Janusz Strużyna*

Krzysztof Kania**

Narzędzie gamifikacji w procesie internacjonalizacji

Streszczenie: w artykule, na podstawie studiów literaturowych, podjęto próbę analizy związków pomiędzy procesami internacjonalizacji i gamifikacji. Analizę oparto na konfrontacji wybranych zagadnień internacjonalizacji firm z cechami charakterystycznymi gamifikacji. Zasadniczym efektem przeprowadzonych prac jest wskazanie wkładu jaki gamifikacja może wnieść w proces internacjonalizacji firm, wskazanie warunków, które trzeba spełnić, aby gamifikacja mogła stać się skutecznym narzędziem wspierania internacjonalizacji oraz przedstawienie skutków wykorzystania narzędzia gamifikacji w internacjonalizacji.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja, gamifikacja, proces.

Wprowadzenie

Gry zawsze stanowiły formę radosnej aktywności ludzi. Szachy, domino, pasjans towarzyszą spotkaniom towarzyskim od wieków. W latach siedemdziesiątych narodziło się nowe pokolenie graczy – graczy komputerowych, a jego wnuki są już pokoleniem graczy multimedialnych. Różnica pomiędzy tymi generacjami jest taka, jak pomiędzy dziadkami słuchającymi bajki o Jasiu i Małgosi, rodzicami oglądającymi Misią z Okienka, a dziećmi dorastającymi w towarzystwie Harrego Pottera. Proces narastania zainteresowania nowymi typami gier oraz coraz wyraźniejsze zlewanie się zachowań w świecie realnym i wirtualnym, zauważyły oczywiście organizacje biznesowe i publiczne. W efekcie wprowadziły do swojego instrumentarium zarządzania narzędzie gamifikacji. Zgodnie z najszerzym określeniem, gamifikacja jest to wykorzystanie

* Katedra Inżynierii Wiedzy, Wydział Informatyki i Komunikacji, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

** Katedra Inżynierii Wiedzy, Wydział Informatyki i Komunikacji, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

elementów gry w kontekście „niegry” (Deterding, Dixon, Khaled, Nacke, 2011, p. 9–15). Nie wnikając w jakość podanego określenia, można stwierdzić, że łączy ono specyficzną motywację, zachowania i oprogramowanie z oczekiwaniami osoby (osób) wykorzystującej to narzędzie.

Specyfika gamifikacji powoduje, że nie jest ona jedynie plastycznym i podatnym na wszelkie zachcianki narzędziem menedżera. Jest silnie warunkowana wzorami kulturowymi, aktualną światową lub lokalną modą (dziś jest moda na Pokemony), tradycją, która w danej grupie społecznej nakazuje rozdzielać to co jest grą, od tego co jest pracą, historią, która nie pozwala na traktowanie pewnych rozgrywek jako zabawy, a inne z kolei uznaje za wyraz radości i odprężenia. Uwarunkowania te różnią się tak w wymiarze narodowym, jak i ras ludzkich, a nawet mieszkańców kontynentów i pokoleń. Te cechy gamifikacji powodują, że jej zastosowanie w procesach internacjonalizacji powinno być poprzedzone odpowiednią analizą okoliczności stosowania i potencjalnych efektów. Ten prosty wniosek zbudowany na przekonaniu, że gry powiązane są z charakterystyką społeczności graczy, a internacjonalizacja zespala różne społeczności, natrafia jednak na niedostatek wiedzy zgromadzonej w literaturze. Studia nie wskazują, że gamifikacja i internacjonalizacja był rozpatrywane z perspektywy potencjalnych wzajemnych zależności.

Celem poniższego tekstu jest stworzenie zarysu problemów, które wynikają z krytycznego spojrzenia na wybrane zagadnienia internacjonalizacji poprzez pryzmat specyfiki procesów gamifikacji.

Analizę oparto na prostym pomysle skonfrontowania wybranych zagadnień internacjonalizacji firm z cechami charakterystycznymi gamifikacji. Uwagę skoncentrowano szczególnie na dwóch przeplatających się procesach: wewnętrznego i zewnętrznego zastosowania gamifikacji. Wnioski i konkluzje prowokują do wyznaczenia kolejnych kierunków badań oraz sformułowania uwag praktycznych.

