Kaja Prystupa-Rządca

Wykorzystanie metod jakościowych w badaniu zarządzania wiedzą w organizacjach typu "born global" : przesłanki, warsztat badawczy oraz uzyskanie wyniki

Problemy Zarządzania 12/3, 26-46

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

Problemy Zarządzania, vol. 12, nr 3 (47): 26–46
ISSN 1644-9584, © Wydział Zarządzania UW
DOI 10.7172/1644-9584.47.2

Wykorzystanie metod jakościowych w badaniu zarządzania wiedzą w organizacjach typu *born global* – przesłanki, warsztat badawczy oraz uzyskanie wyniki[1]

Nadesłany: 08.04.14 | Zaakceptowany do druku: 19.06.14

Kaja Prystupa-Rządca*

Zarządzanie wiedzą w organizacjach *born global* było zagadnieniem dotychczasowo słabo opisanym zarówno w literaturze polskiej, jak i międzynarodowej, mimo wielu lat zainteresowania tego rodzaju przedsiębiorstwami. W badaniu została wykorzystana metoda jakościowa oparta na technikach interpretacji właściwych dla teorii ugruntowanej. Takie podejście było podyktowane słabym ustrukturyzowaniem problemu badawczego, który wymagał metod eksploracyjnych oraz spojrzenia z perspektywy praktyków, ponieważ z punktu widzenia teorii nie było możliwe sformułowanie odpowiedzi na postawiony problem. W niniejszym artykule został przedstawiony szczegółowy warsztat badawczy skonstruowany w zgodzie z wytycznymi prowadzenia badań jakościowych. Dodatkowo zaprezentowano rezultaty badań, które pozwoliły na wyłonienie kluczowych czynników zarządzania wiedzą w organizacjach *born global*.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, *born global*, teoria ugruntowana, studium przypadku.

Usage of quantitative approach in the research of knowledge management in *born global* organizations – motives, research techniques and results

Submited: 08.04.14 | Accepted: 19.06.14

Despite wide interest in born global organizations, their knowledge management activities have not been investigated in detail by neither Polish nor international researchers. The study used a qualitative method, based on the interpretation techniques, relevant for the grounded theory. This approach was dictated by the weak structure of the research problem, which required exploratory methods, and a look from the perspective of practitioners, because from the point of view of the theory it was not possible to formulate answers to the posed problem. Research techniques, presented in the article, were designed in accordance with the guidelines of conducting qualitative research. Additionally, the research results were presented, which allowed to discover key factors of knowledge management in born global organizations.

Keywords: knowledge management, born global, grounded theory, case study methods.

JEL: M000

* **Kaja Prystupa-Rządca** – dr, Katedra Zarządzania, Akademia Leona Koźmińskiego.

Adres do korespondencji: Akademia Leona Koźmińskiego, ul. Jagiellońska 59, 03-301 Warszawa; email: kmprystupa@alk.edu.pl.

1. Wstęp

Organizacje typu *born global* przeczą klasycznym teoriom internacjonalizacji, które mówią o procesie stopniowego, wieloetapowego zaangażowania na rynkach zagranicznych (Oviatt i McDougall, 1994). Sprawniej pokonują ograniczenia, jakie napotykają 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 Wiederstein-Paul, 1975). Dynamiczne zmiany otoczenia biznesowego, między innymi: rozwój technologii komunikacyjnej, integracja międzynarodowa oraz powszechne zjawisko zmniejszania się barier między krajami (Cieślik, 2010), częściowo tłumaczą przyspieszenie procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw. W takim ujęciu zagadnienie „jak *born global* zarządzają wiedzą" wydaje się być niewystarczająco wyjaśnione, mimo że wcześniejsze badania wskazały, iż sprawne jej pozyskiwanie jest kluczowe dla powodzenia przedsięwzięć tego typu organizacji (Knight i Cavusgil, 2004). Przynależąc do sektora małych i średnich przedsiębiorstw, muszą się one zmagać z problemami ograniczonych zasób finansowych i osobowych (McAdam i Reid, 2001; Pilania, 2008; Wong i Aspinwall, 2005), które utrudniają gromadzenie i przetwarzanie wiedzy.

Zagadnienie zarządzania wiedzą w organizacjach *born global* było do tej pory stosunkowo rzadko przedmiotem zainteresowania badaczy. Koncentrowano się na perspektywie uczenia się organizacyjnego (m.in. Brennan i Garvey, 2009; Nordman i Melen, 2008; Presutti, Boari i Fratocchi, 2007), na relacjach między organizacją a jej środowiskiem (Freeman, Edwards, Schroder, 2006; Presutti i in., 2007) oraz źródłach pozyskiwania wiedzy potrzebnej do rozpoczęcia działalności (m.in. Chetty i Campbell-Hunt, 2004; Christensen i Jacobsen, 1996; Duliniec, 2013; Presutti i in., 2007; Rialp, Rialp, Urbano i Vaillant, 2005).

Celem badania przestawionego w niniejszym artykule było spojrzenie na organizacje *born global* z perspektywy zarządzania wiedzą oraz wyłonienie czynników ją warunkujących. W związku ze słabym ustrukturyzowaniem problemu badawczego, który wymagał metod eksploracyjnych, a nie wyjaśniających zastosowałam metody jakościowe oparte na teorii ugruntowanej oraz metodzie studium przypadku. Wykorzystałam podejście interdyscyplinarne, łączące dorobek teorii zarządzania wiedzą i przedsiębiorczości.

2. Wiedza w procesie internacjonalizacji

Wiedza jest istotnym czynnikiem wpływającym na internacjonalizację przedsiębiorstw (Wach, 2012). Była już uwzględniania w modelach klasycznych z lat 70. XX wieku. Jednak jej kluczową rolę przedstawiają te utworzone na początku XXI wieku. Jednym z najbardziej popularnych w literaturze tematu jest model uppsalski (Johanson i Wiederstein-Paul, 1975),

który ujmuje postępującą internacjonalizację jako czteroetapowy proces rosnącego zaangażowania na rynkach zagranicznych w wyniku uczenia się oraz zdobywania doświadczenia i wiedzy rynkowej. Inny procesowy model nawiązujący do podejścia zasobowo-kompetencyjnego został zaproponowany przez Mejri i Umemoto (2010). Dzieląc internacjonalizację na trzy etapy: przedwstępny, pionierskiej internacjonalizacji oraz doświadczonej internacjonalizacji, wskazali iż na każdym z nich nabywane i wykorzystywane są odmienne zasoby wiedzy (rynkowa, sieciowa, kulturowa oraz przedsiębiorcza). Wiedza rynkowa nabywana jest w pierwszym etapie internacjonalizacji i jej znaczenie wraz ze wzrostem umiędzynarodowienia maleje. Pozostałe trzy typy wiedzy, nazywane łącznie eksperymentalnymi, nabywane i rozwijane są w trakcie internacjonalizacji i determinują dalszą drogę tego procesu. Natomiast Casillas, Moreno, Acedo, Gallego i Ramos (2009) wykazali, iż wiedza posiadana przez założyciela i menedżerów jest istotnym czynnikiem internacjonalizacji. Wpływa ona na zdolność do poszukiwania nowej wiedzy o rynku. Kombinacja tych dwóch zmiennych pozwala wyjaśnić decyzje firm o wyborze kolejności wkroczenia na poszczególne rynki zagraniczne, sposobu na nie wejścia, a także tempa zachodzących procesów.

