

Rok powstania: 2014

KAJA PRYSTUPA-RZĄDCA

Sukces i co dalej? Studium przypadku Dragon's Eye¹

Był grudzień 2011 roku. Zespół produkcyjny Dragon's Eye zebrał się, by świętować swój wielki sukces. Ich ostatnia gra – *Song of the Phoenix* – otrzymała tytuł najlepszej gry Hidden Object 2011 roku. Ostatnie dwa lata ciężkiej pracy przyniosły oczekiwany rezultat. Firma ewoluowała z amatorskiej inicjatywy, prowadzonej przez dwóch przyjaciół, do ośmioosobowego zespołu pracowników zatrudnionych w pełnym wymiarze. Jej założyciele, ucząc się na błędach, zdobyli cenną wiedzę – zarówno o produkcji, jak i o rynku gier *casual*². *Song of the Phoenix* zapewnił im duże zasoby finansowe, które można było reinwestować przez rozpoczęcie kolejnej nowej produkcji. Założyciele zastanawiali się, jakie dalsze kroki powinni podjąć. Mając już doświadczenie, wiedzieli, że nowy projekt oznaczał ponowne podejmowanie ryzyka. Czy następnym razem również będą mieli tyle szczęścia? Wcześniej wyprodukowane gry nie zawsze cieszyły się takim powodzeniem. Teraz posiadali już jednak wiedzę i umiejętności, niezbędne do funkcjonowania w segmencie.

Historia firmy

Gabriel Dumitrescu i Constantin Tudor byli przyjaciółmi jeszcze z czasów dzieciństwa. Pod koniec studiów informatycznych postanowili razem stworzyć swoją pierwszą wspólną grę. Przygotowane przez nich demo zostało docenione przez odbiorców, dlatego też zdecydowali się kontynuować prace. Niestety gra okazała się porażką, ponieważ projekt był za duży w stosunku do możliwości młodych twórców. Gabriel i Constantin nie poddali się jednak. Wyciągnawszy wnioski z niepowodzenia, postanowili spróbować ponownie, tworząc mniejszy produkt. Nie znali nikogo, kto mógłby im pomóc, dostarczając niezbędną wiedzę o rynku. Drugi projekt również okazał się niepowodzeniem, ponieważ gra została sprzedana jedynie w trzydziestu kopiach. Późniejsza analiza wykazała kilka powodów porażki.

Nie zrobiliśmy żadnej analizy rynku przed rozpoczęciem projektu oraz podjęliśmy wiele złych decyzji po drodze. Na przykład gra wymagała driverów DirectX 9³, które nawet dzisiaj są dużym wymogiem, biorąc pod uwagę gry pobierane. Myśleliśmy, że nowa technologia była super i tylko wzbogaci grę, a miało to skutek całkowicie odwrotny. Gra okazała się zbyt trudna dla graczy casual, przynajmniej dla tych, co posiadali drivery DirectX9. Była również zbyt trudna dla większości graczy hardcore. Samuraj był dla nas bardzo prosty, ponieważ graliśmy w niego codziennie przez

¹ Wszystkie dane występujące w niniejszym studium przypadku są fikcyjne.

² Gry *casual* charakteryzują się prostszymi zasadami, nie wymagają specjalnych umiejętności oraz dużego zaangażowania. Najbardziej popularne gry to: planszowe, puzzle, trivia i karciane.

³ Driver DirectX – oprogramowanie sterujące grafiką.

trzy miesiące tworzenia. Samuraj wprowadził innowacyjne celowanie w obiekty myszą, niespotykane w tym gatunku. (...) Taki sposób kontroli jest miły... ale dopiero po spędzeniu wielu godzin na przyzwyczajeniu się do niego. (Constantin)

Gabriel i Constantin postanowili spróbować po raz ostatni. Praca nad kolejną grą zajęła im ponad rok; w tym czasie jeszcze studiowali w trybie dziennym. Walcząc z deficytem czasu, zdani byli jedynie na siebie i swoje umiejętności. Zajmowali się: projektowaniem, grafiką, programowaniem, tworzeniem dźwięku i muzyki oraz testowaniem. Jedynym elementem, który zdecydowali się zlecić na zewnątrz, było nagranie głosów. Wybrali do tego zadania amerykański serwis online, na którym można było skorzystać z usług wielu aktorów. Usługa została wykonana tanio i szybko. Byli z tego bardzo zadowoleni, ponieważ w Polsce zatrudnienie aktorów z amerykańskim akcentem byłoby bardzo drogie.

