

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra informačních technologií**



**Diplomová práce**

**Analýza business modelů v herním průmyslu**

**Bc. Martin Buchal**

© 2020 ČZU

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Martin Buchal

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Analýza business modelů v herním průmyslu**

Název anglicky

**Analysis of business models in the video game industry**

---

### Cíle práce

Rozbor aktuálních business modelů v herním průmyslu, způsobů distribuce, obchodních praktik a využívaných technologií. Bude podán stručný výčet základních pojmů spojených s odvětvím, nastolen odhad budoucího vývoje odvětví a ucelený obraz o současném a možném budoucím stavu v herním průmyslu.

### Metodika

V teoretické části práce bude vymezena zkoumaná problematika v širším teoretickém rámci. V praktické části bude provedena analýza segmentů hardcore a casual tituly, analýza business modelů, zhodnocení účinnosti faktorů ovlivňující úspěšnou implementaci a predikce do budoucna na základě provedených analýz.

### **Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

### **Klíčová slova**

Obchodní model; videohra; herní průmysl; hardcore; casual; MMO; smartphone; Nintendo; Xbox; PlayStation; singleplayer; multiplayer; Steam; cloud gaming; free-to-play; crowd funding

---

### **Doporučené zdroje informací**

Boyd S., Gregory. Video Game Law: Everything you need to know about Legal and Business Issues in the Game Industry. 1. vyd. Taylor & Francis Ltd, 2018, ISBN 9781138058491

Flew, Terry a Humphreys, Sal. Games: Technology, Industry, Culture. 2. vyd. Melbourne : Oxford University Press, 2005, ISBN 0-19-555149-4

Jirkovský, Jan a kolektiv. Game Industry 3. 1. vyd. Praha: D.A.M.O., 2013, ISBN 978-80-904387-4

Zackariasson, Peter. Video Game Industry: Formation, Present State, and Future. 1. vyd. Taylor & Francis Ltd, 2014, ISBN 9781138803831

---

### **Předběžný termín obhajoby**

2020/21 ZS – PEF (únor 2021)

### **Vedoucí práce**

Ing. Mgr. Vladimír Očenášek, Ph.D.

### **Garantující pracoviště**

Katedra informačních technologií

---

Elektronicky schváleno dne 26. 8. 2019

**Ing. Jiří Vaněk, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 14. 10. 2019

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 19. 09. 2020

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Analýza business modelů v herním průmyslu" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.11.2020

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Mgr. Ing. Vladimíru Očenáškoví, Ph.D., za jeho vstřícnost a zájem při výběru tématu této práce, resp. specifikaci jejího obsahu. Zároveň mu děkuji i za cenné rady během jejího zpracovávání. Děkuji také respondentům za jejich ochotu a poskytnutí potřebných informací.

# Analýza business modelů v herním průmyslu

## Abstrakt

Diplomová práce „Analýza business modelů v herním průmyslu“ se zabývá aktuálně využívanými typy business modelů v oblasti herního průmyslu. Primárním cílem této práce je poskytnutí uceleného přehledu o momentálním ekonomickém stavu celého odvětví, distribučních způsobech, preferovaných obchodních praktikách a technologiích, pohledem veškerých zúčastněných článků trhu. S ohledem na méně veřejně známou tematiku je v část teoretické práce věnována vymezení důležitých pojmů a entit v herním průmyslu. Popsány jsou veškeré subjekty, jež se podílejí na vývoji a prodeji videoher, ale také technické prostředky využívané k hraní her a v neposlední řadě i samotní hráči. Dalším bodem teoretické části je popis a rozdělení dvou hlavních videoherních proudů - hardcore a casual, vymezující strukturu samotné analýzy. Analytická část pak cílí na vykreslení fungování momentálně nepoužívanějších obchodních modelů a jejich kombinací pro prodej videoher. Modely jsou dále řazeny do dvou kategorií, a to zboží a služba. Obě tyto kategorie odrážejí rozdílné přístupy ke zpoplatňování herního obsahu. U každého modelu je zobrazen hlavní princip, jeho pozitiva a negativa, faktory, jež mají vliv na úspěšnost nasazení modelu a samozřejmě i konkrétní příklad využití v praxi. Nedílnou součástí analýzy jsou i ekonomicko-sociální profily dvou hlavních segmentů trhu. V závěru diplomové práce je prezentován odhad budoucího vývoje business modelů a celého odvětví herního průmyslu, jež se opírá o data z dosavadního vývoje.

**Klíčová slova:** videohra, herní průmysl, obchodní model, digitální distribuce, cloud gaming, crowd funding, free-to-play, hardcore, casual

# **Analysis of business models in the video game industry**

## **Abstract**

Diploma thesis „Analysis of business models in the video game industry" describes a current use of business models in video game industry. The primary objective of this thesis is to provide a comprehensive overview of the current economic situation of the whole industry, distribution methods, preferred business practices and technologies, with the view of all the participating segments. With regard to the less publicly known topic, the theoretical work is devoted to the definition of important concepts and entities in the gaming industry, including all subjects involved in the development and sale of video games, as well as the technical devices used to play games, and last but not least the players themselves. The next section of the theoretical part is the description and division of two main video game streams - hardcore and casual, defining the structure of the analysis itself. The analytical part is aimed at describing the functioning of the current most used business models and their combinations for the sale of video games, and are further divided into two categories, namely goods and service. Both of these categories reflects different approaches to charging gaming content. Each model displays the main principle, its positives and negatives, the factors that influence the success of the model deployment, and, of course, a concrete example of use in practice. The economic and social profiles of the two main segments of the market are also an integral part of the analysis. In the end of the thesis, an estimate of the future development of business models and the entire game industry sector is presented based on data from the current development.

**Keywords:** Digital distribution, Game industry, Business model, Cloud gaming, Crowd funding, Videogame, Free-to-play, Hardcore, Casual

# Obsah

<b>1 Úvod</b>	<b>13</b>
<b>Cíl práce a metodika</b>	<b>15</b>
1.1 Cíl práce	15
1.2 Metodika	15
<b>2 Teoretická východiska</b>	<b>16</b>
2.1 Herní průmysl	16
2.1.1 Vydavatelství	17
2.1.2 Vývojářská studia	20
2.1.3 Nástroje pro tvorbu a vývoj videoher	23
2.1.4 Distribuce a prodej videoher	26
2.1.5 Platformy	27
2.1.6 Konečný uživatel (hráč)	42
2.2 Videoherní produkty	43
2.2.1 Hardcore videohry	44
2.2.2 Casual videohry	45
2.2.3 Massively multiplayer online games (MMO)	46
2.3 Videoherní průmysl v ČR	48
2.3.1 Důležité rysy herního průmyslu v ČR	50
<b>3 Analytická část</b>	<b>52</b>
3.1 Ekonomické analýzy herních segmentů	52
3.1.1 Hardcore tituly	55
3.1.1.1 Playstation 4 a PS Pro	58
3.1.1.2 Microsoft Xbox One a One X	60
3.1.1.3 Nintendo Switch	61
3.1.1.4 Software pro hardcore tituly	64
3.1.1.5 Faktory ovlivňující ekonomický úspěch videohry	65
3.1.2 Casual tituly	73
3.2 Videoherní produkty formou zboží (model Pay-to-play)	77
3.2.1 Fyzická distribuce (retail)	80
3.2.2 Digitální distribuce	83
3.2.3 Crowdfunding v herním průmyslu	93
3.3 Videoherní produkty formou služby (model Free-to-play)	95
3.3.1 Předplatitelský model (Subscription)	96



3.3.2	Free-to-play .....	97
3.3.2.1	Mikrotransakce .....	97
3.3.3	Shareware.....	99
3.3.4	Cloud Gaming.....	100
3.4	Současný stav a ekonomická situace videoherního průmyslu v ČR.....	103
3.4.1	Charakteristiky českého herního průmyslu.....	103
3.4.2	Ekonomický užitek her pro Českou republiku .....	105
3.4.3	Postavení ČR oproti světu.....	106
3.4.4	Zdroje financování vývoje her v ČR.....	108
3.4.5	Segmentace českého trhu.....	109
3.4.6	Podpora od státu a EU .....	110
3.5	Predikce budoucího vývoje a faktory pro rozvoj herního průmyslu.....	110
3.5.1	Vzdělávání .....	111
3.5.2	Exportní podpora .....	112
3.5.3	Investiční příležitosti.....	113
3.5.4	Rozvoj inovací, výzkumu a vývoje.....	114
3.5.5	Shrnutí cílů pro další vývoj dle časového hlediska.....	116
	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>117</b>
3.6	Rozhovory s videoherními novináři a vývojáři.....	117
	<b>Závěr .....</b>	<b>138</b>
	<b>5 Bibliografie .....</b>	<b>139</b>
	<b>6 Přílohy .....</b>	<b>143</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Atari Pong z roku 1972 (zdroj: VG Legacy) .....	31
Obrázek 2 - PlayStation 2 od firmy Sony z roku 2001 (zdroj: Playstation.com) .....	36
Obrázek 3 - Nintendo Switch z roku 2017 (zdroj: Nintendo.com).....	39
Obrázek 4 - Xbox Series X a PlayStation 5 (zdroj: tomsguide.com) .....	40
Obrázek 5 - Mafia: City of Lost Heaven (2002) (zdroj: CDR.cz).....	48
Obrázek 6 - Samorost 3 z roku 2016 (zdroj: Amanita Design) .....	49
Obrázek 7 - Kingdom Come: Deliverance (zdroj: Vortex) .....	50
Obrázek 8 Graf tržeb videoherního průmyslu od roku 2012 až po odhad 2020-2021 v miliardách USD (Newzoo, 2020) .....	53
Obrázek 9 Podíly videoher na celosvětových tržbách v % (Newzoo, 2020).....	54

Obrázek 10 Celosvětový počet instalovaných bází (prodaných kusů) aktuální generace konzolí v mil. (WePC, 2019) .....	56
Obrázek 11 Prodeje PS4 ve fiskálních obdobích (2013-2020) v mil. kusů (Sony Entertainment Network, 2020).....	59
Obrázek 12 Graf vývoje počtu předplatitelů za fiskální období 2015-2019 s lineární trendovou křivkou (Sony Entertainment Network, 2020) .....	60
Obrázek 13 Graf vývoje počtu předplatitelů za fiskální období 2016-2019 s lineární trendovou křivkou (Microsoft, 2019).....	61
Obrázek 14 Graf prodeje konzole Switch v jednotlivých regionech v období 2017-2020 (Nintedo Corp, 2020) .....	63
Obrázek 15 Graf vývoje průměrné ceny očištěné o inflaci během období 1995-2020 (Orland, 2020) .....	65
Obrázek 16 Graf mezigeneračního vývoje průměrných nákladů na vývoj videohry s predikcí pro další generaci (Newzoo, 2020) .....	66
Obrázek 17 Graf obvyklého rozložení rozpočtu k vytvoření videoherního titulu (VGSales, 2017) .....	68
Obrázek 18 Graf zobrazující porovnání vývoje ekonomických výsledků vydavatelství Sony a Electronic Arts v období 2011-2020 (Electronic Arts Net Income 2006-2020   EA, 2020) .....	70
Obrázek 19 Podíl jednotlivých distribučních kanálů na celkových prodejích videoher za rok 2019 (WePC, 2019).....	77
Obrázek 20 Graf zobrazující vývoj hodnoty trhů fyzické a digitální distribuce v letech 2011-2019 (WePC, 2019).....	78
Obrázek 21 Graf zobrazující vývoj distribučních podílů na celkové hodnotě konzolového trhu v letech 2012-2020 (WePC, 2020) .....	80
Obrázek 22 Graf přibližné struktury podílu z ceny videohry mezi jednotlivé subjekty a mezičlánky v obchodním modelu retail (*Výše daně se může lišit dle regionu) (VGSales, 2017) .....	82
Obrázek 23 Graf zobrazující rozdělení podílu na prodejní ceně při využití digitální distribuce a externího vývojářského studia tzn. nezávislého (VGSales, 2017).....	85

Obrázek 24 Graf zobrazující rozdělení podílu na prodejní ceně při využití digitální distribuce a interního vývojářského studia tzn. studio spadá pod vydavatele (VGSales, 2017) .....	86
Obrázek 25 Graf zobrazující vývoj nárůstu tržeb platformy Steam v letech 2014-2019 (Newzoo, 2020) .....	88
Obrázek 26 Graf zobrazující počet hráčů hrajících ve špičce skrze službu Steam v letech 2013-2020 (Wijman, Newzoo Insights , 2020).....	89
Obrázek 27 Graf zobrazující vývoj tržeb platformy digitální distribuce GOG.com 2017-2020* (Wijman, Newzoo Insights , 2020).....	90
Obrázek 28 Graf zobrazující vývoj tržeb obchodu Google Play v letech 2016-2019 (Limelight Networks, 2020) .....	91
Obrázek 29 Graf zobrazující vývoj tržeb obchodu AppStore v letech 2017-2019 (Statista, 2020).....	92
Obrázek 30 Graf zobrazující celková počet vybraných finančních prostředků pro úspěšné projekty na platformě Kickstarter v letech 2011-2019 (Kickstarter, 2020).....	94
Obrázek 31 Graf zobrazující počet videoherních projektů a jejich úspěšnost na platformě Kickstarter v letech 2009-2019 (Kickstarter, 2020) .....	95
Obrázek 32 Graf zobrazující predikci vývoje trhu Cloud Gamingu 2019-2023 (Wijman, Newzoo Insights , 2020) .....	101
Obrázek 33 Graf zobrazující prodeje her pocházejících z ČR (Barák, Adamcová, Staszkievicz, & Klesla, 2020).....	104
Obrázek 34 Graf zobrazující vývoj obratu českého herního průmyslu v letech 2017-2020 (Bartovský, 2020) .....	105
Obrázek 35 Graf zobrazující obraty čtyř nejlepších evropských zemí v oblasti herního průmyslu (IDE, 2019).....	107
Obrázek 36 Graf zobrazující zdroje financování českých vývojářských firem (Barák, Adamcová, Staszkievicz, & Klesla, 2020).....	109

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Statistika prodejů hardwaru, softwaru a digitální distribuce pro produkt Sony PlayStation 4 (zdroj: Finanční zpráva Sony) .....	59
Tabulka 2 Statistika prodejů hardwaru, softwaru pro produkt Switch mezi lety 2017-2020 (zdroj: Finanční zpráva Nintendo) .....	62
Tabulka 3 Souhrn tržeb z regionálních trhů konzole Switch (zdroj: Finanční zpráva Nintendo) .....	63
Tabulka 4 Souhrn prodaných konzolí vůči prodaným hrám.....	64
Tabulka 5 Tabulka zobrazující porovnání obchodů AppStore a Google Play ve třetím kvartálu roku 2019 .....	92

# 1 Úvod

Za poslední tři dekády se odvětví domácí zábavy a zábavního průmyslu posunulo nesmírně zásadním způsobem. Jedním z největších faktorů, které přispěly k popularizaci domácí zábavy je vznik videoher a herního průmyslu. Růst herního průmyslu byl ve velké míře ovlivněn růstem významnosti IT a jejich pronikání do každodenního života. V prvopočátcích se hernímu průmyslu věnovali převážně nadšenci a samouci, jednalo se tedy o záležitost především okrajovou. Nyní se tento průmysl rozšířil natolik, že je více než rovným konkurentem filmového či hudebního průmyslu. Významnou zásluhou herního průmyslu je i popularizace samotných informačních technologií, programování a softwarového inženýrství. Jelikož je herní průmysl oborem s velmi širokým rozsahem a spoustou specifických aspektů, musí to samé platit i pro konečné produkty, které tento trh nabízí. Videohry jsou velmi složitým a propracovaným softwarem, ať už po stránce technické či kreativní. Stejně různorodé a stále se vyvíjející jsou i typy obchodních modelů, které zajistí konečný prodej produktu. Business modely využívané v herním průmyslu se snaží využívat nejmodernější způsoby monetizace herního obsahu, který je pro hráče pohodlný a pro vydavatele či vývojáře značně výhodným způsobem zpeněžení produktů. Jedná se tedy o postupné odstraňování mezičlánků, které by si jinak ukusovali část zisků z prodejů. Zajímavostí na business modelech v herním průmyslu je především jejich možné kombinování a specifická nastavitelnost samotné monetizace. Videohry tam mají často jedna od druhé velmi rozlišený obchodní model, jehož úspěšnost závisí na mnoha faktorech a manažerských rozhodnutích. V dnešní době je způsob monetizace a cenovka videoher velkým tématem, jelikož se s vývojem technologií posouvá také náročnost celého procesu vývoje a tím i náklady s ním spojené. Pro manažery a finanční odborníky vývojářských studií je tedy jedním z primárních úkolů správné nastavení a postupná úpravu monetizačního modelu pro danou videohru, jelikož rozhoduje o úspěchu či neúspěchu hry. Mnohdy správně nastavený obchodní model dokáže zajistit ziskovost hře, která po obsahové stránce nemusí být špičkou a naopak, špatně nastavený business model může odsoudit k neúspěchu i technologicky vyspělou nebo poutavou videohru. Jelikož je herním průmysl mladým odvětvím, je v této práci vymezen teoretický rámec, jenž má čtenáře seznámit se základními pojmy, které jsou stěžejní pro pochopení další části práce. Praktická část práce popisuje jednotlivé business modely, jejich aktuální využití a jejich možné kombinace. Součástí

vlastní práce je také rozbor českého i světového herního průmyslu, predikce budoucího vývoje odvětví na základě aktuálních trendů a v neposlední řadě návrhy na zlepšení v budoucích letech. Tyto návrhy byly vytvářeny z podstatné části i na základě konzultací a rozhovorů s videoherními novináři a vývojáři. Jejich odborné názory a znalosti byly důležitým zdrojem informací pro sestavení těchto návrhů a dotvoření obrazu o chodu a současném stavu videoherního průmyslu. Data a informace čerpaná pro tuto práci jsou z velké části v elektronické podobě, jelikož se jedná o velmi dynamické odvětví, kdy vydaná kniha a tomto tématu může být prakticky ihned po vydání zastaralá a neaktuální. Primární důvodem pro vznik práce je autorův dlouholetý zájem o toto téma a potřeba přiblížit toto odvětví i z hlediska obchodní stránky.

## **Cíl práce a metodika**

### **1.1 Cíl práce**

Rozbor aktuálních business modelů v herním průmyslu, způsobů distribuce, obchodních praktik a využívaných technologií. Stručný výčet základních pojmů spojených s odvětvím. Odhad budoucího vývoje odvětví. Podání uceleného obrazu o současném a možném budoucím stavu v herním průmyslu.

### **1.2 Metodika**

V teoretické části práce bude vymezena zkoumaná problematika v širším teoretickém rámci. V praktické části bude provedena analýza segmentů hardcore a casual tituly, analýza business modelů, zhodnocení účinnosti faktorů ovlivňující úspěšnou implementaci a predikce do budoucna na základě provedených analýz.

## 2 Teoretická východiska

Teoretická část této práce rozebírá, vymezuje a popisuje elementární pojmy a vzájemné souvislosti v oblasti herního průmyslu. Pojmy vymezené v této části práce budou stěžejní pro správně pochopení a následný rozbor business modelů v analytické části práce. Hlavním účelem je poskytnutí dostatečného množství informací pro pochopení kontextu s ohledem na velmi specifickou problematiku herního průmyslu a vytvořit co nejkomplexnější obraz o tom, jak toto odvětví funguje a jak se vyvíjí. Teoretická část práce je pro větší souhrnnost a rámcovost rozčleněna do dvou oddílů. První oddíl vysvětluje a podrobně popisuje samotné podstaty a hlavní entity, které herní průmysl jako takový tvoří. Druhý oddíl se pak zaměřuje na klasifikaci her jako takových, jež jsou hlavním produktem v herním průmyslu a zároveň se zabývá i obchodními modely poskytování těchto produktů, jež jsou hlavní náplní této práce.

### 2.1 Herní průmysl

Diplomová práce se zabývá herním průmyslem jakožto problematikou, jež není často a ve velké míře popisována či pokryta dostatečným množstvím pozornosti ze strany mainstreamových médií, ačkoliv její důležitost v oblasti zábavy a technologií každoročně roste a je velkým lákadlem, jak pro kreativce od scénáristů po technologicky nadané jedince až po businessmany, jež láká vysoká ziskovost úspěšných titulů. Právě z důvodu velmi obsáhlé problematice a velkým rozsahem dosahu tohoto průmyslu je na místě začít od elementárních základů, jež jsou nutné k pochopení problematiky jako celku.

Herní průmysl lze definovat jakožto ekonomické odvětví zabývající se zejména vytvářením a prodejem videoherních produktů, to znamená tedy jak videohry samotné, tak veškeré vedlejší produkty s videohrami související (technologie, vývojářské nástroje a další komponenty, jež budou přiblíženy v dalších kapitolách). Téma herního průmyslu obsahuje mnoho různých oblastí, které se vzájemně překrývají a často zasahují i do řady technických či méně technických odvětví či oborů.

Je vhodné si rozdělit dané oblasti herního průmyslu do jednotlivých skupin a podskupin a náležitě si je přiblížit. Jednotlivé popisy těchto skupin se snaží maximálně



odrazit aktuální situaci v tomto průmyslu se zaměřením na tzv. „velké hráče“ v tomto oboru. (Flew & Humphreys, 2005)

### 2.1.1 Vydavatelství

Mezi tzv. „velké hráče“ patří hlavně samotná vydavatelství. Vydavatelství jsou nadnárodní společnosti obřích rozměrů a se stejně velkým kapitálem, kterým disponují a mnohaletou zkušeností na trhu. Zpodobňují je jak akciové společnosti (standartně obchodující na burzách), tak i jednotlivé oddělení velkých korporací, jejichž primárním zaměřením a činností je vydávání videoherních produktů (např. Microsoft – divize Xbox, Sony – divize Playstation apod.). (Flew & Humphreys, 2005)

Tyto společnosti jsou samozřejmě orientovány na zisk a dle toho se tedy chovají. Cílem je tedy dosah na maximální množství konečných spotřebitelů, které chtějí oslovit a své produkty prodat. Ne vždy je to však pro dobro herního průmyslu jako celku. Existuje několik případů, kdy vydavatelství díky skvělému marketingu dokázala prodat obrovské množství kopií, ale ukázalo se, že kvalita zůstala pouze u marketingu a vývoj herního produktu se velmi nepodařil. Namísto ukončení projektu či prodloužení doby vývoje se tak investovalo do podpory prodeje a marketingu a produkt dosáhl očekávaných zisků, avšak za cenu zhoršení jména vydavatelství, vývojářského studia a obrazu herního průmyslu jako celku. Tohoto bylo dosaženo hlavně díky prakticky dominantnímu postavení největších společností na trzích herního průmyslu, a tak byly hlavním aktérem dění v tomto odvětví a s trochou nadhledu by se dalo říci, že tzv. „určovali pravidla“. Aktuální stav věci má ale již trochu odlišný obraz. Díky rychlému a kontinuálnímu vývoji technologií nejen v herním průmyslu se pozice těchto koncernů a společností oslabuje. I jednotlivci či malá herní studia mohou své projekty přivést k životu díky pokročilým a dostupným vývojářským technologiím a být tak více nezávislý na tvorbě, zisku a vlivu o mnoho větších společností. Dalším faktorem, jež velmi pomohl k větší nezávislosti herního odvětví je digitální distribuce. Díky ní se mohou menší studia dostat do centra dění a získat tak pozornost koncových zákazníků. (Boyd S., 2018)

Mezi nejvýznamnější vydavatelství patří:

1. Take Two Interactive Software
2. Ubisoft Entertainment

3. Square Enix
4. Bandai Namco Entertainment
5. Tencent Games
6. Electronic Arts (EA)
7. Activision Blizzard
8. Nintendo Co.
9. Microsoft Studios
10. Sony Computer Entertainment

Primární úlohou vydavatelství je zejména financování celého projektu vývoje videoherních produktů. Proces financování je možné realizovat dvěma způsoby.

Prvním způsobem je tzv. interní vývoj. Interní vývoj je ideální způsob pro vydavatele, jelikož finančně zastřešuje celý projekt vývojářského studia, s nímž je však provázán jak po stránce vlastnické, tak i po personální. Kreativní a tvůrčí činnost vývojářů je však v tomto případě značně omezena ve prospěch vydavatele, který má plnou kontrolu jak nad způsobem vynakládání finančních prostředků, tak prakticky na celý chod vývoje. Mezi zásadní výhody samozřejmě patří i fakt, že v případě interního vývoje připadá vydavatelství většina podílů z prodeje. Procentuální rozdíly zisků z prodeje jedné videohry se pohybují přibližně od 10 do 20%, dále se k tomuto vážou případné další bonusy. Mezi další výhody, jež je třeba zahrnout patří možnost sdílení technologií, interních know-how, personálních zdrojů vně vydavatelské společnosti, je tím možno dosáhnout maximální efektivity při procesu realizování projektu.

Alternativní způsobem k předchozímu způsobu je tzv. externí vývoj. Vydavatelství v případě tohoto vývoje zastává roli investora či zadavatele projektu a naváže tak s nezávislým vývojářským studiem spolupráci. Tento obchodní vztah však může být často velmi složitý z důvodu různých představ o průběhu vývoje, jeho financování, a dokonce i co se týká kreativní a designové stránky celého projektu. Z tohoto důvodu je pro financování projektu využita forma tzv. milestones, tedy určitých milníků, jimiž si vydavatel pojišťuje to, že časový rámec projektu bude dodržován a finance efektivně rozloženy na tu část projektu, která je právě aktuální. Můžeme tedy říct, že tato forma financování je formou průběžnou. Rozdíl v podílech na prodejích zde hraje také významnou roli. Druhý způsob

financování, tedy externím, společnosti volí většinou z důvodu zajímavosti již připraveného projektu tvůrců, jež je velice kreativní, nápaditý či jinak poutavý a je zároveň velkým příslibem, co se týče budoucí prodejnosti. Dalším důvodem je nedostatečná kapacita vývojářů či vývojových divizí vně společnosti, jež by mohli pracovat či vytvářet nový videoherní projekt. Další z řady možností může být i zkouška či test nové části trhu či nové cílové skupiny zákazníků, se kterou není žádná předchozí zkušenost. Tato možnost je výhodná pro části trhu, kde podnik není usazen či pro část trhu, kde dominantní stranu tvoří konkurence. (Boyd S., 2018)

Z tohoto stručného popisu dvou rozdílných postupů vyplývá, že pro vydavatelství je atraktivnější a výhodnější varianta interního vývoje (často způsobem zakládání nových vývojářských studií uvnitř podniku). Častým jevem je skupování menších nezávislých studií, které pak vytvoří pro potřeby vydavatelství vývojářskou divizi pro konkrétní projekt. Tento jev může nastat z několika příčin. Tou první může být snaha maximální úspora nákladů, jak již bylo zmíněno výše, interní vývojářské studio je ekonomičtější a jednodušší variantou. Avšak je nutné zaručit nejen ekonomickou výhodnost, ale také patřičnou kvalitu projektu. Toho lze dosáhnout dostatečnou základnou kvalitních kreativních tvůrců, kteří mají z podobnými projekty zkušenosti. Ti jsou pak příslibem celkové úspěšnosti projektu jakožto celku u odborné tak i laické veřejnosti. Dalším důvodem, který již zde byl zmíněn, je snaha o vstup na nové pole trhu. Tento krok se však netýká pouze herního průmyslu, ale můžeme ho vyzorovat napříč ekonomikami a různorodými ekonomickými odvětvími. Primárně jde tedy o akvizici již etablovaného studia, jež má na trhu vybudovanou uspokojivou roli a za sebou několik úspěšných projektů. Z investičního hlediska je to pro vydavatele nejlepší možnost, jelikož částečně klesá riziko neúspěchu při budování vlastního studia od naprostých základů, nábor zkušených zaměstnanců a kreativců a také budování důvěry vůči veřejnosti, jelikož zavedená studia mají mezi laiky i odbornou částí veřejnosti jméno a reputaci, o kterou se často mohou opřít.

Další zásadním posláním vydavatelství je marketingová činnost. Úměrně s nárůstem role videoher na poli zábavního průmyslu, roste také význam propagace v tomto odvětví. Důvodem je také rychle se navyšující konkurence. Marketing tvoří zejména u her hlavního tzv. mainstreamového proudu více jak polovinu veškerého rozpočtu projektu. A to hlavně z důvodu oslovení početného množství potencionálních odběratelů a očekávání velkých

prodejů produktu. (Edwards, Ralph The Economics of Game publish.). Marketing v herním průmyslu zahrnuje rozsáhlou škálu činností a reklamních kanálů, jež se váží s propagací, tedy návrh a realizace kampaně jako takové, výběr médií (internet, sociální sítě, TV, billboardy), PR, pořádání akcí pro odbornou veřejnost a videoherní publicisty či akce pořádané za účelem představení produktu (videoherní veletrhy). (Ruggill & McAllister, 2016)

Vydavatelství má zásadní roli i v distribuci produktu. Je jakýmsi prostředníkem mezi vývojářským týmem a velkoobchodníky či maloobchodníky. Důležitou funkcí vydavatelství z hlediska distribuce je placení poplatků za licence, a to konkrétně společnostem vlastnícím platformy, na něž se videohra vydává, dále také ošetření po právní stránce, technická podpora uživatelů, lokalizace hry pro místní trh (v České republice velmi žádané, avšak jedná se o malý trh, proto vydavatelství často nevyšly požadavky hráčů a titul zůstává např. pouze v anglickém jazyce) a v neposlední řadě také design a výroba obalu produktu. V dnešní době je však fyzická distribuce na ústupu. Prim začíná hrát distribuce digitální, jež je pro hráče často komfortnější, rychlejší a v některých případech i finančně výhodnější variantou. Fyzické kopie videoher dnes zaujímají roli spíše nostalgickou a jelikož právě díky jednoduchosti digitální distribuce z trhu mizí mnoho maloobchodníků a lokálních distributorů videoher. (Zackariasson, 2014)

### 2.1.2 Vývojářská studia

Videoherní vývojářská studia hrají samozřejmě ústřední roli ve světě videoher. Samotná tvorba videoher vychází z oboru softwarového inženýrství, jež je velmi specifickým odvětvím IT. Atraktivita a popularita tohoto odvětví neunikla ani vzdělávacím institucím, a proto najdeme mnoho univerzit, jež zařadili videoherní vývoj či game design jako své studijní obory.

To však není jedinou důležitou součástí tvorby videoher, podstatnou roli hrají ku příkladu i obory fyziky, psychologie, historie, architektury, herectví, scénaristiky či hudebního skladatelství. Dnešní videoherní tituly dokáží díky všem zmíněným oborům nabídnout jedinečný zážitek. Novodobým trendem jsou tituly, které dokáží propojit filmový prožitek s tím herním, a to formou interaktivního filmu. Klíčová je v tomto případě tvorba

propracovaného scénáře, napínavého děje plného dramatu, do kterého může hráč aktivně zasahovat a ovlivňovat tak větvení příběhu a velké množství tzv. cutscén, kde se z hráče stává opět divák. (Jirkovský & kolektiv, 2013)

Vývojářská studia jsou bezesporu velmi rozmanitým místem, kde pracují odborníci na různorodá odvětví a obory. Od pozic jež jsou důležité pro chod podniku (projektový manažeři, účetní apod.), pozice vývojářského zaměření (videoherní designéři, grafici, producenti, testéři, programátoři) až po další kreativní pozice směřující do oboru zvukařství či videa. Počet zaměstnanců a celková velikost studia závisí na velikost, náročnosti a ambicích projektu. Dá se tedy tvrdit že, čím větší studio, tím náročnější a ambicióznější projekt, ve kterém veškeré vnitřní procesy a řízení samotného projektu musí být promyšleny do nejmenších detailů, včetně daných termínů pro dokončení projektu. Náročnost videoherního vývoj dnes roste opravdu dynamicky. V dobách ne dávno minulých lze najít videoherní počiny, jež jsou dílem malých herních týmů (častokrát více nadšenců a samouků než odborníků), avšak dosáhli celosvětového úspěchu. Dobrým příkladem jsou tituly jako PUBG, Minecraft, či česká Mafia z roku 2002 (viz. kapitola 3.3) na jejichž vznik stačilo několik tisíc dolarů (v případě PUBG a Minecraft), dnes jsou to částky v desítkách či stovkách milionů dolarů. S nárůstem kapitálu do herního průmyslu se nese i vyšší propracovanost, technická náročnost, obrovské posuny v grafické a vizuální stránce či šíře témat a žánrů, jichž se dnes videohry dotýkají. Stinnou stránkou růstu odvětví pak může být svázanost herních vývojářů vůči vydavatelům, investorům a dalším subjektům, jež mohou kreativitu vývoje často velmi omezit a ve výsledku se může z nadějného titulu stát uspěchaný projekt, který postoupil kreativitu a propracovanost vidině rychlého finančního zisku. Tento příklad se již objevil v případech her, které měly obrovskou marketingovou kampaň, jež oslovila mnoho uživatelů, avšak výsledný produkt se stal propadákem. (Flew & Humphreys, 2005)

Studia, která podléhají přímo vydavatelstvím se zabývají realizací vývoje videoher, jež jsou dopředu zadané a odsouhlasené a považované tak za případně ziskové projekty. Vývojáři jsou v tomto případě v pozici, kdy větší část autorských práv náleží vydavateli a ten do značné míry zasahuje do průběhu vývoje. Pozitivem je pak zajištění studia ze stránky finanční, technické či distribuční. Z hlediska několika let to tak dává studiu do jisté míry jistotu existence, a to i při neúspěchu vydaného produktu, ať už hlediska kvality či odbytu.

Avšak tento trend nemůže být opakovaný, jelikož vydavatelství očekává ziskovost vydaných produktů. Pro dlouhodobě neúspěšná studia to pak znamená slučování s jiným (případně úspěšnějším studiem) či jeho úplné zrušení. (Ruggill & McAllister, 2016)

Opakem jim jsou studia tzv. nezávislá. Studia tohoto typu jsou, co se týká kreativity daleko volnější a jejich nápady a myšlenky se nekříží s vizemi a očekáváním vydavatelství, avšak finanční zajištění takového studia je ale riskantnější a více záleží na úspěšnosti jimi vydávaných produktů. Finančně lze studio zajistit například vlastními prostředky s možností spolupráce s bankovními subjekty, jež by poskytly další potřebné prostředky na chod studia. Tuto možnost lze brát v potaz u skromnějších projektů cílených například na platformu sociálních sítí (Facebookové hry), hry v internetových prohlížečích či hry na mobilní zařízení. Pokud se však jedná o projekt, který směřuje více platformem, je třeba zvážit fakt, že průměrné náklady na vývoj se průměrně pohybují okolo 30 milionů amerických dolarů. (WePC, 2019) (Boyd S., 2018) V takovém případě mohou studia čerpat dostatek prostředků ze svých předchozích úspěšných projektů, jedná-li se však o studia začínající či studia bez významnějších úspěchů, je vlastní financování i s využitím bankovních produktů prakticky nemožné. Pro taková studia se naskytá prakticky jediný způsob, a to vyhledání a zaimplementování externího investora do celého procesu. Ať už se jedná o vydavatelství či investora, který se běžně pohybuje vně herního průmyslu. Zásadním úkolem je přesvědčení investora o úspěšnosti projektu. Studio musí být schopné přednést kreativní vizi a finanční odhad, který by investor uznal za dostačující pro vložení kapitálu do jejich práce. Důležitá je také budoucí kritika od odborné veřejnosti, která prostřednictvím recenzí hodnotí kvalitu hry a může tak vylepšit, ale i zhoršit obraz hry v očích potenciálních zákazníků, a tak přímo ovlivnit prodeje a odbyt produktu. Proto je klíčové zvolení správného business modelu, typu hry, a hlavně určení cílové skupiny zákazníků. Běžné je taktéž produkce videoher na zakázku, a to z důvodu finančních zisků, zajištění širšího portfolia produktů a budování image a jména studia.

Dnes jsou populární formou tzv. „indie“ studia. Jedná se o studia figurující na digitálních platformách, mobilních zařízeních a sociálních sítích. Tyto studia fungují v menším počtu zaměstnanců, avšak mají značnou svobodu ve své tvorbě. Dá se tedy říci, že se dají považovat za jistou obrodu vývoje videoher a návratem do dob minulých, kdy

právě takováto studia tvořila většinu. Tomuto typu studií hraje do karet i fakt, že vývojářské nástroje jsou dnes daleko dostupnější a mohou tak vznikat kvalitní, inovativní tituly, které dokáží z mála vytěžit maximum. Digitální distribuce poskytuje indie studiím možnost rychle, efektivně a výhodně dostat hry ke konečným uživatelům. Díky tomu mohou vzniknout tituly, které by z rozličných příčin vzniknout ani nemohli a trh je tak obohacen o kreativní, zajímavé a nápadité videohry. Vydavatel je tak z procesu vypuštěn a postup je tak zjednodušen. Díky těmto videohram se celý průmysl posouvá kupředu mílovými kroky, jelikož mnohé z her hlavního proudu zůstávají u starých, zaběhnutých a zkosnatělých témat, postupů a modelů, jež už nemohou přinést nic nového, avšak jsou určitou zárukou zisku. (Boyd S., 2018)

### 2.1.3 Nástroje pro tvorbu a vývoj videoher

Tato kapitola do značné míry souvisí s kapitolou předchozí. Proces vývoje videohry je náročný a je do něj zahrnuto mnoho činností. Klíčovými technologiemi využívanými při produkci videoher jsou technologie informační. Jedná se zde o vytváření softwarových kódů, jež jsou základem pro zdrojový kód hry, ale jedná se i o sekundární činnosti, jako je produkce videí, grafických animací, hudebního podkladu apod. Tyto aktivity si žádají kvalitní a rozsáhlé množství softwaru i hardwaru závislé na typu videoherního produktu. Herní tituly na mobilních platformách či v prohlížečích jsou doménou menších nezávislých tvůrců, a to zejména kvůli jednodušší povaze mobilních her a snadnější produkci, tudíž se dá využít běžně dostupný hardware a vývojářské produkty, které jsou často zdarma či snadno přístupné.

