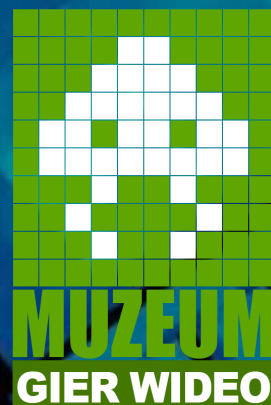


Kamil Sikora

MARKETING GIER WIDEO

WYDANIE II



SZTUKA EFEKTYWNEJ
MANIPULACJI GRACZEM

ARHN.EU
OLDSCHOOL NEWSCHOOL ALLSCHOOL

Kamil Sikora

Marketing Gier Wideo

Wydanie II

Sztuka efektywnej manipulacji graczem

Głównym partnerem wydania jest:

MODE ON

Lato 2013

Kamil Sikora

"Marketing gier wideo: wydanie II"

Copyright © by Kamil Sikora, 2013

Wszelkie prawa zastrzeżone. Żadna część niniejszej publikacji nie może być reprodukowana, powielana i udostępniana w jakiegokolwiek formie bez uprzedniego zapytania i/lub pochwalenia się tym faktem ;)

Skład: zawsze lepszy niż rozkład

Projekt okładki: Piotr Synowiecki, Kamil Sikora

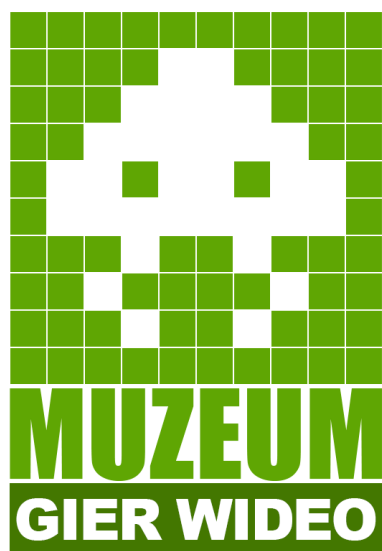
ISBN: 978-83-937008-0-6

Niniejsze wydanie książki jest całkowicie darmowe.

<http://marketinggier.pl>

e-mail: czytelnik@marketinggier.pl

PARTNERZY PROJEKTU



MODE ON



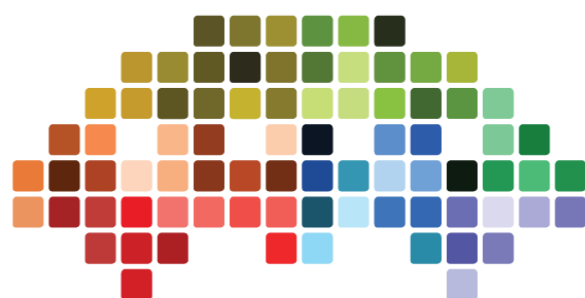
cre
ative
pol
and.

www.creativepoland.eu

AKADEMIA GIER



ARHN.EU
OLDSCHOOL NEWSCHOOL ALLSCHOOL



gamedevstudents
association

PATRONI MEDIALNI

**ADVENTURE
ZONE**



POLSKIE
GRY KOMPUTEROWE



SwiatGry.pl

Twój Świat Gier.



¥ Podziękowania

Kłamstwem byłoby powiedzieć, że niniejszy projekt skazywano na sukces. Wprost przeciwnie. Tym większa jest zatem moja wdzięczność wobec osób, które w jakikolwiek sposób przyczyniły się do jego pozytywnego zakończenia.

Na szczególne, imienne podziękowania zasługują: Dorota Horczak, Piotr Synowiecki, Jan Argasiński, Janusz Grząsko, Tomasz Smus, Paweł Hanejko, Damian Pirożek, Izabela Szewczyk, Karina Kalinowska oraz Robert Scholz.

Wyrazy wdzięczności należą się także wszystkim tym osobom, które w zaufaniu dzieliły się własnymi doświadczeniami, zastrzegając sobie jednocześnie prawo do zachowania anonimowości. Zważywszy na padające również groźby cielesne, objęte zostają one specjalną kategorią podziękowań – za całokształt, z pominięciem tytułu *Kret Roku*.

Na słowa uznania zasługują także: Ewa Grabska, Paweł Węgrzyn, Paweł Góra, Zdzisław Burda, Piotr Białas, Marcin Wrona, Łukasz Szaraniec, Diana Ortman, Monika Krzywda, Sebastian Poręba, Tomasz Głuszek, Tomasz Potomski oraz Katarzyna Brzdękiewicz.

Prace nad książką przypominają długą, niekończącą się podróż. Z tego też powodu przepraszam i dziękuję wszystkim tym osobom, które liczyły na imienne podziękowania, a ich nie otrzymały. Zapomniałem, ale pamiętam.

Ps. Jeżeli kłamstwo może mieć krótkie nogi, to moje ostatnie zdanie, w obecnej formie, jeździło na kółkach.

¥ Przedmowa

Czerwiec 2000. Pamiętam, jak dzisiaj, siebie leżącego w łóżku z grypką, dwunastoletniego chłopaka, którego przygoda ze światem gier wideo rozpoczęła się zaledwie parę miesięcy wcześniej wraz z zakupem pierwszego komputera marki 'składak PC'. To właśnie w czerwcowym wydaniu jednego z ówczesnych polskich czasopism, traktujących o wirtualnej rozrywce, zauważyłem reklamę nie byle jaką. Rodzima firma CD Projekt zdecydowała się na bardzo śmiały krok, który zmienił oblicze polskiego rynku gier. Oto przed moimi oczami ukazała się reklama tytułu stworzonego przez zespół deweloperski studia GameSquad: Devil Inside. Był to demoniczny horror, gęsto odwołujący się do satanistycznych, wręcz lucyferiańskich symboli (odwrócony pentagram w logo czy szatańska twarz wyglądająca na gracza z okładki na pudełku). Nie dość, że gra dostała darmową reklamę w mediach dzięki stacji TVN, która wyemitowała reportaż na jej temat, zatytułowany: "Satanistyczna gra w każdym kiosku", to w pamięci polskich graczy pozostanie ona (a przynajmniej powinna) na długo za sprawą swojej ceny i sposobu dystrybucji. Pozycja w edycji premierowej pojawiła się w każdym lepszym kiosku za, bagatela, niecałe 30 złotych w pierwszej w Polsce taniej serii gier wideo. Przy ówczesnych cenach był to wielki szok. Jeszcze wtedy nie rozumiałem, jak duże będzie miało to znaczenie. Teraz wiem, że dano mi okazję żyć w złotej erze gier "w tekturkach" i "tanich seriach".

Kolejne lata przyniosły ogromne zmiany na polskim rynku gier wideo. Pojawiły się konkretyjne tanie serie. Firmy wydawnicze prześcigały się różnymi zabiegami marketingowymi, a ja wraz z kolegami łykaliśmy każdą, im bardziej kolorową tym lepiej, reklamę. Brak dostępu do Internetu (era połączeń modemowych i prawdziwego znaczenia słowa lag) sprawiał, że to narożne budki z prasą stanowiły centrum zainteresowania domorośłych graczy. Czasem i po trzy razy dziennie zaglądało się przez szybę, by sprawdzić, czy przypadkiem nie wyszedł nowy numer czasopisma traktującego o grach wideo. Nigdy nie zapomnę tego uczucia, kiedy otwierało się magazyn i szukało reklamy taniej serii, w celu znalezienia informacji na temat tego, czy upragniony tytuł wreszcie stanął. Te emocje, przecieki i domysły na temat przyszłości planowanych wydań stanowiły tematy rozmów podczas przerw w zajęciach szkolnych. Nie można także zapomnieć o szaleństwach, jakie miały miejsce w okresie świątecznym. Przeceny, zniżki, rabaty, upusty i inne tego typu zabiegi stosowane przez sklepy, zarówno wysyłkowe, jak i stacjonarne, skutecznie przyciągały uwagę ówczesnej młodzieży, w tym moją.

W dzisiejszych czasach mało kto zwraca uwagę na reklamy tanich serii w magazynach, które są już, de facto, przeżytkiem minionej epoki. W erze cyfrowej dystrybucji, web 2.0

(a momentami już nawet 3.0), wysypu gier darmowych i przeglądarkowych, oraz modelu freemium niedrogie wydania pudełkowe zalegają na półkach w salonikach prasowych i sieciach sprzedaży, a o tekturkach z "Kurcze pieczone 2", czy "Maluch Racer" już nikt nie pamięta. Nawet największy polski wydawca tytułów niszowych, City Interactive, musiał postawić na wyprodukowanie czegoś lepszego, wydając na światło dzienne grę "Sniper" i jej kontynuację "Sniper 2". Czasy się zmieniły, potencjalny nabywca elektronicznej rozrywki dorósł i oczekuje od rynku oferty pasującej do nowoczesnego modelu sprzedaży detalicznej.

Starsi gracze na własnej skórze przekonali się jak kształtował się rynek gier wideo na przestrzeni ostatniej dekady. Wyłapanie wszystkich smaczków, które autor książki dogłębnie opisuje w Marketingu Gier Wideo, wymagałoby od nich nie lada wprawy i rozwiniętego zmysłu obserwacji. Lektura ta stanowi idealny wstęp dla tych wszystkich, którzy zaczynają swoją przygodę z tworzeniem własnych gier. Wyważenie aspektów marketingu swojego dzieła na etapie rozwoju, jest tak samo ważne, jak wybór technologii w której jest ono tworzone. Owszem, można zdać się na wewnętrzny instynkt i pracę firm zajmujących się promowaniem nowych tytułów, ale może zakończyć się to z dwojakim skutkiem. Po przeczytaniu tej książki byłem zaskoczony, na jak wiele aspektów reklamy elektronicznej rozrywki nie zwracałem do tej pory uwagi i o jakich nie miałem najmniejszego pojęcia.

Autor Marketingu Gier Wideo świetnie tłumaczy jak to wszystko działa. Genialnie dobiera przykłady bazujące na polskich i światowych realiach, przystępnie tłumaczy ważne pojęcia, które czasami nawet dla najtwardszych sympatyków wydawnictw uczelnianych mogą stanowić powód do zgrzytania zębami i stawia przed czytelnikiem przemyślane pytania kontrolne. Lektura tego dzieła pozwoli Ci, drogi użytkowniku, uniknąć losu jednego ze stu w myśli Henryka Jagodzińskiego "Reklama jest dźwignią handlu: stu dźwiga, jeden handluje" i zostanie tym najważniejszym, z zamiłowaniem patrzącym na rosnącą liczbę na swoim koncie bankowym.

Maciej Krawczyk

Wiceprezes Gamedev Students Association

¥ Wstęp do edycji Modeon

„Skoro jesteś taki mądry, że aż napisałeś książkę, to dlaczego się swoją wiedzą nie podzielisz. Ot tak, za darmo?” – wspomniane pytanie doskonale podsumowuje powody, dla których drugie wydanie *Marketingu Gier Wideo* powstało tak szybko. Osoba je zadająca uderzyła (co prawda złośliwie, ale jednak) w sedno sprawy, za co jestem Jej dożgonnie wdzięczny. Tak, to prawda. Mój błąd. Skoro próbuję uczyć innych, to sam powinienem umieć dostatecznie zarobić na własnych radach, aby nie musieć ową wiedzą, samą w sobie, handlować. Decyzja zapadła bardzo szybko – należy otworzyć projekt, aby był jak najszerzej dostępny.

Kluczowym zadaniem było znalezienie partnerów. I choć na zewnątrz branża wydaje się być miłym i przytulnym miejscem, wewnątrz toczy się nieustanna walka. Redakcje pism, bez słowa, odsyłały mnie do operatorów obsługujących ich powierzchnie reklamowe. Inni, wielcy, decydowali się po prostu milczeć. Wówczas, przypadkiem, podczas *Małopolskiej Konferencji Produkcji Gier Wideo*, poznałem członków redakcji portalu **Modeon.eu**. I chociaż ja, jako osoba z branży oraz Oni, jako serwis branżowy jesteśmy mali, to wypełnia nas pasja. Pasja tworzenia oraz chęć szczerą, aby uczynić polski sektor gier miejscem lepszym, niż jest on obecnie. Oni poprzez dziennikarstwo, ja poprzez dzielenie się swoją wiedzą oraz doświadczeniem z zakresu marketingu, analizy ekonomicznej oraz przedsiębiorczości.

Marketing Gier Wideo w drugim, *Modeonowym* wydaniu, to przede wszystkim książka lepsza, bowiem technicznie bardziej dopracowana. Sporo treści dodano, większość literówek (a może i wszystkie?) usunięto. Miejscami tekst przycięto, wiele fragmentów poprawiono. Wszystko po to, aby jak najwygodniej z lektury wynieść to, na czym Czytelnikowi będzie zależeć. Oczywiście, liczę się z faktem, że ktoś może uznać książkę za beznadziejną. Tym bardziej będę rad, iż owa przykrość, nie licząc straconego czasu, będzie darmowa. Mam jednak cichą i szczerą nadzieję, że unikatowy na skalę globalną charakter niniejszego, pracowitego przedsięwzięcia znajdzie swoich zwolenników, czyniąc ich

styczność z branżą gier lepszym i pełniejszym doświadczeniem, niż miało to miejsce przed lekturą *Marketingu Gier Wideo*.

Z tego miejsca pragnę także zaprosić wszystkich chętnych i zainteresowanych do współpracy przy rozwoju niniejszego projektu. Zakładam, że aktualizowana wersja książki pojawiać się będzie systematycznie, dwa razy do roku, uzupełniana aktualnymi wiadomościami oraz obserwacjami. Ku chwale tym, którzy starają się działać, tworzyć, a także współuczestniczyć w jakiegokolwiek sposób w zjawisku, jakim są gry komputerowe.

¥ Wstęp do wydania pierwszego

Niniejsza publikacja, z całościowego punktu widzenia, stanowi uproszczoną, przebudowaną, zaś miejscami rozbudowaną wersję książki *Marketing i marketingowe aspekty projektowania gier wideo*. Elementy nazbyt techniczne pominięto, a niektóre fragmenty przebudowano, skupiając się przede wszystkim na tych obszarach tematycznych, z którymi gracze oraz twórcy mają bezpośrednią styczność. Jest to materiał popularnonaukowy, który zderza ze sobą praktyki klasycznego marketingu z realiami branży gier. Pomimo rozlicznych uproszczeń istnieje duże prawdopodobieństwo, że wyniesiona z lektury wiedza umożliwi zaliczenie przedmiotów marketingowo pokrewnych na ocenę wyższą, niż upragniona przez niektórych trójka. Z pewnością natomiast przyczyni się ona do lepszego zrozumienia „twardych” definicji, nie mówiąc już o sposobie, w jaki Czytelnik będzie postrzegał wydarzenia mające miejsce wewnątrz branży.

Jako autor, starałem się oprzeć pokusie narzucania czytelnikowi własnego punktu widzenia. Zamiast omawiać przykłady na zasadzie „uważam, że”, wybrałem drogę gruntownej analizy. Dla każdego przypadku rozważane są obserwacje oraz potencjalne możliwości, z których wybierane są najlepsze rozwiązania, konfrontowane później z decyzjami podjętymi przez samych twórców oraz wydawców. Takie podejście wydaje się być względnie sprawiedliwe, umożliwiając Czytelnikowi aktywny udział w lekturze: ocenom podlegać może nie tylko sam wynik końcowy, ale także proces analizy. Zawsze to większa satysfakcja móc wytknąć, że beznadziejnym było całe wnioskowanie.

Dla Kogo?

Przyjęta struktura pozwala wyznaczyć **trzy główne typy** użytkowników:

Po pierwsze, mowa o **twórcach gier**, którzy chcieliby uczynić swoje produkty lepiej dopasowanymi do współczesnych realiów branży. Oczywiście, nic nie stoi na przeszkodzie, aby nadal wychodzić z założenia: „Jestem doskonałym programistą, zrobiłem świetną grę, nie potrzebuję marketingu”. Im więcej takich osób oraz

przedsiębiorców w branży, tym łatwiej będzie innym o odniesienie komercyjnego sukcesu.

Po drugie, mowa o: **menedżerach, potencjalnej kadrze kierowniczej oraz specach od marketingu**, wywodzących się z branż dalekich swoim sposobem funkcjonowania od rynku elektronicznej rozrywki. Pomostem do pełnego ogarnięcia zawartych tutaj treści będą dla nich opisywane definicje oraz narzędzia marketingowe, na bazie których wyprowadzane są obserwacje dotyczące specyfiki rynku gier wideo. Oczywiście, ponownie nic nie stoi na przeszkodzie, aby wychodzić z utartego założenia: „Zabudżetowałem i przeprowadziłem kampanię promocyjną znanej marki samochodów. Z takim doświadczeniem i znajomością pięciu języków mogę funkcjonować w dowolnym sektorze gospodarki”. Im więcej takich osób, tym więcej materiałów do drugiego wydania niniejszej książki.

Ostatecznie, odbiorcami mogą być **gracze** oraz **cywile**, zainteresowani biznesowymi aspektami funkcjonowania branży gier. Dla pierwszych pomostem będą znane i mniej znane tytuły gier, których przypadki przeanalizowano z użyciem niekonwencjonalnych narzędzi. Cywile natomiast, w przystępny sposób, mogą dowiedzieć się czegoś zarówno o marketingu, jak i specyfice samej branży.

Podsumowując, **jest to książka dla Każdego**, kto wykazuje jakąkolwiek potrzebę zgłębienia tematu gier.

Jaki efekt?

Wiele zależy od samego czytelnika. Jeżeli jest nim gracz, niniejsza książka będzie miała na celu **wyposażyć go w narzędzia wykorzystywane przez twórców, wydawców oraz dystrybutorów gier wideo**. Świadomość omawianych mechanizmów powinna umożliwić mu samodzielną analizę branży, dostarczając pola do niekończącej się zabawy poprzez przewidywanie ukrytych zamiarów dostawcy oprogramowania. Jak zostanie to udowodnione na łamach niniejszej książki, rynek gier bywa bardzo przewidywalny. **Dlaczego więc nie popsuć zabawy tym wszystkim, którzy próbują w jakikolwiek sposób manipulować użytkownikiem docelowym?**

Fachowcy natomiast, dzięki rozlicznym przykładom, **przełożą dotychczasowe doświadczenia zawodowe oraz edukacyjne na realia współczesnej branży gier.**

Celem nadrzędnym nie było ukazanie jedynej, słusznej ścieżki postępowania. Brak tutaj również gwarancji sukcesu. Prawda bowiem jest taka, że jeżeli ktoś obiecuje nauczyć nas tworzenia „dobrych gier”, z miejsca staje się kłamcą, od którego lepiej czmychnąć na przeciwną stronę ulicy. W biznesie, a o takowym będzie mowa w niniejszej publikacji, brak jest miejsca na wielkości absolutne. Gra może być stworzona z myślą o pewnej grupie docelowej, zaspokoić konkretną potrzebę, nijak jednak nie będzie równie dobrym tytułem dla wszystkich. Ktoś mógłby powiedzieć: „o tym, czy gra jest dobra, decydują autorytety”. Szkoda, że przy okazji nie organizują grup konsumenckich, gotowych nabyć kilka milionów egzemplarzy produktu.

Jedyną, faktyczną wyrocznią jest rynek. To on zadecyduje, co się przyjmie, a co zostanie odrzucone. Jedynym rozwiązaniem, dającym choćby milimetr przewagi nad konkurencją w wyścigu po pieniądze graczy, jest lepsze zrozumienie prawideł nim rządzących. Tej właśnie tematyce poświęcona jest niniejsza książka.

Uwagi końcowe

Jak zapewne łatwo zauważyć na przestrzeni książki, poszczególne rozdziały powstawały „losowo”, obejmując okres przeszło kilkunastu miesięcy systematycznej pracy. Efektem tego są nieuniknione rozbieżności czasowe. To, co dla Czytelnika może być oczywistym w chwili czytania, niekoniecznie musiało być równie klarownym na etapie jego powstawania. Dla zachowania autentyczności tekstu nie został on „uwspółcześniany”, spotkać zatem można hipotezy zarówno trafne, jak i odbiegające od późniejszych poczynąń twórców. Dzięki pełnemu wnioskowaniu oraz naocznym efektom wyborów dokonanych przez firmy każdy może rozsądzić, na ile błędnym było podejście zaprezentowane w *Marketingu Gier Wideo*, a na ile zawiedli sami developerzy oraz wydawcy.

Kontakt

Wszelkie: uwagi, komentarze, zażalenia, pretensje, rady, porady oraz sugestie, nierozzerwalnie związane z samą książką, najlepiej kierować na adres:

czytelnik@marketinggier.pl

Najlepiej, ponieważ adres ten gwarantuje najszybszą z możliwych odpowiedzi.

Jeżeli Ktoś pragnie skontaktować się jednak bezpośrednio z samym autorem, nic prostszego. Wystarczy napisać na:

kamil.sikora@gry-marketingowe.pl

Niestety, Kamil żyje we własnej czasoprzestrzeni, więc czas odpowiedzi bywa przeróżny. Pod tym kątem nie oszczędza nawet Klientów, więc – to nic osobistego. Ten typ tak ma 😊

Więcej informacji, komentarzy, artykułów oraz aktualizacji dla książki znaleźć można na stronie domowej projektu: www.marketinggier.pl, a także na portalu **modeon.eu**, gdzie autor publikuje cotygodniowo w ramach cyklu „Jak co wtorek – Sikora!”.



Razem możemy więcej!

**Budujemy
MUZEUM GIER WIDEO
we Wrocławiu**

www.muzeumgierwideo.pl

¥ O Autorze



Inżynier oprogramowania. Absolwent Produkcji Gier UJ oraz Polsko-Amerykańskiej Szkoły Biznesu IBS w ramach programu studiów Executive MBA. Od lat związany z marketingiem, ostatnimi czasy głównie jako projektant gier o zastosowaniach około marketingowych. Pasjonat elektronicznej rozrywki oraz mocnego uderzenia w muzyce. Bywa pianistą, zawsze szczery. Można go spotkać na imprezach branżowych, gdzie możliwość mówienia przedkłada nad przyjemność z darmowego jedzenia. Czasami publikuje w prasie tematycznej, wciskany pomiędzy wywód naczelnego a kącik ogrodnika.

Moim Rodzicom.

¥ Spis Treści

¥ Rozdział 1: Branża Gier

¥ Rozdział 2: Wstęp do ekonomii

¥ Rozdział 3: Czym jest marketing?

¥ Rozdział 4: Zrozumieć gracza

¥ Rozdział 5: Segmentacja rynku

¥ Rozdział 6: Pozycjonowanie

¥ Rozdział 7: Zarządzanie marką

¥ Rozdział 8: Opakowanie i jego zawartość

¥ Rozdział 9: Osiągnięcia

¥ Rozdział 1: Branża Gier

Świadomy rozwój wymaga odpowiedniego sposobu myślenia. Cel jest ważny, to prawda. Czyni on działania firmy ukierunkowanymi na jego osiągnięcia, ale nie tylko, bowiem określa także stany, przez które powinno być przeprowadzone przedsiębiorstwo.

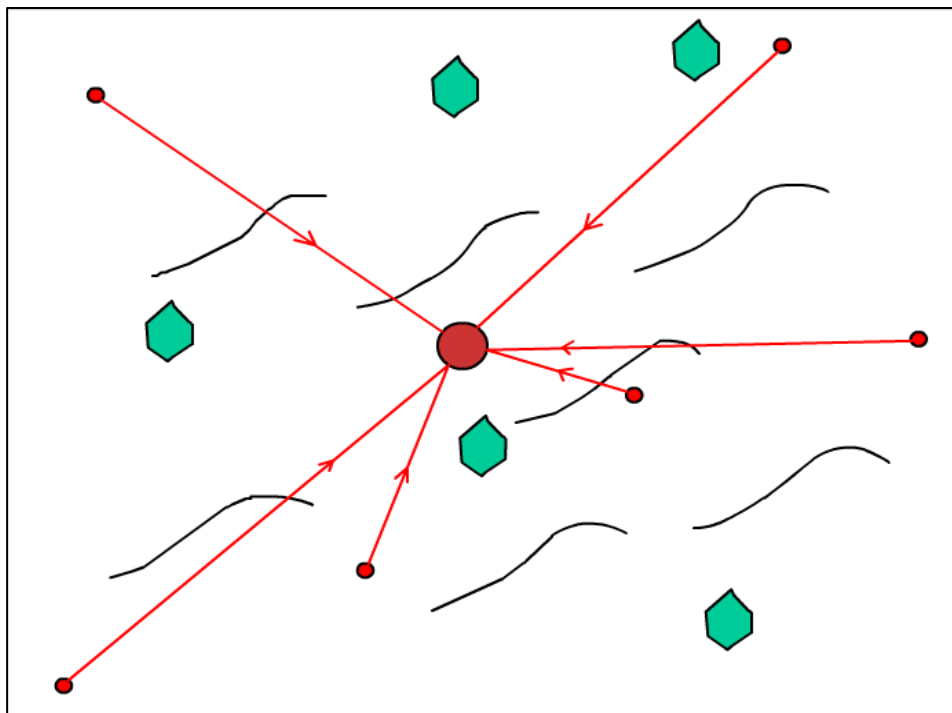
Wielu zapomina niestety o innym, równie istotnym, a może nawet ważniejszym elemencie: punkcie początkowym, określającym reguły gry biznesowej. Sytuacja ta przypomina wektor, stanowiący byt matematyczny odznaczający się swoim: początkiem, kierunkiem oraz zwrotem. Zakładając jeden, stały punkt końcowy (cel do osiągnięcia) i kilka różnych wektorów mających swój początek w różnych miejscach (bieżący stan przedsiębiorstwa), bez problemu będzie można dostrzec jak różne drogi przebędzie każdy z nich. Jeden cel, któremu towarzyszy niezliczona liczba prowadzących do niego dróg (Rys. 1.1).

W biznesie ważne są nie tylko kluczowe wielkości wektora, ale także powierzchnia kartki, na której będzie on wykreślony. Płaszczyzna symbolizuje tutaj realia rynkowe, nazywane także **otoczeniem biznesowym**. Zrozumienie prawideł nim rządzących jest niezbędne, bowiem to rynek determinuje środki niezbędne dla osiągnięcia uprzednio wyznaczonego celu.

Zrozumienie prawideł rządzących otoczeniem konkurencyjnym jest niezbędne, bowiem to rynek determinuje środki niezbędne dla osiągnięcia uprzednio wyznaczonego celu.

Niniejszy rozdział stanowi przewodnik po ogólnej charakterystyce branży gier wideo. Nie ogranicza się jednak do przywołania kilku faktów. Próbuje raczej określić genezę ich występowania i wiążące się z nimi konsekwencje. Pod koniec kreślona jest

także wizja przyszłości, bazująca na mocnych przesłankach mikroekonomii współczesnego rynku.



Rys. 1.1 Przestrzeń rynkowa, na której firmy o podobnym celu zmuszone są pokonać odmienne drogi z myślą o jego osiągnięciu.

Przeszłość i teraźniejszość

Na przestrzeni lat struktura branży uległa ogromnym przeobrażeniom. Wyraźnie zarysowała się granica pomiędzy projektami komercyjnymi a niezależnymi. Rozwój infrastruktury sieciowej umożliwił wykształcenie się nowych kanałów dystrybucji, które pociągnęły za sobą także nowe, wysoce opłacalne modele biznesowe.

Obecnie nie trzeba tworzyć gier, aby móc na nich zarabiać. Wprost przeciwnie. Zyski w coraz większym stopniu przechodzą na stronę wydawców oraz właścicieli kanałów dystrybucji. Oto najważniejsze cechy oraz prawidłowości, którymi odznacza się współczesna branża elektronicznej rozrywki.

Centralizacja kapitału

W zamierzchłej przeszłości rynek gier wideo przypominał bezkresny ocean, w którym każdy kolejny tytuł stanowił zaledwie kroplę w morzu niczym nie różniących się od siebie produkcji. Koszt wytworzenia konkurencyjnego oprogramowania był znikomy, a ogromna chłonność rynku potęgowała wrażenie branży jako obszaru, na którym zaistnieć mógł każdy.

Nie istniało wówczas rozróżnienia na segment komercyjny oraz niezależny. Nikt nie prowadził gruntownych badań marketingowych. Obce firmom było także definiowanie docelowych odbiorców oraz późniejsze grupowanie ich wedle potrzeb i reprezentatywnych zachowań.

Jeżeli nawet zdarzyło się, że wydawca oferował niekorzystną dla twórców umowę, mogli oni bez większego problemu założyć indywidualną działalność i zająć się dystrybucją na własną rękę. Całkowite koszty marketingu (w przeliczeniu na jeden tytuł) były marginalne, co w połączeniu z niewielkim narzutem technologicznym ówczesnych produkcji prowadziło do sytuacji, w której każdy zainteresowany mógł z powodzeniem wprowadzić na rynek własną, pełnoprawną aplikację rozrywkową.

Lata mijały, a wraz z biegiem czasu sytuacja zmieniała się diametralnie. Rynek gier uległ nasyceniu, przez co kluczowym obszarem działalności firm w branży stał się marketing. Skuteczne wypromowanie aplikacji rozrywkowych zaczęło wymagać od twórców obecności na targach maści wszelakiej. Stoiskom towarzyszyły skąpo ubrane modelki, a ponadprzeciętnie zbudowanych mężczyzn należało usadowić na czołgach, motorach i innych pojazdach wielokrotnie śladowych.

O sukcesie poszczególnych tytułów zaczęła decydować nie tylko ich jakość. Kluczowy stał się także szum, jaki gra potrafiła wytworzyć wokół siebie, na długi czas przed premierą. Ponieważ twórcy kojarzeni są zazwyczaj z cichymi, nieatrakcyjnymi i zamkniętymi w swoim własnym świecie istotami, pomoc wydawców stała się nieodzowna. Ich biznesowe zacięcie w połączeniu z geniuszem programistycznym koderów przyjęło postać wybuchowej mieszanki, która nadawała ton wydarzeniom branży w latach dziewięćdziesiątych. Rynek pełen był wówczas niezależnych

producentów, których produkty były wspierane przez działania wyrastających jak grzyby po deszczu wydawców.

Korzystny dla wszystkich stan symbiozy nie trwał jednak wiecznie. Wydawcy bardzo szybko przejrżeli nowe reguły rynku. Koszty produkcji stawały się coraz większe, a rosnące możliwości urządzeń skutecznie wywindowały czas produkcji, niezbędny do stworzenia dobrych, wizualnie atrakcyjnych dla przeciętnego konsumenta gier. Bezpowrotnie minęły czasy, gdy komercyjne tytuły – produkowane na zlecenie wielkich wytwórni filmowych - tworzone w przeciągu kilku tygodni. Ogromny nakład pracy wymagał także znacznych środków finansowych. Doprowadziło to do sytuacji, w której producenci stali się uzależnieni od woli wielkich wydawców, których rola w branży systematycznie ewoluowała: od pośredników, do pełnoprawnych aniołów biznesu, którzy na mocy swojego wkładu finansowego mają prawo ingerować w najdrobniejsze aspekty współczesnych gier wideo. Począwszy od konceptu artystycznego, na aspekcie technologicznym kończąc. Z kolei udziałem twórców stał się spektakularny upadek. Od niemal boskiej pozycji, do zaledwie szeregowych aktorów, którzy w ostatecznym rozrachunku nie mają zbyt wiele do powiedzenia.

Ogromny nakład pracy wymagał także znacznych środków finansowych. Doprowadziło to do sytuacji, w której producenci stali się uzależnieni od woli wielkich wydawców

Oczywiście, są wyjątki od tej reguły. Niektórzy gracze rynkowi posiadli na tyle silną pozycję, by samym sobie pozostać wydawcą oraz producentem w jednym. Swój status zawdzięczają one mądrej polityce, która przyniosła w efekcie wolność finansową. Jedni czerpią regularny zysk ze sprzedaży własnej technologii (*Epic*), inni funkcjonują w oparciu o przychód z abonamentu gry sieciowej (*Blizzard*). Najważniejszy jest tutaj regularny przepływ gotówki. Studia żyjące w systemie nieustannego pisania gier skazane są na zewnętrzne wsparcie, a stąd zaledwie o jeden krok od formalnego przejścia pod strzechy jednego z wiodących wydawców.

Stanowienie części większego organizmu nie jest oczywiście z gruntu rzeczy niczym złym. Wiązać się to może m.in. z łatwiejszym dostępem do innowacyjnych technologii. EA wszystkim podległym sobie developerom udostępnia opracowane w ramach przedsiębiorstwa technologie, ze szczególnym podkreśleniem silników graficznych. Prowadzi to także do zabawnych sytuacji, kiedy studia wprost odmawiają użycia proponowanej technologii, powołując się na własne rozwiązania (przypadek ostatniego *Most Wanted*).

Odgórne cięcia w zespołach, przenoszenie pracowników oraz zawieszanie prac projektowych należą do ciemniejszej strony takiego układu. O tym, jak trudno w takich warunkach zachować autonomię, zaświadczyć może ewolucja serii *Mass Effect*, której trzecia część nosiła więcej znamion charakterystycznych dla wydawcy (EA) niż producenta (legendarne *Bioware*).

Swoją drogą nie sposób oprzeć się wrażeniu, że *Bioware* długo nie potrafił zrozumieć, jakie praktyczne konsekwencje niesie ze sobą decyzja o przystąpieniu do wielkiego koncernu. Dobitnym tego dowodem był dwugłos, jaki wywołało pytanie o charakter trzeciej części kosmicznej trylogii *Mass Effect*. Czołowy pracownik studia twierdził, że będzie ona zdecydowanie bardziej kładła nacisk na elementy klasycznego RPG. Przedwczesna była jednak radość graczy, ponieważ niedługo potem, przedstawiciel EA krótko uciął spekulacje, twierdząc, że wydawcy zależy na uczynieniu produktu przystępnym dla możliwie najszerzego grona odbiorców. W praktyce, gra miała być jeszcze bardziej zręcznościowa od poprzedniczki. Jak nie trudno zgadnąć, rację miał ten drugi.

W celu uniknięcia takich kompromitujących sytuacji należy dbać o jednolity, centralnie sterowany charakter przekazu marketingowego. Powinien on być prowadzony nie tylko na zewnątrz przedsiębiorstwa, ale także wewnątrz (pomiędzy działami), aby pracownicy zdawali sobie dokładnie sprawę z tego, co i dla kogo tak naprawdę robią.

Dłuższy i droższy proces produkcyjny

Istotnym zmianom uległ także sam proces produkcyjny. O ile dawniej motor napędowy projektów stanowili programiści, to obecnie ciężar przeniesiony został na barki designerów: przy odpowiednich zasobach gotówki technologię można kupić. Problem stanowi samo jej wykorzystanie tak, aby osoby obeznane w danym narzędziu wyklinały możliwie najlepszy produkt końcowy. Fabuła, prowadzenie akcji, model rozgrywki, marka. Wiele elementów decyduje obecnie o powodzeniu przedsięwzięcia. Tworzenie gier przestało być domeną inżynierów i komputerowych zapaleńców. Coraz częściej można spotkać tutaj pospolitych humanistów, a geniusz i indywidualizm ustępują miejsca efektywnej kooperacji dobrych, jednak niekoniecznie wybitnych profesjonalistów.

Sam zakup technologii nie oznacza, że powstała na jej bazie gra będzie wyglądać równie dobrze co inne, uprzednio opublikowane tytuły. Boleśnie o tym fakcie przekonali się gracze, którzy zdecydowali się sięgnąć po kontynuację polskiego *Sniper: Ghost Warrior*. Co zabawne, autorzy nie obiecywali, że gra będzie wyglądać równie zabójczo co *Crysis*. Przeciwnie, podkreślano jedynie fakt, iż tytuł powstaje na bazie silnika *CryEngine*. Takie podejście jest kwintesencją marketingu pozorów, gdzie przy pomocy prawdziwych haseł budowany jest, w świadomości konsumenta, kłamliwy wizerunek produktu. Dla przeciętnego gracza korelacja była oczywista: technologia *Crysis* równoznaczna jest grafice rodem z tego tytułu. Ot, doskonały przykład na to, jak we współczesnym marketingu istotnym jest odpowiednie i przemyślane budowanie komunikatów.

Minimalizacja ryzyka

Jednym z najważniejszych pojęć towarzyszących działalności biznesowej jest ryzyko: im większych dotyczy ono pułapów pieniężnych, tym problem zarządzania nim zyskuje na znaczeniu. Nie jest więc przypadkiem, że gry niezależne stanowią ostoję innowacji, a projekty komercyjne odznaczają się rutynowym i powtarzalnym podejściem do produkcji gier wideo. Po prostu dla każdego z tych segmentów czym innym jest redukovanie potencjalnych zagrożeń.

Duże przedsiębiorstwa, wkładające miliony dolarów w produkcję poszczególnych tytułów, najbardziej obawiają się nikłej sprzedaży i będących tego konsekwencją strat finansowych. Sytuacji nie ułatwiają także akcjonariusze, bowiem spółki giełdowe zmuszone są uzewnętrzniać swój przepływ pieniężny w publikowanych cyklicznie raportach. Niedochodowe przedsięwzięcia oznaczają więc nie tylko bezpośrednie straty finansowe, ale mogą także odstraszyć inwestorów i w konsekwencji przyczynić się do spadku cen akcji. Tworzenie kontynuacji, choć mało innowacyjne, jawi się tutaj jako złoty środek mogący pogodzić interesy każdej ze stron.

Orientacja na zysk w krótkim przedziale czasu (a taki właśnie charakter ma polityka zorientowana na tworzenie kontynuacji już raz wydanych tytułów) doprowadzić może do zjawiska, jakim będzie „zjedzenie własnego ogona” przez twórców gier. To, co obecnie korzystne dla akcjonariuszy, w niedługim odstępie czasu może się dla nich okazać zjawiskiem niepożądanym. Wszystko ma swój koniec, a polityka firmy bazująca na jednej, dwóch znanych markach zdecydowanie nie wprowadza tutaj bezpiecznej **dywersyfikacji**.

Dywersyfikacja: zachowanie polegające na lokowaniu środków w różne przedsięwzięcia, mające na celu zabezpieczenie inwestycji i minimalizację ryzyka. Dywersyfikują gracze giełdowi, którzy obok ryzykowanych akcji nabywają także papiery stabilniejszych, ale zapewniających zarazem perspektywę mniejszego zysku (a także straty) spółek. Dywersyfikuje *Techland*, który oprócz gier udziela się także m.in. w segmencie programów edukacyjnych. Ostatecznie dywersyfikują studenci, którzy studiują kilka różnych kierunków równocześnie. No dobra, bez tych ostatnich, Oni tylko marnują swój czas.

Wielu komentatorów branży traktuje modne ostatnio pro-niezależne zaangażowanie dużych wydawców jako próbę ocieplania wizerunku wśród graczy. Stwierdzenie słuszne na pierwszy rzut oka, jednak przedsięwzięcia te należy traktować raczej jako komunikat o treści „trzymamy rękę na pulsie”. Nie ma także

biznesowych argumentów za tym, żeby firmy komercyjne miały przejmować z wolna rynek gier niezależnych. Bezsensowne tępienie ekosystemu gier używanych dowodzi jednak, że rozsądek nie stał się jeszcze w branży elektronicznej rozrywki standardem, a jedynie miłą niespodzianką.

W przeciwieństwie do projektów komercyjnych, aspekty finansowe nie stanowią kluczowego źródła ryzyka dla twórców gier niezależnych. Ich główną inwestycją jest czas, nie pieniądze. O ile wielomilionowe produkcje maksymalizują swoje szanse poprzez powielanie sprawdzonych schematów, to projekty off-owe starają się w możliwie jak największym stopniu poróżnić swoje dzieła wobec tytułów głównego nurtu. Mówiąc inaczej, to co dla jednych jest szansą, dla innych stanowi źródło poważnego zagrożenia.

Od dłuższego czasu można natknąć się na nieoficjalne informacje, jakoby paryska spółka *Vivendi* planowała odsprzedać większościowy pakiet akcji *Activision-Blizzard*. Wbrew jednak powszechnemu zdumieniu, jest to decyzja jak najbardziej zrozumiała i odnajdująca głębokie uzasadnienie w sytuacji rynkowej.

Fundamentalną podstawę inwestycji stanowi pojęcie zwrotu: jak wiele można zyskać i po jakim czasie, przy założeniu pewnego wkładu początkowego. Ową perspektywę, w świecie gier, kształtują przede wszystkim: nowe projekty, inwestycje oraz ewentualne przejęcia.

Activision, niestety, wydaje się być obecnie kolosem na glinianych nogach. Z jednej strony posiada on prawa do najwartościowszej na rynku marki, *Call of Duty*, nie sposób jednak oprzeć się wrażeniu, że etapem swej żywotności zbliża się ona do fazy powolnego spadku, a skostniała formuła wdrażanych przedsięwzięć obrazu tego w żaden sposób nie poprawia.

Niewiele lepiej wygląda sytuacja w przypadku studia *Blizzard*, które premierą *Diablo 3* wyzbyło się najprawdopodobniej tego, co miało najlepsze w perspektywie kilku najbliższych lat. Rynek *World of Warcraft*, choć szalenie dochodowy, systematycznie ulega pomniejszeniu. Podzielenie drugiej części *Starcrafta* na trzy

osobne produkty także nie wpłynęło korzystnie na wizerunek developera: ciężko o kilkukrotne poruszenie wśród graczy z powodu premiery tego samego produktu. Jeżeli już, to nadzieje należałoby wiązać z trzecią, finalną częścią trylogii: będzie to doskonała okazja do tego, aby komplet gier sprzedawać w korzystnej dla nabywcy wersji cenowej. Tutaj jednak skutecznie odstrasza model biznesowy firmy, która przyzwyczaiła wszystkich do kilkuletniego okresu produkcyjnego swoich tytułów.

Nie jest przypadkiem, że plotki o sprzedaży pojawiły się teraz, niedługo po premierze *Diablo 3*. Dla *Vivendi* jest to najprawdopodobniej ostatnia okazja, aby zarobić naprawdę duże pieniądze na akcjach *Activision-Blizzard*.

Rynek dwu, a nawet trzybiegunowy

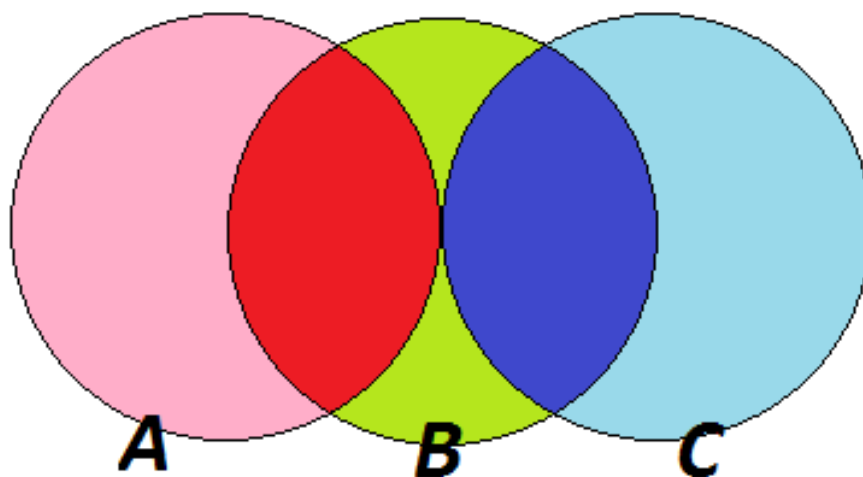
Powszechna komercjalizacja branży i wiążąca się z tym orientacja na zysk musiały wywołać u części odbiorców reakcje obronne. Nie byli oni zadowoleni z nowych realiów, w których sentymenty przestały odgrywać jakąkolwiek rolę. Twórcy zaczęli także tęsknić za czasami, gdy do wprowadzenia na rynek nowego tytułu nie trzeba było zaprzęgać wielomilionowych kampanii marketingowych. Kwestią czasu było powstanie alternatywnych kanałów dystrybucji, gdzie z powodzeniem mogliby operować także twórcy niszowych aplikacji. Internet okazał się być jednak wynalazkiem, który zaskoczył ogromem swych możliwości wszystkich, w tym także samych zainteresowanych: rynek gier niezależnych stał się pełnoprawnym obszarem działalności biznesowej, stanowiącym doskonałe uzupełnienie rynku komercyjnego.

Dzięki łatwości, z jaką można nawiązywać bezpośredni kontakt z przyszłymi odbiorcami, wykształcił się jeszcze jeden, nowy model biznesowy, polegający na zbiorce niezbędnych środków finansowych bezpośrednio od graczy. To konsumenci decydują, jaki tytuł wart jest wytworzenia, i inwestują oni swoje własne środki, na rzecz jego produkcji. Koncepcja ta umożliwiła całkowite ominięcie wydawcy: nie jest on tutaj do niczego potrzebny.

Co łatwe do przewidzenia, sporo kontrowersji wywołuje ostatni z wymienionych modeli, tzn. **crowdfunding**, który na potrzeby niniejszej książki nazwany został, po prostu, segmentem **tytułów sponsorowanych**. Na porządku dziennym są sytuacje, w których zarobione w ten sposób środki finansowe marnotrawi się lub finalny produkt odbiega jakością wykonania od obietnic i poczynionych przez graczy założeń. Na drugie nie sposób zaradzić, z kolei pierwszemu nie należy się dziwić. Jeżeli ktoś nie potrafi zamknąć budżetu we własnym zakresie lub/i znaleźć inwestorów dla swojego projektu, to istnieje także duże prawdopodobieństwo, że zarządzanie zasobami finansowymi nie będzie jego mocną stroną.

Zastanawiająca jest także łatwość, z jaką zbierane są środki na kontynuowanie starych projektów. Skoro mają one aż tylu fanów, to dlaczego nie dawali oni o sobie znać wówczas, gdy liczba zakupionych egzemplarzy oryginału decydowała o tym, czy powstanie kontynuacja?

W ten oto sposób obecnie na rynku spotkać można trzy wiodące obszary: komercyjny, niezależny i sponsorowany. (Rys. 1.2).



Rys. 1.2 Wiodące segmenty rynku: A. Komercyjny, C. Niezależny oraz trzeci, stanowiący wypadkową cech dwóch poprzednich B. Sponsorowany

Nowe kanały dystrybucji

Rozwój Internetu umożliwił nie tylko ewolucję samych gier wideo, ale także wykształcenie się nowych, szalenie efektywnych kanałów dystrybucji produktu. Tempo zmian jest na tyle zdumiewające, że rynek nie zdążył jeszcze jednoznacznie ogłosić wiodącego charakteru sprzedaży cyfrowej, a już spotkać można głosy o nowej rewolucji: graniu w chmurze. Jak należy traktować tego rodzaju deklaracje? Oczywiście, z dystansem. Prowadzenie dwustronnej komunikacji wymaga tutaj potężnych łącz internetowych, na upowszechnienie się których usługodawcy będą musieli poczekać jeszcze dłuższy okres czasu. Istotną rolę odgrywa jednak nie tylko prędkość sieci, ale także stabilność przesyłanych informacji: rozgrywka prowadzona jest w czasie rzeczywistym, nie może być więc mowy nawet o sekundowym opóźnieniu.

Aspekt technologiczny nie stanowi jedynego źródła problemów: trudnym do jednoznacznej oceny jest także sam model funkcjonowania tego rodzaju usługi. Gry będą wypożyczane na czas określony, czy może konsumenci będą stawali się ich pełnoprawnymi posiadaczami? Co w razie bankructwa usługodawcy: konsument straci wszelkie prawa, czy na bazie dowodu zakupu będzie miał możliwość przeniesienia zakupionych uprzednio gier na serwery konkurencji?

Najważniejszym tematem debat poprzedzających ewentualne wprowadzenie chmury jako standardu branżowego powinno być wskazanie gdzie, w całym tym zamieszaniu, umiejscowione zostały potrzeby samych graczy: potrzeba zbierania, kolekcjonowania oraz świadomość posiadania.

Wiele osób przedstawia producentów sprzętu komputerowego jako stronę, której zależeć będzie na utrzymaniu dotychczasowego status quo, gdzie każdy gracz zmuszony jest posiadać swój własny egzemplarz konsoli do gier. Jako koronny argument dla tej teorii przedstawia się zależność, zgodnie z którą im więcej urządzeń zostanie sprzedanych, tym więcej podzespołów będzie wykorzystanych przy ich produkcji.

Niektórzy zapominają jednak o jednym, kluczowym aspekcie prowadzenia rozgrywki poprzez chmurę: wszelkie obliczenia prowadzone są po stronie usługodawcy. Obsługa wielomilionowej rzeszy grających wymagać będzie ogromnej mocy obliczeniowej, którą zapewnić będą musieli właśnie producenci sprzętu komputerowego. Jeżeli doliczyć do tego także spore rzesze niezadowolonych, ceniących sobie poczucie własności klientów (którzy przywrócą do łask zapewniające przynajmniej pozory wolności komputery PC), to z pewnością żadnemu z gigantów branży krzywda się nie stanie.

Dłuższy i bardziej skomplikowany proces wprowadzania produktu na rynek

W zamierzchłej przeszłości wprowadzanie nowej gry wideo miało charakter spontaniczny: produkt przedstawiano na targach, czasami zamieszczono informacje na stronach internetowych, przeważnie jednak tworzeniem właściwej atmosfery oczekiwania obarczano samych dziennikarzy: to oni musieli ze szczątkowych materiałów tworzyć pełne zapowiedzi mających się ukazać w przyszłości gier. Nie było także mowy o kosztownych zabiegach promocyjnych, takich jak chociażby sponsorowane przez wydawców „tygodnie” z jakimś tytułem.

Obecnie, wprowadzanie produktu na rynek rozpoczyna się już w momencie ogłoszenia prac nad danym projektem, zaś cały przebieg działań marketingowych (ze szczególnym uwzględnieniem miesięcy bezpośrednio poprzedzających premierę) ma charakter świadomie zaplanowanego porządku. Zbyt wczesne, lub nazbyt odwleczone rozpoczęcie intensywnych działań promocyjnych sprawia, że wprowadzenie tytułu na rynek nie uzyska uprzednio założonego odzewu społecznego. W efekcie, o ile dawniej ustalenie daty premiery miało wyłącznie charakter taktyczny, obecnie stanowi pełnoprawny, strategiczny aspekt prowadzenia marketingu produktu.

Zbyt wczesne, lub nazbyt odwleczone rozpoczęcie intensywnych działań promocyjnych sprawia, że wprowadzenie tytułu na rynek nie uzyska uprzednio założonego odzewu społecznego.

Nowe rynki zbytu

Granie w gry stało się globalnym trendem, który wyszedł daleko poza ramy urządzeń stacjonarnych. Popularność, jaką na przełomie wieku uzyskały wykonane w technologii J2ME gry mobilne jednoznacznie wskazywała na nowy kierunek rozwoju aplikacji rozrywkowych. Obecnie nie trzeba już wydawać środków na zakup wyspecjalizowanego sprzętu, aby móc cieszyć się rozrywką na wysokim poziomie: w zupełności wystarczają do tego współczesne telefony oraz tablety, dzięki czemu rynek aplikacji mobilnych utrzymuje wyraźną tendencję wzrostową. I utrzyma ją jeszcze przez długie lata za sprawą setek tysięcy konsumentów, którzy zakup urządzeń mobilnych nowej generacji mają dopiero przed sobą.

Technologiczny rozwój urządzeń mobilnych nakazuje zadać pytanie o celowość egzystencji wyspecjalizowanych, przenośnych konsol do gier. Po co bowiem inwestować niemałe pieniądze w urządzenia, które mogą dostarczyć podobnej radości, przy jednoczesnym zubożeniu funkcjonalnym wobec współczesnych smartfonów oraz tabletów?

Z utylitarne punktu widzenia, nie ma to żadnego sensu. Tym bardziej dziwi polityka *Sony*, które na kilka miesięcy przed premierą swojej flagowej konsoli, *PS Vita*, wprowadziło na rynek serię telefonów komórkowych, pozycjonowanych w świadomości konsumentów jako urządzenia przeznaczone do mobilnej rozrywki. Jeżeli sam producent ma problemy z jednoznacznym określeniem polityki swoich produktów, to znaczy, że w niedługim czasie upadnie, albo zostanie przejęty.

Poszerzona rzeczywistość

Na wstępie należy zaprzeczyć dosyć popularnej tezie, jakoby kontrolery ruchu stanowiły konkurencję wobec tradycyjnego modelu rozgrywki. Jest to nieprawda, bowiem operują one w zupełnie innym segmencie rynku: ciężko wyobrazić sobie sytuację, aby *Assasin's Creed* stracił na swej atrakcyjności tylko dlatego, że nie przewidziano w nim wsparcia dla technologii *Kinect Microsoftu*.

Celowo czy nie, urządzenia wykorzystujące ruch zadomowiły się w świadomości konsumentów jako doskonałe tło dla imprez oraz katalizator mocnych więzi rodzinnych. Raz zaszufadkowane, będą miały teraz ogromny problem z wypracowaniem sobie opinii pełnoprawnego kontrolera do obsługi gier wideo.

Celowo czy nie, urządzenia wykorzystujące ruch zadomowiły się w świadomości konsumentów jako doskonałe tło dla imprez oraz katalizator mocnych więzi rodzinnych.

Co nie udało się urządzeniom stacjonarnym, wydaje się być bliskie rozwinięcia w segmencie urządzeń mobilnych: tutaj aplikacje wykorzystujące element poszerzonej rzeczywistości stanowią pierwszy krzyk mody. Swój ewentualny sukces będą one zawdzięczać jednak nie tyle samej jakości, co bezwarunkowemu wrzuceniu technologii na głębokie wody realiów rynkowych. Twórcy oprogramowania mobilnego, zamiast oferować ogólnodostępne aplikacje o tresurze zwierzątek i strzelaniu z łuku, proponują użytkownikowi ucieczkę przed hordami wygłodniałych zombie oraz udział w krwawych strzelaninach na ulicach własnego miasta.

Doskonały przykład rzucenia rozszerzonej rzeczywistości na głębokie wody rynku stanowi *The Shootar*, stworzony przez krakowskie studio *Future Reality Games*. Gracze, wyposażeni w telefony komórkowe, mają tutaj możliwość uczestniczenia w regularnej wojnie ulicznej. Biorą w niej udział osobiście, strzelając wirtualnymi karabinami do, dla odmiany, jak najbardziej realnych uczestników. Terminy kluczowe to analiza obrazu oraz realizm, przy którym *CoD* i *Battlefield* wymiękają. Porównanie to pojawiło się w jednym z czasopism i, pomijając jego chwytliwość, łatwo zweryfikować.

Wybrakowanie produktu

Przełom lat dziewięćdziesiątych należał do tytułów kompletnych, które już w dniu premiery cechowały się założoną pierwotnie przez twórców grywalnością. Nie było wówczas miejsca na pomyłki, bowiem wypuszczenie wybrakowanego produktu wiązałoby się z ogromnymi kosztami własnymi.

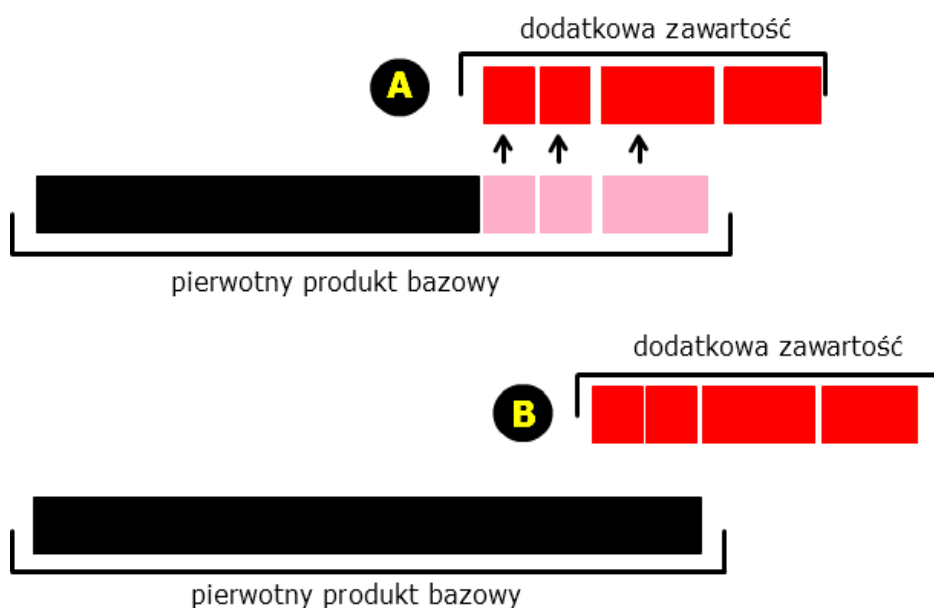
Oczywiście, nie wszystkie gry były doskonałe. Użytkownik żył jednak w przeświadczeniu, że zakupiwszy własny egzemplarz tytułu dokonuje się czegoś na kształt obustronnej umowy, gwarantującej mu pełną funkcjonalność oraz względną stabilność produktu w dniu jego zakupu. Duże, wielomegabajtowe łatki były rzadkością. Niezbędne, przynosiły ujmę marce oraz samemu wydawcy. Błędy krytyczne implikowały z kolei wymianę całego nakładu produktu.

Obecnie, za sprawą Internetu, sytuacja wygląda zupełnie inaczej. Gracze tygodniami oczekują stosownych łat dla uprzednio zakupionych produktów, częstokroć będąc pozostawionymi na dłuższy czas samym sobie. Za taki stan rzeczy obwiniać należy nie tylko producentów, ale także, a może przede wszystkim, samych graczy. To oni, pomimo negatywnych doświadczeń, godzą się na tego rodzaju praktyki, kupując wadliwe tytuły w dniu ich premiery.

Rozwój technologiczny, pomimo niezaprzeczalnych zalet, niesie ze sobą wiele negatywnych zmian, możliwych do zaobserwowania szczególnie w obszarze postaw społecznych. Reguła ta widoczna jest także w branży gier, gdzie rozwój wpłynął nie tylko na jakość produktów, ale także na poziom całkowitego marnotrawienia zasobów. Przykładowo, nadmiar pamięci operacyjnej doprowadził do upowszechnienia się mało wydajnych aplikacji.

Widoczną różnicę zaobserwować można podczas porównania procesów produkcyjnych gier komputerowych oraz ekskluzywnych tytułów konsolowych. Twórcy oprogramowania dla drugiej z przywołanych platform muszą przeznaczyć zdecydowanie więcej czasu na optymalizację kodu niż ich koledzy po fachu, odpowiedzialni za gry pecetowe.

Szczególny przypadek wybrakowania produktu, będący konsekwencją upowszechnienia się szybkich łącz internetowych, stanowi jego świadome okrajanie, eufemistycznie nazywane przez twórców dodatkową zawartością cyfrową. Definicja gry wideo jako produktu kompletnego została zastąpiona koncepcją zawartości bazowej, którą opcjonalnie rozbudować można o różnego rodzaju treści. Rozbudowa istniejącej aplikacji nie jest niczym nowym: już w latach dziewięćdziesiątych popularnością cieszyły się dodatki do gier, wymagające do uruchomienia ich wersji podstawowych. Problem zaczyna się w momencie, gdy pierwotną zawartość wycina się w celu jej późniejszej odsprzedaży. Proces ten, chociaż legalny w świetle prawa, jest wielce nagannym z punktu widzenia etyki. Należy pamiętać, że czym innym jest prowadzenie świadomej polityki produktu (w tym równoległe wytwarzanie dodatkowej zawartości, aby udostępnić ją w stosownym czasie), a czym innym jej wycinanie z kompletnego produktu, ze szkodą dla samego konsumenta (Rys. 1.3).



Rys. 1.3 Dwa możliwe warianty dla tworzenia dodatkowej zawartości gry: pierwszy (A), polegający na wycinaniu treści produktu bazowego oraz drugi (B), utrzymujący stosowny dystans pomiędzy podstawą oferty, a jej rozszerzeniem. Warto zwrócić uwagę na następujące kwestie: gra, jako produkt, stanowi pewną conceptualną całość przez co wyciągnięcie jakiegokolwiek z jej fragmentów, z miejsca, będzie widoczne i postrzegane jako nienaturalne. Wariant A zorientowany jest na maksymalizację zysku. Opcja B, zakładająca pracę nad dodatkami równoległe do projektu bazowego, ma na celu wzmocnić przekaz i siłę oddziaływania swojej podstawy.

Zabawna (na swój unikatowy sposób) historia miała miejsce podczas Krakowskiej konferencji *Digital Dragons 2012*, podczas której firma *Bloober Team* prezentowała swój najnowszy tytuł *A-men*, którego port tworzony był z myślą o konsoli PS3. Sporo uśmiechów na sali wywołał komentarz prowadzącego, który trzymając pad w ręku stwierdził, że oto widzimy fragmenty pochodzące z dodatku DLC. Premiera tytułu, rzecz jasna, była daleko przed nami (konferencja - kwiecień 2012, światowy debiut – październik 2012). Najwidoczniej plansze DLC były ciekawsze od tych, które zaimplementowano w bazową rozgrywkę.

Pozostając w temacie firmy – jednym z „ciekawszych” projektów studia był *Music Master: Chopin*, stanowiący „klawiszową” odpowiedź na muzyczne symulatory pokroju *Guitar Hero*. Wielkim było zdziwienie niektórych graczy (tytuł pochodzi z grudnia 2010), gdy program obwieścił, że nie obsługuje systemów 64bitowych.

Gra, jako produkt, stanowi pewną konceptualną całość, przez co wyciągnięcie jakiegokolwiek z jej fragmentów, z miejsca, będzie widoczne i postrzegane jako nienaturalne.

Poprawność polityczna

Przez wiele lat branża gier zabiegała o zmianę swojej pozycji społecznej: z niezobowiązującej zabawy, do opinii pełnoprawnego obszaru działalności biznesowej. Wypracowanie owego, poważnego wizerunku wiązało się jednak nie tylko z szeregiem korzyści, ale także ze znacznie większym zakresem odpowiedzialności przedsiębiorstw. Odpowiadają oni już nie tylko przed graczami, ale muszą się liczyć także ze sposobem odbioru ich produktów przez szeroko rozumianą opinię publiczną. Coraz częściej spotykanym przykładem zmian w tym obszarze jest poprawność polityczna nowo powstałych gier. O ile jednak przydzielanie białoskórym bohaterom czarnoskórych partnerów (*Resident Evil 5*) jest zrozumiałe, to już modyfikowanie na przestrzeni

kolejnych części wyglądu już raz stworzonej postaci należy uznać za lekką przesadę (*Starcraft 2*, Rys. 1.4).

Zmianom ulegać muszą nie tylko produkty, ale także język, jakim posługują się firmy w kontaktach z klientami. Media głównego nurtu, częstokroć przerażone konkurencją ze strony rozrywki interaktywnej, tylko czekają, aby podchwycić wyrwane z kontekstu zdania i wykorzystać je jako bazę kolejnego, „rzetelnego” materiału na temat szkodliwego wpływu gier wideo. Krew, śmierć, zabijanie, gwałt: wszystkich tych słów należy wystrzegać się w obecności dziennikarzy niewiadomego pochodzenia.



Rys. 1.4. Kerrigan, która z biegiem czasu zyskuje coraz więcej cech latynoamerykańskich

Na przełomie wieku nieoczekiwanym bohaterem przedświątecznego, głównego wydania wiadomości stała się polska wersja językowa gry *The longest Journey*. Powodem jej obecności nie były niestety walory artystyczne, lecz jedno z nielicznych przekleństw, które pada już na samym początku rozgrywki. Nieświadomi obecności wulgaryzmów rodzice, w akcie dezaprobaty, zgłosili problem do redakcji serwisu. Pomijając oczywisty fakt, że uzyskano w ten sposób darmową promocję tytułu, można było się także przekonać, jak ważną rolę we współczesnym świecie odgrywa standaryzowany model oznaczeń *PEGI*. Dzięki niemu zyskują nie tylko klienci, ale

także sami dystrybutorzy: nikt nie może im już zarzucić, że nie poinformowali rzetelnie o zawartości produktu.

Klienci bardziej przywiązani do marki, niż samego produktu

W dzisiejszych czasach gracze wykazują o wiele większe przywiązanie do marki: ufają oni nazwie, identyfikatorom, nie przykładając jednocześnie większej wagi do osób, które odpowiadają za wytworzenie danego tytułu. Częstokroć więź pomiędzy produktem a klientem potrafi być tak silna, że gracz w ogóle nie dostrzeże oczywistego spadku jakości produktu. Tak było m.in. przy okazji rozdzielenia się firm *SI Games* oraz *Eidos*, gdzie na mocy obustronnego porozumienia prawa do nazwy *Championship Manager* pozostały przy wydawcy, zaś sam produkt (bazy danych, kod) znalazł się w posiadaniu jego pierwotnych twórców

Nagle na rynku pojawiły się dwa tytuły, z których każdy skierowany był do tej samej grupy odbiorców: jeden, stworzony zupełnie od podstaw, sygnowany rozpoznawalnym identyfikatorem oraz stary, ceniony przez użytkowników, przywdziany z potrzeby chwili w nowe, pozbawione dawnych skojarzeń szaty. Logicznym mogłoby się wydawać, że migracja graczy będzie natychmiastowa: o jakości doznań decydowało przecież wnętrze, nie zaś operująca w abstrakcyjnym obszarze nazwa produktu. Nic bardziej mylnego. Wielu z nich obstawało przez dłuższy czas przy *Championship Manager*, ignorując przy tym wszelkie napotkane błędy: potęgą nazwy sprawiała, że zupełnie inny produkt wydawał im się być dokładnie tym samym, który serwowano im przez długie lata istnienia serii. Jak widać, marketing nosi znamiona sztuki magicznej XXI wieku.

Nieregularność migracji użytkowników w przypadku *Football Managera* tłumaczyć można nie tylko przywiązaniem do marki, ale także źle przeprowadzoną kampanią informacyjną. Użytkownicy gier tego typu bardzo często nie interesują się rynkiem elektronicznej rozrywki jako takim: są to przede wszystkim miłośnicy sportu, przez co komunikaty wysyłane poprzez specjalistyczne portale internetowe charakteryzował niewielki współczynnik efektywności: zaledwie niewielki odsetek osób, mających z nimi styczność, stanowił potencjalnych klientów.

Jak widać na powyższym przykładzie, określenie docelowej grupy odbiorców stanowi podstawę wszystkich skutecznych działań marketingowych. W tym konkretnym przypadku wystarczyłoby, aby lokalni dystrybutorzy posłużyli się poczytnymi, „fanowskimi” portalami drużyn sportowych i efekt przeprowadzonej kampanii informacyjnej mógłby być zdecydowanie lepszy.

Jeżeli już, to kontakt ze światem zewnętrznym odbywa się, bardzo często, poprzez instytucję wydawcy. Gracze negatywnie nastawieni do *Electronic Arts* nie przejmują się faktem, że bojkotując wydawane przez nich gry, tak naprawdę zaniechują zakupu produktu stworzonego przez kogoś zupełnie innego. To *Rockstar* zbierał (i nadal zbiera) podziękowania za *L.A. NoR*, nie zaś *Team Bondi*. Oczywiście, jest także druga strona medalu: za nieudane tytuły obrywa się wydawcom, w mniejszym zaś stopniu, o ile w ogóle, znajdującym się na uboczu producentom.

Badania rynku przeprowadzone na terenie Stanów Zjednoczonych jednoznacznie wskazują, że osoby dorosłe, w przypadku gier, przywiązują zdecydowanie większą wagę do marki niż do samego produktu. Wbrew jednak powszechnej fascynacji tego rodzaju wnioskami, tego konkretnego odkrywczym nazwać nie można. Ludzie młodzi mają zdecydowanie więcej wolnego czasu, a co za tym idzie, łatwiej u nich o wykształcenie się pełnej świadomości konsumenckiej. Należy wziąć także pod uwagę fakt, iż osoby dorosłe mają zazwyczaj na swoim utrzymaniu nie tylko dom, ale także rodzinę. Gry stanowią dla nich ledwie odskocznik od problemów dnia codziennego, sięgają zatem po kontynuację tych tytułów, które już raz spełniły ich oczekiwania.

Malejący rynek gier dedykowanych komputerom osobistym

Największy problem dla rynku gier dedykowanych komputerom osobistym stanowi fakt, że są to urządzenia złożone z komponentów pochodzących od różnych, niezależnych od siebie dostawców. Producenci kart graficznych opłacają oczywiście twórców, aby ci faworyzowali ich rozwiązania technologiczne, jednak nie ma tutaj mowy

o ich znaczącym wpływie na rozwój oprogramowania dla komputerów klasy PC. Sytuacja ta przypomina problem towarzyszący własności publicznej: jeżeli ktoś nie czuje się właścicielem danego podmiotu, to również nie wykazuje zachowań charakterystycznych dla dobrego zarządcy. Producenci kart graficznych, procesorów oraz innych podzespołów komputerowych spoglądają na siebie wzajemnie, uważając, że jeżeli oni czegoś nie zrobią, to z pewnością uczynią to pozostałe firmy. Nikt nie chce inwestować własnych środków, skoro podobne korzyści będzie można czerpać z wysiłku konkurencji.

Inaczej zorganizowany jest rynek konsol do gier. Każde urządzenie posiada tutaj swojego właściciela, który dba nie tylko o przyrost liczby klientów, ale także o zapewnienie możliwie jak najszerzego zaplecza dostępnych z poziomu platformy tytułów. Producenci sprzętu nie tylko dofinansowują przyszłe projekty: częstokroć kupują całe studia developerskie, aby sprawować pełną kontrolę nad sytuacją rynkową swojej konsoli.

Nie jest więc zupełną prawdą, jakoby piractwo komputerowe było jedynym powodem, dla którego rynek komputerów osobistych został odstawiony przez twórców gier wideo na dalszy tor. Gdyby tak było, podobny los musiałby spotkać konsolę *Xbox 360*, będącą jednym z najczęściej przerabianych urządzeń obecnej generacji. Rozwiązaniem sytuacji wydaje się być utworzenie komitetu, który przemawiałby jednym, wspólnym głosem wszystkich zainteresowanych rozwojem rynku gier komputerowych firm. Dopóki twórcom oprogramowania nie przedstawi się wprost korzyści biznesowych, jakie uzyskają ze wsparcia platformy PC, tak długo pozostaną oni skupieni na dotychczasowych działaniach.

Dopóki twórcom oprogramowania nie przedstawi się wprost korzyści biznesowych, jakie uzyskają ze wsparcia platformy PC, tak długo pozostaną oni skupieni na dotychczasowych działaniach.

Piractwo komputerowe

Kradzież dóbr intelektualnych nie jest zjawiskiem nowym, wynikającym z informacyjnego charakteru współczesnego świata. Od wieków łamano patenty, powielano bez uprzedniego zapytania cudze treści i naruszano zasady, określane współcześnie mianem praw autorskich. Warto o tym pamiętać, bowiem obserwując różnego rodzaju wypowiedzi specjalistów można odnieść mylne wrażenie, że nielegalne rozpowszechnianie treści jest czynnością zarezerwowaną wyłącznie dla ludzi nam współczesnych.

Czy zatem obecna skala tego zjawiska przyjmuje wyjątkowe rozmiary? Nie, bowiem są one adekwatne do skali prowadzonego biznesu. Warunki sprzyjające tworzeniu globalnej marki muszą mieć także wymierny wpływ na częstotliwość działań szkodliwych. Przykładowo, na dużym, zróżnicowanym geopolitycznie terenie o wiele ciężiej jest sprawować skuteczną kontrolę (przekonano się o tym m.in. w Starożytnym Rzymie). Najgorsza pod tym względem jest sytuacja towarów pożądanych: największą liczbą ściągnięć pochwalić się mogą piosenki znanych artystów. Tym bardziej dziwi antypiracka aktywność osób pokroju Zbigniewa Hołdysa, którym żadna krzywda ze strony internautów nie grozi – ciężko z tantiem okraść kogoś, kto nie nagrał niczego sensownego od przeszło trzydziestu lat i zamiast po scenie, trasę koncertową odbywa po programach śniadaniowych.

Twórcy gier wideo jednoznacznie wskazują na piractwo komputerowe jako główną przyczynę swojej niechęci do wytwarzania oprogramowania z myślą o komputerach klasy PC. Swoje negatywne nastawienie motywują stratami, jakie ponoszą za sprawą każdego kolejnego, ściągniętego z sieci programu. Kryje się tutaj jedno, dosyć ryzykowne założenie: każda osoba pobierająca nielegalne oprogramowanie, pozbawiona takiej możliwości, zdecydowałaby się na zakup własnego egzemplarza tytułu. Nie trzeba nikogo przekonywać, że jest ono bardzo... głupie.

Jako dowód posłużyć może przypadek Francji, gdzie środki przeznaczone na walkę z piractwem i będący tego konsekwencją gwałtowny spadek kradzieży intelektualnej w żaden sposób nie przełożył się na przyrost zysków wewnątrz branży muzycznej. Na

niekorzyść twórców oprogramowania działają także lament i zarzuty kierowane przez nich wobec rynku gier używanych. Przedstawiciele branży najwidoczniej nie dorośli jeszcze do realiów poważnego biznesu o zasięgu globalnym. Jeżeli świat jest dla nich tak niesprawiedliwy, to co mają powiedzieć producenci ubrań: nie tylko podrabiani, ale konkurujący także z używaną odzieżą? Już dawno skupili się oni na promocji korzystnego dla siebie stylu życia, w którym ubrania wyrażają swoich właścicieli, zaś podróbki postrzegane są nie przez prawo, ale przez inne osoby jako powód do wstydu.

Jeden z dystrybutorów filmowych poprzedza swoje wydawnictwa przydługawą animacją, na której zestawione zostały ze sobą dwie grupy odbiorców. Jedną z nich reprezentuje znużony internauta, który po wielu godzinach ściągania nielegalnej treści zmuszony jest obejść się smakiem ze względu na usunięcie pliku bazowego. Druga zobrazowana została przez roześmianą grupkę przyjaciół (swingersów?), którzy nie byłoby w stanie bawić się równie dobrze bez legalnej kopii oglądanego filmu. Będąc każdorazowo zmuszanym do zapoznania się z listą sponsorów, partnerami oraz antypirackimi materiałami nie sposób oprzeć się wrażeniu, że już nigdy więcej nie kupi się żadnej, pochodzącej z legalnego źródła płyty.

Piractwo komputerowe jest opowieścią nie tylko o ludziach bezprawnie rozpowszechniających cudzą własność intelektualną. To także historia różnego rodzaju zabezpieczeń, mających na celu uniemożliwić tworzenie nielegalnych kopii oprogramowania. Temat jest to bardzo przewrotny, bowiem im firmy poważniej do niego podchodzą, tym mniejszy sukces końcowy wydają się odnosić. Warto odnotować tutaj kilka szczególnych, niekonwencjonalnych praktyk w tym zakresie.

Twórcy strategii czasu rzeczywistego *Settlers 3* zamieścili w swoim produkcie coś na kształt bomby z opóźnionym zapłonem. Umieszczone wewnątrz gry zabezpieczenie dawało o sobie znać dopiero po dłuższej chwili, już w trakcie samej rozgrywki. Nielegalne kopie dosyć mocno ingerowały w przebieg gameplayu, czyniąc tytuł na dłuższą metę niegrywalnym: huta żelaza, zamiast sztab,

produkowała świnie, zaś leśnik nie widział drzew zasadzonych przez gracza. Podobną drogę obrano także w trzeciej odsłonie cyklu strzelanin *Serious Sam*, gdzie już na początku zabawy gracz napotykał nieśmiertelnego przeciwnika. Tego rodzaju zabezpieczenia nie dość, że efektywniejsze, niosą ze sobą także ogromny potencjał autopromocyjny.

Rynek gier używanych

Im bliżej przyglądać się zjawisku gier używanych, tym łatwiej jest dojść do wniosku, że za jego rozkwit odpowiedzialni są sami twórcy oprogramowania. Na taką interpretację faktów wskazywać mogą następujące obserwacje:

- Przede wszystkim należy zadać sobie pytanie, dlaczego gracze w ogóle chcą pozbywać się uprzednio zakupionych przez siebie gier: jeszcze kilka lat temu zdecydowana większość skłonna była raczej pielęgnować swoją kolekcję, niż ją wyprzedawać.
- Wielu graczy utożsamia pełne wyeksploatowanie produktu ze zgromadzeniem wszystkich znajdujących się w nim osiągnięć. Efekt przeniesienia ciężaru rozgrywki na kolekcjonowanie trofeów sprawia, że tytuł z kompletem odblokowanych trofeów traci dla użytkownika wszelką wartość. Jest to zdecydowane przeciwieństwo wobec lat dziewięćdziesiątych, kiedy gracze potrafili miesiącami zagrywać się w jeden tytuł, aby podbijać rekordy i obmyślać coraz to nowe strategie działania. Gdyby osiągnięcia przypisywane były nie tylko do konta, ale także do indywidualnego egzemplarza gry, wówczas handel tytułami używanymi byłby zdecydowanie mniejszy: wielu graczy chciałoby za wszelką cenę zachować dorobek punktowy, na który tak ciężko pracowało.
- W ostatnich latach wyraźnie zarysowuje się tendencja, aby tryb gry wieloosobowej rozwijać kosztem długości kampanii dla pojedynczego gracza. Efekt tego jest taki, że niektóre tytuły dostarczają zaledwie 5-6 godzin rozrywki,

przez co użytkownicy zorientowani na obcowanie z trybem fabularnym zmuszeni są odstawić taki produkt na półkę po zaledwie jednym dniu zabawy. Znaczenie tego elementu dla rozwoju rynku gier używanych podkreśla fakt, że tytuły odznaczające się dużym potencjałem trybu dla pojedynczego gracza stanowią zdecydowaną mniejszość w ofercie pośredników.