Gra była dedykowana dla nowo powstającego wtedy segmentu rynku *casual* w stylu *hidden object*⁴.

Obecnie jest bardzo rozwiniętym, już zoptymalizowanym, już ustabilizowanym rynkiem. Jeszcze wtedy nie było wiadomo, że on się tak nazywa i że istnieje... (Gabriel)

Gry *casual* były dystrybuowane w głównej mierze przez portale agregujące gry. Dystrybucja elektroniczna była o tyle atrakcyjna, że portale przejmowały jedynie 30% przychodów ze sprzedaży, czyli niecałe 4 dolary z każdej sprzedanej sztuki. Tradycyjna dystrybucja zapewniała znacznie niższy procent dla producenta, rzędu 25–30%.

W końcu dwójka studentów odniosła sukces, jakiego się nie spodziewali. Prawa autorskie do wyprodukowanej przez siebie gry *Mysterio* sprzedali znanemu wydawcy, firmie Oberon, za ok. 250 tys. dolarów. W 2005 roku za zarobione pieniądze otworzyli firmę Dragon's Eye. Od początku ustalili, że dystrybucja gier będzie odbywała się przez stronę internetową oraz sklepy online. Gabriel jeździł na konferencje i nawiązywał kontakty z dystrybutorami, szukając jak najlepszych ofert i warunków dla firmy. Dystrybutorzy nie udzielali gwarancji sprzedaży. Umieszczenie gry na danym portalu wiązało się zatem z pewnym ryzykiem finansowym, które założyciele starali się minimalizować poprzez pobieranie zaliczek.

Gabriel nawiązywał kontakty z portalami – zarówno największymi, takimi jak Big Fish, Game House czy iWin, jak i z mniejszymi – zorientowanymi na rynki lokalne. W tym czasie firma współpracowała z 20 różnymi dystrybutorami. W momencie, gdy Dragon's Eye stała się bardziej rozpoznawalna na rynku, sami dystrybutorzy zaczęli zabiegać o ich produkty. Ponadto, gdy firma miała już rozwinięte kontakty z portalami dystrybuującymi gry, wystarczyło przesłać im informację o kolejnej produkcji.

Codziennie zarządzanie firmą okazało się trudne dla młodych producentów. Dodatkowo z powodu wysokich kosztów produkcji oraz konieczności utrzymania zespołu firma zmuszona była zajmować się też inną działalnością. Z pomocą własnych pracowników tworzyła grę *Spring of Shadows*, projektowała grę *Catch me when you can*, którą produkowano przy pomocy zewnętrznego studia producenckiego⁵ oraz działała jako dostawca usług graficznych dla innych studiów produkcyjnych. Constantin zajmował się łączeniem zaprogramowanych przez pozostałych pracowników elementów gry *Spring of Shadows*, a Gabriel odpowiadał za prowadzenie biura. Pomysł na *Catch me when you can* powstał jeszcze, gdy tworzyli *Mysterio*. Brak czasu spowodowany pracą zawodową i kończeniem studiów był przyczyną powierzenia produkcji gry firmie zewnętrznej. Wybrana organizacja zdawała się obiecująca, ponieważ została założona przez weteranów rynku detalicznego gier. Zgodnie z harmonogramem gra miała powstać w cztery miesiące; w praktyce trwało to 20 miesięcy. Opóźnienie było spowodowane brakiem znajomości rynku *casual* ze strony wykonawcy.

⁴ *Hidden object* – gatunek gier, w których gracz poszukuje obiektów na planszy; dedykowany kobietom oraz osobom starszym.

