

KAJA PRYSTUPA-RZĄDCA

Zarządzanie  
wiedzą  
w organizacjach  
typu *born global*



SEDNO  
Wydawnictwo  
Akademickie

Zarządzanie  
wiedzą  
w organizacjach  
typu *born global*



KAJA PRYSTUPA-RZĄDCA

Zarządzanie  
**wiedzą**  
w organizacjach  
typu *born global*

Wydawca  
**Bożena Kućmierowska**

Recenzenci  
**dr hab. Agnieszka Sopińska, prof. SGH**  
**dr hab. Witold T. Bielecki, prof. ALK**

Redakcja merytoryczna i korekty  
**Renata Zielińska**

Redakcja techniczna  
**Danuta Przymanowska-Boniuk**

Projekt okładki, stron tytułowych i opracowanie typograficzne  
**Janusz Fajto**

**Projekt został dofinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki  
przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/N/HS4/04414**

Copyright © by Wydawnictwo Akademickie SEDNO Spółka z o.o.  
Copyright © by Akademia Leona Koźmińskiego  
Warszawa 2014

Wszelkie prawa zastrzeżone  
Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie w całości lub we fragmentach  
jakakolwiek techniką bez pisemnej zgody wydawcy zabronione

ISBN 978-83-7963-004-2  
ISBN 978-83-7963-005-9 (e-book)

Wydawnictwo Akademickie SEDNO Spółka z o.o.  
00-696 Warszawa  
ul. J. Pankiewicza 3  
[www.wydawnictwosedno.pl](http://www.wydawnictwosedno.pl)  
[info@wydawnictwosedno.pl](mailto:info@wydawnictwosedno.pl)

# Spis treści

<b>1. Przesłanki dla podjęcia badań</b> .....	11
1.1. Wprowadzenie .....	11
1.2. Cel badawczy i plan pracy .....	12
1.3. Obszar badawczy .....	13
1.4. Znaczenie badań dla teorii .....	15
1.5. Znaczenie badań dla praktyków .....	15
<b>2. Przegląd literatury</b> .....	17
2.1. Metodologia badań literaturowych .....	17
2.1.1. Analiza literaturowa z dziedziny zarządzania wiedzą .....	17
2.1.2. Analiza literaturowa z dziedziny przedsiębiorczości .....	19
2.2. Zarządzanie wiedzą .....	20
2.2.1. Definicja wiedzy .....	20
2.2.1.1. Dane, informacja, wiedza .....	21
2.2.1.2. Wiedza jawna / ukryta .....	22
2.2.1.3. Inne typy wiedzy .....	24
2.2.1.4. Wiedza w kontekście organizacyjnym .....	25
2.2.1.5. Wiedza jako źródło władzy .....	26
2.2.2. Zarządzanie wiedzą - rozwój koncepcji .....	27
2.2.2.1. Definicja zarządzania wiedzą .....	29
2.2.2.2. Procesy zarządzania wiedzą .....	32
2.2.2.3. Różnorodne podejścia do zarządzania wiedzą .....	35
2.2.2.4. Zarządzanie wiedzą w dużych i małych organizacjach ...	38
2.2.2.5. Zarządzanie wiedzą w zespołach wirtualnych .....	42
2.2.2.6. Czynniki wpływające na zarządzanie wiedzą .....	42
2.2.2.6.1. Kultura organizacyjna .....	44
2.2.2.6.2. Klimat organizacyjny .....	47
2.2.2.6.3. Technologia informatyczna .....	48
2.2.2.6.4. Strategia zarządzania wiedzą .....	48

2.2.2.6.5. Otoczenie organizacji.....	50
2.2.2.6.6. Pomiar .....	50
2.2.2.6.7. Zasoby finansowe .....	50
2.2.2.6.8. Umiejętności pracowników.....	50
2.2.2.6.9. Wsparcie kadry menedżerskiej / przywództwo.....	51
2.2.2.6.10. Zarządzanie zasobami ludzkimi.....	52
2.2.2.6.11. Struktura organizacyjna.....	53
2.2.2.6.12. Procesy i procedury .....	54
2.3. Koncepcja <i>born global</i> .....	54
2.3.1. Definicja <i>born global</i> .....	55
2.3.2. Obszary badawcze w publikacjach poświęconych <i>born global</i> .....	57
2.3.3. Istota wiedzy dla organizacji typu <i>born global</i> .....	59
2.3.4. Źródła wiedzy .....	59
2.3.5. Umiejętności związane z wiedzą .....	61
2.4. Podsumowanie analizy literaturowej.....	63
<b>3. Metoda badawcza.....</b>	<b>67</b>
3.1. Założenia .....	67
3.2. Opis wykorzystanej metody badawczej.....	69
3.3. Dobór przypadków do badania .....	70
3.4. Proces badawczy .....	72
3.4.1. Przygotowanie planu badań .....	72
3.4.2. Przeprowadzenie badania .....	73
3.4.3. Analiza danych.....	78
3.4.4. Raport z badań .....	79
3.5. Kontrola jakości przeprowadzonego badania .....	80
3.6. Wyciąganie wniosków z badań jakościowych.....	80
<b>4. Analiza branży gier w ujęciu globalnym .....</b>	<b>83</b>
4.1. Elementy gry wideo .....	83
4.2. Historia branży gier.....	84
4.2.1. Początki rozwoju branży .....	84
4.2.2. Rozwój nowych rynków .....	85
4.3. Podział branży .....	86
4.4. Gatunki gier.....	87
4.5. Branża obecnie .....	89
4.6. Kim jest gracz.....	91
4.7. Produkcja gry.....	93
4.7.1. Proces produkcji .....	93
4.7.2. Zespół produkcyjny .....	95
4.7.3. Fazy produkcji .....	96
4.7.4. Zaangażowanie graczy w produkcję.....	97

4.8. Platforma konsolowa.....	98
4.8.1. Aspekty techniczne platformy konsolowej.....	98
4.8.2. Dystrybucja.....	99
4.8.2.1. Dystrybucja fizyczna gier.....	99
4.8.2.2. Dystrybucja online.....	102
4.8.3. Gatunki gier dostępne na platformie.....	104
4.8.4. Sprzedaż na platformie konsolowej.....	104
4.8.5. Promocja na platformie konsolowej.....	105
4.9. Platforma komputerowa.....	106
4.9.1. Aspekty techniczne.....	106
4.9.2. Dystrybucja.....	107
4.9.2.1. Dystrybucja fizyczna gier.....	107
4.9.2.2. Dystrybucja gier online.....	108
4.9.2.2.1. Sposoby dystrybucji online.....	108
4.9.2.2.2. Steam.....	109
4.9.2.2.3. Big Fish.....	111
4.9.2.2.4. Portale społecznościowe.....	112
4.9.3. Gatunki gier popularne na platformie komputerowej.....	113
4.9.4. Sprzedaż i promocja gry na platformie komputerowej.....	114
4.10. Platforma mobilna.....	115
4.10.1. Aspekty techniczne platformy mobilnej.....	115
4.10.2. Czynniki dynamicznego rozwoju platformy mobilnej.....	117
4.10.3. Dystrybucja gier na platformach mobilnych.....	119
4.10.4. Gatunki gier dostępnych na platformach mobilnych.....	120
4.10.5. Sprzedaż na platformie mobilnej.....	121
4.10.6. Promocja gry na platformie mobilnej.....	121
4.11. Podsumowanie.....	123
<b>5. Opis przypadków.....</b>	<b>125</b>
5.1. Cubicon.....	125
5.1.1. Wprowadzenie.....	125
5.1.2. Doświadczenie założyciela.....	125
5.1.3. Pomysł na firmę.....	128
5.1.4. Strategia firmy.....	128
5.1.5. Wybór segmentu i produktu.....	129
5.1.6. Analiza sytuacji rynkowej.....	130
5.1.7. Wybór kanałów dystrybucji.....	132
5.1.8. Struktura organizacyjna.....	133
5.1.9. Praca w wirtualnym zespole.....	136
5.1.10. Dokumentacja.....	137
5.1.11. Produkcja.....	138
5.1.12. Testowanie gry.....	142



