

Béla-Gergely RÁCZ

*Faculty of Economics and Business Administration, Babeş–Bolyai University of Cluj-Napoca*

# KNOWLEDGE MANAGEMENT IN MULTINATIONAL COMPANIES: REVIEW AND THEORETICAL ANALYSIS

Review  
Article

---

## Keywords

*Knowledge transfer,  
Knowledge management,  
Absorptive capacity*

---

## JEL Classification

M11

---

## Abstract

*This article offers a summary of the foundations of the knowledge management literature referring to subsidiaries of multinational companies. We look at the way in which the literature on managing knowledge has evolved, and investigate how the streams have built upon each other. We also examine the literature in the light of different management fields, revealing similarities and differences between the distinct research areas. Based on 98 reviewed articles, we build a theoretical framework for a better organization and understanding of MNC related knowledge management literature. Finally, using this framework, we look into the potential future research directions of the field.*

## INTRODUCERE

De-a lungul ultimelor decenii cele mai multe dintre companiile multinaționale (CMN) au recunoscut că o rețea internațională de producție (RIP), cu unități de producție dispersate în lume pot oferi avantaje competitive (Ferdows, 2006; Kogut și Zander, 1993). Firmele au capacitatea de a acumula cunoștințe în rețea și de a converti acest capital intelectual în performanță (Grant, 1996). Literatura de specialitate distinge între un set extins de active de cunoștințe, dar toți erudiții în acest domeniu sunt de acord că acele cunoștințe neutilizate nu au nicio valoare, deoarece nu au niciun impact asupra performanței (Szulanski, 1996; Cohen & Levinthal, 1990; Zaltman et al., 1973). Pentru a fi valoroase ele trebuie transferate în cadrul rețelei (transfer de cunoștințe interne), în afara ei (Tsai, 2001; Van Wijk et al, 2008), și, de asemenea, trebuie utilizate pentru a crea valoare în favoarea companiei (Cheng et al., 2011).

„Însă și propria existența a CMN este strâns legată de faptul că trebuie să se profite de diferențele între cunoștințele și expertiza din întreaga lume în ceea ce privește atât exploatarea depozitelor existente de cunoștințe și combinarea acestora pentru a crea noi cunoștințe" (Michailova & Minbaeva, 2012: 59). Cu toate acestea, CMN constituie un context provocator din punct de vedere al schimbului de cunoștințe deoarece ele tind să acopere distanțe geografice, culturale și organizaționale vaste. Prin urmare, considerăm că posibilitățile viitoare de cercetare pot fi identificate doar dacă există o perspectivă interdisciplinară. Argote et al. (2003:580) afirmă că „în ciuda diversității disciplinelor, metodelor și contextelor, există un grad impresionant de integrare de-a lungul tradițiilor de cercetare”, care nu s-au schimbat în timp, doar că literatura de specialitate a devenit mai sofisticată. În recenzia literaturii de specialitate, ne concentrăm asupra constatărilor comune dovedite empiric în diferite domenii de management.

Transferul de cunoștințe este comun, chiar și în cadrul companiilor mici care nu au filiale, sau chiar în cadrul firmelor locale (Beijerse, 2000), dar, în acele cazuri, transferul se poate produce doar în exterior spre și de la furnizori, clienți și instituții guvernamentale (transfer de cunoștințe externe). Prin urmare, ne vom concentra pe CMN deoarece cercetările recente au subliniat faptul că abilitatea de a crea și transfera cunoștințe interne este unul dintre principalele avantaje competitive ale CMN în comparație cu firmele locale (Foss & Minbaeva, 2009; Minbaeva et al., 2003), iar cunoștințele interne pot fi transferate într-o manieră mai eficientă decât cunoștințele aflate în afara rețelei (Demeter et al., 2015; Van Wijk et al, 2008; Gupta & Govindarajan,

2000; Kogut & Zander, 1993). Potrivit Bartlett și Ghoshal (1989) CMN reprezintă o „rețea diferențiată”, unde cunoștințele sunt create în diferite părți ale CMN și transferate către diferite unități inter-conexe. Conceptualizarea CMN ca o rețea diferențiată a dat naștere unui flux de cercetare cu privire la rolul filialelor (Holm & Pedersen, 2000). Prin urmare, succesul unei CMN depinde în mare măsură de performanțele filialelor sale. Pe de altă parte, performanța filialei este foarte strâns legată de transferul de cunoștințe în unitatea locală (Fusco & Spring, 2003; Cheng et al., 2011; Feldmann & Olhager, 2013). Așa cum a conceptualizat Ferdows (1997) și Vereecke et al. (2002, 2006) a demonstrat, rolul strategic al unității de producție (al filialelor) este corelat în mod pozitiv cu volumul de cunoștințe transferate și absorbite. În consecință, îmbunătățirea strategiei filialelor este esențială pentru întreaga rețea, dar aceasta trebuie să ia în considerare posibilitățile (de ex: ce se poate învăța de la alte filiale) și constrângerile (de exemplu: strategia la nivel de rețea care provin din faptul că aceste unități sunt parte dintr-o rețea internațională formată din mai multe filiale cu roluri și strategii diferite (Ferdows, 1997).