⁵ W produkcji gier często korzysta się z możliwości outsourcingu poszczególnych elementów tworzenia gry.

Kiedy dostaliśmy taką miernotę, chcieliśmy porzucić projekt. Później za każdym razem, kiedy dostawaliśmy nowy element, myśleliśmy podobnie. Z perspektywy czasu wiemy, że porzucenie tego projektu na pierwszym etapie byłoby dobrym wyborem. (Constantin)

Współpraca z zewnętrznym studium producenckim przy realizacji *Catch me when you can* nie przyniosła zamierzonych efektów. Gra była gotowa, lecz niedopracowana. Postanowiono dokonać poprawek przy pomocy pracowników firmy Dragon's Eye. Poprawki zajęły siedem miesięcy. Gra nie okazała sukcesem, jakiego spodziewali się założyciele, choć znalazła pewne grono odbiorców. Prawie roczne opóźnienie projektu spowodowało, że gra nie była dostosowana do nowych trendów rynkowych. Część portali odmówiła jej opublikowania.

Dostaliśmy bardzo szczerą odpowiedź w stylu: „W sumie nie graliśmy wcale w Waszą grę i wiemy, że mogła być wysokiej jakości. Obejrzelśmy jedynie, jak dawała sobie radę na Big Fish i zdecydowaliśmy, że wydanie jej nie jest warte wysiłku – w szczególności, jeżeli mamy mnóstwo lepiej dających sobie radę gier tego typu”. (Constantin)

Natomiast druga, powstająca w tym czasie gra – *Spring of Shadows* – okazała się sukcesem. Nawiązano współpracę z dziesięcioma internetowymi sklepami. Gra dostała się do rankingu najlepiej sprzedających się gier na renomowanym portalu Big Fish. Młodzi producenci byli niezmiernie szczęśliwi, choć przy publikacji gry na tym portalu doszło do pewnych spięć na linii przedstawiciele Big Fish–Dragon's Eye, ponieważ opublikowano notę prasową o *Spring of Shadows* bez uzgodnienia jej treści z producentami.

Sukces spowodował, że firma Dragon's Eye zaczęła sprzedawać swoje produkty w wielu krajach. Polska w ogóle nie była brana pod uwagę jako rynek docelowy (załącznik 1), ponieważ było tu niewielu fanów gier *hidden object* i firma musiałaby obniżyć ceny. Dodatkowo, sprzedaż online nadal nie była popularna, ponieważ wymagała posiadania karty kredytowej, której wielu Polaków jeszcze nie miało.

Przed firmą stało wiele możliwości i założyciele mieli trudności z podjęciem decyzji o kolejnej produkcji. Mieli bardzo ambitne pomysły, lecz okazało się, że rynek gier *casual* nie oczekiwał „wielkich innowacji”, ale tworzenia produktów o podobnej wartości i charakterystyce. Po sześciu miesiącach prototypowania nowej gry zdecydowali się zarzucić pomysł.

Sami zrezygnowali, bo stwierdzili, że na przykład produkcja tej gry jest ryzykowna, bo zajmie parę lat i musiałaby przystopować wszystkie inne. (...) Dlatego firma miała się jakby rozrosnąć i podzielić na parę teamów pracujących. (Maria, graficzka w Dragon's Eye)

W końcu po niemal roku od wydania *Spring of Shadows*, podjęli decyzję, by podzielić pracowników na dwa zespoły. Jeden, pod przewodnictwem Gabriela i Constantina, miał realizować ambitny, lecz bardziej ryzykowny projekt. Drugi, który otrzymał nazwę *The song of the Phoenix*, miał być prowadzony przez młodego projektanta Andreeaa, którego założyciele osobiście szkolili.

Song of the Phoenix

W związku z tym, że zespół miał doświadczenie na rynku gier *casual*, tworzenie zarysu nowego projektu nie było dla nich trudne.

