

XV Konkurs Wiedzy Ekonomicznej – finał
„Eksport jako szansa dla polskiej gospodarki i jej przedsiębiorstw”

Wydział Ekonomiczny ZUT w Szczecinie
Szczecin, 13.04.2019 r.

Studium przypadku przedsiębiorstwa CD Projekt S.A.
„WIEDŹMIN na szlaku zagranicznego sukcesu”
(autorzy: Beata Szczecińska, Irena Łącka)

Polecenia do wykonania
(czas na rozwiązanie studium przypadku 90-110 min.)

Prosimy, aby zapoznali się Państwo z przedstawionym studium przypadku przedsiębiorstwa działającego w polskim, a także w światowym sektorze elektronicznej rozrywki – gier wideo. Wykorzystując podane informacje każdy zespół ma za zadanie określić dotychczasową działalność firmy i jej uwarunkowania, jej pozycję konkurencyjną i plany na przyszłość. Należy też zdefiniować pojęcie eksportu i wyjaśnić, jak wyglądają działania eksportowe omawianego przedsiębiorstwa. Prosimy, aby ocenili Państwo działalność eksportową tego podmiotu, korzyści czerpane dzięki wyborowi takiej strategii i wskazali elementy godne naśladowania przez inne przedsiębiorstwa zarówno z tego, jak i innego sektora.

Wprowadzenie

Wartość zagranicznej sprzedaży polskich towarów w 2017 r. wyniosła 203,7 mld euro. To o 10,2% więcej niż rok wcześniej¹. Z danych GUS wynika, że w tym czasie najważniejszym rynkiem dla polskich przedsiębiorstw był rynek niemiecki, na który w 2017 r. wyeksportowano towary o wartości 55,8 mld euro. Eksport zwiększył się w ujęciu rocznym w stosunku do 2016 r. o 10,3%. Udział Niemiec w całości polskiego eksportu wyniósł 27,5%, podobnie jak w 2016 r.² W handlu z Niemcami utrzymywane było i nadal jest wysokie dodatnie saldo, które w 2017 r. wyniosło 8,9 mld euro, w porównaniu do 8,4 mld euro w roku poprzednim. Sprzedaż do Czech – to drugi dla Polski eksportowy rynek – wyniosła 13 mld euro i zwiększyła się o 7,4%, natomiast do Wielkiej Brytanii wzrosła o 5,5%, także do 13 mld euro. Eksport do dwóch kolejnych krajów, do których trafiają polskie produkty i usługi – Francji i Włoch - wyniósł odpowiednio 11,4 mld euro oraz 10 mld euro, rosnąc analogicznie o 12,5% oraz 13,3%. W sumie eksport do krajów Unii Europejskiej wart był 162,4 mld euro (wzrost o 10%).

W pierwszej dziesiątce kluczowych odbiorców najwyższą dynamikę wzrostu odnotowano w przypadku Stanów Zjednoczonych (wzrost o 26,6%), choć eksport do tego kraju wciąż pozostaje stosunkowo niewielki. W 2017 r. był wyceniany na ok. 5,5 mld euro. Mocno zwiększył się także eksport do krajów Europy Środkowo-Wschodniej (o 18,9%) do 12 mld euro, w tym do Rosji (o 18,5%) do wartości 6,2 mld euro.

¹ Woźniak A. Polski eksport w 2017 r. Najważniejszym rynkiem dla polskich firm pozostają Niemcy. Parkiet, <https://www.parkiet.com/Gospodarka---Kraj/302129962-GUS-Polski-eksport-w-2017> (dd. 28.11.2018).

² Rocznik Statystyczny Handlu Zagranicznego, GUS, Warszawa 2018.

Sukces polskich produktów na rynkach krajów europejskich nie ma przełożenia na wyniki eksportu na rynki krajów rozwijających się. W 2017 r. do krajów OECD (w tym naszych europejskich partnerów) wyeksportowano 83,9% towarów (80,0% eksportu wysłano na rynki UE), a do krajów rozwijających się 7,6%³. Wielkość sprzedaży na te rynki wzrosła tylko o 3,3% w 2017 r. w stosunku do 2016 r., a jej wartość wyniosła 15,7 mld euro. Nie widać zatem efektów realizowanych od kilku lat programów takich jak: Go China czy Go Africa⁴, prowadzonych przez Polską Agencję Inwestycji i Handlu⁵.

Czy gry komputerowe to dobry pomysł na biznes?⁶

Marcin Iwiński i Michał Kiciński – koledzy z licealnej ławki i jednocześnie pasjonaci gier komputerowych - byli pewni, że tak. To były czasy transformacji – powoli zmieniała się polska rzeczywistość. Handel przeniósł się na ulice, bazyry i lokalne giełdy. Aby mieć dostęp do nowych gier komputerowych, Marcin i Michał zaczęli nawiązywać pierwsze kontakty z graczami za granicą i ściągać gry do Polski. Handlowali też grami na giełdzie komputerowej przy ul. Grzybowskiej w Warszawie. Michał zajmował się sprzedażą, Marcin dbał o kontakty zagraniczne i zajmował się ściąganiem gier z zagranicy.

