

**Jerzy BOGDANIENKO, Marcin KUZEL**  
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

## WPŁYW GLOBALIZACJI NA ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

Zarządzanie zmierzyć się musi z potencjalnie największym wyzwaniem obecnego stulecia – koniecznością znalezienia sposobu na wykorzystanie rosnącej zmienności gospodarki światowej w taki sposób, aby zmaksymalizować korzyści dla organizacji gospodarczych działających współcześnie w ramach współzależnych sieci powiązań. Zadanie takie powinno być skoncentrowane przede wszystkim na odpowiednim wykorzystaniu wiedzy. Dlatego właśnie firmy zmuszone są do integracji i koordynacji działań prowadzonych w ramach systemów zarządzania wiedzą i informacjami na różnych poziomach organizacyjnych – pomiędzy swoimi departamentami, poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi, filiami zagranicznymi, sieciami przedsiębiorstw partnerskich czy gron (ang. *clusters*). W odniesieniu do uwarunkowań przedstawionych w modelu tzw. „nowej gospodarki” nie będzie to zadaniem łatwym. Głównym problemem jest nadmiar informacji (chaos informacyjny), a także fakt, że różnorodne zasoby wiedzy organizacyjnej są często w dużym stopniu rozproszone w zdyspersyfikowanych geograficznie lokalizacjach. Konsekwencji dla zarządzania wiedzą jest z tego tytułu wiele i są one poważne.

### 1. WPROWADZENIE

We współczesnych warunkach zarządzanie – mające doprowadzić współczesne przedsiębiorstwo do sukcesu – napotyka na szczególne cechy otoczenia, które są często nielatywne do jednoznacznej oceny i właściwej diagnozy. Stwierdza się najczęściej, że otoczenie to jest otoczeniem globalnym, a w konsekwencji tego: złożonym, zmiennym i niepewnym. W związku z tym zasady kierowania przedsiębiorstwem wymagają, aby było ono elastyczne, a więc innowacyjne; sieciowe, a więc zakładające współpracę z innymi oraz – przede wszystkim – uczące się, a zatem oparte na wiedzy. Trzeba więc umieć skutecznie zarządzać wiedzą, to znaczy pozyskiwać ją, tworzyć, upowszechniać i wykorzystywać. Gdy hasłowo sprawa wydaje się oczywista, to w rzeczywistości, w warunkach określanych czasem jako „nowa gospodarka”, powstaje wiele trudności, gdyż konieczne jest rozwiązanie 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. Mogą się one wydawać naiwne, bo łatwo się zgodzić ze stwierdzeniem, że najwłaściwsze jest zarządzanie sytuacyjne, a więc – jak to ktoś sprytnie określił – prawidłową odpowiedzią na każde pytanie staje się odpowiedź: „to zależy...”, ale ta

świadomość niczego w praktyce nie ułatwia i wskazuje tylko jak trudne i ryzykowne zadanie stoi przed menedżerem mającym podjąć konkretną decyzję.

## 2. ZARZĄDZANIE W WARUNKACH „NOWEJ GOSPODARKI”

Zwróćmy uwagę na podstawowe uwarunkowania, które tworzą współcześnie ten skomplikowany kontekst utrudniający kierowanie firmą, patrząc na to przez pryzmat zarządzania wiedzą w „nowej gospodarce”, jeśli posłużymy się podanym wyżej określeniem K. Kelly’ego<sup>1</sup>. „Nowa gospodarka” tworzona jest przez komputery i komunikację, co rodzi specyficzne szanse i pułapki, z czego wynika, że tylko ci, którzy dostosują się do nowych reguł, będą prosperować, a ci, którzy je zlekceważą upadną. „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. Wszechobecność urządzeń elektronicznych w postaci telefonów komórkowych, GPS-ów, komputerów, modemów sensorów i kodów paskowych, zbierających i przekazujących liczne dane dotyczy już obecnie wielu zawodów, które uzależniają się od sieci. Gwałtownie wzrasta ilość i jakość połączeń informacyjnych, a kiedy łączymy bardzo wiele rzeczy, wysyłających nawet bardzo proste sygnały z instalowanych masowo chipów, nabiera to nowego znaczenia i tworzy nową jakość. Wartość sieci wzrasta gwałtownie wraz ze wzrostem liczby jej uczestników, a ten wzrost przyciąga kolejnych uczestników, jeszcze bardziej powiększając rezultat.

