

Znaczenie wymiany wiedzy w procesie współpracy przedsiębiorstw transnarodowych

Jerzy Bogdanienko, Marcin Kuzel

Współcześnie wymiana wiedzy warunkuje rozwój przedsiębiorstw oraz leżące u jego podstaw procesy przedsiębiorczości. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw w coraz większym stopniu zależy nie tylko od ich możliwości wewnętrznych, ale również od typu podejmowanych aliansów oraz zakresu utrzymywanych relacji z innymi jednostkami gospodarczymi.

W nowoczesnym ujęciu zwraca uwagę stopniowa decentralizacja funkcji tworzenia wiedzy w korporacjach transnarodowych. Rola przedsiębiorstwa macierzystego zmienia się z funkcji kreatora na koordynatora procesu tworzenia wiedzy. Coraz większe znaczenie zyskują zatem efekty uczenia się korporacji jako całości występujące na różnych poziomach organizacyjnych, co widoczne jest przede wszystkim w procesie umiędzynarodawiania działalności badawczo-rozwojowej (B+R). Z punktu widzenia motywów internacjonalizacji skoncentrowanych na poszukiwaniu nowych i rozwijaniu posiadanych zasobów wiedzy coraz większe znaczenie zdaje się mieć współpraca prowadzona w ramach sieci gospodarczych

Wyniki badania przeprowadzonego wśród zlokalizowanych w Polsce filii największych korporacji transnarodowych świata i ich lokalnych przedsiębiorstw partnerskich również wskazują, iż pomiędzy tymi podmiotami prowadzona jest aktywna współpraca gospodarcza, która prowadzi do obustronnej wymiany wiedzy i podnoszenia umiejętności pracowników.

1. Wprowadzenie – informacja jako źródło przedsiębiorczości

Od pewnego czasu tak często powtarza się stwierdzenie, że współczesne przedsiębiorstwo powinno być oparte na wiedzy, iż traktowane to zaczyna być jak paradygmat. Oczywiście do stwierdzenia tego trzeba podchodzić bez nadmiernych emocji, bo przecież zawsze wiedza była potrzebna dla sprawnego funkcjonowania biznesu, więc określenie takie można uznać za kolejną modę w zarządzaniu. Trzeba w związku z tym zwrócić uwagę, że jak praktyka pokazuje, nadmiar wiedzy może paraliżować (nazywane to bywa współcześnie „paraliżem paradygmatów”), a także, że wiedza pozy-

skiwana od konkurentów może pozbawiać działania własnej firmy oryginalności i wskutek tego osłabiać szanse na zdobycie przewagi konkurencyjnej. **Jest jednak oczywiste, że przedsiębiorczość jako proces poszukiwania nowych okazji na rynku oraz wprowadzania innowacji w realizowanej działalności jest stymulowana przez przepływ wiedzy i niewątpliwie jest jej stanem uwarunkowana, stanowiąc warunek sukcesu.** Jest więc także oczywiste, że współczesna firma musi zderzyć się z narastającym napływem wiedzy i dlatego musi nauczyć się skutecznie nią zarządzać, a więc poszukiwać, tworzyć, upowszechniać i wykorzystywać. Gdy hasłowo sprawa wydaje się oczywista, w rzeczywistości rodzi w warunkach określanych czasem jako „nowa gospodarka” wiele trudności, gdyż wymaga rozwiązania licznych dylematów. Wymienić można przykładowo najbardziej typowe z nich: czy wiedzę należy chronić, czy upowszechniać, czy do otoczenia należy się dostosowywać, czy je zmieniać, czy dotychczasowe doświadczenia należy zachowywać, czy odrzucać, czy starać się działać na dużą, czy na małą skalę, czy wykorzystywać rozwiązania oryginalne, czy naśladować innych, stać się niezależnym od innych czy korzystać z ich pomocy w formie outsourcingu, planować na długą czy na krótką metę? Takich pytań można postawić wiele!

Zwróćmy uwagę na podstawowe uwarunkowania, które tworzą wspólnie ten skomplikowany kontekst utrudniający kierowanie firmą, patrząc na to przez pryzmat zarządzania wiedzą w „nowej gospodarce”, jeśli posłużymy się tym określeniem autorstwa Kelly’ego (2001).

Nowa gospodarka – pisze K. Kelly – ma trzy cechy charakterystyczne: jest globalna, faworyzuje byty niematerialne – informacje – i jest silnie wewnętrznie połączona. Funkcjonuje ona dzięki wszechobecnej sieci elektronicznej i przesyłowi danych. Wartość sieci wzrasta gwałtownie wraz ze wzrostem liczby jej uczestników, a to przyciąga kolejnych uczestników, jeszcze bardziej powiększając rezultat. „Gospodarka sieciowa – pisze cytowany autor – opiera się na prostej sile bajtów połączonych w zespół” (Kelly 2001). Najszybszym sposobem na zwiększenie wartości sieci jest dołączenie do niej innych mniejszych, aby mogły działać jako jeden duży organizm; między innymi to skłania do współpracy firm.

Ten proces lawinowego i otwierającego się na wszystkie strony przepływu informacji, wywołujący zjawisko synergii tworzącej nowe wartości, paradoksalnie prowadzi jednak również do wzrostu ignorancji.

Pewna liczba wskaźników takich jak liczba publikacji czy naukowców jest zazwyczaj wykorzystywana do oceny rozwoju nauki. Już D. Sola Price spostrzegł (1961), że od osiemnastego wieku liczba wydawnictw naukowych zwiększała się tempie wykładniczym, podwajając się, co 15 lat. Powoduje to, że część nowo tworzonej wiedzy nie może być skonsumowana i jest tracona, stając się jedynie zasobem bibliotecznym służącym rozwojowi formalnych karier naukowych, część zaś ulega natychmiastowej dezaktualizacji. W rezultacie omawianego procesu coraz większa część informacji jest nie-

wykorzystana; występuje dublowanie wysiłków badaczy dla rozwiązania określonych problemów; coraz wyższe są koszty przetwarzania istniejących zasobów informacji. W związku z tym zachodzi oczywista potrzeba stworzenia odpowiedniego systemu pośredniczącego w przepływie informacji, przy czym ze względu na koszty takiej działalności występuje konieczność jej optymalizacji, gdyż nie zawsze jest uzasadnione pełne przetwarzanie i przekazywanie informacji. Konfrontując to z rozwojem sprawności intelektualnej człowieka, nawet wspieranej przez nowoczesne środki przetwarzania informacji, trzeba stwierdzić, że rośnie ona wolniej, co prowadzi do pogłębiania się specjalizacji zawodowej i naukowej. Świadczy o tym również porównanie dziedzin dostępnych dla naukowca we wcześniejszych fazach rozwoju nauki i obecnie. J. Łukasiewicz pisze: „W wyniku wykładniczego zwiększania się ilości wiedzy naukowej i, wraz z nią, zawartości informacyjnej i złożoności sztucznego środowiska stoimy w obliczu poważnego kryzysu. Możemy określić nasz ‘stopień pojmowania’ jako stosunek informacji, jakie intelekt człowieka jest w stanie przechować i wykorzystać, do wszystkich dostępnych informacji, oraz ‘stopień ignorancji’ jako analogiczny stosunek obejmujący pozostałą wiedzę, której nie jesteśmy w stanie użyć.” (Łukasiewicz 2000). Model matematyczny tego procesu przedstawił przed laty G. Łachtin.²

To zjawisko występuje tym bardziej, że rośnie również złożoność informacji zwiększająca trudność jej zrozumienia i wykorzystania. „Problem tkwi w tym, że specjalista poradzi sobie z jednym, konkretnym, specjalistycznym zagadnieniem, ale brak mu rozeznania ogólnego do rozwiązywania zagadnień środowiskowych czy społecznych.” (Łukasiewicz 2000)

Ciekawe aspekty tego zjawiska eksponuje z pasją T.H. Eriksen w książce pod znamienym tytułem *Tyrania chwili* (2003). Stwierdza w niej, że niepowstrzymany, masowy zalew informacji w naszych czasach wypełnia wszelkie wolne przestrzenie, co w konsekwencji doprowadzić może do tego, że zdecydowana część z nas ma dziś mniej czasu niż kiedyś, a łatwiejszy dostęp do informacji powoduje często niższy poziom jej rozumienia.

