

Rok powstania: 2014

KAJA PRYSTUPA-RZĄDCA

Cubicon: zarządzanie wirtualnym zespołem¹

Była pierwsza w nocy Grzegorz Grudziński nadal nie spał. Siedział w skupieniu przed komputerem i pracował nad kolejną sceną do gry *Śnieżka*, która miała być pierwszą wyprodukowaną przez jego własną firmę Cubicon. Na chwilę przerwał pracę i zamyślił się nad tym, że mimo iż miał zaledwie 26 lat, osiągnął już tak wiele w branży gier. Wydał z powodzeniem własną grę *Wizzardy*. Pracował w największym polskim studiu producenckim. A niedawno, wraz ze swoją koleżanką po fachu, zdecydował się otworzyć firmę Cubicon, poświęcić wszystkie swoje oszczędności i zostać producentem indie – na przekór radom znajomych z wirtualnej społeczności graczy.

Czytałem wiele opinii (..) Większość z nich miała formę taką jak: „Nie odchodzić z pracy, by zostać indie”, „Nie zaczynaj biznesu indie, zanim nie skończysz college’u”, „Nie próbuj, zanim nie masz oszczędności na dwa lata. (z blogu Grzegorza)

Nowy projekt realizowany przez Cubicon był skierowany do niszowego segmentu rynku tzw. *visual novele* (załącznik 1), głównie kobiet w wieku 22–30 lat, z wyższym wykształceniem.

Visual novele to są takie książki interaktywne. (...) różnica pomiędzy książką jest taka, że jest ilustracja, muzyka i my dokonujemy wyboru. Mamy na przykład możliwość, że (...) możemy wybrać za niego [bohatera], co robi. No i w tym momencie ta nasza fabuła się rozwija. I prowadzi do różnych zakończeń. (Grzegorz)

Wybór nie był przypadkowy. Produkcja tego rodzaju gier była mniej kosztowna niż w segmencie gier *casual* oraz proces produkcji trwa krócej, wymaga zaangażowania mniejszej liczby osób. Ponadto twórca miał większą swobodę decyzji, jeżeli chodzi o wizualną stronę swojej produkcji.

Segment był oceniany jako stosunkowo bezpieczny, ponieważ trendy nie zmieniały się w nim szybko, a konkurencja była bardzo niewielka. Istniało jedynie kilku producentów, a popyt przewyższał podaż. Ze względu na specyfikę segmentu sporo czasu należało poświęcić na działania marketingowe, by sprowadzić graczy na swoją stronę internetową, gdzie grę można było kupić. Istotne znaczenie miała marka oraz popularność producentów w społeczności graczy. Dlatego też należało być obecnym w mediach oraz na forach internetowych.

Segment był zdominowany przez osoby ze Stanów Zjednoczonych, zarówno pod względem graczy, jak i firm – producentów. Wadą gier *visual novel* było utrudnione dotarcie do konsumentów, którzy wcześniej nie mieli do czynienia z tego typu rozgrywką, ponieważ zastosowane rozwiązania formatu zbliżonego do książki znacząco odbiegały od tradycyjnych produktów branży gier.

¹ Wszystkie dane występujące w niniejszym studium przypadku są fikcyjne.

Grzegorz nie miał doświadczenia w tym segmencie, jednak starał się wykorzystać posiadane umiejętności analizy branży. Do projektu zaprosił swoją koleżankę z poprzedniej pracy, graficzkę Lenę. Gra miała być feministyczną wersją Śnieżki, przedstawioną w bajkowej grafice, która była rzadkością w tym segmencie. Taka decyzja związana była z niechęcią Grzegorza i Leny do dominującego w segmencie stylu graficznego manga. Przygotowano wersję demo gry, którą zaprezentowano specjalistom z branży. W ten sposób uzyskano cenną wiedzę na temat niezbędnych elementów gry oraz pozytywną opinię o pomysły ze strony środowiska.

Udało się również skompletować zespół specjalistów, osoby, z którymi Grzegorz współpracował wcześniej przy innych projektach oraz znaną w segmencie *visual novel* pisarkę, która miała nie tylko odpowiednią wiedzę, lecz także grupę fanów, którzy czekali, by móc zakupić jej kolejne „dzieło”. Projekt realizowano wirtualnie, jako że członkowie zespołu mieszkali w różnych krajach. Taki styl pracy odpowiadał wszystkim. Spędzając większość dnia w sieci, komunikację wirtualną uznawali za naturalną, wręcz oczywistą.

