

Tomasz Gołębiowski

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Wpływ zakorzenienia przedsiębiorstwa na przewagę konkurencyjną – perspektywa korporacji transnarodowej

Artykuł poświęcono analizie koncepcji zakorzenienia (*embeddedness*) i jego wpływu na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa w świetle teorii zasobowej, teorii sieci oraz teorii biznesu międzynarodowego. Zakorzenienie przedsiębiorstwa jest określone przez zakres funkcjonalny jego relacji z podmiotami otoczenia i liczbę tych partnerów, intensywność i trwałość więzi oraz współzależność partnerów. Właściwy poziom zakorzenienia ma istotny wpływ na powiększanie i wykorzystywanie zasobów wiedzy przedsiębiorstwa. Z tego względu jest ono uznawane za ważną determinantę trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym. W artykule omówiono specyfikę zarządzania relacjami, w tym także kwestie odnoszące się do poziomu i charakteru zakorzenienia, w korporacjach transnarodowych (KTN). Uwzględniono przy tym zarówno zakorzenienie wewnętrzne, tj. w relacjach między podmiotami tworzącymi wewnętrzną sieć KTN, jak i zakorzenienie zewnętrzne, tj. w relacjach centrali korporacji, a zwłaszcza filii zagranicznych z niezależnymi podmiotami w kraju goszczącym.

Influence of firm's embeddedness on competitive advantage – a transnational corporation perspective

The paper is aimed at the analysis of the concept of firm's embeddedness and its influence on firm's competitive advantage in the context of resource-based view of a firm, business networks theory, and international business theories. Embeddedness is characterized by the number of functional areas of the firm involved with external partners and the number of these partners, intensity and sustainability of linkages, and interdependence of relationships' actors. The right level of embedding is crucial for augmenting and exploitation of the knowledge available to the firm. Therefore, embeddedness has been recognized as a significant determinant of firm's sustainable competitive advantage in international markets. The paper discusses the specific issues related to relationship management, incl. those connected with the level and nature of embeddedness in transnational corporations (TNC). Analysis covers both the internal embeddedness, i.e. in linkages within the internal TNC network, and the external embeddedness, i.e. in relationships of headquarters or foreign subsidiaries with independent actors in a host country.

Keywords: inter-organizational relationships, transnational corporations, firm's embeddedness, competitive advantage

Klasyfikacja JEL: D85, F23, L14

Wprowadzenie

We współczesnych teoriach przedsiębiorstwa i koncepcjach zarządzania wiele uwagi poświęca się wiedzy oraz relacjom podmiotów gospodarczych z otoczeniem jako czynnikom konkurencyjności. W zasobowej teorii przedsiębiorstwa uznaje się zasoby (zwłaszcza niematerialne) za ważne źródła przewagi konkurencyjnej i sprawności ekonomicznej. Do zasobów niematerialnych zalicza się m.in. wiedzę oraz zasoby relacyjne, tj. możliwości wynikające z relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami, oraz reputację [Peng, 2001; de Wit, Meyer, 2007]. W teorii firmy opartej na wiedzy wiedza to strategiczny zasób, umożliwiający wprowadzanie innowacji (głównego źródła przewagi konkurencyjnej), a zarządzanie wiedzą¹ uznaje się za kluczową kompetencję [Foss, Knudsen, 1996; Teece, Pisano, Shuen, 1997; Dunning, Lundan, 2008]. W ewolucyjnej teorii przedsiębiorstwa [Nelson, Winter, 1982] również traktuje się unikatowe, oparte na wiedzy kompetencje, kształtowane w dużej mierze w efekcie relacji z otoczeniem, jako źródło trwałej przewagi konkurencyjnej.

Relacje interorganizacyjne stanowią centralny punkt teorii sieciowej [por. np. Thorelli, 1986; Håkansson, Snehota, 1995]. Interorganizacyjne relacje kooperacyjne mogą dotyczyć wszystkich funkcji przedsiębiorstwa i tworzą strategiczny potencjał partnerów. Kooperacja jest uznawana za bardzo istotne źródło przewagi konkurencyjnej [np. Thorelli, 1986; Bleeke, Ernst, 1993; Lechner, Dowling, 2003], wynikającej m.in. ze wspólnego uczenia się, kombinacji specyficznych dla danej relacji komplementarnych zasobów i obniżki kosztów transakcyjnych [Dyer, Singh, 1998].

