú pri rozlišovaní medzi obchodmi, ktoré môžu zlepšiť existujúcu činnosť a tými, ktoré by mohli dramaticky premeniť spoločnosť na rastovú. V dôsledku toho firmy veľmi často platia nesprávnu cenu a integrujú cieľovú spoločnosť nesprávnym spôsobom. Jednoducho povedané existujú dva dôvody prečo sa snažiť získať inú firmu. Prvým, najbežnejším dôvodom je *zvýšenie podnikovej výkonnosti*, ktorá, na jednej strane, pomôže udržať prvotriedne pozície, ale, na strane druhej, zníži náklady. Akvizícia, ktorá prinesie tieto výhody takmer nikdy nezmení „trajektóriu“ spoločnosti. Druhým, menej známym dôvodom je *nové vytvorenie obchodného modelu* čím prichádza k základnému presmerovaniu spoločnosti. Len málo z vedúcich manažérov rozumie tomu, ako identifikovať najlepšie cieľové podniky k dosiahnutiu svojej vízie, koľko za ne zaplatiť a ako ich správne integrovať.

Prakticky povedané, najprv sa spýtajme: Čo kupujeme? Dá sa povedať, že úspech a aj neúspech akvizície závisí od dobrých základov integrácie. Najistejšou cestou k úspechu je rozmýšľať o cieľovej spoločnosti v zmysle obchodného modelu. Obchodný model pozostáva zo štyroch nezávislých elementov, ktoré vytvárajú a prinášajú hodnotu.

1. Prvým je *zákaznícka hodnota*: ponuka, ktorá pomáha zákazníkovi robiť jej/jeho prácu efektívnejšie, výhodnejšie, alebo za rozumnejšiu cenu ako prípadná alternatíva.
2. Druhým elementom je *vzorec zisku*, tvorený z príjmovej a nákladovej štruktúry, ktorý špecifikuje ako spoločnosť generuje zisk a potrebnú hotovosť pre zamýšľané operácie.

3. Tretím elementom sú *zdroje* – ako zamestnanci, zákazníci, technológie, produkty, zariadenia a hotovosť – ktoré prinášajú zákazníkovi hodnotu.
4. Posledným, štvrtým elementom sú *procesy* ako výroba, vývoj a výskum, rozpočet a predaj Christensen et al (2011).

Za správnych okolností môže byť jeden z elementov – zdroje – vyňatý zo získanej spoločnosti a vložený do rodičovského obchodného modelu. Taký postup je možný, pretože zdroje môžu existovať oddelene od spoločnosti (firma môže zaniknúť už zajtra, ale zdroje budú stále existovať). Autori nazývajú tento druh obchodu akvizície *napomáhanie obchodnému modelu - leverage my business model (LBM)*.

Spoločnosť však nemôže rutinne vložiť ostatné elementy z akvizičného obchodného modelu do vlastnej spoločnosti, alebo naopak. Vzorec zisku a procesy nemôžu existovať oddelene od organizácie a asi by, dokonca, ani neprežili odlúčenie od spoločnosti. Firma môže kúpiť iný obchodný model, fungovať s ním oddelene a používať ho ako platformu pre transformačný rast. Tento model autori nazývajú akvizícia „vylepšenie (reinvenčia) obchodného modelu - reinvent my business model (RBM)“.

Manažéri zvyknú veriť, že spoločnosti môžu dosiahnuť mimoriadnu návratnosť práve kúpou zdrojov inej spoločnosti a lacnejšie. Alternatívne odchádzajú od potenciálne-tranformačného obchodu v mylenej predstave, že akvizícia je nadhodnotená, alebo zničia hodnotu vysokorastového obchodného modelu snahou integrovať spoločnosť do ich vlastného obchodného modelu. Takéto chyby sú najmä rozšírené pri cezhraničných fúziách a akvizíciách, kde možnosti hlbokého poznania cieľovej spoločnosti je relatívne obmedzená kultúrne a geograficky. Je možné sa vyhnúť spomínaným bežným chybám? Áno. A to prostredníctvom porozumenia nasledovných možností:

- zvýšenie firemnej výkonnosti
- reinvenčia obchodného modelu (Christensen et al, 2011).