Gdyby osiągnięcia przypisywane były nie tylko do konta, ale także do indywidualnego egzemplarza gry, wówczas handel tytułami używanymi byłby zdecydowanie mniejszy: wielu graczy chciałoby za wszelką cenę zachować dorobek punktowy, na który tak ciężko pracowało

Wielu twórców błędnie zakłada, iż tryb gry wieloosobowej stanowi wartość dodaną dla większości użytkowników. Niestety, tak nie jest: znaczna część graczy odrzuca rozwiązania sieciowe, dostrzegając ewentualne walory, co najwyżej, w trybie kooperacji. Jako główny powód takiego zachowania podają oni najczęściej znaczenie warstwy fabularnej. Gdyby autorzy rozbudowali tradycyjną rozgrywkę sieciową o element narracji, wówczas możliwe stałoby się utrzymanie przy tytule także tego rodzaju użytkowników na dłużej.

- Handel grami używanymi jest zjawiskiem relatywnie młodym: jeszcze kilka lat temu miał on charakter nie tyle globalny, co raczej lokalny. Jego stopniowe natężenie jednoznacznie sugeruje, że kluczową rolę musiały tutaj odegrać pewne czynniki zewnętrzne, z jakością samych gier włącznie.
- Nie sposób oprzeć się także wrażeniu, że przedstawiciele branży gier zachowują się jak małe dzieci, które najpierw dawane przez świat zewnętrzny sygnały ignorują, a następnie zanoszą się płaczem zdziwione negatywnym dla siebie obrotem spraw. Obrót używanymi egzemplarzami gier wideo nie pojawił się znikąd: wyewoluował on raczej z pojedynczych, indywidualnych transakcji. Kiedy

gry stawały się z roku na rok coraz krótsze, a liczba chętnych do odsprzedaży swoich egzemplarzy wzrosła, pojawili się także pośrednicy, którzy zwietrzyli zysk w utworzeniu stabilnej infrastruktury dla tego rodzaju przedsięwzięć. Twórcy gier powinni wówczas zareagować: jeżeli nie poprzez zmianę polityki względem własnej twórczości, to przynajmniej poprzez utworzenie własnych kanałów wymiany gier tak, aby przechwycić zyski płynące do kieszeni pośredników. Zamiast tego, skupili się oni na wymachiwaniu szabelką i tworzeniu kodów jednorazowego użytku.

Wbrew negatywnej opinii wydawców, handel używanym oprogramowaniem może mieć korzystny wpływ na poziom sprzedaży gier nowych. Gracze odsprzedający swoje egzemplarze otrzymują zazwyczaj specjalne bony, których wartość może być przez nich skonsumowana tylko i wyłącznie poprzez zakup innych tytułów znajdujących się w asortymencie sklepu. Skutecznie podbija to licznik sprzedaży nowych, premierowych gier, bowiem dla wielu graczy łatwiej jest dołożyć niewielką kwotę do otrzymanych uprzednio kuponów, niż łączyć całą niezbędną sumę w rzeczywistej walucie.

Wiele gier, jak na przykład sportowy cykl *FIFA*, wprost prosi się o odsprzedaż starego egzemplarza. Po co bowiem trzymać na półce tytuł, który aktualizowany jest każdego roku? Nieaktualne składy, podobny model rozgrywki: wszystkie te elementy sprawiają, że myśl o pozbyciu się zakurzonego poprzednika nowej odsłony jest nad wyraz kusząca.

Niepokojąco wiele czasu musiało upłynąć, zanim *EA* uzmysłowiło sobie nieuchronny charakter omawianego zjawiska. W celu jego marginalizacji stosuje się obecnie bardzo agresywną politykę cenową: poprzednik jest na tyle przeceniany, aby uczynić zakup używanego egzemplarza mało atrakcyjnym.

Co ciekawe, *FIFA* zdaje się być prekursorem pewnego interesującego zjawiska sprzedażowego. Mianowicie, wielu graczy wykazuje naprzemienny cykl zakupowy.

Czym on się objawia? Tym, że jednego roku tytuł nabywa jedna grupa konsumentów, drugiego zaś inna. Użytkownicy ci wyznają zasadę, iż lepiej odczekać dłużej, pozwalając w ten sposób wyewoluować serii. Dopiero w momencie, gdy zmiany są naprawdę gruntowne, zastępują starszą odsłonę nowszą.

Nowe modele biznesowe

Do niedawna zarobek w branży gier kojarzony był przede wszystkim z poziomem sprzedaży: im była ona lepsza, tym większy był także potencjalny przychód. Rzecz jasna, jest to duże uproszczenie. Wiele zależy tutaj także od momentu zawarcia transakcji: im dalej od premiery, tym mniejsza korzyść jednostkowa dla firmy.

Przedstawiony model, zorientowany na tradycyjną sprzedaż, dla wielu wydać się może oczywisty. Wbrew jednak pozorom gry wideo, za czasów automatów, zarabiały na sobie w zupełnie inny sposób. Po pierwsze, podstawową jednostkę w obliczeniach stanowił pojedynczy egzemplarz urządzenia. Mógł on zawierać nawet najbardziej dochodową aplikację, jednak postawiony w złym miejscu generował znikomy przychód. Po drugie, oferta z automatami skierowana była przede wszystkim do innych firm. Po trzecie, gracz nie nabywał praw do produktu – posiadał jedynie czasową możliwość jego użytkowania. Cała ta koncepcja, choć leciwa, zdaje się powracać wraz z usługą grania w chmurze.

Alternatywa dla wypracowanego przez lata modelu biznesowego pojawiła się wraz z rozwojem sieci i bazujących na jej infrastrukturze grach sieciowych. Okazało się, że ludzie gotowi są zapłacić naprawdę duże pieniądze za możliwość prowadzenia drugiego, wirtualnego życia. To, co wydawało się szczytem możliwości za sprawą *Ultimy Online*, okazało się ledwie zapowiedzią rewolucji, jaką przyniósł *World of Warcraft*.

Rynek nie lubi próżni: coraz częściej mówi się o całkowitym zastąpieniu wspomnianych już wcześniej modeli nowym, bazującym na mikropłatnościach F2P (free to play). Aplikacje tego typu dostępne są za darmo – gracz dokonuje jedynie opcjonalnych wpłat, związanych z wykupieniem dodatkowych funkcjonalności wewnątrz produktu.

Najpopularniejsze obecnie koncepcje biznesowe zebrane w telegraficznym skrócie:

- Zysk płynący ze sprzedaży detalicznej z odgórnie określoną ceną. Dla uproszczenia zakłada się, że dystrybucja zawartości DLC również zalicza się do tej kategorii,
- Zysk płynący ze sprzedaży detalicznej bez odgórnie określonej ceny, gdzie sami gracze mogą zdecydować, ile ich zdaniem dany tytuł jest wart. Tego rodzaju akcje stanowią doskonały sposób na uciepienie się kieszeni konsumentów,
- Zysk płynący ze sprzedaży detalicznej produktu wraz z comiesięcznym abonamentem, którego wykupienie jest niezbędne do dalszego jego użytkowania. Model ten charakteryzuje się dużym potencjałem do generowania tzw. szarej strefy – nielegalnych, darmowych serwerów umożliwiających rozgrywkę,
- Zysk płynący ze sprzedaży detalicznej produktu oraz zawartych w nim mikro płatności,
- Darmowy produkt, w całości zorientowany na generowanie możliwie największego zysku z mikropłatności. Model ten uniemożliwia jakąkolwiek formę piractwa: po co bowiem tworzyć nowe serwery, skoro dostęp do oryginalnych jest bezpłatny?
- Zysk płynący z lokowania produktu oraz implementacji różnego rodzaju mechanizmów reklamowych,
- Zysk płynący ze sprzedaży detalicznej oraz rozpowszechniania autorskiej technologii,
- Zysk płynący z udostępnienia autorskiej technologii.

Model F2P uniemożliwia jakąkolwiek formę piractwa: po co bowiem tworzyć nowe serwery, skoro dostęp do oryginalnych jest bezpłatny?

Wybrane różnice w marketingu pomiędzy grami wideo a konwencjonalnymi dobrami konsumpcyjnymi

Data wprowadzenia produktu na rynek (data premiery)

Dla branży elektronicznej rozgrywki szalenie istotnym jest zdefiniowanie optymalnej daty wejścia produktu na rynek: w tym względzie zdecydowanie bliżej jej do prawideł rządzących sztuką (film, muzyka), niż do tradycyjnego segmentu B2C. Inna, zdecydowanie trudniejsza to uchwycenia jest także dynamika otoczenia konkurencyjnego. W przemyśle nie sposób jest wprowadzić nagle na rynek nową gamę produktów: uprzednio należy poczynić szereg działań, które zawczasu zaalarmują uważną konkurencję o nadciągającym problemie. Wysoki próg wejścia (utrudnienia związane z rozpoczęciem działalności) czyni niewielkim prawdopodobieństwo wystąpienia nieoczekiwanych zdarzeń, czego niestety nie można powiedzieć o branży gier wideo: tutaj każdego dnia należy spodziewać się narodzin nowego przeboju (gry niezależne), zaś segment aplikacji komercyjnych nie wykazuje znamion stabilności. Kilkumiesięczne obsunięcia premier są tutaj na porządku dziennym a, co gorsza, o zmianach planu wydawcy częstokroć można dowiedzieć się zaledwie na miesiąc lub dwa przed pierwotnie zaplanowanym debiutem produktu.

B2C (*Business to consumer*) – model biznesowy, zakładający oferowanie usług i produktów klientom końcowym. W przypadku branży gier, będzie to tworzenie tytułu dla graczy. Przeciwnieństwem będzie natomiast B2B (*Business to Business*), gdzie producent, zamiast czerpać zysk ze sprzedaży, otrzyma jednorazową zapłatę od wydawcy tytułu (tworząc go na jego zlecenie). Sporym zyskiem pochwalić się tutaj mogą przedsiębiorstwa, które wyspecjalizowały swoją działalność w matematycznej optymalizacji kodu aplikacji.

Gry wideo wykazują niewrażliwość na repozycjonowanie

Pozycjonowanie jest narzędziem marketingu, mającym na celu zakorzenienie w świadomości konsumenta pewnych skojarzeń związanych z danym produktem. Do najpowszechniej występujących przykładów pozycjonowania zaliczyć można: „bezpieczny samochód” (**bezpieczeństwo** jazdy jako kluczowy parametr), „tani proszek” (**niska cena** jako wyróżnik oferty na tle konkurencji), oraz „telewizor o **najlepszej jakości** obrazu” (wysoka jakość produktu jego cechą szczególną). O ile sam proces doboru elementów pozycjonowania dla branży elektronicznej rozrywki jest podobny do tego towarzyszącego innym produktom z obszaru B2C, to już sam zabieg repozycjonowania (zmiany pierwotnego wizerunku w świadomości społecznej) jest praktycznie poza zasięgiem możliwości marketingu gier wideo. Czekoladki można owinać efektownym papierkiem i sprzedawać na nowo jako towar luksusowy, nie sposób jednak zrobić tego samego z większością aplikacji. Tak naprawdę jedyny, podlegający efektywnej zmianie element pozycjonowania to cena: relatywnie łatwo o status atrakcyjnego produktu w niskim przedziale cenowym.

Czekoladki można owinać efektownym papierkiem i sprzedawać na nowo jako towar luksusowy, nie sposób jednak zrobić tego samego z większością aplikacji.

Polityka cenowa rodzimych wydawców jest tym, co ostatnimi czasy stanowiło główne źródło zmian w ich działaniach marketingowych. Jeszcze dwa lata temu należało odczekać wiele miesięcy, zanim cena tytułu uległa znaczącej obniżce. Obecnie reguła ta uległa znaczącym przeobrażeniom: koszt premiery jest sztucznie zawyżany, aby zmaksymalizować zysk pochodzący ze sprzedaży w pierwszym, najważniejszym okresie rynkowej obecności produktu. Później, już po 3,4 miesiącach, tytuł taki dostępny jest za połowę pierwotnej ceny. Efekt takiego działania maksymalizuje liczbę klientów, którzy obsłużeni zostaną w przeciągu pierwszego półrocza – tzn. w okresie, gdy tytuł jest świeży i nie odbiega technologicznie od nowszej, konkurencyjnej oferty.

Dynamika otoczenia konkurencyjnego

Niski próg wejścia i w zasadzie nieistniejący próg wyjścia sprawiają, że rynek B2C gier wideo charakteryzuje się obecnie największym tempem zmian, jakie zaobserwować można w obszarze otoczenia konkurencyjnego. Dziesiątki firm pojawiają się tutaj i zamykają każdego dnia, a oferta aplikacji rozrywkowych jest tak szeroka, że bez wprowadzenia szczegółowej segmentacji rynku nie sposób byłoby zapanować nad wszechogarniającym chaosem. Co gorsza, większość gier ma względem siebie charakter substytucyjny. Oznacza to, że przypadkowo napotkany tytuł może odciągnąć klienta od pierwotnie planowanego zakupu na wiele tygodni, a nawet miesięcy.

Problemów dostarcza także będący obecnie standardem, wielomiesięczny miesięczny okres produkcyjny. Założenia dla projektu, początkowo poprawne, mogą z czasem ulec przedawnieniu: dość łatwo wyobrazić sobie sytuację, gdy na tymczasowej fali popularności jakiegoś gatunku powstanie wiele tytułów, które w dniu premiery nie znajdą już nawet połowy z szacowanej pierwotnie liczby nabywców.

Czy nadciąga kryzys?

Od kilku lat można spotkać się z głosami, że nad branżą elektronicznej rozrywki nadciąga widmo kryzysu. Nie byłoby w tych prognozach nic nadzwyczajnego gdyby nie fakt, że w ostatnich miesiącach zyski ze sprzedaży gier dla niektórych segmentów przekroczyły te ubiegłoroczne o kilka punktów procentowych, zaś większość topowych premier ostatnich miesięcy biła co rusz kolejne rekordy w ilości przedpremierowo zamówionych egzemplarzy gier. Jak zatem wyglądać będzie przyszłość rynku? Czy gracze schowają konsole głęboko pod swoje łóżka i zaczną masowo uprawiać sporty walki, tak jak miało to miejsce w latach osiemdziesiątych? A może scena gier niezależnych bezpardonowo zagarnie udziały w rynku produkcjom komercyjnym?

Niniejszy podrozdział poświęcony będzie właśnie tego rodzaju dywagacjom, zaś punktem wyjścia dla nich będzie analiza różnic pomiędzy obecną sytuacją rynkową a tą, która zrodziła największy krach finansowy w dotychczasowej historii branży.

Technologia oraz jej zastosowanie

Konsole obecnej generacji służą nie tylko do grania: z powodzeniem zastępują także większość sprzętów elektronicznych. Odtwarzają filmy, muzykę wysokiej jakości, a nawet umożliwiają swobodne surfowanie po Internecie. Urządzenia te kupowane są coraz częściej z innych powodów, niż tylko gry wideo, czego naturalną konsekwencją jest także umocnienie się pozycji konsol jako urządzeń odpornych na zawirowania branżowe. Ich posiadacze nie są już tak wrażliwi na jakość oferowanych w danym przedziale czasowym tytułów, jak kiedyś. Gotowi są poczekać na lepsze czasy, którą to postawę skutecznie stymuluje także międzyludzki charakter dostarczanych wraz z urządzeniem usług.

Granie jest obecnie nie tylko formą odstresowania – to także doskonały sposób na obcowanie ze znajomymi. Pozbycie się konsoli byłoby równoważne z zerwaniem pielęgnowanych uprzednio więzi międzyludzkich. Fakt ten przesunął ciężar gatunkowy omawianej decyzji: z chęci zaoszczędzenia czasu, do pytania, czy gracz nie odczuje braku tych wszystkich osób.

Pozbycie się konsoli byłoby równoważne z zerwaniem pielęgnowanych uprzednio więzi międzyludzkich.

Zmiany społeczne

W nadchodzących latach nasili się zjawisko rewolucji pokoleniowej. Dotychczasowa, pionowa forma relacji rodzinnych, gdzie wywodzący się z lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych rodzice traktowali czas spędzany przez ich pociechy przed ekranem komputera za marnotrawstwo, zostanie zastąpiony nową, poziomą. W jej ramach byli i obecni gracze będą wychowywać swoje dzieci zgodnie z duchem cyfrowej rewolucji, gdzie czynnymi uczestnikami gier wideo będą nie tylko najmłodsi, lecz także całe rodziny.

Korzystny wpływ omówionego zjawiska może zostać wyhamowany przez zachodzące zmiany kulturowe, widoczne szczególnie w państwach takich jak Niemcy

oraz Francja. Coraz większe rzesze mieszkańców „z zewnątrz” posługujących się swoimi własnymi, wewnętrznymi konwencjami oraz uwarunkowanym kulturowo odmiennym sposobem postrzegania świata mogą doprowadzić do wyraźnego przemianowania zachowań konsumenckich. Ewentualnego wpływu tego zjawiska można się jednak spodziewać nie wcześniej, niż za kilka/kilkanaście lat.

Globalny kryzys finansowy

Powszechnie znanym jest fakt, że ludzie w dobie trudności finansowych chętniej zostają w domach, organizując sobie rozrywkę we słanym zakresie. Mając to na uwadze – paradoksalnie – można dojść do wniosku, że obecna sytuacja gospodarcza działa na korzyść producentów gier. O ile zubożeni gracze niekoniecznie zaczną kupować w sklepach więcej premierowych tytułów, można spodziewać się ich wzmożonego zainteresowania starszymi pozycjami oraz większej skłonności do przeszukiwania alternatywnych kanałów dystrybucyjnych oferujących mniejsze, ale i tańsze zarazem aplikacje, takich jak usługa *Windows Arcade* dostępna z poziomu konsoli *Xbox360*. Swój renesans mogą także przeżywać wyeksploatowane już przez graczy tytuły, po które będą zmuszeni sięgnąć z powodu swoich trudności finansowych. Będzie to doskonała okazja do sprzedaży wszelkiej maści zawartości DLC, pod warunkiem, że będą one miały za zadanie tchnąć odrobinę świeżości w skostniałą już strukturę rozgrywki. Treści „śmieciowe”, takie jak stroje bohaterów, nie znajdą uznania w oczach kupujących.

Układ sił rynkowych

W najbliższych latach zarysuje się widoczny już podział na producentów gier oraz twórców wyspecjalizowanych narzędzi programistycznych. W efekcie przybywać będzie studiów developerskich, ponieważ tworzenie atrakcyjnych produkcji nie będzie wymagało już koderów wysokiej klasy. Oznacza to również masową produkcję niskobudżetowych klonów najlepiej sprzedających się w danym przedziale czasowym gier. Z drugiej jednak strony, wykształcenie się jednolitej płaszczyzny technologicznej stanowić będzie doskonałą trampolinę dla ambitniejszych studiów, które za sprawą

własnej technologii z miejsca zyskają przewagę konkurencyjną. Oczywiście, pod warunkiem, że będzie ona lepsza od tej będącej w powszechnym użyciu.

Zacieśnia się również relacje pomiędzy branżą elektronicznej rozrywki oraz przemysłem filmowym. Dobrym przykładem tej zaangażowanej relacji jest *007: Blond Stone*, wieloplatformowa gra nawiązująca do przygód *James'a Bonda*. Z uwagi na tymczasowe problemy ze znalezieniem środków finansowych na stworzenie kinowej kontynuacji *Quantum of Solace*, historię tajnego agenta Jej Królewskiej Mości postanowiono kontynuować w formie gry komputerowej. Wizerunku, podobnie jak w kinowym pierwowzorze, użyczył Daniel Craig, zaś fabułę stylizowano na pełnoprawną kontynuację przeboju z sal kinowych.

Ostatnimi laty, w ogóle, dosyć popularnym terminem stała się „filmowość” poszczególnych produkcji. Tytuły takie jak *Heavy Rain*, czy też niedawno debiutujący na rynku *Uncharted 3*, wpisują się w ten schemat, bez ogródek obwieszczając, że w przyszłości rynek gier nie zadowoli się tylko symbiozą, ale wprost zawłaszczy sobie część zysków pochodzących z branży filmowej. Wymownym tego przykładem jest otwieranie przez firmy zajmujące się produkcją gier własnych studiów filmowych, których zadaniem jest, lub dopiero będzie, ekranizowanie ich największych przebojów. Jest to sytuacja podobna do tej, która zachęciła globalnych wydawców oprogramowania do utworzenia swoich lokalnych oddziałów w większości krajów. Po co bowiem korzystać z pomocy pośredników, skoro wszystkie aspekty finansowe można zamknąć wewnątrz własnej korporacji? Takie podejście ułatwia także sprawowanie kontroli nad wszystkimi kluczowymi aspektami dystrybucji, wliczając w to spójność przekazu marketingowego.

W działaniach biznesowych wyróżnić można przedsięwzięcia zorientowane na dwa podstawowe okresy czasu: **krótko** i **długoterminowe**. Z praktycznego punktu widzenia, obydwa są bardzo istotne. Wiele firm zapomina jednak o tym, że decydując się na pewne kroki tu i teraz należy mieć także na uwadze ich konsekwencje w dłuższym odstępie czasu. Doskonały tego przykład dają kinowe multipleksy, które zezwalając na emisję reklam promujących gry wideo maksymalizują zysk w krótkim czasie, ryzykując jednocześnie utratę swoich klientów w trakcie kolejnych miesięcy.

Jest bowiem rzeczą naturalną, że wiele osób finansuje wszelkiego rodzaju rozrywki z tej samej puli pieniędzy. Co za tym idzie, decyzja o zakupie nowej gry będzie dla wielu z nich równoznaczna rezygnacji z jednego, a może i większej liczby wyjść na miasto. Kto zatem odpowiada za tak krótkowzroczną politykę kin? Zapewne... doświadczeni, wysokiej klasy dyrektorzy i specjaliści. Tylko pogratulować.

Wniosek końcowy

Brak jest przesłanek mogących wskazywać na prawdopodobieństwo jakiegokolwiek kryzysu. Możliwe są różnego rodzaju odchylenia, jednak są one wpisane w sezonowość oraz ogólną sytuację gospodarczą na świecie. Większość zysków generowanych jest tutaj w okresie świątecznym, przez co mniejsza liczba środków przeznaczonych na zakup prezentów ogółem powinna wywrzeć także negatywny wpływ na późniejsze zestawienie zysków rocznych. Może, jednak nie musi: o ile w całej populacji graczy dominują ludzie dorośli, to w kategorii osób obdarowywanych grami wideo zdecydowaną większość stanowi młodzież. Wielu rodziców, nawet kosztem siebie, nie pozwala odczuwać jakichkolwiek problemów finansowych swojemu potomstwu. Co za tym idzie, wartość wręczanych prezentów nie będzie znacząco, o ile w ogóle, odbiegać od dotychczasowych.

Podsumowanie

Branża gier stanowi jeden z najaktywniejszych obszarów działalności biznesowej. Jest ona kwintesencją rynku globalnego, charakteryzującego się minimum obostrzeń, przy jednoczesnym dostarczeniu przedsiębiorcom ogromnego spektrum możliwości. Pozostaje w ciągłym ruchu, przez co zmienia się nieustannie: inne są źródła finansowania, pułapy finansowe, możliwości. Modyfikacji ulegają także decyzje zakupowe klientów oraz przesłanki, jakimi kierują się oni podczas ich podejmowania.

Aby efektywnie prosperować w tak zdefiniowanym otoczeniu, kluczowe jest zgłębienie zasad, jakimi się ono rządzi. Rynek należy poddawać nieustannym

analizom, mającym na celu wskazać nie tylko potencjalne zagrożenia, ale także szanse. Ktoś na pewno je wykorzysta, dlatego lepiej być tym, który tego dokona.

Istotne są także wyraźne różnice, które czynią branżę elektronicznej rozrywki dalece odmienną od konwencjonalnych rynków. Uwidacznia się także ciekawe zjawisko, w którym ceniona sobie przez twórców gier swoboda koncepcyjna ustępuje coraz częściej miejsca poprawności politycznej, będącej naturalną konsekwencją prób odmienienia dotychczasowego wizerunku branży.

Pytania kontrolne

1. Opisz wpływ Internetu na rozwój branży gier wideo.
2. Wymień co najmniej trzy cechy charakterystyczne dla współczesnych realiów branży gier wideo.
3. Czym objawia się przywiązanie graczy do marki? Czy znasz jakieś przykłady?
4. Jakie czynniki wpływają na rozwój rynku gier używanych? Jakie jest Twoje zdanie na ich temat?
5. Co wyróżnia branżę gier wideo na tle innych obszarów działalności biznesowej?
6. Wymień znane Ci modele biznesowe. Jak myślisz, które z nich przetrwają próbę czasu? Może widzisz miejsce dla innych rozwiązań?

¥ Rozdział 2: Wstęp do ekonomii

U podstaw ekonomii leży zjawisko ograniczoności zasobów i wiążąca się z tym konieczność racjonalnego zarządzania. W zależności od tego, z jakiej perspektywy ów problem poddawany jest analizie, można wyróżnić:

Makroekonomię – dział ekonomii postrzegający gospodarkę jako ograniczoną całość. Zajmuje się ona zjawiskami o zakresie globalnym, takimi jak polityka monetarna państw, bezrobocie oraz handel międzynarodowy.

Mikroekonomię – która za obszar badań powzięła zachowania poszczególnych jednostek: decyzje konsumenckie oraz tendencje biznesowe przedsiębiorstw w ujęciu zarówno indywidualnym, jak i konkurencyjnym.

Z punktu widzenia tematyki niniejszej książki, szczególnie interesującym okazuje się być zasób wiedzy zgromadzony przez ekonomistów w obszarze mikroekonomii. Mało tego, zainteresowania marketingu, jako dyscypliny stosowanej, w rozlicznych miejscach pokrywają się z ich dotychczasowymi pracami: zrozumienie konsumentów, ich percepcji oraz całego otoczenia konkurencyjnego firmy leży u podstaw każdego efektywnie prosperującego przedsięwzięcia biznesowego.

Marketing gier, jak wszystko co związane z branżą, nacechowany jest jednak ogromną dozą przewrotności. W wielu obszarach opiera się on powszechnie przyjętym obserwacjom mikroekonomii, miejscami wprost im zaprzeczając!

Przykładowo, gry wideo dystrybuowane cyfrowo nie zabierają cennej powierzchni magazynowej. Mało tego, nie istnieje w ich przypadku również koszt jednostkowy, ponieważ wszelkie nakłady poniesiono jednorazowo podczas produkcji. Autorzy oraz sprzedawcy nie mają zatem bardzo często potrzeby manipulowania ceną produktu. Może ona przez wiele lat utrzymywać się na takim samym, wysokim poziomie, pomimo zerowego popytu. Równie dobrze może nieoczekiwanie spaść o połowę tylko po to, aby po chwili wrócić na swój pierwotny, nieakceptowany przez klientów pierwotnie pułap. Fascynujące!

W marketingu za pewnik przyjmuje się zasadę, zgodnie z którą większość konsumentów nie będzie skłonna zapłacić więcej za dobro, które dotychczas sprzedawane było, w regularnej dystrybucji, po znacznie niższej cenie. Zgodnie z założeniami tej obserwacji klient traktuje dotychczasowy, niższy koszt jako wymierny wskaźnik wartości produktu. I, o ile, zazwyczaj jest to obserwacja słuszną, nijak ma się do przypadku gier wideo. Zawsze znajdują się bowiem tysiące graczy skłonnych wydać pełną kwotę za dany tytuł, niezależnie od tego, czy był on ostatnio dostępny za połowę swej pierwotnej ceny, czy też nie. Działanie to nie zawsze jest wynikiem „niepełnej informacji”: dla wielu osób perspektywa rozgrywki i wiążąca się z tym hipotetyczna korzyść (w końcu nie zawsze rzeczywistość sprostą oczekiwaniom) są na tyle kuszące, iż nie wyobrażają sobie oni oczekiwania na kolejną okazję.

Niniejszy rozdział ma na celu przedstawić Czytelnikowi najważniejsze, z punktu widzenia marketingu, zagadnienia ekonomii. Każdy z problemów dostosowany został do realiów branży elektronicznej rozgrywki, dzięki czemu niezobowiązujący wykaz akademickich terminów wyparty został przez praktyczną analizę współczesnego rynku gier.

O ograniczoności zasobów

Niedobór jest czymś na kształt bytu absolutnego – gdyby nie on, ludziom nie brakowałoby tak naprawdę niczego. Nie narzekaliby oni na brak czasu, pracy i pieniędzy. Państwa nie musiałyby rywalizować ze sobą o bogactwa naturalne, a dzikie zwierzęta miałyby pokarmu pod dostatkiem. Ograniczoność zasobów jest więc zjawiskiem powszechnym, które wymusza na jednostkach nieustanne dokonywanie racjonalnych wyborów w celu maksymalizacji procesów ich eksploatacji.

Dostrzec można tutaj pewnego rodzaju przekłamanie - ekonomiści zakładają, iż każdy z nas posiadał wrodzoną umiejętność podejmowania racjonalnych decyzji. Nie trzeba być jednak szczególnie sprawnym obserwatorem, aby dojść do wniosku, że tego

rodzaju zachowania stanowią zdecydowaną mniejszość ogółu dokonywanych przez graczy wyborów.

Niełatwo jest zrozumieć politykę cenową niektórych wydawców i dystrybutorów. Przykładowo, jeżeli jakiś tytuł nie sprzedaje się pomimo czterokrotnej przeceny, to jaki jest sens umieszczać go potem w zdecydowanie wyższym przedziale cenowym?

Jedyne, sensowne wytłumaczenie takiego zachowania jest następujące: dystrybutorzy koncentrują się wówczas na konsumentach zdeterminowanych, którzy chcą nabyć ten jeden, konkretny produkt. Będą oni skłonni wydać więcej, ponieważ jasno określili swoją potrzebę. Skoro niższa cena nie zachęca przygodnych użytkowników, to w ich odczuciu lepiej zarobić jednorazowo więcej na graczach zdeklarowanych,

Różne będą obszary podejmowania decyzji dla różnych grup interesu. Gracze w ramach swoich ograniczonych środków poszukują produktów dostarczających im najwięcej radości, wydawcy zainteresowani są tytułami, które współgrają z panującymi na rynku trendami, zaś większość lokalnych dystrybutorów chciałaby na wyłączność dystrybuować gry *Blizzarda*. U podstaw każdej z wymienionych motywacji leży omawiana w niniejszym rozdziale ekonomia i wiążący się z nią problem niedoboru.

Ideę ograniczoności zasobów i wiążący się z tym przymus podejmowania decyzji doskonale obrazuje większość dostępnych na rynku gier strategicznych. Gracze zmuszeni są w nich gromadzić surowce i optymalizować procesy wydobywcze, a uzyskane w ten sposób środki alokować w produkcję jednostek oraz rozwój infrastruktury. Ponadto, niektóre tytuły jak na przykład *Starcraft* nakładają na użytkowników dodatkowy narzut w postaci ograniczenia maksymalnej liczby wojsk mogących brać udział w rozgrywce, dzięki czemu problem efektywnego rozdzielenia dostępnych przydziałów pomiędzy jednostki maksymalizujące szansę wygranej stanowi kluczowy punkt gameplay'u.

Dark Colony bardzo dobrze ukazywało z kolei problem ograniczoności zasobów naturalnych. Brak tradycyjnej gospodarki przestrzennej i bardzo wolny czas eksploatacji złóż wymuszał na graczu regularne poszukiwania dodatkowych źródeł minerału. Na terenie prowizorycznych placówek wydobywczych należało prowadzić regularnie działania o charakterze militarnym, w przeciwnym wypadku przeciwnik niszczył urządzenia wydobywcze gracza i zastępował je swoimi własnymi.



Starcraft, 1997 Bllizzard



Dark Colony, 1997 SSI

Ograniczoność zasobów z perspektywy graczy

Pieniądz: zdecydowana większość graczy posiada ograniczone środki finansowe. Mają oni zazwyczaj odgórnie wydzielone kwoty na zakup nowych gier, przez co każdy z ich wyborów konsumenckich odbywa się kosztem innych, nie zakupionych w danej chwili tytułów. Z tego powodu walka o klienta bardzo często nazywana jest prostolinijnie „walką o jego pieniądze”, a rywalizujący ze sobą wydawcy zazwyczaj przesuwają względem siebie premiery swoich konkurencyjnych tytułów: nie chcą oni zabiegać o niewielką ilość pieniędzy konsumenta w tym samym przedziale czasowym, licząc na to, że wraz z kolejnym przyływem gotówki (stąd bardzo często miesiąc jest wielkością rozgraniczającą daty premiery) dokonają oni zakupu także ich produktu.

Gracze mają zazwyczaj odgórnie wydzielone kwoty na zakup nowych gier, przez co każdy z ich wyborów konsumenckich odbywa się kosztem innych, nie zakupionych w danej chwili tytułów.

Ekonomia posługuje się terminem **kosztu utraconych korzyści** (koszt alternatywny) do opisania najlepszego, alternatywnego wyboru. Wielu graczy musiało dokonać takiej analizy w maju 2012 roku, kiedy jednego miesiąca na rynek wprowadzono dwa głośne, z dawna oczekiwane przez wszystkich tytuły: *Diablo 3* oraz *Max Payne 3*. Który z nich wybrać? Z którym zakupem można poczekać do następnej okazji? W dużym uproszczeniu: ten, który sprawi nam więcej radości. Zachodzi tutaj stała zależność:

$$\text{koszt utraconych korzyści} < \text{wybrana przez gracza opcja.}$$

Czas: doba ma tylko 24 godziny. Odejmując czas niezbędny na pracę, naukę i obowiązki, otrzymujemy w najlepszym wypadku zaledwie kilkanaście godzin tygodniowo, które można bez negatywnych konsekwencji przeznaczyć na granie w różnego rodzaju gry. Niedobór czasu stanowi dodatkowe utrudnienie dla wydawców, ponieważ osoby dysponujące większą ilością gotówki i tak nie będą skłonne kupić większej ilości gier z powodu natłoku innych zajęć. Nadmiarowe środki mogą co prawda przejść na rzecz kolejnego zakupu, jednak w większości przypadków zostaną one spożytkowane w innych obszarach życiowej egzystencji konsumentów. Skłonność do natychmiastowego wydawania zarobionych pieniędzy jest nieodłącznym elementem społeczeństw konsumpcyjnych.

Niedobór czasu stanowi dodatkowe utrudnienie dla wydawców, ponieważ osoby dysponujące większą ilością gotówki i tak nie będą skłonne kupić większej ilości gier z powodu natłoku innych zajęć.

Zjawisko magazynowania gier na przyszłość zaobserwować można tylko i wyłącznie w przypadku wyprzedaży, kiedy to elementem motywującym gracza do zakupu jest nie tylko tytuł, ale także, a może przede wszystkim, jego cena. Nikt nie kupuje nowych kolekcji ubrań na zapas. Co innego, jeżeli mowa o posezonowych

obniżkach – wówczas znikają ze sklepów nawet kurtki zimowe, które nabywcy będą mieli możliwość założyć dopiero w przyszłym roku.

Skończony wybór produktów: potrzeby jednostek przewyższają możliwości ich zaspokojenia. Pasjonaci alternatywnego biegu historii latami wyczekują na pojawienie się nowych tytułów osadzonych w realiach zmodyfikowanej rzeczywistości, tak samo jak miłośnicy klasycznych gier przygodowych, z ogromną radością, przyjmują każdą nową pozycję gatunkową na rynku. W obliczu niedoboru tytułów bardzo dobrych, gracze zmuszeni są wybierać spośród dziesiątków produkcji dobrych, słabych i przeciętnych. Niezależnie jednak od swej jakości, tylko one mogą zaspokoić - do pewnego stopnia - potrzeby niektórych grup konsumentów.

Ograniczoności zasobów z perspektywy przedsiębiorców

Skończona ilość konsumentów – niezależnie od zamysłu, wedle którego podzielony zostanie ogół graczy, każdy z uzyskanych w ten sposób podzbiorów będzie miał charakter skończony. O ile jednak teoretyczne maksimum nabywców ogółu gier konsolowych można sprowadzić do wielkości sprzedaży samych urządzeń, znacznie trudniej jest wskazać dokładną liczbę amatorów konkretnego gatunku gier. Każdy z producentów rywalizuje o pewien skończony blok użytkowników, i to właśnie w jego obrębie dochodzi do starcia z ofertą konkurencji. Ograniczona liczba odbiorców wymusza na producentach tworzenie coraz lepszych produktów bez jednoczesnego zawyżania ich kosztów. Nie sposób jednak oprzeć się wrażeniu, iż obecny układ cen jest przesadnie wygórowany i jako taki stanowi doskonały przykład na nieoficjalną zмовę w branży: wydawcom jest on na rękę, więc po co go zmieniać?

Ograniczona liczba odbiorców wymusza na producentach tworzenie coraz lepszych produktów bez jednoczesnego zawyżania ich kosztów.

Tym większym szacunkiem należy darzyć polskiego producenta, dystrybutora i wydawcę w jednym: firmę *CDP*. Nie tylko stworzyli oni produkt na światowym poziomie (*Wiedźmin 2*), ale zaoferowali go także po niesłychanie korzystnej cenie.

Oczywiście, nie uczynili tego z czysto altruistycznych pobudek: celem nadrzędnym takiej polityki było maksymalne spenetrowanie rynku i dotarcie do jak najszerszego grona odbiorców. Nie ma w tym jednak nic złego, bowiem kto ponosi ryzyko biznesowe, ma także prawo oczekiwać wymiernych zysków i korzyści.

Pieniądz – podobnie jak miało to miejsce w przypadku graczy, również przedsiębiorstwa dysponują pewną ograniczoną zdolnością finansową. W ramach swych skończonych możliwości, każdy z producentów stara się wydawać na rynku tylko i wyłącznie takie tytuły, które zagwarantują mu wypracowanie późniejszego zysku. Wydawcy również są skłonni inwestować w przedsięwzięcia odznaczające się perspektywą wysokiej stopy zwrotu, czego naturalną konsekwencją, w ostatnich latach, jest wysyp kontynuacji sprawdzonych marek. U podstaw takiego zachowania leży ograniczoność zasobów i chęć maksymalizacji zysków, będących konsekwencją optymalnego gospodarowania nimi.

Warto zwrócić uwagę, że problem optymalnego lokowania skończonych zasobów nie zawsze będzie identycznie postrzegany przez graczy i wytwórców oprogramowania. Ci pierwsi najchętniej widzieliby w planach wydawniczych zarówno marki nowe, jak również kontynuacje dobrych, sprawdzonych tytułów. Przedsiębiorstwa z kolei chcą zarobić możliwie najwięcej, przy zachowaniu możliwie najmniejszego poziomu ryzyka. Pojawia się tutaj konflikt interesów, do którego koniec końców doprowadzili sami gracze. Gdyby swoimi decyzjami zakupowymi dali do zrozumienia producentom, że wielokrotne powielanie sprawdzonych schematów nie jest dla nich satysfakcjonujące, to ci z miejsca zaprzestaliby prowadzenia dotychczasowej polityki względem swojej oferty.

Skończona moc produkcyjna – ograniczeniem wynikającym z ilości pracowników oraz upływającego czasu jest skończona moc produkcyjna. Gdyby nie ona, gier powstawałoby znacznie więcej, a ilość błędów we współczesnych produkcjach byłaby znacznie mniejsza. Błędny jest jednak bezwarunkowe założenie, że zwielokrotnienie liczby programistów, lub grafików, skróciłoby znacząco okres niezbędny do zamknięcia poszczególnych projektów. Stoi za tym reguła malejącej efektywności, zgodnie z którą istnieje pewne optimum, po przekroczeniu którego zadania przydzielane poszczególnym osobom ulegają przesadnemu rozdrobnieniu. W skrajnych przypadkach nowo przyjęte osoby nie miałyby tak naprawdę nic pożytecznego do zrobienia, przeszkadzając swoją obecnością na tyle, że uzyskana wcześniej moc wytwórcza ulegałaby stopniowemu pomniejszaniu.

Przeglądając fora internetowe bardzo często można zetknąć się z komentarzami, jakoby kolejne części strzelaniny pierwszoosobowej *Modern Warfare* były jedynie próbą wyciągnięcia pieniędzy od naiwnej rzeszy konsumentów. Są to opinie wielce niesprawiedliwe i nie mające poparcia w towarzyszących serii liczbach.

Activision Blizzard tworzy produkty, jakich oczekują od niego sami konsumenci. Jeżeli można mieć tutaj do kogokolwiek pretensje o wtórność warstwy koncepcyjnej oraz technologicznej serii, to tylko i wyłącznie do graczy, którzy nabywając średnio 20 mln egzemplarzy kolejnych odsłon cyklu dają wyraźny znak, że innowacja nie jest im do szczęścia potrzebna. Jak mawiał bohater filmu *Forest Gump*: „Głupi ten, kto głupio robi”. Nic dodać, nic ująć.

O znaczeniu mocy produkcyjnej przekonać się można m.in. z materiałów dotyczących *StarCraft: Ghost*. Poniżej wypowiedź Mike Morgaime’a, będącego współzałożycielem *Blizzard*:

- Pracowaliśmy nad *StarCraft: Ghost* w tym samym czasie, w którym produkowaliśmy *StarCrafta II* i *World of Warcraft*. *WoW* wręcz eksplodował, więc

musieliśmy podjąć jakieś decyzje względem posiadanych przez nas zasobów. To nie było środowisko, w którym StarCraft: Ghost mógł przetrwać. Nie mogliśmy robić wszystkiego naraz.

Wiedza – za jeden z najważniejszych zasobów znajdujących się w posiadaniu większości współczesnych przedsiębiorstw uznać można różnego rodzaju dobra intelektualne, ze szczególnym podkreśleniem wiedzy typu Know-how. Producenci starają się maksymalizować zyski generowane przez ich własne technologie, odsprzedając licencje na ich wykorzystanie innym firmom. Korzystanie z gotowych narzędzi wydatnie wpływa na skrócenie czasu produkcji gier, wprowadzając jednocześnie stagnację w obszarze jakości wyświetlanej przez aplikacje grafiki. Prawdę powiedziawszy brak różnorodności, będący konsekwencją upowszechnienia się *Unreal Engine*, bywa momentami przerażający.

O problemie niedoboru raz jeszcze

Wraz z upływem lat, społeczności nabywają umiejętności efektywniejszej eksploatacji ograniczonych zasobów, potrafiąc uzyskać więcej korzyści z każdej jednostki danego dobra. Ewolucja ta może mieć charakter zarówno bezpośredni, jak np. uzyskiwanie większej ilości surowca dzięki optymalizacji procesu przemysłowego, jak i pośredni, wynikający m.in. z rozwoju technologii. Doba jako taka nie uległa wydłużeniu, jednak dzięki telefonii komórkowej oraz powszechnej informatyzacji wydatnie skrócono czas wykonywania wielu czynności. Zaoszczędzone w ten sposób minuty i godziny można spożytkować na pielęgnację relacji rodzinnych lub/i granie w gry wideo.

Postęp ten widoczny jest także w przypadku branży elektronicznej rozrywki. Miniaturyzacja umożliwiła tworzenie wydajnych urządzeń przenośnych w przedziale cenowym osiągalnym dla przeciętnego użytkownika, umożliwiając graczowi wydłużenie ograniczonego czasu gry o podróże, pracę oraz zajęcia szkolne. Wzrost gospodarczy i powszechny dobrobyt uczyniły konsole łatwo dostępnymi, zwiększając przy tym liczbę potencjalnych odbiorców gier wideo. Z kolei narzędzia jak *CryEngine* umożliwiają

równoległe wytwarzanie tego samego oprogramowania dla kilku różnych platform sprzętowych równocześnie.

Rynek i konkurencja

Realia biznesowe branży elektronicznej rozgrywki zmieniły się diametralnie na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat. Z rozdrobnionego, pełnego niezależnych od siebie podmiotów rynku zamienił się on w globalny obszar rywalizacji kilku największych wydawców, którzy ze swej dominującej pozycji decydują, jakie gry będą wytwarzane przez studia developerskie.

Koszty towarzyszące produkcji oprogramowania znacząco wzrosły. W konsekwencji zwiększył się również stopień uzależnienia firm producenckich od inwestujących w ich przedsięwzięcia gigantów branży.

Niewielki próg wejścia oraz powszechny dostęp do Internetu sprawiają jednak, że konkurencja na rynku jest niezwykle zintensyfikowana. Nisze rynkowe ulegają wypełnieniu, a drogim tytułom głównego nurtu towarzyszą tańsze substytuty. Ekonomiści takie środowiska określają mianem konkurencyjnych.

Firmy funkcjonujące w ich obrębie i dążące do maksymalizacji swoich przychodów traktuje się jako pozytywne społecznie. Są one: **produkcyjnie efektywne**, produkując po najniższych możliwych kosztach oraz **alokacyjnie efektywne**, wytwarzając tylko i wyłącznie takie oprogramowanie, jakiego oczekują konsumenci. Obydwa te punkty stanowią klucz do zrozumienia mechanizmu tzw. **Niewidzialnej Ręki** Adama Smitha.



Niewidzialna ręka Adama Smitha – koncepcja głosząca, że w warunkach wytworzonych przez konkurencję firmy dążące do maksymalizacji swoich zysków zmuszone są mimowolnie funkcjonować w optymalny społecznie sposób tak, jakby kierowała nimi niewidzialna ręka.

W opozycji do warunków konkurencyjnych znajduje się monopol. O jego zaistnieniu mówimy w sytuacji, gdy na danym rynku znajduje się zaledwie jedna firma świadcząca usługi danego rodzaju. Monopolistami są bardzo często firmy państwowe, wykształcają się one jednak również z rynków pierwotnie konkurencyjnych. Firmy takie, nie musząc reagować na motywujące do lepszego funkcjonowania działania konkurencji, produkują zazwyczaj w sposób społecznie nieoptymalny. Reguła ta z różnym powodzeniem funkcjonuje w świecie gier wideo, czego dowodem jest Seria *GTA*, która nawet bez konkurenta w postaci *Saint Rows* i jej podobnych rozwijała się z korzyścią dla swoich konsumentów.

Pytanie: *Microsoft* w latach dziewięćdziesiątych posiadał konkurencję w postaci innych systemów operacyjnych, jednak i tak rząd postanowił wytoczyć mu sprawę antymonopolową. Dlaczego?

Bodźcem do wytoczenia sprawy sądowej firmie *Microsoft* był nie tyle sam udział jej oprogramowania w rynku, co kultywowane przez nią monopolistyczne praktyki. Aby zniszczyć swojego konkurenta w segmencie przeglądarek internetowych, firmę *Netscape*, groziła ona dostawcom sprzętu komputerowego rozwiązywaniem umów, a własną przeglądarkę *Internet Explorer* zintegrowała z systemem *Windows*. Nie odpuszczono również rosnącemu w siłę oprogramowaniu otwartemu, próbując (nieuczciwie) zdyskredytować wydajność *Linuxa* jako doskonałej platformy serwerowej.

Próby czerpania nieuczciwych profitów ze swojej dominującej pozycji na rynku uważa się za nielegalne, podobnie jak różnego rodzaju zmony cenowe zawarte między rywalizującymi ze sobą podmiotami. W takich sytuacjach nawet niewielka wiadomość mailowa może posłużyć jako dowód i stanowić podstawę wytoczenia firmom sprawy karnej.

Częściej spotykanym zjawiskiem jest oligopol, czyli obecność na rynku kilku firm, które zazwyczaj na mocy zawartej między sobą potajemnie umowy próbują unikać bezpośredniej rywalizacji i zawyżać w ten sposób cenę rynkową. Pokusa zagarnięcia dla

siebie części zysków konkurenta bywa jednak dla większości firm nie do odparcia, dlatego oligopol jest w ostatecznych rozrachunku układem wielce niestabilnym i samoistnie przekształca się po pewnym czasie w pełnoprawną konkurencję.

Branża elektronicznej rozrywki nie jest z pewnością rynkiem monopolistycznym. Istnieje wiele firm oferujących swoje usługi w zakresie dostarczania wirtualnej radości, a najefektywniej funkcjonują w niej te podmioty, które najlepiej potrafią zaspokoić oczekiwania konsumentów.

Sytuacja przestaje być równie oczywista, jeżeli analizie poddane zostaną poszczególne segmenty rynku. Okaze się wówczas, że wydzielić można również takie obszary w branży, które znamiona patologii monopolistycznej wykazują. Przykładowo, seria gier sportowych *NBA 2K* na jakiś czas wyparła z rynku swojego bezpośredniego konkurenta w postaci *NBA live*, a do momentu ukazania się *Killzone 2* gracze pragnący ekskluzywnej strzelaniny dla konsoli *PS3* zmuszeni byli sięgnąć po jedyny tego rodzaju shooter, *Resistance*.

Pełnoprawnym oligopolem przez wiele lat można było nazywać rynek symulatorów piłki nożnej, gdzie w ostatecznym rozrachunku konkurowały ze sobą tylko dwa produkty: uchodząca za tytuł bardziej zręcznościowy *FIFA*, oraz cieszący się opinią realistycznego *Pro Evolution Soccer*.

Egoizm oraz perspektywa zysku jako czynniki motywujące do działania

Teoria, jakoby interes własny jednostki oraz chęć maksymalizacji poziomu swej szczęśliwości stały u podstaw każdej z poczynionych przez ludzi decyzji napotyka regularny sprzeciw ze strony niektórych osób. Zarzucają oni niemoralność takiej postawie ekonomistów. Prawda jest jednak taka, że ekonomia nie ocenia wyborów, starając się jedynie określać przyczyny ich podejmowania.

Egoistyczny model zachowań konsumenckich nie neguje postaw altruistycznych i szeroko pojętej hojności. Dostrzega ich obecność oraz poświęcenie, z jakim niektórzy gotowi są nieść wsparcie potrzebującym. Zwraca on także uwagę, iż tego rodzaju

postawy czynią obdarowujących szczęśliwszymi, maksymalizując w ten sposób ich całkowity poziom zadowolenia. Ludzie odczuwają radość i satysfakcję płynące z pomocy innym. Nawet twórcom wolnego oprogramowania towarzyszy satysfakcja, że dzięki nieograniczonemu rozpowszechnianiu kodu aplikacji świat staje się lepszym miejscem.

Egoistyczne podłoże ludzkich decyzji dostrzegał również ojciec współczesnej ekonomii, Adam Smith. Wierzył on, że w dobrze zorganizowanym społeczeństwie ludzie dążący do realizacji indywidualnych celów generują rezultaty korzystne dla całego społeczeństwa. *Microsoft* słynie ze wsparcia udzielanego twórcom oprogramowania, czyni to jednak w przeświadczeniu, że platformy pozbawione szerokiego wachlarza aplikacji nie mają rynkowej siły przebicia. Producenci gier udostępniają własne narzędzia, licząc na profity wynikające z ich ewentualnej popularności. Darmowe rozpowszechnianie leciwych gier buduje korzystny wizerunek marki, a promocje sprzedaży mają na celu wygenerowanie dodatkowego zysku lub w ostateczności wyzerowanie stanów magazynowych. Każdej z tych sytuacji towarzyszą obustronne korzyści.

Gry wideo będą więc powstawać tak długo, jak tylko przedsiębiorcy będą dostrzegać perspektywę zysku. Inwestują oni swoje środki pieniężne i ponoszą związane z tym ryzyko, oczekując w zamian stosownej nagrody. Co jednak ważniejsze, powstające tytuły będą odpowiadać żywotnym potrzebom graczy. Wszechobecna konkurencja i niewielki próg wejścia dla branży sprawiają, że w każdym z segmentów znajdzie się co najmniej jeden producent, którego koszty produkcji umożliwią wypracowanie zysków nawet przy niewielkim popycie.

Pojęcie użyteczności

Skoro jednostki zmuszone są dokonywać każdego dnia różnorodnych, niejednokrotnie sprzecznych ze sobą wyborów, to niezbędny jest również uniwersalny mechanizm pomiaru przydatności dla człowieka każdej z dostępnych mu opcji. Ekonomiści wypracowali takie narzędzie, zaś mierzonej przez niego wielkości nadali nazwę **użyteczności**.

Przyjmując model, w którym decyzje są podejmowane za sprawą zaistnienia określonej potrzeby, użyteczność wskazuje stopień, w jakim dana czynność lub przedmiot mogą ją zaspokoić. Gracze oczekujący innowacyjnej rozgrywki zdecydowanie chętniej sięgną po *Heavy Rain* niż osoby, które ponad wszystko przedkładają poczucie szybkości towarzyszące grom wyścigowym.

Użyteczność ma charakter abstrakcyjny, nie jest odgórnie zdefiniowana. To każda jednostka indywidualnie dokonuje sparametryzowania tej wielkości, nadając jej praktyczną dla siebie formułę. Spotkać można więc zarówno amatorów pięknej szaty graficznej jak i użytkowników oceniających gry w oparciu o radość płynącą z rozgrywki.

Użyteczność ma charakter abstrakcyjny, nie jest odgórnie zdefiniowana. To każda jednostka indywidualnie dokonuje sparametryzowania tej wielkości, nadając jej praktyczną dla siebie formułę.

Naturalną konsekwencją takiego stanu rzeczy jest również niemożność opracowania produktu, który zadowoliłby wszystkich konsumentów. Dlatego nawet największe przeboje mają swoich przeciwników, tak samo jak tytuły na pozór niegrywalne potrafią zaciągnąć przed ekran pokaźne grono użytkowników. Doskonały na to dowód stanowi *Symulator Śmieciarki* lub, z przykładów bardziej „przyziemnych”, *Duke Nukem Forever*, będący dla jednych najgorszym tytułem roku 2011, a dla innych świetną strzelaniną w stylu lat dziewięćdziesiątych.

Przykład konfrontujący *Heavy Rain* z grami wyścigowymi nie wyklucza ich zamiennego charakteru. Wszystko zależy jednak od potrzeby, jaką pragnie w danej chwili zaspokoić konsument. Jeżeli poszukuje on czegoś emocjonującego, to rywalizacja z innymi kierowcami będzie dla niego zdecydowanie bardziej satysfakcjonująca od przygody z *Heavy Rain*, którego zręcznościowe i pełne napięcia fragmenty poprzedzone są zazwyczaj charakterystycznym dla gier przygodowych linearnym prowadzeniem akcji.

Zupełnie inaczej sytuacja będzie wyglądać w momencie, gdy gracz na równi postawi aspekt fabularny produkcji i emocje towarzyszące rozgrywce. Wówczas pozbawione narracji wyścigi samochodowe zaspokoją jedynie w niewielkim stopniu potrzeby tak zadeklarowanego użytkownika. Tytuły jak *Need for Speed: The Run* oraz *Test Drive Unlimited* starają się zapełnić ten segment rynku, dodając do mechaniki klasycznej „samochodówki” elementy gier fabularnych, a nawet elementy charakterystyczne dla gier simo-pochodnych. To znakomite eksperymenty na bazie których widać, jak bardzo głowią się i troją specjaliści od marketingu różnych firm po to tylko, aby ich tytuły mogły podebrać odbiorców przedstawicielom innych gatunków gier.

Zrozumieć konsumenta

Zrozumienie zachowań i potrzeb klienta leży u podstaw każdego z udanych przedsięwzięć biznesowych. Nie jest przypadkiem, iż seria *Uncharted*, będąc tytułem ekskluzywnym, znalazła wielomilionową publikę zaś podobny do niej i szerzej dostępny *Enslaved: Road to The West*, z mozołem, walczył o każdy kolejny tysiąc nabywców.

Przypadek *Enslaved* jest wyjątkowy: świetna aplikacja, umiejscowiona na ósmym miejscu rankingu najlepszych gier roku 2010, której sprzedaż okazała się na tyle mizerna, że do dzisiaj ów tytuł uznaje się za symbol spektakularnej porażki biznesowej. Czy można było tego uniknąć? Najprawdopodobniej tak.

Problemy *Enslaved*, w dużej mierze, wzięły się z niewłaściwego zdefiniowania odbiorcy docelowego. O wiele więcej można by zdziałać, gdyby: zrezygnowano z wersji dla konsoli PS3, w jej miejsce utworzono edycję PC, a całość wspomóżono hasłami pokroju "teraz Wy także macie swoje własne *Uncharted*". Oczywiście, rezygnowanie ze wsparcia dla platformy Sony niekoniecznie byłoby najlepszym rozwiązaniem w przypadku konkretnego przedsiębiorstwa, bowiem miało ono już wcześniejsze doświadczenia z tym urządzeniem. Mimo wszystko, zważywszy na mizerną sprzedaż, wskazane rozwiązanie mogłoby wygenerować znacznie lepszy rezultat końcowy.

Malejąca użyteczność krańcowa

Wraz z eksploatacją jakiegoś dobra poziom jego użyteczności dla konsumenta, z upływem czasu, zauważalnie maleje. Jeżeli jesteśmy bardzo głodni i lubimy pizzę, to do momentu nasycenia się będziemy odczuwać rosnącą przyjemność wraz z każdym kolejnym zjedzonym kawałkiem. Gdybyśmy jednak bez opamiętania kontynuowali konsumpcję pomimo zaspokojenia głodu, to w pewnym momencie każda kolejna jednostka spożywanego pokarmu wiązałaby się z coraz większym, negatywnym odzewem organizmu. Przejedzenie, nudności, bóle głowy i żołądka. W takiej sytuacji produkt, który pierwotnie miał bardzo dużą użyteczność dodatnią, zaczyna dostarczać użyteczności ujemnej.



Użyteczność produktu rozpatrywaną w kategorii jego każdej dodatkowej jednostki nazywamy **użytecznością krańcową**. Rozbudowuje ona ekonomiczny model wyborów konsumenckich, umożliwiając nie tylko wyznaczenie rodzaju zakupionych dóbr, ale również wskazanie ilości każdego z nich. Rozszerzając tę koncepcję o realia typowe dla branży gier wideo można powiedzieć, że użyteczność krańcowa umożliwia określenie czasu, jaki ogółem i jednorazowo spędzi przy tytule dany użytkownik. Aby rozjaśnić przeprowadzoną później analizę, użyteczność krańcowa gier podzielona zostanie na dwa rodzaje: **użyteczność całkowitą** produktu oraz **użyteczność krańcową jednej sesji** z tytułem.

Malejąca użyteczność krańcowa towarzyszy również branży elektronicznej rozrywki. Gdyby nie ona, gracze nie kupowaliby nowych tytułów – jedna gra wystarczałaby im do końca życia. Te jednak mają w zwyczaju powszednieć, a sama rozgrywka zaczyna wcześniej czy później nużyć. Po przekroczeniu pewnej niewidzialnej bariery osiągany jest punkt krytyczny, w którym użyteczność krańcowa kolejnej godziny grania jest równa zeru.

Malejąca użyteczność krańcowa towarzyszy również branży elektronicznej rozrywki. Gdyby nie ona, gracze nie kupowaliby nowych tytułów – jedna gra wystarczałaby im do końca życia.

Zjawisko malejącej użyteczności ciężiej zaobserwować w przypadkach skrajnych. Nałogowi gracze potrafią każdą wolną chwilę spędzać w *świecie World of Warcraft*, nie odczuwając przy tym widocznego znużenia. Towarzyszące takiemu podejściu problemy osobiste i zdrowotne nie odnajdują odzwierciedlenia w hierarchii kluczowych wartości takich osobników, czyniąc przebieg użyteczności krańcowej nieoptymalnym z praktycznego punktu widzenia.

Z drugiej jednak strony, takie przypadki stanowią doskonały dowód na spersonalizowany charakter użyteczności. O ile dla większości osób zdrowie jest najważniejsze, to niektórzy gracze ponad wszystko wybiorą kilka dodatkowych godzin rozgrywki. Pamiętać należy również o tym, że ekonomiści zakładają racjonalność jednostek i przypisują im zdolność do podejmowania samodzielnych decyzji.

Wybrane gatunki gier a przebieg towarzyszących im użyteczności

Tak jak sposób postrzegania użyteczności różnych tytułów jest indywidualny dla każdego gracza, tak również przebieg użyteczności krańcowej jest zależny od jego własnej percepcji. Nie jest to jednak jedyny determinant, ponieważ różne gatunki gier wykazują w tym obszarze charakterystyczne dla siebie właściwości.

Cały czas należy pamiętać o indywidualnym charakterze użyteczności. Przedstawione poniżej przebiegi, chociaż słuszne dla większości przypadków, mogą odbiegać od doświadczeń niektórych Czytelników.

Cały czas należy pamiętać o indywidualnym charakterze użyteczności.

Gry przygodowe – w ich przypadku użyteczność krańcowa przez długie godziny utrzymuje się na podobnym poziomie. Budowanie rozgrywki na bazie rozwijającej się fabuły intryguje gracza, dzięki czemu z zapartym tchem będzie on dążył do jak

najszybszego rozwiązania głównego wątku. Niestety, środek ciężkości spoczywający na linearnej fabule sprawia, że wraz z ukończeniem tytułu jego użyteczność całkowita spada praktycznie do zera. Musi minąć naprawdę dużo czasu aby gracz przystąpił do ponownej rozgrywki, chyba że produkt odznacza się czymś więcej niż tylko wciągającą warstwą fabularną. Może to być poczucie humoru (seria *Monkey Island*), koncepcja artystyczna (*Syberia*), lub niedługi czas samej rozgrywki (*Hokus Pokus Różowa Pantera*).

Na omówiony przebieg użyteczności krańcowej gier przygodowych wydatny wpływ może mieć również poziom trudności napotykanych podczas rozgrywki zagadek. Jeżeli są one nazbyt trudne, to wówczas każda dodatkowa godzina spędzona z tytułem nacechowana jest znacznie mniejszą użytecznością krańcową niż poprzednia.

Odmienny wydaje się być również sam cykl użytkowania produktu, w którym gracz podczas każdej sesji ukierunkowany jest nie tyle na ukończenie gry, co rozwiązanie złożonej zagadki i pchnięcie akcji do przodu. W podobny sposób postrzegają rozgrywkę użytkownicy programów logicznych, które swoją użyteczność, z definicji, budują w oparciu o zaimplementowane zagadki.

Pozostając w obszarze gier przygodowych warto przyglądnąć się dosyć egzotycznemu przypadkowi, jakim jest niewątpliwie *Still Life 2*. Tytuł ten, będący kontynuacją jednego z najlepszych przedstawicieli gatunku w historii, udostępniał graczowi ekwipunek o ograniczonej pojemności. Należało zatem główkować nie tylko przy rozwiązywaniu zagadek, ale także w trakcie zarządzania przedmiotami. Jest to doskonały dowód na to, że twórcy zdają się w ogóle nie słuchać głosu konsumentów, pozostając bezkrytycznie zapatrzonymi we własne pomysły. Oczywiście, można powołać się tutaj na realizm. Czym innym jest jednak próba jego uzyskania, a czym innym zmuszanie gracza do opróżniania kieszeni w momencie, gdy zachce przeciągnąć materac z jednego końca pokoju na drugi. Z podobną sytuacją doskonale poradzili sobie natomiast projektanci *Vampire Story*,

gdzie bohaterka nie włączy za sobą wszystkich przedmiotów, tylko w razie potrzeby dodaje go do ekwipunku z uwagą typu: „zapamiętam sobie na przyszłość gdzie on się znajduje”.

Gry zręcznościowe – w ich przypadku wyraźnie zarysowuje się różnica pomiędzy użytecznością całkowitą produktu, a użytecznością krańcową towarzyszącą poszczególnym sesjom. Kilkugodzinna rozgrywka zaczyna nużyć, jednak niewielka przerwa przywraca tytułowi poziom użyteczności całkowitej bliski poprzedniemu. Ten stan rzeczy utrzymuje się do momentu odkrycia wszystkich sekretów i opanowania wszelkich dostępnych technik rozgrywki. Całkowita użyteczność nie ulega jednak wówczas zmniejszeniu – zmianie ulega czas, po jakim pojedyncza sesja z tytułem osiąga ujemną użyteczność krańcową: jest on zdecydowanie mniejszy.

Najnowsza odsłona *Mortal Kombat* doskonale obrazuje przedstawione wcześniej koncepcje. O ile początkowo gracze zagrywają się w nią całymi godzinami, to z czasem ich sesje stają się krótsze, a czas niezbędny na regenerację ich „ochoty do gry” ulega wydłużeniu. Nie zmienia się natomiast użyteczność całkowita produktu – nadal doskonale zaspokaja on potrzebę stoczenia krwawego pojedynku. Po prostu nasycy on szybciej i dłużej podtrzymuje użytkownika w poczuciu spełnienia.

W świetle przedstawionych wyżej informacji nie sposób oprzeć się wrażeniu, że twórcy gier zręcznościowych sami sobie wyrządzili wielką krzywdę poprzez „ufilmowanie” swoich produktów. Wydłużenie fabularnych animacji kosztem właściwej rozgrywki przerzuciło znaczną część źródła użyteczności aplikacji na warstwę fabularną, w efekcie czego gracze postrzegają historię przedstawioną jako kluczowy powód do gry. Być może tutaj należy doszukiwać się m.in. genezy trybu wieloosobowego w *Max Payne 3*. Ma on po prostu zapełnić swą użytecznością lukę, która powstaje po ukończeniu gry w trybie dla pojedynczego gracza.

Gry fabularne – RPG, podobnie jak gry zręcznościowe, przeżyły bardzo długi proces ewolucji. Klasyczne tytuły za główne źródło swej użyteczności przyjmowały rozwój bohatera oraz eksploatację dostarczonego świata. Popularność mudów różnego rodzaju może nawet dowodzić, że szczególnie druga z wymienionych właściwości jest tutaj kluczowa. W analizie przebiegu użyteczności współczesnych gier fabularnych najważniejsze jest ustalenie proporcji pomiędzy akcją, fabułą, a tradycyjnymi elementami tego gatunku. Nie jest przypadkiem, że gry z otwartym światem, pozbawione solidnego wątku głównego (*Fallout 3*, *Morrowind*), dostarczają intensywnych doznań przez długie miesiące. Użyteczność wypływa tutaj z radości wędrówki, która z kolei jest nieskończona.

Jak można łatwo zauważyć na przykładzie kosmicznej sagi *Mass Effect*, budowanie motywacji gracza w oparciu o sam wątek fabularny przynosi negatywny rezultat dla żywotności produktu. Po ukończeniu traci on znaczną część ze swej pierwotnej grywalności. Zamiast efektu masy uzyskuje się efekt definitywnego nasycenia, które skutecznie trzyma użytkownika z dala od tytułu: każda inna gra wydaje się być wówczas potencjalnym dostarczycielem większej **użyteczności kardynalnej** (całkowitej).

Nie inaczej miała się rzecz w przypadku dwóch pierwszych odsłon cyklu gier *Diablo*. Mnogość opcji i rozwiązań bardzo długo utrzymywały przebieg użyteczności poszczególnych sesji na równie wysokim poziomie. Przychodził jednak w końcu moment (u jednych szybciej, u innych wolniej), kiedy gra traciła swój magnetyczny charakter. Owszem, krótkoterminowe ubijanie kolejnych hord potworów nadal sprawiało przyjemność, jednak nie było już mowy o wielogodzinnym przesiadywaniu przed komputerem.

Tym bardziej dziwi/zaskakuje polityka *Blizzarda* wobec trzeciej odsłony cyklu. Firma, w szeregach której znaleźć można rzesze specjalistów od psychologii oraz tworzenia przyciągających treści, zmodyfikowała pierwotny koncept rozwoju postaci

do tego stopnia, że żywotnością nowe *Diablo* nie dorasta swoim starszym pobratymcom do przysłowiowych pięt. Ryzyko bezpowrotnego utopienia zebranych podczas gry punktów w niepotrzebne umiejętności stanowiło podstawę wielokrotnego przechodzenia tytułu: tworzenia strategii rozwoju, opracowywania własnych, optymalnych technik. Osoby odpowiedzialne za zarzucenie owej, koncepcyjnej spuścizny powinno się upublicznić jako symbol marketingowego samobójstwa.

Gry strategiczne – Wiele zależy tutaj od wyważenia poziomu trudności. Brak płynnego przejścia między kolejnymi etapami w tym obszarze może wywołać u graczy niepotrzebną frustrację, która skutecznie zabije u niego poczucie wszelkiej użyteczności. Nie należy jednak mylić wysokiego poziomu trudności produktu z niewspółmiernym jego wzrostem podczas rozgrywki. O ile pierwsze stwierdzenie wskazuje produkt kierowany do specyficznej, wymagającej grupy odbiorców, to już drugie jednoznacznie opisuje źle zaprojektowaną aplikację.

Z niewspółmiernym przyrostem poziomu trudności można było zetknąć się przy okazji dodatku do gry *Settlers 3*, zatytułowanego *Zielone Misje*. Fakt, ostatnie poziomy kampanii podstawowej były co prawda trudne, jednak w przypadku zadań stojących przed graczem od pierwszych minut jej rozszerzenia był to zaledwie niewinny żart. W ten oto sposób *Zielone Misje* stały się obowiązkowym zakupem dla każdego fana serii, dając jednocześnie (najprawdopodobniej) początek regule, zgodnie z którą zaledwie niewielki odsetek graczy kończy kampanie dla pojedynczego gracza.

Jak firmy radzą sobie z malejącą użytecznością swoich gier?

Twórcy zdają sobie doskonale sprawę z malejącej użyteczności krańcowej swoich tytułów. Dążą oni do maksymalizacji czasu spędzanego przy poszczególnych tytułach przez graczy, a do najczęściej wykorzystywanych w tym celu narzędzi marketingowych należą:

Dodatki: tworzenie dodatkowej zawartości dla istniejących już na rynku gier ma na celu manipulację poziomem ich użyteczności krańcowej. Nowe trasy, misje, samochody i bohaterowie zwiększają żywotność produktu, częstokroć przyciągając do rozgrywki nawet osoby, które z uwagi na wyeksploatowanie tytułu nie brały go już pod uwagę w trakcie dokonywania wyborów. Wpływ dodatku na poziom użyteczności krańcowej zależy będzie zarówno od jego wielkości względem produktu bazowego (dodatkowe mapy do gry sieciowej, nowa przygoda) jak i momentu, w którym zostanie on udostępniony. Duże, samodzielne dodatki mogą z powodzeniem wypracować sobie przyzwoite pozycje rynkowe nawet po upływie roku od premiery wersji podstawowej. Inaczej jest z niewielkimi objętościowo DLC, którymi zainteresowanie gwałtownie spada już w kilkanaście dni po premierze tytułu, którego dotyczą.

Tworzenie dodatkowej zawartości dla istniejących już na rynku gier ma na celu manipulację poziomem ich użyteczności krańcowej.

Firmy całkiem niedawno odkryły, że różnego rodzaju dodatki DLC przynoszą największy zysk w kilku pierwszych tygodniach od debiutu rynkowego produktu. Ich przedstawiciele zapomnieli jednak pokreślić śmieciowy charakter owych zawartości. Są one zazwyczaj na tyle błahe, że w żaden sposób nie czynią dla gracza perspektywy powrotu do wyeksploatowanego już raz tytułu zachęcającą.

Mówiąc inaczej, oferowane dodatki nie modyfikują użyteczności produktu. Gracz może je nabyć tylko i wyłącznie w pierwszym okresie fascynacji tytułem, bowiem to on stanowi tutaj jedyne źródło użyteczności. Należy pogratulować wydawcom odkrycia reguły, którą sami wykreowali.

Tryb gry wieloosobowej: obecnie większość gier wykorzystuje tryb rozgrywki wieloosobowej. Odmienny jest tylko sposób jego realizacji. Czasami jest to kooperacja, innym razem zbiór map dedykowany dla tego obszaru rozgrywki. I chociaż jest to metoda skuteczna, problem stanowi bariera w postaci gustu konsumentów: wielu z nich ma w zwyczaju kupować gry tylko i wyłącznie dla ich trybu singleplayer. Nie sposób

zmusić takich użytkowników do zmiany preferencji, chyba, że poprzez implementację stosownych osiągnięć.

Jest to kolejny dowód na to, jak specyficznie rozumują twórcy gier wideo. Ostatnimi czasy można było natknąć się na wypowiedź jednego z developerów, który coraz krótszy czas kampanii dla pojedynczego gracza argumentował nikłym odsetkiem osób, które takowy kończą. W normalnym biznesie przedsiębiorcy zadaliby sobie kluczowe pytanie: dlaczego tak się dzieje? Niestety, nie tutaj. Wypowiedź jasno dawała bowiem do zrozumienia, że twórcy rekompensują sobie i graczom fakt ten kładzeniem coraz większego nacisku na rozgrywkę sieciową. W tym miejscu zaczyna się przysłowiowa kwadratura koła. Wystarczy przeglądnąć najpoczytniejsze portale internetowe aby dostrzec, że piracone i odsprzedawane najczęściej są te tytuły, przy których gracze mogą napisać „Gra sieciowa mnie nie interesuje, a za kilkugodzinną kampanię nie zapłacę 200 zł”. Podsumowując, twórcom zależy na tworzeniu coraz krótszych tytułów. A im będą one krótsze, tym mniej osób będzie chciało je kupować, a więcej odsprzedawać. Wówczas rynek gier używanych będzie rosnąć, a twórcy gier, powołując się na wywołane w ten sposób straty, będą jeszcze bardziej odchodzić w kierunku rozwiązań sieciowych, mogąc w ten sposób zacieśnić kontrolę fizycznych nośników. Bardziej szalone są już chyba tylko polskie pierogi z mięsem, w których obecności koniny nie stwierdzono. To dobra informacja. Zła jest natomiast taka, że badania nie wykazały obecności żadnego mięsa. Ot, kapitalizm po polsku.

Osiągnięcia: pojęcie eksploatacji gier wideo zrewolucjonizowało pojawienie się tzw. osiągnięć. Gracze, którzy dotychczas nie byli skorzy do wielokrotnego kończenia jednego tytułu, zaczęli kultywować tego rodzaju praktyki w celu zgromadzenia wszystkich dostarczonych wraz z produktem trofeów. Nagradzani są oni za obcowanie z produktem, odkrywanie dodatkowych funkcjonalności oraz ukończenie tytułu na różnych poziomach trudności. Do optymalizacji korzyści płynącej z tej metody niezbędny jest konsument, który postrzega przynajmniej część użyteczności produktu przez pryzmat dostarczonych wraz z nim osiągnięć. A, ponieważ tych są miliony na

całym świecie, metoda ta cieszy się ogromną popularnością wśród dostawców oprogramowania.

Model decyzji konsumenckiej w obliczu malejącej użyteczności krańcowej

Badania i obserwacje wskazują, że wybór pomiędzy graniem w tytuł A, a tytuł B, nie ma charakteru czysto abstrakcyjnego. W dużej mierze decyzja ta uwarunkowana będzie dotychczasowymi wyborami gracza, zgodnie z zasadą: jeżeli grałem ostatnio w coś bardzo często, to dla odmiany uruchomię teraz coś innego.

Reguła ta była bezbłędna (szczególnie w obrębie tytułów tego samego rodzaju) do momentu, gdy gry wideo zaczęły kłaść ogromny nacisk na aspekt społecznościowy. Obecnie wielu użytkowników sięga po zgrane produkcje tylko po to, żeby spędzić czas ze swoimi znajomymi lub odblokować dodatkowe osiągnięcia. Jak widać, niektóre z decyzji producentów oprogramowania mogą mieć zdecydowanie głębsze podłoże, niż mogłoby się pierwotnie wydawać.

Ekonomiści zakładają, że gracze podczas zakupu dokonują uszeregowania użyteczności poszczególnych dóbr: od najużyteczniejszego, do tego, które najmniej spełniałoby ich oczekiwania. Ukryte jest tutaj pewne kluczowe założenie, iż gracze doskonale zdają sobie sprawę z tego, który tytuł na ile utyli zasługuje.



Utyłe, jako abstrakcyjna jednostka miary użyteczności, wykorzystywana jest przez ekonomistów w celu prześledzenia procesów dokonywania wyboru. Dzięki swej uniwersalności, nie jest ona powiązana z konkretnym rodzajem źródła wartości. Oznacza to, że dzięki niej zestawić można, teoretycznie, niepowiązane ze sobą na pozór wielkości, jak np. uśmiech dziecka (opcja A) oraz uzyskanie nowego poziomu w ulubionej grze fabularnej (opcja B). Dla jednego wybór będzie oczywisty (30 utyli A, 0 utyli B), jednak dla kogoś innego owa oczywistość przyjąć może zupełnie inną postać (9 dla A, 26 dla B).

Jest to problem praktyczny, ponieważ konsumenci wyprowadzają tego rodzaju wnioski zazwyczaj na bazie przeszłych doświadczeń i/lub niepełnej informacji. Zapowiedzi prasowe, fragmenty rozgrywki. To wszystko daje szczątkowy obraz końcowego produktu. Nawet wersja demonstracyjna stanowi zaledwie niewielki wycinek całości – skąd bowiem gwarancja, że całość utrzymana będzie dokładnie w takiej samej konwencji?

Obecnie wielu użytkowników sięga po zgrane produkcje tylko po to, żeby spędzić czas ze swoimi znajomymi lub odblokować dodatkowe osiągnięcia.

Istotną rolę odgrywa tutaj także presja – środki na zakup są ograniczone, a decyzji raz podjętej nie można w sposób łatwy zniwelować. W takim przypadku mowa jest o tzw. **koszcie utopionym**.

Cieężko jest także skonfrontować jednoznacznie użyteczność produktów z zupełnie różnych grup: czy nowy album ulubionego zespołu dostarczy kupującemu więcej radości niż długo oczekiwana reedycja starszego tytułu? I chociaż jest to zadanie trudne na pierwszy rzut oka, ludzie – w tym gracze – doskonale potrafią sobie z nim poradzić.

W tym miejscu zarysowuje się także główny obszar działalności marketingu: przekonywanie graczy, że dany produkt najlepiej zaspokoi ich potrzeby i oczekiwania. Właściwe hasła reklamowe, zwracanie uwagi na pewne aspekty rozgrywki, kolorystyka, kształt przywołujący na myśl kluczowe odczucia i emocje to elementy, które nie mogłyby skutecznie funkcjonować bez odpowiedniej polityki marketingowej firmy.

W tym miejscu zarysowuje się także główny obszar działalności marketingu: przekonywanie graczy, że dany produkt najlepiej zaspokoi ich potrzeby i oczekiwania.