Po kilku miesiącach okazało się, jak zwykle w tego typu projektach, że produkcja gry była opóźniona. Nie martwiło to jednak Grzegorza tak bardzo jak nastroje w zespole. Od pewnego czasu dochodziło do spięć na linii pisarka–reszta zespołu. Grzegorz nie był jednak zorientowany, na ile są one poważne. Nie chciał wyolbrzymiać problemów. Sam miał pewne wątpliwości co do efektywności jej pracy, ale nie miał pomysłu, jak rozwiązać tę sytuację.

Historia firmy i jej założyciela

Grzegorz Grudziński od dzieciństwa fascynował się grami komputerowymi. Swoją pierwszą grę zaczął tworzyć w wieku 11 lat, używając oprogramowania Klick&Play. Jej koncepcja była oparta na japońskiej grze komputerowej w rodzaju RPG, której nie można było dostać w Polsce.

Miałem znajomego, który (...) był niesamowity, ponieważ miał Gameboya. Raz opowiedział mi o grze, na temat której szaleli Japończycy. Była na temat ludzi trenujących smoki i wykorzystujących potem je do walk. Niestety ta gra nie była dostępna w Polsce, więc on nie znał detali. Byłem całkowicie powalony [tą] ideą. Tego dnia (...) zacząłem tworzyć coś podobnego. (Grzegorz, przetł. z ang., wpis na forum z dn. 06.07.2008)

Po opracowaniu prototypu gry *Wizzardy* zaprosił znajomych, których poznał na forum internetowym, na testy gry (załącznik 2). Pierwsza wersja poddana została dużej krytyce. Pomysł spotkał się wprawdzie z uznaniem członków wirtualnej społeczności graczy, ale wykonanie oceniono jako słabe. Dopiero po dwóch latach powrócił do prac nad grą. Nowa wersja została zrecenzowana jako lepsza, lecz nadal miała wiele braków, takich jak niespodziewane zawieszenia programu oraz spowolnienia, które utrudniały grę. Po kolejnych dwóch latach ponownie przedstawił grę *Wizzardy* w Internecie. Uzyskując pozytywne opinie o ostatniej wersji gry, Grzegorz podjął decyzję, że chce się zająć na poważnie produkcją gier. Społeczność indie bardzo mu pomogła w dalszych pracach nad *Wizzardy*, służąc poradami czy też testując ją. W tej grupie był Uwe Anderssen, który zafascynował się grą, choć widział w niej sporo niedociągnięć. Sam marzył, by zostać producentem gier, a testowanie mogło być cennym doświadczeniem. Na początku Grzegorz nie był do niego przekonany, ale w końcu postanowił dać mu szansę. Uwe sprawdził się i zaczął regularnie współpracować z Grzegorzem.

Do ukończenia gry brakowało podkładu muzycznego.

Jeden z moich online’owych współpracowników robił grę (...) i otrzymał sporo wsparcia od rozpoczynającego karierę kompozytora Boba Eastmana. Sprawdziłem, że Bob szuka nowych obiecujących projektów, do których mógłby tworzyć, i spędza czas na forum społeczności Game Maker. (...) Zrobiłem tam ogłoszenie, które miało go zwabić. Odpowiedział jeszcze tego samego dnia. (Grzegorz)

W marcu 2007 r. gra *Wizzardy* została wydana i spotkała się z pozytywnym odbiorem wśród graczy. Dzięki temu sukcesowi Grzegorz z łatwością dostał pracę w dużym studiu producenckim DevTa, gdzie pracował dwa lata jako tester. Po skończonym projekcie odszedł jednak z firmy, ponieważ nie odpowiadała mu zbyt „korporacyjna” atmosfera pracy. Następnie zaczął pracę dla mniejszego studia produkcyjnego, które tworzyło gry *casual*. W małym studiu nauczył się dużo i czuł satysfakcję z pracy. Po godzinach pracy pracował nad swoimi autorskimi projektami, jednak po kilku latach ponownie odszedł z pracy. W wywiadach dla prasy Grzegorz opowiadał:

