

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI  
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR  
ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR

**Abstract**  
**TEZĂ DE DOCTORAT**

**Transferul cunoștințelor în companii multinaționale pentru  
creșterea performanței operaționale ale filialelor**

**Conducător de doctorat:  
Prof.univ.dr. Borza Anca**

**Student doctorand:  
drd. Rácz Béla-Gergely**

**2017  
Cluj-Napoca**

## **Cuprinsul abstractului tezei de doctorat**

<b>Cuprinsul abstractului tezei de doctorat</b>	<b>pagina 2</b>
<b>Termeni cheie</b>	<b>pagina 5</b>
<b>Partea I. Analiza sistematică a bibliografiei</b>	<b>pagina 5</b>
<b>Partea II. Metodologia cercetării și analiză de date</b>	<b>pagina 19</b>
<b>Concluzii finale și contribuții personale</b>	<b>pagina 23</b>
<b>Limitele cercetării și perspectivele cercetării</b>	<b>pagina 29</b>
<b>Referințe bibliografice</b>	<b>pagina 31</b>

## Cuprinsul abstractului tezei de doctorat

<b>Introducere .....</b>	<b>1</b>	
Delimitarea subiectului și motivația cercetării.....	1	
Stadiul actual al cunoștințelor în domeniu.....	2	
Definirea obiectivelor cercetării.....	3	
Definirea logicii de cercetare.....	5	
Structura tezei de doctorat .....	6	
<b><u>Partea I: Analiza sistematică a bibliografiei</u></b>		
<b>Capitolul 1: Definirea conceptelor de bază.....</b>	<b>10</b>	
1.1. Rolul companiilor multinaționale în economie.....	10	
1.1.1. Companii multinaționale, rețele internaționale de producție și societăți mixte internaționale din perspectiva gestionării cunoștințelor .....	11	
1.1.2. Întreprinderea industrială – unitatea de bază a sectorului industrial.....	12	
1.1.3. Întreprinderile industriale străine din țări emergente – o perspectivă macroeconomică.....	18	
1.2. Teorii ale companiei din perspectiva companiilor multinaționale .....	20	
1.2.1. Teoria neoclasică a întreprinderii .....	21	
1.2.2. Teoria agenției .....	22	
1.2.3. Teoria întreprinderii abordată din punct de vedere al costurilor de tranzacție .....	23	
1.2.4. Teoria comportamentală a întreprinderii.....	25	
1.2.5. Întreprinderea în teoria stakeholders (teoria părților interesate).....	27	
1.2.6. Teoria întreprinderii bazată pe resurse .....	30	
1.2.7. Teoria întreprinderii bazată pe cunoaștere .....	32	
1.3. Cunoaștere organizațională, ca resursă fundamentală a întreprinderii .....	34	
<b>Capitolul 2: O perspectivă interdisciplinară asupra gestionării cunoștințelor în companiile multinaționale: recenzia datelor din literatura de specialitate și analiză teoretică .....</b>		<b>37</b>
2.1. Gestionarea cunoștințelor în cadrul companiilor multinaționale.....	37	
2.2. Metodă de recenzie a literaturii de specialitate în vederea identificării lacunelor în cercetarea gestionării cunoștințelor .....	41	

2.3.	Transferul de cunoștințe – conceptul fundamental al gestionării cunoștințelor .....	43
2.3.1.	Transferul intern de cunoștințe: transferul de cunoștințe în cadrul companiilor multinaționale....	44
2.3.2.	Transferul extern de cunoștințe: transferul de cunoștințe în lanțul de aprovizionare.....	46
2.4.	Managementul resurselor umane din perspectiva transferului de cunoștințe.....	53
2.4.1.	Evoluția istorică a managementului resurselor umane .....	55
2.4.2.	Managementul internațional al resurselor umane .....	58
2.4.3.	O perspectivă globală asupra managementului internațional al resurselor umane .....	61
2.4.4.	Dezvoltarea angajaților prin cursuri de formare .....	65
2.4.5.	Tehnici de dezvoltare a activităților de HR în companiile multinaționale .....	68
2.4.6.	Măsurarea activităților de management al resurselor umane .....	71
2.5.	Nevoia unei contextualizări mai ample .....	73
2.5.1.	O perspectivă bazată pe cunoaștere asupra companiilor multinaționale și abordarea bazată pe administrarea cunoștințelor.....	81
2.5.2.	Organizarea literaturii de specialitate referitoare la gestionarea cunoștințelor .....	82
2.6.	Identificarea lacunelor în cercetarea privind gestionarea cunoștințelor .....	84
2.7.	Constatări preliminare .....	85
<b>Capitolul 3: Absorbția și schimbul de cunoștințe organizaționale .....</b>		<b>88</b>
3.1.	Capacitatea de absorbție .....	88
3.1.1.	Principalii factori determinanți și rezultatele capacității de absorbție (ACAP).....	92
3.1.2.	Antecedentele ACAP.....	95
3.1.3.	Ipotezele care stau la baza capacității de absorbție.....	98
3.1.4.	Măsurarea capacității de absorbție.....	98
3.2.	Capacitatea de diseminare.....	103
3.2.1.	Obstacolele transferului de cunoștințe sau dilema prizonierului în gestionarea cunoștințelor.....	105
3.2.2.	Catalizatori ai transferului/schimbului de cunoștințe: cazul inovării deschise.....	116
3.3.	Legătura dintre practicile operaționale, performanța operațională și gestionarea cunoștințelor .....	118
3.4.	Constatări preliminare .....	124
<b>Capitolul 4: Formularea problemelor de cercetare și elaborarea cadrului de cercetare .....</b>		<b>125</b>

## **Partea II: Analiza transferului de cunoștințe în companiile multinationale**

<b>Capitolul 5: Cercetare empirică privind îmbunătățirea transferului de cunoștințe în cadrul companiilor multinaționale.....</b>	<b>132</b>
5.1. Metodologie de cercetare .....	132
5.1.1. Cercetare prin studiu de caz .....	136
5.1.2. Cercetare prin sondaj.....	142
5.2. Analiză și concluzii .....	147
5.2.1. Impactul dezvoltării resurselor umane asupra transferului de cunoștințe – o cercetare bazată pe studiu de caz.....	147
5.2.2. Generalizarea impactului dezvoltării resurselor umane asupra transferului de cunoștințe și a impactului transferului de cunoștințe asupra performanței operaționale – o cercetare bazată pe sondaj .....	174
<b>Concluzii finale și contribuții teoretice și practice .....</b>	<b>188</b>
Discuție și concluzii.....	188
Limitele cercetării și perspectivele cercetării .....	193
<b>Referințe bibliografice .....</b>	<b>195</b>
Cărți citate .....	195
Articole științifice citate .....	198
Resurse online citate .....	210
<b>Anexe .....</b>	<b>211</b>
Anexa1. Articole studiate cu privire la identificarea lacunelor în cercetare .....	211
Anexa 2. Elemente de chestionar utilizate .....	215
Anexa 3. Protocol de studiu de caz .....	217

## **Cuvinte cheie**

Managementul cunoștințelor, transferul cunoștințelor, transfer intern de cunoștințe, transfer extern de cunoștințe, capacitate de absorbție, capacitate de diseminare, managementul resurselor umane, performanță operațională

## **Partea I. Analiza sistematică a bibliografiei**

Am început această cercetare cu convingerea că aceasta va contribui în mod semnificativ la creșterea competitivității și a performanței organizaționale a filialelor companiilor multinaționale, concentrându-mă în special asupra unităților de producție. Și globalizarea continuă a contribuit la accelerarea fluxului de informații, ce a afectat cu certitudine operațiunile companiilor multinaționale. Volumul tot mai mare de informații nu contribuie în sine la crearea avantajului competitiv, însă dacă companiile reușesc să transforme informațiile în cunoștințe, ar putea deveni mai competitive. Sigur că aceasta este o necesitate, însă nu este o condiție suficientă pentru asigurarea unui avantaj competitiv pe termen lung. Competitivitatea organizațională poate fi îmbunătățită nu prin intermediul cunoștințelor în sine, ci prin intermediul capacității organizaționale de exploatare a acelei cunoștințe. Cu toate acestea, gestionarea cunoștințelor organizaționale în cazul companiilor multinaționale reprezintă o provocare, întrucât aceste corporații au unități de producție dispersate în întreaga lume și operează cu strategii și sarcini diferite și – ceea ce ne interesează cel mai mult – culturi diferite. Teza noastră oferă atât evidență bazată pe studiu de caz, cât și evidență bazată pe sondaj referitor la modul în care unitățile de producție ale companiilor multinaționale ar trebui să efectueze transferul de cunoștințe și să aplice cunoștințe relevante în vederea îmbunătățirii performanțelor lor operaționale.

Companiile multinaționale sunt întreprinderi care operează în mai multe țări, dar care sunt gestionate dintr-o singură țară (de origine). În general, orice companie sau grup de companii în cazul cărora un sfert din venituri sunt obținute de pe urma operațiunilor desfășurate în afara țării

de origine, este considerată o corporație multinațională (Ghohall & Bartlett, 1990). Formarea propriu-zisă a companiilor multinaționale datează din a doua jumătate a secolului al XIX-lea, manifestându-se ca forme ale consolidării puterii economice a companiilor comerciale, industriale, agricole, etc. mari (Negucioiu et al., 1998). Cu toate acestea, schimbările majore în economia mondială au început de la mijlocul anilor șazeci. Sistemul colonial s-a prăbușit, iar țările în curs de dezvoltare s-au integrat treptat în economia mondială. Au avut loc evoluții tehnologice rapide în domeniul transportului, telecomunicațiilor și transferurilor de date. După sfârșitul celui de-al doilea război mondial la Bretton Woods (SUA) a fost stabilit sistemul financiar internațional. Toate aceste evenimente au schimbat fundamental condițiile de operare internațională ale companiilor, interacționând astfel cu specificitățile fluxurilor de capital. La începutul secolului al XX-lea, companiile multinaționale controlau 80% din investițiile străine directe de capital, aproape 70% din comerțul global și 60% din împrumuturile de pe piața de capital internațională. În prezent, conform datelor Națiunilor Unite (UN, 2016), un număr de 35.000 companii au efectuat investiții directe în țări străine, dintre care 100 din cele mai mari companii controlează aproximativ 40% din comerțul global.

În urma progreselor tehnologice, a devenit posibilă specializarea internațională la nivelul producției și integrarea mult mai strânsă a societăților-mamă cu filialele acestora. Incertitudinile sistemului financiar internațional și consolidarea concurenței pe piață au forțat companiile cu resurse semnificative de capital să își lanseze afacerea înființând filiale nerezidente în regiuni care asigură cele mai favorabile condiții pentru randamentul capitalului. Astfel, acestea nu numai că și-au optimizat producția, ci și au redus prețul, riscurile de schimb valutar, și au diminuat efectele de reglementare ale statului, dar și povara politicilor fiscale.

### **Delimitarea subiectului și motivația cercetării**

În România și în Europa de Est există numeroase unități de producție care – după o perioadă de operare relative scurtă – sunt mutate într-o locație geografică diferită unde resursele sunt mai puțin costisitoare, dar locația prezintă avantaje similare. La începutul proiectului de cercetare pentru doctorat, principalul obiectiv a fost găsirea de soluții strategice de evitare a închiderii și

mutării acestor unități prin sporirea competențelor din cadrul unităților cu ajutorul transferului de cunoștințe (knowledge transfer (KT)) în cadrul rețelei de unități aparținând unei anumite companii multinaționale. După ce am început să citim și să analizăm literatura de specialitate existentă în materie de gestionare (operațională) care abordează subiectul transferului de cunoștințe, am descoperit că autorii abordează separat procesele interne și externe de transfer al cunoștințelor. În baza cercetării noastre în literatura de specialitate, am decis că ne vom concentra pe fluxurile de cunoștințe interne și externe deopotrivă. Cercetarea noastră se ocupă simultan de rolul transferului intern și extern de cunoștințe – o abordare rareori luată în considerare în literatura de specialitate existentă în materie de gestionare operațională. Totodată, am identificat și o legătură între transferul de cunoștințe și performanța operațională.