5.1.13. Odbiór gry.....	145
5.1.14. Promocja produktów.....	146
5.1.15. Podsumowanie.....	150
5.2. Power Media.....	151
5.2.1. Wprowadzenie.....	151
5.2.2. Historia założenia firmy.....	152
5.2.3. Specyfika rynku.....	156
5.2.4. Dopasowanie do rynku.....	156
5.2.5. Umiędzynarodowienie produktu.....	157
5.2.6. Wybór kanałów dystrybucji.....	159
5.2.6.1. Big Fish.....	159
5.2.7. Struktura organizacyjna.....	161
5.2.8. Podejmowanie decyzji.....	162
5.2.9. Szkolenie pracowników.....	163
5.2.10. Relacje między pracownikami.....	164
5.2.11. Produkcja.....	164
5.2.12. Testowanie gry.....	166
5.2.13. Odbiór gry.....	167
5.2.14. Promocja produktów.....	168
5.2.15. Relacje z klientami.....	168
5.2.16. Monitorowanie rynku.....	169
5.2.17. Doświadczenie w interpretacji analiz rynku.....	170
5.2.18. Zmiany rynkowe.....	171
5.2.19. Podsumowanie.....	173
5.3. Firma DAX.....	174
5.3.1. Wprowadzenie.....	174
5.3.2. Historia założenia firmy.....	175
5.3.3. Rewizja strategii.....	177
5.3.3.1. Koncentracja na dwóch obszarach działalności.....	178
5.3.3.2. Zbudowanie międzynarodowej pozycji rynkowej.....	179
5.3.3.3. Wybór segmentu docelowego.....	180
5.3.3.4. Poszukiwanie funduszy.....	181
5.3.3.5. Realizacja nowej strategii.....	181
5.3.4. Struktura organizacyjna.....	182
5.3.5. Zespół pracowników.....	184
5.3.6. Rotacja pracowników.....	185
5.3.7. Codzienna praca zespołu.....	186
5.3.8. Ewolucja systemu projektowego.....	187
5.3.9. Dokumentacja.....	187
5.3.10. Proces produkcyjny.....	188
5.3.10.1. Preprodukcja.....	189
5.3.10.2. Produkcja.....	192

5.3.11. Testowanie gry .....	192
5.3.12. Promocja produktów .....	194
5.3.13. Monitorowanie rynku .....	195
5.3.14. Podsumowanie .....	196
5.4. Dream Studio .....	197
5.4.1. Wprowadzenie .....	197
5.4.2. Historia powstania firmy .....	198
5.4.3. Strategia firmy .....	199
5.4.4. Umiędzynarodowienie produktu .....	201
5.4.5. Wybór segmentu i produktu .....	201
5.4.6. Wybór kanałów dystrybucji .....	202
5.4.6.1. Steam .....	203
5.4.6.2. Apple App Store .....	203
5.4.6.3. Xbox .....	203
5.4.6.4. Kolejność wkroczenia na platformy .....	204
5.4.7. Zespół pracowników .....	205
5.4.8. Szkolenie pracowników .....	206
5.4.9. Produkcja .....	207
5.4.10. Testowanie gry .....	208
5.4.11. Odbiór gry .....	208
5.4.12. Promocja produktów .....	209
5.4.13. Rozwój firmy a podejmowanie kluczowych decyzji .....	212
5.4.13.1. Struktura organizacyjna .....	212
5.4.13.2. Tworzenie koncepcji .....	212
5.4.13.3. Realizacja projektu .....	214
5.4.13.4. Rozwinięcie metodyki testowania .....	216
5.4.14. Monitorowanie rynku .....	217
5.4.14.1. Źródła wiedzy .....	218
5.4.14.2. Umiejętności interpretacji wiedzy .....	219
5.4.14.3. Ośrodki wiedzy .....	219
5.4.15. Podsumowanie .....	221
<b>6. Analiza wyników .....</b>	<b>223</b>
6.1. Zgodność z definicją .....	224
6.2. Globalny charakter branży gier .....	225
6.3. Charakterystyka organizacji <i>born global</i> w przeprowadzonym badaniu .....	227
6.4. Model zarządzania wiedzą w organizacjach <i>born global</i> .....	229
6.4.1. Strategia zarządzania wiedzą .....	229
6.4.2. Otoczenie organizacji .....	235
6.4.3. Struktura organizacyjna .....	236
6.4.4. Technologia informatyczna .....	242

6.4.5. Wybrane narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi.....	243
6.4.6. Przywództwo.....	248
6.4.7. Kultura organizacyjna.....	252
6.4.8. Źródła pozyskiwania informacji.....	257
6.5. Wkład w teorię.....	262
6.6. Wkład dla praktyków.....	264
<b>Bibliografia</b> .....	267
<b>Indeks pojęć</b> .....	285

# 1. Przesłanki dla podjęcia badań

## 1.1. Wprowadzenie

Od ponad 20 lat prowadzi się badania poświęcone organizacjom typu *born global*. Badacze są nimi zafascynowani, ponieważ swoim istnieniem zaprzeczają klasycznym teoriom internacjonalizacji, które mówią o procesie stopniowego, wieloetapowego zaangażowania na rynkach zagranicznych (Oviatt i McDougall, 1994). W przypadku *born global* proces ten następuje szybko – najpóźniej w ciągu trzech pierwszych lat działalności. Wskazuje to, iż są w stanie sprawniej pokonywać ograniczenia, jakie napotykają niż inne organizacje rozpoczynające proces umiędzynarodowienia. Tradycyjnie do barier szybkiej ekspansji zaliczano: brak wiedzy o rynkach zagranicznych, niewystarczające zasoby przedsiębiorstwa, koszty transportu oraz cła (Johanson i Wiedersheim-Paul, 1975). Dynamiczne zmiany otoczenia biznesowego, m.in.: rozwój technologii komunikacyjnej, integracja międzynarodowa oraz powszechne zjawisko zmniejszania się barier między krajami (Cieślik, 2010), częściowo tłumaczą przyspieszenie procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw. Te zmiany powodują jednak, że przedsiębiorcy muszą działać w środowisku charakteryzującym się wyższą niepewnością niż tradycyjnie (Bielecki, 2013). Trudniej im odkryć źródła utajonego popytu na dużą skalę oraz obserwować konkurentów, którzy pochodzą nie tylko z rynku lokalnego, lecz także działają w skali globalnej. W takim ujęciu działania przedsiębiorców problem, jak *born global* pozyskują wiedzę i jak ją wykorzystują w swojej działalności, wydaje się niewystarczająco wyjaśniony, mimo że wcześniejsze badania wskazały, iż sprawne pozyskiwanie wiedzy jest kluczowe dla powodzenia przedsięwzięć organizacji *born global* (Knight i Cavusgil, 2004). Ponadto organizacje te zaliczane są do sektora małych i średnich przedsiębiorstw i mają typową dla niego charakterystykę. Do najpoważniejszych problemów, z jakimi zmagają się firmy tego rodzaju należą

ograniczone zasoby zarówno finansowe, jak i osobowe (McAdam i Reid, 2001; Pilania, 2008; Sparrow, 2001; Wong i Aspinwall, 2005; Wong, 2005). W związku z tym nie są one w stanie na bieżąco przetwarzać i gromadzić wszystkich niezbędnych informacji o rynku. Brakuje im również środków na zatrudnianie specjalistów oraz na tworzenie zaawansowanych technologicznie baz danych. Wiedza należy do najważniejszych zasobów w organizacji (Koźmiński, 2004). Systematyczne monitorowanie otoczenia i zdobywanie wiedzy na temat rynku, konkurentów, zmieniających się warunków działania ułatwia podejmowanie trafnych decyzji zarządczych (Latusek, 2008). Umiejętnie wykorzystana wiedza może stanowić o przewadze konkurencyjnej organizacji. By posiadać odpowiednią bazę informacyjną, firma powinna opracować sposoby systematycznego zbierania danych i dopasowywania ich do swoich potrzeb (Fudaliński, 2002). Zarządzanie wiedzą jest istotne również z perspektywy zapobiegania potencjalnym zagrożeniom, ponieważ uwzględnia planowanie i projektowanie „działań mających zapobiegać potencjalnemu ryzyku, czyli już na etapie przed pojawieniem się zagrożenia” (Bielecki, 2008, s. 332).

## 1.2. Cel badawczy i plan pracy

Celem badania przedstawionego w tej rozprawie była analiza mechanizmów zarządzania wiedzą w organizacjach *born global*. Głównym zagadnieniem, na którym skoncentrowałam się, było określenie, jakie czynniki kształtują te procesy, jaka jest ich natura (czyli jakie ich właściwości są istotne) oraz w jaki sposób dochodzi do ich interakcji w przedsiębiorstwie. Przeprowadzona analiza literaturowa (zob. rozdział 2. *Przegląd literatury*) wykazała, iż problem był dotychczas w niewielkim stopniu opisany przez badaczy. Zdecydowałam się zatem na zastosowanie interdyscyplinarnego podejścia łączącego dorobek teorii zarządzania wiedzą i przedsiębiorczości.