W analizach KTN dominuje współcześnie ujęcie sieciowe, w którym KTN traktuje się jako strukturę heterarchiczną: zdecentralizowaną, elastyczną, wymagającą koordynacji sieci, obejmującą krajowe jednostki organizacyjne oraz filie zagraniczne, a także kooperujących partnerów biznesowych [Johanson, Mattson, 1988; Ghoshal, Bartlett, 1990]. Vahlne i Johanson [2013, s. 205] określają KTN jako przedsiębiorstwo, które ma zdolność do formowania, rozwijania i koordynowania międzynarodowych sieci biznesowych zdolnych do tworzenia wartości, składających się zarówno z aktorów² wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Determinantami przewagi konkurencyjnej (sieci) KTN są: umiejętność identyfikacji i tworzenia nowych kompetencji oraz innowacyjnych rozwiązań, szybkość i sku-

¹ Zarządzanie wiedzą obejmuje procesy i struktury zapewniające tworzenie wiedzy, jej ochronę, transfer wewnątrz organizacji i wymianę z otoczeniem oraz wykorzystanie wiedzy we właściwy sposób przez odpowiednich dysponentów [Peng, 2009, s. 363].

² Termin ten używany jest w literaturze na określenie stron/partnerów relacji. Aktorem może być zarówno osoba fizyczna, jak i zespół osób (np. pracowników firmy), przedsiębiorstwo czy grupa przedsiębiorstw.

teczność łączenia wiedzy z różnych dziedzin i źródeł oraz zapewnienie jej transferu i wykorzystania bardziej efektywnego niż w wyniku transakcji rynkowych [por. Gupta, Govindarajan, 2000; Doz, Santos, Williamson, 2001; Tallman, Phene, 2007].

Relatywnie nowy nurt badawczy dotyczy zakresu i charakteru relacji przedsiębiorstw (w tym KTN) oraz ich wpływu na konkurencyjność. Duże znaczenie przypisuje się w tym kontekście tzw. zakorzenieniu (*embeddedness*) organizacji w otoczeniu. Celem niniejszego artykułu jest prezentacja koncepcji zakorzenienia przedsiębiorstwa oraz ukazanie jego wpływu na przewagę konkurencyjną KTN. Problematyka ta w literaturze polskiej nie była dotąd szerzej przedstawiana (nieliczne opracowania to np. [Gołębiowski, 2013; Zorska, 2013]); artykuł ten jest próbą wzbogacenia wiedzy z tego zakresu.

1. Koncepcja zakorzenienia organizacji – perspektywa KTN

Koncepcja zakorzenienia wywodzi się z socjologii. Zakorzenienie w odniesieniu do przedsiębiorstwa określane jest przez stopień powiązania organizacji lub osoby z innymi podmiotami relacjami ekonomicznymi i społecznymi [Granovetter, 1985]. Koncepcja zakorzenienia organizacji odwołuje się do wpływu więzi społecznych i ich efektów (m.in. takich, jak zaufanie i spójność działań) na wyniki ekonomiczne.

Zakorzenienie przedsiębiorstwa według Granovettera charakteryzują dwie cechy:

- przedsiębiorstwa funkcjonują jako sieci więzi interpersonalnych i jako większe struktury społeczne;
- więzi społeczne kształtują trwałe, ewolucyjnie uwarunkowane struktury.

Analiza zakorzenienia przedsiębiorstwa może obejmować różne aspekty [por. Halinen, Törnroos, 1998]:

- przedmiotowy: zakorzenienie w środowisku prawnym, społeczno-politycznym, kulturowym, technologicznym i rynkowym;
- podmiotowy (powiązany z aspektem przedmiotowym): więzi z interesariuszami ze sfery prawno-politycznej i społecznej (np. instytucjami rządowymi, organizacjami społecznymi, środowiskiem opiniotwórczym), partnerami biznesowymi (dostawcami, odbiorcami, konkurentami, ośrodkami B+R, szkołami wyższymi, konsultantami itp.);
- przestrzenny (analiza dokonywana m.in. z perspektywy teorii lokalizacji): partnerzy mogą być zaangażowani w relacje o zasięgu lokalnym, regionalnym, krajowym czy międzynarodowym (relacje szczególnie istotne w KTN);

- czasowy: relacje interorganizacyjne rozwijają się w czasie (zakorzenianie jest procesem) – charakter relacji może ulegać zmianom, zachowanie partnerów jest uwarunkowane doświadczeniem z przeszłości. Ponadto, partnerzy mogą mieć uwarunkowane kulturowo różne poczucie upływu czasu, co wpływa na ich zachowania w danym okresie.