„Michała spotkałem w ławce szkolnej w liceum. Wszedłem do klasy, było wolne miejsce, więc usiadłem. Po zakończeniu liceum mieliśmy wspólne nieobecności z powodu urywania się, żeby pograć w gry. Zdecydowaliśmy się na założenie firmy. To był przełomowy moment, bo wtedy wchodziły pierwsze gry na nośnikach CD. Sprowadzaliśmy po kilka sztuk, sprzedawaliśmy to na giełdzie” – wspomina Marcin Iwiński, Wiceprezes i współzałożyciel CD Projekt S.A.

Ich przygoda z biznesem zaczęła się w 1994 r., kiedy założyli pierwszą spółkę z grupy kapitałowej CD Projekt, funkcjonującą wtedy pod nazwą CD Projekt, która na początku zajmowała się głównie dostarczaniem na polski rynek oprogramowania na płytach CD importowanego ze Stanów Zjednoczonych. Już po dwóch latach od startu – ku radości polskich graczy - CD Projekt, jako pierwsza w Polsce, zaczęła wydawać gry z polskimi instrukcjami i w polskich pudełkach. To, co dziś wydaje się oczywiste, było nowością na polskim rynku i okazało się strzałem w dziesiątkę z komercyjnego punktu widzenia.

Kolejnym krokiem milowym dla firmy było stworzenie w 1999 r. pierwszej pełnej polskiej lokalizacji⁷ gry *Baldur's Gate*⁸. Wśród aktorów używających swojego głosu znaleźli się m.in. Krzysztof Kowalewski, Piotr Fronczewski, Wiktor Zborowski, Marian Opania i Jan Kobuszewski. Sprzedaż tytułu przekroczyła rekordowe 100 tys. egzemplarzy. Tym samym CD Projekt udowodnił, że Polacy chcą kupować gry z legalnego źródła, jeśli zaoferuje się im produkt o dobrej jakości. Ten sukces umożliwił w kolejnych latach poszerzenie oferty o światowe hity takie jak: *Diablo II* czy *Baldur's Gate II*, a sama firma stała się dystrybutorem na Polskę takich wydawców jak: Atari, Cryo, Konami, Microsoft, Sega czy Ubisoft.

³ Rocznik Statystyczny Handlu Zagranicznego, GUS, Warszawa 2018.

⁴ Go Africa, Go China oraz Go Asean, Go India, Go Iran – są to programy ekspansji zagranicznej, dzięki którym przedsiębiorstwa mają ułatwione warunki zaistnienia na rynkach innych krajów.

⁵ Sofuß A. Polski eksport bije rekordy. To już ponad 200 mld euro. Wnp.pl – Portal gospodarczy: <https://www.wnp.pl/rynki-zagraniczne/polski-eksport-bije-rekordy-to-juz-ponad-200-mld-euro> (dd. 28.11.2018).

⁶ Informacje o przedsiębiorstwie zaczerpnięte ze strony internetowej: <http://www.cdprojekt.com/pl> (dd. 28.11.2018).

⁷ Pełna polska lokalizacja gry oznacza grę w polskiej wersji językowej – dotyczy zarówno tekstu, jak i kwestii mówionych przez aktorów podkładających głos pod postacie.

⁸ Nazwa ta odnosi się do fabularnej komputerowej gry w konwencji fantasy w świecie Zapominanych Krain, która miała premierę 30.11.1998 r. i zapoczątkowała całą serię gier pod tym tytułem, wydawanych jeszcze na początku drugiej dekady XXI w.

W 2002 r. rozpoczęła działalność kolejna spółka z dzisiejszej Grupy CD Projekt – CD Projekt RED Studio Sp. z o.o., która zabrała się do pracy nad pierwszą własną grą osadzoną w realiach świata Andrzeja Sapkowskiego – *Wiedźminem*. Projekt, przy budżecie blisko 20 mln zł, był najdroższą rodzimą produkcją tamtych czasów. W jego stworzenie przez pięć lat zaangażowano blisko 100 osób. Przy produkcji współpracowali m.in. Tomasz Bagiński (nominowany do Oscara za film „Katedra”), Przemysław Truściński (popularny autor komiksów), czy zespół Vader – jeden z najbardziej znanych na świecie polskich zespołów heavy metalowych. Premiera pierwszego *Wiedźmina* w październiku 2007 r. okazała się sukcesem komercyjnym. Tylko w Polsce, w ciągu trzech dni od premiery, grę kupiło 35 tys. osób. „W 2012 r. *Wiedźmin* ukazał się również w wersji na komputery Apple i system Linux. Od momentu swojego wydania gra zdobyła ponad 100 międzynarodowych nagród, w tym tak prestiżowych jak wyróżnienia od GameSpot, GameSpy i IGN-u dla najlepszej gry fabularnej”⁹.