### **Stadiul actual al cunoștințelor în domeniu**

Gestionarea cunoștințelor este cercetată în numeroase domenii ale managementului (management operațional, management strategic, afaceri internaționale și managementul resurselor umane). Literatura de specialitate are două categorii principale: transferul intern de cunoștințe se referă la transferul cunoștințelor în cadrul companiei multinaționale, iar transferul extern de cunoștințe înseamnă cunoștințele transferate în afara rețelei de aprovizionare. O filială poate fi implicată în ambele tipuri de procese de KT.

Prezenta cercetare studiază literatura de specialitate în materie de gestionarea cunoștințelor (KM) la nivelul filialelor. La nivel de filiale, transferul de cunoștințe se realizează atât intern (adică în interiorul companiei multinaționale) cât și extern (în rețeaua lanțului de aprovizionare), întrucât filiala funcționează ca fiind parte din două rețele (Demeter et al., 2015; Rudberg & Olhager, 2003). Este important de reținut că fluxurile de cunoștințe pot avea direcții separate. În rețeaua internă distingem între trei direcții de transfer al cunoștințelor: înainte (de la sediul central către filială), inversă (de la filială la sediul central) și laterală (de la filială la filială).

Cunoașterea organizațională a devenit resursa cea mai semnificativă a organizației, din punct de vedere strategic (Minbaeva, 2006). Competitivitatea organizațională este sporită nu de cunoașterea în sine ci de capacitatea de a exploata acea cunoaștere. Potrivit lui Szulanszki (1996),



s-a acordat foarte puțină atenție „receptivității interne a transferului de cunoștințe”, acesta elaborând un model ce prezintă bunele practici ale transferului de cunoștințe. În baza constatărilor lui Teece (1976), Szulanszki (1996) a arătat secvența evenimentelor care conduc la decizia transferului de cunoștințe. Cele patru secvențe sunt următoarele: (i) inițiere, (ii) punere în aplicare, (iii) accelerare și (iv) integrare. Constatările sale reprezintă una din punctele de plecare ale literaturii de specialitate în domeniul transferului de cunoștințe din punct de vedere organizațional. Gupta și Govindarajan (2000) au completat teoria lui Szulanszki (1996), propunând un nivel nodal de analiză. Bazându-se pe teoria comunicării, ei susțin că reprezentarea completă a procesului transferului de cunoștințe necesită implicarea tuturor celor cinci elemente majore: (i) valoarea cunoștințelor deținute de unitatea sursă, (ii) dispoziția motivațională a unității sursă în ce privește împărtășirea cunoștințelor sale, (iii) existența, calitatea și costul canalelor de transmisie, (iv) dispoziția motivațională a unității țintă cu privire la acceptarea cunoștințelor ce i se transmit și (v) capacitatea unității țintă de a absorbi cunoștințele ce i se transmit. Minbaeva (2007) susține că cercetarea privind transferul de cunoștințe a fost ghidată de două metafore. Prima metaforă privește transferul de cunoștințe ca pe un proces de comunicare, iar cealaltă vede transferul în primul rând în funcție de cost-beneficiu: cu cât costul transferului este mai ridicat, cu atât procesul transferului va fi mai lent.

Literatura de specialitate actuală nu se concentrează asupra ambelor tipuri de transfer de cunoștințe (intern și extern) și nici asupra implicațiile acestora asupra performanța operațională. Deși cercetătorii sunt de acord că transferul de cunoștințe trebuie să aibă un impact asupra performanței, există relativ puține (în afară de câteva articole privind gestionarea operațională) lucrări cu accent pe implicațiile asupra performanței, și nu există nicio lucrare care să cerceteze implicațiile asupra performanței în cazul KT intern și extern deopotrivă. Este important de menționat și faptul că aceste probleme sunt relevante atât în domeniul gestionării operaționale cât și în cel al gestionării resurselor umane. Principala diferență între cele două domenii este nivelul de focalizare. Dacă OM (gestionarea operațională) are mai mult o perspectivă macro (la nivel de organizație), HRM (gestionarea resurselor umane) se concentrează asupra fundațiilor micro (la nivel de angajați).

Pe parcursul organizării literaturii de specialitate, am constatat că există câteva legături descoperite în fiecare domeniu al managementului, însă există și niște diferențe majore între punctele de interes focal ale diferitelor domenii de cercetare. Pentru a putea identifica lacunele în cercetare privind subiectul pe care l-am ales, am elaborat un cadru teoretic, și am văzut că transferul intern și extern de cunoștințe, precum și implicațiile acestora asupra performanței depind și de capacitatea de absorbție și de diseminare, care, cercetate împreună, oferă o abordare unică în literatura de specialitate a KM.

### **Definirea obiectivelor cercetării**

De-a lungul deceniilor trecute, din ce în ce mai multe companii multinaționale au început să recunoască faptul că o rețea internațională de producție, compusă din mai multe unități de producție situate în țări diferite sau chiar și pe continente diferite, pot deveni o sursă importantă de avantaj competitiv pe piața globală. La nivelul unităților individuale, însă, este o întrebare complexă și cu relevanță practică cum anume aceste unități pot folosi cunoștințele interne pentru a atinge niveluri de competență mai ridicate. Îmbunătățirea strategiei acestor unități de producție ar însemna numeroase constrângeri (de exemplu strategia la nivelul rețelei), dar și posibilități suplimentare (de exemplu, învățarea de la alți membri ai rețelei), care rezultă din faptul că aceste unități de producție fac parte dintr-o rețea internațională cuprinsă din mai multe unități cu diferite roluri și strategii.

Transferul optim de cunoștințe este esențial pentru o unitate de producție locală, care la rândul său aparține unei companii multinaționale, pentru a putea fi un membru de succes al rețelei. Dacă cunoștințele acumulate la sediul central sau în alte unități de producție sunt împărtășite cu unitatea de producție individuală, performanța acesteia poate fi îmbunătățită.

**Astfel, cercetarea își propune să se concentreze asupra factorilor contextuali ai transferului de cunoștințe în cadrul rețelelor internaționale de producție, precum și asupra impactului acestor cunoștințe asupra performanței unității de producție.**

Unitatea de analiză este unitatea de producție, care la rândul său face parte din rețeaua de producție internațională a unei companii multinaționale. În cadrul cercetării ne concentrăm atât asupra unor unități de producție situate în România – o țară în curs de dezvoltare –, ținta numeroaselor întreprinderi offshore din Europa de Vest, cât și asupra unor unități de producție situate în țări dezvoltate (Elveția).

În vederea identificării metodelor de îmbunătățire a procesului de transfer de cunoștințe, trebuie să avem în vedere următorii factori:

- Identificarea particularităților strategiei unității de producție în contextul rețelelor internaționale de producție (*Cheng et al., 2011*)
- Competențele actuale ale unităților de producție (*Feldman et al., 2013*)
- Avantajele locației unității de producție (*Ferdows, 1997*)
- Participarea în transferul de cunoștințe între membrii rețelei (*Vereecke et al., 2006*)

*Principalul obiectiv al cercetării:*

- Identificarea metodelor care pot contribui la îmbunătățirea transferului de cunoștințe din unitățile individuale ale rețelei de producție internaționale către unitatea focală. Acest obiectiv este deosebit de relevant pentru România datorită faptului că, în general, unitățile de producție delocalizate (offshore) dețin cunoștințe inferioare comparat cu mulți alți membri ai rețelei sau cu sediul central, acestea fiind situate în general într-o țară dezvoltată (*Mudambi, 2008*).

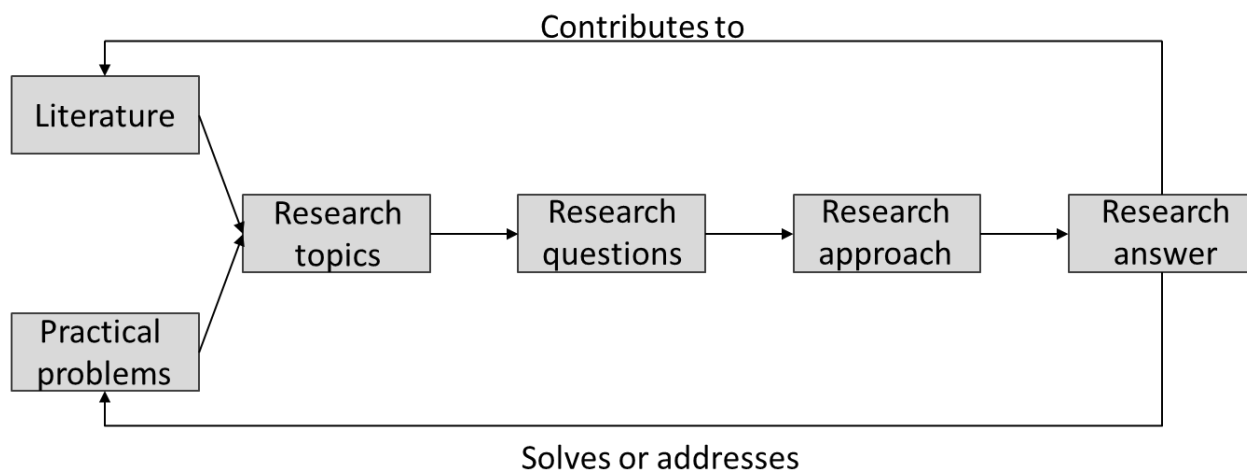
### *Obiective specifice:*

- Elaborarea amănunțită a contextului teoretic al subiectului, bazată pe analiza sistematică a literaturii de specialitate, cu accent pe următoarele subiecte: companii multinaționale, rețea internațională de producție, unitate de producție, competențe de producție, transfer de cunoștințe, capacitate de absorbție, capacitate de diseminare
- Identificarea de metode practice de evaluare a nivelurilor de competențe ale unităților de producție individuale
- Identificarea de metode existente de transfer de cunoștințe și informații în cadrul rețelei
- Identificarea de metode pentru îmbunătățirea capacității de absorbție și procesului de transfer de cunoștințe ale unităților de producție individuale prin care aceste unități și-ar putea îmbunătăți nivelurile de competențe, asigurându-și astfel pe termen lung existența și sustenabilitatea în cadrul rețelei.

### **Definirea logicii de cercetare**

Natura evolutivă a cercetării științifice a fost demonstrată de numeroși cercetători care au studiat extensiv subiectul (Karlsson, 2009). În opinia lor, cercetarea are mai multe etape suprapuse dar diferite, sarcinile definite în secțiuni urmând una după alta. Aceste activități au un algoritm specific, iar acesta este determinat de cercetători în diferite feluri, însă esența conceptelor este aceeași. Potrivit lui Babbie (2001), procesul de cercetare trebuie început cu anumiți pași inițiali (obiective, unități de analiză, definirea temelor), urmați de conceptualizare (prin definirea conceptelor și variabilelor obiectului cercetării), de selectarea metodei de cercetare și de operaționalizare (prin stabilirea unor proceduri de măsurare specifice). Aceasta este urmată de selectarea populației ce urmează să fie examinată, eșantionarea fiind urmată de observarea/testarea. Următoarea etapă este procesarea și analiza datelor. Ultimul pas este

formularea de concluzii. În timpul cercetării noastre, am respectat pași principali ai cercetării științifice, elaborând prezenta teză în conformitate cu aceștia (Figura 1).



**Figura 1. Ciclul de cercetare al tezei**

*Sursă: redactare proprie*

Întrucât managementul este o știință socială, este deosebit de important ca cercetarea să contribuie și la soluționarea unor probleme practice. La începutul cercetării noastre am identificat problemele practice, la care vom încerca să găsim răspunsuri pentru a le putea soluționa. De asemenea, ne-am elaborat teza conform modelului prezentat în Figura 1. Totodată, la începutul părților principale ale tezei vom include figura menționată mai sus, pentru a arăta care capitol corespunde cu pașii de cercetare.