My siedzieliśmy na tym rynku i sami graliśmy w te gry dla przyjemności. Jakby ramy tego projektu już mieliśmy zarysowane. Wiedzieliśmy, że będzie to gra, w której się chodzi po planszach, szuka się obiektów. Co więcej, jasne już było to, że tych obiektów na planszy będzie tak konkretnie 12 do znalezienia. (Andreea)

Brakowało jedynie fabuły, która została zarysowana po analizie dostępnych gier na Big Fish. Zdecydowano się na klimat lekkiego horroru z duchami.

Było wiadomo, że w każdej tej grze musi być stara posiadłość itd. Więc wiadomo, że będziemy mieć starą posiadłość. I chodziło tylko o dopracowanie detali. Czy jesteśmy detektywem, który zwiedza starą posiadłość, czy pogromcą duchów. (Andreea)

Praca nad projektem miała charakter zespołowy. Andreea nakreślała ogólne ramy scenariusza, natomiast detale ustalano na spotkaniach interdyscyplinarnego zespołu. Wyniki prac prezentowano na spotkaniach zespołu. Następnie zaakceptowane elementy były przekazywane do właścicieli.

To była normalna praca biurowa między 9 a 17, nie 18. Jak mieliśmy swoją listę prac to się normalnie siedziało, pracowało. To wygląda tak, że spotykamy się na takich spotkaniach projektowych, klócimy się przez 2 godziny. Znajdujemy jakiś konsensus. Szefowie się albo z tym zgadzają, albo piszemy od nowa. (Maria)

Właściciele podejmowali ostateczne decyzje dosyć autorytatywnie, co było powodem kłótni w zespole.

Często było tak, że my pracujemy nad czymś miesiąc, kończy się nasz milestone. Rozmawiamy z właścicielami, chłopaki stwierdzają, że nagle przerabiamy to, to i to. (Maria)

Spnięcia w zespole były jednak czymś naturalnym, charakterystycznym dla środowiska zajmującego się produkcją gier.

To był bardzo mały zespół, z bardzo silnymi indywidualnościami, wszyscy byli bardzo ambitni. Zawsze dochodziło do konfliktów wizji. Jeżeli ma się taki zespół: programistę, wybitnego projektanta i ambitną graficzkę, to zawsze będą punkty starcia. Zwłaszcza pod koniec, kiedy terminy zaczynają się obsuwać. Robi się gorąco. (Andreea)

W drugim roku realizacji projektu właściciele stali się mniej uchwytni dla pracowników. Gabriel miał problemy osobiste, natomiast Constantin zaangażował się w inny projekt związany z produkcją gier. W efekcie do konsultacji postępów pracy dochodziło raz na miesiąc czy nawet dwa. Właściciele zgłaszali wiele uwag i poprawek. Stąd pozostali pracownicy mieli wrażenie, że projekt nigdy nie zostanie ukończony.

W końcu jednak zakończono etap produkcyjny; zespół rozpoczął testowanie gry *The Song of the Phoenix* przez odbiorców docelowych. Testerem gry mógł zostać każdy, kto miał ochotę poświęcić na nią swój czas. Do testów *The song of the Phoenix* wykorzystywano nowo zakupiony moduł umożliwiający monitorowanie zachowania graczy. Był on w stanie znacznie dokładniej – niż wcześniej wykorzystywana ankieta – analizować poczynania graczy.

Wysłała taką specjalną wersję gry, która śledzi poczynania gracza. (...) My sprawdzaliśmy, kiedy gracze odchodzą od gry, ile czasu zajmuje im przebywanie na jednej lokacji, na jednej zagadce, gdzie gracz potem poszedł i na przykład, w którym momencie przestał grać w ogóle. (...) Dostają potem wykresy. (...) Mam ten wykres równo do pierwszej zagadki, drugiej i trzeciej, a już przy czwartej mamy graczy dużo mniej, taki spadek. Czwarta zagadka odrzuca graczy. (...) W tym momencie się poprawia czwartą zagadkę i wysyła się kolejną wersję. Wykres się bardziej ujednotolica. (Andreea)

Z perspektywy czasu członkowie zespołu ocenili, że zastosowanie tego systemu przy grze *The Song of the Phoenix* było kluczowe dla sukcesu produktu.

