Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
2015, t. 64, nr 7

Patrycja Klimas

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Katedra Teorii Zarządzania
e-mail: patrycja.klimas@ue.katowice.pl
tel. 504 677 067

Sieci relacji producentów gier komputerowych i wideo*

Streszczenie. *Przedmiotem artykułu są relacje – międzyorganizacyjne, interpersonalne, formalne, nieformalne – oraz sieci relacji, których nawiązywanie i utrzymywanie jest zasadne z punktu widzenia funkcjonowania oraz rozwoju producentów gier komputerowych i wideo. W artykule przedstawiono syntetyczne wyniki przeglądu literatury, rezultaty eksploracyjnych badań terenowych oraz zbiór przykładów z praktyki wskazujących łącznie, że w przypadku producentów gier można mówić o zjawisku funkcjonowania w gęstej sieci heterogenicznych powiązań. Integracja wyników teoretyczno-empirycznych dociekań pozwoliła zidentyfikować różnego typu relacje współtworzenia, które producenci gier powinni tworzyć (analiza literatury, analiza przykładów z praktyki), a także te, które utrzymują (analiza danych z wywiadów) symultanicznie w ramach sektora gier, w ramach innych sektorów przemysłu rozrywki oraz w ramach społeczności graczy.*

Słowa kluczowe: *relacje międzyorganizacyjne, relacje współdziałania, relacje współtworzenia, sektor gier, relacje niesformalizowane, relacje społeczne, sieci relacji*

Wstęp

Sieci relacji stanowią z jednej strony coraz częstszy przedmiot dociekań badaczy z zakresu zarządzania, a z drugiej coraz cenniejszy niematerialny zasób

* Artykuł nawiązuje do sektora gier rozumianego jako sektor gier wyłącznie elektronicznych/cyfrowych, tj. gier komputerowych, konsolowych, przeglądarkowych, mobilnych oraz wciąż dostępnych gier video. Poza obszarem rozważań pozostają pozostałe rodzaje gier, jak np. gry planszowe.

współczesnych przedsiębiorstw. Implikacją różnorodności relacji (indywidualnych, organizacyjnych, międzyorganizacyjnych, formalnych, nieformalnych, symetrycznych i asymetrycznych) nawiązywanych i utrzymywanych przez przedsiębiorstwa, a także znacznego zróżnicowania uczestników tych relacji jest uwikłanie działalności współczesnych organizacji w gęstych, złożonych i wielopoziomowych sieciach powiązań. Funkcjonowanie i wykorzystywanie sieci relacji w działalności przedsiębiorstw nie podlega dyskusji, aczkolwiek w kwestii identyfikacji i charakterystyki relacji współtworzących owe sieci wciąż istnieją luki wiedzy. Obszarem dociekań, który jak do tej pory pozostawał poza zainteresowaniem rodzimych badaczy, a jest przedmiotem niniejszego artykułu, są uwarunkowania relacyjne działalności przedsiębiorstw sektora gier. Potrzeba poszerzenia wiedzy w przedmiotowym obszarze wynika nie tylko z faktu, że sieci relacyjne stanowią aktualny kierunek badań, ale uzasadniona jest również dynamicznym rozwojem polskiego sektora gier elektronicznych coraz bardziej liczącego się na arenie międzynarodowej.

1. Istotność relacji dla współczesnych przedsiębiorstw

Nie od dziś zasoby relacyjne, relacje czy sieci relacji przyciągają uwagę badaczy z zakresu nauk o zarządzaniu, aczkolwiek kierunki czynionych przez nich dociekań naukowych na przestrzeni czasu dość znacznie ewoluowały. Początkowo uwaga badawcza koncentrowała się przede wszystkim na relacjach wewnętrznych, utrzymywanych pomiędzy oraz w ramach poszczególnych komponentów organizacji postrzeganych z perspektywy podejścia zasobowego. Jednakże od ponad dwóch dekad obserwuje się intensyfikację zainteresowania relacjami zewnętrznymi. Dziś to właśnie w relacjach zewnętrznych[1] upatruje się źródeł nie tylko przetrwania[2], ale także rozwoju współczesnych organizacji[3]. Swoista zmiana kontekstu dociekań znaczenia relacji z wewnętrznego na zewnętrzny wynika z uwarunkowań współczesnej – usieciowionej/sieciowej[4] – gospodarki. Okazuje się, że w dobie powszechnego zakorzenienia w różnego typu układach

[1] J.H. Dyer, H. Singh, *The Relational Wiew: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review" 1998, Vol. 23(4), s. 660-679.

[2] M. De Vaan, *Interfirm Networks in Periods of Technological Turbulence and Stability*, „Research Policy" 2014, Vol. 43(10), s. 1666-1680.

[3] Krupski R., *Relacje niesformalizowane w badaniach empirycznych*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości" 2015, nr 32, s. 17-30.

[4] K. Kelly, *Nowe reguły nowej gospodarki: dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią*, WIG-Press, Warszawa 2001; A. Piekarczyk, K. Zimniewicz, *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

relacyjnych to właśnie relacje zewnętrzne mogą stanowić podstawowe źródło ponadprzeciętnej wartości[5], przewagi konkurencyjnej[6] oraz dodatkowej renty w postaci renty relacyjnej[7]. Stąd też współcześnie to właśnie relacje zewnętrzne postrzegane są jako relacje strategiczne[8], przesądzające o pozycji rynkowej przedsiębiorstw, ich efektywności oraz poziomie generowanej przewagi, a także jako relacje współtworzenia generujące ponadprzeciętną wartość wspólnie dodaną[9].

Powszechnie przyjmuje się, że współczesny świat biznesu wymaga od praktyki zarządzania aktywności w sferze tworzenia oraz utrzymywania różnego typu relacji, a nawet całych sieci relacji zewnętrznych[10]. Jak wskazują badania, przedsiębiorstwa zainteresowane długookresowym funkcjonowaniem, a tym bardziej przedsiębiorstwa zorientowane na rozwój i poprawę pozycji konkurencyjnej, muszą utrzymywać różnego typu relacje zewnętrzne – biznesowe i niebiznesowe, formalne i nieformalne, międzyorganizacyjne i interpersonalne[11]. Jednocześnie wskazuje się, że znaczenie utrzymywania relacji jest tym większe, im większa jest dynamika, złożoność czy niepewność otoczenia rynkowego[12]. Stąd też w przypadku sektorów oraz branż cechujących się wysoką turbulencją otoczenia zdolność tworzenia i utrzymywania relacji zewnętrznych nabiera charakteru kompetencji dynamicznej zaliczanej do kluczowych czynników sukcesu[13], pozwalającej w odpowiednim czasie adaptować się do permanentnie i dynamicznie zmieniających się uwarunkowań otoczenia gospodarczego. W takim ujęciu relacje zewnętrzne wydają się mieć szczególne znaczenie w przypadku sektorów wysokiej technologii oraz sektorów intensywnej wiedzy, takich jak sektory kreatywne[14].

Jednakże, jak wskazuje literatura, dotychczasowa uwaga badawcza koncentrowała się głównie na sektorach przemysłowych i wysokotechnologicznych

---

[5] J. Niemczyk, *Poziomy rozwoju sieci międzyorganizacyjnej*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości" 2015, nr 32, s. 243-251.

[6] W. Czakon, *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji" 2005, nr 5, s. 5-8; M. De Vaan, op. cit., s. 1666-1680.

[7] Stańczyk-Hugiet E., *W poszukiwaniu renty...*, „Przegląd Organizacji" 2011, nr 9, s. 6-8.

[8] E. Stańczyk-Hugiet, R. Strzelecka, *Relacje strategiczne przedsiębiorstw deweloperskich*, „Problemy Zarządzania" 2015, Vol. 13, nr 1(50), t. 1, s. 68-87.

[9] P. Klimas, *Relacje współtworzenia – propozycja konceptualizacji*, „Marketing i Rynek" 2015, nr 9, s. 219-228.

[10] T. Ritter, I.F. Wilkinson, W.J. Johnston, *Managing in Complex Business Networks*, „Industrial Marketing Management" 2004, Vol. 33(3), s. 175-183.

