

Anna Zorska

UCZESTNICTWO FILII ZAGRANICZNYCH W ROZWOJU ZASOBU WIEDZY KORPORACJI TRANSNARODOWYCH

Wprowadzenie

W dobie globalizacji, rewolucji informacyjnej i rozwoju gospodarki opartej na wiedzy nastąpiła intensyfikacja zaangażowania korporacji transnarodowych (KTN) w tworzenie, stosowanie i rozwijanie zasobu wiedzy służącego utrwalaniu konkurencyjności firm. Wiedza stała się szczególnym zasobem niematerialnym o charakterze strategicznym, który uruchamia wykorzystanie innych zasobów oraz zdolności przedsiębiorstw w celu stworzenia lub umocnienia przewag konkurencyjnych i zastosowania ich w realizacji strategii konkurencji na rynku globalnym. Upowszechnia się podejście do działalności KTN jako składnicy wiedzy (*repository of knowledge*), która jest tworzona, transferowana i stosowana w jednostkach organizacji KTN. Z tym wiąże się działalność zagranicznych filii korporacyjnych, które w ostatnich latach nie tylko aktywizują stosowanie i rozwijanie wiedzy transferowanej z macierzystej centrali. Coraz więcej zagranicznych filii KTN realizuje samodzielne działania, które polegają na prowadzeniu własnych prac B+R i tworzeniu nowej wiedzy, jak też na pozyskiwaniu informacji, wiedzy, technologii, innowacji od podmiotów działających w krajach goszczących filie. Rosnące zaangażowanie filii w rozwój i wykorzystanie wiedzy stało się ważnym procesem dla ich macierzystych KTN i zostało określone jako twórcza przemiana filii. Co więcej, twórcza przemiana filii zagranicznych firm oddziałuje też na gospodarki goszczących je krajów i otoczenie międzynarodowe.

Badanie zagadnień związanych z powstaniem, funkcjonowaniem i działalnością zagranicznych filii KTN wymaga zintegrowanego podejścia, w którym połączone są teoretyczne podstawy oraz instrumenty badawcze z dwóch dziedzin: międzynarodowego biznesu oraz zarządzania międzynarodowego. Podejście biznesowe pozwala naświetlić zmiany w lokowaniu zagranicznych inwestycji bezpośrednich i tworzeniu korporacyjnych filii oraz ośrodków badawczych za granicą, transfer zasobów i zdolności wytwórczych związany z inwestowaniem, umiędzynarodowienie działalności badawczo-rozwojowej oraz wpływ zorientowanej na wiedzę działalności filii

zagranicznych na goszczące je gospodarki. Jednocześnie podejście od strony zarządzania międzynarodowego umożliwia wniknięcie w przemiany funkcjonowania filii, gdyż uczestniczą one w łańcuchu tworzenia wartości macierzystej KTN, w jej strukturze organizacji i różnych strategiach, w wykorzystaniu i pomnażaniu korporacyjnej wiedzy. Co istotne, zagraniczne filie stają się bardziej samodzielne, mają więcej zadań badawczych, rozbudowują relacje i powiązania zewnętrzne, podejmują współpracę badawczą i technologiczną z różnymi lokalnymi podmiotami. Dzięki zintegrowanemu podejściu do badania przemian w zagranicznych filiach KTN można uzyskać pełniejszy obraz ich aktywności w procesie pomnażania wiedzy i zwiększania udziału w rozwoju zasobu wiedzy macierzystej KTN, jak też skutków tego procesu.

Zadaniem autorki jest przedstawienie rozwoju, działalności, czynników zmian i tzw. twórczej przemiany zagranicznych filii korporacyjnych uczestniczących w kreowaniu, stosowaniu i przepływach wiedzy realizowanych w KTN, ze szczególnym uwzględnieniem znaczenia lokalnych powiązań filii dla realizacji zadań tych jednostek oraz ich firm macierzystych. Chodzi o wykazanie, że w rozwoju zasobu wiedzy KTN wzrasta znaczenie „wkładu” wiedzy pochodzącej z ich filii zagranicznych, do czego przyczyniają się przemiany samych filii oraz ich korzystne „lokalne osadzenie” w gospodarce kraju goszczącego. Istotne jest zasygnalizowanie możliwego wpływu twórczej przemiany filii korporacyjnych na wykorzystanie zasobów i zdolności wytwórczych w krajach je goszczących.

Dla realizacji zadania badawczego przyjęto strukturę pracy składającą się z trzech zasadniczych części. W punkcie pierwszym są przedstawione zagadnienia rozwoju (i jego etapów) oraz zmian funkcjonowania korporacyjnych filii, w powiązaniu z tworzeniem i przepływem wiedzy w KTN. Punkt drugi jest poświęcony czynnikom zmian i twórczej przemianie filii zagranicznych oraz ich zaangażowaniu w prace B+R i akumulowanie wiedzy z różnych źródeł (w oparciu o „lokalne osadzenie”), jak też wykorzystaniu posiadanego zasobu specyficznej wiedzy filii. Procesy te będą zilustrowane autorskim schematem przemian w tworzeniu i wykorzystaniu wiedzy przez zagraniczne filie KTN. W punkcie trzecim rozważania prowadzą do ukazania możliwych skutków napływu ZIB i zorientowanej na wiedzę działalności korporacyjnych filii oraz ich lokalnych powiązań i oddziaływań na goszczącą je gospodarkę. Końcowe podsumowanie zawiera syntezę przebiegu twórczej przemiany i skutków zmieniającego się uczestnictwa filii w rozwoju zasobu wiedzy macierzystych KTN oraz wskazanie implikacji dla goszczących je gospodarek.

1. Powstanie i rozwój filii zagranicznych a transfer wiedzy w KTN

Powstanie filii zagranicznej jest rezultatem ulokowania zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ZIB) poza krajem macierzystym inwestującego przedsiębiorstwa i stanowi pewien etap lub część jego ekspansji zagranicznej (również w formie eksportu i kooperacji). Wskazuje to na biznes międzynarodowy jako teoretyczną podstawę analizy tworzenia i rozwoju zagranicznych filii KTN, co wynika z dorobku przede wszystkim J.H. Dunninga¹, a także P.J. Buckleya, J. Cantwella, A. Rugmana i A. Verbeke'a, J. Birkinshawa, N. Hooda oraz innych badaczy. W takim ujęciu ekspansja inwestycyjna za granicą wymaga posiadania przez przedsiębiorstwo przewag konkurencyjnych (zwłaszcza opartych na kapitale, wiedzy, technologiach, innowacjach), wystąpienia korzyści z internalizacji (poprzez wykorzystanie przewag we własnej jednostce) oraz osiągnięcia korzyści z walorów lokalizacji zagranicznej, o czym mówi tzw. paradygmat OLI. Ulokowanie ZIB w obcym kraju skutkuje utworzeniem tam zagranicznej filii przedsiębiorstwa (jako spółki z kapitałem własnym) lub wspólnego przedsięwzięcia (spółki mieszanej), czyli rozbudową struktury KTN. Teorie zagranicznych inwestycji bezpośrednich badają nie tylko zaangażowanie inwestycyjne przedsiębiorstw, lecz również umiędzynarodowienie ich działalności, przy czym stosunkowo niedawno podjęto kwestię internacjonalizacji prac B+R, czyli ich przenoszenia poza centralne laboratoria KTN w kraju macierzystym – do filii oraz ośrodków badawczych w innych krajach². W ostatnich latach zwrócono uwagę, że lokowanie prac badawczych przez KTN za granicą oraz orientacja korporacyjnych filii na pomnażanie wiedzy w krajowym otoczeniu skutkuje innym oddziaływaniem – niż działalność produkcyjna i handlowa – na gospodarkę krajową.

Rozwój gospodarki opartej na informacjach i wiedzy przyczynił się do zmiany przesłanek angażowania się w ZIB przez KTN, co wyraża się w modyfikacji paradygmatu OLI. W stosunku do wcześniejszego ujęcia należy wskazać na wzrost znaczenia wiedzy jako czynnika kształtującego ekspansję inwestycyjną (w formie ZIB),

¹ W dużym dorobku naukowym największe znaczenie mają dwie prace J.H. Dunninga: *International Production and the Multinational Enterprise*, G. Allen and Unwin, London 1981 oraz *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley, Wokingham 1993. W literaturze polskiej zagadnienia biznesu międzynarodowego – w tym zwłaszcza zagranicznych inwestycji bezpośrednich oraz przedsiębiorstw inwestujących – szerzej są omawiane m.in. w następujących publikacjach: J. Rymarczyk, *Biznes międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2012; A. Zorska, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007; R. Oczkowska, *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2013.

² *World Investment Report 2005. Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*, UNCTAD-UN, Geneva 2005.

realizowaną przez KTN³. Jest ona coraz silniej umotywowana przez dążenie przedsiębiorstw do pozyskania nowej wartościowej wiedzy lub dostępu do jej tworzenia za granicą. Wśród motywów inwestowania ważne stają się nie tylko wykorzystanie już posiadanej wiedzy (technologii, innowacji), lecz także dalszy rozwój zasobu wiedzy poprzez zakupy wyników badań (licencje), uczestnictwo w różnych projektach badawczych, przejmowanie innowacyjnych firm, zatrudnienie zdolnych badaczy. Pozyskana wiedza stwarza możliwość umacniania istniejących i tworzenia nowych przewag konkurencyjnych, które stanowią najważniejsze instrumenty strategii konkurencji firm na rynku globalnym. Warunek „O” ulega więc rozszerzeniu poza wymóg posiadania własnego zasobu wiedzy, który w obecnym ujęciu może być rozwijany z wykorzystaniem różnych możliwości, również na zewnątrz przedsiębiorstw. Wykorzystanie opartych na wiedzy przewag we własnych jednostkach (filiach zagranicznych) pozwala nie tylko obniżyć koszty transakcyjne działań, ale przede wszystkim bardziej efektywnie wykorzystywać, chronić i rozwijać wiedzę w przedsiębiorstwach. Zatem internalizacja przewag konkurencyjnych – ujęta w warunku „I” – nabiera charakteru strategicznego i podnosi znaczenie filii jako jednostek o działalności zorientowanej na wiedzę. Wykorzystanie lokalizacji zagranicznych może zintensyfikować rozwój wiedzy w filiach i KTN, jeśli wśród walorów lokalizacyjnych danego kraju są zasoby nowej wiedzy tworzonej w ośrodkach badawczych i firmach, zasoby wysoko kwalifikowanych kadr, wspierające instytucje, polityka innowacyjna, klastry branżowe itp. Zmiany warunku „L” wskazują na poszukiwanie na świecie przez KTN najlepszych warunków (walorów) dla lokowania jednostek B+R i rozwoju wiedzy, przy czym dystans geograficzny ma w tym przypadku mniejsze znaczenie dla lokowania jednostek badawczych niż dla filii produkcyjnych⁴.

Oprócz istnienia w zagranicznych lokalizacjach nowej wiedzy oraz służących jej komplementarnych zasobów i zdolności ważną staje się jej/ich różnorodność (a przez to atrakcyjność dla KTN), która uwarunkowana jest czynnikami specyficznymi dla danego kraju, ale możliwa do wykorzystania na innych rynkach⁵. Znaczenia nabiera też dobra jakość instytucji (prawnych, administracyjnych) w kraju i regionie (kontynentu), co skłania firmy do podejmowania ekspansji w szerszej

³ A. Zorska, *Uczestnictwo filii zagranicznych w rozwoju wiedzy korporacji transnarodowych*, oprac. (jako masz. pow.) w ramach projektu badań ISM pt. „Gospodarka oparta na wiedzy – między teorią a praktyką”, sygnatura KES/S/06/13, KES, SGH, Warszawa 2013, s. 27.

⁴ D. Castellani, A. Jimenez, A. Zanfei, *How Remote Are R&D Labs? Distance Factors and International Innovative Activities*, „Journal of International Business Studies” 2013, Vol. 44, s. 670.