V prvom prípade, základnou úlohou manažéra je dodať očakávané výsledky investorom v krátkodobom horizonte a to prostredníctvom efektívnej operácie. Spoločnosti majú tendenciu preferovať akvizície na základe obchodného modelu LBM, aby si rýchlejšie zlepšili ich ziskový vzorec. Potom vzorec umožňuje novej entite určovať vyššie ceny alebo redukovať náklady.

Autori tiež tvrdia, že poslaním ich teórie je upútať pozornosť manažérov na akvizície pomocou vylepšením obchodného modelu RBM, ktoré zabezpečujú základy pre dlhodobý rast. Vychádzajúc z toho, že hodnoty existujúceho obchodného modelu časom stratia na konkurencieschopnosti a technologickom vybavení, vždy tu vzniká nepríjemná možnosť rozkladania ich ziskového potenciálu. Sú to však akvizície RBM modelu, ktoré pomôžu manažérom prekonať túto prekážku. Adopcia tohto spôsobu akvizície úplne prerobí spoločnosť a nastaví trajektóriu dlhodobého rastu. Akvizície typu RBM najúčinnejšie zvyšujú sadzbu na vytváranie hodnoty pre akcionárov. Je paradoxné, že nadobúdatelia zvyčajne nedoplatia akvizície typu RBM, ale preplatia akvizície typu LBM. Teória nám tiež poskytuje niekoľko typov ako sa vyhnúť integračným omylom. Odpoveď na otázku znova smeruje k uvedomeniu si typu akvizície. Ak kupujete spoločnosť s cieľom zvýšiť si firemnú výkonnosť, mali by ste premiestniť zdroje do svojej spoločnosti. Ale ak si kupujete podnik kvôli jeho obchodnému modelu, je dôležité si ho držať nedotknutý a vykonávať činnosti oddelene (Christensen et al, 2011).

Jednou z výhod uplatňovania manažmentu znalostí v medzinárodných fúziách a akvizíciách je to, že má „tendenciu zvyšovať výkonnosť organizácie pomocou využitia existujúcich znalostných aktív“ (Jasimuddin, 2012). V tejto súvislosti prichádza k lepšiemu využívaniu firemných znalostí, čo môže firme zabezpečiť dostupnosť „správnych znalostí správnym ľuďom v správny čas“ (Jasimuddin, 2012). Ďalšími výhodami, ktoré vyplývajú z uplatňovania manažmentu znalostí v organizácii je možnosť „vytvárania nových nápadov, lepšie využitie organizačnej moci myslenia, podpory inovácií, zachytávania nových postrehov a skúseností, aby boli k dispozícii vtedy, kedy, kde a kým budú požadované“. Počas fúzie alebo akvizície môže prísť ku strate podnikových zdrojov – znalostí, najčastejšie vedci varujú pred stratou tacitných znalostí, ktoré sú budované na skúsenostiach ľudí v organizáciách. Kupujúca spoločnosť musí zvládnuť podchytenie znalostí počas zmien v organizačnej štruktúre a kultúre (Jasimuddin, 2012). Manažment znalostí je rozhodujúcim elementom pre úspešné procesy v oblasti fúzií a akvizícií, ako i v riadení znalostí získaných z oboch skombinovaných podnikateľských jednotiek za účelom vytvorenia hodnoty. Výzva pre akvizíčných manažérov, či už explicitná alebo implicitná je, aby začali brať vážne riadenie znalostných aktív a kreatívne využitie a rozvíjanie komunikačných vzorov.