[11] T. Ritter, *The Networking Company. Antecedents for Coping with Relationships and Networks Effectively*, „Industrial Marketing Management" 1999, Vol. 28, s. 467-479.

[12] R. Krupski, op. cit., s. 17-30.

[13] J. Readman, A. Grantham, *Shopping for Buyers of Product Development Expertise: How Video Games Developers Stay Ahead*, „European Management Journal" 2006, Vol. 24(4), s. 256-269.

[14] A. Watson, *Global Music City: Knowledge and Geographical Proximity in London's Recorded Music Industry*, „Area" 2008, Vol. 40(1), s. 12-23.

natomiast sektory kreatywne pozostawały poza głównym nurtem dociekań i wciąż pozostają nierozpoznane z perspektywy specyfiki, roli czy kierunków wykorzystywania zewnętrznych zasobów relacyjnych[15]. Biorąc powyższe pod uwagę, celem niniejszego artykułu jest identyfikacja heterogenicznych relacji współtworzenia utrzymywanych, ale także możliwych do zawiązania, a jednocześnie istotnych dla sprawnego funkcjonowania producentów gier działających w polskim sektorze gier komputerowych i wideo.

1.1. Znaczenie różnorodnych relacji w sektorze gier[16]

Zarówno literatura przedmiotu, jak i raporty branżowe wskazują, że w przypadku sektorów kreatywnych, do których zaliczany jest sektor gier[17], produkcja dostarczanego przez sektor dobra (w tym przypadku gry) zależy od współpracy różnego typu autonomicznych organizacji, ale także podmiotów indywidualnych[18]. Faktycznie, zagłębiając się w specyficzne uwarunkowania sektora gier okazuje się, że jest on nad wyraz bogaty w sieci relacji. Relacje wiążą nie tylko uczestników sektora, takich jak producenci gier, ich wydawcy czy dystrybutorzy, ale także łączą członów tych organizacji oraz różnego typu jednostki indywidualne w ramach szeroko pojętych wspólnot graczy. Generalnie gęste sieci powiązań łączą podmioty indywidualne i organizacyjne, pośrednio i bezpośrednio związane z grami, tj. z procesami ich tworzenia, rozwoju oraz modyfikacji[19], czy po prostu zainteresowane użytkowaniem gier. Okazuje się, że w dobie usieciowionej gospodarki, otwartych innowacji oraz narastającej orientacji na klienta wiele pomysłów w przypadku tworzenia nowych gier, ale także wprowadzania modyfikacji do gier już istniejących pochodzi spoza organizacji. Bodźcem wyzwalającym kreatywność, a także czynnikiem inspiracji czy wręcz konkretnych pomysłów

[15] P.A. Balland, M. de Vaan, R. Boschma, *The Dynamics of Interfirm Networks along the Industry Life Cycle: The Case of the Global Video Game Industry, 1987-2007*, „Journal of Economic Geography" 2013, Vol. 13(5), s. 741-765; T. Burger-Helmchen, P. Cohendet, *User Communities and Social Software in the Video Game Industry*, „Long Range Planning" 2011, Vol. 44(5), s. 317-343.

[16] Należy zaznaczyć, że w literaturze naukowej, ale także w opracowaniach branżowych wciąż aktualne pozostaje pojęcie sektora gier video (*video game industry*, VGI), w którym *de facto* ujmuje się całe spektrum gier elektronicznych/cyfrowych. Co ciekawe, z punktu widzenia udziału w tworzeniu wartości sektora gier video, gry (*sensu stricto*) video mają w sektorze najmniejsze znaczenie.

[17] Zgodnie z powszechnie przyjętą definicją sektorów kreatywnych opracowaną w 1998 r. przez brytyjski Departament Kultury, Mediów i Sportu (DCMS), www.gov.uk/government/organisations/department-for-culture-media-sport [22.11.2014].

[18] P.A. Balland, M. de Vaan, R. Boschma, op. cit., s. 741-765.

[19] F.T. Tschang, *Balancing the Tensions between Rationalization and Creativity in the Video Games Industry*, „Organization Science" 2007, Vol. 18(6), s. 989-1005.

dotyczących tworzenia lub modyfikacji gier coraz częściej stają się różnorodne relacje utrzymywane jednocześnie w otoczeniu bliższym (klienci, konkurenci bezpośredni, konkurenci pośredni) oraz dalszym (sytuacja polityczna, otoczenie technologiczne, uwarunkowania ekonomiczne)[20].

Ponadprzeciętne znaczenie relacji w sektorze gier determinowane jest przede wszystkim specyfiką samego produktu. Współczesne gry elektroniczne, do których zalicza się gry komputerowe, gry konsolowe, gry mobilne, gry przeglądarkowe, a także gry wideo, to produkty bardzo złożone. Ich wytwarzanie wymaga zróżnicowanych kompetencji, umiejętności oraz zdolności, zarówno technologicznych (np. programowanie, projektowanie), artystycznych (np. graficzne, dźwiękowe, muzyczne, literackie), jak również biznesowych (np. strategiczne, marketingowe, PR-owe). To właśnie owa złożoność implikuje konieczność łączenia zróżnicowanych umiejętności posiadanych przez różnych kreatywnych i nie-kreatywnych pracowników różnego typu organizacji[21], ale także nieprofesjonalistów tworzących silnie zakorzenione społecznie wspólnoty graczy[22].

Jednakże, pomimo postulowania ponadprzeciętnej roli relacji w dotychczasowej koncepcyjnej i teoriopoznawczej literaturze, istniejący dorobek empiryczny w tym zakresie pozostaje wciąż deficytowy. Pewne badania nad znaczeniem relacji były co prawda prowadzone w odniesieniu do sektorów kreatywnych, aczkolwiek biorąc pod uwagę znaczące różnice pomiędzy poszczególnymi sektorami kreatywnymi transfer wyników badań z innych sektorów kreatywnych nie jest uzasadniony[23]. Co więcej, dotychczasowe, nieliczne badania nad sektorem gier prowadzone z perspektywy nauk o zarządzaniu – nawet jeśli nawiązywały w jakimś stopniu do aspektów relacyjnych – prowadzone były w innych krajach, w tym przede wszystkim w USA, Wielkiej Brytanii oraz Japonii. Odmienność uwarunkowań kulturowych oraz technologicznych poszczególnych krajów także uniemożliwia transpozycję wyników dotychczasowych badań[24]. Dodatkowym utrudnieniem wyciągania ogólnych wniosków odnośnie do specyfiki, typu czy znaczenia relacji w sektorach gier jest znaczna rozbieżność wyników

[20] U. Hagen, *Where do Game Design Ideas Come From? Innovation and Recycling in Games Developed in Sweden*, w: *Breaking New Ground: Innovation in Games, Play, Practice and Theory: Proceedings of the 2009 Digital Games Research Association Conference, 2009*, http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=00248E3DA35DF160CB96A0FBD83E3229?doi=10.1.1.458.3299&rep=rep1&type=pdf [13.06.2015].

[21] F.T. Tschang, *Videogames as Interactive Experiential Products and their Manner of Development*, „International Journal of Innovation Management" 2005, Vol. 9(1), s. 103-131.

[22] T. Burger-Helmchen, P. Cohendet, op. cit., s. 317-343.

[23] F.T. Tschang, *Videogames as interactive*..., op. cit., s. 103-131.

[24] H. Izushi, Y. Aoyama, *Industry Evolution and Cross-Sectoral Skill Transfers: A Comparative Analysis of the Video Game Industry in Japan, the United States, and the United Kingdom*, „Environment and Planning" 2006, Vol. 38(10), s. 1843-1861.

dotychczasowych badań w tym zakresie[25]. Zatem pytanie brzmi: z kim oraz jakiego typu relacje producenci gier działający w Polsce utrzymują lub powinni utrzymywać, by maksymalizować kluczowe w sektorze kompetencje (kreatywność, innowacyjność[26]) oraz mieć możliwość tworzenia – w odpowiednim czasie – skrajnie złożonych produktów.