⁵ Zachodnie korporacje „odkryły” różnorodność oraz wielki potencjał komercyjny wiedzy, technologii, innowacji (oraz kreatywność ludzi i firm) w Indiach i Chinach, toteż lokują tam ośrodki badawcze oraz filie zaawansowanej technologicznie produkcji. Por. R.A. Mashelkar, *Innovation's Holy Grail*, „Harvard Business Review” July–August 2010, s. 139–141; A. Wooldridge, *The World Turned Upside Down, A Special Report on Innovation in Emerging Markets*, „The Economist” April 17, 2010, s. 3–8.

skali i w różnych formach⁶. Nowe badania dotyczące UE potwierdzają wcześniejsze ustalenia, że badawcze ośrodki i filie korporacji są lokowane w aglomeracjach skupiających różnego rodzaju instytucje naukowo-badawcze, wyróżniające się prywatne laboratoria, kwalifikowane kadry, nowoczesną infrastrukturę, zachęty dla prac badawczych i aktywną politykę innowacyjną w kraju lub regionie⁷. Walory te są oceniane z punktu widzenia potrzeb firm działających w określonych sektorach przemysłu i usług.

Spełnienie trzech warunków tworzących paradygmat OLI uzasadnia zaangażowanie się przedsiębiorstwa w ZIB, przy czym zorientowane na wiedzę zmiany w tych warunkach implikują przesunięcia w strukturach geograficznej i gałęziowej strumieni inwestycyjnych, a częściowo również zmiany w dynamice przepływów inwestycyjnych. Zdaniem specjalistów dokonuje się intensyfikacja strumieni ZIB związanych z rozwojem działalności B+R prowadzonej przez korporacje za granicą, a dotyczy to zarówno KTN z krajów Triady (wysoko rozwiniętych, na trzech kontynentach), jak i spoza Triady (np. Chin, Indii, Brazylii)⁸. Ponadto wzrasta wartość nakładów finansowych korporacji (zwłaszcza amerykańskich) na prace B+R, które są realizowane za granicą, zwykle we własnych jednostkach⁹. Świadczy to o postępującym procesie umiędzynarodowienia działalności badawczej, która w coraz większym stopniu prowadzona jest we własnych ośrodkach B+R i filiach, jak i poprzez kooperację badawczą z innymi podmiotami za granicą. W dużej mierze jest to związane z rozwojem i twórczą przemianą zagranicznych filii KTN, a proces ten ma charakter długofalowy.

Inwestowaniu w powstanie i rozwój filii zagranicznej towarzyszy transfer całego „pakietu inwestycyjnego”, w którym znajduje się nie tylko kapitał, lecz również inne zasoby i zdolności wytwórcze, w tym wiedza posiadana przez firmę macierzystą. Ich

⁶ J.L. Arregle, T.L. Miller, M.A. Hitt, P.W. Beamish, *Do Regions Matter? An Integrated Institutional and Semi-globalization Perspective on the Internationalization of MNEs*, „Strategic Management Journal” 2013, Vol. 34, s. 926.

⁷ I. Siedschlag, D. Smith, C. Turcu, X. Zhang, *What Determines Location Choice of R&D Activities by Multinational Firms?*, „Research Policy” 2013, Vol. 42, s. 1428.

⁸ R. Veliyath, M.B. Sambharya, *R&D Investments of Multinational Corporations. An Examination of Shifts in Patterns of Flows Across Countries and Potential Influences*, „Management International Review” 2011, Vol. 51, s. 408. Autor podkreśla, że chociaż UNCTAD nie podaje w ostatnich latach wartości strumieni ZIB napływających do sfery B+R, to trend ten jest potwierdzany przez różnego rodzaju informacje pochodzące od KTN, jak też ze źródeł krajów przyjmujących tego rodzaju inwestycje. Również na temat inwestycji badawczych przez kraje wysoko i mniej rozwinięte piszą B. Kedia, N. Gaffney, J. Clampit, *EMNEs and Knowledge-seeking FDI*, „Management International Review” 2012, Vol. 52, s. 170–171.

⁹ W 2009 r. zagraniczne filie amerykańskich KTN zrealizowały programy badawcze o wartości ponad 40 mld dol., co stanowiło 14,3% nakładów na prace B+R wszystkich firm w USA, podczas gdy w 1997 r. analogiczny odsetek wynosił 10,9%. Th. Anderson, *US Affiliates of Foreign Companies. Operations in 2010*, U.S. Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis, Washington 2012, <http://www.bea.gov/international/ai1#usdia>

zastosowanie uruchamia etapowy i długofalowy proces rozwoju filii korporacyjnej, który dokonuje się poprzez waloryzację jej zasobów i zdolności, zwiększanie skali produkcji i zbytu, rosnący udział w krajowym rynku i/lub penetrowanie nowych rynków zbytu, oferowanie produktów o wyższej jakości, podnoszenie efektywności i konkurencyjności. Jednocześnie zmienia się uczestnictwo filii w przepływach wiedzy realizowanych w KTN.

W długofalowym rozwoju zagranicznych filii wyróżniono następujące etapy, które są powiązane ze zmianą ich działalnośći oraz udziału w przepływach, tworzeniu i wykorzystaniu wiedzy w KTN¹⁰:

- I. Rozwój zainicjowany przez centralę macierzystą,
- II. Rozwój wewnętrzny filii zagranicznych,
- III. Rozwój wsparty przez otoczenie kraju goszczącego,
- IV. Rozwój działań filii w otoczeniu globalnym.

Na etapie I rola centrali KTN w uruchomieniu rozwoju filii jest bardzo duża, co wynika z decyzji inwestycyjnej, własności oraz kontroli nad zasobami i zdolnościami transferowanymi do tworzonej filii. Jest ona wyposażona m.in. w wiedzę i technologie (odcieleśnione – licencje, *know-how* oraz ucieleśnione – maszyny, urządzenia), które komplementarnie z innymi zasobami mają stanowić podstawę do wypracowania przewag konkurencyjnych umożliwiających filii skuteczną działalność na rynku kraju goszczącego¹¹. Jeśli istotne były rynkowe motywy lokowania ZIB, to zadaniem filii jest możliwie najlepsze wykorzystanie wiedzy (np. technicznej, marketingowej) pochodzącej z ogólnego zasobu – zwykle adaptowanej do warunków w danym kraju – do stworzenia silnych atutów, realizowania strategii konkurencji oraz umacniania pozycji macierzystej firmy na danym rynku zbytu. W przypadku innych motywów (zasobowych, efektywnościowych, strategicznych) zadaniem tworzonej filii jest uzyskanie dostępu do istniejących lub powstających w danym kraju zasobów i zdolności wytwórczych (krajowych podmiotów): dotyczy to również zasobu specjalistycznej wiedzy. Stopniowo są rozwijane zewnętrzne powiązania filii z lokalnymi podmiotami. Natomiast relacje i powiązania wewnątrz

¹⁰ J. Birkinshaw, N. Hood, *Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-owned Subsidiary Companies*, w: *The Multinational Subsidiary. Management, Economic Development and Public Policy*, red. N. Hood, Palgrave MacMillan, Houndmills–New York 2003, s. 196. Etapy rozwoju filii korporacyjnych są też szerzej przedstawione (również na schemacie) w publikacji A. Zorskiej, *Korporacje transnarodowe. Przemiany...*, op.cit., s. 231–234.

¹¹ Przykład firmy Fiat świadczy o dużym transferze technologii zrealizowanym w ramach umów licencyjnych (1948, 1965, 1971, 1976, 1983), a następnie lokowania ZIB w polskim przemyśle motoryzacyjnym w latach 90. i następnych. Dało to możliwość wytwarzania samochodów marki Fiat cieszących się olbrzymim powodzeniem na rynku polskim, a także na rynkach zagranicznych. Por. M. Twardowski, *Case Study of a TNC In Poland – the Fiat Company*, w: *Transnational Corporations in Poland*, red. A. Zorska, Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, Warsaw 2003, s. 311–317.

organizacji KTN na omawianym etapie są zwykle ograniczone głównie do układu filia – centrala macierzystej firmy, a przepływy zasobów (w tym wiedzy) zmierzają do zasilenia filii.

Etap II oznacza przejście filii do bardziej samodzielnej realizacji zadań biznesowych macierzystej firmy na rynku kraju goszczącego, co pozwala na podejmowanie decyzji dotyczących doboru środków do realizacji zadań wyznaczonych przez centralę KTN. Dobra realizacja tych zadań wymaga własnych działań filii w zakresie rozwijania wiedzy, technologii, innowacji oraz rozbudowy relacji i powiązań lokalnych np. w celu zastąpienia korporacyjnego zaopatrzenia tańszymi poddostawami z krajowych firm¹². Rozwój wiedzy, wypracowanie wyższych kompetencji, prowadzenie bardziej samodzielnych i szerszych działań służą lepszej realizacji tradycyjnych zadań filii w celu penetracji rynku i/lub eksploatacji zasobów w gospodarce kraju goszczącego. Jednocześnie wzrasta znaczenie nowych zadań związanych z rozwojem wiedzy, technologii, innowacji na potrzeby ekspansji rynkowej danej jednostki oraz całej macierzystej firmy. Wyróżniająca się realizacja takich zadań i dobre wyniki finansowe filii mogą skutkować decyzją centrali KTN o transferze osiągnięć technologicznych i doświadczeń z danej filii do innych jednostek korporacji oraz utrwaleniem autonomii danej filii w realizacji zadań i strategii danej korporacji¹³.

Przejście do etapu III polega na coraz większej penetracji nie tylko rynku zbytu, lecz również dostępnych zasobów, zdolności oraz instytucji istniejących lub powstających w kraju goszczącym. Zwiększa się wykorzystanie walorów zagranicznych lokalizacji do wspierania rozwoju danej jednostki korporacyjnej. Jest to konsekwencją własnych działań danej filii poszukującej możliwości waloryzacji swoich zasobów poza organizacją (np. poprzez kooperację z krajowymi firmami czy ośrodkami badawczymi) oraz bezpośredniego wsparcia ze strony publicznych agencji inwestycyjnych, np. przy rozbudowie zdolności produkcyjnych filii, modernizacji infrastruktury czy podnoszeniu kwalifikacji pracowników. Jak wykazały badania, aktywna polityka inwestycyjna i innowacyjna państwa goszczącego oraz wysokie nakłady krajowe na prace B+R (ze źródeł publicznych i prywatnych) wpływają pozytywnie na aktywność badawczą zagranicznych filii i na rozwój ich zdolności innowacyj-

¹² Firma Fiat stworzyła w Polsce wielką sieć poddostaw dla fabryk samochodów, w tym dostawy wyrobów stalowych, gumowych, plastikowych, szkła itp. Setki kooperujących przedsiębiorstw krajowych otrzymały pomoc techniczną, menedżerską, szkoleniową i możliwości eksportu. Rozwinęła się współpraca badawcza z polskimi uczelniami, np. centrum badawcze FiatAvio, a po otwarciu polskiej gospodarki stworzono nowe filie produkcyjne. Por. ibidem, s. 314–317.

¹³ K. Blomkvist, Ph. Kappen, I. Zander, *Superstar Subsidiaries of Multinational Corporation: in Search of Origins and Drivers*, w: *Innovation and Growth. From R&D Strategies of Innovating Firms to Economy-wide Technological Change*, red. M. Andersson, B. Johansson, Ch. Karlsson, H. Loof, Oxford University Press, Oxford 2012, s. 78–80.

nych¹⁴. Istotne znaczenie ma też polityka makroekonomiczna dająca prywatnym spółkom stabilne warunki działalności i wspierająca ich przedsiębiorczość. Dobre warunki do rozwoju filii w kraju goszczącym skutkują przyspieszeniem ich rozwoju oraz silniejszym i korzystniejszym „osadzeniem” w danej gospodarce. Jednocześnie może narastać skłonność filii do podejmowania nowych inicjatyw i samodzielnych działań. Jeśli zadania podjęte i dobrze zrealizowane przez filię są zgodne ze strategią i korzystne dla firmy, to zwykle akceptuje ona takie posunięcia, a nawet może udostępnić danej jednostce większe środki.

