

UDK: 005.94  
Bibliid 0543-3657, 63 (2012)  
God. LXIII, br. 1148, str. 190–205.  
Izvorni naučni rad  
Primljen: 12. decembar. 2012. godine

*Sladana SAVOVIĆ<sup>1</sup>*

## Značaj učenja i transfera znanja za uspeh internacionalnih akvizicija

### SAŽETAK

Primarni cilj ovog rada je da istraži uticaj transfera znanja i učenja na uspeh internacionalnih akvizicija. U ekonomiji zasnovanoj na znanju, znanje i učenje predstavljaju imperativ za razvoj održive konkurentske prednosti i dugoročne profitabilnosti. Internacionalne akvizicije formiraju novu kombinovanu zajednicu u kojoj se dve organizacije sa različitim kulturama integrišu pružajući mogućnost za transfer i unapređenje znanja neophodnog za konkurisanje u neizvesnom i kompleksnom poslovnom okruženju. U novije vreme, istraživači kao faktore uspeha M&A naglašavaju značaj učenja, kako u vidu unapređenja i razvijanja znanja u internacionalnom kontekstu, tako i na bazi prethodnog akumuliranog iskustva u preuzimanju. Pored navođenja različitih motiva i podsticajnih faktora za internacionalne akvizicije, rad će se baviti sagledavanjem da li i na koji način transfer znanja i učenje mogu da utiču na uspeh akvizicije. Sagledaće se kakve mogućnosti postoje za transfer znanja i učenja kod internacionalnih akvizicija, faktori efektivnog transfera znanja i rezultati postojećih empirijskih istraživanja o uticaju transfera znanja i učenja na uspeh akvizicija.

*Ključne reči:* Transfer znanja, učenje, internacionalne akvizicije, performanse.

### 1. Uvod

Poslednjih nekoliko godina učenje i znanje predstavljaju ključna pitanja kojima se bave menadžeri, jer je efektivno upravljanje znanjem od suštinskog značaja za ostvarivanje konkurentske prednosti. Otuda, u novije

<sup>1</sup> Mr Sladana Savović, asistent, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu. E-mail: ssladjana@kg.ac.rs. Rad je nastao u okviru projekta Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije pod nazivom „Preklinička ispitivanja bioaktivnih supstanci“, br. 41010, potprojekat: „Menadžment i marketing istraživanje kao podrška realizaciji interdisciplinarnog projekta“.

vreme, pristup zasnovan na znanju postaje predmet konceptualne i empirijske pažnje.<sup>2</sup> Kreiranje vrednosti putem proizvodnih inovacija, u skladu sa pristupom zasnovanim na znanju, podrazumeva primenu postojećeg internog znanja na nov način, kao i primenu novih eksternih znanja. Do eksternog znanja može se doći putem istraživanja i razvoja ili integrisanjem znanja od drugih organizacija putem merdžera i akvizicija. Otuda je veliki broj M&A motivisan ostvarivanjem pristupa znanju, dobijanjem tehničke ekspertize, veština zaposlenih ili specifičnih novih tehnologija. Merdžeri i akvizicije pružaju mogućnost firmama da prošire svoju bazu znanja i pristupe novom znanju koje će biti od značaja za razvoj održive konkurentske prednosti. Vrednost transfera znanja kod internacionalnih firmi može naročito da bude visoka, budući da strana tržišta često obezbeđuju pristup novim idejama i podsticajima koji se mogu naknadno primeniti u drugim zemljama.<sup>3</sup>

Naučnici koji proučavaju merdžere i akvizicije već dugi niz godina pokušavaju da odgovore na pitanje zašto postoji visoka stopa neuspeha kako domaćih, tako i internacionalnih M&A. Svakako da preduzeća koja se upuštaju u ove aktivnosti imaju optimistička očekivanja u pogledu rezultata, konkurentske prednosti, kao i vrednosti za akcionare, ali u realnosti se ta očekivanja često ne ostvaruju. Negde između koncepta akvizicije i njene realizacije dolazi do problema, uštede nestaju, sinergije se ne ostvaruju, a ključni ljudi odlaze iz preduzeća. Tokom vremena otkriveni su brojni uticajni faktori. U novije vreme, kao uticajni faktor navodi se i znanje, tako da istraživači naglašavaju da je potrebno shvatiti kako firme uče i kako primenjuju znanje na efektivan način prilikom pravljenja uspešnih akvizicija. Proces učenja kod akvizicija proučavan je iz dve perspektive. Prvo, kako preduzeće stiče znanje, kako ga razvija i unapređuje, kako kreira novo znanje koje će primeniti u različitim situacijama u cilju poboljšanja konkurentske prednosti i ukupnih performansi. Drugo, istraživači su proučavali kako preduzeće stiče znanja iz određene akvizicije i koristi ga u narednim akvizicijama, nastojeći da procene da li akumulirano prethodno akviziciono iskustvo dovodi do poboljšanja performansi. Ovaj rad nastoji da sagleda kako učenje, posmatrano iz obe perspektive, utiče na uspeh internacionalnih akvizicija.

## 2. Internacionalne akvizicije – motivi i podsticajni faktori

Globalizacija poslovanja zajedno sa ostalim trendovima, kao što su povećanje deregulacije, privatizacija, korporativno restrukturiranje, podstakla je talas u internacionalnim aktivnostima M&A. Strane direktne investicije mogu imati značajne pozitivne efekte na razvoj putem transfera

<sup>2</sup> Robert M. Grant, "The Knowledge-based View of the Firm: Implications for Management Practice", *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, 1997, pp. 450–454.

<sup>3</sup> Henrik Bresman, Julian Birkinshaw, Robert Nobel, "Knowledge Transfer in International Acquisitions", *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, No. 3, 1999, pp. 439–462.

tehnologije, transfera znanja i učenja. Otuda, kreatori politike u većini zemalja pokušavaju da razviju podsticaje za privlačenje stranih investicija, a istovremeno i da podstaknu domaće firme da investiraju u inostranstvu.<sup>4</sup>

U poređenju sa *greenfield* investicijama, internacionalne akvizicije imaju prednosti budući da obezbeđuju brz pristup novim tržištima, a mogu biti i troškovno efikasniji način ostvarivanja konkurentske prednosti.<sup>5</sup> Međutim, internacionalne akvizicije nisu bez nedostataka. Kod svih akvizicija, kako domaćih, tako i internacionalnih, postoji mogućnost da se previše plati za preuzimanje, odnosno javlja se problem previsokih troškova finansiranja. Pored toga, stapanje korporativnih kultura može biti traumatično. Na internacionalnom planu, dodatne poteškoće proizilaze iz uplitanja države u različite segmente, kao što su određivanje cene, finansiranje, segmentacija tržišta i sl.