„Środek ciężkości gospodarki globalnej – pisze on – przesunął się od rzeczy do znaków. Gospodarka znaków zmienia się z zawrotną prędkością i wymaga innych form organizacji i większej elastyczności niż ekonomia rzeczy, jako że znaki przepływają w bardziej swobodny sposób aniżeli rzeczy (...). Nikt nie przypuszczał, że w wyniku wprowadzenia technologii oszczędzających czas zaczną one płynąć szybciej i będzie go wciąż ubywać. Niemniej jednak tak się stało.” (Eriksen 2003)

Przy prowadzeniu produkcji w przedsiębiorstwach multinarodowych sprawa wymiany i wykorzystania informacji komplikuje się jeszcze bardziej, bo w ramach współpracy dąży się do specjalizacji zakładów produkcyjnych i standaryzacji produktów w skali światowej, a jednocześnie komplikuje się charakter otoczenia odzwierciedlającego różnice narodowościowe i kulturowe między pracownikami funkcjonującymi w różnych krajach, a mającymi

realizować wspólny cel. Proces ten jest jednak konieczny, bo przedsiębiorczość współczesna ze względu na swoją skalę wymaga często połączenia sił, a więc wiedzy o potencjalnych partnerach w procesie inicjowania współpracy i o nowych warunkach działania w skomplikowanym, niejednorodnym otoczeniu. Bez tego realizacja działań przedsiębiorczych w wielu przypadkach nie byłaby po prostu możliwa

2. Charakterystyka procesu umiędzynarodowienia firm

Umiędzynarodowienie przedsiębiorstw uważane jest za jedno z największych wyzwań, przed jakimi stoi zarządzanie końca XX wieku, a zasadnicze różnice w zarządzaniu przedsiębiorstwem angażującym się w operacje na rynku międzynarodowym a przedsiębiorstwem krajowym polegają przede wszystkim na wyższym stopniu niekontrolowaności zmiennych otoczenia oraz na wyższym poziomie skomplikowania procesów decyzyjnych. Międzynarodowy kontekst kulturowy jest również wyróżnikiem międzynarodowego biznesu. Identyfikowane są w tym obszarze takie problemy, jak kulturowe uwarunkowania operacji prowadzonych przez korporacje transnarodowe, upolitycznienie i rozwój regulacji prawnych w międzynarodowym biznesie, kwestie związane z zatrudnianiem i szkoleniem menadżerów poza granicami ich krajów macierzystych, szczegółowe problemy związane z procedurami transferu technologii, a także wiele rozwiązań służących zwiększeniu efektywności zarządzania zasobami ludzkimi dla konkretnych potrzeb działalności międzynarodowej przedsiębiorstw.

Ze względu na to, że praktyka zarządzania przyjęta w jednym kraju nie znajduje efektywnego zastosowania w innych, przedsiębiorstwa muszą prowadzić badania zjawisk na skrzyżowaniu kultur oraz rozwijać koncepcje i praktykę efektywnego zarządzania w kontekście międzynarodowym. Każde przedsiębiorstwo działające na rynkach zagranicznych powinno poznać otoczenie, w którym funkcjonuje. Przedsiębiorstwo jednak nie może, a nawet nie powinno koncentrować swojej uwagi na wszystkich elementach otoczenia. Musi określić pewną liczbę czynników, aby uniknąć postawienia sobie zadania przekraczającego możliwości, ale znaczenie czy też siła oddziaływania poszczególnych elementów otoczenia międzynarodowego jest zróżnicowana. Wiedza dotycząca prowadzenia firmy w warunkach innych kultur i rozumienia potrzeb zagranicznych klientów pozwala uniknąć błędów strategicznych oraz proponowania towarów i usług, które okazują się niesprzedawalne na rynkach obcych nieakceptowanych przez dane społeczeństwo. Wiedza ta staje się kluczem do skutecznej działalności firmy.

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw w coraz większym stopniu zależy nie tylko od ich możliwości wewnętrznych, ale również od typu podejmowanych aliansów oraz zakresu utrzymywanych relacji z innymi jednostkami gospodarczymi. Jedną z form połączenia przedsiębiorstw jest przed-

sięwzięcie *joint venture* (JV). To typowe porozumienie udziałowe co najmniej dwóch odrębnych firm, które wspólnie powołują do życia prawnie niezależną jednostkę, wnosząc do nowej spółki środki finansowe, rzeczowe i niematerialne oraz uczestnicząc w nadzorowaniu jej działalności. *Joint venture* uważane jest za przedsięwzięcie międzynarodowe (*international joint venture* – IJV), jeżeli siedziba główna przynajmniej jednego partnera znajduje się poza granicami kraju, w którym działa spółka lub gdy znacząca część jej działalności jest prowadzona na rynkach międzynarodowych. IJV określane jest jako racjonalna i podejmowana w porę reakcja na intensywne i szybkie zmiany w działalności gospodarczej, technologii oraz globalizacji (Glaister, Husan, Buckley 2005).

W literaturze można znaleźć wiele różnych kryteriów selekcji partnerów, np. niezbędne zdolności i aktywa, kompatybilność i relacje między partnerami, dopasowanie strategiczne i kulturowe. Związek oparty na zaufaniu jest korzystny dla długookresowych relacji, gdyż umożliwia wzajemne dzielenie się posiadanymi zdolnościami, zasobami oraz informacjami. Dlatego – jak utrzymują Child i Faulkner (1998) – zdolność firmy do uczenia się jest najbardziej istotnym zasobem niematerialnym.

Najczęściej wymieniane umiejętności nabyte w procesie tworzenia i zarządzania IJV to:

- kształtowanie wspólnej wizji strategicznej, gdyż partnerzy muszą z dostosować własne oczekiwania, jakie początkowo mieli w stosunku do IJV, i wspólnie ustalić cel oraz strategię przedsięwzięcia,
- rozpoznawanie dopełniających się cech: wybór współdnika, a zwłaszcza identyfikacja komplementarnych umiejętności oraz zasobów,
- korzystanie z porad konsultantów: w fazie negocjacji, które dostarczają obiektywny punkt widzenia na temat rozpoczęcia działalności,
- dbanie o atmosferę panującą w trakcie rozmów, tzn. wysoki stopień wzajemnego zaufania i uczciwości,
- dopasowanie kultur narodowych przedsiębiorstw angażujących się we wspólne przedsięwzięcie, co ma niezwykle duże znaczenie dla płynności jego działalności.

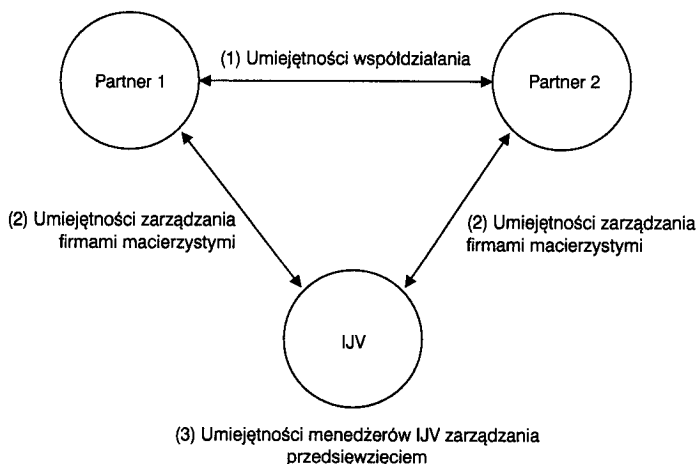
Firmy uczą się od siebie podczas tworzenia wspólnego przedsięwzięcia, w trakcie utrzymywania wzajemnych relacji, jak i operacyjnego kierowania IJV.