One nam właśnie wykazały, że jedną z zagadek, w pierwszej godzinie gry, czyli bardzo krytycznej, odrzuca znaczna liczba graczy. (...) Nie potrafimy zmierzyć, co by było, gdyby gra wyszła bez tej poprawki, ale intuicyjnie wychodzi, że to była bardzo ważna poprawka. (Andreea)

Przy grze *The Song of the Phoenix* beta testy (załącznik 3) trwały dosyć długo jak na tego rodzaju grę – ok. 3 miesiące. Do testowania zaangażowano ponad sto osób. Dawało to bardzo dobre efekty. Członkowie zespołu nie lubili tego etapu produkcji, ponieważ był on pracochłonny.

Po ukończeniu go grę przesłano Big Fish do oceny. Na tym etapie również dokonywano poprawek:

Big Fish stwierdzał, że: „No to fajnie, że zrobiliście tam jakąś dodatkową zawartość, ale mamy nowe wymagania, teraz musicie zrobić pół godziny gry dla graczy Collector’s Edition”. (Andreea)

Dodatkowe opóźnienia w produkcji powodowały, że poprawek było coraz więcej, ponieważ Big Fish miał z miesiąca na miesiąc coraz większe wymogi. Pod koniec prac zespół był już bardzo zmęczony, ponieważ produkcja gier, która zawsze miała charakter pracy artystycznej, nabrała charakteru typowo biznesowego – dostosowywania się do wymogów klienta.

Jesteśmy sfrustrowani jak diabli. Sytuacja firmy napięta, a tu trzeba kolejne pół roku siedzieć i robić grę. Już mi się nie chciało. Robiliśmy to po najniższej linii oporu. (...) To też jest zniechęcające, bo fajnie się robi, jak siadasz potem przy tej grze, odpalasz i patrzysz, i myślisz sobie: „Kurczę, ale ekstra!” (...) Co innego jest, jak robisz to i robisz, patrzysz: „Dobra, ujdzie w tłoku” (...) To było frustrujące z punktu widzenia twórcy. Znowu przerabiać jakiś fragment gry i to w sposób, który się kłócił z moją wizją artystyczną na temat tej gry. No i to nas trochę zniechęciło do tego rynku (...) to takie celowanie w najniższy wspólny mianownik. (Andreea)

Specyfika segmentu

Gry Dragon's Eye były dedykowane specyficznemu segmentowi produktów adresowanych do osób starszych.

Jak robiliśmy badania w beta testach, to ok. 10%, może więcej, to były osoby powyżej 70-ki. To jest w grach naprawdę rzadkość. Już nie mówię o przedziale wiekowym 50–60, to tu jest naprawdę bardzo duży procent graczy. Tak 10–20% to były nastolatki. (Maria)

Wybrany segment miał odmienną od innych charakterystykę.

To są przeurocze babcie, które mówią, że: „z mężem na emeryturze już tak dawno, tak dobrze się nie bawiliśmy”. Mieliśmy klientkę, która miała farmę i nazwała owieczkę postacią z gry. Zresztą tej owieczce wysłaliśmy dzwonek, żeby miała... dzwonek z imieniem postaci... (Andreea)

Gracze wymagali, żeby grafika była kolorowa i przyjazna, a historia miała „lekki dreszczyk”.

Największym wirtualnym portalem sprzedającym tego rodzaju gry był Big Fish. Wejście na tę platformę nie było łatwe, ponieważ Big Fish musiał zaakceptować każdą grę oddzielnie. Publikowano tam jedynie gry określonego typu, co było związane ze sposobem rozwoju segmentu *casual*.

