

# 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.