W rezultacie utrwalane są trzy kategorie umiejętności:

- a) umiejętności współdziałania i zarządzania relacjami między partnerskimi,
- b) wewnętrzne umiejętności kierownicze zapewniające odpowiednią efektywność,
- c) umiejętności menedżerów IJV w zakresie realizacji wspólnego przedsięwzięcia.

Współdziałanie pociąga za sobą konieczność prowadzenia regularnych konsultacji z partnerem. Menedżerowie firm partnerskich muszą zrozumieć

wzajemne oczekiwania, aby ustanowić wspólne, spajające odrębne jednostki cele dla IJV. Wspólna wizja być przyjęta przez wszystkie osoby zaangażowane w utworzenie i wprowadzenie JV w życie. Ze względu na różnice kulturowe oraz granice geograficzne, ważne jest zwrócenie szczególnej uwagi na sposób przekazania tej wizji w firmach macierzystych i samym *joint venture*. W celu zapewnienia pewnego stopnia autonomii kierownikom przedsięwzięcia zaleca się określenie obszarów oraz sposobów monitorowania ich poczynąń. Ważne jest także zrozumienie pewnych zasad, w ramach których trzeba funkcjonować, aby razem osiągnąć założone cele oraz zdolność pracy z różnymi kulturami i tworzenia „wspólnej kultury”.



Rys. 1. Niezbędne umiejętności w ramach IJV. Źródło: opracowanie własne na podstawie K Glaister K.W., Husan R., Buckley P.J. *Strategic Business Alliances. An Examination of the Core Dimensions*, Edward Elgar Publishing Ltd. Cheltenham, UK 2005, s. 123.

Firmy partnerskie, jeśli są świadome kwalifikacji, które ułatwiają realizację wyznaczonych celów, powinny dbać o ciągły rozwój swoich pracowników, oferując im szkolenia, na których mogą ćwiczyć oni swoje umiejętności interpersonalne, nauczyć się kreatywnego myślenia oraz konstruktywnego podejścia do strategii firmy. A ze względu na skomplikowanie relacji partnerskich należy opracować taki plan przemieszczania się pracowników, aby zawsze był ktoś, kto może przekazać swoją wiedzę i cele firmy nowym członkom grupy.

Charakterystyczną cechą współczesnego rozwoju, zwiększającą możliwości rozwojowe, jest współpraca na różnych poziomach, wymagająca delegowania odpowiedzialności na rzecz powiązanych jednostek. Takie działanie, określane czasem jako federalizm (Handy 1998), ma na celu utrzymanie właściwej równowagi między dużym a małym. Oznacza pozwolenie małym na niezależność, z jednoczesną przynależnością do większej całości. Orga-

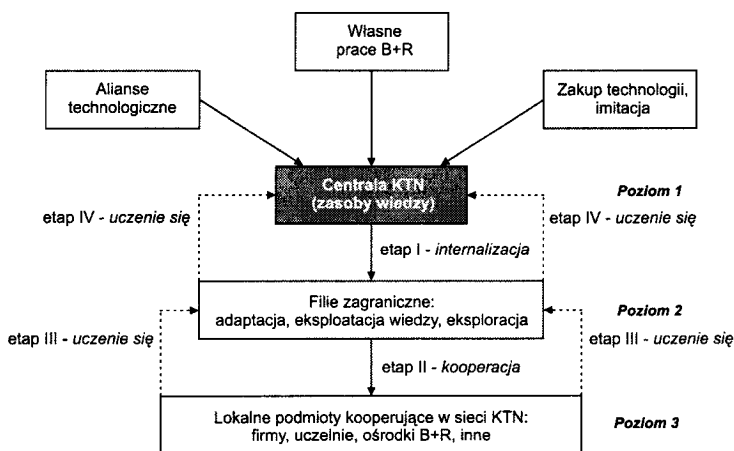
nizacje decydują się na federalizm, ponieważ chcą obdarzyć częścią niezależności zespoły lokalne lub wyspecjalizowane grupy. Jednocześnie chcą utrzymać zyski wynikające ze skali działania. Ma to sens, ale zarządzanie tym systemem staje się problemem. Federalizm obfituje w trudności, bo próbuje opanować dwie przeciwności. Poczucie przynależności do czegoś większego pozwala dostrzec sens w przyjęciu niektórych ograniczeń niezależności, jeśli pomaga to większej całości. Na tym polega idea subsydiarności – poszukiwanie kompromisu, który jednak uwarunkowany jest przez wzajemne zaufanie i budowanie tego zaufania jest zasadniczym elementem wzajemnego uczenia się współpracujących jednostek; wymaga tego każda praca zespołowa. Uczenie się jest procesem ciągłym, dlatego rozsądny pracodawca będzie widział sens inwestowania w inteligencję swych pracowników. Trzeba głównym majątkiem firmy uczynić ludzi, budując poprzez zarządzanie wiedzą różnorodność intelektualną tego zasobu.

W kontekście wyzwań, jakie stoją przed przedsiębiorstwami międzynarodowymi w zakresie tworzenia wspólnej wizji zarządzania i rozwoju korporacji przez geograficznie rozproszone jednostki w ramach struktury federacyjnej, istotne znaczenie ma kwestia powoływania ośrodków tworzenia i transferu wiedzy. Jeszcze do niedawna dominującym w korporacjach transnarodowych (KTN) był model ściśle scentralizowany, w którym rola kreatora wiedzy przypadła przede wszystkim przedsiębiorstwu macierzystemu. To właśnie zasoby wiedzy jednostki centralnej lub jednostek pokrewnych zlokalizowanych w kraju macierzystym postrzegane były jako podstawa uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przez filie zlokalizowane w krajach goszczących, a w konsekwencji także budowania konkurencyjności całej korporacji. Pogląd taki wyrażany był przede wszystkim przez zwolenników koncepcji wiążących źródła rozwoju korporacji transnarodowych z właściwym wykorzystaniem specyficznych przewag własnościowych (ang. *specific ownership advantages*)³ jednostki macierzystej, w tym także wiedzy⁴. W takim ujęciu przedsiębiorstwo macierzyste pełniło przede wszystkim rolę kreatora wiedzy, a w dalszej kolejności integratora doświadczeń zdobywanych przez filie korporacji na rynkach zagranicznych.

3. Charakterystyka specyfiki przepływu wiedzy w korporacjach transnarodowych

W nowoczesnym ujęciu zwraca się uwagę na postępujący federalizm i stopniową decentralizację funkcji tworzenia wiedzy w korporacjach transnarodowych. Rola jednostki centralnej (przedsiębiorstwa macierzystego) zmienia się z funkcji kreatora na koordynatora procesu tworzenia wiedzy. Coraz większe znaczenie zyskują zatem efekty uczenia się korporacji jako całości, to jest występujące na różnych poziomach organizacyjnych (rys. 2.). Obejmują one proces organizacyjnego uczenia się, zachodzący zarówno w ramach tradycyjnie rozumianego przedsiębiorstwa (w jednostce macie-

rzystej i w poszczególnych filiach korporacji), jak i w interakcji z jednostkami partnerskimi w ramach tworzonych – w zależności od potrzeb – sieci powiązań gospodarczych.



Rys. 2. Organizacyjne poziomy i etapy przepływu, uczenia się i akumulowania wiedzy w korporacji transnarodowej. Źródło: A. Zorska, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007, s. 157.