Internationalna ekspanzija motivisana je željom preduzeća da izvrši geografsku diverzifikaciju, ubrza rast, koristi prirodne resurse i niže troškove radne snage, primeni poznati brend ili jedinstvenu intelektualnu svojinu na novim tržištima. Ostali motivi odnose se na minimiziranje poreskih obaveza, izbegavanje barijera ulaska, promenljive devizne kurseve i sl.<sup>6</sup> U tabeli 1 dat je pregled internacionalnih M&A po sektorima prema *Thomson Reuters Investment Banking Scorecar* iz 2011. godine. (Tabela 1)

Pokretači aktivnosti internacionalnih akvizicija nalaze se kako na makroplanu – globalno konkurentske okruženje, tako i na mikroplanu – strategijske akcije firme u cilju održavanja i poboljšanja konkurentske pozicije. Na Slici 1. prikazane su glavne pokretačke snage internacionalnih M&A.

Sudarsanam navodi čitav niz pokretačkih faktora internacionalnih M&A:<sup>7</sup>

- ekonomska integracija EU započeta 1992. godine dovela je do toga da evropske kompanije smatraju integrisano tržište svojim „domaćim ” tržištem;
- uspostavljanje Evropske monetarne unije (EMU) i uvođenje evra kao jedinstvene valute, što utiče na međunarodnu trgovinu i investicije, ne samo u oblasti finansijskih usluga kao što su bankarstvo, osiguranje, investicioni menadžment i sl., već i u oblasti proizvodnje i usluga;

<sup>4</sup> Hea-Jung Hyun, Hyuk Hwang Kim, “The Determinants of Cross-border M&As: the Role of Institutions and Financial Development in Gravity Model”, *KIEP Working Paper*, No. 07-03, November 2007, p. 7.

<sup>5</sup> Internet, <http://wps.aw.com/wps/media/objects/5315/5443332/webchapter.pdf>, 26/02/2012.

<sup>6</sup> Donald DePamphilis, *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities –Integrated Approach to process, Tools, Cases, and Solutions*, Fifth Edition, Academic Press Advanced Finance, 2010, p. 652.

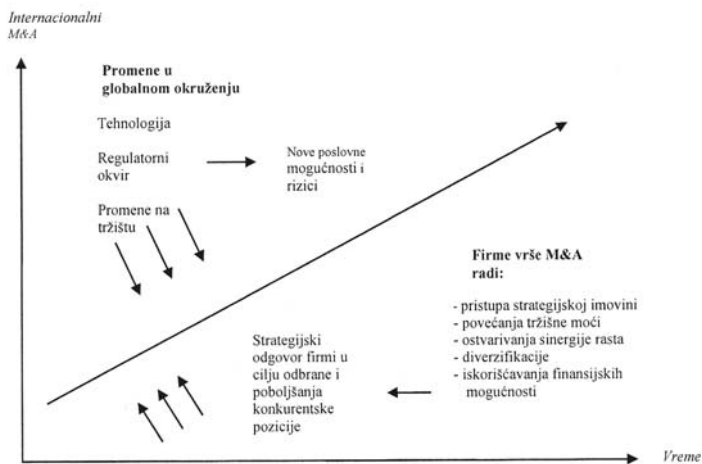
<sup>7</sup> Sudi Sudarsanam, *Creating Value from Mergers and Acquisitions – The Challenges, An Integrated and International Perspective*, Prentice Hall, 2003, p. 197.

Tabela 1. Pregled internacionalnih M&A prema sektorima u 2011. godini

Grane	Vrednost aktivnosti M&A (u milijardama \$)	Obim aktivnosti M&A	% promene u odnosu na prethodnu godinu
Potrošački proizvodi/usluge	5,0	339	8%
Energija	63,2	293	54%
Finansije	85,8	434	477%
Zdravstvo	21,5	230	24%
Visoka tehnologija	15,3	500	65%
Industrija	31,9	519	90%
Sirovine	70,3	567	219%
Mediji i zabava	12,5	277	38%
Nekretnine	28,9	197	79%
Maloprodaja	6,3	157	8%
Hrana/piće, duvan, lekovi i proizvodi za domaćinstvo	15,1	248	- 27%
Telekomunikacije	3,1	75	- 92%

Izvor: Thomson Reuters prema: Internet, <http://www.forbes.com/sites/scottdecarlo/2011/02/11/cross-border-ma-activity-off-to-strongest-start-since-2008>, 27/02/2012.

Slika 1. Pokretačke snage internacionalnih M&A



Izvor: UNCTAD, World Development Report 2000: Cross-Border Mergers and Acquisitions and Development, p. 154.

- globalizacija tržišta proizvoda i usluga;
- povećanje konkurencije;
- nagli tehnološki razvoj, baziran na ogromnim investicijama u I&R, dizajn, marketing i distribuciju;
- raspoloživost kapitala za finansiranje akvizicija i inovacije na finansijskim tržištima, kao što su jank obveznice;
- privatizacija državnih preduzeća u velikom broju evropskih zemalja, koja postaju mete za preuzimanje;
- manje neprijateljski stav prema stranom vlasništvu nacionalnih korporacija, delom uzrokovan ekonomskom krizom i potrebom za korporativnim restrukturiranjem;
- ekonomske reforme koje se preduzimaju u velikom broju razvijenih i zemalja u razvoju, a koje naglašavaju konkurenciju i slobodna tržišta i pozitivan stav prema stranim direktnim investicijama i akvizicijama od strane inostranih firmi; i
- jačanje internacionalnih institucija, na primer Svetske trgovinske organizacije, koja promovise međunarodnu trgovinu i tokove kapitala, i ublažavanje ili eliminisanje diskriminatorskih uslova vezanih za strane direktne investicije.