Kolejne lata rozwoju przedsiębiorstwa to nowe tytuły gier komputerowych (np. *Wiedźmin 2: Zabójcy Królów*) oraz przemiany w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. W 2008 r. ze struktury organizacyjnej wydzielono spółkę holdingową CDP Investment, podmiot dominujący Grupy CD Projekt. W jej skład wchodziły m.in. spółki: CD Projekt, CD Projekt RED oraz GOG Ltd.

16 sierpnia 2018 r. powołano nową spółkę w ramach Grupy Kapitałowej CD Projekt, działającą pod firmą Spokko sp. z o.o. CD Projekt S.A. Otrzymała w nowo powstałym podmiocie większościowy pakiet udziałów (75%), a pozostałe udziały objęły kluczowe osoby odpowiedzialne za proces produkcji i koncepcję projektu rozwijanego przez spółkę. Grupa udostępniła nowej spółce m.in. prawo do wykorzystywania posiadanych praw własności intelektualnej (IP) oraz dostęp do zaplecza twórczego i biznesowego studia CD Projekt RED. Nowo utworzona spółka realizuje nieogłoszony jeszcze projekt na urządzenia mobilne.

14 stycznia 2019 r. utworzono spółkę całkowicie zależną od CD Projekt S.A. Ma ona działać pod nazwą CD Projekt RED Store sp. z o.o. Celem działalności nowego podmiotu jest kreacja oraz sprzedaż online produktów związanych z grami wideo wyprodukowanymi przez Grupę Kapitałową CD Projekt.

Działalność całej Grupy Kapitałowej koncentruje się na dwóch obszarach biznesowych¹⁰:

- produkcja i wydawanie najwyższej klasy gier wideo realizowana przez studio CD Projekt RED, znane przez fanów na całym świecie dzięki *Wiedźminowi*,
- cyfrowa sprzedaż gier do klientów na całym świecie w ramach serwisu GOG.com¹¹ i platformy GOG Galaxy¹².

Grupa CD Projekt od 2010 r. jest notowana na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie (logo firmy na poprzedniej stronie po prawej). W ostatnim czasie akcje CD Projekt S.A. weszły do indeksu WIG20 skupiającego dwadzieścia największych i najbardziej płynnych spółek warszawskiej giełdy. Obecnie kapitał zakładowy Grupy wynosi 96 120 000 zł, a struktura akcjonariatu tego przedsiębiorstwa wygląda następująco:

⁹ CD Projekt S.A. Historia i dokonania, <https://www.cdprojekt.com/pl/grupa-kapitalowa/historia/> (dd. 7.04.2019).

¹⁰ CD Projekt S.A. Strategia, <https://www.cdprojekt.com/pl/grupa-kapitalowa/strategia> (dd.28.11.2018).

¹¹GOG.com – anglojęzyczny serwis Good Old Games, obecnie, platforma ta oferuje katalog ponad 2 000 tytułów, a większość jej klientów to użytkownicy ze Stanów Zjednoczonych i Europy Zachodniej.

¹²GOG Galaxy – platforma do zakupu i zarządzania własną kolekcją gier, a także do rozgrywek sieciowych oraz korzystania z usług online.

Marcin Iwiński 12,64%, Michał Kiciński 10,91%, Piotr Nielubowicz 6,38%, Adam Kiciński 3,46%, Nationale Nederlanden PTE (5,2%), akcje w wolnym obrocie (61,41%)¹³.

19 maja 2015 r. odbyła się światowa premiera gry *Wiedźmin 3: Dziki Gon*. Gra zadebiutowała w 15 wersjach językowych równocześnie na komputery PC oraz konsole PlayStation 4 i Xbox One i spotkała się z ogromnym zainteresowaniem ze strony graczy oraz uznaniem światowych mediów. W ciągu pierwszych sześciu tygodni od premiery sprzedaż gry *Wiedźmin 3: Dziki Gon* na całym świecie wyniosła ponad 6 mln sztuk. Do końca 2015 r. gra zdobyła ponad 300 nagród na całym świecie, w tym prestiżowych 5 statuetek Golden Joysticks Awards 2015 i dwie nagrody The Games Award 2015. Nagrodę otrzymało też studio CD Projekt RED, które zostało uznane za Developera Roku 2015. W 2016 r. Grupa Kapitałowa CD Projekt S.A. otrzymała zaszczytny tytuł Eksportera Roku w 5. edycji konkursu „Polska Firma – Międzynarodowy Czempion”, organizowanego przez PwC.