Biorąc pod uwagę nurt przedsiębiorczości międzynarodowej, na uwagę zasługuje model zaprezentowany przez Oviatt i McDougall (2005), w którym posiadana wiedza moderuje proces internacjonalizacji. Chodzi tu zarówno o wiedzę o rynku, jak i intensywność jej wykorzystywania w produkcie. Nowatorstwo, złożoność oraz wyrafinowanie wiedzy wpływają na szybkość umiędzynarodowienia. Firmy oferując innowatorskie produkty szybciej zdobywają rynki międzynarodowe, ponieważ posiadają unikatową przewagę konkurencyjną wynikającą z popytu, który się wytworzył nie w wielu krajach. W przypadku organizacji *born global* wiedza jest postrzegana jako główny powód przyspieszonej internacjonalizacji (Brennan i Garvey, 2009). Organizacje dysponują ograniczonymi zasobami materialnymi, zatem specjalistyczna wiedza jest podstawowym motorem w procesie umiędzynarodowienia (Gassmann i Keupp, 2007; Knight, Madsen i Servais, 2004; Park i Rhee, 2012). Do najczęściej wymienianych źródeł jej pozyskiwania dla organizacji *born global* należą: wiedza osobista właściciela oraz sieć relacji (Park i Rhee, 2012). Dotychczasowe badania wskazywały, iż wiedza pozyskana przed otworzeniem firmy przez założyciela lub zespół zakładający istotnie oddziałuje na funkcjonowanie *born global* (Chetty i Campbell-Hunt, 2004; Christensen i Jacobsen, 1996; Duliniec, 2013; Gabrielsson, Kirpalani, Dimitratos, Solberg i Zucchella, 2008; Madsen i Servais, 1997; Presutti i in., 2007; Rialp i in., 2005), co nawiązuje również do wcześniej przedstawionej koncepcji Casillasa i in. (2009). Doświadczenie w środowisku międzynarodowym, znajomości, orientacja globalna, osobista sieć przedsiębiorcy oraz międzynarodowe kontakty (Christensen i Jacobsen, 1996) przyczyniają się do podjęcia decyzji o szybkiej ekspansji zagranicznej oraz warunkują wybór rynku eksportowego (Bell, 1995).

 DOI 10.7172/1644-9584.47.2

Nordman i Melen (2008) wykazali jednak, iż nie wszystkie organizacje *born global* dysponują wiedzą międzynarodową, a mimo wszystko udało im się dokonać ekspansji zagranicznej, ponieważ posiadały wysoki poziom wiedzy technologicznej, na podstawie której tworzyły wyspecjalizowane produkty. Działały zatem bardziej spontanicznie, ucząc się na swoich błędach. Warto tu wspomnieć, że istnieją też inne metody kompensowania braku wiedzy, np. poprzez współpracę z doświadczonymi doradcami, ekspertyzy *venture capital*, zatrudnianie doświadczonej kadry zarządzającej (Loustarien i Gabrielsson, 2002) bądź poprzez posiadanie umiejętności tworzenia sieci (Gassmann i Keupp, 2007; Madsen i Servais, 1997; Mathews i Zander, 2007; Oviatt i McDougall, 1994; Zhou, Wu i Luo, 2007).

Umiejętność szybkiego uczenia się organizacji *born global* odróżnia je od przeciętnych firm z sektora MŚP (Gabrielsson i in., 2008; Jantunen, Nummela, Puumalainen i Saarenketo, 2008). Zarówno badania Gabrielssona i in. (2008), jak i Rialpa i in. (2005) wykazały, iż przyspieszone tempo uczenia się związane jest z tym, iż *born global* wykorzystują poza własnymi doświadczeniami również wiedzę zebraną od swoich partnerów. Różnorodność rynków, na których funkcjonują, przyspiesza proces uczenia się (Zahara, Ireland i Hitt, 2000).

3. Perspektywa zarządzania wiedzą

Dotychczas nie wypracowano wspólnej definicji zarządzania wiedzą (Ndlela i Du Toit, 2001). Na potrzeby przeprowadzonego badania przyjęłam, że jest to proces, który ma na celu wykorzystanie wiedzy jawnej i ukrytej, będącej zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, w celu osiągnięcia zamiarów organizacji w sposób wydajny poprzez tworzenie innowacji, efektywne podejmowanie decyzji oraz dostosowanie do wymagań rynkowych[2]. W literaturze poświęconej zarządzaniu wiedzą wyróżnia się różne czynniki zarządzania wiedzą[3] (tabela 1).

Analiza literaturowa z zakresu zarządzania wiedzą wskazała, iż prace poświęcone tej tematyce dotyczyły głównie dużych firm (Anad i Singh, 2011; Hutchinson i Quintas, 2008; Riege, 2005; Wong i Aspinwall, 2005). Jedynie 16% opublikowanych wyników badań empirycznych uwzględniło specyfikę małych i średnich organizacji[4]. Nieuwzględnianie specyfiki MŚP, która odgrywa istotną rolę w kształtowaniu zarządzania wiedzą, jest poważnym zaniedbaniem (Anad i Singh, 2011). Małe organizacje zarządzają wiedzą w inny sposób niż duże (Desouza i Awazu, 2006). Przeprowadzone przez Wong i Aspinwall (2005) badania również potwierdziły istotne różnice w czynnikach kształtujących zarządzanie wiedzą w obu typach organizacji. Do najważniejszych z nich zaliczyli:

- małą istotność występowania dodatkowych środków motywacyjnych i infrastruktury,

– małą istotność treningu oraz specjalistycznych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi,
– wyższą istotność kultury organizacyjnej niż systemów informatycznych.

Czynniki	Beijerse (2000)	Gold, Malhotra i Segars (2001)	Holsapple i Joshi (2000)	Massey, Montoya-Weiss i O'Driscoll (2002)	Morawski (2006)	Riege (2005)	Teece (2000)	Wong i Aspinwall (2005)
Kultura organizacyjna	X	X	X		X	X	X	X
Otoczenie organizacji				X		X	X	
Pomiar			X					X
Procesy i procedury					X			X
Strategia i cel	X		X		X			X
Struktura organizacyjna	X		X			X	X	X
Technologia informacyjna	X	X			X			X
Przywództwo		X	X	X		X		X
Zarządzanie zasobami ludzkimi				X		X		X
Zasoby finansowe				X				X

Tab. 1. Zestawienie czynników zarządzania wiedzą. Źródło: opracowanie własne.

Małe i średnie firmy mają inne możliwości niż duże. Nie można ich traktować jako „niewielkie duże firmy" (Pilania, 2008). Posiadają one znacznie ograniczone zasoby: czasowe, ludzkie oraz finansowe, a to właśnie one wpływają na zakres i jakość zarządzania wiedzą. Bardziej są narażone na utratę wiedzy poprzez rotacje wśród pracowników. Mając ograniczone zasoby finansowe, nie mogą sobie pozwolić na zatrudnienie najlepszych specjalistów z branży (Desouza i Awazu, 2006). Stąd utrzymanie i odpowiednie zarządzanie pracownikami leży w centrum zarządzania wiedzą w MŚP. Małe firmy nie poświęcają dużo czasu na kodyfikację swojej wiedzy w postaci dokumentacji czy poprzez użycie systemów informatycznych (Desouza i Awazu, 2006).

 DOI 10.7172/1644-9584.47.2

4. Wybór metody badawczej

W niniejszej badaniu przyjęłam interpretatywną perspektywę badawczą, traktując wiedzę jako wytwór ludzi, który „nie może narodzić się poza ich głowami" (Fahey i Prusak, 1998, s. 267), a zarządzanie nią nie jako system informatyczny, lecz działanie wymagające „dogłębnego zrozumienia społecznych, technicznych oraz poznawczych aspektów ludzkich organizacji" (Tuomi, 1999, s. 115). Celem badania była analiza czynników występujących w organizacjach, które prowadzą do procesów zarządzania wiedzą. By zrozumieć te zagadnienia, należało przyjrzeć się zjawisku z punktu widzenia uczestników organizacji (Sułkowski, 2013). Stąd też obrałam paradygmat interpretatywno-symboliczny, u którego epistemologicznych podstaw leży przekonanie o subiektywizmie poznawanej rzeczywistości oraz jej konstruktywistycznym i konwencjonalnym charakterze (Kostera, 2003). Do analizy zagadnienia wykorzystałam metodę jakościową opartą na technikach interpretacji właściwych dla teorii ugruntowanej (Glaser i Strauss, 1957/2009; Konecki, 2000). Umożliwia ona utrzymanie tzw. kontekstu odkrycia (*serendipity*), tj. można poszukiwać i odkrywać zjawiska, których badacz na początku nie szukał, a które z perspektywy badanych mają kluczowe znaczenie. Argumentem za wykorzystaniem metody jakościowej było słabe ustrukturyzowanie problemu badawczego, który wymagał metod eksploracyjnych, a nie wyjaśniających.

