



Dynamika apropiacji w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw

The dynamics of appropriation in the internationalization process of enterprises

Karolina Mazur

Uniwersytet Zielonogórski, e-mail: k.mazur@wez.uz.zgora.pl

Streszczenie

Celem artykułu było ustalenie, czy mechanizmy apropiacji zastosowane przez zinternacjonalizowaną innowacyjną spółkę zmieniają się w ramach postępu procesu umiędzynarodowienia. W wyniku analizy materiału badawczego opublikowanego w literaturze światowej ustalono, że w procesie internacjonalizacji zmiany mają charakter ewolucyjny, a w ich wyniku zmienia się typ i zakres wiedzy. Staje się to zarówno podstawą sukcesu firm innowacyjnych, jak i wynikiem zaistniałych doświadczeń. Zdolność do absorpcji tej wiedzy, reprezentowana przez rywali i partnerów, determinuje możliwość zachowania trwałości przewagi konkurencyjnej i dlatego wraz ze wzrostem tejże przewagi wymagane jest wzmocnienie zabezpieczeń. Z jednej strony zabezpieczenia formalne mogą być coraz mniej skuteczne w procesie internacjonalizacji, co wynika ze stopniowego wzrostu ich złożoności. Z drugiej strony postępowanie procesu internacjonalizacji prowadzi do łatwiejszego zabezpieczenia nieformalnego przed absorpcją ze strony konkurencji.

Słowa kluczowe: apropiacja, internacjonalizacja, zdolność absorpcyjna.

Abstract

The aim of the paper is to assess the dynamism of appropriation mechanisms employed in the process of internationalizations of innovative companies. On the basis of the analysis of research findings published in the literature the author established that the process of internationalization is evolutionary and the type and range of knowledge changes over time. The absorptive capacities represented by organization, partners and rivals determine the possibilities of the sustainability of competitive advantage and therefore the progress of the process of internationalization forces the organization to strengthen the isolating mechanisms. Formal mechanism can be less sufficient in the progress of internationalization because of progress of legal regulation complexity. On the other hand, the employment of informal appropriation mechanisms can be more sufficient in the international environment than in domestic one because of social factors.

Keywords: appropriation, internationalization, absorptive capacity.

Wstęp

Przedstawiciele szkoły zasobowej w zarządzaniu strategicznym (RBV) coraz częściej jako obiekt swoich zainteresowań wybierają problemy przechwytywania, czyli apropriacji, wartości. Coraz częściej także koncepcja apropriacji uwzględniająca zastosowanie określonych mechanizmów bywa obiektem badań oraz tematem prac koncepcyjnych [Madhok, Li, Priem 2010; Bowman, Ambrosini 2010; Alvarez, Barney 2004]. Wśród przedstawicieli nauki pojawiła się pewna grupa badaczy, którzy skupiają swoją uwagę na problemach związanych z reżimami apropriacji, szczególnie w odniesieniu do organizacji funkcjonujących w gospodarce opartej na wiedzy [przykładowo: Hurmelinna-Laukkanen, Puumalainen 2007; Hurmelinna-Laukkanen, Ritala 2012 lub Hurmelinna-Laukkanen, Ritala, Sainio 2013]. Można mówić o rozwoju pewnego podejścia mającego swój początek w okresie ostatnich 10 lat. Reżimy apropriacji zostały skategoryzowane jako formalne i nieformalne. Najczęściej przedmiotem badań były mechanizmy formalne [Hurmelinna-Laukkanen, Ritala 2012, Hurmelinna-Laukkanen, Ritala, Sainio 2013], a jedynie wybrane projekty badawcze dotyczyły mechanizmów nieformalnych, takich jak zarządzanie zaufaniem [Blomqvist i in. 2008].

Jednocześnie w tym samym okresie można zauważyć rozwój teorii internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz zastosowanie ich w innych koncepcjach badawczych. Ze względu na to, że koncepcje te charakteryzuje podejście ewolucyjne, pojawia się okazja do przeanalizowania mechanizmów apropriacji i ich dynamiki jako kompetencji [Najda-Janoszka 2016] poprzez uwzględnienie w perspektywie badawczej obu typów koncepcji: mechanizmów apropriacji i procesu internacjonalizacji.