Niedawno ja i moja koleżanka artystka Lena rozstaliśmy się z firmą, w której pracowaliśmy przez lata. Mieliśmy pewne oszczędności, więc zamiast szukać kolejnej pracy w biurze, spróbowaliśmy zostać pełnoetatowymi artystami. (Grzegorz)

Grzegorz ceniał pracę z Leną. Obojgu udało się wypracować wspólny punkt widzenia branży i wizję rozwoju firmy. Chcieli tworzyć mniejsze, ale dobrze dopracowane produkty, z których byliby dumni jako członkowie społeczności graczy.

Jakość. To jest to, co mnie motywuje do pracy. Po prostu cieszę się z robienia czegoś, co uważam za dobre. (...) Nasza misja to: „Robimy gry, chcemy, by były dobre”. (Grzegorz)

Tak powstała firma Cubicon.

W związku z ograniczonymi finansami postanowili poszukać inwestora dla następnej planowanej gry. Udało im się rozpocząć negocjacje z dwoma zaprzyjaźnionymi firmami. Jedna z ofert zakładała jednak zbyt dużą utratę niezależności i rezygnację z dalszych planów rozwoju, jakie wspólnie ustalili. Druga natomiast nie była w stanie zapewnić wymaganych funduszy. Finalnie udało im się zdobyć odpowiednie finansowanie, biorąc pożyczkę od znajomego – wielbiciela gier. W ten sposób zapewnili sobie pieniądze na 6 miesięcy produkcji.

Strategia firmy

Grzegorz ustalił wspólnie z Leną, że szybko wypuszczą na rynek pierwszą grę, która przyniosłaby dochody wystarczające na tyle, by mogli realizować bardziej skomplikowane projekty. Gra miała bazować na silnych stronach zespołu i zebranych dotychczas doświadczeniach. Obydwoje uważali, że znalezienie odpowiednich pracowników to duże wyzwanie. Do pracy nad projektem zaprosili Boba oraz Uwe, którzy wcześniej pracowali z Grzegorzem przy *Wizzardy* (zob. załącznik 4).

Na tym cały trik polega, żeby znaleźć właściwych ludzi. Mamy tak, że my się często kłócimy (...) jak przyjaciele. Ale jeżeli chodzi o gry, to mamy często te same poglądy. Chcę, żeby Lena narysowała bohaterkę i narysuje dokładnie tak, jak ja sobie to wyobrażam. Mamy to porozumienie. Tak samo z tym kompozytorem. Jesteśmy na etapie, mówię „Stary robimy to w takim i w takim klimacie...”. On rozumie, o co chodzi. Znalezienie takich ludzi to jest wyzwanie. (Grzegorz)

Grzegorz nie był w stanie zagwarantować im wysokiego wynagrodzenia za pracę, z uwagi na ograniczone fundusze. Uwe i Bob w sumie nawet nie byli nim bardzo zainteresowani. Istotniejszy był dla nich prestiż i realizowanie swoich zawodowych aspiracji.

Tworzenie gier to dla mnie pasja. Jak z tego coś zarobię, to jestem bardzo szczęśliwy. (Uwe)

Planowano sprzedaż bezpośrednią przez stronę internetową, ponieważ w ten sposób można było uzyskać największe zyski bez konieczności dzielenia się zarobkami z dystrybutorami. Wymagało to jednak stworzenia silnej, rozpoznawalnej marki.

Po przeprowadzeniu szczegółowej analizy segmentu visual novel przygotowano plan realizacji projektu w podziale na kamienie milowe (załącznik 3). Każdy otrzymał listę zadań i zabrano się do pracy.

Praca w wirtualnym zespole

Zespół pracował wirtualnie. Firma nie miała oficjalnego biura. Dla Grzegorza było to bardzo wygodne. We wcześniejszej pracy musiał siedzieć w biurze i nie było to dla niego komfortowe. W branży gier zazwyczaj pracuje się więcej niż 8 godzin dziennie. Pracując z domu, Grzegorz sam mógł decydować o swoich godzinach pracy.