Podaż i popyt

Podaż i popyt należą do podstawowych terminów mikroekonomii. **Popyt** wskazuje liczbę chętnych do zakupu produktu po danej cenie, a podaż ilość dóbr, jaką skłonny będzie wytworzyć producent. Spotykają się oni na rynku, który stanowi miejsce wymiany pomiędzy kupującymi, a sprzedającymi.

Ekonomiści dokonują następującego podziału czynników, mających wpływ na przebieg krzywej popytu: z jednej strony funkcjonuje cena, będąca kluczowym atrybutem, z drugiej zaś egzystują wszelkie pozostałe elementy. Wynika to z faktu, iż każdą z tych grup charakteryzuje inny rodzaj wpływu: zmiana ceny powoduje przemieszczenie wzdłuż istniejącego wykresu, zaś pozostałe czynniki przesuwają jego fizyczne położenie. Mówiąc inaczej, wyłącznie czynniki poza cenowe (np. marketing) wpływają na przyrost liczby konsumentów przy sprzedaży produktu po danej cenie. Punkt przecięcia na wykresie obydwu krzywych określa się mianem punktu równowagi: miejsca, gdzie produkuje się określone dobro w optymalnej społecznie ilości.

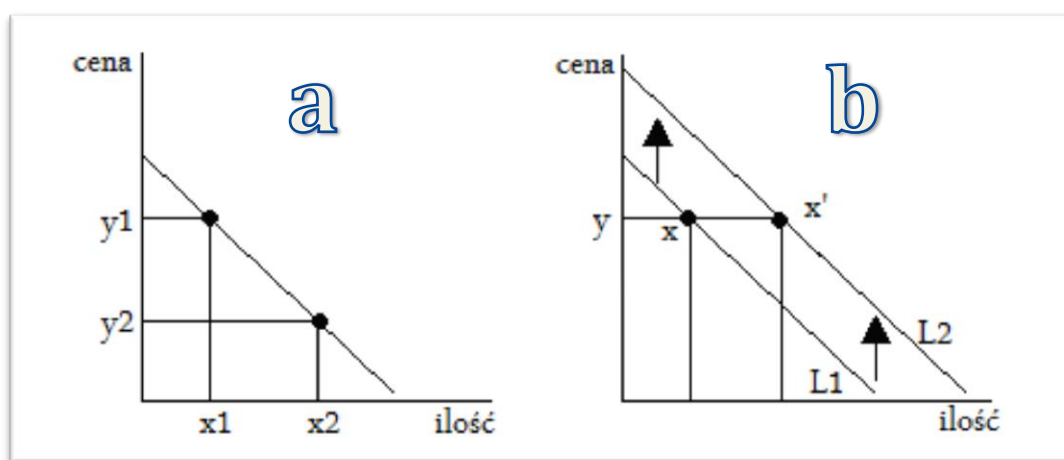
W praktyce branża gier wideo nie do końca jest skłonna funkcjonować w oparciu o przedstawiony we wcześniejszym akapicie model podaży i popytu. Dzieje się tak z kilku powodów:

- Twórcy oprogramowania ponoszą największe koszty w fazie projektu. Raz stworzona aplikacja, sprzedawana jest później milionom konsumentów. Nie istnieje tutaj problem wytwarzania każdej kolejnej jednostki produktu: ten raz stworzony, istnieje cały czas. Oczywiście, są także wyjątki od tej reguły. Dotyczy to szczególnie gier w dystrybucji tradycyjnej. Można np. niedoszacować popytu w danym regionie, przez co chętnych będzie więcej, niż dostępnych w fizycznym obiegu egzemplarzy (przypadek polskiej dystrybucji *Diablo 3*). Klucz stanowi tutaj jednak nie podaż, a popyt. Firmy wytwarzające gry nie odczuwają zazwyczaj żadnego nacisku podczas dopasowywania ceny rynkowej swojego produktu. Mogą cierpliwie czekać, aż ten w końcu przyniesie zadowalający zysk przy dowolnym jej poziomie.

- Gracze kierują się w swoich decyzjach zakupowych przede wszystkim modą, gustem oraz marką. Cena, chociaż także istotna, nie stanowi tutaj determinantu kluczowego.
- Gry stanowią produkt jednokrotnego zakupu. Regulacja ceny wpływa na całkowitą liczbę nabywców, nie zmieniając przy tym zachowania jednostki. Sytuacja przyjmie zdecydowanie inny obrót w momencie, gdy analizie poddana zostanie np. skłonność graczy do korzystania z mikropłatności. Wówczas cena może mieć wymierny wpływ na ilość tego rodzaju transakcji.

Analiza i modyfikacja krzywej popytu

Dla zobrazowania przedstawionych wcześniej informacji, analizie poddany zostanie przykładowy wykres (Rys. 2.2), będący wymyśloną krzywą popytu na produkcje pewnego gatunku. Załóżmy, że będą to gry przygodowe.



Rys. 2.2 Wykres krzywej popytu a) przebieg pierwotny b) przesunięcie przy zmianie wielkości pewnego parametru poza cenowego.

Oś pozioma (x) reprezentuje tutaj liczbę sprzedanych produktów po zadanej cenie, którą odczytać można z wartości znajdującej się na osi pionowej (y). W tym konkretnym przypadku cena y_1 jest znacznie mniej zachęcająca dla konsumentów od y_2 , przez co sprzedaż produktu dla każdej z nich będzie odmienna, odpowiednio: x_1 – mniejsza, x_2 – większa. Poruszanie się po raz wyznaczonej krzywej popytu jest słuszne w sytuacji, gdy jedynym zmieniającym się czynnikiem jest cena.

Wykres b obrazuje sytuację, w której zmianie uległy inne parametry: dla gier przygodowych może to być nieoczekiwany przez nikogo powrót gatunku do łask konsumentów. Konsekwencją takiego procesu będzie przemieszczenie się krzywej bazowej - L1, do nowego poziomu, oznaczonego na wykresie jako L2. Zmiana ta zachodzi poprzez przesunięcie się krzywej o pewną zadaną wartość w pionie: ruch ten może odbywać się zarówno w górę, jak również w dół. Z praktycznego punktu widzenia zmiana ta oznacza, że konsumenci będą skłonni nabyć przy takiej samej cenie (y) inną liczbę sztuk danego tytułu: początkowo x , po zmianie x' . Charakter przekształcenia uzależniony jest od jego kierunku. Ruch pionowy w górę oznaczać będzie, że gracze skłonni są wydać więcej pieniędzy za dany tytuł, a w dół, że mniej.

Należy pamiętać o tym, że gracze postrzegają ceny gier na swój własny, indywidualny sposób: operują częstokroć nie tylko na samej jej wielkości, ale także na abstrakcyjnym pułapie. Oznacza to, na przykład, że konsument nie kupuje gier konsolowych droższych niż 100 zł. Gdyby wykonać krzywą popytu dla takich osób, byłaby ona do pewnego momentu pionowa: nie sprzedano by im żadnego egzemplarza. Dopiero po osiągnięciu pewnej założonej wartości, nagle, liczba chętnych do zakupu uległaby nagłemu przyrostowi.

Należy pamiętać o tym, że gracze postrzegają ceny gier na swój własny, indywidualny sposób: operują częstokroć nie tylko na samej jej wielkości, ale także na abstrakcyjnym pułapie.

Czynniki pozacenowe, warunkujące położenie krzywej popytu to:

- **Gusta konsumentów:** W latach dziewięćdziesiątych ogromną popularnością cieszyły się gry przygodowe. Obecnie jednak żaden z największych wydawców nie jest zainteresowany tytułami z tego gatunku. Powód? Niewielkie zainteresowanie rynku. Zmianie uległ także przebieg cenowy krzywej: o ile dawniej tytuły premierowe z tego gatunku sprzedawano po cenie rynkowej, to

obecnie gry przygodowe na starcie operują na znacznie niższym pułapie cenowym. Nie jest przypadkiem, że gatunek ten obecnie egzystuje przede wszystkim w niskobudżetowej niszy rynkowej: koszty produkcji są tutaj niskie, a poziom sprzedaży niezbędny do ich pokrycia łatwy do uzyskania.

- **Dochód konsumentów:** Zamożne społeczeństwa odznaczają się tym, że posiadają większą ilość środków pieniężnych na dokonywanie zakupów produktów spoza kategorii podstawowych. Większa liczba konsol na rynku oraz skłonność do zakupu tytułów premierowych to nie jedyne konsekwencje powszechnego dobrobytu: do pewnego stopnia wpływa on także na gusta konsumenckie.
- **Liczba konsumentów:** Im większe grono potencjalnych nabywców, tym większe zyski i odmienny od pierwotnego przebieg krzywej popytu.
- **Poziom innych cen:** każdy z tytułów posiada na rynku swój zamiennik. Mówimy wówczas, że takie dobro jest substytucyjne względem drugiego. Przypadek gier, podobnie jak filmu, jest jednak szczególny: w zasadzie każda gra jest w dużej mierze zamiennikiem innej. Efekt tego jest taki, że produkty z tej kategorii rywalizują nie tylko we własnym segmencie: muszą brać także pod uwagę ogół wydarzeń branżowych. Gdyby najnowszą odsłonę symulatora piłki nożnej PES wprowadzić na rynek po cenie pięciokrotnie niższej od konkurencyjnej FIFY, wówczas znaczna część przygodnych graczy zdecydowałaby się na zakup pierwszego z wymienionych tytułów zamiast drugiego.

Elastyczność cenowa

Przedstawiony we wcześniejszym podrozdziale wpływ poziomu cen substytutów na przebieg krzywej popytu stanowi obszar poważnego zainteresowania naukowców, czego namacalnym dowodem jest wypracowanie przez nich terminu tzw. **elastyczności cenowej**.



Elastyczność cenowa wskazuje, jaki wpływ na sprzedaż danego dobra będzie miała zmiana ceny innego. Ekonomia rozpatruje co prawda przypadki idealne: doskonale pionową krzywą popytu oraz doskonale poziomą krzywą popytu, jednak nie znajdują one zastosowania w branży gier chociażby z tego powodu, że konsumenci wykazują tutaj ogromne przywiązanie do marki. Także w literaturze określa się ich przebieg mianem nienaturalnych.

Niektóre firmy, jak np. *Blizzard*, wypracowały sobie w oczach konsumentów ogromną **wartość postrzeganą** swoich produktów. Termin ten w marketingu oznacza, że klienci skłonni są zapłacić za niego bardzo wiele, uważając przy tym, że faktycznie jest on wart takich pieniędzy.

Można przez to mylnie odnieść wrażenie, że krzywa popytu gier spod szyldu tego producenta jest doskonale nieelastyczna (pionowa). Tak nie jest, ponieważ istnieje pewna rozsądna(?) granica ceny, przy której nawet najzagorzalsi fani marki powiedzieliby autorom – stop.

Należy zatem pamiętać o dokładnej obserwacji całego otoczenia konkurencyjnego firmy. Rywalizuje się bowiem nie tylko we własnym segmencie rynku: znaczący wpływ na sprzedaż produktu mogą mieć także wydarzenia w zupełnie innym jego obszarze.

Warunki optymalnego funkcjonowania rynku

W jednym z wcześniejszych podrozdziałów przedstawiona została idea *Niewidzialnej Ręki* Adama Smitha: zasada ta głosi, że przedsiębiorstwa w warunkach konkurencyjnego rynku produkują w sposób optymalny społecznie. Oznacza to, że producenci powinni tworzyć gry wideo takie, jakich oczekują sami konsumenci. Czy tak jest w istocie? Nie zawsze. W celu zrozumienia takiego stanu rzeczy przedstawione zostaną wybrane elementy, których zaistnienie jest niezbędne do optymalnego funkcjonowania rynku.

- **Kupujący i sprzedający mają taki sam dostęp do informacji** – mówiąc inaczej, brak jest możliwości matactwa pomiędzy zainteresowanymi stronami. Niestety, branża gier bazuje w dużej mierze na niespełnionych obietnicach: wydawcy wprost lubują się w wyolbrzymianiu możliwości swoich tytułów. Efekt tego jest taki, że gracze zazwyczaj zamiast faktycznych możliwości kupują nadzieje na dobrze spędzony czas. Cierpią na tym mniejsi producenci, którzy nie mając wystarczających środków na marketing, operują w mało zyskownych niszach rynkowych.
- **Prawa własności takie, że kupujący mogą nabyć produkt tylko płacąc sprzedającym** – punkt ten jednoznacznie dotyczy problemu piractwa komputerowego. To właśnie m.in. z jego powodu (podobno) od kilku lat firmy unikają rynku PC, czego efektem są tysiące niezadowolonych graczy na całym świecie.
- **Krzywa podaży zawiera wszelkie koszty, zaś krzywa popytu wszystkie możliwe do osiągnięcia korzyści** - mówiąc o kosztach, chodzi nie tylko o stronę czysto biznesową. Rozumie się tutaj o wiele szerszy zakres pojęcia, zawierający także negatywny wpływ społeczny produktu, wliczając w to także konsekwencje wynikające z jego procesu produkcyjnego. Przykładowo, rozpoczęcie nowego projektu może być powiązane z rozwiązaniem zespołu, który dotychczas pracował od dłuższego czasu nad innym tytułem.

Podsumowanie

Ze świecą szukać publikacji marketingowych, wskazujących bezpośrednio na dotychczasowe osiągnięcia teoretyków ekonomii. Wielka to szkoda, bowiem u podstaw zrozumienia całego otoczenia biznesowego znajdują się prawidła opisywanej w niniejszym rozdziale dyscypliny naukowej. Mówić o promocji, reklamie, segmentowaniu i obieraniu rynków docelowych bez jednoczesnej analizy użyteczności

oraz wpływu poszczególnych elementów produktu na jej przebieg, to ewidentne zaniedbanie, determinujące późniejsze problemy sprzedażowe tytułów.

Gry wideo, jak przystało na reprezentanta innowacyjnego obszaru działalności biznesowej, umykają w wielu miejscach konwencjonalnym obserwacjom mikroekonomii. Możliwość oferowania produktu milionom konsumentów, bez jednoczesnego ponoszenia kosztów jednostkowych w dużej mierze stanowi o owej odmienności: koncepcja zasobów magazynowych, zajmująca istotną rolę w tradycyjnym pojęciu równowagi rynkowej, jest tutaj praktycznie nieobecna.

Pytania kontrolne

1. Czym zajmuje się mikroekonomia?
2. Dokonywanie wyborów jest przywilejem, czy raczej koniecznością? Jakie czynniki determinują jego charakter?
3. Czym jest użyteczność? Przeanalizuj własne doświadczenia z kilkoma tytułami i Zastanów się, jaki byłby dla każdego z nich przebieg wykresu użyteczności krańcowej.
4. Jakie Znasz sposoby modyfikowania bazowych wykresów użyteczności? Masz może własne pomysły?
5. Czym jest mechanizm niewidzialnej ręki?
6. Czym są: podaż, popyt. Jakie wielkości mogą nimi manipulować?
7. Czym jest elastyczność cenowa? Zastanów się nad swoim najbliższym zakupem. Jak duży wpływ na wybór będzie miała cena i inne tytuły dostępne na rynku?

¥ Rozdział 3: Czym jest marketing?

Celem nadrzędnym każdej działalności biznesowej powinno być kreowanie klienta. Zysk przyjdzie wówczas sam, będąc efektem prawidłowej realizacji uprzednio zdefiniowanych działań, pod warunkiem, że określi się je w sposób prawidłowy.

W niepamięć odeszły czasy, kiedy sama wiedza techniczna wystarczała do tworzenia dobrze sprzedających się gier wideo: niewłaściwie pokierowany strumień pracy może okazać się wysiłkiem bezużytecznym. Podobnie zresztą jest z dobrymi programami, które przy złym lub niewystarczającym wsparciu marketingu ponoszą spektakularne porażki.

Niniejszy rozdział ma na celu wprowadzić czytelnika w najważniejsze koncepcje współczesnego marketingu. Przedstawia on nie tylko opis najważniejszych jego elementów, ale także osadza je w odpowiednim kontekście historycznym. Analizie poddane zostają także relacje na linii marketing - branża elektronicznej rozrywki.

Definicja marketingu

Kreowanie klienta odbywa się poprzez tworzenie wartości: musi on mieć poczucie wynikającej z nabycia produktu użyteczności. We współczesnych przedsiębiorstwach istnieją tylko dwa obszary strategiczne, które ową wartość tak naprawdę wytwarzają: marketing oraz innowacja. W tym ujęciu marketing to przede wszystkim działania, które kreują wartość.

Problem z innowacją polega na tym, że gracze bardzo często odrzucają rozwiązania rewolucyjne. Dopóki nie wytłumaczy się im znaczenia oraz korzyści z poszczególnych rozwiązań, tak długo projekt, nawet najbardziej innowacyjny, skazany będzie na niepowodzenie. Dlatego warto pamiętać o marketingu i nieodłącznym jego elemencie – zrozumieniu klienta.

Marketing to przede wszystkim działania, które kreują wartość.

Rzecz jasna, to nie wszystko. Definicji marketingu jest wiele, a taki stan rzeczy nie może dziwić. Przez niektórych jest on utożsamiany z handlem aktywnym, wychodzącym naprzeciw potrzebom konsumenta. Na pierwszy plan wychodzi zatem odbiorca usługi, nie zaś sama oferta przedsiębiorstwa. Tworzenie gier z myślą o użytkownikach końcowych w dalszym ciągu sprawia pewien kłopot intelektualny twórcom oprogramowania, bowiem przywykli oni do pisania programów z myślą o sobie i własnej percepcji rzeczywistości. Niestety, to co dobre we własnym odczuciu nie zawsze pozostaje takim samym z perspektywy przeciętnego gracza.

Niestety, to co dobre we własnym odczuciu nie zawsze pozostaje takim samym z perspektywy przeciętnego gracza.

Obecnie marketing utożsamiany jest przez niektórych z **Public Relations**. Jest to zintegrowana polityka komunikacji, stanowiąca zaledwie podzbiór o wiele większej strategii. Nie sposób oprzeć się także wrażeniu, że firmy z branży gier mają problem z prawidłowym jej wykorzystaniem, zapominając szczególnie o dwustronnym charakterze kontaktu: u podstaw efektywnego PR leży nie tylko generowanie informacji, ale także, a nawet przede wszystkim, jej gromadzenie.

Jeszcze kilkanaście lat temu marketing był zbiorem działań taktycznych, określanych mianem zwięzłego **4P** (price - cena, product - produkt, place – dystrybucja, promotion – reklama i inne formy promocji). Obecnie, wraz z biegiem czasu, proponuje się dołożenie kolejnych, równie kluczowych dla skutecznego funkcjonowania we współczesnym świecie elementów. Są to m.in. people – zasoby ludzkie oraz process – opisujący proces dotarcia do odbiorcy docelowego. Przede wszystkim jednak, współczesny marketing bazuje na działaniach strategicznych.

Jak widać, marketing jest zdecydowanie czymś więcej niż tylko prostą reklamą. To cała struktura, wielopoziomowa konstrukcja, mająca na celu stworzenie wartości dla konsumenta docelowego – gracza. Jest on dyscypliną praktyczną, musi zatem nieustannie ewoluować.

O tym, jak bardzo marketing zmienił się na przestrzeni ostatnich kilkuset lat najlepiej zaświadczyć mogą słowa Henry'ego Forda, dotyczące sprzedaży samochodu jego projektu - legendarnego modelu T: „Klienci mogą kupić ten samochód w jakimkolwiek kolorze, na jaki mają ochotę, pod warunkiem, że będzie to kolor czarny”.

Co przykre, wielu twórców gier, pomimo upływu lat, nadal tkwi mentalnie w tamtej epoce. Parafrazując, przyjmują oni postawę: „Nasi klienci mogą czerpać pełnię radości z naszego tytułu, pod warunkiem, że będą oczekiwać tego samego, co my”.

Postrzeganie marketingu we współczesnym świecie

Wśród opinii publicznej, marketing cieszy się bardzo złą opinią. Utożsamiany jest z kłamstwem, prowadzeniem gier psychologicznych oraz próbą naciągania konsumentów na niepotrzebne wydatki. Mawia się wprost, że firmy poprzez reklamę i generowanie szumu medialnego wokół wydarzeń starają się wcisnąć odbiorcom słabej jakości usługi oraz produkty.

Nie sposób zaprzeczyć wszystkim tym komentarzom. Faktycznie, istnieją firmy, które korzystają z marketingu w sposób etycznie naganny. Na nic zdają się być tutaj prawa konsumenta, ponieważ kłamstwo wyparte zostało przez sugestywną grę pozorów: dobór słów, symboli, bodźców, kolorów. Wszystkie te elementy, chociaż z osobna akceptowalne, razem mają na celu wywoływać określone reakcje, generować wrażenia, które niekoniecznie towarzyszyć będą obcowaniu z produktem. Nikt tutaj nie obiecuje niczego wprost, odpowiedzialność za podejmowane decyzje w całości spada na barki konsumentów.

Nikt tutaj nie obiecuje niczego wprost, odpowiedzialność za podejmowane decyzje w całości spada na barki konsumentów.

Niektóre praktyki przedsiębiorstw są trudne do jednoznacznego sklasyfikowania. *Blizzard*, studio odpowiedzialne za sieciową grę *World of Warcraft*, opłaca tabory psychologów, których zadaniem jest pomoc w projektowaniu uzależniających treści dla swojego tytułu. Czy jest to złe? Ciężko ocenić. Jeżeli użytkownicy czują się dzięki temu szczęśliwsi (racjonalność decyzji jako podstawowa reguła mikroekonomii), to dlaczego by tego zabraniać?

Obok tych wszystkich negatywnych opinii należy pamiętać, że bez dobrodziejstw marketingu nie istniałyby oferta w pełni zaspokajająca oczekiwania użytkowników. Każdy, kto zapozna się z mechanizmem gospodarki socjalistycznej, tzn. centralnie planowanej, może zależność tę bardzo łatwo zauważyć. Organizowanie produkcji niezależnie od potrzeb rynkowych prowadzi do patologii, która koniec końców przyjmuje postać skrajnego zachwiania proporcji pomiędzy tym, co pożądane, a faktycznie w sklepach dostępnym. Brak marketingu czyniłby sukces finansowy gier losowym, kolejne firmy zarzucałyby swoją działalność z racji jej nieopłacalności. Natomiast gracze, jako najbardziej poszkodowani, ostaliby się zaledwie z namiastką obecnej możliwości wyboru.

Bez dobrodziejstw marketingu nie istniałaby oferta w pełni zaspokajająca oczekiwania użytkowników.

O złej sławie marketingu najlepiej zaświadczy fakt, iż po mającej miejsce na premierze filmu *Mroczny Rycerz Powstaje* strzelaninie (w wyniku której śmierć poniosło kilkanaście osób) natychmiast pojawiło się wiele komentarzy, jakoby była to opłacona akcja, mająca na celu wygenerowanie dodatkowego rozgłosu. Znamienne, że osoby głoszące tego rodzaju tezy nie były zgodne co do samych intencji: dla jednych była to próba zdyskredytowania dobrego filmu w technologii 2D, dla innych zdarzenie mające wygenerować dodatkowe miliony przychodu.

Działy marketingu oraz podległy mu PR to obecnie najbardziej znienawidzone instytucje na świecie, dzierżące palmę pierwszeństwa z polityką oraz gabinetami dentystycznymi.

Marketing jako siła

W ujęciu abstrakcyjnym marketing jest czymś na kształt naturalnej siły, która obejmuje swoim działaniem wszystko i wszystkich na całym świecie. Co najważniejsze, jest samoistna. Przedstawienie marketingu w takim kontekście czyni bezużytecznym pytanie o potrzebę jego wprowadzenia: nie można doposażyć się w coś, co już od dawna funkcjonuje. Jedyne słuszne pytanie brzmi, czy chcemy świadomie ukierunkować działanie tej energii, czy raczej pozwolić jej na swobodne i niezależne od nas oddziaływanie na markę, produkt, osobę. Rozwój technologiczny wraz ze zjawiskiem globalizacji dodatkowo zintensyfikowały cały ten proces, czyniąc odpowiedź przeczącą na postawione wcześniej pytanie początkiem końca większości projektów.

Świadomi czy nie, we współczesnym świecie wszyscy kreujemy i wdrażamy plany marketingowe. Przykładowo, osoby idące na rozmowę kwalifikacyjną starają się wypaść jak najlepiej. Tworzą w tym celu efektowne CV (mające wyróżnić ich spośród innych kandydatów), poszukują informacji na temat potencjalnego pracodawcy (analiza), a także częstokroć dobierają dodatki o kolorystyce zgodnej z identyfikatorami firmy. Nawet zwierzęta, mniej niż bardziej świadomie, starają się kreować pozytywny wizerunek samego siebie u osobników płci przeciwnej.

Świadomi czy nie, we współczesnym świecie wszyscy kreujemy i wdrażamy plany marketingowe.

Potrzeba marketingu, przy zastosowaniu tak niekonwencjonalnej definicji, staje się oczywista: firmy nie wykorzystują tego mechanizmu tylko i wyłącznie z negatywnych pobudek, zakładając z góry kłamstwo, manipulację. Czynią to, ponieważ nie mają innego wyjścia.

Jak ewoluował marketing?

Nie sposób oszacować, kiedy narodziny marketingu miały tak naprawdę miejsce. Już w starożytności handlarze praktykowali promocję sprzedaży (kup produkt x, gratis dostaniesz y), a religie rozsyłały po świecie swoich przedstawicieli handlowych. Nawet popularny ostatnimi laty marketing szeptany (ktoś poleca komuś) nie jest niczym nowym. Z tego też powodu, zamiast odkopywać początki, lepiej skupić się na omówieniu trzech ostatnich, kluczowych stadiów ewoluowania tej dyscypliny: od **marketingu 1.0** (zorientowanego na produkcie), do wersji najnowszej, czyli **marketingu 3.0** (człowiek jako jednostka w pełni uduchowiona). Przedstawiony podział został ukuty przez Philipa Kotlera w książce zatytułowanej *Marketing 3.0*.

Epoka przemysłowa (1.0)

Epoka przemysłowa upłynęła pod znakiem tzw. przewagi skali. Seryjne wytwarzanie tego samego produktu skutecznie obniżało koszty, a co za tym idzie umożliwiało także dotarcie do coraz szerszych grup społecznych. Przedsiębiorstwa nie siliły się na wyróżnianie swojej oferty, przez co ogół towarów odznaczał się dużą monotonią. Rynki były nienasycone, konsumentów nieustannie przybywało, nie było zatem potrzeby prowadzenia pracochłonnych badań i analiz rynku. Dla każdego obrotowego, potrafiącego zebrać kapitał początkowy biznesmena rozpoczęcie efektywnej działalności nie stanowiło żadnego problemu. O marketingu epoki przemysłowej można powiedzieć, że był on zorientowany na produkcie.

Najzabawniejsze w tym wszystkim jest to, że znaczna część współczesnej branży gier nadal operuje w obrębie tej kilkuset letniej filozofii. Dla wielu, jak np. dla Johna Carmacka z *id Software*, gra jako produkt jest wartością nadrzędną. Do dnia dzisiejszego próbuje on forsować ukształtowaną przez siebie na początku lat 90-tych tezę, iż fabuła w grach nie jest tak naprawdę do niczego potrzebna. Zważywszy jednak na zdiagnozowane u niego schorzenie, objawiające się „brakiem empatii dla istot żywych”, próba zrozumienia klienta może okazać się dla niego zadaniem nadto wymagającym.

Za niezgorszy punkt wyjścia dla marketingu w znanej obecnie nam postaci można uznać narodziny pierwszego społeczeństwa masowej konsumpcji, czyli w powszechnej ocenie Amerykę końca 19-ego wieku. Wówczas debiutował „Grand Depot” Johna Wanamakera, stanowiący zapowiedź współczesnych centrów handlowych. Przy realizacji projektu przebudowana została cała stacja kolejowa, a lady, ustawione w koncentrycznych kołach, pochwalić się mogły kilometrem długości (Rys. 3.1).

Istotny był nie tylko rozmach przedsięwzięcia, ale także jego struktura wewnętrzna. Po raz pierwszy w historii przestrzeń użytkową podzielono tematycznie, tak jak w dzisiejszych hipermarketach. Dostrzec można było także znajomo brzmiące zjawisko: koronkowe szale za 300 dolarów ściągały największy tłum oglądających, jednak to halki po kilkaset centów sztuka sprzedawały się najlepiej.



Rys. 3.1 Grand Depot Johna Wanamakera, prekursor domów handlowych

Era informacyjna (2.0)

Globalizacja i nasycenie się rynków wymusiło na firmach modyfikację struktury dotychczas opracowywanych planów marketingowych. Wymagający konsumenci oraz zawrotne tempo wymiany informacji sprawiły, że produkt musiał ustąpić miejsca klientowi: to użytkownik decyduje obecnie o przyszłych właściwościach oferty. Kto potrafi lepiej zaspokoić jego potrzeby, ten wygrywa.

Początkowo dominowały tutaj aspekty taktyczne, dopiero z czasem do głosu doszła strategia działania, determinująca pozostałe aspekty marketingu. Z kolei skalę działania zastąpiła segmentacja: zaczęto obsługiwać tylko tych klientów, którzy mogli przynieść firmie największe zyski.

Branża elektronicznej rozrywki, z oporem, próbuje zaszczepić sobie niniejszą filozofię, zorientowanego na kliencie marketingu 2.0. Ciężko w ogóle ocenić, skąd bierze się owo zaparcie. Być może jest ono efektem nadmiernego ego, biorącego swój początek w przeświadczeniu o wyjątkowości własnych talentów. Tak czy inaczej, rynek sam zweryfikuje takie podejście. Kto nie uzna wyższości konsumenta, ten przegra.



Orientacja na potrzeby klienta nie należy do rzeczy najłatwiejszych. Proces ten wymaga skomplikowanej analizy, która częstokroć bazuje na niepełnej informacji: wielu graczy nie zdaje sobie nawet sprawy z wewnętrznych pragnień, które kierują ich poczynaniami.

Tym bardziej na słowa uznania zasługuje ekipa z *Can't Stop Games*, która do perfekcji opanowała zbieranie i przetwarzanie informacji zwrotnej od swoich użytkowników. Producent ten potrafi nawet wskazać ulubione kolory zabudowań stawianych przez graczy. Imponujące, ale także szalenie efektywne: dowodzi tego sytuacja finansowa przedsiębiorstwa.

Wiele miejsca na łamach prasy poświęcono kontrowersjom, jakie wzbudziło zakończenie trzeciej odsłony kosmicznej sagi *Mass Effect*. Mówiąc inaczej, rozczarowało ono graczy do tego stopnia, że uformowano globalny ruch poparcia, mający na celu wymuszenie na twórcach opracowanie nowego zwieńczenia trylogii. Rzecz bez precedensu, jednak w zupełności akceptowalna. Mało tego, godna podziwu. Rzadko się zdarza, aby niezadowolony klient miał ochotę dyskusowania z dostawcą. Takie osoby zazwyczaj odchodzą bez słowa i na długie lata zrywają jakiegokolwiek, obustronne relacje.

Nie mogło być tutaj mowy o złośliwości użytkowników. Procent niezadowolonych osób był na tyle znaczący, iż jednoznacznie wskazywał na błąd po stronie twórców, którzy w sposób nieprawidłowy zinterpretowali potrzeby swoich graczy. Tym bardziej dziwi anonimowa wypowiedź przedstawiciela branży, który zapowiedz przygotowania nowej wersji zakończenia podsumował następującym komentarzem:

„Gracze są absurdalnie uprzywilejowani, ale wydaje mi się, że tak się stało, ponieważ chcemy od nich na każdym kroku dużo pieniędzy – skomentował anonimowy pracownik. – Nikt nie żąda nakręcenia od nowa ostatniego Matrixa, ponieważ jego obejrzenie kosztuje zaledwie dziesięć baksów. Czasem wydaje mi się, że w przemyśle przestajemy dostrzegać, jak to jest zapłacić 60 dolarów za chwilę rozrywki. Poza tytułami, które można pobrać, wszystkie swoje gry otrzymuję od przyjaciół. Martwi nas precedens ustanowiony tu przez BioWare. Czy w przypadku kolejnych tytułów stanie się to powszechne? Nikt nie wie tego na pewno”.

Jedna z podstawowych reguł biznesu głosi: im większa konkurencja, tym więcej do powiedzenia mają klienci. Jeżeli autorowi powyższej wypowiedzi przeszkadza obecny stan rzeczy, wystarczy zamknąć połowę studiów developerskich.

Rzadko się zdarza, aby niezadowolony klient miał ochotę dyskusowania z dostawcą. Takie osoby zazwyczaj odchodzą bez słowa i na długie lata zrywają jakiegokolwiek, obustronne relacje.

Era informacyjna (3.0)

Idea marketingu 3.0 postrzega konsumenta jako w pełni uduchowioną jednostkę. Nie jest to klient, który nabywa wyłącznie sam produkt. Nie ogranicza się on także do użyteczności wynikającej bezpośrednio z nabytego towaru. Takim osobom zależy na czymś więcej, pragną one zmieniać otaczający je świat na lepsze. Wysyp proekologicznych przedsiębiorstw, fundacje dobroczynne, wolontariat: działania te charakteryzują firmy, które starają się wpisywać we współczesną myśl marketingową.

Pytanie, czy gracze wykazują podobne przywiązanie do wartości wyższych? Ciężko tutaj o jakiegokolwiek globalne wnioski. Z pewnością istnieją regiony geograficzne, gdzie zachowania tego typu mają miejsce. Przykładowo, Polscy gracze ochoczo wspierają rodzime tytuły: wielu z nich odczuwa oczywistą potrzebę nabywania takich produktów. Postawa ta ewidentnie oscyluje wokół pobudek czysto patriotycznych.

Polscy gracze ochoczo wspierają rodzime tytuły: wielu z nich odczuwa oczywistą potrzebę nabywania takich produktów.

Idea marketingu 3.0, choć incydentalnie, coraz częściej zdaje się przenikać także do myśli twórców gier komputerowych. Dowodem na to może być zaangażowanie się firmy EA w kampanię, mającą na celu walkę o interesy osób orientacji homoseksualnej.

To zabawne, że firma uważana przez graczy za synonim komercyjnego dziadostwa, zdobywca „prestżowych” nagród dla najgorszej z korporacji, zabiega o swój wizerunek jako aktywnego społecznie przedsiębiorstwa za sprawą gejów i lesbijek, zapominając przy tym o swojej macierzystej grupie odbiorców – graczach. Koncept 3.0 może być efektowny tylko i wyłącznie w sytuacji, gdy nie następują żadne zgrzyty w obszarze podstawowego 2.0.

Lata 70-80

Branża gier przez bardzo długi okres czasu funkcjonowała w oparciu o rozmyte modele biznesowe: firmy wiedziały, że chcą tworzyć gry, nie przejmowały się jednak zazwyczaj kwestią, jak plany te zamierzają wdrożyć w życie. Działały spontanicznie. Jedni mieli szczęście, inni ponadprzeciętną intuicję. Nikt nie przejmował się badaniem rynku: sprzedawano produkty, które przy ogromnej chłonności rynku miały po prostu znaleźć nabywców. Element wyróżnienia? Segmentacja? Nic z tych rzeczy.

Na efekty takiej polityki nie trzeba było długo czekać: ujednoliceniu uległa cała oferta sprzedażowa (każda z dostępnych na rynku gier była w zasadzie platformówką), czego naturalną konsekwencją był spadek zainteresowania konsumentów interaktywną formą spędzania wolnego czasu. Brak stosownych badań rynkowych pociągnął za sobą przeszacowanie popytu, co z kolei przełożyło się na ogromne straty finansowe przedsiębiorstw. Rynek ulegał nieustannemu pomniejszeniu, a jedyne, co twórcy gier mogli zrobić, to biernie przyglądać się upadkowi całej branży. Brak wiedzy na temat konsumentów: ich potrzeb, opinii, planów i stylu życia sprawił, że początek lat osiemdziesiątych zepchnął gry wideo na margines świata biznesu.

Lata 90siąte

Wbrew ówczesnym opiniom o ostateczności tamtych wydarzeń, rynek gier powrócił w blasku i chwale z początkiem lat dziewięćdziesiątych. Zbudowany był jednak na zupełnie innych fundamentach. Firmy przestały tworzyć produkty: zamiast tego, coraz częściej, skupiały się na marce. Mario stał się ikoną popkultury, którą konkurencyjna *Sega* postanowiła poskromić własnym identyfikatorem: charakterystycznym, fioletowym psem. Różnica jest wprost niewyobrażalna: walka w branży przeniosła się na zupełnie inny, abstrakcyjny obszar. Nie tworzone już prostych klonów, szukano raczej własnej przestrzeni dla działań biznesowych. Rodziły się nowe gatunki, wyraźnie zarysował się także konsument docelowy: zazwyczaj na pierwszy rzut oka było wiadomo, do jakiej grupy odbiorców dany produkt jest skierowany.

Oczywiście, implementacja biznesowych reguł funkcjonowania dla całej branży oznaczała także mniej korzystne z perspektywy niektórych graczy konsekwencje: orientacja na zysk równoznaczna była wzmożonej konkurencyjności, czego efektem ubocznym było systematyczne podnoszenie się kosztów produkcyjnych. Firmy coraz boleśniej zaczęły odczuwać słabą sprzedaż swoich produktów, przydzielaly więc swoje skończone zasoby tylko i wyłącznie projektom, które gwarantowały należyty zwrot z inwestycji. Na rynku nadal funkcjonowały co prawda mniejsze, niezależne studia, jednak nowe realia wymusiły na większości z nich przyłączenie się do wielkich konglomeratów.

Zadomowienie się w branży narzędzi współczesnego marketingu nie było równoznaczne świadomemu ich wykorzystywaniu przez twórców. Ci nadal, do dnia dzisiejszego, częstokroć traktują marketing jako zło konieczne, narzucane im przez współfinansujących projekt wydawców i/lub dystrybutorów. Wielu z nich błędnie odczytało także zmiany zachodzące w otoczeniu konkurencyjnym: miłośnikom gier przygodowych nie zależało wcale na przeniesieniu ich ulubionego gatunku, zgodnie z ogólną tendencją rynkową, do trzeciego wymiaru. Inni, jak na przykład *Electronic Arts*, przez swoje wąskie spojrzenie na koncept otoczenia konkurencyjnego o mały włos nie pogrzebali w załączku szalenie dochodowego przedsięwzięcia, jakim okazało się być *The Sims*. Decydenci uparcie twierdzili, że pomysł „hodowania” człowieka będzie, w najlepszym wypadku, konceptem niskodochodowym. Stwierdzenie to nijak miało się jednak do faktów: miliony ludzi na całym świecie oszalały przecież na punkcie wirtualnych zwierzątek rodem z Japonii, tzw. tamagotchi. Rozszerzenie tej idei o istotę ludzką wydawało się być, co najwyżej, kontrowersyjne.

Większość projektów mogła pochwalić się także spójną i przejrzystą polityką pozycjonowania: zakorzenianiem produktu w umyśle konsumenta ze względu na jego kilka wybranych cech. *Kingpin*, *GTA*, *Hopkins FBI*? Tytuły brutalne, kontrowersyjne. *Unreal*? Rewolucja w obszarze grafiki oraz AI. *Turok*? Nie tylko znakomity graficznie FPS: także jedna z nielicznych okazji, aby postrzelać do dinozaurów. Każdą z tych gier cechuje dojrzały wiek oraz fakt, że pomimo upływu lat bardzo łatwo je skojarzyć, a nawet treściwie opisać.

Dobre decyzje są owocem nie tylko gruntownej analizy: bardzo często u swoich podstaw mają także błąd ludzki. Tak właśnie było w przypadku gry *Tomb Raider*, której główna bohaterka odznaczała się ponadprzeciętnymi warunkami fizycznymi. O tym, że był to fenomenalny zabieg marketingowy, nie trzeba raczej nikogo przekonywać. Tym bardziej zaskakująca może się okazać dla niektórych anegdota, zgodnie z którą zabieg ten był wynikiem czystego przypadku: grafik odpowiedzialny za wymodelowanie postaci niechcący dorzucił nadmiarowe centymetry do górnych partii ciała panny Croft. Nie zdążył nawet zareagować, kiedy koledzy otoczyli go ze wszystkich stron i jednomyślnie zagrozili, że dla własnego dobra nie powinien dokonywać żadnych, korygujących zmian.

Pytanie: W tekście rozdziału wspomniano, jakoby twórcy gier przygodowych „źle zareagowali” na sytuację rynkową. Dlaczego, i jak inaczej mogli postąpić?

Druga połowa lat dziewięćdziesiątych to powszechne zachłyśnięcie się ideą trzeciego wymiaru: doszło nawet do tego, że kontynuacje gier, zamiast pełnoprawnych tytułów, otrzymywały jedynie stosowną sygnaturę (*Gex 3D*, *Prince of Persia 3D*). Trójwymiarowość aplikacji miała być cudownym środkiem, który zapewniłby twórcom niekończący się strumień gotówki.

Z podobnego założenia wyszli twórcy gier przygodowych, którzy powodów kurczenia się swojego rynku upatrywali właśnie w braku konkurencyjności oprawy graficznej swoich tytułów. Przejście do trzeciego wymiaru na długo pogrzebało gatunek, który z powodzeniem mógł czerpać korzyści ze swego technologicznego konserwatyzmu, przekształcając się w synonim słabszych, pozbawionych akceleratorów graficznych komputerów.

Graczom nie zależało na oprawie, ich uwagę przykuwał raczej dynamizm nowych gatunków gier akcji. Statyczne prowadzenie fabuły, której rozwój zatrzymywany był na czas rozwiązywania różnego rodzaju łamigłówek stracił na swej atrakcyjności. Zabrakło wówczas pozycji pokroju *Fahrenheit*, która na nowo zdefiniowałaby

gatunek gier przygodowych, godząc najważniejsze cechy przygodówek z dynamicznym prowadzeniem gameplayu.

Zabawnym jest fakt, że rynek sam skorygował błędne decyzje developerów. Obecnie dominują tytuły 2.5 D, łączące w sobie trójwymiarowe modele postaci oraz płaskie, ręcznie rysowane tła. Oczywiście, taki stan rzeczy nie jest jedynie dziełem przypadku – to raczej wynik sukcesywnego cięcia kosztów produkcji. Taniej wychodzi postać wymodelować, niż animować rysunkowo, klatka po klatce. Dla odmiany ładne, przyjemne dla oka otoczenie łatwiej i taniej jest narysować, niżli wymodelować.

Nie bez znaczenia pozostawała także tematyka gier przygodowych oraz ich segmentacja. *Najdłuższa Podróż* odniosła sukces, ponieważ zdobyła serca nie tylko fanów gier przygodowych, ale także dziewcząt, które na co dzień od gier stroniły.

Pytanie: dlaczego polskie gry, chociaż obecne na rynku w latach dziewięćdziesiątych, tak słabo zarysowały tam swoją obecność?

Na pierwszy rzut oka można by stwierdzić, że problem stanowiła ich jakość. Nie do końca jest to jednak prawda: *Reah* nie ustępował szczególnie zachodniej konkurencji, *Mortyr* był w najgorszym wypadku grywalny zaś *Techland*, w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych, dostał na londyńskich targach nagrodę dla najlepszej technologii. Potencjał był, produkty też. Gdzie zatem tkwił problem? Przede wszystkim w marketingu, gdyż zawodził on na całej linii. Problemy pojawiały się wszędzie: przy dystrybucji i kontaktach z zachodnimi kontrahentami. Nie inaczej było z pozycjonowaniem: każdą z wymienionych gier zarysowano w świadomości graczy jako odpowiedź „na coś”: *Reah* było polskim *Mystem*, zaś *Mortyr* rodzimym *Wolfensteinem*. Zastanawiający jest szczególnie drugi z wymienionych przykładów: dlaczego grę, której akcję osadzono zarówno w przeszłości, jak i przyszłości, nie przedstawiano ze względu na ten innowacyjny element produktu, tylko ze względu na wybiórcze podobieństwo do prekursora gatunku? Nawet doskonały jak na polskie warunki *Crime Cities* skończył jako zaledwie „polska odpowiedź na *G-Police*”. Ciężko

w takich okolicznościach o nawiązanie równorzędnej walki z konkurencją. Swoją drogą, po prawdzie – kto chciałby kupować grę, która po kilku latach próbuje odpowiedzieć na inny, co najwyżej dobry tytuł?

Czasy obecne

Początek dwudziestego pierwszego wieku to przede wszystkim globalna rewolucja internetowa: czas natychmiastowej informacji zwrotnej, zintensyfikowanego PR oraz alternatywnych modeli dystrybucji. Mocna marka stałą się kluczowym atrybutem, podobnie jak zaufanie konsumentów.

W czasach dzisiejszych tworzenie gier to za mało, bowiem klientom zależy na pakietach korzyści, wynikających z ich użytkowania. Ewolucji uległo także postrzeganie przez graczy radości płynącej z rozgrywki: coraz częściej utożsamiana jest ona z oprawą graficzną, źródłem pochodzenia, rzadziej zaś z autentyczną przyjemnością towarzyszącą zabawie. Coraz mniej osób reprezentuje jasno zdefiniowany blok upodobań – systematycznie zwiększa się liczba graczy nabywających dowolny gatunek gier, pod warunkiem, że przekona się ich o dostatecznej „fajności” produktu. Ponieważ do grona takich odbiorców najlepiej przemawia efekciarstwo i wysokie tempo rozgrywki, współczesne gry w większości przypadków okraszane są okazałym elementem akcji. Niewiele z dostępnych na rynku pozycji reprezentuje sobą czystość gatunkową. Powszechna dla lat 90-tych specjalizacja produktów zastąpiona została przez uogólnianie oferty, mające na celu objęcie możliwie największej puli odbiorców jednym tytułem.

Wszelkie działania marketingowe są obecnie planowane z wielomiesięcznym wyprzedzeniem, a żaden z elementów promocji nie jest pozostawiany samemu sobie. Gry wideo zdobią plakaty na przystankach komunikacji miejskiej, nawiedzają także widzów przed telewizorami. Sprzedaż pojedynczego egzemplarza tytułu nie jest już szczytowym osiągnięciem: to zaledwie pretekst do generowania dalszych zysków przy jego pomocy.

Powszechna dla lat 90-tych specjalizacja produktów zastąpiona została przez uogólnianie oferty, mające na celu objęcie możliwie największej puli odbiorców jednym tytułem.

Trzecia odsłona cyklu *Max Payne* należy do grona nielicznych tytułów, które miały okazję przyozdabiać swojego czasu przystanki komunikacji miejskiej. Co jasne, nie padło na ten konkretny produkt bez powodu. Pomysłodawcom zależało na dotarciu do osób, które pogrywały w pierwowzór kilka lat wcześniej. Obecnie, bardzo często, są to osoby dorosłe, które straciły zainteresowanie branżą gier. Co za tym idzie, mogłyby przeoczyć recenzje oraz reklamy na portalach branżowych.

Dobry produkt jako podstawa skutecznego marketingu

Niepisaną podstawę dla wszelkich działań marketingowych stanowi wiara w produkt. Nic nie zastąpi świadomości, że tworzona gra jest dobra i może uczynić wielką radość milionom graczy na całym świecie. Nie chodzi tutaj o oszukiwanie samego siebie: należy po prostu dołożyć wszelkich starań, aby wytworzona aplikacja była tak dobra, jak to tylko możliwe. Takie podejście wpływa nie tylko na zewnętrzny stan rzeczy: zyskuje również duch zespołu. Świadomość uczestniczenia w czymś ważnym, współtworzenie przyszłego sukcesu. Wszystko to wymiennie wpływa na rynkowy wizerunek aplikacji i przebieg działań marketingowych.

Poczuciem zwycięstwa podczas prezentacji swojego flagowego dzieła, drugiej części *Wiedźmina*, emanował *CD-Projekt Red*. Nie było to zachowanie wyuczone. Ogrom włożonej pracy i świadomość uzyskanych efektów dało się odczuć na każdym kroku: podczas prezentacji, z notek prasowych oraz udostępnianych w sieci filmów. Wystarczył rzut oka na wszystkie te materiały i od razu było wiadomo, że obserwator ma do czynienia z czymś wielkim, nieprzeciętnym.

Takie podejście pomaga, czyni komunikację marketingową wiarygodną. W końcu, jeżeli ludzie najbliżsi tytułowi autentycznie są nim zafascynowani, to naprawdę musi w tym coś być. Chyba, że tą osobą jest *Peter Molyneux*, ale to już zupełnie inna historia.

Marketing jako panaceum na wszelkie choroby

Kłamstwem byłoby stwierdzenie, że marketing może wypromować słaby produkt. Nie w dzisiejszych czasach, kiedy obieg informacji jest błyskawiczny. O słuszności tej reguły przekonał się już niejeden wydawca, który miał/ma w zwyczaju zakłamywać rzeczywistość.

Prawdą natomiast jest, że efektywna kampania marketingowa w połączeniu ze słabym produktem przyniesie szybszą porażkę. Stanie się tak dlatego, że zainteresowanie nim będzie znacznie większe niż w przypadku tytułów anonimowych. Choć brzmi to brutalnie, reguła ta leży u podstaw upowszechnienia się w branży zamówień przedpremierowych. Mechanizm mający pierwotnie na celu oszacować potencjał sprzedażowy produktu obecnie wykorzystywany jest do minimalizacji negatywnego wpływu recenzji i komentarzy graczy na sprzedaż produktu. Gdyby dać taką możliwość *Daikatanie*, z pewnością sprzedałaby się ona w satysfakcjonującej dla wydawcy oraz twórców liczbie egzemplarzy.

Efektywna kampania marketingowa w połączeniu ze słabym produktem przyniesie szybszą porażkę.

Nawet najlepsza strategia marketingowa nie pomoże, jeżeli zawiedzie jej realizacja. Teoria współczesnego marketingu wyróżnia dwa jego poziomy: **marketing strategiczny** oraz **marketing taktyczny**. W Dużym uproszczeniu, na pierwszy z nich składa się wszystko, co poprzedza powstanie samego produktu: określenie rynku, odbiorców docelowych, pozycjonowanie. Wszystko zaś inne, to działania taktyczne. Przyjmując taką nomenklaturę: doskonała taktyka (reklama, akcje promocyjne) w połączeniu z nieprzemyślaną strategią (słaby produkt) dadzą razem błyskawiczną porażkę.

Strategia marketingowa

Przez strategię marketingową należy rozumieć proces, w trakcie którego wytwarzana jest wartość dla konsumenta. Przenosi to ciężar definiowania działalności firmy: z produktu (co produkujemy), na potrzeby, które przy jego pomocy może zaspokoić użytkownik. W tym ujęciu przedsiębiorstwa z branży elektronicznej rozrywki nie produkują gier: sprzedają one nadzieję na dobrą zabawę.

W tym ujęciu przedsiębiorstwa z branży elektronicznej rozrywki nie produkują gier: sprzedają one nadzieję na dobrą zabawę.

Kluczowe elementy strategii marketingowej

Oczywiście, gracze są różni. Z tego też powodu nie można zaspokoić wszystkich za jednym produktem. Co prawda firmy zorientowane na zysk dążą otwarcie do tego, aby objąć jednorazowo tytułem możliwie największy fragment ogółu użytkowników, jednak efektywność tych działań ma swoją granicę, a co gorsza, proces uogólniania gier odbywa się, zazwyczaj, kosztem zaznajomionych już z marką konsumentów. Elementy stanowiące o dotychczasowej tożsamości produktu ulegają systematycznemu rozmyciu, aby nie odwołać od zakupu nowych, mniej „hardkorowych” użytkowników.

Różni gracze, różne potrzeby. Stwierdzenie to prowadzi do dwóch elementarnych pojęć strategii marketingowej: **segmentacji** (wyboru rynku docelowego) oraz **pozycjonowania**. Na przestrzeni lat obydwa terminy wchodziły ze sobą w różne relacje: czasami stanowiły jedność, innym razem potrzebę pozycjonowania marginalizowano. Niezależne jednak od sytuacji, zawsze były one ze sobą nierozzerwalnie powiązane.

Segmentację można rozumieć jako wybór reguły gry marketingowej. Wybrany typ konsumenta: jego percepcja oraz parametry zachowań, warunkują późniejsze działania przedsiębiorstwa. To, co skuteczne w przypadku jednych, niekoniecznie zdaje egzamin dla innych grup docelowych. Dotyczy to zarówno właściwości samego produktu, jak również typowo taktycznych działań marketingowych: opakowania, reklamy, promocji.

Pomimo upływu lat, branża elektronicznej rozrywki w dalszym ciągu ma ogromne problemy z przyjęciem nowych, cywilizowanych realiów biznesowych. Wiele firm tworzy gry z myślą o sobie, marginalizując przy tym realne potrzeby graczy. Większość dostępnych na rynku produktów stanowi zlepek wartości, które nie zostały ukierunkowane na pewien jasno zdefiniowany typ użytkownika. W efekcie, są to produkty dla nikogo.

Większość dostępnych na rynku produktów stanowi zlepek wartości, które nie zostały ukierunkowane na pewien jasno zdefiniowany typ użytkownika.

Proces segmentacji, choć szalenie istotny, to dopiero początek budowania strategii marketingowej. Pozostałe, niezbędne dla prowadzenia efektywnych działań marketingowych elementy, to:

- **Cel biznesowy:** cel można rozumieć zarówno w kategorii przypisanego mu produktu (udział w rynku, liczba sprzedanych egzemplarzy), jak również w odniesieniu do konkretnych działań marketingowych (liczba wygenerowanych klientów, wzrost rozpoznawalności marki). Niezależnie od kontekstu, jest on niezbędny: nie tylko warunkuje rodzaje działań, ale także dzięki niemu możliwa staje się interpretacja wydarzeń na rynku. Jaki pułap sprzedaży należy uznać za zadowalający? Czy obecny spadek liczby abonentów gry sieciowej jest akceptowalny? Udzielenie odpowiedzi na te pytania byłoby niemożliwym bez uprzednio zdefiniowanych celów. Oczywiście, powinny one być **mierzalne** oraz **osiągalne**. Enigmatyczne, powszechne niestety stwierdzenie pokroju „gra powinna być jak najlepsza” brzmi nieźle, jednak uniemożliwia jakiekolwiek zweryfikowanie końcowych efektów pracy.
- **Pozycjonowanie:** narzędzie powiązane bezpośrednio z segmentacją. Polega ono na wyborze kilku (maksymalnie trzech) elementów produktu i późniejszym komunikowaniu ich konsumentom tak, aby kojarzyli oni dany tytuł ze zbiorem uprzednio wyselekcjonowanych cech. Pozycjonowanie jest procesem

szczególnie istotnym w przypadku branż o dużej intensyfikacji otoczenia konkurencyjnego. Jest to wówczas nie tylko sposób na zapisanie się w świadomości użytkowników: to także metoda na jednoznaczne wyróżnienie się na tle konkurencyjnej oferty.

- **Programy:** czyli ogół działań, mających na celu wdrożenie strategii marketingowej. Mówiąc ogólniej, programy stanowią skrócony zapis dla koncepcji Marketingu MIX, opisanego w dalszej części niniejszego rozdziału.

Marketing Mix: 4P

Jak sama nazwa wskazuje, mix marketingowy stanowi połączenie kilku elementów, służących bezpośredniemu oddziaływaniu na rynek. To właśnie elementy zawarte w tej koncepcji uzyskują bezpośrednią relację z odbiorcami oferty – graczami. Na ideę 4P składają się kolejno:

- **Produkt:** istotną kwestię odgrywa tutaj jego jakość, marka, zawartość opakowania oraz to, czy w praktyce dana aplikacja zaspokaja potrzeby swoich użytkowników.
- **Cena:** zważywszy na fakt, iż w branży gier przyjęto odgórne standardy cenowe dla tytułów premierowych, element ten ma tutaj drugorzędne znaczenie. Nie oznacza to oczywiście, że poprzez manipulowanie tym atrybutem nie można osiągnąć przewagi konkurencyjnej względem pozostałej dostępnej na rynku oferty: skrzętnie korzystają z tego tzw. tytuły niskobudżetowe, które swą niską jakość rekompensują adekwatnie niską ceną. Jak więc już widać na tym etapie, skuteczny mix marketingowy musi wyważyć między sobą każdy z jego elementów.

Wypłynięcie na szerokie wody branży elektronicznej rozrywki poprzez tworzenie i/lub wydawanie dużej liczby tytułów niskobudżetowych jest polityką nie tylko powolną, ale także niebezpieczną. Bardzo łatwo bowiem o zaszufiadkowanie przedsiębiorstwa jako dostarczyciela niskiej jakości produktów, czego efektem może być późniejszy opór graczy przed zakupem programów wysokobudżetowych

po pełnej, rynkowej cenie. Na własnej skórze przekonało się o tym *City Interactive*, które nieufność konsumentów próbuje przełamać poprzez oferowanie swojej topowej serii, *Sniper: Ghost Warrior*, po bardzo korzystnej cenie. Oczywiście, nie czynią tego z przysłowiowym uśmiechem na ustach. Nie mają jednak, póki co, innego wyboru.

- **Miejsce:** symbolizujące ogólną koncepcję kanału dystrybucji, tzn. sposobu, w jaki produkt dociera do użytkownika końcowego. W relacjach ze sprzedawcami wyróżnić można dwie podstawowe strategie: **pchania** oraz **wciągania**. Pierwsza z nich zakłada konsekwentne zachęcanie pośredników do zapychania tytułem kanałów dystrybucji. Druga koncentruje się na klientach: to oni mają naciskać na sprzedawców. Sytuacja taka miała miejsce w przypadku premiery trzeciej odsłony *Diablo 3*. W pojęciu miejsca chodzi jednak nie tylko o sam aspekt fizyczny: istotna jest także forma reklamacji, dostarczanie informacji na temat produktu oraz jakość obsługi.
- **Promocja:** utożsamiana z szeroko pojętymi działaniami reklamowymi, ale nie tylko. W skład promocji wchodzi także komunikacja (włącznie z PR) oraz udostępnianie różnego rodzaju materiałów promocyjnych.

W praktyce, za szukanie efektywnych rozwiązań w obszarze miejsca oraz ceny odpowiadają zazwyczaj lokalni dystrybutorzy. To oni znają najlepiej miejscowych odbiorców, potrafią zatem najefektywniej poprowadzić tytuł przez cały cykl życia aplikacji. Produkt leży w gestii samych twórców, zaś projektowanie kanałów dystrybucji jest procesem o wielopoziomowym charakterze.

Nic nie stoi oczywiście na przeszkodzie, aby polityki produktu nie dopasowywać do lokalnych realiów. Tak postępował m.in. *Microsoft* w latach dziewięćdziesiątych, oferując na rodzimym rynku swoje gry po cenie dalekiej od akceptowalnej dla lokalnego konsumenta. Mowa tutaj o kwotach rzędu 200 zł. Nie może zatem dziwić fakt, że tytuły owego wydawcy były nagminnie kopiowane.

Cechy dobrej strategii marketingowej

Strategia marketingowa ma charakter indywidualny dla każdego z przedsięwzięć. Bezwarunkowe powielanie już raz sprawdzonych wzorców nie gwarantuje sukcesu. Wprost przeciwnie, najprawdopodobniej stanowi zapowiedź nadciągających problemów. Plan działania realizowany jest w określonych warunkach, z których większość pozostaje poza gestią oddziaływania producentów oprogramowania: mogą oni co najwyżej zawczasu przewidzieć zmiany otoczenia i przemodelować swoje działania marketingowe w taki sposób, aby optymalnie wpisywały się one w nowe realia rynkowe.

Strategia marketingowa ma charakter indywidualny dla każdego z przedsięwzięć. Bezwarunkowe powielanie już raz sprawdzonych wzorców nie gwarantuje sukcesu.

Jednorazowy, indywidualny charakter kreowanych strategii nie oznacza, że brak jest wspólnego mianownika, który charakteryzowałby rozwiązania efektywne. Takowy został wyprowadzony na bazie trzech kluczowych funkcji, realizowanych przez każdą dobrze zaprojektowaną strategię marketingową. Zbiór ten określany jest mianem **3K**, a w jego skład wchodzi następujące elementy:

- **Koordynacja:** wszystkie działania i zasoby firmy powinny dążyć do realizacji tego samego celu. Zwiększa to siłę oddziaływania strategii marketingowej oraz maksymalizuje stopę zwrotu z każdej wydanej na działania promocyjne jednostki pieniężnej. Punkt istotny szczególnie we współczesnych realiach, gdzie za wydanie produktu odpowiada wiele osobnych podmiotów. Wydawca, producent, dystrybutor: wszyscy oni powinni reprezentować ten sam front.
- **Koncentracja:** należy skoncentrować działania marketingowe na wybranych rynkach, produktach, usługach. Jak już zostało napisane, jeżeli gra ma być dla każdego, to koniec końców będzie dla nikogo.

- **Komunikacja:** wszyscy pracownicy powinni wiedzieć, co mają robić. Komunikacja wewnątrz firmowa, stanowiąca temat zainteresowania współczesnego PR, zostanie szczegółowo opisana w rozdziale poświęconym temu zagadnieniu.

Hierarchiczność strategii marketingowych

Tworzenie gier wideo ma charakter wielopoziomowy: dotyczy to nie tylko etapu produkcji, ale także aspektów związanych z marketingiem. Całokształt danego tytułu powinien być wypadkową nie tylko wyobraźni twórców, ale także dotychczasowej polityki przedsiębiorstwa. Jeżeli firma chce być postrzegana jako źródło innowacji, to powinna dać upust swoim planom poprzez tworzenie jedynych w swoim rodzaju produktów. W takim przypadku mówimy o **strategii marketingowej przedsiębiorstwa**. Firma jest najważniejsza, zaś jej plany muszą być długoterminowe. Niezbędnym jest, aby właściciele określili gdzie pragną znaleźć się ze swoim przedsięwzięciem za lat kilka, aby stosownie do poczynionych planów wykreować przyszłą ofertę.

Kolejny poziom stanowi **strategia marketingowa marki**, która kreuje ramy dla przyszłych projektów sygnowanych danym identyfikatorem. Linia produktów to nie tylko zespół charakterystycznych dla niej cech: to także uprzednio zdefiniowana docelowa grupa odbiorców. Wprowadzanie nowego tytułu należy rozpatrywać w kategoriach całej serii, nie zaś bytu absolutnego. Należy zadać sobie pytanie, jak wpłynie on na odbiór marki. Umocni ją, a może osłabi? Wzbogaci ofertę, czy raczej przejdzie bez echa? Bez strategii marketingowej udzielenie odpowiedzi na tego rodzaju pytania byłoby niemożliwe.

Wydanie gry spod szyldu istniejącej już na rynku marki, zrywającej z dotychczas wypracowanymi wzorcami, określa się mianem restartu. Bardzo często zmuszone są do tego firmy, które zaniedbały plan marketingowy dla danej linii produktów. Mogły to uczynić poprzez utratę zainteresowania dotychczas istniejącą już strategią produktu (brak adaptacji do ciągle zmieniających się wymagań rynku), lub po prostu nigdy go nie opracowując.

Ostatni, najniższy poziom hierarchii zajmuje **strategia marketingowa produktu**. Jej głównym zadaniem jest pozyskanie klientów. Ma ona charakter jednorazowy: w raz opracowanej postaci może być wykorzystana tylko i wyłącznie do promocji tytułu z myślą, o którym została zaprojektowana. Strategia produktu koordynuje wszystkie programy, które powiązane są z jego marketingiem taktycznym: stanowi ramę dla wszelkich działań, mających na celu jego promocję.

Kwestię sporną, przywodzącą na myśl leciwą zagwozdkę „co było pierwsze: kura, czy jajko?” stanowi pytanie: która ze strategii powinna determinować działania zespołu z początku jego działalności. Bardzo często bowiem zdarza się, że firma zawiązywana jest dopiero po odniesieniu rynkowego sukcesu przez przygotowaną uprzednio aplikację.

Spora liczba podręczników akademickich zakłada, że strategia firmy powinna być oparta o strategię produktu. Pytanie, czy przedsiębiorstwo pragnie w przyszłości być niewolnikiem własnego dzieła? Zasada ta, zdająca być może egzamin dla branż o płytkiej ofercie produktowej, nijak nie sprawdza się w przypadku rozłożystej oferty firm produkujących gry wideo. Z tego też powodu, najrozsądniejszym wydaje się opracowanie wstępnej wizji działania, która przekształcona zostanie, po sukcesie produktu, w pełnoprawną strategię przedsiębiorstwa. Być może przynosząca zyski mobilna gra platformowa będzie jedynie źródłem finansowania dla przyszłych, dalece odbiegających od jej formy aplikacji?

Podejmowanie decyzji marketingowej

Na całość strategii marketingowej składa się wiele różnych elementów, wobec których przedsiębiorstwa zmuszone są prowadzić aktywną politykę zarządczą. Raz zdefiniowane powinny być poddawane ciągłej analizie, aby w razie zaistnienia potrzeby ulec stosownym przeobrażeniom. Zmiany te dotyczyć mogą m.in. docelowego segmentu, nowych możliwości produkcyjnych lub wejścia istniejącego już tytułu na nowy rynek.

Pomocna może okazać się tutaj tzw. **analiza 5C**, mająca na celu określić „tło operacyjne” dla ogółu podejmowanych decyzji. Dzięki niej bardzo łatwo można wychwycić te z opcji biznesowych, które w oczywisty sposób kłócą się z polityką firmy lub noszą znamiona sprzeczności wobec żywotnych interesów przedsiębiorstwa. Analiza 5C ma charakter samooceny: osoba odpowiedzialna za przyszłe rozwiązania marketingowe musi odpowiedzieć na kilka prostych pytań w obszarze: klienta, przedsiębiorstwa, konkurencji, współpracowników oraz kontekstu, charakterystycznego dla danego przedsięwzięcia.

Z uwagi na subiektywny charakter niektórych odpowiedzi warto przeprowadzać omawiany proces w większym zespole, którego członków charakteryzować będą różne punkty widzenia. Uwaga ta dotyczy szczególnie definiowania ram możliwości produkcyjnych oraz prób uchwycenia kontekstu wewnątrz firmowego.

Klient: jakie potrzeby?

Jak już zostało napisane na początku niniejszego rozdziału, produkt powinien być kierowany do uprzednio zdefiniowanej grupy docelowej. W jaki sposób? Najlepiej poprzez zaprojektowanie jego właściwości z myślą o potrzebach konsumenckich (**pozycjonowanie fundamentalne**). Jest to podejście czynne, zorientowane na dostarczenie graczowi aplikacji, która w możliwie największym stopniu spełni jego oczekiwania.

Potrzeby powinny być wyznaczone na podstawie gruntownej analizy, nie zaś w oparciu o intuicję projektantów: zminimalizuje to ryzyko błędnej interpretacji.

Inne kluczowe dla zrozumienia zachowań konsumenta pytania to:

- Jakiego kanału dystrybucji preferuje? Nie każdy kraj posiada podobne możliwości infrastrukturalne, podobnie jak nie każdy tytuł nadaje się do efektywnej sprzedaży pudełkowej.
- Kto produkt kupuje, a kto będzie jego ostatecznym użytkownikiem? Problem widoczny szczególnie w przypadku gier dla najmłodszych odbiorców. Z jednej strony należy zadowolić rodzica pełniącego rolę decydenta podczas zakupu,

z drugiej natomiast nie można tracić z oczu potrzeb właściwego odbiorcy, czyli dziecka.

Firma: jakie możliwości?

Powiedzenie „mierz siły na zamiary” stanowi podstawę dla omawianego punktu. Ambitne plany są w cenie, zaś prasa menedżerska wprost podpowiada swoim czytelnikom, aby myśleli „dużymi kategoriami”. W całym tym zamieszaniu nie należy zapominać o rzeczy najważniejszej: osiągalności postawionych przed sobą celów biznesowych. Przystępując do dużych i kosztownych projektów należy upewnić się, że firma dysponuje zarówno należytym zapasem gotówki, jak również zespołem o niezbędnym doświadczeniu. Nie jest przypadkiem, że większość studiów, na przestrzeni lat, oscyluje wokół produkcji jednego gatunku gier: zajmują się one tym, co potrafią najlepiej.

Przystępując do dużych i kosztownych projektów należy upewnić się, że firma dysponuje zarówno należytym zapasem gotówki, jak również zespołem o niezbędnym doświadczeniu.

Obok doświadczenia, równie istotny element stanowią umiejętności pracowników: w końcu nie każde studio może pozwolić sobie na opracowanie wysokiej jakości silnika graficznego. Przekonali się o tym wydawcy *Gabriel Knight 3*, którzy z powodu niemocy programistycznej koderów przydzielonych do projektu zmuszeni byli wymienić większość zespołu i wydłużyć w ten sposób planowany czas produkcji o kilkanaście miesięcy.

Możliwości firmy to nie tylko aspekty związane z poszczególnymi pracownikami. To także wypracowane dotychczas relacje biznesowe, baza wiedzy oraz stosowane kanały dystrybucji.

Konkurencja: kto?

Rynek współczesnych gier wideo wymusza na przedsiębiorcach kompleksową analizę otoczenia konkurencyjnego. Zmuszeni są oni brać pod uwagę nie tylko najbliższy, względem swojej oferty, segment (np. inne gry tego samego gatunku), ale także otoczenie dalsze z reprezentantami którego przyjdzie im później rywalizować o eksploatację tych samych zasobów. Przykładowo, premiery trzecich części gier *Diablo* oraz *Max Payne* były na tyle głośne, że wydawcy większości tytułów musieli pogodzić się z ich dominacją w okresie około premierowym: zarówno na łamach prasy, jak również portali internetowych.

Współpracownicy: kogo pozyskać?

Współczesny rynek ma charakter globalny. Nie oznacza to jednak, że ludzie na całym świecie stali się bezwarunkowo podobni do siebie. Wprost przeciwnie, błyskawiczny obieg informacji uczynił wiele różnic bardziej namacalnymi, niż mogłoby się pierwotnie wydawać. Taki stan rzeczy oznacza potrzebę współpracy z lokalnymi pośrednikami, którzy lepiej rozumieją dany rynek i potrzeby lokalnych konsumentów. Problem doboru współpracowników to nie tylko dystrybucja, ale także poziomy najbliższe samemu produktowi: kto powinien być wydawcą tytułu? Komu warto powierzyć realizację następnej gry? Historia zna wiele przypadków, kiedy świetnie zapowiadające się projekty zamykano przed czasem z powodu niemożności znalezienia wspólnego języka pomiędzy producentem a wydawcą. Należy dołożyć wszelkich starań, aby każda ze stron relacji biznesowej przemawiała tym samym tonem: zarówno w warstwie jakościowej, jak również na płaszczyźnie kultury korporacyjnej.

Historia zna wiele przypadków, kiedy świetnie zapowiadające się projekty zamykano przed czasem z powodu niemożności znalezienia wspólnego języka pomiędzy producentem a wydawcą.

Kontekst: organizacja, kultura

Wbrew pozorom, fundamenty strategii marketingowej mają wielce niestabilny charakter. Kto potrafi dostatecznie szybko dostrzec zachodzące na rynku zmiany, ten jest bliski wypracowania przewag konkurencyjnych, stanowiących podstawę większości dochodowych przedsięwzięć. Im większa elastyczność przedsiębiorstwa, tym lepsza jego pozycja wyjściowa: w końcu na nic się nie zda śledzenie rynku, jeżeli przedsiębiorstwo pozbawione będzie możliwości reagowania na bieżącą sytuację. Dotyczy to także małych, kilkuosobowych zespołów: bierna postawa na zachodzące zmiany nie może przynieść żadnych korzyści, bowiem świadomość to jedno, a działanie to drugie.

Opowiadanie historii

Steve Jobs był nie tylko wizjonerem. Nieżyjącego już sternika firmy *Apple* cechowała nieprawdopodobna wręcz zdolność do opowiadania historii. Każdym swoim wystąpieniem dowodził, że produkt żyjący własnym życiem jest zdecydowanie bliższy odbiorcy niż pozbawiony fabularnej otoczki towar.

Produkt żyjący własnym życiem jest zdecydowanie bliższy odbiorcy niż pozbawiony fabularnej otoczki towar.

Ważnym jest, aby nie tylko podczas wystąpień, ale także we wszelkiego rodzaju materiałach PR kultywować tego rodzaju podejście: suche fakty, a w szczególności przewagi konkurencyjne, należy serwować szerokiej publiczności z użyciem chwytliwej nuty fabularnej. Doskonała oprawę graficzną może odeprzeć historią osób, które zobaczywszy produkt w działaniu, nie potrafiły odróżnić świata rzeczywistego od wirtualnego. Zaawansowana sztuczna inteligencja? Opowieść o pracowniku firmy, który sam został zaskoczony zmyślnym posunięciem komputerowego oponenta łatwiej zapadnie w pamięci słuchaczy, niż suche stwierdzenie, że stoi ona na wysokim poziomie.

Historia gier wideo zna wiele przypadków, kiedy twórcy wszem i wobec obnosili się zaimplementowaną w swój produkt sztuczną inteligencję przeciwników. Nie licząc jednak kilku tytułów faktycznie przełomowych, większość przypadła w odmętach historii. Wyjątek stanowi tutaj eksperymentalny *Command & Conquer: Renegade*, którego nie sposób zapomnieć z racji zapadającej w pamięci opowiastki.

Jeden z pracowników wyznał podczas wywiadu, iż pewnego razu do siedziby studia zawitała grupa decydentów w celu zapoznania się z dotychczasowym przebiegiem prac. Wszystko przebiegało zgodnie z planem do momentu, gdy pokaz nieoczekiwanie został przerwany przez nagłą śmierć głównego bohatera. Wielkie było zdziwienie zebranych, bowiem tester był przekonany o niedostępności owego miejsca dla innych postaci. Dopiero drobiazgowe śledztwo wykazało przerażającą prawdę: dzień wcześniej, jeden z projektantów ustawił dodatkową skrzynię na planszy. Sztuczna inteligencja w bezkresie swej błyskotliwości postanowiła ją wykorzystać, w efekcie czego możliwym stało się zakradnięcie na tyły gracza. Jak niewiele trzeba, by informacyjna treść nabrała ponadprzeciętnego kolorytu.

Pamiętać należy także o jednej, najistotniejszej rzeczy: nieustannym odpowiadaniu na pytanie „co dla mnie, jako użytkownika, z tego wszystkiego wynika?”. Firmy bardzo często zapominają, że graczom nie zależy, bezpośrednio, na fajerwerkach i wodotryskach. Chodzi im raczej o koniec drogi, będącej wynikiem poszczególnych funkcjonalności tytułu. Tym bardziej dziwią prezentacje, podczas których demonstruje się pewne obszary produktu lub technologii, bez jednoczesnego przełożenia ich na realne, namacalne korzyści.

Wybrane trendy marketingowe

Niniejszy podrozdział stanowi telegraficzny przegląd najważniejszych i najpopularniejszych w ostatnich latach koncepcji marketingowych. Firmy bardzo często wdrażają przedstawione tutaj mechanizmy, niekoniecznie jednak mając tego pełną świadomość.

Zapoznając się z przedstawionymi poniżej definicjami odnieść można wrażenie, że są one oczywiste, mało odkrywcze. I słusznie, bowiem metodyki te towarzyszą działalności biznesowej od dziesięcioleci. Jedyna różnica polega na tym, iż pewnego dnia ktoś postanowił bliżej się im przyglądnąć, nazwać i ubrać w stosowne ramy formalne, wyznaczając przy tym zbiory najlepszych dla danego obszaru marketingu praktyk.

Marketing szeptany

Marketing szeptany stanowi obecnie najefektywniejszą metodą prowadzenia działań promocyjnych. U jego podstaw leży wymiana informacji: zadowoleni z usługi klienci polecają produkt swoim znajomym, dzięki czemu grono osób świadomych istnienia danej oferty nieustannie ulega poszerzeniu. Co jednak najważniejsze, promocja tego rodzaju nie wymaga dodatkowych nakładów finansowych (nie licząc oczywiście kosztu związanego z dostarczeniem dostatecznie dobrej usługi). Z marketingiem szeptanym wiąże się jeden, zasadniczy minus: funkcjonuje on poza jurysdykcją firmy. Oznacza to, że rozpowszechniane mogą być zarówno dobre, jak i negatywne fakty. Każdy, kto w dzieciństwie grał z innymi w „głuchy telefon” wie, czym może się to skończyć.

Każdy, kto w dzieciństwie grał z innymi w „głuchy telefon” wie, czym może się to skończyć.

Marketing wirusowy

Skuteczność marketingu wirusowego bazuje, w dużej mierze, na przepływie informacji: im jest on szybszy, tym łatwiej o rozprzestrzenienie się danej treści. Idea jest bardzo prosta: reklama lub komunikat wygenerowane przez firmę w celu promowania produktu są na tyle interesujące, że konsumenci we własnym zakresie zajmują się ich dystrybucją, nie tylko wśród swoich znajomych, ale także u innych, zazwyczaj obcych dla siebie osób. Najpopularniejsze z tego rodzaju zjawisk zyskują z czasem określenie tzw. memu internetowego. Nie dziwi także fakt, że obiektami sporej fascynacji są treści niekonwencjonalne, wpisujące się w definicję ambient marketingu.

O potędze marketingu szeptanego, przy okazji premiery pierwszej generacji procesorów z linii *Pentium*, przekonała się znana większości czytelników firma *Intel*.

W architekturę tej niesłychanie wówczas popularnej technologii wkradł się błąd, w wyniku którego dokonywanie niektórych obliczeń na liczbach z n-tym miejscem po przecinku generowało nieprawidłowe wyniki. Niewiele osób w ogóle dowiedziałoby się o tym problemie, gdyby nie pewien fizyk, który z racji wykonywanego zawodu zmuszony był prowadzić obliczenia z wykorzystaniem newralgicznego dla mechanizmu rzędu wielkości. Zaniepokojony otrzymywaniem błędnych rezultatów popełnił list do siedziby firmy który, rzecz jasna, pozostawiono bez odpowiedzi. Był to późniejszy punkt zapalny dla nieprawdopodobnej wręcz lawiny wypadków.