Managementul cunoștințelor este cercetat în diverse domenii (managementul operațiunilor, managementul strategic, afacerile internaționale și managementul resurselor umane). Literatura de specialitate deține două fluxuri principale: transfer de cunoștințe interne (TC) și transfer de cunoștințe externe, care nu ar trebui confundate cu abordarea filialelor și nici cu cea a nivelului CMN. Prezenta lucrare face recenzia literaturii de specialitate referitoare la managementul cunoștințelor (MC) la nivel subsidiar, ceea ce nu înseamnă că accentul vă cădea în mod exclusiv pe TC intern, deoarece filiala realizează ca parte a două rețele (Figura 1): TC se realizează la nivel de filială, atât intern cât și extern (Demeter et al., 2015; Cselényi et al., 2005; Rudberg & Olhager, 2003). În Figura 1 am reprezentat fluxul de cunoștințe posibil între partenerii interni și externi, dar este important de menționat că fluxurile de cunoștințe pot avea direcții diferite. În cadrul rețelei interne distingem între diferitele direcții de transfer de cunoștințe și anume, înainte (HQ către filială), înapoi (filială către HQ) și lateral (de la filială la filială). Ca transferul de cunoștințe externe să aibă loc în rețeaua lanțului de aprovizionare, am axat cercetarea noastră în principal pe problemele interne de management a cunoștințelor. Luând în considerare aceste informații, elaborăm un cadru teoretic privind recenzia literaturii de specialitate aferentă managementului cunoștințelor și formulăm posibilități viitoare de cercetare.

## CONSENS ÎN LITERATURĂ

În ciuda faptului că mulți erudiți din diferite domenii au cercetat managementul cunoștințelor, toți sunt de acord asupra a două reguli de bază: cunoștințele au valoare în cazul în care sunt folosite pentru a îndeplini un obiectiv (Pritchard et al., 2010; Szulanski, 1996; Zaltman et al., 1973) și pot fi utilizate în cazul în care sunt absorbite de către receptor (Mahnke et al., 2005; Zahra & George, 2002; Cohen & Levinthal, 1990). De asemenea, s-a ajuns la un acord între erudiți legat de modul în care cunoștințele sunt aduse împreună (Figura 2). Deși „cercetarea organizațională se bazează foarte mult pe concepte împrumutate și pe teorii din discipline conexe, cum ar fi psihologia și sociologia” (Whetten et al., 2009:537), există unele diferențe în modul în care unele concepte sunt denumite în diferite domenii de management, dar sensul lor în cele mai multe dintre cazuri corespunde. Pentru a fi consecvenți, vom folosi terminologia afacerilor internaționale pentru diferitele concepte, indicând celelalte denumiri ale lor în paranteze.

### MANAGEMENTUL CUNOȘTINȚELOR ÎN CADRUL COMPANIILOR MULTINAȚIONALE

Cunoștințele organizaționale au devenit cea mai importantă resursă strategică a unei organizații (Minbaeva, 2006). Competitivitatea organizațională este consolidată nu de cunoștințele în sine, ci de capacitatea organizațională de a exploata aceste cunoștințe. Szulanski (1996) a susținut că doar puțină atenție sistematică a fost acordată „atașării interne a transferului de cunoștințe”, și a dezvoltat un model care demonstrează cele mai bune practici ale transferului de cunoștințe. Pe baza constatărilor lui Teece (1976), Szulanski (1996) a indicat succesiunea de evenimente care conduc la decizia de transfer de cunoștințe. Cele patru secvențe sunt: (i) inițierea, (ii) punerea în aplicare, (iii) construirea și (iv) integrarea. Constatările sale reprezintă unul din punctele de plecare ale literaturii transferului de cunoștințe dintr-un punct de vedere organizatoric. Gupta și Govindarajan (2000) au completat teoria lui Szulanski (1996), urmărind un nivel nodal al analizei.

Bazându-se pe teoria comunicării, ei au susținut că o cartografiere completă a procesului de transfer de cunoștințe necesită atenție la toate cele cinci elemente principale următoare: (i) valoarea cunoștințelor din posesia unității sursă, (ii) dispoziția motivațională a unității sursă în ceea ce privește transferul cunoștințelor sale, (iii) existența, calitatea și costul canalelor de transmisie, (iv) dispunerea motivațională a unității țintă în ceea ce privește acceptarea de cunoștințe de intrare, (v) și capacitatea de absorbție a unității țintă pentru

cunoștințele de intrare. Minbaeva (2007) susține că două metafore au ghidat cercetarea transferului de cunoștințe. Prima consideră transferul de cunoștințe ca pe un proces de comunicare, în timp ce a doua privește transferul în primul rând în termeni de costuri și beneficii: cu cât este mai mare costul de transfer, cu atât mai lent va avea loc transferul. Conectând aceste două aspecte împreună, lucrarea sa adoptă o abordare similară și precizează elementele de bază ale unui transfer: (i) sursa, (ii) mesajul, (iii) receptorul și (iv) contextul. Ea, de asemenea, construiește în cadrul modelului său barierele asociate cu fiecare dintre aceste elemente denumite: (i) caracteristicile cunoștințelor, (ii) caracteristicile receptorilor de cunoștințe (capacitatea de absorbție), caracteristicile expeditorilor de cunoștințe (capacitatea de diseminare), și (iv) caracteristicile relației dintre expeditori și receptori. Modelul procesului de transfer de cunoștințe a lui Minbaeva (2007) este ușor de înțeles, și surprinde principalele zone de cercetare în domeniu. Pornind de la acest model, am dezvoltat un cadru teoretic actualizat privind educația organizațională și managementul cunoștințelor.