### **Metodă de recenzie a literaturii de specialitate în vederea identificării lacunelor în cercetarea gestionării cunoștințelor**

Am identificat câțeva termeni cheie pentru a ne familiariza cu literatura de specialitate în materie de gestionare a cunoștințelor: transfer de cunoștințe, transfer intern de cunoștințe, transfer extern de cunoștințe, gestionare de cunoștințe, schimb de cunoștințe, capacitate de absorbție, capacitate de diseminare. Pentru clasificarea literaturii de specialitate relevante am folosit

motoarele de căutare Google Scholar, Web of Science și Anelis. Am găsit peste 500 de articole folosind termenii cheie de mai sus. După filtrarea atentă a lucrărilor găsite, am identificat cele mai relevante 130 articole de revistă. După examinarea aprofundată a referințelor la aceste articole pentru a nu omite nicio constatare importantă în domeniul gestionării de cunoștințe, am ajuns la un număr de 143 de articole. Ca și în cazul tuturor disciplinelor, și literatura de specialitate referitoare la gestionarea cunoștințelor are rezultate controversate. În vederea excluderii rezultatelor controversate, ne-am bazat pe lucrarea meta-analitică a Van Wijk et. al. (2008) și am găsit peste 98 de reviste recenzate. Aici este important de menționat că am studiat cele 98 de lucrări pentru a identifica lacunele în cercetarea privind gestionarea de cunoștințe. Întreaga noastră cercetare se bazează pe mai mult de 200 de articole din reviste de specialitate și pe peste 50 de cărți.

### **Identificarea lacunelor în cercetarea privind gestionarea cunoștințelor**

Deși toți academicienii sunt de acord cu privire la faptul că transferul de cunoștințe trebuie să aibă „un impact asupra performanței, există (în afară de câteva articole privind gestionarea operațională) relativ puține lucrări care se concentrează pe implicațiile acestuia asupra performanței, și nu există nicio lucrare care cercetează implicațiile transferului atât intern cât și extern de cunoștințe asupra performanței” (Rácz & Borza, 2015, p. 459). De asemenea, dorim să subliniem faptul că această categorisire este relevantă atât în domeniul gestionării operaționale cât și în cel al managementului resurselor umane. Una dintre principalele diferențe între aceste discipline o constituie nivelul de focalizare. Dacă OM (gestionarea operațională) are mai mult o perspectivă macro (la nivel de organizație), HRM (gestionarea resurselor umane) se concentrează asupra fundațiile micro (la nivel de angajați).

Pe parcursul organizării literaturii de specialitate, am constatat că există câteva legături descoperite în fiecare domeniu al managementului, însă există și niște diferențe majore între punctele de interes focal ale diferitelor domenii de cercetare. Pentru a putea identifica lacunele în cercetare privind subiectul pe care l-am ales, am elaborat un cadru teoretic, și am văzut că

transferul intern și extern de cunoștințe, precum și implicațiile asupra performanței depind și de capacitatea de absorbție și de diseminare.

#### **Capitolul 4: Formularea problemelor de cercetare și elaborarea cadrului de cercetare**

Cercetarea noastră focusează asupra nivelului organizațional. Așadar, am utilizat o versiune actualizată a definiției ACAP (capacitatea de absorbție), formulate de Zahra and George (2002, p. 186), care vede conceptul ca pe „*un set de rutine și procese organizaționale prin care întreprinderile dobândesc, asimilează, transformă și exploatează cunoștințe pentru a produce o capacitate de organizare dinamică*”, care „*aparține creării și utilizării de cunoștințe, ceea ce sporește capacitățile unei întreprinderi de a obține și menține un avantaj competitiv*”. Totodată, au dezvoltat conceptul ACAP împărțindu-l în două părți separate: ACAP potențială și ACAP realizată. Ei definesc două subseturi de ACAP după cum urmează: „*ACAP potențială cuprinde dobândirea și asimilarea capacităților, iar ACAP realizată se axează pe transformarea și exploatarea cunoștințelor*”. (Zahra & George, 2002, p. 185). Legătura între ACAP și DCAP (capacitatea de diseminare) sunt capacitățile realizate, acestea putând ușor să se transforme în DCAP. După cum am subliniat în capitolele anterioare, „*transformarea și exploatarea cunoștințelor generează valoare (prin sporirea performanței) atât pentru filială cât și pentru întreaga companie*” (Rácz & Borza, 2015, p. 457). Datorită acestor relații, transferul de cunoștințe este un proces dinamic, emitentul putând să se transforme în receptor și invers (Zahra & George, 2002). În același articol, autorii afirmă că ACAP potențială și realizată depind de țară, industrie și aspecte organizaționale specifice (a se vedea și Szász et al., 2016). Nonaka (1994) și Minbaeva et al. (2003) arată că KT și ACAP depind în mare măsură și de indivizi. Pentru o mai bună înțelegere și diferențiere între ACAP potențială și cea realizată, precum și implicațiile acestora asupra performanței, am formulat primele întrebări de cercetare referitoare la ACAP potențială. În baza lacunelor în cercetare descrise mai sus, prima noastră întrebare de cercetare se referă la dobândirea de cunoștințe în interiorul companiei și împărtășirea acestora cu partenerii exteriori ai companiei multinaționale:

**Întrebare de cercetare principală 1: Cum pot filialele dobândi și apoi împărtăși cunoștințe interne cu parteneri externi, în vederea îmbunătățirii performanței?**

Întrebare de cercetare principală nr. 2 se referă la schimbul de cunoștințe interne cu parteneri interni:

**Întrebare de cercetare principală 2: Cum pot filialele împărtăși cunoștințele lor interne cu întreaga rețea pentru a contribui la performanța rețelei?**

Am împărțit principalele întrebări de cercetare în subîntrebări specifice, după cum urmează:

*RQ1.1: Cum pot filialele să îmbunătățească procesul de dobândire a cunoștințelor interne din rețeaua lor de producție?*

Răspunzând la această întrebare de cercetare ne ajută în analiza modalităților de îmbunătățire a ACAP în cadrul unei filiale.

Cea de-a doua întrebare de cercetare se referă la ACAP realizată. Filialele companiilor multinaționale operează și ca o parte din rețeaua lanțului de aprovizionare extern, și în consecință, în afară de schimbul de cunoștințe, acestea pot împărtăși cunoștințe și în afara rețelei. Împărtășirea cunoștințelor cu parteneri care aparțin lanțului de aprovizionare extern poate fi considerată și din perspectiva de ACAP a filialelor, întrucât partenerii din lanțul de aprovizionare deseori își împart nevoile legate de produsele și procesele lor cu unitatea de producție de la care achiziționează. Atât transferul intern cât și cel extern de cunoștințe au un impact pozitiv asupra performanței, însă există relativ puține lucrări care au în vedere combinația dintre schimbul intern și extern de informații. Demeter et al. (2016, p. 75) în baza cercetării bazate pe sondaj susțin că filialelor care „deja au pus în aplicare metode și sisteme pentru transferul intern de cunoștințe le este mai ușor să își implice pe partenerii lor externi din rețeaua de aprovizionare în activități de schimb de cunoștințe decât filialelor care încă nu au pus în aplicare astfel de sisteme sau practici”. În aceeași lucrare, însă, nu se face o analiză a felului în



care cunoștințele interne ar putea fi împărtășite în rețeaua externă. Frohlich and Westbrook (2001) subliniază și faptul că integrarea lanțurilor de aprovizionare ar putea conduce la o performanță operațională mai ridicată. Niciuna dintre lucrări nu face o analiză a felului în care cunoștințele interne ar putea fi împărtășite în rețeaua externă. În acest sens, cea de-a doua întrebare de cercetare este:

*RQ1.2: Cum ar putea filialele să împărtășească cunoștințele interne cu partenerii externi din lanțul de aprovizionare?*

Pornind de la literatura de specialitate și în baza întrebărilor de cercetare precedente, considerăm, de asemenea, că cunoștințele împărtășite în interiorul rețelei și apoi recombinate cu cele ale partenerilor din lanțul de aprovizionare are beneficii importante (Ho, 2014). Literatura susține că atât transferul intern de cunoștințe (Andresson et al., 2001; Lane et al. 2001; Mahnke et al., 2005; Szász et al., 2016;) cât și transferul extern de cunoștințe ar putea rezulta într-o performanță operațională mai ridicată (Caloghirou et al., 2004), însă nu există nicio cercetare bazată pe studiu de caz care ar susține că interdependența transferului intern și extern de cunoștințe ar avea implicații asupra performanței. Am dorit să aducem dovezi noi cu privire la implicațiile asupra performanței ale împărtășirii de cunoștințe provenite din interiorul rețelei cu partenerii externi. În urma acestor argumente, cea de-a treia întrebare de cercetare este:

*RQ1.3: Care sunt implicațiile asupra performanței ale dobândirii și împărtășirii cunoștințelor interne cu partenerii externi?*

Există unele cercetări prealabile cu privire la transferul intern și extern de cunoștințe, bazate pe sondaje (Demeter et al., 2016; Figueiredo, 2011), unde au fost puse întrebări similare dar numai la nivel agregat, fără posibilitatea de a oferi informații detaliate despre cele două procese. Așa cum sugerează Demeter et al. (2016), este nevoie de investigații suplimentare pentru a înțelege mai bine interdependența transferului intern și extern de cunoștințe. Întrucât întrebările noastre de cercetare sunt mai degrabă exploratorii, pentru a răspunde la ele, folosim metoda studiului de caz, însă în vederea obținerii unei mai mari validări, vom folosi și cercetarea cantitativă, așa cum este prezentat în capitolul următor.

Și cea de-a doua întrebare de cercetare principală se concentrează asupra rolului unităților de producție care aparțin unor companii multinaționale. În zilele noastre, cunoștințele acestor companii multinaționale sunt disponibile nu numai în sediile centrale globale bine stabilite, ci și în unitățile de producție locale, dispersate în toată lumea (Ambos et al., 2006; Sanchez-Vidal et al., 2016). Tsai (2002) arată că unitățile de producție pot concura la nivel de companie în vederea dobândirii cunoștințelor necesare. Totodată, Monteiro et al. (2008) susțin că obținerea cunoștințelor interne nu este suficientă; pentru a avea un rol activ în procesul de transfer al cunoștințelor, o unitate de producție trebuie să facă schimb de cunoștințe și cu alte unități. Implicarea unității de producție în transferul de cunoștințe este importantă și din perspectiva viitorului unității respective, fiindcă în rețelele globale de producție, mandatele unităților de producție care nu dețin competențele relevante pot fi ușor pierdute (Birkinshaw, 1996). În mod analog, Vereecke et al. (2006) a constatat că unitățile de producție care participă activ în comunicarea cu alte unități ale unor companii multinaționale și care sunt implicate în mod intens în activitățile de transmitere a inovației, au roluri strategice mai ridicate, rolul lor pe viitor fiind mai asigurat în cadrul rețelei, în timp ce alte tipuri de unități de producție se pot aștepta la o schimbare semnificativă (creștere sau descreștere) în ce privește importanța lor pentru companie. Astfel, asumând rolul de diseminator de cunoștințe în interiorul unei companii multinaționale ar putea asigura viitorul acelei unități de producție în interiorul companiei.

Pentru asumarea acestui rol, însă, unitățile necesită un nivel mai mare de capacități. De exemplu, Monteiro et al. (2008), arată că capacitățile percepute ale unităților de producție care diseminează cunoștințe în cadrul companiei multinaționale sunt semnificativ mai superioare. Și Vereecke et al. (2006) consideră că unitățile care împărtășesc inovații mai intensiv cu alte unități de producție au capacități superioare. Cu toate acestea, tipurile de capacități necesare pentru a deveni o unitate de diseminare a cunoștințelor și modul în care acestea pot fi dezvoltate nu sunt încă pe deplin explorate în literatura de specialitate. Capacitățile de diseminare sunt considerate a fi capabilitatea de transferare a cunoștințelor în cadrul unor capacități dinamice (Oppat, 2008). Totuși, rezultatele cu privire la capacitățile de diseminare decurg din dezvoltarea de produse și nu din transferul de cunoștințe între unitățile de producție. Prin urmare, ne concentrăm asupra unității de producție a companiilor multinaționale ca unitate de analiză pentru a investiga

capacitățile necesare în procesul de transformare în unități de transfer de cunoștințe în cadrul companiei multinaționale. Totodată, ne-am propus să identificăm factori de contingență care ar putea ajuta sau constitui un obstacol pentru unitățile de producție atunci când ele vor să devină unități de transmitere de cunoștințe. Prin urmare, formulăm următoarele subîntrebări de cercetare:

RQ2.1: Ce capacități trebuie să dețină o unitate de producție pentru a putea însuși rolul unei unități de diseminare de cunoștințe?