Opierając się na wynikach dotychczasowych badań, można stwierdzić, że relacje te powinny być utrzymywane wewnątrz sektora gier, wewnątrz przemysłu rozrywki, ale także w ramach społeczności graczy. Po pierwsze, wyniki pogłębionych badań etnograficznych wspartych wynikami obserwacji oraz wywiadów z amerykańskimi producentami gier wskazują, że mechanizm wpływu relacji zewnętrznych na kreatywność indywidualną może mieć charakter bezpośredni, np. w postaci inspiracji (*inspiration*) lub pośredni, np. w postaci oddziaływania (*influence*). Należy jednak zauważyć, że kluczowy dla tworzenia gier mechanizm bezpośredniego oddziaływania (tj. inspiracji) można zidentyfikować na trzech płaszczyznach – sektora gier, sektorów powiązanych oraz sieci społecznych[27].

Po drugie, jak wskazują wyniki badań jakościowych prowadzonych nad brytyjskim sektorem gier wideo, a wykorzystujących wywiady pogłębione oraz analizę danych wtórnych, kompetencje dynamiczne niezbędne w badanym sektorze ulokowane są przede wszystkim w relacjach zewnętrznych. Okazuje się, że w przypadku brytyjskiego sektora gier kompetencje dynamiczne determinowane są m.in. relacjami z klientami, użytkownikami, poprzednimi oraz następnymi ogniwami łańcucha tworzenia wartości, a także dostawcami produktów komplementarnych[28].

Po trzecie, wyniki badań jakościowych wykorzystujących podłużne, potrójne studium przypadku, służących rozpoznaniu czynników determinujących ewolucję oraz rozwój sektora gier w Japonii, Stanach Zjednoczonych oraz Wielkiej Brytanii wskazują, że kluczowe w tym sektorze są[29]: (1) powiązania sektora gier z podmiotami sektora rozrywki (Japonia); (2) powiązania utrzymywane w ramach sektora gier, w tym przede wszystkim relacje współdziałania producentów gier z producentami sprzętu wykorzystywanego podczas grania (Stany Zjednoczone); oraz (3) powiązania podmiotów sektora gier ze społecznościami graczy, w tym przede wszystkim relacje z tzw. *bedroom coders* stanowiącymi kluczowe źródło wiedzy cichej, inspiracji i kreatywności (Wielka Brytania).

---

[25] Ibidem.

[26] F.T. Tschang, *Balancing the Tensions…*, op. cit., s. 989-1005.

[27] Tschang, F.T., J. Szczypula, *Idea Creation, Constructivism and Evolution as Key Characteristics in the Videogame Artifact Design Process*, „European Management Journal" 2006, Vol. 24(4), s. 270-287.

[28] J. Readman, A. Grantham, *Shopping for Buyers…*, op. cit., s. 256-269.

[29] H. Izushi, Y. Aoyama, *Industry Evolution…*, op. cit s. 1843-1861.

Syntezując wyniki powyżej przytoczonych badań, można stwierdzić, że w przypadku sektora gier, w tym także w przypadku producentów gier, znaczenie mogą mieć relacje utrzymywane w ramach sektora gier, w ramach przemysłu rozrywki oraz w środowisku społeczności graczy. Wobec braku badań nad polskim sektorem gier w przedmiotowym zakresie, a także uwzględniając fragmentaryczność rezultatów badań dotyczących relacji, brak spójności wyników oraz odmienność uwarunkowań kulturowych badań prowadzonych dotychczas, istotne wydaje się podjęcie badań rozpoznawczych zorientowanych na określenie wykorzystywania różnego typu relacji współtworzenia[30] przez polskich producentów gier.

2. Metodyka badań

Badania rozpoznawcze, stanowiące jeden z wstępnych etapów projektu badawczego służącego określeniu znaczenia relacji współtworzenia dla innowacyjności producentów gier[31], zostały przeprowadzone podczas drugich co do wielkości (w Polsce) targów twórców gier Digital Dragons 2015 organizowanych w dniach 21-22 maja 2015 r. w Krakowie. Na dalszym etapie eksploracji naukowej przeprowadzono badania zza biurka służące zgromadzeniu danych uzasadniających racjonalność wykorzystywania zidentyfikowanych typów relacji w badanym sektorze.

W trakcie targów przeprowadzono 13 krótkich (przeciętny czas trwania około 15 minut), strukturyzowanych, indywidualnych wywiadów bezpośrednich, w tym 10 z przedstawicielami firm zajmujących się produkcją gier[32]. Respondentami byli zarówno menadżerowie, jak i pracownicy kreatywni bezpośrednio związani z procesami tworzenia oraz rozwoju gier. Wywiady służyły zgromadzeniu informacji samodzielnie zapisywanych przez respondentów zogniskowanych wokół kluczowych czynników sukcesu, innowacyjności oraz znaczenia relacji dla przedsiębiorstw działających w sektorze. W tym miejscu należy podkreślić, że z uwagi na tematykę niniejszego artykułu w kolejnej części przedstawione zostaną

[30] W rozumieniu: P. Klimas, *Relacje współtworzenia…*, op. cit.

[31] Wyniki zaprezentowanych badań rozpoznawczych stanowią jeden z efektów realizowanego przez autorkę projektu badawczego „Relacje współtworzenia, a innowacyjność – perspektywa sektora gier video". Projekt finansowany jest ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie umowy numer UMO-2013/11/D/HS4/04045.

[32] Prośbę o udział w badaniu skierowano do wszystkich 60 wystawców, którzy zostali zlokalizowani w głównej hali wystawowej przeznaczonej dla producentów i twórców gier. Z zaproszenia do wywiadu skorzystało 13 wystawców.

wyniki dotyczące wyłącznie relacji. Pozostałe rezultaty badań rozpoznawczych będą stanowić przedmiot odrębnych publikacji.

W odniesieniu do relacji gromadzono informacje w dwóch kontekstach. Po pierwsze, respondentów pytano o utrzymywanie oraz wykorzystywanie przez przedsiębiorstwo zewnętrznych relacji współtworzenia w ramach sektora gier, sektora rozrywki oraz społeczności graczy. Po drugie, respondentów pytano o wykorzystywanie przez przedsiębiorstwo społecznych (nieformalnych, interpersonalnych) zewnętrznych relacji współtworzenia na rzecz realizacji procesów tworzenia, kreowania, modyfikacji lub rozwoju gier.

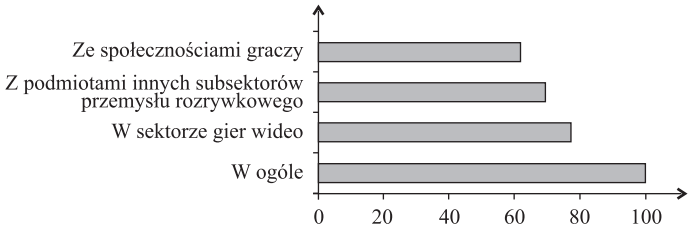
W drugim etapie badań rozpoznawczych zgromadzono oraz poddano analizie dane wtórne dotyczące przeszłych oraz istniejących relacji współtworzenia utrzymywanych przez producentów gier na świecie. Dane gromadzone były w czerwcu 2015 r.[33] za pośrednictwem Internetu. W procesie gromadzenia danych wykorzystano: strony internetowe producentów gier, producentów konsol oraz innych uczestników sektora (np. www.eurogamer.net, www.alphabetagamer.com, www.kickstarter.com), portale internetowe poświęcone grom (np. Moby Games, Gameproducer.net, Gamasutra, Gamewatch.org, Padportal.pl, Gameonly.pl, Gry-online.pl, Gram.pl, Miastogier.pl, Gamelog.pl, Gry.onet.pl), fora internetowe poświęcone grom, a skupiające społeczności graczy (np. www.gamesboard.pl, www.giermania.fora.pl, game4fun.pl) oraz blogi pasjonatów gier (np. www.11-22.pl, www.taisho.pl, http://wieotematycznyograch.blox.pl/html, http://mojegrykomputerowe.blox.pl/html, http://blondynkitezgraja.pl, www.bigfishgames.com/blog). Zgromadzone w obydwu etapach dane poddano analizie opisowej ilościowej (dane pierwotne) oraz opisowej jakościowej (dane wtórne).