Ak sa pozrieme na modely LBM a RBM optikou znalostného manažmentu, môžeme konštatovať, že jeho okamžitá a správna aplikácia v integrácii je podmienkou úspechu modelov LBM. Pri modeloch RBM jeho aplikácia môže trvať určitý čas vzhľadom na „transplantáciu“ obchodného modelu, ale z dlhodobého hľadiska je taktiež nevyhnutnosťou. V tomto kontexte vidíme potrebu presadenia nového pohľadu na cezhraničné fúzie a akvizície ako na komplexný jav zahŕňajúci nielen ekonomické ukazovatele a hodnoty. Tým chceme povedať, že reštrukturalizačné integračné procesy smerujúce k rôznym kombináciám integrovaných podnikov a organizácií musia brať do úvahy aj kultúrne, humánne a humanitárne faktory, ak by mali byť úspešné v zmysle očakávaných ekonomických synergií. V tejto súvislosti tiež vidíme potrebu venovania veľkej pozornosti príčinám zlyhania akvizíčných procesov. Samozrejme, existuje rozsiahla literatúra k tejto otázke, ale podľa nášho názoru, nedostatočne prízvukuje nutnosť zachovania unikátnych schopností zlučovaných podnikov, vrátane ich hodnotných a väčších zákazníkov. Tiež existujúce analýzy primárne zdôrazňujú, že prišla doba, keď znalosti a manažment znalostí nie sú módnymi výstrelkami, ale praktickou nutnosťou. Okrem toho, je potrebné prehodnotiť spoločensko-ekonomické stereotypy priemyselnej spoločnosti a stotožniť sa s novými hodnotami a ukazovateľmi ekonomickej úspešnosti, z ktorých viaceré tzv. „nehmotné“ ukazovatele sa tak často stále podceňujú. Domnievame sa, že je potrebné resuscitovať váhu individuálneho subjektu a lídra v ekonomických procesoch, vrátane akvizíčných, lebo manažment znalostí nepredpokladá vytvorenie anonymných „skrutiek“, ale zodpovedných a tvorivých aktérov bez ohľadu na to, aké miesto v podnikovej hierarchii zastávajú. V tejto súvislosti zdôrazňujeme, že manažment znalostí je inšpiráciou k opusteniu tradičných vertikálnych línií zodpovednosti a vedie k horizontálnej demokratickej spolupráci a výpomoci vo všetkých etapách podnikových procesov.

3 Ďalšie odporúčania a záver

Prirodzene, menší alebo väčší príspevok k problematike by nemal cenu, ak by sme nenačrtli našu víziu uplatnenia znalostného manažmentu v praxi akvizíčných manažérov. Pri cezhraničných fúziách a akvizíciách považujeme za potrebné:

1. nepodceňovať predintegračné analýzy a jednania a brať ich ako organickú súčasť rekombinačných procesov;

2. správne vytypovať ľudské zdroje v nadobúdaných podnikoch, ktoré doslova zosobňujú tacitné znalosti tak často podceňované manažérmi, ktorí nevyužívajú princípy manažmentu znalostí;
3. udržať tieto ľudské zdroje a „pretaviť“ tacitné znalosti z jednej a druhej firmy v integrovanej podobe („best of both“ prístup k integrácii) vo novej jednotky
4. v poakvizičnom období neúnavne pracovať na budovaní novej spoločnej podnikovej kultúry otvorenosti, spolupráce a zohľadnenia záujmov širšieho spoločenského kontextu.