W świetle powyższego stwierdzenia staje się zrozumiałe, że najszybszym sposobem na zwiększenie wartości sieci jest dołączenie do niej innych mniejszych, aby mogły działać jako jeden duży organizm. W związku z tym gospodarką sieciową rządzi zasada powszechności, a nie rzadkości. Powielanie jest powszechne, bo im powszechniejsza jest jakaś informacja, tym bardziej staje się wartościowa. Dlatego też trzeba wejść w maksymalnie dużą liczbę sieci, co wymaga tego, aby pozwalać innym, by budowali własny sukces wokół każdego innego biznesu. I tu pojawia się jeden z paradoksów „nowej gospodarki”: nie należy ochraniać zbyt swoich produktów – powinny być wszędzie swobodnie dostępne, co oznacza, że systemy zamknięte muszą się otworzyć jeśli nie chcą zginąć. „Paradoks ten jest jednym z głównych czynników napędowych nowej gospodarki – jeśli dobra i usługi stają się tym bardziej wartościowe, im są powszechniejsze, to wynika stąd, że najbardziej wartościowe ze wszystkich będą rzeczy obecne wszędzie, wszędzie dostępne za darmo, a jedynym czynnikiem, który pozostaje rzadki w świecie obfitości, będzie ludzka uwaga”<sup>2</sup>.

To ta okoliczność między innymi sprzyja rozwojowi wszelkich systemów prowadzących do budowania trwałych więzi z klientami typu CRM i KCRM, opartych o wzajemne relacje. Tworzenie produktów dopasowanych do konkretnych osób i zapamiętywanie ich potrzeb oraz przewidywanie zmian zapotrzebowania staje się warunkiem powodzenia. Dlatego właśnie wymiana informacji powinna być dwustronna, a więc wysiłek podejmowany przez firmę w celu zdobywania wiedzy o klientach powinien być równoważony przez poszerzanie wiedzy samych klientów, co pozwala zdobyć ich zaufanie. W tej sytuacji każdy pracownik każdej komórki w każdej instytucji, jeśli chce skutecznie funkcjo-

<sup>1</sup> K. Kelly, *Nowe reguły nowej gospodarki, Dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią*, WIG-Press, Warszawa 2001.

<sup>2</sup> Jednym ze sposobów oferowania produktu tak, jakby był on darmowy, jest pobieranie opłaty zryczałtowanej i dodatkowych opłat wyłącznie za produkty uzupełniające.

nować, powinien mieć łatwy dostęp do jakiegoś kanału przekazu, żeby wszystkie części systemu były sobie nawzajem świadome i musi zdawać sobie sprawę ze znacznej części tego wszystkiego, co wie system. A istnieje jeszcze jedna właściwość tego układu. Zbiory prostych elementów potrzebują komunikacji na bieżąco, aby zapewniały aktualną informację, i to stawia nowe wyzwanie dla zarządzania wiedzą.

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 w latach sześćdziesiątych XX wieku spostrzegł, że od osiemnastego wieku liczba wydawnictw naukowych zwiększała się w tempie wykładniczym, podwajając się co 15 lat. W 1963 roku oszacował on liczbę wydawnictw naukowych na świecie na sześć milionów i stwierdził, że rośnie ona nadal. Liczba naukowców i inżynierów ulega podwojeniu jeszcze szybciej niż liczba publikacji, bo wskaźniki te mają oczywiście ze sobą bezpośredni związek. 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. Analiza nauczania politechnicznego wykazuje, że gdyby nie eliminowano żadnych programów, liczba proponowanych wykładów również wzrastałaby wykładniczo<sup>3</sup>.