Tekst rozpoczyna prezentacja głównych zagadnień gamifikacji. Ta część tworzy wyżej wspomniany pryzmat analizy procesów internacjonalizacji. Drugi fragment opracowania został poświęcony wybranym zagadnieniom internacjonalizacji. Krytyczna analiza wybranych zagadnień internacjonalizacji, z perspektywy szczególnych własności gamifikacji, jest efektem zestawienia wcześniej uzyskanych wyników studiów literaturowych. W zakończeniu sformułowano konkluzje teoretyczne dla badań nad internacjonalizacją i uwagi o walorze praktycznym.

Gamifikacja – charakterystyka procesu

Gamifikację początkowo kojarzono z dodawaniem gier do produktów lub usług. Dziś jest to wąskie podejście i nie odpowiada ujęciu teoretycznemu i praktycznemu. B. Roberts powołując się na Karla Kappa i jego pracę z 2014 roku *The Gamification of Learning and Instruction Field Book* twierdzi, że współcześnie można wyróżnić dwa rodzaje gamifikacji (Roberts, 2014, s. 29–35):

- strukturalną, która polega na dodawaniu elementów gry do istniejącej zawartości,
- opartą na treści, które same w sobie przypominają grę, ale w swej istocie dotyczą biznesu i jego celów.

Uważa on jednocześnie, że gamifikacja, to zjawisko adaptacji wybranych społecznych, psychologicznych i technicznych zagadnień tworzenia i doskonalenia gry oraz grania do różnych sytuacji społecznych w celu skłonienia osób do podejmowania oczekiwanych zachowań (aktywności) lub w celu wypracowania ich postaw, które na takie zachowania się przełożą.

Gamifikacja może być skierowana do pracowników lub do osób niebędących pracownikami. Przykładem gamifikacji dedykowanej pracownikom jest gamifikacja procesu szkolenia z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy. Gamifikacja ukierunkowana do środowiska zewnętrznego organizacji, to w najprostszy wydaniu rozwiązania wykorzystywane na potrzeby budowania wizerunku firmy lub aktywizowania kontaktu klientów z organizacją. Ważną cechą gamifikacji jest niezależność procesu wykorzystywania i rozwoju. Szczególnie projekty dedykowane osobom spoza organizacji mogą „żyć własnym życiem” po opublikowaniu.

Dobrze zaprojektowana gra jest tworem samoopisującym się i rzadko wymaga skomplikowanych instrukcji. Etapy treningowe, intra i dema wystarczają, aby podjąć samodzielną rozgrywkę. Gracze intuicyjnie wiedzą, co należy zrobić, a ciekawość i zaangażowanie rekompensują brak znajomości szczegółów. Prostota i atrakcyjność przekazu umożliwiają szybsze i łatwiejsze przekazanie treści i zachowań. Jednocześnie właśnie te cechy dobrego rozwiązania powodują trudności w kontroli rozwoju zachowań społecznych. Wiedza o gamifikacji migruje ze środowiska do środowiska wraz z udostępnianiem zasobów rozgrywki pomiędzy ludźmi, nawet na różnych kontynentach. Przekazanie oceny wartości danej gry innym osobom odbywa się z wykorzystaniem kanałów społecznościowych. W efekcie gamifikacja staje się narzędziem wymykającym się spod kontroli organizacyjnej a efekty jej stosowania są trudne do zaprojektowania. Mimo tej cechy, wiedza o procesie gamifikacji dopiero się rozwija. Ważnym jej

składnikiem jest wiedza o różnicach kulturowych w obiorze gier przez różne grupy społeczne.

Wykorzystanie gamifikacji w internacjonalizacji wymaga przygotowania. Internacjonalizacja, czyli rozrastanie się procesów organizacji na nowe rynki, jest zawsze związana z lokalizacją, czyli dostosowaniem oferty do unikalnych wymagań miejsca, czasu i kultury, do których oferta jest kierowana. Gamifikacja nie jest tu wyjątkiem – wspomaga internacjonalizację, ale dla sprawnego działania sama wymaga lokalizacji. Konieczne jest uwzględnienie w samej grze oraz w procesie gamifikacji odmiennych elementów kulturowych oraz odniesienie wszystkich elementów gamifikacji (cele, narzędzia, analityka) do stref kulturowych i cywilizacyjnych.