Celem artykułu jest określenie przestrzeni badawczej dynamiki apropriacji w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw poprzez odpowiedź na pytanie, czy mechanizmy apropriacji zastosowane przez zinternacjonalizowaną spółkę zmieniają się w ramach postępu procesu umiędzynarodowienia. Artykuł ma charakter koncepcyjny, ale został przygotowany na podstawie analizy literatury badawczej na temat internacjonalizacji przedsiębiorstw, uwzględniającej różnorodne aspekty związane z mechanizmami apropriacji, głównie wśród innowacyjnych firm.

1. Istota reżimów apropriacji

Literatura dotycząca problemu wartości w zarządzaniu strategicznym skupiona jest przede wszystkim na procesie jej tworzenia i on właśnie jest obecny w różnych koncepcjach od ponad 30 lat [Porter 1990; Stabell, Fjeldstad 1998; Alvarez, Barney 2004 etc.]. Jednak od pewnego czasu do problemu wartości autorzy podchodzą z nieco innej strony, gdyż sama analiza procesu jej tworzenia nie daje wielu odpowiedzi. Wprawdzie metodyka łańcucha wartości uwzględnia elementy apropriacji poprzez włączenie kosztów transakcyjnych jako elementu analizy, jednakże wiele aspektów związanych z apropriacją ma wymiar analizy pozafinansowej i są one w ogóle luźno powiązane z ekonomią (jak choćby problem apropriacji wiedzy i koncepcja zdolności absorpcyjnej np.: [Cohen, Levinthal 1990]).

Problem apropriacji wartości w ujęciu strategicznym może być analizowany na wielu poziomach, przede wszystkim zaś [Mazur, Kulczyk 2014, s. 227; Mazur 2011; Qian i in. 2017]:

- na poziomie przywłaszczania zasobów (w tym także zasobów strategicznych, wiedzy, kompetencji etc.),
- na poziomie przywłaszczania renty,
- na poziomie przywłaszczania zdolności do tworzenia ponadnormatywnych zysków przewagi konkurencyjnej w ujęciu zasobowym),
- na poziomie przywłaszczania zysków ponadnormatywnych.

Nurt ten został zainicjowany w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku. Dotyczy narzędzi, które regulują proces apropriacji, przede wszystkim zaś barier w postaci wiedzy oraz barier rzeczowych lub prawnych, które mają ochronić przed wykorzystaniem przez konkurencję nowego zadania lub produktu generującego wartość [Lepak, Smith, Taylor 2007, s. 18].

Pojawiło się już wiele prób kategoryzacji tych narzędzi, jednakże w ostatnich latach najczęściej wykorzystywana jest typologia podana przez grupę fińskich badaczy o znaczącym doświadczeniu badawczym w zakresie rozwoju firm innowacyjnych, którzy wyodrębnili pięć podstawowych mechanizmów przywłaszczania, przyporządkowując im odpowiednie środki [Hurmelinna-Laukkanen, Puumalainen 2007, s. 98]:

- mechanizmy oparte na naturze wiedzy: oparte na wiedzy niejawniej oraz dotyczące ochrony wiedzy skodyfikowanej,
- instytucjonalne mechanizmy ochrony: narzędzia ochrony praw własności intelektualnej, kontrakty, uregulowania prawne dotyczące relacji z pracownikami, narzędzia wynikające z zarządzania zasobami ludzkimi (podnoszenie poziomu zaangażowania organizacyjnego pracowników oraz narzędzia zarządzania komunikacją w organizacji),
- rozwiązania techniczne i wynikające z praktyki organizacyjnej (hasła, tajemnice, ograniczenia dostępu),
- opóźnienia czasowe (opóźnione wejście konkurencji na rynek etc.).

Przytoczona powyżej typologia mechanizmów apropriacji nie jest oczywiście jedyna, jednak to przede wszystkim ona jest obecna jako podstawa badań prowadzonych nad reżimami apropriacji.

W literaturze przedmiotu koncepcja apropriacji odnosi się najczęściej do problemu utrzymania przewagi konkurencyjnej w sektorach opartych na wiedzy. Odwołuje się do wewnątrzorganizacyjnych źródeł trwałości przewagi konkurencyjnej.