Na etapie IV następuje rozszerzenie geograficznego zasięgu działalności oraz różnego rodzaju powiązań danej filii, jeśli jej zasoby i zdolności pozwalają na konkurencję i/lub kooperację w wymiarze regionalnym czy globalnym. Zwykle jest to konsekwencją rozwoju na etapie III, który doprowadził nie tylko do znaczącej waloryzacji zasobów i zdolności filii, ale zwykle również do ukształtowania się specjalizacji oraz przywództwa w określonej funkcji, np. w specjalistycznych pracach B+R i wdrażaniu innowacji. Może to być podstawą uznania danej filii przez centralę KTN za „centrum doskonałości” oraz powierzenia jej wyłącznego prowadzenia specjalistycznych działań (jako tzw. globalny mandat), a także nadzoru nad ich wdrażaniem przez inne jednostki¹⁵. Zasób wiedzy posiadanej przez filię może też powiększać się wskutek korzystania z lokalnych zasobów i zdolności, np. zatrudnienia utalentowanych badaczy, pozyskania ogólnie dostępnej wiedzy, wykupienia licencji, akwizycji innowacyjnej spółki, prowadzenia wspólnych badań z niezależnymi podmiotami (firmami, instytucjami) w kraju goszczącym, a nawet w krajach trzecich. Zadaniem filii globalnie konkurującej KTN jest zidentyfikowanie i pozyskanie z różnych źródeł nowej i wartościowej wiedzy oraz umiejętne jej połączenie (rekombinacja) z istniejącym zasobem wiedzy korporacji (na poziomie filii lub centrali)¹⁶. Zwykle skutkuje to zwrotnym transferem wiedzy czy technologii z filii do macierzystej centrali KTN.

Należy zauważyć, że nie wszystkie filie i ośrodki KTN stosują czteroetapową drogę rozwoju. W ostatnim dziesięcioleciu, w związku z rozwojem outsourcingu

¹⁴ L.N. Davis, K.E. Meyer, *Subsidiary Research and Development and the Local Environment*, „International Business Review” 2004, No. 3, s. 376–377. Jak wykazały badania okresu 1999–2006, rządowe (publiczne) wydatki na prace B+R miały wówczas większe znaczenie w lokowaniu ośrodków badawczych przez firmy pochodzące z UE niż dla firm amerykańskich, gdyż te drugie były (i nadal są) bardziej zainteresowane dostępem do już istniejących zasobów wiedzy niż jej współtworzeniem (np. w ramach unijnych programów). Por. I. Siedschlag, D. Smith, C. Turcu, X. Zhang, op.cit., s. 1428–1429.

¹⁵ K.J. Moore, *A Strategy for Subsidiaries: Centers of Excellences to Build Subsidiary Specific Advantages*, „Management International Review” 2001, No. 3, s. 281, 288, a także K. Blomkvist, Ph. Kappen, I. Zander, op.cit., s. 60–61.

¹⁶ P. Almeida, A. Phene, *Managing Knowledge Within and Outside the Multinational Corporation*, w: *Innovation and Growth. From R&D Strategies of Innovating Firms to Economy-wide Technological Change*, red. M. Andersson et al., Oxford University Press, Oxford 2012, s. 23–33.

i offshoringu nowoczesnych usług przez KTN silnie wzrosła liczba nowych ośrodków typu centra usług wspólnych oraz usług biznesowych za granicą, które od początku działają na potrzeby jednostek korporacji lub innych odbiorców w wielu krajach. Ośrodki takie mają globalną orientację i ponadgraniczne powiązania, ale jednocześnie mogą mieć podwykonawców w kraju goszczącym¹⁷. Zdarza się, że offshoring usług biznesowych (w tym badawczych) jest też podejmowany przez filie korporacyjne o dłuższym, etapowym rozwoju działalności.

Etapowe przeobrażenia zagranicznych filii KTN implikują zmianę ich ról, pozycji i zadań w korporacyjnym systemie innowacyjnym. Choć tego rodzaju zmianę dostrzeżono już w latach 90., to obecnie wyróżnia się cztery pozycje odpowiadające – w ogólnym zarysie – wyodrębnionym etapom rozwoju korporacyjnych filii¹⁸. Kolejność pozycji wyraża możliwą drogę awansu w korporacyjnym systemie innowacyjnym:

- 1) wykonawca (*implementer*) – filia niezaangażowana w rozwój zasobów, lecz stosująca wiedzę transferowaną z centrali KTN i/lub z innych jednostek organizacji,
- 2) lokalny innowator (*local innovator*) – filia rozpoczynająca rozwój specjalistycznego zasobu wiedzy, zdolna do niewielkich innowacji na potrzeby własnej działalności,
- 3) wyspecjalizowany uczestnik (*specialized contributor*) – filia rozwijająca i stosująca specjalistyczną wiedzę i dokonująca wymiany innowacji z innymi jednostkami KTN,
- 4) centrum doskonałości (*center of excellence*) – filia lub centrum badawcze rozwijające specjalistyczną i unikalną wiedzę oraz jej stosowanie (technologie, innowacje), transferująca osiągnięcia do innych jednostek korporacji, a także koordynująca i monitorująca ich wdrażanie oraz dalsze jej udoskonalenia¹⁹.

Możliwość awansu filii zagranicznej w korporacyjnym systemie jest ściśle związana nie tylko z rozwojem organizacyjnym danej filii, ale przede wszystkim z efektami w zakresie tworzenia i stosowania nowej wiedzy, czyli w istocie z postępowaniem twórczej przemiany dotyczącej tego zasobu. Należy przy tym pamiętać, że zwykle nie jest to tylko rezultatem prac B+R prowadzonych w danej filii, ale też jej zdolności

¹⁷ W Polsce istniało 337 centrów usług biznesowych KTN i zatrudniały one 85 tys. osób w 2011 r., wartość napływu strumienia ZIB do tego rodzaju usług osiągnęła łącznie 4,11 mld euro. Stopniowo rozwija się krajowy sektor podwykonawców usług biznesowych dla ośrodków korporacyjnych. Por. R. Malik, *Przenoszenie usług biznesowych do Polski: uwarunkowania, przebieg i skutki procesu*, „Kwartalnik KES Studia i Prace” 2013, nr 1, s. 210–220.

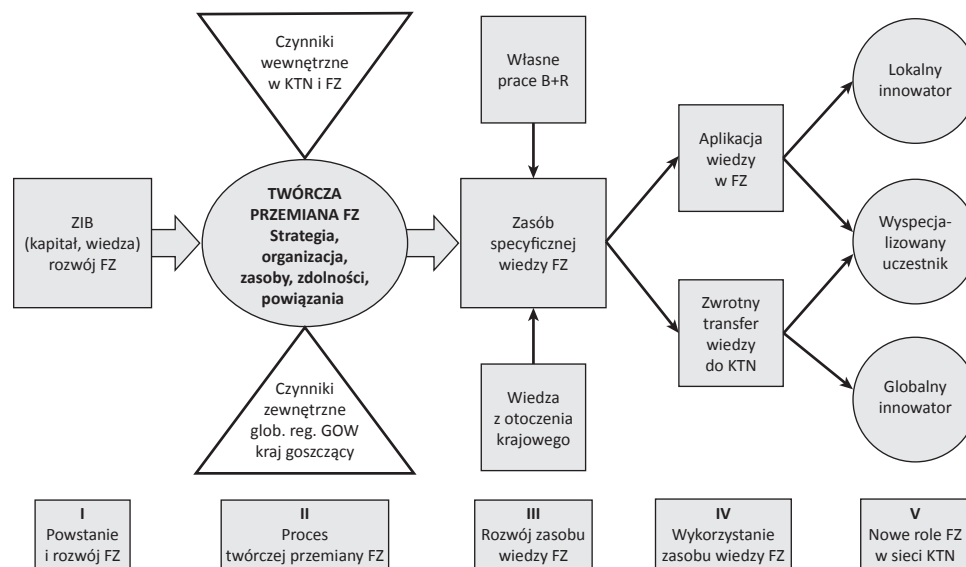
¹⁸ A. Cavanagh, S. Freeman, *The Development of Subsidiary Roles in the Motor Vehicle Manufacturing Industry*, „International Business Review” 2012, Vol. 21, s. 613, w tym wykres 1.

¹⁹ T.S. Frost, J.M. Birkinshaw, P.C. Ensign, *Centers of Excellence in Multinational Corporations*, „Strategic Management Journal” 2002, Vol. 23, s. 998–1003.

do pozyskiwania (i umiejętnego przetwarzania) informacji, wiedzy, innowacji z otoczenia krajowego w wyniku stworzenia korzystnych relacji i powiązań z lokalnymi podmiotami.

Rozważania dotyczące powstania zagranicznych filii KTN (dzięki ulokowaniu ZIB) i dalszego przebiegu procesu twórczej przemiany można ująć w postaci schematu służącego objaśnieniu dalszych zagadnień, co pokazuje rysunek 1²⁰.

Rysunek 1. Twórcza przemiana, tworzenie wiedzy i nowe role zagranicznych filii w rozwoju wiedzy, technologii, innowacji macierzystej KTN



Skróty: FZ – filie zagraniczne, KTN – korporacje transnarodowe, ZIB – zagraniczne inwestycje bezpośrednie

Źródło: Opracowanie własne.

Twórcza przemiana zagranicznych filii KTN jest przedstawiona jako proces, w którym wydzielono pięć segmentów raczej niż etapów, skupionych na zagadnieniach zasadniczych dla rozwoju filii oraz jej uczestnictwa w pomnażaniu wiedzy macierzystej korporacji. Układ segmentów podporządkowany jest logice i sekwencji zdarzeń tworzących długofalowy proces przemian i awansu filii KTN. Segment I obejmuje utworzenie zagranicznej filii KTN dzięki ulokowaniu ZIB oraz jej

²⁰ W segmencie II czynniki zewnętrzne pokrywają się z grupą 1 w czynnikach objaśnionych w dalszych rozważaniach (w następnym punkcie), natomiast czynniki wewnętrzne (w ramach KTN) obejmują grupę 2 i 3 (połączone czynniki wewnątrz korporacji oraz samych filii). Pozwala to na uproszczenie schematu i ułatwienie odbioru sekwencji omawianego procesu.

kilkuetapowy rozwój ku ponadgranicznej działalności i na potrzeby innych jednostek macierzystej firmy (być może również innych podmiotów). Ujęty w segmencie II proces twórczej przemiany filii dokonuje się pod wpływem działania czynników zewnętrznych (w otoczeniu globalnym, regionalnym i krajowym) oraz czynników wewnętrznych (w KTN i ich jednostkach). Postęp omawianego procesu wyraża się na różne sposoby, ale najważniejszym efektem jest rozwój zasobu nowej, wartościowej wiedzy w posiadaniu danej filii zagranicznej. Segment III wskazuje, że zasób ten tworzony jest przez wyniki własnych prac B+R prowadzonych w danej filii i/lub pochodzi od kooperujących podmiotów i z innych źródeł w otoczeniu krajowym. Wiedza posiadana przez daną filię jest wykorzystywana w tej jednostce do tworzenia własnych przewag konkurencyjnych i/lub zostaje przesłana do centrali macierzystej KTN (jako tzw. transfer zwrotny), co obrazuje segment IV. Jak widać w segmencie V, znaczące efekty w zakresie tworzenia i pozyskiwania wiedzy, technologii, innowacji osiągnięte przez daną filię mogą przyczynić się do awansu danej jednostki i powierzenia jej zadań o znaczeniu globalnym, a przede wszystkim do zwiększenia jej „wkładu” do zasobu wiedzy macierzystej korporacji. Twórcza przemiana filii zagranicznych jest więc procesem złożonym i znaczącym dla samych filii oraz KTN, jak też dla ich otoczenia krajowego lub międzynarodowego.

2. Twórcza przemiana filii zagranicznych i ich nowe zadania

Działalność filii zagranicznych – jako jednostek organizacji KTN – jest zagadnieniem ściśle związanym z zarządzaniem międzynarodowym. Jak wykazali Ch. Bartlett i S. Ghoshal (1989 r.), w zarządzaniu działalnością filii zagranicznych zlokalizowanych w wielu krajach stosowane są różne modele ponadgranicznej organizacji, głównie oparte na sieci. Struktura sieciowa jest zróżnicowana – jak stwierdzili N. Nohria i S. Ghoshal (1997 r.) – wskutek różnego wyposażenia poszczególnych filii w zasoby i zdolności wytwórcze oraz różnorodnych powiązań filii wewnątrz i na zewnątrz korporacyjnej sieci. Zasoby i zdolności posiadane przez KTN mają zasadnicze znaczenie dla tworzenia wartości dodanej (w ujęciu M.E. Portera) oraz kształtowania konkurencyjności firm (jak stwierdzili B. Wernerfelt, J.B. Barney, G. Hamel, C.K. Prahalad). Rozwój gospodarki opartej na wiedzy jest związany z rosnącą orientacją przedsiębiorstw na tworzenie, stosowanie i pomnażanie wiedzy jako zasobu o strategicznym znaczeniu dla ich konkurencyjności międzynarodowej (I. Nonaka, S. Takeuchi, B. Kogut, U. Zander). Zarządzanie wiedzą w organizacji – zdaniem B. Chakravar-

thy'ego i innych²¹ – obejmuje trzy procesy: 1) akumulowanie wiedzy poprzez jej tworzenie lub pozyskiwanie, 2) ochronę wiedzy poprzez działania prawne i organizacyjne, 3) stosowanie i rozwój wiedzy poprzez jej internalizację (transfer i dalsze ulepszanie w organizacji). W procesach tych uczestniczą zagraniczne jednostki KTN – ośrodki B+R, filie produkcyjne – a przy tym rozwijana jest własna praca i współpraca badawcza, co w odniesieniu do filii nazwano twórczą przemianą.