Problematyka lokalizacji i kulturalizacji gier dziedziczy niemal wszystkie problemy lokalizacji oprogramowania i została podjęta na kilka lat wcześniej, zanim pojawiło się pojęcie gamifikacji. Pierwsze, proste gry (*Pac-Man*, *Space Invaders*, *Tetris*) w ogóle nie wymagały opisu i znajomości języka. Do rozegrania gier kolejnej ich generacji (*arcade game* – platformówki 2D i 3D) wystarczała zaledwie szczątkowa znajomość języka. Wraz z pojawieniem się gier konsolowych, komplikowaniem się fabuły, rozwojem mechaniki gry i możliwości gry w sieci, z jednej strony wzrosła presja na ich globalizację (rosły koszty zbudowania gry i poszukiwano możliwości poszerzenia sprzedaży), a z drugiej pojawiły się problemy dopasowania do wymagań lokalnych graczy. Kłopoty zaczynają się już na poziomie długości tłumaczonych tekstów, a kończą na niuansach odwołań do lokalnych tradycji, historii, kultury i sztuki (Bernal-Merino, 2015, s. 2–4; Mangiron, O'Hagan, 2006). O trudnościach związanych z przekraczaniem barier krajów i kultur w tym obszarze świadczą badania, które pokazują, że azjatyckie rynki gier są, w przeciwieństwie do rynków Zachodu, bardzo hermetyczne (O'Hagan, Mangiron, 2013).

Błędy popełnione w tym procesie mogą być bardzo kosztowne. Nie ograniczają się one tylko do utraty potencjalnych wpływów, ale prowadzą do negatywnego odbioru produktu, zniszczenia wizerunku firmy i zerwania relacji z lokalnymi władzami. W najgorszym przypadku, gra może zostać zakazana, a wobec jej lokalnych dystrybutorów i użytkowników mogą zostać podjęte kroki prawne (IGDA, 2012, http://www.igda.org/members/group_content_view.asp?group=121045&id=526230, [dostęp: 10.09.2016]). Dlatego, jeśli gamifikacja ma być tanim i skutecznym narzędziem wspierania procesów internacjonalizacji, lepiej ograniczyć się do prostej mechaniki (punkty, poziomy, odznaki) i powszechnie uznanej symboliki.

Podane powyżej, w sposób dość skondensowany, takie cechy gamifikacji jak: wielokierunkowe zastosowanie, społeczny charakter, niezależność rozwoju zjawiska od intencji projektantów i menedżerów, trudności w kontroli organizacyjnej, kulturowe różnice w odbiorze treści, powodują, że proces gamifikacji powinien budzić zainteresowanie menedżerów. W organizacjach o tradycyjnym spojrzeniu na władzę menedżerską, wspomniane cechy gamifikacji mogą skłaniać do decyzji o rezygnacji z tego narzędzia. Niestety, takie zaniechanie jest nierealne. Nowe pokolenia pracowników i klientów to pokolenia wychowane na grach multimedialnych. Nie bez znaczenia jest również i to, że konkurencja stosuje już gamifikację na mniejszą lub większą skalę. Stąd też potrzebne jest rozwiązanie modelujące doskonalenie procesu gamifikacji w firmie. Może ono składać się z kilku zasadniczych kroków, opisujących stan zastosowania projektów rozgrywek w organizacji (Strużyna, Kania, 2015, s. 49–64).

Ważnym uzupełnieniem tej propozycji są kwestie związku gamifikacji i internacjonalizacji. Tworzą one dodatkowe kryteria doskonalenia obu procesów.

Wybrane zagadnienia internacjonalizacji

Przez ostatnie półwiecze zagadnienie internacjonalizacji urosło do jednego z najważniejszych w naukach o zarządzaniu. Kluczowe stały się tematy przesłanek i efektów procesów oraz samego procesu internacjonalizacji. Przyjmuje się, że przebieg internacjonalizacji organizacji jest przede wszystkim efektem racjonalnego procesu decyzyjnego właścicieli i menedżerów.

M. Casson (2014, s. 205) uważa, że ekonomika, w sensie teorii, stanowi centralny punkt odniesienia dla teorii wielonarodowościowych przedsiębiorstw. Przy rozpatrywaniu umiędzynarodowienia kluczowe stają się kwestie korzyści i kosztu marginalnego, oceny zdolności menedżerskich do kierowania firmami wielkiej skali, jakości opracowanej strategii, struktury, umiejętności przewyższania problemów własności, licencji i tym podobnych, warunkujących zdolność firmy do przeżycia. Racjonalne przesłanki i analizy poprzedzają sam proces internacjonalizacji. Wejście na rynek międzynarodowy musi się opłacać i być bezpieczne dla już prowadzonego biznesu. Moda, tradycja, kultura musi być zestawiona z racją przeżycia organizacji. Na kalkulację opłacalności prowadzenia biznesu za granicą wpływają czynniki różnej natury. Mają one charakter dynamiczny i zmieniały się w ostatnich dziesięcioleciach. We-

dług P. Buckley'a i M. Cassona (2011, s. 492–508) przy badaniu zagadnień internacjonalizacji należy współcześnie wziąć pod uwagę następujące, zmienione w stosunku do przeszłości, kwestie:

- politycznej istotności procesu umiędzynarodowienia; w świetle doświadczeń związanych z aktualną sytuacją polityczną na świecie (w tym ruchy terrorystyczne, wojny, ekspansja Rosji, aspiracje Chin) zmienia się charakter internacjonalizacji i obawy z nią związane; ogromne bazy danych, zebranych na temat umiędzynarodowienia i ekstremalnych korzyści jakie czerpały z tego procesu korporacje, potrzebują nowej ramy interpretacji – wymagany jest nowy kodeks postępowania wielkich korporacji, adekwatny do aktualnej sytuacji politycznej,
- nacisku na rozumowanie pozytywistyczne, które nadal skłania do obiektywnego rozważania pozytywnej zależności pomiędzy inwestycjami (zagranicznymi) a wzrostem gospodarczym, technologicznym danego regionu – internacjonalizacja przynosi przepływ wiedzy, zwyczajów, innowacji,
- odpowiedniości, słuszności stawianych w analizach problemów i pytań o internacjonalizację; o ile dotąd kluczowymi były kwestie dotyczące warunków konkurowania w przypadku ekspansji międzynarodowej korporacji, o tyle dziś ważne staje się zagadnienie przepływu innowacji, a także alternatywnych sposobów rozprzestrzeniania się wiedzy o nowościach (np. zakup licencji); istotne staje się też pytanie o podział korzyści,
- folgowania chciwości; spojrzenie na transakcyjne koszty inwestycji nie może pomijać efektów związanych z rozwojem dóbr publicznych; kryteria oceny transakcji nie mogą dotyczyć idealizujących warunków doskonalenia wolnego rynku; potrzebne jest zwrócenie uwagi również na wszystkie konsekwencje rozwoju, który wynika z umiędzynarodowienia,
- bezpośredniego związku z politycznymi interesami rządów, które skłaniają międzynarodowe korporacje do dzielenia się własnością, sprzedaży licencji, realizacji odpowiedniego wkładu w rozwój danego kraju,
- siły perswazji używanej w promowaniu internacjonalizacji; często są powtarzane argumenty oczywiste, gdyż mają dużą siłę przekonywania; inne argumenty mogą trafić na opór; szczególnie słabe sygnały, dotyczące trudno dostrzeganych zmian społecznych mają słabą moc perswazji i przegrywają w zetknięciu z rozpowszechnionym stanowiskiem,
- potrzeby krytycyzmu; każda współczesna idea, w tym i internacjonalizacji, z biegiem czasu natrafia na dyskusję, która podważa

jej kluczowe racje; wykorzystywane sposoby analiz i kryteria wartościowania internacjonalizacji zmieniają się, a nagromadzona wiedza o skutkach umiędzynarodowienia wskazuje na zalety i niebezpieczeństwa tego procesu; te ostatnie mogą być przewyżcane w oparciu o wzajemne zrozumienie, zasady równości, zrównoważenia interesów i gwarantowane prawem zaufanie.

Powyższe kwestie, wydają się tworzyć aktualną ramę nie tylko analiz teoretycznych, ale również tych, którymi posługują się praktycy w przypadku przygotowywania decyzji o internacjonalizacji. Ich wyniki wraz z faktem nieodwracalnego trendu internacjonalizacji, wydają się tworzyć poprzedniki takich decyzji. Bez względu na ich charakter decyzje takie należy uznawać za racjonalne.