RQ2.2: Care sunt implicațiile devenirii unei unități de producție de diseminare de cunoștințe interne?

## Partea II. Metodologia cercetării și analiză de date

Consultarea amănunțită a literaturii de specialitate și stabilirea temei de cercetare sunt urmate de definirea metodologiei de cercetare corespunzătoare. Integrarea duală a subunităților este cercetată în special în domeniul afacerilor internaționale și a managementului operațiunilor. În cadrul acestor domenii, metodele folosite frecvent sunt sondajele, studiile de caz, cercetările, folosirea de modele și de simulări. În scopul obținerii unor rezultate precise în urma cercetărilor efectuate, am optat pentru combinarea a două dintre cele 4 metode menționate. Metoda corespunzătoare a fost aleasă în funcție de subiectul cercetării efectuate. Despre integrarea duală sunt cunoscute puține informații, și nu au fost efectuate cercetări anterioare, prin combinarea integrării duale cu performanța operațională. Rezultatele cercetării noastre au caracter investigativ și explicativ.

Pentru efectuarea cercetării investigative am folosit metoda sondajului, scopul înțelegerii comprehensive a subiectului ales (cercetarea explicativă) fiind atins prin metoda studiului de caz. Am decis pentru combinarea acestor metode, pentru a elimina dezavantajele existente în cazul fiecărei metode în parte.

Caracterul investigativ dominant în cadrul cercetării are scopul de a facilita înțelegerea transferului intern și extern al cunoștințelor și a modului în care acestea influențează performanța filialelor. În urma formulării întrebărilor care constituie structura de bază a cercetării noastre, am optat pentru folosirea metodei studiilor de caz, care este „istoria fenomenelor din trecut și din prezent, bazată pe numeroase dovezi” (Leonard-Barton, 1990, p. 249). În scopul efectuării cercetării am folosit atât date bazate pe observații directe, cât și interviuri sistematice realizate cu conducerea lor, precum și date extrase din arhive publice și private. Deoarece majoritatea cercetărilor referitoare la transferul intern și extern al cunoștințelor sunt realizate cu aplicarea metodei sondajului, noi am decis acoperirea aspectului referitor la condițiile contextuale, posibilă doar cu folosirea studiilor de caz (Stuart et al., 2002). În cadrul cercetării, primul pas a constat în revizuirea detaliată a literaturii de specialitate. Al doilea pas a constat în formularea întrebărilor folosite pentru efectuarea cercetărilor și bazate pe cunoștințe precedente. Această etapă a fost urmată de întocmirea protocolului pentru

interviuri și de colectarea informațiilor secundare (Eisenhardt, 1989). Însă, în locul metodei studiilor de caz longitudinale am optat pentru metoda retrospectivă, în special din cauza faptului că filialele au avut rețineri în furnizarea de informații despre proiectele în curs în momentul respectiv. Deoarece am dorit să evităm comiterea oricăror greșeli în cadrul procesului de observare și ne-am concentrat pe valabilitatea externă pozitivă, am decis să folosim metoda studiilor de caz multiple. Procedura de colectare a mostrelor a avut loc cu îndeplinirea mai multor condiții: (i) filială multinațională de producție cu sediul într-o țară dezvoltată și cu operațiuni în cel puțin trei diferite țări, (ii) top 10 companii în domeniile lor de specialitate, deoarece cercetarea celor mai bune practici este mai degrabă teoretică, decât practică, această etapă fiind urmată de înțelegerea ineficienței practicilor din cadrul procesului de fabricare și din cadrul organizației, (iii) asistență eficientă din partea directorului unității de producție, deoarece dorința noastră era ca primul interviu să fie realizat cu persoana care ocupă această funcție și doream ca această persoană să fie și „principala noastră sursă de informații”, (iv) implicarea filialei în fluxul de bunuri, de resurse, de informații și de cunoștințe (filiala nu este izolată) și (v) acces la date secundare, deoarece structura triunghiulară constituie un fundament puternic al construcțiilor și al întrebărilor folosite pentru efectuarea cercetării. În urma îndeplinirii acestor condiții am contactat unsprezece companii multinaționale și am realizat șase studii de caz bazate pe diferite companii; trei din România și trei din Elveția. Interviuurile au avut loc în intervalul decembrie 2015 - decembrie 2016. Aceste interviuri au fost urmate de alte numeroase discuții purtate la trei filiale de companie multinațională din România, și alte trei filiale de firmă multinațională din Elveția.

În scopul studierii pe o scară largă a transferurilor interne și externe de cunoștințe, și a impactului acestora asupra performanței operaționale, am formulat ipotezele noastre în baza întrebărilor folosite pentru realizarea cercetării și în conformitate cu rezultatele cercetării calitative efectuate. Aceste etape au fost urmate de testarea ipotezei formulate, cu folosirea unei baze de date internaționale, care conține informații nu doar despre companiile din România și din Elveția (cum este cazul cercetării bazate pe studii de caz), ci și despre alte entități (unități de producție) din alte țări. Astfel, rezultatele analizelor efectuate și concluziile pot fi generalizate, fiind valabile pe scară largă.

Pentru procesarea și analizarea datelor colectate din baza de date menționată mai sus, am folosit programul SPSS Statistics, versiunea 17.0. Validarea ipotezei noastre formulate a avut loc cu folosirea modelului bazat pe calcule structurale.

Pentru efectuarea cercetărilor, din baza de date IMSS VI am selectat doar acele unități de producție care aparțin unor companii multinaționale (au fost filtrate companiile cu o singură unitate de producție). De asemenea, am eliminat cazurile în care am constatat lipsuri de date sau a altor variabile necesare pentru efectuarea analizelor. Astfel, versiunea finală a bazei de date conține 459 unități de producție aflate în 22 de țări (Tabelul 1.).

**Tabelul 1 Eșantion de date**

Eșantion	Numărul respondenților	% din eșantioanele originale
Eșantion original	931	100,0%
Respondenți din cadrul unei companii multinaționale	606	65,1%
Filtru de date lipsă	459	49,3%

*Sursa: informații proprii*

În cadrul cercetării bazate pe studii de caz am evidențiat importanța dezvoltării HR în cadrul transferului intern și extern de cunoștințe, fiind astfel subliniate și impactul asupra performanței operaționale. Relațiile dintre transferul intern de cunoștințe și transferul extern de cunoștințe, dintre transferul intern de cunoștințe și performanța operațională, transferul extern de cunoștințe și performanța operațională au fost testate cu modelul ecuațiilor structurale, acest fapt fiind menționat într-un articol anterior (Demeter et al., 2016) al autorului prezentei lucrări. În cadrul cercetărilor de doctorat am analizat efectele dezvoltării HR asupra structurilor menționate mai sus, deoarece noi doream obținerea unei dovezi mai generale în urma efectuării cercetărilor noastre bazate pe studii de caz. Rezultatele noastre obținute în urma cercetării

bazate pe studii de caz (detaliate în capitolul următor) au fost prezentate în mod general, pe o scară mai largă.

## **Concluzii finale și contribuții personale**

Producția la nivel global este expusă permanent la schimbări dinamice. Majoritatea companiilor multinaționale recunosc faptul că prin operarea unor rețele de producție internaționale, compuse din unități de producție aflate în diferite țări, are loc, de fapt, îmbunătățirea competitivității la nivel global. Sursa principală a avantajelor oferite de acest tip de competitivitate constă în faptul că diferitele unități dispun de numeroase posibilități, care pot fi combinate și folosite în cadrul rețelei interne a unei companii multinaționale. Datorită creșterii competitivității la nivel global, unitățile de producție sunt obligate la absorbția cunoștințelor externe și la partajarea cunoștințelor interne cu partenerii din cadrul rețelei de furnizori. În cazul acestor unități de producție diversitatea este dată și de plasarea acestora în diferite regiuni geografice: multe companii multinaționale operează unități atât în țările dezvoltate, cât și în țări emergente.

### **Contribuțiile teoretice**

Scopul nostru principal a fost investigarea modului în care este construit procesul de transfer al cunoștințelor, și a modului în care companiile multinaționale își pot îmbunătăți performanța operațională, prin transferarea cunoștințelor relevante în interiorul și în afara rețelelor proprii.

În scopul obținerii răspunsurilor la întrebările care stau la baza cercetării, am luat în considerare faptul că unitățile de producție acționează în cadrul a două rețele diferite: interne și externe. Comunicarea cunoștințelor interne are loc între filiale și între unitatea centrală și filialele, în timp ce comunicarea cunoștințelor externe are loc în cadrul rețelei de aprovizionare. Prin intermediul numeroaselor studii de caz retrospective am arătat că informațiile din cadrul rețelei interne pot fi partajate cu rețeaua externă, în scopul îmbunătățirii performanței operaționale. De asemenea, am evidențiat și cele mai bune practici de identificare a modurilor eficiente de gestionare a cunoștințelor, bazate pe capacitatea de absorbție.

Concluzia principală a prezentei teze este că filialele trebuie să acceseze informațiile interne. Accesarea acestor informații nu presupune doar folosirea de către companiile multinaționale a



unor sisteme de ultimă generație de transferare a cunoștințelor, ci implică și factorul uman, necesar pentru asigurarea cu succes a cunoștințelor. Persoanele participante la interviuri au menționat faptul că rotirea profesională sau relațiile profesionale precedente facilitează transferul. Companiile ar trebui să acorde atenție și acestui aspect și să investească în dezvoltarea resurselor umane. Un alt aspect identificat (care este în contradicție cu literatura de specialitate) constă în îmbunătățirea modului de acumulare a cunoștințelor interne. Rezultatele identificate au constituit o adevărată surpriză pentru noi, deoarece am constatat că acumularea cunoștințelor interne nu depinde de informațiile precedente legate de proiectul în cauză. În cazul a trei din șase proiecte finalizate cu succes nu au existat cunoștințe locale precedente referitoare la modul de implementare a proiectului, în timp ce în cazul proiectelor finalizate cu mai puțin succes, filialele au deținut cunoștințe anterioare. Desigur, interpretarea acestor rezultate presupune multă atenție. Aceste rezultate pot fi folosite în scopul eficientizării transferului de cunoștințe din rețeaua internă. În cazul în care o unitate de producție nu deține cunoștințe deja existente despre un proiect, unitatea în cauză este obligată la procurarea de cunoștințe interne, care constituie o sursă disponibilă și testată pentru cele mai bune practici.

De asemenea, dorim să evidențiem faptul că transferul intern de cunoștințe poate fi îmbunătățit prin dezvoltarea sistemelor informatice și a resurselor umane. Dacă este luat în considerare doar unul dintre componentele menționate, proiectele nu vor fi finalizate cu succes, și astfel nu va crește nici performanța operațională a unității de producție în cauză. De asemenea, nu este suficientă nici acumularea cunoștințelor interne și necomunicarea acestora partenerilor externi. Informațiile concluzionate din studiul nostru de caz indică faptul că dezvoltarea de produse de succes (în baza paradigmei de inovație deschisă) este posibilă dacă sunt implicați și parteneri externi (clienți și furnizori) în dezvoltarea produselor în cauză. Dorim să menționăm și faptul că împărtășirea cunoștințelor interne cu partenerii externi poate rezulta în creșterea performanței. Studiile noastre de caz evidențiază faptul că în cazul dezvoltării de produse noi, succesul poate fi atins dacă în acest proces sunt implicați atât clienții, cât și furnizorii. Acest fapt este posibil doar dacă transferurile de cunoștințe interne sunt realizate cu eficiență, această etapă fiind urmată de comunicarea cunoștințelor către partenerii externi. În baza rezultatelor obținute am conchis faptul că parametrii performanței operaționale pot fi măsurați prin acumularea de cunoștințe

interne și prin comunicarea acestora cu partenerii externi, aceste concluzii fiind bazate pe faptul că am constatat îmbunătățirea calității, a costurilor, a diferențierii și a termenelor de execuție.