Na úplne praktickej úrovni navrhujeme pri uskutočňovaní fúzií alebo akvizícií vypracovať „Manuál akvizičného manažéra“ vychádzajúci z princípov manažmentu znalostí, kde by stručne a prehľadne boli vymenované neodmysliteľné kroky a opatrenia vo všetkých fázach integračného procesu. Súčasťou takého návodu by boli v neposlednom rade tzv. áno/nie integračných cezhraničných aktivít. Napríklad, akvizícia nemusí splniť očakávania, pretože akviziční manažéri vytypovali partnera, ktorý je nekompatibilný z hľadiska strategického cieľa podnikania alebo v akvizičnej štúdii chýbajú podstatné prvky zabezpečenia manažmentu znalostí atď. Varovania takého druhu by mohli predísť chybám zo „zanedbania“, ku ktorým tak často dochádza v predintegračnej horúčke, integračnej zaneprázdnenosti a pointegračnej únave a uspokojenosti. Keď ide o predintegračnú horúčku, tak úlohou manuálu by mala byť výzva k dôslednej práci, ktorá predchádza začiatku vlastných jednaní. Základnou východiskovou myšlienkou takého manuálu by mala byť aj trpezlivosť a dôslednosť v priebehu celého procesu namiesto obvyklého náhlenia sa ku koncu. Všeobecne, takýto manuál by mohol prispieť k prízvukovaniu myšlienky, že je na čase, aby si súčasné ekonomie a ekonomiky začali všímať nielen výsledky (veľmi často zjednodušené chápané ako krátkodobé zisky), ale aj procesy, ktoré sú formou ľudského snaženia a spolunažívania, čím získavajú hodnotu ako také. V tomto kontexte v „Manuáli akvizičného manažéra“ by nemal chýbať aj zoznam prekážok, ktoré by opodstatnili rozhodnutie o možnom odstúpení od konkrétnej kombinácie. Ďalšie upozornenie príručky by sa mohlo týkať prevedenia strategického zámeru do kritérií pre vyhľadávanie a výber partnera. Inak povedané, akviziční manažéri musia mať úplne jasno v tom, čo chcú nájsť v cieľovej firme. Ak nehody ohľadne takýchto kritérií nie sú riadne určené, budú sa niesť celým akvizičným a aj poakvizičným procesom. Očividne, manuál musí prízvukovať rozšírenú *due diligence*, ktorá by zahrňovala hodnotenie kompatibility správania tímov a ich kultúrne hodnoty. (Pre cezhraničné integračné procesy to je nesmierne dôležité). Táto úroveň *due diligence* je totiž schopná odhaliť širokú škálu potenciálnych obchodných a kultúrnych prekážok na ceste k integračnému úspechu. V manuáli by tiež nemali chýbať upozornenia na to, ako je dôležité definovať očakávaný „konečný stav“ zlúčenia. Očividne, že do určitej miery tento stav je predvídaný, keď sa dohoda štruktúruje. Avšak, je tu ďalšia potreba definovať operačné vzťahy, širšie oblasti integrácie a ich implikácie pre riadenie. Treba mať na zreteli, že podniková integrácia nemusí byť o úplnom zlúčení alebo o úplne oddelenej činnosti. Existuje celý rad medzistavov. Každopádne, akvizičný manažér by mal byť upozornený, že rozhodnutia o vybudovaní operačného vzťahu medzi spoločnosťami by nemali vychádzať jedine z úvah o moci alebo kontrole, čo je často prípadom pri zlúčení podnikov vyspelých a menej vyspelých krajín. Cieľom integrácie je v prvom rade vytvorenie synergií a hodnoty (Vícenová, 2013). Dosiahnutie dobrého postintegračného spojenia sa často chápe ako vec náhody, šťastia, priaznivých vonkajších podmienok. Cieľom manuálu by malo byť prekonanie tohto názoru a upozornenie na dôležitosť „ľudského faktoru“ v integračných procesoch. K tomu môže prispieť aj akýsi „imperatív“ zahrnutý do manuálu. Tento by vyzýval k rozšíreniu procesu *due diligence*, tak aby zahŕňal otázky kultúrnej vhodnosti zlučovaných podnikov; širšiemu prívolaťiu a uplatneniu profesionálov z oblasti ľudských zdrojov; uskutočneniu kultúrnych auditov pred začiatkom pozmeňujúcich manažérskych iniciatív;

rozsiahlejšej komunikácii a zapojeniu pracovníkov na všetkých úrovniach integračného procesu; k spravodlivejšiemu a objektívnejšiemu reselektovaniu ľudí na pozície v novom podniku a rozdeleniu rolí. Imperatív tiež upozorní na dôležitosť širokej účasti v *due diligence*; a zabezpečí psychologickú prípravu ľudí cestou seminárov a besied. Komunikačné plány nesmú zabudnúť, že sa týkajú všetkých zainteresovaných, a to zákazníkov, dodávateľov, zamestnancov, a predstaviteľov širšej komunity. Určenie najpálčivejších problémov, ktoré potrebujú okamžité riešenia, je tiež dôležité. Myšlienky manažmentu znalostí nie sú úplne cudzie pre širšiu ekonomickú komunitu na Slovensku, a tak jemnejšie diferencovaný prístup k ponímaniu akvizícií a fúzií sa pomaly stáva aj záležitosťou praxe. Napríklad, pri fúziách a akvizíciách nejde už len o "výhodnú cenu", ale aj o odpovede na otázky týkajúce sa kultúrno-spoločenského kontextu integračného procesu. Akviziční manažéri vyhľadávajú cieľové podniky majúce pred sebou jasnú predstavu či spoločnosti ide o prežitie, o zlepšenie existujúcej činnosti prostredníctvom akvizície alebo o dramatickú premenu spoločností na rastové. V prvom prípade ide o zachovanie predošlej trajektórie, kým v druhom o základné presmerovanie spoločnosti. Inými slovami už nie je ničím výnimočným, keď sa v akvizíčných aktivitách uvažuje o nadobúdanej spoločnosti v zmysle cieľového obchodného modelu. Akviziční manažéri si začínajú byť plne vedomí štyroch elementov obchodného modelu, ktoré potenciálne vytvárajú hodnotu, a tak ešte pred akvizíciou plánujú ich možnú rekombináciu, alebo dokonca vyňatie zo získanej spoločnosti a vloženie do rodičovského obchodného modelu.