Na początku na portal trafiały różne typy gier, po czym okazało się, że klienci kupują tak naprawdę tylko dwa. Potem zaczęły się robić takie rozłamy, że jeden portal skupił się na tym typie gier, drugi na tym. Na portalu Big Fish klienci kupują tylko takie gry, bo oni kojarzą ten portal tylko z takimi grami. W związku z powyższym portal chce takie gry i takie gry tafią do TOP10. (Gabriel)

Wymagania portalu Big Fish były największe w porównaniu do pozostałych portali na rynku, ale ten oferował też największe zyski.

Jeżeli robiliśmy pod Big Fisha, to pasowało pod wszystkich innych. (...) Na przykład pierwsze miejsce na innej stronie, to są dochody jak na dwudziestym na Big Fishu. Ta różnica między dochodami jest naprawdę ogromna. Nie opłaca się inwestować w nic innego. (Maria)

Dystrybuowanie przez Big Fish dawało możliwość publikacji gry na innych stronach, ale przez co najmniej miesiąc portal miał wyłączność na produkt.

Publikacja na portalach lokalnych niosła za sobą konieczność dostosowania gry pod względem językowym, co było związane z charakterystyką segmentu. Zakładano, że starsi gracze nie znali języka angielskiego, jeżeli nie był on ich językiem ojczystym. Często praca w tym zakresie była mozolna, ponieważ w grze występowało wiele elementów, które trzeba było uwzględnić.

Spring of Shadows była wielką grą pod względem zawartości, która wymagała lokalizacji, w szczególności, jeżeli weźmie się pod uwagę inne gry casual. (...) Jest 10 tys. słów w tekście gry, z czego 1538 jest wypowiedziane przez głosy 8 profesjonalnych aktorów. Ale to nie wszystko, mamy wiele tekstów (...) i dynamicznych tekstowych efektów, które muszą być stworzone od nowa dla każdej wersji językowej. (Constantin, wpis na blogu)

Starano się tworzyć uniwersalne elementy gry, które pozwoliłyby na np. wpasowanie różnej długości tekstu w dany obszar. Postaciom nie nadawano imion, by nie było konieczności zmieniania ich pod kątem lokalizacji.

Jeżeli spotykamy jakąś dziewczynę właściciela hotelu, to nie jest tak, że to jest Derek właściciel hotelu i Judi jego dziewczyna. Tylko że to była po prostu tajemnicza dziewczyna i właściciel hotelu. I to nawet fajny klimat robiło, że nigdy nie poznamy ich imienia. (Andreea)

Część wersji językowych była sugerowana przez lokalne portale, z którymi współpracowała firma. Przykładowo: gra *Catch me when you can* miała siedem wersji językowych: angielską, francuską, włoską, polską, rosyjską, niemiecką i hiszpańską.

W głównej mierze za promocję w segmencie *casual* odpowiadali dystrybutorzy, przy niewielkim wkładzie samej firmy. Rola firmy ograniczała się wyłącznie do przygotowywania materiałów promocyjnych, o które prosili przedstawiciele portali, m.in. zdjęć, tekstów reklamowych. Była to praca mało kreatywna. Teksty reklamowe, przygotowane na zlecenie dystrybutorów, zamieszczano również na stronie internetowej firmy oraz wykorzystywano przy nawiązywaniu kontaktów z prasą branżową. Istotne było kontaktowanie się z odpowiednimi mediami, ponieważ recenzje zamieszczane na portalach branżowych wpływały na powodzenie sprzedaży gry.

Są też strony zajmujące się recenzjami (...) jeżeli dostanie się najlepszą recenzję, to też to trochę klientów nagoni. Marketing (...) polega na tym, że się pisze do takiego dziennikarza: „Hej, jestem ze studia takiego i takiego, mamy fajną grę”. (Andreea)

Zmiany rynkowe

Gdy gry typu *hidden object* zaczęły zyskiwać na popularności, spowodowało to gwałtowny rozwój rynku i obniżkę cen gier do 6,99–9,99 dolarów.

Te portale urosły i one mają tyle gier, żeby puścić jedną grę codziennie. (Andreea)

Coraz trudniej było przyglądać się produktom konkurencji.