Povećana globalizacija ekonomske aktivnosti i intenziviranje internacionalnog poslovanja kreiraju potrebu za efikasnim internacionalnim transferom znanja. Zaista, efikasni transfer znanja van granica zemlje postaje sve značajniji sa intenziviranjem globalne konkurencije, jer je takav transfer znanja od ključnog značaja za ostvarivanje globalne konkurentske prednosti.<sup>8</sup> Multinacionalne korporacije su postale važni ekonomski agenti u vezi sa stvaranjem, komercijalizacijom i međunarodnim transferom tehnološkog znanja. Ključni izvor specifičnih prednosti koje imaju multinacionalne korporacije jeste imovina zasnovana na znanju.<sup>9</sup> Između tri vrste imovine kompanije: materijalna, nematerijalna i finansijska, ostvarivanje najvećih prinosa postoji kod nematerijalne imovine. Razumevanje izvora vrednosti kod tokova vrednosti nematerijalne imovine i merenje prinosa koji se ostvaruju na bazi nematerijalne imovine, postavlja nove granice u upravljanju vrednošću za akcionare.<sup>10</sup>

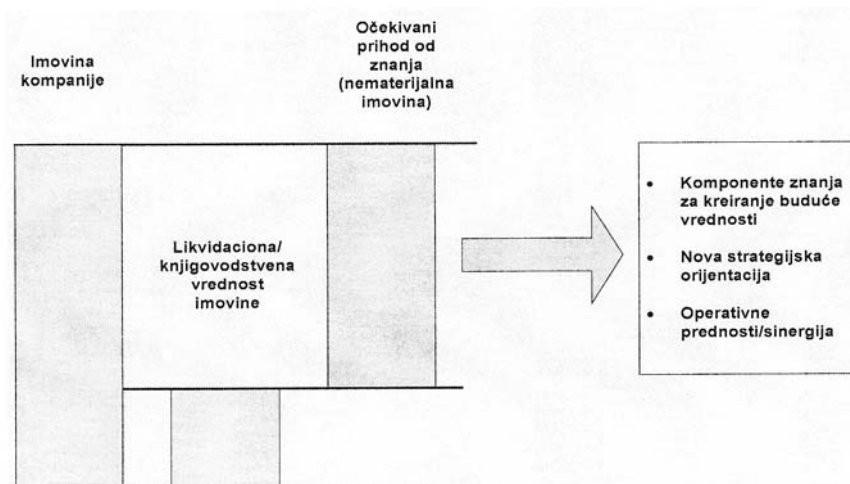
U kontekstu internacionalnih akvizicija, transfer znanja je od posebnog značaja zato što će novo kombinovane firme verovatno posedovati različite

<sup>8</sup> Liliana Pérez-Nordtvedt, Ben L. Kedia, Deepak K. Datta, Abdul A. Rasheed, "Effectiveness and Efficiency of Cross-Border Knowledge Transfer: An Empirical Examination", *Journal of Management Studies* 45:4, 2008, pp. 714-744.

<sup>9</sup> Lucia Piscitello, Larissa Rabbiosi, "Knowledge Transfer in Cross-border Acquisitions, DRUID Summer Conference 2003 on creating, sharing and transferring Knowledge - The role of Geography", Institutions and Organizations, Copenhagen June 12-14, 2003, pp. 1-17, Internet, [http://www.druid.dk/uploads/tx\\_picturedb/ds2003-845.pdf](http://www.druid.dk/uploads/tx_picturedb/ds2003-845.pdf), 14/01/2011.

<sup>10</sup> Maria Rumyantseva, Grzegorz Gurgul, Ellen Enkel, "Knowledge Integration after Mergers & Acquisition", *Discussion Paper*, No 48, 2002, pp. 1-34.

Slika 2. Faktori vrednovanja kompanije



Izvor: Petersen, Zesch (2001), u: Maria Rumyantseva, Grzegorz Gurgul, Ellen Enkel, "Knowledge Integration after Mergers and Acquisition", Discussion Paper, No 48, 2002, p. 7.

baze znanja, što im pruža mogućnost da istraže novo znanje.<sup>11</sup> Internacionalne akvizicije mogu proširiti bazu znanja novo kombinovanih firmi u poslovnom okruženju koje se brzo menja. One obezbeđuju firmi pristup poslovnom ili lokalnom tržištu znanja, olakšavaju učenje uključenih firmi i olakšavaju uključivanje firmi na lokalno tržište. Preduzeća vrše akvizicije nastojeći da ojačaju postojeću bazu resursa u specifičnoj oblasti ili usled nedostatka određenih sposobnosti koje bi bile neophodne za razvoj strategije putem internih sredstava. Ona nisu pasivni posmatrači, već imaju izvesni stepen slobode da proaktivno oblikuju svoje okruženje, tragajući za partnerom koji poseduje komplementarne resurse i sposobnosti, kako bi ih kombinovali sa sopstvenim resursima i povećali konkurentsku prednost.<sup>12</sup>

### 3. Transfer znanja kao faktor uspeha internacionalnih akvizicija

#### 3.1. Mogućnost transfera znanja i učenja kod internacionalnih akvizicija

U osnovi postoje tri procesa transfera znanja kod akvizicija: tradicionalni transfer znanja od preduzeća koje je izvršilo preuzimanje ka preuzetom preduzeću, proces međusobnog učenja i kreiranja novog znanja i

<sup>11</sup> Keith W. Glaister, Mohammad Faisal Ahammad, "Knowledge transfer and cross border acquisition performance: the impact of cultural distance and employee retention, Working Paper Series", 2010, pp. 1-38, Internet, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1544934](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1544934), 17/02/2011.

<sup>12</sup> Dragana Pokrajčić, Slađana Savović, „Uticaj transfera znanja na performanse internacionalnih akvizicija”, *Ekonomске ideje i praksa*, br. 1, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, 2011, str. 26-42.

reverzibilni transfer znanja od preuzetog preduzeća ka preduzeću koje je izvršilo preuzimanje.<sup>13</sup> Kod tradicionalnog transfera, matično preduzeće vrši transfer znanja ka preuzetom preduzeću i ima autoritet da zahteva od njega da usvoji novo znanje. Ovo je posebno relevantno u zemljama u tranziciji, gde lokalne firme obično imaju slab menadžment i marketing mogućnosti. Preuzeto preduzeće ili kopira znanje matičnog preduzeća ili nadograđuje svoje trenutno znanje integrisanjem novog znanja. Reverzibilni transfer znanja od preuzetog preduzeća ka matičnom preduzeću je teži od tradicionalnog transfera. Preuzeta preduzeća mogu biti motivisana da prenose znanje matičnom preduzeću jer takav transfer može da ojača strategijsku poziciju celoj organizaciji. Matično preduzeće je zainteresovano za takav transfer samo kada smatra da je takvo znanje od koristi sa njegove tačke gledišta. Reverzibilni transfer znanja može biti od koristi za matično preduzeće u sledećim slučajevima: pristup lokalnom znanju, koordinacija globalne strategije, obezbeđenje novih proizvoda i dr.