Scopul nostru fusese generalizarea concluziilor identificate în urma studiilor de caz. În consecință, am folosit metoda de cercetare bazată pe sondaj, prin intermediul căreia am testat importanța dezvoltării resurselor umane pe transferurile de cunoștințe și pe performanța operațională, aplicată pe scară largă. În cadrul analizei pe bază de sondaj am folosit modelul ecuației structurale (SEM) în scopul testării impactului dezvoltării resurselor umane asupra transferului intern și extern de cunoștințe și asupra rezultatelor performanței operaționale a acestora. În cazul nostru această abordare s-a dovedit a fi utilă, deoarece spre deosebire de modelele de regres, în cazul cărora odată poate fi folosit doar o variabilă dependentă, SEM poate estima relații multiple din cadrul unui model complet, în cazul căruia o structură poate fi atât dependentă, cât și independentă, cu impact asupra altor structuri din cadrul modelului. Am folosit analiza pe bază de factor de confirmare pentru dezvoltarea și validarea structurilor de măsurare a transferului intern de cunoștințe, a transferului extern de cunoștințe și a performanței operaționale. În urma aplicării cercetării calitative am conchis faptul că rezultatele studiului de caz folosit sunt valabile și pe scară largă, deoarece dezvoltarea HR are impact pozitiv asupra structurilor selectate.

De asemenea, în urma obținerii răspunsului la a doua întrebare folosită la cercetare, care se referă la o lacună importantă în managementul calității și în literatura de specialitate referitoare la managementul general, am stabilit că scopul cercetării este exploatarea posibilităților de diseminare în contextul rețelelor internaționale de producție. Astfel, sunt identificate și înțelese posibilitățile necesare pentru unitățile de producție, în scopul trimiterii de cunoștințe în cadrul rețelei formate de către o companie multinațională. În baza studiilor de caz am identificat dovezi conform cărora unitățile de producție de importanță redusă (aflate de obicei în țări în curs de dezvoltare) dispun de un anumit grad de autonomie în luarea deciziilor. În cazul celor trei unități de producție din România, cu rol strategic redus, doar una a avut autonomie decizională redusă, în timp ce celelalte unități au beneficiat de posibilitatea de a lua decizii strategice la un anumit nivel. Această constatare este importantă și din punct de vedere managerial, deoarece mulți directori de unități de producție din țări în curs de dezvoltare nu doresc luarea deciziilor strategice, fiindcă au impresia că acest fapt nu le este permis. Directorii responsabili pentru

unitățile de producție de importanță strategică relativ redusă și care doresc să investească în transferul de cunoștințe, și astfel și în inovațiile din cadrul lor, au șanse mai mari în atingerea obiectivelor propuse. În baza acestui rezultat am evidențiat și faptul că în cazul transferului de cunoștințe pe termen lung, comunicarea cunoștințelor poate rezulta în roluri strategice mai semnificative ale unității de producție, prin îmbunătățirea măsurilor de performanță operațională. Literatura de specialitate și rezultatele noastre bazate pe studii de caz arată că pentru a deveni o unitate de producție comunicatoare de cunoștințe, este necesară acumularea de cunoștințe, și folosirea cunoștințelor în scopul îmbunătățirii performanțelor. De asemenea, am dovedit și faptul că unitățile de producție de importanță strategică mai mare sunt mai stabile în cadrul rețelei companiei multinaționale, astfel posibilitatea relocării sau a închiderii este mult mai redusă. Directorii unităților de producție ar trebui să se concentreze pe termen lung la a deveni unități comunicatoare de cunoștințe, însă acest fapt presupune dezvoltarea capacității de absorbție. Dezvoltarea continuă și cu succes a capacității de absorbție și de utilizare a cunoștințelor noi, și astfel și dezvoltarea de noi competențe, facilitează concentrarea pe dezvoltarea capacității de diseminare a unității de producție. Ordinea de dezvoltare a acestor competențe este crucială și nu poate fi inversată.

De asemenea, spre deosebire de Gupta și Govindarajan (1991, 2000), rezultatele noastre indică faptul că unitățile de producție pot avea mai multe roluri diferite în cadrul rețelei de cunoștințe, și pot fi clasificate liniar între pozițiile de unitate predominant receptivă de cunoștințe și unitate predominant emitentă de cunoștințe; între aceste două poziții fiind intercalate numeroase poziții intermediare.

De asemenea, am subliniat și faptul că în cazul unităților de producție în cadrul cărora am realizat interviuri, multe unități au o poziție stabilă din perspectiva cunoștințelor. Mai mulți respondenți și-au exprimat intenția strategică de a-și schimba poziția în unități emitente de cunoștințe. Aceste rezultate sunt în concordanță cu concluziile noastre bazate pe literatura de specialitate, conform cărora creșterea cantității de cunoștințe transmise către alte unități de producție din cadrul companiei multinaționale poate întări poziția unității din cadrul companiei.

Am constatat faptul că în cazul unei culturi organizaționale orientate spre comunicarea cunoștințelor, sistemele și structurile manageriale de recompensare a transferului de cunoștințe și intensitatea interacțiunilor umane din cadrul diferitelor unități sunt, de fapt, importante posibilități de diseminare. Rolul celui de-al doilea aspect menționat este foarte important, deoarece în cadrul anumitor unități de producție poate compensa chiar și lipsa celorlalte posibilități. Trebuie menționat și faptul că, spre deosebire de rezultatele indicate de literatura de specialitate, tehnologia nu pare a fi o componentă importantă a comunicării directe, fiind depășită de componenta umană inclusă în numeroase proiecte de comunicare de cunoștințe.

În acest caz am identificat câteva contradicții între convingerile și acțiunile directorilor unităților de producție. În timp ce toți directorii de unități de producție întrebați au subliniat importanța comunicării interumane, a rotirii profesionale și importanța cursurilor de perfecționare, aproape toți au redus bugetele alocate acestor activități. Din punct de vedere managerial, scopul rezultatelor noastre este de a oferi informații despre cele mai bune practici de creștere a performanței operaționale, și astfel de a oferi directorilor unităților de producție din cadrul firmelor multinaționale sugestii referitoare la dezvoltarea competențelor din cadrul unităților, pentru ca acestea să devină unități emitente de cunoștințe, care securizează poziția unității de producție în cadrul firmei multinaționale.

În rezumat, contribuit atât la cunoștințele din cadrul teoriei și practicii manageriale, prin discutarea fluxului bidirecțional al cunoștințelor și al impactului acestora asupra măsurilor legate de performanța operațională, cât și la abordările rareori cercetate în cadrul literaturii de specialitate. De asemenea, am abordat și posibilitatea realizării unui sistem de înaltă eficiență de transferare a cunoștințelor, prin concentrarea nu doar pe posibilitățile de transfer existente, ci și pe dezvoltarea HR, ceea ce s-a dovedit a fi un blocaj în cazul cunoștințelor manageriale funcționale. Totodată, am reunit dovezi că chiar și unitățile având roluri strategice inferioare au un anumit grad de autonomie decizională, pe care ar trebui să o folosească pentru a putea deveni, treptat, o unitate de diseminare de cunoștințe, ceea ce, pe termen lung, va conduce la roluri mai superioare și în cele din urmă, la o poziție mai stabilă în cadrul rețelei.

## Implicații manageriale

Așa cum s-a arătat mai sus, în cercetarea noastră am încercat să ne concentrăm și asupra implicațiilor practice (manageriale). Cu toate acestea, „nu există nimic mai practic decât o teorie bună” (Eysenck, 1987, p. 49), iar în această secțiune vom sublinia implicațiile manageriale ale cercetării noastre.

Este incontestabil faptul că orice director al unei unități de producție dorește să îmbunătățească măsurile de performanță operațională ale unității respective. Am găsit câteva bune practici referitoare la îmbunătățirea acestor măsuri în primul rând prin transferul de cunoștințe:

- (1) Directorii unităților de producție trebuie să acumuleze cât mai multe cunoștințe interne posibil, după care să își împărtășească cunoștințele lor interne cu partenerii externi pentru a putea elabora produse și servicii care satisfac cerințele clienților lor.
- (2) Am constatat și că cunoștințele interne dobândite ar trebui împărtășite nu numai cu partenerii externi ai filialei, ci și cu alte filiale în cadrul rețelei interioare.
- (3) Pentru a deveni o unitate de diseminare de cunoștințe, directorii în primul rând trebuie să dezvolte capacitățile de absorbție ale unităților lor, după care să se concentreze asupra capacităților de diseminare. Această ordine de dezvoltare a capacităților nu poate fi inversată.
- (4) Am subliniat că dobândirea de cunoștințe nu depinde în mod necesar de existența prealabilă a cunoștințelor, ci mai degrabă de sistemele informatice și dezvoltarea resurselor umane. În consecință, în vederea dezvoltării capacităților de absorbție, directorii unităților de producție trebuie să investească în sisteme de transfer de cunoștințe și dezvoltarea resurselor umane.
- (5) Totuși, în ceea ce privește dezvoltarea rolului de transferare a cunoștințelor, am constatat că sistemele informatice de ultimă generație sunt factori obligatorii dar nu satisfăcători, cele mai importante aspecte fiind interacțiunile umane.
- (6) Mulți directori par a se concentra asupra dezvoltării resurselor umane doar cu vorba și nu și cu acțiuni, întrucât majoritatea directorilor intervievați au afirmat că interacțiunile umane sunt importante, însă în același timp, reduceau bugetele destinate programelor

de formare. Dorim să subliniem că investiția în dezvoltarea HR este crucială din punct de vedere al transferului de cunoștințe, și trebuie făcut nu doar în vorbă , ci și în fapte.

- (7) Am adus dovezi referitoare la faptul că investiția în KT și inovare va rezulta în performanțe operaționale superioare, ceea ce conduce la roluri strategice mai importante pentru unitatea de producție. Am subliniat, de asemenea, că filialele cu o importanță strategică mai redusă sunt mai puțin expuse riscului de închidere.

### **Limitele cercetării și perspectivele cercetării**

Principala limitare a cercetării noastre este numărul relativ de mic al studiilor de caz disponibile, precum și faptul că nu am putut folosi metoda studiului de caz longitudinal, doar cel retrospectiv. Deși ne-am propus să avem de a face cu o variație mare de unități de producție în ce privește contingențele, cum ar fi țara, industria și vechimea unității de producție, și în ce privește rolurile de cunoștințe ca și variabil de bază, constatările noastre în urma studiului de caz încă au o posibilitate limitată de generalizare. Pentru o mai mare valabilitate a cercetării exploratorii, ar trebui realizat un număr mai mare de studii de caz cu perspectivă longitudinală. Prin urmare, ne-am concentrat asupra generalizării prin cercetarea cantitativă a concluziilor studiilor de caz referitoare la rolul proeminent al dezvoltării resurselor umane privind transferul de cunoștințe și implicațiile acestuia asupra performanței operaționale. O altă limitare a cercetării bazate pe studiu de caz este ca aceasta nu studiază influența posibilă a factorilor de contingență asupra relațiilor stabilite în acest studiu. Literatura de specialitate în materie de afaceri internaționale, însă, susține că există numeroși factori (interne și externe pentru filială) care ar putea avea un efect important asupra transferului de cunoștințe. Schimbul de cunoștințe orchestrată cu succes depinde și de alți factori. Aici oferim o listă a factorilor de contingență dominanți din literatura de specialitate (particularitățile părților implicate în procesul de transfer, caracteristicile cunoștințelor transferate și relația cu alte unități de producție și contextul extern mai amplu) despre care s-a sugerat că au o influență relevantă asupra schimbului de cunoștințe.

Dat fiind că în baza studiului de caz am ajuns și la câteva concluzii contrare ipotezelor convenționale din literatura de specialitate în materie de gestionare a cunoștințelor, propunem,

de asemenea, ca următoarele subiecte să fie cercetate folosind un eșantion care oferă o posibilitate mai mare de generalizare:

(1) relația dintre cunoștințele prealabile și succesul proiectului, (2) constatarea noastră potrivit căreia unitățile de producție își pot însuși diverse roluri în cadrul rețelei de cunoștințe, putând fi poziționate de-a lungul unui continuum, și (3) că resursele umane au un rol mai important în transferul cunoștințelor decât tehnologia.