W obecnych uwarunkowaniach technologicznych i ekonomicznych zasób wiedzy globalnie konkurującej firmy musi być szybko powiększany nie tylko dopływem nowej wiedzy z centralnych ośrodków B+R, lecz także dzięki działalności wielu filii za granicą. Na intensywność rozwoju wiedzy w filiach KTN oraz ich rosnący udział w transferze wiedzy w ramach organizacji korporacyjnej wpływają następujące grupy czynników:

- 1) czynniki zewnętrzne działające w otoczeniu globalnym, regionalnym i krajowym,
- 2) czynniki wewnętrzne działające w systemie korporacyjnym,
- 3) czynniki endogeniczne w danej filii oraz jej powiązania z otoczeniem krajowym.

Chociaż w dłuższym okresie możliwe jest wzajemne oddziaływanie i wynikające stąd zmiany wpływu poszczególnych grup czynników na korporacje i ich filie, poniżej zostaną przedstawione i krótko scharakteryzowane tylko zasadnicze czynniki.

Czynniki zewnętrzne są tworzone przez wielki kompleks współczesnych przemian ekonomicznych, technologicznych oraz instytucjonalnych, które hasłowo można ująć jako procesy globalizacji, regionalizacji, rozwój gospodarki opartej na wiedzy, rozwój gospodarczy i technologiczny krajów poza Triadą²². Zasadnicze skutki oddziaływania czynników globalnych skupiają się na następujących zagadnieniach: przyspieszone tworzenie i stosowanie wiedzy jako zasobu kluczowego dla globalnej konkurencyjności, wykorzystanie najlepszych walorów lokalizacji zagranicznych, pozyskiwanie partnerów do współpracy badawczej, dostosowania struktury i strategii KTN do rozwoju gospodarczego i technologicznego na wyłaniających się rynkach. Regionalne ugrupowania integracyjne stwarzają korzystne warunki do ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw z danego ugrupowania, a także zewnętrznych KTN tam lokujących ZIB i tworzących filie. Ponadto w przypadku UE realizowana jest polityka wspierająca rozwój wiedzy, technologii, innowacyjności, z której

²¹ B. Chakravarthy, S. McEvily, Y. Doz, D. Rau, *Knowledge Management and Competitive Advantage*, w: *The Blackwell Handbook Organizational Learning and Knowledge Management*, red. M. Esterby-Smith, Blackwell Publishing, Malden–Oxford 2002, s. 304–328.

²² A. Zorska, *Korporacje transnarodowe. Przemiany...*, op.cit., s. 15–65 oraz M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007, s. 13–27.

w dużym stopniu mogą korzystać filie obcych firm (jako spółki prawa miejscowego). Wiele krajów na świecie prowadzi politykę służącą podnoszeniu jakości zasobów, zdolności i instytucji w celu umacniania innowacyjności i konkurencyjności gospodarek, a w ostatnich latach wyróżniają się pod tym względem Chiny i Indie²³. Przemiany zachodzące na świecie sprzyjają więc rozwojowi nowej, wartościowej wiedzy i talentów w różnych krajach – również poza Triadą – przy czym zasoby te stają się bardziej rozproszone geograficznie, zróżnicowane (podmiotowo, kontekstowo), ale też dostępne dla obcych podmiotów. Ze źródeł tych korzystają KTN jako podmioty o dużych możliwościach penetrowania gospodarek oraz wykorzystania dostępnych zasobów i zdolności innych krajów.

Czynniki wewnętrzne kształtowane są przez funkcjonowanie i działalność KTN, co obejmuje zmiany w zakresie ich modeli biznesu, łańcuchów wartości dodanej, organizacji, strategii oraz ekspansji zagranicznej, ulepszanie systemu innowacyjności, doskonalenie różnych relacji itd. Zmiany w zarządzaniu firmą realizowane są przez sztab centrali KTN, a także przez sztaby regionalne (jeśli istnieją) kierujące działalnością grupy filii w regionach kontynentalnych lub ugrupowaniach integracyjnych. Obecnie zmiany w funkcjonowaniu i działalności KTN dokonywane są stale i procesowo. Na uczestnictwo filii w tworzeniu i stosowaniu wiedzy w korporacjach znacząco wpływają przemiany wewnętrzne w zakresie: rosnącego rozczłonkowania łańcuchów wartości oraz specjalizacji w poszczególnych funkcjach, rozwoju korporacyjnych systemów innowacyjności, zwiększania nakładów na prowadzenie działalności B+R²⁴, zmian w transferze wiedzy (różne kierunki i źródła), wdrażania outsourcingu i offshoringu usług biznesowych (w tym prac B+R), przebudowy globalnych łańcuchów dostaw oraz lokowania inwestycji i nowych ośrodków B+R za granicą, w sektorze badawczym innych krajów²⁵. Rozwój ponadgranicznych systemów innowacyjności KTN miał szczególne znaczenie, gdyż ich elementami (węzłami) stały się filie i ośrodki prowadzące prace B+R, mające dostęp do różnorodnych informacji, wiedzy, innowacji nawet w odległych krajach²⁶. Ponadto należy podkreślić, że sys-

²³ B. Liberska, *Nowe centra wzrostu światowej gospodarki*, „Studia Ekonomiczne PAN-INE” 2013, nr 2, s. 196–199.

²⁴ Utrzymuje się długofalowy wzrost nakładów na prace B+R przez 1000 największych KTN, a tempo wzrostu tych nakładów przekroczyło 9% rocznie w latach 2010–2011. Wartość nakładów badawczych największych firm osiągnęła 603 mld dol. Chociaż pod względem wartości nakładów nadal przodują korporacje amerykańskie, najwyższe tempo wzrostu odnotowano dla firm chińskich i indyjskich. BOOZ&Company 2012, s. 6–20.

²⁵ W 2009 r. korporacje z listy „GLOBAL 500” czasopisma „Fortune” miały utworzone 98 jednostek badawczych (ośrodków, działów w filiach) w Chinach i 63 jednostki w Indiach, a corocznie wzrasta ich liczba (również w innych krajach). Por. A. Wooldridge, op.cit., s. 3–7.

²⁶ J. Birkinshaw, N. Hood, *Unleash Innovation in Your Subsidiaries*, „Harvard Business Review” March 2001, s. 136.

temy te mają charakter sieciowy i heterogeniczny, co oznacza uczestnictwo własnych jednostek KTN, jak też wielu innych podmiotów (niezależnych kapitałowo), w tym przedsiębiorstw, uczelni, centrów badawczych oraz filii innych korporacji. Podmioty te współpracują z jednostkami KTN na zasadach kooperacji, tzn. zawartych aliansów badawczych, technologicznych, wspólnych przedsięwzięć itp.²⁷ Z powodu lokalizacji tych podmiotów w różnych krajach systemy innowacyjności KTN są umiędzynarodowione i geograficznie rozproszone. Ponadto wiele z nich ma charakter otwarty na przepływy informacji, wiedzy, technologii, innowacji, co umożliwia korporacjom rozpoznanie trendów i wyników prac B+R i szybkie podejmowanie różnych posunięć²⁸. W dużej mierze ma to konsekwencje dla badawczo-wdrożeniowej działalności ich filii zagranicznych.

Czynniki endogeniczne dotyczą charakterystyki funkcjonowania (oraz jej zmian) w samych filiach zagranicznych KTN, przede wszystkim w zakresie wykorzystania wiedzy transferowanej z centrali lub innych jednostek, a także własnych starań dla rozwoju zasobu wiedzy. Chodzi tu o zmiany w prowadzeniu prac B+R w danej filii, a także w kooperacji badawczej z podmiotami krajowymi, z czym wiąże się zagadnienie rozwijania powiązań filii w krajowym środowisku. Wiele zależy od etapu rozwoju danej filii (o czym była mowa) i zadań w korporacyjnym systemie innowacyjności, dostępu do stymulujących wiedzę zasobów i zdolności poza organizacją (w kraju goszczącym i innych krajach), warunków konkurencji i kooperacji w danym sektorze. Uwzględniając te wyjściowe uwarunkowania, można przyjąć, że na funkcjonowanie i działalność filii jako uczestników procesów tworzenia i stosowania wiedzy w KTN największy wpływ mają następujące czynniki:

- zdolność do absorpcji transferowanej wiedzy (w ramach i spoza organizacji) wraz z jej efektywnym wdrożeniem w nowych produktach, procesach, powiązaniach,
- zdolność do osiągania wartościowych, nowych wyników prowadzonych własnych prac B+R i skuteczność ich przekształcania w innowacje,
- zdolność do podejmowania inicjatyw w zakresie działań danej jednostki i sieci KTN,
- dążenia kadry kierowniczej do rozwoju danej filii oraz jej awansu w sieci korporacji,

²⁷ B. Chakravarthy, *The New Rules of Bringing Innovations to Market*, „Harvard Business Review” March 2004, s. 59–63.

²⁸ A. Zorska, *Ku globalizacji działalności innowacyjnej korporacji transnarodowych*, w: *Przedsiębiorstwo w otoczeniu globalnym. Rozwój w warunkach spowolnienia gospodarczego*, red. O. Dębicka, A. Oniszczyk-Jastrzębek, T. Gutowski, J. Winiarski, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009, s. 59–70.

- umiejętność (personelu) danej filii komunikowania się i organizacyjnego uczenia się,
- zdolność do rozwijania korzystnych relacji wewnątrz- i międzyorganizacyjnych,
- „lokalne osadzenie” filii w sieciach biznesowych oraz systemach innowacyjnych.

Poszczególne czynniki będą omawiane lub poruszane w dalszych rozważaniach, ale w tym miejscu warto zwrócić uwagę na absorpcję wiedzy w filiach oraz ich autonomię. Zdolność do absorpcji transferowanej wiedzy ma istotne znaczenie dla różnych przemian zachodzących w filiach. Zdolność do absorpcji oznacza umiejętność podmiotu rozpoznania wartości nowej wiedzy, zasymilowania jej z posiadanym zasobem oraz dobrego zastosowania w celu komercyjnym. Skuteczna absorpcja wiedzy zależy od wcześniejszego wyposażenia filii, zaangażowania jej pracowników w przyjęcie nowej wiedzy oraz intensywne uczenie się. Dobre wcześniejsze doświadczenia, bliskie relacje i mocne powiązania filii z inną jednostką czy organizacją dokonującą transferu wiedzy ułatwiają procesy absorpcyjne. Jak wykazały badania, korzyści z transferu posiadanej wiedzy i jej dalszego rozwoju w filiach mogą być większe w zachodnich KTN – określanych jako „dojrzałe”, tzn. dobrze zorganizowane i wysoko umiędzynarodowione – niż w mniej doświadczonych korporacjach pochodzących z krajów o wschodzących rynkach, chociaż ta druga grupa szybko podnosi innowacyjność²⁹.

Dla przebiegu twórczej przemiany w filiach korporacyjnych istotne znaczenie ma zakres ich autonomii, tzn. swobody działania kierownictwa danej jednostki od sztabu regionalnego lub centrali KTN. Ogólny postęp decentralizacji w strukturach KTN pozwala na powiększanie zakresu autonomii filii. Dobrze zrealizowane inicjatywy i pozyskane zaufanie „wyższej instancji” pozwalają na zwiększenie swobody danej filii w doborze środków i partnerów do realizacji nowych zadań. Możliwe staje się bardziej samodzielne kształtowanie relacji i powiązań danej filii wewnątrz systemu korporacyjnego oraz na zewnątrz. Należy zauważyć, że jest to nie tylko kwestia ambicji kadry zarządzającej filią, ale też może być skutkiem rywalizacji jednostek korporacyjnych o pozycję i dostęp do zasobów macierzystej firmy. Podejmowanie i realizację nowych zadań – w tym tworzenie nowej, wartościowej wiedzy – przez

²⁹ B.I. Park, *What Changes the Rules of the Game in Wholly-owned Subsidiaries? Determinants of Knowledge Acquisition from Parent Firms*, „International Business Review” 2012, Vol. 21, s. 547–557 oraz V.Z. Chen, J. Li, D.M. Shapiro, *International Reverse Spillover Effects on Parent Firms: Evidences from Emerging-market MNEs in Developed Markets*, „European Management Journal” 2012, Vol. 30, s. 204–218.

filie uznaje się za ważny przejaw wewnętrznej przedsiębiorczości w KTN, która ma znaczenie dla procesu twórczej przemiany korporacyjnych filii³⁰.