2. Dynamika procesu internacjonalizacji

Internacjonalizacja organizacji oznacza „proces wzrastającego włączania się w operacje międzynarodowe” [Welch, Luostarinen 1988, s. 36]. Zdaniem wielu autorów proces internacjonalizacji stanowi czynnik wzmacniający efektywność organizacji np. [Hurmelinna-Laukkanen, Ritala 2012]), jednak zdolność organizacji do umiędzynarodowienia może być zdeterminowana tym, jaki jest typ i dostępność zasobów organizacyjnych [Hurmelinna-Laukkanen, Ritala 2012; Rialp, Rialp, Knight 2005; Blomstermo, Sharma, Sallis 2006]. Znaczna liczba projektów badawczych dotyczących procesu internacjonalizacji

skoncentrowana jest na problemach związanych z zewnętrznymi uwarunkowaniami rynkowymi np. [Cadogan i in. 2005; Kuivalainen i in. 2010; Fernhaber, McDougall-Covin 2009; Saarenketo i in. 2008, 2009; Brush, Vanderwerf 1992], oraz z czynnikami systemowymi np. [Bienkowska, Larsen, Sörlin 2010, Heinzl i in. 2013], które mają wpływ na jakość procesu internacjonalizacji. Pojawiają się jednak pojedyncze studia badawcze, które skoncentrowane są na wewnętrznych determinantach i czynnikach organizacyjnych wpływających na sprawność procesu umiędzynarodowienia oraz na jakość i skalę korzyści wynikających z tego procesu. Przykładowo John W. Cadogan i jego współpracownicy [2005] zidentyfikowali kluczowe czynniki sukcesu interakcji w marketingu eksportowym: zaangażowanie zarządu, systemy szkoleń i wynagrodzeń, relatywną identyfikację funkcjonalną, centralizację struktury, satysfakcję z pracy oraz zaangażowanie pracowników eksportu.

W opinii Olliego Kuivalainena i jego współpracowników [2010] motywami internacjonalizacji są organizacyjne zasoby oraz zdolności związane z wiedzą. Określone kompetencje stanowią nośniki internacjonalizacji, ale proces ten jest także źródłem wzrostu doświadczenia i wiedzy. Jednocześnie wysoki poziom dematerializacji określonych produktów i zasobów w sektorach innowacyjnych zinternacjonalizowanych może być źródłem barier w uzyskiwaniu (przechwytywaniu) przez określone firmy korzyści z przeprowadzonych przedsięwzięć. Wynika to z łatwości imitacji zarówno zasobów, jak i końcowych produktów [Hurmelinna-Laukkanen, Ritala 2012] i docelowo spowalnia sam proces internacjonalizacji [Torkkeli i in. 2012, s. 37-38].

Główne teorie internacjonalizacji mają charakter ewolucyjny [Gorynia, Jankowska 2007], więc problem dynamiki i zmiany jest wbudowany w większość koncepcji. Stanowi to dobry powód do przyjrzenia się zmianom w zakresie zastosowania i skuteczności oraz dynamiki mechanizmów apropiacji. Wraz ze zmianami w zakresie zaangażowania w operacje na rynku zagranicznym zmienia się rola i zakres wykorzystywanych zasobów, w tym także wiedzy. Według Mariana Goryni oraz Barbary Jankowskiej stopień zaangażowania jest uwarunkowany posiadaną wiedzą o rynku ekspansji zagranicznej. Dotyczy to zarówno wiedzy ogólnej transferowanej z jednego kraju do drugiego, jak i specyficznej wiedzy na temat danego rynku. Ten drugi rodzaj wiedzy jest zdobywany już w trwającym procesie internacjonalizacji, zachodzi zatem dwustronna relacja opisana wyżej [Gorynia, Jankowska 2007, s. 23-24].

3. Problem apropiacji wartości w warunkach internacjonalizacji

W wyniku przeprowadzonego przeglądu literatury ustalono, że są przynajmniej dwa podejścia do problemu apropiacji wartości w procesie internacjonalizacji. Pierwsze z nich umożliwia analizowanie mechanizmów apropiacji, ich roli i zastosowania w procesie internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw bezpośrednio, drugie natomiast odnosi się do problemu apropiacji, pośrednio uwzględniając także rolę zdolności absorpcyjnej.

W pierwszym przypadku opracowania naukowe dotyczące mechanizmów apropiacji niezwykle rzadko dotyczyły całości problemu. Przykładem mogą tu być badania prowadzone przez Homina Chena i Chia-Wena Hsu, w których uwzględniono natężenie strategii apropiacji i jej relacja z procesem internacjonalizacji (także z doświadczeniem menedżerów w tym zakresie). W wyniku badań nie potwierdzono istnienia badanych relacji [Chen, Hsu 2010]. Nieco wcześniej pojawiła się opinia Anthony'ego Arundela [1990, 2001], że wykorzystanie formalnych i nieformalnych mechanizmów apropiacji w procesie internacjonalizacji jest moderowane przez wielkość przedsiębiorstwa. Większe organizacje mogą korzystać z mechanizmów wynikających z czasu trwania (*lead-time*), ponieważ dużo łatwiej w takich warunkach zabezpieczyć tajemnicę dotyczącą działalności i źródeł przewagi konkurencyjnej. Brakuje jednak usystematyzowanych badań w tym zakresie. Tym bardziej trudno znaleźć badania uwzględniające kontekst dynamiczny.