Lata 2016-2018 to okres, w którym zaproponowano klientom grę karcianą *Gwint* oraz rozpoczęto prace nad megaprodukcją *Cyberpunk 2077*. *Gwint* to sieciowa, darmowa gra, w której dochodzi do starć potężnych armii znanych ze świata *Wiedźmina*. W czerwcu 2018 r., podczas największych targów branży gier komputerowych — Electronic Entertainment Expo (E3), CD Projekt RED pokazało zwiastun gry *Cyberpunk 2077*, który do końca lipca został wyświetlony ponad 20 mln razy we wszystkich kanałach, w których jest dostępny. Jest to gra opowiadająca o wschodzącej gwiazdzie świata najemników, stawiającej pierwsze kroki w najniebezpieczniejszym mieście przyszłości — *Night City*.

Podejmowane działania biznesowe (w tym nakłady ponoszone na B+R, przekazywanie zysków na inwestycje w rozwój nowych produktów¹⁴) i plany na przyszłość wskazują, że Studio CD Projekt RED rzeczywiście realizuje ustaloną misję firmy, tzn. tworzenie rewolucyjnych gier fabularnych, trafiających do serc ludzi na całym świecie, a swój cel, tzn. bycie w trójce najbardziej uznanych producentów gier wideo na świecie oraz wprowadzenie marek CD Projekt do czołówki światowej popkultury, uznaje za bardzo ważne. Wspiera te działania GOG.com – sklep sprzedający na całym świecie gry komputerowe w modelu dystrybucji cyfrowej. Potwierdzają to kolejne podejmowane wyzwania deklarowane do realizacji w następnych okresach w strategii na lata 2016-2021, czyli¹⁵:

- premiera gry *Cyberpunk 2077*,
- premiera kolejnej gry fabularnej (RPG¹⁶) kategorii AAA (Triple-A)¹⁷,
- rozszerzanie marek własnych na obszarach innych mediów i produktów,
- stałe wspieranie sprzedaży i aktywne zarządzanie tytułami już wydanymi,
- ponad dwukrotne powiększenie zespołu CD Projekt RED,
- otwarcie kolejnych lokalnych przedstawicielstw CD Projekt RED w kluczowych terytoriach.

¹³ CD Projekt S.A. Akcjonariat, <https://www.cdprojekt.com/pl/inwestorzy/akcjonariat/> (dd. 7.04.2019).

¹⁴ W 2017 r. nakłady na działalność badawczą wyniosły 142,5 mln zł. W 2018 roku CD Projekt planował wyższe niż w 2017 r. nakłady na rozwój nowych gier., o czym informuje artykuł: CD Projekt ma smutną wiadomość dla akcjonariuszy, Business Insider Polska, <https://businessinsider.com.pl/gielda/wiadomosci/cd-projekt-nie-chce-wyplacic-dywidendy/mn71pmt> (dd. 7.04.2019).

¹⁵ CD Projekt S.A. Strategia, <https://www.cdprojekt.com/pl/grupa-kapitalowa/strategia> (dd. 28.11.2018).

¹⁶ RPG (z ang. *role-playing game*) – gra towarzyska oparta na narracji, w której gracze (od jednego do kilku) wcielają się w role fikcyjnych postaci.

¹⁷ AAA (Triple-A) – termin, którym w przemyśle gier komputerowych określa się gry o najwyższych budżetach przeznaczonych na produkcję i promocję, od których oczekuje się wysokiej jakości i dobrej sprzedaży.

Informacje ekonomiczno-finansowe przedsiębiorstwa

Na koniec 2017 r. Grupa Kapitałowa CD Projekt zatrudniała aż 743 osoby, tj. o 24% więcej niż rok wcześniej. Prawie 79% z nich składało się na zespół segmentu CD Projekt RED, pozostałe 21% GOG.com. Ze względu na specyfikę branży podana liczba zatrudnionych uwzględniała zarówno osoby zatrudnione na podstawie umowy o pracę, jak i na podstawie umów innych np. zlecenia. Jak stwierdzają właściciele „*W Grupie Kapitałowej zatrudniamy ludzi z 32 krajów – ich wspólną cechą jest pasja, z którą codziennie rano przekraczają próg swojego biura i która sprawia, że dają z siebie wszystko. Jesteśmy młodym zespołem – średnia wieku zatrudnionych pracowników wynosi 31 lat*”¹⁸. Średnia wieku osób zatrudnionych w CD Projekt jest bardzo niska, zresztą podobnie jak w całym sektorze produkcji gier na świecie. Ponad połowa członków zespołu to osoby w wieku od 30 do 39 lat. Drugą największą grupę wiekową stanowią dwudziestolatkowie – ich udział wynosi 43% wszystkich zatrudnionych.