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”. 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<sup>4</sup>.

Ciekawe aspekty tego zjawiska eksponuje z pasją T.H. Eriksen w książce pod znamennym tytułem „*Tyranii chwili*”<sup>5</sup>. 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 T.H. Eriksen – 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 wpro-

<sup>3</sup> J. Łukasiewicz, *Eksplodująca ignorancja. Czy rozumiemy cywilizację przemysłową?*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2000.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 128-133.

<sup>5</sup> T.H. Eriksen, *Tyrania chwili*, PIW, Warszawa 2003.

wadzenia technologii oszczędzających czas zacznie on płynąć szybciej i będzie go wciąż ubywać. Niemniej jednak tak się stało”.

### 3. KONTEKST PONADNARODOWY

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.

Umiejętność zarządzania przedsiębiorstwem uważane jest za jedno z największych wyzwań, przed jakim stało zarządzanie w końcu XX wieku, a zasadnicze różnice w zarządzaniu przedsiębiorstwem angażującym się w operacje na rynku międzynarodowym, a przedsiębiorstwem krajowym polegają przede wszystkim na wyższym stopniu niekontrolowalności 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 (KTN), upolitycznienie i rozwój regulacji prawnych w międzynarodowym biznesie, kwestie związane z zatrudnianiem i szkoleniem menedżerów 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, nieakceptowane 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 przedsięwzięcie *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 (IJV – *international joint venture*), 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 między-

dowych. IJV określane jest jako racjonalna i podejmowana w porę reakcja na intensywne i szybkie zmiany w działalności gospodarczej, technologii oraz globalizacji<sup>6</sup>.

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 J. Child i D.O. Faulkner<sup>7</sup> – zdolność firmy do uczenia się jest najbardziej istotnym zasobem niematerialnym.

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

- kształtowania wspólnej wizji strategicznej, gdyż partnerzy muszą dostosować własne oczekiwania, jakie początkowo mieli w stosunku do IJV i wspólnie ustalić cel oraz strategię przedsięwzięcia,
- rozpoznawania dopełniających się cech – wybór wspólnika, a zwłaszcza identyfikacja komplementarnych umiejętności oraz zasobów,
- korzystania z porad konsultantów w fazie negocjacji, które dostarczą obiektywny punkt widzenia na temat rozpoczęcia działalności,
- dbania o atmosferę panującą w trakcie rozmów, tzn. wysoki stopień wzajemnego zaufania i uczciwości,
- dopasowania 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:

1. umiejętności współdziałania i zarządzania relacjami międzypartnerskimi,
2. wewnętrzne umiejętności kierownicze zapewniające odpowiednią efektywność,
3. 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 postawione cele oraz zdolność pracy z różnymi kulturami i tworzenia „wspólnej kultury”.

Firmy partnerskie, jeśli są świadome kwalifikacji, które ułatwiają realizację wyznaczonych celów, powinny dbać o ciągły rozwój swoich pracowników oferując im szkolenia, na których mogą oni ćwiczyć swoje umiejętności interpersonalne, nauczyć się kreatywnego myślenia oraz konstruktywnego podejścia do strategii firmy. A ze względu na

<sup>6</sup> K.W. Glaister, R. Husan, P.J. Buckley, *Strategic Business Alliances. An Examination of the Core Dimensions*, Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham, UK 2005.

<sup>7</sup> J. Child, D.O. Faulkner, *Strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford 1998.

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 działania określane czasem jako federalizm<sup>8</sup> ma na celu utrzymanie właściwej równowagi między dużym a małym. Oznacza pozwolenie małym na niezależność z jednoczesną przynależnością do większej całości. Organizacje 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.

#### 4. ZARZĄDZANIE WIEDZĄ KORPORACYJNĄ

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 był model ściśle scentralizowany, w którym rola kreatora wiedzy przypadała 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*)<sup>9</sup> jednostki macierzystej, w tym także wiedzy<sup>10</sup>. W takim ujęciu przedsiębior-

<sup>8</sup> Ch. Handy, *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.