### METODA DE RECENZIE A LITERATURII

Am identificat câteva cuvinte cheie, pentru a putea cerceta literatura de specialitate a managementului cunoștințelor: managementul cunoștințelor, transferul de cunoștințe, integrarea internă (atocuprinderea internă), integrarea externă (atocuprinderea externă), schimbul de cunoștințe, capacitatea de absorbție, capacitatea de diseminare. Am folosit Google Academic și alte motoare de căutare academice (Anelis) pentru a clasifica literatura relevantă în cadrul subiectului nostru de cercetare. Pentru cuvintele cheie menționate am găsit mai mult de 500 de articole. După filtrarea articolelor găsite prin excluderea literaturii mai vechi, am fost capabili să identificăm cele mai relevante 130 de documente. După examinarea cu atenție a referințelor acestor documente pentru a nu omite vre-o constatare importantă în domeniu, am ajuns la un număr de 143 de articole. La fel ca în toate domeniile științei, literatura managementului cunoștințelor are propriile sale rezultate contradictorii. Pentru a exclude rezultatele contradictorii ne-am bazat pe lucrarea meta-analitică a lui Van Wijk et al. (2008), ajungând la un număr de mai puțin de 100 de articole verificate.

### NEVOIA UNEI CONTEXTUALIZĂRI MAI EXTINSE

Cu scopul de a ne organiza rezultatele noastre am dezvoltat în continuare două cadre teoretice

dimensionale ale lui Argote et al. (2003) legate de educația organizațională și de managementul cunoștințelor. Ei au susținut că cercetarea pe această temă poate fi organizată pe două axe: Rezultatele Managementului Cunoștințelor (Creare, Retenție și Transfer) și Contextul Managementului Cunoștințelor (Proprietățile Unităților, Proprietățile Relațiilor dintre Unități și Proprietățile Cunoștințelor). Având în vedere că literatura de specialitate aferentă managementului cunoștințelor a cunoscut o dezvoltare exponențială în ultimii ani, am considerat că modelul ar fi mai precis dacă am adăuga încă o axă. Cum am dorit să indicăm constatările comune și demonstrate din diferite domenii, am adăugat axa „disciplină” (Figura 3). Unul dintre motivele de organizare a literaturii de specialitate este acela de a identifica unghiurile moarte, și de a găsi alte posibilități viitoare de cercetare. Cei mai mulți dintre erudiți cercetează relațiile dintre două sau patru elemente de management de cunoștințe, ignorând restul relațiilor. Există câteva relații amănunțit cercetate (integrarea externă și performanța, rolul filialelor și capacitatea de transfer de cunoștințe, etc.), dar există, de asemenea, unghiuri moarte și „cutii negre”. Am organizat articolele selectate și le-am introdus în cele trei cutii dimensionale ale noastre. Când am conceptualizat cadrul nostru teoretic, am utilizat, de asemenea, cadrul lui Minbaeva (2007) (baza modelului 3D) pentru a fi cât mai exacti. Am umplut cutia virtuală cu articolele selectate și am tras concluziile noastre.

Este de asemenea important să se facă distincția între domenii diferite, pentru că nu numai terminologia poate diferi, dar, de asemenea, și sensul unor concepte. Erudiții afacerilor internaționale cercetează managementul cunoștințelor în cadrul companiilor multinaționale, în timp ce erudiții managementului operațiunilor cercetează aceleași concepte în cadrul rețelelor internaționale de producție (care sunt, de asemenea, CMN, dar nu toate CMN sunt RIP). Utilizând aceleași concepte, lucrările referitoare la Managementul Strategic și la Afacerile Internaționale se axează pe probleme ale managementului cunoștințelor dar, de asemenea, care se petrec în cadrul asociațiilor cu participățiune internațională Inkpen, 2008; Lyles & Salk (1996), iar rezultatele nu sunt întotdeauna aplicabile în contextul CMN. În cadrul nostru teoretic am indicat numitorii comuni din diferite domenii pentru a identifica posibilitățile viitoare de cercetare.

### PROPRIETĂȚILE FILIALELOR

De-a lungul ultimelor decenii, managementul filialelor companiilor multinaționale a apărut treptat ca un domeniu distinct de cercetare în cadrul domeniilor de Management Strategic și Internațional (Paterson & Brock, 2002). Așa cum am

menționat anterior, înțelegerea literaturii de specialitate a MC poate fi complicată, din cauza problemei terminologiei. În cadrul lucrării originale a lui Argote et al. (2003) cele două modele de filiale tridimensionale au fost numite unități. Bazele curentului legat de rolul filialelor au fost puse de către Ferdows (1997) în articolul său (Paterson & Brock, 2002) unde utilizează terminologia „unității”, concentrându-se pe unitățile de producție. În articolul său distinge șase roluri ale unității de producție luând în considerare rolul strategic și competențele acestora. Unitățile de producție de înaltă competență sunt sursa, conducătorul și contribuabilul, iar unitățile de producție cu competență scăzută sunt cele din străinătate, din avanpost și unitățile server. Cele mai multe explicații legate de managementul eficient al cunoștințelor se axează pe proprietățile (rolurile) unei anumite filiale. Argote et. al (2003:573) susține că „factorul cheie al managementului eficient al cunoștințelor este o parte caracteristică a unității în sine”. Rolurile filialei sunt evidențiate deoarece acestea ilustrează o convergență a constatărilor din mai multe discipline. Cunoștințele create într-o filială de înaltă competență (filială cu statut înalt, instituție) vor fi utilizate mai mult ca probabil (sau vor avea licență) decât acele cunoștințe create de către o filială de competență scăzută (Sine et al., 2003; Argote et al. 2003). În afară de acest aspect, literatura de specialitate universală a MC susține că transferul de cunoștințe are unele elemente declanșatoare, care pot fi corelate cu competențele unităților de producție, prin capacitatea de absorbție și de diseminare a diferitelor unități (Minbaeva, 2007).