Sam proces internacjonalizacji może mieć przebieg polityczny, menedżerski lub przedsiębiorczy. Z politycznym procesem miały do czynienia państwa obozu socjalistycznego, a w obecnych czasach niektóre układy międzynarodowe również silnie wpływają na źródło, przebieg i efekt procesu łączenia gospodarczych podmiotów z różnych krajów. Za szczególny rodzaj internacjonalizacji, wynikającej z decyzji politycznych można uznać, poszukiwanie przez przedsiębiorców krajów o niższych obciążeniach nakładanych na biznes. Menedżerski proces ma przebieg dobrze opisany od lat w podręcznikach z zakresu międzynarodowego marketingu i zarządzania międzynarodowego (zob. np. Walter, Tracy, 1988). Przedsiębiorcze podejście do internacjonalizacji wynika zaś z dwóch faktów. Pierwszy dotyczy możliwości wolnego przepływu kapitału pomiędzy wieloma krajami. W niektórych regionach świata pojawiają się okazje, które powodują inicjatywy biznesowe niedostępne w innych częściach świata. Przedsiębiorcami mogą być zaś firmy ulokowane zupełnie gdzie indziej. Drugi fakt, inicjujący przedsiębiorcze umiędzynarodowienie, wynika z rozprzestrzeniania się podejścia sieciowego do zarządzania, które ma szczególny wpływ na umiędzynarodowienie małych i średnich przedsiębiorstw (Mort, Weerawardena, 2006, s. 549–572).

Proces internacjonalizacji warunkowany jest od swojego początku wieloma zmiennymi, których listy w krótkim opracowaniu nie można w całości przedstawić. Już wejście w proces warunkowania jest na przykład efektem narodowej kultury (Kogut, Singh, 1988, s. 411–432). Na przebieg procesu wpływa także fakt, że niektóre z organizacji są zmuszone do natychmiastowej internacjonalizacji po powstaniu (na przykład firmy produkujące gry multimedialne lub aplikacje), inne mogą kalkulować czas umiędzynarodowienia (typowe MNC, *joint venture* itp.), a jeszcze inne mogą być przez badaczy traktowane jako zbyt szybko wchodzące w ten proces (Duliniec, 2011, s. 63–80).

Proces internacjonalizacji może być uwarunkowany również typem docelowym organizacji. Inaczej przebiega, gdy w jego efekcie ma powstać organizacja ponadnarodowa, inaczej gdy globalna, międzynarodowa, wielonarodowa, *franchisowa*, *joint venture*, jeszcze inaczej gdy zamierza się stworzyć organizację scentralizowaną, a inaczej, gdy siecią lub hybrydową.

Pożądaný efekt (typ organizacji, jej cechy charakterystyczne) może być przy tym osiągany w sposób ewolucyjny (rozwój liniowy od regionalnego, do globalnego przedsiębiorstwa) lub skokowy (np. jeden z produktów, niespodzianie przesuwa firmę na wysoki poziom umiędzynarodowienia). Istotne staje się jednak to, że umiędzynarodowienie zmienia charakter zasobów organizacji, szczególnie ludzkich. Zasoby ludzkie organizacji międzynarodowych, a także same organizacje, powinny charakteryzować się szczególnymi cechami. Według D. Torringtona i N. Holdena (1992, s. 19–30) tworzy je łańcuch ośmiu „C”. Zmiana (*change*) oznacza, że firmy międzynarodowe muszą się zmieniać szybciej niż inne. Kosmopolityczny (*cosmopolitan*) charakter pociąga za sobą zdolność do oderwania się od partykularyzmów i narodowości, a w efekcie myślenie internacjonalne. Kultura (*culture*) wymusza stworzenie wspólnych, organizacyjnych wartości, symboli i języka. Tym ostatnim często jest angielski. Komunikacja (*communication*), z jednej strony pozwala odbierać pracownikom i klientom firmę jako holistyczną całość, a z drugiej rozwija sens organizacyjnej tożsamości. Doradztwo (*consulting*) pomagające szybko rozwiązywać operacyjne problemy w różnych miejscach na świecie. Kompetencje (*competence*) budowane w oparciu o różnorodność organizacji międzynarodowej. Koordynacja (*co-ordination*) wszystkich funkcji dla robienia właściwych rzeczy, a nierobienia rzeczy we właściwy sposób. Ósme „C” to zespolenie poprzednich siedmiu w łańcuch (*chain*). Jeszcze na inne kwestie związane z budowaniem kultury zwraca uwagę E. Meyer (2015, s. 66–72). Kluczowe jest identyfikowanie różnic, dawanie głosu każdej grupie odmiennej kulturowo, chronienie najbardziej kreatywnej jednostki, umożliwienie komunikacji, podnoszenie poziomu ambicji, szkolenie w zakresie kluczowych norm, ośmielanie różnorodności w każdej lokalizacji.

Jeszcze z innej perspektywy na efekt procesu internacjonalizacji patrzy M. Casson (2014, s. 205–226). Interesuje się on procesem internalizacji w wielonarodowych korporacjach. W swoich artykułach, wydanych w ostatnich latach w różnych czasopismach, zaprezentował interesujący obraz rozwoju teorii internacjonalizacji firm, jako wprowadzenie do zasadniczych studiów nad internalizacją.