Przemiany w działalności zagranicznych filii zostały zapoczątkowane w wyniku przekształceń organizacyjnych ich macierzystych firm, które polegały na odchodzeniu od struktur hierarchicznych i rozwijaniu sieci, decentralizacji kompetencji i decyzji ku jednostkom na poszczególnych rynkach, wspieraniu autonomii i specjalizacji jednostek oraz kształtowania przez nie własnych przewag konkurencyjnych (szczególnie użytecznych na danym rynku)³¹. Ważnym kierunkiem przemian toczących się w filiach stało się ich stopniowe odchodzenie od biernego stosowania wiedzy czy technologii transferowanej przez centralę KTN. Filie poszerzały zakres adaptacji otrzymanych technologii, a ponadto zwiększały nie tylko swoje zdolności do absorpcji, lecz również do ulepszania istniejących rozwiązań. Narastało zaangażowanie w tworzenie i wdrażanie innowacji pochodzących z własnych prac B+R i/lub z kooperujących z nimi lokalnych firm i ośrodków badawczych³². Innowacyjne rozwiązania skutkowały tworzeniem specyficznych przewag konkurencyjnych posiadanych przez filie (użytecznych nie tylko na danym rynku zbytu) oraz aktywizacją ich uczestnictwa w rozwoju korporacyjnego zasobu wiedzy.

Twórcza przemiana zagranicznych filii KTN³³ odnosi się do rozwoju ich zasobów i zdolności w zakresie kreowania i stosowania nowej wiedzy (własnym wysiłkiem badawczym), jej pozyskiwania z zewnątrz (spoza organizacji), łączenia z istniejącą wiedzą i zasilania przez filię zwrotnym transferem nowej wiedzy ogólnego zasobu korporacyjnego. Może to służyć przemianom strategiczno-organizacyjnym KTN w dostosowaniu ich działalności do nowych trendów technologicznych i rynkowych, a także przyczynić się do podnoszenia innowacyjności i konkurencyjności macierzystej firmy. Słusznie stwierdzono, że „[...] odnowa korporacji wywodzi się z przemian w działalności ich filii zagranicznych”³⁴. Zatem przekształcanie i odnowa KTN w pewnej mierze stają się procesem oddolnym – wywodzącym się z przemian

³⁰ J. Birkinshaw, N. Hood, S. Young, *Subsidiary Entrepreneurship, Internal and External Competitive Forces, and Subsidiary Performance*, „International Business Review” 2005, Vol. 14, s. 227–248.

³¹ Tego rodzaju zmiany przeprowadziła m.in. firma Royal Philips, co zostało szeroko opisane w różnych publikacjach, np. A. Zorska, *Korporacje transnarodowe. Przemiany...*, op.cit., s. 267–269.

³² W firmie Procter&Gamble realizowana była strategia innowacyjna, której celem było pozyskanie 50% innowacji spoza systemu korporacyjnego, czyli od partnerów aliansów oraz posiadaczy patentów (innych firm). Por. L. Huston, N. Sakkab, *Connect and Develop. Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation*, „Harvard Business Review” March 2006, s. 60–61.

³³ Bardzo nośny termin „twórcza przemiana” pochodzi z dorobku i publikacji trojga badaczy ewoluującej działalności zagranicznych filii KTN, którą zamieścili w publikacji: D. Manolopoulos, M. Papanastasiou, R. Pearce, *Technology Sourcing in Multinational Enterprises and the Roles of Subsidiaries: an Empirical Investigation*, „International Business Review” 2005, Vol. 14, s. 251.

³⁴ A.M. Rugman, A. Verbeke, *Extending the Theory of the Multinational Enterprise: Internationalization and Strategic Management Perspectives*, „Journal of International Business Studies” 2003, Vol. 34, s. 135.

w filiach zagranicznych – który pozostaje monitorowany przez centrale firm, ale jest realizowany przez jednostki działające bardziej autonomicznie.

Na rosnące znaczenie zagranicznych filii KTN jako źródeł wiedzy, technologii, innowacji – swego rodzaju „wkładu” – wnoszonych do zasobów macierzystej firmy wskazują następujące procesy i tendencje³⁵:

- proces umiędzynarodowienia działalności badawczo-rozwojowej toczący się w KTN,
- rosnący udział finansowania zagranicznego w nakładach B+R przedsiębiorstw w wielu krajach goszczących filie zagranicznych firm,
- wzrost udziału technologii (i patentów) pochodzących z zagranicy w całej liczbie zgłoszeń patentowych składanych przez KTN,
- rozwój outsourcingu i offshoringu usług biznesowych – w tym prac B+R – w przemianach organizacyjnych toczących się w KTN,
- przesuwanie się filii zagranicznych ku wyższym funkcjom w łańcuchu wartości firm i podejmowanie działań opartych na nowej wiedzy technicznej i marketingowej³⁶,
- dominujące znaczenie własnej, wewnętrznej sieci korporacyjnej jako bazy dla innowacji, które powstają w heterogenicznych sieciach innowacyjnych KTN.

Należy jednak zaznaczyć, że twórcza przemiana nie jest procesem obejmującym wszystkie filie korporacyjne, gdyż nie każda z nich posiada potencjał do rozwoju wiedzy i nie każda KTN angażuje się w ekspansję inwestycyjną dla zdobycia wiedzy za granicą. Ponadto wiele zależy też od sytuacji konkurencyjnej w danym sektorze, przy czym liczy się dynamika postępu naukowo-technicznego oraz innowacyjność, zmiany popytu, ostrość rywalizacji, praktyki kooperacyjne, polityka państwa itd. W zaawansowanych technologicznie i globalnych sektorach (jak np. informatyczny, telekomunikacyjny, farmaceutyczny) przyspieszone tworzenie wiedzy jest pod silną presją czynników technologicznych, konkurencyjnych oraz instytucjonalnych, które są specyficzne dla danego sektora³⁷. Co istotne, globalne pozyskiwanie wiedzy bywa też ryzykowne i kosztowne, a przy tym korzyści nie są zagwarantowane. Dostęp do geograficznie rozproszonej wiedzy, pozyskanie i wdrożenie zdywersyfikowa-

³⁵ D. Zanfei, A. Castellani, *Multinational Firms, Innovation and Productivity*, Edward Elgar, Cheltenham–Northampton 2006, rozdz. 1 i 2.

³⁶ Przykładem może być przejście filii zagranicznej od zwykłego montażu wyrobów elektronicznych na eksport do wdrożenia, produkcji i wywozu innowacyjnych produktów oraz ekspansji inwestycyjnej w sieć zbytu na obcych rynkach w celu wspierania eksportu tych produktów. Por. P. Pananond, *Where do We Go from Here? Globalizing Subsidiaries Moving Up the Value Chain*, „Journal of International Management” 2013, <http://dx.doi.org/10.1016/intman> [dostęp 2.03.2013].

³⁷ Ch. Van Egeraat, P. Breathnach, *The Drivers of Transnational Subsidiary Evolution: the Upgrading of Process R&D in the Irish Pharmaceutical Industry*, „Regional Studies” 2012, Vol. 46, s. 1164.

nej, specjalistycznej wiedzy może wymagać dużych kosztów i zaangażowania pracowników, co może skutkować zmniejszeniem elastyczności operacyjnej jednostek korporacji³⁸.

Twórcza przemiana filii zagranicznych KTN nie jest procesem stale i równomiernie toczącym się w danej korporacyjnej organizacji. Na decyzję o zasileniu określonej filii środkami z centrali KTN wpływają: charakterystyka, ocena i potrzeby poszczególnych jednostek. Filie pochodzące z akwizycji lokalnych spółek niekiedy otrzymują więcej środków niż filie powstałe jako nowe obiekty, co wynika z potrzeby dostosowania tej pierwszej grupy do systemu korporacyjnego. Również filie większych rozmiarów są częściej „doposażone” niż filie małe, chyba że potrzeby tych drugich są duże i uzasadnione. Filie starsze i znane z wyróżniających się osiągnięć innowacyjnych mają większe szanse na priorytetowy transfer środków z centrali. Ważną przesłanką alokacji większych środków na rzecz danej filii mogą być jej rozbudowane powiązania wewnątrz organizacji, co implikuje większą dyfuzję wiedzy, technologii oraz innowacji w korporacyjnym systemie³⁹. W konsekwencji zróżnicowanego zasilania zasobami przez centralę KTN zdolność filii do twórczej przemiany i pomnażania zasobu wiedzy firmy nie jest jednakowa.

Znaczący wpływ na przebieg i efekty procesu twórczej przemiany mają korzystne warunki działalności filii zagranicznych w goszczącej je gospodarce, czyli tzw. walory lokalizacyjne. Mogą one stanowić liczącą się podstawę do osiągnięcia korzyści przez filie KTN z „lokalnego osadzenia” (*local embeddedness*). „Lokalne osadzenie” obejmuje kwestie dotyczące ulokowania ZIB, charakteru działalności filii zagranicznej, jej relacji i powiązań w kraju goszczącym, wpływu „osadzonej” jednostki na działania danej organizacji (firmy–inwestora), jak też oddziaływania filii na gospodarkę kraju goszczącego. Dobre „osadzenie” oznacza, że filia zagraniczna jest w stanie zwiększyć konkurencyjność i uzyskać większą wartość dodaną dzięki relacjom i powiązaniom, które utworzono z podmiotami w otoczeniu społecznym i ekonomicznym kraju goszczącego⁴⁰. Może to prowadzić do zwiększonego lub przyspieszonego rozwoju zasobów i zdolności (zwłaszcza dotyczących wiedzy) danej jednostki oraz całej organizacji.

„Lokalne osadzenie” jest specyficzną cechą zagranicznych filii KTN i powstaje, gdy filie są w stanie rozwinąć relacje (społeczne) oraz powiązania (biznesowe) w lokalnym otoczeniu. Korzyści z „osadzenia” wywodzą się z interakcji między

³⁸ J. Cantwell, F. Zhang, *Knowledge Accession Strategies and the spatial Organization of R&D*, w: *Innovation and Growth. From R&D Strategies of Innovating Firms to Economy-wide Technological Change*, red. M. Andersson et al., Oxford University Press, Oxford 2012, s. 108.

³⁹ H. Dellestrand, Ph. Kappen, *The Effects of Spatial and Contextual Factors on Headquarters Allocation to MNE Subsidiaries*, „Journal of International Business Studies” 2012, Vol. 43, s. 219–243.

⁴⁰ P.N. Figueiredo, *The Role of Dual Embeddedness in the Innovative Performance of MNE Subsidiaries: Evidence from Brazil*, „Journal of Management Studies” 2011, Vol. 48, s. 417–440.

zasobami i zdolnościami filii oraz potrzebnymi im walorami lokalizacyjnymi kraju goszczącego. Należy zauważyć, że w obecnym podejściu KTN do poszukiwania korzystnych walorów lokalizacji za granicą istnieją dwa poziomy oceny i wyboru: dotyczący krajów (dla uzyskania korzyści z dywersyfikacji zasobów w różnych krajach) oraz dotyczący konkretnych miejsc (aglomeracji) wewnątrz kraju. Chodzi tu o osiągnięcie większych korzyści z przestrzennego rozmieszczenia zróżnicowanych zasobów/zdolności w danym kraju, np. dzięki istnieniu klastrów, uczelni, ośrodków B+R, dużych innowacyjnych firm⁴¹. „Osadzenie” jest ważne nie tylko dla nowo powstającej jednostki, lecz również dla filii już działającej, gdy rozpoczyna ona lub przyspiesza twórczą przemianę. Jeśli omawiana jednostka jest zlokalizowana w kraju, gdzie poprawie ulegają warunki dla gospodarki opartej na wiedzy (rozwój sfery B+R, edukacji wyższej, infrastruktury informacyjnej, polityka innowacyjna, aktywność klastrów itd.), to filia ma możliwości korzystania z wyższej jakości zasobów, zdolności oraz instytucji.