4. Decentralizacja zarządzania wiedzą w korporacjach transnarodowych

Zjawisko stopniowej decentralizacji funkcji tworzenia wiedzy w korporacjach transnarodowych widoczne jest przede wszystkim w procesie umiędzynarodawiania działalności badawczo-rozwojowej (B+R), czego przejawem jest tworzenie ośrodków B+R w krajach rozwijających się (tabela 1.) oraz zwiększanie nakładów na badania w zagranicznych filiach KTN (tabela 2.). Według danych z 2004 roku z ponad 2,5 tys. filii KTN prowadzących działalność B+R za granicą ponad 10% zlokalizowanych było w krajach rozwijających się, z czego większość (ponad 78%) w Azji Południowo-Wschodniej (tabela 1.). Warto też zwrócić uwagę, że w okresie od sierpnia 2002 roku do lipca 2004 roku większość (aż 739 z 1000 utworzonych nowych ośrodków badawczo-rozwojowych) zlokalizowana została właśnie w krajach rozwijających się i przechodzących transformację systemową (z czego 563 projekty zrealizowano w krajach Azji Południowo-Wschodniej). Korporacje transnarodowe zainteresowane są przede wszystkim dobrze już ugruntowanymi w świadomości zarządzających lokalizacjami, wśród których wymienić można: Brazylię, Hong Kong, Indie, Meksyk, Singapur czy RPA, chociaż zwracają się także ku nowym, mało jeszcze rozpoznanym krajom. Na przy-

kład w 2003 roku Toyota Motor (Japonia) rozszerzyła swoją działalność badawczo-rozwojową o jednostki zlokalizowane w Tajlandii, Monterey Design Systems (USA) wybrało Armenię jako miejsce utworzenia nowego centrum badawczego, SAA Technology (W. Brytania) powołało ośrodek rozwojowy w Nigerii, a Honda Motor (Japonia) zdecydowała się na utworzenie nowej jednostki B+R w Wietnamie (UNCTAD 2004: 5–7).

Region/kraj	Liczba zagranicznych filii KTN prowadzących działalność B+R
Kraje wysoko rozwinięte (w tym):	2 185
– kraje Europy Zachodniej	1 387
– Stany Zjednoczone	552
– Japonia	29
Kraje rozwijające się (w tym):	264
– kraje Afryki	4
– kraje Ameryki Łacińskiej i Karaibów	40
– kraje Azji	216
– kraje Azji Południowo-Wschodniej	207
Razem kraje świata:	2 584

Uwagi i objaśnienia: zestawienia dokonano w oparciu o ewidencję *'Who Owns Whom'* (Dun and Bradstreet); rozważone zostały 2284 przypadki zagranicznych filii KTN, w których korporacje te miały udziały większościowe.

Tab. 1. Lokalizacja zagranicznych filii KTN prowadzących działalność B+R, 2004 r. Źródło: UNCTAD, *The Impact of FDI on Development: Globalization of R&D by Transnational Corporations and Implications for Developing Countries*, TD/B/COM.2/EM.16/2, Geneva, 7 December, 2004, s. 6.

Korporacje transnarodowe tworzą także centra badawczo-rozwojowe w Polsce. Według Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych (PAIiZ) obecnie funkcjonuje w Polsce około 40 jednostek B+R, zatrudniających kilka tysięcy naukowców. Wśród KTN posiadających swoje ośrodki badawcze w Polsce wymienić można m.in.⁵: ABB (ośrodek B+R w Krakowie), Alstom (Wrocław), Bosh-Siemens (Łódź), Delphi (Kraków), General Electric Aircraft Engines (Warszawa), GlaxoSmithKline (Poznań), IBM (Kraków), Intel (Gdańsk), LG Electronics (Ciechanów), Lucent Technologies (Bydgoszcz), Microsoft (Poznań, Łódź), Motorola (Kraków), Oracle (Warszawa), Philips (Piła, Kętrzyn), Samsung Electronics (Warszawa), TRW Automotive (Częstochowa).

Korporacje transnarodowe – w tym te najbardziej znane, jak: Ericsson, General Electric, Microsoft, Motorola, Nokia, Oracle, Texas Instruments czy SAP – zwiększają swoje zaangażowanie w proces umiędzynarodawiania działalności badawczo-rozwojowej. Wskazuje na to wzrost wartości nakładów na działalność B+R za granicą, które w 2002 roku uległy podwyższeniu w porównaniu z 1993 rokiem blisko 2,3-krotnie. Warto tutaj wskazać, że w analizowanym okresie najbardziej zwiększyły się wydatki korporacji trans-

narodowych na działalność B+R w krajach przechodzących transformację systemową. Wzrósł także udział tych krajów w wartości całkowitych nakładów na działalność badawczo-rozwojową realizowaną przez KTN za granicą – z 0,1% w 1993 roku do 0,7% w 2002 roku. Podobnie, w tym samym czasie, wzrósł udział nakładów na działalność B+R prowadzoną w krajach rozwijających się – z 0,8% do aż 6,2%. Nadal jednak – pomimo spadku udziału z 99,2% w 1993 roku do 93,1% w 2002 roku – filie zlokalizowane w krajach wysoko rozwiniętych w największym stopniu partycypują w wykorzystywaniu środków na zagraniczną działalność B+R korporacji transnarodowych (tabela 2.).

Widoczne jest również zwiększanie udziału nakładów na działalność B+R prowadzoną za granicą w stosunków do całości wydatków korporacji transnarodowych na ten cel. Na podstawie przeprowadzonych badań E.B. Roberts (2005: 123) wskazuje, że udział wydatków B+R realizowanych w zagranicznych filiach korporacji transnarodowych wzrósł z 15% w 1995 roku do 22% w 2001 roku. Z kolei badania przeprowadzone przez Konferencję Organizacji Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju UNCTAD – w okresie od listopada 2004 roku do marca 2005 roku – wśród korporacji przeznaczających najwyższe kwoty na działalność badawczo-rozwojową pokazują, że udział tych wydatków kształtował się przeciętnie na poziomie 28%, podobnie zresztą jak udział liczby pracowników zatrudnionych w zagranicznych ośrodkach badawczych do zatrudnienia w obszarze B+R ogółem. Co więcej, badanie to wyraźnie wskazuje, że zaangażowanie korporacji transnarodowych w proces internacjonalizacji działalności badawczo-rozwojowej będzie najprawdopodobniej nadal rosnąć w najbliższym okresie (UNCTAD 2005: 123).

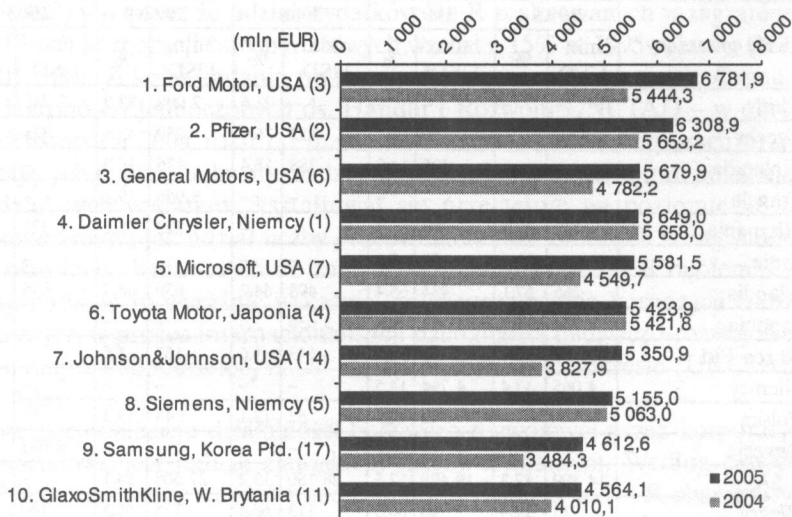
Internacjonalizacja działalności badawczo-rozwojowej przez korporacje transnarodowe jest jednak zjawiskiem nierównomiernym. Według danych UNCTAD, najwyższy stopień umiędzynarodowienia prac B+R charakteryzuje korporacje europejskie (z krajów Europy Zachodniej – z Francji, Holandii, Szwajcarii i Wielkiej Brytanii), których wydatki zagraniczne stanowiły średnio 41% wartości nakładów na badania i rozwój. Na drugim miejscu znalazły się przedsiębiorstwa amerykańskie (24%), a na trzecim japońskie (15%) (UNCTAD 2005: 123, 125). Wskazać jednak należy, że zagraniczna działalność B+R korporacji europejskich prowadzona jest głównie w innych krajach wysoko rozwiniętych (głównie europejskich). W przypadku tych korporacji mówić można raczej o konserwatywnej postawie w porównaniu z działaniami przedsiębiorstw amerykańskich i japońskich w zakresie lokowania ośrodków badawczych w krajach rozwijających się (głównie w Chinach, Indiach i Brazylii). Warto wskazać, że w okresie 1989–1999 nakłady zagranicznych filii korporacji amerykańskich na działalność B+R prowadzoną w krajach rozwijających się wzrosły 9-krotnie do poziomu 2,4 mld USD w porównaniu z 3-krotnym wzrostem ogółu wydatków na ten cel, które wyniosły 18 mld USD w 1999 roku. W tym samym