Grzegorz z Leną spotykali się średnio raz w tygodniu – zazwyczaj po ukończeniu założonego etapu pracy bądź gdy trzeba było podjąć istotne decyzje. Obydwoje uznawali siebie za osoby bardzo obowiązkowe. Ustalali terminy realizacji zadań. Później każde z nich wracało do siebie i pracowało. Nie mieli potrzeby kontroli postępów swojej pracy.

My potem sobie nie wchodzimy, nie pytamy. To nie jest ważne, czy myślimy rano, czy wieczorem, razem czy osobno. (...) Czasami jest tak, że się uda wcześniej. (Grzegorz)

Nigdy nie zdarzyło się, żeby któreś z nich nie dotrzymało terminu. Nie mieli na tym tle żadnych konfliktów. Z innymi członkami zespołu Grzegorz nie spotykał się tak często. Z Uwe widział się dwa razy w swoim życiu, z Bobem nigdy. Komunikował się z nimi e-mailowo, przez komunikator lub telefon. Podobnie jak w przypadku Leny starał się ustalać terminy, tak by fragmenty pracy otrzymywać regularnie. Wykonane zadania komentował na bieżąco, co pozwalało na sprawne wprowadzenie ewentualnych poprawek.

Tworzenie gier jest pracą, która wymaga dobrej komunikacji i współpracy. Na daną scenę w grze składa się praca grafika, który odpowiada za aspekt wizualny, programisty, który wprawia obraz w ruch, projektanta, który projektuje ramowy schemat tego, jak mają obydwie te elementy wyglądać, oraz kompozytora, który tworzy podkład muzyczny. Współpraca i między trzema pierwszymi specjalistami musi być ścisła. Często wykonują oni pracę „po kawałku” i przekazują sobie gotowe elementy, tak by kolejny pracujący nad nim mógł realizować swoje zadanie. Wszystkie elementy, wytworzone przez pracowników były łączone przez Grzegorza. Grzegorz starał się tak rozdzielać obowiązki, by nie musieli sami między sobą siebie poganiać, lecz by on odpowiadał za terminarz. To on znał najlepiej każdego z członków zespołu, ponieważ wcześniej z nimi współpracował. Kluczowy tzw. zasób współdzielony był między nim – programistą, projektantem a Leną – graficzką. (zob. załącznik 4).

Współpraca wirtualna nie przysparzała wielu problemów. Każdy z pracowników miał inną specjalizację. Grzegorz pozostawiał im sporo niezależności jeżeli chodzi o wypracowywaną przez nich wizję gry. Jedynie programowanie było wykonywane wspólnie przez Uwe i Grzegorza. Wizję mieli podobną i gdy ustalali poszczególne elementy zdalnie, rzadko dochodziło do nieporozumień. Gdy opracowywali mechanikę, często odwoływali się do gier, w które grali. Mieli podobne preferencje, jeżeli chodzi o rodzaj gier, stąd duża wspólna płaszczyzna do komunikacji. Nie musieli więc tworzyć rozbudowanej dokumentacji projektowej, która jest standardem przy tego typu projektach. Wystarczały im skrótowe zapisy.

Pracownicy często komunikowali się między sobą odnośnie do swoich pomysłów, problemów czy też spraw niezwiązanych z projektem na zamkniętej tylko dla nich części forum internetowego umieszczonego na stronie firmy. Mimo że Grzegorz był liderem zespołu, decyzje podejmowano wspólnie. Zależało mu na uzyskaniu wkładu wszystkich członków, nawet kompozytora.

Pierwsze opóźnienia

Szybko okazało się, że gra nie powstawała zgodnie z harmonogramem. W sześć miesięcy nie udało się jej ukończyć. Fabuła cały czas rozrastała się, dając potencjalnemu graczowi coraz więcej wyborów. To jednak powodowało, iż wykonano animacje jedynie do 1/3 scenariusza. Grzegorz dokonał oceny obciążenia poszczególnych członków zespołu i zaczął zastanawiać się, które z elementów można

byłoby przekazać komuś innemu do realizacji. Nie był zadowolony z tempa produkcji, lecz doświadczony pracą w korporacji, nie chciał szukać winnych.