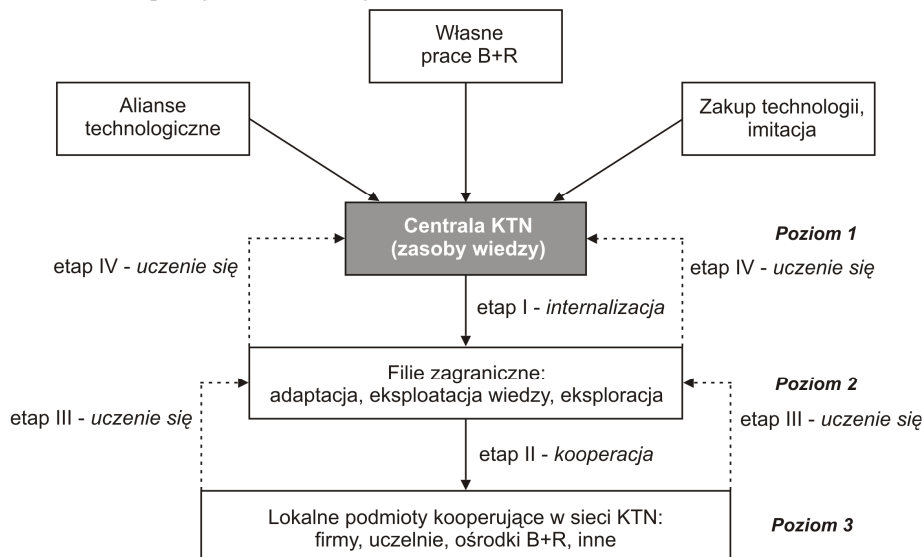
<sup>9</sup> Koncepcja przewagi własnościowej przedsiębiorstwa została sformułowana przez S. Hymera w 1960 roku w pracy zatytułowanej „*The International Operations of National Firms. A Study of Direct Investment*”, a następnie uzupełniona przez Ch.P. Kindlebergera, R. Cavesa i F.T. Knickerbrockera. 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, protekcjonizm państwowy itd. Przewagi te mogą zostać wzbogacone przez korzyści – powstające w ramach korporacji transnarodowej – i będące następstwem internacjonalizacji działalności gospodarczej.

<sup>10</sup> Zob. szerzej np.: J. Misła, *Współczesne teorie wymiany międzynarodowej i zagranicznej polityki ekonomicznej*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2003, s. 53-60, 60-71, 217-218, 224-227.

stwo macierzyste pełniło przede wszystkim rolę kreatora wiedzy, a w dalszej kolejności integratora doświadczeń zdobywanych przez filie korporacji na rynkach zagranicznych.

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. 1). Obejmują one proces organizacyjnego uczenia się, zachodzący zarówno w ramach tradycyjnie rozumianego przedsiębiorstwa (w jednostce macierzystej i w poszczególnych filiach korporacji), jak i w interakcji z jednostkami partnerskimi w ramach tworzonych – w zależności od potrzeb – sieci powiązań gospodarczych.

Rys. 1. 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.

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 oraz zwiększanie nakładów na badania w zagranicznych filiach KTN. 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. Warto też zwrócić uwagę, że w okresie od sierpnia 2002 roku do lipca 2004 roku większość – bo 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 lokali-

zaczajami, wśród których wymienić można: Brazylię, Hong Kong, Indie, Meksyk, Singapur czy RPA, chociaż zwracają się także ku nowym, mało jeszcze rozpoznanym krajom. Na przykład 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<sup>11</sup>.

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.<sup>12</sup>: 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 transnarodowych 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.

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<sup>13</sup> 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.

<sup>11</sup> 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. 5-7.

<sup>12</sup> PAIIZ, <http://www.paiz.gov.pl> (14 lutego 2008).