### PROPRIETĂȚILE RELAȚIILOR DINTRE FILIALE

În toate domeniile de management investigate, erudiții cercetează proprietățile relațiilor dintre filiale. În timp ce cunoștințele sunt esențiale pentru competitivitatea CMN, dintr-o perspectivă a filialei, acestea sunt percepute într-un mod ușor diferit (Demeter et al. 2015). Pe de o parte, filialele cooperează cu alte unități din rețea pentru a partaja și a dezvolta noi cunoștințe într-un mod colaborativ. Pe de altă parte, cu toate acestea, ele concurează, de asemenea, pentru cunoștințe intra-rețea (Luo, 2005), pentru ca aceste cunoștințe să poată fi utilizate pentru a actualiza competențele filialei, a crește performanța și, prin urmare, a asigura viitorul în cadrul rețelei (Feldmann & Olhager, 2013; Cheng et al., 2011). Argote et al. (2003) susține că modul în care unitățile sunt conectate între ele este caracterizat prin două abordări principale. O abordare se axează pe relația diadică între unitățile sociale (intensitatea conexiunii, frecvența de comunicare, similaritatea socială), după cum

managementul operațiunilor și cercetarea afacerilor internaționale au confirmat relația dintre aceste variabile și TC. Cea de-a doua abordare pune accentul pe modelul de conexiuni între mai multe unități. De exemplu, fluxul de cunoștințe este facilitat atunci când indivizii sunt încorporați într-o rețea densă de terțe conexiuni (Reagans & MacEvily, 2003). Efectul structural nu se limitează la conexiunile interpersonale, dar aceste conexiuni au un mare impact asupra volumului de cunoștințe transferat, așa cum oamenii de știință ai MRU au dovedit în cadrul multor articole. Concluziile comune relevă faptul că, cu cât o filială este mai încorporată în cadrul rețelei, cu atât mai mare este volumul de cunoștințe transferat. (Minbaeva, 2007; Schmid & Schurig, 2003; Lane & Lubatkin, 1998).

### CARACTERISTICILE CUNOȘTINTELOR

Diferitele tipuri de cunoștințe pot fi găsite într-o CMN (Wilcox King & Zeithaml, 2001). Gupta și Govindarajan (2000) oferă exemple de cunoștințe procedurale (de exemplu, designul de produs, know-how-ul de producție), comparativ cu cele declarative (de exemplu, informații financiare). În plus, Schmid și Schurig (2003) susțin că acele cunoștințe organizaționale variază, de asemenea, în funcție de activitățile funcționale. Așa cum am menționat mai devreme, managementul cunoștințelor este eficient în cazul în care este capabil să creeze valoare, prin urmare, diferențierea activelor cunoștințelor este esențială. Haas și Hansen (2005) au susținut că perspectiva de performanță atrage atenția asupra necesității de a examina efectele nete ale schimbului de cunoștințe cu privire la rezultatele performanței unei sarcini sub anumite condiții contextuale, mai degrabă decât în ipoteza în care un mai mare schimb de cunoștințe este întotdeauna mai bun. În lucrarea lor, ei au remarcat că schimbul explicit de cunoștințe (codificat) sub formă de documente electronice a economisit timp pe durata derulării sarcinii, dar nu a îmbunătățit calitatea muncii și nici nu a semnalat competență către clienți, dar schimbul de sfaturi personale a îmbunătățit calitatea muncii și a semnalat competență, însă, nu s-a economisit timp. Winter (1987) a făcut diferența între activelor favorabile și nefavorabile ale cunoștințelor. Dimensiunile taxonomice ale activelor cunoștințelor ne indică doar cât de complex ar fi transferul acestor cunoștințe, nu și posibilitatea de a le transfera. În cazul managementului cunoștințelor diferențierea cunoștințelor este importantă, deoarece managerii ar trebui întotdeauna să ia în considerare care sunt beneficiile și care sunt costurile de transfer ale cunoștințelor.

### CREAREA, RETENȚIA ȘI TRANSFERUL DE CUNOȘTINȚE

Crearea cunoștințelor este adesea asociată cu expeditorul, care nu are întotdeauna dreptate. Pe de o parte, ca să fie transferate, cunoștințele trebuie mai întâi să fie create, iar creatorul trebuie să trimită aceste cunoștințe. Pe de altă parte, în cazul în care sunt reținute și înțelese, cunoștințele pot fi retransferate către o terță parte. Cu toate acestea, existența celor doi participanți nu este o condiție suficientă pentru succesul procesului de transfer de cunoștințe. Așa cum a susținut Minbaeva (2007), transferul de cunoștințe are o mulțime de obstacole (Figura 3), cum ar fi caracteristicile cunoștințelor, existența capacității de absorbție și a celei de diseminare (CAPAb și CAPDi), precum și contextul organizațional. În capitolele anterioare am discutat despre caracteristicile cunoștințelor și despre contextul organizațional, acum ne vom concentra asupra CAPAb și a CAPDi.