Wcześniejsze badania poświęcone zarządzaniu wiedzą w małych organizacjach wskazywały, iż zastosowanie metod ilościowych może okazać się zwodnicze. Pracownicy małych firm mają problemy ze definiowaniem, czym jest wiedza i czym jest zarządzanie nią (McAdam i Reid, 2001). Badania McAdam i Reid (2001) oraz Beijerse (2000), którzy korzystali zarówno z podejścia ilościowego, jak i jakościowego, pokazały, iż dopiero wywiady z pracownikami przedstawiły prawdziwy obraz sytuacji.

Strategią badawczą przyjętą w badaniu była metoda studium przypadku, czyli empiryczne badanie, które analizuje dane zjawisko przy uwzględnieniu rzeczywistego kontekstu (Yin, 1991). Zaleca się jej użycie w celu znalezienia odpowiedzi na pytania mające charakter eksploracyjny. Tego rodzaju badanie jest ukierunkowane na dogłębne zrozumienie zjawiska, a nie na analizie zmiennych (Yin, 1991). Zastosowałam zbiorowe studium przypadków (Stake, 2009), które pozwala na badanie zjawisk na podstawie prezentacji kilku przypadków, w celu dogłębnego poznania zjawiska i stworzenia teoretycznych uogólnień (Konecki, 2000).

4.1. Dobór przypadków do badania

Przy wyborze odpowiednich przypadków do badania kierowałam się wymogami narzuconymi przez definicję *born global*, czyli:

- rozpoczęcie procesu internacjonalizacji najpóźniej w 3. roku działalności,
- minimalny poziom sprzedaży zagranicznej w stosunku do sprzedaży ogółem 25%,

– orientacja globalna od początku powstania firmy,
– brak wsparcia od innej organizacji jako jej *spin-off*.

Wyszczególnienie	Cubicon	Power Media	DAX	Dream Studio
Rozpoczęcie działań eksportowych	Pierwszy rok działania	Pierwszy rok działania	Trzeci rok działania	Pierwszy rok działania
Wielkość eksportu	98%	94%	40%	92%
Wizja globalna od początku działania	Tak	Tak	Tak	Tak
Nie bycie *spin-off'em*	Tak	Tak	Tak	Tak
Liczba pracowników	4	8	30	20

Tab. 2. Charakterystyka badanych organizacji born global. Źródło: opracowanie własne.

W wyniku przeprowadzonej analizy literaturowej z zakresu tematyki *born global* okazało się, iż takie organizacje najczęściej spotykane są w sektorze zaawansowanych technologii, m.in. w branży biotechnologicznej oraz IT. Początkowo zdecydowałam się na tę pierwszą, jednakże po zebraniu ankiet okazało się, iż tylko jedna firma spełniała wymogi definicji. Pozostałe nie spełniały kryterium dotyczącego wieku organizacji w momencie rozpoczęcia procesu umiędzynarodowienia, przekraczając granicę 3 lat. Szukając odpowiedniego sektora, zdecydowałam się na branżę producentów gier w związku z artykułami w prasie opisującymi sukcesy tych firm na arenie międzynarodowej (Grynkiewicz i Bartołd, 2011). W momencie przeprowadzanej analizy nie istniały kompletne zestawienia producentów gier. Stąd też zmieniłam sposób doboru przypadków do badania, posiłkując się tzw. *panelem ekspertów* (Bryman i Bell, 2007). Dzięki niemu została stworzona wstępna lista firm spełniających wymogi definicji. Pomoc ekspertów pozwoliła również na nawiązanie współpracy z czterema organizacjami.

4.2. Przeprowadzenie badania i analiza danych

Rozpoczęłam proces badawczy od wstępnej analizy literatury dotyczącej tematyki *born global* oraz zarządzania wiedzą. Zgodnie z procedurami teorii ugruntowanej badacz, wchodząc na teren badawczy, powinien ograniczyć prekonceptualizację swoich zamierzeń badawczych, dysponując jedynie częściową ramą złożoną z podstawowych pojęć (Konecki, 2000).

Studium przypadku, jako strategia badawcza pozwala, a wręcz zaleca stosowanie różnorodnych źródeł danych (Yin, 1991), ponieważ pozwala to na analizę z wielu punktów widzenia, przez co badacz może lepiej zrozumieć

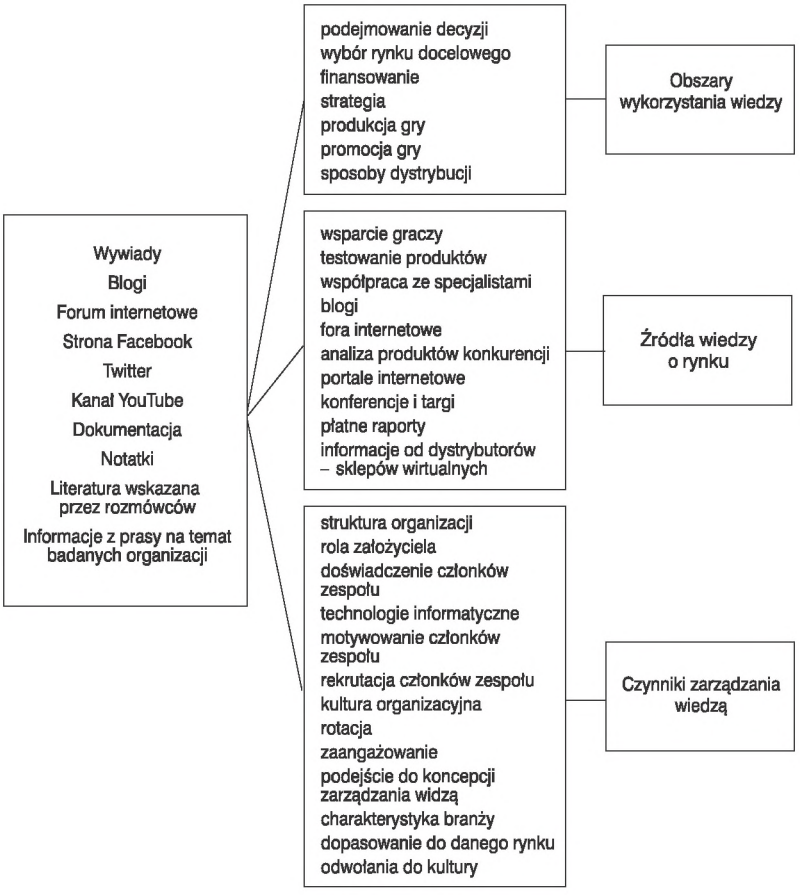
 DOI 10.7172/1644-9584.47.2

konstruowane kategorie oraz ich własności (Konecki, 2000). Źródła danych, z których korzystałam, przedstawia (tabela 3). Z uwagi na obszerność zebranego materiału użyłam do analizy jakościowej oprogramowania Dedoose.