<sup>13</sup> E.B. Roberts, *Benchmarking Global Strategic Management of Technology*, Research Technology Management 2001, s. 25-36, [za:] UNCTAD, *World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*, United Nations, New York and Geneva 2005, s. 123.



Co więcej, badanie to wyraźnie wskazuje, że zaangażowanie korporacji transnarodowych w proces internacjonalizacji działalności badawczo-rozwojowej będzie najprawdopodobniej nadal rosnąć w najbliższym okresie<sup>14</sup>.

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%)<sup>15</sup>. 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<sup>16</sup>. 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.

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<sup>17</sup>, 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.

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

<sup>14</sup> UNCTAD, *WIR 2005...*, op. cit., s. 123.

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 123 i 125.

<sup>16</sup> UNCTAD, *The Impact...*, op. cit., s. 5; M. Kuzel, *Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych w dyfuzji wiedzy i umiejętności (na przykładzie gospodarki Polski)*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2007, s. 150.

<sup>17</sup> A. Zorska, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007, s. 115-116.

działalności zagranicznych filii KTN ocenia się na 10% światowego PKB. Jednocześnie na zagraniczne filie korporacji transnarodowych przypada około 33% wartości światowego eksportu<sup>18</sup>. 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<sup>19</sup>. Oznacza to, że nakłady B+R przynajmniej niektórych korporacji są już teraz wyższe niż kwoty przeznaczane na ten cel przez średniej wielkości kraje<sup>20</sup> (sięgając wartości 6-7 mld EUR), a także że środki KTN często mają decydujące znaczenie w finansowaniu tego rodzaju prac w niektórych krajach (kształtując się na poziomie ponad 50%<sup>21</sup>), 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 przenoszenia 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 szerzej nowych 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 zagraniczne<sup>22</sup>. Kluczowymi pozostają motywy związane z dążeniem przedsiębiorstwa do zdobycia, utrzymania lub powiększenia rynków zbytu, czyli inwestycje ukierunkowane na rynek (ang. *market seeking investment*)<sup>23</sup>. Duże znaczenie ma tutaj poziom rozwoju gospodarczego zarówno kraju goszczącego (potencjalnego miejsca lokalizacji inwestycji), jak i kraju macierzystego korporacji transnarodowej, sektor, w którym działa dane przed-

<sup>18</sup> UNCTAD, *World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development*, United Nations, New York and Geneva 2007, s. 9, Aneks A, s. 217-218.

<sup>19</sup> OECD, *Foreign Direct Investment for Development. Maximising Benefits, Minimising Costs*, Committee for International Investment and Multinational Enterprise (CIME), 2002, s. 103.

<sup>20</sup> Zob. UNCTAD, *WIR 2005...*, op. cit., s. 119-121.

<sup>21</sup> Zob. także: S. Lall, *Linking FDI and Technology Development for Capacity Building and Strategic Competitiveness*, Transnational Corporations 2002, vol. 11, no. 3, s. 54.