Sposób, w jaki zakorzenienie się ujawnia i rozwija, zależy od rodzaju stron (interesariuszy, aktorów) relacji, produktów i wiedzy, które są przedmiotem wymiany lub transferu, problemów do rozwiązania przez aktorów relacji, stopnia rozwoju relacji, struktury rynku, na którym funkcjonują aktorzy i ich lokalizacji, a także od innych uwarunkowań kontekstowych [Halinen, Törnroos, 1998].

W literaturze nie ma zgodności co do cech relacji, opisujących „prawdziwe” zakorzenienie (jego wysoki poziom). Definiując zakorzenienie, przyjmowano wybrane cechy relacji interorganizacyjnych. Niektórzy autorzy [np. Andersson, Forsgren, Holm, 2001] eksponują znaczenie dużej liczby obszarów funkcjonalnych, w których podejmuje się współpracę, inni [np. Forsgren, Holm, Johanson, 2005] podkreślają wzajemne zaangażowanie partnerów w relacje, znaczny poziom współzależności aktorów, intensywność i długi horyzont czasowy więzi oraz wzajemne zaufanie partnerów, a także znaczny poziom wzajemnego dostosowania aktorów relacji [por. także Schmid, Hartmann, 2011 – przegląd literatury].

W niniejszym artykule przyjęto, że zakorzenienie cechują: wysoka intensywność i trwałość relacji przedsiębiorstwa z różnymi podmiotami, szeroki zakres przedmiotowy więzi, zaangażowanie i wzajemne zaufanie aktorów oraz ich znaczna współzależność i poziom wzajemnego dostosowania. Nie musi to jednak dotyczyć relacji ze wszystkimi podmiotami i każdego przedmiotu relacji w równej mierze.

Kwestia zakorzenienia KTN stała się przedmiotem badań z uwagi na bardzo rozbudowane relacje w strukturach sieciowych KTN, wpływ zakorzenienia na tworzenie przewagi konkurencyjnej i wyniki przedsiębiorstw, a także ze względu na postępujące zmiany ról centrali KTN i filii zagranicznych.

Filie zagraniczne KTN cechuje dwoisty charakter relacji sieciowych. Z jednej strony, filia jest powiązana licznymi relacjami z podmiotami w sieci KTN, tj. centralą korporacji oraz innymi krajowymi i zagranicznymi jednostkami organizacyjnymi tworzącymi strukturę KTN. Więzy te kształtują sieć relacji wewnętrznych (intraorganizacyjnych) w KTN. W tym kontekście przedmiotem analizy jest tzw. wewnętrzne zakorzenienie filii (*internal embeddedness*). Z drugiej strony, każda filia rozwija relacje z aktorami spoza struktury KTN, działającymi w kraju goszczącym lub w innych krajach, tworząc relacje zewnętrzne (interorganizacyjne). Przedmiotem analizy jest w tym przypadku tzw. zewnętrzne zakorzenienie (*external embeddedness*).

2. Zakorzenienie filii zagranicznych a przewaga konkurencyjna KTN

W literaturze uznaje się rosnącą rolę filii zagranicznych w planowaniu i realizacji strategii KTN wraz z decentralizacją zarządzania coraz bardziej złożonymi strukturami korporacji, a także wraz z rosnącymi zasobami oraz zdolnościami filii do powiększania kluczowych kompetencji.