Capacitatea de absorbție este caracteristica receptorului, așa cum au formulat Cohen și Levinthal (1990:128), aceasta este „capacitatea firmei de a recunoaște valoarea noilor informații externe, de a le asimila, și de a le aplica scopurilor sale comerciale”. Szulanski (1996) a completat concluziile cu rolul motivației receptorului (pe care le vom discuta în subcapitolul următor). În 1998 Lane și Lubatkin în articolul lor intitulat „Capacitatea de absorbție relativă și educația inter-organizațională” au introdus noțiunea de capacitate de absorbție relativă, care susține că abilitatea unei firme de a învăța de la altă firmă depinde de similaritatea ambelor firme (sau a filialelor) în ceea ce privește (i) bazele cunoștințelor, (ii) structurile organizaționale și politicile de compensare, și (iii) logica dominantă. Chiar dacă eșantionul cercetării lor empirice a fost extras de la angajații rezultati ca urmare a unei alianțe de cercetare și dezvoltare între companiile farmaceutice și biotehnologice, rezultatele sunt, de asemenea, considerate valabile pentru transferul de cunoștințe interne în cadrul CMN. CAPAb în cadrul CMN a fost cercetată în detaliu de către Zahra și George (2002) în lucrarea lor intitulată „Capacitatea de absorbție: Recenzie, reconceptualizare și extindere”. Ei au susținut că mecanismele de organizare asociate cu capacitățile combinatorii conduc potențialul unității și realizează capacitatea de absorbție în diferite moduri. În timp ce potențialul CAPAb depinde de mecanismele organizatorice asociate cu capacitățile de coordonare (de ex, rotația posturilor), CAPAb realizată depinde de mecanismele de organizare asociate cu capacitățile de socializare (de ex, conectarea, tacticile de socializare). Minbaeva et al. (2003) a împărțit CAPAb în abilitățile angajaților și motivația angajaților de a dobândi cunoștințe noi. De asemenea, este important pentru managerii unităților de producție să distingă între achiziția și asimilarea

cunoștințelor (care se corelează cu CAPAb potențială) și între transformarea și explorarea cunoștințelor (care se corelează cu CAPAb realizată). Așa cum am subliniat în capitolele anterioare, transformarea și explorarea cunoștințelor creează valoare pentru filială cât și pentru întreaga companie. Din cauza acestor relații, transferul de cunoștințe este un proces dinamic, expeditorul se poate transforma într-un receptor și invers (Zahra & George, 2002). În cadrul aceluiași articol, autorii susțin că această CAPAb potențială și cea realizată depind de țară, industrie și de aspectele specifice organizaționale. Nokata (1994) și Minbaeva et al. (2003) susțin că TC și CAPAb depind, de asemenea, foarte mult de indivizi.

Capacitate de diseminare poate fi, de asemenea, o barieră în cadrul schimbului de cunoștințe. Husted și Michailova (2002) susțin că respectivul comportament al expeditorilor de cunoștințe ar putea fi exprimat de dorința lui/ei de a împărtăși, la cerere, cunoștințele cu alți membri ai organizației. Există câteva motive pentru a „nu împărtăși”, comportament precum (i) protecția avantajelor competitive individuale, (ii) refuzul de a-și petrece timpul cu schimbul de cunoștințe, (iii) teama de a găzdui „paraziți ai cunoștințelor”, (iv) evitarea expunerii, (v) incertitudine în ceea ce privește modul în care receptorul de cunoștințe va percepe și interpreta cunoștințele împărtășite, sau (vi) un mare respect pentru ierarhie și putere formală. Se observă faptul că atât CAPAb cât și CAPDi care sunt elemente majore ale transferului de cunoștințe, depind de comportamentul uman, cercetat în cea mai mare parte de erudiți ai MRU.

### **PERSPECTIVA BAZATĂ PE CUNOȘTINȚE ȘI ABORDAREA ADMINISTRĂRII CUNOȘTINȚELOR**

Toate rezultatele prezentate mai sus sunt dintr-o perspectivă a firmei bazată pe resurse: cunoștințele sunt interpretate ca o resursă. Grant (1996), în lucrarea sa intitulată „Spre o teorie bazată pe cunoștințe a firmei” susține că, deși economiștii folosesc termenul de „teoria firmei” în forma sa de singular, nu există nicio teorie singulară și multifuncțională a firmei. În lucrarea sa, el susține, de asemenea, că managementul strategic și-a extras întotdeauna teoriile sale atât din teoria economică dar și din teoria organizațională, astfel încât zona sa de interes este diferită de ambele, de aceea vederea bazată pe resurse are limitările sale. Grant (1996:113) susține că „firmele există ca instituții pentru producerea de bunuri și servicii, deoarece acestea pot crea condițiile în care mai mulți indivizi își pot integra cunoștințele lor de specialitate. „VBC se concentrează asupra indivizilor care constituie capitalul social al firmei. Ca și concept, capitalul social poate fi privit ca o specificare a noțiunilor

VBC (Nahapiet & Ghoshal, 1998) și este definit de Coleman (1990, 1994) ca fiind deținut în mod colectiv, și ca fiind înrădăcinat în relațiile sociale dintre indivizi. „Dezvoltarea capitalului social reprezintă o investiție semnificativă (Nahapiet & Ghoshal, 1998:260), și, prin urmare, la fel ca toate investițiile ar trebui să fie gestionată”. Gooderham et al. (2011) susține că înțelegerea relațiilor dintre mecanismele de administrare și procesele de cunoaștere implică teoretizarea indivizilor, eterogenitatea individuală și interacțiunea individuală. Ne asumăm poziția că explicația fenomenului de nivel de firmă (macro) trebuie să se bazeze pe mecanismele care implică un nivel individual (cf. Elster, 1989).