Kiedy zobaczyłem, że mamy opóźnienia ze Śnieżką, natychmiast przypomniałem sobie te spotkania. Opuściłem etap dramatyzowania i przeskoczyłem do części szukania rozwiązań. Powiedziałem wszystkim, że mamy opóźnienie. Było to oczywiste, ale powiedzenie tego oficjalnie było istotne. (...) Nie winiłem nikogo. Nie mówiłem, że jak tego nie naprawimy, to koniec (...) Było to oczywiste i ufałem moim znajomym, że rozumieli to. (...) odpowiadałem za pisanie kodu, tekstów, projektowanie, rozwijanie firmy i promocję. (Grzegorz)

Firmie zaczęło brakować funduszy. Wtedy Grzegorz ustalił cenę promocyjną gry *Wizzardy*. Sprzedaż wzrosła, co pozwoliło na kontynuację prac. Było to jednak tylko chwilowe rozwiązanie. Wtedy zwrócił się do graczy z prośbą o wsparcie poprzez zakup na przedpłatę w cenie 19,9 dolarów. Opcja ta zapewniała otrzymanie roboczej wersji gry, możliwość uczestniczenia w beta testach oraz otrzymanie ukończonej gry wcześniej niż inni klienci.

Grzegorz zdecydował, że muszą znaleźć pisarza dialogów oraz rozwiązać kwestię testowania gry. W tym czasie odezwała się do nich pisarka dialogów Yoko, która zaoferowała swoją pomoc. Na stałe mieszkała i studiowała w Stanach Zjednoczonych.

To jest pisarka, która jest bardzo znana w branży visual novelowej, pisze, całkiem dobrze. Zazwyczaj robi to zupełnie pro publico bono. Chcieliśmy być uczciwi i zaproponowaliśmy, że jeżeli ma zamiar pisać, to chcemy też jej zapłacić, bo to jest bez sensu, robić coś dla kogoś, co nie jest jej projektem bez żadnych pieniędzy. Zgodziła się. (Lena)

Grzegorz zdecydował się nawiązać z nią współpracę. Do tej decyzji przyczyniły się istotne argumenty. Po pierwsze, ze względu na jej doświadczenie w segmencie *visual novel*, liczył na pomoc w tworzeniu gry. Uważał, że posiadana wiedza o tym fragmencie rynku powinna być nadal rozwijana. Po drugie, popularność Yoko w segmencie miała przyciągnąć więcej klientów. O istotności tego czynnika wśród graczy indie Grzegorz przekonał się, analizując ruch na stronie internetowej oraz zakupy na przedpłatę gry. Najlepszym źródłem był blog Leny. Analiza wykazała, że część z jej fanów dokonała zakupu w przedpłacie, więc były to wartościowe odwiedziny na stronie. Po trzecie, angielski był językiem ojczystym Yoko, więc dalsza korekta językowa nie była potrzebna. Tekst pisany, biorąc pod uwagę ten segment, był niezmiernie istotny, ponieważ gra polegała na czytaniu i podejmowaniu decyzji.

Początkowo współpraca przebiegała obiecująco. Yoko przygotowywała jednak dialogi do utworzonych przez graficzkę i programistę scen. W pewnym momencie przestała jednak odpowiadać na e-maile. Grzegorz uznał, że może ma jakieś egzaminy albo inne ważne sprawy. Jednak tygodnie mijały, a Yoko nie odpowiadała. Zespół miał jedynie kontakt e-mailowy i przez komunikator Skype. Grzegorz godzinami w nocy wyczekiwał, że może odpowie i wyjaśni, co się dzieje. Początkowo był w stanie reorganizować pracę zespołu tak, by nadal mogli realizować projekt. Jednak w pewnym momencie było to już nie możliwe. Frustracje i niezadowolenie wśród członków zespołu wzrastały każdego dnia. Wszyscy byli bardzo zaangażowali w projekt. Poświęcili swój czas, który mogli przeznaczyć na projekty o mniejszym ryzyku i pewniejszych wynikach finansowych. Gracze, którzy dokonali zakupu gry na przedpłatę, zaczęli dopytywać się o termin przekazania gry do testów. Grzegorz znalazł się pod ostrzałem zarówno ze strony członków zespołu, jak i swoich klientów. Nie miał innych sposobów na nawiązanie kontaktu z Yoko. Firmie brakowało środków na podstawową działalność, zatem nie mógł sobie pozwolić na podróż do Stanów Zjednoczonych w poszukiwaniu pisarki. Ponadto nie wiedział, jak miałby jej szukać, przecież nigdy jej nie spotkał.