3. Różnorodność relacji utrzymywanych przez twórców gier w świetle wyników badań

Przegląd literatury wskazuje, że w przypadku producentów gier istnieją przesłanki – przynajmniej teoretycznie uzasadnione – nawiązywania i utrzymywania relacji współtworzenia. Faktycznie, wstępne badania potwierdzają przypuszczenia odnośnie do wykorzystywania relacji współtworzenia w procesie tworzenia gier elektronicznych (100% badanych) – wykres 1.

[33] W związku z rozpoczęciem projektu badawczego w sierpniu 2014 r. autorka od tego momentu sukcesywnie śledzi bieżące informacje sektorowe, aczkolwiek na potrzeby niniejszego etapu badań zintensyfikowano proces poszukiwania informacji, a zakres poszukiwań został zawężony do relacji oraz różnych form współdziałania.

Wykres 1. Relacje współtworzenia utrzymywane przez producentów gier wideo (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań terenowych.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że owe relacje utrzymywane są przede wszystkim w granicach sektora gier (77%), następnie w ramach pozostałych sektorów przemysłu rozrywki (69%) oraz ze społecznościami graczy (62%). Z punktu widzenia dominującego ulokowania relacji uzyskane wyniki mogą wskazywać podobieństwo układów relacyjnych utrzymywanych przez działających w Polsce twórców gier do specyfiki rynku amerykańskiego[34].

3.1. Relacje w sektorze gier

Generalnie przyjmuje się, że sektor gier współtworzą[35]: producenci gier, wydawcy gier, dystrybutorzy gier oraz producenci konsol[36]. Przyjmując perspektywę producenta gier, możliwe jest uzasadnienie słuszności tworzenia oraz utrzymywania wewnątrzsektorowych relacji z wszystkimi czterema powyższymi typami przedsiębiorstw.

[34] H. Izushi, Y. Aoyama, op. cit s. 1843-1861.

[35] L. Cadin,, F. Guérin, *What Can we Learn from the Video Games Industry?*, „European Management Journal" 2006, Vol. 24(4), s. 248-255; H. Izushi, Y. Aoyama, op. cit s. 1843-1861.

[36] W literaturze anglojęzycznej pojawiają się różne pojęcia odnoszące się podmiotów produkujących sprzęt oraz urządzenia mobilne umożliwiające korzystanie z gier komputerowych i video, takie jak: *console manufacturers*, *console producers*, *hardware manufacturers* czy *platform producers*. Jednakże niezależnie od stosowanego terminu do sektora gier zaliczani są (zarówno w pracach naukowych, jak i przez samych członków sektora) jedynie producenci konsol (jak np. Microsoft, Nintendo czy Sony). Do sektora gier nie zalicza się natomiast ani producentów komputerów, ani innych urządzeń mobilnych, takich jak telefony komórkowe czy tablety, pomimo że tego typu sprzęt także umożliwia granie. Warto też dodać, że niektórzy członkowie sektora funkcjonują w dwóch lub więcej ogniwach łańcucha tworzenia wartości. Symultaniczna działalność w powiązanych ogniwach dotyczy głównie dużych przedsiębiorstw prowadzących działalność na skalę międzynarodową lub globalną (np. Activision – producent i wydawca gier, Nintendo – producent i wydawca gier oraz producent konsol).

1. Relacje pomiędzy twórcami gier, w tym:

– relacje koopetycji dotyczące działalności podstawowej – jednoczesna współpraca i konkurencja w odrębnych ogniwach łańcucha tworzenia wartości, jak np. w przypadku gry *Sniper: Ghost Warior*, do której silnik Chrome Engine 4 został dostarczony przez Techland, a gra została opracowana przez jej bezpośredniego konkurenta, tj. City Interactive,

– relacje koopetycji dotyczące działalności podstawowej – jednoczesna współpraca i konkurencja w tym samym ogniwie łańcucha tworzenia wartości, jak np. w przypadku gry *Mario and Sonic at the Olympic Games* opracowanej wspólnie przez Nintendo i Sega; współpraca producentów gier polegała na wspólnym opracowaniu gry, której bohaterami były sztandarowe postaci obydwu deweloperów, tj. Mario własności Nintendo oraz Sonic własności Sega; warto dodać, że w czasie prac nad wspólną grą, a także na etapie jej sprzedaży obydwaj producenci stale ze sobą konkurowali innymi tytułami,

– relacje koopetycji dotyczące wspierającej działalności – jednoczesna współpraca i konkurencja w odrębnych ogniwach łańcucha tworzenia wartości, jak np. współdziałanie na rzecz promocji oraz wzmocnienia sektora gier poprzez wspólny marketing, organizację targów i sympozjów, prowadzenie badań rynkowych, działania na rzecz uelastycznienia prawodawstwa podejmowane w ramach stowarzyszeń (np. Stowarzyszenie Producentów i Dystrybutorów Oprogramowania Rozrywkowego), federacji (np. European Games Developer Federation) czy klastrów (np. Łódzki Klaster Gamedev).

2. Relacje pomiędzy twórcą gry a jej wydawcą, w której relacja współdziałania odnosi się głównie do faz projektowania oraz produkcji gry, jak np. strategiczna gra *Full Spectrum Warrior* opracowana wspólnie przez dwa studia – Pandemic Studios i Mass Media Inc., a wydana przez amerykańskie THQ.

3. Relacje pomiędzy twórcą gry a przedsiębiorstwem odpowiedzialnym za dystrybucję, w której relacja współdziałania odnosi się przede wszystkim do faz sprzedaży i dystrybucji gry, jak np. *Call of Duty: Advanced Warfare* produkcji Activision, za której sprzedaż i promocję na terenie Polski odpowiadał Licomp Empirical Multimedia – jeden z kluczowych dystrybutorów gier w Polsce.

4. Relacje pomiędzy twórcą gry a producentem konsoli, w której relacja współdziałania odnosi się głównie do fazy projektowania i dotyczy wspólnego opracowywania nowych lub wykorzystywania tych samych istniejących standardów technologicznych, jak np. *FIFA 14* stworzona przez EA Sport pod kątem kompatybilności z konsolą Xbox 360 i Xbox One produkowaną przez Microsoft.

Jak wskazują wyniki badań terenowych, w przypadku polskich producentów gier do grona uczestników relacji współtworzenia utrzymywanych wewnątrz sektora respondenci zaliczają przede wszystkim relacje: pomiędzy konkurującymi twórcami gier, pomiędzy niezależnymi twórcami gier oraz wydawcami, pomiędzy twórcami gier oraz dostawcami usług i produktów komplementarnych,

a także pomiędzy twórcami gier a instytucjami edukacyjnymi specjalizującymi się w kształceniu przyszłych twórców gier (respondent 3[37]).

3.2. Relacje z podmiotami innych sektorów przemysłu rozrywki

Na terenie Unii Europejskiej przemysł rozrywki (*entertainment industry*) obejmuje sektory reprezentujące „szeroki zakres działalności kulturalnych, rozrywkowych i rekreacyjnych związanych z różnymi zainteresowaniami ogółu społeczeństwa" – Statystyczna Klasyfikacja Działalności Gospodarczej we Wspólnocie Europejskiej, Rev. 2 (NACE Rev. 2)[38]. Biorąc pod uwagę wyniki badań zza biurka, zidentyfikowano relacje producentów gier utrzymywane z podmiotami reprezentującymi siedem (innych aniżeli gry komputerowe i wideo) sektorów przemysłu rozrywki. Zasadność tworzenia oraz utrzymywania relacji z podmiotami z poszczególnych sektorów przemysłu rozrywki uzasadniona może być przede wszystkim możliwością wzajemnego transferu postaci (identyfikacja wizualna, nazwa, charakter etc.). Warto dodać, że w przypadku relacji współtworzenia utrzymywanych na linii sektor gier – inne sektory przemysłu rozrywki dominującą formą relacji są licencje, zarówno jedno-, jak i dwukierunkowe, w postaci licencjonowania na krzyż (*cross-licensing*).