Do badania wybrałam metodę jakościową, a techniki badawcze są zainspirowane podejściami studium przypadku oraz teorii ugruntowanej. Ten dobór był odpowiedni dla badanego tematu z trzech powodów (zob. więcej: rozdział 3.2. *Opis wykorzystanej metody badawczej*). Po pierwsze problem został słabo zbadany w literaturze. Po drugie jest słabo ustrukturyzowany i wymaga metod eksploracyjnych, a nie wyjaśniających. Po trzecie wymaga spojrzenia z perspektywy praktyków, ponieważ z punktu widzenia teorii nie jest możliwe sformułowanie odpowiedzi na postawiony problem.

W rozdziale drugim przedstawiłam przegląd literatury z zakresu tematyki zarządzania wiedzą i przedsiębiorczości. Ustaliłam główne ramy teoretyczne, które zostały wykorzystane w pracy. Określiłam też lukę badawczą, którą miała zapełnić przeprowadzona analiza.

W rozdziale trzecim zaprezentowałam wybraną metodologię badawczą, jak również dokonałam opisu procesu badawczego. Przedstawiłam sposób doboru przypadków do badania, źródła zbierania danych oraz metodę ich dalszej analizy.

W rozdziale czwartym dokonałam analizy branży gier w ujęciu globalnym. Zostały w nim opisane podstawowe znaczenia, mechanizmy oraz zjawiska pojawiające się w tym sektorze. Głównym celem tego rozdziału było stworzenie kontekstu dla opisanych przeze mnie organizacji.

W rozdziale piątym zamieściłam opisy przypadków. W analizie uwzględniłam czterech polskich producentów gier. Każda z prezentowanych organizacji wnosi istotny wkład do badanego tematu.

W rozdziale szóstym zaprezentowałam model zarządzania wiedzą w *born global*, który przedstawia kluczowe czynniki wpływające na procesy organizacyjne zarządzania wiedzą. W tej części przedstawiłam również wkład w teorię i praktykę biznesową, jaki mają uzyskane wnioski.

### 1.3. Obszar badawczy

Przegląd literatury z zakresu tematyki *born global* pozwolił wykazać, że takie organizacje są najczęściej spotykane w sektorze zaawansowanych technologii, są to zwłaszcza firmy z branż biotechnologicznej oraz informatycznej. Po przeprowadzeniu wstępnych analiz przedsiębiorstw z tych sektorów (zob. rozdział 3.3. *Dobór przypadków do badania*) zdecydowałam się na przeprowadzenie badania wśród polskich producentów gier elektronicznych. Istniało kilka przesłanek dla tej decyzji.

Po pierwsze ta branża należy do najbardziej umiędzynarodowionych oraz dynamicznie rozwijających się w kraju. W 2011 roku odnotowano wzrost rynku gier o 30% (Nonoobs, 2011), który uzyskał dochód na poziomie 1,12 mld zł (Majdan, 2012). W kolejnych latach prognozowany jest dalszy rozwój tego sektora. Polskie produkcje stanowią przy tym jedynie 0,45% światowego rynku gier (Majdan, 2012), choć ich producenci nie ustępują pomysłowością międzynarodowej konkurencji (Karnaszewski, 2011), a wręcz przeciwnie, należą do światowej czołówki (Gryniewicz i Bartołd, 2011).

Po drugie branża gier jest w skali globalnej potężnym przemysłem. Jej wartość w 2012 roku wyniosła 79 mld dolarów (Gartner Says Worldwide Video Game Market to Total \$93 Billion in 2013, 2013). Największe produkcje w tym sektorze osiągają lepsze wyniki finansowe niż np. filmy. Przykładowo, gra *Halo 2* (2004) zarobiła w ciągu 24 godzin 125 mln dolarów. Film, który wszedł w tym czasie na ekrany - *Piraci z Karaibów: Skrzynia umarlaka* - przyniósł w jeden weekend dochód w wysokości 136 mln dolarów (Thorsen,

2004). Biorąc pod uwagę obie branże, ta związana z grami rozwija się znacznie szybciej niż filmowa (Bronkhorst, 2012).

Po trzecie branża gier jest fascynującym obszarem badawczym, który w ostatnich latach cieszy się zainteresowaniem przedstawicieli różnych dziedzin nauki (m.in. Olesiewicz, 2011; Zackariasson i Wilson, 2012b). Od 2004 roku w Polsce istnieje Polskie Towarzystwo Badania Gier, które zrzesza uczonych z dziedzin: językoznawstwa, literaturoznawstwa, socjologii, psychologii, kulturoznawstwa, filozofii, historii, ekonomii i informatyki. W skali międzynarodowej działają m.in.: Digital Games Research Association czy Digital Games Research. Z punktu widzenia biznesowego istnieje wiele organizacji zajmujących się analizą rynku, m.in.: International Game Developers Association, NeoGames, Entertainment Software Association oraz Newzoo. Niektóre państwa wprowadzają programy wsparcia rozwoju firm produkujących gry. Przykładowo, w Danii na ten cel przeznaczono w 2013 roku 3 mln koron (Development Support, 2013). Ostatnio w Polsce rząd również zaczął dostrzegać branżę gier jako istotną z punktu widzenia gospodarczego. Rozpoczął rozmowy, które mają na celu zapewnienie wsparcia finansowego i instytucjonalnego dla firm produkujących gry (Majdan, 2012).

Po czwarte branża gier jest dynamicznie rozwijającym się sektorem gospodarki (zob. rozdział 4.2. *Historia branży gier*). Przez wiele lat dominowały w niej duże korporacje, kontrolujące dostęp do kanałów dystrybucji oraz dysponujące imponującymi środkami finansowymi, które w ten sposób usunęły mniejszych konkurentów z rynku. Upowszechnienie się Internetu jako kanału dystrybucji oraz pojawienie się platformy mobilnej na nowo stworzyło miejsce dla mniejszych organizacji. Fenomen grania przestał dotyczyć wąskiej grupy społeczeństwa. Obecnie gry nie są zarezerwowane wyłącznie dla bogatego Zachodu – ze względu na to, że są relatywnie tanie, są dostępne niemal dla wszystkich na świecie. Graczami nie są już jedynie dzieci i nastolatki. Wiele osób, które zaczęły grać na początku rozwoju branży nadal preferuje tego rodzaju rozrywkę, mimo wkroczenia w dorosłe życie. Powstały też nowe gatunki gier skierowane do kobiet i osób starszych (zob. rozdział 4.6. *Kim jest gracz*), które odpowiadają na potrzeby tych grup.

Po piąte proces produkcji gry jest niezmiernie interesujący z punktu widzenia zarządzania wiedzą (zob. rozdział 4.7. *Produkcja gry*). Polega on na niemal równoległej pracy osób różnych specjalizacji (grafików, programistów, projektantów, kompozytorów muzyki), której ostateczny wynik jest uzależniony od elementów dostarczonych pojedynczo przez każdego członka zespołu. Odbiorca, oceniając grę i decydując o tym, czy poświęci jej czas, przygląda się efektowi pracy zespołu i rzadko ocenia poszczególne elementy z osobna. Zatem niezwykle istotne jest wprowadzenie mechanizmów sprawnego dzielenia się wiedzą.

## 1.4. Znaczenie badań dla teorii

Przeprowadzona analiza literatury wykazała, iż zagadnienie zarządzania wiedzą w organizacjach podlegających szybkiej internacjonalizacji było do tej pory stosunkowo rzadko przedmiotem zainteresowania badaczy (zob. rozdział 2.3.2. *Obszary badawcze w publikacjach poświęconych born global*). Dokonując badań związanych z wiedzą w organizacjach *born global*, koncentrowano się na dwóch obszarach (zob. rozdział 2.3. *Koncepcja born global*):

- perspektywie uczenia się organizacyjnego (m.in.: Brennan i Garvey, 2009; Nordman i Melen, 2008; Park i Rhee, 2012; Presutti, Boari i Fracocchi, 2007; Zahara, Ireland i Hitt, 2000), a zwłaszcza na relacjach między organizacją a jej środowiskiem (Freeman i in., 2006; Freeman, Hutchings, Lazaris i Zyngier, 2010; Presutti i in., 2007);
- źródłach pozyskiwania wiedzy potrzebnej do rozpoczęcia działalności (m.in.: Chetty i Campbell-Hunt, 2004; Christensen i Jacobsen, 1996; Duliniec, 2013; Gabrielsson, Kirpalani, Dimitratos, Solberg i Zucchella, 2008; Jolly, Alahutha i Jeannet, 1992; Madsen i Servais, 1997; Mathews i Zander, 2007; Nordman i Melen, 2008; Park i Rhee, 2012; Presutti i in., 2007; Rialp, Rialp, Urbano i Vaillant, 2005; Sharma i Blomstermo, 2003).