Wyszczególnienie	Cubicon	Power Media	DAX	Dream Studio
Wywiady	4	3	3	4
Blog (strony)	129	47	Nie	Nie
Forum internetowe (wpisy)	2689	Nie	5600	1344
Facebook (wpisy)	134	39	140	132
Twitter (wpisy)	4768	34	Nie	875
You Tube (filmy)	7	8	Nie	16
Dokumentacja (strony)	Nie	Nie	86	234
Notatki z wywiadów (strony)	15	13	18	24
Literatura wskazana przez rozmówców	Portale poświęcone branży gier			
Informacje z prasy na temat organizacji	Raporty branżowe, recenzje, publikacje poświęcone firmom oraz wywiady prasowe z ich pracownikami			
Uczestnictwo w spotkaniach branżowych	GameDay EXPO 2012 (1,5 godziny notatek głosowych; 20 stron notatek; 16 godzin nagrań wystąpień prelegentów) Game Industry Trends 2012 (1 godzina notatek głosowych; 23 strony notatek, 9 godzin nagrań wystąpień prelegentów)			

Tab. 3. Źródła danych zebranych do analizy. Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z teorią ugruntowaną, na początku wyłoniłam dominujące kategorie oraz ich własności dzięki zastosowaniu *kodowania otwartego* oraz *metody ciągłego porównywania* (rysunek 1). Następnie korzystałam z metody triangulacji, która pozwala na uzyskanie pewności, prawomocności i wiarygodności zebranych wyników badań (Denzin, 1978; Konecki, 2000).



Rys. 1. Proces wyłaniania się wątków. Źródło: opracowanie własne.

5. Wyniki

Uzyskane wyniki badania pozwoliły na wyłonienie czynników zarządzania wiedzą w organizacjach *born global*, które zostały szczegółowo przestawione w kolejnych podpunktach.

5.1. Strategia zarządzania wiedzą

Strategię zarządzania wiedzą można zdefiniować jako zaangażowanie procesów związanych z wiedzą do istniejących lub nowych obszarów wiedzy, by osiągnąć cele strategiczne (von Krogh, Nonaka i Aben, 2001). W przeprowadzonych wywiadach rozmówcy zaprzeczali, by w ich organizacji stosowano jakąkolwiek strategię zarządzania wiedzą. Jedynie firma DAX wskazywała, iż posiada pewne narzędzia do jej zarządzania. Rozmówcy dystansowali

 DOI 10.7172/1644-9584.47.2

się też od samego pojęcia wiedzy oraz marginalizowali jego istotę. Wiedzę o rynku definiowano jako dokładne informacje na temat potrzeb klientów (np. podanie przez graczy dokładnej specyfikacji idealnej dla nich gry). Uzyskanie takich informacji było niemożliwe w opinii rozmówców, ponieważ tworzenie gier zakłada nie tylko odtwarzanie dostępnych na rynku wzorców, ale łączenie ich z innowacyjnymi rozwiązaniami, które zainteresowałyby klienta. Przyjmując typologię wiedzy Meijri i Umemoto (2010), można uznać, iż istotniejsza od wiedzy rynkowej była dla nich przedsiębiorcza, która umożliwia rozpoznawanie szans rynkowych. Zgodnie z tą koncepcją właśnie ona wpływa na proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

Podobnie jak w badaniach McAdam i Reid (2001), okazało się, że rozmówcy posiadali organiczną znajomość terminologii z zakresu zarządzania wiedzą. Procesy zarządzania wiedzą były jednak obecne w badanych organizacjach. Przykładowo rozmówcy zapytani o proces wyłaniania się pomysłu na grę, opisywali takie procesy, jak pozyskiwanie, dzielenie się czy wykorzystanie wiedzy. Wiedza okazała się kluczowym elementem procesu produkcji. Dla rozmówców wiedza była centralnym aspektem codziennych procesów organizacyjnych osadzonych w ludziach (Fahey i Prusak, 1998). Brak zdefiniowania pewnych działań jako zarządzania wiedzą nie przesądza jeszcze o ich efektywności (Skyrme, 2002). Takie podejście jest charakterystyczne dla strategii personalizacji (Hansen, Nihora i Tierney, 1999). Badane organizacje koncentrowały swoje działania na rozwoju swoich pracowników, a technologia służyła im głównie do wspierania wymiany wiedzy między pracownikami (Greiner, Bohmann i Krcmar, 2000).

5.2. Otoczenie organizacji

Wybór strategii zarządzania wiedzą jest związany z charakterem otoczenia, w jakim funkcjonuje firma (Hansen i in., 1999). Branża gier dynamicznie się rozwija zarówno pod względem liczby graczy, jak i konkurencji. Dominujące trendy podlegają wciąż radykalnym zmianom. Działanie w branży wymaga zaangażowania na skalę międzynarodową (Cieślik, 2010; Duliniec, 2011; Gabrielsson i in., 2008). Zatem otoczenie w pewnym zakresie wymusza orientację globalną firm (Kuemmerle, 2002).

Przeprowadzone badanie zilustrowało, w jaki sposób otoczenie kształtuje procesy zarządzania wiedzą w badanych organizacjach. Mimo iż zajmowały one nisze o odmiennej charakterystyce, spotykały się z podobnymi wymogami odnośnie tego, jak często należy pozyskiwać wiedzę z otoczenia i dostosowywać swoje produkcje do gustów klientów. Dynamika zmian w otoczeniu wymagała od uczestników ciągłego monitorowania rynku. Przykładem, pokazującym negatywne konsekwencje niewystarczającego sprzężenia między produkcją a zmianami w otoczeniu, może być historia wyprodukowanej przez Power Media gry Coliander, która nie odniosła zamierzonego sukcesu. Proces produkcji gry wydłużył się z planowanych 4 do 20 miesięcy. W ciągu tego czasu na rynku zdążyło się już pojawić wiele tego typu produktów.

Oferowana przez Power Media gra nie była już zatem atrakcyjna ani dla dystrybutorów, ani dla klientów.

5.3. Struktura organizacyjna

Struktura organizacyjna określa formalne zasady podziału zadań, władzy, odpowiedzialności i informacji (Koźmiński i Jemielniak, 2008). W przebadanych przedsiębiorstwach zaobserwowałam struktury płaskie, w których występowały maksymalnie trzy poziomy: właściciel (właściciele), kierownik projektu (główny projektant), pracownicy zespołu. Struktura płaska oparta na realizacji zadań w zespołach sprzyja zarządzaniu wiedzą (Davenport i Prusak, 1998/2000; Nonaka i Takeuchi, 1995; Probst, Raub i Romhardt, 2000). Wykorzystanie interdyscyplinarnych zespołów projektowych w realizacji produkcji jest powszechną praktyką w branży gier (Zackariasson i Wilson, 2012). Wspólna praca pozwala na powstanie więzi między pracownikami różnych specjalizacji i rozwój lepszego zrozumienia między nimi (Cabrera i Cabrera, 2002). Pracownicy doceniali ponadto pracę zespołową, podkreślając, iż w ten sposób mogli zwiększyć swoją kreatywność.

Z punktu widzenia chęci do dzielenia się wiedzą istotny jest sposób podejmowania kluczowych decyzji. W małych organizacjach właściciel jest głównym i ostatecznym decydentem (Karwiński, 2006). Jednakże producenci, graficy czy programiści są zaliczani do tzw. *pracowników wiedzy*, którzy potrzebują odmiennych technik zarządzania (Jemielniak, 2008). Należy zatem przewartościować postawy, zachowania, umiejętności i wiedzę kierującego, który powinien odgrywać rolę koordynującego, a nie nadzorującego (Szaban, 2003), i wprowadzić partycypacyjny styl podejmowania decyzji. W przypadku gdy sytuacja kształtuje się odmiennie, trud pracy zespołowej opartej na współpracy może być udaremniony, a motywacja pracowników do działania ograniczona. Taka sytuacja miała miejsce w Power Media, gdzie zespół przedstawiał założycielom wyniki, a ci podejmowali decyzje odnośnie potencjalnych zmian. Zmiany były uzgadnianie z zespołem, lecz w momentach kluczowych ostateczna decyzja należała do właścicieli. Taki sposób podejmowania decyzji okazywał się mało efektywny, ponieważ kilkukrotnie zespół musiał dokonywać radykalnych i czasochłonnych zmian w projekcie. Ponadto gdy podejmowane decyzje były sprzeczne z opinią zespołu, powodowało to niezadowolenie.