1. Sektor filmowy – przeniesienie fabuły lub postaci filmowej do świata gier, np. wykorzystanie postaci Batmana z filmów *The Dark Knight* oraz *The Dark Knight Rises* wyprodukowanych przez Warner Bros w grze *Batman: Arkham Knight* stworzonej przez Rocksteady.

2. Sektor telewizyjny:

– przeniesienie fabuły serialu telewizyjnego do świata gier, np. produkcja *CSI: Crime Investigation* przez 369 Interactive na podstawie wyprodukowanego przez A.E. Zuikera serialu *CSI: Kryminalne Zagadki Las Vegas*,

– przeniesienie lejtmotywu telewizyjnego show na ekran monitora, np. *Hell's Kitchen: The Video Game* stworzone przez Ludia na bazie brytyjskiego programu telewizyjnego *Hell's Kitchen* produkowanego przez ITC Studios.

---

[37] Respondent 3 – producent gier oraz niezależne studio produkcyjne działające w Polsce z siedzibą w Kijowie.

[38] *Statystyczna klasyfikacja działalności gospodarczej we Wspólnocie Europejskiej, Rev. 2 (NACE Rev. 2)*, Eurostat, http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nomenclatures/index.cfm?TargetUrl=LST_NOM_DTL&StrNom=NACE_REV2&StrLanguageCode=PL&IntPcKey=&StrLayoutCode=HIERARCHIC [8.05.2015]. Należy dodać, że niektóre klasyfikacje działalności gospodarczej łączą sektor rozrywki z sektorem mediów, włączając tym samym szeroko pojęty sektor reklamowy (np. OECD). Biorąc pod uwagę koncentrację na relacjach współtworzenia, relacje z mediami pozostają tutaj poza obszarem dociekań, gdyż relacje producentów gier z przedstawicielami sektora reklamy nie mają charakteru relacji współtworzenia.

3. Sektor wydawniczy – opracowanie wirtualnej wersji świata oraz przeniesienie postaci Wiedźmina z sagi Andrzeja Sapkowskiego do gier *The Witcher*, *The Witcher 2* oraz *The Witcher 3: Wild Hunt* stworzonych przez CD Project RED.

4. Sektor zabawek – opracowanie wirtualnego odpowiednika stworzonej i sprzedawanej przez Mattel najpopularniejszej lalki na świecie w grze *Barbie as The Princess and the Pauper* stworzonej przez Activision Blizzard.

5. Sektor sportowy:

– stworzenie graczom możliwości uprawiania aktywności fizycznej za pośrednictwem gry, np. wykorzystanie licencji ATP i WTA przez Sega do produkcji wykorzystującej kontroler ruchu gry *Virtual Tennis 4* pozwalającej wcielić się w tenisistę i rozegrać mecz m.in. z Rafaelem Nadalem czy Andym Murrayem,

– stworzenie możliwości rozwoju szeroko pojętych zainteresowań sportowych, np. gry poświęcone rozgrywkom mistrzostw świata, jak *2014 FIFA World Cup Brazil* stworzonej przez EA Canada na licencji pozyskanej od FIFA.

6. Sektor muzyczny:

– stworzenie możliwości rozwijania pasji muzycznych związanych ze śpiewaniem, np. kolekcja gier *SingStar* produkcji Sony opracowana we współpracy z największymi wytwórniami fonograficznymi,

– stworzenie możliwości rozwijania pasji muzycznych związanych z graniem na instrumentach muzycznych, np. możliwość zagrania i/lub zaśpiewania z członkami zespołu Metallica w opracowanej przez Activision Blizzard grze *Guitar Hero: Metallica* powstałej w wyniku współpracy z firmami fonograficznymi Elektra i Megaforce oraz zespołem Metallica.

7. Sektor mody – stworzenie możliwości rozwijania pasji modowych, np. gra *Covert Fashion* wyprodukowana przez CrowdStar, umożliwiająca graczom przygotowywanie autorskich stylizacji na podstawie aktualnie dostępnych produktów z grupy ponad 60 światowej sławy marek odzieżowych.

Przeprowadzone wywiady wskazują, że w przypadku producentów gier działających w Polsce utrzymywane są przez nich aktywne relacje z podmiotami innych sektorów przemysłu rozrywki (9 z 13 producentów gier; wykres 1). Generalnie wypowiedzi respondentów zgadzają się z wynikami badań zza biurka, jednakże w trakcie wywiadów badani w tym obszarze wskazali także na utrzymywanie relacji współtworzenia z podmiotami z sektora mediów społecznościowych oraz z organizatorami imprez masowych (respondent 3). Warto jednak zauważyć, że w przypadku gier typu *Free-2-Play* istotne (a dla wielu producentów gier kluczowe[39]) są relacje utrzymywane z mediami społecznościowymi. Przykładem tego typu współpracy może być produkowana

[39] P. Luban, *The Design of Free-To-Play Games: Part 1*, www.gamasutra.com/view/feature/6552/the_design_of_freetoplay_games_.php?print=1 [18.06.2015].

przez Coldwood Interactive AB gra *FarmVille* dostępna w serwisie Facebook. Aczkolwiek zgodnie z przyjętą klasyfikacją sektora rozrywki (NACE Rev. 2) zarówno relacje z mediami społecznościowymi, jak i organizatorami imprez pozostają poza obszarem niniejszych dociekań, gdyż podmioty te nie są zaliczane do przemysłu rozrywki. Ponadto tego typu relacje nie mają charakteru relacji współtworzenia, gdyż stanowią kanał dystrybucji (media społecznościowe) lub promocji (imprezy masowe), a nie służą tworzeniu i/lub modyfikacji gier oraz kreacji wartości wspólnie dodanej.

3.3. Relacje utrzymywane ze społecznościami graczy

Literatura wskazuje, że dla producentów gier szczególnie ważne w procesach tworzenia gier są relacje utrzymywane ze społecznościami graczy[40]. Istotnie, producenci gier mogą na różnych etapach procesu tworzenia gry wykorzystywać potencjał kreatywności, zdolności technicznych, zdolności artystycznych, ale także zasoby finansowe członków społeczności graczy, takich jak: użytkownicy, gracze[41], modderzy[42] czy szeroko rozumiani pasjonaci gier. Przyjmując perspektywę procesu tworzenia gry, możliwe jest wyodrębnienie różnych typów oraz uczestników relacji współtworzenia rozpatrywanych w kontekście społeczności graczy, a których utrzymywanie jest zasadne z punktu widzenia budowy sukcesu rynkowego.

1. Faza projektowania i tworzenia gry:

– relacje współtworzenia mające charakter crowdsourcingu – gromadzenia pomysłów, inspiracji, koncepcji gry, np. projekt „Together We Game" przygotowany

[40] T. Burger-Helmchen, P. Cohendet, op. cit., s. 317-343.

[41] W literaturze anglojęzycznej rozgranicza się dwa pojęcia *player* i *gamer*. O ile dla przedsiębiorstw sektora gier rozróżnienie obydwu pojęć nie ma większego znaczenia, to dla społeczności graczy różnica między nimi jest bardzo duża. Gracze (*gamers*) nie lubią być określani mianem *player* – w społeczności graczy panuje powszechne przekonanie, że *gamer* to osoba pasjonująca się grami, posiadająca znaczną (formalną lub nieformalną) wiedzę o grach i sektorze, jest hobbystą. W ich odczuciu określenie *player* powinno być stosowane w odniesieniu do osób, które od czasu do czasu grają w jakąś grę, ale na pewno nie współtworzą wspólnot graczy, tj. *gaming communities*. Stąd też w artykule przyjęto, że określenie „gracz" odpowiada angielskiemu określeniu *gamer*.