Analiza literaturowa dotycząca zarządzania wiedzą wskazała obszary badawcze istotne przy analizie tego zagadnienia. Posłużyły one za punkt odniesienia do przeprowadzonych badań. Po pierwsze, analiza wyłoniła różnice między dużymi i małymi organizacjami w sposobie wprowadzania i funkcjonowania zarządzania wiedzą (zob. rozdział 2.2.2.4. *Zarządzanie wiedzą w dużych i małych organizacjach*). Po drugie, przedstawiła czynniki wpływające na efektywne zarządzanie wiedzą (zob. rozdział 2.2.2.6. *Czynniki wpływające na zarządzanie wiedzą*). Dalsza analiza wykazała, iż nie tylko interakcja organizacji z otoczeniem jest istotna dla efektywnego zarządzania wiedzą. Elementy wewnętrzne wpływające na jej charakter również odgrywają znaczną rolę w tym procesie.

## 1.5. Znaczenie badań dla praktyków

Dotychczasowe badania (Cieślik, 2010) wykazały, że zjawisko wczesnej internacjonalizacji jest rozpowszechnione wśród polskich eksporterów. Niemalże 3/4 firm, które planowały eksport w latach 1994–2003, rozpoczęło go w ciągu trzech pierwszych lat działalności (Cieślik, 2010). Zjawisko wczesnej internacjonalizacji nie jest jednak tożsame z osiągnięciem rynkowego sukcesu.



Część firm, mimo umiędzynarodowienia działalności, upada bądź nie prowadzi regularnego eksportu (Cieślik, 2010). Obniżone bariery wejścia związane z upowszechnieniem się technologii komunikacyjnej oraz integracja zachęcają do eksportu, jednakże firmy nie są do tego przygotowane pod względem organizacyjnym.

Loustarinen i Gabrielsson (2006) dostrzegli też inne problemy charakterystyczne dla firm *born global*. Według nich jednym z poważniejszych jest brak umiejętności przełożenia innowacyjnego pomysłu na sukces rynkowy. Przedsiębiorstwa te należą zazwyczaj do branży high-tech, a ich początkowi pracownicy to przeważnie specjaliści, którym brakuje umiejętności menedżerskich, aby przekształcić innowację rynkową w sukces biznesowy. Zbadanie mechanizmów zarządzania wiedzą może być ważnym wsparciem dla tego typu organizacji w zdobywaniu rynków zagranicznych i utrzymywaniu się na nich.

Wiele z *born global* jest zaliczanych do grupy przedsiębiorstw zaawansowanych technologii, które utożsamia się z wysoką innowacyjnością. Polską gospodarkę ogólnie postrzega się jako mało innowacyjną z powodu trwającej jeszcze modernizacji kraju związanej z zaszłością starego systemu (Zacher, 2012). Dla praktyków przeprowadzona analiza będzie więc wskazaniem dobrych praktyk zarządzania wiedzą i pozwoli na doskonalenie procesu rozwoju *born global*.

W branży producentów gier sprawne zarządzanie wiedzą ma duże znaczenie, ponieważ mają oni istotną międzynarodową konkurencję. Tworzone przez nich produkty muszą być odpowiednio dopasowane do potrzeb nabywców. Spełnienie tego wymaga posiadania odpowiedniej wiedzy na temat rynku (m.in. technicznej, rynkowej, kulturowej i prawnej). Ze względu na dużą dynamikę zmian w sektorze procesy zarządzania wiedzą muszą funkcjonować niezwykle sprawnie. Gry są kosztowne w produkcji (zob. rozdział 4. *Analiza branży gier w ujęciu globalnym*). Małe organizacje, które mają ograniczone zasoby, są bardziej uzależnione od pojedynczego sukcesu gry i muszą rozważnie podejmować decyzje dotyczące swoich produkcji. Nakreślony obszar badawczy wydaje się niezmiernie ważny dla firm produkujących gry.

## 2. Przegląd literatury

Tematyka zarządzania wiedzą w organizacjach typu *born global* stosunkowo rzadko znajdowała się w centrum zainteresowania badaczy. W analizie tego zagadnienia niezbędne jest przyjęcie podejścia interdyscyplinarnego, łączącego dorobek teorii zarządzania wiedzą i przedsiębiorczości. W niniejszym rozdziale przedstawiona została synteza literatury z obydwóch tych dziedzin.

### 2.1. Metodologia badań literaturowych

#### 2.1.1. Analiza literaturowa z dziedziny zarządzania wiedzą

W procesie wyłaniania podstawowej literatury przedmiotu zaleca się stosowanie kilku niezależnych źródeł (Czakon, 2011). Takie podejście jest podyktowane odmienną metodologią pozycjonowania wyników w bazach publikacji, a także zakresem uwzględnianych pozycji. Do analizy literatury wykorzystano trzy źródła: bazę SCOPUS, Google Scholar oraz renomowane polskie periodyki poświęcone zarządzaniu.

Baza SCOPUS jest największą na świecie bazą recenzowanych publikacji naukowych, powszechnie wykorzystywaną do badań literaturowych. Zawierając różnego rodzaju dane, pozwala m.in. na szeregowanie wyników ze względu na dziedzinę, okres publikacji oraz liczbę cytowań. Google Scholar ma własny wskaźnik, który „nadaje wagę całemu tekstowi pracy, autorowi, publikacji zawierającej pracę i częstości cytowania dzieła w innej literaturze naukowej. Najtrafniejsze wyniki są zawsze wyświetlane na pierwszej stronie” (Informacje o programie Google Scholar, 2011). Google Scholar poza publikacjami naukowymi uwzględnia również istotne publikacje skierowane do praktyków. Obie bazy skoncentrowane są głównie na międzynarodowych

źródłach. By uzupełnić tę lukę, przeprowadziłam dodatkową analizę literaturową renomowanych polskich periodyków.

W analizie literaturowej kierowałam się wytycznymi przedstawionymi przez Czakona (2011), który podzielił ten proces na cztery fazy: wybór baz danych, określenie słów kluczowych, selekcja publikacji do szczegółowej analizy przy zastosowaniu kryteriów wyłączenia oraz weryfikacja pod względem kluczowego zagadnienia dla badacza.

W bazie SCOPUS zgromadzonych jest około 50 milionów abstraktów, podzielonych pod względem wiodących dziedzin. Stąd wyszukiwanie zawęziłam do nauk społecznych i humanistycznych<sup>1</sup>, używając jako słowa kluczowego *knowledge management* (zawężenie do przeszukiwania tytułów i abstraktów), a następnie ponownie dokonałam ograniczenia do dziedzin „Business, Management and Accounting”<sup>2</sup>, uzyskując 7928 pozycji literaturowych. Do dalszej analizy wybrałam publikacje, które stanowiły 80% cytowań wszystkich zebranych artykułów, uzyskując wynik 1088 pozycji. Następnie dokonałam analizy abstraktów, która pozwoliła na wyłonienie 92 artykułów związanych z tematyką badawczą.

Korzystając z Google Scholar, również jako słowo kluczowe wpisałam *knowledge management*, ograniczając przeszukiwanie do samych tytułów. Wyszukiwarka wskazała na 68 tysięcy wyników. Kierując się wskazaniem, iż najtrafniejsze wyniki znajdują się na początku, przeanalizowałam 1220 abstraktów/wstępów do publikacji. W związku z typem metodologii przyjętym przez twórców Google Scholar, przyjąłam kryterium jakościowe, które zakłada zaprzestanie dalszej analizy abstraktów w momencie, gdy będą one znacząco odbiegać od tematyki badanego zagadnienia. Następnie z bazy usunęłam pozycje będące komunikatami branżowymi, prezentacjami konferencyjnymi, recenzjami książek oraz wstępami redakcyjnymi (Czakon, 2011). Po ostatecznej analizie weryfikującej uzyskałam 61 pozycji, jednak 44% publikacji wyłonionych podczas analizy wyników z Google Scholar było już wcześniej zamieszczone na liście pozycji wybranych z bazy SCOPUS. Zebraną bazę uzupełniłam w trakcie analizy szczegółowej publikacji, stosując tzw. efekt kuli śnieżnej. Kryterium liczby cytowań nie jest wskaźnikiem wyczerpującym i zastosowanie tej metody jako uzupełniającej pozwoliło na uwzględnienie interesujących pozycji literaturowych. Łącznie wybrałam do analizy 145 publikacji międzynarodowych.

---

<sup>1</sup> W bazie istnieje podział na: nauka poświęcona żywym organizmom, nauki ścisłe, medycyna oraz nauki społeczne i humanistyczne.