Videohry cílené na větší herní platformy jako Playstation, Xbox či PC pak ale vyžadují daleko složitější a finančně náročnější softwarové a hardwarové technologie. Hardwarová stránka vývoje je tvořena zejména osobními počítači, sítěmi, servery, datovými úložišti, projektory apod. Další součástí může být například technika používající se k tvorbě videí, zvuku, grafických animací. V případě grafických animací mluvíme o tzv. „motion capture“, jedná se o zachycování pohybu reálného objektu, ať už člověka či předmětu a jeho následný převod na digitální model. Tímto stylem se dá teda věrně kopírovat pohyb reálných předmětů a docílí se tak efektivního vyobrazení ve hře samotné. (Zackariasson, 2014)

Všechny výše zmíněné součásti jsou však velmi náročné z pohledu výpočetní techniky, ta musí být co nejvýkonnější, aby se mohl využít veškerý potřebný herní software. Za součást hardwaru nutného pro vývoj hry je i samotná herní platforma, na kterou je videohra vyvíjena. Ať už se jedná o konzolová zařízení, mobilní zařízení či PC, je nutností, aby tento hardware při vývoji byl, jelikož je využíván k testování doposud vyvinuté části. O testování hry se starají tzv. testéři, kteří popisují nalezené chyby, diskutují potřebná vylepšení či silné a slabé stránky dosavadního produktu. Z nutného softwaru se jedná zejména o operační systémy, balíčky Microsoft Office, databáze, cloudy, grafické a designerské programy, video a zvukové softwarové produkty či hudební editory. Obecně můžeme software využívaný k vývoji videoher rozčlenit do dvou kategorií. První kategorií jsou pomocné nástroje, jež jsou běžně licencované a jsou využívány na jednotlivé úkoly během procesu vývoje videohry například fyzikální simulace, vytváření video a audio sekvencí či převody a kompilace kódů. Do druhé kategorie pak patří speciálně orientované programy, které jsou úzce spjaty přímo s videohrou samotnou či jejím typem. Patří tam programy, jež umožňují interakci mezi hráčem a umělou inteligencí, grafický render (3D či 2D), vytváření a modelace textur a prostředí, editování dílčích levelů, tvorba animací postav a objektů i s jejich fyzikou, tvorba zvukových stop, síťových kódů a jejich správné nastavení. (Jirkovský & kolektiv, 2013)

Je tedy více než zřejmé, že produkování videoherního produktu vyžaduje velké množství specifík, a to jak na straně lidské práce, tak na straně hardwaru a softwaru. Takové množství jednotlivých funkcí pod sebou zařazuje tzv. herní engine<sup>1</sup> (herní motor). Lze ho popsat, jakožto sadu softwarových komponentů, jež urychlují a zlehčují proces vývoje hry a považuje se za jeho zásadní a nenahraditelnou součást. Dělí na dílčí subsystémy, které pokrývají důležité části vývoje uvedené výše. Docílí se tak integrovaného prostředí, ve kterém se vývojáři mohou lépe orientovat a usnadňuje manipulaci s jednotlivými funkcemi. Tyto funkce je možné prostřednictvím herního enginu zautomatizovat, a tak dát vývojářům opět o něco více prostoru a času pro další úkony. V potaz se však musí brát i délka vývoje takového enginu. Ten může zabrat i roky a svou náročností, komplexností a nákladností se

---

<sup>1</sup> Herní engine je softwarová struktura, která v sobě soustřeďuje obecná funkce videoher, obsahuje vývojářské nástroje.



často může rovnat vývoji hry samotné. Požadavky po skutečnějším a autentičtějším zážitku vytváří větší tlak na vývojáře, a tak herní enginey musí být vyvíjeny tak, aby byly schopny uspokojit nároky hráčů v delším horizontu. Do popředí se pak dostávají velké společnosti, které do vývoje engineů investují nemalý kapitál a dnes již není zvláštností, že jimi vyvinutý engine si menší společnosti a studia pronajímají a využívají ho k tvorbě svých produktů. Pozitiva této volby pro menší studia jsou zřejmá. Úspora času a finančních prostředků, spolehlivost, kompatibilita a technická podpora. Cena takového herního engineu se pak může pohybovat od několika milionů dolarů až po desítky ne-li stovky milionů dolarů. Částky za koupi se však často nezveřejňují, tudíž většinou se lze setkat s údaji v milionech dolarů. Zajímaví je také business model tvůrců, kdy svůj engine nabízejí za nižší sumu, ale s příslibem procentuální části na zisku ze hry, která byla díky engineu vyvinuta. Novodobým trendem je pak poskytování tzv. developer kits (vývojářských balíčků), které jsou jakousi osekanou verzí engineu a jsou určena pro účely nadšenců, amatérů a fanoušků a jsou velmi dobrou možností, jak získat první zkušenost s videoherním vývojem.

Příkladem veleúspěšného a neznámějšího herního engineu je Unreal Engine vyvinutí společností Epic Games. Prvotní verze engineu vznikla již v roce 1998, avšak průlom zaznamenala až jeho následná verze v roce 2002. Hlavním tahákem byla vyspělá technologie, jednodušší vývoj na více platformech a následná konverze. Společnost Epic Games prodala stovky licencí na svůj engine a stala se díky němu více méně finančně nezávislým studiem. S ohledem na úspěch jejich produktu je nadále významnou součástí technická podpora a další vývoj tohoto engineu, který stále tvoří podstatnou část finančních zisků společnosti. Momentálně je engine ve své 4. generaci, která přinesla další posun po technologické a grafické stránce a nadále tak zůstává nejpobulárnějším engineem na trhu. Za zmínku ovšem stojí také velmi pobulární engine Unity či CryEngine. I tyto dva zástupci jsou hojně využívány vývojáři po celém světě a vznikly díky nim mnohé kvalitní herní tituly. Všechny tři zmíněné enginey podporují hlavní herní platformy tzn. Playstation 4, Xbox One, iOS, Android, Microsoft Windows, Mac OS X, Adobe Flash, Nintendo Switch, Linux a nově také systémy virtuální reality jako je Oculus Rift či Playstation VR. S blížícím se datem vydání nové generace herních konzolí lze předpokládat, že další generace engineů na sebe nenechá dlouho čekat. (Boyd S., 2018) (Ruggill & McAllister, 2016)

#### 2.1.4 Distribuce a prodej videoher

Primární úlohou distributorů je být určitým prostředníkem mezi hráči a herními vývojáři. Roli distributora často plní právě vydavatelství (viz. kapitola Vydavatelství). Při distribuci je zejména potřeba zajistit výrobu fyzické podoby hry (tvorba datového nosiče – DVD, Blu-Ray, vnější obal, návody a příručky), jazykovou lokalizaci, akvizici potřebných licencí, právní opatření, marketing a PR. Tyto dílčí činnosti jsou prováděny na trzích, na které distributor hodlá cílit. Z velké části se jedná o trhy ve větších zemích, kde je pravděpodobnost potencionálně lepších prodejů. Pokud se jedná o pokrytí menších trhů, využívá se služeb lokálních distributorů. Tímto způsobem lze oslovit i méně početné trhy, díky znalostem a kontaktům místních distributorů, ti pak vystupují jako běžní importéři. Od vydavatelství pak berou videohry za výhodnější ceny, avšak také se zodpovědností týkající se marketingu, PR, lokalizaci pro daný trh či podporu zákazníků. Business model tohoto vztahu se zakládá od marže za každý prodaný produkt. Velkým vydavatelstvím se často nevyplatí pokrýt malé trhy, ale díky místním distributorům je pokrytí daleko rozsáhlejší, avšak existence na menších trzích se neobejde bez úskalí.

Místní distributorská síť se musí vypořádávat s několika problémy. Mezi ty hlavní patří poptávka na lokálním trhu. Ta se určuje dle minulých tržeb z předchozích období u žánrově podobných či srovnatelných herních titulů. Skvělým indikátorem potencionálního finančního úspěchu jsou předobjednávky. (Flew & Humphreys, 2005)

Dalším problémem, se kterým se musí distributoři vyrovnat je domluvená smluvní marže. Cena, kterou konečný odběratel zaplatí za nový videoherní titul (nehledě na platformu), se pohybuje průměrně okolo 70 dolarů (zhruba 1680 Kč), již obsahující marži prodejce a daň. Vyšší částky se obvykle platí u velmi očekávaných a silně marketingově podporovaných videoher. Problém místních distribučních zprostředkovatelů je pak slabý vliv při vyjednávání, jelikož trh, na kterém operují, je velice malý. Stává se tedy, že marže, která náleží místnímu distributorovi je s rostoucí pravděpodobností úspěšných prodejů hry menší. Následuje možná situace, kdy distributor paradoxně vydělá méně na komerčně známějším titulu než na tzv. indie titulu (low-cost titul od málo známého studia). Místní distributorská síť se tedy drží jak titulů méně známých, ve kterých lze vidět potencionál úspěchu a stejně tak komerčně propagované tituly, které mohou přitáhnout odběratele a zlepšit image. (Boyd S., 2018)

Samotná platforma pro prodej, tedy prodejci jako takoví se dají taktéž rozčlenit do více skupin, a to podle toho jakou formou jednotlivé hry prodávají. Dříve hlavní a nejvíce rozšířenou formou prodeje byl prodej fyzických kopií na nosičích jako DVD, CD, Blu-Ray, diskety atd.). Prodejci fyzických kopií se pak dají dále rozčlenit na specializované a nesespecializované. Specializovaní jsou menší prodejci, jejichž hlavní činností a náplní je prodej těchto fyzických kopií konečným spotřebitelům a tvořený většinu jimi prodávaného sortimentu (JRC, XZONE). Zatímco nesespecializovaní prodejci mají fyzické kopie videoher jakožto pouhý článek zapadající do nepřehledného množství produktů, jež nabízí ve svém portfoliu (např. Alza, CZC apod.). Novodobou a nejvíce rozšířenou formou jdoucí ruku v ruce s celosvětovým trendem digitalizace je prodej digitálních kopií videoher. Pod digitální distribuci je možné zařadit jak tituly na mobilní zařízení, tak na herní konzole a počítače. Dnes existuje mnoho platform pro prodej digitálních titulů, mezi nejznámější patří Steam, Origin či aktuálně kontroverzní platforma Epic Store a G2A. Díky jednoduchosti, rychlosti a komfortnosti získání her touto formou trh digitální naprosto válkuje trh fyzický. V posledních letech se vyselektovala hrstka specializovaných prodejců fyzických kopií, mnoho menších konkurenčních firem muselo svůj byznys ukončit, jelikož konkurence digitálních prodejců a velkých prodejců fyzických kopií pro ně bylo příliš. (Zackariasson, 2014) (Kopecký, 2018)

#### 2.1.5 Platformy

Jak již bylo výše zmíněno existuje mnoho platform, které poskytují technologicky vyspělý hardware a software, díky kterému se hraní videoher stává zážitkem. Jednou z hlavních platform je osobní počítač, tedy PC. Jedná se platformu s nejširším rozsahem, co se týče nabízených videoherních titulů, jak v digitální, tak ve fyzické podobě. Je třeba zmínit, že u PC jsou většina her kompatibilní hlavně s operačním systémem Windows od firmy Microsoft, a to díky jejímu postavení na trhu, kde okupuje první příčku mezi osobními počítači s téměř 80 %. Dalšími operačními systémy jsou Linux či Mac OS X, avšak na tyto systémy vycházejí hry ve značně menším měřítku. (WePC, 2019)

Jedněmi z nejkomplicovanějších aplikací ve výpočetních technologiích jsou právě videohry. Právě ve videoherním průmyslu lze dobře pozorovat, jak se technologie v oboru IT vyvíjí bleskovou rychlostí a s každou vydanou hrou se laťka posouvá o něco výše, ať už

se jedná o výpočetní rychlost, grafickou stránku, funkce či realističnost. Tyto fakta však nahrávají prodejci hardware, jelikož pokrok po technické stránce a vyšší náročnost na hardware s sebou nese nutnost akvizice kvalitnějších počítačových komponent – grafických karet, výkonných procesorů, RAM apod. Primární roli z dříve jmenovaných hrají grafické karty. Pro klasické využívání počítače (surfování na internetu, email, audio a video) není třeba příliš výkonné grafické karty. V mnoha případech postačí zabudovaný grafický čip či obyčejná karta, avšak v případě počítačů koncipovaných pro hry či pro grafické vývojáře se jedná o zásadní článek, jehož cena se může pohybovat i v řádech statisíců korun. (Jirkovský & kolektiv, 2013) Mezi hlavní výrobce grafických karet na trhu patří firmy Nvidia a AMD, které se navzájem předbíhají v nabídce a kvalitě jejich produktů. (WePC, 2019)

Původní myšlenkou při zavádění PC samozřejmě nebylo hraní her, ale postupem času se videohry a osobní počítače neodmyslitelně provázali. Jedním z hlavních důvodů byl i samotný vývoj her jež je na této platformě uskutečňován, stejně tak jako další úpravy a modifikace. Co se týká portfolia počítačových zařízení, tak nelze mluvit o velkém množství položek. Důvodem je převaha firmy Microsoft na trhu, tudíž nyní jsou hlavními hráči právě Microsoft Windows, Linux a Apple se svým operačním systémem Mac OS. V 80. letech 20. století docházelo k zajímavým soubojům mezi několika výrobci operačních systémů. Díky tomuto zdravému konkurenčnímu boji se tato oblast posouvala závratnou rychlostí a technologicky se jednalo o zásadní krok kupředu. Níže je v jednotlivých odrážkách načrtnuta posloupnost vývoje jednotlivých operačních systémů.

- Apple II (v roce 1977)
- Atari 400/800 (v roce 1979)
- Commodore 64 (v roce 1982) – tento model se zapsal do dějin jakožto jeden z nejvíce prodávaných osobních počítačů v historii (některé zdroje uvádějí prodej více jak 17 milionů kusů.)
- Sinclair ZX Spectrum (v roce 1982)
- Macintosh (v roce 1984)
- Atari ST (v roce 1985)
- Commodora Amiga (v roce 1985)
- IBM (v roce 1981) – tento model osobních počítačů se dostal na první příčku prodeje a zcela předčil konkurenci, ačkoliv z hlediska hardwarové a softwarové vybavenosti

se nejednalo o nejlépe technicky vybavený produkt na trhu, jeho hlavní zbraní byla skvělá kompatibilita dílčích komponent. Díky operačním systémům MS-DOS a Microsoft Windows získával IBM PC čím dál dominantnější postavení a konkurence mu nestačila. Jako jediný schopný konkurent se ukázala společnost Apple se svými počítači, zbytek konkurence prakticky zmizel z trhu. Tato rivalita platí až do dnešních dnů, kdy se na trhu většinou jedná o osobní počítače více či méně čerpajících z konceptu IBM PC a využívajících operační systém Windows (poslední verze k roku 2019 je Windows 10) či méně častý Linux a jako oponent jim stojí firma Apple se svým operačním systémem Mac OS X a osobními počítači Mac (Macbook). (Flew & Humphreys, 2005)

Jako další historicky důležitý výčet je třeba uvést významné videoherní počiny a tituly, jež se nesmazatelně zapsaly do dějin videoherního průmyslu a více či méně ovlivnily směr jeho vývoje a odvětví her jako celku.

#### Významné videoherní tituly

- Wolfenstein
- Ultima
- Tetris
- Prince of Persia
- Civilizations
- Duke Nukem
- Doom
- Command & Conquer
- Diablo
- Quake
- Unreal Tournament
- Half-Life
- The Sims
- Call of Duty
- World of Warcraft

V dnešní době neméně důležitou roli ve světě her plní herní konzole. Jedná se o velmi specifický hardware, jež má na rozdíl od PC převážně jedinou funkci, a tou je hraní videoher. Můžeme je rozdělit na konzole stolní (Playstation, Xbox) a kapesní (Nintendo, PSP). (Boyd S., 2018) Za zmínku stojí i tzv. arkády nebo arkádové hrací automaty. Dnes jsou již téměř minulostí a dají se najít v retro hernách či u nadšenců a sběratelů, ale ve své době byly hlavní herní „konzolí“ a hráli důležitou roli ve vývoji videoherního průmyslu. Herní konzole se mohou chlubit titulem nejstarší herní platformy, jelikož hraní her na konzolích se objevilo již v 70. letech 20. století. Jako mnoho dalších technologických produktů se i jednotlivé vývojové postupy rozdělují do generací. Rok 2019 je stále dobou osmé generace herních konzolí, ale v roce následujícím bude následovat posun do další, a to už v řadě deváté generace herních konzolí, kde budou opět hlavními hvězdami společnosti Sony se svým Playstationem a společnost Microsoft s konzolí Xbox. Nová generace bude příslibem dalšího technologického rozvoje a posouvání hranic v oblasti grafiky, hrátelnosti a realističnosti. (Flew & Humphreys, 2005)

Od 70. let se vývoj herních konzolí dostal až do bodu, kdy (v případě kvalitní televize či monitoru) je herní zážitek z hlediska grafické stránky dechberoucí a dokonalost detailů je v některých případech těžko rozeznatelná od živých obrazů, tato technická vyspělost se dnes vejde do jednoho boxu o rozměrech cca 30x30. Rozvoji této platformy pomohly v nemalé míře i samotné videohry, které v některých případech vycházely exkluzivně na určitý typ konzole či celoplošně na všechny. Níže je opět nastíněn historický vývoj jednotlivých generací herních konzolí. Ke každé generaci je pak uvedena hra či hry, jež byly pro danou generaci klíčové a zásadně ovlivnily další vývoj v této oblasti. (Flew & Humphreys, 2005)

- **1. generace (od roku 1972 do roku 1977)** představuje první herní systémy vůbec

- Atari Pong (uvedeno na trh – 1972) patří mezi prvotní videoherní systémy, jedná se o hru dvou hráčů založenou na bázi tenisového zápasu. V roce 1975 pak byla uvedena na trh konzole Atari Home Pong.



**Obrázek 1** - Atari Pong z roku 1972 (zdroj: VG Legacy)

- Magnovox Odyssey (uvedeno na trh – 1972) jedná se o první stolní konzoli. (DID.ie, 2018)
- **2. generace (od roku 1976 do roku 1984)**
  - Atari 2600 (uvedeno na trh – 1977) byla první konzolí, u které bylo možné měnit jednotlivá média. Těšila se velké popularitě, a i proto čísla prodejů této konzole zastavili na čísle něco málo přes 30 milionů prodaných kusů.
  - Atari 5200 (uvedeno na trh 1982) měla nahradit starší model 2600, ale nebyla ani zdaleka tak úspěšná jako jeho předchůdce.
  - Vectrex (uvedeno na trh 1982) byla konzole jež nevyžadovala TV či jiný monitor, jelikož již monitor obsahovala. Disponovala černobílou vektorovou grafikou, ale jedinečnost oproti konkurenci nestačila a tato konzole nakonec z trhu vymizela.
  - Sega SG-1000 (uvedeno na trh 1983) přivedla jako první na trh kazety, jakožto médium pro přenos videoher. Avšak netěšila se velkému úspěchu a například v Severní Americe ani nevyšla.

- Nintendo Game&Watch (rok vydání 1982) byla herní konzole, která spadala do kategorie kapesních. Disponovala vlastním displejem a také malými hodinkami s budíkem, od čehož lze odvodit název celé konzole. Tato konzole měla celosvětový úspěch s prodejem přes 40 milionů kusů. Úspěch byl až takový, že v tehdejší Sovětském svazu si tuto Japonskou konzoli do slova okopírovali a vydávali jí pod jménem Elektronika IM.
  
- Stěžejní videoherní tituly 2. generace
  - Space Invaders (rok vydání 1978) byla důležitou hrou této generace konzolí. Její popularitu vystihuje více než dobře fakt, že v Japonsku bylo v krátkém časovém horizontu málo mincí v hodnotě 100 jenů, jelikož právě tato hodnota mincí byla využívána pro automaty s touto arkádou.
  - Asteroids (rok vydání 1979)
  - Pac-Man (rok vydání 1980) je notoricky známou herní postavou napříč generacemi. Tato videohra měla zásadní vliv na zpopularizování videoher obecně a jeho vliv lze zaznamenat až do dnešních dní, například filmem Pixels z roku 2015, jehož je součástí.
  - Donkey Kong (rok vydání 1981) je další z legendárních her, na nichž hráči vzpomínají dodnes. V této hře si svou premiéru odbyla další legendární postava, Mario.
  - Bomberman (rok vydání 1983) (DID.ie, 2018)
  
- **3. generace (od roku 1983 do roku 1990)**
  - NES – Nintendo Entertainment System (rok vydání 1983) byla bezpochyby nejvíce komerčně úspěšnou 8bitovou konzolí třetí generace. Oficiální čísla se zastavila na 61 milionech kusů, a to jej



řadí mezi nejlepší desítku mezi herními konzolemi v kategorii prodeje.

- Sega Master System (rok vydání 1986) byla jediná konzole jež dokázala konkurovat NES, ačkoliv úspěch slavila především v Evropě.
- Atari 7800 (rok vydání 1986)
- Stěžejní videoherní tituly 3. generace
  - Super Mario Bros. (rok vydání 1985) je ikonickou hrou jež vychází v různých podobách dodnes.
  - The Legend of Zelda (rok vydání 1986)
  - Dragon Quest (rok vydání 1986)
  - Final Fantasy (rok vydání 1987)
  - Metal Gear (rok vydání 1987) (DID.ie, 2018)

- **4. generace (od roku 1987 do roku 1995)**
  - Super NES (rok vydání 1990) byla následníkem konzole NES a měla před sebou těžký úkol navázat na úspěch svého předchůdce. I tato konzole byla komerčně velice oblíbená a prodejní čísla sahaly až k 50 milionům prodaných kusů.
  - Sega Mega Drive (rok vydání 1988) v porovnání s předchozí konzolí od firmy Sega byla Mega Drive přijata mnohem lépe a byla tak mnohonásobně úspěšnější. Dodnes je nejprodávanější konzolí této společnosti.
  - Game Boy (rok vydání 1989) tato kapesní konzole od firmy Nintendo se stala doslova legendární a byla inspirací pro následující generace kapesních konzolí. Byla také vůbec první prodejně úspěšnou handheld (kapesní) konzolí. Výhodou byla hlavně možnost hrát mimo domov a prakticky kdekoliv. Prodeje dosáhli ke 120 milionů prodaných kusů.
  - Stěžejní videoherní tituly 4. generace
    - Super Mario World (rok vydání 1991)
    - Final Fantasy IV (rok vydání 1993)
    - Mortal Kombat (rok vydání 1991)
    - Street Fighter (rok vydání 1987) (DID.ie, 2018)
- **5. generace (od roku 1993 do roku 1999)**
  - PlayStation (rok vydání 1994) byl naprosto dominantní konzolí své generace. Jeho výhodou byla rozsáhlá škála možností, co se týče videoher, mimořádná marketingová kampaň firmy Sony, ale hlavně to se jednalo o vůbec první konzoli využívající CD. Prodané kusy dosáhly na 102 milionů.
  - Nintendo 64 (rok vydání 1996) byla po technické stránce nejvyspělejší konzole 5. generace, ale s příchodem konzole PlayStation a CD jakožto přenositelných medií se využívání ROM

cartridge (disket) jevílo jako zastaralé a neefektivní, což se stalo Nintendu 64 osudným a zůstalo ve stínu konkurence.

- Nintendo Game Boy Pocket (rok vydání 1996), později nahrazen novějším Game Boy Color (v roce 1998)
  
- Stěžejní videoherní tituly 5. generace
  - Resident Evil (rok vydání 1996)
  - Tomb Rider (rok vydání 1996)
  - Gran Turismo (rok vydání 1997)
  - Metal Gear Solid (rok vydání 1998) (DID.ie, 2018)
  
- **6. generace (od roku 1998 do roku 2005)**
  - Sega Dreamcast (rok vydání 1998) – Společnosti Sega se podařilo předejnat jak Sony, tak Microsoft a konzoli 6. generace vydat s dvouletým předstihem, díky čemuž v počátku slavila úspěch, avšak s nástupem PS2 zájem o konzoli Dreamcast vymizel.
  - PlayStation 2 (rok vydání 2000) byl a stále je na prvním místě v žebříčku prodejů konzolí a je tak historicky nejúspěšnější konzolí všech dob. Tato konzole byla natolik oblíbená, že i v době, kdy byla na trhu 7. generace, se stále produkovaly a hrály hry toto zařízení. Mimo jiné to bylo jedno z prvních zařízení, na kterém se dalo přehrát médium DVD. Prodeje dosáhli až k 155 milionům prodaných kusů.



**Obrázek 2** - PlayStation 2 od firmy Sony z roku 2001 (zdroj: Playstation.com)

- Microsoft Xbox (rok vydání 2001) – V tomto roce přišla na trh firma Microsoft, aby se pokusila konkurovat dominantnímu PlayStationu od Sony. Bylo dosaženo pouze dílčího úspěchu, jelikož dominance Sony na trhu pokračovala, ale Microsoft se stal pevnou součástí trhu s herními konzolemi.
- Game Boy Advance (rok vydání 2001) potvrdil bezkonkurenční postavení firmy Nintendo na poli kapesních konzolí a prodeje dosáhli na více než 81 milionů kusů.
- Nokia N-Gage (rok vydání 2003) byla neúspěšným pokusem firmy Nokia o vstup do odvětví kapesních konzolí. Z hlediska prodejů se jednalo o fiasko a Nokia se už ke konzolím nikdy nevrátila.
- Stěžejní videoherní tituly 6. generace
  - Série God of War (I. a II. díl)
  - Série Halo (I. a II. díl)
  - Série Grand Theft Auto (Vice City, San Andreas)
  - Half-Life 2 (rok vydání 2004) (DID.ie, 2018)
- **7. generace (od roku 2004 do roku 2010)**

- Xbox 360 (rok vydání 2005) byl konzolí jež odrážela poučení společnosti Microsoft z předchozích nezdarů a problémů jejich prvního počínání. Jelikož Microsoft předešel Sony v datu vydání, měl tak k dispozici velkou výhodu prvního na trhu. Této výhody se chytil znamenitě a díky širokému spektru nabízených her, plynulému online hraní a pohybovému snímání skrze zařízení Kinect se stal jedničkou této generace.
- PlayStation 3 (rok vydání 2006) vstupoval na trh z pozice dvojky a ke konci generace tomu nebylo jinak. Osudnou se mu paradoxně stala jeho technická vyspělost, jelikož vývoj her na tuto konzoli trval podstatně déle než na konkurenční Xbox 360. Opět se jednalo o průkopnickou konzoli z pohledu přehrávání médií, tentokrát s Blu-Ray diskem. Dalším nevýhodou PlayStationu 3 oproti Xboxu 360 byla jeho cena, jelikož se jednalo o nejdražší konzoli sedmé generace.
- Nintendo Wii (rok vydání 2006) se nemohlo rovnat s konkurencí po stránce výkonnosti a technologických aspektů. Avšak jeho výhodou byla nabídka her, jež se často pojily s zařízením na snímání pohybu a tak oslovili velké množství uživatelů díky skvělé rodinné zábavě a kvalitní paletě videoher. Stejně tak kupující oslovila cenová dostupnost konzole, a tak se poměrně překvapivě stala nejlépe prodávanou stolní konzolí generace s 95 miliony prodanými kusy.
- PlayStation Portable (rok vydání 2004) – Jak už anglický název napovídá (portable=přenosný), jedná se o kapesní konzoly od společnosti Sony, jež dokázala směle konkurovat firmě Nintendo jež si doposud drželo naprosto dominantní postavení. Sony dosáhlo překvapivého úspěchu a prodalo více než 74 milionů těchto přenosných zařízení.
- Nintendo DS (rok vydání 2004) i přes úspěch konkurence zůstalo jedničkou na trhu přenosných konzolí, avšak zejména díky velkému prodejnímu úspěchu v domácím Japonsku. Prodejní čísla se zastavila na 151 milionech kusů.

- Stěžejní videoherní tituly 7. generace
  - Gears of War (rok vydání 2006)
  - Série Assassins Creed (od roku 2007)
  - Uncharted (rok vydání 2007)
  - Série Mass Effect (od roku 2007)
  - Bioshock (2007) (DID.ie, 2018)
- **8. generace (od roku 2012 do roku 2020)**
  - Nintendo Wii U (rok vydání 2012) – Společnost Nintendo opět předběhla konkurenci v datu vydání a představila svou konzoli osmé generace se zabudovanou obrazovku v herním ovladači a novým pokrokovým stylem ovládání, avšak technicky za produkty Sony i Microsoftu zaostává.
  - PlayStation 4 (rok vydání 2013) – Společnost Sony se s touto konzolí pokusila zaměřit na vylepšení online prvků a interakci mezi hráči, což se jí do jisté míry podařilo skrze streamování herního postupu, audiochatu a možnosti sdílení obsahu. Čtvrtá řada této konzole byla opět velmi úspěšná a podle kritiků svůj souboj s Xboxem One vyhrála. V roce 2016 pak vyšla vylepšená edice PlayStation 4 Pro, jež se prezentuje pokročilejší technologickou stránkou. Dalším důležitým prvkem bylo spuštění PlayStation VR, jež propůjčovala hráčům možnost hraní ve virtuální realitě. Úspěch konzole je podtržen čísly prodeje, které již překonali hranici 102 milionu prodaných kusů k září 2019.
  - Xbox One (rok vydání 2013) oproti konkurenci zaujal svým designem, možností hlasového ovládání, skvělou online kompatibilitou. Stejně tak jako Sony se i Microsoft rozhodl na trh uvést vylepšenou verzi své konzole, a tak v roce 2017 světlo světa spatřila verze Xbox One X. Ta je služebně nejmladší se všech momentálních konzolí 8. generace a zároveň nejvýkonnější na trhu. Ani tento fakt však pomyslnou miskou vah nenaklonil směrem k firmě

Microsoft, a ta se musela spokojit s prodejními čísly okolo 43 milionů prodaných kusů.

- Nintendo Switch (rok vydání 2017) je revoluční hybridní konzolí jež se dá využít jak jako stolní konzole, tak jako konzole kapesní. Switch byl jakousi odezvou na finanční ztráty a na konkurenci ze strany her na smartphony. Společnost Nintendo tuto platformu silně podporuje, takže stále vychází nový software a k dispozici je i velké množství her. Tento model konzole je již dnes možno považovat za úspěšný,



jelikož prodeje dosáhli ke konci září na 41,5 milionu kusů.

**Obrázek 3** - Nintendo Switch z roku 2017 (zdroj: Nintendo.com)

- Stěžejní videoherní tituly 7. generace
  - Grand Theft Auto V (rok vydání 2013)
  - Witcher 3 (rok vydání 2015)
  - Red Dead Redemption II (rok vydání 2018)
  - God of War (rok vydání 2018)
  - Forza Horizon 4 (rok vydání 2018)
  - Detroit: Become Human (rok vydání 2018) (DID.ie, 2018)
- **9. generace (od roku 2020)**
  - PlayStation 5 – ohlášení proběhlo v červnu 2020 a přineslo řadu velmi zásadních změn od předešlé generace. V první řadě se jedná o vzhled, který je velmi futuristický vzhled konzole a možnost digitální (bez mechaniky pro disk) a standartní verze. Konzole přinese také prakticky nulový načítací čas díky novému internímu SSD disku, který má být údajně ještě výkonnější než SSD disky používané pro

PC. Bude se také pyšnit řadou exkluzivních titulů, které mají přilákat kupující na úkor konkurenčního Xboxu.

- Xbox Series X – Microsoft přišel naopak pouze s variantou digitální, tudíž disky jsou již pro tuto sérii minulostí. Zároveň se bude jednat o vyspělejší konzoli než konkurenční PS5, alespoň pokud se bavíme o technické stránce. Výpočetní rychlost, zkrácení nahrávacích časů či vyšší snímkování, to by měly být vlastnosti, jež budou nový Xbox definovat. Rozdíl však není natolik zásadní, aby sám o sobě nezaručil úspěch v prodeji. Důležitým faktorem bude konečná cena konzole, která se očekává nižší než od konzole od Sony. Hlavním tahákem bude tedy technologická vyspělost za dostupnou cenu. Další zajímavou součástí nové konzole bude tzv. Smart Delivery technologie, jež zajišťuje možnost přehrání hry bez nutnosti řešit verzi, pro kterou je určena. Automaticky se spustí v požadované verzi pro danou konzoli. Exkluzivitou mezi herními tituly na tuto konzoli bude jako již řadu let série Halo. (Jacík, 2020)



**Obrázek 4** - Xbox Series X a PlayStation 5 (zdroj: tomguide.com)

Postupem let se trh herních konzolí měnil jak z hlediska konkurenčních firem (např. vymizení společnosti Sega z trhu), tak z hlediska technické vyspělosti (postup od arkádových automatů k virtuální realitě). Momentálně se na trhu usadili nejsilnější



protagonisté, jmenovitě Sony se svou konzolí PlayStation, Microsoft s Xboxem, a nakonec firma Nintendo se svými kapesními konzolemi Switch a Wii U. Dá s určitostí tvrdit, že v řádech několika budoucích let se na trhu nejspíš neobjeví konkurence, jež by mohla tyto giganty ohrozit v jejich pevných pozicích top tři nejprodávanějších konzolí. Za zmínku však stojí projekty od společností Atari a Slightly Mad. Pro první jmenovanou firmou jde o jakési zmrtvýchvstání a bude zajímavé sledovat snažení konzole Atari VCS o uchycení se na trhu, ačkoliv to odborná veřejnost příliš neočekává. Studio Slightly Mad ústy svého ředitele předneslo ambiciózní projekt Mad Box, který má zaujmout především svým futuristickým vzhledem a slibuje velmi totožný výpočetní výkon jako produkty Sony a Microsoftu. Vydání je podle prvních informací plánováno na rok 2022, což staví Mad Box do značné nevýhody, jelikož první konzole nové generace vyjdou už o dva roky dříve. (DID.ie, 2018) Další zajímavostí ve světě konzolí je fakt, že se na trh nepokusila proniknout společnost Apple, ačkoliv disponuje dostatečnými zdroji, a to jak finančními, tak technologickými. Prozatím zůstává jen u spekulací, ale je možné, že s nástupem budoucí desáté generace nás čeká nový a velmi silný hráč na trhu videoherních konzolí. (Kohout, 2019)

V posledních letech jsou velmi oblíbenou platformou pro hraní videoher i smartphony a tablety. Jejich počet ve světě roste raketovým tempem a stejně tak jejich technologická vyspělost. Díky tomu se otevírá trh s obrovským potenciálem růstu a komerčního úspěchu. Za druhou polovinu roku 2019 se prodalo přes 340 milionů smartphonů, a to je dostatečně jasným signálem, jak silný tento trh pro herní vývojáře je. Posun ve vývoji mobilních her lze snadno demonstrovat na posunu od hry Snake (Had), která byla velmi oblíbenou hrou zejména na telefonech značky Nokia, až k dnešním moderním herním titulům, které se svým grafickým zpracováním často rovnají hrám na kapesní konzole. Hlavním bodem pro vývoj videoher na mobilní zařízení je určení, na jaký operační systém se bude hra vyvíjet. Hlavní hráči jsou v tomto Android, iOS od firmy Apple, Windows Phone od Microsoftu či Blackberry. Operační systém iOS si na trhu drží většinový podíl a skrze obchod AppStore zprostředkovává herní produkty či aplikace uživatelům, a to jak bezplatně, tak za určitou částku stanovenou vývojářským studiem či vydavatelem. (Boyd S., 2018)

### 2.1.6 Konečný uživatel (hráč)

Konečným a nejzásadnějším dílem skládky jsou samotní hráči, tedy odběratelé videoherních produktů. Hráči jsou stejně jako videohry roztrženi do mnoha skupin a podskupin, ať už z hlediska demografie nebo z hlediska žánrových preferencí. Určitá část veřejnosti zastává stereotypní názor, že hraní videoher je určeno dětem a dospělí hrající videohry jsou společensky vyloučení či nedozrálí jedinci. I toto byl jeden z důvodů, proč byla tato práce sepsána. Skupinou, která byla v začátcích herního průmyslu mezi hráči nejpočetnější, byli právě mladí lidé, pravděpodobně na základě toho tento stereotyp vznikl. Častokrát to byla právě mladá generace hráčů, IT nadšenců či samouků, která tvořila základ ranných vývojářských studií. S rostoucím množstvím počítačů v rodinách a domovech se také pomalu zvyšovala poptávka po herním softwaru. S přibývajícím rokem se z generace mladých nadšenců staly zkušenými herní vývojáři, kteří tvořili pro generaci novou.

Koneční uživatele videoher se dají rozdělit do několika skupin. Primárně se trh dělí do dvou směrů, a to na hardcore a casual tituly. Mezi těmito směry existuje určité vzájemné splývání a průniky, jež přicházejí zejména od publika hardcore titulů. (Zackariasson, 2014)

Pro hráče hardcore titulů je hraní her velmi oblíbenou aktivitou, kterou provozují pravidelně a mají přehled o dění ve světě videoher či alespoň o žánru, který je pro ně zajímavý. Takovíto hráči mají na hru vyšší nároky, zkoumají její grafický vzhled, hratelnost a obtížnost, hloubka a významnost příběhu, fungování herních mechanik, výskyt glitchů či bugů (chyb ve hře) a dalších vlastností ovlivňujících herní prožitek. Zároveň utvářejí hlavní cílovou skupinu velkých herních titulů (tzv. AAA videoher), které svou vyspělostí po technické i příběhové stránce dokážou uspokojit představy o kvalitním herním zážitku a zábavě. Videohry spadající do této kategorie hráčům zaberou mnoho času a v některém případě i mnoho peněz. Může se jednat o hry pro jednoho hráče, které mohou desítky hodin, či se může jednat o hry pro více hráčů, a v tomto případě pak jde o stovky a více hodin herního času. (Zackariasson, 2014) Hráči takovýchto her se shromažďují nejen ve hře samotné, ale i na různých fórech, stránkách, blozích či jiné formě komunitní platformy. Hráčské komunity tak mezi sebou vyměňují informace týkající se hry, herních mechanik,

postupů, ale i zakládají kluby či různá společenství. Komunita je tedy u velkých a úspěšných her velmi živá a pomáhá utvářet obraz hry do budoucna. (Boyd S., 2018)

Oproti tomu hráči tzv. casual her se hraní videoher věnují zřídka či na velmi krátkou dobu. Do této kategorie lze zahrnout jak děti, tak dospělé. Pro tuto skupinu je typické, že vyhledávají tituly s jednoduššími a snadno osvojitelnými herními mechanismy, které nejsou náročné na pochopení ani samotné provedení ve hře. Je zde také požadován velmi osekáný či strohý příběh bez zdlouhavých dialogů či komplikovaných větvících se dějových linek. Důležitým faktorem je také přístupnost na více videoherních platformech. (Boyd S., 2018) Pro dětské publikum je v dnešní době velmi oblíbeným zařízením výše zmíněná kapesní konzole Nintendo Switch, jež nabízí zábavu jak na cesty, tak doma a hry na něj vydávané ve většině případů splňují požadavky casual hráčů (např. Mario, Crash Bandicoot apod.) (Jirkovský & kolektiv, 2013).