Zou i Gauri ističu da akvizicija znanja i proces učenja u internacionalnom kontekstu uključuje tri faze: procena znanja, deljenje znanja i asimilacija znanja. Prečutno znanje koje je čvrsto povezano sa proizvodnim zadacima duboko je ukorenjeno u pojedinačnim aktivnostima i uključeno unutar organizacija. Takvo znanje može biti teže za kopiranje van organizacija, ali možda ga mogu usvojiti talentovani menadžeri ili zaposleni koji ostaju na svojim pozicijama nakon preuzimanja. Kako svi zaposleni ne poseduju znanje i veštine koje imaju strategijsku važnost, zadatak procenjivanja individualno posedovanog znanja prilično je kompleksan. Procena se može obaviti na različite načine, putem komuniciranja u pre-akvizicionoj fazi, korišćenjem konsultanata ili opservacijom artikulisanog znanja. Druga faza učenja odnosi se na deljenje znanja. Internacionalne akvizicije formiraju novu kombinovanu „društvenu zajednicu“ u kojoj se dve organizacije sa različitim kulturama i institucionalnim kontekstom integrišu i obezbeđuju mogućnosti za deljenje znanja.<sup>14</sup>

U kontekstu internacionalnih akvizicija, deljenje znanja može da se desi samo ukoliko ne dolazi do gubitka zaposlenih tokom implementacije akvizicije. Drugim rečima, mogućnost deljenja znanja prestaje ukoliko ključni zaposleni napuste organizaciju, dok zadržavanje ključnih zaposlenih tokom implementacije akvizicije čini transfer znanja mogućim. Pored toga, novo kombinovana firma treba da razvije veze kako bi stvorila mogućnost za deljenje znanja.<sup>15</sup> Transfer prikrivenog znanja zahteva dobrovoljnu saradnju organizacionih članova. Izvor znanja može se protiviti deljenju esencijalnog znanja iz straha da će izgubiti moć u organizaciji ili usled nedostatka poverenja

<sup>13</sup> Qin Yang, Ram Mudambi, Klau Mayer, "Asymmetries between 'traditional' and reverse knowledge flows in multinational firms: A study of acquisition in transition economies", *Discussion Paper*, 07-03, Department of General & Strategic Management, Fox School of Business & Management, Speakman Hall, 2007, pp. 1-53.

<sup>14</sup> Huan Zou, Pervez Ghauri, "Learning through International Acquisitions: The Process of Knowledge Acquisition in China", *op.cit.*, pp. 221

<sup>15</sup> Reus, Taco, *A knowledge-based view of international acquisition performance*, PhD Dissertation, The Florida State University College of Business, 2004, p. 37.

u primaoca znanja. Isto tako, primaoci znanja mogu biti nesprenni da prihvate znanje iz izvora usled nepostojanja interesa ili poverenja u korisnost znanja. Akvizicije su velike organizacione promene koje karakterišu glasine, povećana nervoza i značajno opadanje poverenja između članova organizacije. Samo ona preduzeća koja su u stanju da, među članovima organizacije, razviju osećaj poverenja i identiteta sa novo kombinovanom firmom, biće u stanju da stvore organizaciju koja podstiče razmenu znanja. Čak i kad je novo kombinovana firma u mogućnosti da postavi razgranatu mrežu veza između članova koji su motivisani da podele svoja znanja, te veze su od male koristi ako članovima nedostaje „zahtevana stručnost“, odnosno sposobnost da se razume znanje i načini na koji se vrši transfer znanja, putem zajedničkog poslovnog jezika i zajedničkih mentalnih modela.

Treća faza učenja odnosi se na asimilaciju znanja i uključuje apsorpciju i internalizovanje pojedinačnog i organizacionog znanja koje poseduju ciljna preduzeća i primenu znanja u novim situacijama i zadacima. Putem asimilacije znanja i najbolje prakse akvizicionih partnera, preduzeće koje vrši preuzimanje može uvećati svoju bazu znanja. Drugim rečima, inostrana firma se može prilagoditi lokalnom tržištu i na pravi način iskoristiti bazu znanja. Asimiliranjem i apsorpcijom znanja, može se uvećati apsorpcioni kapacitet preduzeća koja vrše preuzimanja, što ovim preduzećima može pomoći u efektivnijem upravljanju sledećim akvizicijama.

### 3.2. Efektivnost transfera znanja kod internacionalnih akvizicija

U savremenim uslovima poslovanja učenje i znanje predstavljaju izvor kompetencija koje mogu dovesti do ostvarivanja trajne konkurentске prednosti na tržištu. Organizaciono učenje i upravljanje znanjem, kao i faktori koji utiču na efektivno deljenje znanja, predstavljaju značajno polje istraživanja. Autori su u svojim istraživanjima otkrivali različite uticajne faktore efektivnog transfera znanja.

Jedan od ključnih faktora koji utiče na transfer znanja jeste organizaciona kultura. Ona igra važnu ulogu u ostvarivanju internacionalnog uspeha firme i ima pozitivan uticaj budući da stimuliše komuniciranje i kooperaciju između zaposlenih. Stepenn sličnosti između organizacionih kultura takođe utiče na transfer znanja; ukoliko postoji veća kulturološka sličnost između preduzeća, to je veća verovatnoća da se izvrši efektivan transfer znanja. Suprotno, razlike u pogledu kulture mogu imati negativan uticaj na transfer znanja i mogu smanjiti konkurentsku prednost firme.<sup>16</sup>

Jildiz (*Yildiz*) i Fej (*Fey*) naglašavaju važnost dimenzije kompatibilnosti za efikasan transfer znanja. Ovi autori ističu da uspešan transfer znanja zavisi od stepena u kojem su prakse čiji se transfer vrši kompatibilne sa 1)