czasie nakłady na działalność B+R prowadzoną przez japońskie TNCs w krajach rozwijających się rosły nawet szybciej niż ogół środków przeznaczonych na finansowanie ich działalności innowacyjnej, jak również szybciej niż wydatki przedsiębiorstw amerykańskich (UNCTAD 2005: 5; Kuzel 2007b: 150). Zresztą dynamika wzrostu nakładów na badania i rozwój za granicą ogółem była wyższa również w przypadku przedsiębiorstw japońskich – wydatki na ten cel w 2000 roku były w przypadku KTN z Japonii blisko 5,2-krotnie wyższe niż w roku 1993 w porównaniu z 1,8-krotnym wzrostem nakładów przedsiębiorstw amerykańskich. Należy jednak pamiętać, że w ujęciu bezwzględny wartość nakładów na zagraniczną działalność B+R jest wielokrotnie wyższa w przypadku korporacji amerykańskich (tabela 2).

Kraj goszczący	1993		1997		2000		2002		2003	
	mln USD	%	mln USD	%	mln USD	%	mln USD	%	mln USD	%
Chiny	-	-	-	-	-	21,6	2 098	22,0	2 748	23,7
Czechy	-	-	85	22,1	152	36,9	239	43,4	325	46,6
Finlandia	-	-	305	14,0	388	13,4	476	15,0	-	-
Francja	-	-	-	-	-	-	3 986	19,4	-	-
Hiszpania	742	39,6	798	35,7	-	-	1 223	33,1	1 371	27,3
Indie	-	-	59	2,4	-	-	-	-	-	-
Irlandia	266	67,1	454	65,4	498	64,2	639	68,7	875	72,1
Japonia	702	0,9	1 140	1,3	3 636	3,6	-	-	-	-
Korea Płd.	-	-	41	0,4	143	1,6	167	1,6	-	-
Niemcy	4 065	13,4	4 744	14,5	-	-	-	-	-	-
Polska	-	-	42	10,3	52	13,1	43	19,2	61	19,1
Szwecja	582	13,3	1 225	18,7	-	-	-	-	4 032	45,3
USA	14 199	12,3	19 428	12,5	26 180	13,2	27 508	14,1	-	-
Węgry	15	12,4	90	65,3	113	68,4	155	65,5	180	62,5
W. Brytania	-	-	5 131	32,8	5 457	31,3	7 468	38,0	10 049	45,0
Kraje wysoko rozwinięte	28 973	10,6	40 116	11,9	56 349	13,8	62 342	15,7	-	-
Kraje rozwijające się	223	2,3	321	2,5	2 446	14,3	4 135	17,7	-	-
Kraje w procesie transformacji	18	9,3	220	20,0	331	31,3	455	41,3	-	-
Ogółem (dane szacunkowe):	29 214	10,3	40 657	11,6	59 125	13,9	66 933	15,9	-	-

Tabela 2. Wartość nakładów na działalność badawczo-rozwojową w zagranicznych filiach korporacji transnarodowych oraz relacja tych nakładów do wydatków B+R sektora przedsiębiorstw ogółem w wybranych krajach i latach okresu 1993-2003 (mln USD, %). Źródło: UNCTAD, *World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internalization of R&D*, United Nations, New York and Geneva 2005, Aneks A, s. 292–293.

Zjawisko umiędzynarodawiania działalności badawczo-rozwojowej przez korporacje transnarodowe jest – jak już wcześniej wspomniano – zjawiskiem stosunkowo nowym i, co za tym idzie, wciąż jeszcze mało rozpoznany. Już teraz należy je jednak uznać za ważne. Jak słusznie wskazuje A. Zorska (2007: 115–116), jest ono istotne głównie ze względu na wielki potencjał badawczy KTN (nakłady, baza, kadry), którego internacjonalizacja może mieć duże znaczenie dla kształtowania międzynarodowych przepływów technologii, kapitałów i towarów, a także dla gospodarek krajów goszczących (głównie z grona krajów rozwijających się i przechodzących transformację systemową) w obszarze rozwijania ich zasobów i zdolności wytwórczych, produkcji i eksportu.



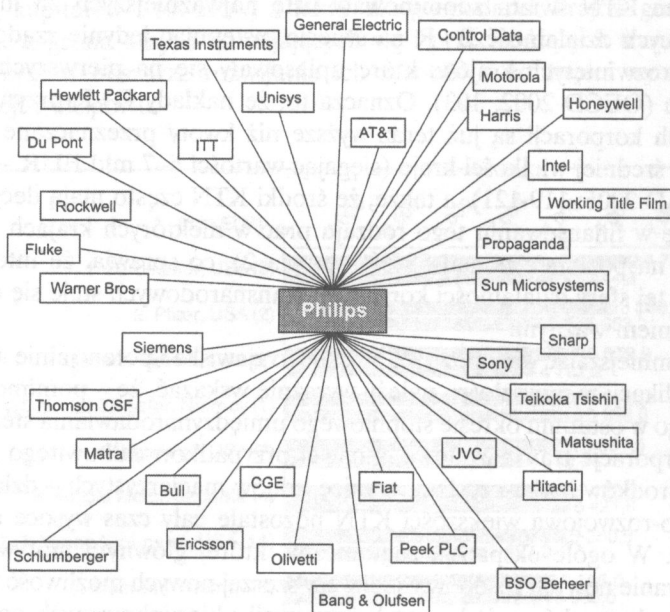
Rys. 3. Ranking korporacji transnarodowych według nakładów na działalność B+R oraz wartość tych nakładów w latach 2004–2005 (mln EUR). Źródło: opracowanie własne na podstawie: European Commission, *Monitoring Industrial Research: The 2005 EU Industrial R&D Scoreboard*, European Communities, EU Publications Office, 2005, vol. 1, s. 6; European Commission, *Monitoring Industrial Research: The 2006 EU Industrial R&D Scoreboard*, European Communities, Luxembourg, October, 2006, s. 3.

Według UNCTAD w 2006 roku na świecie funkcjonowało ponad 78 tys. korporacji transnarodowych oraz 777 tys. ich zagranicznych filii. Zagraniczne filie KTN zatrudniały w tym czasie 72,6 mln pracowników, wartość ich aktywów była równa 51,2 bln USD, a wartość generowanych przychodów ze sprzedaży wynosiła blisko 25,2 bln USD. Skalę działalności zagranicznych filii KTN ocenia się na 10% światowego PKB. Jednocześnie na zagraniczne filie korporacji transnarodowych przypada około 33% wartości światowego

eksportu (UNCTAD 2007: 9, Aneks A 217–218). Największe korporacje transnarodowe są najważniejszymi – pod względem wartości nakładów – podmiotami, które realizują prace badawczo-rozwojowe. Z wartością wydatków B+R rzędu 310 mld USD w 2002 roku 700 czołowych korporacji transnarodowych świata odpowiadało za blisko połowę (46%) całkowitych nakładów przeznaczonych na działalność badawczo-rozwojową i za aż 69% środków wydatkowanych na ten cel przez sektor przedsiębiorstw. Warto wskazać, iż największe KTN świata zdominowały listę najważniejszych 25 instytucji finansujących działalność B+R na świecie, ustępując jedynie rządowi najbardziej rozwiniętych krajów, które uplasowały się na pierwszych pięciu miejscach (OECD 2002: 103). Oznacza to, że nakłady B+R przynajmniej niektórych korporacji są już teraz wyższe niż kwoty przeznaczane na ten cel przez średniej wielkości kraje (sięgając wartości 6–7 mld EUR – rys. 3.) (UNCTAD 2005: 119–121), a także, że środki KTN często mają decydujące znaczenie w finansowaniu tego rodzaju prac w niektórych krajach (kształtując się na poziomie ponad 50%⁶ – tabela 2), co sprawia, że internacjonalizacja tej sfery działalności korporacji transnarodowych staje się obecnie zagadnieniem ważnym.