Pozostawiony samemu sobie użytkownik postanowił szukać informacji na własną rękę, w którym to celu udał się na jedno z forów internetowych. Wystarczyło, że zamieścił tam pełen opis swojego problemu. Nie musiało upłynąć zbyt wiele czasu, aby Internet wprost zaroił się od komentarzy osób, które nie tylko potwierdziły defekt, ale rozochoczone jego obecnością udały się w poszukiwaniu następnych. A, jak wiadomo, kto szuka, ten znajdzie.

Intel okazał się być wybitnie niegodziwym przedsiębiorcą: nie dość, że dopiero po dłuższym czasie wprowadzono politykę wymiany wadliwych egzemplarzy, to początkowo kazano przedłożyć nabywcom dowody, iż faktycznie wadliwa funkcjonalność urządzenia wiąże się z negatywnymi skutkami przy ich codziennych kontaktach z komputerem. Kompletny opis historii oraz innych, podobnych baboli marketingu hi-tech można zaczerpnąć ze znakomitej publikacji *Gdyby Głupota Miała Skrzydła*, popełnionej przez niezawodnego Merrilla R. Chapmana.

Marketing ambientowy

Marketing ambientowy stanowi ogólne określenie dla nowych, nieszablonowych przedsięwzięć w obszarze reklamy. Za działania tego rodzaju uchodzą zarówno różnego rodzaju malunki uliczne, jak również wykorzystywanie gier marketingowych w celu promowania produktu. Jest to kategoria działań wysoce specyficzna, bowiem firmy

sięgają po nie zazwyczaj w momencie, gdy zabraknie już środków na prowadzenie bardziej konwencjonalnej reklamy. Obszar zgłębiany przede wszystkim za sprawą globalnego kryzysu i powszechnej potrzeby cięcia ogółu wydatków. Sytuacja podszyta niemałą dozą przewrotności: przedsiębiorstwa niwelują wydatki na marketing w momencie, gdy tylko on może wygenerować nowych klientów, z którymi wiązać się będzie niezbędny przyrływ gotówki.

Przedsiębiorstwa niwelują wydatki na marketing w momencie, gdy tylko on może wygenerować nowych klientów, z którymi wiązać się będzie niezbędny przyrływ gotówki.

Niektóre z przyczyn porażek strategii marketingowych

Branża gier wideo, podobnie jak każda inna, funkcjonuje w świecie opartym na pewnych ogólnych zasadach. Podobnie jest z marketingiem, którego ramy teoretyczne pozostają niezmiennie. Inne jest wykonanie, różne są także proporcje poszczególnych elementów, jednak genezy problemów są dokładnie takie same, jak w każdym innym obszarze działalności biznesowej. Należą do nich przede wszystkim:

Niewłaściwy produkt – ciężko jest wypromować tytuł z gatunku, na który rynek nie wykazuje w danym momencie popytu. Nawet najgenialniejsze idee powinny uzupełniać się z panującymi w danym momencie trendami rynkowymi. Nie oznacza to stagnacji bądź też powielania sprawdzonych schematów: gracze sami, we właściwym czasie, upomną się o rewolucję. Zanim powstał *Heavy Rain*, wiele lat temu, wydano inny, równie wizjonerski tytuł: *Blade Runner*. Była to gra przygodowa, w której kompletnie zrezygnowano z mechanizmu inwentarza. Każda rozgrywka była inna (losowe zdarzenia), a możliwych do wypracowania końców historii było kilka. Całość okraszono nieprawdopodobną jak na tamte czasy nieliniowością, zaś rozgrywkę doposażono w elementy, które na stałe miały wejść do kanonu tworzenia gier dopiero za lat kilkanaście. Dzisiaj, gdyby zaoferować ten produkt w odświeżonej oprawie, mielibyśmy potencjalny hit. Wówczas? Zaledwie jedną z wielu gier dostępnych na rynku. Prawdę

powiedziawszy tytuł ten, bez żadnej ingerencji, spełnia wszelkie wymogi współczesnego „indyka”.

Brak celu biznesowego – każdy producent chciałby osiągnąć sukces. Pytanie jednak, co tak naprawdę kryje się pod tym terminem. Chodzi o bezwzględną liczbę sprzedanych egzemplarzy produktu, czy może o osiągnięcie pewnej jej wielkości w przeciągu zaledwie pierwszych kilkunastu tygodni od premiery? Celem może być przecież także osiągnięcie pewnego udziału w rynku, nie mówiąc już o tym, że równie dobrze można skupić się na przejęciu jego części od konkurenta. Jak widać, możliwości jest wiele. Nie można ocenić skuteczności marketingu, jeżeli nie będzie wiadomo, jakie efekty i w jakim obszarze powinien on przynieść. Równie niebezpieczny, co brak, jest wybór celów nierealnych do spełnienia. Czynienie wyrzutów działowi marketingu za osiągnięcie gorszej niż zakładano sprzedaży w momencie, gdy pierwotne założenia poczyniono na bazie odrealnionych wartości jest tyleż niepoważne, co powszechne.

Nie można ocenić skuteczności marketingu, jeżeli nie będzie wiadomo, jakie efekty i w jakim obszarze powinien on przynieść.

Błędna segmentacja – każdy produkt powinien być skierowany do określonej grupy odbiorców. Jeżeli coś w założeniu ma być skierowane do każdego, to w ostatecznym rozrachunku będzie dla nikogo. Częstokroć można spotkać się z sytuacją, w której bardzo dobry produkt skierowany jest do niewłaściwej grupy odbiorców. Przykład stanowić może tutaj genialny *Evil Twin*, którego wewnętrzna sprzeczność skutecznie utrudniła późniejszą sprzedaż. Z jednej strony, była to gra nad wyraz mroczna, przywodząca na myśl *American McGee's Alice*: groteskowe postacie, obskurny sierociniec, świat opanowany przez złe moce. Nie wiedzieć dlaczego, przedstawione realia potraktowano jako podłoże do poprowadzenia dziecięcej historii. Bez krwi, bez przemocy. Z narracją godną bajek *Walt Disney'a*. Efekt? Niespecjalny. Infantylność rozgrywki odrzucała starszych odbiorców, młodszych zaś skutecznie przerażała całokształt.

Pytanie: W czym tkwił problem *Blade Runnera*, skoro sam produkt był tak dobrze przygotowany?

Po pierwsze, rewolucja nie jest dobrym pomysłem w momencie, gdy na rynku debiutują inne, mocniejsze marki. Konkurencja w postaci *The Curse of the Monkey Island*, *Atlantis* oraz drugiej części *Broken Sword* skutecznie odciągnęła graczy od nowego, eksperymentalnego produktu.

Po drugie, rynek gier przygodowych przekroczył już wówczas fazę dojrzałości – zainteresowanie tego rodzaju tytułami zauważalnie zmalało. Tort, o którego kawałki walczyli poszczególni wydawcy, był zdecydowanie mniejszy, niż jeszcze dwa lata wcześniej.

Błędem było także zrezygnowanie z opcji wyświetlania dialogów: trudny, potoczny angielski skutecznie utrudniał wielu osobom rozgrywkę. Nawet dzisiaj, pomimo upływu lat, dla wielu osób jest on niezjadliwy.

Niestety, to nie wszystko. *Blade Runner* był także aż nazbyt dojrzały jak na średni wiek ówczesnego odbiorcy. To nie przypadek, że twórcy *Broken Sword* obudowywali dorosłe fabuły swoich gier w kreskówkowe szaty graficzne: trafiała ona do możliwie najszerzego grona odbiorców.

Gwoli ścisłości, nie tylko *Blade Runner* pojawił się w złym momencie historii. *Die by the Sword* jest innym, równie dobitnym dowodem na to, że rewolucja, aby być skuteczną, musi być wymuszona przez sam rynek – nie odwrotnie. Zastosowana w tytule technologia *VSIM*, odpowiadająca za odzwierciedlenie ruchów postaci była na tyle precyzyjna, że pełny użytek potrafią z niej uczynić dopiero współczesne kontrolery ruchu. Niesamowite.

Rewolucja, aby być skuteczną, musi być wymuszona przez sam rynek – nie odwrotnie.

Podsumowanie

Większość osób utożsamia marketing z tym, co widoczne, namacalne. Wbrew jednak obiegowym opiniom, zaczyna się on znacznie wcześniej, już na samym początku pogładowego konceptu przyszłego produktu. Nie sposób jest wręcz wskazać obszaru działalności biznesowej, odpowiedzialnej za kreowanie realnej wartości, w którym marketing nie odgrywałby kluczowej roli. To on, razem z innowacją, stanowi tak naprawdę jedyne źródło wszelkiej korzyści dla konsumenta.

Branża elektronicznej rozrywki wykształcona została w oparciu o wątpliwą jakość praktyki biznesowej: zdecydowanie więcej tutaj radosnej, niczym nie skrzepowanej radości, niż konsekwentnego wprowadzania z góry zaplanowanych działań. Warunki te czynią sposobność do łatwego wyróżniania się na tle konkurencji poprzez wprowadzanie przemysłowej polityki marketingowej.

Marketing nie jest już obecnie wyborem, przywilejem zarezerwowanym tylko dla wybranych. Globalizacja i rozwój technologiczny uczyniły z niego samoczynnie działającą siłę, którą pokierować można z myślą o własnym interesie, albo pozwolić jej na swobodne oddziaływanie z produktem, usługą oraz marką. Pozostawianie czystemu przypadkowi równie kluczowych aspektów działalności biznesowej uznać należałoby za wybitnie nierozsądne, równoznaczne przekazaniu kontroli nad sytuacją czynnikom zewnętrznym.

Pytania kontrolne

1. Jak zdefiniowałbyś marketing?
2. Czym jest marketing 2.0? Co odróżnia go od pozostałych filozofii?
3. Co odróżnia marketing gier wideo od innych, bardziej konwencjonalnych segmentów?
4. Czym jest 4P?
5. Jakie cechy powinny cechować każdą efektywną strategię marketingową?
6. Dlaczego warto opowiadać historie?
7. Co może wpłynąć na niepowodzenie działań marketingowych?

¥ Rozdział 4: Zrozumieć gracza

Potrzeby konsumenta leżą u podstaw większości strategii marketingowych. Tam, gdzie schodzą one na dalszy plan, obserwujemy zazwyczaj spektakularne niepowodzenie produktu. Rzecz jasna, bywają wyjątki od tej reguły: wiele projektów niezależnych odnosi sukces komercyjny bez wyraźnej dbałości o aspekt marketingowy ze strony twórców. Koniec końców, świadomie czy nie, efekt ten i tak uzyskiwany jest za sprawą przypadkowego zaspokojenia nieprzypadkowych potrzeb graczy. Pytanie kluczowe: czego oczekują? Dlaczego *Blizzard* może sobie pozwolić na wygórowaną politykę cenową w momencie, gdy recesja światowych rynków sugerowałaby kierunek zupełnie odwrotny? Dlaczego pojęciu „dobrej gry” bliżej jest do logiki rozmytej niż podstawowej, znanej czytelnikowi ze szkolnych ław algebry? Być może niniejszy rozdział nie udzieli ostatecznej odpowiedzi na wszystkie z postawionych pytań, niewątpliwie jednak przyczyni się do lepszego zrozumienia biznesowych reguł gry na linii twórcy – konsumenci.

Marketing jako jedyne, obok innowacji, źródło wartości

W rozdziale trzecim, „Wprowadzenie do marketingu”, przedstawiona została czytelnikowi jedna z najważniejszych idei współczesnego marketingu, mówiąca o tym, że fundament wszelkich działań stanowi produkt. To on jest nośnikiem wartości, będącej obiektem wymiany pomiędzy graczem i jej dostawcą. Na czym owa zasada polega? To bardzo proste. Przeciętna gra jest wypadkową swej funkcjonalności, walorów artystycznych oraz doznań, które towarzyszą jej eksploatacji. Wszystkie te elementy tworzą razem wartość, która następnie sprzedawana jest użytkownikowi końcowemu.

Gracz, dokonując zakupu, przekazuje z kolei swoje pieniądze. Pierwotna, abstrakcyjna wartość ulega w ten sposób przeobrażeniu w realną, namacalną wielkość.

Można pokusić się nawet o wniosek, że zysk jest formą konsumpcji, bowiem firma zarabia tylko i wyłącznie na wartości, którą uprzednio sama wypracuje.

Bardzo często twórcy mają problem ze zrozumieniem źródeł swojej porażki. Z jednej strony przekonani są o tym, że oferują dobry, w pełni konkurencyjny produkt, z drugiej jednak biernie przyglądają się leniwie rosnącym słupkom sprzedaży. Dlaczego gry, spełniające oczekiwania konsumentów, miewają częstokroć problem z wkupieniem się w ich łaski?

Z bardzo prostego powodu, którego większość wydawców oraz producentów zdaje się nie dostrzegać: wizerunek postrzegany przez klienta jest jedyną słuszną rynkową rzeczywistością. Nie jest ważne, co twórca myśli o swoim tytule. Liczy się tylko to, jak postrzegać go będą sami gracze. Przykłady obrazujące tę regułę można tutaj mnożyć: niektórzy uważają, że gra posiada trudny i złożony system walki, chociaż może on być tak naprawdę dziecinnie prosty (przykład kolejnych odsłon *Final Fantasy*). Wirtualne adaptacje przebojów kinowych, z miejsca, traktowane są jako prawdopodobny produkt gorszej kategorii. Niezależnie od tego czy takimi w istocie rzeczy są, czy też nie. Z kolei gry przeciętne, dzięki umiejętnie kreowanemu rozgłosowi, postrzegane są jako tytuły bardzo dobre (ostatnie odsłony *CoD*). Jedynym wyznacznikiem realiów rynkowych są sami konsumenci, należy o tym pamiętać. Jeżeli tytuły dobre i bardzo dobre miewają na swoim koncie spektakularne porażki, to tylko dlatego, że nie poczyniono wystarczających starań, aby graczy o ich wysokiej jakości i wynikającej z niej korzyści poinformować.

Nie jest ważne, co twórca myśli o swoim tytule. Liczy się tylko to, jak postrzegać go będą sami gracze.

Relacje firmy z graczami

Niewielu producentów oprogramowania rozrywkowego stara się zrozumieć podstawowe koncepcje marketingowe. Wielka szkoda, bowiem w dużej mierze odbija się to także na sposobie postrzegania przez nich swoich własnych klientów. Nadal tworzone są gry „pod siebie”, spełniające oczekiwania twórców, niekoniecznie jednak

współgrające z potrzebami użytkowników docelowych. Gracze nadal traktowani są przez większość firm w branży jako zło konieczne, które powinno dziękować za możliwość zakupu coraz to krótszych, jednak wycenianych na równie wysokim poziomie tytułów. Do głównych przyczyn zaniedbywania konsumentów w strategii marketingowej firmy zaliczyć można:

- **Niechęć do kontaktowania się z graczami** – niektóre studia developerskie mają brzydki zwyczaj postrzegania siebie jako pół ludzi, pół bogów. Zapominają przy tym, że bez kupujących ich produkty graczy musieliby albo zmienić branżę, albo opanować technikę żywienia swoich ciał promieniowaniem nie tyle kosmicznym, co generowanym przez ekrany ich monitorów. Obecnym klientom należy się szacunek. Jeżeli nie z powodów etycznych, to chociażby z pobudek czysto biznesowych: wygenerowanie każdego nowego klienta jest średnio czterokrotnie droższe niż utrzymanie już istniejącego. Wielkość ta związana jest z ponoszonymi kosztami dyskretnymi, takimi jak emisja reklam oraz przygotowanie i dystrybucja materiałów promocyjnych.

Gracze nadal traktowani są przez większość firm w branży jako zło konieczne, które powinno dziękować za możliwość zakupu coraz to krótszych, jednak wycenianych na równie wysokim poziomie tytułów.

- **Pycha** – Dla wielu firm perspektywa przeprowadzenia gruntownej analizy potrzeb konsumenckich jest zajęciem głupim, nieuzasadnionym. Umieścić tutaj można także nie tyle przesadną, co ślepą wiarę we własny produkt. Wychodzenie z założenia, iż jest on na tyle dobry, by bezsprzecznie spodobać się zainteresowanym, stanowi pierwszy stopień do piekła.
- **Złożoność struktur organizacyjnych** – przedsiębiorstwa z branży gier, choć nadal nieokrzesane niczym barbarzyńcy za dworskim stołem, starają się przykryć wszelkie braki powszechnie panującymi schematami strukturalnymi. Z tego też powodu, każde szanujące się studio posiadało nie tylko działy marketingu, ale także specjalistów od takich zagadnień jak chociażby

prorowadzenie stron fanowskich oraz kreowanie efektywnego PR. Mnogość pracowników odpowiedzialnych za prowadzenie polityki na rynku globalnym jest tak duża, iż coraz ciężiej zapanować nad niekontrolowanym wyciekami informacji. Jeżeli dodać do tego także częsty brak orientacji projektowej osób z działów promocji, otrzymamy warunki sprzyjające różnego rodzaju nieścisłościom komunikatów, które wymagać będą ciągłego sprostowywania.

- **Postawa konsumentka** – należy przyznać szczerze, iż gracze – jako ogół – stanowią jedną z najbardziej nieprzyjemnych grup konsumentek, z jakimi można się zetknąć w szeroko pojętym segmencie B2C. Wiecznie niezadowoleni, oczekujący zmian, gotowi w każdej chwili prowadzić negatywny marketing na własną rękę. Bardzo łatwo o generalizację i, co za tym idzie, żywienie powszechnej nienawiści do wszystkich odbiorców własnego produktu.

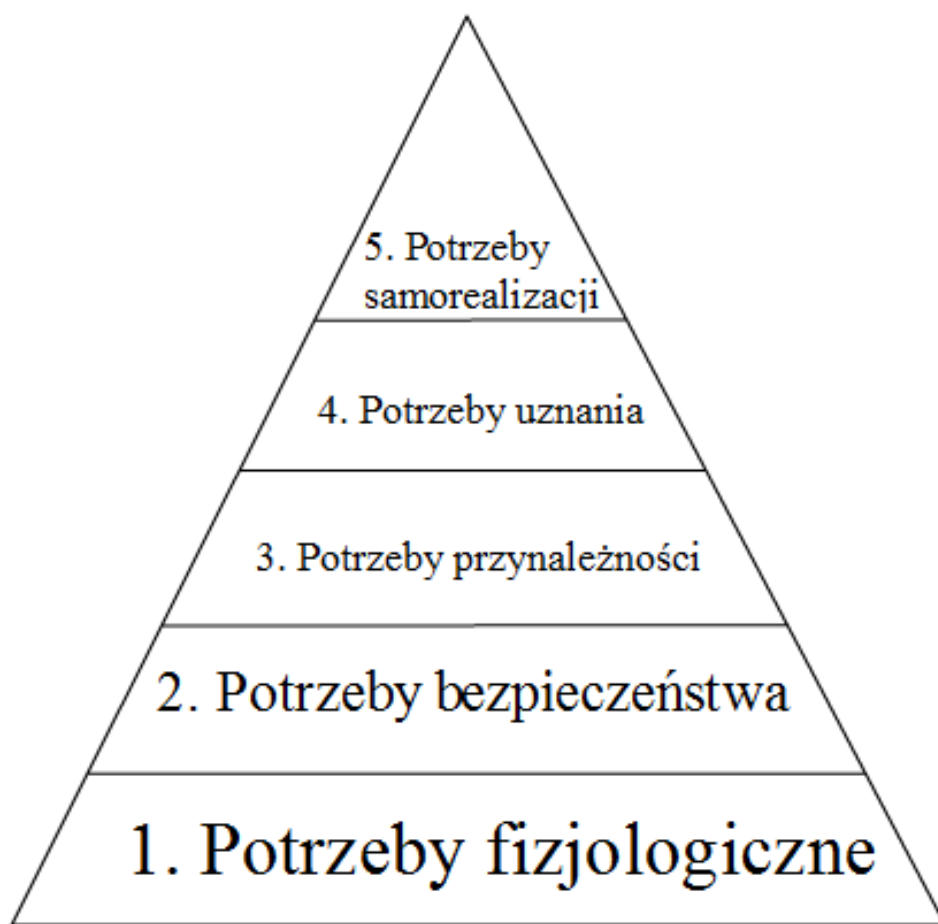
Czego oczekują gracze?

Potrzebą nazywamy rozbieżność, która ma miejsce pomiędzy stanem faktycznym, a pożądanym. Dotyczyć ona może zarówno fundamentalnych reguł życia, jak również obszarów bardziej abstrakcyjnych. Istotny jest fakt, iż opisuje ona zjawiska o różnej sile natężenia. Mówiąc inaczej, potrzeba snu u jednej osoby niekoniecznie musi oznaczać dokładnie to samo, co u drugiej. Na pierwszy plan wysuwa się więc natężenie potrzeby: im jest ona większa, tym szybciej jednostka będzie dążyć do jej zaspokojenia. Omawiane zjawisko doczekało się także innej, wewnątrz marketingowej nazwy: **luki efektywności**.

Naukowy punkt widzenia

Potrzeby ludzkie stanowią obiekt intensywnych badań naukowych od wielu lat. Szczególnie istotnym wkładem w rozwój tego obszaru wiedzy było opracowanie tzw. piramidy potrzeb Abrahama Maslowa, która porządkuje je od poziomu najniższego – fundamentalnego, do najwyższego, bazującego na uzyskanych wcześniej warstwach (Rys. 4.1). To, co wydać się może sprzeczne z klasyczną edukacją szkolną jest fakt, że

Maslov nie do końca był zachwycony przyjętym przez ogół społeczności ułożeniem piramidy. Na łożu śmierci miał on wyznać, że obecny szczyt konstrukcji – potrzeba samorealizacji – powinna stanowić bazę całości. Takie założenie, tzn. klienta jako jednostki duchowej, legło u podstaw idei marketingu 3.0, opisanego pokrótce w rozdziale trzecim „Wstęp do marketingu”. Niezależnie jednak od przyjętej formy, na bazie niektórych warstw dostrzec można korelację pomiędzy grami a osobami w nie grającymi.



Rys. 4.1. Piramida Potrzeb Maslova

- **Potrzeba przynależności:** dla wielu osób ucieczka do świata wirtualnego jest jedynym sposobem na odnalezienie miejsca, w którym będą czuły się pełnoprawnymi członkami większej wspólnoty. Uwaga ta dotyczy przede wszystkim ludzi nałogowo korzystających z dobrodziejstw rozgrywki sieciowej. Metamorfoza niektórych graczy bywa wprost niewyobrażalna: na co dzień cisi, niezdolni do podejmowania autonomicznych decyzji, nagle stają się efektywnymi decydentami z ogromnym zapleczem poparcia reszty społeczności.

- **Potrzeba szacunku i uznania:** każdy gracz najprawdopodobniej miał okazję zapoznać w swoim życiu osobę, która szczyciła się swoją sprawnością lub częstotliwością uśmiercania przeciwników. Takie osoby zawsze wzbudzają emocje na serwerach, pełniąc funkcje podobne do znanych ze świata rzeczywistego celebrytów. Każdy chce z nimi grać w jednej drużynie, a możliwość przynależności do jednego klanu oznacza ogromny prestiż i uznanie w oczach pozostałych członków społeczności. Użytkownicy tacy pojawiają się zawsze, gdy mowa o zorganizowanych i usystematyzowanych środowiskach.
- **Potrzeba samorealizacji:** Spotkać można także osoby, które traktują granie w gry wideo jako sposób na życie. Jest to ich pasja, tutaj właśnie odnajdują spełnienie samych siebie. Niektórzy, dodatkowo, potrafią całkiem nieźle na tym zarobić.

Geneza potrzeby

Po bliższej analizie pokusić się można o wskazanie dwóch głównych źródeł powstawania potrzeb u graczy. Są to: **niezadowolenie z dotychczasowego tytułu** oraz **świadomość, że na rynku pojawiło się coś znacznie lepszego**. Obydwa te punkty mocno na siebie oddziałują, przez co nabierają wyraźnej względności. Przykładowo, wielu fanów *Cywilizacji* miało problem z przenosinami do nowej formuły, zaproponowanej przez twórców za sprawą czwartej odsłony serii. Na tym etapie gracze byli w pełni zadowoleni z dotychczasowych rozwiązań. Nie minęło jednak kilka tygodni, a wielu z nich przyznało za pośrednictwem forów internetowych, że nie chcieliby wracać do poprzedniej części. Za sprawą pojawienia się nowego produktu stary, dotychczas pozytywnie oceniany, stał się z dnia na dzień przestarzałym.

Elastyczność potrzeby (prędkość, z jaką rośnie luka efektywności) uzależniona jest bezpośrednio od zasobów gotówkowych gracza. Osoby majątne, mogące pozwolić sobie na zaspokojenie każdego kaprysu, zdecydowanie szybciej nudzą się tym, co posiadają. Oczywiście nie jest to reguła. Bardzo często bieda i permanentny brak pieniędzy

spowodowany jest właśnie rozrzutnością, objawiającą się nieustannym pościgiem za nowinkami różnego rodzaju.

Im łatwiej przychodzi graczowi wydawanie pieniędzy, tym szybciej potrzeba nowego tytułu urośnie do formy palącego pragnienia. Kiedy ten moment nastąpi, dzielić go będzie zaledwie mały krok od właściwego zakupu. Pożądanie można też wzbudzić u osób z mniejszym budżetem, wymaga to jednak odpowiednio większych nakładów finansowych na reklamę.

Im łatwiej przychodzi graczowi wydawanie pieniędzy, tym szybciej potrzeba nowego tytułu urośnie do formy palącego pragnienia. Kiedy ten moment nastąpi, dzielić go będzie zaledwie mały krok od właściwego zakupu.

Przedstawiony koncept potrzeby może sugerować, że jej wyznaczenie, a co za tym idzie także zaspokojenie, jest rzeczą prostą. Nic bardziej mylnego. Złożony stan rzeczy wynika z kilku powodów, a najważniejsze to:

- **Kontekst:** Potrzeby nie mają obiektywnego charakteru. Dla ich prawidłowej interpretacji niezbędny jest także kontekst, w którym operują. Ważną rolę odgrywają tutaj m.in. realia rynkowe, które stanowić powinny wyznacznik dla analizy potrzeb konsumenckich. Istotne jest także zrozumienie samej mikrospołeczności graczy, bowiem każda z grup może oczekiwać zgoła odmiennych rzeczy, spowitych płaszczem podobnie sformułowanych żądań.
- **Złożoność:** Potrzeby miewają złożony charakter, przez co nie zawsze będzie możliwym ubranie ich w jeden, krótki określnik. Skutecznie komplikuje to opracowywanie planów strategicznych i czyni mozolnym sam proces analizy konsumentów. Z powodu niezbędnej pracy niektóre firmy zarzucają tego rodzaju działania.

- **Niepełna informacja:** Przez własne zaniedbania w obszarze dokumentowania informacji zwrotnej lub po prostu przez niemożność uzyskania niezbędnych danych, firmy zmuszone są operować w warunkach niepełnej informacji. Kluczową rolę odgrywa wówczas sprawność zespołu do zbierania informacji pośredniej, dzięki czemu możliwym staje się prawidłowe odgadnięcie brakujących fragmentów układanki. Szczególnie pomocną może okazać się dogłębna analiza sukcesów i porażek konkurencji, bowiem u ich podstaw skryty został najprawdopodobniej klucz do zrozumienia potrzeb własnych konsumentów.
- **Geneza:** Zdeklarowana potrzeba stanowi zaledwie zewnętrzny manifest pewnego stanu wewnętrznego. Ważne jest nie tylko to, czego oczekuje gracz. Kluczowe jest także wyznaczenie czynników, które daną potrzebę determinują. Tylko wówczas możliwym będzie zaspokojenie jej w sposób oczekiwany przez konsumenta. Sytuacji nie ułatwiają sami użytkownicy, bowiem miewają oni problemy z precyzyjnym określaniem fundamentów swojego zachowania. Współcześni twórcy gier muszą wykazać się nie tylko zdolnościami analitycznymi, ale także ponadprzeciętnym talentem kreślenia portretów psychologicznych swoich graczy.

Współcześni twórcy gier muszą wykazać się nie tylko zdolnościami analitycznymi, ale także ponadprzeciętnym talentem kreślenia portretów psychologicznych swoich graczy.

Potrzeba informuje co prawda o zaistnieniu pewnego problemu, nie wiąże się jednak bezpośrednio z działaniem. Bardzo często jest tak, że nawet duża luka efektywności nie generuje żadnych widocznych efektów. Aby więc odróżnić reakcję czynną od biernej, wprowadzono osobny termin: **motywację**. Można ją zdefiniować jako potrzebę nie tylko rozbudzoną, ale także aktywowaną.

Twórcy gier, sami sobie, wyrządzili wiele krzywdy koncentrując się na trybie wieloosobowym kosztem rozgrywki dla pojedynczego gracza. Obecnie za główne źródło radości wiele osób uznaje nie tyle samo obcowanie z tytułem, co możliwość zabawy ze swoimi wirtualnymi przyjaciółmi. Zachęcenie do zakupu konsumenta, coraz częściej, stanowi ledwie ułamek końcowego sukcesu, bowiem do decyzji zakupowej potrzebna jest zgoda całej grupy użytkowników. Zamiast klienta indywidualnego, na własne życzenie, firmy zmuszone są obsługiwać małe instytucje. Skutecznie podnosi to koszt reklamy w przeliczeniu na jednego nowego użytkownika produktu.

Zachęcenie do zakupu gracza, coraz częściej, stanowi ledwie ułamek końcowego sukcesu, bowiem do decyzji zakupowej potrzebna jest zgoda całej grupy użytkowników.

Omówione źródła potrzeb stanowią kolejny, dobry punkt wyjścia dla zrozumienia rynku gier używanych. Jak już zostało to wyjaśnione w rozdziale pierwszym, rynek wtórny wymaga produktów do wymiany. Nie pojawiają się one znikąd, dostarczają je sami gracze. Pytania powinno zatem brzmieć, dlaczego pozbywają się oni zakupionych produktów? Najczęstsze powody zbiegają się ze źródłami luk efektywności.

Po pierwsze, jest to niezadowolenie z dotychczasowego produktu. Po drugie, pojawianie się gier nowych, które lepiej zaspokajają potrzeby grających. Za pierwszy z powodów ganić można samych producentów. To oni tworzą produkty, więc ewentualny dysonans pomiędzy tym, czego chcą gracze, a co sami oferują, wynika tylko i wyłącznie z ich niewłaściwej polityki.

Jeżeli chodzi o pojawianie się nowych, lepszych gier, to także tutaj, niestety, wiele zarzucić można samym twórcom. Coraz rzadziej dostarczają oni poprzez swoje produkty wyjątkowych doznań, w efekcie czego łatwo jest przekonać użytkowników,

że cokolwiek innego dostarczy im, co najmniej, tyle samo radości. Jeżeli doliczyć do tego przesadną cenę konsolowych premier to otrzymamy wymarzony dla rozwoju rynku gier używanych ekosystem. Co zabawne, w całości stworzony przez wydawców i twórców oprogramowania.

Współczesne kampanie marketingowe opierają się nie tyle na promocji tytułu, co na wzbudzaniu pożądania u graczy. Materiały promocyjne wypuszczane są z optymalną częstotliwością, a ich treści specjalnie dobierane w taki sposób, aby kształtować uprzednio założone emocje. Źródła efektywności omawianej strategii upatrywać można w jednym z najważniejszych aksjomatów współczesnego marketingu: klienci zazwyczaj sami nie wiedzą, czego dokładnie pragną. Firmy nie tylko ukierunkowują ich potrzeby na własne produkty, ale także stymulują je do tego stopnia, że gracze gotowi są zapłacić za produkt na długo przed jego faktycznym otrzymaniem. Gdyby móc wskazać jedną, najwartościowszą radę dla przedsiębiorców, brzmiałaby ona „kreuj potrzeby, by móc je później zaspokoić”.

Gdyby móc wskazać jedną, najwartościowszą radę dla przedsiębiorców, brzmiałaby ona „kreuj potrzeby, by móc je później zaspokoić”.

Czego oczekuje gracz?

Gracze nie kupują produktów. Ich interesują korzyści, jakie wiązać się będą z jego nabyciem i użytkowaniem.

Zorientowanie na potrzeby konsumenta nie jest rzeczą łatwą, to prawda. Jak przystało jednak na stwierdzenie pozbawione szerszego kontekstu, jego interpretacja może dalece odbiegać od faktycznego stanu rzeczy. Jak się bowiem okazuje, produkt od podstaw zorientowany na potrzeby gracza jest stokroć prostszy w utrzymaniu i prowadzeniu w dłuższej perspektywie czasu. Kiedy wszelkie działania marketingowe są spójne, a produkt nie wykazuje wewnętrznych sprzeczności, to nie tylko łatwiej

o konsumpcję wytworzonej w ten sposób wartości, bowiem ona sama staje się także większa.

Produkt od podstaw zorientowany na potrzeby gracza jest stokroć prostszy w utrzymaniu i prowadzeniu w dłuższej perspektywie czasu.

Niestety, zwiększenie się wartości nie zawsze równoznaczne jest proporcjonalnemu wzrostowi zysków. Mało tego, nie każdy zespół cech i właściwości będzie pożądanym przez zadowalającą liczbę odbiorców. Nie to jest jednak w tym wszystkim najgorsze. Prawdziwy problem stanowi tutaj względność: wytworzona wartość, dodana w mniemaniu twórców, niekoniecznie będzie tym samym dla docelowych użytkowników. Niestrawne dla graczy może okazać się także połączenie zespołu cech, które osobno korzystne, razem nadadzą aplikacji wartości ujemnej.

Pełna, totalna orientacja na potrzeby konsumenta pozwala uniknąć większości z przywołanych problemów. Po pierwsze, potrzeby gracza warunkują interpretację kreowanej wartości, dzięki czemu minimalizacji ulega ryzyko odrealnionej postawy twórców. Po drugie, określwszy uprzednio grupę docelową i charakterystyczne dla niej konwencje, procesy oraz działania, bez większego problemu można zaprojektować produkt w taki sposób, aby zainteresował on wystarczająco duże grono odbiorców. Bycie świadomym potrzeb graczy sprawia, że politykę faszerowania projektu różnymi, losowymi pomysłami zastępuje uporządkowany proces, w którym brak jest miejsca na implementację zbytecznych elementów.

Firma zorientowana na klienta

Żyjemy w czasach, kiedy większość firm deklaruje bezgraniczne oddanie potrzebom konsumenta. Wydawcy i producenci prześcigają się w deklaracjach, jak bardzo biorą pod uwagę sugestie graczy podczas prac nad swoimi tytułami. Z kolei dystrybutorzy co rusz próbują wmówić użytkownikom, że utrzymanie stabilnej ceny gier jest wynikiem ich heroicznej postawy: wzrost kosztów amortyzują zrzeczeniem się części zysków. Rzecz jasna nie wyjaśniają przy tym, dlaczego w ogóle premierowe wydania są tak drogie.

Aby być autentycznym, należy w pełni poświęcić się idei zaspokajaniu potrzeb konsumenta. Dotyczy to nie tylko pracowników działu marketingu, wprost przeciwnie. Z koncepcji tej zdawać sobie muszą sprawę wszyscy członkowie zespołu: pracownicy biurowi, projektanci, programiści, graficy, designerzy.

Klient stanowiący oś wszelkich działań w obrębie strategii marketingowej to nie tylko korzyść, ale także trudna do powielenia przez konkurencję przewaga konkurencyjna. Produkt relatywnie łatwo jest skopiować. Napisane, bądź też wyklikanie w zakupionym uprzednio narzędziu podobnej gry nie powinno stanowić dla niektórych większego problemu. Zdecydowanie trudniej będzie jednak powielić jakość usług towarzyszących właściwej ofercie.

Napisane, bądź też wyklikanie w zakupionym uprzednio narzędziu podobnej gry nie powinno stanowić dla niektórych większego problemu. Zdecydowanie trudniej będzie jednak powielić jakość usług towarzyszących właściwej ofercie.

Przewaga konkurencyjna

O zaistnieniu przewagi konkurencyjnej mówimy wówczas, gdy produkt jednej firmy potrafi zaspokoić potrzebę konsumenta lepiej, niż czyni to oferta konkurencji. Wynika ona najczęściej z lepszego zrozumienia klientów i bardziej umiejętnego operowania tą informacją. Wbrew obiegowej opinii, nie należy kurczowo trzymać się raz wypracowanych metod i schematów działania. Świat się zmienia, a wraz z nim przekształceniom ulega sytuacja rynkowa. Najlepsze wyniki osiągają te przedsiębiorstwa, którą potrafią wyczuć puls rynku, pozostając wierne swoim wartościom, nie pozwalając im jednocześnie ograniczać puli biznesowych możliwości.

W rozważaniu przewag konkurencyjnych, kluczowym czynnikiem jest czas: tu i teraz pewien element produktu stanowi wyróżnik na tle oferty konkurencji, nie oznacza to jednak, że tak samo będzie za miesiąc lub dwa. Wprost przeciwnie: ewentualny sukces zmotywuje konkurencyjne przedsiębiorstwa do jak najszybszego

sklonowania wybranych rozwiązań. Najtrudniej, jak łatwo się domyślić, o kopiowanie przewag w obszarze zastosowanej technologii oraz wypracowanej kultury kontaktu z klientem. Wdrażanie tego rodzaju rozwiązań wymaga wielu miesięcy, czasami nawet lat. Duże koszty i brak gwarancji zwrotu skutecznie odwodzą firmy od prób konkurowania na takich obszarach.

Najlepsze wyniki osiągają te przedsiębiorstwa, którą potrafią wyczuć puls rynku, pozostając wierne swoim wartościom, nie pozwalając im jednocześnie ograniczać puli biznesowych możliwości.

Podjęmowanie decyzji konsumenckiej

Kluczowy obszar percepcji konsumenckiej, którego zrozumienie stanowi podstawę efektywnie prowadzonych działań marketingowych, stanowią warunki podejmowania wiążących decyzji zakupowych. Co wpływa na określoną kulturę zakupów? Dlaczego u pewnych graczy znacznie ciężiej kształtować czynną postawę konsumencką? Te i pochodne problemy stanowią temat przewodni dalszej części niniejszego rozdziału.

Możliwości finansowe

Zdecydowana większość graczy posiada ograniczone środki pieniężne. Co za tym idzie, każdy z nich może sobie pozwolić na zakup niewielkiej liczby gier w pewnych odstępach czasu. Okresy te, zazwyczaj, powiązane są bezpośrednio z budżetem domowym. Comiesięczna wypłata służy przede wszystkim pokryciu niezbędnych wydatków, a dopiero nadwyżka posłużyć może do zaspokajania trzeciorzędnych potrzeb, jak na przykład zakup nowych gier wideo. Rzecz jasna, gry wpisują się w ogólniejszy koszyk zakupowy, który zatytułować można jako „rozrywka, spędzanie wolnego czasu”. Nie konkurują one zatem o pieniądź klienta jedynie z pozostałymi, dostępnymi na rynku tytułami. Zmuszone są także rywalizować z innymi formami spędzania wolnego czasu. Wypad weekendowy z kolegami, czy może nowa gra? Wyjście

do kina, czy raczej wieczór z komputerem? Dylematów jest wiele, a budżet – jak już wspomniano – ograniczony.

Z punktu widzenia sposobów finansowania zakupu gier, wyróżnić można dwie podstawowe grupy konsumentów:

- **gracze o regularnym budżecie:** są to osoby, które każdego miesiąca wydzielają pewną część swoich dochodów na zakup gier wideo. Największy udział w tej grupie wykazują ludzie młodzi, otrzymujący tzw. kieszonkowe od swoich rodziców. Relatywnie rzadko spotykają ich niespodziewane wydatki, które i tak w większości przypadków mogą bezczelnie zrzucić na barki swoich opiekunów. Przedstawiciele tej grupy, wbrew pozorom, nie zawsze odznaczają się jednak regularnym zakupem gier. Bywa, że stały, niezmienny budżet wymusza na nich kilkumiesięczny przestój, w trakcie którego mają możliwość uzbierania kwoty wystarczającej na zakup upragnionego tytułu.
- **gracze o nieregularnym budżecie:** są to osoby, u których zakup gier ma charakter incydentalny. Nie planują, dają się często ponieść emocjom. To do nich skierowane są najdroższe kampanie marketingowe, bowiem bez mocnego bodźca zewnętrznego nie byłyby one skłonne do podjęcia takiej, a nie innej decyzji zakupowej. Co jednak najważniejsze, odpowiednio poprowadzone skłonne są przeznaczyć na zakup gier odpowiednio dużą sumę pieniędzy. W przeciwieństwie jednak do graczy o regularnym budżecie, niezbędne środki finansowe dobiorą na poczet swoich przyszłych dochodów: relatywnie niewielka część społeczeństwa posiada oszczędności można więc także, z dużą dozą prawdopodobieństwa przewidzieć, że większość osób będzie zmuszona boleśnie „zacisnąć pasa” w okresie późniejszym. Zależność tę zauważyli także niektórzy wydawcy gier, przez co premiery konkurencyjnych tytułów przesuwane są względem siebie już nie tylko o miesiąc – długość tego okresu coraz częściej oscyluje wokół jednego kwartału.

Bywają oczywiście segmenty rynku, gdzie podjęciu decyzji nie towarzyszy jakaś szczególna analiza. Osoby zainteresowane nauką pilotażu samolotów

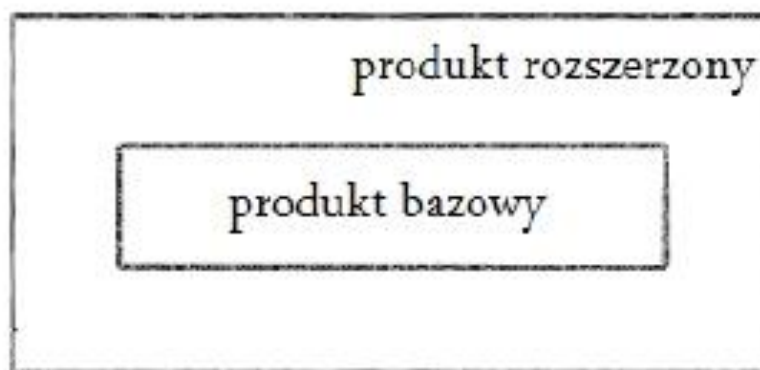
najprawdopodobniej sięgną po symulator *Microsoftu*. Podobnie jest z miłośnikami koszykówki, którzy ostatnimi laty zmuszeni są sięgać po tytuły z serii *NBA 2K*. Rzecz jasna, równie oczywiste wybory należą do rzadkości.

Wybrane zagadnienia teorii produktu

Aby w pełni zrozumieć genezę większości wyborów zakupowych graczy, należy odpowiednią dozę uwagi poświęcić także samym tytułom, analizując je w kontekście pełnoprawnego produktu, nie zaś tekstu kultury, jak mają to w zwyczaju czynić domorośli ludolodzy.

Grę, jak każde inne dobro konsumpcyjne, można postrzegać w dwojakiej kategorii: **produktu bazowego** oraz **rozszerzonego** (Rys. 4.2). Przez pierwszy z nich rozumie się główną wartość, jaką dostarcza dany tytuł. Przykładowo, kupując *Starcraft 2* gracze nabywają przede wszystkim strategię czasu rzeczywistego, doposażoną w tryb rozgrywki wieloosobowej. To jednak nie wszystko: z praktycznego punktu widzenia, wielu nabywców postrzega ten produkt jako dzieło studia *Blizzard*, będące kontynuacją znanej i powszechnie cenionej marki. Nie rozpatrują oni gry w kontekście produktu bazowego (strategii). Jest to dla kontynuacja wyśmienitego tytułu, z określonym rodowodem, dającym gwarancję najwyższej jakości. Jak łatwo wywnioskować na bazie powyższego, konsumentów można podzielić na dwie podstawowe grupy: twardo stąpających po ziemi, oczekujących należytych argumentów w obszarze produktu bazowego, a także marzycieli, którzy dokonując wyborów, skłonni są brać pod uwagę o wiele bardziej abstrakcyjne wartości, takie jak: marka, sentyment, przywiązanie, dotychczasowe doświadczenia.

Podsumowując, z punktu widzenia korzyści, gry wideo można podzielić na zaspokajające dwa kluczowe obszary potrzeb: **funkcjonalnych** oraz **emocjonalnych**. Rzecz jasna, nic nie stoi na przeszkodzie, aby jednym tytułem zaspokoić każdy z nich. Należy jednak zdawać sobie wówczas sprawę z dwojakiej percepcji użytkowników i konstruować przekaz marketingowy w taki sposób, aby poruszał kluczowe aspekty produktu, charakterystyczne dla każdej grupy.



Rys. 4.2. Gra wideo jako wypadkowa dwóch składowych: produktu bazowego oraz rozszerzonego. Niektórzy gracze dokonują zakupu przez pryzmat dodatkowych korzyści, pozostawiając wartość podstawową na dalszym planie.

Projektowanie produktu zorientowanego na zaspokajanie potrzeb

Z definicji, produkty są rynkowymi ofertami konsumpcyjnymi, które zaspokajają potrzeby. Zdanie to nie skrywa niestety przepisu na końcowy sukces, bowiem istota tkwi w prawidłowym zdiagnozowaniu oczekiwanych przez graczy korzyści. Ryzykiem jest także projektowanie tytułu, którego zawartość, w dniu premiery, będzie odpowiedzią na nieaktualne już zapotrzebowania rynkowe. O wiele bezpieczniejsze, z punktu widzenia finansowego przedsiębiorstw, jest tworzenie kontynuacji, odwołujących się do trwalszego pojęcia marki, niż szybko zmieniających się trendów oraz mechanik rozgrywki.

Abstrahując od powyższego, algorytm tworzenia produktów zorientowanych na potrzeby konsumenta, krótko, przedstawić można w sposób następujący:

- 1. Rozpoznanie potrzeb**, które zaspokajane będą przez projektowany tytuł,
- 2. Rozbudowanie koncepcji bazowej tytułu o elementy produktu rozszerzonego tak**, aby razem tworzyły zoptymalizowany pakiet korzyści,
- 3. Systematyczna kontrola jakości**, mająca na celu stwierdzenie, czy produkt bazowy faktycznie zorientowany jest na dostarczanie graczowi uprzednio zdefiniowanych korzyści.

Marka jako element produktu rozszerzonego

Jak widać, na froncie działań marketingowych wyraźnie zarysowuje się kluczowe znaczenie marki oraz zagadnienie jej wartości, definiowanej jako pozytywny wpływ na konsumenta. Ceniona przez graczy nazwa to nie tylko korzyści – to także zobowiązania oraz szereg potencjalnych zagrożeń. Z tego też powodu, budując produkt rozszerzony w oparciu o istniejącą już na rynku markę, należy zadbać o to, aby pakiet korzyści bazowych faktycznie zaspokoił oczekiwania graczy, których do zakupu skłoniły czynniki pozafunkcjonalne (przywiązanie, ślepe zaufanie, wspomnienia).

Marka jest jedną z najlepszych przewag konkurencyjnych: trudna do podrobienia, unikatowa, z niesłychaną zdolnością do generowania oddanych sobie użytkowników. Tematyce tej poświęcony został w całości rozdział *Zarządzanie Marką*.

Marka jest jedną z najlepszych przewag konkurencyjnych: trudna do podrobienia, unikatowa, z niesłychaną zdolnością do generowania oddanych sobie użytkowników.

Zaangażowanie producenta

Dosyć częstym sposobem segmentowania potencjalnych klientów jest także poziom zaangażowania, z jakim podchodzą oni do określonych wyborów konsumenckich. Wyróżnić tutaj można dwa podstawowe poziomy: **niski** oraz **wysoki**, których nazwy w pełni odzwierciedlają zachowania osób przez nie definiowanych.

Genezy złożoności algorytmów zakupowych

Złożoność wykorzystywanych przez graczy algorytmów zakupowych bierze się z kilku powodów. Najważniejsze z nich to:

- **Brak jasno sprecyzowanej potrzeby:** relatywnie niewielka część graczy potrafi w sposób jasny i klarowny orzec, czego potrzebuje. Większość z nich odczuwa najwyżej potrzebę zagrania w coś nowego, nie stwierdzając przy tym

jednoznacznie, do jakiej grupy produktów będą oni zawężać swoje poszukiwania. Systematyczne upraszczanie gier i wiążący się z tym przyrost ogólnej liczby użytkowników sprawiły, że sukces rynkowy odnoszą obecnie nie tyle gry dobre, co potrafiące skutecznie dotrzeć do świadomości konsumentów, a będące już normą wielomilionowe kampanie reklamowe są tego niezbitym dowodem. Zdarzają się także sytuacje, kiedy produkt tworzy zupełnie nowy segment rynku, wykształcając swoją obecnością potrzebę, która nie istniałaby przed jego pojawieniem.

- **Intensywność konkurencji:** warunki, w których klienci pozbawieni są możliwości wyboru pomiędzy różnymi, podobnymi do siebie produktami, stanowią bezwzględną rzadkość w branży elektronicznej rozrywki. Nisze rynkowe, w których pojawienie się nowego tytułu angażuje większość potencjalnych odbiorców, zliczyć można na palcach jednej ręki. Większość gier zmuszona jest rywalizować o pieniądze konsumenta nie tylko z najbliższymi sobie konkurentami. Wiele szkody mogą wyrządzić także dalsze tematycznie premiery, które hucznym marketingiem przyciągną do siebie ogół graczy, niezależnie od ich podstawowych preferencji.

Sukces serii *Call of Duty* bierze się w dużej mierze właśnie z tego, że jej kampanie reklamowe odwołują się do potrzeb przeciętnego użytkownika, który pragnąłby zagrać w „coś fajnego”. Trailery towarzyszące serii od zawsze nacechowane były efekciarskim zacięciem, budowanym przy pomocy rozlicznych wybuchów i emocjonujących scen. Nie silono się nigdy na emocjonalny angaż oglądającego. Można nie lubić tego rodzaju gier, jednak odmówić serii *CoD* owej „fajności”, oczekiwanej przez miliony graczy na całym świecie, nie sposób. Tym bardziej dziwi polityka marketingowa najnowszej odsłony *Medal of Honor*, która w zwiastunach próbuje ukazać bardziej uczłowieczony obraz wojny, stanowiącej dramat jednostek. Ambitna strzelanina pierwszoosobowa rodem z *Electronic Arts*? Dla większości graczy jest to sprzeczność podrzędnie złożona.

Sposoby dokonywania wyboru

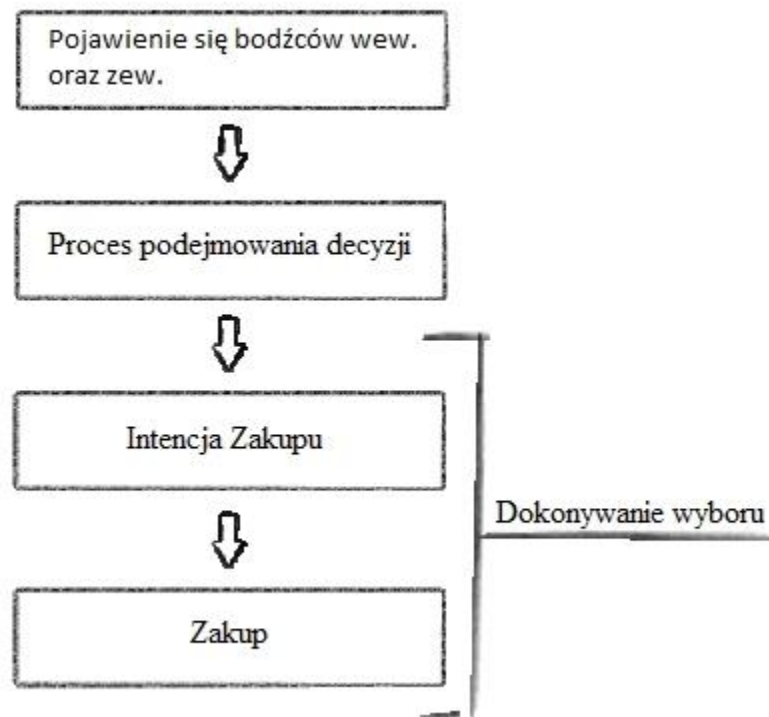
Decyzja o zakupie danego produktu jest owocem o wiele bardziej złożonego procesu myślowego, zachodzącego w świadomości gracza. Czasami odnieść można wrażenie, iż wybory tego rodzaju dokonują się natychmiastowo, niezależnie jednak od ilości czasu potrzebnego do pomyślenia, wyznaczyć można kilka podstawowych etapów dzielących zaistnienie potrzeby od wdrożenia rozwiązań ją zaspakajających (Rys. 4.3).

- **Etap I: Pojawienie się bodźców wewnętrznych oraz zewnętrznych.**

Szczególnie ciekawe wydają się być to ostatnie, generowane przez otoczenie jednostki. Zaliczyć można do nich między innymi przypadek skrajny – presję, która wywierana jest na graczu przez posiadających już dany tytuł znajomych. Nacisk na zakup nie musi pochodzić bezpośrednio od nich samych: świadomość bycia poza pewnymi wydarzeniami może w zupełności wystarczyć jako katalizator decyzji zakupowej. To tutaj właśnie rodzi się motywacja, stanowiąca motor napędowy wszystkich późniejszych działań.

Świadomość bycia poza pewnymi wydarzeniami może w zupełności wystarczyć jako katalizator decyzji zakupowej.

- **Etap II: Proces podejmowania decyzji**, mogący przebiegać odmiennie dla każdego z przypadków. Decyzje o podjęciu działań mających na celu zaspokojenie potrzeby to zaledwie pierwszy krok w kierunku przeprowadzenia właściwej transakcji. Zanim ona nastąpi, gracz musi zdecydować, który z tytułów potrafił będzie najlepiej sprostać jego oczekiwaniom. Różne gusta równoznaczne są odmiennym przebiegom procesów decyzyjnych. Istotny jest także kontekst, bowiem niektóre osoby przystępują do zakupu bez jasno określonych warunków granicznych. Strategie wyboru stanowiąc będą przedmiot dogłębnej analizy w dalszej części rozdziału.
- **Etapy III i IV: Dokonanie wyboru**, czego efektem jest wystąpienie wyraźnej intencji zakupu. Prowadzi ona wprost do czwartego, ostatniego etapu, którym jest wdrożenie uprzednio poczynionych planów.



Rys. 4.3. Proces przejścia: od zaistnienia potrzeby do kroków ją zaspokajających

Informacja

Na każdym z poziomów przedstawionego wcześniej modelu kluczową rolę odgrywa informacja i proces towarzyszący jej gromadzeniu. Nieważne, na którym z etapów znajduje się gracz. Zawsze będzie on starał się zebrać określony zasób wiedzy. Tym większy, im dalej w modelu podejmowania decyzji będzie się on znajdował.

Na wstępie, dla przeciętnego gracza, kluczowym problemem mogą być wymagania sprzętowe dostępnych na runku gier. To one będą determinować jego późniejsze decyzje. Im dalej zajdzie on w omówionym procesie, tym więcej czasu poświęcać będzie zdobywaniu rzetelnej informacji, dotyczącej konkretnych produktów. Jakość oprawy, zaimplementowany system walki, poziom trudności, zarys fabularny, opinie innych użytkowników: wszystkie te elementy stanowią zazwyczaj obiekt gorącej debaty, mającej miejsce w umyśle konsumenta. Nawet intencja zakupu nie zwalnia osoby z potrzeby gromadzenia wiedzy na temat swojego przyszłego nabytku. Wprost przeciwnie, wielu graczy dopiero wówczas zaczyna okazywać element „nakręcenia się” na dany tytuł.

Nawet intencja zakupu nie zwalnia osoby z potrzeby gromadzenia wiedzy na temat swojego przyszłego nabytku. Wprost przeciwnie, wielu graczy dopiero wówczas zaczyna okazywać element „nakręcenia się” na dany tytuł.

Gromadzenie informacji

W temacie gromadzenia informacji przez gracza możemy wyróżnić 5 podstawowych kroków:

- **Krok 1: Świadomość.** Na tym etapie gracz wie, że pewien produkt istnieje, nie posiada on jednak żadnej klarownej informacji. Celem wydawcy, twórców oraz dystrybutora powinno być opracowanie takiej kampanii marketingowej, która zachęciłaby konsumentów do zaczerpnięcia głębszej wiedzy.
- **Krok 2: Zainteresowanie.** Rozbudzona świadomość motywuje gracza do poszukiwania dalszych informacji. Tylko od firmy zależy, czy udostępni łatwo dostępną bazę wiedzy, czy raczej zawróci klienta z pustymi rękoma. Dla wielu projektów etap ten stanowi wąskie gardło: coś z tego, że uzyskuje się satysfakcjonujący rozgłos, jeżeli zawodzi jego spożytkowanie.
- **Krok 3: Ocena.** Klient na tym etapie rozważa, czy powinien dać szansę danemu tytułowi. Twórcy powinni uczynić tę decyzję możliwie najprostszą z możliwych. Przede wszystkim należy jednak zadbać o to, aby była ona wyborem oczywistym w odczuciu konsumenta.
- **Krok 4: Próba.** Możliwa tylko i wyłącznie w razie udostępnienia wersji demonstracyjnej produktu. Czyni to omawiany krok opcjonalnym, zarezerwowanym tylko dla odpowiednio wspieranych projektów. Decyzja o rozpowszechnianiu produktu w okrojonej postaci powinna być uzależniona od dwóch czynników: jego jakości oraz przyjętej strategii marketingowej. Pierwszy aspekt wydaje się być oczywisty: w zdecydowanej większości przypadków słaba

gra nie posłuży do opracowania dobrej wersji demonstracyjnej. Zamiast zachęcić, zrazi ona potencjalnych użytkowników. Tak było m.in. w przypadku długo oczekiwanej kontynuacji kultowego pod koniec lat dziewięćdziesiątych *Airline Tycoon*, która przez swoje ciągłe doczytywanie plansz okazała się produktem ciężko zjadliwym, nawet dla miłośników pierwowzoru. Warto mieć na uwadze także fakt, iż samo użycie demonstracyjnej wersji produktu jest dopiero którymś z kolei poziomem zainteresowania konsumenta. Szkoda byłoby utracić go za sprawą nie do końca przemyślanej polityki promocyjnej.

- **Krok 5: Przyjęcie.** Gracz decyduje się na zakup tytułu. Należy dołożyć wszelkich starań, aby proces ten uczynić jak najprostszym. Oznacza to, że gra powinna być nie tylko łatwo dostępna, ale także występować w mnogiej liczbie postaci, ułatwiających dotarcie do jak najszerszego grona odbiorców.

Przedstawiony proces ewolucji aspektów informacyjnych na linii produkt-konsument powinien skutecznie zobrazować ilość błędów popełnianych przez twórców i wydawców gier. W zasadzie każdy Czytelnik mógłby przypisać do każdego z pięciu etapów własne, bazujące na indywidualnych doświadczeniach przykłady katastrof marketingowych.

Nie każdy gracz dla firmy będzie dobrym konsumentem

Wbrew obiegowej opinii, nie każdy klient jest dla firmy dobry. Koncepcja ta może wydawać się absurdalna - w końcu każdy kolejny konsument równoznaczny jest większemu zarobkowi. Niestety, jest to podejście krótkoterminowe, nastawione na szybki zysk. Rzecz dobra w przypadku nałogowych graczy giełdowych, niekoniecznie jednak znajdująca wymierne zastosowanie w realiach biznesowych. Studio pragnące utrzymać stabilną pozycję na okres dłuższy niż debiut rynkowy, zmuszone jest myśleć dalekowzrocznie, optymalizując swoją strategię marketingową pod kątem kilku następnych tytułów.

Pojęcie złego klienta rozwinęło się w bardziej tradycyjnych obszarach konsumpcji, jednak bez większych problemów można je także przełożyć na realia branży gier wideo. A zatem, co odróżnia użytkownika złego od dobrego?

- **Koszt dotarcia i utrzymania.** Koszt dotarcia do niektórych klientów i ich utrzymania jest nazbyt duży. Mówiąc inaczej, są oni nieopłacalni dla firmy. Z taką sytuacją można się zetknąć w sytuacji, gdy serwery dla trybu gry wieloosobowej funkcjonują dla zaledwie garstki aktywnych użytkowników. Stają się oni wówczas zbędnym balastem, który generuje niepotrzebne koszty utrzymania infrastruktury. W efekcie podejmowane są zazwyczaj decyzje o zaprzestaniu wspierania produktu. Samo dotarcie do klienta bywa także zabiegiem droższym, niż przynoszącym zysk. Niektóre kanały dystrybuowania treści reklamowej nie będą generować zadowalającego odzewu, a pewien procent ogółu graczy pozostanie negatywnie nastawionym do produktu niezależnie od kosztów poniesionych na jego promocję.
- **Niewygodna forma obsługi.** Branża elektronicznej rozrywki wypracowała sobie na przestrzeni ostatnich lat wiele efektywnych modeli biznesowych. Różnice dotyczą nie tylko metod dystrybucji, ale także sposobów na wypracowanie przychodu. Niektórzy wydawcy wprost odmawiają finansowania pudełkowych wersji gier dla komputerów PC, dając w ten sposób do zrozumienia, jaki profil klienta zaliczany jest przez nich do kategorii złych.
- **Zaprzatają uwagę:** Złym klientem można nazwać osobę, która absorbuje uwagę firmy kosztem pozostałych użytkowników, nie dostarczając jej w zamian żadnej wymiernej korzyści.

Permanentne niezadowolenie: Każdy zetknął się w swoim życiu ze specyficznym typem człowieka, któremu wiecznie coś nie odpowiada. Konsumenci tego rodzaju mogą mieć szczególnie destrukcyjny wpływ na poczynania firmy. Marketing szeptany od wieków odznaczał się niesłabnącą skutecznością, zaś jego apogeum przypadło właśnie na czasy nam obecne, powszechnie określane mianem „globalnej wioski”. Należy w tym miejscu rozróżnić dwa rodzaje negatywnych opinii: wiarygodne i niewiarygodne.

Źródłem pierwszego mogą być tylko i wyłącznie osoby mające autentyczną styczność z danym tytułem: co za tym idzie, będące także obecnymi klientami. Niezależnie od sytuacji zawsze będą oni postrzegać tytuł przez prymat tych elementów, które ich zdaniem wykonane zostały w sposób niewłaściwy. Mało tego, częstokroć atuty przedstawią w równie negatywnym świetle: np. wysokiej jakości oprawę graficzną będą określać mianem efekciarskiej próby zakrycia wad produktu.

Zły klient, bardzo często, atuty tytułu będzie przedstawiał w równie negatywnym świetle: np. wysokiej jakości oprawę graficzną określi mianem efekciarskiej próby zakrycia wad produktu.

Jak postępować ze złymi graczami? Cóż, w pierwszej kolejności należałoby ich zidentyfikować. Potencjalnych wyróżników jest wiele, nie powinno się więc popadać w rutynę – warto poświęcić odrobinę czasu na systematyczne poszukiwanie nowych schematów i modeli, które potrafiłyby lepiej opisać profil klienta. Następnie, wskazawszy niepożądanych użytkowników, można pokusić się o dwa rozwiązania, z których pierwsze polega na **modyfikacji** zachowań gracza w taki sposób, aby ze złego stał się on dobrym konsumentem. Niestety, towarzyszący temu proces skutecznie zniechęca przedsiębiorstwa do jego kultywowania i czyni perspektywę wybrania drugiej z opcji – **podrzucenia** takiej osoby konkurencji – zdecydowanie bardziej kuszącą. Tym, bardziej, że nie wymaga ona od firmy tak naprawdę żadnego działania. Wystarczy cierpliwie poczekać.

Gracz statystyczny

Wielu Czytelników może zachodzić w głowę, gdzie podziawa się przegląd statystycznych danych, dotyczących osób grających. Niestety, informacje takie, jak również próby wykreowania profilu przeciętnego użytkownika, nie będą miały miejsca na łamach niniejszej książki. Dlaczego? Z kilku prostych przyczyn.

Po pierwsze, dane ulegają nieustannym zmianom. Celem *Marketingu Gier Wideo* było dostarczenie praktycznych narzędzi oraz fundamentalnych zasad, stojących za układem sił rynkowych na przestrzeni lat. Dzięki nim nie trzeba przejmować się nadto

panującymi trendami: spokojnie można kreować własne nisze, lub z użyciem dostatecznej gotówki kreować świat zgodnie z osobistymi oczekiwaniami. Co jednak ważniejsze, zamieszczone tutaj treści posłużą zarówno dzisiaj, jak również za lat kilkanaście. Na nic zdadzą się przepisy sukcesu, których skuteczność uzależniona będzie od konkretnych warunków otoczenia konkurencyjnego. Po drugie, „Przeciętny Kowalski” jest największym kłamstwem współczesnych badań statystycznych, przydatnym tylko i wyłącznie firmom prowadzącym tego rodzaju badania.

Gry kupują ludzie. Z krwi i kości. Za każdą jednostką stoją indywidualne doznania, emocje, intencje. To właśnie znajomość tych czynników stanowi o skutecznym marketingu. Niestety, na próżno ich szukać w analizach statystycznych.

Podsumowanie

Kluczowy wniosek dla potrzeb niniejszego rozdziału jest następujący: gracze nie kupują gier jako takich. Wszelki zakup warunkują oni nadzieją, że dany produkt zapewni im pewną, uprzednio przez nich zdefiniowaną wartość. Najczęstszy obiekt pożądania stanowią: perspektywa świetnej zabawy oraz nadzieja zaimponowania innym.

Ważnym jest uświadomienie sobie faktu, iż klient kupując produkt tak naprawdę sięga po korzyści z nim związane, zaś najczęściej poszukiwanym pierwiastkiem przez gracza jest dobra zabawa. Fakt ten wyjaśnia także dlaczego dobra gra dla jednych nie musi być równie imponującym doznaniem dla innych: rozchodzi się o indywidualną percepcję wartości, gdzie konkretne elementy nie muszą wcale przynosić w oczach konkretnego użytkownika poczucia dobrej zabawy.

Zakup jest procesem złożonym, częstokroć biorącym swój początek na długie miesiące przed faktycznym dokonaniem transakcji. Bardzo często jest tak, iż nawet najmniejszy, zapomniany już drobiazg może okazać się dla gracza kluczowym podczas ostatecznego, być może przypadkowego zakupu.

Pytania kontrolne

1. Dlaczego pojęcie wartości jest tak bardzo istotne w marketingu?
2. Czym jest potrzeba? Jak ewoluuje?
3. Jakie korzyści wynikają z modelu firmy zorientowanej na klienta?
4. Czym jest przewaga konkurencyjna?
5. Omów kwestię informacyjną działań promocyjnych.
6. Jak przebiega proces dokonywania wyboru przez konsumenta?

¥ Rozdział 5: Segmentacja rynku

Kluczowym elementem współczesnego marketingu, zorientowanego na dostarczaniu odpowiednich wartości w odpowiednim miejscu i czasie, są konsumenci. To od ich postawy oraz sposobu bycia zależy sprzedaż produktu, możliwa do ustalenia cena wyjściowa oraz koszt niezbędny do wytworzenia aplikacji.

Rozdział czwarty niniejszej książki zarysowywał gracza jako oś centralną wszelkich działań marketingowych, podejmowanych przez przedsiębiorstwo egzystujące w branży elektronicznej rozrywki. Wspomniano również o tym, że każdy użytkownik jest inny, a co za tym idzie, jednym tytułem nie można zadowolić wszystkich. Możliwym jest oczywiście działanie na rynku ogólnym, z założenia dedykując przyszłą aplikację ogółowi społeczności. Niestety, przegrywa się wówczas z konkurencją, która swoją ofertę dostosuje do uprzednio zdefiniowanych, węższych grup użytkowników. Grupy te, w dalszej części rozdziału, nazywane będą **segmentami rynku**.

Każdy użytkownik jest inny, a co za tym idzie, jednym tytułem nie można zadowolić wszystkich.

Koncepcja segmentacji

Niniejsza książka propaguje filozofię marketingu fundamentalnego, w którym większość elementów przyszłego produktu projektowana jest, od samego początku, z myślą o potrzebach końcowego odbiorcy. Aby móc jednak rozpatrywać właściwe jego elementy, należy poświęcić odpowiednią ilość czasu na zrozumienie potrzeb docelowych użytkowników aplikacji.

Na rynek globalny składają się miliony graczy, z których każdy stanowi indywidualną jednostkę, odznaczającą się indywidualnym jestestwem, charakterem oraz filozofią życia. Jako twórca oprogramowania nie mam żadnej gwarancji, że dwóch różnych, potencjalnych użytkowników w ten sam sposób zinterpretuje poszczególne jego elementy. Kładąc nacisk na warstwę technologiczną (*Crysis*), zyskać można uznanie

posiadaczy mocnych komputerów, tracąc jednocześnie środki finansowe osób pozbawionych nowoczesnych kart graficznych. Dostarczając wraz z tytułem elementów horroru (*Dead Space*), utrzyma się z dala od niego pokaźniejsze grono użytkowników, ceniących sobie bardziej stonowaną rozgrywkę.

Różnorodność ta doprowadziła do upowszechnienia się stanu zagubienia wśród developerów. Uczucie to zyskało na sile wraz z upływem lat, bowiem gry zaczęły przyciągać do siebie coraz mniej zaangażowane grupy odbiorców. Jeszcze na początku lat dziewięćdziesiątych pojęcie gracza miało charakter totalny, stereotypowy: okulary, nadwaga, życie wirtualne kosztem doczesnego. Obecnie, użytkownicy tacy stanowią zaledwie procent ogółu społeczności. Sytuacja jest zatem klarowna: albo twórcy najpierw zdefiniują odbiorcę docelowego, albo swoim produktem będą zmuszeni pukać od drzwi do drzwi, spotykając się z notorycznymi odmowami ze strony konsumentów. Pamiętać należy przy tym, że obsługa docelowego odbiorcy równoznaczna jest także daleko idącym oszczędnościom – zamiast angażować w kampanię marketingową ogół graczy, wykorzystując do tego celu kosztowną reklamę, można praktykować o wiele tańsze i efektywniejsze kanały dystrybucji informacji, dopasowanych do konkretnego segmentu użytkowników.

Albo twórcy najpierw zdefiniują odbiorcę docelowego, albo swoim produktem będą zmuszeni pukać od drzwi do drzwi, spotykając się z notorycznymi odmowami ze strony konsumentów.

W Internecie natknąć się można na wypowiedzi jednego z przedstawicieli *Electronic Arts*, który posypuje głowę popiołem twierdząc, że zła sprzedaż pierwszego *Dead Space* wynikała z nieprawidłowo przeprowadzonej kampanii marketingowej. Jest to o tyle zastanawiające, że nie można jej było niczego zarzucić. Stworzono mroczny i przerażający horror, w ten sposób go promowano, dotarł więc do poszukującej takich atrybutów grupy docelowej. A, że nie była ona nazbyt wielka – to przecież oczywiste, wystarczyło przeanalizować sprzedaż innych, nowych marek w tym segmencie rynku. Czy zatem słusznym jest twierdzenie, że o wiele lepsza sprzedaż kontynuacji *Dead Space* wynikała z lepszego marketingu? W żadnym

wypadku. Po raz kolejny zrobiono dokładnie to samo. Zmienił się natomiast sam produkt, przekształcony w klasyczną grę akcji z zaledwie niewielką namiastką grozy. Inaczej zatem wyglądał także przekaz reklamowy, ukazujący więcej strzelania, niż przeszukiwania ciemnych pomieszczeń. Tak opracowanym produktem zainteresowała się inna, o wiele pokaźniejsza grupa odbiorców. Prawdę powiedziawszy, amatorów gier akcji jest tak wielu, że osiągniętą sprzedaż, w tym kontekście, uznać należy za prawdziwą porażkę, przykrytą pozornym płaszczem wypracowanego przychodu. Najnowsza odsłona cyklu, *Dead Space 3*, poszła jeszcze o krok dalej, w ogóle odbiegając od pierwotnego konceptu serii. Czy sprzeda się lepiej? Na pewno nie osiągnie wyniku o wiele gorszego, ani lepszego od drugiej odsłony.

Podstawowe informacje

Proces segmentacji przebiega dwuetapowo. Po pierwsze, należy dokonać podziału rynku na różne, abstrakcyjne grupy. Abstrakcyjne, ponieważ wykorzystane wyróżniki mogą być czymkolwiek: począwszy od narodowości, przechodząc przez płeć, a skończywszy na ulubionych kolorach. Dopiero wówczas, przygotowawszy taką mapę podziałów, można przystąpić do kroku fundamentalnego, polegającego na obraniu segmentu/ów docelowych, którym dedykowany będzie przyszły program.

W branży elektronicznej rozrywki występują dwa kluczowe problemy. Po pierwsze, firmy zazwyczaj nie dokonują segmentacji, nie mówiąc już o pokuszeniu się o zaplanowanie strategii pozycjonowania (opisanej w następnym rozdziale). Jeżeli już decydują się na zdefiniowanie odbiorcy docelowego, pomijają krok pierwszy, tzn. wykonanie kreatywnego, autorskiego podziału rynku. Przyczyn ku temu jest wiele, a najczęściej powtarzające się to:

- **Lenistwo:** o wiele łatwiej wymyślić grupę docelową, niż przeanalizować rynek od podszewki. Jest to myślenie krótkowzroczne – to właśnie na poziomie pierwszego etapu najłatwiej o zdefiniowanie dochodowej niszy rynkowej. Sytuację utrudnia także upowszechnienie się pewnych schematów, jak np. pojęcie gry dla odbiorcy Casualowego. W zasadzie na każdym kroku

jakiś developer mówi, że jego produkt przeznaczony jest dla tego rodzaju klienta docelowego. Jest jednak pewne ale – takich użytkowników są miliony. Stwierdzenie „gra dla casuali” to odwołanie się do segmentu alibi, które należy zazwyczaj interpretować jako „Sami nie wiemy, dla kogo jest to gra. Wydamy, zobaczymy. Graczy jest tyle, że powinno się zwrócić”. Oczywiście, nie jest niczym złym zawężanie poszukiwań do wspomnianej grupy. Aby była to jednak informacja użyteczna, należy jednoznacznie stwierdzić, z myślą o kim dany tytuł będzie zaprojektowany. Kobiety? Mężczyźni? Amerykanie? W jakim wieku?

- **Przekonanie, że wszyscy są naszymi klientami** – szalenie popularne wśród developerów, wielokrotnie przywoływane już na łamach poprzednich rozdziałów,
- **Prosty produkt** – podejście to upowszechniło się wraz z rozwojem mniejszych, mobilnych projektów. Wykonanie ich pochłania mniej zasobów, zajmuje mniej czasu, przez to twórcy nie dbają o należyte podstawy marketingowe.
- **Trudność w uzyskaniu informacji** – nie ulega wątpliwości, że jednym z głównych źródeł problemów podczas segmentowania rynku jest niedobór informacji oraz trudność z dotarciem do większości ich źródeł.

Zdefiniowanie grupy docelowej jest istotne z jednego, prostego powodu: bez niej nie można dopasować produktu do potrzeb konkretnego odbiorcy, a sama gra staje się zaledwie wypadkową różnych elementów, które razem nie stanowią o rynkowej sile przebicia tytułu. Żadna grupa klientów nie może być wówczas do końca usatysfakcjonowana, a przewagę zyskuje konkurencyjna oferta, kładąca nacisk na potrzeby sprecyzowanego użytkownika.

Historia branży zna wiele przypadków, kiedy brak zdefiniowanego odbiorcy docelowego prowadził do absurdów w projekcie, uniemożliwiających późniejszy sukces komercyjny.

Evil Twin był znakomitą, trójwymiarową zręcznościówką, która pomimo upływu kilkunastu lat w dalszym ciągu może pochwalić się przyjemną dla oka grafiką. Niestety, najwyższa jakość wykonania nie szła tutaj w parze z dopasowaniem warstwy konceptualnej świata przedstawionego z myślą o gustach i percepcji jasno określonej grupy odbiorców. Z jednej strony postaci były bajkowe, posługiwały się dziecięcym językiem, przemoc miała umowny, dyskretny charakter. Z drugiej natomiast świat był mroczny, ponury. Postaci groteskowo powykręcano. W efekcie, dla młodszych odbiorców gra była nazbyt przerażająca stylistycznie. Dla starszych natomiast odpychająca ze względu na dostosowanie warstwy fabularnej do potrzeb dzieci.

Na przeciwnym biegunie znajduje się natomiast *American McGee's Alice*. Tytuł ten uosabia potęgę segmentacji. Bajkowy świat Alicji, w pełni, dostosowany został do potrzeb dojrzałego odbiorcy. Dzięki temu program, do dnia dzisiejszego, cieszy się statusem kultowego. Gdyby podobnie uczyniono w przypadku *Evil Twin*, najprawdopodobniej odnoszono by się do niego z podobnym szacunkiem.

Co ważne, sama segmentacja nie jest niczym wiążącym – to raczej unaocznienie możliwych dróg rozwoju dla projektu. Pamiętać należy bowiem o tym, że wybór obsługiwanej przez tytuł grupy odbiorców docelowych równoznaczny jest także deklaracji w obszarze biznesowych reguł gry. Różne segmenty – różne realia rynkowe.

Pamiętać należy bowiem o tym, że wybór obsługiwanej przez tytuł grupy odbiorców docelowych równoznaczny jest także deklaracji w obszarze biznesowych reguł gry.

Zastosowanie podobnej segmentacji w przypadku dwóch różnych firm nie daje niestety gwarancji, że każda z nich odniesie podobną korzyść. Istotnym tutaj jest nie tylko to, jak rynek zostanie podzielony. Ważnym jest także, jak owoc tej pracy zinterpretują osoby za to odpowiedzialne. W realiach biznesowych wygrywa ten, kto najlepiej dostosuje sposób segmentowania rynku do potrzeb i możliwości własnego przedsiębiorstwa.

Czym jest segment?

Podsumowując dotychczas przedstawione informacje, segmentem rynku jest grupa obecnych lub potencjalnych klientów, którzy mają podobny problem do rozwiązania. Tworzona gra powinna natomiast dostarczać poszukiwanych przez nich korzyści, zaspokajających charakterystyczne dla nich potrzeby. Wykorzystanie segmentów sprawia, że jednostki różne względem siebie na większości płaszczyzn mogą być postrzegane, z punktu widzenia projektowanej aplikacji, jako jedna i ta sama osoba.