## 2.2 Videoherní produkty

V této kapitole je definován pojem videohra, jež následující podkapitoly rozvádějí a rozdělují na dnes nejběžnější kategorie. Pro definování pojmu videohra je třeba ji rozdělit na dvě části, a to slovo „hra“ a slovo „video“. Hrou lze nazvat určitě činnosti konaná dobrovolně za účelem dosažení cílů stanovených herními pravidly. Tuto činnosti provádí jeden či více hráčů s ohledem na charakter a podstatu hry. Video v tomto sousloví pak znamená možnost přenést hru na určitý typ přijímače a zobrazit ji na projekci. (Zackariasson, 2014) *Videohra je tedy elektronická hra, která je provozována (hrána) pomocí manipulace s obrazovým výstupem audiovizuální techniky na základě příkazů od hráče na straně vstupu.* (IDE, 2019)

Již výše bylo zmíněn nárůst významu videoher v zábavním průmyslu. Dnes jde o jeden z nejdůležitějších a nejvýznamnějších článků tohoto odvětví. Jeho důležitost odráží hlavně množství peněz na vstupu i výstupu, výnosy a náklady apod., jež budou více nastíněny a rozebrány v praktické části této práce. Za roky rozvoje odvětví došlo také k obrovské

popularizaci videoher, na běžném pořádku jsou vyprodané haly u příležitosti kompetitivních turnajů, které s sebou nesou i značné finanční odměny pro vítěze. Jednotlivé populární hry mají tedy své žebříčky, turnaje a velká finále, která se prostřednictvím streamů (živých přenosů) vysílají do celého světa. Videohry se však stále svým rozsahem a dopadem nemohou rovnat hudebnímu a filmovému průmyslu (viz. praktická část). (Zackariasson, 2014)

### 2.2.1 Hardcore videohry

Jak již bylo zmíněno, hardcore videohry jsou komerčně úspěšné tituly, které cílí na hráče, jež jsou ochotni věnovat svůj čas i peníze této aktivitě. Zároveň jsou velmi náročné na produkci, jak finančně, tak technicky. Ovšem právě díky náročnosti dokáží být velmi komplexní, mít zajímavý a větvitý příběh, pokročilé herní mechanismy, kvalitní až nadčasovou audiovizuální stránku či výborně zpracovanou sekci pro více hráčů. Dalším typickým aspektem je delší doba hraní a náročnost osvojení herních mechanismů. Tyto dva aspekty jdou ruku v ruce a dobře reflektují potřeby náročných hráčů. Doba hraní je tím delší, čím hlubší a větvitější je příběh, ve hráčích to pak evokuje pocit důležitosti jejich herních rozhodnutí a zároveň se pro ně jedná o jakýsi interaktivní film, jež mohou přímo ovlivnit svou činností. Náročnost herních mechanismů pak navodí patřičný efekt progresivního průchodu hrou, kde se hráč může například vžít do role nováčka při zacházení s mečem, ale v průběhu času se jeho dovednosti zlepšují, osvojuje si jednotlivé funkce, techniky a postupy. Ke konci hry pak většinou zvládá a rozumí mechanismům hry a dokáže uzpůsobit svou reakci nastalé události či situaci. (Jirkovský & kolektiv, 2013)

Tyto hry jsou všem velmi náročné na výkon, a tudíž jsou k dispozici na hlavních herních platformách (na jejich nejnovějších verzích), a to na PC, Xbox a PlayStation. V ne tak časté míře se objevují i na kapesní konzoli Nintendo Switch, jež svým výpočetním výkonem velmi překvapilo a pro tuto konzoli uzpůsobené hardcore tituly dokáže zvládnout nadmíru uspokojivě. (Jirkovský & kolektiv, 2013)

Níže jsou uvedeny nejčastější žánry hardcore videoher a známé příklady:

- Strategie - Age of Empires, Warcraft, Total War

- RPG (role playing game) – Zaklánač, Mass Effect, Elder Scrolls
- Akční hry (FPS – first person shooter, Third person) – Call of Duty, Battlefield
- Adventury – Life is Strange, L.A. Noire, Portal
- Závodní hry – Forza Horizon, Gran Turismo, MotoGP
- Sportovní hry – FIFA, NHL, Madden

### 2.2.2 Casual videohry

Do této kategorie videoher se řadí velmi lehce přístupné hry, které disponují primitivnějšími herními mechanismy, snadno uchopitelným a pochopitelným herním postupem a kratší herní dobou. Jsou to tedy videohry určené pro sváteční či příležitostné hráče jakéhokoliv věku. Na první pohled je tedy patrný rozdíl mezi hardcore hráčem a příznivcem kategorie casual. Sváteční hráč ocení především fakt, že tento typ hry si osvojí prakticky ihned a herní zážitek není vázán na umu či zdlouhavému učení herních mechanik. Stejně tak audiovizuální zpracování není na takové úrovni jako u předchozí kategorie, jelikož zde není vyvinut tlak na dokonalost. Hlavní výhodou této kategorie je, že hry do ní spadající jsou snadno dostupné na veškerých platformách. Hráčem se tedy může stát úplně každý a prakticky kdekoliv a kdykoliv. Plusem je taktéž snazší a finančně přívětivější vývoj a s tím spojená nižší prodejní cena, na kterou odběratelé rovněž slyší. V posledních letech roste tomuto trhu popularita a s tím spojený potenciál zisku, což láká kromě menších a nezávislých studií i velká vydavatelství a herní giganty z pole konzolí. Konzole však mají značnou nevýhodu, jelikož pořízení konzole samotné je nákladné a občasný hráč takovouto akvizici většinou nezvažuje. (Boyd S., 2018) S průlomem přišla společnost Nintendo, která momentálně slaví velký úspěch se svým modelem Switch, který nabízí až tři herní módy. Prvním módem je TV Mode, který hráči dovoluje připojit obraz na svůj televizní přijímač a zároveň připojit více Switch ovladačů a užít si tak zábavu se svými přáteli z pohodlí obývacího pokoje. Druhým módem je Tablet Mode, který disponuje malou obrazovkou s funkcí splitscreen (rozdělení obrazovek), která je vhodná pro hraní dvou hráčů na cestách. Posledním módem je Handheld mode, jež prezentuje klasickou formu kapesní konzole pro jednoho hráče. Konkurenci Microsoftu a Sony na tomto trhu figuruje se svými pohybovými konzolemi PS Move a Xbox Kinect, jež jsou vhodné pro domácí hraní a oblíbenými žánry

k těmto pohybovým sensorům jsou samozřejmě hry sportovní, taneční či hudební. Jsou roli zde samozřejmě hrají i smartphony, na které vycházejí stále kvalitnější videohry, v mnohých případech za menší částku či zadarmo. (Mega Duel, 2019)

Níže jsou uvedeny nejčastější žánry casual videoher a známé příklady:

- Sportovní hry – Minigolf, FIFA
- Logické hry a hádanky – Plague, Inc.
- Dětské hry - Worms
- Taneční hry – Just Dance
- Hudební hry – Beatsaber, Let's Sing
- Postřehové hry – Plants vs. Zombies, Papers, please
- Adventury – Stardew Valley, Zelda

### 2.2.3 Massively multiplayer online games (MMO)

Tento herní žánr narostl do takových rozměrů a je tak populární, že je ve své podstatě vlastní kategorií. Zároveň se prolíná s oběma předchozími žánry a v dnešním světě rychlého internetového připojení jsou hry po více hráčů čím dál oblíbenější. Základním principem je tedy fakt, že herní svět je v reálném čase sdílen s připojenými hráči. Hra tedy dostává naprosto nový rozsah, jelikož při vzájemné interakci mezi dvě postavy jedná skutečný hráč se skutečným, a nikoliv hráč s počítačem či umělou inteligencí. Hráči tak mezi sebou mohou nějak soupeřit, ale i kooperovat a splnit tak vytyčený cíl společně. Důležitým prvkem je i komunikace, k té slouží tzv. „in-game chat“ a dovoluje tak rychlou a přímou komunikaci mezi jednotlivými hráči či celou skupinou. (Zackariasson, 2014) Tato interakce mezi hráči může vyústit i ve vytváření komunit a skupin v reálném životě, nejlepším příkladem je MMO gigant World of Warcraft, kde lidé pořádají sjezdy a gatheringy na základě příslušnosti k té či oné straně herního konfliktu. (WePC, 2019)

Dříve bylo velmi běžnou formou hraní na místní síti, tedy LAN (Local Area Network), střídání se u herního obrazovky či tzv. splitscreen, o němž byla řeč v předchozí kapitole. Otěže nyní přebírají online servery, na kterých se může najednou připojit až několik tisíc hráčů. Rozsah hry více hráčů se mění s žánrem či se přímo liší hrou od hry. Můžeme se

setkat s multiplayerem (ang. hra pro více hráčů), která je jen jakýmsi doplňkem k singleplayeru (hře pro jednoho hráče). Často se zde dají vyzkoušet nové herní komponenty či módy, avšak nehraje primární roli a tomu odpovídá i obsah. Protikladem jsou pak multiplayerové hry, které vyloženě staví na online komunitě a v mnoha případech singleplayer naprosto absentuje. Do této skupiny patří právě MMO tituly. (Jirkovský & kolektiv, 2013)

MMO lze tedy definovat jako striktně online záležitost, v níž se pohybují tisíce hráčů v reálném čase. Chod tohoto online světa to jistě míry zajišťuje i umělá inteligence, jež je přítomná ve formě tzv. NPC (non-player character = nehratelná postava, zpravidla usměrňuje hráče úkoly či má funkci vypravěče a zprostředkovatele informací) nebo ve formě entity proti níž hráč soupeří. (Jirkovský & kolektiv, 2013) Vzhledem k náročnosti udržení plynulosti hraní je zapotřebí dostatečného množství serverů a jejich údržba. Provoz takovýchto serverů není levnou záležitostí a její financování je popsáno v praktické části práce.

Primární a nejpoužívanější platformou pro hraní MMO je osobní počítač. Pro hráče je PC daleko komfortnější při rychlém online hraní a uzpůsobení některých her vyloženě nahrává uživatelům PC například pro jednodušší zamíření prostřednictvím počítačové myši. Ovšem v posledních letech se mnohé MMO tituly objevily i na konzolích a s vývojem dalších generací lze předpokládat, že ovládání na konzolích bude přizpůsobené natolik, že deficit vůči PC se bude postupně tenčit. (Flew & Humphreys, 2005)

Níže jsou uvedeny nejčastější žánry MMO videoher a známé příklady:

- MMORPG (Role Playing Game) – World of Warcraft, Lineage, Elder Scrolls Online
- FPS (First Person Shooter) – Counter Strike, APEX Legends, PUBG
- RTS (Real Time Strategy) – Clash of Clans
- Battle Arena – League of Legends, Dota

## 2.3 Videoherní průmysl v ČR

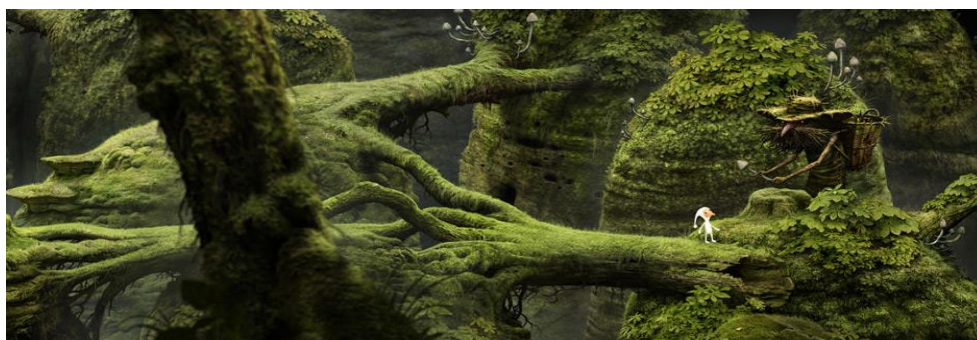
Herní průmysl v České republice čerpá hlavně z velmi kvalitních výtvarných umělců a grafických animátorů. Bohužel mnohdy se tito nadaní jedinci vydávají do zahraničních firem. Avšak ve světě dělají dobrou vizitku a ti, kteří se poté vrací do vlastních či jiných tuzemských studií mají za sebou cenné zkušenosti z těch nejvýznamnějších firem na zahraničních trzích. Audiovizuální stránka nebo stránka příběhová je pro hru zásadním až klíčovým prvkem a čeští kreativci na půdě herního průmyslu jsou toho důkazem. Následuje několik herních příkladů, na kterých bude možné vidět odraz kvalitní práce českých vývojářů. Jedním z prvních globálně úspěšných titulů byla hra *Hidden & Dangerous* od společnosti Illusion Softworks z roku 1999. Jednalo se o střílečku (tedy FPS) z doby II. světové války. Stejná firma pak stála za zrodem dnes již legendární *Mafie* (2002), která na svou dobu oslnila propracovaností příběhu, kvalitní hratelností a otevřeným světem. Na úspěch prvního dílu se pokoušel navázat i díl druhý, avšak už pod hlavičkou společnosti 2K Czech (bývalé Illusion Softworks), a ačkoliv se netěšil takové popularitě, stále byl znát rukopis českých vývojářů z dílu prvního. (IDE, 2019)



Obrázek 5 - Mafia: City of Lost Heaven (2002) (zdroj: CDR.cz)



Za zmínku stojí určitě i titul jako Operace Flashpoint, za kterou stojí studio Bohemia Interactive a pojednává o fiktivním konfliktu během Studené války, dále také Vietcong z roku 2003, a který se svým příběhem, herními hláškami a gradující atmosférou bojů surově vykreslených bojů během Vietnamského konfliktu, nesmazatelně zapsal mezi favority v srdcích fanoušků a dodnes je voláno po jeho remaku či remasterované verzi (graficky vylepšené či technicky i dějově předělané verzi). Nesmírný úspěch také slaví Euro Truck Simulator firmy SCS Software, na který již vyšlo mnoho stahovatelného obsahu a fanoušky tohoto titulu lze najít po celém světě. S vizuálně velmi zajímavými a netradičními tituly pak přišlo studio Amanita Design, jež má ve svém portfoliu hru Samorost (2003-2016) a



**Obrázek 6** - Samorost 3 z roku 2016 (zdroj: Amanita Design)

Machinarium z roku 2009. Oba tituly posbírali řadu cen (především za vizuální zpracování) a řadí se mezi významné herní počiny na českém trhu.

Tuzemská vývojářská studia se drží celosvětově na velmi dobré úrovni a čeští vývojáři jsou v zahraničí značně respektováni, avšak doma stále chybí podpora ze strany státu i privátního sektoru, a to i za situací, kdy herní průmysl v České republice předčil průmysl hudební i filmový (viz. praktická část). Skvělým příkladem je relativně nový herní titul Beat Saber, jež je primárně určen pro zařízení virtuální reality Oculus Rift či PlayStation VR. Beat Saber od studia Beat Games je světovou špičkou na poli VR herních titulů a v roce 2018 byla nejprodávanějším titulem této kategorie na PlayStation VR a získala mnoho respektovaných herních cen. (WePC, 2019)

Jedním z mnohých zajímavých příkladů je i jeden z nejnovějších českých počínů, a to Kingdom Come: Deliverance od studia Warhorse. Kreativní ředitel Warhorse Daniel Vávra (mimo jiné game designer prvního dílu Mafie) se svým týmem vytvořil středověkou hardcore videohru, jež dala hráči možnosti vžít se do role obyčejného kovářského čeledína, který se shodou mnoha náhod ocitne v roli hlavního hrdiny příběhu točícího se okolo (nejen) české šlechty (konflikt mezi Václavem II. a Zikmundem Lucemburským). Nejen že tím čeští vývojáři ukázali krásy středočeské krajiny, hradů a vísek, ale dokonce svou tvorbou dosáhli kulturního přesahu. Středočeský kraj využil popularity a úspěchu této hry a vytvořil novou příručku určenou pro turisty, jež odkazuje na památky, které se objevily ve hře a svým zpracováním velmi připomíná herní mapu a herní design.



Obrázek 7 - Kingdom Come: Deliverance (zdroj: Vortex)

### 2.3.1 Důležité rysy herního průmyslu v ČR

Jako první a nejdůležitější je třeba zmínit stabilní růst. Tuzemským herním společnostem se daří a jejich titulu jsou originální a přinášejí do odvětví nové prvky a odvážné nápady (Kingdom Come, Samorost), tyto úspěchy pak pomáhají vstupu dalších vývojářských studií na scénu. Česká republika je společně se svým severním sousedem z Polska na vrcholu herního průmyslu ve středoevropské části a finanční obraty jsou v rámci střední a východní Evropy oproti průmyslu filmovému dvojnásobné, a to dokládá význam tohoto odvětví pro ČR do budoucna. Co je však ovšem velkým problémem je neodpovídající

počet kvalifikovaných expertů, jež růst odvětví mírně brzdí, a také velmi neochotný přístup z řad investorů a jejich vůle investovat do českého herního průmyslu. Přilákat větší množství investorů je jedním z hlavních cílů českého herního průmyslu, jelikož oproti konkurenčním odvětvím zábavy je třeba dohánět mnohé. Na konec je třeba zmínit úlohu odborné veřejnosti a herní komunity v českém prostředí. Česká republika má hned několik komunit, jež jsou úzce spjaty s herním průmyslem a pomáhají tak tvořit kvalitní prostředí pro vývojáře a studia a reprezentativně vystupovat vůči zahraničním organizacím. Patří mezi ně například Asociace českých herních vývojářů, České hry či herní fond Tehdy. Na velmi vysoké úrovni se drží také novinářská část spektra herního světa u nás. Řadu let zde již fungují tištěná periodika Score a Level, do nichž přispívají svými články a postřehy i herní vývojáři (např. Daniel Vávra) či weby jako Games.cz, Hrej.cz, Indian a v poslední době velmi populární tým novinářů Vortex, jež patří mezi často vyhledávanou možnost informací z herního světa na YouTube.

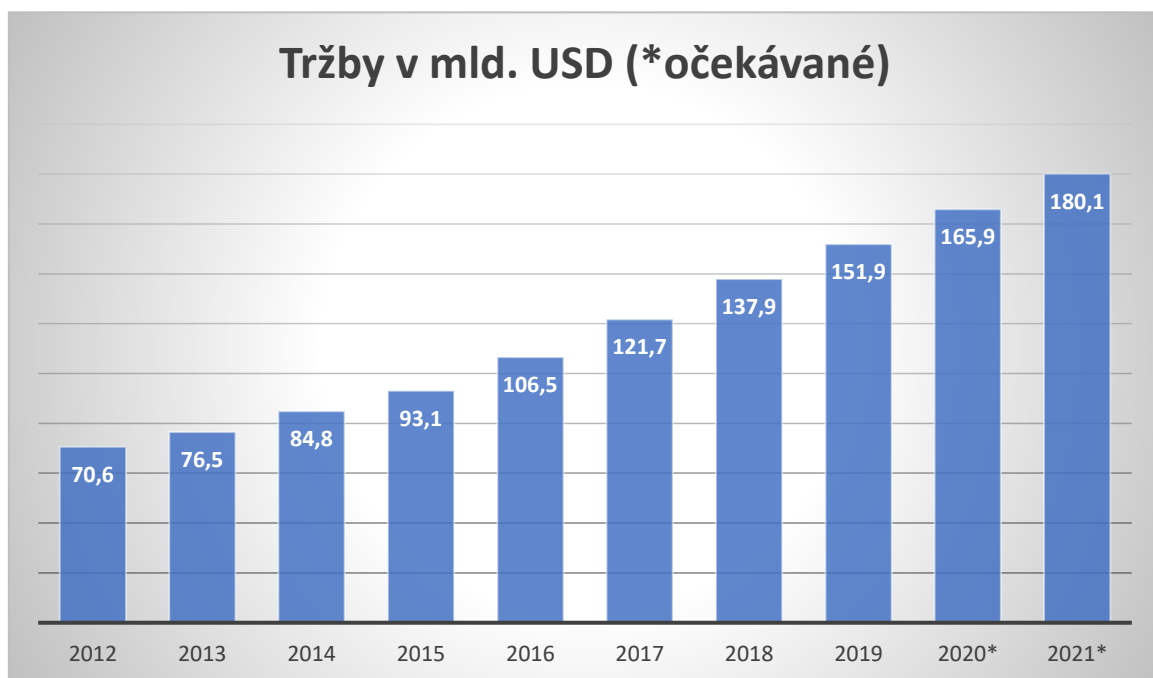
### 3 Analytická část

Tato část práce se věnuje ekonomickým otázkám celé problematiky prodeje videoher, na němž se podílejí entity definované v teoretické části, které společně tvoří herní průmysl. Z předešlé kapitoly je zřejmé, že videohry jsou velmi specifickým typem softwaru. To platí i z pohledu nejpoužívanějších obchodních modelů, které se k jejich prodeji využívají. Analýza je tvořena následujícími dvěma okruhy. První se věnuje ekonomicko-sociálním profilům dvou hlavních segmentů herního průmyslu (vytyčených v kapitole 2.2) v kontextu jeho současného stavu a s identifikací relevantních obchodních modelů pro prodej videoher. Následuje analýza dvou hlavních směrů při poskytování herního SW, kde na jedné straně stojí prodej videoher jakožto klasického zboží a naproti tomu poskytování videohry jakožto služby přes internet. V rámci těchto směrů jsou pak vymezeny a popsány hlavní (v první části analýzy identifikované) realizované business modely, popř. i jejich doplňkové variace. Zahrnuty jsou i problematické otázky týkající se fungování jejich jednotlivých modelů. Analýza by měla čtenáři poskytnout jasnou představu o struktuře trhu a způsobech prodeje a zpoplatňování videoher v závislosti na jednotlivých platformách, resp. typech her. Dále popsat fungování jednotlivých obchodních modelů a identifikovat klíčové faktory pro jejich úspěšné nasazení.

#### 3.1 Ekonomické analýzy herních segmentů

Herní trh a průmysl vůbec zažívá za poslední dekádu kontinuální nárůst a ekonomický úspěch, jak je možné vyčíst z obrázku č.8 níže (9,3% meziroční nárůst tržeb). Videohráči se daří získávat obrovskou popularitu po celém světě a ve velkém hlavně v Asii. Po celém světě je již 2,5 miliardy hráčů, díky kterým je herní průmysl tím

nejvíce vydělávajícím odvětvím zábavního průmyslu. (Newzoo, 2020)

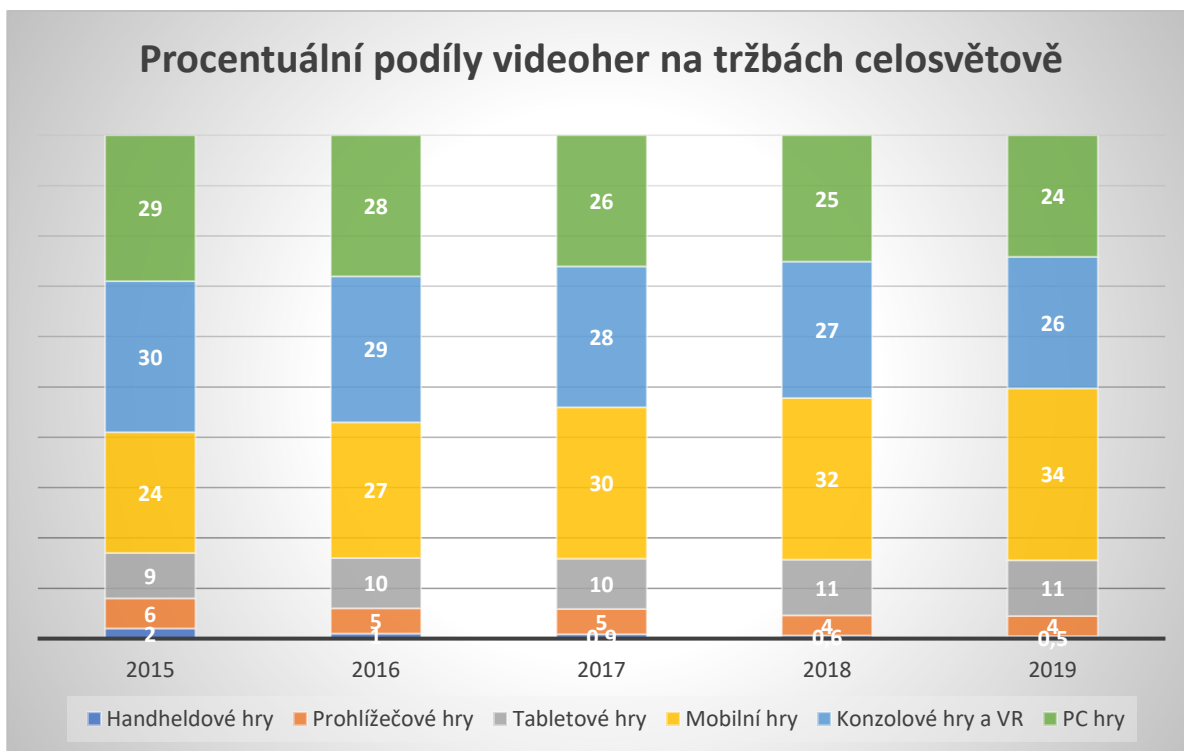


**Obrázek 8 Graf tržeb videoherního průmyslu od roku 2012 až po odhad 2020-2021 v miliardách USD (Newzoo, 2020)**

V dnešní době jsou na vrcholu pomyslného potravního řetězce herního průmyslu mobilní hry. Až do roku 2012 tvořil tento typ videoher minoritní podíl na celkových prodejkách, avšak tímto rokem došlo ke zlomu a nyní tvoří okolo 60 % podílů na trhu. (WePC, 2020) Tento trend tedy vyzdvihl casual hry nad dříve dominantní segment hardcore videoher. Lze to vysvětlit obrovským technologickým pokrokem mobilních zařízení (tabletů a smartphonů) v posledních 10 letech. Ty nyní umožňují spouštět hry ve velmi dobré kvalitě, plynule a uživatelsky uspokojivě. Možnost hraní během cesty do práce či v jakýkoliv volný moment během dne na svém mobilním zařízení je jednoduchým vstupem do světa her a pro herní vývojáře i nejvýnosnějším. Tyto hry jsou tedy k dispozici na mobilních telefonech a tabletech skrze AppStore od firmy Apple či Google Play u zařízení, jež pohání OS Android, zároveň je lze spustit skrze prohlížeč na PC.

Segmenty casual a hardcore videoher jsou ovšem natolik rozdílné, co se týče cílových trhů a skupin hráčů, že se zde nejedná o vyložený konkurenční boj. Dá se říct, že tyto segmenty fungují ve vzájemné symbióze a nejednou je segment casual her branou do světa hardcore videoher a stejně to funguje i naopak. Za poslední roky se poměr

hodnoty jednotlivých zákaznických segmentů naprosto obrátil. Dřívější převaha her typu hardcore je pryč a casual videohry, zejména na mobilních zařízeních, získávají čím dál tím větší podíl a tento trend se pravděpodobně udrží i do dalších let. (viz.Obrázek 9)



**Obrázek 9 Podíly videoher na celosvětových tržbách v % (Newzoo, 2020)**

Z grafu výše se mimo podílů na tržbách dá vyčíst nárůst podílu casual her vůči hardcore videohram, a to následovně:

- Casual (2015 = 41 %, 2019 = 50 %)
  - Handheldové hry
  - Tabletové hry
  - Mobilní hry
  - Prohlížečové hry
- Hardcore (2015 = 58 %, 2019 = 50 %)
  - Konzolové a VR hry
  - PC hry

Příčemž do kategorií PC, Mobilní a Tabletové spadá podkategorie MMO, tedy massive multiplayer game, jež by v tomto případě převážila procenta na stranu casual videoher.

Primárním důvodem je efektivnost obchodního modelu, jež je využíván především u casual her, konkrétně tedy forma zpoplatňování jejich obsahu. Tento značný růst si však s sebou nese i značná negativa a kontroverzi. Zásadní bude pak flexibilita vydavatelů a poskytovatelů herních platforem ve smyslu přepracování monetizačního systému a zpoplatňování obsahu tak, aby se trendu casual videoher dokázaly hardcore hry přiblížit či ho následovaly.

### 3.1.1 Hardcore tituly

Trh hardcore videoher s sebou nese určitá specifika, a to mimo jiné v nutnosti pořízení poměrně nákladného hardwaru. V případě konzolí se jedná technologicky vyspělou formu herní platformy, jež je snadným indikátorem rostoucího počtu hráčů (vychází se s z předpokladu, že zákazník kupující konzoli je automaticky hráčem). Další variantou je pak stolní PC či herní notebook. Tato varianta je však finančně nejméně výhodná, avšak nejvýkonnější. V případě konzole jde o investici, do které s největší pravděpodobností nebude nutné nijak zasahovat, ovšem PC je odlišný případ. Jednotlivé komponenty jsou nákladné a kvalitní herní sestava odpovídající vysokým nárokům aktuální generace videoher zatíží rozpočet v řádech mnoha desítek tisíc korun. Ani z pohledu herních vydavatelů není alternativa v podobě PC jakožto herní platformy příliš přívětivá. Dle dat z roku 2018 je PC pozadu až o 80 % prodaných kusů za konzolemi v prodeji multiplatformních herních titulů. Důvodem, proč dochází k tak velkému rozdílu ve statistikách je především fakt, že mnohá PC mohou být definována jako herní, avšak nejsou ke hrám vůbec používána díky svému všestrannému využití. Data za prodané PC jsou tak často špatně interpretovatelná v souvislosti s prodejem her. Mezi další důvody těchto rozdílů se řadí také ilegální kopie videoher, o nichž je zmínka v kapitole *Videoherní produkty formou zboží (model Pay-to-play)*. (WePC, 2019)

Hlavní roli v prodeji herních konzolí hrají společnosti Microsoft se sérií Xbox, Sony s konzolí PlayStation a Nintendo se svým systémem Switch. Pro tyto firmy je pak klíčovým výkonnostním ukazatelem kusový prodej konzolí neboli instalovaná báze (viz. Obrázek 10).



**Obrázek 10** Celosvětový počet instalovaných bází (prodaných kusů) aktuální generace konzolí v mil. (WePC, 2019)

Producenti herních konzolí se snaží o maximální dosah a prodeje, a tudíž není žádným tajemstvím, že jdou s cenou až na hranici výrobních nákladů či dokonce pod ní a dále přejít k subvencování prodeje. K tomuto kroku jsou nuceni zejména z důvodu silného konkurenčního prostředí. Technologický postup a náročnost na výpočetní výkon tlačí nároky výrobce platformem stále výše. Konzole je specifická hlavně tím, že její praktický jediným účelem je být prostředníkem pro hraní videoher na rozdíl od PC. Za období jedné generace (jež trvá okolo 7 let) musí konzole dostát maximální technické vyspělosti a musí být schopny zvládat jakoukoliv hru aktuální generace přehrát ve špičkové kvalitě, to však není jednoduchou záležitostí během tak dlouhé doby v oblasti IT. Proto se výrobci konzolových platform uchylují k vylepšeným verzím v průběhu generace. Tento technologicky i finančně náročný proces stojí producenti miliardy dolarů. (DID.ie, 2018)

Primární studnicí finančních prostředků pro producenty herního hardwaru není ani tak jeho samotný prodej, jakožto výběr licenčních sazeb, které se vztahují k možnosti vydání konkrétní hry na dané platformě (tento poplatek se vybírá od vydavatelů titulu) a nadále také poskytování nástrojů pro vývojáře nutných ke konzolovému vývoji samotné hry. Další zdroj pak představují předplatitelské služby jako jsou PlayStation Plus či Xbox Gold Live, jež jsou na bázi tří, šesti či dvanácti měsíčního členství, které poskytne hráči možnost hraní s více



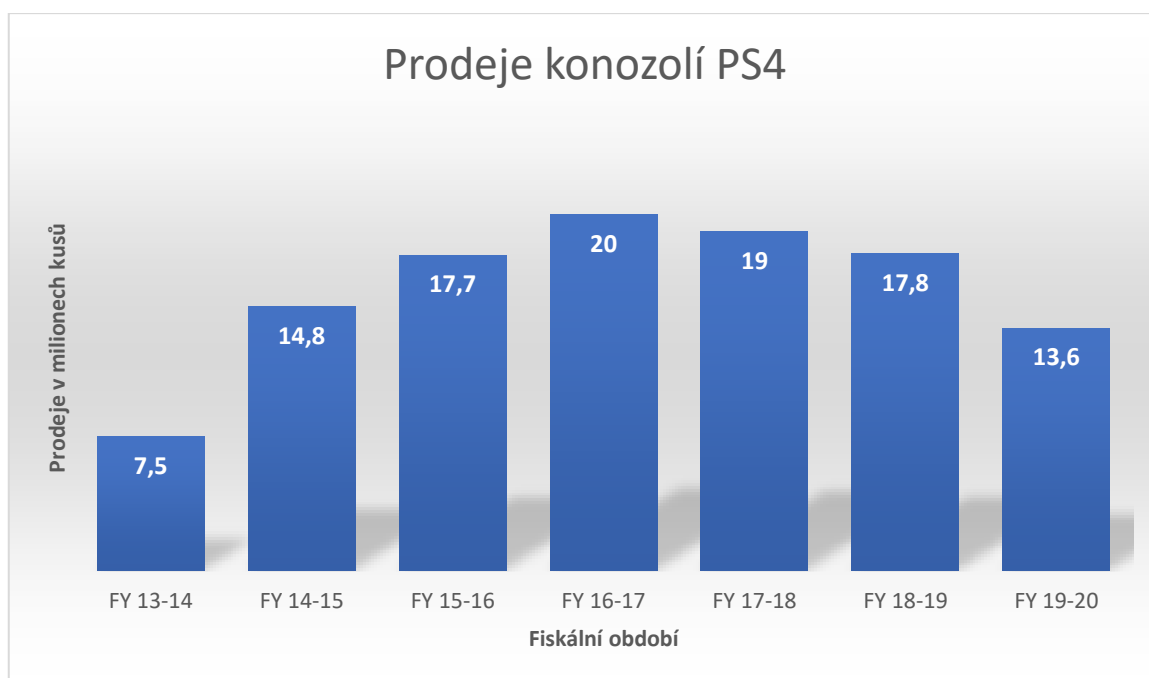
hráči online či zisk videoher zdarma každý měsíc dle výběru herní divize Microsoftu či Sony. Jelikož samotný prodej konzolí není příliš výdělečný, snaží se výrobci zisky generovat jinými cestami. Jednou z takových cest je prodloužení životního cyklu konzole dané generace. V první fázi se jedná o snižování nákladů na výrobu vzhledem postupnému technickému zastarávání. Ve fázi druhé jde pak o technologicky vyspělejší dvojče. V poslední generaci tedy byly k vidění vylepšené verze všech konzolí aktuální generace. Sony přišlo s vylepšeným PlayStation 4 Pro, které se mělo dotáhnout na technickou vyspělost Xboxu. Došlo k vylepšení grafického čipu, výpočetního výkonu a nahrávacích časů. Microsoft kontroval se svým Xboxem One X, který technické parametry nasadil zase o něco výše a PS4 Pro se mu tak vyrovnat nedokázal. Xbox tedy přišel s podobnými vylepšeními, ale s tím rozdílem, že je dokázal technicky dotáhnout k dokonalosti. I Nintendo si uvědomovalo nutnost evoluce, a proto přišlo s Nintendo Switch Lite. Nešlo však stejnou cestou jako Microsoft a Sony, Switch Lite je lehčí, přenosnější a finančně dostupnější verzi originálního Switche. Nintendo tedy tak reagovalo poptávku na trhu, kde chyběla handheldová konzole s dobrým poměrem cena vs. výkon. Xbox a PlayStation šli tedy cestou technického vylepšení, zatímco Nintendo se rozhodlo pro doručení dostupnější konzole. Další formou postupu ve využívání konzolí je navazování partnerství mezi výrobcí a poskytovateli multimediálních služeb. Díky těmto partnerstvím se staly konzole prostředníkem pro přehrávání hudby (Spotify, Apple Music), sledování videí (YouTube, Twitch) či sledování filmů a seriálů (HBO GO, Netflix, Amazon Prime). Důležitým faktorem jsou takové exkluzivní herní tituly, jež podporují prodej samotné konzole. Exkluzivní videohry jako The Last of Us, Spider-Man či God of War dokázalo posílit prodeje konzole PlayStation 4 o několik procent. Exkluzivitami pro Xbox jsou například hry Halo, Sea of Thieves či Gears of War, avšak exkluzivita těchto herních titulů nepomohla v procentuálních nárůstu prodejů konzole Xbox tak úspěšně jako tomu bylo u konkurenčního PS4. (Mega Duel, 2019)

Pandemické období se na herním průmyslu příliš nepodepsalo. Hraní na domácí konzoli se ukázalo jako atraktivní trávení volného času v dobách karantény. Analýza od firmy NDP Group mluví až o 461 milionech dolarů, které hráči utratili pouze v březnu roku 2020 za videoherní hardware. To znamená meziroční přírůstek o 63 procent. Pokud se však zacílí na kompletní fiskální období prvního kvartálu jde o přírůstek pouhých 2 % na

konečných 773 mil. USD. Tyto údaje lze považovat jako dostatečný důkaz částečného zvrácení propadu prodejů videoherního hardwaru v měsících před koronavirovou pandemií. Projevila se samozřejmě očekávání zákazníků k příchodu nových konzolí PS5 a Xbox Series X, jež budou k dostání v období listopadu či prosince roku 2020. Nedobrovolná domácí karanténa však zapříčinila přehodnocení zákaznického uvažování a prodeje tak neočekávaně vzrostly. (Newzoo, 2020)