### **ORGANIZAREA LITERATURII PRIVIND MANAGEMENTUL CUNOȘTINȚELOR**

Noi am dezvoltat cadrul teoretic al lui Argote et al. (2003) (Figura 3) pentru a identifica unde converg rezultatele cercetărilor cu privire la managementul cunoștințelor și unde există lacune. Deoarece cele trei modele dimensionale ale noastre sunt compuse din 36 de părți, ar fi complicat să umplem în mod practic toate cutiile. Pentru o reprezentare transparentă, am defalcat modelul în patru planuri de-a lungul axei „x”. Axa orizontală a modelului defalcat evidențiază faptul că „diferitele teorii ale managementului cunoștințelor acordă o prioritate ocazională diferitelor proprietăți contextuale” (Argote et al, 2003:572), în calitate de proprietăți ale filialelor propriu-zise (cum ar fi CAPAb), sau de proprietăți ale cunoștințelor (cum ar fi acordul tacit). Pe axa verticală sunt reprezentate rezultatele managementului cunoștințelor. Așa cum s-a explicat mai sus, crearea cunoștințelor are loc atunci când sunt generate noi cunoștințe, retenția de cunoștințe implică încorporarea de cunoștințe, iar transferul de cunoștințe se realizează atunci când experiența dobândită într-o unitate afectează altă unitate (Argote et al., 2003). În ciuda complexității cercetării privind managementul cunoștințelor, explicațiile teoretice pot fi organizate în modelul nostru (Figura 4). Ceea ce am descoperit organizând literatura de specialitate este că există unele relații profund cercetate între componentele menționate dintre diferite domenii de management, și că există, de asemenea, unele diferențe majore între interesele domeniilor de cercetare. În timp ce în toate domeniile de management analizate, erudiții au cercetat legătura dintre „proprietățile relațiilor dintre filialele” și transferul de cunoștințe, doar lucrările care au analizat afacerile internaționale se axează pe relația dintre „proprietățile filialelor” și procesul de creare a cunoștințelor. Pornind de la cadrul nostru teoretic, în timp ce ne concentrăm, de asemenea, pe construcția de la nivel micro și macro, am tras concluziile noastre.

## DISCUȚII ȘI CONCLUZII

Cercetarea privind managementul cunoștințelor organizaționale este abia la început. Deși recenzii conceptuale și calitative ale literaturii de specialitate privind transferul de cunoștințe organizaționale au fost elaborate (de ex, Easterby-Smith et al., 2000), niciun studiu nu a încercat să rezume concluziile din domeniu dintr-o perspectivă interdisciplinară. Am contribuit la literaturile de specialitate anterioare privind transferul de cunoștințe organizaționale prin crearea unui nou cadru teoretic care ne-a arătat care sunt, dintr-o perspectivă interdisciplinară, subiectele cel mai mult și cel mai puțin cercetate. Mai mult decât atât, am consolidat cercetarea existentă cu excepția rezultatelor contradictorii. Pe această bază, am identificat, de asemenea, cele mai relevante viitoare subiecte de cercetare în domeniu.

Dintr-o perspectivă managerială, am contribuit cu un studiu explicativ la înțelegerea bazei literaturii de specialitate a managementului cunoștințelor printr-o vedere panoramică.

## LIMITĂRI ȘI DIRECȚII ULTERIOARE DE CERCETARE

Mai multe limitări ale acestui studiu merită discutate. În primul rând, din cauza perspectivei interdisciplinare, am întâlnit rezultate contradictorii în diferite lucrări. Decizia de a exclude lucrări s-a bazat în principal pe lucrarea meta-analitică a lui Van Wijk et al. (2008). Pentru că nu a mai existat nicio cercetare meta-analitică mai recentă în domeniu, concluziile noii lucrări nu au putut fi filtrate cu aceeași metodă. În al doilea rând, ne-am concentrat în principal pe procesele interne de management al cunoștințelor, omițând parțial transferul de cunoștințe externe. Deși transferul de cunoștințe interne are un impact mai mare asupra performanței filialei, studii recente arată că acele două concepte ar trebui să fie cercetate împreună (Demeter et al., 2015).

Cu cât direcțiile de cercetare sunt mai legate de limitele acestei lucrări, cu atât o nouă testare meta-analitică trebuie să demonstreze empiric constatările din diferitele domenii, folosind cadrul nostru teoretic. Prin utilizarea modelului nostru am identificat, de asemenea, că există o necesitate pentru o logică de mai multe niveluri, deoarece există o teoretizare limitată a naturii și impactului mecanismelor organizaționale care conectează diferite niveluri (niveluri micro și macro). De asemenea, este interesant faptul că, deși toți erudiții sunt de acord că TC trebuie să aibă un impact asupra performanței, există (în afara câtorva articole legate de administrarea operațiunilor) relativ puține lucrări axate pe implicațiile performanței, care ar putea

constitui, de asemenea, o direcție viitoare de cercetare.