Korzyści z walorów lokalizacji mogą być dostępne dla obcych KTN poprzez transakcje na rynku danego kraju, porozumienia kooperacyjne z lokalnymi podmiotami lub w wyniku akwizycji innowacyjnych krajowych podmiotów. Możliwe jest też połączenie takich możliwości, co w przypadku poszukiwania dostępu do wiedzy, technologii, innowacji umożliwia filiom korporacyjnym przeniknięcie do sieci innowacyjności działających w wymiarze regionalnym lub krajowym w danej gospodarce goszczącej⁴². Uczestnictwo w takich sieciach (badawczych, innowacyjnych – zwykle wyspecjalizowanych branżowo) daje filiom dobry dostęp do przepływów informacji, wiedzy, technologii, utalentowanych i twórczych kadr, które istnieją w krajowym otoczeniu⁴³. Działalności w sieciach służy rozwijanie przez obce filie relacji oraz powiązań z różnymi lokalnymi podmiotami będącymi wyróżniającymi się uczestnikami takich sieci. W takiej sytuacji zagraniczne filie KTN uczestniczą zarówno w sieciach lokalnych, jak i w korporacyjnych. Jest to bardzo znacząca okoliczność, która umożliwia filiom jednoczesny dostęp do informacji, wiedzy, innowacji w sieciach wewnętrznych (korporacyjnych) oraz zewnętrznych (lokalnych) w krajach

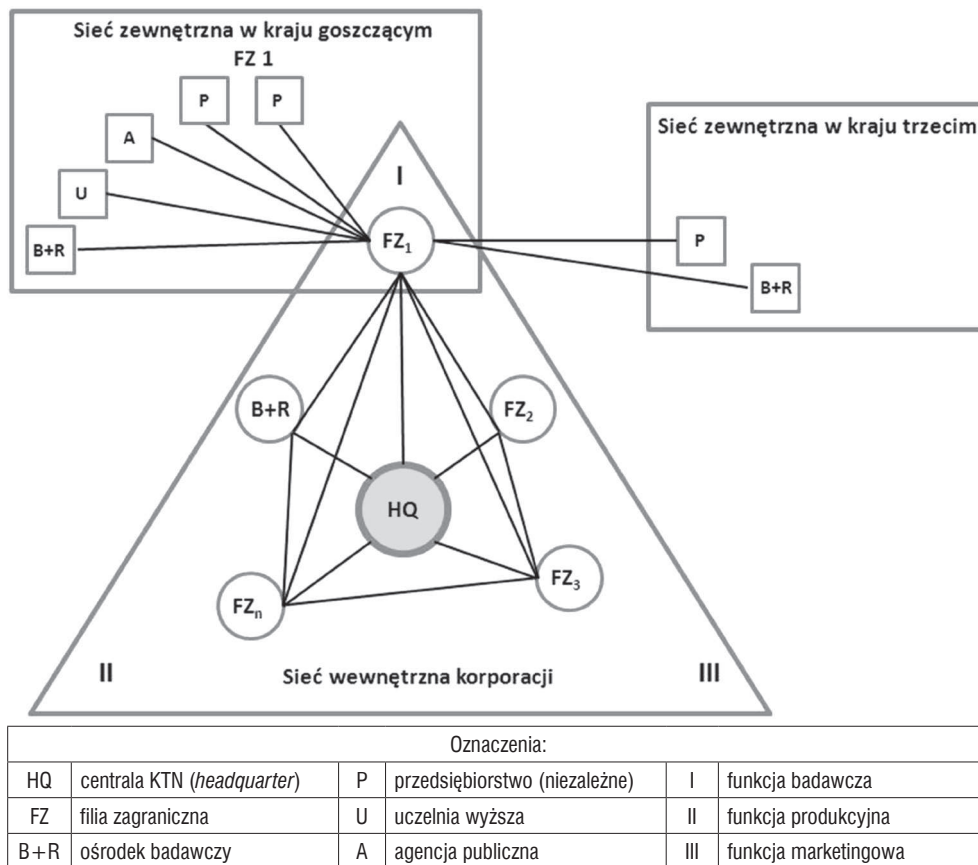
⁴¹ S. Beugelsdijk, R. Mudambi, *MNEs as Border-crossing Multi-location Enterprises. The Role of Discontinuities in Geographic Space*, „Journal of International Business Studies” 2013, Vol. 44, s. 420–421.

⁴² Od kilku lat firma IBM realizuje program wspólnych przedsięwzięć badawczych (*collaboratories*) oraz programów B+R z udziałem wybitnych specjalistów, uczelni i firm w różnych krajach (nie tylko rozwiniętych), w tym Brazylii, Arabii Saudyjskiej, Indii, Chin, Tajwanu. Por. S. Hamm, *Big Blue's Global Lab*, „BusinessWeek” September 7, 2009, s. 041–045.

⁴³ J. Song, K. Asakawa, Y. Chu, *What Determines Knowledge Sourcing from Host Locations of Overseas R&D Operations? A Study of Global R&D Activities of Japanese Multinationals*, „Research Policy” 2011, Vol. 40, s. 388.

goszczących, co mogą wykorzystać dla rozwijania wiedzy we własnej jednostce⁴⁴. Jest to tzw. podwójne osadzenie⁴⁵, które zostało przedstawione na rysunku 2.

Rysunek 2. Uczestnictwo zagranicznych filii KTN w „podwójnej sieci” i ich powiązania w przepływach wiedzy



Źródło: Opracowanie własne.

Działając w dwóch sieciach, zorientowana na wiedzę filia KTN staje się jednostką „węzłową”, która może rozwijać korzystne relacje i powiązania z różnymi

⁴⁴ S.C. Collinson, R. Wang, *The Evolution of Innovation Capability in Multinational Enterprise Subsidiaries: Dual Network Embeddedness and the Divergence of Subsidiary Specialization in Taiwan*, „Research Policy” 2012, Vol. 41, s. 1502.

⁴⁵ P.N. Figueiredo, *The Role of Dual Embeddedness in the Innovative Performance of MNE Subsidiaries: Evidence from Brazil*, „Journal of Management Studies” 2011, Vol. 48, s. 438. Autor zwraca uwagę, że „podwójne osadzenie” zmienia się w „wielokrotne osadzenie” w przypadku działania wielu filii KTN.

podmiotami – wybranymi uczestnikami sieci innowacyjności – w kraju goszczącym, a nawet w krajach trzecich. Wykorzystanie takich możliwości wymaga wielkich zdolności, a także wizji oraz inicjatywy ze strony menedżerów filii zagranicznej, przy akceptacji macierzystej centrali. Warto zauważyć, że KTN lokują ZIB i tworzą filie zagraniczne w licznych krajach. Wiele z tych jednostek angażuje się w pozyskiwanie wiedzy z krajowych źródeł, a następnie transferowanie jej do centrali macierzystej firmy. W takim przypadku KTN staje się unikalną organizacją o „wielokrotnym osadzeniu” (*multiple embeddedness*) i zróżnicowanych, zewnętrznych źródłach wiedzy, technologii, informacji w skali globalnej. W rezultacie ponadgraniczne sieci innowacyjne KTN nie tylko integrują i koordynują działalność wielu różnych jednostek tworzących i pozyskujących wiedzę, lecz również – poprzez lokalne i korporacyjne powiązania tych jednostek – łączą systemy innowacyjności różnych krajów.

Zwiększony zasób wiedzy w posiadaniu filii zagranicznych może być wykorzystany przede wszystkim do utrwalenia własnych, specyficznych przewag konkurencyjnych filii oraz bardziej skutecznej realizacji ich strategii konkurencji na danym rynku. Drugą ważną możliwością jest przekazywanie wykorzystanej i niewykorzystanej wiedzy do macierzystych firm w celu dalszego doskonalenia korporacyjnego zasobu, co zostało nazwane zwrotnym transferem technologii (*reverse technology transfer*). Jak wykazały badania, tego rodzaju transfer jest korzystny dla KTN, przy czym większych korzyści dostarczają starsze filie zagraniczne, co wynika z ich większych zdolności i doświadczeń akumulacji wiedzy z różnych źródeł, w oparciu o rozbudowane, różnorodne relacje i powiązania⁴⁶.

Zwrotny transfer technologii najczęściej dokonywał się w grupie krajów rozwiniętych, gdzie istniały dobre warunki dla rozwoju prac B+R, wiedzy, technologii, innowacji przez przedsiębiorstwa. W ostatnich kilkunastu latach ważnym zjawiskiem stał się transfer wiedzy i technologii z zagranicznych ośrodków badawczych i filii działających poza rozwiniętymi krajami Triady. W dużej mierze jest to następstwem outsourcingu i offshoringu prac B+R przez zachodnie KTN do mniej rozwiniętych krajów o niskich płacach i dużych zasobach kwalifikowanych kadr, jak np. kraje BRIC. Jak wykazały badania, w zwrotnym transferze technologii ważny czynnik kształtujący ten proces stanowią różnice kulturowe oraz instytucjonalne pomiędzy krajami eksportu i importu technologii, a w szerszym ujęciu też przepływu wiedzy⁴⁷. Jednocześnie narasta nowy strumień zwrotnego transferu technologii, który

⁴⁶ L. Rabiosi, G.D. Santangelo, *Parent Company Benefits from Reverse Knowledge Transfer: the Role of Liability of Newness in MNEs*, „Journal of World Business” 2013, Vol. 48, s. 168.

⁴⁷ M. McGuinness, M. Demirbag, S. Bandara, *Towards a Multi-perspective Model of Reverse Knowledge Transfer in Multinational Enterprises: A Case Study of Coats plc*, „European Management Journal” 2013,

jest związany z ekspansją inwestycyjną (w formie ZIB) korporacji pochodzących ze wspomnianej grupy. Ulokowane w krajach rozwiniętych zagraniczne filie „wschodzących” korporacji intensywnie pozyskują i odprowadzają wiedzę z zachodnich lokalizacji. Filie raczej nie angażują się w dalszy rozwój wiedzy czy jej komercjalizację, lecz szybko transferują ją do macierzystych central, a te podejmują intensywne prace nad przekształceniem wiedzy w radykalne innowacje komercjalizowane na rynku globalnym. W takich przypadkach „osadzenie” filii KTN w krajach goszczących jest silnie zorientowane na uzyskanie dostępu do krajowych zasobów wiedzy i ich drenaż. Badania wykazały tego rodzaju charakterystykę działalności B+R prowadzonej przez filie chińskich korporacji w Europie⁴⁸. Dlatego słusznie wskazuje się, że wsparcie państwa (narodowego czy UE) dla innowacyjności i konkurencyjności lokalnych przedsiębiorstw może być mniej skuteczne w warunkach rosnącej orientacji na rozwój wiedzy przez filie obcych KTN.

Stworzenie i wykorzystanie specjalistycznej wiedzy przez filię zagraniczną i znaczący postęp o charakterze procesu *creative transition* może skutkować awansem danej filii w systemie innowacyjności KTN, na co wskazuje rysunek 1. Aplikacja nowej wiedzy głównie przez daną filię jest charakterystyczna dla ról lokalnego innowatora oraz wyspecjalizowanego uczestnika. W tej drugiej roli filie transferują nowe osiągnięcia do innych podmiotów krajowych, a następnie zagranicznych (przede wszystkim do innych jednostek korporacji, ale po pewnym czasie także do innych firm). Globalny innowator – zwykle centrum doskonałości – wykonuje unikalne zadania i transferuje wiedzę do centrali macierzystej firmy oraz jej innych jednostek, a także do niezależnych podmiotów (np. dokonujących zakupu licencji) w wielu krajach. Jak się wydaje, na poszczególnych pozycjach korporacyjnej sieci innowacyjnej lokalne powiązania filii zbudowane przez nią w systemach innowacyjności kraju goszczącego mogą mieć znaczący (choć różnicowany) wpływ na osiągnięcia filii jako korporacyjnych innowatorów. Wyróżniająca się i unikalna wiedza tworzona przez filię – w wyniku własnych badań oraz kooperacji badawczej w ramach i poza korporacyjną organizacją – decyduje o jej awansie na pozycję globalnego innowatora. Jego działalność często skutkuje odpływem wiedzy powstałej w kraju goszczącym.

Vol. 31, s. 190.