<sup>2</sup> Artykuły podzielone są na obszary tematyczne: Business, Management and Accounting; Economics, Econometrics and Finance, Social Sciences; Decision Sciences; Engineering; Computer Science; Arts and Humanities; Medicine; Psychology; Agricultural and Biological Sciences; Biochemistry, Genetics and Molecular Biology; Earth and Planetary Sciences; Materials Science; Multidisciplinary; Physics and Astronomy.

Tabela 2.1. Lista czasopism polskich użytych w badaniu

Lp.	Nazwa czasopisma naukowego	Liczba punktów przyznanych przez MNiSW
1	„E-mentor”	8
2	„Gospodarka Narodowa”	8
3	„Management and Business Administration. Central Europe”	8
4	„Organizacja i Kierowanie”	8
5	„Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska”	6
6	„Problemy Zarządzania”	8
7	„Przegląd Organizacji”	7
8	„Zarządzanie Przedsiębiorstwem”	6
9	„Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Zarządzanie i Marketing”	5
10	„Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”	8

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym etapie dokonałam analizy literaturowej renomowanych periodyków polskich. Niska digitalizacja polskich baz danych utrudnia sprawne odnajdywanie odpowiednich publikacji z rodzimego gruntu (Czakon, 2011). Periodyki wybrałam więc, kierując się listą czasopism punktowanych z 2012 roku. Za kryterium doboru przyjąłam liczbę przyznanych punktów przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Wytypowałam periodyki, które uzyskały 5 i więcej punktów (zob. tabela 2.1).

Przeanalizowałam publikacje od 2007 roku (wyjątkiem był periodyk „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska”, który jest wydawany od 2008 roku), wyłaniając 36 pozycji. Dodatkowo dołączyłam do przeglądu renomowane polskie podręczniki oraz publikacje prezentujące wyniki badań naukowych.

Celem przeprowadzonej analizy literaturowej było określenie wiodących koncepcji oraz nurtów w dziedzinie zarządzania wiedzą oraz metod badawczych zastosowanych w analizie tematu (Czakon, 2011). Przeprowadzona analiza treści pozwoliła również wskazać na luki badawcze, które stanowią podstawę do przeprowadzonego badania.

### 2.1.2. Analiza literaturowa z dziedziny przedsiębiorczości

Do analizy, podobnie jak w przypadku zarządzania wiedzą, wykorzystałam trzy źródła publikacji naukowych: bazę SCOPUS, Google Scholar oraz renomowane periodyki polskie z dziedziny zarządzania. Korzystając z bazy SCOPUS, wyszukiwanie zawęziłam do nauk społecznych i humanistycznych, używając jako słowa kluczowego *born global* (zawężenie do przeszukiwania tytułów i abstraktów), a następnie ponownie ograniczyłam poszukiwania do dziedzin „Business, Management and Accounting”, uzyskując 192 pozycje.

Ograniczając liczbę przez zastosowanie poziomu 80% cytowań z zebranej bazy, uzyskałam 27 pozycji.

Korzystając z wyszukiwarki Google Scholar, uzyskałam 6180 wyników. Podobnie jak w przypadku analizy terminu „zarządzanie wiedzą”, korzystając z tego narzędzia zastosowałam kryterium jakościowe. Przeanalizowałam 150 pozycji, z których wybrałam do dalszej analizy 49 pozycji, przy czym 33% publikacji pokrywało się z wynikami uzyskanymi z bazy SCOPUS.

Następnie przeanalizowałam publikacje renomowanych periodyków polskich (zob. tabela 2.1) od 2007 roku. W wyniku tej analizy znalazłam jedynie 5 publikacji poświęconych tematyce *born global*.

Przeprowadzona analiza literatury z dziedziny przedsiębiorczości miała kilka celów. Po pierwsze pozwoliła określić definicję organizacji *born global*, którą wykorzystywałam później do wyboru przypadków do badania. Po drugie miała wskazać wagę wiedzy w zarządzaniu tego typu organizacjami. Tradycyjne teorie umiędzynarodawiania przedsiębiorstw wykazywały, że jest to niezwykle ważny zasób organizacyjny dla procesu ekspansji zagranicznej. Istotne było zatem ustalenie, czy również w przypadku *born global* ma on takie znaczenie. Po trzecie posłużyła do ustalenia stanu wiedzy odnośnie do badanego zagadnienia, w wyniku czego nakreśliłam lukę badawczą.

## 2.2. Zarządzanie wiedzą

### 2.2.1. Definicja wiedzy

Od czasów starożytnych pojęcie wiedzy cieszyło się zainteresowaniem filozofów. W XX wieku dorobek ten został wzbogacony przez przedstawicieli psychologii (Jashapara, 2004/2006; Klineciewicz, 2004). Natomiast, na polu nauk o zarządzaniu zagadnienie to było poruszane m.in. przez Fredericka Taylora (Nonaka, 1998). Pomimo dużego zainteresowania ze strony badaczy różnych dziedzin, do dziś nie wypracowano jednej wspólnej definicji wiedzy (Lundvall i Nielsen, 2007). Pojęcie wiedzy jest problematyczne, ponieważ w wielu opracowaniach jest ono przedstawione z jednej strony jako subiektywne, ukryte i konstruowane społecznie, a z drugiej strony – prawdziwe, zweryfikowane, funkcjonalne i bezproblemowe (Alvesson i Karreman, 2001). Alavi i Leidner (2001) dokonały analizy definicji wiedzy i w jej wyniku wyłoniły pięć perspektyw występujących w literaturze poświęconej zarządzaniu wiedzą. Wiedza może być zatem definiowana jako:

- stan umysłu; ta perspektywa koncentruje się na rozwijaniu osobistej wiedzy i stosowaniu jej dla potrzeb organizacyjnych,
- przedmiot, którym można manewrować oraz go magazynować,
- proces, który zakłada równocześnie posiadanie wiedzy i działanie,

- warunek posiadania dostępu do informacji, który zakłada uporządkowanie wiedzy tak, by można ją łatwo pozyskiwać (rozwińnięcie perspektywy przedmiotowej, ze szczególnym naciskiem na dostęp do wiedzy),
- zdolność, rozumiana jako umiejętność wykorzystania informacji.

Każda z wymienionych perspektyw sugeruje inną strategię zarządzania wiedzą oraz inną rolę systemów wspierających (Alavi i Leidner, 2001; Allee, 1997; Tsoukas i Vladimirou, 2001). Traktowanie wiedzy jako obiekt czy dostęp do informacji wymusza tworzenie systemów gromadzenia wiedzy. Natomiast postrzeganie jej jako proces zwraca uwagę na mechanizmy jej tworzenia, dzielenia się oraz dystrybucji. Definiując wiedzę jako zdolność, należy koncentrować się na rozwijaniu kluczowych kompetencji oraz budowaniu kapitału intelektualnego.

Analiza literaturowa wskazała, iż 34,7% publikacji definiowało wiedzę, przy czym duża liczba autorów odwoływała się do definicji pochodzących z innych publikacji. Najczęściej przytaczaną definicją jest skonstruowana przez Davenporta i Prusaka (1998/2000, s. 5), która określa wiedzę jako „strumień doświadczeń, wartości, kontekstowych informacji i fachowego spojrzenia, które stwarza ramy do oceny i przyswajania nowych doświadczeń i informacji. Ma swój początek oraz rozwija się w ludzkich umysłach. W organizacjach nie jest jedynie zapisana w dokumentach i bazach danych, lecz również w zwyczajach organizacyjnych, procesach, praktykach i normach”. Chociaż spotkała się z krytyką (Tsoukas i Vladimirou, 2001), ma jednak wiele aspektów cennych z akademickiego punktu widzenia. Definicja zwraca uwagę na kulturowe komponenty organizacji związane z wiedzą, takie jak wartości czy normy. Zgodnie z nią wiedza nie jest towarem, który można magazynować lub sprzedawać, a człowiek jest głównym kreatorem i posiadaczem wiedzy. Nie można jej oddzielić od ludzi i „nie może narodzić się poza ich głowami” (Fahey i Prusak, 1998, s. 267). Wiedza powstaje w interakcji między ludźmi, bądź ludźmi a ich otoczeniem, a nie w wyniku działań odosobnionej jednostki (Nonaka, Toyama i Konno, 2000).