Filie zagraniczne postrzegane są jako potencjalnie ważne źródła nowej wiedzy, która może być transferowana i wykorzystywana przez inne podmioty w KTN [Birkinshaw, Hood, 1998; Andersson, Forsgren, Holm, 2007; Phene, Almeida, 2008]. W szczególności istotna jest zdolność filii do kreowania nowej wiedzy, intensywnej absorpcji wiedzy z różnych źródeł, odnawiania jej, a także odpowiedniej „rekombinacji”, umożliwiającej jej wykorzystanie w innych jednostkach KTN [Frost, Birkinshaw, Ensign, 2002]. Przepływy wiedzy³ w sieci KTN zwiększają jej zasoby dzięki łączeniu wiedzy wypracowanej w centrali i poszczególnych filiach (w specyficznych dla danej filii warunkach działania), wzajemnemu uczeniu się oraz upowszechnianiu wiedzy w całej strukturze KTN [Buckley, Carter, 2004; Kumar, Ganesh, 2009].

Charakter relacji między podmiotami w wewnętrznej sieci KTN decyduje w dużym stopniu o możliwościach pozyskiwania, tworzenia, transferu i wykorzystywania wiedzy.

Rozwinięte relacje wewnątrz sieci KTN ułatwiają transfer zasobów; wewnętrzne zakorzenienie filii stymuluje akumulację wiedzy [Forsgren, Holm, Johanson, 2005].

Za szczególnie cenne uznaje się więzi między centralą KTN (lub jej regionalnymi centralami) a filiami w procesach innowacyjnych, determinujących przewagę konkurencyjną KTN. Transfer wiedzy technologicznej i organizacyjnej do filii zwiększa jej innowacyjność [Monteiro, Arvidsson, Birkinshaw, 2008] oraz umożliwia poprawę struktury zasobów, co jest istotne zwłaszcza w przypadku filii o niskim potencjale konkurencyjnym [Birkinshaw, Hood, 1998], szczególnie gdy w kraju goszczącym trudno o pozyskanie zasobów zapewniających przewagę konkurencyjną [Ambos, Ambos, Schlegelmilch, 2006]. Rozwinięte relacje z centralą KTN i jej wsparcie zasobowe zmniejsza zależność filii od dostępności zasobów w kraju goszczącym. Relacje z siostrzanymi filiami, skutkujące intensywnym przepływem wartościowej wiedzy, także przyczyniają się do tworzenia (czy upowszechniania w sieci KTN) przewag konkurencyjnych.

³ Przepływy wiedzy następują m.in. w formie przekazywania informacji (na różnych nośnikach) umożliwiających usprawnienie działania, w efekcie stosowania nowych technologii i produktów, w których została uprzedmiotowiona nowa wiedza, dzięki więzom społecznym – dzieleniu się wiedzą w trakcie współpracy zespołów ludzkich oraz w wyniku przepływu osób dysponujących określoną wiedzą.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na wybrane uwarunkowania, w tym przeszkody w tworzeniu i transferze wiedzy w wewnętrznej sieci KTN. Pozycja filii w sieci KTN, w tym jej rola w tworzeniu/wymianie wiedzy, jest zdeterminowana przez formalny mandat nadany jej przez centralę korporacji (stosownie do orientacji strategicznej KTN i potencjału zasobowego filii), a także przez inicjatywy filii na rzecz poprawy tej pozycji, jak również przez atrakcyjność rynku jej działania [Birkinshaw, Hood, 1998].

Badania wykazują rosnący udział filii w tworzeniu nowej wiedzy w KTN. Centrala KTN pozostaje jednak ważnym, często wiodącym dawcą wiedzy [Harzing, Noorderhaven, 2006]. Poprzez decyzje o alokacji zasobów, koordynację działań filii oraz mechanizmy motywacyjne wpływa ona na procesy innowacyjne i działania filii w zakresie tworzenia i dzielenia się wiedzą [Buckley, Hashai, 2009]. Nadmierne angażowanie się centrali KTN w zarządzanie wiedzą (w tym procesami innowacyjnymi), zbytnia jej biurokratyzacja oraz arbitralne określanie kierunków rozwoju wiedzy oraz skali i zakresu jej przepływów obniżają jednak sprawność tego procesu [Ciabuschi, Forsgren, Martín Martín, 2012]. Warto dodać, że filie mogą nie chcieć dzielić się wiedzą z innymi podmiotami, obawiając się m.in. utraty kontroli nad nią (i obniżenia stopnia uzależnienia partnerów), nieekwiwalentnej wyceny wymienianej wiedzy czy jej nielegalnego przewłaszczenia przez partnera [por. np. Danik, Gołębiowski, 2013].