#### 3.1.1.1 Playstation 4 a PS Pro

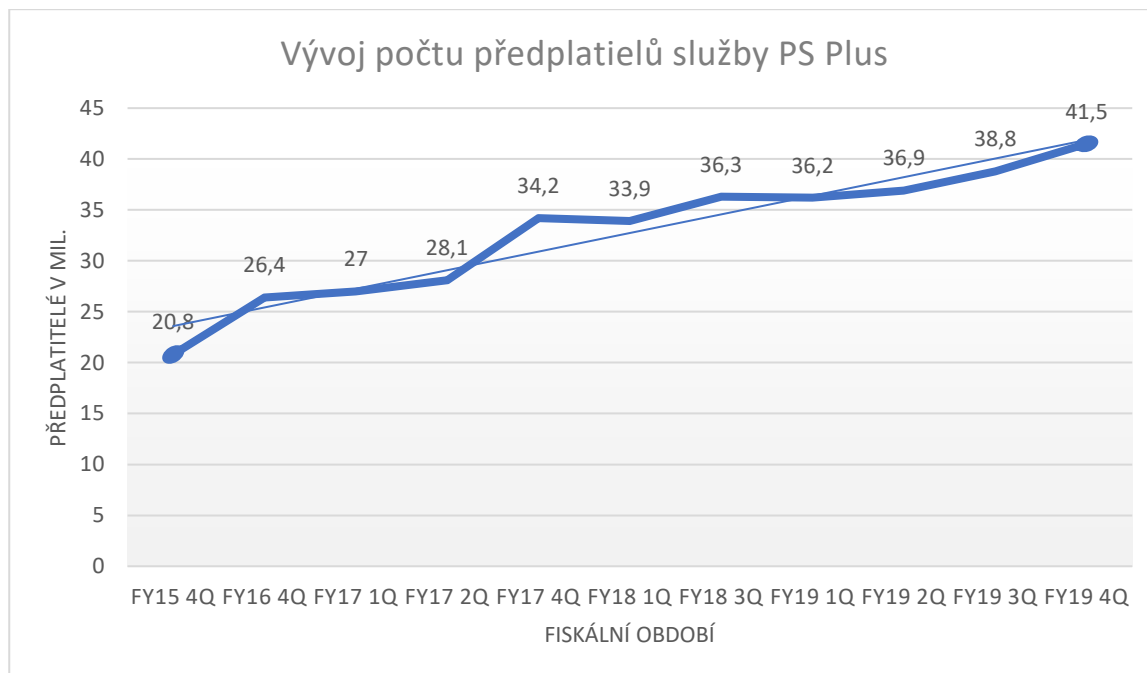
Koncem března 2020 vyšla společnost na světlo světa se svou finanční zprávou za poslední fiskální rok, ve které zveřejnila své prodeje či počet předplatitelů služby PS Plus. K 31. březnu 2020 evidovala firma Sony 110,4 mil. prodaných kusů konzole PlayStation 4 a PlayStation Pro. Je již známo že i “díky“ koronavirové krizi a karanténě se toto číslo vyšplhalo až 112,64 milionu kusů. Kladný přínos zaznamenalo Sony i v rámci služby PS Plus, kde během období pandemie vzrostl počet předplatitelů z původních 38,8 milionu na 41,5 milionu, při částce 60 USD za roční předplatné je to pak částka až **2,5 mld. amerických dolarů**. Čtvrté čtvrtletí posledního fiskálního roku přineslo expedice cca půl druhého milionu konzolí, a to pro společnost Sony znamená meziroční pokles o 42 %. Tento pokles je však jednoduše vysvětlitelný pomalým očekávaným přechodem či určitou přípravou trhu na již 9. generaci konzolí. Pozitivněji pak ale vypadají prodeje videoher pro tuto platformu. Během poslední období (tzn. kvartálu) se prodalo téměř 60 mil. videoher (při průměrné ceně hry 60 USD se jedná o částku **3,6 miliardy amerických dolarů**), což je znatelný nárůst v porovnání se stejným obdobím v roce předchozím. Digitální formou hru zakoupilo 66 % hráčů za poslední kvartál a za celý fiskální rok se pak digitální forma podílela na prodejích 51 %. Oproti minulému roku se jedná opět o znatelný nárůst, jelikož v roce 2018 se podílely pouze 38 %. Tyto údaje jsou podrobněji zobrazeny v tabulkách a grafech níže. (Johny, 2020)



**Obrázek 11** Prodeje PS4 ve fiskálních obdobích (2013-2020) v mil. kusů (Sony Entertainment Network, 2020)

**Tabulka 1** Statistika prodejů hardwaru, softwaru a digitální distribuce pro produkt Sony PlayStation 4 (Sony Entertainment Network, 2020)

mil. ks	FY17	FY18					FY19				
		1Q	2Q	3Q	4Q	FY	1Q	2Q	3Q	4Q	FY
<b>PS4 hardware (konzole)</b>	<b>19,0</b>	3,2	3,9	8,1	2,6	<b>17,8</b>	3,2	2,8	6,1	1,5	<b>13,6</b>
<b>PS4 software (videohry)</b>	<b>246,9</b>	40,6	75,1	87,2	54,7	<b>257,6</b>	42,9	61,3	81,1	59,6	<b>245,0</b>
<b>Podíl digitální distribuce prodejů softwaru (her)</b>	<b>32 %</b>	43 %	28 %	37 %	45 %	<b>38 %</b>	53 %	37 %	49 %	66 %	<b>51 %</b>

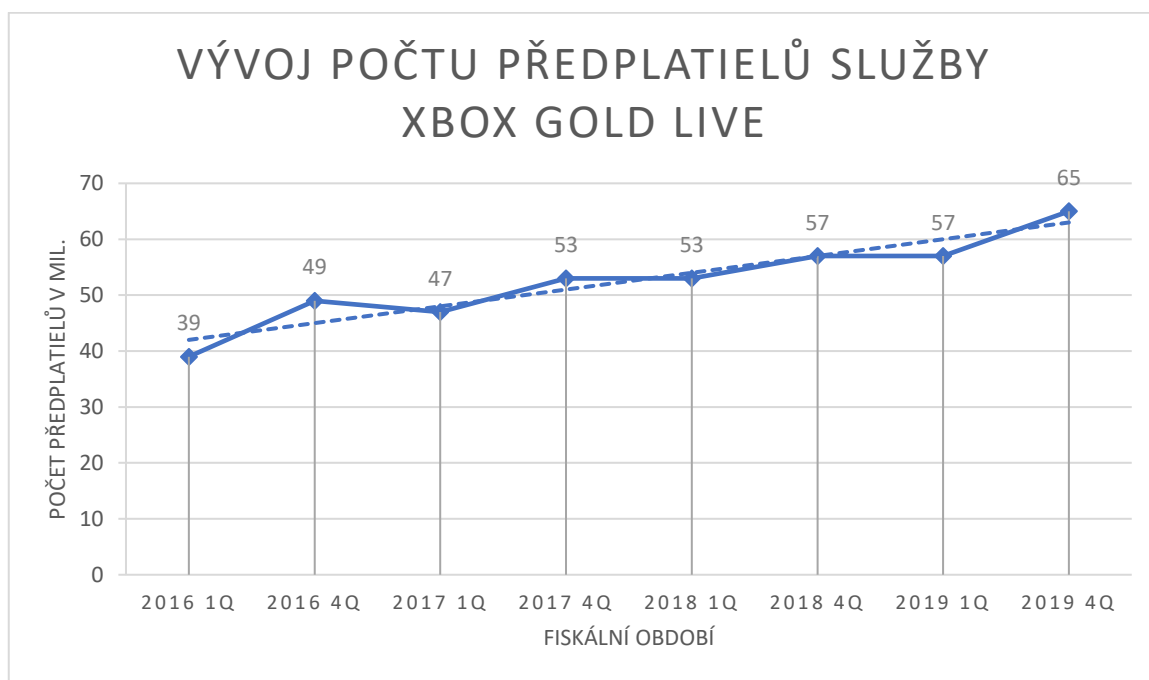


**Obrázek 12** Graf vývoje počtu předplatitelů za fiskální období 2015-2019 s lineární trendovou křivkou (Sony Entertainment Network, 2020)

### 3.1.1.2 Microsoft Xbox One a One X

V případě Xbox One je porovnání o poznání složitější, jelikož od roku 2015 se Microsoft rozhodl nesdělovat konkrétní prodejní čísla. Oficiální stanovisko zní, že společnost Microsoft měří úspěch prostřednictvím spokojenosti zákazníků, nikoliv velikostí prodeje. Poslední oficiální čísla od Microsoftu v roce 2014 rovnala 10 mil. prodaných kusů, následně se prodané kusy zjišťovaly skrze nepřímé zprávy či nechtěné úniky. V roce 2016 firma Electronic Arts oznámila, že se prodeje Xboxu pohybují někde mezi 18-19 miliony kusů. Nejaktuálnější čísla pak přinesla společnost AMD, jež dodává grafické čipy do konzolí jak Sony, tak Microsoftu. AMD zveřejnilo grafický souhrn, na kterém stojí, že dodalo své grafické čipy do více jak 150 milionů konzolí. Vzhledem k oficiálním číslům od Sony, která v době uveřejnění této zprávy uváděla 109 milionů prodaných konzolí, lze snadno vydedukovat, že Xbox One zaznamenal prodeje ve výši minimálně **41 milionů kusů**. Další důležitou informací, které přišla z finanční zprávy Microsoftu je meziroční nárůst příjmů o 18 %, přičemž divize Xboxu se na tomto čísle podílí 6 %. V čem může být Microsoft velmi spokojený je počet předplatitelů Xbox Gold Live, jež je obdobou služby PS Plus. V tomto

případě tuto službu využívá i nemalé množství hráčů využívajících starší generaci konzole, tedy Xbox 360. Počet předplatitelů služby Gold Live se vyšplhal v posledním kvartálu na 65 milionů. K růstu předplatitelů také pomáhá fakt, že exkluzivní herní tituly pro Xbox jsou z velké části multiplayerové, tudíž je u nich nutnost službu Gold Live mít, oproti PlayStationu, u kterého u exkluzivit multiplayer není hlavní náplní či v nějakých případech absentuje úplně. Další proměnnou, jenž ve vývoji nárůstu předplatitelů mohla hrát roli je fakt, že do počtu předplatitelů mohli být započítáni uživatelé, kteří dostali službu Gold Live v rámci Free trial (tedy zkušebního období) během koronavirové pandemie. Toto předplatné se musí každoročně obnovit, pokud se uvažuje cena za roční předplatné, která je baťovskly nastavena na 59,99 USD, dostaneme se na částku až **3,9 mld. amerických dolarů**. V pandemickém období analytická firma NDP predikovala nárůst prodeje hardwaru a softwaru spojených s konzolí Xbox One o 25 %. (Microsoft, 2019)



**Obrázek 13** Graf vývoje počtu předplatitelů za fiskální období 2016-2019 s lineární trendovou křivkou (Microsoft, 2019)

### 3.1.1.3 Nintendo Switch

Finanční zpráva firmy Nintendo poskytuje náhled na prodejní čísla herního hardwaru, konkrétně tedy konzole Switch. Té se za více jak tříleté existence prodalo na 53 milionů kusů a přebylo tak prodeje konkurenčního Xboxu One. Důležitým prvkem tohoto skvělého

výsledku byly zejména prodeje v období před Vánoci, ze kterého Nintendo výtěžilo 10,8 milionu prodaných kusů. Tento prodejní skok zapříčinil nárůst v predikcích prodejů pro fiskální rok 2019, jež končí v březnu 2020. Z původní predikovaných 18 milionů na 19,5 mil. kusů. Finanční zpráva také obsahuje prodeje herních titulů na konzoli Switch od data vydání po konec roku 2019. Pro představu je níže uvedeno několik příkladů:

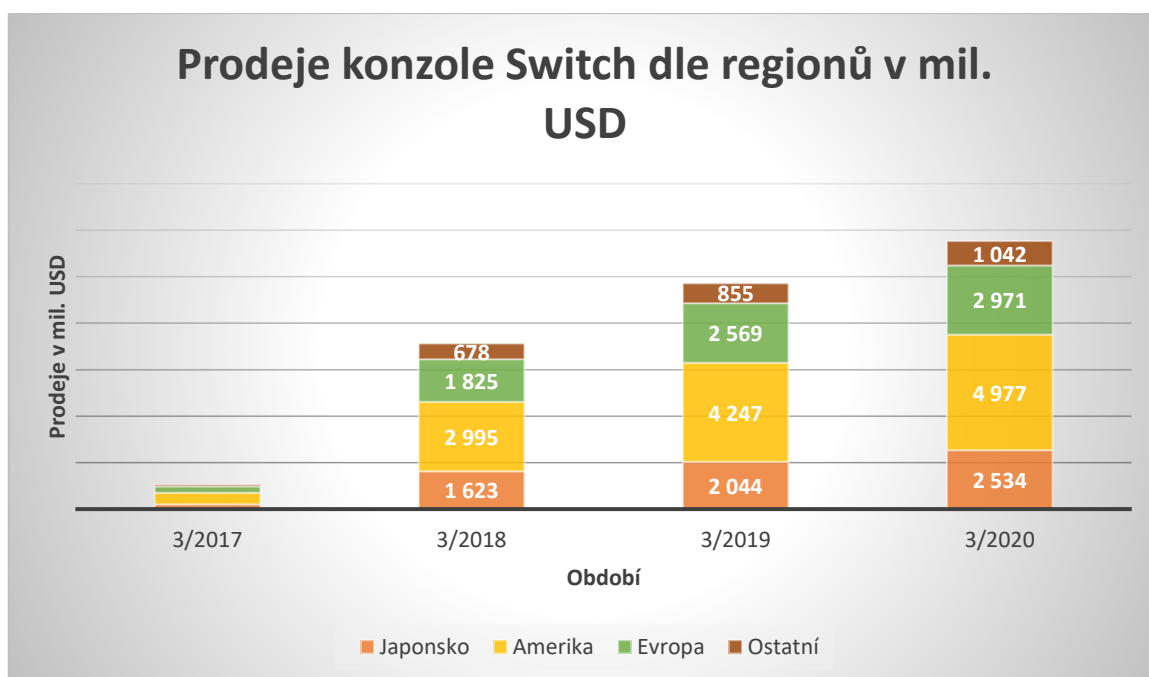
- Mario Kart 8 Deluxe s prodejem téměř 23 milionu kusů
- Super Smash Bros. s prodejem téměř 18 milionů kusů
- Pokémon Sword a Shield s prodejem 16 milionů kusů
- Legend of Zelda s prodejem 4,2 milionu kusů (Nintendo Corp, 2020)

**Tabulka 2 Statistika prodejů hardwaru, softwaru pro produkt Switch mezi lety 2017-2020 (Nintendo Corp, 2020)**

<i>v mil ks</i>	<b>FY 2017</b>	<b>FY 2018</b>	<b>FY 2019</b>	<b>FY 2020</b>	<b>Celkem</b>
<i>Nintendo Switch Hardware (konzole)</i>					
Japonsko	0,6	3,78	3,85	5,21	13,44
Amerika	1,20	5,94	6,88	8,11	22,12
Evropa	0,76	3,79	4,55	5,34	14,43
Ostatní	0,18	1,54	1,69	2,37	5,78
<b>Celkem</b>	<b>2,74</b>	<b>15,05</b>	<b>16,95</b>	<b>21,03</b>	<b>55,77</b>
<i>Nintendo Switch Software (hry)</i>					
Japonsko	0,89	12,26	21,48	32,56	67,20
Amerika	2,86	27,52	53,94	74,28	158,59
Evropa	1,42	19,17	35,16	50,17	105,92
Ostatní	0,29	4,56	7,97	11,71	24,54
<b>Celkem</b>	<b>5,46</b>	<b>63,51</b>	<b>118,55</b>	<b>168,72</b>	<b>356,24</b>

Tento nečekaný pandemický nárůst rozhodně nejpozitivněji ovlivnil právě Nintendo. Ačkoliv i tato společnost chystá přechod na budoucí generaci konzolí, nenechali se jeho fanoušci odradit od koupě stávající generace. V březnových týdnech roku 2020 zaznamenala společnost meziroční přírůstek v prodeji o celých 100 procent. K tomuto nárůstu přispělo i skvělé načasování vydání hry Animal Crossing: New Horizons v druhé polovině března

2020, jež se stala prodejně velmi úspěšnou. Tento nárůst však přišel natolik nečekaně, že došlo ke kompletnímu vyprodání zásob skladů na americkém kontinentě. To tak podpořilo produkci dalších konzolí stávající generace, ačkoliv se jejich produkce v posledních měsících rapidně snižovala. Dle informací dodavatelů komponentů přišlo Nintendo s požadavkem navýšení objemu dodávky komponentů o 50 procent. Problémem jsou momentální výrobní kapacity a schopnost obchodování a dodání v pandemických měsících a při následných opatřeních. Tento fakt byl využit spekulanty a došlo k výkupu konzolí a jejich následný pře prodej na trhu za až dvojnásobnou cenu. (Nintedo Corp, 2020)



Obrázek 14 Graf prodejů konzole Switch v jednotlivých regionech v období 2017-2020 (Nintedo Corp, 2020)

Tabulka 3 Souhrn tržeb z regionálních trhů konzole Switch (Nintedo Corp, 2020)

Tržby z prodeje konzolí Switch	mld. USD	Japonsko	Amerika	Evropa	Ostatní	Celkem
		6,41	12,714	7,64	2,65	<b>29,41</b>

#### 3.1.1.4 Software pro hardcore tituly

Mezi primární cíle všech tří největších producentů konzolí, je dosáhnout vysokého počtu prodaných konzolí jako takových a s tím spojeného prodeje videoher. Snaží se tedy dostáhnout co největšího možného počtu prodaných videoher na jednu konzoli. Níže se nachází tabulka, jež shrnuje čísla k roku 2020 týkající se prodeje konzolí a her na ně

**Tabulka 4 Souhrn prodaných konzolí vůči prodaným hrám (VGSales, 2017)**

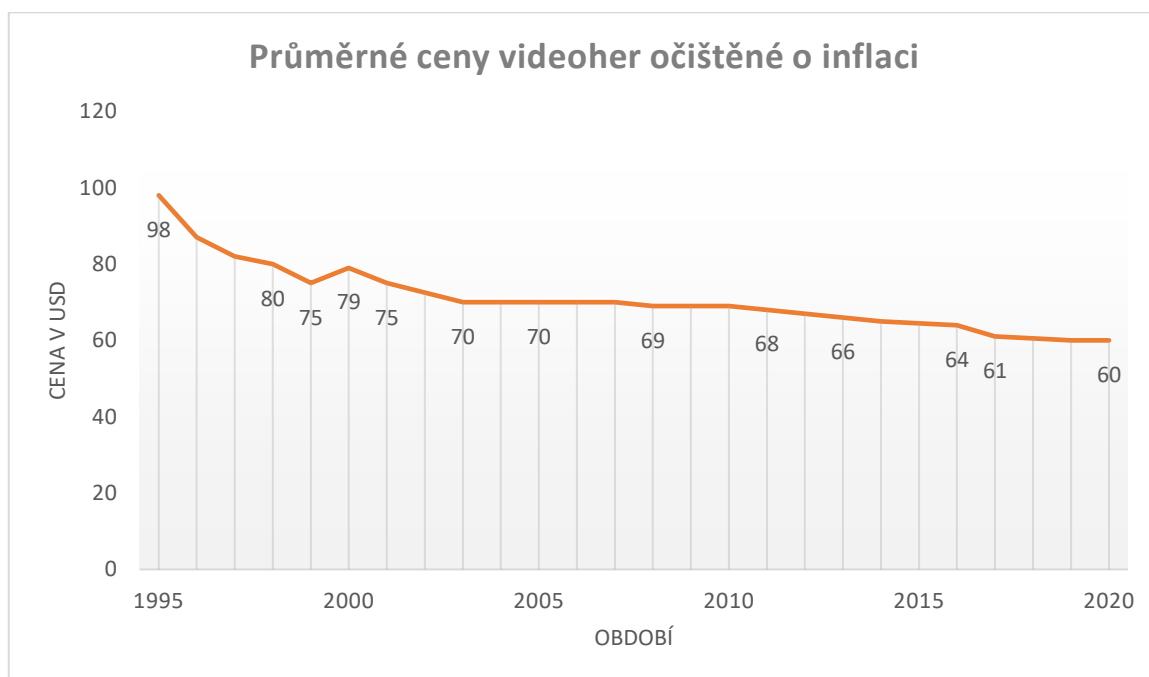
	Počet prodaných kusů konzolí (hardwaru) v mil. ks	Počet prodaných kusů videoher (softwaru) v mil. ks	Průměrný počet prodaných videoher vůči prodaným konzolím (v ks)	Průměrný počet prodaných videoher vůči prodaným konzolím v předchozí generaci (v ks)
<b>PlayStation 4</b>	112,64	999,4	8,9	PS3 = 8,92
<b>Xbox One</b>	48,29	352,8	7,3	Xbox 360 = 7,5
<b>Nintendo Switch</b>	55,77	356	6,4	Wii = 9,05

Z výsledné tabulky lze vyčíst, že v současné generaci konzolí jednoznačně vévodí firma Sony se svým systémem PlayStation 4. Zároveň potvrdila svůj výsledek z minulé generace, což bylo jedním z cílů firmy Sony při uvedení konzole PlayStation 4 na trh. V pořadí druhý Xbox byl v této generaci poměrně zklamáním, jelikož nedokázal dostát předpokladům a cílům, které Microsoft měl a opět se nedokázal vyrovnat konkurenčnímu Sony. Největším překvapením je však výsledek firmy Nintendo, u které došlo k silnému propadu, oproti konzoli Wii předešlé generace. Za jeden z důvodů lze označit fakt, že konzole Wii se více věnovala casual titulům, které vycházely v častější míře, než tomu bylo u konzole Switch. V této generaci došlo k dílčí změně a hardcore herní tituly mířily mnohem častěji i na tuto konzoli, avšak s menším úspěchem. Konečný průměrný počet videoher na konzoli je však stále poněkud nízký, to může být způsobeno např. bazarovým prodejem fyzických kopií či rozmach free-to-play videoher.



### 3.1.1.5 Faktory ovlivňující ekonomický úspěch videohry

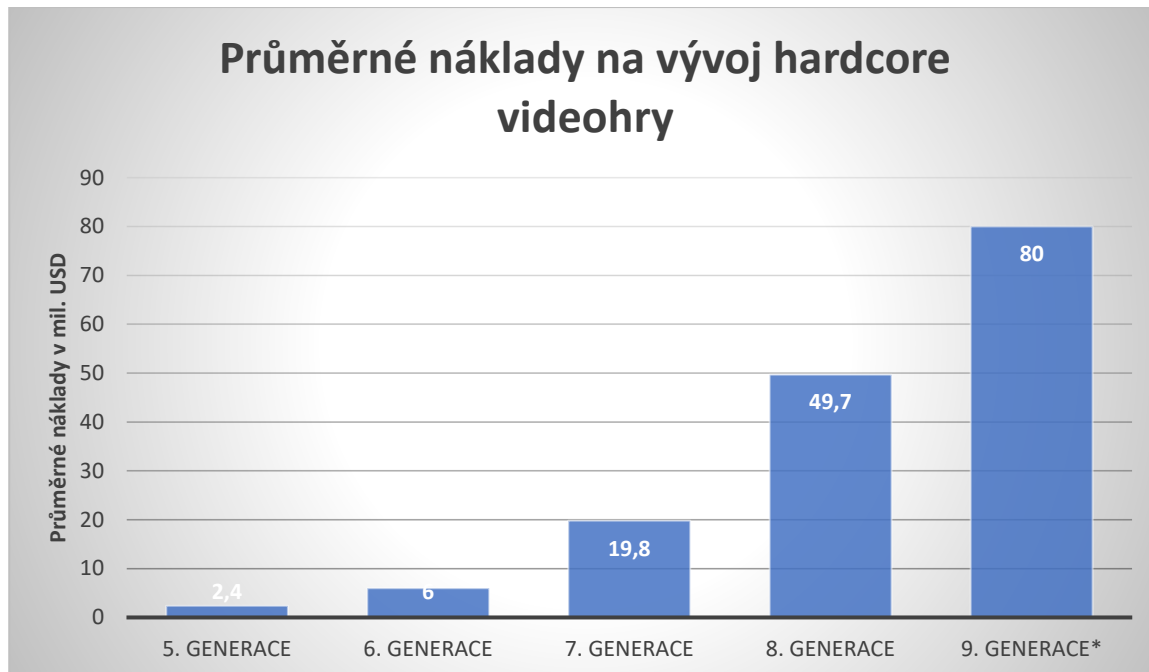
V roce 2020 se otevřela v širším měřítku diskuse o cenách videoher. Dle mnoha herních vývojářů a vydavatelů je dlouhodobě neudržitelné, aby cenovka zůstala na částce 60 USD (zhruba 1400 Kč). S větší vyspělostí technologií a s přísnější kritikou hráčů ke grafickým prvkům a herním mechanismům rostou náklady na vývoj a produkci a s tím spojené náklady s lidským kapitálem, cena však zůstává neměnná již přes 10 let. Dosavadní cenovka je trhem dlouhodobě akceptována jako výchozí a mnohým hráčům se navýšení této částky nelíbí. Vydavatelé tedy přistupují k jiným způsobům navýšení tržeb, a to například formou speciálních edic, které nabízejí kosmetické úpravy vzhledu ve hře, menší herní přídavky či fyzické předměty spojené se hrou (tématické mapy, sošky, hrníčky, artbooky apod.). Dalším zdrojem příjmů jsou pak DLC (stahovatelný obsah), jež je jakýmsi rozšířením původní hry přidávajícím nové prvky, rozšiřující hratelnost či herní zážitek a v neposlední řadě kontroverzní mikrotransakce (viz. Mikrotransakce).



Obrázek 15 Graf vývoje průměrné ceny očištěné o inflaci během období 1995-2020 (Orland, 2020)<sup>2</sup>

<sup>2</sup> K účelům zmapování vývoje cen v průběhu let byly použity ceny z katalogů a reklamních letáků získaných online. Následně byly tyto nominální hodnoty upraveny prostřednictvím služby CPI inflačního kalkulátoru skrze americký úřad Bureau of Labor Statistics.

Z grafu výše lze vyčíst, že v průběhu let se cena her snižovala, a proto je nasnadě, aby se v době zvyšování finančních nároků na vývoj videohry v řádech desítek milionů dolarů (viz. Obrázek 16) diskutovalo o jejím možném navýšení tak, aby alespoň částečně odpovídala zvyšujícímu se technologickému pokroku a finanční náročnosti.



**Obrázek 16** Graf mezigeneračního vývoje průměrných nákladů na vývoj videohry s predikcí pro další generaci (Newzoo, 2020)

Proto aby byla hra finančně zdařilá, je nutné úspěšně zvládnout práci s několika faktory:

- Datum vydání
  - Primární sezonou pro videoherní průmysl je podzim a s ním spojené předvánoční období a poté období od února po konec května. Důvodem je fakt, že lidé v tyto období tráví více času ve svých domovech a mohou se tak věnovat hraní. Dalším činitelem v tomto případě je nutnost naplánování vydání tak, aby se nekřížila s termínem konkurenčního titulu, který by mohl prodeje ohrozit.
- Recenze a hodnocení
  - Tento faktor je mnohými považován za naprosto klíčový pro finanční úspěch hry. V dnešní době je trendem, mimo vlastních herních preferencí, sledovat rovněž recenze herních novinářů, youtuberů či herních blogerů apriori

oficiálnímu vydání pro celý trh. Hodnotitel porovnává veškeré aspekty hry a na základně nich uvádí konečný verdikt jež je určitou předzvěstí konečného úspěchu, hlavně finančního. Toto hodnocení dá konečnému uživateli určitou představu o kvalitě a zda je za ní ochoten danou částku zaplatit. Negativní hodnocení má tedy logicky často drtivý dopad na tržby a v mnoha případech byla hodnocení pro vývojářská studia pomyslným hřebíčkem do rakve. Účinnou formou, jak takovéto riziko snížit na minimum je například najmutí vlastních hodnotitelů, kteří hru prověří ještě před jejím uvedením herním novinářům a odborné veřejnosti. Na základě takového „předhodnocení“ lze pak na poslední chvíli doladit chyby a případné nedostatky, které by mohly mít na finální verdikt zásadní vliv. V neposlední řadě je to pak vyvíjení značného aktivity skrze Public Relations vůči videoherním redakcím.

- Marketingové aktivity
  - Vzhledem k postupnému zvětšujícímu se povědomí o videohrách, začíná hrát marketing jednu z klíčových rolí úspěchu. Dnešní masivní herní projekty s obrovskými rozpočty a podporou (v ang. označované jako triple-A tituly) míří na co nejrozsáhlejší herní obecenstvo, a proto je nutné doprovázet vydání titulu odpovídající kampaní. Ta může trvat i několik měsíce a je prezentována skrze mnoho mediálních kanálů. Hlavním cílem je samozřejmě vyvolat co největší očekávání a nadšení z konkrétní hry, které se pak projeví v poptávce po ní skrze předprodeje. Ačkoliv mohou být předprodeje úspěšné, nejvíce pozornosti se upírá na datum vydání a následné týdny. Toto období je pro prodeje hry nejzásadnější, jelikož se v tomto rozmezí realizuje přibližně 70 % z celkového prodeje. (Boyd S., 2018)

Ze strany herních vydavatelů je zřejmá snaha o omezení rizik špatného načasování vydání a negativních recenzí prostřednictvím již výše zmíněných předobjednávek, ať už ve fyzické či digitální formě. K brzkým předobjednávkám jsou tak poskytovány sběratelské a raritní předměty spojené se hrou, další dárkové předměty či výhodnější cena. Forma prodeje předobjednávkou je pro všechny zainteresované (vydavatele, distributora i prodejce) skvělým indikátorem predikce tržeb a prodejů a přizpůsobit tomu podporu prodeje a naskladnění produktů.

Vývojářská studia vedou věčný boj s růstem nákladových položek, které jdou v ruku v ruce s technologickým vývojem a nedostatkem odborníků v IT. Snižovat náklady je tak velmi těžkým úkolem obzvláště pro nezávislá studia. V malých a mikro studiích pracuje velmi málo zaměstnanců a projekty nemají takový rozsah jako u středních a velkých studií. Pokud je studio nezávislé náklady jsou a obtížnost jejich zvládnutí je mnohokrát větší než u studií interních, tzn. fungujících pod hlavičkou velkých vydavatelství. Interní vývojářská studia tak získávají přístup k know-how, herním enginům, licencím, možnosti konzultace se zkušenějšími kolegy či doplnění týmu o kvalitní experty. Nezávislá studia tak jsou ještě více upnutá na případný finanční úspěch, jelikož při případném neúspěchu mohou rychle zaniknout. Ani v případě snižování marketingových nákladů se nejedná o jednoduchou cestu. Dnešní hry jsou na marketingové propagaci závislé, z toho důvodu by nedostatečná kampaň či její špatná volba mohla vést k nedostatečnému pokrytí trhu, a tedy k velkým ztrátám na tržbách a prodeji.

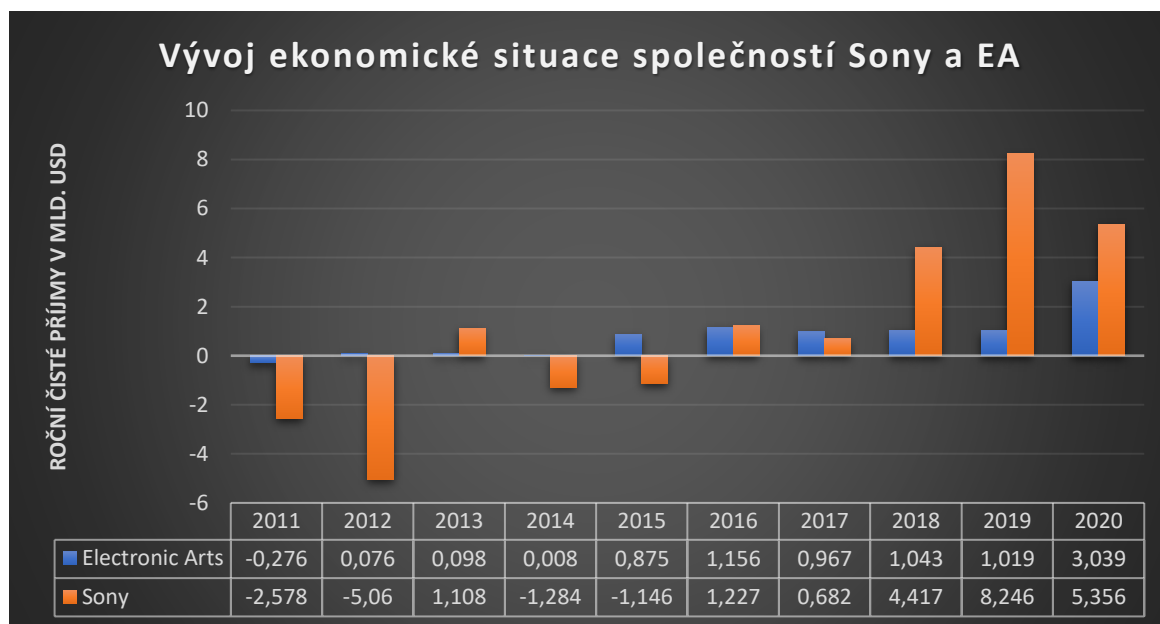


Obrázek 17 Graf obvyklého rozložení rozpočtu k vytvoření videoherního titulu (VGSales, 2017)

Produkční hledisko v moderních vysoko rozpočtových video hrách je z perspektivy vydavatele či investora poměrně elementární záležitostí. Zjednodušuje to i fakt, že se stále největší část hardcore her prodává obchodním modelem retail (viz. Fyzická distribuce (retail)). Nutné finanční prostředky na realizaci celého projektu se dnes pohybují průměrně okolo 80 milionů amerických dolarů, ale není žádnou výjimkou, že některé velké a ambiciózní projekty mohou mít rozpočty v mezích stovek milionů dolarů. Z hlediska produkce tedy investor vidí, že rozpočet ve výši 80 mil. USD bude vydělen prodejní cenou produktu tzn. 60 USD, výsledné číslo je tedy zhruba 1,3 milionu kusů pro pokrytí vynaložených nákladů. (Orland, 2020)

Finální cena, kterou koncový uživatel zaplatí je poněkud pestřejší. Jsou do něj zahrnuty podíly jednotlivých účastníků celého procesu, tedy prodejců, poskytovatelů platformy, daně, vývoj a výzkum hry a marketingu. Podíl vydavatele na konečném prodeji je tedy zhruba 50 %. Do tohoto podílu však musí být schopen zahrnout marži z prodeje, která činí 15 %, náklady spojené s vývojem a výzkumem pro hru (cca 25 %) a též marketingovou kampaň (cca 10 %). Proto, aby bylo možno projekt ziskový či úspěšný, při dané výši rozpočtu (80 mil. USD), se uvádí nutnost minimálně 2 mil. prodaných kusů. V dřívější době byla výše prodaných kusů daleko více ohrožována bazarovým či nelegálním prodejem a pirátstvím. Dnes formou digitální, rychlé a snadno přístupné distribuce toto riziko klesá. (Orland, 2020) Většina úspěšné skupiny trhu je složena z vysoko rozpočtových titulů, jež náleží velkým herním vydavatelstvím. Ty vznikaly postupným procesem několika po sobě jdoucím úspěšných projektů, jež je vynesly až na vrchol herního průmyslu, kde se usídlily jako nejsilnější hráči. Patří mezi ně společnosti Activision, Také Two, Tancent, Ubisoft, Electronic Arts, Sony či Nintendo. Konečný uživatel tak předem získá představu o možné kvalitě jejich produktu. Pro vydavatele je to potenciál jistějších tržeb, jelikož s osvědčenou oblíbenou herní sérií nepodstupuje na trhu takové riziko a očekává slibné prodeje. Názornou ukázkou může být například dnes jedna z nejvíce ekonomicky prosperujících herních sérií Grand Theft Auto. Té se dohromady od uvedení prvního dílu prodalo více než 250 milionu kopií. Konkrétněji lze pak uvést příklad pátého dílu této série, která stále drží prvenství jakožto nejrychleji prodávaná hra historie. Během prvních tří dnů prodeje utržila neuvěřitelnou 1 miliardu amerických dolarů a do šesti týdnů od vydání měla na kontě 29 milionů prodaných kopií. Grand Theft Auto od společnosti Rockstar spadající pod

vydavatele Take-Two, je tak skvělým příkladem úspěšné herní série, která je díl od dílu čím dál profitabilnější (ačkoliv rovněž nákladnější). Je tak logické, že investoři se do takové značky nebojí vložit své finanční zdroje a očekávají dostatečnou návratnost. Takovéto společnosti však nejsou většinou, větší část stále tvoří herní tituly, jež nedosáhnout na kýženou metu pokrytí výrobních nákladů a jsou tak ve ztrátě. Je mnoho možných důvodů, proč se tomu tak může dít. Mezi ty určitě velmi pravděpodobné patří špatný výběr cílové skupiny (určení příliš specifické či příliš malé skupiny), negativní recenze a nespokojenost s kvalitou finálního produktu v očích zákazníků, či konkurenci, která přišla se silnější (kvalitnější, zajímavější) značkou či titulem. Jako příklad jsou níže uvedeny finanční výsledky dvou velkých vydavatelství, ze kterých lze vyvodit zajímavé závěry. (Johnston, 2020)



**Obrázek 18** Graf zobrazující porovnání vývoje ekonomických výsledků vydavatelství Sony a Electronic Arts v období 2011-2020 (Electronic Arts Net Income 2006-2020 | EA, 2020)

V hodnocení společnosti Electronic Arts nelze pominout její velmi dobrou schopnost dosáhnout postupného udržitelného vývoje příjmů. Dá se říct, že důvodem, proč tomu tak je, je skutečnost, že od roku 2012 společnost dokázala vybudovat naprosto dominantní sportovní značku Fifa, které konkurenční korejská firma Konami jednoduše nemůže konkurovat. Tohoto postavení dosáhla divize EA Sports díky zavedení monetizačního systému na bázi obchodovatelných balíčků (viz. Mikrotransakce), silné komunity pro online hru více hráčů, ze které se stal fenomén na poli kompetitivního hraní a v neposlední

řadě také menší náročností na vývoj. Každoročně vývojářská divize EA Sports vydá nový díl této série, grafické úpravy jsou většinou kosmetické, dochází k úpravám hratelnosti, aplikaci nových herních možností apod. Vývojáři tedy netvoří hru tzv. z ničeho a stále navazují na stejný koncept a práci v enginu, což celý tento proces zjednodušuje. To pro Electronic Arts znamená obrovskou míru příjmů, jak z retailového prodeje, tak z následných online nákupů přímo ve hře. Na tomto příkladu se dá dobře uvést moderní postup monetizace herního produktu, který si na sebe sám vydělá prostřednictvím retailového prodeje a následně tlačí tržby vzhůru skrze online monetizační způsoby.