### 2.2.1.1. Dane, informacja, wiedza

Analiza literaturowa wskazała, że jednym z najczęściej rozpatrywanych zagadnień dotyczących wiedzy jest rozróżnienie między danymi, informacjami oraz wiedzą, które jest zaczerpnięte z publikacji Ackoffa *From data to wisdom* z 1989 roku (m.in. Alavi i Leidner, 2001; Davenport, 1997; Grover i Davenport, 2001; Grudzewski i Hejduk, 2005; Majchrzak, Cooper i Neece, 2004; Singh, 2008; Tsoukas i Vladimirou, 2001). Dane to surowe liczby i fakty. Uporządkowane dane np. wokół tematu bądź pytania przyjmują postać informacji. W wyniku procesu poznawczego, informacje zostają osadzone w kontekście

oraz powartościowane, w wyniku czego powstaje wiedza. Proces przekształcania informacji w wiedzę polega na (Wiig, 1993):

- otrzymaniu informacji,
- porównaniu informacji z dotychczasową wiedzą,
- uznaniu informacji za akceptowalną,
- zinternalizowaniu informacji oraz uzupełnieniu o nią własnego modelu mentalnego.

Innymi słowy – nowa wiedza wyłania się z tzw. początkowego zasobu wiedzy oraz napływu nowych bodźców, czyli nowych informacji (Fahey i Prusak, 1998). Wiedza zawiera subiektywną ocenę i jest pewną wartością dodaną. Część definicji odwołuje się do kryterium prawdy w odniesieniu do wiedzy (Wiig, 1993). Jednak, jak wskazali Nonaka i in. (2000), należy wziąć pod uwagę jej subiektywny, relacyjny aspekt w związku z tym, że wyłania się na podstawie systemu wartości czy wierzenia jej twórcy.

Pojęcia „informacja” i „wiedza” są często mylone ze sobą zarówno przez praktyków, jak i teoretyków zarządzania (Fahey i Prusak, 1998; Olejniczak, 2012). W efekcie mylnie interpretują swoją rolę w zarządzaniu wiedzą, koncentrując się na tworzeniu rozbudowanych baz danych, i równocześnie zaniebując czynnikiem ludzki (Blackman i Henderson, 2001). W literaturze wskazuje się na różne metody rozróżniania tych pojęć. Alavi i Leidner (2001) argumentowały, że odróżnienie informacji od wiedzy nie powinno być mierzone takimi wymiarami, jak: kontekst, użyteczność, interpretowalność. Wiedza to informacja przechowywana w umyśle związana z faktami, procedurami, koncepcjami, interpretacjami, ideami, obserwacjami oraz osądami.

Odmianą zależność między pojęciami „dane”, „informacja”, „wiedza” zaprezentował Tuomi (1999), który uznał, że dane powstają z informacji poprzez umieszczenie informacji w uprzednio zdefiniowanych strukturach danych, które nadają im znaczenie. Innymi słowy – wiedza jest umieszczona w formie, w której może być automatycznie przetworzona. Zatem na początku istnieje wiedza, a kiedy jest ona artykułowana czy werbalizowana (np. w postaci tekstu, grafiki, słów), staje się informacją. Natomiast dane pojawiają się jako produkt uboczny artefaktów poznawczych, które zakładają istnienie społecznie podzielanych praktyk korzystania z tych artefaktów.

### 2.2.1.2. Wiedza jawna / ukryta

Kolejnym istotnym rozróżnieniem, które pojawiało się w analizowanych publikacjach była koncepcja podziału wiedzy na jawną i ukrytą (m.in. Cabrera i Cabrera, 2002; De Long i Fahey, 2000; Majchrzak i in., 2004; Nonaka i Takeuchi, 1995; Nonaka i in., 2000; Nonaka, 1994), która wywodzi się z koncepcji Michaela Polanyiego zaprezentowanej w 1967 roku w książce *The tacit dimension*. Za kryterium podziału uznaje się dostępność wiedzy oraz możliwość jej



werbalizacji. Wiedza jawna jest formalna, usystematyzowana, łatwa do przekazania innym, a jej posiadacz jest świadomy stanu nią dysponowania. Często przechowuje się ją w organizacji w formie dokumentacji lub baz danych. Natomiast wiedza ukryta pozostaje poza świadomością jej dysponenta i przejawia się w działaniach, procedurach, rutynach, zobowiązaniach, ideach, wartościach oraz emocjach. Jej posiadacz ma zatem problem z jej artykulacją (Cabrera i Cabrera, 2002; De Long i Fahey, 2000; Nonaka i in., 2000). Gromadzona jest poprzez doświadczenie i intuicję (Lubit, 2001). Nonaka (1994) dzieli wiedzę ukrytą na: poznawczą, tzn. modele mentalne składające się na mapy umysłu, wierzenia, paradygmaty, poglądy, które pomagają jednostce definiować i postrzegać swój świat, oraz techniczną, tzn. know-how, zdolności, umiejętności. Natomiast Lubit (2001) wyróżnia: trudne do uchwycenia umiejętności, modele umysłowe, różne podejścia do rozwiązywania problemów oraz rutyny organizacyjne.

Wiedza jawna i ukryta uzupełniają się i nie mogą istnieć niezależnie od siebie. Wiedza jawna bez ukrytej traci na znaczeniu. Nowa wiedza powstaje w drodze interakcji pomiędzy wiedzą jawną i ukrytą, a nie z jednej bądź drugiej oddzielnie (Nonaka i in., 2000). Obecny trend wśród badaczy wskazuje na większe znaczenie wiedzy ukrytej (Sabherwal i Becerra-Fernandez, 2003). Takie podejście wydaje się błędne, ponieważ dopiero gdy dwa typy wiedzy współdziałają ze sobą, tworzą wartość (Alavi i Leidner, 2001; Choi i Lee, 2003; De Long i Fahey, 2000; Spender, 1996). Koncentracja na wiedzy ukrytej może być tłumaczona tym, że jest ona znacznie trudniejsza do przekazania. Natomiast taka cecha powoduje, iż łatwiej zbudować na niej przewagę konkurencyjną, w przeciwieństwie do wiedzy jawnej, która wymaga specjalnej ochrony (Hatch i Dyer, 2004; Nonaka, Reinmoeller i Senoo, 1998).

Dienes i Perner (1999) przedstawili cztery kryteria pozwalające odróżnić wiedzę ukrytą od jawnej:

- nie może być ona możliwa do ujawnienia w drodze przypomnienia,
- może być jedynie zidentyfikowana podczas pośrednich testów,
- podmioty „nie wiedzą, co wiedzą”,
- jest użyta niezależnie od intencji.

Nieco odmienne czynniki wyróżniające zaproponowali Nonaka i Takeuchi (1995). Ich podział przestawiono w tabeli 2.2.

Tabela 2.2. Typologia wiedzy według Nonaki i Tacheuchiego

Wiedza ukryta (subiektywna)	Wiedza jawna (obiektywna)
Wiedza doświadczalna	Wiedza racjonalna
Wiedza symultaniczna	Wiedza sekwencyjna
Wiedza analogowa	Wiedza cyfrowa

Źródło: Nonaka i Takeuchi (1995).



### 2.2.1.3. Inne typy wiedzy

Przeprowadzona analiza literaturowa wskazała różne taksonomie wiedzy (zob. tabela 2.3). Dla rozwiązania problemu badawczego niezmiernie istotne jest rozróżnienie między wiedzą indywidualną a organizacyjną<sup>3</sup>. Wiedza osobista może być w miarę łatwo sprzedawana i kupowana. Do takich transakcji dochodzi każdego dnia. Jednak przeniesienie wiedzy organizacyjnej znajdującej się w procesach, procedurach, rutynach i strukturach z jednej organizacji do drugiej może okazać się problematyczne, jeżeli równocześnie nie dokona się transferu pracowników, którzy wiedzą, jak ją wykorzystać (Teece, 2000)

Wiedza organizacyjna nie jest produkowana przez jednego członka organizacji, lecz przez interakcje między jej członkami. Jedyne interakcje między pracownikami, którzy mają wiedzę i umiejętności mogą stworzyć cenną nową wiedzę organizacyjną.