Dużo częściej uwaga autorów była skupiona na mechanizmach formalnych, przede wszystkim na problemie formalnego patentowania. Według Petera Neuhäuslera [2012] formalne mechanizmy apropiacji, przede wszystkim zaś patentowanie, odgrywają ważną strategicznie rolę w grze rynkowej w sytuacji, gdy rynki zinternacjonalizowanego przedsiębiorstwa mnożą się i stają dla niego coraz trudniejsze do funkcjonowania. Jednakże można także domniemać, że patentowanie czasami ma charakter zabiegu strategicznego, który został nakierowany na budowanie reputacji na rynku, a nie jest wynikiem decyzji menedżerskich dotyczących mechanizmów apropiacji [Neuhäusler 2012, s. 682; Blind i in. 2006].

W wyniku analizy zebranych opracowań ustalono, że w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw odrębną i zauważalną rolę odgrywa koncepcja zdolności absorpcyjnej, czyli „zdolności firmy do rozpoznania wartości nowej zewnętrznej informacji, asymilacji jej i zastosowania do osiągnięcia komercyjnych wyników” [Cohen, Levinthal 1990, s. 128]. Koncepcja ta czasami łączona jest z koncepcją apropiacji wartości (przykładowo: [Chou 2011; Hurmelinna-Laukkanen 2012]). Problem zdolności absorpcyjnej był także kojarzony bezpośrednio z problemem internacjonalizacji [Park, Rhee 2012].

Na podstawie przeglądu literatury ustalono, że wraz ze zmianą zakresu i typu wiedzy zmienia się także rola zdolności absorpcyjnej. Dlatego koncepcja tej zdolności pojawia się nierzadko w literaturze dotyczącej procesu internacjonalizacji (przykładowo: [Michailova, Jormanainen 2011; Bjork 2012; Liao, Yu 2013; Harirchi, Chamiane 2013; Vom Stein, Sick 2014]). Zdolność ta może być rozumiana dwojako: jako potencjalna zdolność absorpcyjna (*potential AC*), polegająca na nabywaniu wiedzy i jej asymilacji, oraz zrealizowana zdolność absorpcyjna (*realized AC*), czyli transformacja i eksploatacja wiedzy [Zahra, George 2002]. Można przyjąć, że w procesie internacjonalizacji w pierwszych fazach rozwijana jest zaledwie zdolność potencjalna, a w wyniku doświadczeń w pracy w środowisku międzynarodowym – także zdolność zrealizowana. Ta druga jest również wynikiem umiejętności przedsiębiorczych decydentów oraz promotorów procesu internacjonalizacji i zapewne nie jest łatwa do wypracowania w pojedynczym procesie lub

przedsięwzięciu. Ponadto w układach konkurencyjnych i koopetycyjnych, w przypadku uczestnictwa partnerów i konkurentów w przedsięwzięciach zinternacjonalizowanych, kwestia apropiacji to nie tylko problem skoncentrowany na zdolności firmy do przechwytywania wartości, ale także na zdolności absorpcyjnej konkurentów i partnerów [Hurmelinna-Laukkanen, Olander 2014].

Wśród opinii na temat zastosowania odpowiednich narzędzi zabezpieczenia korzyści (reżimów apropiacji) w badaniach najczęściej wskazywane są mechanizmy formalne. Zastosowanie ich napotyka na pewne ograniczenia, takie jak złożoność, mnogość i różnorodność przepisów prawnych w zakresie ochrony praw intelektualnych [Hurmelinna-Laukkanen i wsp. 2013, s. 4]. Dlatego pojawiły się w badaniach pytania o skuteczność mechanizmów nieformalnych. Przykładowo, zwrócono uwagę na to, że zabezpieczenie przepływu wiedzy (ograniczające zdolność absorpcyjną rywala lub partnera) może wzrastać wraz z procesem umiędzynarodowienia, np. poprzez pojawienie się barier językowych lub kulturowych [Hurmelinna-Laukkanen, Ritala, Sainio 2013, s. 5] lub poprzez wyłączenie pracowników wiedzy pracujących za granicą z lokalnych sieci społecznych.