V případě Sony si nelze nevšimnout obrovských propadů, zvláště v roce 2012 a následného vyrovnání v roce 2013. Důvodem, proč k tomuto jevu došlo je především přechod na novou generaci konzolí a s ním spojený vývoj, výzkum, výroba a distribuce samotné konzole. Dále také menší tržby z konzolí PlayStation 3 či PlayStation Portable a s nimi spojenými herními tituly, z důvodu utlumení poptávky po 7. generaci a většímu očekávání zákazníků vzhledem k příchodu nové generace herních zařízení. Společnost Electronic Arts tento propad nezažila, jelikož se jedná čistě o herního vydavatele, pro společnost Sony je to však jen jedna z mnoha funkcí, kterou na trhu zastává. Jakožto vydavatel herní platformy se těmto obřím nákladům nevyhne, zároveň se však může těšit s následných finančních úspěchů platformy, jak lze vidět v hlavně v letech 2018-2020. Tento úspěch podpořilo také značné množství vydání titulů, které se staly nesmírně úspěšnými a zároveň vydáním vylepšené verze konzole PlayStation 4 Pro. Samozřejmě je nutné brát v potaz rozsah obchodního zaměření firmy Sony, tudíž na ztrátách a ziscích mají svůj podíl mnohé další aktivity, projekty a investice, které však nespádají herního průmyslu a tím pádem nejsou předmětem této diplomové práce.

Herní vydavatelé tedy z velmi logických důvodů usilují o co největší posílení zavedených a úspěšných herních sérií, jež dokážou produkovat dostatečné příjmy. Z těchto pohnutek se pak snaží o co nejfrekventovanější vydávání herních pokračování. Následně se pak mohou pokoušet o vytvoření nové značky, která by mohla jít stejnou cestou a zapojit se toho tohoto procesu generování zisků. Tento postup je však velice hazardní, jelikož při případném neúspěchu zavádění jdou finanční ztráty do řádů desítek milionů dolarů. Aktuální herní trh je predominován zavedenými značkami, a tento rizikový krok je pro vydavatele stále méně atraktivní (k častě nelibosti firemních akcionářů). Jako příklad lze uvést rok 2010, kdy se mezi nejhojněji prodávané hry dostaly 3 nově zavedené značky. Následující rok ani jediná a mezi lety 2012 až 2014 tomu pak byla pouhá jediná značka. (Johnston, 2020)

Tento trend však s sebou nese negativa. Mezi ty nejzásadnější se řadí stagnace trhu a menší počet inovativních her. V posledních letech nebylo u úspěšných herních sérií možno vidět přílišnou snahu o inovaci či zásadní posun. Náměty, hrátelnost a grafika se často opakují či pouze kopírují do nových dílů sérií. Důvodem je obava z úbytku poptávky v případě provedení přílišného množství změn. Tento přístup však eliminuje kreativitu a potenciál vývoje videoher jako celku. V období od roku 2015 po rok 2020 je však možné narazit na zajímavé inovátorské herní tituly, které se snaží osvěžit trh a přinést nové mechanismy, zážitky a způsoby hraní. Lze uvést český příklad od společnosti Amanita Design – Creaks, československý BeatSaber či obecně obrovský rozmach žánru Battle Royal, ve kterém lze opět najít českou stopu prostřednictvím společnosti Bohemia Interactive Studios, kde vznikl jeden z prvních battle royal herních titulů – DayZ.

Momentální situace na trhu hardcore videoher je z hlediska budoucí perspektivy těžko udržitelná. Alespoň pokud bude následovat neinovativní trend prakticky stále stejných repetitivních herních sérií a náklady na vývoj a potřebný výzkum se nepodaří stlačit níže. Cest kupředu by mohlo být hned několik, ta nejpravděpodobnější a již aplikovaná je výše zmíněná změna monetizačního systému, které se objevila u společnosti Electronic Arts a jejich produktů. Další cestou je vyšší cena her, které jsou distribuovány klasickou cestou, tedy prostřednictvím retailu. Tato cena by měla být úměrně nastavena tak, aby odpovídala rozsahu hrátelnosti, vizuální kvalitě a inovačnímu přínosu hry. Zatím spíše teoretickou možností je rozšíření cloud gamingu (viz. kapitola 3.3.4) ve větší míře a oslovení většího počtu potencionálních hráčů a zákazníků.



### 3.1.2 Casual tituly

Hry spadající do této kategorie jsou v porovnání s hardcore tituly rozsáhlejším a výdělečnější, co se týká podílu na trhu. Leží v nich totiž obrovský potenciál, jelikož díky svému snadnému hernímu rozhraní, přístupnosti a distribuci jsou v dnešní době k dostání prakticky každému, bez ohledu na věk, herní minulost či časový rámec hraní. Velkou výhodou je škála výběru her a fakt, že mnohé z nich fungují na obchodním modelu free-to-play čili jejich pořízení je zdarma (viz. Kapitola hry jako služba). Tato kategorie her je taktéž dostupná na rozsáhlém množství zařízení, jejichž hlavní způsob využití není určen k hraní videoher (PC, mobilní telefony, tablety). Tento široký rozsah potencionálního zákaznického spektra dává společně s menšími náklady na vývoj trhu casual videoher značnou výhodu. Videohry se tak dostanou i k osobě, která si není ochotna pořídit finančně náročnější hardware, avšak chce volné chvíle trávit hraním.

Níže je uvedena názorná ukázka a přibližný rozpočet na tvorbu casual videohry:

- Mini hry
  - Pod touto kategorií si lze představit například hry jako Snake či Ping Pong. Převažuje velice jednoduchá hratelnost a nenáročnost na grafického zpracování a celkového vývoje. V tomto případě se uvádí průměrná částka 20 tis. amerických dolarů (cca půl milionu Kč). V případě přidání pokročilejších prvků hratelnosti či grafiky se tato částka vyšplhá průměrně na 50 tis. dolarů (cca 1,3 milionu Kč). (Wijman, Newzoo, 2019)
- Běžné 2D hry
  - Vývoj této kategorie her se nese v duchu 2D grafiky a chytlavého soundtracku. Jedná se vesměs o jednoduché 2D záležitosti, které jsou snadno pochopitelné, nenáročné na uživatelovu herní schopnost, a tudíž s velkým potencionálem rozšíření. V poslední době velmi populárním zástupcem této kategorie je hra Color Switch. Vývoj takovéto hry přijde na částku mezi 50 až 100 tisíci USD (1,3 až 2,6 milionu Kč). (Wijman, Newzoo, 2019)
- Hry pro sociální sítě

- Tato kategorie zahrnuje hry hrané převážně na sociální síti Facebook. Rozsah těchto her je masivní, jelikož Facebook dnes využívá prakticky každý a je tak snadnější zaujmout potenciální hráče. Fungují na principu ne nepodobnému prohlížečovým hrám, a proto se řadí do stejné skupiny. Pracují jako aplikace v samostatném okně a využívají omezený rozsah uživatelských dat, ke kterým dostane přístup právě skrze sociální síť. Hry této kategorie jsou vyvíjeny skrze sady vývojářských nástrojů, určené speciálně pro vývoj na sociální síti. Největším zástupcem pro tuto třídu je hra Farmville či Poker od Zynga. Částka za vývoj se pohybuje od 100 do 250 tisíc USD (zhruba 2,6 až 6 mil. Kč). (Wijman, Newzoo, 2019)
- Střední třída mobilních her
  - Tato kategorie je už o poznání náročnější. Ve hrách do ní spadajících se objevují úrovně obtížnosti a herního pokroku, herní postavy, propracovanější příběh a kvalitní grafické a audio zpracování. Tímto hra dosahuje delší doby hrátelnosti a možnosti opakování celé hry po jejím dohrání. Jedná se o velmi populární model. O tom svědčí veleúspěšné hry jako série Angry Birds či Plants vs. Zombies. Vývoj přijde na částku mezi 250 a 700 tisíci dolary (zhruba 6 až 16 mil. Kč). (Wijman, Newzoo, 2019)
- Hry pro obchodní či podnikové účely
  - Moderní společnosti a firmy začínají ve větším měřítku využívat mobilní videohry, jakožto formu interního nástroje pro zlepšení komunikace, vztahů na pracovišti, podporu kreativity či zábavnou formu vzdělávání či školení zaměstnanců. Z těchto důvodů jsou tyto hry náročnější na vývoj a do celého procesu se často zapojuje i samotná firma. Hry jsou po audiovizuální stránce velmi pokročilé, dějově pestré a do značné míry interaktivní, aby bylo docíleno maximálního zapojení do hry v rámci kolektivu. Tyto hry mohou být jistým nástrojem k posílení značky novou, moderní cestou. K tomu se však váže nutnost najmutí profesionální a osvědčené vývojářské společnosti, která je

schopna dostát požadavkům zadávající společnosti. Finanční stránka takového projektu se pohybuje okolo 250 až 550 tisíce dolary (zhruba 6 až 13 mil. Kč). (Wijman, Newzoo, 2019)

- Prémiové mobilní hry
  - Rozpočet této kategorie je na poměry casual her opravdu rozsáhlý. Díky své komplexnosti mohou takového hry, při správném zacílení, získat silný podíl na trhu a dosáhnout obrovských tržeb. Produkce těchto her zahrnuje kvalitní herní design, pokrokovou grafickou stránku, marketingové kampaně, prodejní strategie a plán podpory. Průměrně trvá vývoj takovéto videohry více než rok, vyžaduje zkušený tým odborných vývojářů a vyjde na zhruba 1 milion amerických dolarů (cca 23 milionů korun). (Wijman, Newzoo, 2019)

Ze souhrnu výše lze tvrdit, že finanční nároky na produkci casual videoher jsou zřetelně nižší, nežli je tomu u hardcore titulů. Důvodem je absence nutnosti specifického herního hardwaru, levná prodejní cena těchto her a monetizační model, který je u těchto her aplikován (viz. Kapitola Hry jako služba). Ceny se průměrně pohybují okolo 1 USD či jsou zdarma, u prémiových her je cenovka okolo 10 USD. Různorodost platform, na kterých je možné casual hry spustit byla zprvu velmi kladným faktorem z hlediska možného počtu herních producentů a hráčské komunity. Aktuální stav trhu je však tímto modelem poněkud deformován. Hráči preferují hry zdarma a mnohokrát se jim nechce zaplatit za hru 10 dolarů, sic kvalitnější. To značí příliv nových hráčů casual videoher právě do sektoru her zdarma a rozložení je tak velmi nehomogenní a má vliv na vývojářská studia, kde dochází k problému stejného principu, jako u hardcore videoher. Ten se týká toku financí od zákazníků hlavně do zavedených monotónních značek namísto do titulů, jež by mohli odvětví posunout kupředu. Zde se jedná o situaci – co nejvíce zábavy, pokud možno zadarmo. Vzniká tu tedy problém nedostatku financí a zániku mnoha nadějných studií. Na dnešním trhu působí obrovské množství vývojářů, jelikož náklady na vývoj jsou nízké, platformy snadno dostupné a rozsah zákaznického spektra je obrovský.

Množství her, jež se aktuálně produkuje na trhu nabylo olbřímích rozměrů a v nemalé míře se úspěšné herní koncepce kopírují za vidinou podobných úspěchů. To má za následek

přesycení trhu průměrnými produkty, které nedosáhnou na finanční úspěchy konkurentů a na trhu se neudrží. Důvodem jsou stejně jako u hardcore videoher zavedené úspěšné značky, které produkují více či méně úspěšná pokračování, avšak stále schopná generování dostatečného zisku (například Angry Birds). Dále rozšíření obchodního modelu free-to-play a následných mikrotransakcí ve hře. Přechod na model pay-to-play, tedy zaplacení jednorázové částky za hru je v tomto případě nemožný, jelikož by došlo k masivnímu odlivu hráčů ke konkurenčním titulům. Enormní množství videoher na casual trhu dolehlo i na efektivitu marketingu. Mnoho hráčů většinou již podobnou hru již hraje a nehodlá vložit čas a prostředky do sice nového ale prakticky stejného titulu. Propagace se tak často ztrácí v moři dalších reklamních kampaní konkurenčních firem, ať menších či větších a zákazníci se pak uchylují k pořízení hry, která má jednoduše nejvyšší hodnocení, a těmi jsou právě zaběhlé značky. Tím se trh dostává to stále opakujícího se kolotoče. Trh se tedy stále prezentuje dynamičností svého růstu, ale při interním pohledu dojde ke zjištění, že se nejedná o pokrok, ale jistou formou stagnace inovací a kreativity. Do jisté míry se tak do nezáviděníhodné situace vývojáři natlačili sami. A to hlavně zvolenou formou monetizace a obchodního modelu. Hlavní hráči na trhu jsou v relativním uspokojení z momentálního vývoje, avšak ten je dlouhodobě neefektivní, pokud se hodlá toto odvětví kreativně rozvíjet. Prim momentálně hrají hráči pořizující hry zadarmo či dolar, poskytovatelé serverů, sociálních sítí (jejich taxa činí více než 20 %) a distribučních platform (Google Play, AppStore). Jak již bylo řečeno, skutečně profitabilní je jen hrstka vývojářů ze špičky tohoto pomyslného ledovce. Ostatní se stávají určitou obětí momentálního rozpoložení trhu a nejsou to jen samotní vývojáři, ale v konečném důsledku samotní hráči, kteří jsou mnohokrát ochuzeni o kvalitní a futuristické tituly. Nutností je tak pro tento trh redukce počtu subjektů na udržitelný a opravdu konkurenceschopný rozsah, který dokáže produkovat kvalitní herní produkty.

K uzavření této kapitoly jsou níže uvedeny zajímavé statistické údaje, díky nimž lze získat komplexnější pohled na casual trh videoher:

- Počet potenciálních hráčů: 2,2 miliardy.
- Meziroční nárůst hodnoty trhu o 26 %.
- Více jak 60 % hráčů mobilních her provedlo alespoň jednu mikrotransakci v průběhu hraní.

- Téměř polovina herních vývojářů vidí rostoucí náklady na propagaci jejich hry jako největší hrozbu a více jak 70 % jako hlavní hrozbu označují neudržitelné konkurenční prostředí.
- Mikrotransakce tvoří téměř 70 % příjmu ze hry, 14 % tvoří zisky z reklamy a pouhých 16 % samotná prodejní cena (WePC, 2020)

### 3.2 Videoherní produkty formou zboží (model Pay-to-play)

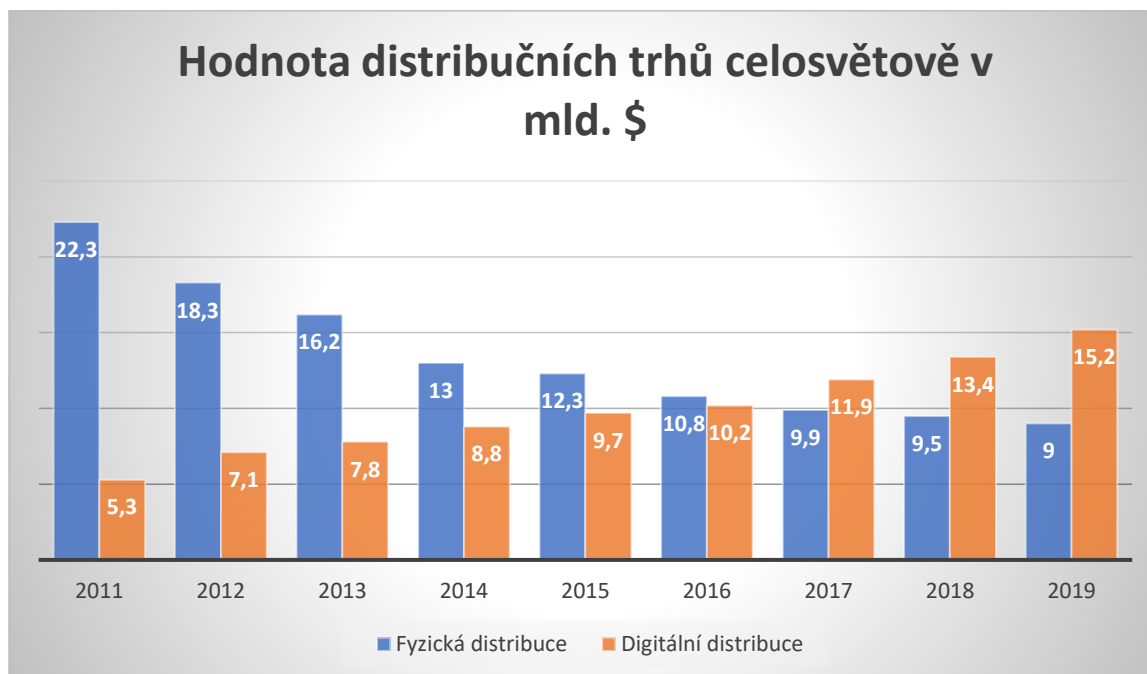
Tento typ business modelu je tím nejdéle používaným a do dnešní doby stále hojně využívaným typem prodeje. Primárním principem tohoto modelu je koupě kopie hry či herní licence zákazníkem od prodejce. Koupí se zákazníkovi zpřístupní herní obsah skrze herní hardware. Prodej těchto videoher probíhá formou fyzických kopií či digitální distribucí, která je v dnešní době tou nejvyužívanější formou distribuce napříč herními platformami.



**Obrázek 19 Podíl jednotlivých distribučních kanálů na celkových prodejích videoher za rok 2019 (WePC, 2019)**

Graf výše ukazuje momentální rozložení trhu z globálního pohledu. Americký trh, jenž je momentálně největším herním trhem světa, vykazuje ještě větší rozdíl. V roce 2019 činil podíl fyzických kopií na prodejích pouhých 16 %. Dominance digitální distribuce v podobě

zbylých 84 % reflektuje skutečnost, že američtí hráči budoucnost ve fyzických kopiích nevidí, nestane-li se něco neočekávaného.



**Obrázek 20** Graf zobrazující vývoj hodnoty trhů fyzické a digitální distribuce v letech 2011-2019 (WePC, 2019)

Digitální distribuce roste na oblibě také díky zvyšování rychlosti internetu a jednoduchosti zakoupení. Zakoupenou hru je možné hrát prakticky ihned, pokud se pomine nutná doba instalace. Dalšími faktory je silná pozice digitálních distributorů na trhu (viz. Digitální distribuce). Velmi zajímavý vývoj je však u konzolových videoher. Tato část trhu se prozatím naprosto vymyká trendu a fyzická distribuce zde stále tvoří pilíř tržního úspěchu, a to především z technologických důvodů.

Jak fyzická, tak digitální forma distribuce může narazit na několik problémů, jež ovlivňují výši prodejů:

- Slevové akce
  - Pro všechny subjekty participující na tržbě z prodeje je důležité, aby se hra co možná nejvíce a nejdéle prodávala za původní cenu. To však v moderní době není příliš dlouhý časový horizont, hra se tak vydrží prodávat za plnou cenu maximálně dva měsíce. Poté dochází ke stagnaci a výraznému poklesu zájmu. Více jak tři čtvrtiny prodejů se realizují v první dvou až třech týdnech od data vydání. V blízkosti 8 týdnů od vydání hry se objevují tyto hry ve

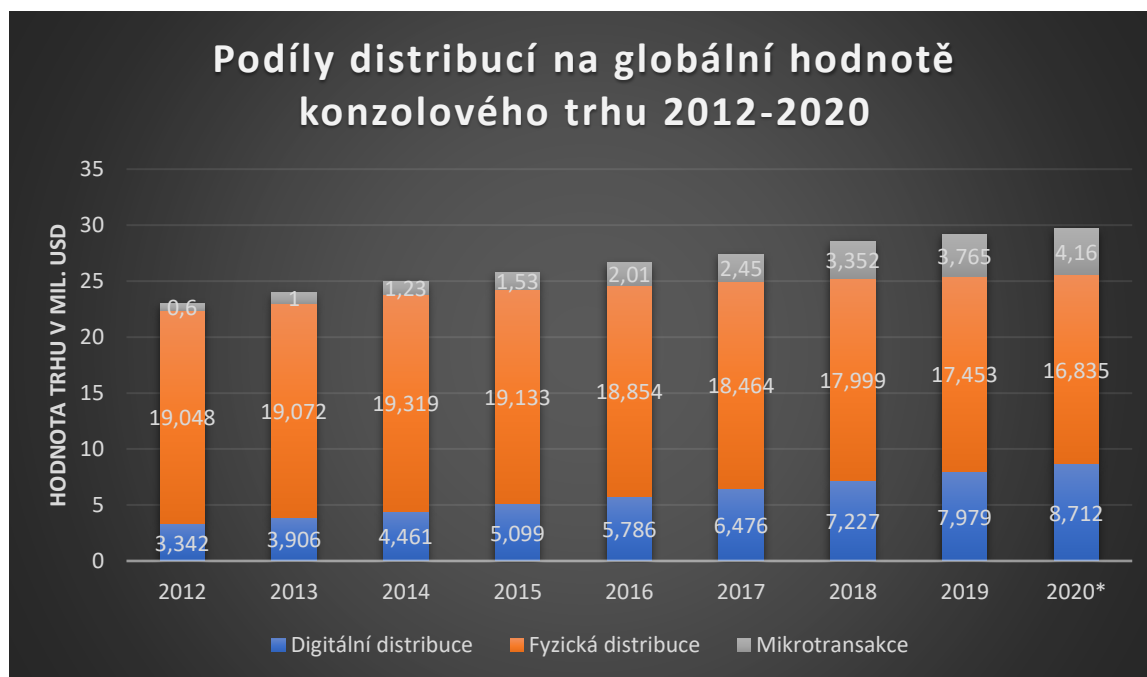
slevových akcích distributorů. Proč se tomu tak děje je celkem jednoduché vysvětlit. V první řadě se vyčerpají zákazníci, kteří hru netrpělivě očekávali a zakoupili ji ihned v den či pár dní po vydání. Dalším faktorem je vydání konkurenčních videoher, které tržby opět stáhnou o něco níže. Pokles ceny po dvou měsících je až 24 %, po třetím měsíci až 31 %. Pro podporu prodeje za plnou cenu jsou tak ke kopiím videoher distribuovány také předměty vztahující se ke hře a různé digitální bonusy.

- Přeprodej mezi hráči
  - Lze rovněž označit jako bazarový prodej. Prodejci dnes nabízejí službu odkupu videohry a tu následně inzerují na svých stránkách za přívětivou cenu. To jim zajistí, že tu samou hru prodají dvakrát a dochází tak k navýšení tržeb. Díky posunu v digitalizaci a popularizaci prodeje na webu si hráči videohry prodávají i mezi sebou. Jako platforma jim k tomuto účelu slouží například Marketplace od Facebooku, LetGo či eBay. Vydavatelé videoher nesou tento fakt velmi nelibě a snaží se o minimalizaci těchto předprodejů, jak jen je to možné. Nástrojem, který je často používán je například propojení jedinečného klíče ke hře s herním účtem tak, aby hra nemohla být spuštěna na jiném zařízení. Od roku 2012 je však prodej mezi hráči oficiálně povolen Soudním dvorem EU, tudíž vydavatelé nejsou schopni proti předprodejům vyvíjet podstatnější nátlak. Faktem je, že koupě použitého zboží je běžná v jiných odvětvích (např. prodej elektroniky, aut, knih apod.), tudíž veřejnost nevidí důvod pro podporu snažení herních vydavatelů. Ačkoliv se díky nárůstu podílu digitální distribuce tento problém zmenšuje, tak zejména v komunitě konzolových hráčů se přeprodej stále udržuje významný podíl. Statistiky hovoří až o 30 % konzolových hráčů, kteří si hru pořídili „z druhé ruky“.
- Digitální pirátství
  - Nelegální stahování videoher bylo hlavní v dřívějších letech velkým problémem, který se řešil i na legislativní rovině napříč státy i Evropskou unií. Tento problém se vyskytuje především u počítačových či mobilních verzí her. Rozvoj rychlosti a dostupnosti internetového připojení byl jedním

z faktorů rozšíření tohoto problému. Weby jako ThePirateBay či CzechTorrent byli jedněmi z velmi oblíbených pirátských stránek v tuzemsku. Nynější legislativa však pirátství tvrdě trestá a možnosti kontroly a nalezení viníků se s rozvojem technologií značně rozšířily. Jádrem problému byl fakt, že prolomení zabezpečovacího systému hry bylo pro hackery jednoduchou záležitostí, ačkoliv se zabezpečení rok od roku zdokonalovala. Během několika dní ji hackeři dokázali vždy prolomit a na internet unikly nelegálně stažitelné kopie hry. Dnes se zabezpečení řeší unikátními herními klíči či nutností online připojení během hraní. (Dillon, 2013)

### 3.2.1 Fyzická distribuce (retail)

Retailový prodej je stále důležitou částí trhu, ačkoliv se jedná o model, jež je z hlediska historie nejdéle využívaným. Je založen na principu prodeje videoher ve fyzické podobě prostřednictvím internetového prodeje a následné distribuce, či zakoupením v kamenném obchodě. Tento obchodní model je nejhojněji využíván a má největší podíl na trhu konzolových videoher.



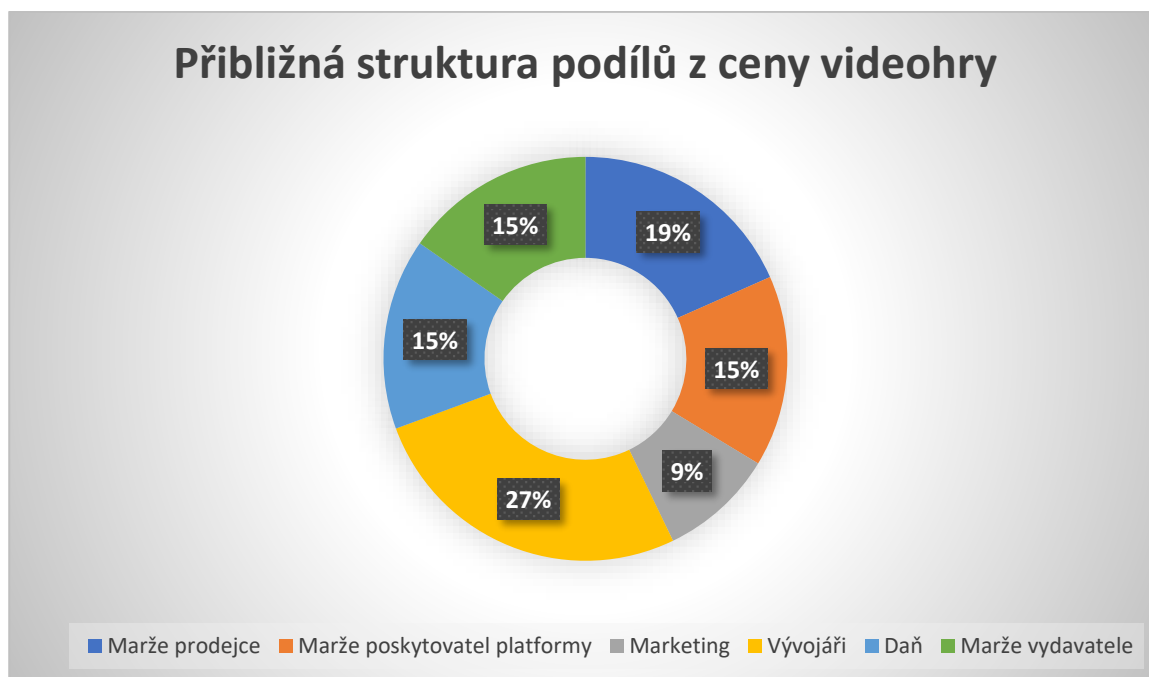
**Obrázek 21** Graf zobrazující vývoj distribučních podílů na celkové hodnotě konzolového trhu v letech 2012-2020 (WePC, 2020)



Z grafu výše je zřejmé, že ačkoliv si fyzická distribuce stále drží svůj většinový podíl, digitální distribuce během let nabírala na obrátkách a dá se předpokládat, že tento trend bude následovat i nadále. Vzhledem k příchodu nové generace konzolí, jež přicházejí s čistě digitální variantou konzole bez diskové mechaniky se dá předpokládat, že podíl digitální distribuce poroste meziročně o znatelně větší procento, než tomu bylo doposud. Vzhledem k tomu, že dnešní a budoucí generace konzolí disponují poměrně dostačující kapacitou pevných disků, přichází fyzická distribuce o svou možná největší výhodu. Tou byla jednodušší přenositelnost většího objemu dat (průměrně mají dnešní konzolové hry okolo 30 GB bez stahovatelného obsahu) a tudíž menší náklady pro uživatele, jelikož za větší kapacity disků je nutné připlatit značnou částku či je třeba sáhnout po externím pevném disku, přičemž ne všechny externí disky jsou kompatibilní s konzolovým zařízením. Další výhodou bylo nevyžadování internetového připojení pro hraní. Fyzickou kopii si je možné koupit na disku, instalovat a hrát bez připojení k internetu. To již však není úplnou pravdou, jelikož se značná část obsahu při instalaci dodá skrze internetové stahování dodatečného obsahu. Z perspektivy vydavatelů a výrobců hardwaru je to tedy spíše otázka technická, z perspektivy koncového uživatele je to pak otázka přidané hodnoty, užítka a zvyklosti. Tyto faktory hrají důležitou roli pro udržení fyzického prodeje her. Motivace či důvody, které ženou zákazníky k tomuto druhu nákupu jsou různorodé. Obchody, jež se na prodej videoher specializují mohou nabídnout odbornou pomoc při výběru videohry pro laiky, skrze vyškolený a zasvěcený personál. Stejně tak tento personál poslouží znalým hráčům, kteří tuto formu prodeje ocení a vyhodnotí jako příjemný způsob diskuse o aktuálních hrách či dění v herním odvětví. Jedná se tedy o jakousi tvorbu a podporu hráčské komunity. Kamenné obchody jsou často centrem setkání či promo akcí k různým typům her, je zde možnost vyzkoušení her či zakoupení dárkových předmětů, sběratelských edic a dalšího zboží týkající se herního světa. To je pro koncového uživatele velmi ceněnou přidanou hodnotou. Dalším podstatným faktorem je fyzické držení kopie hry. Pocitově je příjemnější mít kopii hry fyzicky u sebe či jí v této formě někomu darovat. Pro hráče je to osobnější a cennější způsob vlastnictví hry. K tomu se vztahuje také rostoucí cena sběratelských edic či edic s podpisy vývojářů. Takováto fyzická forma kopie či celé edice může v čase nabývat hodnoty a vzhledem k naturelu těchto sběratelských edic, daného jejich velmi omezeným počtem, se může jednat i uchovatele hodnoty. Jako příklad lze uvést sběratelskou kolekci ke hře Grid 2

(Mono Edition), za kterou zákazník zaplatil v přepočtu 4 miliony korun, přičemž její dnešní hodnota se odhaduje na necelých 7 milionů korun. Lze tedy tvrdit, že tento způsob prodeje je velmi oblíbený a alespoň u konzolových produktů zůstane zachován. Druhá strana mince však ukazuje nevýhodnost tohoto způsobu prodeje pro vydavatele a vývojáře samotné. (WePC, 2019)

Tento způsob business modelu není příliš ekonomicky atraktivní, jelikož se v procesu cesty samotné hry od vývojářů k zákazníkovi objevuje až příliš mezičlánků, které si berou svůj kus podílu na konečné ceně produktu.



**Obrázek 22 Graf přibližné struktury podílu z ceny videohry mezi jednotlivé subjekty a mezičlánky v obchodním modelu retail (\*Výše daně se může lišit dle regionu) (VGSales, 2017)**

Z grafu výše je patrné, že vydavatel (jakožto investor tzn. spadá pod něj i podíl vývojářského studia a marketingu) získá z prodejní ceny zhruba 51 %. Jedná-li se o situaci, kdy vydavatel využívá služeb lokálního distributora a jeho sítě, přichází tím o zhruba dalších 5 % podílu na prodejní ceně. Výraznou složkou je i část připadající prodejci. Ten z této částky pokrývá provozní náklady spojené s prodejnou, propagací a personálem a samozřejmě zisk. Část spadající dani se mění na základě míry zdanění v zemi prodeje. Další důležitou složkou konečné ceny je marže poskytovatele platformy, tedy konkrétněji licenční poplatek. Tato složka je typická především pro herní konzole z důvodu omezeného počtu výrobců hardwaru (Sony, Microsoft, Nintendo). Tato částka se může procentuálně zmenšit ve prospěch

vydavatele a vývojářů v případě, že je přislíbena exkluzivní licence pro daného poskytovatele platformy (dnes nejčastější exkluzivní tituly pro firmu Sony, resp. PlayStation).

Součástí podílu poskytovatelů platform je jsou i distribuční náklady spojené s výrobou disků, obalů a informativních přebalů videohry. Zajímavostí je, že tento podíl není nijak ovlivněn poklesem ceny videohry v průběhu jejího životního cyklu, a tudíž pro vydavatele zůstává výše nákladů stejná, ačkoliv se hra prodává za méně. Tento velký počet nutných mezikroků a zapojení většího množství subjektů do prodeje videohry je pro vydavatele ne příliš atraktivní. V poslední letech se díky rostoucí digitální distribuci postupně vydavatelé zbavují podílu „nežádoucích“ mezičlánků a zvyšují tak podíl svůj i podíl poskytovatelů platformy pro digitální distribuci. Postupný přerod a přeorientování trhu z fyzické na digitální distribuci je z hlediska vydavatelů velmi pravděpodobným trendem budoucích let. Tato predikce je posílená i rozšířením digitálního obsahu a poskytovatelů tohoto typu distribuce. Přesto tento přechod bude značně zpomalen konzolovým trhem, pro který je fyzická kopie stále relevantní a chtěnou formou pořízení produktu.