Nie umniejszając wagi powyżej opisanego zjawiska i potencjalnie ważnych jego implikacji w przyszłości, należy wyraźnie wskazać, że – pomimo obserwowanego w ostatnim okresie stopniowego umiędzynarodawiania sfery B+R przez korporacje transnarodowe, a nawet przypadków całkowitego przeniesienia ośrodków badawczych za granicę krajów macierzystych – działalność badawczo-rozwojowa większości KTN pozostaje cały czas wysoce scentralizowana. W ogóle ekspansja zagraniczna, której głównym motywem jest poszukiwanie nowych zasobów wiedzy czy szerszej możliwości rozwoju posiadanych zasobów wiedzy, czyli inwestycji ukierunkowanych na zasoby niematerialne (ang. *intangible asset seeking investment*) oraz części inwestycji ukierunkowanych na pozyskiwanie strategicznych aktywów (ang. *strategic asset seeking investment*), nie stanowi dominującej formy internacjonalizacji realizowanej poprzez bezpośrednie inwestycje zagraniczne⁷. Kluczowymi pozostają motywy związane z dążeniem przedsiębiorstwa do zdobycia, utrzymania lub powiększenia rynków zbytu, czyli inwestycje ukierunkowane na rynek (ang. *market seeking investment*)⁸. Duże znaczenie ma tutaj poziom rozwoju gospodarczego zarówno kraju goszczącego (potencjalnego miejsca lokalizacji inwestycji), jak i kraju macierzystego korporacji transnarodowej, co zostało dobrze opisane w teorii ścieżki inwestycyjno-rozwojowej (IDP – *Investment Development Path*)⁹, zwanej także teorią kształtowania się pozycji inwestycyjnej na rynkach zagranicznych. Według tej teorii jedynie kraje posiadające silne przewagi lokalizacyjne, sprzyjające rozwijaniu działalności o wysokim stopniu zaawansowania technologicznego są w stanie przyciągnąć inwestycje ukierunkowane na zasoby niematerialne i pozyskiwanie strategicznych aktywów. Z drugiej strony tylko przedsiębiorstwa z krajów wysoko rozwiniętych, bazujących na wykorzystaniu wiedzy i charakteryzujących się

dużym udziałem sektorów najbardziej zaawansowanych, mogą takie inwestycje realizować¹⁰. Nie bez znaczenia będzie tu także sektor, w którym działa dane przedsiębiorstwo, forma wejścia na rynek zagraniczny oraz specyfika prowadzonej działalności z uwzględnieniem stopnia zaawansowania technologicznego.



Rys. 4. Sieć aliansów Philipsa. Źródło: P. Gugler, *Building Transnational Alliances to Create Competitive Advantage*, *Long Range Planning* 1992, no. 1.

Z punktu widzenia motywów internacjonalizacji skoncentrowanych na poszukiwaniu nowych i rozwijaniu posiadanych zasobów wiedzy większe znaczenie zdaje się mieć współpraca prowadzona w ramach sieci gospodarczych, ze szczególnym uwzględnieniem aliansów strategicznych i porozumień kooperacyjnych przewidujących współdziałanie w zakresie tworzenia i wykorzystania już posiadanych technologii. Obecnie przedsiębiorstwa – w tym także korporacje transnarodowe – funkcjonują w sieci różnego rodzaju powiązań i współzależności, czego przykładem może być sieć aliansów Philipsa (rys. 4.). Złożone współzależności działalności przedsiębiorstw, ze względu na swoją liczbę i często nieformalny charakter, z trudem mogą stać się przedmiotem dokładnych studiów i analiz. Można jednak – chociażby na podstawie oficjalnych danych dotyczących aliansów strategicznych¹¹ – z całą pewnością stwierdzić, że zjawisko międzynarodowej współpracy przed-

sieci przybiera na sile i ma coraz większe znaczenie dla kształtowania stosunków gospodarczych współczesnego świata.

UNCTAD wskazuje, że w okresie 1991-2001 liczba zawieranych międzynarodowych aliansów technologicznych zwiększyła się blisko dwukrotnie z 339 w 1991 roku do 602 w 2001 roku. Co więcej, obserwowane było przede wszystkim zwiększone zainteresowanie korporacji podejmowaniem aliansów niekapitałowych, których liczba wzrosła z 265 w 1991 roku do 545 w 2001 roku (wobec spadku liczby przedsięwzięć wymagających zaangażowania kapitałowego w tym okresie). W latach 1991-2001 zmieniła się również struktura zawieranych porozumień na korzyść aliansów pomiędzy przedsiębiorstwami z sektorów farmaceutycznego i biotechnologicznego. Spadł natomiast udział (z 54% do 28%) porozumień pomiędzy przedsiębiorstwami z branży IT (*Information Technologies*) (UNCTAD 2005: 126).

Ważnym elementem kreowania wiedzy i inicjowania efektów korporacyjnego uczenia się jest kooperacja z podmiotami lokalnymi w krajach goszczących zagraniczne filie KTN w ramach powiązań gospodarczych (ang. *linkages*). Chodzi tutaj o tworzenie i rozwijanie powiązań z przedsiębiorstwami lokalnymi, ale także z instytucjami, organizacjami czy ośrodkami badawczymi. Takie powiązania są niezwykle istotne z punktu widzenia wzbogacania zasobów wiedzy korporacyjnej, jej przetwarzania, nadawania znaczeń i kontekstów. Angażując się w tworzenie tego rodzaju relacji korporacja transnarodowa, poprzez swoje filie, zakorzenia się (ang. *rooting*) w gospodarce kraju goszczącego, wzmacniając bazę dla dalszego rozwoju i stopniowo rozszerzając własną sieć powiązań gospodarczych. Powiązania takie są najczęściej formą współpracy, która znaczeniowo odbiega od pojęcia aliansu, chociaż często może mieć charakter bardzo ścisłego i trwałego zaangażowania danej grupy partnerów gospodarczych. W literaturze traktuje się zazwyczaj powiązania jako oddzielną kategorię współpracy pomiędzy organizacjami¹², zwracając przede wszystkim uwagę na fakt, że – w odróżnieniu od aliansów – nie muszą one: być tak kompleksowe, wymagać wzajemnego zaangażowania w obszarze funkcjonowania przedsiębiorstw partnerskich (choć takie zaangażowanie jest często obserwowane), dotyczyć problemów odnoszących się do kwestii strategicznych (wręcz przeciwnie są one najczęściej współdziałaniem w sferze operacyjnej) oraz zakładać znacznego stopnia ścisłości i regularności we wzajemnych kontaktach. W tym rozumieniu powiązania będą stanowić kategorię szerszą, generalnie mniej „formalną” niż aliansy strategiczne. Wskazać przy tym należy, że w wielu przypadkach współpraca w ramach powiązań będzie mogła być uznana za formę aliansu i powinna wtedy być tak właśnie traktowana.

Wśród całościowych programów tworzenia i rozwijania powiązań gospodarczych realizowanych przez korporacje transnarodowe można wymienić¹³: program SMART Intela w Malezji, program wspierania rozwoju dostawców krajowych Nestlè w Chinach, program rozwijania powiązań z dostawcami krajowymi Toyota Motor w Tajlandii, działania Unilevera w Wietnamie, Motoroli w Chinach, Suzuki na Węgrzech czy Volvo w Indiach.