Wiedza staje się organizacyjna, kiedy jednostki, biorąc pod uwagę kontekst swoich działań, tworzą generalizacje w formie ogólnych zasad wygenerowanych

Tabela 2.3. Typologia wiedzy

Autor	Typy wiedzy
Zack (1999)	deklaratywna (wiedza o), proceduralna (know-how), okazjonalna (wiedza dlaczego), warunkowa (wiedza gdzie), relacyjna (wiedza kto)
Alavi i Leidner (2001)	ukryta, jawna, społeczna, deklaratywna, proceduralna, okazjonalna, warunkowa, relacyjna, pragmatyczna
De Long i Fahey (2000)	ludzka, społeczna, ustrukturyzowana, indywidualna, grupowa, organizacyjna
Cabrera i Cabrera (2002)	ucieleśniona, pozostająca w umyśle, zakodowana, kulturowa, osadzona, indywidualna, grupowa
Thompson i Walsham (2004)	ucieleśniona, pozostająca w umyśle, zakodowana, kulturowa, osadzona
Alvesson i Kärreman (2001)	encyklopedyczna, proceduralna, społeczna, wyjaśniająca
Lundvall i Nielsen (2007)	wiedza – co, wiedza – dlaczego, wiedza – jak, wiedza – kto
Beijerse (2000)	organizacyjna – dotycząca zarządzania, polityki, kultury, personelu, planowania kultury, procesów wewnętrznych, aliansów, pracy grupowej; marketingowa – konkurencja, dostawcy, grupy docelowe, rynki, klienci, użytkownicy, interesariusze, dystrybucja; technologiczna – o produktach, badaniach i rozwoju, technologii informacyjnej, tworzeniu produktów
Spender (1996)	wyraźna, domniemana, indywidualna, grupowa
Sopińska (2013)	mało wartościowa, uniwersalna, kluczowa, niszowa
Tsoukas i Vladimirou (2001)	indywidualna, grupowa
Hall i Andriani (2002)	idiosynkratyczna, specjalizacyjna, protokółarna, zwyczajowa, publiczna, zewnętrzna, ukryta
Wiig (1993)	idealistyczna, systemowa, pragmatyczna, rutynowa

Źródło: opracowanie własne.

<sup>3</sup> Część autorów, na przykład De Long i Fahey (2000); Sabherwal i Becerra-Fernandez (2003), wyróżnia również wiedzę grupową.

Tabela 2.4. Formy przechowywania wiedzy w organizacji

Autor	Rodzaje zasobów
Holsapple i Joshi (2002)	Kultura organizacyjna, infrastruktura, artefakty wiedzy, jednostka wiedzy, strategia, cel
De Long i Fahey (2000)	Rutyny, procesy, procedury, historie, koncepcje, narzędzia
Teece (2000)	Kultura organizacyjna, procesy, procedury, struktura
Nonaka i in. (2000)	Zasoby wiedzy eksperymentalnej (umiejętności, uczucia troski, zaufania, bezpieczeństwa, energia, pasja) Zasoby wiedzy koncepcyjnej (koncepcje produktów, projekt, wartość marki) Zasoby wiedzy rutynowej (know-how, rutyny, kultura organizacyjna) Zasoby wiedzy systematycznej (dokumenty, bazy danych, patenty)
Probst (1998)	Uczestnicy wiedzy, infrastruktura, kultura organizacji

Źródło: opracowanie własne.

przez organizację (Tsoukas i Vladimirov, 2001). Sabherwal i Becerra-Fernandez (2003) wykazują, że istnieje związek pomiędzy poszczególnymi poziomami wiedzy, a dokładniej, iż rozwijanie wiedzy na poziomie indywidualnym ma istotny wpływ na poziom wiedzy organizacyjnej. Inwestowanie w rozwój intelektualny pracowników przynosi zatem korzyści w postaci wzrostu wiedzy organizacyjnej.

Wiedza przechowywana jest w organizacji w wielu formach. Tabela 2.4 przedstawia zestawienie koncepcji różnych autorów dotyczących postaci jej występowania. Odrębność koncepcji można wytłumaczyć różnie przyjętymi przez nich perspektywami. Przykładowo, De Long i Fahey (2000) w swoich badaniach koncentrowali się na aspektach kulturowych zarządzania wiedzą, natomiast Teece (2000) zajmował się rolą struktury w zarządzaniu wiedzą.

#### 2.2.1.4. Wiedza w kontekście organizacyjnym

Przeprowadzona analiza literaturowa wykazała, że wiedza wielokrotnie przedstawiana jest jako najcenniejszy strategiczny zasób organizacji (Holsapple i Joshi, 2002; Sopińska, 2008; Wiig, 1997; Zack, 1999). Odpowiednia konfiguracja zasobów strategicznych oraz umiejętności pozwala na skuteczne konkurowanie na rynku i budowanie przewagi konkurencyjnej (Obłój, 2007). W warunkach ciągłych zmian w otoczeniu trudno mówić o trwałej przewadze konkurencyjnej, lecz wiedzę można uznać za najbardziej stabilne źródło przewagi konkurencyjnej, jako że stymuluje powstawanie nowych rozwiązań (Nonaka i in., 2000; Teece, 2000). By zachować swoją wartość, wiedza musi jednak być wykorzystywana i aktualizowana. Nie chodzi jedynie o ciągłe tworzenie nowej wiedzy, lecz również o wykorzystywanie dotychczasowej oraz o uczenie się poprzez doświadczenie. Wiedza jako zasób charakteryzuje się cechami, które są dla niej osobliwe. Toffler (1990, za: Grudzewski i Hejduk, 2005) wskazał na następujące jej wyróżnienia:

- dominacja – wiedza jest jednym z najistotniejszych zasobów organizacji i ma znaczenie strategiczne dla przedsiębiorstwa,

- niewyczerpywalność – jako jedyny zasób nie zużywa się, lecz wzrasta wraz z użyciem,
- symultaniczność – może być wykorzystywana jednocześnie przez wiele osób w wielu miejscach,
- nieliniowość – brak jednoznacznej korelacji pomiędzy wielkością jej zasobów a konsekwencjami z tego wynikającymi.

Natomiast Koźmiński i Jemielniak (2010) wyróżnili siedem charakterystycznych cech wiedzy jako zasobu:

- pierwotność, czyli możliwość przekształcenia w inny dowolny zasób,
- poddanie imperatywowi stałego stosowania, pomnażania i aktualizacji,
- trudność wyceny,
- nieograniczoność intensywności jej zastosowania,
- niewyczerpywalność w trakcie wykorzystania, a wręcz pomnażanie poprzez użytek,
- nieograniczoność jej zastosowania,
- uniwersalność zastosowań,
- problematyczność określenia prawa własności zasobów wiedzy w związku z tym, że głównym jej dysponentem są pracownicy.

### 2.2.1.5. Wiedza jako źródło władzy

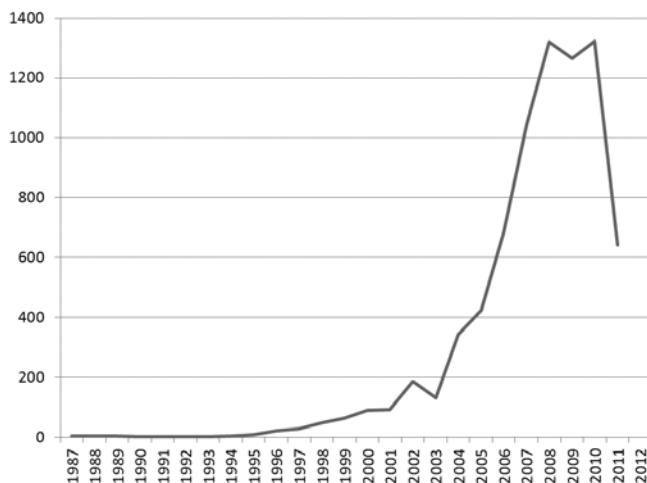
W związku z tym, że wiedza jest niezwykle cennym zasobem, łatwo może być traktowana jako źródło władzy w organizacji. Zgodnie z tym władza jest pochodną zdolności do dostarczania czegoś, co organizacja wysoko ceni, czyli wiedzy, a co można uzyskać za pośrednictwem konkretnego podmiotu społecznego (Pfeffer, 1981). Stąd pracownik ją mający może próbować zmonopolizować daną wiedzę i ukrywać przed innymi, w ten sposób szkodząc organizacji (Alavi i Leidner, 2001; Morawski, 2006; Nonaka i in., 2000; Probst, Raub i Romhardt, 2000). W celu ograniczenia negatywnych skutków Nonaka i in. (2000) zaproponowali, by kreować atmosferę współpracy i zaufania, która będzie wspierała proces dzielenia się wiedzą. Natomiast Davenport (1996, 1997) uznał, iż nie ma możliwości uwolnienia się od polityki organizacyjnej. Menedżerowie powinni docenić politykę oraz wykorzystywać ją dla celów organizacji, służąc jako pośrednicy pomiędzy posiadaczami wiedzy a jej użytkownikami. W późniejszych pracach Davenport propagował koncepcje rynku wiedzy (Davenport i Prusak, 1998/2000; Davenport i Volpel, 2001), która zakłada, iż wiedza, tak jak zasoby materialne, jest wymieniana za pewną uzgodnioną cenę. W obrębie organizacji pieniądze nie są zaangażowane w transakcje, walutą są tu wzajemność oraz reputacja. Do wymian dochodzi również z powodu altruizmu „sprzedającego”, który albo po prostu jest uprzejmy, albo jest zafascynowany posiadaną wiedzą.