Nawet ograniczając się do analizowania darmowych demo nowych gier, i tak stracisz na to ok. 2 godzin dziennie. Na całe szczęście istnieją strony, które mogą pomóc. Na Casual Charts⁶ można przejrzeć historię gier z pierwszej dziesiątki z głównych portali growych. Ponadto wyświetlone gry są oznaczone swoimi właściwościami (tematyka, mechanika, gatunek). Posiadanie takiej bazy nie rozwiązuje problemu, jednakże można łatwo ograniczyć badanie do najlepszych gier z całego rynku. (Constantin)

Wzrosła również liczba firm oraz ich zasięg. Gabriel przekonał się o tym, uczestnicząc w jednej z konferencji poświęconych grom na Ukrainie.

Jak byłem w Kijowie na jakiejś konferencji i rozmawiam sobie z człowiekiem i tam gratuluję mu, że wydali parę tych gier, ja się pytam, co zrobili. On mi odpowiada: „Mieliśmy zespół, zaczęliśmy z 15 osobami, a później pod koniec roku mieliśmy 100”. (Gabriel)

Ponadto zmieniła się strona wizualna gier. Firmy zaczęły inwestować więcej w pierwszą godzinę gry, która była za darmo, np. załączając sporo filmów animowanych.

Gabriel i Constantin zastanawiali się, jakie kroki powinni podjąć dalej w rozwoju swojej firmy. Gabrielowi przeszło nawet przez myśl, by zaprzestać dalszej działalności i zebrane środki finansowe wykorzystać do rozwoju innej firmy...

⁶ Casual Charts – strona internetowa mająca ranking gier z poszczególnych segmentów.

Załącznik 1. Największe rynki sprzedaży firmy Dragon's Eye w latach 2004–2009

Kraj	Udział w sprzedaży
Stany Zjednoczone	37,44%
Wielka Brytania	11,30%
Kanada	8,54%
Australia	6,2%
Niemcy	6,16%
Francja	5,14%
Holandia	2,87%
Włochy	2,66%
Polska	2,17%
Belgia	1,55%
Szwecja	1,49%
Dania	1,34%
Nowa Zelandia	1,19%
Hiszpania	0,98%
Szwajcaria	0,91%
Brazylia	0,81%
Norwegia	0,79%
Austria	0,64%
Portugalia	0,62%
Afryka Południowa	0,60%

Źródło: wpis na blogu Constantina.

ZAŁĄCZNIK 2

Big Fish jest największym wirtualnym sklepem sprzedającym gry casual typu hidden object, założonym w 2002 roku. Większość z dostępnych produktów ma darmową godzinną wersję próbną. Pełna gra jest dostępna po uiszczeniu opłaty. Od 2005 roku firma otworzyła własne studio producenckie Big Fish Studios. Portal dystrybuje ok. 2500 pobieralnych gier casual pochodzących od 500 producentów. Dziennie ze sklepu pobierane jest ok. 1,500,000 gier (Staff, 2009). Umożliwia też płatną przynależność do Klubu, która pozwala na użytkowanie wielu gier online przy jednorazowej miesięcznej opłacie.

Producent, który chce opublikować grę na portalu Big Fish, musi przejść pełen proces publikacyjny. Gra w ocenie specjalistów musi pasować pod względem gatunku do tych już dostępnych w sklepie. Po przejściu wstępnej oceny produkt jest testowany przez pracowników Big Fish, którzy mają za zadanie znaleźć wszystkie błędy. Proces trwa czasem do kilku miesięcy.

Następnie gra poddawana jest ocenie przez członków Klubu Big Fish. Po otrzymaniu oceny, umieszcza się ją w na stronie rankingu. Pozycja w rankingu jest niezwykle istotna, ponieważ najlepiej sprzedają się gry znajdujące się w pierwszej dziesiątce. Ta sama gra może przynieść zarobek dwukrotnie, gdy umieści się ją również w tzw. Collector's Edition z dodatkową zawartością po prawie dwukrotnej cenie, co jest wyłącznie możliwe po otrzymaniu wysokich ocen produktu od członków Klubu. Firma, wydając jeden produkt, może zatem mieć dwie premiery.