[42] Modder to osoba, która samodzielnie wprowadza zmiany w kodzie źródłowym gry celem jej dostosowania do własnych potrzeb lub stworzenia. Pierwotnie modderzy byli negatywnie postrzegani przez producentów gier, porównywano ich do hakerów nierespektujących prawa do ochrony własności intelektualnej. Obecnie modderzy są postrzegani jako jedno z cennych źródeł innowacji o grach elektronicznych. Niejednokrotnie zmiany dokonywane przez modderów przyczyniają się do usprawnienia funkcjonowania gry, ale także poszerzają jej treść czy wskazują kierunki trendów rozwojowych na przyszłość. Stąd też coraz większa liczba producentów gier nawiązuje – także ekonomiczne – relacje z modderami, M. Münch, *Fooling the User? Modding in the Video Game Industry*, „Internet Policy Review" 2013, Vol. 2(2).

przez Logitech; twórca gry poprosił społeczność graczy o sugestie dotyczące ogólnych założeń gry, ścieżki dźwiękowej, kosztów jej zakupu – jedynym ograniczeniem była kwestia technologii 2D, która została narzucona odgórnie[43]; wszelkie sugestie i pomysły można było zgłaszać na podstronie producenta (logitech.com/social), w ostatnim etapie społeczność graczy została poproszona o wybór najbardziej adekwatnej nazwy (http://logt.ly/0725); obecnie *Protocol X57* (tytuł wybrany w drodze głosowania) jest w fazie produkcji, zakończono już etap testów alpha i beta,

– relacje współtworzenia mające charakter crowdfoundignu – gromadzenie środków finansowych na produkcję, np. gra Planetary Annihilation tworzona przez Uber Entertainment; pomysłodawca i twórca gry za pośrednictwem najbardziej znanej platformy crowdfoundingowej dla projektów dotyczących gier (www.kickstarter.com) starał się pozyskać 900 000 dolarów na finalizację projektu; ostatecznie udało się pozyskać niemal 2,3 mln dolarów od ponad 44 162 indywidualnych sponsorów; gra weszła do sprzedaży we wrześniu 2014 r.[44]

2. Faza testowania prototypu gry[45]:

– relacje współtworzenia mające charakter innowacji typu *lead user*[46] – testowanie prototypów gier w trakcie produkcji w:

– testach alpha służących wykryciu błędów inżynierskich i technicznych oraz pozyskaniu opinii na temat ogólnej jakości projektowanej gry; testy alpha zostały wykorzystane np. przez studio EA podczas prac nad *Star Wars Battlefront*,

– testach beta służących wykryciu ewentualnych błędów inżynierskich i technicznych, ale przede wszystkim pozyskaniu opinii o ogólnej jakości gry, łącznej ocenie aspektów technicznych, wizualnych i artystycznych, przygotowywania gry od strony potencjalnej skuteczności strategii marketingowej czy dystrybucyjnej; testy beta są dość powszechnie (w przeciwieństwie do testów alpha) prowadzone przez producentów gier wśród społeczności graczy, jednym z przykładów może

[43] M. Makuch, *Can You Crowsource a Video Game?*, www.gamespot.com/articles/can-you-crowdsource-a-video-game/1100-6423761/ [18.06.2015]; E. Makuch, *Logitech is Making a Game and it Needs your Ideas*, www.gamespot.com/articles/logitech-is-making-a-game-and-it-needs-your-ideas/1100-6421876/ [18.06.2015].

[44] Platforma crowdfoundingowa Kickstarter: www.kickstarter.com.

[45] Szerzej na temat specyfiki oraz różnic na temat testów alpha i beta: L. Freiler, *Alpha vs. Beta Testing,* [praca niepublikowana], www.centercode.com/blog/2011/01/alpha-vs-beta-testing/ [28.06.2015]. Warto dodać, że w przypadku zewnętrznego, otwartego testowania ogłoszenia dla testerów są dostępne m.in. na platformie www.alphabetagamer.com.

[46] Przyjmuje się, że testerzy pełnią w tym przypadku funkcję lead userów, gdyż mają dostęp do tworzonego produktu (prototypu) nim trafi on do sprzedaży, a także mają sposobność formułowania rekomendacji odnoszących się do modyfikacji prototypu dotyczących eliminacji błędów, lepszego dostosowania do aktualnych potrzeb graczy. Szerzej na temat koncepcji innowacji typu *lead user*: E. von Hippel, *Lead Users: A Source of Novel Product Concepts*, „Management Science" 1986, Vol. 32(7), s. 791-805.

być gra *Mass Effect*, którą producent BioWare skierował do zewnętrznych testów kilka tygodni przed premierą.

W tym miejscu należy zauważyć, że wyniki badań terenowych potwierdzają wykorzystywanie relacji ze społecznościami graczy także przez producentów gier działających w Polsce (8 z 13 respondentów). W trakcie wywiadów respondenci najczęściej wskazywali na utrzymywanie relacji z graczami-testerami. Ich zdaniem tego typu powiązania służą szybkiemu (respodnent 6[47]) oraz względnie taniemu (respondent 13[48]) wykrywaniu błędów w prototypach gier oraz wprowadzaniu niezbędnych modyfikacji jeszcze przed premierą danego tytułu.

3. Faza sprzedaży gry:

– relacje współtworzenia mające charakter innowacji typu *user-driven*[49] – systematyczne wprowadzanie poprawek oraz nakładek w grach już opublikowanych. Dobrym przykładem może być stale doskonalona gra kategorii AAA *Battlefield 4* stworzona przez EA; grze poświęcony jest specjalny blog[50], na którym w tematycznie ułożonych sekcjach możliwe jest wskazywanie niezbędnych poprawek. Producent w pewnych odstępach czasu wprowadza drobne zmiany w treści gry (co ok. 3 miesiące), a także wypuszcza gruntowne aktualizacje (co ok. 6 miesięcy) na podstawie najwyżej ocenianych oraz komentowanych wpisów na blogu.

3.4. Relacje społeczne

Literatura wskazuje, że szczególnie istotna rola relacji niesformalizowanych identyfikowana jest w przypadku pracowników kreatywnych[51], gdyż ich utrzymywanie nie pozostaje bez znaczenia dla rozwoju wiedzy, umiejętności, kreatywności i innowacyjności indywidualnej[52]. Biorąc pod uwagę, że sukces rynkowy i przewaga konkurencyjna producentów gier determinowana jest poziomem organizacyjnej kreatywności[53] oraz organizacyjnej innowacyjności[54],

[47] Producent i dystrybutor gier z siedzibą w Krakowie.

[48] Producent i dystrybutor gier z siedzibą w Niemczech.

[49] W rozumieniu D. Jelonek, *Rola klienta w rozwoju organizacji kreatywnej*, „Studia Ekonomiczne UE w Katowicach" 2012, nr 113, s. 175-184.

[50] Blog gry *Battlefield Hardline*: http://battlelog.battlefield.com [18.06.2015].

[51] P. Klimas, *Relacje społeczne pracowników kreatywnych jako strategiczny zasób organizacji*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości" 2015, nr 32, s. 181-194.

[52] K. Clare, *The Essential Role of Place within the Creative Industries: Boundaries, Networks and Play*, „Cities" 2013, Vol. 34, s. 52-57.

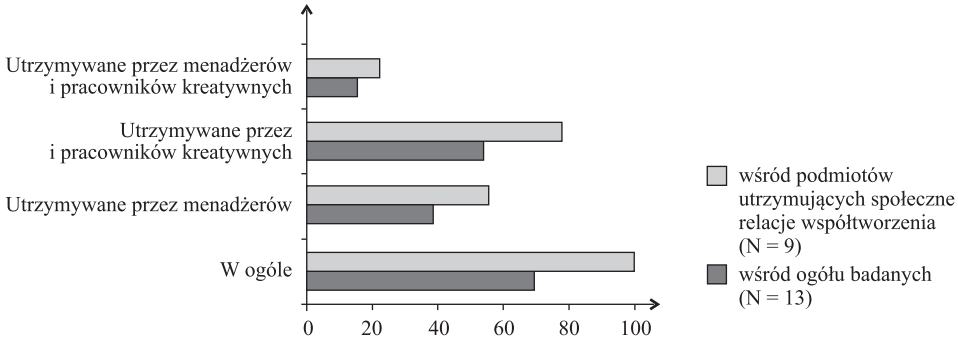
[53] E. Vivant, *Creatives in the City: Urban Contradictions of the Creative City*, „City, Culture and Society" 2013, Vol. 4(2), s. 57-63.