### 3.2.2 Digitální distribuce

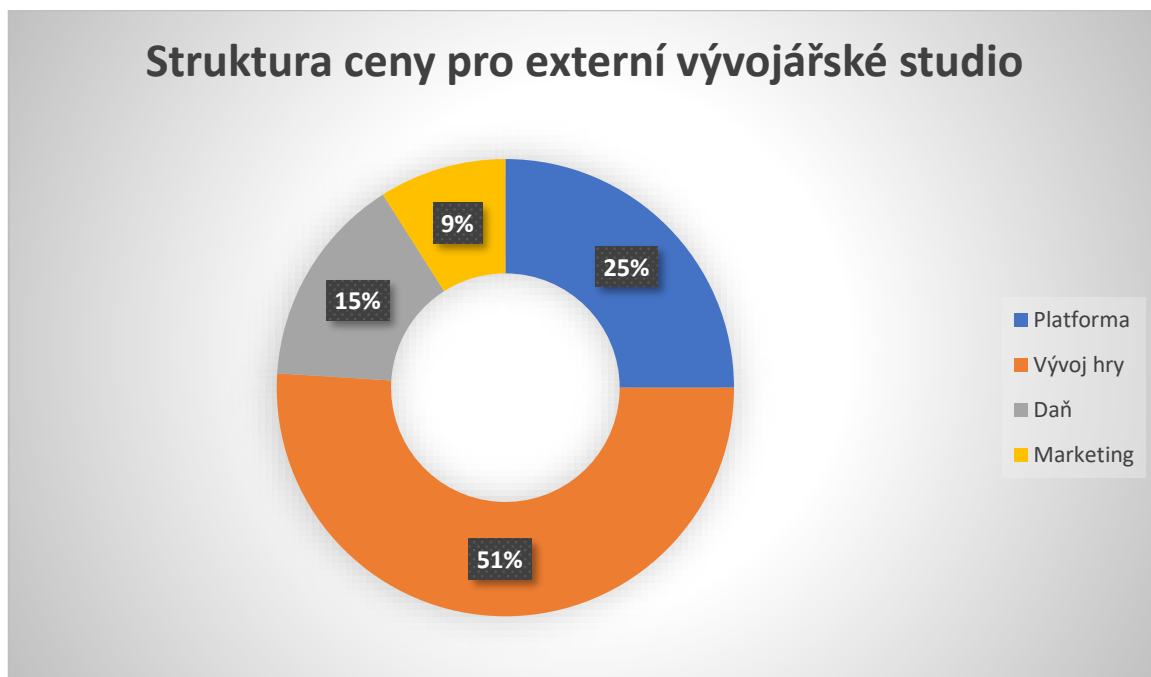
Digitální distribuce je obchodním modelem, jež je obzvláště oblíben na trhu počítačových a mobilních her (u mobilních titulů je to výhradní způsob distribuce). Všechn přenos dat je se zákazníkem realizován datovým tokem skrze internetovou síť. Větší rozšiřování toho způsobu distribuce je dán především větší dostupností rychlého internetového připojení. Na první pohled by se zdálo, že se jedná o způsob distribuce, který je pro všechny strany nejideálnější, jelikož se odstraní mezičlánky a tím i jejich marže. Praxe však nasvědčuje větší složitosti celého procesu. Do procesu je totiž nutné zahrnout komplexnost samotného přenosu dat, jež je z technologického hlediska značně obtížný. Je třeba brát v potaz zejména přenos povinností, které ve fyzické distribuci zaštiťují mezičlánky. Jedná se především o zajištění nepřetržitého technického provozu, provoz platebních bran a možnosti peněžních úkonů a zabezpečení, jak přenášených obsahových dat, tak dat osobních. Další dílčí povinnosti spojené s tímto typem distribuce je uživatelská, lokalizační a právní podpora a správa serverů nezbytných k provozu online funkcí (včetně hry více hráčů) a hladkému průběhu navázaných procesů a v neposlední řadě marketingové povinnosti. Pro vývojáře

jsou tyto povinnosti velmi nákladné, pokud je nezastřešuje větší vydavatelství, a to je jedním z dalších důvodů malého množství nezávislých herních studií. Momentálně je velmi finančně náročné všechny tyto činnosti zvládat v kombinaci s finanční zátěží samotného vývoje. Odpovědí na tyto starosti je v digitální distribuci přidání mezičlánku, tentokrát však pouze jediného, a tím je provozovatel platformy. Jejich podstatou je propojení vydavatele (či jen vývojářů) s hráčskou komunitou skrze nejrůznější služby. Patří mezi ně například možnost digitálního nákupu videoherních produktů, výše zmiňovaná technologická a platební podpora, zabezpečení a chod serverů. Další nespornou výhodou je zjednodušení následné herní podpory, oprav a updatů. Postačí poskytovateli herní platformy digitálně nahrát data na server ten je automaticky zpřístupní hráčům formou automatického stažení. Díky těmto krokům je dosaženo plynulosti a přehlednosti v celém procesu. Herní platformy mimo jiné sdružují herní komunitu a podporují její rozšiřování a chod. Svým uživatelům nabízí mnohé komunitní vyžití jako místnosti, diskuse, hodnotící škály či kreativní workshopy, díky kterým je podpořena aktivita moderů<sup>3</sup> a kreativní snažení samotných hráčů, kteří díky vlastní péči mohou obohatit obsah o nápady. Platformy digitální distribuce nabízejí komplexní nabídku dostupných videoher, a proto jsou mezi hráči velmi oblíbené. Jednotlivé tituly jsou uspořádány do kategorií, obsahují komunitní hodnocení, přehled o počtu hráčích, hardwarovou náročnost či průměrné době strávené ve hře. Pro zákazníka tedy poskytují veškeré informace, které jsou podstatné pro rozhodování o koupi. Rozhraní takovéto služby je uživatelsky velmi příjemné a hráči proto tuto platformu využívají také jako zdroj informací a způsob komunikace. Výhodou pro herní producenty je pak snadná forma propagace, která zasahuje žádanou cílovou skupinu a díky žebříčku kladných hodnocení může zaujmout i hráče, kteří by předtím o koupi hry pochybovali, či se jí vyhnuli úplně. Podstatným plusovým faktorem je i permanentnost koupeného produktu. Hra zůstane v hráčově knihovně her trvale, tudíž se zákazník vyhne možné ztrátě či poškození, což je podstatná výhoda v porovnání s fyzickou kopií. Je tedy možné snadná a rychlá instalace, stejně tak jako odinstalace a smazání dat z PC. Všechny tyto procesy jsou realizovány skrze tzv. klienta, které hráči poskytují potřebné rozhraní a pomocí jednoduchého přihlášení se

---

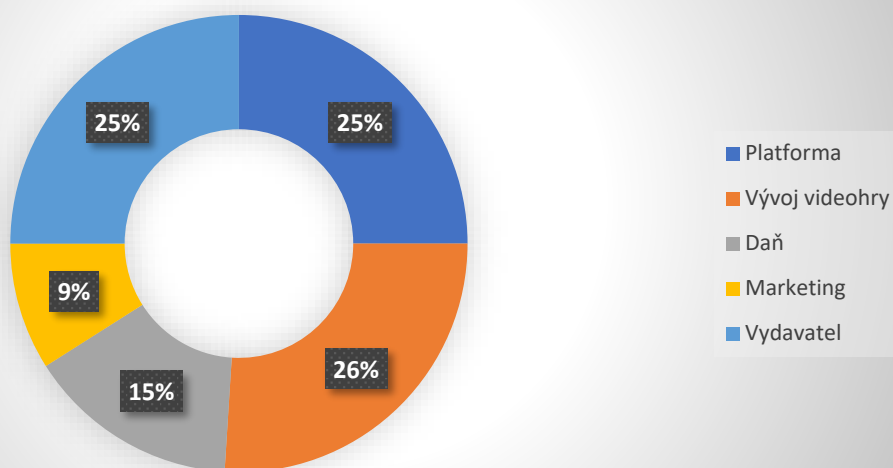
<sup>3</sup> **Moder** je osoba zabývající se úpravou hratelnosti, grafického a technologického stavu hry. Tento obsah vytváří s pomocí vývojářských nástrojů poskytnutých původními vývojáři skrze poskytovatele platformy.

mu zpřístupňují veškeré funkce nabízené poskytovatelem platformy. Samotní poskytovatelé těchto platforem si na ceně hry drží průměrně podíl okolo 25 %. Jsou zde však značné diference mezi jednotlivými poskytovateli. Např. největší a nejpopulárnější platformě Steam musí vývojáři přenechat 30% podílu. Oproti tomu relativně nová platforma Epic Game Store si za své služby bere pouhých 12 %. (Wijman, Newzoo, 2019)



Obrázek 23 Graf zobrazující rozdělení podílu na prodejní ceně při využití digitální distribuce a externího vývojářského studia tzn. nezávislého (VGSales, 2017)

## Struktura ceny pro interní vývojářské studio



**Obrázek 24** Graf zobrazující rozdělení podílu na prodejní ceně při využití digitální distribuce a interního vývojářského studia tzn. studio spadá pod vydavatele (VGSales, 2017)

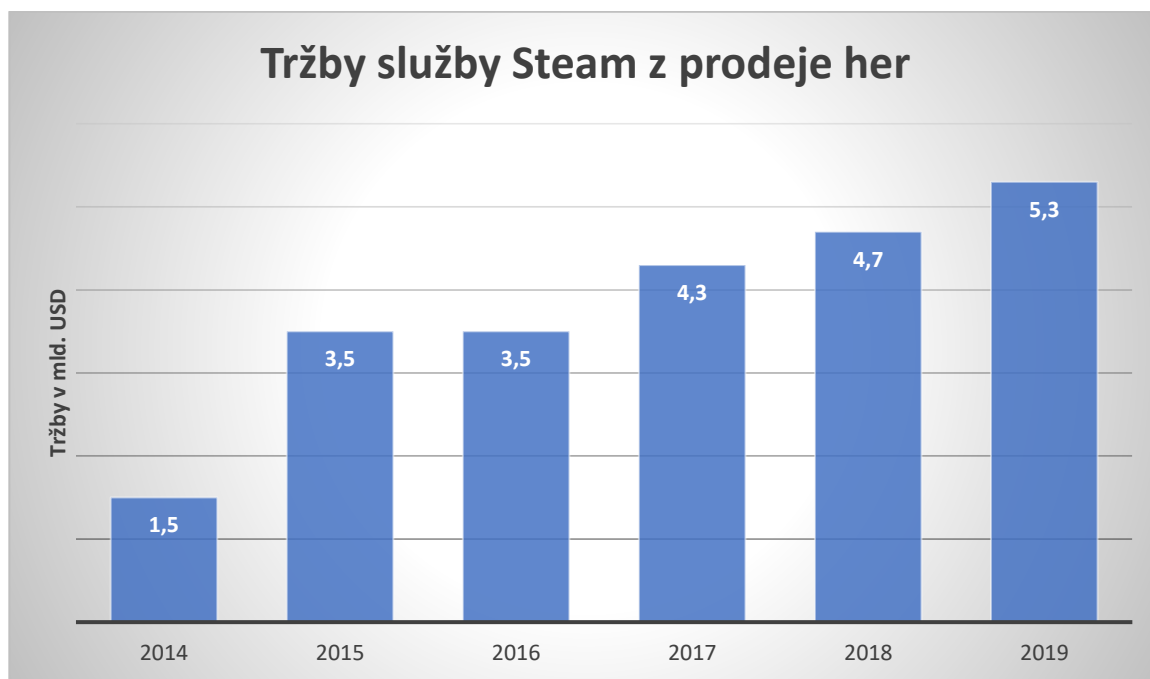
Z grafů výše lze vyčíst, že vydavatelé, popřípadě videoherní vývojáři, mají díky tomuto modelu distribuce větší část podílu oproti fyzické formě (viz. Obrázek 22). Mimo jiné je při tomto stavu hranice profitability samotné videohry nižší, tzn. produkt přijde do ziskové části i při menším kusovém prodeji). Pokud by se tedy bral v potaz pouze pohled vydavatelů videoher, pak se jedná o výhodnější model. Negativní stránkou je u tohoto případu fakt, že konečná cena se ani pod odstranění několika mezičlánků neliší. Pro nezávislé tvůrce je tedy tento způsob distribuce naprostou samozřejmostí, jelikož se mohou vyhnout spojení s vydavatelem. Platformy jsou také výbornou možností pro změny v prodejních strategiích, jelikož jsou velmi rychle adaptabilní na požadavky vydavatelů či vývojářů. Lze tak provést rychlé podpůrné akce k prodeji jako jsou časově omezené slevy (např. i jen na několik hodin), možnost prodeje vy výhodných balíčcích opět s časovým omezením (např. celá herní trilogie za cenu jedné apod.) a v neposlední řadě jsou také skvělým místem pro využití menšího herního obsahu, tedy dodatečného stahovatelného obsahu (angl. DLC = downloadable content). Tento typ obsahu, jak už z jeho názvu vyplývá, má funkci jistého doplnění herního příběhu či prožitku a prodlužuje tak celkovou dobu hratelnosti. To má pozitivní dopady na zejména díky dalšímu zdroji tržeb a posílení herní komunity. Stahovatelný obsah může mít mnoho podob, ku příkladu se může jednat o

rozsáhlé rozšíření herního obsahu, které prodlouží dobu hraní o několik hodin. V jiném případě se může jednat o pouhé kosmetické vylepšení, změnu podoby postav či předmětů atd. V několika ojedinělých případech se vyskytuje i model, kdy samotné zakoupení hry znamená pořízení neúplného obsahu. Samotná hra tak nestojí obvyklých 60 USD, ale podstatně méně a tvůrci v určitých intervalech vydávají herní rozšíření za dílčí částky. Tak hráče udržují u svého produktu konstantně (za předpokladu kvalitního obsahu) a v konečném výsledku se může finální součet za kompletní hru včetně všech obsahů vyšplhat na více než 100 USD, což je pro tvůrce opět lákavá možnost. Úspěch takovýchto projektů je však podmíněn kontinuální komunikací s komunitou (vyslyšení výtek vůči obsahu, rychlé opravy nedostatků) a především konstantní kvalitou každé nově vydané části. Celý herní zážitek je tak nabývá určité gradace, což je hlavním úmyslem tvůrců a hlavním tahákem pro tržní úspěch. Z toho důvodu se tyto hry nazývají epizodické a dají se do jisté míry přirovnat k seriálům dnešní doby. V závislosti na zásadnost a velikost DLC se jeho cena pohybuje přibližně od 1 do 20 dolarů. Část podílu náležící DLC na celkové tržbě ze hry je přibližně od 10 % po 15 %. Značnou zásluhu na tom dnes mají DLC ve formě sezonních propustek (angl. Season pass). Ten funguje na principu předkoupení dodatečných obsahů v časovém předstihu a s jistotou, že v moment vydání budou hráči okamžitě zpřístupněni ke hraní, ačkoliv zákazník předem neví, co bude součástí obsahu a kdy přesně obsah dostane. V určitém časovém úseky se tedy tvůrci zavazují k tomu, že hráči za jejich poplatek dodají několik herních dodatků a rozšíření. Tento model je hojně využíván u her pro více hráčů. Finanční rozdíl mezi klasickým DLC a Season passem nebývá velký, avšak zpravidla je sezónní propustka levnější, aby tvůrci generovali tržby rychleji. I zde je možné narazit na nepřilíš příkladný postup od vydavatelů či vývojářů, a to konkrétně skrze odejmutí části obsahu původní hry, která je následně prodávána jako kompletní (za 60 USD) a navazující doprodej obsahu, jež byl součástí původní hry za další částky. (Yan & Gilbert, 2018)

Níže jsou uvedeny významní poskytovatelé platforem digitální distribuce:

*Steam* – Tato platforma vznikla v roce 2003 a patří mezi světově nejrozšířenější, její tržní podíl se odhaduje na 70 %. Její tržby se každoročně pohybují v řádech miliard amerických dolarů, a to hlavně díky prodeji her, stahovatelného obsahu a aplikací. Její zisky však tvoří většinou velké herní tituly. Steam produkuje polovinu svým tržeb z pouhé stovky videoher, což dokazuje důležitost velkých herních titulů pro tuto platformu, přičemž ve své nabídce

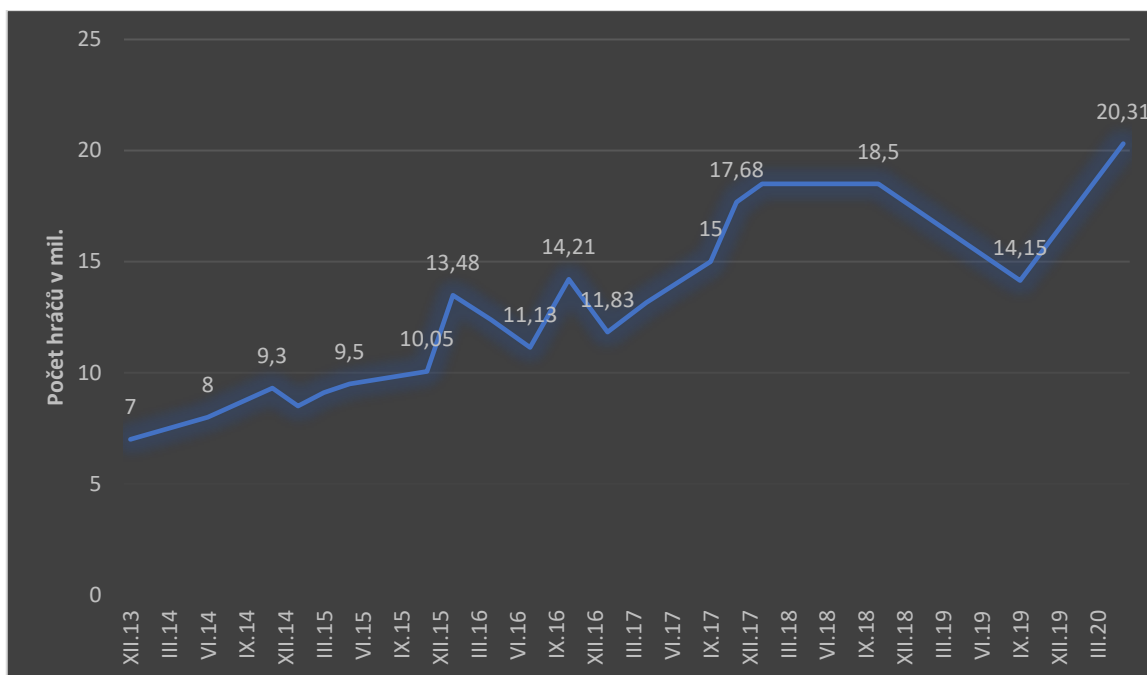
jich má pár desítek tisíc. Společnost Valve, která Steam provozuje si za své služby bere od vývojářů a vydavatelů 30 % podíl, avšak pokud hra překoná tržby 10 milionů dolarů, pak se podíl sníží na 25 %, pokud překoná 50 milionů, padá podíl na 20 %. (Newzoo, 2020)



**Obrázek 25** Graf zobrazující vývoj nárůstu tržeb platformy Steam v letech 2014-2019 (Newzoo, 2020)

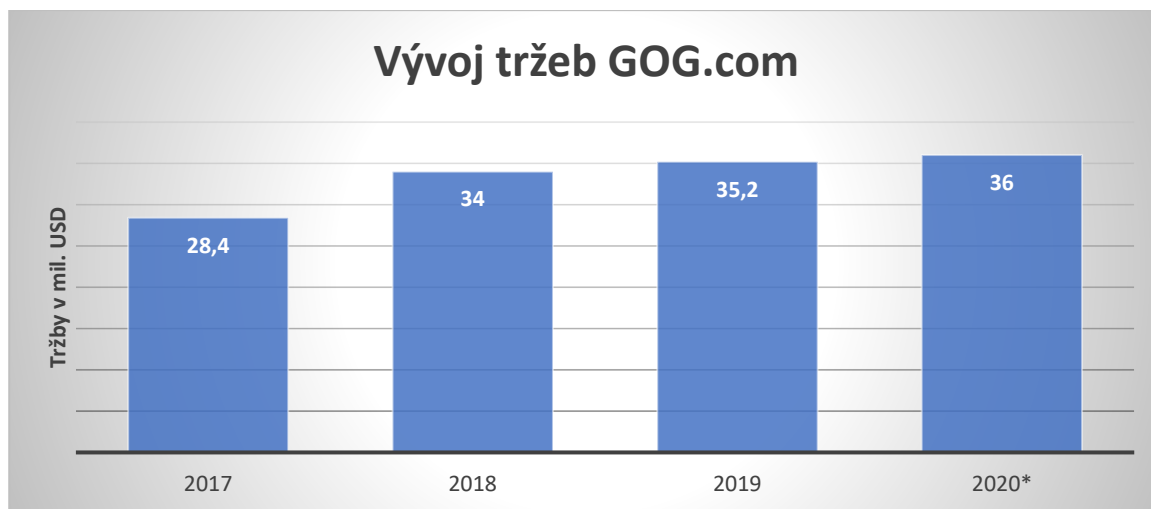
Z grafu výše je snadno čitelné, že momentálně nejpoužívanější platformě Steam se z finančního hlediska velmi daří. Tržby v roce 2020 mohou dosáhnout ještě větších čísel než v roce předchozím, a to zejména z důvodu karantény v době pandemie koronaviru. V tomto období Steam nabízel hry ve slevách a došlo tak k enormnímu nárůstu hráčů (viz. Obrázek 26)





**Obrázek 26** Graf zobrazující počet hráčů hrajících ve špičce skrze službu Steam v letech 2013-2020 (Wijman, Newzoo Insights , 2020)

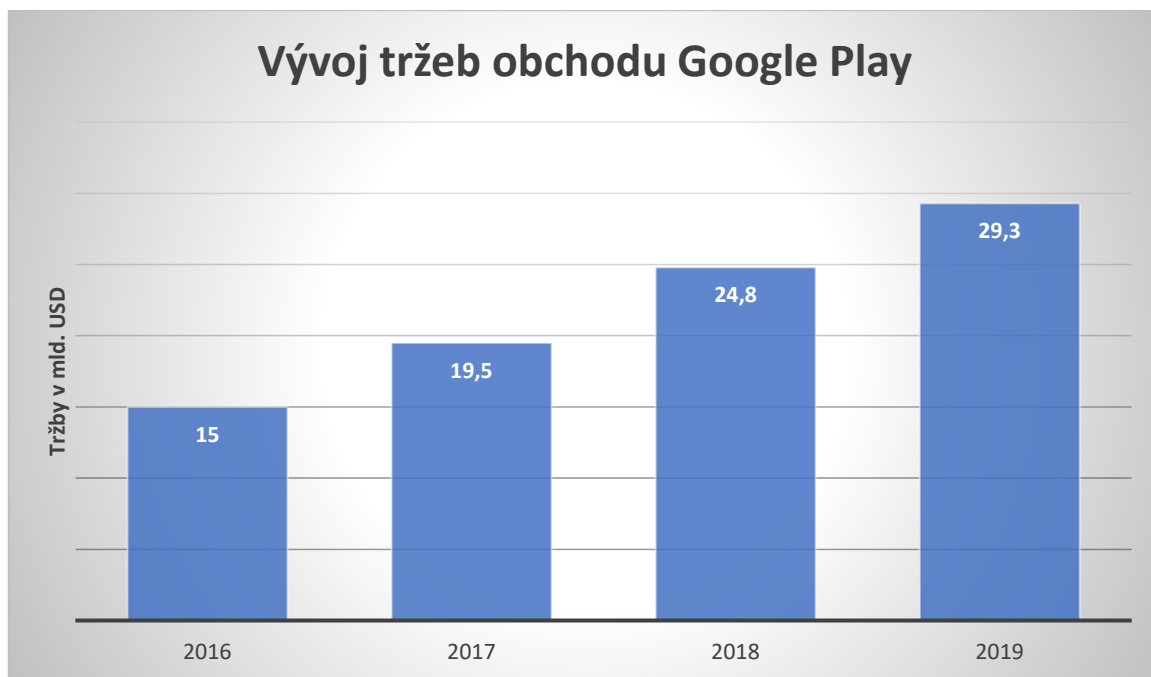
- Epic Games Store – V poslední době velmi často zmiňovaný zástupce digitální herní platformy si uzmul 15 % z celkového podílu na trhu, a to za pouhé dva roky své existence. Tento kus si získal především znatelným snížením do té doby standartního podílu z 30 % na 12 % a získáváním exkluzivit pro svůj obchod pro první dva měsíce od vydání hry (nemožnost prodávat na jiných PC digitálních platformách distribuce). Avšak největším aspektem růstu je hra Fortnite, která se stala světovým fenoménem a její tržby jsou pro Epic Games naprosto zásadní (viz. Kapitola Hry jako služba). Díky těmto faktorům se k této platformě hlásí více než 100 milionů aktivních hráčů, avšak oproti Steamu jí chybí dostatečné komunitní zázemí, workshopy úroveň uživatelského rozhraní. K roku 2019 zde hráči utratili bezmála miliardu dolarů za nákup videoher. (Hermon, 2020)
- GOG – Společnost GOG.com je minoritní součástí trhu, tomu odpovídají i její prodeje oproti konkurentům. Ačkoliv byla založena již v roce 2008, do širšího povědomí herní komunity se dostala až zhruba o 8 let později. I tato společnost uplatňuje 30 % podíl na tržbě ze hry, a proto není velkým konkurentem dvou výše zmíněným platformám. (Limelight Networks, 2020)



**Obrázek 27** Graf zobrazující vývoj tržeb platformy digitální distribuce GOG.com 2017-2020\* (Wijman, Newzoo Insights , 2020)

Z grafu je patrné, že společnosti se daří držet nárůst tržeb, který však pomalu ztrácí na dynamice svého vývoje. Zde se nabízí otázka, zda by GOG neměl následovat příklad Epic Games Store a snížit požadovaný podíl na menší procento, aby k sobě přitáhl větší pozornost tvůrců videoher a stal se tak obchodně přitažlivější alternativou Steamu.

- Google Play – Tato platforma reprezentuje hry pro operační systém Android. Platforma je k dispozici od roku 2008 a nabízí jak mobilní hry, tak velkou škálu aplikací. Její finanční úspěch je však menší než u konkurence.



**Obrázek 28** Graf zobrazující vývoj tržeb obchodu Google Play v letech 2016-2019 (Limelight Networks, 2020)

Z grafu je možné vyčíst stálý nárůst tržeb a vzhledem k oblibě a snadné dostupnosti mobilních her lze předpokládat, že tržby platformem digitální distribuce pro mobilní zařízení porostou i v následujících letech.

- AppStore – Jedná se o platformu digitální distribuce, jež zaštiťuje společnost Apple. Jde tedy distribuci her a aplikací výhradně pro produkty této americké firmy fungujících na OP iOS. Ze dvou největších hráčů je to právě AppStore, který hraje prim ve finančních výsledcích.



**Obrázek 29** Graf zobrazující vývoj tržeb obchodu AppStore v letech 2017-2019 (Statista, 2020)

Graf výše dokazuje nadvládu AppStoru na poli digitální distribuce na mobilní zařízení. Za rok 2019 je rozdíl mezi Google Play a AppStorem ohromných 35 miliard dolarů. V srpnu 2020 však oznámili jak Google Play, tak AppStore stažení mobilní verze hry Fortnite ze svých platform, jelikož společnost provozující tuto hru do hry vložila způsob transakce, ze které by ani jeden obchod nedostával provizi. Je otázkou, do jaké míry ovlivní ztráta tak ziskového titulu, jakým je Fornite budoucí finanční výsledky, avšak jak je již uvedeno výše, vzhledem k rostoucímu zájmu a jednoduché dostupnosti mobilních her se úspěšný trend mobilních her promítne i do dalších fiskálních období pravděpodobně ve velmi uspokojivých číslech. První odhady jsou zatím velmi pozitivní. V polovině roku 2020 je AppStore na tržbách přesahujících 33 miliard dolarů.

**Tabulka 5** Tabulka zobrazující porovnání obchodů AppStore a Google Play ve třetím kvartálu roku 2019

3Q FY2019	AppStore	Google Play
Tržby z aplikací	14,2 mld. USD	7,7 mld. USD
Počet stažení u aplikací	8 mld.	21,6 mld.
Tržby z mobilních her	9,8 mld. USD	6,5 mld. USD
Počet stažení u mobilních her	2,4 mld.	8,7 mld.

Z tabulky výše lze vyčíst, že AppStore si navzdory menšímu počtu stažení vede finančně mnohem lépe na poli mobilních her, ale zejména aplikací, kde byly tržby téměř dvojnásobné oproti konkurenčnímu Google Play. Mezi druhým a třetím kvartálem došlo u AppStore k nárůstu tržeb o 23 %. Důvodem vysokého počtu stažení u Google Play je především větší nabídka her zdarma, tedy F2P. AppStore naopak nabízí mnoho zajímavých aplikací, které jsou však zpoplatněny ihned a její uživatelé jsou více nakloněni placení za kvalitní aplikaci.

- PS Store – Tato služba provozovaná společností Sony nabízí široký výběr videoher a aplikací k hernímu zařízení PlayStation. Ve třetím kvartálu roku 2019 vygenerovala společnost Sony skrze PS Store 9,28 miliardy dolarů, a to formou prodeje her, stahovatelného obsahu (DLC) a také mikrotransakcí. Lze tedy tvrdit, že tržby z digitální distribuce na konzolovém poli jsou více než uspokojivé, a to především za skutečnosti, že většina distribuce na konzole se stále realizuje formou retailu. Důležité je zmínit, že výše podílu z prodejní ceny je zde i u konkurence 30 %. (Newzoo, 2020)
- Microsoft (Xbox) Store – Jak už z názvu vyplývá, jedná se o platformu digitální distribuce od společnosti Microsoft (nejen) pro její systém Xbox. Společnost však výdělky ve svých výročních zprávách příliš nespecifikuje, a tudíž zde není možné porovnání s konkurenčním PS Store, jelikož tržby pramenící z této služby spadají pod komplexní položku „More Personal Computing“. Tato celá položka dosahovala výše 10,68 miliardy dolarů za rok 2019, což dokazuje, že ač by byl podíl Microsoft Store na této částce jakýkoliv, nedokáže se vyrovnat výsledku konkurenčního PS Store. (Newzoo, 2020)

### 3.2.3 Crowdfunding v herním průmyslu

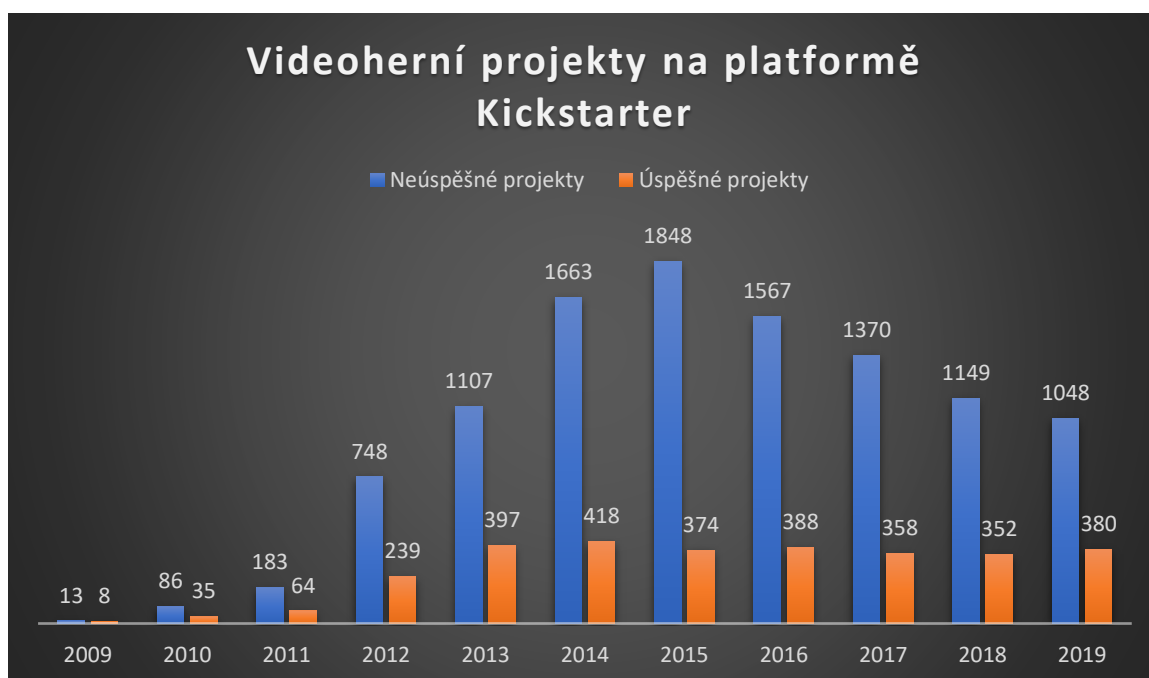
Rozsáhlejší využívání tohoto business modelu v herním odvětví se datuje k roku 2012, v mnoha jiných oblastech se však využívalo již dříve. Jde o způsob získání určitého finančního obnosu na uskutečnění vývoje videohry, přičemž hlavním zdrojem těchto peněz jsou lidé. Za svůj příspěvek dostanou příslibemou určitou odměnu, většinou v podobě plné verze hry a upomínkový předmět. Tyto odměny se liší dle výše příspěvku a čím vyšší je částka, tím se logicky jedná o hodnotnější odměnu. Formou protihodnoty za prvotní příspěvek mohou být i sezení s vývojáři, jedinečné sběratelské předměty či zakomponování

do samotné hry. Tento způsob financování je častým pro malá, nezávislá herní studia, avšak větší studia nejsou výjimkou. Tvůrci se tedy obrátí na komunitu s prosbou o finanční pomoc s příslibem vytvoření projektu, který předem prezentují a představují na portálech poskytovatelů této služby. Pokud se danou částku do časového limitu nepodaří vybrat, je projekt označen jako neúspěšný a finance jsou lidem navraceny. Mezi největší zprostředkovatele této služby patří Kickstarter. Zprostředkovatel si za svou službu bere 10 % provizi z celkové vybrané částky. Na výše zmíněném portálu se již objevilo na tisíce herních projektů a vybralo se na ně 213 milionů amerických dolarů. (ICO Partners, 2019)



**Obrázek 30** Graf zobrazující celková počet vybraných finančních prostředků pro úspěšné projekty na platformě Kickstarter v letech 2011-2019 (Kickstarter, 2020)

Důležitý faktorem úspěchu je zde důvěryhodnost a vize projektu. Na té ztroskotá mnoho vývojářů, a i z toho důvodu je úspěšnost financování videoherních projektů touto formou okolo 41 %. Na tomto portálu úspěšně prezentovali svou hru čeští vývojáři ze studia Warhorse, kteří pro své Kingdom Come: Deliverance získali 1,83 milionu dolarů (tehdy cca 36,7 mil. Kč). (Barák, Adamcová, Staszkiwicz, & Klesla, 2020)



**Obrázek 31** Graf zobrazující počet videoherních projektů a jejich úspěšnost na platformě Kickstarter v letech 2009-2019 (Kickstarter, 2020)

### 3.3 Videoherní produkty formou služby (model Free-to-play)

Tato skupina je globálně známá spíše pod pojmem Free-to-play, tedy zdarma k hraní. Jádrem fungování tohoto obchodního modelu stojí na dlouholeté tvorbě, servisu a nabízení obsahu, který je zpoplatněn průběžně. Jedná se tedy o snahu dosáhnout kontinuálních tržeb v průběhu životnosti videohry. Nejběžnější použití modelu Free-to-play najdeme u masivně multiplayerových her (zkr. MMO), her na sociálních sítích (Facebook), her skrze internetové browsery, a hlavně u mobilních her. Pro trh s hardcore videohrami se začal tento způsob obchodního modelu jevit jako dobrou cestou k pokrytí rostoucích nákladů na vývoj rozsáhlých herních projektů. Herní svět však nyní vkládá velké naděje do nového způsobu hraní, a tím je cloud gaming. Níže jsou rozebrány jednotlivé podkategorie patřící do Free-to-play modelu.

### 3.3.1 Předplatitelský model (Subscription)

Tento model funguje na principu měsíčních, čtyř měsíčních či ročních předplatných. Základem pro chod jsou tedy poplatky v pravidelných intervalech, na oplátku hráči zpřístupňuje obsah ve několika formách.

První formou je zpřístupnění online hraní po koupi hry klasickým retailovým způsobem. Hráč tedy platí nejen za základní verzi hry, ale i dále formou poplatků za přístup k herním serverům. Tyto poplatky jsou v řádech několika set korun (standardně okolo 100-200 Kč měsíčně). Tento model je využíván především na konzolových platformách, kde si hráči bez koupě předplatného PlayStation Plus či Xbox Live Gold multiplayerovou část hry nezhrají (viz. Obrázek 12 a Obrázek 13). V minulosti byl rozšířen u velkých herních titulů jako World of Warcraft (WoW) či Star Wars: The Old Republic. U WoW tento model přetrvává, jelikož stále těží ze své obří popularity a komunita se díky dalšímu hernímu obsahu stále udržuje. K roku 2018 hra utržila již přes **10 miliard dolarů**, což z ní dělá jednu z nejvýdělečnějších her historie. Naopak druhá zmiňovaná hra od tohoto modelu upustila z důvodu malých prodejů a stala se zcela free-to-play, což je standardní postup pro přilákání větší herní komunity. Tvůrci si od tohoto modelu slibují pokrytí vývoje a následných nákladů na údržbu chodu videohry a s ní spojených serverů. Dochází zde i k vymizení problému s pirátstvím, jelikož hra funguje pouze na ověřených a kontrolovaných serverech vydavatele. Efektivita využívání předplatitelského modelu je měřena hlavně skrze počet předplatitelů a následnou celkovou dobou hraní. Tvůrci, tak musí do hry stále přidávat dostatečný objem obsahu, aby si hráče udrželi a ti nadále službu prodlužovali.

Variantou číslo dva je pak platba za přístup do určité knihovny her, které jsou hráči zpřístupněni na určitou dobu. Hráč tak získá přístup k veškerým hrám obsaženým v knihovně, stejně tak jako k veškerým průvodním službám s nimi spojenými. Tato varianta je však zastoupena velmi minoritně. Ve zkratce je tento model vhodný pro vývojáře, kteří jsou schopni uspokojit svým obsahem velkou herní komunitu a chtějí dlouhodobě podporovat svůj herní titul na poli online hraní. (Limelight Networks, 2020)



### 3.3.2 Free-to-play

Jak už je výše zmíněno, tento model se často využívá hlavně u MMO a casual videoher. Velké zastoupení má na poli mobilních videoher, kde jde o dominantní model. Zásadou je tedy přilákat hráče na „hru zdarma“ a následným monetizačním postupem získat potřebné finance skrze různé druhy transakcí ve hře samotné. Důraz je logicky kladen na udržení hráče u hry dostatečně dlouho, aby stačil utratit uspokojivé množství peněz. K tomu slouží následující monetizační modely.

#### 3.3.2.1 Mikrotransakce

Jedná se o nejběžnější a nejrozšířenější způsob monetizace free-to-play titulů dneška. Hra samotná je přístupná bezplatně a její tržby plynou z plateb během hraní. Hráči obvykle nakupují herní předměty, jež jim mají obohatit, zjednodušit či jakkoliv vylepšit jejich průchod hrou. Existují i příklady obchodní interakce mezi hráči samotnými, kdy si navzájem vymění či jakkoliv vyobchodují předměty za virtuální herní měnu, z této meziphráček transakce si provozovatelem uzme dané procento, což tvoří další zdroj tržeb. (Agarwal, 2017)

- Freemium
  - Jedná se o model kombinující přístup zdarma (free) a placený obsah (premium). Nejedná se o typický model s mikrotransakcemi, ačkoliv se na to na první pohled může zdát. Je zde kladen velký tlak na hráče k zakoupení obsahu, který je pro hru samotnou stěžejní. Ku příkladu nejsou hráči po pořízení hry zdarma zpřístupněny některé herní lokace, časově omezené hraní či jsou herní mechanismy poněkud handicapované a hráč je ve značné nevýhodě. Tyto faktory tak často doženou hráče k rychlé koupi zásadní části obsahu, nejedná se tedy jen o kosmetické vylepšování či zkracování herního času a postupu.
- Reklama
  - Jedná o nejvíce a nejběžněji používaný business model ve free to play hrách.
  - Product placement – I hry se dnes využívají k cílené propagaci výrobků či služeb. K těmto účelům je ve hře vybrána vhodná plocha, místo či situace,

tak aby bylo zaručeno, že se s ní hráč setká a všimne si jí i během hraní. Úspěšnost tohoto postupu je však obtížně měřitelná, tudíž se k tomuto kroku využívají jen opravdu úspěšné herní značky, kde je větší šance na úspěch propagace.