Po kilku miesiącach milczenia Yoko w końcu odezwała się.

(...) odzywa się do nas taka zdziwiona, że nie możemy jej namierzyć. Mówi, że przecież jest sezon konwentowy. (Lena)

Yoko zadeklarowała, że nadal jest zainteresowana współpracą. Grzegorz postanowił dać jej kolejną szansę. Miał na uwadze własne doświadczenia z opóźnieniami.

(...) każdemu się może zdarzyć, bo jeżeli nam się zdarzało takie opóźnienie, to potem siedzieliśmy tydzień, prawie nie śpiąc, ale nadrabialiśmy to opóźnienie, żeby się wyrobić z projektem, bo każdemu zależało. (Grzegorz)

Prace nad Śnieżką ponownie ruszyły. Mimo powrotu Yoko do pracy, członkowie zespołu pozostali do niej negatywnie nastawieni. Mimo że nadsyłała kolejne fragmenty dialogów, zaczęto kwestionować jej renomę.

Pisarka jeszcze stwierdziła, że napisała pierwszy rozdział i wyszło tam 3 tys. znaków na dzień, a jej się wydaje, że 2 tys. znaków to już by było dużo. A ja tego samego dnia pisałam jakiś post na forum i zajęło mi to 2 godziny, (...) potem policzyłam, że ma tysiąc z hakiem znaków. Jeżeli pisarz nam mówi, że ma problem, by napisać 2 tys. znaków dziennie, to trochę kiepsko. (Lena)

Mimo że kontynuowano prace nad grą, tempo było dość wolne. Zespół obwiniał Yoko o wszystkie opóźnienia. Ona sama nie wywiązywała się z realizacji swojej pracy terminowo.

W efekcie morale w zespole było coraz niższe. Powoli zaczynało brakować motywacji do działania. Do tego firma ponownie zmagająca się z problemami braku finansów na ukończenie gry. Komentarze na forum wyrażały niepewność co do ukończenia tej inwestycji, stąd też nie było wielu chętnych do zakupu gry na przedpłatę. Jednak Grzegorz nie tracił nadziei, że uda im się wydać grę.

Jestem bardzo zmęczony i zestresowany, ale nowy rok wydaje się być obiecujący dla nas. Fakt, iż nadal tu jesteśmy, robimy, co kochamy, mimo wszystkich niespodziewanych problemów, dodaje energii, by pracować podwójnie ciężko, by nasze marzenie stało się rzeczywistością. (Grzegorz)

Dalsze prace

Grzegorz zdawał sobie sprawę, że jako lider zespołu powinien jakoś zmotywować zespół do działania. Przede wszystkim musiał rozwiązać istniejące nieporozumienia. Szukanie nowego pisarza specjalizującego się w *visual novelach*, przy braku odpowiednich funduszy nie rokowało optymistycznie. Zespół nie darzył jednak Yoko zaufaniem... W Polsce nie miał nawet co liczyć na znalezienie choćby jednego pisarza. Poszukiwanie osoby z zagranicy wymagało ponownego zdania się na pracę wirtualną. Nie miał żadnej gwarancji, że sytuacja się nie powtórzy. Grzegorz zastanawiał się, co zrobił źle. Czy był winny zaistniałej sytuacji? Wirtualna współpraca z pozostałymi członkami zespołu nie przysparzała problemów. Czy popełnił jakieś błędy? Czy warto kontynuować współpracę z Yoko? Jak ta decyzja wpłynie na zespół?