## BIBLIOGRAFIE

- [1] 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.
- [2] Bartlett, A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders—The Transnational Solution*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- [3] Cheng, Y., Farooq, S., & Johansen, J. (2011). Manufacturing network evolution: a manufacturing plant perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(12), 1311-1331.
- [4] Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 12(4), 128-152.
- [5] Cselényi J., Illés B., Kovács Gy., Bálint R.: Network of North-East Hungarian Logistical Centres and Logistical Clusters, Logistics and Supply Chain Management in a Globalizing World, *Proceedings of the 3rd International Logistics and Supply Chain Congress*, 2005. Istanbul, pp. 605-610
- [6] Demeter, K., Szász L., & Rácz, B. (2015). The impact of subsidiaries' internal and external integration on operational performance. *EurOMA Conference*. Neuchatel, Switzerland.
- [7] Easterby-Smith, M., Crossan, M., & Nicolini, D. (2000). Organizational learning: debates past, present and future. *Journal of management studies*, 37(6), 783-796.
- [8] Elster, J. (1989). *Nuts and bolts for the social sciences*. Cambridge University Press.
- [9] 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.
- [10] Ferdows, K. (1997). Making the most of foreign factories. *Harvard Business Review*, 75, 73-91.
- [11] Ferdows, K. (2006). POM Forum: Transfer of Changing Production Know-How. *Production and Operations Management*, 15(1), 1-9.
- [12] Foss, N. J., & Minbaeva, D. (2009). Governing knowledge: the strategic human resource management dimension. *The Strategic Human Resource Management Dimension*, 3, 22-33.
- [13] Fusco, J., & Spring, M. (2003). Flexibility versus robust networks: the case of the Brazilian automotive sector. *Integrated Manufacturing Systems*, 14(1), 26-35.
- [14] 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.
- [15] Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(2), 109-122.
- [16] Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic management journal*, 21(4), 473-496.
- [17] 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.
- [18] 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.
- [19] Husted, K., & Michailova, S. (2002). Knowledge sharing in Russian companies with Western participation. *Management International*, 6(2), 17-31.
- [20] Inkpen, A. C. (2008). Knowledge transfer and international joint ventures: the case of NUMMI and General Motors. *Strategic Management Journal*, 29(4), 447-453.
- [21] King, A. W., & Zeithaml, C. P. (2001). Competencies and firm performance: Examining the causal ambiguity paradox. *Strategic Management Journal*, 22(1), 75-99.
- [22] 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.
- [23] Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic management journal*, 19(5), 461-477.
- [24] Luo, Y. (2005). Toward co-competition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 40(1), 71-90.
- [25] 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.
- [26] 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* 25, 101-119.
- [27] Michailova, S., & Minbaeva, D. B. (2012). Organizational values and knowledge sharing in multinational corporations: The Danisco case. *International Business Review*, 21(1), 59-70.
- [28] Minbaeva, D. B. (2007). Knowledge transfer in multinational corporations. *Management International Review*, 47(4), 567-593.
- [29] 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.
- [30] Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- [31] Paterson, S. L., & Brock, D. M. (2002). The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis. *International Business Review*, 11(2), 139-163.
- [32] Pritchard, D., Millar, A., & Haddock, A. (2010). *The nature and value of knowledge: Three investigations*. OUP Oxford.
- [33] Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative science quarterly*, 48(2), 240-267.
- [34] Rudberg, M., & Olhager, J. (2003). Manufacturing networks and supply chains: an operations strategy perspective. *Omega*, 31(1), 29-39.
- [35] 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.
- [36] Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(2), 27-43.
- [37] Teece, D. J. (1976). *Multinational corporation and the resource cost of international technology transfer*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company
- [38] 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.
- [39] 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.
- [40] Van Wijk, R., Jansen, J. J., & 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.
- [41] 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.
- [42] Vereecke, A., Van Dierdonck, R., & De Meyer, A. (2006). A typology of plants in global manufacturing networks. *Management Science*, 52(11), 1737-1750.
- [43] 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
- [44] Winter, S.G. (1987). *Knowledge and competence as strategic assets*. Cambridge, MA: Ballinger
- [45] Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.
- [46] Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*, New York: Wiley.