⁴⁸ A. Di Minin, J. Zhang, P. Gammeltoft, *Chinese Foreign Direct Investment in R&D in Europe: A New Model of R&D Internationalization?*, „European Management Journal” 2012, Vol. 30, s. 200–201.

3. Oddziaływania zagranicznych filii KTN w otoczeniu krajowym

Twórcza przemiana działalności zagranicznych filii KTN w pomnażaniu zasobów wiedzy macierzystych firm nie byłaby możliwa bez korzyści czerpanych przez filie z „osadzenia” w krajach goszczących. Jednocześnie zorientowana na rozwój wiedzy działalność obcych filii może mieć niemały wpływ na gospodarkę w krajach goszczących. W literaturze biznesu międzynarodowego do niedawna prezentowany był pogląd, że napływ ZIB i zaangażowanie filii zagranicznych mają ogólnie pozytywne oddziaływanie na zasoby wiedzy i technologii w krajach goszczących. W skrócie ujmując, uważano, że ma miejsce bezpośrednie „zasilenie” gospodarki transferem technologii (do filii), a także następuje rozchodzenie się technologii (*spillovers*) z zagranicznych filii do krajowych podmiotów, głównie poprzez powiązania lokalne biznesowe (oparte na kontraktach) i tzw. efekty zewnętrzne, powstające poza kontraktami⁴⁹. Jest to korzystne dla kraju goszczącego, zwłaszcza gdy poziom rozwoju jego gospodarki, nauki i techniki jest niższy od poziomu w kraju macierzystym inwestujących KTN. Wyniki badań przeprowadzonych w ostatnich latach wskazują na różne oddziaływania obcych filii zorientowanych na pomnażanie wiedzy, które nie zawsze są korzystne dla goszczących je gospodarek.

Ogólnie biorąc, wpływ filii zagranicznych na goszczące je gospodarki może być zróżnicowany i zmieniający się, a przy tym może zależeć od dwóch stron: macierzystych KTN (ich funkcjonowania, rozbudowy sieci, aktywności innowacyjnej) oraz goszczącej gospodarki (jej charakterystyki i zmian zachodzących). Z jednej strony ważna jest wartość i charakterystyka ulokowanych ZIB (tworzących filię lub grupę filii), organizacja i strategię macierzystej korporacji, jej system innowacyjności, a także endogeniczny potencjał rozwoju wiedzy w danej filii⁵⁰. Z drugiej strony oddziaływanie obcych filii zależy od wielu czynników w otoczeniu krajowym, wśród których największe znaczenie mają: wyposażenie kraju goszczącego w zasoby wytwórcze (zwłaszcza w technologie, siłę roboczą i jej kwalifikacje), infrastruktura, instytucje, stan sfery B+R, polityka innowacyjna i inwestycyjna, zdolności innowacyjne i konkurencyjne przedsiębiorstw krajowych. Jest to zbiór ważnych walorów o charakterze ekonomicznym, technologicznym oraz instytucjonalnym, których

⁴⁹ A. Zorska, *Korporacje transnarodowe. Przemiany...*, op.cit., s. 291–300.

⁵⁰ B. Jindra, A. Giroud, J. Scott-Kenel, *Subsidiary Roles, Vertical Linkages and Economic Development: Lessons from Transition Economies*, „Journal of World Business” 2009, Vol. 44, s. 176.

poziom i jakość decydują o krajowym potencjale tworzenia wiedzy, technologii, innowacji oraz o podziale korzyści z tego płynących do podmiotów krajowych lub zagranicznych.

Zorientowana na wiedzę działalność filii KTN w goszczących je gospodarkach krajowych jest w dużej mierze związana z rozwojem zdolności technologicznych krajów aktywnie uczestniczących w procesie globalizacji. Urynkowienie i otwarcie gospodarek umożliwiło napływ z zagranicy nowoczesnych dóbr (maszyn i urządzeń) oraz zakupy i transfer technologii w „pakiecie” ZIB. W niektórych krajach – Azji i Europy Środkowej – wykorzystanie tego „zasilania” wyższą, obcą technologią wyzwoliło procesy adaptacji, absorpcji oraz uczenia się w przedsiębiorstwach krajowych, a także procesy modernizacyjne w całej gospodarce. Najlepszym tego przykładem są Chiny, gdzie został uruchomiony dynamiczny rozwój innowacyjności, która początkowo bazowała na obcej technologii, a obecnie w dużej mierze na własnych osiągnięciach badawczych⁵¹. W ostatnich latach napływ ZIB i działalność obcych filii w Chinach coraz silniej są umotywowane rozwijaniem wiedzy w sprzyjających temu walorach lokalizacji, a nie tylko dostępem do wielkiego rynku zbytu. Nastąpiła ewolucja zaangażowania i oddziaływania filii obcych KTN, które początkowo były dostawcami technologii do Chin, a obecnie coraz częściej stają się odbiorcami wiedzy i technologii stworzonych przez różne podmioty w tym kraju⁵².

Uogólniając doświadczenia wielu krajów o niższym – niż grupa Triady – poziomie rozwoju gospodarczego i technologicznego, badacze ustalili ważne prawidłowości. Napływ obcych technologii i kapitału w „pakiecie” ZIB zwykle nie stanowi kluczowego czynnika poprawy zdolności technologicznych w krajach słabo rozwiniętych, chociaż może mieć dodatni wpływ na ten proces. W tej grupie krajów dużo większe znaczenie mają czynniki krajowe, w tym zwłaszcza polityka państwa oraz aktywność przedsiębiorstw. Natomiast w krajach o wyższym poziomie rozwoju gospodarczego i technologicznego napływ ZIB oraz komercyjny transfer technologii mogą bardziej znacząco stymulować procesy asymilacji nowych technologii, uczenia się oraz tworzenia własnych rozwiązań i innowacji w krajowych przedsiębiorstwach⁵³. W konsekwencji rozwijają się wzajemne oddziaływania w tworzeniu wiedzy obcych i krajowych firm, a filie zagraniczne stają się współtwórcami i odbiorcami wiedzy powstającej lokalnie. Wskazuje to na ewolucyjny charakter oddziaływania

⁵¹ Jest to związane z szerszym procesem reform rynkowych, otwierania i modernizowania gospodarki, co przyniosło znaczący wzrost innowacyjności w Chinach. Por. I. Nowańska, *Innowacyjność w gospodarce Chin – przykład „odwróconej” triady Schumpetera?*, w: *Kreatywność i innowacyjność w erze cyfrowej. Twórcza destrukcja II*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, w druku.

⁵² G. Orr, E. Roth, *How China is Innovating*, „McKinsey Quarterly” 2012, No. 1, s. 74–95.

⁵³ S. Athreye, J. Cantwell, *Creating Competition? Globalization and the Emergence of New Technology Producers*, „Research Policy” 2007, Vol. 36, s. 221–224.

filii zagranicznych na rozwój wiedzy i technologii w gospodarkach krajów goszczących w dłuższym okresie, a jednocześnie na zróżnicowany wpływ zorientowanych na wiedzę filii KTN na gospodarki krajowe, będące na określonym etapie rozwoju.

Zróżnicowany wpływ zagranicznych filii KTN na tworzenie i przepływy wiedzy w goszczącej je gospodarce może mieć też aspekty mikroekonomiczne, dotyczące zarówno filii zagranicznych, jak i przedsiębiorstw krajowych. Jeśli chodzi o pierwszą grupę, to różne oddziaływanie obcych filii może wynikać z roli, jaką te jednostki pełnią w zewnętrznych relacjach KTN z podmiotami krajowymi. W takim układzie można wyodrębnić cztery następujące role: 1) samotnik (*loner*), 2) odbiorca (*receptor*), 3) dostawca czy też uczestnik (*contributor*), 4) aktywista czy też promotor tworzenia wiedzy (*activist*). Badania aktywności i ról zagranicznych filii KTN w Chinach pozwoliły ustalić, że większa część obcych filii pozostała nieaktywna w przepływach wiedzy na rynku krajowym, co wynika z kilku przyczyn: potrzeby ochrony posiadanej wiedzy, koncentracji na wykorzystaniu wiedzy do penetracji rynku zbytu, niskiego poziomu technologii w lokalnych firmach i sektorach, różnic instytucjonalnych i kulturowych⁵⁴. Zatem wpływ filii-samotników na innowacyjność gospodarki chińskiej jest niewielki, nawet jeśli istnieje ogólna dyfuzja wiedzy do lokalnych firm. Gospodarka może więcej skorzystać z mniej licznych filii pełniących role uczestnika procesów innowacyjnych oraz promotora tworzenia wiedzy, technologii, innowacji, ale w takich przypadkach istnieje możliwość przejścia przez KTN wiedzy powstającej w kraju.

Twórcza przemiana zagranicznych filii KTN jest ukierunkowana na rozwój wiedzy poprzez zasilenie procesu pomnażania tego zasobu z wykorzystaniem komplementarnych zasobów, zdolności oraz instytucji istniejących lub powstających w danym kraju goszczącym. Może to mieć niekorzystne oddziaływanie na firmy i gospodarkę danego kraju, gdyż zorientowane na wiedzę filie zatrudniają wysoko kwalifikowane kadry (np. pozyskując je z krajowych firm czy uczelni) i podnoszą ich płace, mogą pozyskiwać środki finansowe na rynku krajowym (ograniczając ich podaż dla innych podmiotów), dokonywać akwizycji innowacyjnych firm i zakupu atrakcyjnych nieruchomości, podnosić ceny różnych wyrobów i usług itd. Zatem nastąpiłoby ograniczenie dostępności zasobów i zdolności wytwórczych służących tworzeniu i wykorzystaniu wiedzy dla przedsiębiorstw krajowych. Może to oznaczać zniwelowanie szans na wypracowanie nowych, potencjalnie znaczących

⁵⁴ J. Wang, X. Liu, X. Li, *A Dual-role Typology of Multinational Subsidiaries*, „International Business Review” 2009, Vol. 18, s. 589–590. W szerszym ujęciu badane są jednocześnie relacje z innymi filiami danej KTN, a wyodrębnia się 16 różnych ról. Wyżej wymienione cztery rodzaje są najważniejsze dla ustalenia zasadniczego wpływu filii obcych KTN na firmy lokalne.

przewag konkurencyjnych krajowych firm i osłabienie konkurencyjności ich oraz gospodarki kraju⁵⁵.

Istnieje też inny problem. Jak wykazały badania zachodnich korporacji inwestujących w ChRL, ich zagraniczne filie pozytywnie oddziaływały na innowacyjność przedsiębiorstw chińskich działających w pobliskich miastach czy klastrach. Przedsiębiorstwa te skutecznie umocniły innowacyjność i konkurencyjność. Jednakże dyfuzja wiedzy, technologii, innowacji dokonywała się nie tyle poprzez realizowane kontrakty, ile przez imitację technologii oraz praktyk biznesowych, a w rezultacie ze szkodą dla filii zagranicznych⁵⁶.

Na odmienne oddziaływanie napływu ZIB i transferu technologii czy innowacji do kraju goszczącego wskazują wyniki przedsiębiorstw w Hiszpanii. Badając zależność między napływem ZIB do przemysłu i przedsiębiorstw przemysłowych a ich innowacyjnością, ustalono negatywne oddziaływanie zagranicznych inwestycji i filii korporacyjnych⁵⁷. Jak stwierdzono, „Napływ ZIB osłabił krajowe innowacje”⁵⁸. Wyraziło się to na dwa sposoby. Po pierwsze, spadła liczba zgłoszeń patentowych filii zagranicznych w Hiszpanii. Oznacza to, że po dokonaniu ZIB filie korporacyjne korzystały z technologii czy innowacji transferowanych z kraju macierzystego firmy lub z korporacyjnych centrów doskonałości w innych krajach. Po drugie, zmniejszyła się liczba innowacji produktowych wdrożonych przez firmy krajowe. Oznacza to, że wejście zagranicznych filii spowodowało wypieranie wdrażania krajowych innowacji i/lub przesunięcie biznesu krajowego do mniej zyskownych nisz rynku. Wskazuje to na słabą dyfuzję technologii oraz innowacji powiązanych z napływem ZIB do danego kraju, a nawet stagnację innowacyjności krajowej. Jednocześnie umacnia się przewaga konkurencyjna obcych filii na rynku krajowym i przypuszczalnie rosną udziały rynkowe i korzyści z penetracji rynku krajowego przez KTN, w warunkach niewielkiej mobilizacji firm lokalnych. Może to mieć negatywne konsekwencje dla międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarki, a także ich wzrostu w dłuższym okresie.