- Hra jako reklama – V tomto případě je hra kompletně vytvořena tak, aby nabývala prvky reklamního sdělení, které má promovat určitou konkrétní značku, službu či výrobek. Jedná se o triviální hry, které nejsou svým rozsahem příliš náročné a dokážou zaujmout široké spektrum potencionálních zákazníků. (Agarwal, 2017)

Free to play hru lze tedy definovat jako službu nabízející dlouhodobý obsahový materiál pro hráče. Nejvhodnějším typem videohry pro tuto možnost je MMO (viz. kapitola Massively multiplayer online games (MMO)). Podstatou herního zážitku je zde totiž vzájemná interakce mezi hráči, ať už se jedná o vzájemné souboje či kooperaci a nejsou převážně vázané na striktní příběhový scénář. To, co hráče často přiměje u hry zůstat i roky, je především volnost a nevázanost na příběh, stálé rozšiřování herního obsahu, mezi hráčská interakce a určitá míra návykovosti. Stěžejním faktorem je pro free to play tituly, dostatečně široká a věrná herní komunita, na té tyto hry stojí a padají. Jednu stranu komunity tvoří hráči, kteří prakticky negenerují žádný příjem pro vývojáře samotné, jelikož se snaží hrát bez utrácení svých prostředků, avšak plní jinou velmi důležitou roli pro hru samotnou. Tou rolí je vyplnění herního světa a de facto utváření online dění vně hry. V neposlední řadě mohou být skvělým kanálem pro propagaci, jelikož se díky nim hra dostává do širšího povědomí.

Logicky se však provozovatelé snaží z této části komunity přetáhnout k části druhé, tedy platící. Kýženého efektu zvýšení platících hráčů dosahují pomocí stimulování a podpory poptávky po placeném obsahu. Jsou to například různé slevové akce a balíčky, časově omezené nabídky či na druhou stranu limitující možný herní čas. Toto vše je realizováno proto, aby hráč uskutečnil svou první transakci, na kterou poté navazují další.

Tento princip je alfou a omegou modelu hraní zdarma. Průměrný počet hráčů platících za herní obsah se dnes pohybuje okolo 6 %. Což se na první pohled může jevit jako malé procento, avšak vzhledem k tomu, že se jedná o opakující se transakce a životnost těchto her je poměrně dlouhá, můžou tyto částky být více než uspokojivé. Navíc u nejznámějších free to play her čítají komunity miliony hráčů. K navýšení zisků touto formou, lze přistoupit

k aktivnějšímu přesvědčování hráčů hrajících čistě zdarma o výhodách či nutnosti koupě během hraní. Což se dnes děje například prostřednictvím placených partnerství s herními streamery, kteří mají silný vliv na skupiny v herních komunitách. Další možností je zacílení na hráče, kteří opakovaně utrácejí větší částky a pokusit se je v jejich chování podporovat a nabízet jim výhody navíc za provedené nákupy. Takovýmito zákazníky se říká lidově „velryby“. Avšak i těmto hráčům provozovatelé často limitují měsíční objem transakcí, aby nedošlo k situaci, kdy se hráči zaleknou výše utrácených peněz a hru zavrhnou. (Agarwal, 2017)

### 3.3.3 Shareware

Tento typ obchodního modelu je postaven na volném přístupu ke hře samotné po určitý časově omezený úsek. Doba, po kterou je možno hrát je odvozena od charakteru hry samotné. V praxi se lze setkat s možností časového omezení odpočítáváním reálného času, po jehož vypršení je uživateli nabídnuta plná verze po zaplacení částky. Je to ideální model pro uživatele, jelikož si hráč vyzkouší herní mechanismy a postupy a pokud je se hrou spokojen, provede transakci k akvizici plné verze. Tento model je typičtější pro mobilní videohry.

Co se týče hardcore titulů, tak zde jsou k dispozici tzv. dema či demoverze. Ty prezentují určitý úsek herního obsahu, až na výjimky bez časového omezení, avšak značně limitovaný svým rozsahem. Z pravidla se zde uvádí část obsahující tutoriál, který hráče seznámí s hlavními prvky hry a herními mechanismy. Demoverze má tak hráče přesvědčit k následné koupi a slouží tedy jako propagační či marketingový materiál. V roce 2020 je však distribuce demoverzí publiku k nově vydávaným titulům zanedbatelná. K marketingovým účelům se využívají například známí producenti a uživatelé na platformách YouTube nebo Twitch, kteří dostanou herní obsah v předstihu a v rámci online přenosů ho prezentují svému publiku. Za tuto činnost jsou finančně kompenzováni vydavateli a navazují s nimi tak spolupráci. Vydavatel tím tak získá jednodušší a přesnější zacílení na skupiny, které jsou primárně určené jako klíčové k úspěšnosti prodeje.

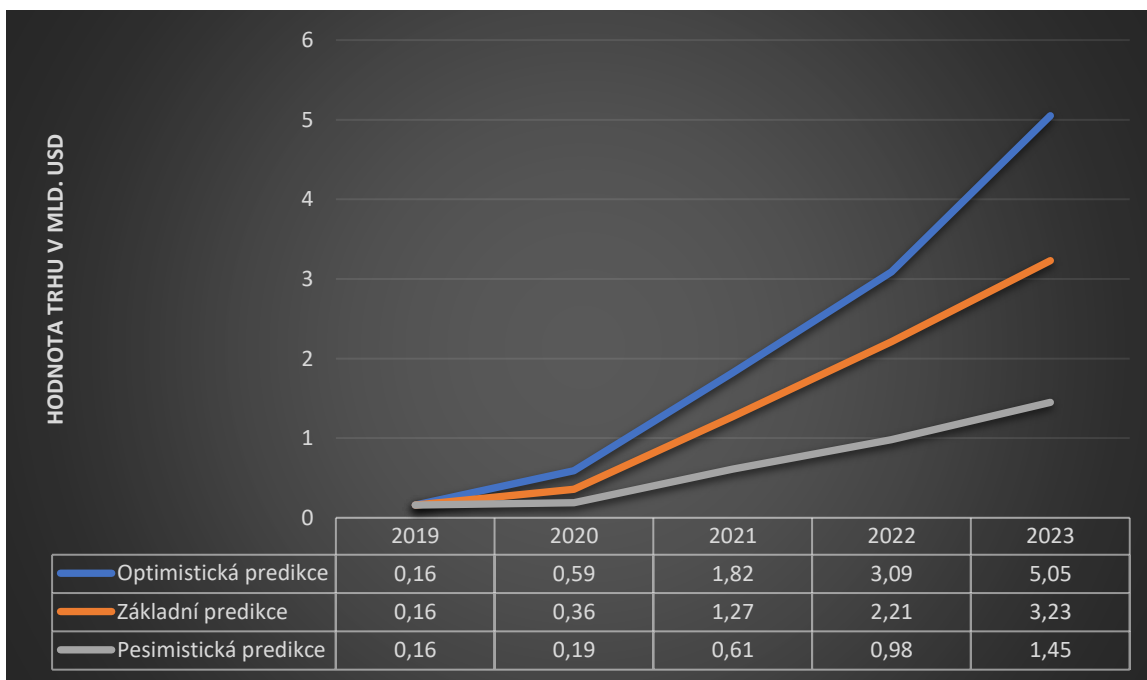
### 3.3.4 Cloud Gaming

Tento typ modelu poskytování herního obsahu jako služby vznikl v roce 2010, a proto se řadí mezi nejnovější způsoby hraní. Jeho podstatou je zprostředkování herního zážitku specifickým způsobem bez nutnosti vlastnění drahého hardwaru. Hra samotná je spuštěna pomocí přístupu na vzdálený server zprostředkovatele a hráči postačí pouze tzv. klient, skrze který k němu dostává datový tok. Stěžejním prvkem pro fungování cloud gamingu je vysokorychlostní internet, který dokáže předvést velké kvantum dat během extrémně krátké doby. Hráči tedy postačí internetový prohlížeč či konzole a připojení k internetu. Hra samotná je pak skrze servery spuštěna a její zvuková a obrazová stopa převáděna do hráčova klienta. Ten naopak posílá serveru odezvu ve formě hráčovi interakce a reakce na dění během hraní. Problém nastává při pohledu na obřímí rozsah datového přenosu během celého procesu. Nároky na výpočetní výkon jsou obrovské, jelikož odezva musí být prakticky okamžitá, a proto nutné pro chod cloud gamingových serverů mít dostatečné množství kvalitních procesorů, grafických karet a streamovacích čipů zajišťujících hladký přenos. Procesory a grafické karty jsou stěžejní pro udržení a kontinuitu herního zážitku a chod celé aplikace. V tomto modelu se zpravidla využívají CPU i GPU jednu ku jedné, tzn. jednu herní aktivitu zajišťuje jedna grafická karta a jeden procesor, tedy obdobná skutečnost jako při klasickém hraní na vlastním hardwaru. V případě méně náročné videohry se pak pracuje s variantou, kdy je zapojen jeden procesor a výkon GPU je rozdělen mezi více relací. Problémovou stránkou celého procesu je právě výše zmíněná udržitelnost plynulosti přenosu. Pro lidské oko je minimální hranice pro kvalitní herní prožitek okolo 24 snímků za sekundu, přičemž s větším počtem snímků za sekundu se kvalita zlepšuje. Pokud uživatel nedisponuje vysokorychlostním, a především stabilním internetovým připojením, je celý chod procesu značně narušen. Dalším faktorem je uživatelova vzdálenost od datových serverů. (Srivastava, 2019)

V dnešní době je situace značně lepší, než tomu bylo například před 5 lety, a to díky stálému rozšiřování a lepší dostupnosti výkonného internetové připojení, avšak pro budoucí rozšíření cloud gamingu je třeba mnohem lepší a silnější pokrytí. Momentálně tedy nemůže uživatel pomýšlet na kvalitnější rozlišení, než je 1080p. Monetizace tohoto modelu je založena na formě PSYG (Pay-as-you-go), což v překladu znamená platbu dle množství času stráveném ve hře. Navíc je tento model atraktivní i pro samotné herní vývojáře a vydavatele,

jelikož touto formou se k jejich produktům dostanou i zákazníci, kteří by si hru z důvodu nákladné koupě herního hardwaru nikdy nezahráli, a navíc procentu z prodeje za hraní skrze cloud je větší než při klasickém retailovém prodeji. Vydavatel z prodejní ceny obdrží celých 55 %, zbylých 45 % náleží poskytovateli cloud gamingového serveru. Což značí významný rozdíl.

Další výhodou dostupnosti skrze cloud gaming je zmenšení rizika ztráty z prodejů kvůli nákupů z „druhé ruky“, tedy skrze bazarový prodej. V tomto samo o sobě specifickém herním modelu se prolíná hned několik obchodních modelů, jež jsou zmíněny ve předešlých kapitolách. Hráč má skrze cloudové poskytovatele možnost hru zakoupit jako shareware a zdarma si hru zahrát po určitou časově limitovanou dobu, hru si zapůjčit za danou částku na dobu určitou, zakoupit permanentní přístup, využít výše zmiňovaný pay-as-you-go či oblíbený model free-to-play. (Fernandes, 2020)



**Obrázek 32** Graf zobrazující predikci vývoje trhu Cloud Gamingu 2019-2023 (Wijman, Newzoo Insights, 2020)

Hraní skrze cloud má potenciál jednoho dne uzmout podstatnou část trhu, stejně tak jako tomu bylo minulosti s příchodem mobilních her na chytré telefony. Z grafu výše je čitelné, že i v případě základní predikce bude podíl cloud gamingu stoupat poměrně rychle a lze očekávat, že jeho propagace a následná popularita poroste napříč celým spektrem herního průmyslu. Je to koneckonců další způsob přiblížení videoher širší veřejnosti, jelikož

v případě odpadnutí vyšších nákladů na hardware se tento segment stane zajímavějším u skupin, které by předtím o trávení času hraním možná neuvažovali. Je to skvělý tah pro rozšíření herního průmyslu, ze kterého mohou profitovat všichni. Cloud gaming může být vstupní branou pro mnoho nových hráčů, kteří následně budou ochotni přistoupit ke koupi vlastní domácí konzole či vlastního herního PC. Držení vlastního hardwaru nese samozřejmě větší výhody a není zde tak silný důraz na rychlost a stabilitu připojení k síti. Nicméně trh cloud gamingu je lidově řečeno ještě v plenkách, což dokazují výše zobrazené křivky vývoje reprezentující jednotlivé scénáře.

Při bližším pohledu na základní (nejreálnější) predikční křivku lze zjistit, že tržby pro rok 2020 se budou pohybovat okolo 356 milionů dolarů a do roku 2023 se může cloudové hraní těšit na tržby dosahující 3,2 miliardy dolarů. Tato částka je již natolik zajímavá v očích investorů, vývojářů a vydavatelů, že by mohlo přispět k ještě strmějšímu růstu v letech pozdějších. Vzhledem k stále rostoucí oblíbenosti her je třeba brát silně v potaz i optimistickou variantu, která dosahuje pro rok 2020 459 milionů dolarů s výhledem sahajícím až k více než 5 miliardám dolarů v roce 2023. Složená roční míra růstu v tomto případě dosahuje +123 %, což z tohoto odvětví dělá velmi přitažlivý cíl pro investiční kapitál. Důvody podporující tuto variantu vycházejí zejména z posledních událostí jara 2020, kdy služba Google Stadia oznámila další rozšiřování a vývoj technologií pro pokrytí cloudového hraní a přístup vydavatelů, kteří ve velkém měřítku přizpůsobují vydávaný obsah požadavkům pro cloud a hráče, jež ho využívají. Pesimistická varianta pak počítá s tržbou okolo 187 milionů dolarů v roce 2020 a 1,5 miliardy dolarů v roce 2023, a to v případě, že cloud gaming nepřitáhne očekávané množství hráčů.

Prvotní analýzy naznačují lehký propad v počtu nových uživatelů od doby prvního uvedení na trh, avšak na vině je především složitost technických aspektů či strategií týkajících se vydávání herního obsahu. Ku příkladu služba Google Stadia měla problémy se stabilitou serverů či služba GeForce Now, která se potýkala s táhnoucími se jednáními s vydavatelem ohledně licencí k hernímu obsahu. Klíčovým prvkem pro budoucí úspěch cloud gamingu budou zavedení a rozšíření sítě 5G a následná celosvětová dostupnost cloudových serverů. Pakliže se jednání ohledně zavádění 5G sítě protáhnou, dá se očekávat, že optimistická predikce bude čím dál méně reálnou. (Fernandes, 2020)

Aktuálně nejzásadnější hráči na poli cloud gamingu jsou Google Stadia, GeForce Now od služby Nvidia, Project xCloud, PS Now, Black Nut či Shadow.

### 3.4 Současný stav a ekonomická situace videoherního průmyslu v ČR

V České republice je herní průmysl na vzestupu a proniká do dalších odvětví, které jsou v celospolečenském hledisku nesmírně důležité. Řeč je zejména o průniku herních mechanismů a technologií do vojenství, zdravotnictví, vědních oborů či vzdělávání.

Herní algoritmy jsou základem pro chod celé videohry a jejich nedílnou součástí je i umělá inteligence. Na tu se často zaměřují speciálně vyčleněné divize herních studií, které ji neustále zdokonalují a posouvají její technologickou vyspělost stále kupředu. Právě tyto technologie jsou následně využívány pro simulaci různých situací napříč obory. Ku příkladu česká společnost Warhorse Studios ruku v ruce s MATFYZ fakultou Univerzity Karlovy pracuje na rozvíjení umělé inteligence v oblasti řízení a ovládání skrze počítač. Tyto formy spolupráce a následný vývoj mohou mít kladné důsledky zejména v těchto oblastech:

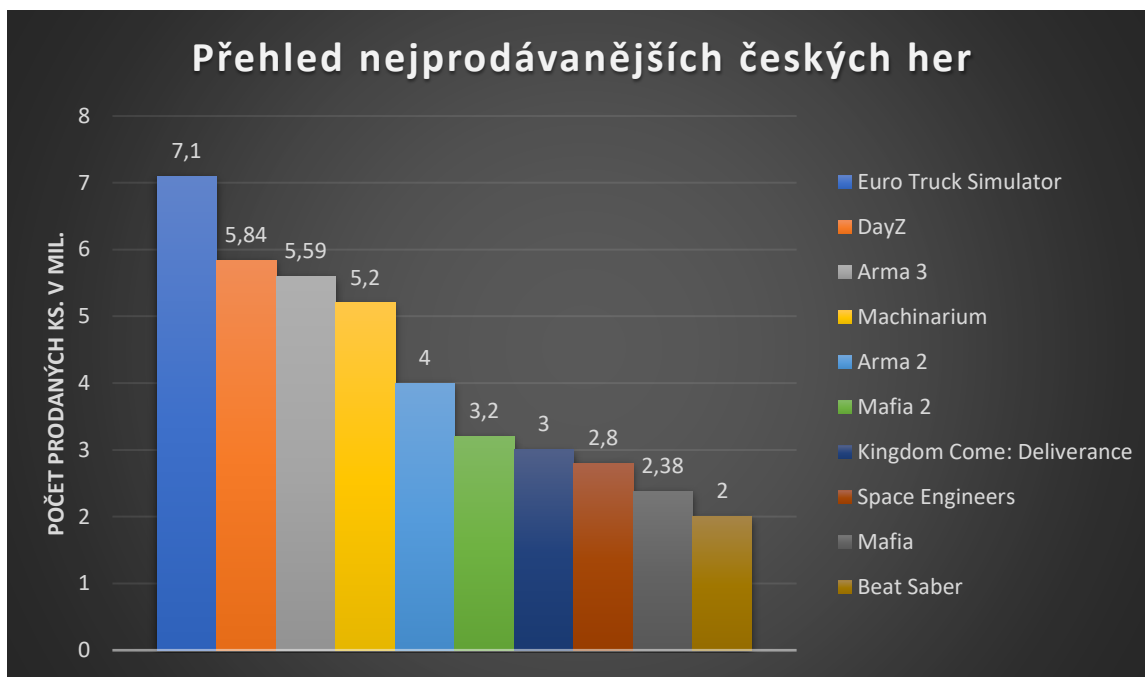
- Vzdělávání – zábavnější, názornější a jednodušeji představitelný obraz vykládané látky s možností interaktivního zapojení žáků a podpora tvořivosti (např. Lipa Learning – pro předškolní věk a 1. stupeň ZŠ)
- Vojenství, obrana a bezpečnostní prvky – Audiovizuální detekce, virtuální trénink reálných situací v širokém spektru reálných lokací, ochrana před kyberútoky
- Dopravní simulace – trenažéry pro různé typy dopravních prostředků (zejména nové typy letadel, aut či raketoplánů)
- Zdravotnictví – Robotizace operačních zákroků, rehabilitační programy vhodné na široké spektrum úrazů (Barák, Adamcová, Staszkiwicz, & Klesla, 2020)

#### 3.4.1 Charakteristiky českého herního průmyslu

Česká produkce byla v posledních letech opravdu plodná. Odhady hovoří o prodeji více než 60 milionu českých konzolových a PC her. Co se týká mobilních titulů fungujících na principu free-to-play, tak zde se produkce dostala k více než 0,5 miliardě hráčů.

Mezi hlavní charakteristiky patří beze sporu **stálý růst** a rozvoj odvětví. Toto tvrzení lze dokázat například grafem níže, ze kterého lze vyčíst prodané kusy českých videoher (v

posledních letech zejména komerční úspěch Kingdom Come: Deliverance, DayZ či Beat Saberu). (Barák, Adamcová, Staszkiwicz, & Klesla, 2020)



Obrázek 33 Graf zobrazující prodeje her pocházejících z ČR (Barák, Adamcová, Staszkiwicz, & Klesla, 2020)

Český herní průmysl je v doprovodu severního souseda – Polska na vrcholu středoevropské a východoevropské herní hierarchie. V obou zemích je z hlediska minulosti a historie nejvíce významným prvkem zábavního průmyslu hlavně filmová produkce. V porovnání s aktuální situací si vede filmový průmysl o poznání hůře. Momentálně je **herní průmysl na více než trojnásobku obratu průmyslu filmového**. Mimo jiné tvoří studia z České republiky téměř 10 % z celkového počtu studií ve Východní a Střední Evropě a okolo 8,7 % z počtu všech vývojářů. Dá se tedy tvrdit, že ČR je významnou základnou pro herní průmysl v této části světa a schopnosti českých vývojářů a kreativců oceňují i za oceánem. To je dáno zejména faktem, že čeští vývojáři produkují velmi kvalitní finální produkt s ohledem na finanční podmínky (skepse investorů, nevyspělost trhu), technologické možnosti či malé množství potřebných specializovaných expertů. Právě tento poslední aspekt je bohužel negativní vlastností českého herního průmyslu dneška. Tento **nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců** z oboru IT, kreativců apod. je jedním z hlavních brzd jinak skvěle se rozvíjejícího odvětví. Pozitivně na tuzemský herní průmysl působí

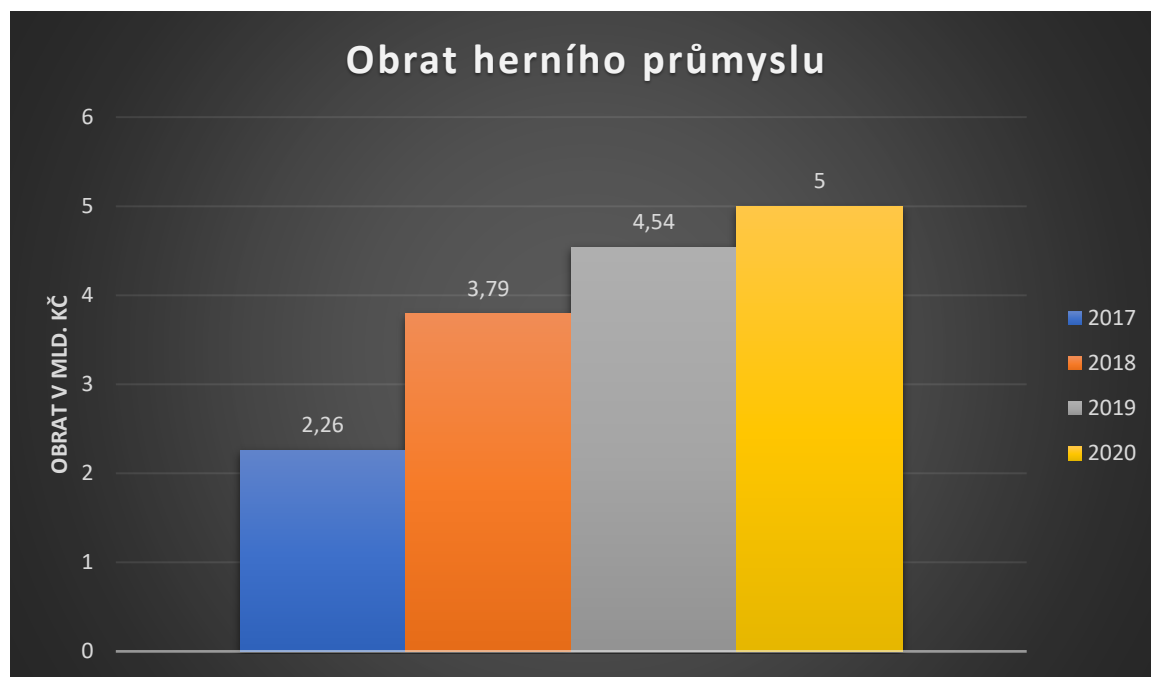


taktéž **vzrállost a šíře komunity** hráčské i vývojářské. Ty jsou navzdory prakticky nulovému zájmu státu na velmi vyspělé úrovni a jsou podporovány několika spolky jako např. Asociací českých herních vývojářů či skupinou České hry. (Barák, Adamcová, Staszkiwicz, & Klesla, 2020)

### 3.4.2 Ekonomický užitek her pro Českou republiku

V oblasti videoher a jejich produkce vyčnívá zejména její dominance nad sektorem filmové a televizní tvorby. Jak je již uvedeno výše hry předčí film a televizi o více než trojnásobek:

- Obrat videoherního průmyslu v ČR – více než 4,5 miliardy Kč (168 mil. EUR)
- Obrat filmového a televizního průmyslu v ČR – 1,5 miliardy Kč (56 mil. EUR)



Obrázek 34 Graf zobrazující vývoj obratu českého herního průmyslu v letech 2017-2020 (Bartovský, 2020)

Na tomto stavu má podíl zejména stále narůstající obliba her, a to jak tuzemských, tak her pocházejících ze zahraniční produkce. Zajímavým milníkem byl v roce 2018 meziroční nárůst obratu o téměř 68 procent a nynější procento konstantního růstu dosahující hodnoty 29 procent per annum. Razantně se posunul i počet produkováných her za rok. V roce 2016 se v ČR vydalo 35 videoher, v roce 2019 tomu bylo již 65. Česko tedy kopíruje globálně nastolený trend v růstu poptávky po videoherních produktech. Dle odhadů společnosti Newzoo bude hráčská populace čítající 2,7 miliardy ochotna utratit za hry v letošním roce

až 159,3 mld. USD. To by znamenalo meziroční nárůst o 9,3 % a v přepočtu by se tak jednalo o navýšení o 13,6 mld. USD. Předpokládá se, že tento trend jen tak neustoupí, a proto se promítne i do růstu českého herního průmyslu. (Wijman, Newzoo, 2019)

Hry jsou pro Českou republiku také důležitým vývozním artiklem, když průměrný podíl vývozu dosahuje hodnoty 95 %. Zbylých 5 % tvoří domácí trh a také firmy, jež se zaměřují zejména na hry deskové, karetní či vzdělávací pro menší publikum. Mezi přední importéry našich herních produktů pak patří:

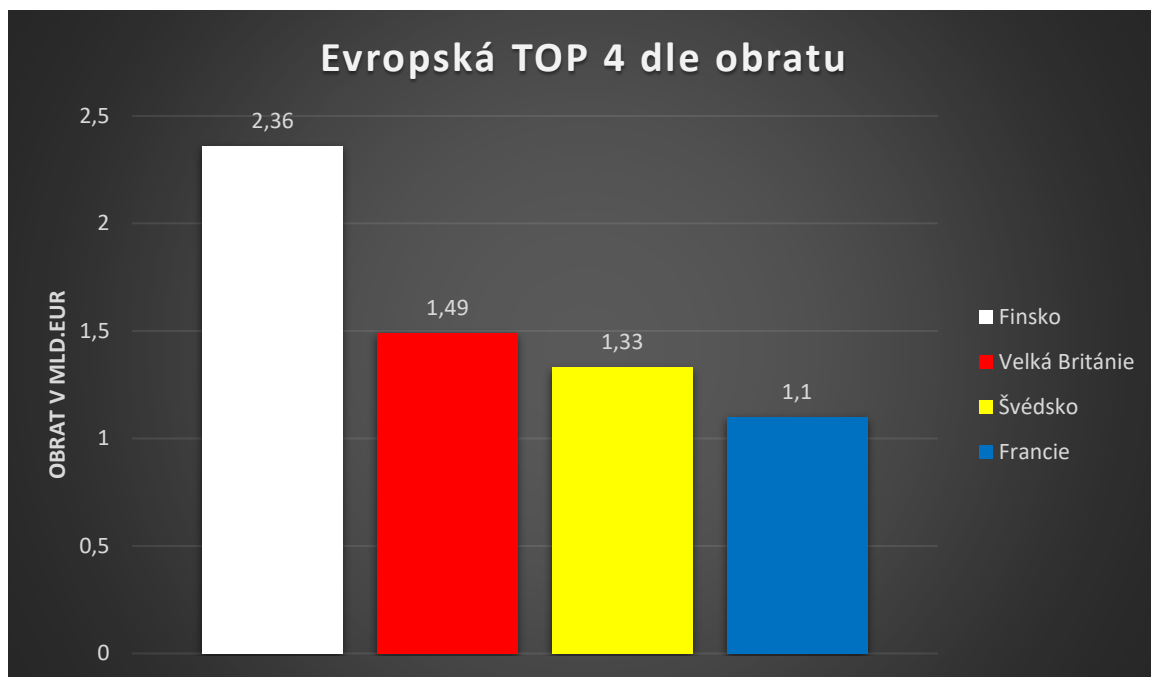
- **Spojené státy americké**, jejichž hodnota herního trhu se blíží 32 mld. USD a podílí se na 35 % tuzemského vývozu.
- Druhým největším odběratelem je sousední **Německo**, jež je 5. největší herním trhem světa dosahující tržeb okolo 5 mld. USD, s podílem 15 % na českém vývozu.
- **Velká Británie**, jíž patří 6. příčka na poli herních trhů s podílem 10 %.
- Výčet významných importérů uzavírá **Ruská federace** s podílem taktéž 10 %.

Stejně jako u jiných komodit a výrobků je momentálně zajímavou destinací asijský trh. Asijské tygry v oblasti her tu reprezentuje Čína (obrat 34,5 mld. USD), Japonsko (17,7 mld. USD) a Jižní Korea (5,7 mld. USD). Problémem pro česká studia je však velmi náročný vstup na tento trh a restriktivní podmínky zde panující (cenzura, regulace trhu, protekcionismus). Zatím nepodstatnější průnik na tento trh zaznamenalo společnost Bohemia Interactive, která započala spolupráci s čínským gigantem Tencent Games. Zda tato spolupráce přinese nové exportní příležitosti je zatím velmi nejisté. (Institut pro digitální ekonomiku, o.p.s., 2016)

### 3.4.3 Postavení ČR oproti světu

Česká republika v rámci Střední a Východní Evropy okupuje přední příčky a mezi její hlavní konkurenty patří Polsko s výsledným obratem 265 mil. EUR a Rumunsko se 156 mil. EUR. Pro zajímavost výsledek sousedního Slovenska se pohybuje okolo 51 mil. EUR a například Chorvatsko dosahuje jen na 7 mil. EUR. Pokud se však tuzemský obrat porovná s evropskou špičkou, je zde viditelný velký prostor pro zlepšení, ačkoliv výsledky evropských gigantů jdou ruku v ruce s šíří jejich ekonomiky a obyvatelstvem. To však nemusí být ze zásady jediný rozhodující faktor, jak ukazují severské země. Právě ve skandinávských státech je

herní komunita opravdu vyspělá a široká, a především díky tomuto faktu je Finsko ve vedoucí pozici v celoevropském měříku. (IDE, 2019)



**Obrázek 35** Graf zobrazující obraty čtyř nejlepších evropských zemí v oblasti herního průmyslu (IDE, 2019)

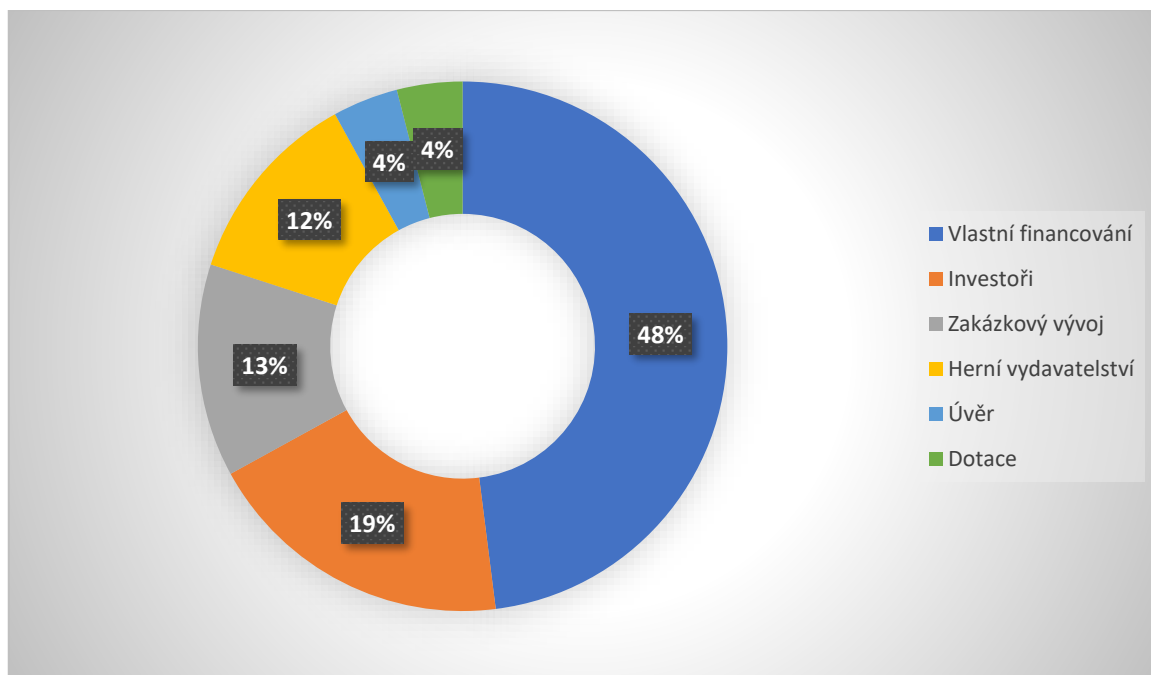
K dominanci Finska přispěla také firma Nokia, jež do svého vývoje zahrnovala nejen mobilní zařízení, ale i aplikace a software k nim přidružený. Její markantní celosvětový úspěch přitáhl do země značné množství investičního kapitálu, který pomohl budovat odvětví herního průmyslu a do jisté míry i díky Nokii pak spatřili světlo světa herní studia jako Rovio (Angry Birds), SuperCell (Clash of Clans) či Remedy Entertainment (Max Payne), které se díky dnes již kultovním titulům zapříčinili další růst videoherního průmyslu v moderní době. Velmi významnou stopu na růstu švédského herního odvětví má pak studio Mojang se svým fenoménem – Minecraft, který stále generuje obrát v řádech stamilionů eur ročně. Toto studio již však momentálně patří pod křídla amerického giganta Microsoft, za tuto akvizici zaplatil Microsoft téměř 2,5 miliardy USD (cca 53,4 mld. Kč).

Východoevropské (případně středoevropské) státy zažívají velký růst, oproti zmíněným severským státům, které mají sice vysoké obraty, avšak stagnující meziroční nárůst. Je zde tedy prostor pro optimismus, co se týče budoucího vývoje nejen u nás, ale v ostatních částech střední a východní Evropy. Dalším pozitivním prvkem je soběstačnost tuzemské produkce videoher. Průměrné procento relace tržeb za vlastní výkony k celkovým

výdajům dosahuje 89 %, pro českou tvorbu je to však 174,5 %. Opět se nabízí srovnání s dalším kreativním průmyslem, a to filmovým. Jako příklad lze uvést rok 2017, kdy film získal 1,2 miliardy korun (cca 400 mil. Kč z Fondu pro kinematografii a dalších 800 mil. Kč určených na filmové pobídky). Dalším podstatným ukazatelem je podíl české produkce na té zahraniční. U videoher je tuzemská produkce na 91 % a pouhých 9 % tvoří tvorba zahraniční. Při pohledu na filmový průmysl je obraz naprosto odlišný. Česká filmová produkce dosahuje jen 24 % (zhruba 1,6 mld. Kč) a za zbylými 76 % stojí tvorba zahraniční (téměř 5 mld. Kč), a to díky výše zmíněným filmovým pobídkám. Nabízí se tedy otevření diskuse o rozložení státem dotovaných pobídek a také o směřování tuzemské kulturní tvorby. (IDE, 2019)

#### 3.4.4 Zdroje financování vývoje her v ČR

Specifikou herního průmyslu je velmi nákladný vývoj produktů pod něj spadajících. Převážná část financování jde právě na oblast vývoje, a proto se často potýká s nedostatečným financováním, ačkoliv z výsledků výše by se mohlo zdát, že finančních zdrojů je dost. Kamenem úrazu je doba od počátku vývoje do vydání hry, kdy se negeneruje žádný zisk a prostředky pouze ubývají, následně dochází ke generování zisku zejména první měsíce po vydání a poté příliv financí opět přechází do útlumu. Proto společnosti i v Česku často postrádají dostatečné financování, které by usnadnilo průběh vývoje a umožnilo dostatek prostoru pro inovace či rozšiřování. Dle statistických dat ze Zprávy o stavu českého herního průmyslu 2020 vyplývá, že pouze 1 ze 4 herních firem uspěje se žádostí o úvěr. Důvodem, proč banky nechtějí poskytovat těmto firmám úvěry je právě nestálost příjmů a riziko předčasného ukončení projektu. Častou formou získávání financí je tak například crowdfunding (viz. Crowdfunding v herním průmyslu) či externí zakázkové vývojářské práce.



**Obrázek 36** Graf zobrazující zdroje financování českých vývojářských firem (Barák, Adamcová, Staszkievicz, & Klesla, 2020)

Z grafu vyplývá, že většina českých studií je financována vlastními prostředky, které proudí z vlastních soukromých financí zakladatelů či společníků anebo z dalšího podnikání. Crowdfunding pak navrch k výše uvedeným zdrojům využívá 14 % studií.

### 3.4.5 Segmentace českého trhu

V tuzemsku se jako už několik let na prvním místě drží tvorba pro PC a konzole, v závěsu je pak tvorba na mobilní zařízení a do popředí se pomalu dostává i tvorba pro virtuální realitu.