Zakończenie

Podsumowując przedstawione tu rozważania, można stwierdzić, że proces internacjonalizacji poprzez swój ewolucyjny charakter jest dynamiczny i dlatego zmieniają się podstawy decyzyjne przedsiębiorców. Decyzje dotyczące zabezpieczenia trwałości przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym muszą uwzględniać zarówno zmienność otoczenia (przede wszystkim kulturowego), jak i zmiany wynikające z zakresu posiadanych zasobów niematerialnych (głównie zasobów wiedzy). Zmianom podlegają przede wszystkim reżimy apropiacji jako narzędzia zabezpieczenia odpowiedniej dystrybucji korzyści oraz zdolności do utrzymywania długoterminowej przewagi konkurencyjnej. Stosowane narzędzia zabezpieczające muszą ulegać modyfikacjom z wielu powodów, przede wszystkim zaś z powodu ewolucji zdolności absorpcyjnej internacjonalizowanego przedsiębiorstwa oraz partnerów i konkurentów. Pewną innowacją w przyszłych badaniach może być analiza zdolności absorpcyjnej partnerów i konkurentów jako czynnika modyfikującego zastosowanie określonych mechanizmów apropiacji.

Literatura

- Alvarez S.A., Barney J.B., 2004, *Organizing rent generation and appropriation: toward a theory of the entrepreneurial firm*, „Journal of Business Venturing”, vol. 19, s. 621-635.
- Arundel A., 1990, *Patents – The Viagra of Innovation Policy?*, Internal Report to the Second Maastricht Memorandum Expert Group.
- Arundel A., 2001, *The relative effectiveness of patents and secrecy for appropriation*, „Research Policy” vol. 30, s. 611-624.
- Bienkowska D., Larsen K., Sörlin S., 2010, *Public-private innovation: Mediating roles and ICT niches of industrial research institutes*, „Innovation: Management, Policy & Practice”, vol. 12, s. 206-216.
- Bjork J., 2012, *Knowledge Domain Spanners in Ideation*, „Creativity and Innovation Management”, vol. 21, no. 1, s. 17-27.
- Blind K., Edler J., Frietsch R., Schmoch U., 2006, *Motives to patent: Empirical evidence from Germany*, „Research Policy”, vol. 35, 655-672.
- Blomqvist K., Hurmelinna-Laukkanen P., Nummela N., Saarenketo S., 2008, *The role of trust and contracts in the internationalization of technology-intensive Born Globals*, „Journal of Engineering and Technology Management”, vol. 25, s. 123-135.
- Blomstermo A., Sharma D.D., Sallis J., 2006, *Choice of foreign market entry mode in service firms*, „International Marketing Review”, vol. 23, s. 211-229.
- Bowman C., Ambrosini V., 2010, *How value is created, captured and destroyed*, „European Business Review”, vol. 22, s. 479-495.
- Brush C.G., Vanderwerf P.A., 1992, *A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance*, „Journal of Business Venturing”, vol. 7, s. 157-170.
- Cadogan J.W., Sundqvist S., Salminen R.T., Puumalainen K., 2005, *Export marketing, interfunctional interactions, and performance consequences*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, vol. 33, s. 520-535.
- Chen H., Hsu C-W., 2010, *Internationalization, resource allocation and firm performance*, „Industrial Marketing Management”, vol. 39, s. 1103-1110.
- Chou T.-C., 2011, *Exploring call center-enabled organizational mechanisms associated with combinative capabilities*, „Management Decision”, vol. 49, s. 841-859.
- Cohen W.M., Levinthal D.A., 1990, *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 35, no 1, s. 128-152.
- Fernhaber S.A., McDougall-Covin P.P., 2009, *Venture capitalists as catalysts to new venture internationalization: the impact of their knowledge and reputation resources*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 33, s. 277-295.
- Gorynia M., Jankowska B., 2007, *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa”, nr 10, s. 21-44.
- Harirchi G., Chamiande, 2013, *Exploring the Relation Between the Degree of Novelty of Innovations and User – Producer Interaction Across Different Income Regions*, „World Development”, vol. 57, s. 19-31.
- Heinzl J., Kor A-L., Orange G., Kaufmann H.R., 2013, *Technology transfer model for Austrian higher education institutions*, „Journal of Technology Transfer”, vol. 38, s. 607-640.
- Hurmelinna-Laukkanen P., Olander H., 2014, *Coping with rivals' absorptive capacity in innovation activities*, „Technovation”, vol. 34, s. 3-11.
- Hurmelinna-Laukkanen P., Puumalainen K., 2007, *The nature and dynamics of appropriability – strategies for appropriating returns on innovation*, „R&D Management”, vol. 37, s. 95-112.
- Hurmelinna-Laukkanen P., Ritala P., 2012, *Appropriability as the driver of internationalization of service-oriented firms*, „The Service Industries Journal”, vol. 32, s. 1039-1056.
- Hurmelinna-Laukkanen P., Ritala P., Sainio L.M., 2013, *Protection of Radical Innovations – Differences in Domestic and International Markets*, „Journal of Global Business and Technology”, vol. 9, s. 1-16.
- Kuivalainen O., Puumalainen K., Sintonen S., Kyläheiko K., 2010, *Organisational capabilities and internationalization of the small and medium-sized information and communications technology firms*, „Journal of International Entrepreneurship”, vol. 8, s. 135-155.
- Lepak D.P., Smith K.G., Taylor M.S., 2007, *Value Creation and Value Capture. A Multilevel Perspective*, „Academy of Management Review”, vol. 32, no.1, s. 180-194.