Segmentem rynku jest grupa obecnych lub potencjalnych klientów, którzy mają podobny problem do rozwiązania.

Jak więc widać, kluczem do skutecznej segmentacji jest zrozumienie ogółu graczy i umiejętne dobieranie charakterystycznych dla nich wielkości z myślą o realizowanym projekcie. Pamiętać należy bowiem, że nie ma jednej, najlepszej metody podziału rynku. Każdy przypadek jest inny i wymagał będzie zwrócenia uwagi na inne zachowania i atrybuty konsumentów.

Segmentować można nie tylko potencjalnych, ale także obecnych użytkowników. Zabieg ten jest szczególnie przydatny w sytuacji, gdy firma podejmuje decyzje odnośnie rozwinięcia marki, stworzenia bezpośredniej kontynuacji lub utrzymania serwerów gry sieciowej. Rozpatrywać można wówczas wpływ zmian nie tylko na ogół użytkowników, ale wprost na poszczególne ich grupy. Może się okazać, że jakaś funkcjonalność tytułu jest utrzymywana tylko i wyłącznie ze względu na garstkę klientów, którzy i tak nie będą brani pod uwagę w nadchodzących przedsięwzięciach studia.

Jak segmentować

Przed przystąpieniem do omówienia najczęściej wykorzystywanych technik segmentowania rynku przedstawione zostaną ogólne wytyczne, istotne dla efektywności tego procesu.

Przede wszystkim, **segmentom należy nadawać nazwy**. To bardzo istotne, ponieważ znacząco usprawnia i czyni proces o wiele bardziej przejrzystym. Łatwiej też przychodzi formułowanie prawidłowych wniosków.

Należy zdawać sobie także sprawę z tego, że czym innym jest dostosowywanie produktu do potrzeb konsumenta, a czym innym opracowywanie dedykowanej mu kampanii marketingowej z myślą o różnych odbiorcach. Wynika to z faktu, że ten sam tytuł, stworzony na bazie dobrze wykonanej segmentacji ze względu na zaspokajane potrzeby, dopasować należy później do lokalnej percepcji użytkowników. Amerykanin i Polak mogą chcieć tego samego tytułu, jednak ze względu na pewne różnice kulturowe, jeden zostanie przyciągnięty hasłem „symulator snajpera”, drugi natomiast lepiej zareaguje na stwierdzenie „taktyczna gra akcji”. Podsumowując, pierwotna segmentacja stanowi zaledwie podstawę dla projektowania kampanii marketingowych. Wskazuje ona pożądanego odbiorcę, nie mówiąc jednocześnie, jak dotrzeć do niego na odmiennych względem siebie rynkach.

Pierwotna segmentacja stanowi zaledwie podstawę dla projektowania kampanii marketingowych. Wskazuje ona pożądanego odbiorcę, nie mówiąc jednocześnie, jak dotrzeć do niego na odmiennych względem siebie rynkach.

Za podstawę segmentacji służy zazwyczaj „przewaga korzyści”. Podzielenie rynku ze względu na wiek i powiedzenie, że tytuł dedykowany będzie dorosłemu odbiorcy, jest bezsensowne. Brakuje tutaj bowiem odpowiedzi, dlaczego akurat jemu? Który element projektu ma zaspokajać tę jego potrzebę, która nie występuje np. u nastolatków? O wiele łatwiej dokonać podziału ze względu na płeć, ponieważ pewne różnice w sposobie odbioru świata wirtualnego odczuwamy naturalnie. *The Sims* jest tytułem dziewczęcym, jednak dopiero wraz z kolejnymi dodatkami fakt ten dało się dostrzec jednoznacznie w samej grze. Początkowo gameplay był neutralny, dając pole do zabawy zarówno męskiej, jak i żeńskiej części publiczności. Z czasem odkryto, że to dziewczęta przejawiają szczególną ochotę zabawy, rozpoczęto więc kampanię mającą na celu uczynienie z tytułu wymarzonej aplikacji dla kobiet.

Rozbudowywano damsko męskie relacje, dostarczano coraz więcej możliwości shoppingu, pojawił się także motyw opieki nad zwierzętami. Mówiąc krótko segment docelowy, z czasem, wykrystalizował się sam.

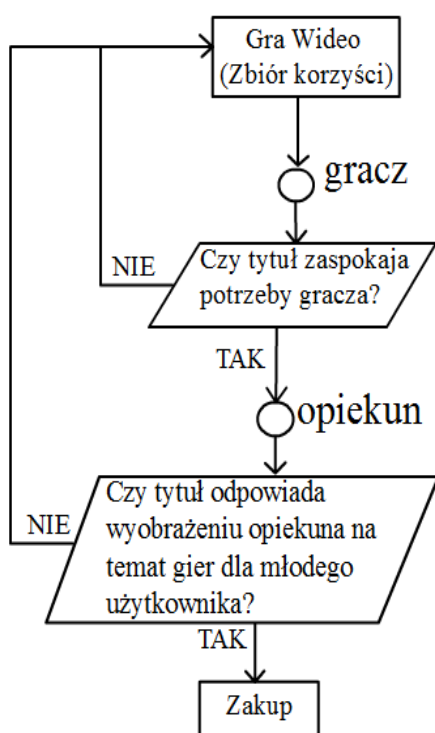
Zazwyczaj nie oznacza zawsze. Tym bardziej, że w branży elektronicznej rozrywki popularnym wyróżnikiem segmentów są cechy, które zaobserwować można u osób grających. Problem polega jednak na tym, że wielkość ta nie daje prostej wskazówki, jak taki atrybut użytkownika wykorzystać. O wiele skuteczniej natomiast posłużyć się segmentacją ze względu na poszukiwane korzyści i na bazie uzyskanych wyników dokonać kolejnego, przyjmującego za kluczowy determinant cechy charakterystyczne konsumentów. Bardzo często jest tak, że prowadzą one wprost do różnic między segmentami, stojąc u podstaw wszelkiej maści problemów. Warto nie poprzestawać na samym podziale rynku, starając się także zrozumieć przyczyny różnic. Być może uda się odnaleźć magiczną formułę, która zniweluje ten dystans?

Warto nie poprzestawać na samym podziale rynku, starając się także zrozumieć przyczyny różnic. Być może uda się odnaleźć magiczną formułę, która zniweluje ten dystans?

Jak już zostało napisane w rozdziale trzecim niniejszej książki, lata dziewięćdziesiąte ubiegłego wieku upłynęły pod znakiem rodzenia się świadomości marketingowej u przedstawicieli branży. Dopiero ostatni okres przyniósł autentyczny rozkwit w tym obszarze, o czym najlepiej zaświadczyć może m.in. popularność hybryd gatunkowych. Stanowią one kompromis, mający na celu świadome tworzenie pomostów pomiędzy różnymi segmentami rynku. Jeszcze kilka lat temu gry wideo odznaczały się daleko idącym wyspecjalizowaniem: RPG równoznaczne było ogromnej liczbie statystyk, natomiast gry akcji skupiały się na eksplorowaniu plansz. Tym większe brawa należą się *Blizzardowi*, który pierwszą odsłoną *Diablo* udowodnił, że autentyczne korzyści dostarczane wraz z tytułem są stokroć ważniejsze, niż możliwość jednoznacznego sklasyfikowania produktu w powszechnie przyjętych ramach gatunkowych.

Ważnym jest także, aby kierować się opiniami graczy. Oczywiście, można wstępnie bazować na założeniach menedżerów, jednak ostatecznie, bez wyjątku, należy skonfrontować je z oczekiwaniami przyszłych użytkowników. Wielokrotnie bywało tak, że korzyść, zakładana jako podstawa procesu segmentacji, okazywała się w praktyce o wiele mniej wartościową, niż pierwotnie ustalono.

Wielokrotnie bywało tak, że korzyść, zakładana jako podstawa procesu segmentacji, okazywała się w praktyce o wiele mniej wartościową, niż pierwotnie ustalono.



Istotnym bywa czasami rozróżnienie na odbiorcę właściwego oraz powiązanego z nim decydenta, od którego postawy zależeć będzie ostateczny zakup, bądź też jego zaniechanie. Przykładowo, segment użytkowników poniżej 12 roku życia należy rozpatrywać właśnie w takich kategoriach. Podejmowanie decyzji ma tutaj linearny charakter: najpierw dziecko należy zainteresować grą do tego stopnia, aby tytuł dostarczony został do akceptacji opiekunowi. Jeden produkt, dwa różne spojrzenia na niego, poszukujące zazwyczaj przeciwnych wartości (Rys. 5.1). Czasami różnica jest żadna, zazwyczaj jednak przyjmuje pokaźny wymiar.

Rys. 5.1 Schemat blokowy obrazując algorytm zakupu gry dla dzieci.

Nieziennie należy wychodzić z założenia, że różne segmenty oznaczają odmienne strategie marketingowe. Rzecz jasna, w praktyce może okazać się, że podobieństwa są na tyle wyraźne, że możliwym stanie się zunifikowanie działań promocyjnych. Będzie to jednak miła niespodzianka, nie zaś obowiązująca reguła. Warto zatem, przystępując do wyznaczenia segmentu docelowego, mierzyć siły na

zamiary: niektóre rynki wymagają ogromnych nakładów finansowych, które nie zawsze znajdują się w zasięgu możliwości przedsiębiorstwa.

Warto zatem, przystępując do wyznaczenia segmentu docelowego, mierzyć siły na zamiary: niektóre rynki wymagają ogromnych nakładów finansowych, które nie zawsze znajdują się w zasięgu możliwości przedsiębiorstwa.

Nie należy przywiązywać się do raz przeprowadzonej segmentacji. Może się bowiem okazać, że proces ten nie przyniósł jednoznacznych odpowiedzi. Wówczas nie pozostanie nic innego, jak powtórzyć go od samego początku. Mamy tutaj zatem do czynienia ze strukturą iteracyjną: algorytm jest powtarzany kilkakrotnie, a osoby go wykonujące, z czasem, coraz lepiej poznają struktury rynku i są w stanie lepiej zrozumieć obecnych na nim konsumentów. Co również istotne, otoczenie konkurencyjne pozostaje w nieustannym ruchu. Nie można bezkrytycznie zakładać, że dokonana kilkanaście miesięcy wcześniej segmentacja będzie aktualna dla obecnie panujących warunków mikroekonomicznych.

Mikrosegmenty

Rynek gier wideo ma charakter globalny. Co za tym idzie, prosta segmentacja może czasami nie wystarczyć do efektywnego prowadzenia działań marketingowych. Nieodczownym okazuje się być wówczas wprowadzanie **mikrosegmentów**, zawieranych w zbiorach większego rozmiaru.

Pojęcie mikrosegmentu znacząco usprawnia prace przy projektowaniu kampanii marketingowych. Traci ona swój pierwotny, chaotyczny wydźwięk na rzecz uporządkowanego algorytmu, w którym kolejno, schodząc szczebel po szczeblu, problem rozkładany jest na czynniki pierwsze. Podejście to gwarantuje, że kampania marketingowa będzie efektywna w obszarze alokacji dostępnych zasobów: dostatecznie spersonalizowana pod kątem charakterystycznych obszarów, nie obsługując przy tym przesadnie wyspecjalizowanych segmentów, możliwych do bezstratnego scalenia z innymi.

Istotnym zjawiskiem jest tutaj dziedziczenie problemu. Oznacza to, że mikrosegment odznacza się nie tylko indywidualną specyfiką, ale także właściwościami odziedziczonymi z wyżej położonego segmentu rynku. Jeżeli w obrębie Kontynentu Azjatyckiego (A) wyodrębni się Miłośników Klasycznego RPG (B), należy być przygotowanym, że istotnym w odbiorze produktu będzie także uwarunkowanie kulturowe, wynikające z (A).

Przykładowo, *Wiedźmin 2* tworzony był z myślą o dwóch kluczowych dla siebie segmentach: Amerykańskim oraz Europejskim. O ile ten pierwszy odznacza się jednolitą strukturą, Stary Kontynent wymagał dokładniejszej analizy. Dla przygód Białego Wilka istotnym mikrosegmentem był rynek polski. Gracze o wiele chętniej sięgają tam po tytuły krajowego pochodzenia, należało więc zaakcentować rodowód programu. Informacja ta byłaby natomiast bezużyteczna w innych regionach geograficznych.

Podsumowując, brak indywidualnej segmentacji dla tytułu czyni niemożliwym prowadzenie efektywnych działań marketingowych. Ten sam przekaz nie trafi w identycznym stopniu do każdego, ponieważ różni klienci chcieliby usłyszeć o różnych rzeczach.

Identyfikowanie segmentów

Przystępując do identyfikacji segmentów, w pierwszej kolejności należy przygotować mapę korzyści oczekiwanych przez konsumentów. Na tym etapie mogą one mieć chaotyczny charakter. Najważniejszym natomiast jest, aby nie zduścić kreatywności zespołu, oscylując przez cały czas wokół realnych potrzeb oraz problemów graczy.

Proces ten jest o tyle łatwiejszy, że większość studiów developerskich doskonale zdaje sobie sprawę z tego, jakiego rodzaju tytuł pragnie przygotować. Dzięki temu ograniczyć się można do specyfiki danego rynku, jednak oznaczać to będzie rezygnację z możliwych do zaobserwowania luk rynkowych.

Zebrawszy wszystkie wartości, przystąpić można do wyznaczania, na ich obszarze, różnych segmentów rynku. Proces ten może być niekończącym się algorytmem, jeżeli firma zacznie go skuteczniać bez uprzedniego zastanowienia się, wokół jakich wielkości chciałaby oscylować. Każdy zbiór należy także opisać: czym się odznacza? Jak liczne ma przedstawicielstwo? Czy reprezentanci stoją w wyraźnej opozycji do innego problemu, czy są wobec niego raczej neutralni? Pamiętać należy o tym, że zawarcie pewnej korzyści w jednym segmencie nie wyklucza możliwości, aby stanowiła ona część innego. Z drugiej jednak strony, dla każdej grupy inne może być jej natężenie: dla jednych będzie kluczowa, dla innych stanowić może ledwie miły, acz niekonieczny dodatek. Pierwsi będą gotowi do niej dopłacić, drudzy natomiast podziękują wówczas za produkt.

Pamiętać należy o tym, że zawarcie pewnej korzyści w jednym segmencie nie wyklucza możliwości, aby stanowiła ona część innego.

Ostatecznie, z ogromnej liczby poszukiwanych przez użytkowników korzyści powinno się uzyskać o wiele mniejszą liczbę możliwych do obsłużenia segmentów.

Czym kierować się podczas identyfikacji segmentów

Przy wyznaczaniu segmentów panuje pełna dowolność. Nie można powiedzieć, że istnieje jakiś jeden, uniwersalny klucz. Każdy przypadek jest inny, wymagać więc może (i na to zasługuje) indywidualnego podejścia. Nie zmienia to jednak faktu, że na przestrzeni lat udało się zaobserwować pewne tendencje, wskazujące uniwersalność pewnych dróg segmentowania.

Segmentacja gatunkowa

Naturalnym dla branży gier wideo jest wyznaczanie rynku w oparciu o reprezentowane przez gry gatunki. Podejście to jest o tyle intuicyjne, że przystępując do projektowania aplikacji, studio na wstępie zmuszone jest zadać sobie

pytanie jaki rodzaj produktu pragnie zaoferować odbiorcy. Segmentacja gatunkowa umożliwia także tworzenie tytułów zgodnych z duchem czasu. Wynika to z faktu, że każda korzyść, charakterystyczna dla stereotypowego reprezentanta pewnego rodzaju gier, musi zostać najpierw zweryfikowana w odczuciu samego gracza. Skrzętnie skorzystało z tego *Bioware*, które daleko idące uproszczenia elementów klasycznego RPG w drugiej odsłonie *Mass Effect* tłumaczyło świadomym wyborem kluczowych, ich zdaniem, elementów gatunku. Z ich danych wynikało, że obecnie gra fabularna utożsamiana jest ze sposobem opowiadania historii oraz potrzebą budowania relacji pomiędzy członkami drużyny. Tabele i współczynniki, istotne z perspektywy mniejszości tradycjonalistów, działają z kolei wykluczająco dla reprezentantów segmentu gier akcji. Większa korzyść biznesowa płynęła zatem z uproszczenia produktu (wielu potencjalnych odbiorców), niż obstawanie przy jego specjalizacji, istotnej dla mniejszego procenta użytkowników.

Segmentacja gatunkowa wykorzystywana jest bardzo często w sytuacjach, gdy firma tworzy aplikacje bez wcześniejszej analizy marketingowej. Dopiero na zaawansowanym etapie prac, w obliczu nadciągającej premiery, studia uświadamiają sobie potrzebę zaistnienia na rynku pełnym substytutów własnej oferty. Wówczas, w ramach segmentów gatunkowych, próbuje się wyznaczać mikrosegmenty, reprezentujące konkretny typ gracza, którego potrzeba może być zaspokojona przez wytwarzaną aplikację. Czasami, na ostatnią chwilę, wprowadza się dodatkowe zmiany w projekcie, mające na celu dodatkowe uwypuklenie wybranych w ten sposób elementów.

Segmentacja geograficzna

Jedna z najczęściej wykorzystywanych technik. Doskonały punkt wyjściowy do tego, aby zabezpieczyć przyszłą aplikację przed zaoferowaniem pewnych treści osobom, które z przyczyn uwarunkowania kulturowego będą zupełnie inaczej do nich podchodzić. Nie jest przypadkiem, że cykl strzelanin *Halo* odznacza się momentami przesadnie kolorową grafiką, a *Killzone* tonie w ponurych barwach.

Czarno na białym, mając na uwadze prezentację czwartej odsłony *Killzone* (tworzonej z myślą o konsoli *PS4*), widać także zamiary jej twórców. Zmiana stylistyki na o wiele bardziej „kolorową” wskazuje, że seria ma przyciągnąć dotychczasowych użytkowników *Halo*, wymuszając na nich jednocześnie, co jasne, zakup nowej konsoli. Jest to o tyle zaskakujące, że dotychczas pojedynki obydwu gier odbywał się na płaszczyźnie „które urządzenie posiadana lepszą serię strzelanin ekskluzywnych”. Teraz, z korespondencyjnego pojedynku, wkracza on w fazę bezpośredniej rywalizacji. Warto uważnie przyglądać się dalszemu rozwojowi wypadków.

Segmentacja demograficzna

Zawrzeć tutaj można większość pospolitych wyróżników, takich jak np.: płeć, wiek, wykształcenie. Czasami także narodowość. Na ich przykładzie zrozumieć można w pełni istotę potrzeb oraz korzyści jako podstawy procesu segmentacji. Gdyby nie one, dzielenie rynku miałoby charakter losowy, niepełny. Problem rozwiązywano by od przeciwnej strony. Najpierw lakoniczne stwierdzenie: „mamy kobiety i mężczyzn”, a następnie pytanie „co ich charakteryzuje?”. Niebezpieczne, w tym podejściu, jest już samo założenie, że kobiety i mężczyźni to osobne grupy docelowe. Może tak być, jeżeli każda poszukiwać będzie innych korzyści. Nie zawsze jest to stan faktyczny. Obydwie grupy czerpią podobną radość z wyścigów samochodowych, a *Heroes III* cieszyło się ogromną popularnością u każdej z nich. Ostatecznie, seria *Tomb Raider* od lat łączy obydwa te segmenty i, chociaż jedni czerpią radość z samego grania, a inni utożsamiają się z bohaterką, możliwym jest zaspokojenie obydwu.

Niebezpieczne, w tym podejściu, jest już samo założenie, że kobiety i mężczyźni to osobne grupy docelowe.

Z segmentacją demograficzną wiąże się jeden, kluczowy problem: ograniczoność informacji. O ile podział na graczy dorosłych i niepełnoletnich jest jeszcze całkiem prosty, to już wyznaczanie bardziej sprecyzowanych mikrosegmentów w obszarze

dojrzałego użytkownika jest bardzo często niemożliwe. Oczywiście, sytuacja ta zmienia się diametralnie wraz z rozwojem mediów społecznościowych oraz usług sieciowych, dzięki którym wiedza tego rodzaju znajduje się na wyciągnięcie ręki.

Segmentacja w oparciu o sposób użycia

Sposób użytkowania gry wideo stanowi bardzo często kluczowy problem podczas jej projektowania. Jak, do różnych trybów rozgrywki, podchodzą użytkownicy? Jakie cechy wyróżniają zwolenników trybu dla pojedynczego gracza? Znalezienie optymalnej segmentacji, w tym obszarze, może znacząco przyczynić się do wyprodukowania tytułu skrojonego idealnie na miarę konkretnego typu odbiorców.

Definiowanie segmentów docelowych

Podział rynku ze względu na poszukiwane przez konsumentów korzyści to zaledwie początek dłuższego procesu, mającego na celu wskazanie graczy, których studio planuje obsłużyć swoim produktem. Na tym etapie znane są już możliwości oraz dostępne kierunki rozwoju. Najwyższa pora ustalić, która z opcji będzie najlepsza dla przedsiębiorstwa.

Dlaczego dobry wybór jest taki istotny?

Segmentacja, podobnie jak produkt, stanowi podstawę skutecznego marketingu. Cóż z tego, że tytuł będzie najwyższej jakości, jeżeli zaoferuje się go niewłaściwej grupie odbiorców? *Heavy Rain* mógł ponieść klęskę jako gra przygodowa, odniósł jednak sukces, będąc skierowanym do osób oczekujących nowego, innowacyjnego doznania. *Techland* mógł wyprodukować futurystyczną strzelaninę, podobną do pierwszego *Chrome'a*, zamiast tego zaspokoił potrzeby miłośników „dzikiego zachodu”, wypuszczając *Call of Juarez*.

L.A. Noire również mogłoby ponieść spektakularną klęskę, gdyby zdecydowano się na dystrybucję w segmencie gier przygodowych. Zamiast tego, dołożono wszelkich starań, aby istotę zabawy przykryć pozorem rozgrywki detektywistycznej. Tytuł ten

jest spektakularnym przykładem umiejętnej manipulacji opinią konsumentów oraz dowodem na potęgę dobrego pozycjonowania.

Branża pełna jest tytułów, które skazano na rynkowy niebyt ze względu na obranie niewłaściwego segmentu. *Enslaved: Road to the West*, jedno z najbardziej artystycznych doznań w historii branży, próbowano sprzedać miłośnikom gier akcji. Pytanie brzmi: po co? Dlaczego tak, skoro aż prosiło się o skierowanie walorów artystycznych do osób ceniących sobie tę warstwę wirtualnych światów?

Im szybciej firma skupi się na obsłudze właściwego rynku, tym mniejszy będzie całkowity koszt ogółu działań marketingowych. Każdy segment wymaga odmiennej polityki promocyjnej. Co za tym idzie, zmiany odbiorców docelowych będą równoznaczne ciągłemu przeprojektowywaniu strategii. Rzecz jasna, proces ten kosztuje. O ile jednak w tradycyjnych branżach konsumpcyjnych można sobie pozwolić na tego rodzaju działania, to dla przypadku gier wideo należy wziąć pod uwagę kluczowy problem: programy technologicznie i koncepcyjnie starzeją się. Każdy dzień prowadzenia źle zaadresowanych działań promocyjnych oznacza, że pewnego dnia właściwemu graczowi zaproponowany zostanie tytuł przestarzały w stopniu wprost proporcjonalnym do zmarnotrawionego czasu.

Im szybciej firma skupi się na obsłudze właściwego rynku, tym mniejszy będzie całkowity koszt ogółu działań marketingowych.

Twórcy *Enslaved* do perfekcji opanowali sztukę nieefektywnego segmentowania swoich produkcji. Ich wcześniejsza gra, *Heavenly Sword*, także miała ogromne problemy rynkowe. Tytuł, który swój największy nacisk położył na opowiadanie historii oraz grę aktorską poszczególnych bohaterów próbowano sprzedać, ponownie, jako grę akcji. Rozgrywka wystarczająca zaledwie na kilka godzin dobrej zabawy oraz niski poziom trudności (walka była zaledwie pretekstem dla prowadzenia wątku fabularnego) doprowadziły do sytuacji, w której obrany target nie był zainteresowany aplikacją. Rzecz jasna, zdaniem twórców, to świat był niesprawiedliwy.

Jakich rynków poszukiwać?

Podejmując decyzje w zakresie wyboru segmentu docelowego należy mieć na uwadze dwa kluczowe czynniki: atrakcyjność poszczególnych elementów dla konsumenta oraz zdolność firmy do zaspokojenia konkretnych potrzeb. Z jednej strony zrozumienie użytkowników, z drugiej samoświadomość własnego przedsiębiorstwa.

Z biznesowego punktu widzenia, w warunkach doskonałych, najlepiej obierać za docelowe te segmenty rynku, na których panuje żadna lub mało zintensyfikowana konkurencja. Oczywiście, łatwiej napisać niż zrobić. O ile jednak ciężko być kreatywnym w obszarze gatunku, łatwiej wypracować niszę rynkową na bazie charakteru rozgrywki. Problematyce tej poświęcony został w całości rozdział szósty niniejszej książki.

O ile jednak ciężko być kreatywnym w obszarze gatunku, łatwiej wypracować niszę rynkową na bazie charakteru rozgrywki.

Atrakcyjny segment to nie wszystko: kluczowa będzie zdolność przedsiębiorstwa do zaspokojenia jego potrzeb. Firmy różnią się względem siebie doświadczeniem, historią, filozofią produktu. Nie każdy może być równie efektywnym dostawcą różnego rodzaju aplikacji. Podejmując decyzję, należy mieć na uwadze nie tylko własne możliwości, ale także obecną oraz potencjalną konkurencję. Czy własnym tytułem można wywołać do tablicy o wiele potężniejszego dostawcę? Twórcy kultowego cyklu strategii *Total War* postanowili zaważać na rynku futurystycznych RTS-ów (*Stormrise*), odnosząc przy tym spektakularną porażkę. Dowiedli jednocześnie, jak wielka może być przepaść developerska pomiędzy tak bliskimi sobie segmentami.

Co ważne, nie sposób wymóc na rynku zapotrzebowania na innowację. To gracze, we własnym zakresie, muszą się o nią upomnieć. Należy więc wypatrywać segmentów odznaczających się załączkami zmęczenia materiału, starając się jednocześnie zinterpretować przyczyny rozkładu. *Heart of Darkness* już w latach

dziewięćdziesiątych dystrybuowany był z okularami 3D. Cóż z tego, skoro nikt nie dostrzegał realnej potrzeby wejścia w głąb własnego monitora?

Stormrise jest nie tylko przykładem słabego produktu. To także program, który wyposażono w jeden z najgorszych i najmniej grywalnych interfejsów użytkownika. Jeżeli ktoś zastanawia, czego nie należy robić przystępując do opracowywania sterowania swoją własną strategią, niech zagra w przywołany tytuł. Wystarczy nie implementować niczego, co można w nim spotkać, a będzie już przyzwicie.

Należy więc wypatrywać segmentów odznaczających się załączkami zmęczenia materiału, starając się jednocześnie zinterpretować przyczyny rozkładu.

Ostatecznie, przystępując do wyznaczania użytkowników docelowych, warto poświęcić czas na zdefiniowanie graczy niepożądanych, których żądania względem tytułu pozostawić będzie można bez należytego odzewu. Nie odmawiając nikomu, daje się jednoznaczne świadectwo braku jakiejkolwiek strategii.

Podsumowanie

Na rynek globalny składają się miliony graczy, z których każdy stanowi indywidualną jednostkę, odznaczającą się indywidualnym jestestwem, charakterem oraz filozofią życia. Próba objęcia wszystkich, jednym tytułem, byłaby karkołomnym wyczynem. Tym bardziej, że na rynku znajdują się dziesiątki dostawców, gotowych dopasować swoją ofertę do potrzeb i wymagań o wiele mniejszych grup użytkowników. Z pomocą przychodzi tutaj koncepcja segmentacji, mająca na celu umożliwienie podziału rynku na abstrakcyjne zbiory, reprezentowane przez kluczowe dla nich wielkości. Dzięki temu istnieć będzie możliwość interpretowania większej liczby osób w ten sam sposób, bez jednoczesnej szkody dla przedsięwzięcia. Im więcej segmentów do jednorazowego obsłużenia, tym droższa kampania marketingowa, której koszt wynikać będzie z potrzeby zniwelowania wpływu

niepożądanych elementów tytułu oraz wzbudzenia większego pożądania względem tych, które są zaspokajane.

Pytania kontrolne

1. Czym jest segment?
2. Jak przebiega proces segmentacji?
3. Co odróżnia segment dobry od złego?
4. Jaka korzyść wynika ze skutecznej segmentacji?
5. Co odróżnia sam proces segmentacji od wyboru segmentu docelowego?

¥ Rozdział 6: Pozycjonowanie

Pozycjonowanie stanowi naturalne rozwinięcie koncepcji segmentacji. Obydwa te procesy są do tego stopnia ze sobą powiązane, że niektórzy teoretycy w swoich publikacjach łączą je, poświęcając jednocześnie więcej miejsca temu drugiemu.

Niniejsza książka przyjmuje odmienne podejście, zdecydowanie odwracając wspomniane proporcje. Jeżeli wybór segmentu zdefiniowany zostanie jako zbiór biznesowych reguł gry, pozycjonowanie uznać będzie można za element marketingu, mogący zapewnić końcowy sukces projektom, oferowanym pewnej grupie odbiorców docelowych. Proces ten, nieprawidłowo przeprowadzony, zaszkodzić może nawet najlepszym jakościowo tytułom. Z kolei przemyślane i konsekwentne jego wdrażanie potrafi uczynić szalenie dochodowym nawet przeciętnej klasy przedsięwzięcie.

Czym jest pozycjonowanie?

W przypadku produktów tradycyjnych, pozycjonowanie sprowadza się do wyboru dwóch, trzech właściwości przez nie oferowanych i konsekwentnego komunikowania ich na przestrzeni określonego czasu, niezbędnego do utrwalenia w umyśle konsumenta pożądanych wzorców myślowych. **Tani** proszek, **rodzinny** samochód czy też **wyjątkowo „balonowa”** guma do żucia to zaledwie niewielki fragment komunikatów, którymi zarzucani jesteśmy każdego dnia, za pośrednictwem różnego rodzaju środki masowego przekazu.

Zasadniczą różnicą, czyniącą oprogramowanie zjawiskiem o wiele trudniejszym do przedstawienia potencjalnym odbiorcom, jest jego abstrakcyjność, która zyskała na sile wraz z upowszechnieniem się zjawiska dystrybucji elektronicznej. O ile jeszcze kilka lat temu gry komputerowe utożsamiane były z fizycznym nośnikiem oraz wielkimi, tekturowymi opakowaniami, obecnie znaczna część graczy (procent zależny od regiony geopolitycznego) dokonuje zakupów poprzez *Steam* i inne wyspecjalizowane strony internetowe, oferujące programy w postaci cyfrowej.

Nie bez znaczenia pozostaje również fakt, że oprogramowanie oraz sprzęt komputerowy (w tym także urządzenia mobilne) konkurują ze sobą już na etapie produkcji. Gracze śledzący zapowiedzi wydawnicze, dzienniki developerskie oraz rosnące w siłę zjawisko tzw. preorderów świadczą dobitnie o tym, że o sukcesie komercyjnym produktu z segmentu hi-tech decyduje przede wszystkim okres poprzedzający jego pojawienie się na rynku. Gracz, który w dniu premiery tytułu nie jest w stanie stwierdzić, czym dana aplikacja jest i dlaczego to właśnie ona potrafi zaspokoić jego potrzeby, nie będzie skłonny wydać na nią swoich pieniędzy.

Gracz, który w dniu premiery tytułu nie jest w stanie stwierdzić, czym dana aplikacja jest i dlaczego to właśnie ona potrafi zaspokoić jego potrzeby, nie będzie skłonny wydać na nią swoich pieniędzy.

Pozycjonowanie gier

Przechodząc do kwestii pozycjonowania gier warto zadać sobie na wstępie pytanie, jak poszczególne tytuły mogą zapisać się w świadomości konsumentów.

- **Czy mogą być niesłychanie realistyczne?** Oczywiście. Komunikat ten towarzyszy m.in. większości wyścigów samochodowych oraz symulacjom lotu, mającym aspiracje do realnego odwzorowywania sposobu prowadzenia pojazdu oraz wiernego odzwierciedlania praw fizyki. Silniki graficzne oraz fizyczne mogą również determinować realizm przedstawicieli innych gatunków – w trakcie pisania niniejszego rozdziału cała społeczność graczy z zapartym tchem wyczekuje premiery *Battlefield 3*, który za sprawą wspomnianych elementów dostarczyć ma użytkownikom niespotykanych dotąd wrażeń.
- **Czy mogą być rewolucyjne?** Punktem centralnym kampanii marketingowej towarzyszącej aplikacji *L.A.Noire* było zastosowanie w niej innowacyjnej techniki motion capture, dzięki której po raz pierwszy możliwe było tak wierne odwzorowanie mimiki twarzy występujących w niej bohaterów. W efekcie gra nie tylko wygląda niesłychanie realistycznie, ale również rozszerza koncepcję

dotychczasowego modelu rozgrywki – mimika twarzy staje się czymś na kształt pełnoprawnego interfejsu, który ma wymierny wpływ na jej przebieg.

Zastosowanie przełomowej i trudno dostępnej technologii wpływa nie tylko na jakość doznań użytkownika, ale także na potencjał aplikacji do generowania darmowej promocji. Do dnia dzisiejszego dziennikarze mają w zwyczaju pisać: „Grafika wygląda niesamowicie. A mogłoby być jeszcze lepiej, gdyby zastosowano technologię mimiki twarzy z L.A.Noire”. Tytuł ten, chociaż dawno miał już swoją premierę, nadal żyje. A wszystko dzięki technologii, która wydłuża jego żywot branżowy o kolejne miesiące.

- **Czy mogą być przerażające?** Gatunek survival horror oraz slogany towarzyszące tego rodzaju projektom wskazują jednoznacznie, że jest to jak najbardziej możliwe. Nie musi to być jednak konsekwencja gatunkowa. Bardzo często niewielkie elementy zaimplementowane w model rozrywki czynią ją bardziej przerażającą, niż miałyby to miejsce bez nich. Np. legendarny *Aliens vs Predator*, dzięki mrocznej stylistyce oraz wyposażeniu gracza w pulsujący detektor ruchu, potrafił skutecznie wystraszyć niejednego, chociaż z punktu widzenia mechaniki rozgrywki pozostawał przedstawicielem klasycznego FPS.

Uniwersum Obcego należy do światów, których komputerowe adaptacje cierpią ze względu na powielanie już raz utartych schematów. Żaden z developerów nie próbuje sobie nawet zadać pytania co, tak naprawdę, stanowi o tożsamości marki. Wiele lat temu zastosowano charakterystyczny, pulsujący detektor ruchu, uczyniono z xenomorpha cichego zabójcę i teraz twórcom wydaje się, że wokół tych dwóch elementów można, a nawet należy, tworzyć nawiązujący do filmowego pierwowzoru tytuły.

Wystarczy jednak porozmawiać z fanami (tymi najwierniejszymi, wyznającymi jedynie reżyserską wersję Obcych) aby wiedzieć, że są to zaledwie drobiazgi, nic nie znaczące błyskotki. Poszukując emocji, które miłośnicy uniwersum utożsamiają z doznaniem filmowymi, można natknąć się na strategię turową *Incubation*.

Świadomość przeważającej liczby przeciwników, niewielka liczba żołnierzy oraz osobiste przywiązanie do każdej dostępnej jednostki czynią ten tytuł bliższy wielu fanom Obcego, niż powszechnie dostępne, licencjonowane substytuty.

- **Czy gry mogą być kontrowersyjne?** Jak najbardziej! Branża elektronicznej rozrywki, jak żadna inna, zdaje się mieć talent do wywoływania skandali wpisany głęboko w swoje cybernetyczne jestestwo. Scena opcjonalnego zbliżenia dwóch kobiet (*Mass Effect*), czy też powrót do krwawych korzeni najnowszej odsłony klasyka bijatyk (*Mortal Kombat*), w pełni zdają się potwierdzać drzemiący w tego rodzaju treściach potencjał marketingowy.

Jest to zaledwie niewielki zasób cech, z powodzeniem wykorzystywanych przez firmy w procesie pozycjonowania różnego rodzaju gier wideo. Dokonane wyliczenie miało na celu jedynie wykazać, iż sposobów na wyróżnianie produktu jest tak naprawdę nieskończona ilość, a co za tym idzie – istotnym jest, aby świadomie dokonywać wyboru elementów, na których skupiać się będzie późniejsza kampania marketingowa.

Precyzja oraz trafność dokonanego wyboru jest o tyle istotna, że proces pozycjonowania powinien opierać się na dwóch, maksymalnie trzech elementach. Taki wymóg ilościowy wynika z psychologicznej percepcji konsumentów, którzy przy większej ilości komunikatów odczuwają dyskomfort. Co gorsza, zaczynają również sceptycznie podchodzić do takich tytułów: zbyt wiele atrakcji w ich odczuciu prowadzi zapewne do niespójności koncepcyjnej oraz różnego rodzaju niedociągnięć w każdym z przywołanych elementów projektu. Prawdę powiedziawszy, zazwyczaj mają rację.

Precyzja oraz trafność dokonanego wyboru jest o tyle istotna, że proces pozycjonowania powinien opierać się na dwóch, maksymalnie trzech elementach.

Pamiętać należy, że pozycjonowanie nie ma na celu opisywać całego produktu. Jego celem nadrzędnym jest stworzenie trwałego związku skojarzeniowego

z programem oraz zachęcenie potencjalnego klienta do bliższego zapoznania się z tytułem poprzez: wersję demo gry, materiały prasowe oraz multimedia. Zadbać należy wówczas, aby źródeł informacji było jak najwięcej. W przeciwnym wypadku nawet najlepiej kojarzący się program nie osiągnie optymalnej sprzedaży. Niedobór dostatecznej ilości łatwo dostępnych materiałów jest niestety często spotykanym wąskim gardłem komunikacji marketingowej.

Wybrane elementy, będące składowymi pozycjonowania, powinny reprezentować określoną wartość dla odbiorcy docelowego. Rzecz istotna: w pewnych sytuacjach należy odróżnić końcowego użytkownika (gracza) od osoby podejmującej decyzję o zakupie tytułu. Doskonałym tego przykładem są gry dla najmłodszych, które będąc tworzonymi z myślą o nich, w warstwie marketingowej powinny zachęcać do zakupu przede wszystkim rodziców.

Pozycjonowanie a spójność przekazu

U podstaw każdego pozycjonowania powinny znajdować się szczerść i autentyczność przekazu. Dobrze przeprowadzony proces skojarzeniowy nie rozstrzyga o decyzji zakupu, a jedynie do niej zachęca. Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest weryfikowanie przez graczy większości z ogłoszonych przez dział marketingu faktów dotyczących gry na długo przed jej ostatecznym nabyciem. Rozmijanie się z prawdą nie tylko zniechęci do zakupu, ale wpłynie także w sposób negatywny na wizerunek firmy oraz produktu.

U podstaw każdego pozycjonowania powinny znajdować się szczerść i autentyczność przekazu.

Doskonały przykład miękkiego kłamstwa stanowi nie tylko polskie, ale także ogólnoswiatowe, premierowe wydanie *Resident Evil 5*, którego tylną część obwoluty przyozdobiono następującym sloganem: „koszmar, którego szybko nie zapomnisz”. Każdy, kto miał okazję obcować z tytułem wie, że za najstraszniejszy w całym jego przekroju uznać można głos lektora, odczytujący tytuł aplikacji. Kontrast wobec czwartej odsłony cyklu, której ponury klimat średniowiecznych ruin zastąpiony został

słonecznymi i ciepłymi barwami kontynentu afrykańskiego jedynie potęgował poczucie niesmaku, odwołując niejednego fana serii od ostatecznego zakupu.

Co ciekawe, w okresie poprzedzającym premierę żaden z twórców nie sugerował nadto, aby powstawał tytuł straszny, mający na celu przerazić użytkownika. Z niewiadomych jednak przyczyn odmiennego zdania był dział marketingu oraz polski dystrybutor – firma *Cenega*. W końcu dystrybucja to nie tylko przywilej – to także wzięcie odpowiedzialności za dostarczany produkt.

Jak widać, spójność kampanii marketingowej musi rozpościerać się nie tylko na działania producentów oraz wydawców. Bardzo ważną rolę w kreowaniu wizerunku produktu spełniają również dystrybutorzy, dlatego coraz więcej firm otwiera swoje własne oddziały na terytoriach różnych państw, mając w ten sposób możliwość pełnej kontroli budowania wizerunku marki. Nie należy zapominać o możliwości uniknięcia potrzeby dzielenia się częścią zysku z pośrednikami.

Jak widać, spójność kampanii marketingowej musi rozpościerać się nie tylko na działania producentów oraz wydawców.

Niedobór informacji

Niestety, działy marketingu bardzo często zmuszone są bazować na fragmentarycznej specyfikacji produktu, nie wiedząc, czym dane aplikacje tak naprawdę są. Próba zastąpienia samoświadomości oprogramowania informacją pochodzącą od zaangażowanych w produkcję projektantów i programistów częstokroć nie przynosi pożądanych rezultatów: zazwyczaj sami twórcy mają problem ze zdefiniowaniem oraz treściwym opisaniem swojego dzieła. Sytuację dodatkowo komplikuje proces produkcyjny, umożliwiający znaczące zmiany koncepcyjne w zaawansowanej fazie realizacji projektu. Powszechnym jest zatem budowanie przekazu marketingowego, opartego na nieaktualnych treściach. Doprowadziło to do upowszechnienia się stałej grupy komentarzy wśród osób grających:

- „Nie tego oczekiwaliśmy”,
- „Spodziewaliśmy się więcej zmian”,
- „Nie wszystkie obietnice zostały spełnione”.

Problemu w żaden sposób nie ułatwia prowadzenie intensywnych działań marketingowych już na wczesnych etapach projektów. Okazji do zmian jest wiele, a rozpoczynanie wszystkiego od nowa i będące tego naturalną konsekwencją sklecanie produktu końcowego z fragmentów kilku różnych, niespójnych ze sobą wersji gry, nie należy niestety do rzadkości. Skrajnym tego przykładem był/jest *Duke Nukem Forever*.

Zazwyczaj sami twórcy mają problem ze zdefiniowaniem oraz treściwym opisaniem swojego dzieła.

Co ciekawe, ze słów pierwotnych twórców *Duke Nukem Forever* (3DRealms) wynika, że do jej tworzenia podchodzono kilka razy z przyczyn czysto marketingowych: tytuł przejmował każdą nowinkę technologiczną, oferowaną w międzyczasie przez konkurencję. Próbowano także powielać rozwiązania w obszarze rozgrywki, czego dowodem jest możliwość sterowania pojazdami oraz samoregenerujące się zdrowie bohatera.

Przykład ten obrazuje dwa charakterystyczne zjawiska: przedsiębiorstwo skrajnie zorientowane na produkcie oraz patologię wynikającą ze zbagatelizowania ograniczeń technologicznych programu. Kod aplikacji nie jest magicznym garnkiem czarnoksiężnika, do którego można wrzucać kolejne składniki magicznej mikstury. Wiele zmian implikuje potrzebę coraz to nowych modyfikacji, przez co niewinnie zapowiadająca się ingerencja może skutkować bliżej nieokreślonymi konsekwencjami dla projektu.

Czy możliwym jest zatem uniknięcie, lub przynajmniej zminimalizowanie tego rodzaju sytuacji, mających negatywny wpływ na wizerunek firmy oraz jakość samego produktu? Oczywiście. Aby jednak uświadomić sobie genezę problemu, należy przeanalizować umiejscowienie pozycjonowania produktu w kulturach organizacyjnych różnego rodzaju przedsiębiorstw.

Rodzaje pozycjonowania a model firmy

Przebieg procesu pozycjonowania gry wideo w dużej mierze uzależniony jest od sposobu funkcjonowania firmy, ze szczególnym podkreśleniem relacji wiążących wewnętrzny dział marketingu oraz właściwych twórców tytułu. Mając na uwadze powyższe kryterium, można dokonać podziału na: **pozycjonowanie fundamentalne** oraz **pozycjonowanie techniczne**. O ile pierwsze z nich zarezerwowane jest tylko i wyłącznie dla przedsiębiorstw, których celem nadrzędnym jest zaspokojenie potrzeb graczy, to już z drugiego korzystać mogą także studia zorientowane na samym produkcie.

Pozycjonowanie fundamentalne

Jak sama nazwa wskazuje, ten rodzaj pozycjonowania towarzyszy projektowi od samego początku, dzięki czemu ryzyko biznesowe ograniczane jest do minimum.

Zespół marketingowy (do którego może, a nawet powinna należeć również część pracowników odpowiedzialnych za sam projekt aplikacji), dysponując już ogólnym zarysem programu (platforma sprzętowa, reprezentowany gatunek), przystępuje do analizy rynków pod kątem oczekiwań konsumentów.

Projektowanie gier w oparciu o fundamentalny model pozycjonowania daje gwarancję uzyskania programu, tworzonego od samego początku z myślą o jego docelowym odbiorcy. Strategia marketingowa oraz pozycjonowanie odwołują się wówczas do oczekiwanych przez niego elementów, a komunikat reklamowy jest spójny i zgodny z rzeczywistym stanem rzeczy. Nie bez znaczenia pozostaje również wcześniejsze określenie docelowej konkurencji, dzięki czemu możliwym staje się zdefiniowanie właściwych przewag konkurencyjnych.

Projektowanie gier w oparciu o fundamentalny model pozycjonowania daje gwarancję uzyskania programu, tworzonego od samego początku z myślą o jego docelowym odbiorcy.

Przykład dobrze wykonanej i spójnej marketingowo produkcji stanowi *God of War*, będący „motorem napędowym” konsol spod znaku firmy *Sony*. Z założenia tytuł ten miał być bezkompromisowo brutalnym slasherem, który stanie się obiektem westchnień większości graczy i, za czasów debiutu serii, tak właśnie było. Wizerunek bohatera: jego historia, mechanika rozgrywki oraz ostatecznie sam świat przedstawiony wzajemnie uzupełniają się do tego stopnia, że *Bóg Wojny* nadal, pomimo upływu lat, pozostaje tytułem wyjątkowym i jedynym w swoim rodzaju.

Pozycjonowanie techniczne

Z uwagi na fakt, iż marketing uważany jest nadal za zło konieczne, wiele firm realizuje projekty zupełnie inaczej, niż ma to miejsce w przypadku pozycjonowania fundamentalnego. Gry powstają tutaj według pobieżnej i nieprecyzyjnej analizy rynku, zaś informacje niepasujące do przyjętych przez grupę programistów tez są pomijane lub marginalizowane.

Zespół marketingowy otrzymuje zdawkowe informacje, które już w momencie ogłoszenia są nieaktualne z powodu zmian, jakie zaszły wewnątrz projektu. Bardzo często na barki samego dystrybutora zrzuca się ciężar odpowiedniego pozycjonowania produktu oraz komunikowania graczom właściwości, którymi przyszła lub wydana już aplikacja powinna się odznaczać. W takich warunkach powstaje gra doskonała według twórców, niekoniecznie zaś w odczuciu właściwych odbiorców, czyli graczy.

Negatywne wrażenie bardzo często potęguje brak obiecanych przez firmę funkcjonalności oraz wielce prawdopodobne, w takich warunkach produkcyjnych, odbieganie produktu od przyjętych standardów rynkowych.

Pozycjonowanie odbywa się tutaj na zasadzie intensywnej analizy gotowego programu, będącej próbą zaobserwowania tych elementów, które stanowić będą mogły o jego wyjątkowości w oczach konsumentów. Nikt nie może jednak

zagwarantować, że powstały w oparciu o wątpliwe przesłanki rynkowe projekt musi odznaczać się jakąkolwiek, pożądaną przez graczy cechą.

Nikt nie może jednak zagwarantować, że powstały w oparciu o wątpliwe przesłanki rynkowe projekt musi odznaczać się jakąkolwiek, pożądaną przez graczy cechą.

Model, w którym gotowy produkt poddawany jest analizie, mającej na celu wyznaczenie jego szczególnych właściwości, nazywany jest pozycjonowaniem technicznym.

Fundamentalne kontra techniczne

Jak można wywnioskować na podstawie wcześniejszych informacji, podstawowym źródłem problemów w przypadku nie tylko właściwego pozycjonowania produktu, ale również jego późniejszej kondycji sprzedażowej, jest brak prawidłowej współpracy pomiędzy różnymi działami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa. Władza absolutna w rękach programistów, niezmiennie, musi zwiastować nadciągające problemy.

Nie inaczej kształtują się perspektywy zespołów, w których bezapelacyjnie prym wiodą „garnitury”, nakładające na projekt odrealnione wymagania czasowe, oczekując jednocześnie funkcjonalności niemożliwych do zaimplementowania w określonych warunkach. Przesadne skupienie na podążaniu za panującymi trendami nie tylko wpływa negatywnie na jakość produktu, ale także na kreatywność jej twórców. Należy jasno rozróżnić projektowanie marketingowe, którego centrum zainteresowania jest satysfakcja klienta, od tworzenia gier zorientowanych na szybki i pewny zysk poprzez wpisywanie tytułu w panujące na rynku preferencje. Oczywiście, jedno nie wyklucza drugiego.

Podsumowując, kluczem do sukcesu i konsekwentnego wzrostu firmy na przestrzeni kolejnych produktów jest wykształcenie kultury firmowej, nakierowanej na wzajemną współpracę poszczególnych działów przedsiębiorstwa.

Nie bez znaczenia pozostaje również możliwość reagowania na informacje zwrotne, jakich dostarczają gracze oraz rynek, dostępna jedynie w przypadku firm kultywujących pozycjonowanie fundamentalne. Ponieważ kontakt pomiędzy działem marketingu a zespołem projektowym odznacza się tutaj stałością i kreatywnością, istnieje duża szansa nie tylko poprawy tworzonego już projektu, ale również wprowadzanie efektywnych, z punktu widzenia odbiorców docelowych, zmian w kolejnych odsłonach tytułu. Poszerzaniu ulega także margines błędu. Należy bowiem pamiętać, że rynek gier odznacza się niespotykaną wręcz dynamiką, przez co zmiany zachodzą tutaj bardzo szybko. W razie nagłego pojawienia się lepszego, konkurencyjnego produktu, można dokonać niezbędnych zmian wewnątrz projektu, wprowadzając dodatkową iterację pozycjonowania fundamentalnego. W sytuacji, gdy produkcja wkroczyła w decydującą fazę, zawsze pozostaje pozycjonowanie techniczne. Dla firm o odpowiedniej kulturze organizacyjnej pełni ono jednak zaledwie rolę koła ratunkowego oraz narzędzia do kosmetycznego korygowania już raz obranych ścieżek.

W razie nagłego pojawienia się lepszego, konkurencyjnego produktu, można dokonać niezbędnych zmian wewnątrz projektu, wprowadzając dodatkową iterację pozycjonowania fundamentalnego.

Dobry i zły, czyli słów kilka o grze Black & White

Jednym z ciekawszych przykładów pozycjonowania fundamentalnego w branży elektronicznej rozrywki jest *Black & White* studia *LionHead Studios*, którego debiut rynkowy przypadał na rok 2001.

Gracz wcielał się tutaj w rolę bliżej nieokreślonego bóstwa, które swoją obecność manifestowało przy pomocy wielkiego, zwierzęcego avatara. Do zadań użytkownika należało opiekowanie się nim, karcenie, nagradzanie. Od zera możliwym było kształtowanie jego charakteru oraz decydowanie o uosabianych przez niego wartościach. Dobry chowaniec pomagał swoim wyznawcom. Zły, po prostu ich zjadał. Oczywiście, to duże uproszczenie dostarczonej wraz z tytułem rozgrywki. Gracz jako bóstwo wykonywał różnego rodzaju misje. Nie stronił również od magii. Jednak to nie

mechanika znajdować się będzie w centrum dokonanej analizy, a pozycjonowanie gry już na poziomie jej projektowania.

A tę, od samego początku, pozycjonowano ze względu na trzy elementy: sztuczną inteligencję (utożsamianą ze zwierzęcym avatarą), rewolucyjny interfejs (a w zasadzie jego brak) oraz fakt, że jest to symulator bóstwa. Na każdym kroku opisywano realność zachowania chowańca oraz konsekwencje płynące z działań użytkownika. Podkreślano innowacyjność interfejsu: wszelkie komendy wydawano poprzez kreślenie odpowiednich symboli na ekranie monitora. Co ciekawe, sama aplikacja była tak naprawdę strategią czasu rzeczywistego. Owszem, istnieli podwładni: wyznawcy dający graczowi poczucie boskości, jednak w dalszym ciągu należało rozbudowywać wioskę oraz walczyć o wpływy z innymi bóstwami. Rzecz w tym, że początek nowego wieku obrodził w niezliczoną liczbę gier strategicznych, przez co odnalezienie się na rynku z kolejnym reprezentantem gatunku byłoby zabiegiem marketingowo drogim i mało efektywnym sprzedażowo. W takich sytuacjach z pomocą przychodzi gruntowna analiza sytuacyjna i budowanie na ich bazie wiążących wniosków: symulator bóstwa mógł być jeden, gdy RTS-ów były dziesiątki.

Charakterystyczne jest tutaj to, że mechanika gry oraz jej projekt eksponowały elementy pozycjonowania w sposób jednoznaczny. Marginalizacji uległo wszystko, co mogłoby odwrócić uwagę gracza od najważniejszego (zdaniem twórców): opiekowania się inteligentnym zwierzęciem oraz korzystania z innowacyjnego interfejsu. Liczbę dostępnych budynków zredukowano do minimum, podobnie czyniąc z bezpośrednimi interakcjami na linii bóstwo - osadnicy. Jakakolwiek gospodarka przestrzenna nie miała racji bytu. Wielu użytkowników zarzucało wówczas grze zubożenie elementów strategicznych, nie zdając sobie jednak sprawy, że było to działanie celowe.

Marginalizacji uległo wszystko, co mogłoby odwrócić uwagę gracza od najważniejszego (zdaniem twórców): opiekowania się inteligentnym zwierzęciem oraz korzystania z innowacyjnego interfejsu.

Autorzy nie chcieli rywalizować na rynku strategii. Woleli stworzyć produkt bazujący na przewadze konkurencyjnej, który w możliwie niewielkim stopniu nawiązywałby do wspomnianego gatunku. Nikt nie obiecywał, że będzie to dobra strategia. Autorzy zobowiązali się tylko i wyłącznie stworzyć świetny tytuł, z niespotykaną do tej pory sztuczną inteligencją, wirtualnym chowańcem oraz innowacyjnym interfejsem. To wszystko. Stąd też zabieg podpięcia gry w świadomości graczy jako symulatora bóstwa: było to odgródzenie produktu od innych strategii czasu rzeczywistego dostępnych wówczas na rynku.

Popełniono jednak jeden, zasadniczy błąd. Poczyniono założenie, że atrakcyjność sprawowania opieki nad chowańcem wraz z możliwością jego wychowywania będzie odwrotnie proporcjonalna do marginalizacji pozostałych elementów rozgrywki. Niewielki zakres oddziaływania na zwierzę zaczynał nużyć, a eksponowanie tego elementu kosztem pozostałych bardzo szybko zniechęcało graczy do dalszego obcowania z tytułem.



Płynie stąd bardzo ważna lekcja. Nie tylko dla osób odpowiedzialnych za marketing fundamentalny, ale także dla samych projektantów. Jeżeli jakiś element rozgrywki stanowić ma o przewadze produktu nad ofertą konkurencji, nie wystarczy eksponować go na tle pozostałych składowych gameplayu. Należy dostarczyć graczowi sposobność praktycznego obcowania z nim na możliwie jak największą liczbę sposobów.

LionHead Studios wysłuchał opinii rynku, przeanalizował sytuację i, co powinno mieć miejsce wielokrotnie podczas prac nad projektem, wyciągnął wnioski. Czy słuszne? Zanim udzielona zostanie odpowiedź na to pytanie, warto zadać inne: Jak w ogóle mógł zareagować producent? Jakie alternatywy należało rozpatrzyć?

Nic nie zmieniać – projekt okazał się być technologicznym sukcesem, zyskał również pewne grono odbiorców. Jeżeli cele biznesowe nie zostały zrealizowane, można go zarzucić lub, dostrzegając w obranej formule potencjał rynkowy, spróbować kolejnego podejścia, mającego na celu optymalizację zysku z wypracowanej uprzednio marki.

Rozwinąć pozostałe elementy rozgrywki – inteligentny chowaniec okazał się być mniej chwytliwym patentem niż pierwotnie zakładano. Należy zrekompensować graczom monotonię rozgrywki elementami charakterystycznymi dla innych gier strategicznych, jednocześnie rezygnując z zaproponowanego innowacyjnego interfejsu użytkownika.

Rozszerzyć interakcję z Chowańcem – koncepcja okazała się być sukcesem, zaś gracze czerpali ogromną przyjemność z opieki nad zwierzęciem. Należy dostarczyć jak najwięcej elementów urozmaicających wzajemne relacje, dających możliwość dalszego korzystania z dobrodziejstw innowacyjnego interfejsu.

Poczynione obserwacje to zaledwie początek analizy. Dopiero na ich gruncie rozpatrywać można wiążące się z nimi konsekwencje oraz możliwości:

- Zarzucając projekt uwalnia się zasoby, które później można wykorzystać podczas prac nad nowym przedsięwzięciem. Aby jednak zoptymalizować zysk, można dokonać ponownej próby technicznego pozycjonowania gry jako np. symulacji wirtualnego pupila. Skuteczność ostatniego zależałoby w dużej mierze od okresu, który upłynął od premiery tytułu: odporność oprogramowania na zmianę jego pozycjonowania zaczyna gwałtownie wzrastać na kilka miesięcy przed jego premierą.

Odporność oprogramowania na zmianę jego pozycjonowania zaczyna gwałtownie wzrastać na kilka miesięcy przed jego premierą.

- Ryzyko finansowe oraz zaangażowanie dostępnych zasobów w celu wzmocnienia elementów charakterystycznych dla gier strategicznych. Oznaczałoby to konieczność bezpośredniej konfrontacji z innymi przedstawicielami gatunku RTS. Dlaczego? Ponieważ już raz pozycjonowano grę ze względu na zaimplementowaną sztuczną inteligencję. W konsekwencji, wśród graczy, wykształcił się odpowiedni związek myślowy, łączący projekt

z przywołanym elementem. Urozmaicenie go przy użyciu wspomnianych środków oznaczałoby konieczność intensywnego komunikowania nowych, strategicznych walorów. Pojawiłoby się również ryzyko wystąpienia niezadowolenia u dotychczasowych pasjonatów tytułu. Problemem byłby interfejs – jego modyfikacja pod kątem obsługi wojska lub wyboru spośród wielu drzewek rozwoju byłaby problematyczna.

- Ryzyko finansowe oraz zaangażowanie dostępnych zasobów w celu urozmaicenia lub przeprojektowania relacji na linii gracz – wirtualny chowaniec. Koniecznym byłoby również zmodyfikowanie pozycjonowania tak, aby wskazywało obrany kierunek zmian. Jednymi słowy, nie dałoby się uniknąć ostatecznego odejścia od rynku gier strategicznych w kierunku produkcji symulacyjnych.

Bez gruntownej analizy rynkowej każda z opcji wydaje się być równie słuszna. Ostatecznie, jak wiadomo z historii, zdecydowano się na krok trzeci. Potwierdzeniem tego był wydany niedługo później dodatek do gry o podtytuł *Creature Isle*, wprowadzający m.in. możliwość rozegrania konkursu rzutów karnych oraz gry w kręgle ze swoich podopiecznym. Położono ogromny nacisk na relację między graczem a jego inteligentnym zwierzęciem. Już sam fakt umiejscowienia akcji na wyspie porzuconych chowańców dobitnie wskazuje, że autorzy kierowali się przesłankami zbliżonymi do tych przedstawionych we wcześniejszej analizie. Efektem wprowadzonych zmian były bardzo dobre recenzje prasowe, podkreślające, że tak powinna wyglądać seria od samego początku swojej rynkowej egzystencji.

Tym dziwniejszy, na pierwszy rzut oka, wydawać się może dalszy ciąg omawianej historii. Druga część gry, nieoczekiwanie, podążyła inną z przywołanych dróg, prowadząc cykl w kierunku strategii czasu rzeczywistego. Spotkało ją raczej chłodne przyjęcie, podszyte domieszką krytyki zarówno fanów pierwszej odsłony serii, jak i miłośników RTS-ów, zachęconych nowym wcieleniem tytułu. Pierwsi narzekali na odejście od korzeni, drudzy zarzucali grze niezadowalającą jakość aspektów strategicznych. Liczba dostępnych budynków wzrosła względem części pierwszej kilkukrotnie, stworzono wybitnie нефункциональный interfejs, zaś możliwość interakcji

z boskim awatarem ograniczono do absolutnego minimum. Jednymi słowy, ziściły się wszystkie prognozy, które można było wyprowadzić w oparciu o analizę części pierwszej.

Jak widać na przykładzie gry *Black & White*, pozycjonowanie fundamentalne może skutecznie wyznaczyć dla tytułu niszę rynkową, w której będzie mógł z powodzeniem funkcjonować i wyróżniać się na tle konkurencyjnej oferty. Nie daje ono jednak samoistnie gwarancji na odniesienie pełnego sukcesu: do tego niezbędne są doświadczenie oraz kompetencje przeprowadzających go osób.

Skuteczność pozycjonowania

Efektywność obranej dla produktu strategii pozycjonowania zależy od kilku czynników: **rodzaju** (fundamentalne, techniczne), **momentu przeprowadzenia** (okres poprzedzający debiut rynkowy) oraz **konsekwencji** przy konstruowaniu komunikatów medialnych. Pierwszemu z nich poświęcono już jeden z wcześniejszych podrozdziałów, dlatego treść niniejszego skupiać się będzie na dwóch pozostałych.

Moment, w którym przeprowadzone zostanie pozycjonowanie jest bardzo istotny. Wynika to dwóch powodów: po pierwsze, wraz z kolejnymi stadiami zaawansowania projektu wzrasta problematyczność towarzysząca wprowadzaniu zmian. Po drugie, im bliżej premiery, tym ciężiej graczom będzie przyswoić nowy wizerunek produktu.

Pozycjonowanie może być wykorzystane jako bufor bezpieczeństwa. Analiza rynkowa towarzysząca jego przeprowadzeniu pomaga nie tylko w prawidłowym zdefiniowaniu produktu, wskazując również źródła ewentualnych błędów. Im wcześniej zostaną one wyłapane, tym większe prawdopodobieństwo, że będzie można je usunąć lub przynajmniej przemodelowania z korzyścią dla samego tytułu. Stąd m.in. wynika skuteczność pozycjonowania fundamentalnego, gdzie wszelkie nieścisłości wyłuskiwane są już na etapie conceptów, kiedy koszty zmian są minimalne.

Wcześniejsze obserwacje, dotyczące bardziej konwencjonalnych produktów, przełożyć można także na osoby zainteresowane branżą gier. Jeżeli twórcy nie dokonają pozycjonowania, uczynią to, we własnym zakresie, gracze wraz z przedstawicielami prasy specjalistycznej. Przyswoiwszy na przestrzeni czasu pewien

punkt widzenia, będą się go konsekwentnie trzymać do samego końca. Jest to doskonały przykład na samoczynny charakter marketingu we współczesnym świecie: zaniedbania przedsiębiorcy zastępowane są inicjatywą odbiorcy docelowego.

Jeżeli twórcy nie dokonają pozycjonowania, uczynią to, we własnym zakresie, gracze wraz z przedstawicielami prasy specjalistycznej.

Niemożliwym jest również zbudowanie wizerunku produktu „rzutem na taśmę”, czego doskonałym przykładem jest *Enslaved: Road to The West*. Jakikolwiek, wiążące informacje na jego temat zaczęły pojawiać się dopiero na kilka tygodni przed premierą. Za późno, aby zawiązać trwałą relację z graczami. Pomimo entuzjastycznego przyjęcia przez prasę branżową oraz rozliczne nominacje do tytułu gry roku, pozostaje ona zaledwie „bliżej niezidentyfikowanym obiektem konsolowym”. Wydawca i producent zasługują na szczególną naganę z uwagi na ogromny potencjał drzemący w omawianym projekcie. Dostarczenie posiadaczom *Xbox 360* pełnowartościowego substytutu pożądanego przez wszystkich *Uncharted 2* (dostępnego tylko na *PS3*) powinno przynieść ogromne zyski. Zaskakuje także brak pozycjonowania ze względu na artystyczne walory tytułu: ze świecą szukać równie sentymentalnej i wzruszającej opowieści o istocie człowieczeństwa.

Zmiany pozycjonowania

Drugim, równie istotnym zagadnieniem jest konsekwencja prowadzonego przekazu. Im częściej zmieniane jest pozycjonowanie tytułu, tym gorzej dla niego. Dotyczy to zarówno modyfikacji pozycjonowania jednej gry, jak i całej serii.

W pierwszym przypadku problem stanowi percepcja konsumentów. Ciągłe zmiany pozycjonowania, objawiające się zmianami wskazywanych właściwości produktu, czynią przekaz nieczytelny. Traci on na swojej pierwotnej mocy, tworząc jednocześnie wolną przestrzeń, dostępną dla konkurencyjnej oferty. Gracz, wybierając

między precyzyjnie zdefiniowanym produktem a posiadającym teoretycznie wszystko, ale nie do końca, zdecydowanie sięgnie po ten pierwszy.

Dla przypadku tworzenia gier w ramach marki na rynku elektronicznej rozrywki już istniejącej największy kłopot stanowią, ponownie, sami konsumenci. Rynek podzielony jest wówczas na trzy wyraźne segmenty: fanów serii, jej przeciwników oraz graczy neutralnych, dla których podczas podejmowania decyzji o zakupie najważniejsze będą recenzje prasowe oraz opinie innych użytkowników. Firmy stają wówczas w trudnej sytuacji: jak zadowolić graczy obecnych, zachęcając jednocześnie do zakupu tych użytkowników, którzy z różnych powodów od serii stronili? Niekonsekwencja w pozycjonowaniu marki może doprowadzić do zamazania jej tożsamości, które to zjawisko stanowi zazwyczaj preludium dla całkowitego zamknięcia cyklu: dotychczasowi gracze odchodzą, a nowi wcale nie chcą tłumnie przybywać.

Gracz, wybierając pomiędzy precyzyjnie zdefiniowanym produktem a posiadającym teoretycznie wszystko, ale nie do końca, zdecydowanie sięgnie po ten pierwszy.

Trzy składowe, wymienione na początku wcześniejszego podrozdziału, nie stanowią samoistnie o skuteczności pozycjonowania. Wprost przeciwnie, należy traktować je raczej jako ogólne wskazówki. Do efektywnego pozycjonowania niezbędny jest jeszcze m.in. prawidłowy dobór atrybutów, które wykorzystane zostaną w ramach procesu oraz efektywność pozostałych elementów strategii marketingowej produktu lub serii wydawniczej. Zagadnienia te, szczegółowo, omówione zostaną w dalszej części niniejszego rozdziału.

Pozycjonowanie a strategia marketingowa

Należy mieć świadomość narzędzi pozycjonowania jako fragmentu, choć istotnego, o wiele większej strategii marketingowej produktu. Zrozumienie tego faktu jest tym bardziej istotne, iż omawiany proces przeprowadzany jest dopiero po dokonaniu uprzedniej segmentacji rynku oraz analizy otoczenia konkurencyjnego. Na tym etapie,

osoby przystępujące do pozycjonowania produktu powinny znać odpowiedzi na następujące pytania:

- **Na jakim rynku działamy?**
- **Kto jest klientem docelowym?**
- **Kto jest docelowym konkurentem?**
- **Jaki jest cel biznesowy?**

Rynek, a w zasadzie rynki, na których funkcjonujemy, bezpośrednio determinują pozycjonowanie produktu. Inne będzie ono w segmencie gier strategicznych dla konsol, inne w przypadku tożsamego dla komputerów osobistych.

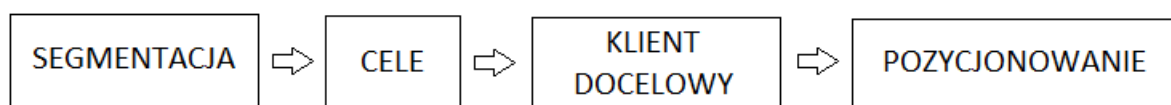
Określenie docelowego konsumenta nie jest rzeczą trudną. Sytuacja jednak wyraźnie komplikuje się, gdy o zakupie decyduje ktoś inny. Klasycznym tego przykładem jest relacja na linii rodzic – dziecko. Pojawia się tutaj także konflikt interesów. Rodzic ma swój specyficzny punkt widzenia oraz wizję gry odpowiedniej dla nastolatka. Ten z kolei, na przekór, oczekiwałby produktu dedykowanego dojrzałemu odbiorcy. Błędne zaadresowanie programu w takiej sytuacji może stanowić wąskie gardło, wpływające negatywnie na końcową sprzedaż.

Obecnie rynek gier wideo należy do jednej z najbardziej konkurencyjnych branż współczesnej gospodarki. Nieistniejący na dobrą sprawę próg wejścia, rozliczne kanały dystrybucji oraz ogromna rzesza potencjalnych odbiorców czynią go podatnym na nieustanny rozwój. Z tego też powodu, przystępując do pozycjonowania, należy mieć na uwadze zarówno najbliższe, jak i dalsze otoczenie konkurencyjne. Trzeba też prawidłowo określić rynki, które mogą wywołać tzw. efekt motyla. Na czoło wysuwa się tutaj sprzęt komputerowy, którego nagły wzrost cen skutecznie może utrudnić sprzedaż tytułów odznaczającej się dużymi wymaganiami systemowymi.

Ostatecznie, przystępując do pozycjonowania gry wideo, należy być świadomym stawianych przed nią celów biznesowych. Czy jest to odgórnie zdefiniowana sprzedaż? A może tylko zaprezentowanie wykorzystanej technologii? Na rynku gier MMO kusząca może być także perspektywa odebrania określonego procenta abonentów konkurencyjnej pozycji. Wówczas walka toczyć się będzie o udział w rynku.

Znajomość celu jest niezmiernie istotna. Sukces artystyczny, będący konsekwencją uwypuklenia walorów estetycznych kosztem innych, decydujących o zakupie przez rzeszę neutralnych, ceniących sobie utylitarne korzyści graczy, nie będzie raczej mile widziany, jeżeli wydawca oczekiwał wielomilionowej sprzedaży.

Podsumowując, prawidłowa odpowiedź na zadane powyżej pytania jest niezbędna do efektywnego przeprowadzenia procesu pozycjonowania. Miarą zaś owej efektywności są cele biznesowe, które firma zamierza osiągnąć.



Rys. 6.1 Pozycjonowanie w kontekście strategii marketingowej

Przewagi konkurencyjne

Gry wideo odznaczają się wieloma różnymi cechami oraz właściwościami, z których teoretycznie każda może zostać wykorzystana w procesie pozycjonowania aplikacji. Konieczność wyboru zaledwie kilku kluczowych atrybutów wymaga zdefiniowania, czego tak naprawdę w projekcie powinno się poszukiwać. Tym najbardziej pożądanym elementem są tzw. **przewagi konkurencyjne**.

Przewagę konkurencyjną można zdefiniować jako cechę lub właściwość produktu, która w sposób jednoznaczny odróżnia go od oferty konkurencji. W zależności od gatunku reprezentowanego przez grę oraz aktualnie trendy, różne właściwości programu będą pożądane przez konsumentów.

Niezależnie jednak od sytuacji rynkowej, dobra przewaga konkurencyjna powinna spełniać co najmniej jeden wymóg: musi być bardzo trudna, lub wręcz niemożliwa do skopiowania przez konkurentów w krótkim odstępie czasu.

Innowacje przekształcają się w branżowe standardy. Nie należy być więc zdziwionym, gdy na rynku, bardzo szybko, pojawią się substytuty tytułu, oferujące podobne rozwiązania w zakresie mechaniki oraz warstwy fabularnej.

Najtrwalsze pozostają przewagi z obszaru nowych technologii, takie jak sztuczna inteligencja oraz silniki graficzne. Nie oznacza to jednak, że wykorzystane narzędzia muszą być koniecznie autorstwa producentów danego tytułu. Równie dobrze można popłynąć na fali innego produktu, powołując się na dostarczane wraz z nim emocje.

Dobra przewaga konkurencyjna powinna spełniać co najmniej jeden wymóg: musi być bardzo trudna, lub wręcz niemożliwa do skopiowania przez konkurentów w krótkim odstępie czasu.

Źródła przewag konkurencyjnych

W świecie gier wideo, źródeł przewag konkurencyjnych upatrywać można w jednej z następujących grup:

- **Wykorzystana technologia,**
- **Mechanika gry,**
- **Tematyka,**
- **Charakter rozgrywki,**
- **Cena.**

Oczywiście, nic nie stoi na przeszkodzie, aby nowo wydana aplikacja cechowała się najwyższą jakością na każdej z wymienionych płaszczyzn. Niezależnie jednak od tego, skuteczne pozycjonowanie produktu wymaga zogniskowania kampanii marketingowej na zaledwie kilku elementach strategicznych i konsekwentnego ich komunikowania opinii publicznej na przestrzeni pewnego czasu. Gracz nie tylko ma wiedzieć, że dana gra jest naprawdę dobra, ponieważ w danym momencie na rynku takich gier będzie co najmniej kilka. Musi także zdawać sobie sprawę, dlaczego z nich wszystkich powinien chcieć właśnie tej jednej.

Gracz nie tylko ma wiedzieć, że dana gra jest naprawdę dobra, ponieważ w danym momencie na rynku takich gier będzie co najmniej kilka.

Wykorzystana technologia

Z biegiem lat, oczekiwania graczy względem światów kreowanych na ekranach ich monitorów uległy diametralnym przeobrażeniom. Obecnie rozgrywka powinna być już nie tylko realistyczna, ale także możliwie jak najbardziej efektowna. Jedynym elementem, który nieoczekiwanie zszedł na dalszy plan w hierarchii potrzeb, jest jakość sztucznej inteligencji, chociaż i ta powinna prezentować się co najmniej wiarygodnie.

W świetle powyższego nie może dziwić, że budowanie aplikacji w oparciu o technologię umożliwiającą wykreowanie środowiska zgodnego z oczekiwaniami graczy należało przez wiele lat do głównych źródeł przewag konkurencyjnych. Doskonały silnik fizyki, skalowalność grafiki oraz innowacyjna technologia umożliwiająca odwzorowanie mimiki twarzy bohaterów w relacji jeden do jeden to zaledwie niewielki fragment stosowanych powszechnie przewag konkurencyjnych.

Chwilę uwagi należy poświęcić także problematyce narzutów sprzętowych, nierozzerwalnie związanych z przewagami pochodzenia technologicznego. Wraz z nimi wzrasta znaczenie rzetelnego procesu segmentacji rynku, wyboru platformy docelowej oraz regularnej analizy rynkowej w celu wykrycia potencjalnych niebezpieczeństw, takich jak:

- **Wzrost cen sprzętu komputerowego**, spowalniający modernizację posiadanych przez docelowych użytkowników urządzeń.
- **Pojawienie się innej, podobnej technologii** – sytuacja katastrofalna szczególnie, gdy ta wykorzystana przez konkurencję okazuje się być wyraźnie lepsza. Narażone są tutaj przede wszystkim studia, które w trakcie prac nad projektem borykały się odpływem kluczowych programistów. Niestety, nawet marnej jakości substytut osłabia wrażenie rewolucyjności własnego rozwiązania: zamiast prawdy objawionej, staje się on zaledwie „odповідzią”.

Zaledwie niewielka część graczy skłonna jest ponieść koszt niezbędny dla uzyskania określonego stopnia realizmu. Pamiętać należy o tym, że na każdym etapie rozwoju technologicznego będą oni stanowili zdecydowaną mniejszość. W związku

z tym, nie powinno się wprowadzać funkcjonalności im dedykowanych kosztem pozostałych osób z grupy docelowej. O ile, rzecz jasna, sprzedaż dużej liczby egzemplarzy przynależy do celów biznesowych.

Zaledwie niewielka część graczy skłonna jest ponieść koszt niezbędny dla uzyskania określonego stopnia realizmu. Pamiętać należy o tym, że na każdym etapie rozwoju technologicznego będą oni stanowili zdecydowaną mniejszość.

Mechanika rozgrywki

Gatunki ewoluują, podążając w kierunkach nadanych im przez pionierów poszczególnych innowacji. Dynamiczne odnawianie stanu zdrowia, elementy QTE oraz łączenie ze sobą elementów charakterystycznych dla różnych rodzajów gier to zaledwie kropla w morzu dotychczasowych innowacji w zakresie gameplay'u.

Zmiany mechaniki, o ile okażą się być ciepło przyjętymi przez społeczność graczy, bardzo szybko znajdują swoje odzwierciedlenie w konkurencyjnej ofercie, przekształcając powiew świeżości w branżowy standard. Wyróżnić tutaj można dwie kluczowe drogi, wynikające z podejścia twórców do poszukiwania przewag konkurencyjnych w obszarze rozgrywki:

- **Innowacja klasyczna,**
- **Innowacja wsteczna.**

Innowacja klasyczna

Innowacja klasyczna odwołuje się wprost do samej definicji innowacji, zgodnie z którą tworzone jest zupełnie nowe zjawisko lub zmienione ulega podejście względem już istniejącego. *Max Payne*, wraz ze swoim trybem spowolnienia czasu, wprowadził w grach wideo nową jakość. Z kolei produkcje z cyklu *Prince of Persia* uczyniły, z pojęcia manipulowania nim, pełnoprawny element rozgrywki.