ZAŁĄCZNIK 1. Gry *visual novele*

Visual novele to gry głównie statyczne, oferowana grafika jest zazwyczaj w stylu manga. Przypominają powieści multimedialne lub sztuki teatralne. Wiele powieści wizualnych oferuje śledzenie statystyk, które gracz musi zbudować w celu kontynuowania fabuły, a także umożliwiają wiele zakończeń, pozwalając na bardziej dynamiczne reakcje na działania gracza niż typowa liniowa fabuła gry przygodowej. Powieści wizualne są szczególnie rozpowszechnione w Japonii, gdzie stanowią prawie 70% gier komputerowych. Rzadko są przeznaczone na konsole do gier wideo, częściej na PC. Najpopularniejsze są przenoszone do systemów takich jak Dreamcast i PlayStation 2. Poza Japonią rynek *visual novel* nie odniósł jeszcze takiego sukcesu.

ZAŁĄCZNIK 2. Zaangażowanie graczy w produkcję

Rola gracza nie musi ograniczać się wyłącznie do zakupu gry. Rozwój Internetu umożliwił firmom producenckim nawiązanie bliskiego kontaktu z graczami. Może to być kontakt zarówno bezpośredni, poprzez forum oraz wspierające społeczności, jak i pośredni, przez śledzenie i monitorowanie zachowania graczy (Kerr, 2011). Takie budowanie relacji z klientami daje nowe możliwości organizacjom. Po pierwsze, umożliwia bieżące pobieranie informacji i opinii o przygotowywanym produkcie od szerokiej grupy nabywców. Daje zatem lepsze możliwości uzyskania informacji zwrotnej i to na wcześniejszych etapach produkcji niż testowanie gry pod koniec procesu produkcyjnego. Po drugie, umożliwia analizowanie zachowań graczy na poszczególnych etapach gry, co pozwala na udoskonalanie produktu.

Motywacja graczy do zaangażowania w testy gry ma podobne źródła jak uczestnictwo w wirtualnych społecznościach. W większości są to gracze *core*, gotowi poświęcić wiele swojego czasu, by móc zapewnić sobie bogatsze doznania z gry. Przede wszystkim zależy im, by poprzez swoją wiedzę ekspercką zdobyć uznanie w społeczności. Dla części z nich jest to również szansa zademonstrowania swoich umiejętności potencjalnym pracodawcom. Innymi słowy: czynnikami motywującymi są: możliwość budowania reputacji, samorealizacja oraz poczucie przynależności do społeczności (Jemielniak, 2013).

ZAŁĄCZNIK 3.

Produkcja gier

Liczba projektów produkcyjnych zależy od wielkości studia producenckiego. W dużych organizacjach, które zatrudniają ok. 300 osób, prowadzi się 4–5 produkcji jednocześnie, przy czym każda jest na innym poziomie zaawansowania. Natomiast w mniejszych przedsiębiorstwach, liczących ok. 10 pracowników, wykonuje się jeden projekt i czas jego realizacji jest znacząco dłuższy (Dovey i Kennedy, 2011). Realizacja kilku przedsięwzięć jednocześnie daje organizacji większą stabilizację. Rozbudowane portfolio produktowe oznacza wiele źródeł finansowania dla dalszej pracy produkcyjnej. Duże firmy są więc mniej uzależnione od sukcesu pojedynczej gry. Małe firmy, które zmagają się z ograniczonymi zasobami finansowymi oraz personalnymi są natomiast bardziej narażone na ryzyko porażki i w efekcie bankructwo (Dovey i Kennedy, 2011). W branży gier opóźnienia w realizacji poszczególnych etapów produkcji występują bardzo często. Dla dużych firm nie jest to zagrożenie, jednakże mniejsze mogą nie przetrwać do momentu rozpoczęcia sprzedaży.

Każdy zespół tworzący gry składa się z: programisty, grafika, projektanta i producenta (Zackariasson i Wilson, 2012b). Dodatkowo zleca się kompozytorowi produkcję muzyki.

Metodyka produkcji gier

Tworzenie gry odbywa się w postaci prowadzenia projektu. Istnieją różne metodyki realizacji produkcji, najbardziej rozpowszechniona to Agile (tzw. projektowanie zwinne) (Cohen i Bustamante II, 2010). Polega ona na produkcji gry bez wcześniejszego pełnego zdefiniowania całości, dzięki czemu możliwe jest elastyczne dostosowanie produktu do zmieniających się wymagań rynkowych. Określa się poszczególne elementy, a szczegóły wyłaniają się później przy osiągnięciu poszczególnych kamieni milowych realizowanego projektu. Metodyka ta jest oparta na zarządzaniu projektem przy częstym nadzorze wymagań i rozwiązań wraz z przebiegającymi równolegle procesami adaptacji. Wymaga to dobrych umiejętności komunikacyjnych, które ograniczają tworzenie zbyt rozbudowanej dokumentacji. Projekt powstaje w tzw. iteracjach, czyli na każdym etapie tworzenia oprogramowania przeprowadza się testowanie kodu, zbieranie odpowiednich wymagań oraz tworzenie rozwiązań.