Investigarea acestor factori în relație cu modelul nostru ar putea reprezenta o viitoare direcție importantă de cercetare.

## Referințe bibliografice

### Cărți citate

- [1]. Adam, E. E., Ebert, R. J. (2001). *Production and Operations Management: concepts, models and behavior (Managementul producției și al operațiunilor)*, 5<sup>th</sup> Edition, Teora: Bucharest.
- [2]. Adler, J.H. (1965). *Absorptive Capacity: The Concept and its Determinants*. Brookings Institution: Washington
- [3]. Armstrong, M., Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers: London
- [4]. Babbie E. (2001) *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi: Budapest
- [5]. Bakacsi Gy., Bokor A., Császár Cs., Gelei A., Kováts K., Takács S. (2006). *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*, 2<sup>nd</sup> Edition. KJK-Kerszöv: Budapest
- [6]. Bărbulescu, C. (2000), *Managementul producției industriale*, Sylvi: Bucharest.
- [7]. Borza, A., Bordean, O., Mitra, C., Dobocan, C. (2008). *Management strategic. Concepte și studii de caz*, Risoprint: Cluj-Napoca
- [8]. Brewster, C., Houldsworth, E., Sparrow, P., Vernon, G. (2016). *International human resource management*. Kogan Page Publishers: London
- [9]. Căndea, D., Cuc, S.M. (2008). *Transparență și responsabilitate în guvernarea corporativă pentru sustenabilitatea afacerilor*, Teora: Bucharest
- [10]. Chase, R. B., Jacobs, F. R., Aquilano, N. J. (2006). *Operations Management for Competitive Advantage*. McGraw-Hill/Irwin: New York
- [11]. Chikán, A. (2008), *Vállalatgazdaságtan*, Aula: Budapest.
- [12]. Cocioc, P., Jula, O. (2004), *Principii de economie generală*, Risoprint: Cluj-Napoca.
- [13]. Constantinescu, D., Nistorescu, T. (2008). *Economia întreprinderii*. Editura Universitaria: Craiova
- [14]. Cyert, R. M., March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice Hall: Englewood Cliffs New Jersey
- [15]. Demeter, K. (ed.) (2010). *Az értékkeremtés folyamatai. Termelés, szolgáltatás, logisztika. Jegyzet*. Vállalatgazdaságtan Intézet. Budapesti Corvinus Egyetem: Budapest
- [16]. Dowling, P. J., Festing, M., Engle, A. D. (2009). *International Human Resource Management. Managing people in a multinational context*, 5<sup>th</sup> Edition. Thomson South Western CENGAGE Learning: London
- [17]. Elster, J. (1989). *Nuts and bolts for the social sciences*. Cambridge University Press: Cambridge
- [18]. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. Pearson Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ.
- [19]. Hayes, R. H., Wheelwright, S. C. (1984). *Restoring our competitive edge: competing through manufacturing*. John Wiley & Sons: New York, NY
- [20]. Hill, T. (1989). *Manufacturing Strategy Text and Cases*. Irwin: Homewood, IL.
- [21]. Ilies, L., Lazăr, I., Mortan, M., Popa, M., Lungescu, D., Veres, V. (2008), *Management*, Risoprint: Cluj-Napoca.



- [22]. Karlsson, C. (Ed.). (2010). *Researching operations management*. Routledge: London
- [23]. Katsioloudes, M. I. (2006). *Strategic management. Global cultural perspectives for profit and non-profit organizations*, Butterworth-Heinemann (Elsevier): Oxford
- [24]. Kirkpatrick, L. (1997). *Evaluating training programs*. Routledge: London
- [25]. Kirkpatrick, J. B. (1999). *A continent transformed: human impact on the natural vegetation of Australia*. Oxford University Press: Oxford
- [26]. Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial society*. Macmillan: New York, NY
- [27]. McGehee, W., Thayer, P. W. (1961). *Training in business and industry*. Routledge: London
- [28]. Naghi, M., Stegorean, R. (2004). *Managementul producției industriale*, Dacia: Cluj-Napoca
- [29]. Negucioiu A., Dragoescu A., Pop S. (1998) *Economie politica*, 2nd Edititon, Editura George Baritiu: Cluj-Napoca
- [30]. Oppat, Kay. (2008). *Disseminative capabilities: A Case Study of Collaborative Product Development in the Automotive Industry*. Gabler: Wiesbaden
- [31]. Peretti, J. M. (1990). *Fonction personnel et management des ressources humaines*. Vuibert Gestion: Paris
- [32]. Poór J. (2013). *Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben*. Complex: Budapest.
- [33]. Popescu, G. (2009). *Evoluția gândirii economice*, Beck: Bucuresti.
- [34]. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage, creating and sustaining superior performance*. The free press: New York, NY
- [35]. Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. The Free Press: New York, NY
- [36]. Rațiu-Suciu, C. (2000). *Managementul sistemelor dinamice*. Editura Economică: Bucuresti.
- [37]. Roberts, J. (2004). *The Modern Firm. Organizational design for performance and growth*, Oxford University Press Inc: New York.
- [38]. Scarborough H., Swan J., Preston P. (1999). *Knowledge Management: A Literature Review. Issues in People Management*. Institute of Personnel and Development: London
- [39]. Schmenner, R.W. (1981). *Production/Operations Management, Concepts and Situations*, 1st Edition. Science Research Associates: Chicago, IL.
- [40]. Scullion, H. (1995). *International Human Resource Management. in: Storey, J. (ed.): Human Resource Management: A Critical Text*. Routledge: London
- [41]. Scullion, H., Collings, D. G. (Eds.). (2006). *Global staffing*. Routledge: London
- [42]. Simai, M. (2008). *A világgazdaság a XXI. század forgatagában: új trendek és stratégiák*. Akadémiai: Budapest
- [43]. Stegorean, R. (2002). *Sisteme moderne de conducere a producției*. Dacia: Cluj-Napoca.
- [44]. Teece, D. J. (1976). *Multinational corporation and the resource cost of international technology transfer*. Ballinger Publishing Company: Cambridge, MA
- [45]. Torrington Hall, L. (1995). *Personnel management, HRM in action*, 3rd Edition, Prentice Hall: London.
- [46]. Turban, E. (1992). *Expert systems and applied artificial intelligence*. Macmillan: New York, NY

- [47]. Turban, E., Meredith, J. R. (1992). *Fundamentals of management science*. McGraw-Hill College: Cambridge, MA
- [48]. Waters, C. D. J., Waters, D. (2002). *Operations management: producing goods and services*. Pearson Education: London
- [49]. Winter, S.G. (1987). *Knowledge and competence as strategic assets*, Ballinger: Cambridge, MA
- [50]. Y. Doz. (1988). *Technology partnerships between larger and smaller firms: some critical issues*. In: F.J. Contractor, and P. Lorange (Eds.), *Co-operative Strategies in International Business: Joint Ventures and Technology Partnerships*. Lexington Books: Lexington, MA
- [51]. Yin, Robert K. (1988). *Case Study Research and Design Methods*. Sage: Newbury Park
- [52]. Zaltman, G., Duncan, R., Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*, Wiley: New York, NY

## Articole științifice citate

- [1]. Aggarwal, R., Chandra, A. (1990). Stakeholder management: opportunities and challenges, *Business* 40(4), 48-51 (in Katsioloudes, 2006, p. 21)
- [2]. Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of operations Management*, 21(1), 19-43.
- [3]. Almeida, P., Song, J., Grant, R. M. (2002). Are firms superior to alliances and markets? An empirical test of cross-border knowledge building. *Organization Science* 13(2), 147-161.
- [4]. Ambos, T. C., Ambos, B., Schlegelmilch, B. B. (2006). Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers. *International Business Review* 15(3), 294-312.
- [5]. Andersson, U., Forsgren, M., Holm, U. (2001). Subsidiary embeddedness and competence development in MNCs – a multi-level analysis. *Organization Studies* 22(6), 1013-1034.
- [6]. Andersson, U., Forsgren, M., Holm, U. (2002). The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic Management Journal* 23(11), 979-996.
- [7]. Anh, P. T. T., Baughn, C. C., Hang, N. T. M. Neupert, K. E. (2006). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical study in Vietnam. *International Business Review* 15(5), 463-487.
- [8]. Argote, L., Greve, H. R. (2007). A behavioral theory of the firm – 40 years and counting: introduction and impact. *Organization Science* 18(3), 337-349.
- [9]. Argote, L., Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes* 82(1), 150-169.
- [10]. Argote, L., McEvily, B., Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management science* 49(4), 571-582.
- [11]. Bapuij, H., Crossan, M. (2005). Co-evolution of social capital and knowledge: an extension of the Nahapiet and Ghoshal (1998) framework. *Academy of Management Best Conference Paper*.
- [12]. Bartezzaghi, E. (1999). The evolution of production models: is a new paradigm emerging?. *International Journal of Operations & Production Management* 19(2), 229-250.
- [13]. Bartlett, A., Ghoshal, S. (1989). Managing Across Borders–The Transnational Solution. *Harvard Business School Press* 15, 158-179
- [14]. Befus, C. P. (1988). A multilevel treatment approach for culture shock experienced by sojourners. *International Journal of Intercultural Relations* 12(4), 381-400.
- [15]. Bertalanffy, L. (1950). An outline of general systems theory. *The British Journal for the Philosophy of Science* 2, 134-165.
- [16]. Bhawuk, D. P. (2001). Evolution of culture assimilators: toward theory-based assimilators. *International Journal of Intercultural Relations* 25(2), 141-163.

- [17]. Bhawuk, D., Brislin, R. (2000). Cross-cultural training: a review. *Applied Psychology* 49(1), 162-191.
- [18]. Birkinshaw, J. (1996). How multinational subsidiary mandates are gained and lost. *Journal of International Business Studies* 27(3), 467-495.
- [19]. Boldis I., Boncz E., Csanádi P. (2000). Az emberierőforrás - menedzsment megújulása. *Munkaügyi Szemle* 36(10), 10-17.
- [20]. Borrmann, W. A. (1968). The problem of expatriate personnel and their selection in international enterprises. *Management International Review* 15(2), 37-48.
- [21]. Brătianu, C. (2008). A dynamic structure of the organizational intellectual capital. *Knowledge management in organizations*, 233-243.
- [22]. Brewster, C. (2007). Comparative HRM: European views and perspectives. *The International Journal of Human Resource Management* 18(5), 769-787.
- [23]. Cagliano, R., Blackmon, K., Voss, C. (2001). Small firms under MICROSCOPE: international differences in production/operations management practices and performance. *Integrated Manufacturing Systems* 12(7), 469-482.
- [24]. Cagliano, R., Caniato, F., Golini, R., Longoni, A., Micelotta, E. (2011). The impact of country culture on the adoption of new forms of work organization. *International Journal of Operations & Production Management* 31(3), 297-323.
- [25]. Cagliano, R., Caniato, F., Longoni, A., Spina, G. (2014). Alternative uses of temporary work and new forms of work organisation. *Production Planning & Control*, 25(9), 762-782.
- [26]. Caloghirou, Y., Kastelli, I., Tsakanikas, A. (2004). Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance?. *Technovation* 24 (1), 29-39.
- [27]. Cascio, W. F. (1993). Downsizing: What do we know? What have we learned?. *The Academy of Management Executive* 7(1), 95-104.
- [28]. Chaturvedi, R., Dutta, S. (2005). Knowledge management practices at Toyota Motors, *ICMR Center for Management Research, Hyderabad, India – Case study no. 905-031-1*, distributed by The Case Center.
- [29]. Cheng, Y., Farooq, S., Johansen, J. (2011). Manufacturing network evolution: a manufacturing plant perspective. *International Journal of Operations & Production Management* 31(12), 1311-1331.
- [30]. Chesbrough, H. (2003). The logic of open innovation: managing intellectual property. *California Management Review* 45(3), 33-58.
- [31]. Cleveland, G., Schroeder, R. G., Anderson, J. C. (1989). A theory of production competence. *Decision Sciences* 20(4), 655-668.
- [32]. Coase, R. H. (1937). The Nature of The Firm. *Economica* 6(13), 386-405.
- [33]. Cohen, W. M. and Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly* 35(1), 128-152