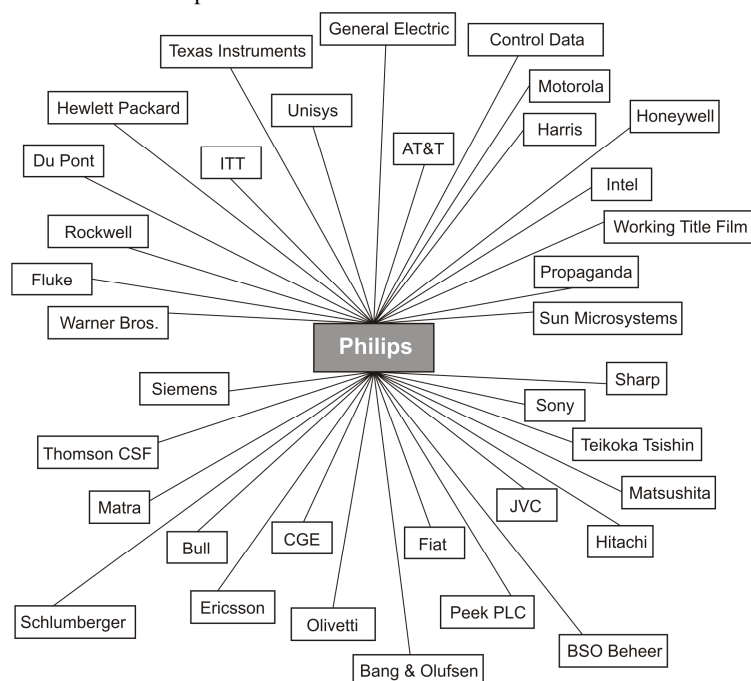
<sup>22</sup> Nie oznacza to oczywiście, że inne rodzaje inwestycji nie mogą przynosić efektów w postaci transferu czy dyfuzji wiedzy, ale nie będą one główną ich determinantą. Stąd działania korporacji w obszarze inicjowania transferu i dyfuzji wiedzy nie będą najprawdopodobniej wystarczająco skoncentrowane na uzyskiwaniu korzyści z ich wystąpienia.

<sup>23</sup> 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 TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2004, s. 66-68; M. Kuzel, *Rola...*, op. cit., s. 82-88.

siębiorstwo, forma wejścia na rynek zagraniczny oraz specyfika prowadzonej działalności z uwzględnieniem stopnia zaawansowania technologicznego.

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. 2). 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 strategicznych<sup>24</sup> – z całą pewnością stwierdzić, że zjawisko międzynarodowej współpracy przedsiębiorstw w ramach sieci przybiera na sile i ma coraz większe znaczenie dla kształtowania stosunków gospodarczych współczesnego świata.

Rys. 2. Sieć aliansów Philipsa



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

<sup>24</sup> 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.

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*)<sup>25</sup>.

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 organizacjami<sup>26</sup>, 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 alianse 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 wymienić<sup>27</sup>: program SMART Intela w Malezji, program wspierania rozwoju dostawców krajowych Nestlé 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 partnerskich

<sup>25</sup> UNCTAD, *WIR 2005...*, op. cit., s. 126.

<sup>26</sup> 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.

<sup>27</sup> 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. Alvstam, *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.

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<sup>28</sup>. 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 świata<sup>29</sup>.

Dla prowadzonych w niniejszym opracowaniu rozważań największe znaczenie mają jednak 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, choć jej efekty mogą być trudne do kwantyfikacji i zazwyczaj nie będą odczuwalne w krótkim okresie<sup>30</sup>.

## 5. ZAKOŃCZENIE

Omówione wyżej zjawiska stanowią jeden z bardziej doniosłych przejawów dokonujących się zmian gospodarczych we współczesnym Świecie wymagających uwzględnienia w strategii przedsiębiorstw, jeżeli chcą one sprostać wyzwaniom wynikającym z narastającej globalnej konkurencji. Dotyczy to rzecz jasna także polskich firm starających się utrzymać w nurcie nowoczesnego rozwoju.

<sup>28</sup> M. Kuzel, *Korporacje transnarodowe w procesie dyfuzji wiedzy i umiejętności – przypadek zlokalizowanych w Polsce filii największych TNCs świata*, [w:] J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), *Zarządzanie wiedzą w warunkach globalnej współpracy przedsiębiorstw*, Wydawnictwo „Adam Marszałek”, Toruń 2007, s. 216-227.

<sup>29</sup> Zob. szerzej: M. Kuzel, *Rola...*, op. cit., s. 273-381.

<sup>30</sup> *Ibidem*, s. 321-325.