Na koniec 2017 r. w CD Projekt 27% wszystkich zatrudnionych stanowiły kobiety. To zdecydowanie więcej niż wynosi udział kobiet w branży gier na polskim rynku, który jak podaje spółka, szacowany jest na 15%. Liczba kobiet w CD Projekt wzrosła o 29% w porównaniu do 2016 r. Zwiększyła się również liczba kobiet zajmujących stanowiska kierownicze. W 2017 r. kobiety stanowiły 29% wszystkich kierowników i odsetek ten wzrósł na przestrzeni roku o 4 pkt proc.

Dynamiczny wzrost zatrudnienia na przestrzeni ostatnich lat związany jest przede wszystkim ze zwiększaniem skali działalności i realizowanych projektów. Strategia CD Projekt zakłada, że do 2021 r. powstaną dwa większe i dwa mniejsze zespoły deweloperskie pracujące równolegle nad niezależnymi projektami. Obecnie zdecydowana większość zespołu zlokalizowana jest w warszawskim biurze. Blisko 60 osób stanowi zespół w Krakowie. Dodatkowo CD Projekt posiada biura w Los Angeles i w Szanghaju, których zadaniem jest koordynowanie działań marketingowych i sprzedażowych odpowiednio w Stanach Zjednoczonych i w Chinach. Grupa zatrudnia również lokalnych managerów ds. społeczności z siedmiu krajów: Włoch, Niemiec, Francji, Brazylii, Japonii, Korei i Tajwanu.

O sukcesie polskiego przedsiębiorstwa na wysoce konkurencyjnym i technologicznie zaawansowanym rynku świadczą jego wyniki finansowe. W marcu 2019 r. firma poinformowała swoich inwestorów, że „*kolejny rok z rzędu wynik Grupy zbudowany był na bardzo dobrej sprzedaży Wiedźmina 3: Dziki Gon. W segmencie GOG najlepszym przychodowo tytułem był również tytuł z wiedźmińskiego uniwersum – GWINT*”¹⁹. Najważniejsze dane finansowe Grupy Kapitałowej za lata 2013-2018 podano w tab. 1.

Tabela 1. Wybrane dane finansowe (w tys. zł) CD Projekt

Wyszczególnienie	Lata					
	2013*	2014	2015**	2016	2017	2018
Przychody ze sprzedaży	142172	96194	798014	583903	463184	363901
Zysk brutto	17190	9340	421585	311938	247405	123033
Zysk netto	14900	5212	342430	250514	200270	109334
Aktywa trwałe	95047	93254	119187	170644	255535	388309

¹⁸ CD Projekt. Grupa Kapitałowa, <https://www.cdprojekt.com/pl/grupa-kapitalowa/> (dd. 7.04.2019).

¹⁹ CD Projekt S.A. Centrum wyników. Wyniki za 2018 r., <https://www.cdprojekt.com/pl/inwestorzy/centrum-wynikow/> (dd. 7.04.2019).

Aktywa obrotowe	122588	155683	554759	707316	725978	738529
Zobowiązania długoterminowe	5276	2137	18414	8275	4130	6691
Zobowiązania krótkoterminowe	44991	78782	141857	89747	94484	117283
Kapitał własny	167368	168018	513675	776938	882899	1002864

Źródło: Podstawowe dane finansowe, <https://www.cdprojekt.com/pl/inwestorzy/podstawowe-dane-finansowe/> (dd. 28.11.2018) oraz Skonsolidowane sprawozdanie finansowe Grupy Kapitałowej Cd Projekt za 2018 rok, <https://www.cdprojekt.com/pl/wp-content/uploads-pl/2019/03/skonsolidowane-sprawozdanie-finansowe-za-2018-r.pdf> (dd. 7.04.2019).

* dwa lata po wprowadzeniu na rynek *Wiedźmina 2*;

** wprowadzenie na rynek *Wiedźmina 3*.

W 2018 r. CD Projekt realizował intensywne inwestycje w B+R. Jak powiedział Piotr Nielubowicz, wiceprezes zarządu do spraw finansowych, *„Wydatki Grupy na produkcję gier i nowych technologii, wyniosły blisko 100 mln zł. To znaczy, że skumulowane saldo nakładów na projekty, nad którymi pracowaliśmy w minionym roku przekroczyło łącznie ćwierć miliarda zł. W procesie dewelopmentu zawsze przyświecają nam nadrzędne cele – dostarczenia graczom bezkonkurencyjnej jakości i wciągającej historii, dzięki czemu nasze gry sprzedają się latami i pozytywnie dokładają się do wyniku Grupy”*²⁰. Poza środkami własnymi na działalność innowacyjną przedsiębiorstwo kilkakrotnie korzystało z dofinansowania z funduszy europejskich w ramach 3 obszarów działalności²¹:

- dofinansowanie rozwoju infrastruktury informatycznej, technologicznej oraz zarządzania przedsiębiorstwem systemem klasy ERP²²,
- dofinansowanie działalności marketingowej i promocyjnej,
- dofinansowanie produkcji gier w części artystycznej i kreatywnej.