- Liao T-J., Yu C-M. J., (2013), *The impact of local linkages, international linkages, and absorptive capacity on innovation for foreign firms operating in an emerging economy*, „Journal of Technology Transfer”, vol. 38, s. 809-827.
- Madhok A., Li S., Priem R.L., 2010, *The resource-based view revisited: Comparative firm advantage, willingness-based isolating mechanisms and competitive heterogeneity*, „European Management Review”, vol. 7, s. 91-100.
- Mazur K., 2011, *Tworzenie i przywłaszczanie wartości: perspektywa relacji: pracownik – organizacja*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.
- Mazur K., Kulczyk Z., 2014, *Przywłaszczanie wartości. Podejście zróżnicowane*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace naukowe WWSZiP, Wałbrzych, s. 225-238.
- Michailova S., Jormanainen I., 2011, *Knowledge transfer between Russian and Western firms. Whose absorptive capacity is in question?*, „Critical perspectives on international business”, vol. 7, no. 3, s. 250-270.
- Najda-Janoszka M., 2016, *Dynamic Perspective of Value Appropriation*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, vol. 230, s. 14-21.
- Neuhäusler P., 2012, *The use of patents and informal appropriation mechanisms – Differences between sectors and among companies*, „Technovation”, vol. 32, nr 12, s. 681-693.
- Qian C, Wang H., Geng X., Yu Y., 2017, *Rent appropriation of knowledge-based assets and firm performance when institutions are weak: A study of Chinese publicly listed firms*, „Strategic Management Journal”, vol. 38, s. 892-911.
- Park T., Rhee, 2012, *Antecedents of knowledge competency and performance in born globals. The moderating effects of absorptive capacity*, „Management Decision”, vol. 50, s. 1361-1381.
- Porter M., 1990, *The competitive advantage of nations*, Free Press, New York.
- Rialp A., Rialp J., Knight G.A., 2005, *The phenomenon of early internationalizing firms; what do we know after a decade (1993 – 2003) of scientific inquiry?*, „International Business Review”, vol. 14, s. 147-166.
- Saarenketo S., Puumalainen K., Kyläheiko K., Kuivalainen O., 2008, *Linking knowledge and internationalization in ICT SME's*, „Technovation”, vol. 28, s. 591-601.
- Saarenketo S., Puumalainen K., Kuivalainen O., Kyläheiko K., 2009, *A knowledge-based view of growth in new ventures*, „European Business Review”, vol. 21, s. 531-546.
- Stabell C.B., Fjeldstad Ø.D., 1998, *Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks*, „Strategic Management Journal”, vol. 19, s. 413-437.
- Torkkeli L., Puumalainen K., Saarenketo S., Kuivalainen O., 2012, *The effect of network competence and environmental hostility on the internationalization of SMEs*, „Journal of International Entrepreneurship”, vol. 10, s. 25-49.
- Vom Stein N., Sick N., 2014, *Technological distance in academic collaborations: evidence from battery research*, „International Journal of Innovation Management”, vol. 18, no. 6, s. 1440011-1 1440011-22.
- Welch L.S., Luostarinen R., 1988, *Internationalization: Evolution of a Concept*, „Journal of General Management”, vol. 14, s. 34-55.
- Zahra S.A., George G., 2002, *International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda*, [w:] *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, D.L. Sexton (eds.), Blackwell, Oxford, s. 255-288.