- [34]. Colotla, I., Shi, Y., Gregory, M.J. (2003). Operation and performance of international manufacturing networks, *International Journal of Operations and Production Management* 23(10), 1184-1206.
- [35]. Conner, K. P. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?. *Journal of Management* 17(1), 121-154.
- [36]. Corbett, C., & Van Wassenhove, L. (1993). Trade-offs? What trade-offs? Competence and competitiveness in manufacturing strategy. *California management review* 35(4), 107-122.
- [37]. Cross, K. F., & Lynch, R. L. (1988). The "SMART" way to define and sustain success. *Global Business and Organizational Excellence*, 8(1), 23-33.
- [38]. Crowe, D., & Brennan, L. (2007). Environmental considerations within manufacturing strategy: an international study. *Business strategy and the environment* 16(4), 266-289.
- [39]. Cua, K. O., McKone, K. E., Schroeder, R. G. (2001). Relationships between implementation of TQM, JIT, and TPM and manufacturing performance. *Journal of operations management*, 19(6), 675-694.
- [40]. da Silveira, G. J. (2005). Market priorities, manufacturing configuration, and business performance: an empirical analysis of the order-winners framework. *Journal of Operations Management*, 23(6), 662-675.
- [41]. Davenport, T. H., Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. *Harvard Business School Press* 29, 258-277
- [42]. Delaney, J. T., Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal* 39(4), 949-969.
- [43]. Demeter, K. (2003). Manufacturing strategy and competitiveness. *International Journal of Production Economics* 81, 205-213.
- [44]. Demeter, K., Szász L., **Rácz, B.** (2015). The impact of subsidiaries' internal and external integration on operational performance. *EurOMA Conference*. Neuchatel, Switzerland.
- [45]. Demeter, K., Szász, L. (2016). The diversity of European manufacturing plant roles in international manufacturing networks. *Journal of East European Management Studies* 21(2), 184-208.
- [46]. Demeter, K., Szász, L., **Rácz, B.** (2016). The impact of subsidiaries' internal and external integration on operational performance. *International Journal of Production Economics*, 182, 73-85.
- [47]. Donaldson, T., Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review* 20(1), 65-91.
- [48]. Dowling, G. R. (1986). Managing your corporate images. *Industrial marketing management* 15(2), 109-115.
- [49]. Dowling, P. J. (1999). Completing the puzzle: Issues in the development of the field of international human resource management. *Management International Review* 26, 27-44
- [50]. Drucker, P. F. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, 66, 45-53
- [51]. Dyer, J. H., Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case, *Strategic Management Journal* 21(3), 345-367.

- [52]. Easterby-Smith, M., Crossan, M., Nicolini, D. (2000). Organizational learning: debates past, present and future. *Journal of management studies* 37(6), 783-796.
- [53]. Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. and Tsang, E. W. K. (2008). Inter-organizational knowledge transfer: current themes and future prospects. *Journal of Management Studies* 45(4), 677-690.
- [54]. Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review* 14(1), 57-74.
- [55]. Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review* 14(4), 532-550.
- [56]. Ettl, J. E. (1998). R&D and global manufacturing performance. *Management Science* 44(1), 1-11.
- [57]. Eylon, D., Au, K. Y. (1999). Exploring empowerment cross-cultural differences along the power distance dimension. *International Journal of Intercultural Relations* 23(3), 373-385.
- [58]. Eysenck, H. J. (1987). "There is Nothing More Practical Than A Good Theory"(Kurt Lewin)-True or False?. *Advances in psychology*, 40, 49-64.
- [59]. Farrell, H., Farrell, B. J. (1998). The language of business codes of ethics: Implications of knowledge and power. *Journal of Business Ethics* 17(6), 587-601.
- [60]. Fayerweather, J. (1969). International business management. *Thunderbird International Business Review* 11(1), 10-11.
- [61]. Feldmann, A., Olhager, J. (2008). Internal and external suppliers in manufacturing networks – an empirical analysis, *Operations Management Research* 1(2), 141-149.
- [62]. Feldmann, A., Olhager, J. (2013). Plant roles: site competence bundles and their relationships with site location factors and performance. *International Journal of Operations & Production Management* 33 (6), 722-744.
- [63]. Ferdows, K. (1997). Making the most of foreign factories. *Harvard Business Review* 75, 73-91.
- [64]. Ferdows, K. (2006). POM Forum: Transfer of Changing Production Know-How. *Production and Operations Management* 15(1), 1-9.
- [65]. Ferdows, K., De Meyer, A. (1990). Lasting improvements in manufacturing performance: in search of a new theory. *Journal of Operations management* 9(2), 168-184.
- [66]. Fey, C. F., Björkman, I. (2001). The effect of human resource management practices on MNC subsidiary performance in Russia. *Journal of international business studies*, 59-75.
- [67]. Figueiredo, P. N. (2011). The role of dual embeddedness in the innovative performance of MNE subsidiaries: evidence from Brazil. *Journal of Management Studies* 48(2), 417-440.
- [68]. Flynn, B. B., Huo, B., Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: a contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management* 28(1), 58-71.
- [69]. Foss, N. J., Minbaeva, D. (2009). Governing knowledge: the strategic human resource management dimension. *The Strategic Human Resource Management Dimension* 3, 458-472.

- [70]. Foss, N. J., Pedersen, T. (2002). Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context. *Journal of International Management* 8(1), 49-67.
- [71]. Frazis, H., Gittleman, M., Horrigan, M., Joyce, M. (1998). Results from the 1995 survey of employer-provided training. *Monthly Lab. Rev.*, 121-129
- [72]. Frohlich, M.T., Westbrook, R. (2001). Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management* 19(2), 185-200.
- [73]. Fusco, J., Spring, M. (2003). Flexibility versus robust networks: the case of the Brazilian automotive sector. *Integrated Manufacturing Systems* 14(1), 26-35.
- [74]. Garcia-Pont, C., Canales, J. I., Noboa, F. (2009). Subsidiary strategy: The embeddedness component. *Journal of Management Studies*, 46(2), 182-214.
- [75]. Ghalayini, A. M., Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management* 16(8), 63-80.
- [76]. Ghobadian, A., Gallear, D. (1997). TQM and organization size. *International journal of operations & production management* 17(2), 121-163.
- [77]. Ghobadian, A., Gallear, D. N. (1996). Total quality management in SMEs. *Omega*, 24(1), 83-106.
- [78]. Ghoshal, S., Bartlett, C. A. (1990). The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of management review* 15(4), 603-626.
- [79]. Gibson, C. B. (1999). Do they do what they believe they can? Group efficacy and group effectiveness across tasks and cultures. *Academy of Management Journal* 42(2), 138-152.
- [80]. Golini, R., Deflorin, P., Scherrer-Rathje, M. (2014). Enhancing operational performance in production subsidiaries: balancing autonomy, leveraging embeddedness, *EurOMA Conference*, Palermo.
- [81]. Gooderham, P., Minbaeva, D. B., Pedersen, T. (2011). Governance mechanisms for the promotion of social capital for knowledge transfer in multinational corporations. *Journal of Management Studies*, 48(1), 123-150.
- [82]. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- [83]. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal* 17(S2), 109-122.
- [84]. Grant, R. M., Shani, R., Krishnan, R. (1994). TQM's challenge to management theory and practice. *Sloan Management Review* 35(2), 25-35.
- [85]. Greenwood, R., Morris, T., Fairclough, S., Boussebaa, M. (2010). The organizational design of transnational professional service firms. *Organizational Dynamics* 39(2), 173-183.
- [86]. Größler, A., Grübner, A. (2006). An empirical model of the relationships between manufacturing capabilities. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(5), 458-485.
- [87]. Guest, D. (1989). Personnel and HRM. *Personnel management* 21(1), 48-51.

- [88]. Gupta, A. K., Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic management journal* 21 (4), 473-496.
- [89]. Haas, M. R., Hansen, M. T. (2005). When using knowledge can hurt performance: The value of organizational capabilities in a management consulting company. *Strategic Management Journal* 26(1), 1-24.
- [90]. Hallgren, M., Olhager, J., Schroeder, R. G. (2011). A hybrid model of competitive capabilities. *International Journal of Operations & Production Management* 31(5), 511-526.
- [91]. Hallin, C., Holm, U., Sharma, D. D. (2011): Embeddedness of innovation receivers in the multinational corporation: Effects on business performance. *International Business Review* 20(3), 362-373.
- [92]. Hamblin, A. C. (1974). Evaluation and Control of Training. *Industrial Training International* 9(5), 154-156.
- [93]. Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative science quarterly* 44(1), 82-111.
- [94]. Ho, Y. C. (2014). Multilateral knowledge transfer and multiple embeddedness. *The Multinational Business Review* 22(2), 155-175.
- [95]. Holm, U., Pedersen, T. (2000). The Dilemma of Centres of Excellence: Contextual Creation of Knowledge versus Global Transfer of Knowledge. *Copenhagen Business School Department of International Economics and Management* 3, 8-20.
- [96]. Horn, P., Scheffler, P., Schiele, H. (2014). Internal integration as a pre-condition for external integration in global sourcing: a social capital perspective. *International Journal of Production Economics* 153, 54-65.
- [97]. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal* 38(3), 635-672.
- [98]. Husted, K., Michailova, S. (2002). Knowledge sharing in Russian companies with Western participation. *Management International* 6(2), 17-31.
- [99]. Inkpen, A. C. (2008). Knowledge transfer and international joint ventures: the case of NUMMI and General Motors. *Strategic Management Journal* 29(4), 447-453.
- [100]. Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?. *Academy of Management Journal* 48(6), 999-1015.
- [101]. Jeffrey Schwartz (1999) Collaboration – More hype than reality – True knowledge management remains the province of an intrepid few organizations that share their best practices, *Internet Week October 25th Issue*, 786-794.
- [102]. Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3, 305-360.
- [103]. Jones, T.M., Wicks, A.C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review* 24(2), 206-221.
- [104]. Kahn, K.B. (1996). Interdepartmental Integration: A Definition with Implications for Product Development Performance. *Journal of Product Innovation Management* 13, 137-151.



- [105]. Karoliny, Z., Farkas, F., Poor, J. (2010). Sharpening profile of HRM in Central-Eastern Europe in reflection of its developments in Hungary. *Review of International Comparative Management* 11(4), 733-747.
- [106]. Ketokivi, M. A., & Schroeder, R. G. (2004). Strategic, structural contingency and institutional explanations in the adoption of innovative manufacturing practices. *Journal of Operations Management*, 22(1), 63-89.
- [107]. Kim, J. S., & Arnold, P. (1993). Manufacturing competence and business performance: a framework and empirical analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 13(10), 4-25.
- [108]. King, A. W., Zeithaml, C. P. (2001). Competencies and firm performance: Examining the causal ambiguity paradox. *Strategic Management Journal*, 22(1), 75-99.
- [109]. Koch, M. J., McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic management journal* 154, 335-354.
- [110]. Kochan, T. A., Rubinstein, S. A. (2000). Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn Partnership. *Organization Science* 11(4), 367-386.
- [111]. Kogut, B., Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of international business studies* 14, 625-645.
- [112]. Lane, P. J., Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic management journal* 19(5), 461-477.
- [113]. Laurent, A. (1986). The cross-cultural puzzle of international human resource management. *Human resource management* 25(1), 91-102.
- [114]. Leonard-Barton, D. (1990). A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization science* 1(3), 248-266.
- [115]. Littrell, L. N., Salas, E. (2005). A review of cross-cultural training: Best practices, guidelines, and research needs. *Human Resource Development Review* 4(3), 305-334.
- [116]. Low, M. B. (1988). Farsighted corporations focus on long-term gains, *Business and Society Review*, 61-64 (in Katsioloudes, 2006, p. 21).
- [117]. Luo, Y. (2005). Toward cooperation within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries, *Journal of World Business* 40(1), 71-90.
- [118]. Lyles, M. A., Salk, J. E. (1996). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context. *Journal of international business studies* 23(2), 877-903.
- [119]. Machlup, F. (1967). Theories of the firm: marginalist, behavioral, managerial. *The American economic review* 57(1), 1-33.
- [120]. Mahnke, V., Pedersen, T., & Venzin, M. (2005). The impact of knowledge management on MNC subsidiary performance: the role of absorptive capacity. *MIR: Management International Review*, 101-119.
- [121]. McAfee, A. (2002). The impact of enterprise information technology adoption on operational performance: An empirical investigation. *Production and operations management*, 11(1), 33-53.