Częstym problemem w organizacjach wykorzystujących pracę zespołową jest nieprzekazywanie sobie wzajemnie wiedzy oraz często jej utrata po zakończonym projekcie (Ramesh i Tiwana, 1999). Wiedza dotycząca strategii i metod projektowania jest wiedzą ukrytą, zatem trudną do kodyfikacji (Ramesh i Tiwana, 1999). Starając się rozwiązać ten problem, wprowadzano mechanizm rotacji między zespołami, ponieważ sprzyja on dzieleniu się wiedzą oraz rozwijaniu wspólnej bazy poznawczej na poziomie organizacyjnym (Soderquist, 2005). Jednak mając na uwadze, iż budowanie za każdym razem

 DOI 10.7172/1644-9584.47.2

zespołu od nowa spowalnia proces produkcyjny (Ramesh i Tiwana, 1999), wprowadzono rozwiązanie pośrednie. W DAX przy rozpoczęciu nowego projektu nie tworzono całego zespołu od początku, ale przesuwano pojedynczych pracowników, którzy chcieli uczyć się czegoś nowego. W związku z relatywnie krótkim okresem produkcji (1–2 miesiące) do zmian dochodziło stosunkowo często. Dobrowolność oraz krótki czas zmiany umożliwia poznanie praktyk innych zespołów oraz transfer wiedzy (Soderquist, 2005).

5.4. Technologia informacyjna

Do kategorii technologii informacyjnej zalicza się (Klincewicz, 2004): systemy wspierania decyzji i przechowywania danych (*data mining*, symulacje, sztuczna inteligencja, bazy danych, dokumenty) oraz oprogramowanie do pracy grupowej (email, kalendarze online, pamiętniki pracowników, narzędzia zarządzania projektami, TQM, tzw. żółte strony, komunikatory głosowe).

Programy informatyczne były podstawowym narzędziem pracy w badanych organizacjach. Jednakże w kontekście kodyfikacji wiedzy technologia była wykorzystywana w ograniczonym stopniu. Organizacje wskazały, iż posiadanej przez nich wiedzy nie da się zapisać, ponieważ w takiej formie straciłaby kontekst (Garud i Kumaraswamy, 2005). Dopiero w toku badań dowiedziałam się, iż firmy prowadzą pewnego rodzaju dokumentację. Jej celem jest zapis ustaleń ze spotkań, co pozwala później na łatwe odtworzenie przydzielonych pracownikom zadań. W dokumentacji zapisywano jedynie te informacje, które obawiano się, że zostaną zapomniane. Przykładowo Grzegorz (właściciel Cubicon) zapisywał szczegółowo informacje, o których wiedział, że miały być wykorzystywane przez wszystkich członków zespołu, a które nie były dla wszystkich oczywiste. Dokumentację projektową przechowywano w formie elektronicznej: w chmurze (DAX), na forum (Cubicon), na stronie intranetowej (Power Media, Dream Studio), w postaci korespondencji elektronicznej czy też gotowych elementów gry. Firmy nie inwestowały w tworzenie specjalistycznych baz danych, które przechowywałyby wiedzę dotyczącą rynku czy dobrych praktyk. Z uwagi na innowacyjność tworzonych produktów zebrane w dokumentacji informacje miały ograniczone zastosowanie w kolejnych projektach (Hansen i in., 1999). Gry miały być atrakcyjne dla graczy, a nie powielać rozwiązania zaproponowane we wcześniejszych produkcjach.

Technologia służyła przedsiębiorstwom jako narzędzie komunikacji między pracownikami (Hansen i in., 1999). W Power Media na stronie intranetowej prowadzono dyskusje. W DAX korzystano z aplikacji Basecamp do informowania o zbliżających się spotkaniach oraz istotnych terminach. W komunikacji korzystano z poczty elektronicznej, jeżeli była taka potrzeba. W Dream Studio wykorzystywano komunikator internetowy oraz korespondencję elektroniczną jako medium do dzielenia się informacjami.

5.5. Wybrane narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi

„Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) stanowi aktualną koncepcję realizacji funkcji personalnej, której zadaniem jest dostosowanie cech (charakteru) zasobów ludzkich do celów organizacji zharmonizowanych z potrzebami pracowników, w określonych uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych" (Król, 2006, s. 55). Biorąc pod uwagę kontekst zarządzania wiedzą, jeszcze na etapie projektowania wdrożenia tej koncepcji należy dostosować narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi do jego celów, zadań i potrzeb. W małych przedsiębiorstwach często funkcje personalne są ograniczone do podstawowych zadań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi (Karwiński, 2006). Zazwyczaj brak w nich działu personalnego, a wszelkie działania (np. rekrutacja, organizacja szkoleń, tworzenie systemu motywowania) są realizowane przez właściciela (Król i Ludwiczyński, 2007). Tak też było w badanych organizacjach.

Ludzie jako twórcy wiedzy i jej dysponenci są niezbędnym elementem zarządzania wiedzą (Fahey i Prusak, 1998). Dlatego też należy dokonać odpowiedniej selekcji pracowników w procesie rekrutacji (Wong i Aspinwall, 2005), zwracając uwagę na to, czy kandydaci pasują do danej kultury organizacyjnej oraz jaki mają styl pracy. Odpowiednie kwalifikacje nie są zatem decydującym kryterium (Cabrera i Cabrera, 2005; Probst i in., 2000). W trakcie rekrutacji należy zwrócić uwagę na umiejętność komunikacji i chęć dzielenia się wiedzą (Cabrera i Cabrera, 2005), umiejętność uczenia się przez pracownika (Garud i Kumaraswamy, 2005), chęć współpracy z innymi, otwartość umysłu, innowacyjność, kreatywność, skłonność do podejmowania ryzyka, chęć rozwoju oraz szacunek dla innych (Staniewski, 2008). Podczas rozmowy kwalifikacyjnej brakuje czasu na określenie tych wszystkich cech. Stąd też na przykład w DAX preferowano wybór pracowników z rekomendacjami, ponieważ w ten sposób właściciele mieli większą pewność, iż polecone osoby będą odpowiadały pożądanej charakterystyce (Karwiński, 2006; Król i Ludwiczyński, 2007). Natomiast w Dream Studio poza standardowymi narzędziami, takimi jak: dostarczenie życiorysu i listu motywacyjnego oraz przeprowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej, wykorzystywano specjalne testy, które zostały skonstruowane w firmie prowadzonej wcześniej przez właścicieli Dream Studio.

Literatura poświęcona zarządzaniu wiedzą (Cabrera i Cabrera, 2005) wskazuje, iż firmy powinny szkolić pracowników z zakresu procesów zarządzania wiedzą. W przebadanych organizacjach nie deklarowano stosowania metod zarządzania wiedzą, stąd też nie prowadzono oficjalnych szkoleń w tym zakresie. W części badanych organizacji wprowadzono narzędzia umożliwiające nabycie wiedzy ukrytej niezbędnej do tworzenia gier, m.in. poprzez mentoring, który jest określany jako narzędzie zarządzania wiedzą ukrytą (Hutchinson i Quintas, 2008). Na przykład w Power Media właściciele zastosowali system mentoringu, który polegał na ścisłej współpracy nowego pracownika z właścicielami. Szybkie przyswojenie wiedzy ukrytej

 DOI 10.7172/1644-9584.47.2

jest możliwe przez obserwację sposobów myślenia, podchodzenia do problemów i realizację zadań przez doświadczonych producentów, a następnie stosowanie tych metod w swojej pracy, równocześnie będąc ocenionym przez wcześniej obserwowane osoby (Lubit, 2001).

5.6. Przywództwo

Przywództwo jest to zdolność oddziaływania na jednostki, która pozwala osiągnąć cele, jakie stawia przed sobą organizacja (Koźmiński, 2004). Przywódca m.in. kreuje wizję, inspiruje do działania, oddziałuje na kulturę organizacyjną, buduje zaufanie czy też staje się wzorem do naśladowania. Ogrywa istotną rolę w zarządzaniu wiedzą, tworząc ramy, w których muszą działać pracownicy poprzez kreowanie warunków sprzyjających zarządzaniu wiedzą. Oddziałując na kulturę organizacyjną, strategię oraz strukturę organizacyjną, ma istotny wpływ na efektywność zarządzania wiedzą (Probst i in., 2000; Riege, 2005).