Wyniki badania przeprowadzonego wśród zlokalizowanych w Polsce filii największych korporacji transnarodowych świata i ich lokalnych przedsiębiorstw partnerskich¹⁴ wskazują, iż pomiędzy tymi podmiotami prowadzona jest aktywna współpraca gospodarcza, która prowadzi do obustronnej wymiany wiedzy i podnoszenia umiejętności pracowników. Około 96% badanych filii KTN zadeklarowało, iż posiada stałych partnerów gospodarczych w Polsce, a kooperacja z nimi nie ogranicza się tylko do umacniania kontaktów handlowych w zakresie współpracy opartej na relacjach rynkowych, ale dotyczy także obszarów dodatkowych, co stwarza dogodne warunki do wymiany informacji, rozwiązań i doświadczeń gospodarczych, czyli dyfuzji wiedzy i umiejętności. Warto wskazać, że intensywność tego procesu jest różna w zależności od kraju pochodzenia korporacji macierzystej, przy czym najsilniejsze efekty odnotowano w przypadku korporacji holenderskich (Kuzel 2007a: 216–227). Rezultaty badań przeprowadzonych w ramach cytowanego projektu dają ponadto podstawę do stwierdzenia, że zaobserwowane procesy dyfuzji charakteryzują się większym nasileniem w kierunku przedsiębiorstw krajowych, czyniąc je w głównej mierze odbiorcami rozwiązań transferowanych do Polski w ramach ponadnarodowej struktury największych korporacji transnarodowych świata¹⁵.

5. Podsumowanie

W artykule podkreślono znaczenie przepływu wiedzy dla przedsiębiorczości we współczesnych warunkach gospodarczych. Przedstawiono to zjawisko bardziej szczegółowo w kontekście działalności korporacji transnarodowych. Dla prowadzonych w niniejszym opracowaniu rozważań największe znaczenie mają wnioski wskazujące na fakt, iż filie największych KTN świata czerpią korzyści w postaci wzbogacania zasobów wiedzy w następstwie tworzenia i rozwijania powiązań gospodarczych z przedsiębiorstwami w Polsce. Co więcej, zlokalizowane w Polsce filie największych korporacji transnarodowych świata prowadzą także współpracę z instytucjami, organizacjami oraz z ośrodkami i instytutami badawczymi – 96% respondentów wskazało, iż angażuje się w ten rodzaj kooperacji. Współpraca taka dotyczy przede wszystkim kontaktów z uczelniami wyższymi, izbami gospodarczymi oraz z ośrodkami naukowo-badawczymi (innymi niż uczelnie wyższe). Większość respondentów deklarowała przy tym, iż współpraca z instytucjami, organizacjami oraz z ośrodkami i instytutami badawczymi prowadzi do podniesienia poziomu wiedzy i umiejętności pracowników w ich przedsiębiorstwach (odpowiednio 52%, 48% i 30% respondentów). **Taka współpraca może być bardzo istotna z punktu widzenia dyfuzji wiedzy i umiejętności w gospodarce, ale także ważna dla korporacji transnarodowych i współpracujących z nimi przedsiębiorstw krajowych, przekładając się na wzrost przedsiębiorczości, choć jej efekty mogą być trudne do kwantyfikacji i zazwyczaj nie będą odczuwalne w krótkim okresie.**

Informacje o autorach

Prof. dr hab. Jerzy Bogdanienco – Kierownik Katedry Zarządzania Rozwojem Przedsiębiorstwa Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu. E-mail: jerbog@wp.pl.

Dr Marcin Kuzel – Katedra Zarządzania Rozwojem Przedsiębiorstwa, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu. E-mail: mkuzel@umk.pl.

Przypisy

- ¹ W artykule wykorzystano część rozważań zawartych w przygotowanym przez autorów niniejszego tekstu referacie na konferencję organizowaną przez Politechnikę Rzeszowską w czerwcu b.r na temat: „Wpływ globalizacji na zarządzanie wiedzą”.
- ² Jeżeli oznaczymy przez A liczbę naukowców w danej dziedzinie wiedzy, z których każdy pisze m artykułów i powinien przeczytać wszystkie pisane przez swoich kolegów, to liczba artykułów, jakie musi przeczytać każdy z badaczy, ażeby skonsumentować w pełni przyrost wiedzy w danej dziedzinie, wynosi $(A-1)m$. (Przyjęto, że swoich tekstów nie czyta, bo je zna.) Jest jednak oczywiste, że w miarę rozwoju poszczególnych dyscyplin coraz trudniej jest przeczytać wszystkie ukazujące się publikacje. Jeżeli zatem przez M oznaczymy liczbę artykułów, które każdy z naukowców jest zdolny przeczytać, okaże się, że faktyczne wykorzystanie informacji w danej dziedzinie określone jest przez wyrażenie AM . Przy małej liczbie naukowców jest ono równe pełnemu wykorzystaniu informacji, a więc umożliwia przyswojenie przez każdego z nich zasobów informacji tworzonych przez pozostałych. Jeżeli równanie to nie jest spełnione, wówczas występują straty informacji S określone wzorem: $S = A(A-1)m - AM = mA^2 - (M+m)A$. Przy dostatecznie dużej liczbie naukowców można pominąć drugi człon w równaniu, a zatem straty informacji wynoszą $S = mA^2$. Wynika stąd, że tendencja wzrostu tych strat jest proporcjonalna do kwadratu liczby naukowców pracujących w danej dziedzinie (Łachtin 1972: 204–205).
- ³ Koncepcja przewagi własnościowej przedsiębiorstwa została sformułowana przez S. Hymera w 1960 roku w pracy zatytułowanej *The International Operations of National Firms. A Study of Direct Investment*, a następnie uzupełniona przez Ch. P. Kindlebergera, R. Cavesa i F.T. Knickerbrockera. Według tej teorii do specyficznych przewag własnościowych przedsiębiorstwa mogą należeć: wielkość i pozycja rynkowa, dywersyfikacja produktu lub procesu produkcyjnego, wyłączność posiadania pewnych niematerialnych aktywów (*know-how*, marka handlowa, prawa wyłączne – np. patenty), dostęp do rynków zbytu, protekcyjizm państwowy itd. Przewagi te mogą zostać wzbogacone przez korzyści – powstające w ramach korporacji transnarodowej – i będące następstwem internacjonalizacji działalności gospodarczej. Zob. szerzej m.in.: J.H. Dunning, *International Production and the Multinational Enterprise*, Allen & Unwin, London 1981, s. 27; J.H. Dunning, A.M. Rugman, *The Influence of Hymer's Dissertation on the Theory of Foreign Direct Investment*, AEA Papers and Proceedings, May, 1985, vol. 75, no. 2, s. 228–232; J.H. Dunning, *The Theory of International Production*, *The International Trade Journal*, Fall 1988, vol. III, no. 1, s. 28–29; J.H. Dunning, *Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism*, *Journal of International Business Studies*, August, 1995, s. 475.
- ⁴ Użytecznych uzasadnień dla tego zjawiska mogą dostarczyć także inne koncepcje teoretyczne, wśród których warto wymienić: eklektyczną teorię produkcji międzynarodowej (J.H. Dunning), teorię zawłaszczalności (S.P. Magee), teorię kształtowania się pozycji inwestycyjnej na rynkach zagranicznych (J.H. Dunning), teorię cyklu życia produktu (R. Vernon) czy wreszcie teorię luki technologicznej (M.V. Posner). Zob.