[54] F.T. Tschang, J. Szczypula, op. cit., s. 270-287; H. Izushi, Y. Aoyama, op. cit., s. 1843-1861.

które z kolei uwarunkowane są m.in. indywidualną kreatywnością i innowacyjnością[55] pracowników kreatywnych, można przypuszczać, iż relacje społeczne utrzymywane przez pracowników kreatywnych powinny być wykorzystywane w działalności producentów gier.

Z drugiej strony wyniki badań nad relacjami społecznymi wskazują, że dla innowacyjności organizacyjnej[56], sprawności organizacyjnej[57] oraz przewagi konkurencyjnej[58] istotną rolę odgrywają relacje niesformalizowane utrzymywane przez kadrę menadżerską. Stąd też można przyjąć, że producenci gier w swojej działalności powinni nie tylko wykorzystywać relacje społeczne pracowników kreatywnych, ale także kadry zarządzającej.

Wykres 2. Społeczne relacje współtworzenia utrzymywane przez producentów gier wideo (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań terenowych.

Biorąc pod uwagę teoretyczne postulaty oraz wyniki badań prowadzonych w innych sektorach gospodarki wskazujące na ponadprzeciętne znaczenie relacji społecznych (nieformalnych, niesformalizowanych, interpersonalnych) w badaniach rozpoznawczych, postawiono pytania odnośnie do wykorzystywania tego typu relacji w procesach tworzenia gier. Wyniki przedstawiono na wykresie 2.

[55] G.R. Oldham, A. Cummings, *Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work*, „Academy of Management Journal" 1996, Vol. 39(3), s. 607-634.

[56] S. Ben Letaifa, Y. Rabeau, *Too Close to Collaborate? How Geographic Proximity Could Impede Entrepreneurship and Innovation*, „Journal of Business Research" 2013, Vol. 66(10), s. 2071-2078.

[57] P. Klimas, *Relacje interpersonalne kadry kierowniczej jako czynnik sprawności sieci*, „Organizacja i Kierowanie" 2013, nr 156, s. 149-160.

[58] R. Krupski, op. cit., s. 17-30.

Wyniki badań rozpoznawczych jednoznacznie potwierdzają stawiane w literaturze postulaty odnośnie do znaczenia relacji społecznych. Dziewięciu z trzynastu badanych producentów gier wskazuje, że utrzymuje relacje społeczne zorientowane na wspólne tworzenie wartości. Można przyjąć, że sektor gier komputerowych i wideo, podobnie jak inne sektory zaliczane do grupy sektorów kreatywnych, w dużej mierze opiera swoją działalność na sieciach społecznych[59], a relacje społeczne mają znaczenie kluczowe dla działających w nim przedsiębiorstw[60]. Warto dodać, że w przypadku producentów gier wykorzystywane są zarówno relacje społeczne pracowników kreatywnych bezpośrednio związanych z procesem tworzenia gry, jak również relacje niesformalizowane kadry zarządzającej. Innymi słowy, dla działalności producentów gier znaczenie mają zarówno nieformalne relacje utrzymywane z profesjonalistami (menadżerami, pracownikami kreatywnymi), jak i nieprofesjonalistami (użytkownikami, graczami, mobberami oraz innymi pasjonatami gier), czyli zarówno relacje społeczne utrzymywane w ramach wspólnot praktyków (*community of practice*) służące pozyskiwaniu głównie wiedzy profesjonalistów niezbędnej do rozwiązywania istniejących problemów, jak i wspólnot interesu/zainteresowań służące pozyskiwaniu wiedzy pasjonatów istotnej dla wyznaczania trendów rozwojowych na przyszłość (*community of interest*)[61].

Podsumowanie

W relacjach zewnętrznych można doszukiwać się źródeł przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza gdy uwarunkowana jest ona innowacyjnością i kreatywnością. Wyniki przeprowadzonych badań rozpoznawczych potwierdzają wstępne przypuszczenia, a także postulaty teoretyczne o istotnej roli relacji dla producentów gier. W świetle uzyskanych wyników należy stwierdzić, że producenci utrzymują różnorodne relacje zewnętrzne, wykorzystując je na różnych poziomach, na różnych płaszczyznach i na różnych etapach procesu tworzenia gry. W zasadzie ich działalność osadzona jest w całej sieci relacji formalnych i nieformalnych, relacji tradycyjnych i wirtualnych, relacji organizacyjnych

[59] K. Clare, op. cit., s. 52-57.

[60] K. Oakley, *Include Us Out-Economic Development and Social Policy in the Creative Industries*, „Cultural Trends" 2006, Vol. 15(4), s. 255-273.

[61] Szerzej o różnicach pomiędzy *community of practice* a *community of interest*, a także o znaczeniu tych stosunkowo nowych w badaniach nauk o zarządzaniu zjawisk społecznych zob. J. Strużyna, M. Spałek, *Analiza Cop i Col. Eksperyment z podwójnym opisem*, w: *Nauki o zarządzaniu wobec nieprzewidywalności i złożoności zmian, część 2*, red. J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2012, s. 58-79 (zob. tabelę na stronie 68).

i indywidualnych utrzymywanych równolegle w samym sektorze gier, w pokrewnych sektorach kreatywnych współtworzących wraz z sektorem gier przemysł rozrywki, a także w ramach społeczności graczy. Podsumowując, wyniki badań wskazują, że producent gier powinien tworzyć portfel różnego typu relacji, tak by móc maksymalizować kluczowe czynniki sukcesu – tabela 1.

Tabela 1. Wieloaspektowy charakter relacji współtworzenia producentów gier komputerowych i wideo

Ulokowanie relacji	Główne źródła powstania	Typ relacji według formalizacji	Rodzaje relacji strategicznych*	Uczestnicy relacji	Poziom relacji
Sektor gier	ekonomiczne, operacyjne, informacyjne	formalne	kooperacji, koopetycji	profesjonaliści	organizacyjny
	kulturowe, ekonomiczne	nieformalne	kooperacji	profesjonaliści	indywidualny
Pozostałe sektory przemysłu rozrywki	ekonomiczne, operacyjne, informacyjne	formalne	kooperacji, koopetycji	profesjonaliści	organizacyjny
	kulturowe i ekonomiczne	nieformalne	kooperacji	profesjonaliści	indywidualny
Społeczności graczy	kulturowe i ekonomiczne	formalne	kooperacji	profesjonaliści, nieprofesjonaliści	indywidualny
	kulturowe i informacyjne	nieformalne	kooperacji	profesjonaliści, nieprofesjonaliści	indywidualny

* Literatura wskazuje, że relacje strategiczne to relacje zewnętrzne w postaci relacji: współpracy, konkurencji i koopetycji – szerzej o relacjach strategicznych: E. Stańczyk-Hugiet, R. Strzelecka, *Relacje strategiczne przedsiębiorstw deweloperskich*, „Problemy Zarządzania" 2015, Vol. 13, nr 1(50), t. 1, s. 68-87. Jednakże w przypadku relacji współtworzenia relacje strategiczne to relacje zewnętrzne w postaci relacji współpracy i koopetycji. Szerzej o relacjach współtworzenia: P. Klimas, *Relacje współtworzenia – propozycja konceptualizacji*, „Marketing i Rynek" 2015, nr 9, s. 219-228.

Źródło: opracowanie własne.

Warto podkreślić, że zawartość portfela powinna nie tylko być różnorodna, ale powinna być na bieżąco monitorowana i dostosowywana do uwarunkowań wnętrza oraz otoczenia organizacji[62].