Literatúra

- [1] BALÁŽ, P., S. FERENČIKOVÁ, J. FILIP, V. GAVALOVÁ, P. KNAPÍK, Ľ. PAVELKA, I. POLIAČIK, B. ŠAKOVÁ, D. ŠÍBL a O. ZORKÓCIOVÁ, 2005. *Medzinárodné podnikanie*. 4. vyd. Bratislava: SPRINT. ISBN 80-89085-51-2.
- [2] BUREŠ, V., 2007. *Znalostní management a proces jeho zavádění. Průvodce pro praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1978-8.
- [3] FERENČIKOVÁ, S., A. PAPPOVÁ, T. HLUŠKOVÁ, A. VÍCENOVÁ, D. KRAJČÍK, S. FERENČIKOVÁ a J. PÁZSTOROVÁ, 2013. *Medzinárodná expanzia firiem: stratégie, partnerstvá a ľudské zdroje*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo IURA EDITION. ISBN 978-80-8078-532-1.
- [4] HVORECKÝ, J., 2013. Compability of Knowledge. In: *Konferencia Enterprise and Competitive Environment*. Brno: Mendelova univerzita. ISBN 978-80-87106-64-8.
- [5] HVORECKÝ, J. a B. LICHARDUS, 2012. Rationality and Irrationality in Knowledge Management. In: L. VÁRKOLY a R. SZCZEBIOT, eds. *Present Days of Innovations*. Łomża: The State Higher School of Computer Science and Business Administration, p. 34–39. ISBN 978-83-60571-23-1.
- [6] CHRISTENSEN, C. M., R. ALTON, C. RISING a A. WALDECK, 2011. The New M&A Playbook. *Harvard Business Review*. March 2011, 49-57. ISSN 0017-8012.
- [7] JASIMUDDIN, S. M., D. FAULKNER, S. TEERIKANGAS a R. J. JOSEPH, 2012. *The Handbook of Mergers and Acquisitions. Kap. 18. Knowledge Management in Mergers and Acquisitions*. UK: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-960146-2.
- [8] KELEMEN, J., P. BERKA, V. BUREŠ, J. HORÁKOVÁ, J. HVORECKÝ a P. MIKULECKÝ, 2007. *Pozvanie do znalostnej spoločnosti*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo IURA EDITION. ISBN 978-80-8078-149-1.

- [9] MIKLOŠÍK, A., E. HVIZOVÁ a Š. ŽÁK, 2012. Znalostný manažment ako podstatný determinant udržateľnosti konkurencieschopnosti podniku. *Ekonomický časopis*, **60**(10), 1041-1058. ISSN 0013-3035.
- [10] MLÁDKOVÁ, L., 2005. *Moderní přístupy k managementu Tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-310-8.
- [11] SPODNIAK, J. a M. CESNAK, 2010. *Fúzie a akvizície: Bežná súčasť rastovej stratégie spoločností po celom svete* [online]. [cit. 20. októbra 2013]. Dostupné z: <http://www.investujeme.sk/fuzie-a-akvizicie-bezna-sucast-rastovej-strategie-spolocnosti-po-celom-svete/>
- [12] STAHL, G. K. a M. E. MENDENHALL, 2005. *Mergers and acquisitions Managing Culture and Human Resources*. Stanford: Stanford University Press. ISBN 978-0-8047-4661-3.
- [13] ŠAKOVÁ, B., 2004. *Transnacionálne korporácie vo svetovej ekonomike*. Bratislava: Ekonóm. ISBN 80-225-1889-1.
- [14] TRUNEČEK, J., 2004. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-884-3.
- [15] VÍCENOVÁ, A., 2013. *Manažment znalostí v medzinárodných fúziách a akvizíciách*. Doktorandská dizertačná práca. Bratislava: VŠM.