Niezależnie od rodzaju publikacji portal udziela precyzyjnych wytycznych odnośnie do gry, która może być opublikowana na ich portalu. Dotyczą one m.in. liczby obiektów, które gracz ma za zadanie odnaleźć oraz trudności ich odkrycia.

Z punktu widzenia producenta główną wadą Big Fish jest to, że przy tytule gry nie wyświetla się jego nazwa. Z tego powodu trudno zbudować tam własną markę.

Źródło: Staff, I. (2009). *People and Big Fish Games Launch Exclusive Partnership*. IGN UK, 30.07.2009, <http://uk.ign.com/articles/2009/07/30/people-and-big-fish-games-launch-exclusive-partnership> (15.11.2012).

ZAŁĄCZNIK 3. Fazy produkcji gry – podział na kamienie milowe

Produkcja gry składa się z czterech faz:

1. Powstanie koncepcji – podczas tej fazy podejmuje się decyzje o rodzaju gry, typie graczy, do których jest skierowana itp.
2. Preprodukcyjna – 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 – trwa od kilku miesięcy do nawet kilku lat. Ta faza jest podzielona na realizację poszczególnych kamieni milowych.
4. Testowa – dzieli się na dwie podfazy:
 - **Alfa** – przygotowanie takiej wersji gry, która może nie jest w pełni grywalna⁷ 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.

Tworzenie gry odbywa się w postaci prowadzenia projektu. Istnieją różne metodyki realizacji produkcji, ale najpopularniejsza jest *agile* (projektowanie zwinne). Polega ona na produkcji gry bez wcześniejszego pełnego zdefiniowania całości, dzięki czemu możliwe jest elastyczne dostosowanie produktu do zmieniających się wymagań rynkowych. Dokonuje się raczej określenia poszczególnych elementów,

⁷ Termin, który określa ogół zasad i mechanizmów, wpływających na jakość i przyjemność gry. Składają się na nią takie elementy jak: fabuła, zasady rozgrywki, logiczny schemat powiązań elementów występujących w grze, liniowość rozrywki.

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.

Do kluczowych decyzji, jakie muszą zostać podjęte przed produkcją gry, należą: wybór rodzaju platformy⁸, na jaką jest dedykowana, a następnie systemu operacyjnego, co będzie skutkowało doborem narzędzi pracy programisty. Określenie rodzaju platformy ma kluczowe znaczenie, ponieważ każda z nich ma pewne wady i zalety oraz wymaga odrębnej strategii. Część producentów decyduje się na dywersyfikację poprzez wkroczenie na kilka platform. Niemniej nadal pozostaje decyzja, na którą wkroczyć jako pierwszą.

Kolejną istotną decyzją jest wybór **silnika gry**, czyli oprogramowania, które znajduje się pomiędzy systemem operacyjnym i oprogramowaniem urządzenia a aplikacją użytkownika (Pato i in., 2012). Wybór danego silnika determinuje funkcjonalne możliwości gry oraz platformę, na którą może ona powstać. Nie ma silnika, który pozwoliłby na tworzenie jej za jednym razem na wszystkie platformy.

Silnik można zarówno nabyć od firmy zewnętrznej, jak i wyprodukować własny. Analizując pierwszą opcję, widzimy, że do wyboru jest kilka modeli:

- darmowy silnik bez kodu źródłowego,
- darmowy silnik z kodem źródłowym, który udostępniony jest przez firmę w zamian za umieszczenie nazwy producenta,
- płatny silnik, udostępniany na podstawie licencji.

Przeciętny koszt produkcji gry online to 25 tysięcy dolarów.

Źródło: Prato, G., Lindmark, S. i Simon, J.-P. (2012). The Evolving European Video Game Software Ecosystem. W: P. Zackariasson i T. Wilson, (red.), *The Video Games Industry. Formation, Present State and Future*. New York: Routledge. Taylor&Francis Group.

⁸ Wyróżnia się platformy: konsolową, komputerową, mobilną.