Najważniejsze z nich to:

1. Projekt współfinansowany przez UE ze środków EFRR oraz z budżetu Województwa Mazowieckiego w ramach RPO Województwa Mazowieckiego 2007-2013: *„Modernizacja infrastruktury technicznej i technologicznej Grupy CD Projekt”*,
2. Projekt współfinansowany przez UE ze środków EFRR oraz z budżetu Województwa Mazowieckiego w ramach RPO Województwa Mazowieckiego 2007-2013: *„Udział w międzynarodowych targach szansą rozwoju eksportu CD Projekt RED Sp. z o.o. oraz możliwością promocji nowych technologii i produktów z Mazowsza”*,
3. Projekt współfinansowany przez UE ze środków EFRR w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007-2013: *„Promocja produktów CD PROJEKT S.A. na targach E3 2013 w Los Angeles możliwością rozwoju eksportu”*.

W kolejnych latach głównym priorytetem będzie pozyskanie dofinansowania na wsparcie i rozwój działu badawczo-rozwojowego ukierunkowanego na rozwijanie i podnoszenie innowacyjności poziomu technologicznego produkcji gier, dofinansowanie działań promocyjnych prowadzonych na rynkach zagranicznych oraz udziału w największych światowych wydarzeniach i imprezach.

²⁰ CD Projekt S.A. CD Projekt podsumowuje 2018 rok, <https://www.cdprojekt.com/pl/media/aktualnosci/cd-projekt-podsumowuje-2018-rok/> (dd. 7.04.2019).

²¹ Fundusze europejskie w CD Projekt S.A., http://mazowia.eu/g2/oryginal/2014_12/057e479c84467de0216877f163580eef.pdf (dd.04.12.2018).

²² ERP czyli *Enterprise Resource Planning* - to narzędzia do zarządzania zasobami i procesami biznesowymi przedsiębiorstwa takimi jak: sprzedaż (księgowanie, fakturowanie), produkcja, magazynowanie, zasoby ludzkie, obieg dokumentów, analityka i controlling.

O działalności eksportowej badanego przedsiębiorstwa mogą świadczyć dane dotyczące struktury geograficznej przychodów ze sprzedaży w latach 2013-2018, które zawarto w tabeli 2.

Tab. 2. Struktura geograficzna przychodów ze sprzedaży CD Projekt S.A. w latach 2013-2018

Wyszczególnienie	Przychody ze sprzedaży w latach (tys. zł)					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Kraj	62072	4155	37338	26456	24443	16077
Eksport, w tym:	80100	92039	760676	557447	438741	346824
UE/Europa*	25188	33154	199048	155184	110534	105541
Kraje byłego ZSRR/Rosja*	828	588	10108	6016	7476	-
USA	43135	46045	453508	323773	250025	-
Ameryka Północna	-	-	-	-	-	199587
Ameryka Południowa	-	-	-	-	-	2712
Azja	2093	2058	52594	45294	41838	30942
Australia	-	-	-	-	-	7186
Afryka	-	-	-	-	-	856
Pozostałe	8856	10194	45418	27180	28868	-
Razem	142172	96194	798014	583903	463184	362901

* w sprawozdaniu rocznym za 2018 r. firma zamiast UE zaczęła używać określenia Europa.

** w sprawozdaniach rocznych od 2015 r. firma podawała Rosję jako rynek docelowy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Skonsolidowane sprawozdanie finansowe Grupy Kapitałowej CD Projekt za lata 2013-2018, <https://www.cdprojekt.com/pl/inwestorzy/raporty-gieldowe/?typ=raportu=periodical&rok-obrotowy> (dd. 7.04.2019).

Otoczenie rynkowe²³

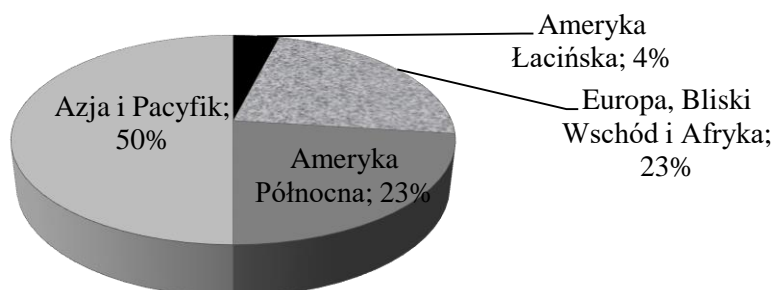
Według prognoz firmy badawczej Newzoo z listopada 2017 r., wartość globalnego rynku gier w 2017 r. wyniosła 116 mld USD i była o 10,7% wyższa niż rok wcześniej. Analitycy podnieśli tym samym swoje pierwotne założenia z początku 2017 r., kiedy to wartość globalnego rynku gier w 2017 r. szacowano na 108,9 mld USD. Jako powód wzrostu prognoz z początku roku wskazano głównie szybszą, niż pierwotnie zakładano, dynamikę wzrostu rynku mobilnego i rynku gier na komputery PC.