Wysoka sprawność rozwijania kompetencji, które mogą zostać uznane za strategicznie ważne dla KTN, jest skutecznym sposobem zmiany mandatu filii i wzmacniania jej pozycji (i autonomii) w KTN⁴. Badania wykazały, że rosnąca autonomia filii sprzyja wzrostowi jej innowacyjności, w efekcie czego nasila się transfer nowej wiedzy do siostrzanych filii [Ciabuschi, Martín Martín, 2011]. W innych badaniach wykazano jednak słabnięcie wewnętrznego zakorzenienia, przejawiającego się m.in. zmniejszeniem skłonności do dzielenia się wiedzą wraz z umacnianiem się pozycji filii [np. Monteiro, Arvidsson, Birkinshaw, 2008].

Z uwagi na rosnącą rolę filii KTN w pozyskiwaniu i tworzeniu nowej wiedzy szczególne znaczenie ma zewnętrzne (lokalne) zakorzenienie filii, określone przez charakter jej relacji z podmiotami spoza wewnętrznej sieci KTN: niezależnymi dostawcami, odbiorcami (w tym pośrednikami handlowymi), konkurentami, instytucjami badawczymi, instytucjami wsparcia biznesu, podmiotami sfery regulacyjnej itp. w kraju goszczącym ją lub w innych krajach. Zakres tych relacji i dobór podmiotów zależy m.in. od tego, jakie funkcje w łańcuchu wartości pełni filia we własnym zakresie, a jakie zleca się zewnętrznym partnerom.

⁴ Pozycja filii staje się szczególnie silna, gdy zostaje ona uznana w KTN za „centrum doskonałości”, czyli podmiot wykonujący ważne działania tworzące wartość sprawniej niż pozostałe jednostki KTN [Holm, Pedersen, 2000].

Rozwinięte relacje zewnętrzne filii stanowią jedno z ważniejszych źródeł zwiększania zasobów jej wiedzy. Współpraca filii z lokalnymi partnerami zwiększa liczbę źródeł wiedzy, co daje KTN lepsze (niż w firmach słabiej umiędzynarodowionych) możliwości gromadzenia i tworzenia nowych kombinacji wiedzy [np. Andersson, Forsgren, Holm, 2001].

Badania wskazują także, że filie głęboko zakorzenione na rynku goszczącym cechuje szybszy rozwój kompetencji [Forsgren, Holm, Johanson, 2005; Mu, Gnyawali, Hatfield, 2007] i większa innowacyjność [Schmid, Hartmann, 2011]; filie takie przekazują więcej wiedzy niż filie słabiej zakorzenione [Forsgren, Holm, Johanson, 2005].

Warto podkreślić, że niezależnie od tego, kim są aktorzy relacji, immanentne cechy wiedzy, tzn. ukryty (niejawny) charakter znacznej części jej zasobów, trudność jej artykulacji i kodyfikacji oraz wyceny wartości, a także kompleksowość i kontekstowy charakter utrudniają jej wymianę/transfer [por. szerzej Danik, Gołębiowski, 2013]. O ile relacje wewnętrzne w KTN i powiązane z tym centra tworzenia wiedzy oraz intensywność i kierunki jej transferu w dużym stopniu określa centrala korporacji, o tyle pozyskanie wiedzy od aktorów niezależnych zależy w dużo większym stopniu od ich skłonności do dzielenia się wiedzą. Ta natomiast wynika m.in. z dotychczasowych doświadczeń we współpracy, intensywności relacji, wzajemnego zaufania aktorów relacji, stopnia ich zaangażowania i współzależności, a więc z poziomu zakorzenienia. Im głębsze zewnętrzne zakorzenienie filii, tym łatwiejszy dostęp do specyficznej wiedzy na rynku goszczącym [Narula, 2013].