Przedstawione, wybrane kwestie związane z internacjonalizacją nie wyczerpują całości zagadnienia. Pozwalają jednak na przeprowadzenie symulacji potencjalnych zależności pomiędzy specyfiką procesu internacjonalizacji organizacji i specyfiką procesu jej gamifikacji.

Skutki wykorzystania gamifikacji w procesie internacjonalizacji

Na podstawie powyższego szkicu charakterystyki gamifikacji i wybranych zagadnień procesu internacjonalizacji można podjąć próbę rozważenia wzajemnego ich wpływu na siebie. Rozwój gamifikacji powinien być podporządkowany wspomnianemu wyżej łańcuchowi ośmiu „C”, przy czym początkiem projektów powinna być różnorodność gier i dążenie do wspólnych wartości.

Podstawowym wkładem jaki gamifikacja może wnieść do procesu internacjonalizacji jest:

- obniżanie barier komunikacji poprzez operowanie wspólnym (przynajmniej w obszarze kultury i cywilizacji) i prostym (często pozbawionym słów) językiem,
- możliwość promowania i nagradzania zachowań uznawanych w organizacji za pozytywne, bez przekazu werbalnego lub tekstowego,
- kreowanie pozytywnego wizerunku organizacji i obniżanie w ten sposób barier wejścia na lokalny rynek,
- przewycięzanie nieufności oraz zbudowanie atmosfery bliskości i zainteresowania.

Zestawienie zależności i ich ewentualnych skutków przedstawia tabela 1.

Z przedstawionego zestawienia wynika, że wprowadzenie narzędzia gamifikacji do procesu internacjonalizacji może:

- zakłócać racjonalność procesu,
- zestawiać w sposób trudny do przewidzenia kryteria ekonomicznej i społecznej oceny, osłabiać ostrość kryteriów etycznych lub je wyostrzać,
- odkładać w czasie skutki oddziaływania menedżerskiego i organizacyjnego,
- powodować domniemanie manipulacji i ukrytego transferu korzyści w kierunku organizacji macierzystej,
- być poza percepcją sił politycznych skoncentrowanych na procesie internacjonalizacji organizacji,

- wymagać szczególnej wiedzy menedżerów o słabo jeszcze rozpoznanych procesach,
- koncentrować uwagę na natychmiastowych efektach, bez wiedzy o żywiołowości wzajemnego wpływu gamifikacji i internacjonalizacji,
- być samoistnym czynnikiem umiędzynarodowienia organizacji.

Tabela 1. Skutki wykorzystania narzędzia gamifikacji w internacjonalizowanej organizacji

Wybrane zagadnienia internacjonalizacji	Wybrane zagadnienia gamifikacji	Skutki zastosowania gamifikacji w procesie internacjonalizacji oraz konkluzje dotyczące obu procesów
Dominacja racjonalnych kryteriów sterujących procesem internacjonalizacji.	Gamifikacja jest procesem opartym na emocjach i zaangażowaniu. Lokuje się na styku pomiędzy nadzieją na rozsądek gracza oraz decydena, uruchamiającego rozgrywkę, a niekontrolowanymi emocjami.	Gamifikacja może powodować niekontrolowany, nieracjonalny rozwój procesów w różnych (nawet mikro) częściach umiędzynarodowionej organizacji.
Przynoszenie korzyści ekonomicznej, dawanie pewności przeżycia organizacji.	Gamifikacja opiera się na procesach psychologicznych i społecznych. Ich rozwój może zakłócać ocenę ekonomicznych efektów, a przy niekompetencji i wysokim poziomie emocji, zagrażać bezpieczeństwu osoby lub zespołu.	Racje ekonomiczne mogą zostać skonfrontowane z racjami społecznymi lub nawet osobistymi (najważniejsze może stać się uczestnictwo w rozgrywce i zbieranie np. punktów).
Przeplatanie się ocen ekonomicznych i etycznych (unikanie posądzenia o „postkolonializm”).	Rozgrywka odwołuje się do pozytywnych, ale osobistych emocji.	Gamifikacja może zacierać ostrość kwestii etycznych i ekonomicznych lub może je wyodrębnić.
Wpływ organizacji na wzrost gospodarczy regionu.	Na czoło zastosowania wysuwa się zmiana zachowań poprzez rozgrywkę. Myślenie „regionami” jest bez znaczenia.	Gamifikacja powinna wspomagać efekty gospodarcze, ale niekoniecznie w regionie.
Zaangażowanie w wielowymiarowy, zrównoważony rozwój regionu i organizacji.	Nacisk na rozwój zachowań i wzorów kulturowych, które mogą dowartościowywać trudne do identyfikacji kierunki zmian.	Szybkie skutki zastosowania gamifikacji w wymiarze personalnym. Skutki ekonomiczne, społeczne i środowiskowe są odłożone w czasie i trudne do ekstrakcji.
Zmuszanie organizacji do dzielenia się własnością pod wpływem nacisków politycznych i społecznych.	Własność intelektualna.	Problem własności gamifikacji, mimo wszystko wywołującej zmiany społeczne, jest zupełnie niedostrzegany przez polityków.