<sup>16</sup> Hajidimitriou A. Yannis, Konstantinos P. Rotsios, "Effective Knowledge Transfer and Knowledge Acquisition in International Joint Ventures", MIBES-Oral, 2009, pp. 58-71, Internet, <http://mibes.teilar.gr/proceedings/2009/ORAL/Hajidimitriou-Rotsios.pdf>, 24/02/2012.



potrebama jedinice koja znanje prima, 2) ranijim iskustvima i načinima na koji je jedinica interpretirala ova iskustva, i 3) vrednostima i normama koje važe u jedinici koja je primalac znanja.<sup>17</sup> Relevantnost i važnost dimenzije kompatibilnosti za efikasan transfer znanja kod M&A može se bolje razumeti putem naglašavanja činjenice da preduzeće koje vrši transfer znanja (ono koje je izvršilo preuzimanje) i preduzeće koje to znanje prima (preuzeto preduzeće) funkcionišu pod različitim setom normi i vrednosti pre preuzimanja usled razlika u njihovim kulturama. Otuda, transfer znanja kod M&A izložen je opasnostima i problemima usled nekompatibilnosti između onoga što preuzeta jedinica zna, njenih potreba i verovanja, i onoga što poslato znanje od preduzeća koje je izvršilo preuzimanje nudi.

Junii kategoriše faktore efikasnog transfera znanja u četiri grupe: karakteristike znanja koje je predmet transfera, organizacione karakteristike, postakvizicioni mehanizmi koji podržavaju transfer znanja i spremnost pojedinaca da deli i koristi i znanje.<sup>18</sup> Bresman et al. na bazi svog istraživanja zaključili su da komuniciranje, posete i sastanci igraju važnu ulogu u procesu efektivnog transfera znanja. Efektivno komuniciranje ublažava anksioznost izazvanu dezinformacijama, olakšavajući interakciju između pojedinaca u preduzeću koje je izvršilo preuzimanje i preuzetom preduzeću, i omogućava da proces donošenja odluka tokom integracije bude eksplicitan i transparentan.<sup>19</sup> Jang (*Yang*), Mudambi i Majer (*Mayer*) ističu da efektivnost transfera znanja zavisi od karakteristika znanja, kao i od organizacionog konteksta i spremnosti i mogućnosti organizacije da vrši transfer znanja.<sup>20</sup>

Nije svako znanje od podjednakog značaja za onog ko ga prima. Neka znanja mogu biti od velike koristi matičnom preduzeću, dok druga mogu biti skupa za integraciju. Organizacione karakteristike takođe igraju značajnu ulogu u transferu znanja. Formalna struktura, sistemi i drugi atributi organizacionog konteksta mogu uticati na efektivnost transfera znanja.

### 3.3. Uticaj transfera znanja na uspeh internacionalnih akvizicija

Proučavanje uticaja transfera znanja na uspeh akvizicija relativno je novijeg datuma. Određene studije nastojale su da sagledaju kakva veza postoji između transfera znanja i performansi akvizicija, kako različite vrste znanja utiču na konkurentnost preduzeća, na koji način transfer znanja utiče na inovativnost

<sup>17</sup> Emre Yildiz, Carl F. Fey, "Compatibility and unlearning in knowledge transfer in mergers and acquisitions", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 26, 2010, pp. 448–456.

<sup>18</sup> Paulina Junii, "Knowledge transfer in mergers and acquisitions – the roles of fear of exploitation and contamination", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 27, Issue 3, 2011, pp. 1–23.

<sup>19</sup> Henrik Bresman, Julian Birkinshaw, Robert Nobel, "Knowledge Transfer in International Acquisitions", op. cit, pp. 439–462.

<sup>20</sup> Qin Yang, Ram Mudambi, Klau Mayer, "Asymmetries between 'traditional' and reverse knowledge flows in multinational firms: A study of acquisition in transition economies", op. cit., pp. 1–53.

preduzeća, na produktivnost preduzeća i sl. Tako, Pišitelo (*Piscitello*) i Rabbiosi (*Rabbiosi*)<sup>21</sup> naglašavaju značaj transfera znanja za povećanje produktivnosti jedinice koja to znanje prima. Transfer znanja može da utiče na produktivnost najmanje na dva načina: stvaranjem novih proizvoda ili poboljšanjem tehnologije proizvodnje. Dok stvaranje novih proizvoda utiče na produktivnost indirektno, preko tražnje, uticaj poboljšanja tehnologije proizvodnje je direktniji, jer je tehnologija parametar proizvodne funkcije firme. Određene studije proučavale su uticaj transfera znanja na inovativnost. Vijk (*Wijk*) et al.<sup>22</sup> u svojoj studiji otkrili su postojanje pozitivnog uticaja transfera znanja na performanse i inovativnost. Transferom znanja, preduzeća stvaraju mogućnost za unapređenje svojih sposobnosti i inovativnog potencijala, budući da se kombinovanjem postojećeg i novog preuzetog znanja, podstiče generisanje ideja za razvoj novih proizvoda

Šenber (*Schoenber*) je u svojoj studiji 2001. došao do zaključka da transfer znanja ima suštinski značaj za ostvarivanje operativne sinergije, posebno u oblasti marketinga i distribucije.<sup>23</sup> Heo i Jo (*Yoo*)<sup>24</sup> istraživali su transfer znanja u okviru post-akvizicione integracije i ukazali na to da sposobnost deljenja znanja od jedne ka drugoj jedinici poboljšava organizacione performanse. Noviju studiju sprovedli su Glejster (*Glaister*) i Amad (*Ahmmad*),<sup>25</sup> nastojeći da sagledaju uticaj transfera znanja na uspeh internacionalnih akvizicija. Autori naglašavaju da znanje ima potencijal za ostvarivanje dodatne vrednosti preduzeća, a da bi se to realizovalo potrebno je da se integrišu znanje i veštine velikog broja pojedinaca.

Može se zaključiti da su studije otkrivale da proces akvizicije znanja i učenja igra važnu ulogu u objašnjenju uspeha internacionalnih akvizicija. Transferom znanja stvaraju se mogućnosti za razvoj novih sposobnosti i veština, čime se povećava verovatnoća ostvarivanja vrednosnog sinergetskog potencijala akvizicije i pozitivnih performansi.