W przebadanych organizacjach role przywódcze spełniali właściciele. Legitymizacja ich działań była oparta nie tylko na oficjalnej pozycji w organizacji, lecz również na reputacji. W swoich działaniach nie odwoływali się do wyników finansowych, ale do celów wspólnych wszystkim twórcom gier, czyli realizacji marzeń o stworzeniu idealnej gry. Odwołanie się do osobistych pragnień pracowników zwiększa ich zaangażowanie w pracę (Probst i in., 2000). Właściciele odgrywali istotną rolę w kreowaniu nastawienia do dzielenia się i pozyskiwania wiedzy. Przede wszystkim byli zaangażowani w różne procesy zarządzania wiedzą. Przykładowo brali czynny udział w pozyskiwaniu wiedzy, którą później dzielili się na spotkaniach zespołów. W organizacjach stosujących mentoring (Power Media, Dream Studio) odpowiadali za wdrożenie nowych pracowników do pracy w firmie. W ten sposób pozwalali im na rozwój własnych kompetencji (Eppler i Sukowski, 2000). Zatem nie byli w organizacjach jedynie wsparciem dla procesów zarządzania wiedzą (Yeh, Lai i Ho, 2006), ale też wzorem do naśladowania. Dzieląc się wiedzą ze wszystkimi oraz poszukując nowych inspiracji i pomysłów, wskazywali na pożądane zachowania (Eppler i Sukowski, 2000).

Literatura poświęcona przedsiębiorczości międzynarodowej (Oviatt i McDougall, 2005), a zwłaszcza organizacjom *born global* (Chetty i Campbell-Hunt, 2004; Christensen i Jacobsen, 1996; Duliniec, 2013; Gabrielsson i in., 2008; Madsen i Servais, 1997; Presutti i in., 2007; Rialp i in., 2005) wskazuje na istotną rolę przywódcy jako źródła wiedzy w organizacji oraz kreatora sieci. W przeprowadzonym badaniu organizacje można podzielić na te, które posiadały wcześniejsze doświadczenie w branży, czyli Cubicon i Dream Studio, oraz te, które nim nie dysponowały, czyli Power Media i DAX (znali rynek jedynie od strony klientów). Było to istotne rozróżnienie.

Przed rozpoczęciem działalności wszystkie przedsiębiorstwa podjęły działania w celu zbudowania zasobu wiedzy. W Cubicon i Dream Studio na jej podstawie opracowano dokładne plany strategiczne. Ponadto zdiagnozo-

wano potencjalne zagrożenia i obszary wzmożonych poszukiwań informacji. W Power Media oraz DAX, decyzje strategiczne były podejmowane bardziej przypadkowo, na podstawie fragmentarycznych informacji. Intensywność monitorowania otoczenia była znacznie mniejsza i organizacje miały problemy z przeciążeniem informacyjnym. W rezultacie, mimo początkowych sukcesów ich gier, nie były w stanie przekuć ich w długoterminowe powodzenie. Power Media, po sukcesie pierwszej gry, poniosła porażkę z kolejną grą Coliander (zob. pkt 5.2). Podobna sytuacja miała miejsce w DAX. Mimo dużych dochodów z dwóch pierwszych gier Xelio i Gubo, firma zmagała się z problemami finansowymi, które były spowodowane mniejszą niż zakładano dynamiką rozwoju segmentu. Wkraczając na rynek, firmy były nieświadome prawdziwej *luki wiedzy* jaką posiadały (Petersen, Pedersen, i Lyles, 2008). Pierwsze sukcesy spowodowały, iż stały się mniej wrażliwe na potrzebę pozyskiwania wiedzy. Jednakże, były w stanie uczyć się na swoich porażkach i zmienić swoje założenia odnośnie natury rynku i potrzeb w zakresie pozyskiwania wiedzy.

5.7. Kultura organizacyjna

Podejście interpretatywno-symboliczne definiuje kulturę organizacyjną jako „proces konstruowania i odczytywania społecznej rzeczywistości organizacji w symbolicznych i językowych działaniach człowieka w grupie" (Sułkowski, 2008, s. 12). Nie istnieje uniwersalny jej model ani nie jest możliwe przedstawienie pełnego jej obrazu (Jemielniak, 2002). W badanych organizacjach zaobserwowałam następujące zachowania sprzyjające zarządzaniu wiedzą: nastawienie na wspólną realizację celów, dzielenie się wiedzą, eksperymentalne podejście do realizacji projektów oraz otwartość komunikacji (Cabrera i Cabrera, 2005). Prowadzone spotkania zespołów tworzyły dobre pole do realizacji wskazanych powyżej zasad.

Interesującym przykładem może być proces wyłaniania pomysłów na nową grę w Dream Studio. Mianowicie, informacja o planach nowej produkcji była wysyłana do wszystkich pracowników korespondencją elektroniczną na kilka dni przed planowanym spotkaniem. Każdy, niezależnie od stażu i specjalizacji, mógł przygotować swoją propozycję gry, którą później prezentował przed całą firmą. Po prezentacji dyskutowano o pomyśle i dodawano własne propozycje. W ten sposób wyłaniano kilka pomysłów, które były dalej przygotowywane do prototypowania w małych zespołach. Do pozostałych artefaktów podkreślających otwartość komunikacji (Cabrera i Cabrera, 2005) i nastawienie do współpracy można zaliczyć: bezpośredniość kontaktów między pracownikami a właścicielami, przekazywanie sobie ciekawych informacji o rynku (np. w formie elektronicznej), nieoficjalne konsultowanie efektów swojej pracy z pracownikami niezaangażowanymi w produkcję, w celu uzyskania uwag.

Założyciele i pracownicy przejawiali wzajemne zaufanie do siebie. W żadnej z badanych organizacji nie wprowadzono formalnego zakazu pracy dla

 DOI 10.7172/1644-9584.47.2

konkurencji. Nie wymagano też zachowania poufności odnośnie detali przygotowanych produkcji. Przykładowo właściciel DAX był niezmiernie zdziwiony i zaskoczony, gdy zadałam pytanie o obawy wyniesienia poufnych informacji o produkcie. Podobna reakcja miała miejsce we wszystkich organizacjach, gdy pytałam pracowników o potrzebę weryfikacji otrzymanych informacji od współpracowników czy też chęć do dzielenia się wiedzą. Takie zachowanie pozwala sądzić o rozwinięciu zaufania (Cabrera i Cabrera, 2005; Gold i in., 2001; Yeh i in., 2006).

Zaufanie może również przejawiać się w formie udzielania większej swobody decyzyjnej (Syper, 2006). W przebadanych organizacjach pracownicy posiadali względną autonomię, która wspierała ich kreatywność (Bukowitz i Williams, 1999/2000). Brak określonych procedur odnośnie wykonywanej pracy sprawia, iż pracownicy poszukują nowych, kreatywnych sposobów jej wykonywania pracy (Cabrera i Cabrera, 2005). Na przykład w Dream Studio, mimo iż pracownicy mieli dosyć dokładnie wyznaczone zadania do wykonania, mogli sami decydować o szczegółach. Jeden z współwłaścicieli wskazał, iż zależało mu na tym, by posiadać też wkład kreatywny od każdej osoby, by pracownik czuł, że to również jego dzieło.

6. Podsumowanie

W niniejszym artykule przedstawiłam wyniki badania poświęconego zarządzaniu wiedzą w organizacjach *born global*, przeprowadzonego zgodnie z metodą jakościową opartą na technikach interpretacji właściwych dla teorii ugruntowanej. Zastosowanie tego podejścia pozwoliło na uzyskanie wartościowych wyników, które trudno byłoby uzyskać wykorzystując inne metody badawcze. Pracownicy badanych organizacji, podobnie jak przedstawiciele małych przedsiębiorstw (Beijerse, 2000; McAdam i Reid, 2001) korzystali z narzędzi zarządzania wiedzą, będąc nieświadomym, iż należą do jej składowych, choć nie przesądzało to ich skuteczności działania.