Wybrane zagadnienia internacjonalizacji	Wybrane zagadnienia gamifikacji	Skutki zastosowania gamifikacji w procesie internacjonalizacji oraz konkluzje dotyczące obu procesów
Wykorzystanie w argumentacji racji oczywistych.	Traktowanie gamifikacji jako narzędzia o słabym, ukierunkowanym, epizodycznym wpływie na zasoby ludzkie i struktury społeczne organizacji i jej środowiska.	Racje związane z wdrażaniem procesów gamifikacji są nieeksponowane w dyskusji o internacjonalizacji.
Uwzględnianie racji lokalnych w projektach internacjonalizacji.	Wykorzystanie lokalnych odmienności dla konstrukcji rozgrywek.	Gamifikacja wykorzystująca odmienności kulturowe może spotkać się z posądzeniem o manipulację i ukrywanie „prawdziwych” celów oddziaływania na ludzi. Jednocześnie może być narzędziem zarządzania różnorodnością lub budowania holistycznej tożsamości organizacji.
Początek procesu internacjonalizacji jest ulokowany w racjonalnej decyzji polityków, menedżerów, przedsiębiorców.	Początek procesu gamifikacji w racjonalnej decyzji menedżerów.	Wzmocnienie iluzorycznego przekonania o panowaniu menedżerów nad procesami społecznymi.
Internacjonalizacja łączy się z procesami politycznymi.	Gamifikacja nie jest traktowana jako proces polityczny.	Powstaje pozór neutralności politycznej gamifikacji w procesie internacjonalizacji.
Różne są źródła procesu internacjonalizacji.	Źródłem gamifikacji jest władza menedżerów, którzy uważają, że w ten sposób można podnieść sprawność wykorzystania zasobów.	Menedżerowie powinni być wyposażeni w rzetelną wiedzę o gamifikacji i jej skutkach.
Różnorodność rodzajów procesów internacjonalizacji i typów organizacji międzynarodowych.	Wielość typów gier i procesów gamifikacji nie została jeszcze wystarczająco rozpoznana. Nieznany jest proces rozwoju gamifikacji. W niektórych przypadkach (gry zewnętrzne, dla klientów) internacjonalizacja firmy, wykorzystującej tę grę, jest natychmiastowa.	Gamifikacja może być samoistnym czynnikiem umiędzynarodowienia organizacji.

Źródło: opracowanie własne.

Analizując związki pomiędzy gamifikacją i internacjonalizacją warto wspomnieć o gamifikacji, traktowanej jako narzędzie badawcze i analityczne. Analiza przebiegu rozgrywek ujawnia nie tylko charakterystyki

graczy, ale i różnice pomiędzy nimi i ich grupami, w tym również z punktu widzenia procesów internacjonalizacji. Wyniki takich badań pomagają między innymi ustalić preferencje, reakcje na określone bodźce i możliwie najlepiej dopasować zachowania organizacji i jej kulturę do wyzwań stawianych przez proces umiędzynarodowienia lub globalizacji.