<sup>21</sup> Lucia Piscitello, Larissa Rabbiosi, "Knowledge Transfer in Cross-border Acquisitions", op. cit., p. 4, Internet, [http://www.druid.dk/uploads/tx\\_picturedb/ds2003-845.pdf](http://www.druid.dk/uploads/tx_picturedb/ds2003-845.pdf), 14/01/2011.

<sup>22</sup> Raymond Van Wijk, Justin J.P. Jansen, Marjorie A. Lyles, "Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences", *Journal of Management Studies*, Vol. 45:4, 2008, p. 846.

<sup>23</sup> Jens Gammelgaard, Kenneth Husted, Snežina Michailova, "Knowledge-sharing Behavior and Post-acquisition Integration Failure", *CKG Working Paper*, No. 6, ISBN: 87-91506-21-2, 2004, p. 11.

<sup>24</sup> Dongcheol Heo, Youngjin Yoo, "Knowledge Sharing in Post Merger Integration", Case Western Reserve University, USA, *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 2(18), 2002, pp. 221-246, Internet, <http://sprouts.aisnet.org/2-18>, 30/01/2011.

<sup>25</sup> Keith W. Glaister, Mohammad Faisal Ahmmad, "Knowledge transfer and cross border acquisition performance: the impact of cultural distance and employee retention", *Working Paper Series*, 2010, pp. 1-38, Internet, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1544934](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1544934), 17/02/2011.

#### 4. Učenje na bazi prethodnog akvizicionog iskustva kao faktor uspeha M&A

Nastojeći da pronađu odgovor na pitanje zašto postoji visoka stopa neuspeha M&A, naučnici su otkrivali različite razloge i identifikovali različite ključne faktore uspeha. Dankan (*Duncan*) et al. navode sledeće ključne faktore: prethodno akviziciono iskustvo preduzeća koje namerava da izvrši preuzimanje, strategijska usklađenost, fokus na ključnu aktivnost poslovanja, usklađenost u pogledu kulture i integracioni proces.<sup>26</sup> Prema Šuleru (*Schuler*) i Džeksonu (*Jackson*), ključni faktori uspeha procesa preuzimanja preduzeća su: dobro formulisani ciljevi i zadaci, *due diligence*, dobro upravljanje od strane akvizicionog tima, uspešno učenje na bazi prethodnog iskustva, integraciono planiranje, zadržavanje ključnih talenata, široko rasprostranjena i pravovremena komunikacija sa svim stejkholderima.<sup>27</sup> U izveštaju "After the Merger: Seven Rules form Post-Merger Integration" navodi se da su kompanije koje su bile uspešne u oblasti merdžovanja težile da rade pet stvari: oslanjanje na iskustvo menadžera koji su već učestvovali u merdžerima i akvizicijama; ostajanje na postojećim tržištima i kupovina povezanih biznisa; fokusiranje na suštinski biznis; posedovanje značajnih finansijskih resursa i izbegavanje merdžera jednakih.<sup>28</sup> Hit (*Hitt*) et al. ističu da su dve trećine uspešnih preduzeća koja su istraživali, imale „znatno iskustvo u implementiranju promena u prethodnim godinama”.<sup>29</sup> Ovi autori naglašavaju da temeljna i oprezna selekcija ciljnih preduzeća i vođenje pregovaranja imaju isti značaj koliko i smanjenje plaćanja premije, a da je to veština koja je nesumnjivo razvijena na osnovu prethodnog akvizicionog iskustva.

Posmatrajući navedene faktore koji utiču na uspeh M&A, uočava se da je iskustvo u preuzimanju preduzeća identifikovano od strane velikog broja autora kao značajan uticajni faktor. Iako ne postoje dva potpuno ista procesa preuzimanja, može se reći da uvek postoji izvesna sličnost, tako da iskustvo u preuzimanju može biti od koristi, bar iz dva razloga. Prvo, mnogi procesi se ponavljaju i preduzeće će imati ključne veštine na bazi prethodnog iskustva. Drugo, preduzeće će bolje poznavati pitanja vezana za preuzimanje, kao što su integraciona pitanja, i izvući će pouke iz prethodnog iskustva. Iskustvo u kompleksnim situacijama dovešće do toga da preduzeće postaje fleksibilnije, sa razvijenim adaptivnim veštinama i povećanom sposobnošću preuzimanja drugih preduzeća.

<sup>26</sup> Catriona Duncan, Monia Mtar, "Determinants of International Acquisition Success: Lessons from FirstGroup in North America", *European Management Journal*, Vol. 24, No. 6, 2006, pp. 396-410, Internet, <http://www.businessweek.com/archives/1995/b3448107.arc.htm>, 25/12/2009.

<sup>27</sup> Randall Schuler, Susan Jackson, "HR Issues and Activities in Mergers and Acquisition", *European Management Journal*, Vol. 19, No. 3, 2001, pp. 239-253.

<sup>28</sup> Max M. Habeck, Fritz Kröger, Michael R. Träm, *After the Merger - Seven rules for successful post-merger integration*, Pearson Education Limited, 2000.

<sup>29</sup> Michael Hitt, Jeffrey Harrison, R. Duane Ireland, Aleta Best, "Attributes of successful and unsuccessful acquisitions", *British Journal of Management*, Vol. 9 (2), 1998, pp. 91-115.

Gradeći perspektivu učenja, istraživači naglašavaju da bi iskusno preduzeće koje vrši preuzimanje trebalo da zna koja ciljna preduzeća da izabere i da razume kompleksnost integracionog procesa. Međutim, budući da implementacija kompleksne akvizicione strategije zahteva različito iskustvo, firme moraju biti oprezne prilikom primene prethodnog iskustva na različite nove događaje. S druge strane, veoma slično znanje stečeno prilikom preuzimanja može sputati firme da stiču novo znanje koje bi koristile za buduća preuzimanja. Otuda, preduzeća treba da nauče da kompletiraju kompleksne zadatke implementacije akvizicija na bazi različitog iskustva.<sup>30</sup>

Pored studija koje naglašavaju pozitivan uticaj iskustva na performanse, postoje i druge koje su otkrile postojanje drugačijih veza i odnosa. U svojoj studiji iz 1999, Haleblan & Finklštajn (*Finkelstein*) proučavali su uticaj prethodnog akvizicionog iskustva na performanse, oslanjajući se na teoriju učenja, i utvrdili su postojanje veze u obliku slova U, gde postoji velika mogućnost postojanja negativnih efekata učenja (Gik (*Gick*) i Holjouk (*Holyoak*), 1987) prilikom prvih akvizicionih iskustava, tokom kojih preduzeće koje vrši preuzimanje može neadekvatno da primeni lekcije naučene iz prethodnog akvizicionog iskustva u uslovima za koje se čini da su slični, ali su ipak inherentno različiti, i otuda se reducira mogućnost uspeha.<sup>31</sup>