W dotychczasowych badaniach poświęconych wiedzy w organizacjach typu *born global* dominowała perspektywa uczenia się organizacyjnego i skupiano się na relacjach między organizacją a jej otoczeniem. W przeprowadzonej analizie zwróciłam również uwagę na czynniki wewnątrz firmy. Dotychczasowa rola założyciela w literaturze *born global* była przedstawiona jako istotne źródło wiedzy oraz głównego dysponenta kluczowymi w tym obszarze umiejętnościami. Badania przyniosły podobne wskazania. Ponadto zaakcentowały jego wpływ na kształtowanie zarządzania wiedzą w organizacji poprzez wpływ na pozostałe czynniki, takie jak: strategia zarządzania wiedzą, kultura organizacyjna, struktura organizacyjna, technologie informacyjne, zarządzanie zasobami ludzkimi.

Przeprowadzone badanie przyczyniło się do uzupełnienia dotychczasowych ustaleń odnośnie kultury organizacyjnej *born global* o takie przejawy kulturowe, jak: chęć do współpracy, budowanie zaufania, zapewnienie auto-

nomii. Ta charakterystyka w opisanych przypadkach zdawała się wspomagać zarządzanie wiedzą w badanych organizacjach. Ponadto badania te przyczyniły się do wniesienia wkładu w tematykę zarządzania zasobami ludzkimi sprzyjającymi zarządzaniu wiedzą w organizacjach *born global*. W dotychczasowych badaniach koncentrowano się na istotności kapitału ludzkiego (Kumar, 2013; Nordman i Melen, 2009) w kontekście umiędzynarodowienia *born global*. Przeprowadzone badanie zarysowało dalsze kierunki jego rozwoju w organizacji. Przedstawiono techniki rekrutacji personelu, strategie przeciwdziałania rotacji pracowników oraz zwiększania motywacji do dzielenia się wiedzą.

Przypisy

1 Projekt został sfinansowany z funduszy Narodowego Centrum Nauki na podstawie decyzji DEC-2011/01/N/HS4/04414.

2 Na podstawie koncepcji Yahya i Goh (2002) oraz Magnier-Watanabe i Senoo (2008).

3 Do analizy bibliometrycznej wykorzystano 145 artykułów międzynarodowych z bazy SCOPUS i Google Scholar oraz 36 publikacji z renomowanych polskich periodyków.

4 Natomiast w pozostałych 44% publikacjach nie wskazano rozmiaru organizacji.

Bibliografia

Anad, A. i Singh, M.D. (2011). Understanding Knowledge Management: A literature review. *International Journal of Engineering Science and Technology, 3* (2), 926–939.

Brennan, L. i Garvey, D. (2009). The role of knowledge in internationalization. *Research in International Business and Finance, 23* (2), 120–133, http://dx.doi.org/10.1016/j.ribaf.2008.03.007.

Beijerse, R.P. (2000). Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs. *Journal of Knowledge Management, 4* (2), 162–179, http://dx.doi.org/10.1108/13673270010372297.

Bell, J.H. (1995). Internationalization of small computer software firms. *European Journal of Marketing, 29* (8), 16–75.

Bryman, A. i Bell, E. (2007). *Business Research Methods*. Nowy Jork: Oxford University Press.

Bukowitz, W.R. i Williams, R.L. (1999/2000). *Knowledge Management Fieldbook*. Londyn: Pearson Education.

Cabrera, A. i Cabrera, E.F. (2002). Knowledge-sharing Dilemmas. *Organization Studies, 23* (5), 687–710, http://dx.doi.org/10.1177/0170840602235001.

Cabrera, E.F. i Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management, 16* (5), 720–735, http://dx.doi.org/10.1080/09585190500083020.

Casillas, J.C., Moreno, A.M., Acedo, F.J., Gallego, M.A. i Ramos, E. (2009). An Integrative Model of the Role of Knowledge in the Internationalization Process. *Journal of World Business, 44*, 311–322.

Chetty, S. i Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a „Born-Global" Approach. *Journal of International Marketing, 12* (1), 57–81, http://dx.doi.org/10.1509/jimk.12.1.57.25651.

Christensen, P.R. i Jacobsen, L. (1996). *The Role of Export in New Business Formation*. Bruksela: RENT Conference.

 DOI 10.7172/1644-9584.47.2

Cieślik, J. (2010). *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw. Aktualne tendencje – Implikacje dla polityki gospodarczej*, Pozyskano z: http://www.kozminski.edu.pl/file-admin/Kadra_i_Badania/Upowszechnienie_Nauki/Working _papers/Cieslik_2010.pdf (2.02.2012).

Davenport, T.H. i Prusak, L. (1998/2000). *Working Knowledge. How organizations Manage what They Know*. Boston: Harvard Business School's Press, http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-00416-2_2.

Denzin, M.K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Nowy Jork: MacGraw-Hill.

Desouza, K.C. i Awazu, Y. (2006). Knowledge management at SMEs: Five peculiarities. *Journal of Knowledge Management, 10* (1), 32–43, http://dx.doi.org/10.1108/13673270610650085.

Duliniec, E. (2013). Ujęcia teoretyczne wczesnej i szybkiej internacjonalizacji przedsiębiorstw. *Gospodarka Narodowa*, (1–2), 31–51.

Eppler, M.J. i Sukowski, O. (2000). Managing Team Knowledge: Core Processes, Tools and Enabling Factors. *European Management Journal, 18* (3), 334–341, http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(00)00015-3.

Fahey, L. i Prusak, L. (1998). The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management. *California Management Review, 40* (3), 265–280, http://dx.doi.org/10.2307/41165954.

Freeman, S., Edwards, R. i Schroder, B. (2006). How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. *Journal of International Marketing, 14* (3), 33–63, http://dx.doi.org/10.1509/jimk.14.3.33.

Gabrielsson, M., Kirpalani, V.H.M., Dimitratos, P., Solberg, C.A. i Zucchella, A. (2008). Born globals: Propositions to help advance the theory. *International Business Review, 17* (4), 385–401, http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.02.015.

Garud, R. i Kumaraswamy, A. (2005). Vicious and virtuous circles in the management of knowledge: The case of Infosys Technologies. *MIS Quarterly: Management Information Systems, 29* (1), 9–33.

Gassmann, O. i Keupp, M.M. (2007). The competitive advantage of early and rapidly internationalizing SMEs in the biotechnology industry: A knowledge-based view. *Journal of World Business, 42* (3), 350–366.

Glaser, B. i Strauss, A. (1957/2009). *Odkrywanie teorii ugruntowanej. Strategie badania jakościowego*. Kraków: NOMOS.

Gold, A.H., Malhotra, A. i Segars, A.H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems, 18* (1), 185–214.

Greiner, M.E., Bohmann, T. i Krcmar, H. (2000). A strategy for knowledge management. *Journal of Management Information Systems, 11* (6), 3–15, http://dx.doi.org/10.1108/13673270710832127.

Grynkiewicz, T. i Bartołd, M. (2011). Polskie firmy podbijają rynek gier komputerowych. *Gazeta Wyborcza*, 24.02.2011. Pozyskano z: http://wyborcza.biz/biznes/1,01562,9156630,Polskie_firmy_podbijaja_rynek_gier_komputerowych.html (11.11.2012).

Hansen, M.T., Nohira, N. i Tierney, T. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, (3–4), 1–11.

Holsapple, C.W. i Joshi, K.D. (2000). An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *Journal of Strategic Information Systems, 9* (2–3), 235–161, http://dx.doi.org/10.1016/S0963-8687(00)00046-9.