Podsumowanie

Zidentyfikowany i przedstawiony zarys zależności pomiędzy charakterystyką procesów internacjonalizacji i gamifikacji wskazuje, że narzędzie gamifikacji stać się może istotnym czynnikiem zmian w procesie, który ma wspomagać. Nie jest ono narzędziem „neutralnym” dla przebiegu głównego procesu. Generalnie skutki jego stosowania są społeczne i odłożone w czasie. Trudne są projekcje rozwoju procesu gamifikacji w konkretnej organizacji oraz trudne jest przewidywanie, czy narzędzie gamifikacji będzie działało tak jak jego twórcy zapewniają. Ponieważ jednak kultura gier, szczególnie multimedialnych, rozpowszechnia się, trzeba uznać, że i to narzędzie będzie coraz bardziej wykorzystywane w organizacjach umiędzynarodowionych. Aktualnie problem zależności gamifikacji od sposobu zarządzania, w tym internacjonalizacji, jest słabo rozpoznany. Powyższe opracowanie dostarcza przesłanek, które przemawiają za potrzebą pogłębionych badań nad zjawiskiem gamifikacji w procesach internacjonalizacji. Trzecia kolumna tabeli 1 wskazuje na wyłaniające się problemy badawcze. Również na podstawie jej treści można zasugerować kilka postulatywnych wskazówek praktycznych:

- nie powinno się traktować gamifikacji w firmach międzynarodowych jako zdarzenia jednorazowego o przewidywalnych skutkach,
- projekty gamifikacji powinny być dostosowane do specyfiki zasobów ludzkich i klientów w danym regionie, ale takie dostosowanie tworzy potrzebę koordynowania rozwijających się na bazie rozgrywki wzorów zachowań społecznych,
- gamifikacja może dostarczać informacji i bodźców do zarządzania różnorodnością i innowacyjnością, które wynikają z kulturowych różnic w sposobach prowadzenia gry,
- ocena wpływu efektów gamifikacji na wzrost gospodarczy i społeczny powinna uwzględniać skutki ponadregionalne,
- menedżerowie i przedsiębiorcy, którzy mają zamiar stosować gamifikację w procesie internacjonalizacji, powinni zbudować

szczególny system monitorowania społecznych i kulturowych skutków realizacji tego zamiaru,

- gamifikacja, szczególnie ta skierowana do klientów, samoistnie umiędzynarodawia firmę.

BIBLIOGRAFIA

- Bernal-Merino M. (2015), *Translation and Localisation in Video Games: Making Entertainment Software Global*, Routledge, New York and London.
- Buckley P., Casson M. (2011), *Marketing and the multinational: extending internalisation theory*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, vol. 39, iss. 4.
- Casson M. (2014), *The economic theory of the firm as a foundation for international business theory*, „Multinational Business Review”, vol. 22, iss. 3.
- Deterding S., Dixon D., Khaled R., Nacke L. (2011), *From game design elements to gamefulness: defining „gamification”*, Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments.
- Duliniec E. (2011), *Koncepcje przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych. Rozważania terminologiczne*, „Gospodarka Narodowa”, nr 1–2.
- IGDA (2012), *Best Practices for Game Localization*, IGDA Localization SIG, http://www.igda.org/members/group_content_view.asp?group=121045&id=526230, [dostęp: 10.09.2016].
- Kogut B., Singh H. (1988), *The effect of national culture on the choice of entry mode*, „Journal of International Business Studies”, vol. 19, no. 3.
- Mangiron C., O'Hagan M. (2006), *Game Localisation: Unleashing Imagination with 'Restricted' Translation*, „The Journal of Specialised Translation”, iss. 6, July.
- Meyer E. (2015), *When culture doesn't translate*, „Harvard Business Review”, vol. 93, iss. 10.
- Mort G., Weerawardena J. (2006), *Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms*, „International Marketing Review”, vol. 23, iss. 5.
- O'Hagan M., Mangiron C. (2013), *Game Localization: Translating for the global digital entertainment industry*, John Benjamins Publishing, Amsterdam/Philadelphia.
- Roberts B. (2014), *Gamification: win, lose, draw?*, „HR-Magazine”, May.
- Strużyna J., Kania K. (2015), *Sześć kroków wprowadzania gamifikacji do praktyk ZZL*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, vol. 103, nr 2.
- Torrington D., Holden N. (1992), *Human Resource Management and the international challenge of change*, „Personnel Review”, vol. 21, iss. 2.
- Walter I., Tracy M. (1988), *Handbook of international management*, John Wiley&Sons, New York.

GAMIFICATION AS A TOOL OF INTERNATIONALIZATION PROCESS

ABSTRACT

In this paper, based on literature studies, authors took an attempt to examine relationships between the processes of internationalization and gamification. The analysis was based on the combination and confrontation of selected issues of internationalization with characteristics of gamification. The main result of the research is an indication of the contribution that gamification can make to the process of internationalization of companies, an indication of the conditions which must be met in order to use gamification as an effective tool for promoting internationalization and an illustration of gamification effects in the internationalization process.

Keywords: internationalisation, gamification, process.