W opinii autorki wyniki przeprowadzonych badań rozpoznawczych dowodzą znaczenia relacji dla funkcjonowania producentów gier, aczkolwiek możliwość

[62] J. Johnson, R. Sohi, R. Grewal, *The Role of Relational Knowledge Stores in Interfirm Partnering*, „Journal of Marketing" 2004, Vol. 68, s. 21-36.

formułowania wniosków natury ogólnej jest ograniczona z uwagi na specyfikę badań eksploracyjnych. W świetle uzyskanych wyników uzasadnione jest podjęcie szerszych, ilościowych badań testujących zorientowanych na rozpoznanie faktycznej roli różnego typu relacji dla funkcjonowania producentów gier, zwłaszcza w perspektywie ich kreatywności i innowacyjności.

Literatura

Balland P.A., Vaan M. de, Boschma R., *The Dynamics of Interfirm Networks along the Industry Life Cycle: The Case of the Global Video Game Industry, 1987-2007*, „Journal of Economic Geography" 2013, Vol. 13(5).

Ben Letaifa S., Rabeau Y., *Too Close to Collaborate? How Geographic Proximity Could Impede Entrepreneurship and Innovation*, „Journal of Business Research" 2013, Vol. 66(10).

Burger-Helmchen T., Cohendet P., *User Communities and Social Software in the Video Game Industry*, „Long Range Planning" 2011, Vol. 44(5).

Cadin L., Guérin F., *What Can we Learn from the Video Games Industry?*, „European Management Journal" 2006, Vol. 24(4).

Clare K., *The Essential Role of Place within the Creative Industries: Boundaries, Networks and Play*, „Cities" 2013, Vol. 34.

Creative Industries Mapping Document, Department for Culture, Media and Sport, 1998, www.gov.uk/government/organisations/department-for-culture-media-sport [22.11.2014].

Czakon W., *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji" 2005, nr 5.

Dyer J.H., Singh H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review" 1998, Vol. 23(4).

Freiler L., *Alpha vs. Beta Testing*, www.centercode.com/blog/2011/01/alpha-vs-beta-testing/ [28.06.2015].

Hagen U., *Where do Game Design Ideas Come From? Innovation and Recycling in Games Developed in Sweden*, w: *Breaking New Ground: Innovation in Games, Play, Practice and Theory: Proceedings of the 2009 Digital Games Research Association Conference*, 2009, http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=00248E3DA35DF160CB96A0FBD83E3229?doi=10.1.1.458.3299&rep=rep1&type=pdf [13.06.2015].

http://battlelog.battlefield.com [18.06.2015]

Hippel E. von, *Lead Users: A Source of Novel Product Concepts*, „Management Science" 1986, Vol. 32(7), s. 791-805.

Izushi H., Aoyama Y., *Industry Evolution and Cross-Sectoral Skill Transfers: A Comparative Analysis of the Video Game Industry in Japan, the United States, and the United Kingdom*, „Environment and planning" 2006, Vol. 38(10).

Jelonek D., *Rola klienta w rozwoju organizacji kreatywnej*, „Studia Ekonomiczne UE w Katowicach" 2012, nr 113.

Johnson J., Sohi R., Grewal R., *The Role of Relational Knowledge Stores in Interfirm Partnering*, „Journal of Marketing" 2004, Vol. 68.

Kelly K., *Nowe reguły nowej gospodarki: dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią*, WIG-Press, Warszawa 2001.

Klimas P., *Relacje interpersonalne kadry kierowniczej jako czynnik sprawności sieci*, „Organizacja i Kierowanie" 2013, nr 156.

Klimas P., *Relacje społeczne pracowników kreatywnych jako strategiczny zasób organizacji*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości" 2015, nr 32.
Krupski R., *Relacje niesformalizowane w badaniach empirycznych*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości" 2015, nr 32.
Klimas P., *Relacje współtworzenia – propozycja konceptualizacji*, „Marketing i Rynek" 2015, nr 9, s. 219-228.
Luban P., *The Design of Free-To-Play Games: part 1*, www.gamasutra.com/view/feature/6552/the_design_of_freetoplay_games_.php?print=1 [18.06.2015].
Makuch E., *Can You Crowsource a Video Game*?, www.gamespot.com/articles/can-you-crowdsource-a-video-game/1100-6423761/ [18.06.2015].
Makuch E., *Logitech is Making a Game and It Needs Your Ideas*, www.gamespot.com/articles/logitech-is-making-a-game-and-it-needs-your-ideas/1100-6421876/ [18.06.2015].
Münch M., *Fooling the User? Modding in the Video Game Industry*, „Internet Policy Review" 2013, Vol. 2(2).
Niemczyk J., *Poziomy rozwoju sieci międzyorganizacyjnej*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości" 2015, nr 32.
Oakley K., *Include Us Out-Economic Development and Social Policy in the Creative Industries*, „Cultural Trends" 2006, Vol. 15(4).
Oldham G.R., Cummings A., *Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work*, „Academy of Management Journal" 1996, Vol. 39(3).
Piekarczyk A., Zimniewicz K., *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
Readman, J., Grantham A., *Shopping for Buyers of Product Development Expertise: How Video Games Developers Stay Ahead*, „European Management Journal" 2006, Vol. 24(4).
Ritter T., *The Networking Company. Antecedents for Coping with Relationships and Networks Effectively*, „Industrial Marketing Management" 1999, Vol. 28.
Ritter T., Wilkinson I.F., Johnston W.J., *Managing in Complex Business Networks*, „Industrial Marketing Management" 2004, Vol. 33(3).
Stańczyk-Hugiet E., *W poszukiwaniu renty...*, „Przegląd Organizacji" 2011, nr 9.
Stańczyk-Hugiet E., Strzelecka R., *Relacje strategiczne przedsiębiorstw deweloperskich*, „Problemy Zarządzania" 2015, Vol. 13, nr 1 (50), t. 1.
Statystyczna klasyfikacja działalności gospodarczej we Wspólnocie Europejskiej, Rev. 2 (NACE Rev. 2), Eurostat, http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nomenclatures/index.cfm?TargetUrl=LST_NOM_DTL&StrNom=NACE_REV2&StrLanguageCode=PL&IntPcKey=&StrLayoutCode=HIERARCHIC [8.05.2015].
Strużyna J., Spałek M., *Analiza Cop i Col. Eksperyment z podwójnym opisem*, w: *Nauki o zarządzaniu wobec nieprzewidywalności i złożoności zmian, część 2*, red. J. Rokita, GWSH, Katowice 2012.
Tschang F.T., *Videogames as Interactive Experiential Products and Their Manner of Development*, „International Journal of Innovation Management" 2005, Vol. 9(1).
Tschang F.T., *Balancing the Tensions between Rationalization and Creativity in the Video Games Industry*, „Organization Science" 2007, Vol. 18(6).
Tschang F.T., Szczypula J., *Idea Creation, Constructivism and Evolution as Key Characteristics in the Videogame Artifact Design Process*, „European Management Journal" 2006, Vol. 24(4).
Vaan M. de, *Interfirm Networks in Periods of Technological Turbulence and Stability*, „Research Policy" 2014, Vol. 43(10), s. 1666-1680.
Vivant E., *Creatives in the City: Urban Contradictions of the Creative City*, „City, Culture and Society" 2013, Vol. 4(2).
Watson A., *Global Music City: Knowledge and Geographical Proximity in London's Recorded Music Industry*, „Area" 2008, Vol. 40(1).

Network of Relationships Maintained by Video and Computer Game Developers

Abstract. *This article focuses on networks of relationships – interorganizational, interpersonal, formal, and informal ones – as their creation and maintenance are justified for the functioning and development of game developers. Thus, the paper presents the most important and synthetic results of literature review, findings from exploratory research, and a wide range of practical examples referring to the area of relationships in the video game industry. Based on the above we claim that game developers experience the phenomenon of embeddedness in a dense network of heterogeneous relationships. Integration of both theoretical and empirical insights has allowed us to identify different types of co-creative relationships which should be (literature review, practical examples) and which are (interviews) created and used by game developers simultaneously inside the video game industry, within the entertainment industry, and within gaming communities.*

Keywords: *Inter-organizational relationships, interorganizational relationships, cooperation, video games, social relationships*