Hutchinson, V. i Quintas, P. (2008). Do SMEs do knowledge management? Or simply manage what they know? *International Small Business Journal, 26* (2) 131–154, http://dx.doi.org/10.1177/0266242607086571.

Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K. i Saarenketo, S. (2008). Strategic orientations of born globals. Do they really matter? *Journal of World Business, 43* (2), 158–170.

Jemielniak, D. (2002). Kultura – odkrywana czy konstruowana? *Master of Business and Administration*, (2), 28–30.

Jemielniak, D. (2008). *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

Johanson, J. i Wiederstein-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies, 12* (3), 305–323.

Karwiński, M. (2006). ZZL w małych i średnich przedsiębiorstwach. W: H. Król i A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Klincewicz, K. (2004). *Knowledge Management: Development, Diffusion and Rejection*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Uniwersytetu Warszawskiego.

Knight, G.A. i Cavusgil, S.T. (2004). Innovation, Organizational capabilities and Born Global Firm. *Journal of International Business Studies, 35* (2), 124–141, http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071.

Knight, G.A., Madsen, T. i Servais, P. (2004). An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review, 21* (6), 645–665, http://dx.doi.org/10.1108/02651330410568060.

Konecki, K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych: Teoria ugruntowana*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Koźmiński, A.K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. Warszawa: PWN.

Koźmiński, A.K. i Jemielniak, D. (2008). *Zarządzanie od podstaw*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

Król, H. (2006). Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. W: H. Król i A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Król, H. i Ludwiczyński, A. (2007). Zarządzanie zasobami ludzkimi a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, (3–4), 88–98.

Kuemmerle, W. (2002). Home base and knowledge management in international new ventures. *Journal of Business Venturing, 17* (2), 99-122.

Kumar, N. (2013). The importance of human capital in the early internationalization of Indian knowledge-intensive service firms. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development, 6* (1/2), 21–41.

Loustarinen, R. i Gabrielsson, M. (2002). Globalization and Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs. *Globalization and Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs, 48* (6), 773–801.

Lubit, R. (2001). Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive advantage. *Organizational Dynamics, 29* (3), 164–178.

Madsen, T. i Servais, P. (1997). The internalization of Born Globals – an evolutionary process. *International Business Review, 6* (6), 1–14.

Massey, A.P., Montoya-Weiss, M.M. i O'Driscoll, T.M. (2002). Knowledge management in pursuit of performance: Insights from Nortel networks. *MIS Quarterly: Management Information Systems, 26* (3), 269–289, http://dx.doi.org/10.2307/4132333.

Mathews, J.A. i Zander, I. (2007). The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalization. *Journal of International Business Studies, 38* (3), 387–403.

McAdam, R. i Reid, R. (2001). SME and large organization perceptions of knowledge management: comparisons and contrasts. *Journal of Knowledge Management, 5* (3), 231–241.

Mejri, K. i Umemoto, K. (2010). Small- and Medium-Sized Enterprise Internationalization: Towards the Knowledge-Based Model. *Journal of International Entrepreneurship, 8* (2), 156–167.

 DOI 10.7172/1644-9584.47.2

Morawski, M. (2006). Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę. *e-mentor, 16* (4), 61–68.
Ndlela, L.T. i Du Toit, A.S.A. (2001). Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise. *International Journal of Information Management, 21* (2), 151–165, http://dx.doi.org/10.1016/S0268-4012(01)00007-X.
Nonaka, I. i Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Nowy York: Oxford University Press.
Nordman, E.R. i Melen, S. (2008). The impact of different kinds of knowledge for the internationalization process of Born Globals in the biotech business. *Journal of World Business, 43* (2), 171–185, http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.014.
Oviatt, B.M. i McDougall, P.P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies, 25* (1), 45–64, http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400128.
Oviatt, B.M. i McDougall, P.P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice, 29* (5), 537–554.
Park, T. i Rhee, J. (2012). Antecedents of knowledge competency and performance in born globals: The moderating effects of absorptive capacity. *Management Decision, 50* (8), 1361–1381.
Petersen, B., Pedersen, T. i Lyles, M.A. (2008). Closing Knowledge Gaps in Foreign Markets. *Journal of International Business Studies*, *39* (7), 1097–1113, http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400409.
Pilania, R.K. (2008). Strategic issues in knowledge management in small and medium enterprises. *Knowledge Management Research and Practice*, *6* (4), 334–338, http://dx.doi.org/10.1057/kmrp.2008.21.
Presutti, M., Boari, C. i Fratocchi, L. (2007). Knowledge acquisition and the foreign development of high-tech start-ups: A social capital approach. *International Business Review, 16* (1), 23–46, http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2006.12.004.
Probst, G.J.B., Raub, S. i Romhardt, K. (2000). *Managing Knowledge: Building Blocks for Success*. Nowy Jork: Wiley.
Ramesh, B. i Tiwana, A. (1999). Supporting collaborative process knowledge management in new product development teams. *Decision Support Systems, 27* (1–2), 213–235, http://dx.doi.org/10.1016/S0167-9236(99)00045-7.
Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D. i Vaillant, Y. (2005). The born-global phenomenon: A comparative case study research. *Journal of International Entrepreneurship, 3* (2), 133–171, http://dx.doi.org/10.1007/s10843-005-4202-7.
Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management, 9* (3), 18–35, http://dx.doi.org/10.1108/13673270510602746.
Skyrme, D. (2002). Knowledge Management: Approaches and Policies. *Provider's Edge.* Pozyskano z: http://www.providersedge.com/docs/km_articles/KM_-Approaches_and_Policies.pdf (12.12.2012).
Soderquist, K.E. (2005). Organising Knowledge Management and Dissemination in New Product Development. Lessons from 12 Global Corporations. *Long Range Planning, 39* (5), 497–523, http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2005.07.004.
Stake, R.E. (2009). Jakościowe studium przypadku. W: N.K. Denzin i Y.S. Lincoln (red.), *Metody badań jakościowych* (t. I). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
Staniewski, M.W. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa: VIZJA PRESS & IT.
Sułkowski, Ł. (2008). Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną? *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, (6), 9–25.
Sułkowski, Ł. (2013). Paradygmaty nauk o zarządzaniu. *Współczesne Zarządzanie,* (2), 17–26.

Szaban, J. (2003). *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.

Teece, D.J. (2000). Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context. *Long Range Planning, 33* (1), 35–54, http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00117-X.

Tuomi, I. (1999). Data Is More Than Knowledge: Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory. *Journal of Management Information Systems, 16* (3), 103–117.

Wach, K. (2012). Wybrane modele internacjonalizacji przedsiębiorstw bazujące na wiedzy. W: S. Wydymus i M. Maciejewski (red.), *Innowacyjność i wiedza we współczesnym handlu międzynarodowym* (s. 245–264). Kraków: Funacja Uniwersytety Ekonomicznego w Krakowie.

Wong, K.Y. i Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management, 9* (3), 64–82, http://dx.doi.org/10.1108/13673270510602773.

Von Krogh, G., Nonaka, I. i Aben, M. (2001). Making the most of your company's knowledge: A strategic framework. *Long Range Planning, 34* (4), 421–439.

Yeh, Y.-J., Lai, S.-Q. i Ho, C.-T. (2006). Knowledge management enablers: A case study. *Industrial Management and Data Systems, 1006* (6), 793–8100.

Yin, R.K. (1991). *Case study research. Design and method*. Newbury Park: Sage Publications.

Zackariasson, P. i Wilson, T.L. (2012). Marketing of Video Games. W: P. Zackariasson i T.L. Wilson (red.), *The Video Games Industry. Formation, Present State and Future*. Nowy Jork: Routledge. Tayor&Francis Group.

Zahara, S.A., Ireland, R.D. i Hitt, M.A. (2000). International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning and Performance. *Academy of Management Journal, 43* (5), 925–950, http://dx.doi.org/10.2307/1556420.

Zhou, L., Wu, W.-P. i Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies. 38* (4), 673–690.

 DOI 10.7172/1644-9584.47.2