Innowacja wsteczna

Innowacja wsteczna, w procesie pozycjonowania, podkreśla te elementy mechaniki rozgrywki, które kontrastują ze standardami panującymi w branży. Różnice te mogą być wywołane nie tylko tzw. „powrotem do korzeni”, z którym to sloganem coraz częściej spotkać się można w przypadku branży elektronicznej rozrywki. Bywają one także wynikiem świadomego zignorowania określonych trendów rynkowych, jak również powstałych na przestrzeni czasu konwencji gatunkowych. Doskonałym przykładem tego ostatniego był oczekiwany przez wielu graczy *Space Marine*, którego autorzy podkreślali na każdym kroku, że pomimo jego przynależności do gatunku gier TPP, nie zdecydowano się na zaimplementowanie, będącego standardem, mechanizmu osłon.

Wraz z komunikatem pojawiła się również odpowiednia argumentacja, odwołująca się do mężności bohatera: „kto to widział, aby kosmiczni marines chowali się za skrzynkami”. Widać tutaj nie tylko spójność komunikatu z realizowanym projektem, ale również zrozumienie sposobu, w jaki gracze postrzegają wykorzystane uniwersum Warchamera. Wskazuje to, jednoznacznie, na fundamentalne pozycjonowanie tytułu.

Tematyka

Tematyka podejmowana przez gry wideo to nie tylko pretekst dla właściwej rozgrywki. Może ona być również wykorzystywana, z powodzeniem, do stworzenia przewag nad konkurencyjnymi produkcjami.

Podobnie jak mechanika tytułu, tematyka przez niego podejmowana bardzo szybko może zostać powielona przez inne studia developerskie. Warto podkreślić, że nie jest to zjawisko zarezerwowane tylko i wyłącznie dla branży elektronicznej rozrywki. W podobnym, jeżeli nie większym stopniu, zaobserwować je można także w branży literackiej. Sukces *Kodu Leonarda da Vinci* Dana Browna spowodował lawinowy wysyp książek o podobnej tematyce, których tytuły nie pozostawiały wątpliwości: każda z nich traktowała o mniej lub bardziej mistycznym sekrecie, zaszyfrowanym w postaci bliżej nieokreślonego kodu.

Należy pamiętać, że nie jest niczym złym przetwarzanie panującego trendu, tym bardziej, jeżeli okazał się on być dużym sukcesem. Rzecz w tym, że największą korzyść z takich przedsięwzięć, przy najmniejszych nakładach finansowych w obszarze marketingu, zyskuje zaledwie kilka pierwszych substytutów. Wraz z upływem czasu segment ulega nasyceniu, zaś sami gracze odchodzą w poszukiwaniu czegoś nowego. Z tego też powodu każda z podjętych decyzji powinna mieć uzasadnienie ekonomiczne i być poprzedzona rzetelnym procesem analizy. Próba wpisania się w trend, który osiągnął fazę dojrzałości, najprawdopodobniej nie przyniesie spodziewanych wyników finansowych.

Próba wpisania się w trend, który osiągnął fazę dojrzałości, najprawdopodobniej nie przyniesie spodziewanych wyników finansowych.

Kluczowy jest tutaj czas potrzebny do zamknięcia cyklu produkcyjnego aplikacji: nie mniej niż rok w przypadku korzystania z gotowych technologii oraz co najmniej dwa lata w przypadku tworzenia własnych narzędzi. Załamanie się rynku na zaawansowanym etapie prac może doprowadzić nie tylko do zamknięcia projektu, ale także zachwiać płynnością finansową całego studia.

Licencje

Szczególnym przypadkiem tematyki, wymagającym osobnego omówienia, jest wykorzystywanie licencji filmowych oraz literackich. O ile ten drugi rodzaj zapożyczeń traktowany jest zazwyczaj przez graczy z należytyym szacunkiem, tworzone na bazie kinematografii tytuły cieszą się złą opinią. Tak zwane filmówki uważane są powszechnie za zjawisko mające na celu zarobić możliwie najwięcej, bazując jedynie na popularności filmu bądź też serialu.

W świetle powyższego, decydując się na określoną tematykę gry i powiązany z tym zakup licencji, należy uważnie przeanalizować, czy dana marka nie posiada już mocnych społecznie konotacji ze światem filmu oraz literatury.

Doskonały przykład konsekwencji, jakie ponieść może za sobą nierozważny dobór momentu na zakupienie pewnej licencji, stanowi tytuł *Transformers: Wojna o Cybertron* studia *High Moon Studios*. W świadomości większości konsumentów był to program powiązany z przeciętnej jakości filmem Michaela Bay'a, Problem jednak w tym, że autorzy odwoływali się do uniwersum z czasów pierwszej generacji serialu animowanego. Można powiedzieć, że był to ukłon w stronę miłośników oryginalnej serii z lat osiemdziesiątych. Twórcy dosyć szybko zorientowali się w swoim trudnym położeniu, z tego też powodu starali się na każdym kroku podkreślać, że ich najnowsze dzieło nie ma nic wspólnego z kinową ekranizacją, zaś sam program eksploruje zasoby klasycznej animacji. Jednymi słowy, przekaz marketingowy był marnotrawiony na wyjaśnienia, czym dana aplikacja nie jest.

Cena

Pozycjonowanie produktu ze względu na cenę powinno być wykorzystywane jedynie w ostateczności. Produkt tańszy, z zasady, widziany jest przez konsumentów jako ten gorszej jakości, przez co podchodzą oni do niego nieufnie. Rzecz jasna, dotyczy to głównie wydawnictw premierowych - wznowienia rządzą się swoimi prawami.

Kategorią aplikacji, której przedstawiciele, teoretycznie, powinni poprawić swoją sprzedaż poprzez atrakcyjną politykę cenową są wspomniane już wcześniej gry na podstawie licencji filmowych. Z podobnego założenia wyszedł polski dystrybutor *Battle: Los Angeles*, warszawski *CD-Projekt*, ustanawiając cenę tytułu na poziomie niespełna 40 złotych. Czy można było mówić o spektakularnym przyroście sprzedaży? Raczej nie. Czy zatem wynikało to z tego, że polityka cenowa nie jest złotym środkiem na poprawienie sprzedaży gier filmowych? Ciężko ocenić. Należy bowiem pamiętać, że *Battle: Los Angeles* okazała się być tytułem uwłaczającym godności gracza, a jego przejście zajmowało niespełna godzinę.

Charakter rozgrywki

Charakter rozgrywki umieszczony został na samym końcu, ponieważ uzależniony jest on w dużej mierze od uprzednio omówionych już elementów. Przykładowo, gra nie mogłaby być pozycjonowana jako najbardziej filmowe doznanie w historii elektronicznej rozrywki, gdyby poskąpiono jej odpowiedniej oprawy oraz mechaniki. Jeżeli tytuł ma aspiracje do zapewnienia sobie statusu najdynamiczniejszej rozgrywki w swoim segmencie, musi posiadać odpowiednie mechanizmy umożliwiające graczom charakterystyczny sposób prowadzenia akcji.

Gatunek jako przewaga konkurencyjna

Wykorzystanie gatunku jako elementu pozycjonowania przynosi wymierny efekt tylko i wyłącznie wtedy, gdy dana produkcja jest jego prekursorem lub jednym z nielicznych przedstawicieli. Dlaczego tylko w takiej sytuacji?

Na dzień dzisiejszy bardzo ciężko jest w sposób jednoznaczny zdefiniować przynależność gatunkową poszczególnych tytułów. Nadmiar hybryd czyni z gier, pozycjonowanych ze względu na ich szerokie przynależności gatunkowe, niezauważalnymi na tle pozostałych. Chyba, że jest to faktycznie jakieś nowe, unikatowe połączenie: skrzyżowanie piłki nożnej z programem muzycznym pokroju *Guitar Hero* niewątpliwie zapadłoby w świadomości graczy na dłużej.

Nie oznacza to jednak, że w ramach określonego segmentu nie można wydeptać nowych ścieżek, a możliwym jest to właśnie za sprawą przywołanego już charakteru rozgrywki. Wiele gier pozycjonowanych jest ze względu na pseudo gatunek, będący jedynie nakładką na tym właściwym. Czym bowiem jest, tak naprawdę, wspomniane już *Black & White*? Strategią, która może być pozycjonowana jako symulator bóstwa tylko i wyłącznie ze względu na kontekst kreowany przy pomocy różnych, występujących w nim elementów.

Podobnie rzecz wygląda w przypadku *Heavy Rain*, który jako hybryda jest połączeniem klasycznej gry przygodowej i zręcznościowej. Ponieważ we współczesnym świecie hasło *adventure game* zmusza do ucieczki większość

klientów, a pozostali odchodzą usłyszawszy „elementy zręcznościowe”, należało w ramach mechaniki, tematyki lub technologii wykonać pracę, która stwarzałaby niepowtarzalny lub wyjątkowy charakter rozgrywki. W tym przypadku zdecydowano się na *interaktywny film*.

Wiele gier pozycjonowanych jest ze względu na pseudo gatunek, będący jedynie nakładką na tym właściwym.

Szczególną kategorię, utworzoną przez samych graczy, stanowią wielokrotnie już przywoływane na łamach rozdziału „filmówki”. Niezależnie od tego, jaki gatunek reprezentują: czy są to strategie, wyścigi, strzelaniny, w świadomości użytkowników będą one sklasyfikowane przede wszystkim jako aplikacje stworzone na bazie licencji filmowych.

Pozycjonowanie dziedziczne

Aspekt dziedziczenia dla przypadku pozycjonowania został wstępnie przedstawiony podczas omówienia licencji filmowych oraz literackich jako źródła potencjalnych przewag konkurencyjnych. Na potrzeby niniejszego rozdziału warto wziąć pod uwagę także aplikacje powstające na bazie istniejących już marek oraz znaków towarowych.

Nawiązywanie poprzez tytuł lub świat przedstawiony do produkcji na rynku już obecnych implikuje szereg konsekwencji, w wyniku których nowy projekt dziedziczy:

- **potencjalnych odbiorców,**
- **opinię na temat wcześniejszych produktów,**
- **oczekiwania graczy,**
- **inne zasoby.**

Potencjalni odbiorcy

Zainteresowanie grą, filmem lub książką bardzo często przyjmuje dalece zaangażowaną postać, w ramach której klienci utożsamiają się z marką do tego stopnia, że są skłonni obcować z nią na wielu płaszczyznach. Sama problematyka tworzenia oddanych społeczności oraz kreowania mocnego wizerunku produkcji omówiona została w osobnym rozdziale. Na potrzeby niniejszego zasygnalizowany zostanie jedynie fakt następujący: pewne grono użytkowników podążało będzie za marką w wielu kierunkach przez nią obranych. Miłośnicy Harry’ego Pottera uczęszczali do kin na ekranizacje swojej ulubionej powieści, a wielu z nich pogrywa także w gry, których bohaterem jest ich ulubieniec. Z kolei fani głośnej serii *Grand Theft Auto*, której znakiem rozpoznawczym są doskonale wyselekcjonowane rozgłosnie radiowe, bardzo często nabywają soundtracki w postaci składanek muzycznych.

W przypadku długich serii wydawniczych, odbiorcami nowych tytułów są przede wszystkim zadowoleni użytkownicy poprzednich części. Należy jednak pamiętać o nierównomiernym potencjale różnych marek. Boleśnie przekonało się o tym duńskie studio *IO Interactive*, którego gra *Kyne & Lynch 2*, odwołująca się do lubianych bohaterów oraz kontrowersyjnej tematyki, poniosła spektakularną porażkę finansową, sprzedając się na wszystkich platformach w liczbie zaledwie kilkuset tysięcy egzemplarzy.

O bezgranicznym oddaniu fanów (a przynajmniej o sile niektórych licencji) najlepiej zaświadczyć może przyzwoita sprzedaż przedostatniej z komputerowych odsłon przygód młodego czarodzieja, towarzysząca premierze kinowej filmu *Harry Potter i Insygnia Śmierci Część I*. Nędzna jakość wykonania w obliczu ceny, porównywalnej z najlepszymi produkcjami tamtego okresu wydawniczego, wskazują jednoznacznie na markę jako jedyny argument podczas decyzji zakupowej. Nie jest to z pewnością podejście racjonalne, ale kto powiedział, że decyzje większości nabywców gier właśnie takimi są.

Opinia na temat wcześniejszych produkcji

Opinię na temat marki gracze wyrabiają sobie na przestrzeni kolejnych tytułów nią sygnowanych. Tak jak jest ciężko wydać, z optymalnym zyskiem, program nawiązujący do nie najlepiej ocenianych poprzedniczek, tak samo łatwiej (choć nie jest to bezwzględna reguła) wejść na rynek, jeżeli nowa gra korzysta z dobrodziejstw cenionej i powszechnie lubianej serii.

Nie oznacza to, że w każdym z wymienionych przypadków sytuacji nie można obrócić na swoją korzyść, bądź też niekorzyść. Studio, które nada nowego blasku obumarłej serii zyska zapewne status bohatera, mogąc jednocześnie liczyć na intratne propozycje w przyszłości. Z kolei popełnienie przeciętnego programu na bazie powszechnie cenionej marki wielokrotnie zrzuciło cenione studia z piedestału branży, zmuszając je do egzystencji w mniej reprezentatywnych częściach rynku.

Oczekiwania graczy

Jak już napisano podczas omawiania licencji filmowych, produkty z nich korzystające traktowane są przez graczy jako tytuły gorszej kategorii. W takich przypadkach, głównym zadaniem komunikatów towarzyszących kampanii marketingowej nie będzie objaśnianie, dlaczego dany program jest dobry. Zamiast tego należy dowodzić na każdym kroku, że nie będzie on tak zły, jak większość potencjalnych użytkowników zakłada.

W przypadku zapożyczania światów dzieł literackich, jak uczynili to np. twórcy *Wiedźmina*, produkt musi zmierzyć się z wyobrażeniem graczy, ze szczególnym uwzględnieniem oczekiwań konsumentów, mającymi uprzednio styczność z pierwowzorem (dziedziczenie potencjalnych odbiorców). Sytuacja przedstawia się podobnie w przypadku kontynuowania zakorzenionych już na rynku serii wydawniczych: rewolucja w mechanice lub zupełna zmiana gatunku gry, przeprowadzona w sposób nieodpowiedzialny, może zaważyć na powodzeniu całego przedsięwzięcia. Seria, która zasłynęła dynamicznym trybem rozgrywki dla wielu graczy, powinna konsekwentnie dostarczać rozgrywki o takim charakterze. Tak samo

producent, który przyzwyczaił odbiorców do tworzenia najwyższej jakości produktów, nie może pozwolić sobie na wydanie przeciętnego programu.

Nie zawsze, sięgając po zapożyczone światy, należy obawiać się problemów ze strony oddanych marce konsumentów. Doskonałym tego przykładem był *The Ring*: produkcja nieistniejącego już francuskiego studia *Cryo*, w całości oparta na dramacie muzycznym Ryszarda Wagnera *Pierścień Nibelungów*. Od strony fabularnej odbiorca miał do czynienia nie tylko z zapożyczeniem, ale wręcz przetworzeniem: akcję dramatu przeniesiono w bliżej nieokreślone regiony przestrzeni kosmicznej. Z uwagi na panujący powszechnie analfabetyzm muzyczny, nikt nie zwracał na to szczególnej uwagi. Zamiast tego, podkreślano jedynie walor edukacyjny przedsięwzięcia.

Pamiętać należy, że oczekiwania graczy powiązane są bezpośrednio z dziedzicznymi zasobami: to względem nich kierują oni swoje roszczenia.

Zasoby

Korzystając z gotowych światów, dostarczanych wraz z wykupem poszczególnych licencji, zespół projektowy otrzymuje szeroki zbiór elementów, do którego należą m.in.:

- **historia świata oraz sposób jego przedstawienia,**
- **bohaterowie,**
- **schematy oraz wzorce,**
- **zaufanie względem serii,**
- **potencjalni odbiorcy,**

Każdy z dziedziczonych zasobów obarczony jest opinią konsumenta na jego temat oraz oczekiwaniami, roszczeniami zarówno przez obecnych, jak i potencjalnych użytkowników. Z tego też powodu elementy, otrzymywane przez projektantów wraz

z licencją, mogą okazać się przysłowiową „kulą o nogi”, ograniczającą ich pole manewru podczas prac nad nowym tytułem.

Obecnie studia bardzo często starają się oficjalnie zrzec spuścizny poprzedników poprzez tzw. **restartowanie serii**, oznajmiające zerwanie z dotychczasowymi wzorcami kosztem możliwości wypracowania nowych. Najpierw informacja ta ma charakter ogólnikowy, dopiero z czasem, w sposób systematyczny, dostarczane są do obiegu informacje na temat zakresu poczynionych zmian. Owo stopniowanie jest zabiegiem celowym: ma za zadanie jak najdłużej utrzymywać przy produkcji dotychczasowych użytkowników, którzy będąc przytłoczonymi całą gamą modyfikacji mogliby stracić zainteresowanie serią, bez uprzedniego dania jej szansy „wybronięcia” się.

Z tego też powodu elementy, otrzymywane przez projektantów wraz z licencją, mogą okazać się przysłowiową „kulą o nogi”, ograniczającą ich pole manewru podczas prac nad nowym tytułem.

Synergia pozycjonowania

W przypadku doboru niektórych atrybutów pozycjonowania wystąpić może zjawisko tzw. **synergii**, objawiającej się wytworzeniem, w świadomości graczy, skojarzeń i związków myślowych, nie mogących być udziałem każdego z osobna. Pamiętać należy, aby potencjalnym użytkownikom pozostawiać możliwie jak najwięcej przestrzeni interpretacji przedstawianych mu komunikatów. Sytuacja, w której informacje medialne o treści: „zagadki logiczne są tutaj na porządku dziennym” zostaną zinterpretowane jako dowód na nudę płynącą z rozgrywki byłaby, eufemistycznie rzecz ujmując, niepożądana.

Pamiętać należy, aby potencjalnym użytkownikom pozostawiać możliwie jak najwięcej przestrzeni interpretacji przedstawianych mu komunikatów.

Za doskonały przykład synergii należy uznać *Crysis*, będący dziełem niemieckiego studia *Crytek*. Tytuł ten, od dnia ukazania się pierwszego komunikatu na jego temat, pozycjonowano konsekwentnie jako produkt charakteryzujący się przepiękną oprawą graficzną, której docenienie będzie wymagało posiadania wysokiej klasy (a co za tym idzie, również drogiego) sprzętu komputerowego. Kampania nakierunkowana na eksponowanie tych dwóch elementów okazała się być skuteczna do tego stopnia, że publikację wstępnych wymagań programu uczyniono jednym z najważniejszych wydarzeń tamtego okresu. Wypracowanie w świadomości graczy wizerunku *Crysis* jako najbardziej zaawansowanej technologicznie produkcji w historii nie było jednak jedynym efektem prowadzonej przez firmę polityki marketingowej.

Z połączenia spektakularnej oprawy audiowizualnej oraz niebotycznych wymagań systemowych wytworzył się wizerunek gry jako programu, który jak żaden inny może posłużyć do naoczej manifestacji mocy obliczeniowej nowo zakupionego sprzętu i, uruchomiony w najwyższych detalach, stanowił będzie obiekt zazdrości wielu innych użytkowników. Do dzisiaj spotkać można wielu pasjonatów, którzy publikują swoje osiągnięcia w zakresie uzyskanej liczby klatek na sekundę z wykorzystaniem tego właśnie tytułu.

Warto podkreślać premedytację, z jaką dokonano tego pozycjonowania. Zazwyczaj, w przypadku gier z gatunku FPS, najwięcej miejsca poświęca się samej mechanice gry, fabule lub dostępnym trybom rozgrywki wieloosobowej.

Pozycjonując *Crysis* pod kątem wykorzystanej technologii i uzyskując w ten sposób efekt synergii, skutecznie rozszerzono rynek docelowy produktu, w skład którego weszli również gracze na co dzień nie preferujący pierwszoosobowych strzelanin.

Ciekawy przypadek gry Metro 2033

Grą, dla której powielono podobne atrybuty pozycjonowania było *Metro 2033* studia *4A Games*. Na targach oraz w różnego rodzaju materiałach prasowych podkreślano dwie rzeczy: jakość oprawy graficznej, ze szczególnym podkreśleniem generowanego oświetlenia i cieniowania oraz będące konsekwencją zastosowanej technologii wysokie wymagania systemowe. Mówiąc krótko, była to sytuacja na pozór

identyczna do tej, która miała miejsce w przypadku *Crysis*. Dlaczego zatem adaptacja książki Dmitriego Glukhovskiego, w świadomości graczy, pozostała „zaledwie” rewelacyjnie wyglądającym tytułem z ogromnymi wymaganiami systemowymi? Aby w pełni zrozumieć przyczyny tego zjawiska, należy przeanalizować cały proces produkcyjny każdej z nich, skupiając uwagę na aspektach marketingowych omawianych projektów.

W przypadku produkcji studia *Crytek* najbardziej rzucającym się w oczy jest podporządkowanie wszystkich elementów projektu wykorzystanej technologii. Zarówno środowisko gry (tropikalna wyspa), warunki atmosferyczne (słoneczne popołudnie kontrastujące ze śnieżnym krajobrazem), jak również udostępnienie poziomu trudności umożliwiającego podziwianie generowanych widoków kosztem czynnego udziału w rozgrywce mają na celu wyeksponować programistyczne walory tytułu. Warto także podkreślić praktyczny charakter nanokombinezonu: niewidzialności bohatera umożliwia swobodną obserwację otaczającego go terenu. Brak tutaj miejsca na jakikolwiek zbędny element, odciągający uwagę użytkownika od podstawowego elementu pozycjonowania. Dotyczy to również fabuły, która stanowi zaledwie pretekst dla pojawienia się kolejnych „fajerwerków” graficznych i w żadnym z miejsc, nie licząc samego początku historii, nie stara się nawet udawać, że jest inaczej.

Producent *Metro 2033* obrał zupełnie inną drogę. Jako studio bazujące na stronie programistycznej swojego tytułu, bez dodatkowych nakładów pracy związanych z analizą otoczenia rynkowego przystąpiono do prac nad adaptacją jednej z najlepszych książek fantastycznych ostatniego okresu. Od samego początku nadrzędnym celem było stworzenie produktu w oparciu o autorski silnik graficzny, generującego obraz o jakości nieosiągalnej dla konkurencyjnych przedsiębiorstw. Wszystko to przy oficjalnym „błogosławieństwie” jednego z producentów kart graficznych oraz nieco mniejszym *Microsoftu*, dla którego konsoli gra miała być wymiernym wskaźnikiem jej „ogromnych rezerw potencjału”.

Moment, w którym *4A Games* zdecydował się na wykorzystanie swojej rewolucyjnej technologii do stworzenia pełnoprawnej adaptacji książki *Metro 2033* był ostatnim, kiedy można było żywić nadzieje, że kampania marketingowa zbudowana na bazie technologicznej przewagi konkurencyjnej i związanych z nią wymaganiach

systemowych ostatecznie przyniesie sukces komercyjny. Dlaczego? Zaczniemy od początku.

Głównym bohaterem książki jest młody chłopak imieniem Artem, który jako jeden z nielicznych mieszkańców „dawnej” Moskwy ocalał z nieoczekiwanej wojny nuklearnej, przesiadując obecnie w kompleksie podmiejskiego metra. Pewnego razu zmuszony jest on wyruszyć w podróż pomiędzy kolejnymi stacjami, rozwikłując ostatecznie zagadkę „czarnych ludzi”.

Przystępując do tworzenia adaptacji najtrudniej jest ocenić potencjał drzemący w poszczególnych markach. Dzieje się tak, ponieważ określenie jakości dziedziczonych zasobów, wielkości grona pozyskiwanych wraz z nią nabywców oraz oszacowanie, na podstawie zebranych informacji możliwych zysków, nie należy do rzeczy najłatwiejszych.

Na tle powyższego wyjątkowo kusząca wydawać się mogła publikacja Dmitrego Glukhovskiego, której potencjał biznesowy wyglądał następująco:

Książka powstała przy czynnym współudziale internautów, dzięki czemu śmiało można było mówić o jej cybernetycznym rodowodzie. Stąd już bardzo niedaleko do innej formy elektronicznego współuczestnictwa, czyli grania w gry komputerowe.

Książkę rozpowszechniano za darmo w Internecie. Teoretycznie oznaczało to ogromną rzeszę czytelników, a zarazem odziedziczenie wielu potencjalnych odbiorców. Taka forma dystrybucji stworzyła również darmową reklamę marce, dzięki czemu wykorzystanie jej identyfikatora mogło uczynić przyszłą adaptację co najmniej równie rozpoznawalną. „Znana książka, więc autor nie zgodziłby się na stworzenie słabej gry” – mniej więcej takiego związku myślowego można by oczekiwać.

Wykorzystanie omawianego modelu fabularnego wiązało się z następującymi konsekwencjami dla realizowanego projektu:

- akcja tocząca się w zamkniętych pomieszczeniach oraz ciasnych korytarzach moskiewskiego metra,
- wykorzystanie mrocznej stylistyki kosztem przyjemniejszej dla oka palety barw,
- brak okazji do ukazania, w wystarczającym stopniu, świata zewnętrznego.

Teoretycznie, nie występuje tutaj żaden konflikt. Wręcz przeciwnie. Biorąc pod uwagę fakt, iż głównym atutem wykorzystanej technologii było generowanie wysokiej jakości oświetlenia, nie można było sobie wyobrazić lepszego środowiska do zademonstrowania mocnych stron produktu od opanowanego przez złe moce i ludzką niegodziwość moskiewskie, post apokaliptyczne metro.

W czym zatem tkwiły błędy? Przede wszystkim, z punktu widzenia większości graczy, terminologia związana z problematyką cieniowania otoczenia w czasie rzeczywistym jest o wiele mniej reprezentatywna niż np. ogólnikowe stwierdzenie, że tytuł posiada fotorealistyczną grafikę. Podkreślanie tego elementu robi wrażenie na programistach, jednak nie trafia bezpośrednio do właściwej grupy odbiorców. Owszem, rozumieli oni w swojej ograniczonej percepcji istotę zjawiska, nie radzili sobie już jednak przełożeniem go na realne korzyści, wynikające z jego wykorzystania.

Po drugie, problem stanowiły narzuty sprzętowe związane z wykorzystaną technologią. W przypadku *Crysis*, nagrodą za modernizację komputera było uzyskanie pięknych widoków oraz dostępu do zapierających dech w piersiach lokacji. Z kolei tytuł *4A Games* zabierał gracza w żmudną podróż po ciemnych korytarzach, których podziwianie pozbawione było dla większości graczy korzyści, niezbędnej do podjęcia decyzji o zakupie nowych kart graficznych. Potencjalni użytkownicy nie wiedzieli nawet, czym tak naprawdę mogliby pochwalić się przed swoimi znajomymi. Gdyby tego było mało, przebieg wydarzeń dodatkowo komplikował sposób prowadzenia kampanii marketingowej. O ile na temat produkcji studia *Crytek* mówiło się od dłuższego czasu, machina promocyjna *Metro 2033* rozpoczęła się dopiero na kilkanaście tygodni przed premierą.

Nie bez znaczenia pozostawał tutaj mroczny charakter rozgrywki, budowany przy pomocy nie tylko technologii, ale również przełożenia metafizycznych motywów pierwowzoru na potrzeby jej elektronicznej adaptacji. Czyniło to *Metro 2033*

programem trudnym w odbiorze, dodatkowo zawężając grono odbiorców: z posiadaczy mocnych komputerów do wyspecjalizowanej podgrupy, gustującej w określonych klimatach. Jest to wyraźny kontrast względem *Crysis*, który starał się uogólnić swojego odbiorcę docelowego poprzez dostarczenie możliwie neutralnej treści. Stąd m.in. wizja kosmity-łodówki jako oponenta łatwego w odbiorze dla większości użytkowników.

Ostatecznie, w wyniku przedstawionych różnic, zmianie uległ sam efekt synergii, który z *Metro 2033* uczynił obiekt różnego rodzaju testów wydajnościowych kart graficznych, nie przynosząc twórcom żadnej wymiernej korzyści rynkowej.

W przypadku Crysis, nagrodą za modernizację komputera było uzyskanie pięknych widoków oraz dostępu do zapierających dech w piersiach lokacji.

W przypadku *Crysis*, pomimo upływu kilku lat od premiery, większość dialogów mających na celu prezentację możliwości komputera w dalszym ciągu przyjmuje następującą postać:

- Pokażę Ci teraz Crysis odpalonego na pełnych detalach!
- Poważnie?
- Pewnie. Popatrz, to wschód słońca.
- Rewelacja! I do tego ta powiewająca trawa... Zazdroszczę Ci takiego sprzętu!

Zdecydowanie inaczej sytuacja wyglądała w przypadku programu *4A Games*:

- Pokażę ci teraz Metro odpalone na pełnych detalach.
- Poważnie?
- Pewnie. Patrz, widzisz tą ścianę?
- Coś z nią nie tak?
- Hm... Poczekaj...

W tym momencie nieszczęsny gracz błąka się po ciemnych korytarzach w poszukiwaniu reprezentatywnego źródła światła.

- O, teraz. Widzisz?

- Co?

- No... tę przepiękną grę świateł!

- Wiesz co? Chyba pójdę. Mam dużo zadane na jutro....

Dialog taki, oczywiście, mógłby przyjąć także zdecydowanie krótszą postać:

- Idziesz dzisiaj do mnie? Pokażę ci czym jest prawdziwa gra świateł!

- Nie, dziękuję. Nie lubię alkoholu.

Konflikt pozycjonowania

Wraz z rozwojem branży elektronicznej rozrywki zmieniły się również warunki organizacyjne, w jakich funkcjonują firmy zajmujące się tworzeniem oprogramowania. Z niewielkich zespołów, programujących aplikacje w chałupniczych warunkach wyewoluowały one do postaci ogromnych przedsiębiorstw, posiadających środki niezbędne do wytwarzania i rozwijania kilka różnych projektów równolegle.

Tytułowy **konflikt pozycjonowania** odnosi się do sytuacji charakterystycznej dla dużych wydawców, którzy trzymają pieczę nie tylko nad grammi powstającymi w ich własnych studiach, ale wydają także i czerpią zyski z wielu różnych tytułów zewnętrznego pochodzenia.

O jego zaistnieniu można powiedzieć w sytuacji, gdy oferta firmy obejmuje co najmniej dwie różne aplikacje skierowane do tej samej grupy odbiorców, które nie tylko posiadają podobne funkcjonalności, ale również mieszczą się w podobnym przedziale cenowym. Mówiąc inaczej, konflikt pozycjonowania występuje wówczas, gdy w portfolio firmy znajdują się gry rywalizujące między sobą o tego samego klienta. Aby zobrazować tę sytuację, analizie poddane zostaną poczynania jednego z gigantów branży elektronicznej rozrywki, wydawcy i producenta zarazem, amerykańskiego *Electronic Arts*.

Konflikt pozycjonowania występuje wówczas, gdy w portfolio firmy znajdują się gry rywalizujące między sobą o tego samego klienta.

Jak przystało na duże przedsiębiorstwo zorientowane na zysk, bardzo szybko postanowiono stworzyć własny substytut niezwykle popularnej strzelaniny pierwszoosobowej *Call Of Duty: Modern Warfare*, wskrzeszając w tym celu serię *Battlefield* pod postacią *Bad Company* i dostosowując jej pierwotne realia do panujących wówczas oczekiwań rynkowych.

Nie poprzestano jednak na tym: orientacja na zysk okazała się być tutaj na tyle duża, że odpuszczono sobie racjonalnego myślenia, sięgając po drugą ze swoich wojennych marek, *Medal of Honor*, wydając ją niedługo po premierze znakomicie przyjętego przez graczy oraz pisma branżowe *Bad Company 2*.

W ten oto prosty sposób w portfolio firmy, w podobnym czasie, znalazły się dwa produkty przeznaczone dla podobnego odbiorcy (strzelaniny), posiadające podobną mechanikę (obydwie są klonami *Modern Warfare*), traktujące o podobnej tematyce (konflikt w *Medal of Honor* został również uwspółcześniony), kładące nacisk na ten sam element (tryb rozgrywki sieciowej), których cenę wyjściową ustalono na podobnym poziomie.

Podobieństwa nie kończyły się na samym produkcie - obrano także podobne strategie marketingowe, pozycjonując *MoH* jako dynamiczną strzelaninę, pełną efektownych akcji oraz niespodziewanych zwrotów fabularnych. Co znamienne, wielu odbiorców nie potrafiło wręcz rozsądzić, czy przedstawiane fragmenty rozgrywki to jeszcze reklamy *Battlefielda*, czy może już zapowiedź nadchodzącego *Medal of Honor*.

Nadciągające kłopoty zdali się dostrzec, na chwilę przed premierą, także sami pracownicy *Electronic Arts*, wdrażając ostateczny środek bezpieczeństwa - omówione na łamach niniejszego rozdziału pozycjonowanie techniczne. Przemyślawszy zaistniałą sytuację i stwierdziwszy, że gra została napisana dla szybkiego zysku, nie oferując niczego szczególnego w ramach swojego mechanizmu rozgrywki oraz oprawy audiowizualnej, postanowiono na ostatnią chwilę wyeksponować inny element

produkcji, czyli jej tryb wieloosobowy. Z początku ograniczano się jednak do lakonicznych informacji, zapewniających, że zaimplementowany model rozgrywki wieloosobowej nie będzie kopią tego z *Bad Company 2* (uważanego przez większość ówczesnych graczy za bliski ideału).

Wraz z premierą *Medal of Honor* wyraźnemu wyhamowywaniu ulegała z kolei sprzedaż najnowszej części *Battlefielda*. Gracze poważnie zastanawiali się, jaki jest sens wydawać pieniądze na starszy z tytułów, skoro w przeciągu najbliższych tygodni odbędzie się premiera podobnej aplikacji, której tryb multiplayer, zgodnie z informacjami udzielanymi wówczas przez wydawcę, będzie przygotowywany przez studio *DICE* - autorów drugiej części *Bad Company*. Inni postanowili po prostu poczekać na zwycięzcę tej bratobójczej rywalizacji. A im dłużej się zastanawiali, tym bliżej byli premiery konkurencyjnego *Black Ops*.

Przysłowiowym gwoździem do trumny, mającego premierę w październiku 2010 *Medal of Honor*, było zorganizowanie otwartych beta-testów trybu multiplayer, dostępnego dla każdego zainteresowanego użytkownika. Okazało się wówczas nie tylko, że tytuł jest zaledwie gorszą kalką konkurencyjnej oferty: *MoH* sam w sobie był szalenie irytujący, a liczba śmierci ponoszonych w strefie tzw. wskrzeszenia była wszelkie rekordy. Nie trzeba nikogo przekonywać, że zaprezentowanie tak kulejącego produktu, w kilka dni przed jego premierą, zakrawało o jawną próbę samobójczą wydawcy.

Podejście analityczne

Interesująco ukształtowała się sprzedaż obydwu produkcji w wersjach przeznaczonych dla komputerów osobistych: dla *Battlefielda* jest to przeszło 600 tys. sprzedanych egzemplarzy, zaś dla *Medal of Honor* zaledwie połowa tej wielkości (dane na lipiec 2012, oparte na sprzedaży wersji pudełkowych). Skąd taka różnica? Odpowiedź jest bardzo prosta. Głównym atutem każdego z nich miała być rozgrywka wieloosobowa. Z kolei tryb fabularny (dla pojedynczego gracza) stanowić miał zaledwie niewinną przystawkę dla prawdziwego źródła wartości obydwu tytułów. Kiedy po beta-testach okazało się, że kupując nową odsłonę *Medal of Honor* nabywa się tak naprawdę gorszą kalkę *Battlefielda*, gracze bardzo szybko przekalkulowali sytuację

i doszli do wniosku, że najrozsądniej będzie nadal kontynuować swoją sieciową przygodę z *Bad Company 2*, ściągając jednocześnie nielegalną kopię nowszego produktu, czyniąc to z myślą o czterogodzinnej kampanii dla pojedynczego gracza.

Z przesycenia w segmencie współczesnych strzelanin postanowiło skorzystać *Activision*, przenosząc akcję kolejnej odsłony serii *Call of Duty* do czasów zimnej wojny, pozycjonując ją jednocześnie ze względu na wybrany okres historyczny (pojawiający się prezydent Kennedy, muzyka *The Rolling Stones*). W ten oto prosty sposób, jako jedyna firma na rynku „oskryptowanych” strzelanin, dostarczyła ówczesnym użytkownikom czegoś nowego. Z premedytacją nie pozycjonowano jej ze względu na tryb wieloosobowy, tylko ten fabularny, przeznaczony dla pojedynczego gracza. Efekt? W przypadku wersji dla komputerów osobistych - sprzedaż na poziomie niespełna miliona egzemplarzy niedługo po premierze.

Wyciągając wnioski

Czy przedstawione fakty, w jakiś widoczny sposób, przełożyły się na poczynania wymienionych firm? Jak najbardziej. *Electronic Arts*, na dłuższą metę, postanowiło utrzymać w świadomości konsumentów zaledwie jedną markę. To *Battlefield: Bad Company 2* doczekał się dużego dodatku o podtytule *Vietnam*. Pod banderolą tej marki pokuszono się także o stworzenie darmowej gry sieciowej (Play4Free). Ostatecznie, wszystkie działania zorientowano na produkcję i wypromowanie *Battlefield 3*. Wymownym jest także pozycjonowanie tego ostatniego, bowiem na główny wyróżnik przedsięwzięcia wybrano największy mankament konkurencyjnej oferty - użytą technologię. Nowy tytuł *EA*, od samego początku, przedstawiano jako produkt o doskonałej oprawie graficznej. *Activision*, sięgnąwszy ponownie po zgraną już formułę „współczesnego konfliktu”, mogło jedynie odpowiedzieć sprawdzonymi metodami, czyniąc ze swojej najnowszej gry, w świadomości graczy, „zaledwie” kolejny *Modern Warfare*.

Aby być dobrze zrozumianym: nie było błędem samo wydanie *Medal of Honor*. Prawdę powiedziawszy, nawet data premiery z perspektywy czasu wydaje się być optymalną (szczególnie, jeżeli pod uwagę weźmie się nadchodzący wówczas wielkimi krokami *Call of Duty: Black Ops*). Błędem było natomiast stworzenie gorszej, ale wiernej pod każdym względem kopii wydanego już na pół roku wcześniej *Battlefielda*.

Gracze komputerowi oraz ich motywacje konsumenckie

EDYCJA PC		
Tytuł	Premiera	Sprzedaż
Modern Warfare	06/11/2007	1,261 mln
Modern Warfare 2	10/11/2009	700 tys.
Bad Company 2	02/03/2010	619 tys
Medal of Honor	12/10/2010	331 tys.
Black Ops	09/11/2010	1,162 mln

Jak można zaobserwować na przykładzie graczy komputerowych, decydującym czynnikiem, motywującym ich do zakupu nowego tytułu była, przede wszystkim, jakość trybu singleplayer. O ile w przypadku pierwszej części *Modern Warfare* dali się oni ponieść poczuciu nowości, to wraz z następnymi aplikacjami, powielającymi znane wzorce, pozostawali oni coraz wierniejsi ich poprzednikom. Istotną rolę odgrywa tutaj czynnik w postaci trybu gry wieloosobowej, który im lepszy, tym łatwiej kreuje duże i oddane marce społeczności.

Gracze przywiązują się nie tylko do mechaniki oraz map: kluczową rolę odgrywają tutaj pozostali użytkownicy. Co za tym idzie, do zmiany otoczenia można ich było przekonać wyłącznie poprzez: a) stworzenie nowej jakości w obszarze rozgrywki wieloosobowej, b) dostarczając ją za sprawą trybu dla pojedynczego gracza lub c) dokonując rewolucji technologicznej. *Bad Company 2* oferowało pierwszy z nich, zaś *Medal of Honor* poskąpiono któregośkolwiek. W tych okolicznościach *Black Ops* nie pozostawało nic innego, jak odwołać się do tego drugiego, przebudowując jednocześnie w świadomości graczy koncepcję „uwspółcześnienia” strzelanin pierwszoosobowych.

Pozycjonowanie fasadowe

Tytułowy termin dotyczy postępowania kryzysowego w sytuacji, gdy firma z dowolnych powodów znajdzie się w posiadaniu różnych, rywalizujących ze sobą produktów. Po raz pierwszy został użyty przez wspomnianego już na łamach książki Merrilla R. Chapmana.

Sprowadza się ono do pozycjonowania technicznego, którego celem jest jak największe oddalenie od siebie obydwu aplikacji w świadomości konsumentów. Proces ten przebiega w sposób następujący:

- Każdy z kolidujących produktów zostaje poddany dogłębnej analizie pod kątem charakteryzujących je atrybutów.
- W wyniku sparowania ze sobą otrzymanych uprzednio rezultatów wyznaczane są te elementy, które poróżniają je między sobą lub mogą, w świadomości konsumentów, pełnić taką funkcję przy odpowiednio wzmocnionym komunikacie.
- Tytuły są intensywnie repozycjonowane z użyciem atrybutów wyznaczonych we wcześniejszym podpunkcie.

Pozycjonowanie fasadowe, z definicji, jest nietrwałe, a utworzone przy jego pomocy rozgraniczenia pomiędzy tytułami mają na tyle wątpliwy i siłowy charakter, że w niedługim okresie czasu użytkownicy przestają na nie jakkolwiek uważać.

Należy pamiętać o jednym: jego zastosowanie nie rozwiązuje zaistniałego problemu. Odpowiednio przeprowadzone może jedynie dostarczyć niezbędnego czasu, aby spokojnie przeanalizować sytuację i na podstawie precyzyjnej analizy przedsięwziąć odpowiednie kroki – np. poprzez nadanie nowego kierunku rozwoju marki lub, w ostateczności, całkowite lub częściowe zaniechanie wsparcia dla jednego z oferowanych tytułów.

Pozycjonowanie marki

Gry video to nie tylko pojedyncze tytuły. To także całe serie wydawnicze, których korzenie potrafią sięgać kilkadziesiąt lat wstecz. Świadomość tego faktu stanowi podstawę dla zrozumienia samej marki: jej tożsamość wypracowywana jest na przestrzeni bardzo długiego okresu czasu. W jaki sposób powinni postępować producenci oraz wydawcy, aby po drodze, między kolejnymi grammi z serii, nie utracić fanów oraz uniknąć zniekształcenia jej pierwotnego pozycjonowania?

Po pierwsze, należy określić **tożsamość marki**. Zrozumienie klucza, którym dotychczas kierowała się seria: jakie elementy przyciągały graczy a pojawienie się jakich mogłoby spowodować ich odpływ, jest tutaj najistotniejsze. Można przyrównać to do zasady przywoływanej na łamach literatury motywującej, zgodnie z którą zanim człowiek dokądś dojdzie, najpierw musi jednoznacznie określić, w którym miejscu obecnie się znajduje.

Następnie, mając na uwadze ustaloną wcześniej tożsamość, należy posłużyć się pozycjonowaniem fundamentalnym. To, w przeciwieństwie do pozycjonowania technicznego, da należyłą gwarancję stworzenia projektu, u podstaw którego znajdują się dokładnie te elementy, które w oczach dotychczasowych konsumentów ukształtowały tożsamość rynkową marki, z jednoczesnym ominięciem elementów przez nich niepożądanych. Wbrew opinii niektórych osób, takie podejście w żaden sposób nie grozi stagnacją oraz hermetyzacją marki. Wprost przeciwnie. W dalszym ciągu, poza elementami pozycjonowania, pozostaje ogromny obszar roboczy, gdzie możliwym jest dokonywanie różnego rodzaju modyfikacji. Jedyna różnica wobec radosnej twórczości niektórych studiów developerskich polega na tym, że zmiany te nie wpływają, w żaden negatywny sposób, na postrzeganie serii przez docelowych użytkowników.

Podsumowanie

Pozycjonowanie produktu jest procesem polegającym na tworzeniu w świadomości konsumenta określonych wzorców myślowych, łączących z nim uprzednio wybrane cechy i atrybuty. Dla zoptymalizowania efektywności samego procesu zaleca się wybór maksymalnie trzech elementów, które następnie będą intensywnie i konsekwentnie komunikowane na przestrzeni dłuższego okresu czasu. Kluczowym jest ich świadomy wybór, w przeciwnym wypadku media branżowe oraz sami gracze mogą dokonać pozycjonowania we własnym zakresie, czego rezultat najprawdopodobniej będzie daleki od oczekiwań samego wydawcy.

Podsumowanie

1. Czym jest pozycjonowanie?
2. Wymień cechy dobrego pozycjonowania.
3. Czego, pozycjonując gry, należy się wystrzegać? Dlaczego?
4. Czym jest przewaga konkurencyjna?
5. Przeanalizuj dowolny tytuł. Scharakteryzuj go, definiując jego słabe oraz mocne strony.
6. Dokonaj pozycjonowania, wskazując ewentualne przewagi konkurencyjne. Czy na tych elementach bazował wydawca konstruując strategię marketingową? Jeżeli nie, czy dostrzegasz racjonalne przesłanki takiego postępowania?
7. Jakie korzyści powiązane są z pozycjonowaniem fundamentalnym?
8. Jakie są konsekwencje pozycjonowania dziedzicznego?
9. Czym jest pozycjonowanie fasadowe? Czy wiążą się z nim korzyści długoterminowe?
10. Czy przecena jednego z produktów zlikwiduje ewentualny konflikt pozycjonowania?

¥ Rozdział 7: Zarządzanie marką

Projektowanie nowych tytułów w oparciu o marki na rynku elektronicznej rozrywki już istniejące stanowi główne zadanie stojące przed większością studiów developerskich w ostatnich latach. Pomimo upływu czasu niezbędnego do wykształcenia się efektywnych algorytmów postępowania, w dalszym ciągu powstają kontynuacje zarówno udane, jak i będące dla konsumentów ogromnym rozczarowaniem.

Jakie czynniki warunkują sukces? Gdzie przebiega granica pomiędzy pełnoprawnymi kontynuacjami, a gramami w mniejszym lub większym stopniu jedynie nawiązującymi do istniejących serii? Odpowiedzi na te i pokrewne względem nich pytania udzielone zostaną na łamach niniejszego rozdziału.

Pomimo upływu czasu niezbędnego do wykształcenia się efektywnych algorytmów postępowania, w dalszym ciągu powstają kontynuacje zarówno udane, jak i będące dla konsumentów ogromnym rozczarowaniem.

Dlaczego warto tworzyć kontynuacje?

Za wysyp ogromnej liczby kontynuacji w ostatnich latach odpowiedzialny jest zbiór powiązanych z ich tworzeniem korzyści, które przypisać można do jednej z następujących grup:

- **korzyści biznesowe,**
- **korzyści projektowe.**

Rozpatrując każdą z osobna należy pamiętać, że poszczególne korzyści bardzo często są ze sobą powiązane i częstokroć bezpośrednio z siebie wynikają. Przedstawiona poniżej lista nie jest kompletna z uwagi na indywidualność każdego

z przedsięwzięć, cechuje ją jednak uniwersalny charakter.

Korzyści biznesowe

- **Mniejsze ryzyko komercyjne** - tworzenie kontynuacji powiązane jest bezpośrednio dziedziczeniem zasobów. Uzyskanie po wcześniejszych grach potencjalnych odbiorców (ze szczególnym uwzględnieniem oddanych marce fanów) stwarza duży komfort rynkowy, który odpowiednio wykorzystany, powinien w sposób wymierny wspomóc sprzedaż tytułu.
- **Mniejsze koszty marketingowe** – tworzenie nowych gier pod szyldem popularnych marek znacząco ułatwia prowadzenie kampanii marketingowych. Zadowoleni gracze sami poszukują informacji na temat nowego produktu, tworząc w ten sposób korzystną dla niego atmosferę wyczekiwania. W takich sytuacjach zdecydowanie łatwiej jest również o pomoc użytkowników podczas prac nad grą. Powszechnie dzielą się oni swoimi opiniami oraz obawami, dzięki czemu zespół marketingowy firmy może na bieżąco śledzić reakcje społeczności na przedsięwzięcie w ramach projektu kroki i spróbować, zawczasu, ewentualnych zmian. Oczywiście, nawiązując do serii powszechnie nie lubianych lub uznawanych za przeciętne, firma powinna być przygotowana na znaczne utrudnienie prac oraz wzrost towarzyszącej projektowi niepewności. Z drugiej jednak strony, wyciągnięcie marki z otchłani branżowego zapomnienia i nadanie jej nowego blasku może niewątpliwie przynieść producentowi korzystny rozgłos oraz intratne propozycje biznesowe w przyszłości.
- **Mniejsze koszty produkcji** – korzystanie z wypracowanych na przestrzeni wcześniejszych gier zasobów, czy to w warstwie projektowej, czy też technologicznej, wydatnie zmniejsza koszty produkcji. Na mniejszy nakład finansowy znaczny wpływ ma tutaj również zdecydowanie krótszy czas wytwarzania oprogramowania, będący konsekwencją używania istniejących już „materiałów”.

Oczywiście, nawiązując do serii powszechnie nielubianych lub uznawanych za przeciętne, firma powinna być przygotowana na znaczne utrudnienie prac oraz wzrost towarzyszącej projektowi niepewności.

Korzyści projektowe

- **Dziedziczenie zasobów** – zjawisko omówione wstępnie w rozdziale dotyczącym pozycjonowania. Sięgnięcie po istniejący już świat, bohaterów, mechanikę rozgrywki i/lub technologię ułatwia pracę, nie tylko umożliwiając zmniejszenie kosztów produkcji, ale również przeniesienie uzyskanych w ten sposób środków na rozwój tych elementów aplikacji, które zdaniem zespołu wymagają dodatkowych nakładów pracy.
- **Mniejszy czas produkcji** – teoretycznie, odziedziczenie znacznej ilości elementów po poprzednikach powinno korzystnie wpływać na czas potrzebny do zamknięcia projektu. O ile jednak reguła ta jest oczywista dla wydawców, sytuacja nie zawsze wygląda równie klarownie z perspektywy producentów. Wąskie gardła w organizacji zespołu oraz wszechobecne świadectwa słuszności *Prawa Parkinsona* działają destrukcyjnie na proces wytwórczy, skutecznie marginalizując uzyskaną korzyść. Jeżeli jednak uda się wypracować dodatkowy czas, nie należy z miejsca zakładać wcześniejszego wydania produktu. Być może w ostatecznym rozrachunku większą korzyść biznesową przyniesie wydłużenie testów aplikacji, otwarte beta-testy lub dopracowanie samego kodu.

Tożsamość marki

Kluczem do tworzenia dobrych kontynuacji jest prawidłowe zdefiniowanie **tożsamości marki**. To ona wskazuje powody, dla których dotychczasowi gracze sięgali po tytuły z danej serii. W niej również można doszukać się przyczyn, które

doprowadziły do tego, że ostateczne grono nabywców danego cyklu okazało się być mniejszym, niż oczekiwał tego wydawca.

Tożsamość marki wskazuje kierunek, w jakim powinni podążać producenci tworząc kolejne gry z serii. Wyznacza ona również ramy koncepcyjne towarzyszącym im kampaniom marketingowym. O ile jeszcze kilka lat temu niewiele zespołów podejmowało się jej ustalenia, obecnie coraz więcej firm, przystępując do projektu, decyduje się na taki krok.

Genezy tej zmiany upatrywać można między innymi w znacznym przekształceniu się realiów rynkowych towarzyszących branży elektronicznej rozrywki. Obecnie niewielka ilość zamożnych wydawców posiada prawa licencyjne do rozlicznych serii wydawniczych. Zlecają oni tworzenie nowych tytułów różnym, zewnętrznym wykonawcom, przez co ostatecznie wzrasta ryzyko tworzenia gier niespójnych koncepcyjnie względem swoich poprzedników.

Trzecia odsłona kultowej serii gier akcji *Max Payne* stanowi doskonały dowód na to, że tworzenie dobrych kontynuacji jest nie tylko zadaniem trudnym, ale wręcz niemożliwym do osiągnięcia bez uprzedniego określenia tożsamości produktu oraz konsultacji ze społecznością graczy.

Drastyczna zmiana wizerunku głównego bohatera oraz osadzenie akcji w egzotycznym środowisku wywołało powszechne oburzenie fanów na całym świecie. *Rockstar Games* uważnie wysłuchał wszystkich komentarzy i zrobił to, co każde inne studio na jego miejscu zrobić powinno. Na za radzie konsultacji nawiązał współpracę z pierwotnymi twórcami serii, zaś samą rozgrywkę rozbudowano o liczne fragmenty nawiązujące stylistycznie do pierwszych odsłon cyklu. W ten oto prosty sposób *Max Payne 3* przekształcił się w jedną z najgorętszych premier 2012 roku.

Przyjmując powyższy punkt widzenia, tożsamość marki można traktować jako odpowiednik definiowanej w firmowych biznesplanach misji. Bardzo często idea ta jest rozszerzana o deklarację kluczowych wartości, która zazwyczaj przyjmuje postać

niewielkiej książeczki, do której odwołać może się każdy pracownik w razie zaistnienia takiej potrzeby. Szczególnie przydatna okazuje się ona podczas podejmowaniu różnego rodzaju decyzji biznesowych, przez co wdrożenie podobnego rozwiązania dla tożsamości marki może okazać się doskonałym pomysłem. Stworzenie dokumentu, który jednoznacznie wskazywać będzie na najważniejsze atrybuty serii - wykluczając jednocześnie możliwość modyfikacji w określonych obszarach - wpłynie pozytywnie nie tylko na spójność całego cyklu projektowego, ale również upłynni procesy decyzyjne z nim związane.

Stworzenie dokumentu, który jednoznacznie wskazywać będzie na najważniejsze atrybuty serii - wykluczając jednocześnie możliwość modyfikacji w określonych obszarach - wpłynie pozytywnie nie tylko na spójność całego cyklu projektowego, ale również upłynni procesy decyzyjne z nim związane.

Narodziny marki

Marka powstaje wraz z pierwszym produktem, który sygnowany jest danym tytułem. Pojawiają się wówczas pierwsi odbiorcy oraz, przy założeniu odpowiedniej jakości gry lub utrafieniu w gusta konsumenckie, fani produkcji. Na tym etapie dostrzec już można również załączek tożsamości marki. Gracze potrafią wskazać przyczyny odstąpienia od zakupu oraz powody, dla których po dany tytuł sięgnęli. Posiadają oni również wypracowaną opinię na temat poszczególnych jego elementów. Mogą wskazać zarówno te dobre, niepasujące do ich wyobrażenia oraz zabierające, ich zdaniem, radość z rozgrywki. Gracze oraz prasa branżowa zaczynają także kreować swoje oczekiwania względem ewentualnej kontynuacji. W recenzjach prasowych spotkać się można z opiniami, przyjmującymi jedną z następujących form: „Gra posiada wiele dobrych pomysłów, jednak niektóre jej elementy psują ogólne wrażenie”, oraz „Grałoby się zdecydowanie przyjemniej, gdyby [...]”.

Wszystkie te informacje zwrotne powinny stanowić w przyszłości drogowskaz dla producenta. Dzięki niemu uniknie on w przyszłości nie tylko już raz popełnionych błędów, ale stworzy także programy bliższe oczekiwaniom graczy. Ważnym jest tutaj

zwrócenie uwagi na konsekwentne podtrzymywanie tych elementów, które zdaniem użytkowników są dobre oraz systematyczne usuwanie tych słabszych. Jednak nie zawsze powinno być to równoznaczne ich całkowitej eliminacji. Dobre pomysły bardzo często są po prostu źle zaimplementowane w rozgrywkę. Wówczas wystarczy je przeprojektować, kierując się przy tym uwagami graczy. Przydatna może okazać się analiza *SWOT*, która w sposób jednoznaczny segreguje słabe strony produktu na potencjalne szanse (obszary, które poprawione mogą stanowić o jego sile), oraz elementy wymagające natychmiastowego usunięcia.

Ważnym jest tutaj zwrócenie uwagi na konsekwentne podtrzymywanie tych elementów, które zdaniem użytkowników są dobre oraz systematyczne usuwanie tych słabszych.

Podczas kreowania nowych marek niezbędne jest podejście marketingowe. Zdarzają się oczywiście przypadki, gdy powstają programy w pełni konkurencyjne za sprawą samej intuicji jej twórców, jednak odsetek takich tytułów jest niewielki. Zdecydowana większość to gry, które przez swoją bylejakość w żaden sposób nie zapisały się na dłużej w świadomości graczy. Wyraziści bohaterowie, niepowtarzalna mechanika rozgrywki lub też zastosowana technologia – marka musi kojarzyć się w sposób jednoznaczny. Również po to, aby ewentualne kontynuacje miały się do czego odwoływać. Tytuł dobry, który przez swoją konstrukcję fabularną uniemożliwia stworzenie wiarygodnego następcy, również należy uznać za niepożądaną patologię.

Teoretyczne podstawy tworzenia kontynuacji

O ile pierwsza produkcja daje początek marce oraz tworzy załączek tożsamości, jej siła oraz wartość rynkowa kreowana jest dopiero na przestrzeni następnych gier sygnowanych danym tytułem. W tym miejscu należy wprowadzić istotny, z punktu widzenia projektowania kontynuacji, podział na **markę płytką** oraz **markę głęboką**.

Marka płytka a marka głęboka

Rozróżnienie to jest istotne z kilku powodów. Po pierwsze, czas potrzebny na wykreowanie każdej z nich jest odmienny. Po drugie, inaczej kształtuje się kwestia dziedziczonych zasobów, ze szczególnym podkreśleniem oczekiwań konsumenckich. Ostatecznie, zakres możliwości i manipulacji w obrębie każdej z nich jest inny.

Marka głęboka

O marce głębokiej można powiedzieć w sytuacji, gdy co najmniej dwie produkcje, sygnowane danym tytułem, wykorzystują podobną mechanikę rozgrywki oraz nawiązują do tych samych zasobów. W takim przypadku pełna tożsamość wraz ze wszystkimi jej konsekwencjami wykształci się już po wydaniu dwóch pierwszych części danego cyklu, z których druga wówczas będzie pełnoprawną kontynuacją poprzedniej. Oczywiście, stanie się tak pod warunkiem, że obydwie gry będą również spójne pod kątem marketingowym – zmiany pozycjonowania czy też daleko idące ingerencje w identyfikatory marki zdecydowanie nie przysłużą się wykształceniu mocnej tożsamości rynkowej produktu. Serie *God of War* oraz *Monkey Island* stanowią doskonały przykład marek głębokich.

Wykreowanie marki głębokiej stanowi nie tylko korzyść dla właściciela. Jest ona również obciążona dużą liczbą konserwatywnych użytkowników o jasno zdefiniowanych oczekiwaniach. Potrafią oni skutecznie utrudniać ewolucję marki, czego doskonałym przykładem było oprotestowanie przez nich (w okolicy premiery czwartej części) trójwymiarowego widoku spotkań w serii menedżerów piłkarskich *Football Manager*.

Jest ona również obciążona dużą liczbą konserwatywnych użytkowników o jasno zdefiniowanych oczekiwaniach.

Marka płytka

Sytuacja zupełnie inaczej wygląda w przypadku marek płytkich, znajdując się one bowiem na wyższym stopniu abstrakcji w świadomości konsumentów. Ogólnikowe są również wymagania użytkowników względem tytułów nią sygnowanych. Za sztandarowy przykład marki płytkiej uznać można gry, których akcję umieszczono w uniwersum *Star Wars*. Produkcje sygnowane tym identyfikatorem wypracowały sobie na przestrzeni lat dziewięćdziesiątych doskonałą opinię, która w świadomości większości graczy tożsama była doskonałej grafice oraz rozgrywce najwyższej jakości. Zanim jednak wydawca osiągnął dla swojej marki przywołane wcześniej skojarzenia, niezbędne było wydanie co najmniej kilku gier na równie wysokim poziomie wykonania. Innymi słowy, czas niezbędny do stworzenia trwałego pozycjonowania marki płytkiej jest znacznie dłuższy od tego towarzyszącego kreowaniu marki głębokiej.

Czas niezbędny do stworzenia trwałego pozycjonowania marki płytkiej jest znacznie dłuższy od tego towarzyszącego kreowaniu marki głębokiej.

Przekształcanie marki

Bardzo często w ramach marki płytkiej kreowane są marki głębokie lub marka głęboka przekształcana jest do poziomu **marki nadrzędnej**. Sytuacja ta często ma miejsce, gdy pewnego rodzaju formuła ulega wyczerpaniu, a oczekiwania graczy uniemożliwiają dokonania gruntownych zmian. Wówczas firmy decydują się na stworzenie marki nadrzędnej, w ramach której wyróżnione zostają pomniejsze serie wydawnicze. Jedna z nich kontynuuje tworzenie dodatków zgodnych z oczekiwaniami obecnych graczy. W ramach drugiej, marki głębokiej, tworzona jest nowa gra bazująca na odziedziczonych zasobach, jednak wprowadzająca daleko idące zmiany w mechanikę aplikacji bazowej. Ostatnimi czasy jest to bardzo popularna praktyka, mająca na celu objęcie przez wydawcę jak największego obszaru rynku.

Przykłady tego rodzaju przedsięwzięć można mnożyć. Realistyczne

i zręcznościowe gry wyścigowe sygnowane są tymi samymi markami nadrzędnymi (*Need for Speed*), a strategie czasu rzeczywistego spinano w ramach jednego, wspólnego identyfikatora ze strategiami turowymi (cykl *Warlords*). Pamiętać należy o tym, że marka nadrzędna samoistnie nie stanowi rozwiązania wszelkich problemów marketingowych towarzyszących próbie zachęcenia dotychczasowych graczy do nowej koncepcji serii. Omawiana sytuacja przedstawiona została na schemacie 7.1.

Z uwagi na fakt, iż w ramach marek płytkich powstawać mogą przedstawiciele wielu różnych gatunków, do wykształcenia się trwałego pozycjonowania niezbędne jest, w ich przypadku, wydanie po sobie kilku gier odznaczających się wartościami wskazywanymi przez uprzednio przyjęte dla serii pozycjonowanie. Do grona marek, których przedstawiciele na rynku gier nie spełnili tego rygorystycznego wymogu, należy uniwersum *Star Trek*.

O ile na doskonałą opinię tytułów ze świata Gwiezdnych Wojen zapracowało kilka kolejnych produkcji (*Jedi Knight*, *Shadows of the Empire*, *Rogue Squadron 3D*), to w przypadku gier spod znaku popularnego serialu telewizyjnego można mówić o ogromnym rozrzucie jakościowym. Tytuły naprawdę dobre (*Elite Force*) sąsiadowały w planie wydawniczym z przeciętnymi (*New Worlds*) oraz słabymi (*Hidden Evil*), co w połączeniu z ogromną przewagą ilościową tych drugich skutecznie pozbawiło serię możliwości wykształcenia sobie należytego pozycjonowania w świadomości graczy.

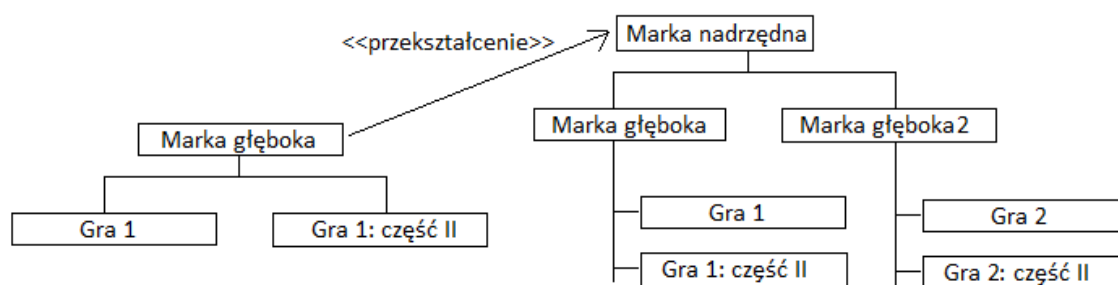
Nie bez znaczenia pozostawał również fakt, że w przeciwieństwie do gier ze świata *Star Wars*, za tworzenie poszczególnych produkcji spod szyldu *Star Trek*, na przestrzeni lat, odpowiedzialni byli różni wydawcy oraz producenci. Brak centralizacji władz oraz nieszczególne zainteresowanie tworzonymi aplikacjami ze strony pierwotnych właścicieli licencji zaowocowały wykształceniem się takiej, a nie innej sytuacji rynkowej.

Dopiero *Activision* podjęło próby uporządkowania sytuacji panującej wokół serii poprzez stworzenie, w jej obrębie, kilku marek głębokich. Niestety, w parze z nową polityką marketingową nie wprowadzono rygorystycznych norm jakościowych, które obejmowałyby swoim oddziaływaniem każdą z powiązanych ze światem

Star Trek produkcji.

Gwoli ścisłości należy dodać, że z powodu rozlicznych zmian organizacyjnych siła oddziaływania marki *Star Wars* na przestrzeni ostatnich dziesięciu lat również zmalała praktycznie do zera. Silną pozycję rynkową udało się co prawda wywalczyć powstałym w jej ramach markom głębokim (z *Knights of the Old Republic* na czele), nie można już jednak powiedzieć, aby logo Gwiezdnych Wojen w tytule było synonimem jakichkolwiek wartości.

O tym, jak wielkie zaufanie udało się roztrwonić, najlepiej zaświadczyć może pochodzący z pewnego wpisu encyklopedycznego cytat: „Gdy *LucasArts* bierze się za grę poświęconą tematyce Gwiezdnych Wojen, można być niemal pewnym, że będzie to produkt najwyższej klasy.”



Schemat 7.1 Transformacja marki głębokiej w markę nadrzędną.

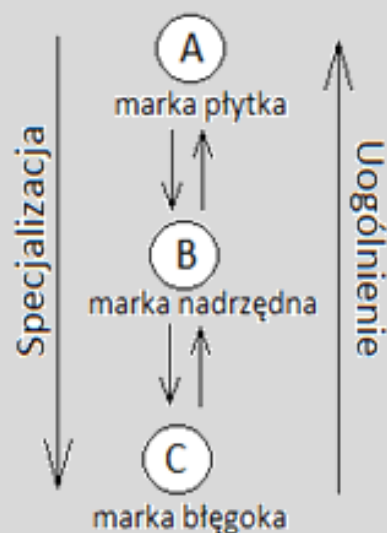
Pamiętać należy o tym, że o ile zazwyczaj możliwe jest „łagodne” przekształcenie marki głębokiej w nadrzędną, to już próba sprowadzenia tej drugiej do poziomu marki płytkiej, w zdecydowanej większości przypadków, zakończy się komercyjnym niepowodzeniem. Wynika to z faktu, że po dokonaniu transformacji ze schematu 7.1 marka nadrzędna dziedziczy po swojej postaci bazowej zasoby, włączając w to pewien zakres oczekiwań konsumenckich. Nie są one, co prawda, na jej poziomie równie zaangażowane jak w przypadku marek głębokich, jednak w dalszym ciągu ograniczają pole manewru producenta podczas projektowania kolejnych gier sygnowanych danym tytułem. O słuszności tego twierdzenia przekonali się twórcy takich tytułów jak *Baldur's Gate: Dark Alliance* oraz *Command & Conquer: Renegade*.



Cały czas należy mieć na uwadze fakt, iż wbrew pozorom marka nadrzędna nie jest tożsama marce płytkiej. O ile ta pierwsza powstaje, gdy produkcje należące do co najmniej dwóch różnych marek głębokich przynależą do tego samego gatunku, marka płytka wykształca się wraz z różnicami w tej materii, występującymi pomiędzy poszczególnymi gramami.

Przykładem firmy, która powszechnie wykorzystuje przedstawiony wcześniej proces przekształcania marki, jest *Electronic Arts*. Ze wspomnianej już serii *Need for Speed*, którą w początkowym okresie istnienia kojarzono jednoznacznie jako wyścigi samochodowe o charakterze zręcznościowym, wydawca ten uczynił markę nadrzędną, w ramach której, obok siebie, egzystują z powodzeniem zarówno gry realistyczne (seria *Shift*), kładące nacisk na modyfikację samochodów (seria *Underground*), jak również nawiązujące wprost do korzeni serii (m.in. *Hot Pursuit*). Przedostatnia odsłona cyklu w postaci *The Run* wskazuje, że w najbliższych latach społeczność graczy będzie świadkami próby przekształcenia marki nadrzędnej do poziomu marki płytkiej.

Ruch w kierunku marki płytkiej nazywamy **uogólnianiem**, zaś w przeciwnym **specjalizacją marki**. Żadnej firmie nie udało się do tej pory wypracować skutecznej techniki bezpośredniego przejścia z poziomu C do A, która nie uruchamiałaby różnego rodzaju niepożądanych mechanizmów rynkowych. Genezy tego problemu należy doszukiwać się w oczekiwaniach konsumentów, które ulegają wykształceniu na poziomie marki głębokiej i towarzyszą jej później na przestrzeni całego pochodzenia w kierunku punktu A.



Na bazie dotychczasowych doświadczeń wydawców oraz producentów oprogramowania można jednak wskazać jedną metodykę postępowania, która chociaż wiąże się negatywnymi konsekwencjami dla danej serii oraz wymaga upływu co najmniej kilku lat od jej rozpoczęcia, w ostatecznym rozrachunku stwarza warunki umożliwiające wytworzenie marki płytkiej. Polega ona na

kontynuowaniu przyjętej przez wcześniejsze wydawnictwa formuły do momentu, gdy nawet najzagorzalsi miłośnicy marki poczują się znużeni zaistniałą sytuacją. Wówczas można pokusić się nie tylko o restart samej serii, ale również o uzupełnienie cyklu różnego rodzaju grami jedynie nawiązującymi do świata przedstawionego.

Najważniejszy wyróżnik pomiędzy marką płytką a głęboką stanowi relacja wydanych w ich ramach produkcji z odziedziczonymi przez nie zasobami. O ile w przypadku gier sygnowanych marką głęboką przywiązanie graczy do poszczególnych zasobów jest bardzo duże, to u marek płytkich jest ono wybiórcze, a bardzo często wręcz trudne do jednoznacznego zdefiniowania. Gracze oczekują co prawda pewnego spoiwa pomiędzy kolejnymi grami, jednak element łączący może przyjmować przeróżne formy. Od bohaterów, przechodząc przez realia rozgrywki, na jej mechanice skończywszy.

O ile w przypadku gier sygnowanych marką głęboką przywiązanie graczy do poszczególnych zasobów jest bardzo duże, to u marek płytkich jest ono wybiórcze, a bardzo często wręcz trudne do jednoznacznego zdefiniowania.

Rodzaje marki a tworzenie kontynuacji

Wykorzystawszy przedstawione wcześniej informacje można pokusić się o udzielenie precyzyjnej odpowiedzi na jedno z pytań, zadanych we wstępie do niniejszego rozdziału. Mianowicie, pełnoprawnymi kontynuacjami są jedynie gry oparte o markę głęboką.

Informacja ta jest bardzo istotna, ponieważ pomimo upływu lat w dalszym ciągu zdarza się, że producenci oraz wydawcy próbują kierować swoje nowe produkty, wynoszące markę głęboką na poziom nadrzędnej lub płytkiej, do konsumentów związanych z tą pierwszą. Wiele projektów popełniających ten błąd zarzucanych jest na etapie produkcji. Co prawda, dzięki temu sama marka nie ulega zmianie, jednak należy pamiętać o niepotrzebnych nakładach finansowych poczynionych do momentu podjęcia takiej decyzji.

Kontynuacja jako restart serii

W ostatnich latach bardzo popularnym zjawiskiem stało się **restartowanie marki**. Mechanizm ten polega na oficjalnym zrzeczeniu się przez producenta większości odziedziczonych zasobów i wypracowaniu w ten sposób znacznej przestrzeni operacyjnej dla nowego projektu. Kiedy powinno się z niego korzystać?

Przede wszystkim, gdy marka uległa zepsuciu. Zaufanie jest wówczas nadszarpnięte i wielu konsumentów z góry zakłada, że ich oczekiwania nie zostaną w przyszłości spełnione. Konsekwencją postępującej wymiany użytkowników, z oddanych marce na graczy przygodnych, są coraz wyższe koszty związane z prowadzeniem kampanii marketingowych. W tych okolicznościach restart serii pozwala przeanalizować popełnione błędy, wyeliminować je i nadać nowy kierunek dla rozwoju marki. Informacja o próbie naprawy poczynionych na przestrzeni lat błędów powinna również zmobilizować do powrotu byłych użytkowników. Liczebność tej migracji uzależniona będzie bezpośrednio od stopnia, w jakim wizja restartu serii pokrywać się będzie z jego wyobrażeniem u graczy.

Odcięcie się od dziedziczonych zasobów bywa również niezbędne, gdy wykorzystywana przez producentów w grach formuła ulega wyeksploatowaniu. Przed ogłoszeniem oficjalnego komunikatu na temat zerwania z dotychczasowymi tradycjami marki należy najpierw dokładnie przeanalizować jej sytuację rynkową oraz zakładane cele biznesowe. Bardzo często bowiem firmy decydują się niepotrzebnie ingerować w markę głęboką, gdy restartu serii z powodzeniem można by dokonać poprzez przekształcenie jej w markę nadrzędną. Jeżeli wydawcy zależy na poszerzeniu grona odbiorców przy jednoczesnym zachowaniu dotychczasowych konsumentów, prowadzenie w ramach marki dwóch niezależnych linii produktów będzie najlepszym rozwiązaniem pod warunkiem, że istnieje będzie ekonomiczne uzasadnienie takiej decyzji. Utrzymywanie starszego odłamu serii dla garstki użytkowników z pewnością do najrozsądniejszych nie należy.

Restartu serii w ramach jednej marki głębokiej powinno się dokonywać tylko i wyłącznie w sytuacji, gdy jej siła rynkowa na przestrzeni kolejnych produkcji uległa znacznemu osłabieniu. Ważną rolę odgrywają tutaj oczekiwania konsumentów. Nierozważne manipulowanie zasobami marki odznaczającej się mocną pozycją

w świadomości graczy musi pociągnąć za sobą negatywne konsekwencje.

Jako przykład może posłużyć nienajlepsza atmosfera panująca wokół nowej odsłony serii *Devil May Cry*, która w założeniach autorów stanowić ma remake pierwszej części cyklu. Nowy identyfikator marki przekształcony w krótkie *DMC*, daleko idąca ingerencja w świat przedstawiony oraz nie akceptowalna dla fanów serii modyfikacja wyglądu głównego bohatera wywołały ogromne poruszenie. Czy istnieje możliwość wyjścia z zaistniałej sytuacji obronną ręką? Teoretycznie, tak. W tym celu należałoby w ramach marki nadrzędnej *Devil May Cry* kontynuować pierwotną serię, zaś z *DMC* uczynić równoległą markę głęboką dla różnego rodzaju eksperymentów artystycznych. Dzięki temu wykorzystano by potencjał medialny powstałego zamieszania do wypromowania nowej gry, jednocześnie zyskując w oczach dotychczasowych graczy. Komunikat medialny mógłby przyjąć następującą postać:

„Oczywiście, cały czas mieliśmy na uwadze dotychczasowych graczy. Uznając jednak, że mechanika rozgrywki towarzysząca kolejnym odsłonom serii dostarczała osobom w nie grającym wiele radości, postanowiliśmy dać szansę przeżycia jej również osobom, dla których specyficzny klimat, towarzyszący dotychczas serii, stanowił barierę nie do przejścia. To właśnie z myślą o nich powstał DMC. Jako twórcy byliśmy oczywiście ciekawi reakcji dotychczasowych graczy, rozważając przy tym możliwość zarzucenia wcześniej wypracowanych schematów, jednak nie mieliśmy zamiaru tego uczynić wbrew woli społeczności. Przekonawszy się w sposób dobitny, jak wielkim przywiązaniem do marki wykazali się dotychczasowi odbiorcy, uspokajamy. Oryginalna saga w dalszym ciągu będzie kontynuowana. Jednocześnie chcielibyśmy wyrazić dumę i radość z powodu zażyłości, jaka wykształciła się pomiędzy naszym produktem a graczami”.

W ten oto prosty sposób *Capcom* nie tylko odebrałby argumenty osobom, które wszem i wobec głoszą, że nowa produkcja studia jest jednym z najgorszych restartów w historii. Okazałby się, przy okazji, troszczącym o całą społeczność graczy wydawcą oraz producentem. Przekuwanie krótkoterminowych porażek w długoterminowe korzyści należy do najważniejszych zadań współczesnego marketingu. Warto o tym pamiętać.

Przekuwanie krótkoterminowych porażek w długoterminowe korzyści należy do najważniejszych zadań współczesnego marketingu.

Na przeciwnym krańcu realiów biznesowych - względem przywołanego wcześniej *Devil May Cry* - znajduje się inna znana marka, *Tomb Raider*. Powtarzalność kolejnych odsłon serii oraz mechanika rozgrywki zakorzeniona w dwudziestym wieku doprowadziły do sytuacji, gdzie tożsamość cyklu uległa skostnieniu, zaś dla większości graczy jej los stał się obojętnym. Próba budowania marki w parciu o elektroniczną celebrytkę, Larę Croft, okazała się być na dłuższą metę nieskuteczna. Tym bardziej, że sama postać Pani Archeolog także ewoluowała. W między czasie próbowano co prawda dokonać zmian w mechanice rozgrywki za sprawą *The Angel of Darkness*, jednak poczynione zmiany w kierunku gier cRPG nie spotkały się z rynkową aprobatą. Przyjęty przez *Core Design* kierunek rozwoju marki jednoznacznie dowiódł, że producent ten nie tylko miał problemy ze wykrzesaniem „ducha” pierwotnego *Tomb Raidera*, ale nie dokonał także określenia tożsamości marki wraz z utrzymaniem odpowiedzialności za nowe części cyklu.



Z opisanego przypadku marki *Tomb Raider* można wysnuć jeszcze jeden, bardzo istotny wniosek. Mianowicie restart serii obejmujący mechanikę rozgrywki, aby być skutecznym, musi mieć charakter totalny. Wszelkie zmiany na drodze ewolucji, mające na celu pogodzić przeszłe z doczesnym, w zdecydowanej większości przypadków kończą się niepowodzeniem i wymuszają powrót do pierwotnej formy.

Restart serii obejmujący mechanikę rozgrywki, aby być skutecznym, musi mieć charakter totalny.