### 2.2.2. Zarządzanie wiedzą – rozwój koncepcji

Procesy zarządzania wiedzą są znane ludziom od tysiącleci i to dzięki nim możliwy był rozwój cywilizacyjny (Wiig, 1997). Termin ten pojawił się w kontekście biznesowym dopiero na przełomie lat 80. i 90. XX wieku, nie ma jednak zgodności między autorami co do dokładnej daty. Część wskazywała na drugą połowę lat 80. z uwagi na różnego rodzaju konferencje, które dotyczyły tej koncepcji (Wiig, 1997), natomiast Prusak (2001) twierdził, iż była to druga połowa lat 90. Początkowy rozwój koncepcji zarządzania wiedzą był związany z oddziaływaniem wielu czynników. W pewnej mierze był spowodowany zmianą podstaw konkurowania. Tworzenie usług i produktów dopasowanych do potrzeb klientów oraz rosnąca konkurencja międzynarodowa spowodowały, że procesy związane z zarządzaniem wiedzą stały się kluczowe w organizacjach (Morawski, 2006; Wiig, 1997). Mikuła (2005) poza nimi wskazał również na takie źródła koncepcji, jak:

- rozwój nauki, a głównie cybernetyki, informatyki i zarządzania,
- ewolucje i rozwój koncepcji zarządzania w związku ze zmianami otoczenia (zarządzanie strategiczne, zarządzanie informacjami, komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie kompetencjami, *lean management*, *kaizen*, organizacja ucząca się, organizacja wirtualna, pomiar kapitału intelektualnego),
- orientacja globalna i zastosowanie zasad zarządzania strategicznego w praktyce, m.in. dotyczących współdziałania z otoczeniem, kreatywności i wykorzystania wiedzy ludzi,
- idee wkroczenia gospodarki i społeczeństwa w erę informacji i wiedzy,
- rozwój technologii komputerowej i Internetu,
- wzrost poziomu wykształcenia i stawianie nowych wymagań wobec pracodawców i pracobiorców,
- zmiany w sposobie działania firm konsultingowych i propagowanie idei zarządzania wiedzą.

Przeprowadzona analiza literaturowa wskazała, iż istotny wzrost publikacji na temat zarządzania wiedzą przypadł na 1997 rok. Do kolejnej fali wzrostu zainteresowania tematyką doszło w latach 2005–2008. Rok 2009 można określić jako szczyt zainteresowania badaczy tym nurtem (zob. wykres 2.1). Zbliżone ramy czasowe zostały określone przez Ananda i Singha (2011). Wyróżnili oni trzy okresy zainteresowania zarządzaniem wiedzą. Pierwsza generacja nurtu to lata 1990–1995, kiedy autorzy koncentrowali się na zdefiniowaniu zarządzania wiedzą, analizowali potencjalne korzyści dla biznesu, tworzyli projekty zarządzania wiedzą oraz, w związku z rozwojem technologii informatycznych, koncentrowali się na obrazowaniu i kumulowaniu wiedzy. Praktyczne zastosowanie zarządzania wiedzą w organizacjach nastąpiło



Wykres 2.1. Liczba publikacji dotyczących zarządzania wiedzą w latach 1988–2012

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy SCOPUS.

od około 1996 roku i od tego czasu datuje się rozpoczęcie drugiej generacji nurtu. W momencie przeniesienia zarządzania wiedzą w obszar praktyki biznesowej badacze swoje zainteresowania skierowali na obszary takie, jak: rozwój biznesu, organizacje, struktury, procesy oraz rozwój technologiczny. Trzecia generacja badań nad zarządzaniem wiedzą rozpoczęła się około 2002 roku, kiedy badacze skoncentrowali się na relacjach między posiadaniem wiedzy a działaniem. W związku z tym, że cała wiedza jest społeczna i osadzona kulturowo zauważono, iż wiedzę organizacyjną można lepiej wykorzystać jedynie poprzez zmiany w organizacji (ibidem).

Koncepcja zarządzania wiedzą jest ściśle związana z dwoma nurtami, które ukształtowały się nieco wcześniej, tzn. uczenia się organizacyjnego (lata 70. i 80.) oraz organizacji uczącej się (początek lat 90.). W związku ze zbliżoną tematyką poświęconą szeroko pojętej wiedzy oraz podobnym okresem rozwoju koncepcji granice pomiędzy tymi trzema pojęciami są zacierane (McElroy, 2011; Olejniczak, Rok i Płoszaj, 2012). W wyniku przeprowadzonej przez Olejniczaka i in. (2012) analizy bibliometrycznej dotyczącej relacji tych trzech pojęć okazało się, iż w 20% przeanalizowanych publikacji dotyczących uczenia się organizacyjnego występowało pojęcie zarządzania wiedzą, w przypadku organizacji uczącej się miało to miejsce w 17% przypadków. Natomiast koncepcja zarządzania wiedzą odwoływała się do dwóch pozostałych terminów rzadziej: 5,5% w stosunku do uczenia się organizacyjnego oraz 2,6% w stosunku do organizacji uczącej się. Taka sytuacja jest spowodowana tym, iż zarządzanie wiedzą jest młodą dziedziną, a zarówno autorzy tego

nurtu, jak i ich badania ewoluują, prowadząc do syntezy pomiędzy nurtami oraz zmian granic podziału (Olejniczak i in., 2012). Również w praktyce biznesowej trudno jest rozdzielić te pojęcia (Singh, 2008). Dokonując analizy literaturowej, miałam na uwadze powyższe ograniczenia.

Koncepcją również blisko związaną z zarządzaniem wiedzą jest pojęcie kapitału intelektualnego, definiowanego jako wiedza, która ma możliwość przekształcenia się w wartość (Sopińska, 2008). Sveiby (1998) wskazał, iż mimo że te koncepcje są ściśle ze sobą związane, istnieją zasadnicze różnice między nimi. „Kapitał intelektualny” to pojęcie statyczne, wymagające posłużenia się czasownikiem, by opisać działania z nim związane. Natomiast zarządzanie wiedzą jest dynamiczne i autor definiuje je jako „sztukę tworzenia wartości z zasobów niematerialnych” (Sveiby, 1998). Biorąc pod uwagę cel przeprowadzonego badania, które jest skierowane na dynamiczne ujęcie zarządzania wiedzą w organizacjach *born global*, zdecydowałam się ograniczyć analizowaną literaturę do tematyki związanej z nurtem zarządzania wiedzą.

### 2.2.2.1. Definicja zarządzania wiedzą

Przeprowadzona analiza literaturowa wykazała, iż nie wypracowano dotychczas wspólnej definicji zarządzania wiedzą. Taki rezultat jest zgodny z dotychczasowymi opracowaniami poświęconymi temu zagadnieniu, które wykazały, że brakuje jednoznacznej definicji zarządzania wiedzą zarówno wśród praktyków, jak i teoretyków (Ndlela i Du Toit, 2001). Po pierwsze, jest to spowodowane dużą popularnością koncepcji i w efekcie nadmiarem rozwijanych teorii. Po drugie – krótkim czasem jej rozwoju, co utrudnia syntezę dotychczasowych osiągnięć nurtu (Grudzewski i Hejduk, 2005). Grudzewski i Hejduk (2005) wskazały na pewne niezbędne cechy zarządzania wiedzą:

- kompleksowy charakter,
- umiejętność zamiany aktywów intelektualnych na wynik ekonomiczny,
- wsparcie przez: przywództwo, kulturę organizacyjną, technologię i system pomiarowy,
- łączenie ludzi mających wiedzę z tymi, którzy jej potrzebują, tworzenie sieci.

Przeprowadzona analiza wskazała, iż jedynie w 25% publikacji podejmowano się definiowania tej koncepcji. W definicjach wybranych do dalszej analizy wielokrotnie pojawiały się cztery obszary: wiedza jako zasób, procesy zarządzania wiedzą, strategie i narzędzia oraz efekty. Rola wiedzy jako zasobu organizacyjnego została przedstawiona w rozdziale 2.2.1.4, natomiast kwestia procesów zarządzania wiedzą, strategii oraz narzędzi zostanie poruszona w kolejnych podrozdziałach.

Zarządzanie wiedzą zdefiniowałam jako proces, który ma na celu wykorzystanie wiedzy jawnej i ukrytej, będącej zarówno wewnątrz, jak i na

*Dalsza część książki dostępna w wersji  
pełnej.*