⁵⁵ L. Cusmano, M.L. Mancusi, A. Morrison, *Globalization of Production and Innovation: How Outsourcing is Reshaping an Advanced Manufacturing Area*, „Regional Studies” 2010, Vol. 44, s. 235–252. Autorzy analizują konsekwencje outsourcingu i offshoringu prac B+R przez KTN za granicę, gdzie jednostki korporacyjne rozwijają powiązania naukowo-badawcze w ramach krajowych sieci innowacyjności, co skutkuje „podłączeniem się” filii korporacyjnych do krajowych zasobów wiedzy, technologii, innowacji.

⁵⁶ Z. Qu, C. Huang, M. Zhang, Y. Zhao, *R&D Offshoring, Technology Learning and R&D Efforts of Host Country Firms in Emerging Economies*, „Research Policy” 2013, Vol. 42, s. 502, 513.

⁵⁷ Badaniem objęto działalność 1799 hiszpańskich przedsiębiorstw w przemyśle przetwórczym oraz zmiany ich innowacyjności w latach 1990–2002. Por. F. Garcia, B. Jin, R. Salomon, *Does Foreign Direct Investment Improve the Innovative Performance of Local Firms?*, „Research Policy” 2013, Vol. 42, s. 231, 242.

⁵⁸ Ibidem.

Nie tylko badanie efektów napływu ZIB, lecz również analiza zmian funkcjonowania narodowego systemu innowacyjnego (NSI) pozwala ocenić oddziaływanie zagranicznych filii KTN na rozwój zasobu wiedzy i innowacyjności w kraju goszczącym. Można przyjąć, że rozbudowa „lokalnego osadzenia” filii KTN prowadzi do narastania zorientowanych na wiedzę, bliskich relacji i powiązań filii z krajowymi podmiotami oraz dwu- czy wielostronnej współpracy w ramach NSI. Dostęp doświadczonych i zmotywowanych filii do powstającego, nowego zasobu pozwala na identyfikację wartościowej wiedzy lub przynajmniej miejsc jej tworzenia i uczestniczących badaczy. Może to skutkować przejściem nowej wiedzy, przekształceniem jej w technologie oraz innowacje i wykorzystaniem przez filię i/lub zwrotnym transferem do centrali macierzystej firmy. Ostatecznie to one zawłaszczą korzyści z praktycznego czy produkcyjnego wykorzystania tej wiedzy (dalej „rozpracowanej” przez specjalistów korporacji), a nie jej twórcy i przedsiębiorstwa w kraju goszczącym.

Transfer nowej wiedzy, technologii, innowacji ponad granicami państw jest uważany za przejaw „otwarcia się” gospodarek na przepływy innowacji⁵⁹ oraz umiędzynarodowienia sfery B+R i krajowych systemów innowacyjności, co skutkuje ich łączeniem się (integrowaniem) w globalny system innowacyjny⁶⁰. Zatem w sytuacji „otwarcia” kraju na innowacje sektory i przedsiębiorstwa krajowe mogą być zasilane oraz korzystać z ponadgranicznych przepływów wiedzy i innowacji. Jednakże z drugiej strony wiedza tworzona w ramach sieci NSI może wyciekać z kraju w rezultacie działalności zagranicznych podmiotów (filii, ośrodków B+R) do globalnego systemu innowacyjnego. Stwierdzono, że „Systemy innowacyjne stają się coraz bardziej złożone i przenikalne na integrujących się poziomach regionalnym, krajowym i międzynarodowym”⁶¹. Nietrudno zauważyć, że wśród czynników integrujących największe znaczenie ma działalność KTN i ich filii zagranicznych.

Podsumowanie

Globalna ekspansja inwestycyjna korporacji transnarodowych – prowadzona w formie ZIB – skutkuje tworzeniem filii zagranicznych w wielu krajach, a wnikliwe badanie obecnego rozwoju ich działalności uzasadnia zintegrowane podejście

⁵⁹ W firmie IBM stosowane jest powiedzenie „Teraz to świat jest naszym laboratorium”. Por. S. Hamm, *op.cit.*, s. 041.

⁶⁰ Y.Ch. Chang, *System of Innovation, Spatial Knowledge Links and the Firm's Innovation Performance: Towards a National-Global Complementarity View*, „Regional Studies” 2009, Vol. 43, s. 1199–1220.

⁶¹ *Ibidem*.

z dwóch stron: biznesu międzynarodowego oraz zarządzania międzynarodowego. Rozwój zagranicznych filii KTN tradycyjnie dokonuje się etapami i jest ściśle związany ze zmianami przepływu wiedzy w systemie korporacyjnym, przemianami w funkcjonowaniu i działalności tych jednostek korporacyjnych, rozwojem wiedzy przez filie oraz zmianą ich roli w innowacyjnym systemie KTN. Rozwój wiedzy w zagranicznych filiach KTN, zmiany jej pozyskiwania i stosowania nazwano twórczą przemianą korporacyjnych filii. Proces o charakterze *creative transition* jest wyrazem dostosowania KTN do rozwoju GOW w warunkach globalizacji.

Przebudowa organizacyjno-strategiczna oraz inne zmiany w filiach korporacyjnych były stymulowane działaniem czynników zewnętrznych (w gospodarkach świata, regionów i krajów), wewnętrznych (w KTN i samych filiach) oraz osiągnięciem korzyści z „lokalnego osadzenia” i podłączenia się do lokalnych zasobów i zdolności, a zwłaszcza do sieci innowacyjnych. W nowych uwarunkowaniach filie KTN mogły rozwijać wiedzę oraz inne zasoby i zdolności, angażując się w prowadzenie własnych prac B+R, jak też kooperacji oraz transakcji z lokalnymi podmiotami, głównie ośrodkami B+R, uczelniami, innowacyjnymi firmami. Stworzona i pozyskana z otoczenia krajowego wiedza umożliwia filiom kreowanie własnych, specyficznych przewag konkurencyjnych i/lub transfer nowej wiedzy do centrali macierzystej KTN, a także awans ku wyższym pozycjom w korporacyjnej sieci.

Należy podkreślić, że waloryzacja zasobów i zdolności potrzebnych do rozwijania wiedzy w filiach – zagadnienie kluczowe dla procesu twórczej przemiany – stanowi „dorobek” nie tylko tych jednostek i korporacyjnej organizacji, lecz dokonuje się również dzięki relacjom i powiązaniom z lokalnymi podmiotami. Bardzo istotne dla tworzenia nowych osiągnięć jest funkcjonowanie filii KTN w dwóch sieciach innowacyjności: korporacyjnej (ponadgranicznej) oraz lokalnej lub regionalnej w kraju goszczącym. „Podwójne osadzenie” filii zagranicznych stwarza im (oraz korporacjom) znaczące możliwości przyspieszenia, lepszego ukierunkowania i efektywnego prowadzenia działalności innowacyjnej ku nowej i wartościowej wiedzy o dużym potencjale komercjalizacji i zyskowności. Problemem staje się podział korzyści z wdrożenia wiedzy, technologii, innowacji, które są *de facto* efektem zbiorowego zaangażowania różnych podmiotów.

W ocenach efektów napływu ZIB i działalności filii zagranicznych korporacji w goszczącej je gospodarce tradycyjnie podkreślano różnego rodzaju korzyści płynące z transferu technologii. Jednakże pogłębiona ocena zorientowanej na wiedzę działalności filii KTN może ujawnić odmienne efekty. Twórcza przemiana filii korporacyjnych powoduje, że ich dążenie do pozyskania wiedzy oraz służących rozwijaniu wiedzy krajowych zasobów i zdolności staje się silniejsze, a działania bardziej skuteczne. Może to powodować drenowanie rynku krajowego z wiedzy oraz innych

zasobów i zdolności wytwórczych oraz ograniczanie działalności innowacyjnej podmiotów lokalnych. Co istotne, globalne sieci innowacyjne umożliwiają szybki odpływ nowej wiedzy do innych krajów. W pewnym stopniu może i powinna przeciwdziałać temu polityka państwa, jeśli dokona się zmiana podejścia do lokowania ZIB i zaangażowania obcych KTN. Początkiem zmian w polityce państwa goszczącego musi być reorientacja podejścia do badanego problemu, a być może też większa selektywność w polityce innowacyjnej. Przede wszystkim chodzi o przejście od przyciągania napływu ZIB do stymulowania opartej na wiedzy i innowacjach działalności produkcyjnej wszystkich podmiotów – filii zagranicznych i przedsiębiorstw krajowych.

Participation of foreign subsidiaries in the development of knowledge resource by Transnational Corporations (TNCs)

The article aims to portray important changes in the activity of TNCs' foreign subsidiaries which result in the increased participation of subsidiaries in development of knowledge resource and competitiveness by parent firms. Knowledge flows evolve under growth of activity and changed functioning of foreign subsidiaries and recently various factors have contributed to expanding process coined a creative transition of TNCs' foreign subsidiaries. The process consists in increased engagement of foreign subsidiaries in conducting own R&D and creating a new knowledge as well as acquiring knowledge from various external sources, mostly from local entities in host countries. Competitiveness of subsidiaries is sustained and a reverse technology transfer to parent firm is initiated. "Local embeddedness" of TNCs' subsidiaries offers more possibilities to tap to knowledge itself and knowledge-creating local resources and capabilities, first of all by means of participation in regional and national innovations systems (or networks). It can result in draining local market of knowledge and other resources/capabilities, next in leaking new knowledge out of the country, and finally in inhibiting innovation and competitiveness of firms and economy of the host country.

Keywords: foreign subsidiaries, transnational corporations, knowledge

La participation des filiales étrangères dans le développement des connaissances des sociétés transnationales

Le but de cet article est de présenter des changements importants dans l'activité des filiales étrangères des sociétés transnationales (STN), qui se traduisent par une participation accrue de ces filiales dans le développement des connaissances et de la compétitivité des sociétés mères. Les flux de connaissances évoluent avec le développement des activités des filiales et des changements dans leur fonctionnement. En outre, ces dernières années, sous l'influence de divers facteurs, on observe un processus important appelé la « transformation créative » de filiales étrangères des STN. Ce processus réside dans le fait que les sociétés filiales sont de plus en plus impliquées dans la gestion de la R&D et la création de nouvelles connaissances, ainsi que dans l'acquisition de connaissances à partir de nombreuses sources, y compris les différents acteurs dans le pays d'accueil. En outre, la compétitivité des filiales augmente et le transfert des connaissances vers les sociétés mères est observé. L'« implantation locale » des filiales des STN leur donne plus de possibilités d'utiliser les connaissances ainsi que les ressources et les capacités nationales pour la création de ces connaissances. Ceci est possible en particulier grâce à la participation dans les systèmes (réseaux) régionaux et nationaux d'innovation. Cela pourrait entraîner l'épuisement de connaissances et d'autres ressources/capacités sur le marché ainsi que la « fuite » de nouvelles connaissances. Cela pourrait, par conséquent, affaiblir l'innovation et la compétitivité des entreprises et de l'économie du pays d'accueil.

Mots-clés: les filiales étrangères, les sociétés transnationales, les connaissances

Участие иностранных филиалов в развитии совокупности знаний транснациональных корпораций

Цель этой статьи заключается в представлении важных изменений в деятельности иностранных филиалов транснациональных корпораций (ТНК), которые приводят к увеличению участия филиалов в развитии объема знаний и конкурентоспособности компаний-учредителей. С развитием деятельности и изменениями в функционировании филиалов, потоки знаний подвергаются эволюции, а в последние годы, под влиянием различных факторов, усиливается процесс так называемого творческого преобразования филиалов ТНК. Этот процесс заключается в том, что корпоративные подразделения все больше и больше самостоятельно проводят работы в

области исследований и разработок (R&D), участвуют в создании новых знаний, а также приобретают знания из многих источников, в частности от различных субъектов в принимающей стране. Укрепляется конкурентоспособность филиалов и наступает обратная передача технологии материнским компаниям. “Local embeddedness” филиалов ТНК дает им больше возможностей для подключения к знаниям и национальным ресурсам, предназначенным для создания знаний, особенно через участие в региональных и национальных инновационных системах (сетях). Это может привести к утечке знаний и других ресурсов/способностей из рынка, а также утечке новых знаний из страны. А в конечном счете, ослабить инновационность и конкурентоспособность компаний и экономику принимающей страны.