ANEXE

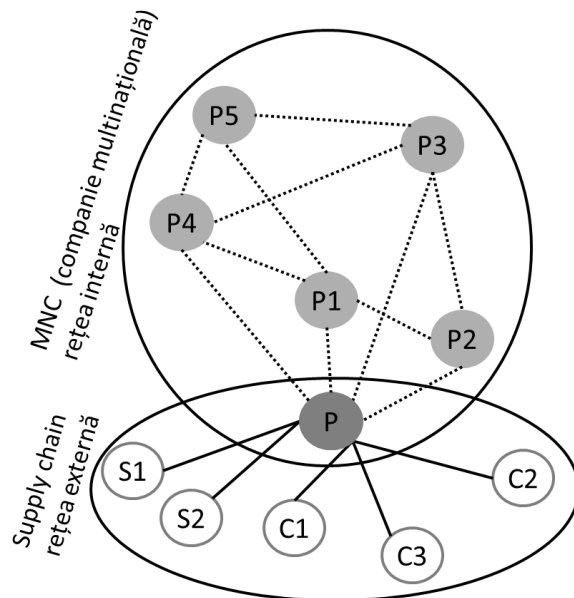


Figura 1. Integrarea unității de producție în cadrul rețelei interne și externe

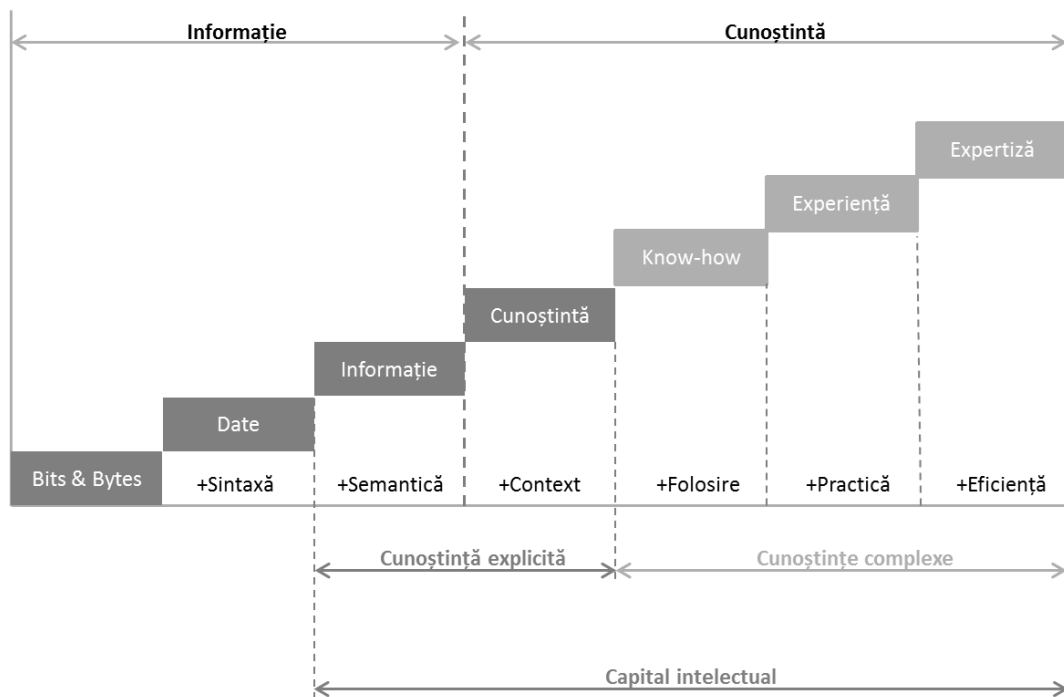


Figura 2. Diferențe între informație și cunoștințe

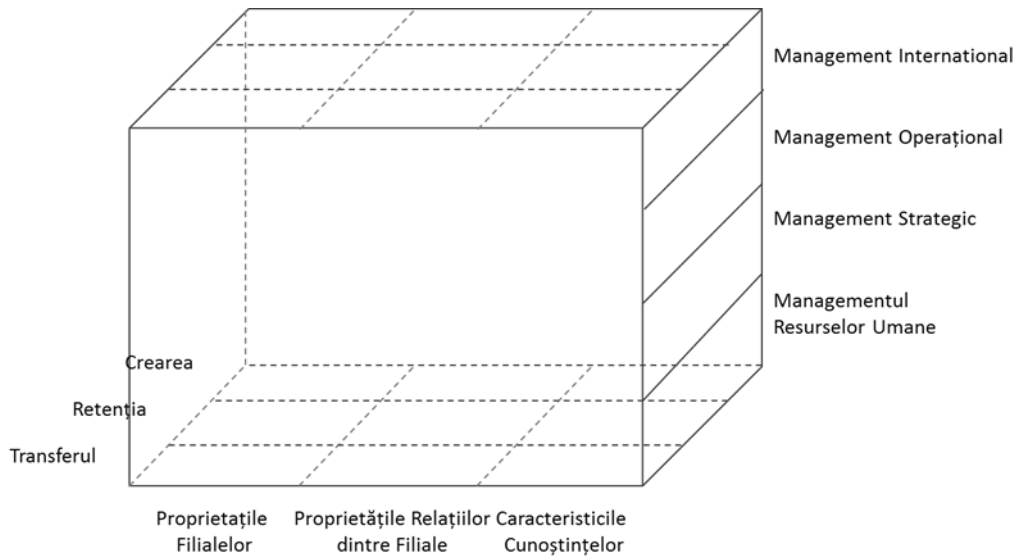


Figura 3. 3D Cadrul teoretic al educației organizaționale și al managementului cunoștințelor dintr-o perspectivă interdisciplinară

	Management Internațional(17 art.)			Management Operațional (35 art.)		
Creare	✓ 8 art.	✓ 12 art.			✓ 13 art.	
Retenție	✓ 9 art.	✓ 13 art.			✓ 18 art.	
Transfer	✓ 10 art.	✓ 13 art.		✓ 7 art.	✓ 28 art.	✓ 8 art.
	Management Strategic(19 art.)			Managementul Resurselor Umane(6 art.)		
Creare			✓ 11 art.			
Retenție			✓ 15 art.		✓ 4 art.	
Transfer	✓ 6 art.	✓ 14 art.	✓ 17 art.		✓ 4 art.	
	Proprietățile Filialelor	Proprietățile Relațiilor dintre Filiale	Caracteristicile Cunoștințelor			

Figura nr. 4. Reprezentarea cadrului teoretic al educației organizaționale și al managementului cunoștințelor dintr-o perspectivă interdisciplinară