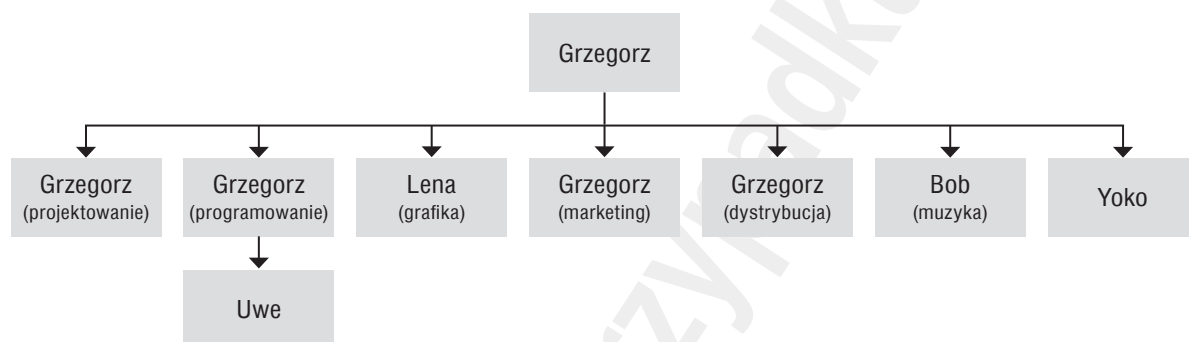
Fazy produkcji gry – podział na kamienie milowe

Produkcja gry składa się z czterech faz:

1. Powstanie koncepcji, podczas której podejmuje się decyzje o rodzaju gry, typie graczy, do których jest skierowana itp.

2. Preprodukcyjna, w której tworzy się plan i strategię działania. Na tym etapie powstają również wytyczne dla poszczególnych pracowników, a wraz z nimi demo gry, które służy pokazaniu pomysłu osobom spoza zespołu.
3. Produkcyjna, która trwa od kilku miesięcy do nawet kilku lat. Ta faza jest podzielona na realizację poszczególnych kamieni milowych.
4. Testowa, która dzieli się na dwie podfazy:
 - **Alfa** – przygotowanie takiej wersji gry, która może nie jest w pełni grywalna od początku do końca, ale ma podstawową strukturę. Na tym etapie można jeszcze dostosować poszczególne właściwości gry.
 - **Beta** – dotyczy w pełni grywalnej gry z ustawionymi odpowiednio właściwościami. Na tym etapie dochodzi do testowania gry i wyszukiwania błędów i problemów. Często wykorzystuje się tu testerów z zewnątrz, którzy pomagają odnaleźć niedociągnięcia w grze.

ZAŁĄCZNIK 4. Struktura organizacyjna w Cubicon



Bibliografia

- Cohen, D.S. i Bustamante II, S.A. (2010). *Producing Games. From business and Budgets to Creativity and Design*. Boston: Focal Press.
- Dovey, J. i Kennedy, H.W. (2011). *Game Cultures. Computer Games as New Media* (3 wyd.). New York: Open University Press McGraw Hill Education.
- Jemielniak, D. (2013). *Życie wirtualnych dzikich. Netnografia Wikipedii, największego projektu współtworzonego przez ludzi*. Warszawa: Poltext.
- Kerr, A. (2011). Player production and innovation in online games. Time for new rules? W: A. Kerr (red.), *Online Gaming in Context. The social and cultural significance of online*. London: Routledge. Taylor & Francis Group.
- Zackariasson, P. i Wilson, T.L. (2012). *Marketing of Video Games*. W: P. Zackariasson i T.L. Wilson (red.), *The Video Games Industry. Formation, Present State and Future*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.