- [122]. Meyer, K. E., Mudambi, R., Narula, R. (2011). Multinational enterprises and local contexts: the opportunities and challenges of multiple embeddedness. *Journal of Management Studies* 48(2), 235-252.
- [123]. Michailova, S., Minbaeva, D. B. (2012). Organizational values and knowledge sharing in multinational corporations: The Danisco case. *International Business Review* 21(1), 59-70.
- [124]. Miltenburg, J. (2008). Setting manufacturing strategy for a factory-within-a-factory. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 307-323.
- [125]. Minbaeva, D. B. (2007). Knowledge transfer in multinational corporations. *Management International Review* 47(4), 567-593.
- [126]. Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F., Park, H. J. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of international business studies* 34(6), 586-599.
- [127]. Monteiro, L. F., Arvidsson, N., & Birkinshaw, J. (2008). Knowledge flows within multinational corporations: Explaining subsidiary isolation and its performance implications. *Organization Science* 19(1), 90-107.
- [128]. Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review* 23(2), 242-266.
- [129]. Neumann, J., Morgenstern, O. (1945). Theory of games and economic behavior. *Bull. Amer. Math. Soc*, 51(7), 498-504.
- [130]. Newman, K. L., Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of international business studies* 27(4), 753-779.
- [131]. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- [132]. Nonaka, I., Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge management research & practice* 1(1), 2-10.
- [133]. Nonaka, I., Toyama, R., Nagata, A. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. *Industrial and corporate change* 9(1), 1-20.
- [134]. Oluwaseyi Ojo, A., Raman, M., Choy Chong, S., Wei Chong, C. (2014). Individual antecedents of ACAP and implications of social context in joint engineering project teams: a conceptual model. *Journal of Knowledge Management* 18(1), 177-193.
- [135]. Otterbeck, L. (1981). Concluding remarks and a review of subsidiary autonomy. *The Management of Headquarters Subsidiary Relationships in Multinational Corporations*, 337-343.
- [136]. Paterson, S. L., Brock, D. M. (2002). The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis. *International Business Review* 11(2), 139-163.
- [137]. Pitelis, C. N. (2007). A behavioral resource-based view of the firm: the synergy of Cyert and March (1963) and Penrose (1959). *Organization Science* 18(3), 478-490.

- [138]. **Rácz B.**, Borza A. (2016). Increasing absorptive capacity to improve internal and external knowledge transfer in multinational companies: a multiple case study approach. *Management and Economics Review* 1(2), 120-135
- [139]. **Rácz, B.**, Borza, A. (2015). An Interdisciplinary Perspective on Managing Knowledge In Multinational Companies: Review And Theoretical Analysis. *Proceedings of The 9<sup>th</sup> International Management Conference Management And Innovation For Competitive Advantage*, Bucharest, Romania
- [140]. Ragatz, R.B., Handfield, T.V., Scannell I. (1997). Success factors for integrating suppliers into new product development. *Journal of Product Innovation Management* 14, 190-202.
- [141]. Raymond, L. (2005). Operations management and advanced manufacturing technologies in SMEs: A contingency approach. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 16(8), 936-955.
- [142]. Reagans, R., McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative science quarterly* 48(2), 240-267.
- [143]. Rosenzweig, E. D., & Easton, G. S. (2010). Tradeoffs in manufacturing? A meta-analysis and critique of the literature. *Production and Operations Management*, 19(2), 127-141.
- [144]. Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: the principal's problem. *American Economic Review* 63, 134-139.
- [145]. Rudberg, M., Olhager, J. (2003). Manufacturing networks and supply chains: an operations strategy perspective. *Omega* 31(1), 29-39.
- [146]. Rungtusanatham, M., Miller, J. W. and Boyer, K. K. (2014). Theorizing, testing, and concluding for mediation in SCM research: Tutorial and procedural recommendations. *Journal of Operations Management* 32(3), 99-113.
- [147]. Safizadeh, M. H., Ritzman, L. P., Mallick, D. (2000). Revisiting alternative theoretical paradigms in manufacturing strategy. *Production and Operations Management* 9(2), 111–127
- [148]. Sanchez-Vidal, M. E., Sanz-Valle, R., Barba-Aragon, M. I. (2016), Repatriates and reverse knowledge transfer in MNCs. *The International Journal of Human Resource Management* 27, 1-19.
- [149]. Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive* 5(2), 61-75.
- [150]. Scarlat, E. (2005). Economic principles for e-market functioning. *Revista Informatică Economică* 4(36), 1-10
- [151]. Schmenner, R.W., Swink, M.L. (1998). On theory in operations management. *Journal of Operations Management*, 17(1), 97-113.
- [152]. Schmid, S., Schurig, A. (2003). The development of critical capabilities in foreign subsidiaries: disentangling the role of the subsidiary's business network. *International Business Review* 12(6),755-782.
- [153]. Schoenherr, T., Swink, M. (2012). Revisiting the arcs of integration: cross-validations and extensions. *Journal of Operations Management* 30(1), 99-115.
- [154]. Schuler, R. S. (2000). The internationalization of human resource management. *Journal of International Management* 6(3), 239-260.

- [155]. Selmer, J. (2001). Expatriate selection: back to basics?. *International Journal of Human Resource Management* 12(8), 1219-1233.
- [156]. Shapiro, S. P. (2005). Agency theory. *Annual Review of Sociology* 31, 263-284.
- [157]. Shelton, S., Alliger, G. (1993). Who's afraid of level 4 evaluation? A practical approach. *Training & Development* 47(6), 43-47.
- [158]. Shi, Y., Gregory, M. (1998). International manufacturing networks —to develop global competitive capabilities. *Journal of Operations Management* 16(2), 195-214.
- [159]. Sila, I. (2007). Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. *Journal of Operations management*, 25(1), 83-109.
- [160]. Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics* 19, 198-215
- [161]. Sine, W. D., Shane, S., Gregorio, D. D. (2003). The halo effect and technology licensing: The influence of institutional prestige on the licensing of university inventions. *Management Science* 49(4), 478-496.
- [162]. Skinner, W. (1969). Manufacturing: missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review* 47(3), 136-145
- [163]. Sousa, R., Voss, C. A. (2002). Quality management re -visited: a reflective review and agenda for future research. *Journal of operations management* 20(1), 91-109.
- [164]. Spender, J. C. (1989). Industry recipes: The nature and sources of managerial judgment. *Management Learning* 25(3), 387-412.
- [165]. Stuart, I., McCutcheon, D., Handfield, R., McLachlin, R., & Samson, D. (2002). Effective case research in operations management: a process perspective. *Journal of Operations Management* 20(5), 419-433.
- [166]. Sveiby, K. E., Simons, R. (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work —an empirical study. *Journal of knowledge Management* 6(5), 420-433.
- [167]. Swamidass, P. M., Newell, W. T. (1987). Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model. *Management science*, 33(4), 509-524.
- [168]. Swink, M., Narasimhan, R., Kim, S. W. (2005). Manufacturing practices and strategy integration: effects on cost efficiency, flexibility, and market-based performance. *Decision Sciences* 36(3), 427-457.
- [169]. Swink, M., Narasimhan, R., Wang, C. (2007). Managing beyond the factory walls: effects of four types of strategic integration on manufacturing plant performance, *Journal of Operations Management* 25(1), 148-164.
- [170]. Szász, L., Scherrer-Rathje, M., & Deflorin, P. (2016). Benefits of internal manufacturing network integration: the moderating effect of country context. *International Journal of Operations & Production Management* 36(7), 757-780.
- [171]. Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal* 17(52), 27-43.
- [172]. Tiwari, A., Turner, C., Sackett, P. (2007). A framework for implementing cost and quality practices within manufacturing. *Journal of Manufacturing Technology Management* 18(6), 731-760.

- [173]. Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of management journal* 44(5), 996-1004.
- [174]. Tsai, W. (2002), Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization science*(13)2, 179-190.
- [175]. Uit Beijerse, R. P. (2000). Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs. *Journal of knowledge management* 4(2), 162-179.
- [176]. Upton, D. M. (1995). Flexibility as process mobility: the management of plant capabilities for quick response manufacturing. *Journal of Operations Management* 12(3), 205-224.
- [177]. Van Wijk, R., Jansen, J. J. P., Lyles, M. A. (2008). Inter- and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies* 45(4), 830-853.
- [178]. Vastag, G. (2000). The theory of performance frontiers. *Journal of Operations Management*, 18(3), 353-360.
- [179]. Venkatraman, N., Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review* 11(4), 801–814
- [180]. Vereecke, A., Van Dierdonck, R. (2002). The strategic role of the plant: testing Ferdows's model. *International Journal of Operations & Production Management* 22(5), 492-514.
- [181]. Vereecke, A., Van Dierdonck, R., De Meyer, A. (2006). A typology of plants in global manufacturing networks. *Management Science* 52(11), 1737-1750.
- [182]. Vickery, S. K., Dröge, C., Markland, R. E. (1993). Production competence and business strategy: do they affect business performance?. *Decision Science* 24(2), 435–455.
- [183]. Volberda, H. W., Foss, N. J., & Lyles, M. A. (2010). Perspective-absorbing the concept of absorptive capacity: how to realize its potential in the organization field. *Organization science* 21(4), 931-951.
- [184]. Voss, C. A. (2005). Paradigms of manufacturing strategy re-visited. *International Journal of Operations & Production Management* 25(12), 1223-1227.
- [185]. Voss, C. A., Åhlström, P., Blackmon, K. (1997). Benchmarking and operational performance: some empirical results. *International Journal of Operations & Production Management* 17(10), 1046-1058.
- [186]. Voss, C., Blackmon, K. L., Cagliano, R., Hanson, P., Wilson, F. (1998). Made in Europe: small companies. *Business Strategy Review* 9(4), 1-19.
- [187]. Wales, W. J., Parida, V., Patel, P. C. (2013). Too much of a good thing? Absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal* 34(5), 622-633.
- [188]. Welch, D. (1994). Determinants of international human resource management approaches and activities: a suggested framework. *Journal of Management studies* 31(2), 139-164.

- [189]. Wheelwright, S. C. (1978). Reflecting corporate strategy in manufacturing decisions. *Business horizons* 21(1), 57-66.
- [190]. Whetten, D. A., Felin, T., King, B. G. (2009). The practice of theory borrowing in organizational studies: Current issues and future directions. *Journal of Management*, 35(3), 537-563
- [191]. Wilcox King, A. and Zeithaml, C. P. (2003). Measuring organizational knowledge: a conceptual and methodological framework. *Strategic Management Journal* 24(8), 763-772.
- [192]. Williamson, O. E. (2008). Transaction Cost Economics: The Precursors. *Economic Affairs* 15, 1-14.
- [193]. Yamin, M., Andersson, U. (2011). Subsidiary importance in the MNC: What role does internal embeddedness play?. *International Business Review* 20(2), 151-162.
- [194]. Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review* 27(2), 185-203.

## Resurse online citate

Barnes, D. (2006). Competing supply chains are the future. Financial Times.

<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/e9c9048c-6ecf-11db-b5c4-0000779e2340.html#axzz43w5rls6Y> downloaded on: 25<sup>th</sup> March 2016

United Nations Conference summary on Trade and Development.

[http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2016\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2016_en.pdf) downloaded on: 3 March 2017

World Investment Report. (2015). [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2015\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2015_en.pdf), downloaded on: 29<sup>th</sup> March 2016

Worldbank. (2015). World Development Indicators: Global Private Financial Flows.

<http://wdi.worldbank.org/table/6.9> downloaded on 29<sup>th</sup> March 2016