Podsumowanie

Umiejętne zarządzanie marką stanowi obecnie podstawę efektywnej działalności biznesowej. Produkcja topowych tytułów jest droga, z kolei małe projekty cierpią na zintensyfikowaną konkurencję. Jedni chcą ograniczać ryzyko finansowe, drudzy obawiają się szybkiego skopiowania własnych rozwiązań. Jedynym, trwałym i niepodrabialnym wyróżnikiem staje się marka. Trudna do uzyskania, możliwa do utracenia jedną, błędną decyzją.

Pytania kontrolne

1. Czym jest marka?
2. Co odróżnia specjalizację marki od jej uogólniania?
3. W jakich sytuacjach należy sięgać po mechanizm restarty serii?
4. Którą markę ciężiej wykształcić: płytką czy głęboką?
5. Jakie korzyści wynikają z tworzenia kontynuacji?

¥ Rozdział 8: Opakowanie i jego zawartość

Wraz z upowszechnieniem się płatności elektronicznych oraz szybkich łącz internetowych, sprzedaż gier tradycyjnymi kanałami dystrybucji zauważalnie zmalała. Możliwość porównania ofert różnych sklepów i wiążąca się z tym gwarancja wyboru tej najkorzystniejszej cenowo, to zaledwie jedna z wielu korzyści zakupów poprzez Internet.

We współczesnej branży oprogramowania istotną rolę odgrywa również możliwość nabywania aplikacji w formie cyfrowej (DLC), co dla wielu graczy wiąże się zazwyczaj ze znaczną oszczędnością oraz możliwością zakupu tytułów na rynku już niedostępnych. Przykładowo, stworzona przez polską firmę *CDP* platforma cyfrowej dystrybucji *Good Old Games* stanowi doskonały przykład dochodowego przedsięwzięcia w obszarze dystrybucji leciwych już gier wideo, sprzedawanych stęsknionym graczom za nieprzypoicie duże (jak na kilkudziesięcioletnie tytuły) pieniądze.

Z powyższego akapitu można by wnioskować, że najlepsze lata dla tradycyjnej sprzedaży, w przypadku gier, bezpowrotnie minęły. Jaki był zatem cel poświęcenia osobnego rozdziału tej formie dystrybucji? Dobrych powodów ku temu jest co najmniej kilka, z czego jeden, najistotniejszy i warunkujący rację bytu pozostałych przedstawia się w sposób następujący: Fizyczna sprzedaż będzie jeszcze przez wiele lat przynosić wymierne korzyści wydawcom oraz dystrybutorom. Czy rozsądnym byłoby zatem zrywanie z obszarem działalności biznesowej, który znajduje ekonomiczne i marketingowe uzasadnienie?

Fizyczna sprzedaż będzie jeszcze przez wiele lat przynosić wymierne korzyści wydawcom oraz dystrybutorom.

Niniejszy rozdział traktuje w sposób kompleksowy o teorii opakowania, przedstawiając jednocześnie najważniejsze praktyki marketingowe, mające na celu maksymalizację siły oddziaływania na klienta, wynikającą z omówionej tutaj tradycyjnej formy dystrybuowania gier.

Dlaczego tradycyjna dystrybucja?

Wbrew obiegowym opiniom specjalistów, w przeciągu najbliższych lat nie należy spodziewać się zaprzestania sprzedaży gier drogą tradycyjną, tzn. z wykorzystaniem towarzyszących temu procesowi opakowań oraz fizycznych nośników danych. Najważniejsze z powodów, które przemawiają za takim a nie innym rozwojem wypadków, przedstawiają się w sposób następujący:

Naturalne skłonności konsumentów – dla wielu graczy zakup przyjmuje formę rytuału. Każda wizyta w dziale multimediiów ulubionego sklepu jest dla nich wspaniałą zabawą. Oglądają różne opakowania, zapoznają się z informacjami na obwolutach. Komentują. Tradycyjna forma dystrybucji nie jest dla nich niczym uciążliwym, wprost przeciwnie. Stanowi źródło niekończącej się radości.

Fizyczność – oprogramowanie, dla przeciętnego człowieka, jest rzeczą wybitnie abstrakcyjną. Dopiero fizyczne opakowanie nadaje mu przyziemnego, namacalnego charakteru. Staje się ono bardziej realne. Dzięki temu nie odczuwa on dyskomfortu wynikającego z faktu, że prawdziwe pieniądze wydawane są na bliżej nieokreślony byt. Pamiętać należy przy tym, że największe zyski generowane są w okresach świątecznych. Umieszczanie pod choinką kodów na zakup cyfrowego egzemplarza ulubionej gry lub udostępnianie dziecku w ramach prezentu świątecznego swojej karty kredytowej, aby mogło ono zakupić elektroniczną wersję prezentu, dla większości rodziców w dalszym ciągu nie nosi znamion słusznego, akceptowalnego postępowania.

Oprogramowanie, dla przeciętnego człowieka, jest rzeczą wybitnie abstrakcyjną. Dopiero fizyczne opakowanie nadaje mu przyziemnego, namacalnego charakteru.

18 grudnia 2010 roku debiutował na rynku dodatek do bardzo popularnej strzelaniny pierwszoosobowej *Battlefield: Bad Company 2*, o wymownym dla warstwy estetycznej podtytule *Vietnam*.

Światowy wydawca, *Electronic Arts*, doskonale zdawał sobie sprawę z pozycji rynkowej swojego nowego produktu: stanowił on potencjalny prezent świąteczny dla kilku mln. użytkowników, posiadających podstawową wersję aplikacji.

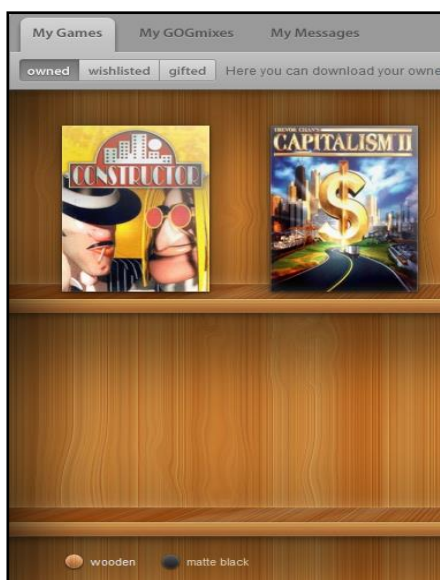
Z tego też powodu, *EA* zdecydowało się miejscami na zmyślną hybrydę sprzedażową: w tradycyjnych pudełkach umieszczony został specjalny kod, umożliwiający ściągnięcie właściwej zawartości poprzez drogą elektroniczną. Dzięki temu oszukano społeczną barierę do obdarowywania bliskich wyłącznie namacalnymi upominkami, minimalizując jednocześnie koszt całego przedsięwzięcia do zakupu pudełek i wydrukowania odpowiedniej liczby kolorowych obwolut.

Zważywszy na liczbę zakupionych w ten sposób egzemplarzy oraz niewielki koszt samego przedsięwzięcia, należy raz jeszcze podkreślić, iż umiejętne łączenie różnych form sprzedaży przynieść może zdecydowanie większe korzyści, niż próba siłowego wymuszenia na graczach migracji z jednego kanału dystrybucyjnego do drugiego.

Kolekcyjnerski charakter – wielu graczy cechuje bardzo osobiste podejście do zgromadzonej przez nich kolekcji gier. Wynika to z faktu, że nabycie każdego kolejnego egzemplarza wiązało się dla większości z jakimś wyrzeczeniem, a co za tym idzie, ogromną radość sprawia im późniejsze eksponowanie swojej kolekcji oraz możliwość pochwalenia się nią przed znajomymi. Tę istotną rolę

opakowania dostrzegają również autorzy platform cyfrowej dystrybucji, w tym przywołany już kilkakrotnie na łamach niniejszej książki *Good Old Games*, który prezentuje graczowi zakupione przez niego gry w formie pudełek, ustawionych na półkach wirtualnego regału (Rys. 8.1).

Cena – wydawać by się mogło, że sprzedaż gier drogą elektroniczną wydatnie wpłynie na obniżenie cen. Unika się kosztów opakowań, nośników oraz ich tłoczenia. Marża sklepów jest pomijana, tak samo jak inni ewentualni pośrednicy. Praktyka jednak naucza, że nic bardziej mylnego. Chociaż w długiej perspektywie czasu ceny gier w postaci elektronicznej są elastyczniejsze



i szybciej spadają, w dniu premiery danego tytułu gracz zazwyczaj będzie zmuszony wydać kwotę porównywalną do tej, którą musiałby uiścić w przypadku jego fizycznego egzemplarza. Bardzo często zachodnie ceny są wprost nie do przyjęcia dla niektórych rynków lokalnych. Podsumowując, koszt zakupu produktów dostępnych drogą elektroniczną, nie licząc okolicznościowych wyprzedaży, w dalszym ciągu jest niekonkurencyjny.

Rys. 8.1. Kolekcja gier, Good Old Games

Specyfika rynków – każdy rynek jest inny. Objawia się to m.in. różnymi przyzwyczajeniami konsumentów, przyjętymi standardami cenowymi oraz poziomem rozwoju infrastruktury. Powszechny dostęp do szybkiego Internetu, umożliwiający wygodne nabycie gier dla konsoli *PlayStation3* drogą elektroniczną w jednym kraju nie oznacza, że będzie równie osiągalny w innym. Rezygnacja z tradycyjnego kanału dystrybucji w wielu regionach oznaczałaby powstanie tzw. wąskiego gardła, które uniemożliwiłoby sprzedaż adekwatną do wykształconego na rynku popytu. Podobnie wygląda sytuacja z polityką rodzinną względem dostępności kart bankowych dla młodzieży. Jest ona diametralnie odmienna w różnych zakątkach świata.

Rezygnacja z tradycyjnego kanału dystrybucji w wielu regionach oznaczałaby powstanie tzw. wąskiego gardła, które uniemożliwiłoby sprzedaż adekwatną do wykształconego na rynku popytu.

Strach – kolejne afery związane z włamaniami do baz danych dystrybutorów oraz nagminnie odnotowywanymi przypadkami lekkomyślnego zarządzania informacjami na temat klientów doprowadziły do sytuacji, w której po okresie bezwarunkowego zachwytu nad wygodą pieniądza elektronicznego coraz częściej zaczęły pojawiać się głosy nawołujące do dyskusji na temat niebezpieczeństw z nim związanych. Sytuacji zdecydowanie nie poprawiła fatalna polityka medialna niektórych firm, z *Sony Entertainment* na czele. Jak bowiem społeczność konsumentów może czuć się bezpiecznie, jeżeli przedsiębiorstwo tego pokroju bagatelizuje w komunikatach prasowych informacje na temat możliwego wycieku numerów kont bankowych?

Nie ulega wątpliwości, że czynników gwarantujących obecność fizycznej sprzedaży gier istnieje znacznie więcej, przez co powyższa lista ma jedynie charakter poglądowy. Wskazuje ona zarówno społeczne uwarunkowania, jak i techniczne bariery skłaniające miliony osób do dalszego korzystania z tego sprawdzonego już kanału dystrybucji.

Pytanie: Cyfrowa dystrybucja plików muzycznych doprowadziła do marginalizacji tradycyjnych płyt kompaktowych. Dlaczego poprzez analogię nie można założyć podobnej przyszłości dla gier wideo?

Powodów jest kilka. Przede wszystkim, za rozkwit handlu cyfrowego w przypadku branży muzycznej odpowiedzialna była popularność formatu mp3 oraz urządzeń z nim współpracujących. Otoczenie technologiczne doprowadziło do sytuacji, w której korzystanie z tradycyjnych nośników stało się nieporęczne. Po co bowiem kupować płytę kompaktową, skoro i tak będzie trzeba ją wyeksportować do odpowiedniego formatu?

Niebagatelną rolę odegrała również sama zawartość albumów muzycznych wydawanych na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat. Spójność artystyczna spotykana jeszcze na początku lat 80-tych wyparta została przez negatywną myśl marketingową, na mocy której dwa lub trzy przeboje umieszczane są na płytach w towarzystwie tzw. wypełniaczy. Utwory te stanowią dla artystów pretekst do wydawania nowych albumów muzycznych i sprzedaży całości fanom po cenach rynkowych, chociaż realna wartość tego rodzaju przedsięwzięć bazuje na jakości zaledwie kilku kompozycji. Możliwość zakupu pojedynczych utworów stanowi w tym przypadku o ogromnej przewadze dystrybucji cyfrowej.

Zadania opakowania

Opakowanie należy zaprojektować w taki sposób, aby stanowiło **uzupełnienie właściwego produktu**. Sytuacja, w której funkcjonuje ono jako byt absolutny, niezależny od swej zawartości, jest marketingowo niebezpieczna: za taki stan rzeczy odpowiada wówczas nieprzewidywalny charakter jego wpływu na konsumenta.

Opakowanie należy zaprojektować w taki sposób, aby stanowiło uzupełnienie właściwego produktu.

Kolorystyka, rozmieszczenie logotypów, wykorzystane grafiki oraz treść zamieszczonych na pudełku informacji powinna wynikać bezpośrednio z pozycjonowania aplikacji oraz jej indywidualnego charakteru. Sytuacja wygląda odrobinę inaczej w przypadku serii wydawniczych, różnica ta polega jednak tylko i wyłącznie na obiekcie pozycjonowania. O ile w pierwszym przypadku będzie to właściwa gra, w drugim należy wziąć pod uwagę przede wszystkim pozycję rynkową całego cyklu.

Opakowanie powinno **zachęcić konsumenta** do nabycia produktu. Co prawda, dla większości graczy nie stanowi ono decydującego czynnika podczas podejmowania decyzji zakupowej, należy jednak mieć na uwadze poniższe obserwacje:

- Jeżeli gracz do samego końca waha się pomiędzy kilkoma tytułami, istnieje duże prawdopodobieństwo, że podczas zakupów, w sklepie, przyglądnie się dokładniej każdemu z nich. Dopiero wówczas, zgodnie z towarzyszącymi mu emocjami i odczuciami, dokona ostatecznego wyboru. Wygra ten, kto przy pomocy pudełka potrafił będzie wzbudzić pożądanie i przekona konsumenta, że skrywający się w jego wnętrzu produkt jest dokładnie tym, czego on oczekuje.
- W przypadku reedycji i tańszych wznowień gier, konsumenci nie zawsze dokonują świadomego wyboru. Zdają sobie co prawda sprawę z ogólnej charakterystyki programu, jednak z uwagi na ponoszony przez nich mniejszy nakład finansowy (a co za tym idzie mniejsze ryzyko), bardzo często kierują się oni informacjami zamieszczonymi na pakowaniu. Charakteryzuje ich również większe zaufanie względem obiecywanych funkcjonalności oraz wrażeń płynących z rozgrywki.
- Należy pamiętać także o figurze marketingowej, jaką jest towarzysząca zakupom wszelkiego rodzaju grupa decyzyjna. Tutaj zazwyczaj składa się na nią sam gracz, jednak w przypadku prezentów oraz gier dla dzieci, zakupów dokonują bardzo często klienci na co dzień nie mający styczności z branżą elektronicznej rozrywki. W efekcie starają się oni kierować informacjami zamieszczonymi na opakowaniu, wnioskując z nich docelowego odbiorcę oraz charakter rozgrywki.

Do zadań opakowania należy również **przyciąganie uwagi** konsumenta. Odgrywa ono szczególnie istotną rolę w sytuacjach, gdy potencjalny klient nie zawęził jeszcze swojej listy zakupów do określonych pozycji.

Opakowania zaprojektowane z myślą o zwracaniu na siebie uwagi oddziałują nie tylko na amatorów gier wideo: bardzo często przynoszą wymierne skutki także po zetknięciu się z doświadczonymi graczami. Ci ostatni, zaintrygowani produkcją za sprawą kształtu pudełka, jego zawartości, lub na podstawie informacji zaczerpniętych z obwoluty, poszukają dalszych szczegółów we własnym zakresie.

Dla efektywnej realizacji przedstawionych powyżej zadań, tzn. przyciągania uwagi, zachęcania do zakupu oraz uzupełniania samego produktu, istotne jest wcześniejsze zrozumienie aplikacji oraz prawidłowe przeprowadzenie procesu jej pozycjonowania. W przeciwnym razie klient może zostać bezsensownie zniechęcony poprzez eksponowanie nieistotnych dla niego elementów, lub w skrajnych przypadkach wręcz poczuć się oszukanym za sprawą dysonansu poznawczego pomiędzy obietnicami złożonymi na opakowaniu, a faktycznym stanem rzeczy.

Należy również pamiętać o zachowaniu odpowiednich proporcji pomiędzy tymi trzema składowymi, ponieważ każda zmiana w projekcie faworyzująca jeden z czynników odbywać się może kosztem pozostałych. Sytuacja taka będzie działać w większości przypadków na szkodę całego przedsięwzięcia, nie przynosząc ostatecznie pożądanej korzyści biznesowej w postaci zwiększenia sprzedaży.

Funkcje opakowania

O ile efektywne realizowanie zadań wymienionych we wcześniejszym podrozdziale przynosi korzyść wydawcy oraz dystrybutorom, przedstawione poniżej funkcje są konsekwencją oczekiwań samych konsumentów. Należą do nich:

- **funkcja estetyczna,**
- **funkcja informacyjna.**

Funkcja estetyczna

Jest ona istotna przede wszystkim dla zorientowanych w tematyce elektronicznej rozrywki nabywców, którzy w gry nie tylko grają, ale również je kolekcjonują. Opakowanie stanowi dla nich wartość samą w sobie. Osoby te mają w zwyczaju pudełka nie tylko eksponować, ale także przekładać na półkach, dążąc do osiągnięcia lepszego efektu wizualnego. Z dużym niezadowoleniem odbierają gry, których opakowania mogą popsuć wypracowany przez nich ład i porządek. Użytkownicy ci

równie niechętnie przyjmują nieoczekiwane zmiany w szablonach graficznych istniejących już na rynku serii wydawniczych.

Osoby te mają w zwyczaju pudełka nie tylko eksponować, ale także przekładać na półkach, dążąc do osiągnięcia lepszego efektu wizualnego.

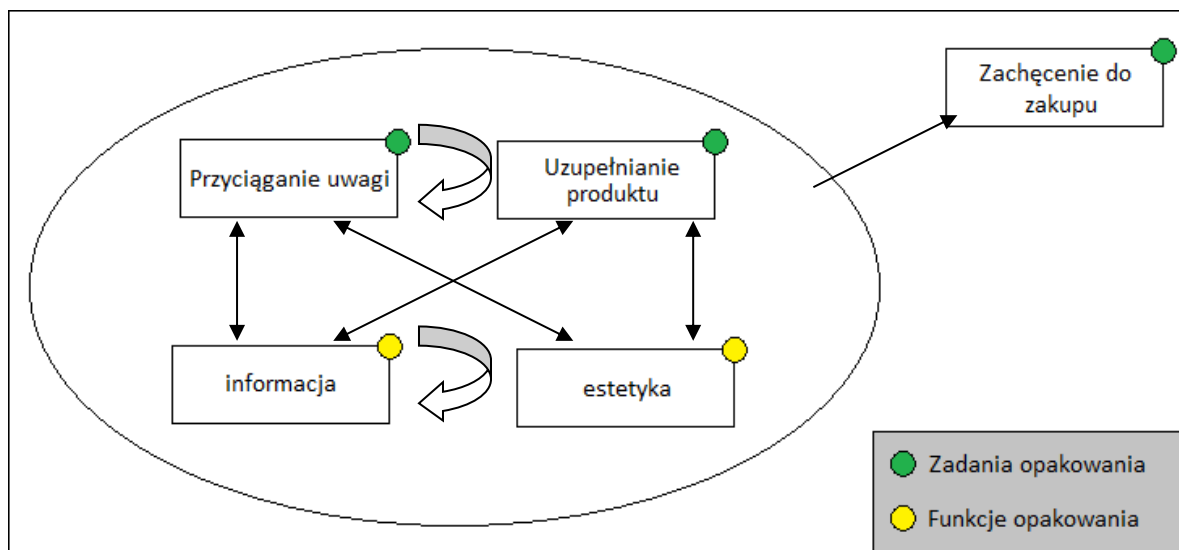
Funkcja informacyjna

Uwagę na nią zwracają przede wszystkim te osoby, które na co dzień nie interesują się grami wideo lub niemające po prostu w zwyczaju rozpoczynać każdego kolejnego dnia od zapoznania się z wiadomościami, opublikowanymi na najpopularniejszych serwisach tematycznych. Oczekują one rzetelnej informacji na temat produktu, jego przeznaczenia oraz specyfiki rozgrywki. W przypadku wersji przeznaczonych na komputery PC kluczowe są także wymagania sprzętowe. Z kolei pozycje konsolowe powinny jednoznacznie wskazywać na ewentualne wymagania względem urządzeń peryferyjnych.

Obustronna relacja pomiędzy funkcjami a zadaniami opakowania

Funkcje opakowania oraz jego zadania są ze sobą bezpośrednio powiązane. Nie da się przyciągnąć uwagi konsumenta, ani zaprojektować opakowania odzwierciedlającego charakter produktu, bez stosownych zabiegów na płaszczyźnie estetyki oraz informacji.

Dopiero prawidłowe wyważenie każdego z tych czterech elementów może przełożyć się na zrealizowanie celu nadrzędnego, czyli zachęcenia konsumenta do zakupu gry. Złożoność całego procesu przedstawiona została na Rys. 8.2. Podczas jego analizy warto zwrócić uwagę nie tylko na wspomniane już relacje pionowe (zadania – funkcje), ale również poziome. Wynika z nich, że przedstawione na opakowaniu informacje powinny oddziaływać z wykorzystanymi grafikami, tak samo jak zabiegi mające na celu przyciąganie uwagi konsumenta należałoby powiązać z samą aplikacją.



Rys. 8.2. Zależności występujące pomiędzy zadaniami oraz funkcjami opakowania.

Przedstawiony model opakowania wobec decyzji zakupowej

Zaproponowany wcześniej model tworzenia efektywnych opakowań, wyróżniający kilka kluczowych obszarów projektowania, ma na celu zapewnić produktowi przewagę konkurencyjną w każdym stadium procesu dokonywania zakupu przez konsumenta. Aby zobrazować tę ideę, prześlędzony zostanie teraz krok po kroku uogólniony algorytm zakupu, z dokładnym opisem poszczególnych jego etapów.

Potrzeba – czynnik motywujący klienta do poszukiwania produktów będących w stanie ją zaspokoić. Zadanie przyciągania uwagi odwołuje się do tego stadium. Komunikuje obecność gry, która pomoże rozwiązać zaistniałą sytuację.

Poszukiwanie informacji – niedługo po zaistnieniu potrzeby, klient przechodzi do intensywnego zbierania informacji. Zadanie uzupełnienia produktu oraz zaspokojenie funkcji informacyjnej mają na celu możliwie najpełniej usatysfakcjonować konsumenta na tym etapie.

Ocena alternatyw – Na bazie zebranych informacji i poczynionych obserwacji konsument stara się wybrać produkt najlepiej dopasowany do swoich potrzeb. Zbierany jest tutaj plon będący wynikiem współpracy poszczególnych obszarów opakowania.

Podjęcie decyzji o kupnie - Dobry projekt opakowania powinien ostatecznie zachęcić do zakupu.

Opakowanie jako wartość dodana

Czy opakowanie może stanowić wartość dodaną, a w skrajnych przypadkach nawet przewagę konkurencyjną? Jak najbardziej i zasada ta niekoniecznie jest ograniczona do tzw. **edycji kolekcjonerskich**, których dokładne omówienie znajduje się w dalszej części tego rozdziału. Aby zrozumieć istotę tego zjawiska, warto poznać historię opakowań towarzyszących oprogramowaniu oraz przeanalizować praktyki dotychczas stosowane w tym obszarze.

Geneza współczesnych opakowań

Lata osiemdziesiąte przyniosły branżowy standard w postaci dużych, tekturowych opakowań. Były one co prawda nieporęczne i mało ergonomiczne ze względu na niewielką przestrzeń, która była zajmowana przez sam nośnik z oprogramowaniem, jednak można wskazać co najmniej trzy istotne argumenty, które tłumaczą ich szybkie upowszechnienie się.

Przede wszystkim, zapewniały one wystarczającą ilość miejsca do zamieszczenia różnego rodzaju treści w sposób nie tylko efektowny, ale także efektywny. Dostęp do Internetu oraz innych źródeł informacji nie był wówczas powszechny tak jak teraz, a co za tym idzie znaczna część klientów indywidualnych opierała swoje decyzje zakupowe na wnioskach, które wysnuć można było po zapoznaniu się z informacjami zamieszczonymi na opakowaniu. Pamiętać należy przy tym, że grafika również stanowi pełnoprawny nośnik informacji.

Po drugie, duże opakowania z estetycznym obrazkiem na okładce zazwyczaj zdobiły mieszkania użytkowników. W czasach, gdy jedynym dostępnym środkiem wymiany informacji pomiędzy graczami były wzajemne rozmowy (marketing szeptany), darmowa promocja w postaci wyeksponowanego pudełka stanowiła bardzo istotny element promocji.

Ostatecznie, duże opakowania były czymś na kształt certyfikatów wartości oprogramowania. Dlaczego? Jak już zostało to podkreślone w kilku miejscach niniejszej książki, program komputerowy ma bardzo abstrakcyjny charakter. Jest on zjawiskiem trudnym do ujęcia w konwencjonalne ramy, towarzyszące życiu codziennemu większości z użytkowników. O ile niewielkie pudełko formatu płyt CD mogło być zniechęcające do wydania większej sumy pieniędzy, to już wielkie kartonowe etui dodawało „fizyczności” zawartemu w nim oprogramowaniu. Przez konsumentów było ono bardzo często bardziej utożsamiane z zakupionym programem, niż sama aplikacja zawarta na nośniku danych.

Na drodze miniaturyzacji

Wraz z pojawieniem się płyt DVD, rozpowszechnił się również nowy rodzaj towarzyszących im opakowań. Dostarczana przez nie powierzchnia była wystarczająca do zamieszczenia informacji o filmie oraz jego parametrach, a swoim rozmiarem oraz wyglądem nawiązywały do książek. Oczywiście, skojarzenie to nie jest przypadkowe. Dzięki takiemu zabiegowi możliwe stało się utworzenie własnej biblioteczki złożonej z ulubionych filmów oraz, w późniejszym czasie, także gier.

Nie trzeba było długo czekać, aby branża oprogramowania również przyjęła nowe obwoluty jako alternatywę, a później pełnoprawny zamiennik dotychczas wykorzystywanych kartonowych pudełek. O ile jednak w przypadku gier zmiany dokonały się relatywnie szybko, niektóre gałęzie oprogramowania specjalistycznego do dnia dzisiejszego ewoluowały swoją własną, niezależną ścieżką.

Burzenie się dotychczasowego porządku, od wielu lat, stanowi efektywny punkt podparcia intensywnych działań marketingowych. Nie dziwi więc fakt, że dystrybutorzy w nowych opakowaniach dostrzegali punkt centralny przyszłych kampanii reklamowych. Za równie naturalną należy uznać próbę niektórych z nich, aby

nowy rodzaj pudełek uczynić przewagą konkurencyjną swojej oferty. Doskonałym tego przykładem były działania polskiego dystrybutora *IM Group*, który w reklamach prasowych na terenie polski określał nowy rodzaj opakowań mianem „Ekskluzywnych” (Rys. 8.3).

Czy postrzeganie przez kogokolwiek seryjnie produkowanych opakowań jako źródła luksusu wydaje się być czymś naturalnym i oczywistym? Mało prawdopodobne, jednak nie o przekonania własne konsumentów tutaj tak naprawdę chodziło.



Powtarzanie tego rodzaju komunikatów tworzy wśród znacznego grona odbiorców nowe związki myślowe, które z czasem przejmują oni jako swoje własne, wewnętrzne przekonania. W ten sposób można nie tylko zarządzać wizerunkiem marki, ale równie efektywnie modelować także szeroko pojęte trendy rynkowe oraz potrzeby konsumenckie. Przy tego rodzaju praktykach należy pamiętać, podobnie jak miało to miejsce podczas pozycjonowaniu produktu, o regularności i konsekwencji w kreowaniu medialnego przekazu.

Wielu dystrybutorów, przez pewien okres czas, łączyło opakowania tekturowe z tymi nowocześniejszymi. Próbowano w ten sposób uniknąć niezadowolenia klientów oraz oswoić ich z nową formą fizycznej dystrybucji. Niektórzy, jak na przykład polska *Cenega*, poszli o krok dalej. Udostępniali oni swoją ofertę w dwojakiej postaci. Jedną z nich była edycja specjalną, umieszczoną w dotychczasowym tekturowym pudełku wraz z różnego rodzaju dodatkami. Drugą z nich obejmowała jedynie samą grę w opakowaniu typu DVD. Historia zatoczyła koło, bowiem ostatnimi czasy do podobnych metod dystrybucji powróciła firma *CD-Projekt*, wykorzystując w tym celu dystrybucję m.in. *Homefront* oraz *Shogun 2*.

**ROBIMY
REWOLUCJĘ**
**GRY KOMPUTEROWE
W NOWYM OPAKOWANIU!**

**TRWAŁE!
EKSKLUZYWNE!
WYGODNE!**

PC CD-ROM

**COMMAND & CONQUER
RED ALERT 2**

**EA SPORTS
FIFA
2001**

**Mitre
ULTIMAX
Championship
MANAGER
SEASON 00/01**

Najnowszy światowy standard!
W KOŃCU...
GRY TO MY!

<http://www.imgroup.com.pl>

Rys. 8.3 Reklama prasowa polskiego dystrybutora IMGroup, obierająca za punkt centralny przekazu nowy rodzaj opakowań. CD – Action 11/2000.

Burzenie się dotychczasowego porządku, od wielu lat, stanowi efektywny punkt podparcia intensywnych działań marketingowych. Nie dziwi więc fakt, że dystrybutorzy w nowych opakowaniach dostrzegali punkt centralny przyszłych kampanii reklamowych.

Opakowanie jako źródło wyróżnienia

Praktyka wykorzystywania pudełek towarzyszących dystrybucji gier jako elementu wyróżniającego poszczególne tytuły od oferty konkurencji jest zjawiskiem powszechnym.

Na przestrzeni lat dystrybutorzy dwoili się i troili, aby zaskoczyć gracza poprzez dodatkową funkcjonalność opakowania, kształt oraz enigmatyczny charakter zawartej na nim informacji. Niniejszy podrozdział ma na celu zebrać wszystkie te praktyki w jednym miejscu, wskazując szanse i zagrożenie z nimi związane. Każdą z koncepcji zobrazowano istniejącymi przykładami.

Wyróżnianie poprzez kształt

W czasach tekturowych opakowań, jednym z najlepszych przedsięwzięć w zakresie manipulacji kształtem była seria gier *Blair Witch Project*. Zrywała ona ze standardową, prostokątną bryłą na rzecz trójkątnej. Zabieg ten robił piorunujące wrażenie wizualne, jednak odbijał się w sposób negatywny na powierzchni użytkowej samego opakowania. Będąca tego wynikiem nikła wartość merytoryczna dla potencjalnego nabywcy czyniła z gry prawdziwą ciekawostkę, po którą sięgał każdy, oglądał ze wszystkich stron i odstawiał z powrotem na półkę sklepową.

O ile więc można mówić, że opakowanie stanowiło doskonałe uzupełnienie aplikacji oraz przyciągało uwagę osób w pobliżu, to jednak nie zachęcało ostatecznie do samego zakupu. Za podstawowe niedopatrzenie należy więc tutaj uznać marginalizację istotnej dla konsumentów funkcji informacyjnej.

Wykorzystywanie niekonwencjonalnych wzorców opakowań wiąże się zazwyczaj ze zwiększeniem kosztów dystrybucji. Wynika to z faktu, że sklepy posiadają ograniczoną ilość miejsc umożliwiających wstawienie tego rodzaju produktów. Niewielka podaż i popyt ją przewyższający implikują wzrost cen powierzchni handlowej.

Koncepcja trójkątnego opakowania zwraca uwagę na podstawową przypadłość towarzyszącą tradycyjnym pudłom z tamtego okresu. Płyta oraz niewielka instrukcja do gry zajmowały w praktyce na tyle niewielką przestrzeń, że wyjmowanie ich z opakowań o rozmiarach będących krotnością ich własnych wzbudzało uśmiech politowania na twarzach większości graczy. Sytuacja uległa zmianie dopiero wraz z pojawieniem się na rynku bogatszych wydań oraz edycji kolekcjonerskich niektórych gier. Gadżety w postaci książek, koszulek oraz różnego rodzaju albumów robią do dzisiaj doskonały pożytek z nadmiarowej objętości.

Wyróżnianie poprzez dodatkową funkcjonalność

Przeciwną drogę rozwoju wskazał pod koniec lat dziewięćdziesiątych rodzimy *CD-Projekt*, powiększając powierzchnię użytkową niektórych pudełek poprzez wyposażenie ich w dodatkową, otwieraną planszę. Rozwiązanie to zostało wykorzystane m.in. w premierowych wydaniach *Starcrafta* oraz trzeciej odsłonie popularnych niegdyś *Osadników*. Dodatkowa powierzchnia ukazywała wielkie pola bitew zaczerpnięte z samej rozgrywki, tu i ówdzie przyozdobione entuzjastycznymi recenzjami prasowymi.

Innym przykładem na pomysłowość polskich dystrybutorów jest strategia czasu rzeczywistego *Earth 2160*. Towarzyszące jej opakowanie pokryte metalizowanym lakierem oraz zainstalowano w nim sensor, który po wykryciu jakiegokolwiek ruchu uaktywniał sygnał świetlny. Bezsprzecznie było to rozwiązanie szalenie efektowne. Nie sposób bowiem przejść obok takiego „pulsującego” pudełka obojętnie. Istotną rolę odgrywała tutaj również cena, która wynosiła zaledwie 29,90 zł.

Płyta oraz niewielka instrukcja do gry zajmowały w praktyce na tyle niewielką przestrzeń, że wyjmowanie ich z opakowań o rozmiarach będących krotnością ich własnych wzbudzało uśmiech politowania na twarzach większości graczy.

Podwójny front nie zyskał co prawda rynkowej aprobaty, jednak od czasu do czasu formułę tę odświeżano. Jedną z najładniejszych wariacji na temat towarzyszyła pierwszemu nakładowi gry *Dreamfall*, którego ruchomą stronę wyposażono w mechanizm zapinania na rzepę. Dla uzyskania lepszego efektu wizualnego niektóre zostały dodatkowo wytłoczone. Zastosowanie nadmiarowej strony jest szczególnie efektywne dla pudełek mniejszego formatu, gdzie trudno o inne sposoby konwencjonalnego wyróżnienia.



Analizując dystrybucję *Earth2160* pod kątem poczynionych błędów marketingowych, można dojść do następujących wniosków:

Polityka cenowa: gra była dostępna w dwóch wersjach. Pierwszą z nich, wycenioną na 19.90 zł, rozpowszechniano poprzez różnego rodzaju salony prasowe w tradycyjnych opakowaniach DVD. Druga edycja, kolekcjonerska, kosztowała zaledwie 29.90 zł. Niewielka różnica cen sprawiła, że wydanie kioskowe było w odczuciu większości konsumentów niekonkurencyjne.

Data premiery: premiera *Earth 2160* przypadła na okres wakacyjny. Nie ulega najmniejszej wątpliwości, że świecące opakowania zrobiłyby zdecydowanie większą furorę tuż przed świętami Bożego Narodzenia w roli potencjalnych prezentów.

Dystrybucja gier z wykorzystaniem różnych wzorów graficznych opakowania

Jak już wspomniano na początku niniejszego rozdziału, opakowanie stymuluje kolekcjonerskie zapędy graczy. Nic tak nie cieszy właściciela pokażnej kolekcji gier, jak możliwość jej eksponowania oraz systematycznego przeglądania. Z myślą o takich użytkownikach wymyślono edycje kolekcjonerskie. Zanim jednak tworzenie tego rodzaju wydawnictw upowszechniło się, dodatkowy zarobek w segmencie kolekcjonerów próbowano wygenerować poprzez dystrybucję gier w opakowaniach różniących się od siebie umieszczoną na nich grafiką: pierwszy *Starcraft* posiadał pudełka dedykowane każdej ze stron konfliktu, podobnie jak miało to miejsce w przypadku trzeciej odsłony *Warcrafta*.

Praktyka wykorzystywania różnych opakowań w celu wypracowania większego zysku towarzyszy branży muzycznej od wielu lat. Dzieje się tak głównie dlatego, że artyści jak nikt inny posiadli talent do tworzenia społeczności wiernych i dogłębnie oddanych sobie fanów. Przykład ostatniej studyjnej płyty zespołu *Led Zeppelin* dowodzi, że wielu z nich gotowych jest ponieść wszelki koszt, aby tylko zebrać wszystko co związane jest z ich ulubionym zespołem muzycznym.

Album *In Through The Out Door* wydano pierwotnie z sześcioma różnymi okładkami. Winiłowy longplay zapakowany został dodatkowo w brązowy papier, przez co nabywca nie miał pojęcia, którą wersję opakowania nabywa. Koszt zebrania kompletu był ogromny, chętnych jednak nie brakowało. Wszelkie skojarzenia z mechanizmem biznesowym towarzyszącym kolekcjonerskim grom karcianym są jak najbardziej na miejscu.

Oczywiście, wyróżnić tutaj można także bezczelne praktyki, jawnie naciągające wiernych zespołowi słuchaczy. Polski zespół *Turbo* album *Tożsamość* wydał najpierw w wersji klasycznej, później zaś z drugą, dodatkową płytą, zawierającą materiał ze znakomitego koncertu akustycznego. Fani byli naprawdę wściekli, bowiem wielu z nich zmuszonych było kupować ponownie to samo wydawnictwo.



Aby nie być posądzanym o próbę wyłudzenia od graczy dodatkowych pieniędzy, należy dołożyć wszelkich starań, aby obecność dodatkowych wersji opakowań odnajdywała pełne uzasadnienie w samym produkcie. Efekt ten najłatwiej uzyskać

poprzez bezpośrednie nawiązywanie do warstwy fabularnej tytułu. Dzięki temu pudełko zyska nie tylko walor kolekcjonerski, ale także umożliwi personalizację oferty: każdy gracz będzie miał możliwość nabycia produktu w oprawie, z którą najbardziej się utożsamia.

Aby nie być posądzanym o próbę wyłudzenia od graczy dodatkowych pieniędzy, należy dołożyć wszelkich starań, aby obecność dodatkowych wersji opakowań odnajdywała pełne uzasadnienie w samym produkcie.

Odpowiednio przemyślane opakowanie, będące dopełnieniem idei zawartego w nim produktu, może stanowić centralny punkt kampanii reklamowej towarzyszącej wprowadzaniu gry na rynek. Tytuł *Black & White* stanowi tego doskonały przykład.

Zamysł towarzyszący premierze tej aplikacji zakładał, że będzie ona dystrybuowana z wykorzystaniem dwóch rodzajów obwolut: czarnej, symbolizującej zło, oraz białej, będącej jego przeciwieństwem. Koncepcja ta nie była dziełem przypadku – współgrała doskonale z realiami samej rozgrywki.

Ciężaru gatunkowego dokonywanej przez gracza decyzji zakupowej dodawać miał fakt, iż część dochodu uzyskanego z białych, droższych egzemplarzy gry miała być przeznaczony na cel charytatywny. Widać tutaj wyraźne nawiązanie do idei marketingu 3.0, opisanego w trzecim rozdziale niniejszej książki.

Wyróżnianie serii wydawniczych

Przedstawione do tej pory przykłady dotyczyły wydawnictw premierowych. Należy również pamiętać o wznowieniach, które najczęściej przyjmują postać nowych tytułów w ramach istniejących już na rynku serii wydawniczych. Kluczowa dla tego obszaru dystrybucji reguła przyjmuje następującą postać:



Dobrze wykreowana seria wydawnicza o pozytywnym wizerunku, zbudowanym przy pomocy konsekwentnie dobieranych tytułów oraz korzystnej relacji jakość/cena, powinna uzyskać wsparcie marketingowe w postaci odpowiedniego opakowania, podkreślającego jej najważniejsze założenia oraz manifestującego w sposób jednoznaczny przynależność do niej danego tytułu.

Należy pamiętać także o konsekwentnym prowadzeniu szablonu graficznego, tzn. wykorzystany wzór powinien towarzyszyć serii od początku do końca. Nazbyt częste rewolucje estetyczne mogą doprowadzić wyłącznie do niezadowolenia zebranej już wokół cyklu społeczności graczy.

Platynowa kolekcja dowodzi, że niczym nieuzasadniona, regularna modyfikacja szablonu graficznego serii, przynieść może - w ostatecznym rozrachunku - więcej szkody niż pożytku.

Przedstawiony poniżej komentarz pochodzi z oficjalnej strony dystrybutora i stanowi odpowiedź gracza na pełną entuzjazmu informacji o kolejnym liftingu graficznym cyklu.

„Ja bym się skupił na poszerzaniu oferty i przystępności ceny, a nie na wyglądzie opakowania, który był już w tej serii tyle razy zmieniany, że się słabo robi. [...] „

Forumowicz o nicku *Blackbird*

Nasuwana obwoluta

Dystrybutorzy posiadający w swej ofercie wznowienia i reedycje gier premierowych zmuszeni są stawić czoła nieuchronnemu konfliktowi interesów. Z jednej strony gracze odczuwają potrzebę pochwalenia się przed swoimi kolegami premierowymi (a co za tym idzie droższymi) wydaniem gier, z drugiej jednak wydawcy zmuszeni są systematycznie budować wizualną tożsamość marki (cyklu, serii wydawniczej).

Jednym z najlepszych patentów, którego wykorzystanie ma na celu pogodzenie interesów obydwu stron, jest nasuwana obwoluta, godząca potrzeby biznesowe przedsiębiorstwa z oczekiwaniami konsumentów. Służy ona zazwyczaj jako identyfikator marki, skrywający pełnoprawne, premierowe wydanie tytułu. Innymi słowy, gracz dokonuje jednoznacznego zakupu w ramach serii wydawniczej, mając jednocześnie sposobność podjęcia decyzji, jakiego rodzaju produkt znajdzie się w jego kolekcji. Zaspokojeniu ulegają tutaj nie tylko potrzeby przeciwnych stron realiów biznesowych, ale także różnych nabywców: kolekcjonerów, zbierających wszystkie tytuły z serii, a także osób zainteresowanych zaledwie jedną, dwoma pozycjami cyklu.

Za prekursora „świadomego” wykorzystywania obwolut na polskim rynku uznać można warszawską firmę *CD-Projekt*, która koncepcję uniwersalności gier z serii *TOP SELLER* udoskonalała na przestrzeni kilku ostatnich lat. Zanim posłużono się dodatkową obwolutą, wykorzystywano dwustronną okładkę, zmienianą w trakcie użytkowania produktu przez samego gracza. Niestety, niestandardowe atrybuty pudełka (grubość, kolor) sprawiały, że premierowa wersja okładki nijak nie dawała wrażenia wydania premierowego. Tym bardziej dziwi ostatnia ze zmian dystrybutora, który na powrót zrezygnował z praktycznych obwolut na rzecz stałych, zawierających identyfikatory serii opakowań.

Skrywanie wydań premierowych w objęciach dodatkowych, nasuwanych tekturek, jest podejściem słusznym. Nie tylko ze względu na upodobania graczy, ale także aspekty finansowe: o wiele taniej jest opakować istniejące już, ale nie sprzedane egzemplarze gry, niż tłoczyć je od początku, lub przekładać istniejące już płyty do nowych pudełek.

Problem „wietrzenia magazynów” postanowiła rozwiązać w kreatywny sposób także firma *Cenega*, która tańsze, premierowe wydania, sprzedaje w ramach pseudo serii *Premierowa Okazja*. Cykl ten pozycjonowany jest tylko i wyłącznie ze względu na cenę, rezygnując z nakładów niezbędnych na wypracowanie trwałej tożsamości marketingowej.

O wiele taniej jest opakować istniejące już, ale nie sprzedane egzemplarze gry, niż tłoczyć je od początku, lub przekładać istniejące już płyty do nowych pudełek.

Innowacja wsteczna

Powszechną praktyką biznesową, mającą na celu wykreowanie nowych koncepcji marketingowych, jest analiza i ponowne wykorzystanie pomysłów w przeszłości już raz zaimplementowanych.

Przykład takiego postępowania dała przed kilkunastoma miesiącami firma *CD- Projekt*, umieszczając rozszerzone wydania dystrybuowanych przez siebie gier na powrót w dużych, tekturowych opakowaniach. Zmianie uległo jedynie nazewnictwo – w grafikach informacyjnych nazywane są one przez dystrybutora „stylowymi”.

O ile sama koncepcja mogłaby być obiektem intensywnej dyskusji, to korzyści wynikające z jej wdrożenia są zdecydowanie łatwiejsze do uchwycenia. Starsi wiekiem amatorzy gier traktują przedsięwzięcie jako ukłon w swoją stronę. Z kolei dla młodszych odbiorców jest to zupełnie nowe zjawisko, przyjmujące postać pełnoprawnej innowacji. Ujednolicenie opakowania dla wydań rozszerzonych ma

również mobilizujący charakter dla wszystkich kolekcjonerów, w przypadku których gwarancja estetycznej spójności kolejnych tytułów stanowi istotny argument podczas podejmowaniu decyzji zakupowej.

Przednia strona opakowania

Podsumowując dotychczasowe informacje, opakowanie gry może być wyróżnione poprzez wykorzystanie następujących elementów:

- rodzaju,
- niekonwencjonalnego kształtu,
- dodatkowej funkcjonalności,
- szaty graficznej,
- przyciągającej uwagę informacji.

Pierwsze cztery podpunkty zostały już omówione. Ostatni z nich, ze względu na swoją tematyczną objętość, stanowić będzie temat przewodni całego następnego podrozdziału.

Informacja

Informacje umieszczane na opakowaniach gier mają dwa podstawowe zadania: **wywoływać emocje** oraz **informować**. Odpowiednio dobrane i umieszczone na pudełku mogą dodatkowo pełnić funkcję elementu przyciągającego uwagę konsumenta.

Pamiętać należy o tym, że rolę „nośnika informacji” pełnić może: kolor, wykorzystany szablon graficzny, tekst lub nawet niewielki obrazek. Co za tym idzie, nie należy pozostawiać egzystencji żadnego z tych elementów przypadkowi. Niekontrolowany nadmiar informacji może bowiem prowadzić do chaosu, podobnie jak ich niedobór uczyni pudełko bezużytecznym dla wielu potencjalnych konsumentów.

Treści przyciągające uwagę oraz wskazujące na docelowego odbiorcę produktu powinny znajdować się na przedniej stronie opakowania. O ile obecność i sposób przedstawienia niektórych z nich stanowi owoc międzynarodowych standaryzacji (jak na przykład klasyfikacja wieku oraz treści PEGI), zamieszczanie pozostałych leży tylko i wyłącznie w gestii samego wydawcy. Do najczęściej wykorzystywanych na froncie opakowania informacji należą:

- **platforma docelowa,**
- **klasyfikacja wiekowa,**
- **wersja/wersje językowe,**
- **identyfikatory Producenta/Wydawcy/Dystrybutora,**
- **w przypadku wydań innych niż premierowe – odpowiedni szablon graficzny serii,**
- **fragmenty entuzjastycznych recenzji prasowych oraz ewentualne odznaczenia,**
- **cechy charakterystyczne rozgrywki,**
- **cena.**

Platforma docelowa

Powody informowania konsumentów o obsługiwaną przez dany egzemplarz gry platformie sprzętowej wydają się być oczywiste. Szczególny przypadek stanowią tutaj jednak tytuły ekskluzywne, przeznaczone tylko i wyłącznie dla posiadaczy jednego z dostępnych na rynku urządzeń. Występujące w ich przypadku zawężenie potencjalnego grona odbiorców jest na tyle istotne, że wydawcy decydują się zamieszczać na opakowaniach gier dodatkowe adnotacje o tym fakcie informujące. Ograniczona dostępność jest tutaj postrzegana jako przewaga konkurencyjna tytułu względem produkcji wieloplatformowych. Z jednej strony próbuje się w ten sposób zmobilizować obecnych posiadaczy danego urządzenia do zakupu (tytuł jest przeznaczony tylko dla nich), z drugiej – poprzez produkcje tego rodzaju - producenci konsol próbują zachęcić konsumentów do zakupu swojego produktu.

Ograniczona dostępność jest tutaj postrzegana jako przewaga konkurencyjna tytułu względem produkcji wieloplatformowych.

Za sprzedaż konsol różnego rodzaju, w dużej mierze, odpowiadają przeznaczone dla nich tytuły ekskluzywne. Ułatwiają one podjęcie decyzji zakupowej, sprowadzając aspekty technologiczne poszczególnych urządzeń na dalszy plan. Ponieważ graczom zależy na możliwości obcowania z najlepszymi tytułami na rynku, wystarczy zadbać o możliwie najszerszy zbiór wysokiej jakości gier „na wyłączność” i przekonać konsumentów, że górują one w sposób zdecydowany nad ofertą konkurencji.

Za sprzedaż konsol różnego rodzaju, w dużej mierze, odpowiadają przeznaczone dla nich tytuły ekskluzywne. Ułatwiają one podjęcie decyzji zakupowej, sprowadzając aspekty technologiczne poszczególnych urządzeń na dalszy plan.

Wersja językowa

Lokalizacja gier wideo jest obecnie zjawiskiem powszechnym. Początkowo proces ten zachodził z inicjatywy i na koszt lokalnych dystrybutorów, z czasem potrzebę tę zaczęli dostrzegać również sami wydawcy poszczególnych tytułów.

Podobnie jak ma to miejsce w przypadku branży filmowej, również tutaj gusta konsumenckie są podzielone. Jedni gracze preferują pełne lokalizacje, obejmujące swym zakresem ścieżki dialogowe. Wielu jest jednak uprzedzonych do tego rodzaju praktyk, oczekując od gier jedynie tzw. tłumaczeń kinowych. Znajdą się również tacy, którzy najchętniej obcowaliby z oryginalną, nie przetłumaczoną wersją produktu.

Opakowanie w sposób jasny i klarowny musi informować gracza o dostępnych w produkcie wersjach językowych. Jeżeli istnieje możliwość wyboru pomiędzy różnymi opcjami, należy ten fakt widocznie podkreślić. Klarowny powinien być również rodzaj i zakres dostarczonego tłumaczenia. Zmuszanie konsumenta do odgadywania znaczeń poszczególnych symboli należy uznać za praktykę szalenie niebezpieczną, mogącą odwieść zainteresowaną osobę od zakupu.

Szata graficzna

Szata graficzna, jak już wspomniano, stanowi dla konsumentów pełnoprawne źródło informacji. W związku z tym, nie powinno się pozostawiać kwestii używanych elementów: czcionek, obrazków, szablonu, kolorów, zwykłemu przypadkowi (ani nawet kreatywnemu, acz niczym nieskrępowanemu szaleństwu firmowych projektantów).

Kluczowe pytanie, poprzedzające właściwy projekt, powinno brzmieć: jakie emocje należy wzbudzić w osobie mającej styczność z opakowaniem? Te zaś, z kolei, powinny wynikać bezpośrednio z pozycjonowania produktu. Dynamiczne wyścigi? Zatem wytycznymi powinny być: intensywna kolorystyka, ogólne poczucie ruchu, szybkości. Być może także lekkiego chaosu. Jeżeli zaś chodzi o przypadek realistycznych rajdów, kładących mocny nacisk na elementy symulacji, powinno się sięgnąć po elementy, których wygląd przywodzić będzie na myśl profesjonalizm/perfekcjonizm.

Kluczowe pytanie, poprzedzające właściwy projekt, powinno brzmieć: jakie emocje należy wzbudzić w osobie mającej styczność z opakowaniem?

Fragmenty recenzji prasowych

Konsumenci przywiązują bardzo dużą wagę do opinii specjalistów. To właśnie z tego powodu dentyści zachwalają w reklamach pasty do zębów, a znani styliści polecają wykorzystywane przez siebie kosmetyki. Spełniają oni newralgiczną dla powodzenia przekazu funkcję medialnych autorytetów. Podobny obszar klienckich

potrzeb zaspokajają certyfikaty umieszczanych na różnego rodzaju produktach, z tą jednak różnicą, że ich autentyczność można w relatywnie łatwy sposób zweryfikować.

Fragmenty tekstów branżowych dotyczące gry jak i przyznane jej nagrody oddziałują zarówno na graczy zorientowanych w rynku, jak i osoby nim się na co dzień nie interesujące. Budują wiarygodność. Sprawiają, że konsument zapoznający się ze szczegółami gry oraz zaprezentowanymi obrazkami postrzega je przez pryzmat przeczytanej wcześniej opinii.

Należy przy tym pamiętać o ograniczonej powierzchni przedniej części opakowania. Czasami warto wykorzystać fragment tylnej strony lub boki na tego rodzaju materiały, unikając w ten sposób zaburzenia warstwy estetycznej okładki.

Cechy charakterystyczne rozgrywki

Zaimplementowany tryb rozgrywki wieloosobowej oraz dostęp do usługi umożliwiającej zbieranie różnego rodzaju osiągnięć oraz trofeów to potencjalne wyróżniki rozgrywki, o których warto informować na głównej stronie opakowania. Szczególnie warto zwrócić uwagę na drugi z przykładów – wielu graczy kupuje gry pod kątem kolekcjonowania zaimplementowanych w nie osiągnięć, przez co gotowi są oni zakupić każdy produkt taką możliwość oferujący.

Samodzielny charakter dodatku powinien być eksponowany w widoczny sposób, podobnie jak wymóg posiadania wersji podstawowej gry. Umieszczanie tego rodzaju informacji tylko i wyłącznie na odwrocie w pierwszym przypadku niepotrzebnie zniechęci potencjalnych nabywców, a w drugim dystrybutor ryzykuje posądzeniem o świadome wprowadzanie w błąd.

Należy zadbać również o wyjaśnienie konsumentom, że przystępowanie do rozgrywki bez znajomości historii przedstawionej w tytule bazowym nie wpłynie w żaden negatywny sposób na odczucia płynące z rozgrywki. Samodzielne dodatki cechuje zazwyczaj atrakcyjny pułap cenowy, dlatego warto skierować ofertę nie tylko do graczy obecnych, ale także tych potencjalnych.

Cena

W niedalekiej przeszłości firmy zajmujące się dystrybucją gier umieszczały ceny poszczególnych tytułów na opakowaniach, wypracowując przy tym swoje własne, unikatowe techniki. Dla *CD-Projektu* był to sporych rozmiarów, czerwony róg opakowania, natomiast w przypadku *TopWare Interactive* mowa o niewielkim, charakterystycznym znaczku, umieszczanym na bocznej stronie pudełka (najprawdopodobniej po to, by wyróżnić swoją ofertę nawet w przypadku, gdyby sklep postanowił ułożyć zbiór sprzedawanych przez siebie gier na wzór biblioteczki książek).

Wbrew pozorom, zamieszczanie stałej kwoty na opakowaniu jest przedsięwzięciem szalenie problematycznym: utrudnia to efektywne zabiegi promocyjne (nie każdy klient zrozumie, że cena jest niższa od tej na opakowaniu), ale nie tylko. Zmniejsza ona także zapał u graczy, które cenią sobie możliwość zaimponowania swoją kolekcją innym osobom – nie sposób wmówić komuś, że zapłaciło się za grę więcej, niż cenę pudełkową (chyba, że chce się dowieść własnej głupoty).

Wbrew pozorom, zamieszczanie stałej kwoty na opakowaniu jest przedsięwzięciem szalenie problematycznym: utrudnia to efektywne zabiegi promocyjne



Odbiorcy najtańszych produktów odczuwają ogromny dyskomfort, kiedy na każdym kroku podkreśla się segment cenowy, z którego nabyli dany tytuł. Chcieliby oni czuć się jak pełnoprawni konsumenci, dlatego też należy dołożyć wszelkich starań, aby gry z dolnego przedziału cenowego również były dystrybuowane w dostatecznie korzystnej oprawie.

W świetle przedstawionej wyżej zależności wyjątkowo niekorzystnie zdają się wypadać dystrybutorzy, którzy z upodobaniem wyposażają

swoje najtańsze serie wydawnicze w obwoluty o pstrokatej kolorystyce, krzyczące: „patrzcie, jaki jestem tani! ”

Obecnie, zamiast ceny, wykorzystuje się wizualną identyfikację: określone szablony pudełek skojarzone są z jasno zdefiniowanymi kwotami. Z kolei w ramach promocji, zamiast powoływać się na konkretne wielkości, wykorzystuje się „magię procentów”: o wiele łatwiej bowiem przyciągnąć uwagę konsumenta, jeżeli poinformuje się go, iż towar przeceniono z użyciem abstrakcyjnej jednostki. Klient w takim przypadku musi sięgnąć po produkt, aby poznać jego faktyczną cenę, a co za tym idzie, jego uwaga utrzymywana jest przez możliwie najdłuższy okres czasu.

Polscy dystrybutorzy, jak dotąd, próbowali na wiele różnych sposobów rozwiązać problem ceny: *Play-it* stosował łatwo ściągalne naklejki, zaś *Cenega* obtacza przynależne do cyklu *Premierowa Okazja* tytuły w odpowiednio przyozdobione folie. Która z wypracowanych metod jest najlepsza? Ciężko o jednoznaczne rozstrzygnięcie. Prawda bowiem jest taka, iż odpowiednio przeprowadzona identyfikacja graficzna stanowi wystarczająco mocne narzędzie pozycjonowania cenowego.

Pozostałe informacje

Celem nadrzędnym przedniej strony opakowania jest przyciąganie uwagi konsumentów. Aby to osiągnąć, nie trzeba nazbyt skomplikowanych zabiegów. Wystarczy, że będzie ono dobrze wyglądać. Nadmiar komplikacji i próby upychania zbędnych informacji są tutaj tym bardziej nie na miejscu, iż za podtrzymanie uwagi kupującego odpowiada tylna strona pudełka. To ona ma za zadanie dostarczyć charakterystyki produktu oraz wskazać w sposób bezkompromisowy powody, dla których osoba trzymająca dany egzemplarz powinna niezwłocznie udać się do kasy zakupowej.

Emocje

Na odwrocie pudełka powinny być umieszczane wszelkiego rodzaju slogany, których celem jest odwołanie się do emocji konsumenta. Hasła pokroju „Tylko najlepsi mogą zwyciężyć”, lub „Jesteś ich jedyną nadzieją”, doskonale wpisują się w pożądany schemat. Warto przy tym używać zwrotu bezpośredniego, wprost do osoby czytającej. Należy jednak czynić to z rozwagą – nadużywanie tej formuły może skutkować posądzeniem o spoufalanie się lub próbę stosowania tanich chwytów marketingowych. Każdy tego rodzaju zabieg powinien być przemyślany i znajdować swoje uzasadnienie w reszcie dostarczonych treści.

Najważniejsze jest jednak to, aby prócz wywoływania pożądanych odczuć i emocji, stworzyć materiał podporządkowany funkcji informacyjnej. Istotne jest tutaj wspomniany już na początku rozdziału wymóg, aby opakowanie nie było niezależnym bytem, lecz stanowiło dopełnienie samej gry. Treści na nim zawarte powinny eksponować dokładnie te elementy, na które szczególną uwagę zwracano podczas tworzenia produktu. Przykładowo, jeżeli mamy do czynienia z pierwszoosobową strzelaniną, której głównym atutem jest mechanika rozgrywki oraz oprawa audiowizualna – nie ma najmniejszego sensu zagłębiać się w jej fabularne zawiłości. Ważna jest również artystyczna spójność – o ile przypadku dynamicznych wyścigów wszelkie efekty graficzne, wskazujące na dużą prędkość, są jak najbardziej wskazane, to w przypadku produkcji charakteryzujących się wolnym tempem akcji opakowanie powinno być stonowane i wskazywać na zupełnie inne walory rozgrywki.

Język

Charakter używanego języka powinien być wyprofilowany nie tylko z myślą o konsumencie docelowym, ale także w poczuciu obecności grupy decyzyjnej, bowiem w przypadku młodszych graczy decyzję o zakupie podejmują, bardzo często, rodzice. Powinno się więc mieć na uwadze również ich odczucia i sposób postrzegania produktu. Występuje tutaj klasyczny paradoks zakupowy, gdzie nastolatek pragnie gry skrajnie brutalnej, zaś osoba rozporządzająca gotówką odznacza się przeciwną wizją produktu.

Do najczęściej zamieszczanych na odwrotnej części opakowania treści należą:

- **opis świata przedstawionego oraz fragmentaryczny rys fabularny,**
- **charakterystyka produkcji,**
- **slogany,**
- **obrazki przedstawiające rozgrywkę,**
- **wymagania sprzętowe,**
- **znaki towarowe oraz szczegóły związane z klasyfikacją wiekową.**

Opis świata przedstawionego oraz rys fabularny

W zależności od gatunku oraz nacisku położonego na warstwę fabularną, opis tytułowych elementów może zajmować, łącznie, nawet połowę dostępnej przestrzeni. Niezbędnym jest, bez wątpienia, umiejscowienie akcji w czasie oraz zarysowanie profilu głównego bohatera: określenie tego, kim jest oraz wskazanie jego roli w opowiadanej przez twórców historii. Całość będzie miała na celu umożliwić, choćby powierzchowne, wcielenie się potencjalnemu nabywcy w skórę głównego bohatera. Warto także rozważyć narrację pierwszoosobową, dzięki której przekaz może zyskać na sile swojego przekazu.

Charakterystyka produkcji oraz slogany

Charakterystyki tytułów przyjmują najczęściej postać tradycyjnego wyliczenia, zwracającego uwagę czytelnika na wybrane przez twórców elementy rozgrywki – począwszy od aspektów technicznych, takich jak jakość oprawy graficznej lub wielkość wykreowanego świata, a skończywszy na funkcjonalności, umożliwiającej kierowanie poczynaniami więcej niż tylko jednego bohatera.

Warto eksponować przewagi konkurencyjne, zwracając jednocześnie uwagę odbiorcy na obszary stanowiące pozycjonowanie produktu. Najlepiej osiągnąć to poprzez wykorzystanie prostych haseł oraz sloganów, odnajdujących uprzednio uzasadnienie w opracowanej charakterystyce produktu. O ile samo hasło „Najbardziej

przerazająca gra roku” może nie być dostatecznie przekonujące, to już w połączeniu z uprzednim podkreśleniem mrocznej stylistyki, dojrzałej fabuły, a nawet obecności specjalnego współczynnika, odpowiadającego za poziom strachu głównego bohatera, zyska ono bardziej namacalną postać, dowodząc jednocześnie starań, jakie podjęli autorzy w celu wywołania owego nastroju grozy.

Jak więc widać, opakowanie gry stanowi kolejny obszar, który do uzyskania optymalnej skuteczności przekazu wymaga właściwego zrozumienia produktu.

Obrazki przedstawiające rozgrywkę

Rozmiar screenshotów jednoznacznie wskazuje, iż nie należy spodziewać się, aby mogły one samodzielnie wywołać u konsumenta wiążące decyzje zakupowe. Znane są oczywiście grupy docelowe (jak np. dzieci), u których wykorzystane grafiki i kolory jako jedyne determinują chęć posiadania, nie należy jednak zjawiska tego generalizować.

Z drugiej strony, brak obrazów traktowany jest przez klientów jako zjawisko mocno podejrzane, które jednoznacznie wskazuje, iż twórcy albo nie mają się czym pochwalić, albo nie zrealizowali obietnic, zadeklarowanych uprzednio w obszarze warstwy informacyjnej opakowania.

Grafiki przedstawiające rozgrywkę nie muszą być złem koniecznym: odpowiednie ich zmontowanie i wkomponowanie w resztę okładki może bez większych problemów podkreślić charakter produktu, a także potwierdzić opisaną wcześniej charakterystykę.

Ciekawy przypadek Nowej Extra Klasyki

Swojego czasu ogromną burzę na polskim rynku gier wywołała kampania marketingowa, towarzysząca wprowadzeniu nowego designu dla cyklu wydawniczego *Extra Klasyka*. Właściciel serii, firma *CD PROJEKT*, za punkt centralny swoich działań obrał ośmieszenie konkurencji, której wydawnictwa rozjeżdżano walcem, obiecując przy tym nadejście prawdziwej rewolucji. Pewność siebie oraz buta towarzysząca owym działaniom stanowiły gwarant

innowacyjności zmian: tylko idiota atakowałby w taki sposób kogokolwiek, nie mając przysłowiowego asa w rękawie.

Jak się jednak okazało, całe przedsięwzięcie było ledwie niesmacznym żartem, zaś jedyna zmiana względem oferty konkurencji polegała na modyfikacji koloru opakowań: z pomarańczowego, na niebieski. W ten oto prosty sposób, z odważnej i bezkompromisowej kampanii, koniec końców, otrzymano niczym nieuzasadniony event medialny. Również gracze poczuli się zniesmaczeni całym przedsięwzięciem, zaś poproszony o komentarz przedstawiciel firmy (Hubert Habas, PR Manager) udzielił następującej wypowiedzi:

Nie skupiamy się na konkurencji. Naszym celem jest pokazanie, że te wszystkie gry to już przeszłość. Że wszystkie serie wyglądają tak samo. Że jest to już nudne. Pora na zupełnie nową jakość. Pora na nową klasykę, która rozrusza graczy - świetne tytuły, nowoczesne wydania, bardzo konkurencyjna cena, która skłania do zakupu. To właśnie będziemy komunikować w dalszej części naszej kampanii.

Nasza gra interaktywna ma wyzwalać w graczach niechęć do gier sprzed kilku lat, ponieważ uważamy, że miejsce tych gier nie jest w sklepach, tylko na GOG-u. Tytuły, które zaproponujemy w Nowej Klasyce, będą znacznie młodsze i dużo ciekawsze.

W tym miejscu warto nadmienić, że w *Nowej Klasyce* można obecnie nabyć m.in. pakiet *Gothic 1-2* (premiera pierwszego w 2001 roku) oraz kolekcję popularnych RPG, z których najstarszy wydano jeszcze w latach dziewięćdziesiątych. Panu Habasowi strach pożyczać pieniądze – odda w starej złotówce i jeszcze uśmiechnie się z przekąsem, że dopiero co drukowany.

Zawartość opakowania

Opakowanie to nie wszystko, bowiem znaczna część kosztów dystrybucji fizycznej generowana jest zazwyczaj przez jego zawartość. Kluczowe pytanie powinno zatem brzmieć, co do nośnika z aplikacją dołączyć warto, a czego dystrybutor powinien się konsekwentnie wystrzegać.

Po pierwsze, jeżeli firma decyduje się na specjalne wzbogacanie wersji podstawowej produktu, nie powinno się w żaden sposób przerzucać kosztów takiej decyzji na osoby dokonujące zakupu. Argumentowanie wyższych cen dodatkową, wymuszoną na kupujących zawartością pudełka, może co najwyżej wywołać powszechną lawinę niezadowolenia. Jeżeli mimo wszystko wydawca zdecyduje się na obciążenie użytkowników, lepiej uczynić to bez dodatkowych dyskusji i argumentacji: niech każdy nabywca rozsądzi taki stan rzeczy w zgodzie z własną percepcją.

Jeżeli firma decyduje się na specjalne wzbogacanie wersji podstawowej produktu, nie powinno się w żaden sposób przerzucać kosztów takiej decyzji na osoby dokonujące zakupu.

O wiele jednak lepiej wprowadzić rozróżnienie oferty, tworząc wersje specjalne tytułu, dopasowane do określonych grup docelowych, dzielących graczy wedle możliwości finansowych lub np. ich przywiązania do marki. Godny odnotowania jest także fakt, iż kupujący uwielbiają mieć możliwość wyboru. Nawet, jeżeli mowa tutaj opcjach iluzorycznych. Nie powinno się natomiast doprowadzać do sytuacji, w której bogatsze wersje pozbawione są składowych wydania tańszego. Równie naganną praktyką (a dla wielu konsumentów wręcz bezczelną), jest udostępnianie na jednym poziomie dystrybucji różnie wyposażonych edycji, jak miało to np. miejsce w przypadku polskiego wydania drugiej części *Wiedźmina*. Wielu klientów poczuło się wprost oszukanych faktem, iż na zamówioną przez nich oficjalną wersję kolekcjonerską tytułu składały się zupełnie inne elementy, niż miało to miejsce w przypadku edycji dedykowanej sieci sklepów *EMPIK*.

Przechodząc do sedna sprawy, warto uświadomić sobie rzecz następującą: zawartość opakowań zależeć powinna w zdecydowanej większości od obranych uprzednio przez wydawcę grup docelowych, a także specyfiki samego produktu. Poniżej omówione zostaną najczęściej towarzyszące dystrybucji fizycznej gier elementy, wraz z omówieniem ich potencjalnych konsekwencji marketingowych.

Instrukcja

Rola instrukcji, na przestrzeni lat, uległa ogromnym przeobrażeniom. O ile w latach dziewięćdziesiątych jej przeglądnięcie stanowiło nadrzędną część celebrowania zakupu nowego tytułu, obecnie zdaje się istnieć tylko i wyłącznie dla dochowania pewnego zwyczaju. Duża w tym zasługa samych gier wideo, które z koncepcji płynnego wprowadzenia użytkownika do realiów rozgrywki uczyniły nieodłączny element samego gameplay'u.

W latach dziewięćdziesiątych instrukcję wykorzystywano jako pełnoprawne uzupełnienie samego produktu. Spotkać w niej można było m.in. informacje na temat fabuły, postaci, świata przedstawionego. Częstokroć swą treścią zapełniała te obszary tytułu, na których cyfrową realizację nie wystarczyło twórcom środków pieniężnych.

Zdarzały się tutaj także dziwne historie, z polskim *V.O.T.E.R. Golem* na czele. Animowane intro tytułu nie pozostawiało najmniejszej wątpliwości: kosmiczne meteory, ginąca w ogniu globalnej katastrofy Statua Wolności. Ziemia przyszłości, jakby nie patrzeć. Tym większe mogło być zdziwienie nabywców, którzy w instrukcji raczeni byli wątpliwej jakości opowiastką, opisującą losy mieszkańców odległej planety. Jak widać, spójność koncepcyjna produktu nie jest rzeczą równie oczywistą dla wszystkich developerów.

Większość graczy nie oznacza jednak wszystkich. W dalszym ciągu istnieje spora rzesza użytkowników, szczególnie tych mniej doświadczonych, którzy odpowiedzi na swoje pytania poszukują wewnątrz instrukcji. Podsumowując, niewielki koszt wydruku, przy skali przedsięwzięcia, czyni jej obecność uzasadnioną.

Mapa

Mapa krainy należy do tej grupy gadżetów, które w zdecydowanie większej mierze budują poglądy użytkowników, niż faktycznie odnajdują swoje praktyczne zastosowanie. Mało tego, wielu nabywców nigdy nie rozwinie takiego gadżetu, chcąc uniknąć problemów towarzyszących jego późniejszemu składaniu.

Liczy się tutaj przede wszystkim efekt psychologiczny: gra, którą wyposażono w specjalnie na jej potrzeby przygotowaną mapę, najprawdopodobniej posiada rozległy, dobrze przemyślany świat. Jest to doskonały przykład na to, jak funkcjonuje marketing pozorów, gdzie bez składania obietnicy i deklaracji użytkownik sam, we własnym zakresie, buduje uprzednio zdefiniowane przez dostawcę usługi oczekiwania.

Figurki

Należy zadbać o to, aby zawartość opakowania odzwierciedlała realne potrzeby swoich nabywców. Potencjalnych posiadaczy figurek można podzielić na dwie podstawowe kategorie: amatorów estetyki, a także oddanych marce fanów. O ile pierwsza z nich zaakceptuje tylko i wyłącznie model najwyższej jakości, druga skłonna będzie przymknąć oko na ewentualne braki jakościowe. Różnic jest jednak więcej: osoby ceniące sobie ponad wszystko walor wizualny mogą skusić się na edycję specjalną gry, po którą w normalnych okolicznościach nie zdecydowaliby się sięgnąć. Istnieje także pokaźne grono kolekcjonerów wszystkiego, co związane z grami, mają oni jednak w zwyczaju wyczekiwać, aż niesprzedane egzemplarze obejmie znacząca wyprzedaż.

Ważnym jest także, aby prawidłowo ocenić potencjał nabywczy oddanych marce fanów: tworzenie edycji kolekcjonerskich z niskiej jakości figurkami dla gier, które nie posiadają dostatecznego zaplecza w tym zakresie, zakrawa o jawne szaleństwo.

Istnieje także pokaźne grono kolekcjonerów wszystkiego, co związane z grami, mają oni jednak w zwyczaju wyczekiwać, aż niesprzedane egzemplarze obejmie znacząca wyprzedaż.

Koszulki

Dotychczas dołączane do gier T-shirty mogą mieć duży problem, aby odnaleźć swoje miejsce w nowych realiach świata, gdzie wśród graczy coraz większy odsetek stanowią normalni ludzie, na co dzień ceniący sobie: schludny wygląd, dbanie o wizerunek, a także gustujący w stylistyce, zarezerwowanej dotychczas tylko i wyłącznie dla osobników płci przeciwnej. Wiszące na ciele, bawełniane koszulki zastąpione zostaną bardziej modnymi krojami, albo przestaną być dla konsumentów wartością dodaną, skłaniającą do zakupu (Rys. 9.4).

Pozostałe gadżety

Niezmienne należy kierować się przywołanymi już wcześniej zasadami, aby uzupełnić produkt, w sposób adekwatny dla grupy docelowej. Częstokroć można odnieść wrażenie, iż całość pakietu jest nazbyt rozdrobniona, pełna niewielkich rozmiarów, nikomu niepotrzebnych elementów. Monety, listy, żetony, naklejki, zdjęcia. Pytanie brzmi, na ile dany zestaw stanowi połączenie, które daje posiadaczowi wrażenie operowania wewnątrz świata gry, a na ile jest to luźna, szalona inwencja pomysłodawców.

Na pierwszy rzut oka odróżnić można od siebie zestawy, którym towarzyszyła myśl przewodnia, od takich, które przygotowano w ostatniej chwili, najprawdopodobniej z udziałem praktykantów marketingu.

Najlepszym rozwiązaniem, przystępując do projektowania zawartości edycji kolekcjonerskiej, jest zadanie pytania osobom mającym styczność z produktem, lub będącym dotychczasowymi fanami marki: „który z elementów świata gry chciałbyś

posiadać?”. Ewentualnie, jeżeli zdecydowano się już na przygotowanie figurki: „która z postaci wywarła na tobie największe wrażenie?”.

Podsumowanie

Opakowanie produktu jest zdecydowanie czymś więcej, niż mogłoby się na pierwszy rzut oka wydawać. Jego rola tym bardziej zyskuje na znaczeniu, jeżeli weźmie się pod uwagę branżę elektronicznej rozrywki, gdzie konsumenci bardzo mocno utożsamiają produkt z jego fizycznym wyglądem. Podobnie jest w branży filmowej, gdzie nawet korzystna cena nie zachęci do zakupu tytułu, któremu poskąpiono przyzwoitej okładki, dodającej kolorytu niskobudżetowym projektom.

Pytania kontrolne

1. Jakie argumenty przemawiają na korzyść tradycyjnej dystrybucji?
2. Jak opakowanie postrzegają gracze?
3. Jakie są zadania i funkcje opakowania?
4. Jakie informacje warto zamieszczać? Dlaczego?
5. Przeglądniej Swoją kolekcję gier. Czy zamieszczone na opakowaniach treści wpisują się w charakter produktu? Czy są prawdziwe? Czy zachęcają?
6. Czy opakowanie można wykorzystać w celu wyróżnienia produktu?



Rys. 9.4 Edycja kolekcjonerska przeciętnej gry Homefront, której podstawę stanowi paskudna, nie nadająca się do pokazania komukolwiek koszulka. Zastanawia także instrukcja, wymieniona tutaj jako ekskluzywny element droższego wydania. Uchwyty taktyczne, rzecz jasna, pozostaje niespełnionym marzeniem każdego gracza.

¥ Rozdział 9: Osiągnięcia

Zjawisko osiągnięć rozpatruje się zazwyczaj tylko i wyłącznie w kategoriach socjologicznych. Zdecydowanie rzadziej literatura poświęca im dostatecznie dużo uwagi, aby zakresem swych rozważań objąć również aspekty związane z problematyką ich projektowania. Zamiast tego, konsekwentnie cementowany jest pogląd, jakoby osiągnięcia były dla gier wideo przysłowiowym „piątym kołem u wozu”.

Niniejszy rozdział uzupełnia owe braki dowodząc jednocześnie, że właściwie zaprojektowane trofea mogą nie tylko wydłużyć żywotność produktu, ale również bardzo wydatnie wpłynąć na jego sprzedaż oraz zapewnić darmową reklamę za sprawą dobrodziejstw marketingu szeptanego.

Odpowiada on także na następujące pytania:

- Jak zdefiniować zjawisko osiągnięć i gdzie upatrywać genezy ich popularności?
- Jak stworzyć dobry program osiągnięć dla własnej gry?
- Jak odróżnić osiągnięcie dobre od złego?
- W jaki sposób świadomie wykorzystać osiągnięcia do własnych celów?

Geneza osiągnięć

Gracze, podobnie jak inni konsumenci w swych własnych kategoriach, bardzo często utożsamiają się z samym procesem grania. Stanowi on dla nich coś więcej niż tylko niezobowiązującą rozrywkę. Jest sposobem wyrażania samego siebie. Takie osoby pragną pochwalić się otaczającemu je światu swoimi umiejętnościami: manifestować swój czynny udział w zjawisku, jakim jest granie w gry komputerowe.

Niestety, osoby czynnie uprawiające gaming napotykały przez wiele lat skuteczną barierę w postaci negatywnej opinii społecznej. Dla dorosłych granie tożsame było z błahostką. Stanowiło marnotrawienie zasobu, jakim jest czas. Egzystowało ono nawet w opozycji do telewizji, której nadużywanie nie generowało równie negatywnych emocji jak gry wideo.