Prognozy dotyczące rozwoju globalnego rynku gier w długim okresie pozostają bardzo optymistyczne. W raporcie Media & Entertainment Outlook wymienia się rynek gier jako jedną z sił napędowych rozwoju tego sektora na świecie, obok treści wideo w Internecie, reklamy internetowej i usług dostępu do Internetu. Analitycy Newzoo przewidują, że jego średnioroczny wzrost w latach 2016–2020 wyniesie 8,2%. W konsekwencji, w 2019 r. wartość globalnego rynku gier ma osiągnąć 134,5 mld USD (wzrost o 15,9 mld USD), a w 2020 r. – 143,5 mld USD.

Największy, rekordowy udział w rynku pod względem terytorialnym w 2017 r. miały kraje Azji i Pacyfiku (rys. 1). Rejon ten, którego wartość szacowana jest na 57,8 mld USD, odpowiadał w 2017 r. już za 50% globalnego rynku gier. Oznacza to wzrost w ujęciu rok do roku o 14,6%. Największym graczem w rejonie Azji i Pacyfiku pozostają Chiny z rynkiem o szacowanej wartości 32,5 mld USD. Drugie miejsce pod względem wielkości rynku gier zajmuje obszar Ameryki Północnej, który zanotował wzrost

²³ Ta część case study powstała na podstawie informacji: CD Projekt S.A. Otoczenie rynkowe, <https://www.cdprojekt.com/pl/grupa-kapitalowa/otoczenie-rynkowe/> (dd. 27.11.2018).

o 5,1% rok do roku do 27,4 mld USD. W tym rejonie dominują Stany Zjednoczone z rynkiem o wartości 25,4 mld USD (co daje USA drugie miejsce na świecie pod względem szacowanej wielkości). Rynki Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki mają łącznie wartość zbliżoną do Ameryki Północnej i odpowiadają za blisko jedną czwartą (23%) globalnego rynku gier. Jego wartość w 2017 r. była szacowana na 26,4 mld USD.



Rys. 1. Udział poszczególnych rejonów świata w globalnym rynku gier (w %) w 2017 r.

Źródło: opracowanie na podstawie: CD Projekt S.A. Otoczenie rynkowe, <https://www.cdprojekt.com/pl/grupa-kapitalowa/otoczenie-rynkowe/> (dd. 27.11.2018).

Pozycja Polski w rankingu nie zmieniła się w ostatnim okresie. Wciąż zajmujemy 23 miejsce z rynkiem szacowanym na 504 mln USD, ale rodzime studia i producenci gier coraz mocniej zaznaczają swoją pozycję na globalnym rynku. Ta wartość naszego rynku oznacza wzrost w porównaniu do 2016 r. o 17%. Wartość polskiego rynku gier pozostaje jednak wciąż relatywnie mała i stanowi jedynie 0,1% polskiego PKB. Dla porównania, dla Stanów Zjednoczonych wskaźnik ten wynosi 0,13% PKB, dla Chin 0,23% PKB, a dla Japonii i Korei Południowej 0,26% PKB. Obecnie na światowym rynku gier największymi graczami są cztery światowe spółki notowane na NASDAQ, takie jak: Activision Blizzard, Electronic Arts, Take Two oraz Ubisoft.

„Polski rynek gier komputerowych jest dosyć mocno zdywersyfikowany. Na pierwszym miejscu jest znany i rozpoznawalny na całym świecie CD Projekt – największa spółka pod względem wartości czy liczby sprzedanych gier. Jej „Wiedźmin” jest dziś jednym z głównych polskich hitów eksportowych. Dalej plasują się 11 bit studios, którego „Frostpunk” długo okupował czołówki list bestsellerów i Grupa PlayWay, trzecia tak duża spółka notowana na polskiej giełdzie, w skład której wchodzi m.in. Ultimate Games, debiutujący na NewConnect w zeszłym roku. Obok nich na rynku istnieje rzesza mniejszych podmiotów i studiów deweloperskich. Tutaj brak oficjalnych zestawień, ale jest ich od 250 do nawet 400²⁴.