- szerzej np.: J. Misala, *Współczesne teorie wymiany międzynarodowej i zagranicznej polityki ekonomicznej*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2003, s. 53–60, 60–71, 217–218, 224–227.
- 5 PAIIZ, <http://www.paiz.gov.pl> (14 lutego 2008).
- 6 Zob. także: S. Lall, *Linking FDI and Technology Development for Capacity Building and Strategic Competitiveness*, Transnational Corporations 2002, vol. 11, no. 3, s. 54.
- 7 Nie oznacza to oczywiście, że inne rodzaje inwestycji nie mogą przynosić efektów w postaci transferu czy dyfuzji wiedzy, ale nie będą one główną ich determinantą. Stąd działania korporacji w obszarze inicjowania transferu i dyfuzji wiedzy nie będą najprawdopodobniej wystarczająco skoncentrowane na uzyskiwaniu korzyści z ich wystąpienia.
- 8 Na temat klasyfikacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych według kryterium głównego motywu inwestowania zob.: J. H. Dunning, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley, Wokingham 1993, s. 56–63; W. Karaszewski, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Polska na tle świata*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2004, s. 66–68; M. Kuzel, *Rola...*, op. cit., s. 82–88.
- 9 Na temat teorii IDP zob. m.in.: J.H. Dunning, *Explaining the International Direct Investment Position of Countries: Towards a Dynamic or Developmental Approach*, Weltwirtschaftliches Archiv 1981, s. 30–64; P.E. Tolentino, *Technological Innovation and Third World Multinationals*, Routledge, London 1993; R. Narula, *Multinational Investment and Economic Structure*, Routledge, London and New York 1996; P.J. Buckley, F.B. Castro, *The Investment Development Path: The Case of Portugal*, Transnational Corporations 1998, vol. 7, no. 1, s. 1–15; C. Bellak, *The Investment Development Path of Austria*, Vienna University of Economics, Vienna 2000.
- 10 Na temat stadium rozwoju gospodarczego Polski według teorii IDP zob.: M. Kola, M. Kuzel, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne polskich przedsiębiorstw na gruncie teorii ścieżki inwestycyjno-rozwojowej*, [w:] W. Karaszewski (red.), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w budowaniu potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2007, s. 171–202.
- 11 Zob. szerzej: M. Kola, M. Kuzel, *Fuzje, przejęcia i alianse strategiczne jako alternatywne formy internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw w warunkach globalizacji gospodarki światowej*, [w:] T. Koźliński (red.), *Współczesne zjawiska w gospodarce*, Interdyscyplinarne Koło Naukowe Doktorantów Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2006, s. 41–58.
- 12 Zob. J. Child, *Learning through Strategic Alliances*, [w:] M. Dierkes, A.B. Antal, J. Child, I. Nonaka (red.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford University Press, New York 2001, s. 657.
- 13 Zob.: UNCTAD, *World Investment Report 2001: Promoting Linkages*, United Nations, New York and Geneva 2001, s. 141, 146–147, 149, 150, 166; I. Ivarsson, C.G. Alvs-tam, *International Technology Transfer through Local Business Linkages: The Case of Volvo Trucks and Their Domestic Suppliers in India*, Oxford Business Studies, June, 2004, s. 241–260.
- 14 Projekt badawczy został sfinansowany przez Departament Badań Naukowych Ministerstwa Nauki i Informatyzacji (obecnie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego) jako grant nr 1 H02C 062 26 wykonany w latach 2004–2005 przez Marcina Kuzela pod kierunkiem Włodzimierza Karaszewskiego. Głównym celem projektu była identyfikacja skali oddziaływania zlokalizowanych w Polsce filii największych korporacji transnarodowych świata na podmioty krajowe w sferze kształtowania powiązań gospodarczych oraz dyfuzji wiedzy i umiejętności. Przywoływane wyniki stanowią część

rezultatów badawczych uzyskanych w efekcie przeprowadzenia dwóch uzupełniających się etapów badania głównego, które zostało zrealizowane metodą ankiety pocztowej. Badaniem tym objęto pełną zbiorowość zlokalizowanych w Polsce filii największych korporacji transnarodowych świata (I etap badania) oraz grupę współpracujących z nimi krajowych przedsiębiorstw partnerskich (II etap badania). W pierwszym etapie badania głównego uzyskano zwrot 46 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy badawczych (z 230 ogółem), co oznacza zwrotność na poziomie 20%, a w drugim etapie otrzymano 29 kwestionariuszy (ze 124 ogółem), czyli 23%.

- ¹⁵ Zob. szerzej: M. Kuzel, *Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych w dyfuzji wiedzy i umiejętności na przykładzie gospodarki Polski*, Warszawa 2007, Dom Organizatora, s. 273–381.

Bibliografia

- Bellak, C. 2000. *The Investment Development Path of Austria*, Vienna: Vienna University of Economics.
- Bogdanienko, J. (red) 2006. *Firma w otoczeniu globalnym*, Toruń: Dom Organizatora.
- Buckley, P.J. i F.B. Castro. 1998. *The Investment Development Path: The Case of Portugal. Transnational Corporations*, vol. 7, nr 1.
- Child, J. 2001. Learning through Strategic Alliances. w: Dierkes M., Antal A.B., Child J. i I. Nonaka (red.) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. New York: Oxford University Press.
- Child, J. i D.O. Faulkner. 1998. *Strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford: Oxford University Press.
- Dunning, J.H. 1993. *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Wokingham: Addison-Wesley.
- Dunning, J.H. 1988. The Theory of International Production. *The International Trade Journal*, vol. III, nr 1.
- Eriksen, T.H. 2003. *Tyrania chwili*, Warszawa: PIW.
- European Commission. 2005. *Monitoring Industrial Research: The 2005 EU Industrial R&D Scoreboard*, Luxembourg: EU Publications Office.
- European Commission. 2006. *Monitoring Industrial Research: The 2006 EU Industrial R&D Scoreboard*, Luxembourg: EU Publications Office.
- Glaister, K.W., Husan, R. i P.J. Buckley. 2005. *Strategic Business Alliances. An Examination of the Core Dimensions*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Gugler, P. 1992. Building Transnational Alliances to Create Competitive Advantage. *Long Range Planning*, nr 1.
- Handy, Ch. 1996. *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Warszawa: ABC.
- Ivarsson, I. i C.G. Alvstam. 2004. International Technology Transfer through Local Business Linkages: The Case of Volvo Trucks and Their Domestic Suppliers in India. *Oxford Business Studies*, vol. 32, nr 2.
- Karaszewski, W. 2004. *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Polska na tle świata*, Toruń: Dom Organizatora.
- Kelly, K. 2001. *Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią*, Warszawa: WIG-Press.
- Kola, M. i M. Kuzel. 2006. Fuzje, przejścia i alianse strategiczne jako alternatywne formy internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw w warunkach globalizacji gospodarki światowej. w: Koźliński T. (red.) *Współczesne zjawiska w gospodarce*. Toruń: Interdyscyplinarne Koło Naukowe Doktorantów Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.
- Kola, M. i M. Kuzel. 2007. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne polskich przedsiębiorstw na gruncie teorii ścieżki inwestycyjno-rozwojowej. w: Karaszewski W. (red.) *Bezpo-*

- średnie inwestycje zagraniczne w budowaniu potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Kuzel, M. 2007a. Korporacje transnarodowe w procesie dyfuzji wiedzy i umiejętności – przypadek zlokalizowanych w Polsce filii największych TNCs świata. w: Bogdanienko J., Kuzel M. i I. Sobczak (red.) *Zarządzanie wiedzą w warunkach globalnej współpracy przedsiębiorstw*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek
- Kuzel, M. 2007b. *Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych w dyfuzji wiedzy i umiejętności (na przykładzie gospodarki Polski)*, Toruń: Dom Organizatora.
- Lall, S. 2002. Linking FDI and Technology Development for Capacity Building and Strategic Competitiveness. *Transnational Corporations*, vol. 11, nr 3.
- Łachtin, G. 1972. *Taktyka nauki*, Warszawa: PWN.
- Łukasiewicz, J. 2000. *Eksplzja ignorancji. Czy rozumiemy cywilizację przemysłową?* Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Mijala, J. 2003. *Współczesne teorie wymiany międzynarodowej i zagranicznej polityki ekonomicznej*, Warszawa: SGH.
- Narula, R. 1996. *Multinational Investment and Economic Structure*, London-New York: Routledge.
- OECD. 2002. *Foreign Direct Investment for Development. Maximising Benefits, Minimising Costs*, Committee for International Investment and Multinational Enterprise (CIME),
- PAiIZ, <http://www.paiz.gov.pl>.
- Tolentino, P.E. 1993. *Technological Innovation and Third World Multinationals*, London: Routledge.
- UNCTAD. 2001. *World Investment Report 2001: Promoting Linkages*, New York-Geneva: United Nations.
- UNCTAD. 2004. *The Impact of FDI on Development: Globalization of R&D by Transnational Corporations and Implications for Developing Countries*, TD/B/COM.2/EM.16/2.
- UNCTAD. 2005. *World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*, New York-Geneva: United Nations.
- UNCTAD. 2007. *World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development*, New York-Geneva: United Nations.
- Zorska, A. 2007. *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, Warszawa: PWE.