Poczucie uczestnictwa w globalnym zjawisku budowały wówczas czasopisma komputerowe oraz kafejki internetowe. Ludzie na łamach prasy wymieniali się nie tylko swoimi doświadczeniami, ale także subiektywnymi opiniami. Korespondowano pocztą tradycyjną, jak również elektroniczną. Osiedlowe pracownie mobilizowały pobliską młodzież, umożliwiając jej toczenie niezliczonej ilości pojedynków sieciowych. To właśnie w ich trakcie gracze mogli wzbudzać podziw u innych - głównie za sprawą swoich ponadprzeciętnych umiejętności.

Mijały lata, a wraz z rozwojem infrastruktury Internetu powstawały ogromne ilości prywatnych stron na temat gier oraz forów internetowych. Również tematyczne kanały IRC o każdej porze dnia i nocy dostarczały kompanów do dyskusji. To właśnie ukształtowanie się tzw. globalnej wioski umożliwiło milionom graczy na całym świecie utworzenie jednej, wspólnej społeczności graczy. Nic nie stało już wówczas na przeszkodzie, aby swoimi poczynaniami w grach komputerowych wypracować szacunek współtowarzyszy, którzy wyznawali podobną hierarchię wartości. Należy bowiem pamiętać, że nie wystarczy być w czymś naprawdę dobrym aby być podziwianym. Musi również istnieć pewne grono osób, którym zależy na podobnych osiągnięciach.

***Nie wystarczy być w czymś naprawdę dobrym aby być podziwianym.
Musi również istnieć pewne grono osób, którym zależy na podobnych osiągnięciach.***

Osoby zainteresowane analizą gier od strony towarzyszących im przemian społecznych powinny skierować swą uwagę ku młodej dyscyplinie badawczej zwanej ludologią. Dla niniejszego rozdziału kluczowe jest uświadomienie sobie faktu, iż mechanizm osiągnięć, w znanej obecnie postaci, nie wykształciłoby się bez równoczesnego upowszechnienia Internetu. To dzięki niemu użytkownicy na całym świecie mają możliwość prowadzenia między sobą korespondencyjnego pojedynku, w którym nagrodą jest bycie „najlepszym” z graczy.

Osobną kwestią jest fakt, iż definiowanie „lepszości” gracza poprzez ilość zdobytych przez niego osiągnięć przypomina wędrówkę osła za kijem, na końcu którego osadzona została dorodna marchewka. Tak długo jak powstają gry, tak długo gracze gromadzący osiągnięcia będą wędrować przed siebie w bliżej nieokreślonym kierunku. Uwaga ta, jakże by inaczej, prowadzi nieuchronnie do powtórzenia jednego z haseł przewodnich niniejszej książki – racjonalność zachowań jest pojęciem obcym przeciętnemu graczowi.

Ostateczna formuła

Potrzebę wzbudzania podziwu u graczy dostrzegła także firma *Microsoft*. Jak przystało na giganta, który swoją pozycję osiągnął dzięki znakomitej pracy wykonanej w obszarze marketingu, postanowił on wyjść naprzeciw wieloletnim potrzebom konsumenckim. Tak oto narodziły się *achievements* - mechanizm wbudowany na stałe w usługę *Xbox Live*.

Oczywiście, do wprowadzenia takiej funkcjonalności niezbędne było odpowiednie zaplecze infrastrukturalne, które w tamtym czasie *Microsoft* zdążył już sobie wypracować. Przedsiębiorstwo posiadało zarówno własną konsolę, jak również monopol w obszarze organizowania dla niej gier sieciowych. Kluczowa była także wielomilionowa rzesza odbiorców, skupiona wokół referencyjnej platformy społecznościowej. Konta użytkowników wyposażone zostały w spersonalizowane karty informacyjne, które zawierały wartości charakterystyczne dla każdego z graczy. Były to m.in. awatary, dane personalne, przynależności klanowe oraz kolekcje posiadanych gier.

Wprowadzenie mechanizmu osiągnięć implikowało tutaj zaledwie kilka kosmetycznych modyfikacji. Dodatkowo należało jedynie dostarczyć wspólny interfejs dla wszystkich gier je obsługujących oraz rozbudować kartę gracza o stosowne formularze, umożliwiające przeglądanie i porównywanie swoich, jak również cudzych zdobyczy punktowych.

Proste, ale jakże skuteczne. Miliony osób na całym świecie kupują obecnie nawet najgorsze gry tylko po to, aby móc zdobywać kolejne trofea i wyprzedzić w ilości zdobytych punktów bliżej nieokreślonych konkurentów.

Owo stwierdzenie „nieokreślonych konkurentów” jest szalenie ciekawą obserwacją, wartą podkreślenia. Większość graczy nawet nie zdaje sobie sprawy, z kim tak naprawdę rywalizuje. Żaden z nich nie ma również gwarancji, aby ktokolwiek był zainteresowany tym korespondencyjnym pojedynkiem. Użytkownikom nie przeszkadza to jednak mitrężyć kolejnych godzin na realizacji bezsensownych zadań, w których jedyną nagrodą jest dźwięk odblokowującego się trofeum.

Większość graczy nawet nie zdaje sobie sprawy, z kim tak naprawdę rywalizuje. Żaden z nich nie ma również gwarancji, aby ktokolwiek był zainteresowany tym korespondencyjnym pojedynkiem.

Nic tak nie napędza graczy, jak perspektywa rywalizacji. Dlatego jedną z pierwszych czynności, jakie większość z nich wykonuje zaraz po dodaniu nowopoznanego użytkownika do grona znajomych jest przeglądnięcie jego kolekcji osiągnięć. Taka tendencja leży u podstaw integracji ekranu przeglądania cudzej zdobyczy punkowej z tożsamym wynikiem osoby przeglądającej. Zmuszając użytkownika do konfrontacji wywołuje się u niego poczucie gorszości, mające zmobilizować go do poprawienia swojego własnego wyniku. *Steam* odrobinę zmodyfikował tę ideę, wprowadzając globalny ranking osiągnięć. Gracz ma możliwość natychmiastowego zorientowania się jak, na tle ogółu użytkowników, prezentuje się jego sytuacja.

Inne spojrzenie

Istnieje także inne uzasadnienie obecności osiągnięć we współczesnych grach wideo, skrzętnie pomijane przez większość źródeł o nich traktujących. Mianowicie,

gracze traktują trofea jako reprezentatywny wskaźnik „stopnia ukończenia” danego tytułu. Aby lepiej zrozumieć tę koncepcję, należy cofnąć się kilkanaście lat wstecz, do początków branży elektronicznej rozrywki.

Przez bardzo długi okres czasu nieodłącznym elementem gier wideo były różnego rodzaju punktacje. Użytkownicy w trakcie rozgrywki zdobywali punkty, które na końcu trafiały do globalnej tablicy wyników. Relacja była wówczas bardzo prosta – większa zdobycz punktowa równoznaczna była lepszemu lub pełniejszemu ukończeniu aplikacji.

Gracze traktują trofea jako reprezentatywny wskaźnik „stopnia ukończenia” danego tytułu.

Punktacje oraz będące ich konsekwencją tabele wyników skutecznie napędzały rynek automatów do gier. Odwiedzający wyspecjalizowane salony oraz bary inwestowali kolejne monety w nadziei, że to właśnie ich imiona znajdować się będą na czele listy najlepszych użytkowników. Owa perspektywa tuszowała także bylejakość ówczesnych tytułów. O ile bowiem zestrzeliwanie nieprzyjacielskich statków w próżni kosmicznej mogło zanudzić po kilku minutach rozgrywki, to już czynienie tego przy stale rosnącym wyniku zatrzymywało użytkownika na wielogodzinne sesje.

Przywołane status quo uległo diametralnej zmianie wraz z rozwojem i fabularyzacją gier komputerowych. Coraz więcej produkcji przypominało interaktywne filmy, w efekcie czego klasyczny model niezobowiązującej rozgrywki odchodził do lamusa. Wbrew pozorom, taki obrót spraw nie wpłynął pozytywnie na samopoczucie graczy. Wprost przeciwnie. Na długie lata stracili oni orientację w przestrzeni fazowej produktu, nie mogąc jednoznacznie stwierdzić, czy dany tytuł ukończyli w sposób optymalny, czy też nie.

Tę kłopotliwą sytuację dostrzegali także twórcy przygodówek, z legendarnymi *Sierra* oraz *Lucas Arts* na czele. Aby załagodzić negatywne konsekwentnie,

zaimplementowały one w swoich grach mechanizm punktacji, który gratyfikował użytkownika za każdą z dokonanych przez niego czynności. Znał on maksymalną liczbę punktów, dzięki czemu było dla niego również wiadome, jakim stopniem efektywności odznaczała się jego rozgrywka.

Co ciekawe, mechanizm ten funkcjonował na zasadach bardzo podobnych do współczesnych osiągnięć: wskazywał on między wierszami dodatkowe treści, o których istnieniu gracz nigdy by się tak naprawdę bez niego nie dowiedział. Doskonały tego przykład stanowi *Gabriel Knight 3*, którego większość graczy ukończyła zdobywając średnio 789 punktów na 980 możliwych. Jak łatwo obliczyć, umykała im 1/5 całej zawartości.

Cieężko z perspektywy czasu stwierdzić, na ile mechanizm ten był świadomym działaniem marketingowym, a na ile wyczuciem biznesowym skrytym pod przesłoną zwyczajnego pomysłu na udoskonalenie swojego produktu. Nie zmienia to jednak faktu, że dyskretna punktacja wyjątkowo skutecznie wydłużała żywotność produkcji i stanowiła doskonały nośnik informacji zwrotnej dla gracza.

W kontekście przedstawionych informacji, współczesne trofea można traktować jako duchowych spadkobierców mechanizmu punktacji. Użytkownicy w pełni zawierają liście osiągnięć do zdobycia, identyfikując przejście gry ze zgromadzeniem całego ich zestawu.

Trofea można traktować jako duchowych spadkobierców mechanizmu punktacji. Użytkownicy w pełni zawierają liście osiągnięć do zdobycia, identyfikując przejście gry ze zgromadzeniem całego ich zestawu.

W dalszym ciągu jednak najistotniejszą rolę odgrywają tutaj dostęp do sieci oraz globalny interfejs, umożliwiające udostępnianie swoich trofeów reszcie społeczności. Jednoznacznie wskazuje na to fakt, iż gracze korzystający z usługi *Live* dla systemów

z rodziny *Windows* nie przywiązują wagi do osiągnięć w grach spoza niej. To samo dotyczy się osób korzystających z dobrodziejstw platformy *Steam*.

Znany jest przypadek gracza, który zakupił reedycję gry *Lost Planet* zamiast jej wydania premierowego wyłącznie z uwagi na fakt, iż tylko ta pierwsza wspierała mechanizm osiągnięć firmy *Microsoft*. Teoretycznie były to te same produkty, jednak nie przeszkadzało to konsumentowi osądzić wersji premierowej jako „beznadziejnej”. Wiele ostrych słów powędrowało także w kierunku platformy *Steam* z uwagi na jej uciążliwy system aktualizowania produktów.

Warunki niezbędne do zaistnienia mechanizmu osiągnięć

Z podrozdziału Ostateczna formuła wyciągnąć można wniosek, że do wykształcenia się skutecznego mechanizmu osiągnięć niezbędne są następujące elementy:

- usługa sieciowa, umożliwiająca gromadzenie się osób o podobnych zainteresowaniach i potrzebach,
- odpowiednia technologia, umożliwiająca skuteczną wymianę informacji w zakresie poczynionych postępów przez każdego z graczy,
- pretekst, pod którym zgromadzona zostanie wokół usługi wystarczająca liczba użytkowników.

W przypadku konsoli *Microsoftu* takim pretekstem jest sam zakup urządzenia przez graczy. Z kolei wersja komputerowa usługi przyciąga użytkowników trybem rozgrywki wieloosobowej, gdzie bez zalogowania się do *Windows Live* (i wiążącego się z tym dołączenia do grona osób gromadzących osiągnięcia), brak jest możliwości uczestniczenia w grze sieciowej.

Do wymienionych już składowych należy dodać także kilka innych, niezbędnych dla prawidłowego funkcjonowania usługi w dłuższym przedziale czasowym:

- **element samonapędzający rywalizację,**
- **regularny napływ produkcji wspierających mechanizm osiągnięć,**
- **wiarygodność mechanizmu oraz jego powszechna akceptowalność.**

Element samonapędzający rywalizację

Jak już zostało napisane, gracze gromadzący osiągnięcia tak naprawdę nie mają pojęcia, z kim dokładnie rywalizują. Prawdopodobnie, nawet się nad tym nie zastanawiają. Aby mogli jednak trwać w tym poczuciu niekończącego się pojedynku, konieczne jest tworzenie należytego pozoru. To dzięki niemu użytkownicy mają na każdym kroku dostrzegać potencjalnych oponentów oraz coraz to nowe wyzwania.

W tym celu nie tylko zmusza się każdego z przystępujących do społeczności graczy, aby korzystał z mechanizmu osiągnięć, ale także do mimowolnego ich gromadzenia. W jaki sposób? Konstruuje takie trofea, które są w sposób bezpośredni powiązane z warstwą fabularną tytułu oraz postępami poczynionymi w rozgrywce.

W tak zmyślnym mechanizmie nawet użytkownicy zainteresowani samą rozgrywką dorzucają do swojej wirtualnej skarbonki kilkadziesiąt dodatkowych punktów osiągnięć, stając się przysłowiową „wodą na młyn” dla pozostałych członków międzynarodowej społeczności, dla której gromadzenie trofeów jest równie istotnym elementem rozgrywki. Czasami osiągnięcia stanowią kluczową motywację, czyniąc samo obcowanie z tytułem jedynie koniecznym do ich zgromadzenia półśrodkiem.

W ten oto sposób tworzony jest pozór niekończącej się rywalizacji, w której każdy amator osiągnięć otoczony jest potencjalnymi rywalami, którzy w jego odczuciu również porównują swoje zdobycze punktowe z jego własnymi. Bez niego, w bardzo krótkim odstępie czasu, gracze przestaliby przejmować się trofeami oraz ich gromadzeniem. Po cóż mieli by to czynić, nie mając tak naprawdę komu zaimponować? Utracono by także ważny czynnik, napędzający sprzedaż gier wyposażonych w mechanizm osiągnięć.

Regularny napływ produkcji wspierających mechanizm osiągnięć

Gromadzenie osiągnięć z zasady powinno być niekończącym się procesem. Gracze powinni wierzyć, że pewnego dnia nadrobią wszelkie braki punktowe w zaległych tytułach, doganiając przy tym najnowsze premiery. Z praktycznego punktu widzenia, zadanie to powinno być niewykonalne, a utrzymanie takiego stanu rzeczy leży zarówno w interesie właściciela usługi, jak również producentów oprogramowania, bowiem wielu graczy stawia możliwość gromadzenia trofeów wyżej od samych walorów artystyczno – technicznych poszczególnych gier.

Zjawisko to jest szczególnie dokuczliwe dla pierwszych tytułów, które zostały wydane niedługo po premierze konsoli *PlayStation3* i właśnie temu urządzeniu były dedykowane. Ponieważ ona sama nie oferowała żadnej społecznej usługi gromadzenia osiągnięć, to także aplikacje dla niej przeznaczone nie były w żaden tożsamy mechanizm wyposażone. Musiało upłynąć całkiem sporo czasu, aby ostatecznie firma *Sony* zdecydowała się na implementację owej funkcjonalności. Co jednak było łatwe do przewidzenia, wszystkie starsze gry znalazły się z miejsca w niełasce konsumentów. Nie chcieli oni bowiem już więcej pogrywać w tytuły, których przechodzenie nie wiązałoby się z wymierną korzyścią w postaci systematycznie odblokowujących się osiągnięć.

Część producentów, zgodnie z zaleceniami znajdującymi się we wcześniejszych rozdziałach niniejszej książki, nasłuchiwała rynku i w najkrótszym z możliwych odstępów czasu dostarczyła stosownych łatek. Dodawały one grom ich własne zestaw trofeów oraz integrowały je ze stosownymi mechanizmami konsoli.

Oczywiście, nie wszyscy byli równie przedsiębiorczy. Część producentów podeszła do problemu z niesłychaną lekkością, zaniechując stosownych modyfikacji. Pytanie: z braku zainteresowania własnym produktem, czy może uznawszy, że trofea wcale nie są tak istotne dla graczy? Ciężko ocenić. Faktem jest, iż te „nie wzbogacone” tytuły, będąc obecnie sprzedawanymi we wznowieniach z serii *Platinum*, sprzedają się znacznie gorzej od pozostałych, posiadających obsługę omawianego mechanizmu. Nawet, jeżeli są od nich znacznie lepsze.

Morał z przytoczonej historii? Prosty. Zaniedbania popełnione w przeszłości bardzo często przynoszą negatywne konsekwencje biznesowe do samego końca rynkowej egzystencji produktu. Warto o tym pamiętać.

Analizując powyższe stwierdzenie, należy wziąć pod uwagę także potencjał samej marki. *Metal Gear Solid*, czy też pierwszy *Assasin's Creed* cieszą się na tyle solidną pozycją rynkową, że niezależnie od wszystkiego, znajdą się chętni do ich zakupu. Mimo wszystko, nawet w ich przypadku implementacja trofeów niewątpliwie wpłynęłaby pozytywnie na liczbę sprzedanych egzemplarzy oraz żywotność samej rozgrywki. Drugiej bowiem, równie monotonnej produkcji co oryginalny *Assasin's Creed*, ze świecą szukać.

Przykładem tytułu, który sam sobie wyrządził wielką krzywdę ignorując zapotrzebowanie graczy na osiągnięcia, jest niewątpliwie *Heavenly Sword*. Jej producent, studio *Ninja Theory*, wydaje się mieć nieprawdopodobnie wręcz szczęście do uczestniczenia przy marketingowo wątpliwych projektach: komentarze graczy dotyczące realizowanego przez nich restartu serii *Devil May Cry* cieszą się godnym odnotowania natężeniem wyzwisk i niewybrednych żartów, wliczając w to groźby cielesne.

Wiarygodność mechanizmu oraz jego powszechna akceptowalność

Osiągnięcia przypominają wirtualną walutę. Mają społeczną wartość oraz są akceptowane przez ogół jako powszechny wskaźnik stopnia eksploatacji danej produkcji dopóty, dopóki odznaczają się następującymi właściwościami:

- **uzyskanie osiągnięcia wiąże się z określonym nakładem pracy,**
- **istnieją mechanizmy zapobiegające nieuczciwym praktykom graczy,**

- dostęp do określonych trofeów jest jasno zdefiniowany i przyjmuje identyczną formę dla każdego z graczy.

Uzyskanie osiągnięcia wiąże się z określonym nakładem pracy

Sytuacja, w której zgromadzenie wszystkich dostępnych na rynku osiągnięć nie wiązałoby się z osobistymi nakładami czyniłaby je bezwartościowymi. Wymiana zasobu, jakim jest czas gracza na zdobycie poszczególnych trofeów, ogranicza powszechność ich występowania. W konsekwencji, decyzja o realizacji określonego zadania powiązanego z jednym osiągnięciem, tożsama jest rezygnacji z innego. Pojawia się tutaj widoczne odniesienie do mikroekonomii, a w szczególności do terminu kosztu utraconych korzyści. Pojęcie to, w dużym uproszczeniu, sprowadzić można do następującego ogólnika: każdej podjętej przez człowieka decyzji towarzyszą potencjalne wybory, których nie dokonał. Subiektywna wartość każdego z nich jest w takiej sytuacji ową utraconą korzyścią.

Wymiana zasobu, jakim jest czas gracza na zdobycie poszczególnych trofeów, ogranicza powszechność ich występowania.

Przy regularnym pojawianiu się nowych produkcji dostarczających trofea oraz ograniczoności zasobu, jakim jest czas gracza, prawdopodobieństwo zgromadzenia chociażby większości z nich stanowi zadanie praktycznie niemożliwe do wykonania dla zwykłego śmiertelnika. I, rzecz jasna, tak właśnie powinno być.

Element samonapędzający rywalizację

Aby system był wiarygodny, należy uniemożliwić oszustom gromadzenie osiągnięć poprzez różnego rodzaju sztuczki i luki w systemie. Tak jak wprowadzenie do obiegu fałszywych pieniędzy niszczy rynek finansowy, podobnie umożliwienie zdobywania trofeów bez nakładów pracy – jak czynią to inni gracze – prowadzi do ich dewaluacji. Mówiąc krótko, stają się nic nie warte na rynku. Jak bowiem jeden gracz może

udowodnić innemu, że sam zapracował na swoje osiągnięcia? Jedni takich trofeów nie chcą zdobywać, inni, którzy już odblokowali je swoim nakładem pracy, czują się oszukani takim stanem rzeczy. Wielu z nich, na własną rękę, samemu zaczyna poszukiwać różnych społecznie nieakceptowalnych rozwiązań, przez co w niedługim okresie czasu cały system, przy zaniedbaniu administratora, ulec może rozpadowi. Skrajnym przypadkiem nieudolnie zaimplementowanych osiągnięć są te pochodzące z podstawowej wersji gry *Fallout 3* oraz jej dodatków, gdzie każde trofeum można było odblokować odpowiednim poleceniem w linii komend, wywoływanej z pozycji menu głównego gry

Swoją drogą, cały system *Games for Windows Live* poważnie cierpiał (cierpi?) na luki systemowe. Gracze powszechnie korzystali z programów odblokowujących osiągnięcia we wszystkich aplikacjach z niego korzystających, zaś do usługi można było rejestrować pirackie kopie oprogramowania. Szczególnie to ostatnie jest wyjątkowo zabawne w kontekście argumentacji firmy *Microsoft*, która brak oficjalnego wsparcia usługi *Live* w Polsce na przestrzeni lat motywowała skalą obecnego w niej piractwa. Przedsiębiorcze osoby sprzedają nawet na serwisach aukcyjnych porady, jak za darmo odblokować „leganie” wszystkie gry dostępne na platformie *Games for Windows Live*.

Dostęp do określonych trofeów jest jasno zdefiniowany i przyjmuje identyczną formę dla każdego z graczy

Osiągnięcia muszą być dostępne na identycznej zasadzie dla wszystkich użytkowników. Z kolei warunki zdobycia każdego z nich powinny być jednoznacznie określone. Nieumyślne prowadzenie do nierówności społecznych może bardzo szybko wzbudzić powszechne niezadowolenie, zaś brak doprecyzowania poleceń towarzyszących poszczególnym osiągnięciom wywoływać będzie u graczy niepotrzebną frustrację.

Czym są osiągnięcia?

Z technicznego punktu widzenia, osiągnięcia stanowią zbiór informacji przypisanych poszczególnym grom. Owe zestawy zapisywane są na dysku twardym urządzenia i ulegają systematycznej synchronizacji z tożsamym zbiorem umieszczonym na serwerze usługi przy okazji kolejnych logowań użytkownika do systemu (oczywiście, to kwestia umowna. Coraz częściej omija się sam zapis dyskowy, bezpośrednio zapisując dane na serwerach). Każde trofeum przypisane jest pod określony ciąg czynności wykonywanych przez gracza w trakcie rozgrywki, po realizacji których następuje tzw. odblokowanie osiągnięcia. Manifestowane jest ono poprzez zamianę stosownej ikony, towarzyszącej mu w systemie.

W zależności od platformy sprzętowej proces ten przebiega troszeczkę inaczej – na przykład w usłudze *Live* dla systemów operacyjnych Windows osiągnięć w ogóle nie można gromadzić bez uprzedniego zalogowania się. Z kolei użytkownicy *PS3* możliwość gromadzenia trofeów w trybie offline przepłacili długim czasem synchronizacji stanu ich posiadania z serwerem. Ostatnimi czasy nastąpiły jednak daleko idące zmiany w systemie: osiągnięcia przeniesione zostały do zakładki usług sieciowych konsoli.

Dla przeciętnego użytkownika *achievements* są jednak czymś znacznie więcej. To zbiór zadań, które należy wykonać. Różnią się one poziomem trudności, co znajduje swoje odzwierciedlenie w towarzyszących im ikonach (trofea *PS3*), lub powiązanej z nimi zdobyczy punktowej (*Xbox Live*). Można tutaj wyróżnić zadania łatwe, średnie i trudne.

Platynowe trofeum, będące obiektem pożądanego użytkowników konsoli *Playstation 3*, przyznawane jest za odblokowanie wszystkich pozostałych osiągnięć. Z uwagi na swoją rzadkość występowania posiada ono ogromną wartość dodaną w oczach ogółu społeczności. Jak już wspomniano, podobny związek przyczynowo-skutkowy towarzyszy systemom walutowym realnego świata.

Gracze na bieżąco mają możliwość oglądania listy trofeów zgromadzonych oraz tych, które pozostały jeszcze do zdobycia. Odblokowaniu osiągnięcia towarzyszy również informacja dźwiękowa oraz graficzna, wyświetlana w czasie rzeczywistym. Wbrew pozorom, obecność tych elementów nie jest przypadkowa. Dźwięk stanowi coś na kształt identyfikatora, zaś jego pojawianie się przynosi skutki bardzo podobne do tych będących konsekwencją neurolingwistycznego programowania. Więcej informacji na ten temat znaleźć można w ramce zatytułowanej „NLP, a gromadzenie osiągnięć”.

Osiągnięć, w zależności od platformy oraz samej gry, może być więcej lub mniej. Przyjętą średnią wydaje się być liczba pięćdziesięciu, jednak nie jest to wielkość obligatoryjna. Oczywiście, można wyznaczyć optymalną ilość dla różnych przypadków, jednak problem projektowania dobrych trofeów poruszony zostanie dopiero w dalszej części niniejszego rozdziału.

Rodzaje trofeów z poziomu gracza

W poprzednim podrozdziale przytoczony został podstawowy, intuicyjny podział trofeów, w którym wyróżnikiem był poziom trudności. Dla przypomnienia, przyjmuje on następującą postać:

- **osiągnięcia proste,**
- **osiągnięcia trudniejsze,**
- **osiągnięcia trudne,**
- **osiągnięcia bardzo trudne.**

Powyższy punkt widzenia jest nie tylko oczywisty, ale również tożsamy z tym, jaki uskuteczniają na co dzień sami gracze. Należy jednak pamiętać o tym, że jest to podejście utylitarne biorące pod uwagę głównie czas, jaki należy poświęcić na odblokowanie konkretnego osiągnięcia.

Trofea, z uwagi na swój kolor (złote, srebrne), lub powiązaną z nimi zdobycz punktową mogą również być rozpatrywane w kategoriach kolekcjonerskich. Klasyfikacja wówczas przyjmuje postać:

- trofea pospolite,
- trofea rzadkie,
- trofea bardzo rzadkie,
- unikatowe.

Podział ten jest również intuicyjny i spotykać go można także w przypadku większości gier kolekcjonerskich, takich jak chociażby karciany *Magic: the gathering*.

Należy także zwrócić uwagę na relacje pomiędzy tymi dwiema klasyfikacjami: trofea rzadkie nie mogą być proste, tak samo jak trofea trudniejsze nie powinny być sygnowane w systemie jako unikatowe. Prowadziłoby to w linii prostej do zachwiania rynkiem trofeów oraz wywoływałoby dysonans poznawczy u przeciętnego gracza. Po raz kolejny doskonałym odniesieniem okazuje się być waluta realnego świata, wraz ze zjawiskiem jego dewaluacji.

Trofea rzadkie nie mogą być proste, tak samo jak trofea trudniejsze nie powinny być sygnowane w systemie jako unikatowe.

NLP a gromadzenie osiągnięć

Neurolingwistyczne programowanie, w przypadku osiągnięć, działa w sposób następujący. Nawet, jeżeli graczom nie zależy na gromadzeniu trofeów, jest rzeczą oczywistą, iż odczuwają radość, satysfakcję lub różne odmiany euforii, gdy po określonym czasie udaje im się przejść jakiś dłuższy fragment tytułu. Po to inwestują swój najważniejszy zasób, czas, aby poczynić wymierne postępy w rozgrywce. Konsekwencją takiego stanu rzeczy są również trofea fabularne, odblokowywane wraz z postępami w grze. Mogą one towarzyszyć każdemu graczowi niezależnie od jego stosunku do samego zjawiska, jakim są achievementy. Nie jest to oczywiście jedyny powód ich egzystencji, jednak na pewno co najmniej równie istotny, jak pozostałe.

Poprzez regularną sygnalizację dźwiękową w określonych sytuacjach graczowi zakładana jest tzw. dźwignia. Ludzki mózg, poprzez powtarzanie, zapamiętuje związek pomiędzy wystąpieniem tej sygnalizacji dźwiękowej, a towarzyszącym jej samopoczuciem. W efekcie, następuje emocjonalne powiązanie gracza z osiągnięciami, objawiające się ekscytacją i radością towarzyszącą ich odblokowywaniu. Jest to nie tylko sposób zachęcania nowych graczy, ale również stymulowanie zainteresowania gromadzeniem trofeów użytkowników już obecnych. Ci ostatni, nawet jeżeli dostrzegą bezsens swoich poczynań (po zgromadzeniu tysięcznego achievementu), szybko powrócą do dalszych podbojów za sprawą znajomego dźwięku, który z miejsca rozwieje towarzyszące im wątpliwości.

Wiele osób nie zdaje sobie nawet sprawy, że gromadzi łączywie kolejne trofea tylko i wyłącznie po to, aby przywołać pozytywny stan ducha, będący konsekwencją sygnalizacji dźwiękowej towarzyszącej ich gromadzeniu. Dopiero teraz, po wielu latach, najnowsza aktualizacja dla systemu *PS3* wprowadziła możliwość wyłączenia sygnalizacji dźwiękowej.

Rodzaje trofeów z poziomu projektanta

Problem ulega znacznej komplikacji z perspektywy projektanta, bowiem istnieje możliwość takiego skonstruowania zbioru osiągnięć, aby spełniał on również wiele innych, równie istotnych z punktu widzenia producenta oraz wydawcy produktu funkcji. Podział trofeów przyjmuje w takim ujęciu formę następującą:

- **trofea fabularne,**
- **trofea wskazujące / kierunkowe,**
- **trofea eksploracyjne,**
- **trofea ilościowe,**
- **trofea podtrzymujące,**
- **trofea ukryte.**

Przedstawiony rozkład nie ma charakteru zerojedynkowego, gdzie przynależność osiągnięcia do jednej z kategorii wyklucza jego obecność w innej. Wprost przeciwnie, zazwyczaj łączą one elementy charakterystyczne dla co najmniej dwóch z wymienionych grup. Przykładowo, trofea fabularne zawsze pełnią funkcję podtrzymującą, a osiągnięcia eksploracyjne wchodzą zazwyczaj w bliską relację z ilościowymi.

Celowości tego rodzaju kombinacji oraz efektywnym doбором ich składowych poświęcony będzie jeden z następnych podrozdziałów. Teraz przedstawiona zostanie pokrótce charakterystyka każdej z wymienionych kategorii.

Trofea fabularne

Jak sama nazwa wskazuje, osiągnięcia z tej kategorii związane są bezpośrednio z procesem pokonywania kolejnych etapów gry. W zależności od tego, jaki gatunek reprezentuje dana produkcja, trofea te mogą być odpowiedzią na dokonanie jakiegoś wyboru fabularnego, zakończenie jednego z rozdziałów lub pokonanie bossa.

Trofea wskazujące / kierunkowe

Mają na celu wskazywać graczowi różnego rodzaju możliwości związane z mechaniką gry lub innymi jej aspektami. Trofea te stanowią bardzo często nieformalny przewodnik po aplikacji oraz dostarczanych wraz z nią możliwościach. Np. trofeum „*odnajdź ukrytą komnatę*” w sposób jawny sugeruje, że gdzieś jest takowa ukryta i należy jej tylko dobrze poszukać. Bez tej informacji, w postaci osiągnięcia, gracz mógłby nigdy nie dowiedzieć się o jej istnieniu. Z kolei wymuszanie poprzez trofea korzystania z kombinacji różnych ciosów wzbogaci rozgrywkę oraz uczyni ją bardziej widowiskową. Rzecz bardzo istotna przy tendencji graczy do notorycznego spłykania dostarczanej z produktem mechaniki walki.

Inne zastosowanie trofeów wskazujących polega na dyskretnym prowadzeniu gracza przez rozgrywkę zgodnie z oczekiwaniami producenta.

Rzecz bardzo istotna przy tendencji graczy do notorycznego spływania dostarczanej z produktem mechaniki walki.

Wyobraźmy sobie sytuację, w której na właściwą grę składa się kilka pomniejszych aplikacji, z których każdą cechuje inna mechanika oraz zasady rozgrywki. Oczywiście, można przymusić gracza do ukończenia każdej z nich poprzez systematyczne odblokowywanie kolejnych lokacji. Niestety, takie podejście równoważne będzie wprowadzeniu dużej liniowości.

Z drugiej jednak strony, można zmotywować gracza poprzez nadanie jasnego celu jego zmaganiom: uzyskanie dyplomu, możliwość udziału w konkurencji finałowej itp. Jest to niewątpliwie lepsze rozwiązanie od poprzedniego, jednak nadal wiąże się z pewnymi niedogodnościami. Może się okazać, że nagroda za postępowanie zgodne z oczekiwaniami producenta nie jest dla graczy wystarczająco zachęcająca, przez co stracą zainteresowanie tytułem znacznie wcześniej, niż powinni.

Ostatecznie, można drugi z przedstawionych modeli wesprzeć mechanizmem osiągnięć. Wówczas gromadzenie kolejnych trofeów wiązałyby się z ukończeniem poszczególnych mini-gier. W takim układzie gracze, będąc przekonani, że postępują tak a nie inaczej z własnej woli (chęć odblokowania osiągnięć), prowadziliby rozgrywkę zgodnie ze scenariuszem i życzeniem samego producenta.

Trofea eksploracyjne

Pełnią podobną funkcję do wskazujących, skupiają się jednak na eksploatacji świata gry. Potrzeba umieszczania tego rodzaju trofeów dotyczy szczególnie gier sandboxowych, które oferują duży, rozległy świat, w którym gracz otrzymuje pełną

swobodę poruszania się. Przykładem takiego osiągnięcia może być „*przejmij kontrolę nad całą wyspą*”.

Trofea eksploracyjne odnajdują także zastosowanie w przypadku tytułów, które największy nacisk położyły na radość płynącą z poruszania się bohaterem po świecie gry. *Assasin's Creed 2*, *GTA 4* oraz *inFamous* to zaledwie kilka przykładów produkcji, które najwięcej satysfakcji dostarczają podczas walki oraz przy eksploracji świata na wszelkie możliwe, przewidziane przez twórców sposoby.

Trofea ilościowe

Dotyczą przede wszystkim gier zręcznościowych. W celu ich gromadzenia gracze są zmuszeni do szukania różnego rodzaju przedmiotów oraz prowadzenia jak najefektywniejszych starć z przeciwnikami, bowiem tylko takowe są w stanie zapewnić mu odpowiednią gratyfikację punktową. Jest to najpowszechniej występujący rodzaj osiągnięć. Stanowią one nawet do osiemdziesięciu procent całej listy trofeów niektórych tytułów.

Trofea podtrzymujące

Trofea te mają przede wszystkim na celu utrzymanie uwagi gracza przy danym tytule. Aby to osiągnąć, powinny skutecznie zachęcać do ponownego przejścia aplikacji lub dalszego, ponad miarowego eksploatowania świata. Przykład tego rodzaju achievementów stanowią te, które są przyznawane za ukończenie gry na różnych poziomach trudności.

Pamiętać należy o tym, że tak naprawdę każdy z wcześniej wymienionych rodzajów osiągnięć w mniejszym lub większym stopniu realizuje opisywaną tutaj funkcję. Wszystko zależy od samego gracza i jego stosunku do idei gromadzenia

punktów. Dla niektórych każde możliwe do wymyślenia osiągnięcia będzie podtrzymującym.

Dla niektórych każde możliwe do wymyślenia osiągnięcia będzie podtrzymującym.

Trofea ukryte

Teoretycznie, może ono zawierać każde z wymienionych już wcześniej trofeów. Jedynym, co odróżnia je od pozostałych, to fakt, iż do momentu odblokowania pozostaje na liście osiągnięć nieoznaczone. Jest to bardzo ryzykowny mechanizm, który zazwyczaj przynosi grze więcej szkody, niż pożytku.

Rzecz jasna, czasami model rozgrywki przyjęty przez aplikację nie pozostawia innego wyboru, jak tylko wykorzystać koncepcję ukrytych trofeów przy udostępnianiu osiągnięć. Skrajnym, ale zarazem obrazowym przykładem jest niewątpliwie *Heavy Rain*, którego cała rozgrywka oparta została na fabule. Nawet pojedyncze sekwencje zręcznościowe sprowadzają się do manipulowania jej przebiegiem. Ujawniając na starcie treść większości achievementów, autorzy sami pozbawiliby się głównego atutu swojego produktu: nieprzewidywalności.

Zbieranie niezbędnych informacji

Przystępując do projektowania trofeów, w pierwszej kolejności należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- **Jaki gatunek gier reprezentuje dana produkcja?**
- **W jaki sposób jest pozycjonowana?**
- **Na jakim elemencie/elementach rozgrywki skupia się gra?**
- **Czy któreś z tych elementów powinny być szczególnie akcentowane?**

- Czy istnieją słabe strony produktu, od których uwaga gracza powinna być odciągnięta?
- Czy w grze znajdują się elementy, które mogą umknąć jego uwadze?

Takie podejście do problematyki modelowania osiągnięć gwarantuje, że będą one nie tylko dodatkiem, ale wprost uzupełnią samą grę i pomogą graczowi w pełnej eksploatacji przedstawionego w niej świata. W dalszej części podrozdziału omówione zostaną potencjalne odpowiedzi na postawione wcześniej pytania, uzupełnione o analizę ich konsekwencji dla samego projektu.

Jaki gatunek gier reprezentuje dana produkcja?

Każdy gatunek posiada określoną specyfikę oraz rządzi się swoimi własnymi konwencjami. Różni gracze sięgają po różne gry właśnie ze względu na te charakterystyczne elementy, a co za tym idzie, będą oni również oczekiwać trofeów, które tematycznie oscylują wokół nich. W konsekwencji, dodawanie trofeów premiujących przebyte odległości w grach przygodowych, lub promujące bezwypadkową jazdę w zręcznościowych grach wyścigowych - gdzie z definicji największa radość ma płynąć z rozwijania zawrotnych prędkości - mija się z celem. Wielu graczy może się poczuć wprost zniechęcona, będąc zmuszanymi do robienia czegoś wbrew zdrowemu rozsądkowi, którego miarą są wspomniane już wcześniej konwencje gatunkowe.

Sytuacja na pozór komplikuje się w momencie, gdy mamy do czynienia z wypadkową kilku różnych rodzajów gier. Nic jednak bardziej mylnego. W zupełności wystarczy tutaj uwzględnienie każdego z nich, pamiętając o wyznaczeniu proporcji towarzyszących ich wzajemnej relacji.

Mass effect należy do gier, które zgrabnie łączą elementy zarówno fabularne, jak również dotychczas zarezerwowane wyłącznie dla efektownych gier akcji. Kombinacja ta poszerza spektrum możliwości osób nie tylko odpowiadających za projektowanie poziomów. Daje także niebywałe możliwości w obszarze

modelowania osiągnięć, które mogą dotyczyć nie tylko rozwoju postaci, ale dotykać także aspektów zręcznościowych rozgrywki. Należy przy tym pamiętać, aby dostarczyć konsumentom dokładnie tego, czego oczekiwali.

Mass effect promowany był jako klasyczne RPG z elementami akcji, dlatego nadmiar osiągnięć dotyczących walki oraz precyzji strzelania wzmógłby tylko niepotrzebnie negatywne odczucia osób przyciągniętych deklaracją, iż produkt ten zawiera jedynie domieszkę intensywnej rozgrywki.

W jaki sposób jest pozycjonowana?

Pozycjonowanie produktu wskazuje na te elementy, dla których zakup danego tytułu będzie najlepszą z możliwych decyzji zakupowych. Odpowiada również na pytanie, czym dana gra jest. Co za tym idzie, osiągnięcia powinny skupiać się przede wszystkim na tych jego cechach, które stanowią przedmiot pozycjonowania. Jeżeli obiecywano, że „jest to jeden z największych światów w historii elektronicznej rozgrywki”, odblokowywanie trofeów powinno zmuszać użytkownika do jego eksploatacji, nagradzając za: odwiedziny kolejnych lokacji, przemierzone kilometry pieszo oraz różnymi środkami lokomocji. Warto także pomyśleć o rozrzucaniu po całej krainie fragmentów zbroi, łącząc wymóg odblokowania osiągnięcia z jej pełnym skompletowaniem. Każde ze wspomnianych rozwiązań idealnie współgra z przykładowym pozycjonowaniem, jednocześnie mając swoje uzasadnienie: „mówiliśmy o gabarytach świata, nie może zatem dziwić, że to odblokowania części osiągnięć trzeba się niemiłosiernie nachodzić”.

Co istotne, ten etap modelowania trofeów pozwala także zauważyć ewentualne zgrzyty na linii produktu i jego pozycjonowania. Ostateczna korzyść z implementacji omawianego mechanizmu może zatem nie tylko uczynić produkt bardziej grywalnym, ale także bardziej spójnym koncepcyjnie i marketingowo.

Jeżeli obiecywano, że „jest to jeden z największych światów w historii elektronicznej rozgrywki”, odblokowywanie trofeów powinno zmuszać użytkownika do jego eksploatacji

Na jakim elemencie/elementach rozgrywki skupia się gra?

Każda produkcja jest składową wielu trybików, które dopiero razem tworzą ostateczną, grywalną aplikację. Na tym etapie należy wszystkie te elementy wymienić, a także zdefiniować. Takie pieczołowite podejście jest niezbędne dla prawidłowego zrozumienia samego programu oraz tego, co dokładnie może on zaoferować swoim użytkownikom. Przykładowo, jeżeli tryb rozgrywki wieloosobowej odznacza się ponadprzeciętną dynamiką, to achievements nie powinny nagradzać pasywnego prowadzenia pojedynków.

Nie należy pomijać tutaj słabszych stron projektu, o ile stanowią one istotny fragment rozgrywki. Ich rzetelne zdefiniowanie będzie potrzebne na dalszym etapie prowadzonej analizy.

Czy któreś z tych elementów powinny być szczególnie akcentowane?

Odpowiadając na to pytanie, w pierwszej kolejności należy zwrócić się w kierunku pozycjonowania produktu oraz jego najmocniejszych, zdaniem zespołu, stron. Równie istotna jest przynależność gatunkowa. Na liście trofeów powinny dominować elementy związane bezpośrednio z przyjętymi konwencjami rodzajowymi. W tym celu należy przeanalizować utworzoną wcześniej listę składowych rozgrywki pod kątem ewentualnej przynależności gatunkowej każdego z elementów.

Odpowiedź zaważy nie tylko na jakości przyszłych trofeów. Jest ona również bardzo istotna dla samej strategii marketingowej produkcji. Stanowi bowiem jedno z tych miejsc, w których wyznaczyć można potencjalne błędy pozycjonowania. Jak je dostrzec? To bardzo proste. Udzielona odpowiedź powinna pokrywać się z przyjętym uprzednio pozycjonowaniem. To znaczy, najmocniejsze elementy tytułu powinny

stanowić jego podstawę. Wystąpienie ewentualnych rozbieżności lub wyraźnych przeciwieństw jednoznacznie wykaże nadciągające kłopoty.

Udzielona odpowiedź powinna pokrywać się z przyjętym uprzednio pozycjonowaniem. To znaczy, najmocniejsze elementy tytułu powinny stanowić jego podstawę.

Czy istnieją słabe strony produktu, od których uwaga gracza powinna być odciągnięta?

Należy być szczerym w stosunku do swojego dzieła. Okłamywanie samego siebie, że wszystkie jego elementy stoją na równie wysokim poziomie, może prowadzić do niepotrzebnych komplikacji. Przykładowo, w grze *Wiedźmin 2* wprowadzono elementy „skradania”, którego implementacja jest - eufemistycznie rzecz ujmując - nienajlepsza. Tworzenie w tych okolicznościach osiągnięć typu „przejdź przez lochy bez wywoływania alarmu” mogłoby przyprawić niejednego gracza o zaawansowaną nerwicę, niepotrzebnie akcentując słabszy fragment rozgrywki kosztem pozostałych. Zachęcanie do eksploatacji niedopracowanych lokacji również klasyfikuje się jako działanie na własną niekorzyść.

Po zdiagnozowaniu słabych stron produktu warto trochę czasu poświęcić poszukaniu ich pozytywnych przeciwieństw. Jeżeli źle rozwiązano jazdę motorem, może warto zaakcentować możliwość podróży innymi środkami lokomocji? Nie należy ograniczać się tylko i wyłącznie do przemilczania słabych elementów - warto szukać różnego rodzaju dróg, umożliwiających odwrócenie uwagi gracza.

Po zdiagnozowaniu słabych stron produktu warto trochę czasu poświęcić poszukaniu ich pozytywnych przeciwieństw.

Możliwość odwracania uwagi konsumenta od słabych stron produktu nie powinna być wykorzystywana jako pretekst do zaniedbywania projektu.

Bezwzględnie należy dołożyć wszelkich starań, aby był on jak najlepszy, bowiem tuszowanie niepotrzebnych błędów jest o wiele mniej efektywne, niż prewencja, mająca na celu im zapobieganie.

Skrajnym tego dowodem jest pierwsze *Assasin's Creed*, którego monotonię próbowano zamydląć możliwością przewijania misji. Rozwój akcji w żaden sposób nie zyskał dzięki temu na dynamice, a sam zespół projektantów dorobił się opinii osób, które godzinami projektują zawartość produktu tylko po to, by później zasugerować użytkownikowi jej pominięcie.

Czy w grze znajdują się elementy, które mogą umknąć uwadze gracza?

Wiele lat temu, gdy o osiągnięciach nikt jeszcze poza firmami *Sierra* i *Lucas Arts* nie myślał, powstała bardzo dobra gra platformowa o tytule *Croc*. Opowiadała ona o krokodylu, który jeszcze jako dziecko został przygarnięty i wychowany przez plemię gobbosów – małych, włochatych stworzeń, które w tamtych czasach przywodziły na myśl jednoznacznie niejakiego Bobka z telewizyjnej dobranocki Muminki. Jak to bywa w grach, przybył następnie zły i okrutny władca, który porwał te sympatyczne istoty. Zadaniem gracza, który wcielał się w rolę tytułowego *Croca*, było uratowanie swoich przybranych rodziców. Słowem, standard. Typowa fabuła i równie charakterystyczna dla trójwymiarowych platformówek z tamtego okresu mechanika rozgrywki.

W trakcie gry można było zbierać nie tylko pospolite kryształy, zamienne później na dodatkowe życia. Rozsiana po całej mapie była także ich kolorowa odmiana – pięć egzemplarzy przypadających na każdą z plansz. Zebrawszy je wszystkie, na koniec każdego z poziomów, można było otworzyć specjalne wrota skrywające dodatkową mini grę. To jednak nie wszystko. Tak się jakoś bowiem złożyło, że na każdej z plansz ukryto także sześć uroczych gobbosów. Odszukanie ich wszystkich, rzecz trudna. Sytuacja komplikowała się jeszcze bardziej, gdyż niektóre z nich były nagrodami we wspomnianych już ukrytych konkurencjach. Znalezienie pięciu gobbosów i wygranie szóstego, odblokowywanego po odnalezieniu kolejnych pięciu kryształów – bardzo trudne. Brzmi zawile i niezrozumiale? Niewykluczone. Większości graczy również podchodziła to problemu sceptycznie, przechodząc tytuł, nie zważając na wymienione

wcześniej elementy. Co bardziej wytrwali czynili pewne kroki do osiągnięcia kompletu gobbosów pod warunkiem, że nie wiązało się to z przesadnym nadłożeniem drogi.

Przedstawiona historia byłaby klasycznym nabijaniem licznika stron gdyby nie fakt, że zdobycie wszystkich gobbosów wiązało się z odblokowaniem sekretnych poziomów. Plansze te stanowiły pełnoprawne lokacje i częstokroć były znacznie grywalniejsze od map towarzyszących regularnej ścieżce rozgrywki. Tysiące graczy na całym świecie zapłaciły za produkt, który z niewiedzy eksploatowały w osiemdziesięciu kilku procentach. Przegranymi byli tutaj wszyscy, także producenci. Zainwestowali oni środki w stworzenie elementów, o których istnieniu nikt poza nimi nie miał bladego pojęcia.

Wspomniana gra jest skrajnym przypadkiem sytuacji, w której autorzy tworzą dodatkową wartość, która później marnuje się przez niewłaściwą politykę informacyjną firmy. Ukryte komnaty, porozrzucane po lokacjach skarby – to wszystko plasuje się w kategorii elementów, które mogą umknąć uwadze gracza. W dzisiejszych czasach wystarczyłoby zaimplementować osiągnięcie „znajdź wszystkie ukryte komnaty”.

Autorzy tworzą dodatkową wartość, która później marnuje się przez niewłaściwą politykę informacyjną firmy.

Dobre i złe trofea

Udzielone we wcześniejszym podrozdziale odpowiedzi wskazują te obszary rozgrywki, których dotyczyć powinny przyszłe trofea. W żaden sposób jednak nie determinują one ich ostatecznej postaci. Ta w dalszym ciągu zależy tylko i wyłącznie od zamysłu samego projektanta. Bardzo przydatny okazuje się zatem zbiór ogólnych zasad, których przestrzeganie stanowi cechę charakterystyczną dobrze wymodelowanych osiągnięć. Czego zatem powinien przestrzegać twórca, przystępując do ich projektowania?

Jednoznaczność

Na pierwszy plan wysuwa się ich jednoznaczność. Opis trofeów powinien być jasny i klarowny. Wówczas gracz nie będzie tracił niepotrzebnie czasu na rozmyślenia, czego dane osiągnięcie tak naprawdę dotyczy.

Przykład fatalnie skonstruowanego trofeum stanowi to występujące w produkcji *Heavy Rain* pod nazwą *Interaktywny Dramat*. Jego opis brzmi następująco: „Dziękujemy za podtrzymanie interaktywnego dramatu”. Pytanie, co ono tak naprawdę oznacza? Jak je zdobyć? W tym przypadku nie pomoże nawet metoda prób i błędów – cała gra jest jednym wielkim interaktywnym dramatem. Co ciekawsze, nawet osoby, którym udało się je uzyskać, nie potrafiły jednoznacznie stwierdzić, za wykonanie jakich czynności zostały nagrodzone.

Precyzja

Opis trofeum powinien zawierać w sobie również precyzyjny przepis na jego odblokowanie. Użytkownik musi mieć świadomość, że postępując zgodnie z przepisem otrzyma obiecaną gratyfikację achievementową. Warto zwrócić tutaj uwagę na fakt, iż dla wielu osób osiągnięcia stanowią nieformalną umowę między nimi a samą grą. Ewentualne problemy podczas rozgrywki zgodnej z jej postanowieniami traktowane będą przez nich jak zwyczajne oszustwo ze strony twórców.

Ponownie za przykład, tym razem niejednoznaczności, posłużę jedno z trofeów głośnego przed kilkanaście laty tytułu *Heavy Rain*. Dokładniej rzecz ujmując, chodzi tutaj o osiągnięcie *Wszystkie Zakończenia*, któremu towarzyszy opis „Zobacz wszystkie zakończenia”. Z jednej strony, jest ono jednoznaczne. Gracz doskonale wie, co powinien zrobić, aby je osiągnąć. Niestety, cechuje je również brak precyzji. Skąd bowiem użytkownik ma wiedzieć, ile owych zakończeń rozgrywki

tak naprawdę autorzy przewidzieli? Podanie dokładnej liczby stanowiłoby dla gracza heurystykę, zaś przywołana już metoda prób i błędów byłaby skutecznym środkiem jej osiągnięcia.

Problem ten przyjął jeszcze bardziej irytującą formę w *inFamous*, stanowiącym flagową produkcję waszyngtońskiego studia *Sucker Punch*. Do otrzymania trofeum *Rockhound* należy, zgodnie z opisem, zebrać wszystkie odłamki kryształu, które zostały rozlokowane na całej powierzchni udostępnionego graczowi terenu. W praktyce, próba ich zgromadzenia wiąże się z ogromnymi narzutami czasowymi. Powinno ono zatem być nie tylko precyzyjne, ale także nagradzać gracza za jego osiągnięcie co najmniej srebrnym pucharem. Niestety, żaden z tych wymogów nie został spełniony. Z dwojga jednak złego, najgorsza jest jego niejednoznaczność.

W trakcie rozgrywki okazuje się bowiem, że niektóre kawałki kryształu można otrzymać za wykonywanie misji pobocznych tylko i wyłącznie po stronie dobra, lub zła. Nikt jednak nie wie, czy otrzymywane w ten sposób odłamki również zaliczają się do puli całkowitej, czy może już jednak nie. Mało tego, liczba zgromadzonych przez użytkownika fragmentów jest wyświetlana dopiero pod sam koniec głównego wątku fabularnego. W efekcie, nie może on zawczasu zweryfikować sensu towarzyszącego bieganiu po mapie i wykonywaniu karkołomnych akrobacji dla zgromadzenia kolejnych fragmentów „układanki”. Zmitrężyć kilkanaście godzin tylko po to aby dowiedzieć się o bezcelowości swojego wysiłku – bezcenne.

Poziom trudności skalowany pod uprzednio zdefiniowanego odbiorcę

Poziom trudności osiągnięć jest interpretowany przez większość graczy jako nakład czasu niezbędny do zgromadzenia wszystkich trofeów towarzyszących danej produkcji.

Jego kalibracja przypomina proces towarzyszący projektowaniu puzzli. O ile zestaw składający się z kilkunastu elementów może okazać się zbyt mało wymagający dla układającego, to już ich kilkunastotysięczny pakiet znajdzie uznanie co najwyżej u garstki prawdziwych fanatyków dyscypliny. Jak zatem czasochłonne powinny być osiągnięcia?

Wszystko zależy tak naprawdę od samego tytułu i jego odbiorców docelowych. Przykładowo, gry z definicji trudne, jak chociażby *Deamon's Soul*, mogą sobie pozwolić na równie wymagające trofea. W końcu gracze po nie sięgający są gotowi stawić czoła prawdziwym wyzwaniom.

Poziom trudności achievementów może być budowany także w oparciu o inne czynniki. Do najważniejszych z nich należą:

- **czas niezbędny** do opanowania danej techniki, której wykorzystanie wiązać się będzie z przyznaniem osiągnięcia. Źródłem trudności jest tutaj sam proces nauki,
- **czas potrzebny** do wielokrotnego powtórzenia prostych w przyswojeniu czynności, których normy ilościowe warunkować będą późniejsze przyznanie określonych trofeów. Trudność stanowi tutaj narzut czasowy, niezbędny do powtórzenia pewnych operacji wystarczającą ilość razy.

Poziom trudności powinien być również uzależniony od jakości samej gry oraz jej potencjału marketingowego. Dla słabych produkcji implementacja łatwych osiągnięć, bazujących na wielokrotnym powtarzaniu prostych schematów, może być czynnikiem napędzającym sprzedaż.

Dla słabych produkcji implementacja łatwych osiągnięć, bazujących na wielokrotnym powtarzaniu prostych schematów, może być czynnikiem napędzającym sprzedaż.

Charakter trofeów adekwatny do pozycjonowania samej produkcji

Wiele tytułów zostało wyposażonych w trofea o zabarwieniu humorystycznym. Mają one na celu nie tylko wywoływać uśmiech na twarzy osoby grającej, ale wprost starają się zdystansować gracza względem produktu. Nie należy traktować tego rodzaju praktyk jako niewinnego żartu, pozbawionego wpływu na ostateczny odbiór tytułu przez użytkownika. Gry bazujące na kreowaniu poważnej atmosfery, wirtualne dramaty oraz horrory, powinny unikać tego rodzaju przedsięwzięć. Z kolei niektóre serie, jak chociażby *Mortal Kombat*, kicz i pastisz mają wpisane głęboko w swoje wirtualne jestestwo.

Nie sposób oprzeć się wrażeniu, że wiele klasycznych tytułów nie byłoby kompatybilnych z jakimikolwiek achievementami. Ciężko bowiem wyobrazić sobie sytuację, w której legendarny *Planescape: Torment* nagradzałby graczy za uzyskaną podczas rozgrywki liczbę zgonów oraz wskrzeszeń.

Ukrywanie trofeów fabularnych

Bez wątplenia do grona największych spoilerów w historii kinematografii należy towarzyszące oryginalnej *Planecie Małp* (1968) opakowanie. Wymownie przedstawia ono zakończenie filmu, psując w ten sposób zabawę widzowi. Przede wszystkim jednak, umniejsza ono ogromne wrażenie, jakie rozwiązanie historii mogłoby wywołać u osób ją oglądających.

Aby uniknąć równie spektakularnych błędów, w przypadku gier należy korzystać z techniki ukrywania trofeów fabularnych. Dzięki temu osoby mające zwyczaj przeglądania listy dostępnych osiągnięć, niedługo po pierwszym uruchomieniu produktu nie utracą przyjemności z grania i odkrywania historii głównego bohatera. W przypadku ukrytych trofeów, gdzie opis osiągnięć jest udostępniany graczowi dopiero po jego wcześniejszym odblokowaniu, znika także ryzyko wystąpienia

konfliktu interesów: gracz może spokojnie cieszyć się grą, będąc jednocześnie nagradzany przy pomocy stosownych osiągnięć za poczynione postępy.

Jednocześnie należy zadać sobie pytanie, czy aby faktycznie trofeum fabularne nie da się opisać w jakiś inny, bardziej enigmatyczny sposób. W podjętej analizie należy dążyć do tego, aby rozpatrywane osiągnięcie nie odkrywało przed użytkownikiem zaimplementowanej historii. Przykład dla tego rodzaju filozofii dali twórcy *Assasin's Creed*, którzy zwrócili uwagę gracza nie tyle na samą historię, co powiązane z nią kolejne sekwencje DNA.

Interdyscyplinarnego podejścia ciąg dalszy

Wykonawcom muzyki klasycznej, w trakcie ich muzycznej edukacji, konsekwentnie podkreśla się rzecz następującą: liczy się przede wszystkim to, jak zaczniesz i jak zakończysz dany utwór. Jeżeli popełnione zostaną jakieś błędy po drodze, trudno. Większa część widowni i tak będzie postrzegać występ przez pryzmat jego znakomitego zakończenia. Bardziej wyczulony słuchacz stwierdzi, że pomimo przejściowych problemów, artyście udało się ostatecznie wybronić.

Warto pamiętać o tej regule również podczas projektowania gier oraz towarzyszących im osiągnięć. Graczy cechuje podobna percepcja. Wykazują tendencję do postrzegania jakości głównego wątku fabularnego przez pryzmat początku oraz zakończenia. Doskonały przykład funkcjonowania tej reguły daje *Assasin's Creed II*, którego efektowny początek i zapadające w pamięci zakończenie skutecznie zamazują przeciętne wrażenie, jakie wywołuje u gracza pozostała część zapakowanej w grze historii.

W przypadku gier personalizujących przebieg rozgrywki, gdzie odblokowywanie określonych achievementów uzależnione jest od dokonywanych przez użytkownika wyborów, trofea fabularne powinno umieszczać się na liście w kolejności chronologicznej. Dzięki temu przystępujący ponownie do rozgrywki gracz będzie mógł wydedukować kiedy i gdzie można było postąpić inaczej. Przykładem produktu,

doskonale zorganizowanego pod tym względem, jest wielokrotnie już przywoływany na łamach niniejszego rozdziału *Heavy Rain*.

Trofea fabularne powinno umieszczać się na liście w kolejności chronologicznej.

Trofea powinny być przyznawane systematycznie

Kilka podrozdziałów wcześniej wspomniano o metodyce NLP, która wykorzystywana jest przez twórców gier do ciągłego utrzymywania graczy w potrzebie gromadzenia osiągnięć. Aby mechanizm ten funkcjonował optymalnie, przyszłe trofea powinny być zaprojektowane w taki sposób, aby podczas pierwszej przygody z produktem były one przyznawane użytkownikom w regularnych odstępach czasu.

Należy zadbać przy tym, aby ilość gromadzonych przez graczy trofeów była za każdym razem podobna. Ewentualna asymetria, objawiająca się przyznawaniem kilku różnych osiągnięć w podobnym przedziale czasowym, kosztem późniejszej wstrzemięźliwości produktu, działa na jego niekorzyść. Owej regularności nie powinno się uzyskiwać poprzez zwiększanie całkowitej puli trofeów, tylko za sprawą ich równomiernego rozłożenia na osi czasu. Oznacza to, że dla większości tytułów najrozsądniejszym będzie stworzenie standardowej liczby pięćdziesięciu osiągnięć.



Przy zakładaniu neurolingwistycznej dźwigni kluczowa jest systematyczność. Raz wypracowana, nie jest zjawiskiem stałym. Wymaga ciągłej pielęgnacji, w przeciwnym wypadku jej siła oddziaływania będzie słabnąć na korzyść innych, lepiej zorganizowanych pod tym kątem tytułów.

Projektowanie końcowej listy trofeów

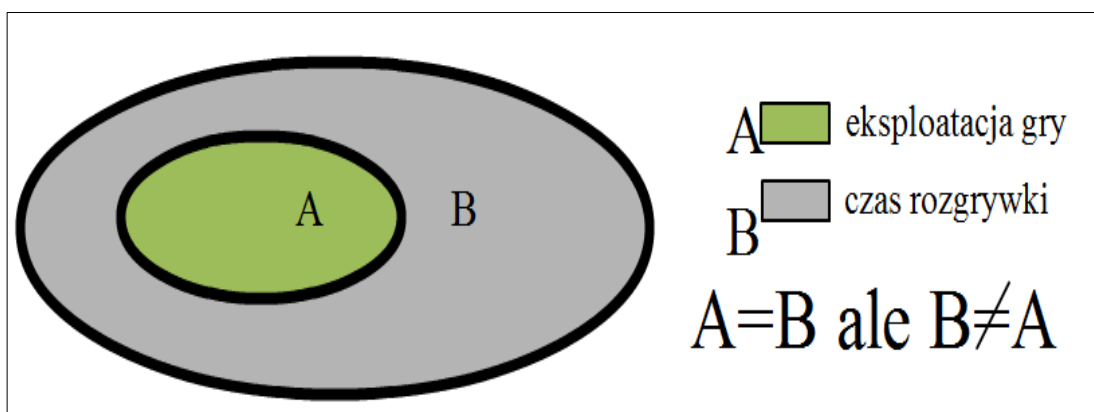
Zdefiniowawszy realizowany projekt oraz znając ogół prawidłowości rządzących trofeami, można przystąpić do projektowania pełnej listy osiągnięć, mając na uwadze jej dwa podstawowe zadania: wydłużenie czasu rozgrywki oraz dostarczenie graczowi poczucia pełnego wyeksploatowania produktu.

Jak łatwo zauważyć, występuje tutaj jednokierunkowa zależność. O ile dogłębsze obcowanie z produktem jest tożsame dłuższemu czasowi gry, to już sam fakt spędzenia przy aplikacji kilku dodatkowych godzin nie daje żadnej gwarancji, że okres ten przeznaczony będzie na dokładniejsze zapoznanie się z dostarczonymi przez producenta możliwościami.

Jako że wszystkie trofea należą do jednej z przywołanych grup, a pełna eksploatacja gry jest szczególnym podzbiorem czasu rozgrywki, projektując listę trofeów należy dążyć, przede wszystkim, do wypełnienia jej osiągnięciami eksponującymi dostarczone przez tytuł funkcjonalności. Dopiero później, gdy kategoria ta zostanie wyczerpana, powinno się, w oparciu o nie, tworzyć kolejne. Sytuację tę zobrazowano na rysunku 9.1.

Projektując listę trofeów należy dążyć, przede wszystkim, do wypełnienia jej osiągnięciami eksponującymi dostarczone przez tytuł funkcjonalności.

Na końcowej liście trofeów dominować powinny elementy charakterystyczne dla danego gatunku, ze szczególnym uwzględnieniem pozycjonowania samego produktu. Gra akcji z elementami RPG, na poziomie osiągnięć, powinna również sugerować podobne proporcje.



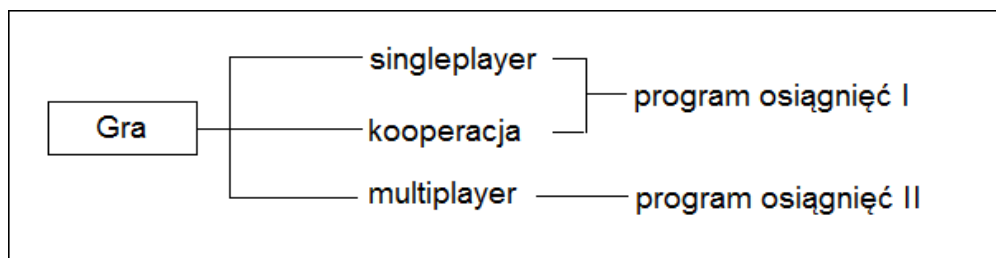
Rys. 9.1 Zbiory osiągnięć, gdzie trofea eksploatacyjne stanowią szczególny przypadek achievementów wydłużających rozgrywkę.

Przykładowo, wyobraźmy sobie grę akcji wyposażoną w mechanizm trafień, wykrywający strzał w głowę przeciwnika – tzw. headshot. Trofeum gratyfikujące jego wykonanie będzie należało do kategorii wskazujących. Z kolei różnego rodzaju wariacje na temat dokładnej liczby uzyskanych w ten sposób uśmierceń należeć będą do grona ilościowych. Podsumowując, pierwsze z nich należy do zbioru A, drugie zaś do zbioru B. W osiągnięciach bardzo często pomija się stadium czysto wskazujące, od razu łącząc je m.in. z postacią ilościową: „Traf dwadzieścia razy w głowę przeciwnika”, „zestrzel 25 kasków”.

Niezmiernie istotnym jest prawidłowe wskazanie tych elementów, na których wyeksponowaniu najbardziej zależy producentom. Szczególną kategorię, jaką można tutaj wyróżnić, stanowią tryby rozgrywki. Wynika to z faktu, że tryb dla pojedynczego gracza będzie niewątpliwie wymagał innych trofeów niż ten przeznaczony do gry wieloosobowej. Szczególnym przypadkiem jest kooperacja, która w większości przypadków stanowi jedynie szczególny przypadek rozgrywki jednoosobowej – ta sama fabuła, te same lokacje. W takiej sytuacji nic nie stoi na przeszkodzie, aby podczas rozgrywki gromadzić osiągnięcia przeznaczone dla rozgrywki jednoosobowej.

Jeżeli w grupie elementów do wyróżnienia znajdują się różne tryby gry, wówczas proces odpowiedzi na pytania kontrolne należy powtórzyć dla każdego z nich i dopiero na tej podstawie stworzyć różne „programy osiągnięć”, będące indywidualnymi listami

trofeów dla każdego z wyróżnionych trybów gry. Sytuacja ta została przedstawiona na rysunku 9.2.



Rys. 9.2 Programy osiągnięć dla różnych trybów gry.

Przypisując poszczególnym trofeom stopień unikalności, należy kierować się poziomem trudności charakterystycznym dla danej listy. Inną, uniwersalną miarą jest czas niezbędny do ich zdobycia. Im jest on dłuższy, tym systemowa wartość osiągnięcia powinna być większa.

Osiągnięcia przeznaczone dla trybu multiplayer odznaczają się sporą dozą problematyczności: jeżeli konsument nabywa wyposażony w nie produkt wiele miesięcy po premierze, istnieje ryzyko, że nie zostanie na serwerach wystarczającej liczby graczy do ich późniejszego uzyskania. Trofea takie stają się wówczas martwe - widnieją co prawda na liście achievementów powiązanych z tytułem, jednak brak jest naturalnego sposobu ich osiągnięcia. Co w takim razie należałoby z nimi zrobić? Najlepiej usunąć, publikując stosowną aktualizację. Rzecz jest to szczególnie irytująca w przypadku mechanizmów PS3, gdzie trofea platynowe przyznawane są za uzyskanie kompletu osiągnięć. A co, jeżeli jest to forma ukarania gracza za wstrzemięźliwość zakupową?

Łączenie trofeów

W zależności od sytuacji, możliwe jest także łączenie ze sobą trofeów należących do różnych kategorii. Praktyka ta stosowana jest najczęściej w celu wydłużenia czasu niezbędnego do odblokowania poszczególnych osiągnięć, jednak można się przy tym

kierować również wyłącznie chęcią zaoszczędzenia dodatkowego miejsca na ostatecznej liście achievementów. Pamiętać należy przy tym, iż każde trofeum jest co najmniej podtrzymującym.

Do najczęściej występujących w grach kombinacji należą: eksploatacyjno-ilościowa oraz ilościowo-wskazująca. Na pierwszą z nich składają się wszystkie trofea, których zdobycie powiązane jest ze zbieraniem różnego rodzaju przedmiotów rozsianych po całej mapie. Drugą grupę stanowią osiągnięcia, wymuszające na gracz powtarzanie pewnych czynności określoną ilość razy.

Osiągnięcia a kilkukrotne ukończenie gry

Projektanci bardzo często nagradzają graczy trofeami za kilkukrotne ukończenie gry na różnych poziomach trudności. Zapominają jednak o tym, że poświęcanie kilku dodatkowych godzin dla jednego osiągnięcia okazać się może nazbyt zniechęcające dla większości użytkowników. Brak regularnego bodźca w postaci dźwięku odblokowywanego osiągnięcia wielokrotnie odwodził już od tego zamiaru graczy, gdy tylko przyszło im zmierzyć się z trudniejszym fragmentem rozgrywki.

Aby uniknąć tego rodzaju sytuacji, należy przyszłą listę trofeów zaprojektować w taki sposób, aby znaczna ich część była możliwa do uzyskania dopiero podczas kolejnej przygody z tytułem. Najlepiej nadają się do tego celu osiągnięcia fabularne oraz ilościowe. Pierwsze z nich wówczas, gdy wiążą się z podejmowanymi przez gracza decyzjami a drugie, kiedy towarzyszą im wysokie progi liczbowe, jak na przykład zabicie kilku tysięcy przeciwników lub pokonanie bossa w odgórnie zdefiniowanym przedziale czasowym.

Nie bez znaczenia pozostaje również fakt następujący: gracze przy pierwszym kontakcie z tytułem kładą nacisk przede wszystkim na jego warstwę fabularną. Dopiero przy następnych podejściach wykazują potrzebę zgłębienia zakupionego produktu. W celu zachęcenia gracza do nowej przygody, z powodzeniem wykorzystać można trofea eksploatacyjne, rozmieszczając przy tym powiązane z nimi przedmioty w taki sposób, aby ich odnalezienie było znacząco utrudnione.

Przyszłą listę trofeów należy zaprojektować w taki sposób, aby znaczna ich część była możliwa do uzyskania dopiero podczas kolejnej przygody z tytułem.

Gier wykorzystujących ostatnią z obserwacji jest bardzo wiele. Twórcy serii *Uncharted*, kalifornijskie studio *Naught Dog*, poszło jednak o krok dalej, doprowadzając do perfekcji ideę jednoznaczności i precyzji umieszczanych w grach osiągnięć.

Przygodom męskiej hieny cmentarnej, Nathana Drake'a, towarzyszą poukrywane na całej przestrzeni poziomów skarby. Gracz jest nie tylko informowany (za pośrednictwem treści trofeów) o dokładnej ich ilości. Menu główne aplikacji stwierdza także jednoznacznie, ile z ukrytych na danym poziomie „znajdziek” udało się dotychczas zebrać.

Ta niespotykana u innych studiów staranność godna jest odnotowania tym bardziej, że autorzy na przestrzeni kolejnych odsłon cyklu sami, we własnym zakresie, doskonalili technikę projektowania osiągnięć.

Marketing a osiągnięcia

Dla wielu osób zaskoczeniem może być zamysł, aby osiągnięcia postrzegać przez pryzmat ich potencjału marketingowego. Jak jednak pokazano na łamach wcześniejszych podrozdziałów, trofea stanowią nie tylko złożone zjawisko o szerokim spektrum zastosowania. Gry wyposażone w achievements są przede wszystkim pożądane przez miliony graczy na całym świecie. Mówiąc krótko: występuje potrzeba, którą można przy niewielkim nakładzie pracy zaspokoić.

W jakich zatem miejscach tytuły odznaczające się dobrze zaprojektowanymi trofeami zyskują przewagę nad konkurencją?

- Różnego rodzaju poradniki dla graczy, w których istotną rolę odgrywają opisy najefektywniejszych dróg odblokowywania poszczególnych osiągnięć. Materiały te, bardzo często, definiują poziom trudności trofeów już na samym początku. Co za tym idzie, dzięki implementacji łatwego ich zestawu można zachęcić graczy do zakupu nawet bardzo słabych produkcji. Z drugiej jednak strony, brak tego mechanizmu może zaszkodzić nawet wysokiej jakości tytułom. Problem ten nasila się wraz z upływem kolejnych miesięcy od premiery, kiedy sprzedaż wytraca swoje początkowe tempo.
- Dobrze zaprojektowane trofea skutecznie wydłużają żywotność produkcji. Nabywcy wydań premierowych spędzają więcej czasu z produktem w celu zgromadzenia ich kompletu, a gracze sięgający po wznowienie bardzo często dokonują zakupu poprzez pryzmat dołączonego zestawu osiągnięć.
- W prywatnych rozmowach użytkownicy bardzo często pytają innych, gdzie według nich znaleźć można „fajne osiągnięcia”. Należy dołożyć wszelkich starań, aby to nasza gra była tą, która zostanie przy takiej okazji polecona. Jest to kolejny przykład skutecznej reklamy, która nie wiąże się w żaden sposób z dodatkowym nakładem finansowym ze strony firmy.
- Dobre osiągnięcia wzmacniają pozytywne, tuszując jednocześnie negatywne aspekty rozgrywki. W efekcie, produkcja może zapisać się w pamięci gracza znacznie lepiej niż uczyniłaby to bez implementacji odpowiednich trofeów.
- Dodanie nowych trofeów przy okazji premier różnego rodzaju dodatków DLC może stanowić dla graczy istotny argument zachęcający do ich zakupu. Nabywać będą oni wówczas nie tylko dodatkową zawartość, ale przede wszystkim możliwość zgromadzenia wszystkich dedykowanych grze trofeów. Za mistrzowskie należy uznać posunięcie studia *Naughty Dog*, które wydając dodatek do swojego flagowego produktu *Uncharted 2*, uniemożliwiło graczom zdobycie platynowego trofeum bez jego zakupu. Podobnie postąpił *Electronic Arts* przy okazji udanego *Need for Speed: Hot Pursuit*.

Jak widać, darmowa reklama oraz większy rynek zbytu to najważniejsze korzyści płynące z wykorzystania mechanizmu osiągnięć w grach wideo. Biorąc pod uwagę niewielki koszt związany z ich profesjonalnym projektowaniem, należy dołożyć wszelkich starań, aby w każdym projekcie jak najefektywniej wykorzystać ich marketingowy potencjał.

Wobec zawartych w niniejszym rozdziale informacji, z wielkim zdziwieniem należy przyjąć bierną postawę wydawców względem demonstracyjnych wersji gier. Półprodukty te, wydawane w celach promocyjnych, cieszyłyby się znacznie większą ściągalskością, gdyby ukończenie każdego z nich powiązać z uzyskaniem chociażby jednego trofeum. Setki tysięcy graczy na całym świecie szturmowałyby sklepy internetowe, aby pobrać taką aplikację, ukończyć i cieszyć się uzyskiwaną w ten sposób zdobyczą punktową. Jednocześnie, istniałoby wielkie prawdopodobieństwo, że wielu z nich, zadowolonych jakością oferty, zdecydowałoby się na zakup pełnego produktu. A o to przecież tutaj powinno chodzić.

Podsumowanie

Osiągnięcia stanowią integralny element współczesnych gier wideo. Zamiast przeciwstawiać się temu zjawisku, powinno się czynnie w nim uczestniczyć poprzez wyposażanie własnych produkcji w dedykowane im zestawy trofeów. Mogą one posłużyć nie tylko do wydłużenia żywotności tytułu (rozumianej zarówno jako czas gry, jak i długość rynkowej egzystencji produktu), ale również do kierowania poczynaniami gracza w sposób dla niego niezauważalny.

Współcześni gracze coraz rzadziej grają, zastępując pierwotną definicję tego słowa zdobywaniem osiągnięć. Skończyły się więc czasy, kiedy wyposażanie gier w zestawy achievementów było tylko i wyłącznie kaprysem twórców. Obecnie jest to wymóg,

którego zaniechanie najprawdopodobniej wiązać się będzie z negatywnymi konsekwencjami.

Pytania kontrolne

1. Czym są osiągnięcia?
2. Zaistnienie jakich elementów jest niezbędne, aby mechanizm osiągnięć mógł efektywnie funkcjonować?
3. W jakich obszarach interakcji człowiek-aplikacja można wykorzystać trofea?
4. Jakie klasyfikacje osiągnięć spotyka się w praktyce?
5. Jakie informacje na temat produktu należy zebrać, przystępując do procesu projektowania achievementów?
6. Co odróżnia trofea dobre od złych?
7. Czy potrafisz wskazać tytuły, w przypadku których gromadzenie osiągnięć było dla Ciebie procesem wyjątkowo satysfakcjonującym?

Co dalej? Bardzo dobre pytanie. Niniejsze wydanie jest zaledwie początkiem dłuższej drogi, jaką przebędzie projekt przez najbliższe miesiące. Najświeższe informacje będzie można znaleźć pod adresem *marketinggier.pl*. Również tam, drodzy Czytelnicy, możecie zgłaszać swoje sugestie oraz uwagi. Zależy Wam, w sposób szczególny, na jakimś konkretnym temacie? Nic prostszego – dajcie znać. A może chcielibyście pochwalić się własnym przedsięwzięciem? Również serdecznie do tego zachęcam. Marketing Gier Wideo jest książką dla Was, dlatego czujcie się jak u siebie w domu ☺