Istraživanje koje su sproveli Leškinskij (*Leshchinskii*) i Zolo (*Zollo*) 2004.<sup>32</sup> pokazalo je da akumuliranje prethodnog akvizicionog iskustva ne poboljšava post-akvizicione performanse, ali stepen u kojem kompanije koje vrše preuzimanja artikulišu i kodifikuju svoja iskustva i stečena znanja o preuzimanju značajno utiče na performanse na duži rok. Zolo i Sing (*Singh*), 2004, ističu da kodifikacija akumuliranog znanja stečenog na bazi prethodnog iskustva preduzeća koje vrši preuzimanje, može predstavljati bitan preduslov za razvoj sposobnosti upravljanja procesom akvizicije. Kreirajući i razvijajući sredstva za izvršavanje različitih faza akvizicije (pregovaranja, *due diligence*, integracionog planiranja i implementacije), firma koja vrši preuzimanje može biti u stanju da formira i usavrši svoje shvatanje determinanti performansi. Ukoliko je to tako, kvalitet njenih odluka i koraci implementacije mogu biti u pozitivnoj relaciji sa stepenom u kojem je ona kodifikovala znanje na bazi prethodnog iskustva.

Istraživanje KPMG pokazalo je da nekoliko akvizicija godišnje može preduzećima pomoći u razvijanju najbolje prakse, ali da veliki broj ovih aktivnosti može biti kontraproduktivan. Studija je pokazala da su

<sup>30</sup> Huan Zou, Pervez Ghauri, "Learning through International Acquisitions: The Process of Knowledge Acquisition in China", op.cit., pp. 207-226.

<sup>31</sup> Maurizio Zollo, Harbir Singh, "Deliberate learning in corporate acquisitions: post-acquisition strategies and integration capability in U.S. bank mergers", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, 2004, pp. 1233-1256.

<sup>32</sup> Dima Leshchinskii, Maurizio Zollo, "Can Firms Learn To Acquire? The Impact of Post-Acquisition Decisions and Learning on Long-Term Abnormal Returns", *Working Paper Series*, 2004, Internet, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=590704](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=590704) / , 15/06/2011.

preduzeća koja su izvršila šest do deset akvizicija godišnje bila manje uspešna od onih koja su izvršila tri do pet akvizicija. Preduzeća sa većim brojem dilova imala su za 14,4% manje prinose nakon jedne godine, a za 18,5% nakon dve godine. S druge strane, cene akcija preduzeća koja su vršila tri do pet akvizicije godišnje povećane su za 0,5% iznad granskog proseka nakon godinu dana i 0,1% nakon dve godine.<sup>33</sup>

Ograničen broj akvizicija omogućava kompaniji da se fokusira na proces integracije. Integrisanje velikog broja aktivnosti u isto vreme predstavlja veliki izazov, što može imati negativan efekat na uspeh akvizicije. Pored toga, preduzeća koja vrše nekoliko akvizicija često su obazrivija prilikom odabira adekvatnog ciljnog preduzeća, što može povećati šanse za uspeh.<sup>34</sup>

## 5. Zaključak

U nastojanju da pruže odgovor na pitanje kako poboljšati uspeh M&A, naučnici su otkrivali različite razloge i identifikovali različite ključne faktore uspeha. Imajući u vidu značaj ljudskih resursa za razvoj konkurentske prednosti preduzeća, u novije vreme znanje, učenje i njihov uticaj na uspeh organizacija postaju veoma popularno područje istraživanja. Učenje je posmatrano iz dve perspektive. Prvo, studije su istraživale kako se vrši transfer znanja u internacionalnom kontekstu, kako se to znanje razvija i unapređuje i kako se to odražava na uspeh akvizicije. Drugo, kako firma stiče znanje iz određene akvizicije i koristi ga u narednim akvizicijama, istražujući da li akviziciono iskustvo vodi boljim performansama. Internacionalne akvizicije pružaju mogućnost razvijanja sposobnosti i veština putem preuzimanja novog znanja od akvizicionih partnera, što im pomaže u ostvarivanju globalne konkurentske prednosti.

Studije su pokazale da transfer znanja ima veliki uticaj na poboljšanje uspeha internacionalnih akvizicija. Rezultati studija o uticaju prethodnog akumuliranog iskustva u preuzimanju na uspeh M&A su različiti. Iskustvo se pokazalo kao bitan uticajni faktor u velikom broju studija, ali su određene studije isticale i moguće negativne efekte. Otuda, može se zaključiti da iskustvo samo po sebi nije dovoljan uslov za ostvarivanje uspeha akvizicije, ali učenje na bazi prethodnog akvizicionog iskustva može biti bitan faktor budućeg uspeha u preuzimanju.

## Bibliografija

1. Bresman, Henrik, Birkinshaw, Julian, Nobel, Robert, "Knowledge Transfer in International Acquisitions", *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, No. 3, 1999.

<sup>33</sup> *The Determinants of M&A Success – Who Factors Contribute to Deal Success?*, KPMG, 2010, pp. 1-16.

<sup>34</sup> Ibidem.