Szczególne znaczenie dla tworzenia przewagi konkurencyjnej mają pogłębione relacje z partnerami z krajów, które wypracowały istotne, specyficzne przewagi konkurencyjne (*country-specific advantages*). Stąd zewnętrzne zakorzenienie filii w relacjach z partnerami z tych krajów ułatwia pozyskanie szczególnie wartościowej wiedzy, a powiązanie jej z wiedzą wypracowaną w filii może wykreować unikatowe, trudne do imitacji kompetencje [Rugman, Verbeke, 2001]. Warto jednak pamiętać, że specyfika poszczególnych rynków powoduje, iż znaczna część wiedzy (zwłaszcza rynkowej, ale także w pewnym stopniu technologicznej) dostępnej w KTN nie jest użyteczna w całej sieci z uwagi na lokalnie kontekstowy charakter wiedzy, co ogranicza racjonalność jej transferu.

Możliwości tworzenia relacji z aktorami na rynkach zagranicznych rosną wraz z internacjonalizacją przedsiębiorstwa. Wybór formy umiędzynarodowienia (w tym sposobu dokonywania bezpośrednich inwestycji zagranicznych) decyduje przy tym o zakresie tych relacji [Narula, 2013]. W przypadku inwestycji typu *greenfield* relacje filii z lokalnymi partnerami trzeba dopiero nawiązywać, natomiast utworzenie filii zagranicznej w wyniku przejęcia oznacza, że filia taka od początku może wykorzystywać więzi swej prawnej poprzedniczki. Nie oznacza

to jednak automatycznego utrzymania dotychczasowego zakorzenienia, choćby ze względu na zerwanie więzi interpersonalnych i zmiany innych uwarunkowań determinujących współpracę. To, czy relacje będą utrzymane i w jakim zakresie, zależy m.in. od czynników formalnych (niektóre więzi mogą zostać rozwiązane wraz ze zmianą właściciela firmy), a także od atrakcyjności lokalnych aktorów z punktu widzenia KTN w świetle strategicznych motywów tworzenia danej filii. Generalnie, jeśli istotnym motywem jest dostęp do rynku, większe znaczenie ma pozyskanie wiedzy rynkowej i instytucjonalnej. Po jej opanowaniu relacje z aktorami, będącymi źródłem takiej wiedzy, np. pośrednikami czy agencjami badań rynku, mogą słabnąć, choć wiedza ta musi być aktualizowana. Gdy ważnym motywem tworzenia filii jest dostęp do zasobów, a zwłaszcza do zasobu strategicznego, jaki stanowi wiedza, szczególnie istotny jest oczywiście dobór partnerów o wysokiej innowacyjności, przy czym zakorzenienie w tych relacjach wymaga czasu z uwagą na duży ładunek wiedzy ukrytej. Relacje takie mogą być jednak, jak się wydaje, głębsze i trwalsze, zwłaszcza gdy wiążą się ze współzależnością i koniecznością wzajemnego dostosowania partnerów.

W literaturze podkreśla się współzależność między relacjami intra- i interorganizacyjnymi w KTN, a w tym kontekście – konieczność koordynacji wewnętrznego i zewnętrznego zakorzenienia i optymalizacji ich poziomów. Ma to zapewniać wysoką intensywność tworzenia nowej wiedzy i kluczowych kompetencji w poszczególnych jednostkach KTN, sprawny transfer tej wiedzy oraz jej integrację, sprzyjającą trwałej przewadze konkurencyjnej sieci KTN. Staje się to jednak coraz trudniejsze wobec rozszerzania się sieci w efekcie zwiększania zakresu geograficznego korporacji i rosnącej różnorodności lokalnych warunków, w których rozwijają się struktury sieciowe [por. Meyer, Mudambi, Narula, 2011; Narula, 2013].