**LITERATURA**

- [1] Bellak C., *The Investment Development Path of Austria*, Vienna University of Economics, Vienna 2000.
- [2] Bogdanienko J. (red.), *Firma w otoczeniu globalnym*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2006.
- [3] Buckley P.J., Castro F.B., *The Investment Development Path: The Case of Portugal*, Transnational Corporations 1998.
- [4] Child J., *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.
- [5] Child J., Faulkner D.O., *Strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford 1998.
- [6] Dunning J.H., *Explaining the International Direct Investment Position of Countries: Towards a Dynamic or Developmental Approach*, Weltwirtschaftliches Archiv 1981.
- [7] Dunning J.H., *International Production and the Multinational Enterprise*, Allen & Unwin, London 1981.
- [8] Dunning J.H., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley, Wokingham 1993.
- [9] Dunning J.H., *Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism*, Journal of International Business Studies, August, 1995.
- [10] Dunning J.H., *The Theory of International Production*, The International Trade Journal, Fall 1988, vol. III, no. 1.
- [11] Eriksen T.H., *Tyrania chwili*, PIW, Warszawa 2003.
- [12] Glaister K.W., Husan R., Buckley P.J., *Strategic Business Alliances. An Examination of the Core Dimensions*, Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham, UK 2005.
- [13] Gugler P., *Building Transnational Alliances to Create Competitive Advantage*, Long Range Planning 1992, no. 1.
- [14] Ivarsson I., Alvstam C.G., *International Technology Transfer through Local Business Linkages: The Case of Volvo Trucks and Their Domestic Suppliers in India*, Oxford Business Studies, June, 2004.
- [15] Karaszewski W., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Polska na tle świata*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2004.
- [16] Kelly K., *Nowe reguły nowej gospodarki, Dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonych siecią*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- [17] Kola M., Kuzel M., *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.
- [18] Kuzel M., *Korporacje transnarodowe w procesie dyfuzji wiedzy i umiejętności – przypadek zlokalizowanych w Polsce filii największych TNCs świata*, [w:] J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), *Zarządzanie wiedzą w warunkach globalnej współpracy przedsiębiorstw*, Wydawnictwo „Adam Marszałek”, Toruń 2007.
- [19] Kuzel M., *Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych w dyfuzji wiedzy i umiejętności (na przykładzie gospodarki Polski)*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2007.

- [20] Lall S., *Linking FDI and Technology Development for Capacity Building and Strategic Competitiveness*, Transnational Corporations 2002, vol. 11, no. 3.
- [21] Łukasiewicz J., *Eksplozja ignorancji. Czy rozumiemy cywilizację przemysłową?*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2000.
- [22] Misala J., *Współczesne teorie wymiany międzynarodowej i zagranicznej polityki ekonomicznej*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2003.
- [23] Narula R., *Multinational Investment and Economic Structure*, Routledge, London and New York 1996.
- [24] OECD, *Foreign Direct Investment for Development. Maximising Benefits, Minimising Costs*, Committee for International Investment and Multinational Enterprise (CIME), 2002.
- [25] PAIiIZ, <http://www.paiz.gov.pl> (14 lutego 2008).
- [26] Tolentino P.E., *Technological Innovation and Third World Multinationals*, Routledge, London 1993.
- [27] 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.
- [28] UNCTAD, *World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internalization of R&D*, United Nations, New York and Geneva 2005.
- [29] UNCTAD, *World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development*, United Nations, New York and Geneva 2007.
- [30] UNCTAD, *World Investment Report 2001: Promoting Linkages*, United Nations, New York and Geneva 2001.
- [31] Zorska A., *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007.

## THE IMPACT OF GLOBALIZATION ON KNOWLEDGE MANAGEMENT

Nowadays, management needs to face the greatest challenge of the century – find the way to transform the growing inconsistency of the world's economy into the maximum advantage for interdependent systems of business networks. Above all, such a task should concentrate on the appropriate deployment of knowledge. Hence, firms are forced to integrate and coordinate their actions within knowledge and information management systems at different organizational levels – between their departments, individual entities, foreign affiliates, within business partner networks or clusters. In relation to the “new economy” model, this challenge seems not easy to respond. The chief problem is information overload as well as the fact that multifarious sources of organizational knowledge are often widespread and stored in geographically diversified locations. Consequences for knowledge management are many and though.