2. DePamphilis, Donald, *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities-Integrated Approach to process, Tools, Cases, and Solutions*, Fifth Edition, Academic Press Advanced Finance, 2010.
3. Duncan, Catriona, Mtar, Monia, "Determinants of International Acquisition Success: Lessons from FirstGroup in North America", *European Management Journal*, Vol. 24, No. 6, 2006, Internet, <http://www.businessweek.com/archives/1995/b3448107.arc.htm>.
5. Gammelgaard, Jens, Husted, Kenneth, Michailova, Snejjina, "Knowledge-sharing Behavior and Post-acquisition Integration Failure", *CKG Working Paper*, No. 6, ISBN: 87-91506-21-2, 2004.
6. Glaister, Keith W., Ahammad, Mohammad Faisal, "Knowledge transfer and cross border acquisition performance: the impact of cultural distance and employee retantion", *Working Paper Series*, 2010, Internet, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1544934](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1544934).
7. Grant, Robert M., "The Knowledge-based View of the Firm: Implications for Management Practice", *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, 1997.
8. Habeck, Max M., Kröger, Fritz, Träm, Michael R., *After the Merger – Seven rules for successful post-merger integration*, Pearson Education Limited, 2000.
9. Hajidimitriou, Yannis A., Rotsios, Konstantinos P., "Effective Knowledge Transfer and Knowledge Acquisition in International Joint Ventures", MIBES-Oral, 2009, Internet, <http://mibes.teilar.gr/proceedings/2009/ORAL/Hajidimitriou-Rotsios.pdf>.
10. Heo, Dongcheol, Yoo, Youngjin, "Knowledge Sharing in Post Merger Integration", CaseWestern Reserve University, USA, *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 2(18). 2002, Internet, <http://sprouts.aisnet.org/2-18>.
11. Hitt, Michael, Harrison, Jeffrey, Ireland, Duane R., Best, Aleta, "Attributes of successful and unsuccessful acquisitions", *British Journal of Management*, Vol. 9 (2), 1998.
12. Hyun, Hea-Jung, Hwang Kim, Hyuk, "The Determinants of Cross-border M&As: the Role of Institutions and Financial Development in Gravity Model", *KIEP Working Paper*, No. 07-03, November 2007.
13. Internet, <http://www.forbes.com/sites/scottdecarlo/2011/02/11/crossborder-ma-activity-off-to-strongest-start-since-2008>.
14. Internet, <http://wps.aw.com/wps/media/objects/5315/5443332/webchapter.pdf>.
15. Junii, Paulina, "Knowledge transfer in mergers and acquisitions – the roles of fear of exploitation and contamination", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 27, Issue 3, 2011.
16. Leshchinskii, Dima, Zollo, Maurizio, "Can Firms Learn To Acquire? The Impact of Post-Acquisition Decisions and Learning on Long-Term Abnormal Returns", *Working Paper Series*, 2004, Internet, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=590704](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=590704).
17. Pérez-Nordtvedt, Liliana, Kedia, Ben L., Datta, Deepak K., Rasheed, Abdul A., "Effectiveness and Efficiency of Cross-Border Knowledge Transfer: An Empirical Examination", *Journal of Management Studies* 45:4, 2008.
18. Piscitello, Lucia, Rabbiosi, Larissa, "Knowledge Transfer in Cross-border Acquisitions", DRUID Summer Conference 2003 on creating, sharing and transferring Knowledge – The role of Geography, Institutions and

- Organizations, Copenhagen June 12-14, 2003, Internet, [http://www.druid.dk/uploads/tx\\_picturedb/ds2003-845.pdf](http://www.druid.dk/uploads/tx_picturedb/ds2003-845.pdf).
19. Pokrajčić, Dragana, Savović, Slađana, „Uticaj transfera znanja na performanse internacionalnih akvizicija”, *Ekonomске ideje i praksa*, br. 1, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, 2011.
  20. Reus, Taco, “A knowledge-based view of international acquisition performance”, *PhD Dissertation*, The Florida State University College of Business, 2004.
  21. Rumyantseva, Maria, Gurgul, Grzegorz, Enkel, Ellen, “Knowledge Integration after Mergers & Acquisition”, *Discussion Paper*, No 48, 2002, Internet, [www.ifb.unisg.ch/org/ifb/ifbweb.nsf/.../beitrag48/.../DB48.pdf](http://www.ifb.unisg.ch/org/ifb/ifbweb.nsf/.../beitrag48/.../DB48.pdf).
  22. Schuler, Randall, Jackson, Susan, “HR Issues and Activities in Mergers and Acquisition”, *European Management Journal* Vol. 19, No. 3, 2001.
  23. Sudarsanam, Sudi, *Creating Value form Mergers and Acquisitions – The Challenges, An Integrated and International Perspective*, Prentice Hall, 2003.
  24. *The Determinants of M&A Success – Who Factors Contribute to Deal Success?*, KPMG, 2010.
  25. UNCTAD, “World Development Report 2000: Cross-Border Mergers and Acquisitions and Development”.
  26. Van Wijk, Raymond, Jansen, Justin J.P., Lyles, Marjorie A., “Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences”, *Journal of Management Studies*, Vol. 45: 4, 2008.
  27. Yang, Qin, Mudambi, Ram, Mayer, Klaus, “Asymmetries between ‘traditional’ and reverse knowledge flows in multinational firms: A study of acquisition in transition economies”, *Discussion Paper 07-03*, Department of General & Strategic Management, Fox School of Business & Management, Speakman Hall, 2007.
  28. Yildiz, Emre, Fey, Carl F., “Compatibility and unlearning in knowledge transfer in mergers and acquisitions”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 26, 2010.
  29. Zollo, Maurizio, Singh, Harbir, “Deliberate learning in corporate acquisitions: post-acquisition strategies and integration capability in U.S. bank mergers”, *Strategic Management Journal*, Vol. 25, 2004.
  30. Zou, Huan, Ghauri, Pervez, “Learning through International Acquisitions: The Process of Knowledge Acquisition in China”, *Management International Review*, Vol. 48, No. 2, 2008.

**SIGNIFICANCE OF LEARNING AND KNOWLEDGE TRANSFER  
FOR INTERNATIONAL ACQUISITION SUCCESS**

ABSTRACT

The primary aim of this study is to investigate the impact of knowledge transfer and learning on success of international acquisitions. In knowledge-based economy, knowledge and learning are imperative for development of sustainable competitive advantage and long-term profitability. International acquisitions form a new combined community, in which two organizations with different cultures are integrating, providing the ability for transfer and improvement of knowledge, which is necessary for competition in the uncertain and complex business environment. In recent time, researchers, as M&A success factors emphasize the importance of learning, both in the form of knowledge improving and developing in the international context and based on previous accumulated experience in takeovers. In addition to specifying the different motives and incentive factors for international acquisitions, the study will focus on whether and how knowledge transfer and learning can affect the success of acquisitions. This study will examine possibilities for knowledge transfer and learning in context of international acquisitions, factors of effective knowledge transfer and results of the existing empirical research focusing on the impact of knowledge transfer and learning on acquisition success.

*Key words:* Knowledge transfer, learning, international acquisitions, performance.