Podsumowanie

W różnych koncepcjach teoretycznych, m.in. teorii zasobowej przedsiębiorstwa, teorii sieci, w koncepcjach teoretycznych biznesu międzynarodowego, a także w literaturze prezentującej wyniki badań empirycznych od kilku dekad uznaje się pozytywny wpływ relacji kooperacyjnych na konkurencyjność przedsiębiorstw. Nowsze badania wykazują wpływ zakorzenienia podmiotów w relacjach z otoczeniem na tworzenie przewagi konkurencyjnej. Powszechnie uważa się, że źródłem tej przewagi jest rosnąca – dzięki zakorzenieniu – zdolność podmiotów relacji do tworzenia, pozyskiwania i wymiany wiedzy oraz zwiększona sprawność procesu zarządzania nią. Występujące równolegle wewnętrzne i zewnętrzne zakorzenienie zagranicznych filii KTN umożliwia pomnożenie źródeł

wiedzy oraz wykorzystanie jej w wielu jednostkach korporacji dzięki jej absorpcji, przepływowi i odpowiedniej rekombinacji. Zwiększa to możliwości tworzenia przewagi konkurencyjnej poszczególnych filii i całej sieci KTN w porównaniu z mniejszymi i słabiej zinternacjonalizowanymi podmiotami.

Warto także zasygnalizować swoiste przeszkody w lokalnym zakorzenieniu przedsiębiorstwa (czy jego filii) w przypadku, gdy podmioty kraju goszczącego nie są w stanie zaoferować atrakcyjnej wiedzy, co zniechęca KTN i filie do rozwoju i pogłębiania relacji, przynajmniej w niektórych obszarach działań (np. innowacjach technologicznych). Dotyczy to m.in. wielu filii zagranicznych tworzonych w Polsce, jak również ich krajowych partnerów, którzy tracą możliwości uczenia się w efekcie słabego zakorzenienia relacji.

Bibliografia

- Ambos T. C., Ambos B., Schlegelmilch B. B., 2006, *Learning from foreign subsidiaries. An empirical investigation of headquarters' benefit from reverse knowledge transfers*, *International Business Review*, vol. 15, issue 2.
- Andersson U., Forsgren M., Holm U., 2001, *Subsidiary embeddedness and competence development in MNCs. A multi-level analysis*, *Organization Studies*, vol. 22, issue 6.
- Andersson U., Forsgren M., Holm U., 2007, *Balancing subsidiary influence in the federative MNC – a business network perspective*, *Journal of International Business Studies*, vol. 38, issue 5.
- Birkinshaw J., Hood N., 1998, *Multinational subsidiary evolution. Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies*, *Academy of Management Review*, vol. 23, issue 4.
- Bleeke J., Ernst D. (eds.), 1993, *Collaborating to compete*, J. Wiley, New York.
- Buckley P. J., Carter M., 2004, *A formal analysis of knowledge combination in multinational enterprises*, *Journal of International Business Studies*, vol. 35, issue 5.
- Buckley P. J., Hashai N., 2009, *Formalizing internationalization in the eclectic paradigm*, *Journal of International Business Studies*, vol. 40, issue 1.
- Ciabuschi, F., Forsgren M., Martín Martín O., 2012, *Headquarters involvement and efficiency of innovation development and transfer in multinationals. A matter of sheer ignorance?*, *International Business Review*, vol. 21, issue 2.
- Ciabuschi F., Martín Martín O., 2011, *Effects of subsidiary autonomy on innovation development and transfer intensities*, [w:] A. Verbeke, A. T. Tavares-Lehmann, R. Van Tulder, *Entrepreneurship in the Global Firm*, Emerald Publishing Group, Bingley.
- Danik L., Gołębiowski T., 2013, *Przepływy wiedzy w korporacjach transnarodowych – perspektywa filii zagranicznej*, [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku globalnym*, red. J. Schroeder, R. Śliwiński, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Doz Y., Santos J., Williamson P., 2001, *From Global to Metanational. How Companies Win in the Knowledge Economy*, Harvard Business School Press, Boston.
- Dunning J. H., Lundan S. M., 2008, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2nd ed., Edward Elgar, Cheltenham.
- Dyer J. H., Singh H., 1998, *The relational view. Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, *Academy of Management Review*, vol. 23, issue 4.