Pod względem urządzeń, na które gry są dostępne, największy udział w globalnym rynku gier stanowią obecnie gry na smartfony (34%). Na drugim miejscu znajdują się gry konsolowe (29%) i gry na PC – zarówno w pudełkach, jak i dostępne cyfrowo (23%). W sumie, według szacunków analityków Newzoo gry na urządzenia mobilne (na telefony komórkowe i tablety) stanowią już 44% całego rynku gier, co wartościowo odpowiada 50,4 mld USD. Od kilku lat rynek gier mobilnych rośnie najszybciej (wzrost o 23,3% rok do roku), pozostawiając w tyle gry na konsole (wzrost o 3,7% rok do roku) i komputery PC (1,4% rok do roku). Według szacunków w 2020 r. udział gier mobilnych stanowić będzie więcej niż 50% wartości światowego rynku gier.

²⁴ Rośnie pozycja Polski na rynku gier. Pomagają niskie koszty pracy i dobrzy programiści, <https://www.pulshr.pl/po-godzinach/rosnie-pozycja-polski-na-ryнку-gier-pomagaja-niskie-koszty-pracy-i-dobrzy-programisci,61919.html> (dd. 7.04.2019).

Rynek cyfrowej dystrybucji gier z roku na rok rośnie, zdobywa rzesze nowych zwolenników i ma w konsekwencji coraz większy udział w całkowitej sprzedaży gier. Według danych Entertainment Software Association (ESA), w Stanach Zjednoczonych w 2010 r. sprzedawano 69% fizycznych kopii gier, podczas gdy w 2016 r. już tylko 26%. Raport PwC „Global Entertainment and Media Outlook 2014-2019” informuje, że obecnie trwa proces migracji konsumentów w kierunku cyfrowej dystrybucji i ten trend będzie się utrzymywał.

Szybko rosnącą gałęzią rynku gier jest sport elektroniczny (tzw. e-sport). Jest to forma rywalizacji, w której przedmiotem działań zawodników są gry komputerowe. Rywalizacja między zawodnikami (graczami) odbywa się zarówno w formie rekreacyjnej, jak i na turniejach gier komputerowych. Analitycy SuperData przewidywali, że rynek ten będzie wart w 2017 r. 1,5 mld USD, a do 2022 r. ma osiągnąć wartość 2,3 mld USD. Wzrostowi rynku e-sportu towarzyszy rozwój rynku internetowych platform i kanałów streamujących²⁵ m.in. e-sportowe rozgrywki. Największą i najbardziej popularną obecnie platformą streamującą materiały z gier jest Twitch, do którego należy 54% rynku treści wideo związanego z grami. Drugi pod względem wielkości serwis – YouTube - odpowiada za 22% rynku streamingu gier. Jednocześnie widzowie Twitcha są według analityków bardziej zaangażowani i co za tym idzie, wydają więcej, niż oglądający treści wideo związane z grami na YouTube.

Zakończenie

Studium przypadku, z którym się Państwo zapoznali, pokazuje dynamiczny rozwój wizji i ciężkiej pracy pasjonatów gier komputerowych. Sukces ten był możliwy dzięki komputeryzacji i rozwojowi technologii informatycznej. Gry komputerowe w ostatnich latach stały się niezwykle popularną rozrywką. Przemysł ten porównuje się z produkcją filmów i płyt muzycznych, jednak to porównanie wypada zdecydowanie na korzyść gier komputerowych. W gry grają zarówno osoby w wieku kilkunastu lat, jak i po pięćdziesiątce; grają mężczyźni i kobiety. Nowe produkcje stają się coraz bardziej przystępne dla dużego grona odbiorców. Gry są coraz łatwiejsze w obsłudze i coraz bardziej nastawione na błyskawiczną rozrywkę bez konieczności dogłębnego poznawania zasad wirtualnego świata²⁶. Zainteresowanie tą formą rozrywki łączy ludzi z różnych krajów, kultur, religii, płci, wieku. Obecnie producenci gier sprzedawanych przede wszystkim w globalnej dystrybucji cyfrowej, mogą dzięki swej ofercie, atrakcyjnej dla użytkowników z wielu krajów, uzyskiwać korzyści z ekspansji zagranicznej w formie eksportu. Potwierdza to działalność przedsiębiorstwa opisywanego w niniejszym studium przypadku.

²⁵ Streaming - to wszelkie usługi pozwalające na słuchanie muzyki, oglądanie telewizji albo filmów online. W tym przypadku nie trzeba ściągać plików na swój komputer, a dostawca np. muzyki wysyła ją w postaci transmisji online.

²⁶ Należy jednak pamiętać, że pomimo tak dużego zainteresowania, gry komputerowe mają swoje negatywne strony i mogą nieść ze sobą pewne niebezpieczeństwo. Najbardziej narażoną grupą są tutaj przede wszystkim dzieci i młodzież, gdyż nie posiadają jeszcze dostatecznie ukształtowanej dojrzałości emocjonalnej i odporności na próby manipulacji. Mogą mieć także problem z odróżnieniem świata realnego od fikcji. Dlatego producenci gier, rodzice i sami użytkownicy powinni brać pod uwagę zarówno pozytywne, jak i negatywne aspekty tej rozrywki.