- Forsgren M., Holm U., Johanson J., 2005, *Managing the Embedded Multinational. A Business Network View*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Foss N. J., Knudsen Ch. (eds.), 1996, *Towards a Competence Theory of a Firm*, Routledge, London.
- Frost T. S., Birkinshaw J. M., Ensign P. C., 2002, *Centers of excellence in multinational corporations*, *Strategic Management Journal*, vol. 23, issue 11.
- Gammelgaard J., McDonald F., Stephan A., Tüselmann H., Dörrenbächer Ch., 2012, *The impact of increases in subsidiary autonomy and network relationships on performance*, *International Business Review*, vol. 21, issue 6.
- Ghoshal S., Bartlett Ch. A., 1990, *The multinational corporation as an interorganizational network*, *Academy of Management Review*, vol. 15, issue 4.
- Gołębiowski T., 2013, *Positioning of foreign subsidiaries in multinational enterprise network. Does the local embeddedness matter?*, *Journal of Economics and Management*, vol. 14 (University of Economics in Katowice).
- Granovetter M., 1985, *Economic action and social structure. The problem of embeddedness*, *American Journal of Sociology*, vol. 91.
- Gupta A., Govindarajan V., 2000, *Knowledge flow within multinational corporations*, *Strategic Management Journal*, vol. 21, issue 4.
- Håkansson H., Snehota I. (eds.), 1995, *Developing relationships in business networks*, Routledge, London.
- Halinen A., Törnroos J.-A., 1998, *The role of embeddedness in the evolution of business networks*, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 14, issue 3.
- Harzing A.-W., Noorderhaven N., 2006, *Knowledge flows in MNCs. An empirical test and extension of Gupta/Govindarajan's typology of subsidiary roles*, *International Business Review*, vol. 15, issue 3.
- Holm U., Pedersen T. (eds.), 2000, *The Emergence and Impact of MNC Centers of Excellence. A Subsidiary Perspective*, Macmillan, Basingstoke.
- Johanson J., Mattson L. G., 1988, *Internationalisation in industrial systems – a network approach*, [w:] *Strategies in Global Competition*, ed. N. Hood, J. E. Vahlne, Crom Helm, London.
- Kumar A. J., Ganesh L. S., 2009, *Research on knowledge transfer in organizations. A morphology*, *Journal of Knowledge Management*, vol. 13, no. 4.
- Lechner C., Dowling M., 2003, *Firm networks. External relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms*, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 15, issue 1.
- Meyer K. E., Mudambi R., Narula R., 2011, *Multinational enterprises and local contexts. The opportunities and challenges of multiple embeddedness*, *Journal of Management Studies*, vol. 48, issue 2.
- Monteiro F. L., Arvidsson N., Birkinshaw J., 2008, *Knowledge flows within MNC. Explaining subsidiary isolation and its performance implication*, *Organization Science*, vol. 19, issue 1.
- Mu S. C., Gnyawali D. R., Hatfield D. E., 2007, *Foreign subsidiaries' learning from local environments. An empirical test*, *Management International Review*, vol. 47, issue 1.
- Narula R., 2013, *Exploring the paradox of competence-creating subsidiaries. Balancing bandwidth and dispersion in MNEs*, UNU-MERIT Working Paper Series no. 2013-046.
- Nelson R., Winter S., 1982, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA.

- Peng M. W., 2001, *The resource-based view and international business*, Journal of Management, vol. 27, issue 6.
- Peng M. W., 2009, *Global Strategic Management*, 2nd ed., South-Western, Cengage Learning.
- Phene A., Almeida P., 2008, *Innovation in multinational subsidiaries. The role of knowledge assimilation and subsidiary capabilities*, Journal of International Business Studies, vol. 39, issue 5.
- Rugman A. M., Verbeke A., 2001, *Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises*, Strategic Management Journal, vol. 22, issue 3.
- Schmid S., Hartmann S., 2011, *Product innovation processes in foreign subsidiaries. The influence of local embeddedness*, 37th EIBA Annual Conference, Bucharest, Romania.
- Tallman S., Phene A., 2007, *Leveraging knowledge across geographic boundaries*, Organization Science, vol. 18, issue 2.
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A., 1997, *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, vol. 18, issue 7.
- Thorelli H. B., 1986, *Networks. Between markets and hierarchies*, Strategic Management Journal, vol. 7, issue 1.
- Wit B. de, Meyer R., 2007, *Synteza strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Vahlne J. E., Johanson J., 2013, *The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks*, International Marketing Review, vol. 30, issue 3.
- Zorska A., 2013, *Knowledge development and transfer in foreign subsidiaries and their parent transnational corporations*, International Journal of Management and Economics, no. 40 (dawniej: Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej SGH).