Dle platformy:

- PC/konzole – 67 %
- Mobilní hry – 41 %
- Prohlížečové hry – 16 %
- Virtuální realita (VR) – 8 %

Ze shrnutí výše lze vydedukovat, že česká herní studia často produkují hry na více platform. Vývoj striktně na PC či konzole provozuje pouze 20 % studií. Studia produkující mobilní hry pak využívají obchodní modely takto:

- Premium model - 57,5 %

- Free-to-play model – 62,5 %
- Premium i Free-to-play – 20 % (IDE, 2019)

### 3.4.6 Podpora od státu a EU

V České republice funguje pro podporu herního průmyslu několik organizací. Tyto organizace a spolky se ve větší či menší míře podílejí na postupné popularizaci tohoto odvětví. Mezi ty hlavní patří program Digitální Česko či Národní politika výzkumu, vývoje a inovací 2016-2020. V Evropském měřítku je to pak program Kreativní Evropa a zejména subprogram MEDIA. V tomto programu se oceňují inovátorské přístupy, kreativní a autentická tvorba, jež by mohly přinést kulturní obohacení. Důležitými kritérii pro zahrnutí do programu a udělení finanční pomoci je hratelnost, výprava děje, zasazení a kulturní přínos. V minulých letech tento program vyčlenil celkovou částku 3,72 mil. euro na podporu 30 videoher pocházejících ze 13 členských zemí EU. Poslední česká hra, jež na tuto pomoc dosáhla je hra *Some Day You'll Return* od vývojářů ze studia CBE Software. Tato hra s hororovými prvky je zasazena do NP České Švýcarsko. Scenérie z tohoto krásného koutku Česka jsou zde velice kvalitně zpracovány, a navíc hra nabízí jistou formu průvodcovství skrze QR kódy umístěnými na vyhlídkách a rozcestnících. Skrze tyto QR kódy se hráčovi zobrazí reálná poloha místa, kde se právě virtuálně nachází spolu s propagačními materiály tohoto národního parku. V mnoha ohledech tak dělá skvělou reklamu tuzemským přírodním reáliím. (Barák, Adamcová, Staszkievicz, & Klesla, 2020)

## 3.5 Predikce budoucího vývoje a faktory pro rozvoj herního průmyslu

Nejprve je třeba jasně definovat faktory, jež jsou pro rozvoj a budoucí fungování herního průmyslu v ČR klíčové, těmi jsou:

- Vzdělávání
- Exportní podpora
- Investiční příležitosti
- Rozvoj inovací, vývoje a výzkumu

### 3.5.1 Vzdělávání

Tento faktor je klíčový z důvodu stálého nedostatku odborných pracovníků na různých pozicích. Je třeba nastolit nový trend odpovídající poptávce po odbornících nejen v oboru videoher, ale IT jako celku. Důvody, proč tomu tak je lze hledat například v poměrně limitovaných možnostech získání vzdělání v oboru her. Programování v obecnějším hledisku, grafický design či animace v rámci filmu k dispozici samozřejmě jsou, avšak poptávka je po vyloženě specializovaných pozicích pro hry jako jsou 2D a 3D grafici, herní scénárista, vývojář skriptů, programátor herní rozhraní, herní designér. Mezi další důvody je možné zařadit nedostatečný apel na zmodernizování výuky novými technologiemi a způsoby výuky, nedostatečnou spolupráci školních institucí a firem z praxe, malý či zanedbatelný počet workshopů či kurzů vztahujících se k oboru, minimální šance na získání praxe či stáže. Poslední uvedený důvod je jen těžko napravitelný, jelikož herní studia nechtějí přijít na krátkou dobu studenty, které by seznámili s procesem vývoje hry, kterou ještě nevydali a nechtějí se vystavovat možnosti vynesení citlivých informací a know-how. (Barák, Adamcová, Staszkievicz, & Klesla, 2020)

#### Návrhy pro zlepšení situace:

- Aktivní podpora zvýšení zájmu o obor herního průmyslu
  - V rámci mass médií nejsou hry prezentovány příliš pozitivně a stále se jim nedostává podstatnějšího prostoru a popularizace napříč českou společností. V rámci kreativního a kulturního průmyslu jsou tak hry v pozadí. Změnou k lepšímu by mohla být aktivní účast ministerstva kultury na zviditelnění studijních oborů a pracovních možností spojených s herním průmyslem. Dalším způsobem je zapojení vlivných (nejen) internetových osobností a celebrit, které mají široký dosah na sociálních sítích a mohou tak přispět k většímu zájmu o daný segment. Pomoci mohou zejména tzv. influenceři, jejichž publikum tvoří mladiství a děti a mohou nasměrovat jejich zájem ke studiu IT oborů.
- Vznik specializovaných oborů

- Vznik studijních oborů, které jsou specificky využívány v herním průmyslu (animace PC grafiky, modelace ve 3D, programování v herních enginech, herní design apod.)
- Zapojení odborníků z praxe do učebních programů
  - Možnost odborných seminářů
  - Větší počet závěrečných prací s tématy týkajícími se herního světa
  - Stáže či praxe ve studiích a jejich odděleních, kde mohou studenti načerpat zkušenosti a zároveň nenarušit proces vývoje a informační embargo

### 3.5.2 Exportní podpora

Vzhledem k vyloženě exportnímu zaměření českého herního průmyslu je tento faktor řazen mezi klíčové. Česká herní komunita nemůže svou poptávkou uspokojit očekávání vydavatelů a vývojářů, a proto vydavatelství logicky cílí na silné zahraniční trhy, ze kterých pak pramení největší zisk. Z těchto důvodů českým producentům velmi pomůže pomoc státu a jiných organizací působících globálně. Momentálně je prezentace Česka v globálním měřítku minimální, ačkoliv zde vznikají celosvětově oblíbené tituly. K největší propagaci slouží veletrhy jako je E3, Gamescom či japonské Tokyo Game Show. Na těchto akcích se české firmy prezentují bez či s minimální podporou státu, kdežto země jako Švédsko, Finsko, Německo či Velká Británie aktivně podporují svá herní studia na mezinárodních akcích a berou ho jako svou vizitku v rámci kreativního a kulturního průmyslu. Tato podpora se týká i menších či začínajících studií, v Česku s takovou podporou malá studia počítat vůbec nemohou. Dalším zásadním problémem spojeným s exportem je náročnost a přísné podmínky pro vstup na některé zahraniční trhy, a to zejména na ty asijské. Čína disponuje velmi rozpínavým a akcelerujícím trhem, který je však zaměřen velmi na domácí produkci a panuje zde silná regulace tohoto trhu. V případě Číny je třeba zmínit i silnou míru cenzury. České firmy se tak na Čínský trh dostanou jen skrze čínské partnery, kteří si mohou diktovat podmínky spolupráce zejména ze strany financí. Následným zásadním problémem je nerovnoměrnost rozložení pomoci ze strany programů jako CzechTrade, jež čerpá finance z Evropských strukturálních a investičních fondů. Firmy sídlící v Praze však na tuto pomoc skrze program nedosáhnou, jelikož se jedná o pomoc firmám z menších a nemetropolitních měst. Paradoxem však je, že většina kreativně úspěšných firem (menších i větších) působí



právě v Praze. Snaha společnosti CzechInvest částečně doplňuje potřebnou pomoc, avšak tato forma pomoci by byla zapotřebí v mnohem větším měřítku, než je tomu doposud (nejaktuálněji firma propagovala hru Kingdom Come: Deliverance v Japonsku). Pro podporu kinematografie je vyčleněno mnohonásobně větší kvantum pomoci a prostředků, nežli je tomu u herního průmyslu, ačkoliv přínosem hry film předčí. Za zmínku stojí také složitost a velké množství byrokracie v případě „importu“ a najímání zahraničních pracovníků k obsazení poptávaných pracovních míst. Tento proces je velmi zdlouhavý a náročný a firmy tak přicházejí o možnost získání kvalitních odborníků na potřebné klíčové pozice. (Barák, Adamcová, Staszkiwicz, & Klesla, 2020)

#### Návrhy pro zlepšení situace:

- Dostupná a komplexní právní podpora k lehčí orientaci a vstupu na evropské i světové trhy
- Možnost podpory exportu skrze Českou exportní banku
- Zjednodušení a osekání byrokratických požadavků a přívětivější legislativa
- Efektivnější pomoc při prezentaci na mezinárodních prestižních veletrzích a propagace v rámci mezinárodních cest či návštěv

### **3.5.3 Investiční příležitosti**

Specifika českého trhu tvoří zejména malým počtem firem se zahraničními vlastníky. Je zde tedy určitě množství domácího kapitálu, ale problém nastává hlavně ve způsobu, jak přilákat ten zahraniční, jelikož ten otevírá dveře k dalšímu růstu a expanzi na zahraniční trhy. I na českém trhu se nacházejí nové možnosti ušetření kapitálu jako startupové příležitosti či modernější metody distribuce, zahraniční kapitál však nepřichází, a to z důvodu nedostatečné vyspělosti a nepřipravenosti tuzemského trhu. Jak již bylo zmíněno, mnoho českých společností má problém se získáním financí skrze úvěry, a proto je pro ně získání investora klíčové. V ČR neexistují investoři, kteří by se primárně zaměřovali na trh s videohrami a do svého portfolia přidávají herní studia jako jakýsi pokus o rozšíření portfolia, a to pouze za předpokladu, že za nimi stojí úspěšní vývojáři či herní tituly. Oproti zahraničí tak Česká republika poměrně dost zaostává a nedostatek přílivy zahraničního kapitálu je jednou z brzd odvětví. Se zkušenými zahraničními investory přichází totiž nejen peníze, ale i nedocenitelné know-how a znalost chodu globálního trhu. V Česku se do

investování do herního průmyslu nebáli vkročit např. Synot, Zdeněk Bakala či Rockaway. Jako velkou překážku vidí čeští investoři délku a náročnost vývoje hry či nedostatečné zmapování tohoto segmentu a trhu jako celku. Je však třeba zmínit úskalí vstupu zahraničních investorů na český herní trh. Velky lehkou může nastat situace, kdy budou česká herní studia využívána jako outsourcingový ostrůvek ve středu Evropy, který produkuje obsah pro zahraniční etablované značky bez vize vlastní tvorby. (Barák, Adamcová, Staszkiwicz, & Klesla, 2020)

#### Návrhy pro zlepšení situace:

- Lepší informovanost a dostupnost dat pro domácí investory díky názorným příkladům úspěšných investic do herního průmyslu v ČR
- Přilákání zahraničních investorů, avšak za jasně stanovených podmínek, které ochrání zájmy českých vývojářů. Zároveň se snažit cílit na specializovaného investory, kteří mohou do Česka přinést potřebný kapitál a zkušenosti a být určitým modelem či příkladem pro budoucí investiční akvizice.
- Pomoc firmám v začátcích, podpora inkubačních a akceleračních programů, vytvoření investičních pobídek pro domácí investory a postupné vytváření přívětivého a lákavého podnikatelského prostředí.

#### **3.5.4 Rozvoj inovací, výzkumu a vývoje**

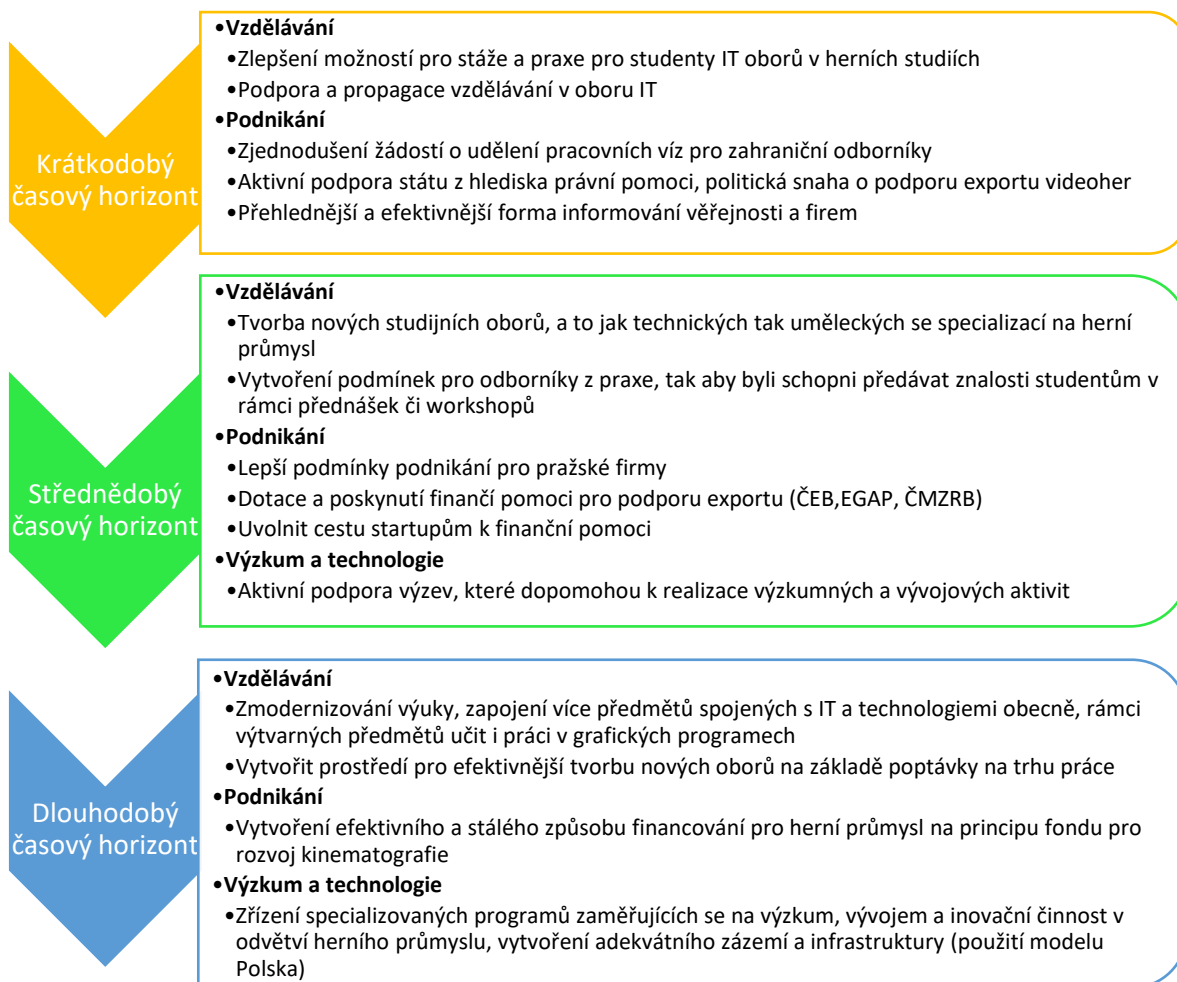
Výzkum a vývoj jsou pro herní průmysl stěžejní, avšak v důsledku vysoké nákladnosti těchto procesů se často musí přistoupit k nechtěným opatřením za účelem ušetření finančních prostředků na jejich úkor. Dochází pak k situacím, kdy herní společnosti nakupují již vyvinuté technologie (např. engine) od konkurence a netlačí tak vývoj vlastních technologií. Finální produkt tak může technologicky zaostávat za konkurenčními tituly. Obecně se dá říci, že na vývoj vlastních technologií mají dostatek finančních prostředků a času hlavně etablované firmy s pevnou pozicí na trhu. V ČR se jedná například o firmu Bohemia Interactive. Česká společnost Warhorse pak převážně pracuje s CryEngine německého původu, který však z velké části upravila a přizpůsobila vlastním potřebám. Jednalo se tak o rychlejší a schůdnější cestu pro vývoj, kterou se vydá mnoha obdobných studií. Pokud však firmy chtějí naplnit vysoké ambice a získat globální úspěch je potřeba zapracovat právě na vývoji vlastních technologií a získat tak konkurenční výhodu a osobitost pro vlastní herní

tituly. V Česku se pro tento vývoj nevynakládají žádné podstatnější částky, u našeho severního souseda – Polska je tomu však jinak. Nynější polský gigant CD Projekt Red v roce 2016 získal částku 7 mi. Euro na vývoj vlastních technologií ze státních dotací. Následný úspěch jejich herních titulů pak mluví sám za sebe. Dále chybí větší iniciativa ze strany státu a státních institucí pro pobídky z hlediska nástrojů a zázemí pro výzkum a vývoj. Opět si ČR může vzít příklad z Polska, kde funguje program s názvem – Operační program inteligentního rozvoje pro časový horizont 2014-2020. Tento program cílí na rozvoj technologického vývoje pro vědu, bezpečnost ale i herní průmysl. Roční dotační rozpětí se pohybuje od 600 do 700 mil. korun (100-116 mil. zlotých). (Barák, Adamcová, Staszkievicz, & Klesla, 2020)

Návrhy pro zlepšení situace:

- Napodobení postupu Polska v oblasti financování vývoje výzkumu technologií
- Aktivní podpora vytváření kvalitního výzkumného zázemí a infrastruktury

### 3.5.5 Shrnutí cílů pro další vývoj dle časového hlediska



## Výsledky a diskuse

### 3.6 Rozhovory s videoherními novináři a vývojáři

Pro jednotlivé rozhovory bylo použito celkem 10 otázek, týkajících se aktuálního dění v herním průmyslu. Na tyto otázky odpovídalo několik respondentů z řad herních novinářů a vývojářů. Účelem bylo získání názorů od odborníků a osob pohybujících se v oboru a jejich následné shrnutí a vyhodnocení. Takto získaná data pomohou lépe nastínit aktuální dění a zasadit do kontextu skutečnosti popsané jak v teoretické, tak praktické části.

#### Respondenti:

- Vortex – videoherní novináři, dříve členové redakce Hrej.cz
- Mikoláš Tuček (MK) – videoherní novinář, mimo jiné působí v herním magazínu Score, dříve člen týmu z pořadů Re-Play či NewGame+
- Games.cz – videoherní novináři působící dlouhou dobu v českém herním prostředí
- Pavel Barák (PB) – předseda Asociace českých herních vývojářů
- Warhorse Studios – vývojářské studio z Prahy, autoři hry Kingdom Come: Deliverance
- Bohemia Interactive (BI) - vývojářské studio z Brna, na svém kontě mají herní tituly jako Arma či DayZ
- CBE Software – vývojářské studio z Brna, autoři hry Someday You'll Return

#### *I. Jaký názor máte na vnímání videoher v české společnosti? Je podle Vás popularita her napříč generacemi rostoucí?*

**Vortex:** Trochu se to zlepšuje, ale zdaleka ne tak, aby to odpovídalo tomu, že celá jedna generace hráčů už mohla dorůst nebo celá jedna generace lidí, pro které byly hry běžnou součástí života. Určitě si ale může každý všimnout, že pokud se ve světě něco semele, tak hry jsou velmi často na pranýři, jako jeden z potenciálních viníků, je to vlastně vděčný cíl méně seriózních médií. Pokud někdo dojde k nějaké střelbě nebo trestnému činu, tak je pro lidi jednodušší obvinít videohru, protože odsoudit člověka nemusí být tak snadné. Hry jsou něco neživého, indiferentního a tady je snadné udělat tu zkratku. Média pak tímto „krmí bestii, která je po zprávách hladová“. Tohle může mít na hry negativní vliv a myslím, že stále má.

**MK:** Určitě, podobně jako v Americe před mnoho let zpátky už dorostla generace, která počítačům rozumí a vnímá hry jako běžnou součást života.

**Games.cz:** Posun zde určitě je. I z toho pohledu, že hry dostávají více prostoru v mainstreamových médiích. Už není nemyslitelné, aby například ČT udělala reportáž o herním průmyslu a pokryla nějaké aktuální dění a nešlo o spíše bulvární reportáž, jak hry zabíjejí naši mládež apod. Mezi mými vrstevníky je hraní her naprosto kladně přijímáno, ale chápu, že starší ročníky se na to dívají stále trochu přes prsty a nemají o ně zájem. Ačkoliv jsou výjimky jako World of Tanks, které pronikly i mezi starší ročníky a staly se pro ně legitimní formou zábavy.

**PB:** Více méně toto byl jeden z důvodů vzniku Asociace herních vývojářů, zvýšit povědomí o herním průmyslu v Česku a podpora herních vývojářů. I díky této iniciativě se dostalo více informací do médií a myslím si, že jdeme dobrým směrem k větší popularizaci odvětví.

**Warhorse:** Hry jsou určitě fenoménem a jejich oblíbenost roste, jsou dostupnější, je velký žánrový výběr a mnoho způsobů hraní. Určitě tu jsou pořád lidé, které to nezajímá a stačí jim žít s předsudky, že je to podřadný obor a dospělí by hrát neměli, jinak ztrácí vážnost. Ale osobně si myslím, že situace je mnohem lepší než v minulosti nebo po revoluci. Jsme už dál, a i ten přístup je lepší, obzvláště pokud se daří hrát Kingdom Come, Arma, Factorio nebo Beat Saber.

**BI:** Dnešní situace je podstatně lepší, než tomu bylo před 20 lety. Lidé se o hry zajímají a informace k nim proudí z mnoha kanálů, a to zejména skrze Youtube. Takže je tu určitě rostoucí trend a věřím, že bude pokračovat dál. Koneckonců je to i v našem zájmu, aby komunita byla čím dál větší. Hry typu battle royale jsou také dnešní herní bombou, která pomáhá přitáhnout nové lidi, kteří by předtím na hry ani nesáhli.

**CBE:** Určitě zde vidím posun kupředu, herní komunita se rozrůstá a oblíbenost samotného odvětví dokládají například prodeje her na službě Steam, kde jsme mimochodem uvedli i náš nejnovější počín Someday You'll Return. Další skupinou, jež bude formovat úspěch her budoucích let je bez pochyby mladší publikum, jejichž pozornost upoutali hry jako Minecraft či Fortnite. Osobně těmto typům her neholduji, ale věřím, že budou určitým prostředkem rozšíření povědomí o herním světě.

**Shrnutí:** Respondenti se shodují na pozitivnějším způsobu vnímání videoher jako celku v společnosti, a to nejen v Česku, ale globálně. Stále se tu však objevují případy, které dokazují malou či špatnou informovanost o odvětví a dochází pak ke zbytečnému nedorozumění, které jde však za mainstreamovými médii, která si často neověřují informace o herním dění a často sklouzávají k předsudkům a soudům, které by se dali považovat za přežitek. Dále vyzdvihují dosah her napříč generacemi a sociálními skupinami.

*II. Jaký je Váš názor na připravenost tuzemského vzdělávacího systému na poptávku po odbornících v IT či konkrétně ve videoherním odvětví? Případně jaké jsou dle Vás možnosti zlepšení situace?*

**Vortex:** Nemám úplně zmapováno, kolik je tu studijních programů, ale z dat Asociace českých herních vývojářů vyplývá, že opravdu kvalifikovaných lidí je tu opravdu málo. V tomto ohledu je tu hrubý nedostatek. Samozřejmě nějaké popularizaci na školách nepomáhají nějaké zmínky o hrách v kontextu trestných činů, jak už bylo řečeno, ale pak jsou tu okamžiky jako při velkém úspěchu Kingdom Come, které naopak zvedli vlnu přízně a ukázalo se, že hry opravdu smysl mají. Čím víc je takových momentů, tak tím více jsou lidé ochotní se tím zabývat a něco si o tom zjišťovat i nad rámec běžného hraní. Co s podporou vzdělávání? Musí přijít nějaký tlak od vývojářů i Asociace, což si myslím, že se i děje, snaží se podporovat školy se zaváděním nových programů, ale nevím, jestli fungují efektivně, to nedokážu posoudit. Ale určitě činí nějaké kroky činí obě strany tak, aby nakonec obory vystudovali lidé, kteří jsou ochotní a schopní v tomto oboru pracovat.

**MK:** Bezsporně otázka spíše na vývojáře samotné, ale co jsem se s nimi bavil, valně připravení ze školy nevycházejí převážně co se týče uměleckých oborů, u programátorů a technických obecně je to lepší. Nejlepší možností jsou samozřejmě osvědčení vedoucí škol, kteří vypíší zajímavé obory a seženou na ně kvalitní učitele.

**Games.cz:** Tak to není úplně problém, do kterého bych ze své pozice viděl. Spíše se zajímám o otázky využití her pro edukativní účely. To je ale jiné téma. Obory vznikají, ale ne s takovým úspěchem, který bychom mohli čekat, ale stále to není dost.

**PB:** Je tu stálý nedostatek odborných pracovníků. Máme poměrně problémy trž zásobovat dostatečným počtem lidí s odpovídající kvalitou napříč obory, které jsou pro herní průmysl stěžejní, a proto se snažíme (v rámci Asociace českých herních vývojářů, pozn. autora)

navazovat spolupráce například s Karlovou univerzitou. Momentálně s nimi řešíme program Erasmus+, vytváření sylabu a skript pro herní design, což by mělo být takovým předvojem vzniku samostatného oboru na této univerzitě. Tyto podklady budou veřejně dostupné a další univerzity je mohou volně využít k vytvoření vlastních oborů. Na tomto projektu spolupracujeme s několika dalšími evropskými univerzitami. Vyjednáváme i s ministerstvem školství a snažíme se je přesvědčit o důležitost rozvoje a podpory pro herní průmysl.

**Warhorse:** Například FAMU chce udělat školu pro herní designéry a scénáristy, na ČVUT je jeden z okruhů zaměřený na hry, ale na druhou stranu toho není dost. My jsme se s několika školami snažili spolupracovat, ale byl to velmi komplikovaný proces schvalování. My na druhou stranu nemáme čas dělat častější odborné přednášky, náš pracovní proces to prostě nedovoluje. Snažíme vysílat programátory, animátory, designéry na občasně přednášky a dát tak nějak komunitě a zájemcům šanci nahlédnout do naší práce. Máme několik rozhovorů a přednášek i na našem Youtube kanálu. Takže snaha je to i od nás, ale je to dost o samostatném učení a samovzdělávání. Hodil by se i jiný přístup státu k zahraničním zaměstnancům.

**BI:** Tak z naší firmy víme, že je tu značný nedostatek. Každoročně otevíráme nové pozice, které se však zaplňují delší dobu, než by se možná mohla zdát. Ačkoliv je finanční ohodnocení velmi pěkné, tak kvalifikovaných lidí prostě není moc a adekvátních kandidátů je tedy také nemnoho. Vidím ale určité snahy o zlepšení zejména z iniciativy Asociace českých herních vývojářů. Určitou jsou tu i stávající obory, které produkují kvalitní absolventy, ale je jich jednoduše málo. Chtělo by to určitě podpořit snahy Asociace a vzdělání v tomto oboru posunout dál. Taktéž by firmy ocenili přívětivější vizovou politiku pro lidi ze zahraničí. I u nás ve firmě máme zahraniční pracovníky a rádi bychom jich přijali více, ale celý proces je hrozně zdlouhavý a zájemce odrazuje.

**CBE:** Existují zde obory například na MU v Brně nebo v rámci Matematickofyzikální fakulty UK. Počet studentů však není nijak závratný a absolventi nenaplňují očekávání, co se týká počtu, nikoliv kvality. Máme šikovné a snaživé lidi, jen jich není tolik nasměrovánu k hernímu průmyslu, kolik by bylo ve skutečnosti potřeba. Určitě podporují různé iniciativy na podporu vzniku nových oborů či jejich rozšíření a věřím, že se na to české půdě brzy



povede. Prozatím mi přijde, že mnoho lidí jsou spíše samouci, ale paradoxně ti bývají nejúspěšnější.

**Shrnutí:** Respondenti se shodují na nedostatku kvalifikovaných pracovníků, kteří by dokázali nasytit poptávku na trhu a také na nutnosti jednoduššího a kratšího vizového řízení se zahraničními pracovníky, kteří často nahrazují nedostatek tuzemských odborníků. Jako další důležitý bod jsou pak možnosti vzdělávání v oblasti herního průmyslu u nás. Ze pohledu respondentů se není šíře ani četnost vysokoškolských oborů dostatečná a je třeba v tomto ohledu vyvinout určitý tlak na větší iniciativu ze strany státu. Zajímavostí je pak zkušenost zástupce vývojářského studia Warhorse, které zaměstnává několik nadšenců – samouků, kteří svou pílí a vytrvalostí dosáhli skvělých výsledků na poli IT a her a získali tak místo v dnes renomované firmě.

*III. Jaký názor máte na důležitost role herního průmyslu v zábavním průmyslu? A vidíte hry jako stěžejní formu zábavy budoucnosti?*

**Vortex:** Určitě to vidím kladně, budoucnost se zdá velmi příznivá pro herní průmysl v globálním měřítku a vzhledem k tomu, že pomáhá k rozvoji technologií, tak ho lze považovat za důležitého hráče. Hry vlastně nabízí možnost prožít si situace, které jsme chtěli zkusit, ale v normálním životě to není možné. Hry stylu role playing games jsou tak ideálním prostředkem pro vyprávění zajímavého příběhu pro hráčů a zároveň se zde dokáže skloubit s interakcí a zásahy samotného hráče do průběhu. Pak tu jsou hry trochu rychlejší a jednoduššího rázu jako FPS střílečky typu Call of Duty, které jsou dnes už pojmem a pořád lákají miliony hráčů po celém světě. Hry jsou dnes už zábava pro každého, pro mladé i starší, velké i malé. Jsou dostupné a škála výběru je opravdu pestrá, vybere si každý.

**MK:** Herní průmysl obratem dávno překonal další zábavní odvětví čili měřeno čistě kapitálem, tak vede. Nevidím moc v dohlednu, proč by se to mělo měnit.

**Games.cz:** Je třeba podotknout, že herní průmysl je hospodářsky vzato větší než ten filmový. Takže ho už nyní vidím jako průmysl důležitější z pohledu budoucnosti. Starší ročníky by se mohli nechat oslovit nějakými VR tituly, které často velmi zajímavě simulují určité situace a lokace. Myslím, že důležitost a síla herního průmyslu je neoddiskutovatelná.

**PB:** Určitě ho vidím jako skvělou možnost nejen pro zábavu samotnou, ale i jako perspektivní možnost pro modernější typ vzdělávání a výukovou interakci. Filmový průmysl

je už předběhnout, takže budoucnost tu určitě je, navíc je zde velký přínos pro rozvoj technologií a inovací v oblasti IT, s čímž souvisí i možnost hraní ve VR.

**Warhorse:** Jak jsem už zmiňoval, ta popularita roste raketově. V Asii je to až šílenství, když se podíváte na ty ohromné e-sportové turnaje, které vyprodávají desetitisícové haly apod. Pro lidi jako jsem já je to forma relaxace a skvělé zábavy v jednom. Doma hraju jak sám své oblíbené hry, tak s dětmi něco odlehčenějšího. Možná je to trochu kliše, ale je to opravdu zábava pro celou rodinu, pokud jsou tomu otevření a vyberou si správné hry. Tím neříkám, že by to měla být jediná forma zábavy, ale čas od času je příjemné se u hry odreagovat. Navíc jsou tu technologie virtuální reality, které to posouvají zase o něco dál. Možností hraní je mnoho a myslím si, že časem budou ještě přibývat. Takže ano, budoucnost to určitě je.

**BI:** Tak byli bychom sami proti sobě, kdybychom říkali, že by herní průmysl neměl hrát důležitou roli. Určitě vidím přívětivou budoucnost pro celý herní průmysl a snad i u nás. Je to vlastně skoro interaktivní film, můžete se vžít do role něčeho nebo někoho, kým sami být v reálu nemůžete, pokud bychom tedy mluvili o RPG. To je přeci super. Komunity se rozrůstají o hráče z různých věkových kategorií i spekter celkově. Spousta her je family friendly a jsou skvělou formou zábavy pro celou rodinku a prakticky kdekoliv. To tu dřív nebylo a možnosti budou jen přibývat.

**CBE:** My bereme hry jako způsob vyjádření mnoha kreativních schopností. Od hudby po grafickou stránku či narativ hry. Tudíž věříme, že i budoucnou budou hry velmi důležitou ne-li nejdůležitější formou zábavy. Nahrávají tomu i současná data.

**Shrnutí:** I v tomto případě dochází ke většinové shodě a budoucnost herního průmyslu je v očích respondentů slibná. Z odpovědí se dá říci, že hry prostupují životy mnoha dnešních lidí a bude tomu tak i v budoucnu s rozšířením herních možností a dostupnějšími způsoby hraní. Tvrzení respondentů odráží data z predikce vývoje herního průmyslu či prodejů a oblíbenosti RPG videoher.

IV. *Jaký je Váš názor na investiční příležitosti v tomto odvětví? Ačkoliv jsou studia zaštitěná úspěchy předešlých titulů či vývojářů, mívají problém s financováním svých projektů, neexistuje podle Vás určitá skepse vůči videohrám v očích investorů?*

**Vortex:** To souvisí s tím, jak nejednoznačně jsou hry vnímány. Film nebo knížku nikdo nezpochybní jako umění, i když je to současně byznys, ale hry jsou pro lidi obtížně zařaditelné. Je také důležité brát v potaz, kam ten daný produkt míří. Hry v převážně většiny míří na světový trh, domácí filmy podle mě míří přesně naopak na trh český. To je možná to, co rozhoduje nebo ovlivňuje vnímání, jestli tomu produktu dá nějaký investor nebo státní instituce podporu nebo nedá. Závisí to na momentální nedůvěře investorů vůči hernímu průmyslu, což koresponduje s nedostatkem informací či zkreslenými zprávami z mainstreamových médií. Často úspěchy českých her nechodí jednou za kvartál ani jednou za rok. To je asi to, proč na to někteří lidé nahlízejí negativně a není pro ně tento segment přitažlivý, a to i v případě herních studií, které za sebou úspěchy mají. Tyhle úspěchy by museli zopakovat desetkrát, aby se tu o nich opravdu mluvilo, ale pak už nikdo nevidí, že vývoj úspěšné hry opravdu netrvá rok nebo dva, ale klidně šest nebo sedm. Takže skepse tu určitě panuje.

**MK:** To je otázka na investory, bezesporu pro ty klasické může být počítačová hra dost sci-fi produkt, ale obecně fakt netuším, tohle není část herního průmyslu, který detailněji sleduji.

**Games.cz:** Určitě tam nějaká skepse bude přesně z toho důvodu, že hry nejsou mainstreamem akceptovány jako jiné formy způsobu investování v zábavním průmyslu. Někoho, kdo do toho příliš nevidí asi na první pohled nenapadne, že hry mohou vydělat velké peníze a pokud se do toho člověk trochu koukne, tak je to jasně vidět. Navíc se teď rozšiřují další způsoby monetizace ve hrách a zdroje peněz se pak jen hrnou. Peníze tedy v byznysu jsou, ale podnikatelé do něj z nějakého důvodu neinvestují. Proto musí často vznikat intraprůmyslové iniciativy, aby dali šanci nezávislým hráčům něco vydělat. Velcí vydavatelé, kteří produkují velké značky jako Call of Duty, mají programy na investování do menších her. Bylo by tedy dobré mít nějaké odborné konzultanty, kteří by pomohli investorům z neherního světa se vstupem na trh a dodali jim potřebné informace.

**PB:** Toto téma je velice komplikované. Příliv nových finančních prostředků pro český herní průmysl je nutností pro jeho další rozvoj. V Asociaci se snažíme dělat v tomto směru jakousi osvětu a informovat skrze společnosti CzechInvest či CzechTrade o možnost investování v tomto odvětví a zvětšit tak pravděpodobnost navázání nějaké spolupráce a získání finanční pomoci zejména pro menší herní studia.

**Warhorse:** V případě investorů je to věc, kdy investorům je to vlastně jedno a jde jim především o profit. To, jaký názor mají na samotné hry je irelevantní, hlavně aby to přinášelo zisk. Jen tady je to velmi specifický byznys, je projektově orientovaný a často se vývoj protahuje, a to může investory znervóznit. Z pohledu investora má investice smysl, pokud při prvotní akvizici vloží deset milionů a vrátí se mu zhodnocení v řádu stovek procent, v případě že se mu z deseti milionů udělá jedenáct to je pak nesmysl. Je tu nejspíš nutnost vzniku nějakých informačních propojení mezi investory a herním průmyslem, tak aby došlo dostatečnému přesvědčení o investičních možnostech, rizicích a možností zhodnocení. Náš investora pan Bakala do nás vložil peníze na základě doporučení svého týmu, z jeho pohledu se jednalo o malou investici (pro nás obrovskou) a moc od toho nečekal. Pro něj to byla jen diverzifikace portfolia a průzkum nových možností.

**BI:** Není to lehké, určitě tu chybí jednodušší legislativa a informovanost. My jako mimopražské studio na nějaké dotace dosáhneme, ale pro kolegy z Prahy je to zase o něco horší. Nám se díky bohu daří finanční prostředky získávat, ale pro mnohá menší studia je to problém a často mají nůž na krku. Pokud by byla jejich hra neúspěšná či by se zaplatil jen vývoj, tak už vyvstává otázka, jestli vůbec pokračovat. Podobně končí bohužel studia, která mají zajímavou tvorbu, jen není doceněná. My jsme měli štěstí a uživíme se vcelku dobře, uspokojíme potřeby vlastníků a investorů a zajistíme si vlastní chod.

**CBE:** To je velmi komplexní problém. Například my, jako malé herní studio o třech zaměstnancích velmi řešíme finanční stránku a vlastně zda vůbec přežijeme další vývoj. Nemáme za sebou žádného investora ani korporaci a nyní se potýkáme s problémem, který nám teoreticky může ukončit činnost. Vydali jsme hru Someday You'll Return, u které jsme doufali v zaplacení vývoje a samozřejmě něco navíc pro začátek dalšího vývoje. Momentálně je situace taková, že většina lidí hru nelegálně stáhla a naše výtěžky z ní jsou minimální. Uvažujeme další možnosti získání finančních zdrojů, ale moc variant není. Stále doufáme, že se zaplatí alespoň vývoj. Takže nějaký posun v přílivu investorů by byl určitě na místě, jen spousta studií, stejně jako my, nechtějí prodat svou nezávislost a zabít tím vlastně to nejhezčí, a to je svoboda tvorby.

**Shrnutí:** Většina respondentů se shoduje na myšlence nutnosti vzniku jakéhosi mezi článku mezi investorem a herním studiem. Tento mezi článek by pomohl vzájemné kooperaci, a

především by byl cenným zdrojem informací pro investora při vstupu na trh videoher. Nedostatek informací či málo zkušeností s tímto odvětvím je pro investory největším důvodem, proč se na trh nezaměřují. Pokud se dokáže dosáhnout dostatečné osvěty o tomto směru, tak je možné, že se zájem o herní průmysl v očích investorů zvýší a atraktivita oboru ještě stoupne.

V. *Jaký máte názor na možnost státní pomoci či podpory při financování videoherních projektů či herního průmyslu jako takového?*

**Vortex:** Je to o dost individuálním posouzení. U nás dotace získalo třeba Someday You'll Return, tedy evropské dotace, ve Skandinávii dostávají dotace opakovaně. Pak je zase otázkou, jestli by finanční dotace nějak pomohli hrám jako Kingdom Come, které jsou opravdu obří a jejich financování zahrnuje částky v desítkách milionů dolarů. Je zde každopádně nutné nastavení způsobů kontroly využívání dotací, pokud by dotace zahrnovali i začínající studia, aby se to nevymklo z rukou a průmyslu to paradoxně neuškodilo.

**MK:** Co jsem byl na jednáních i s tehdejšími ministrem Bělobrádkem, tak herní průmysl nepotřebuje státní dotace. Potřebuje zjednodušení přijímání zahraničních pracovníků, kteří přinášejí expertizu, co místní nemají, popřípadě lepší připravenost žáků a jejich „objem“. Nicméně třeba finské či holandské modely ukazují, že jisté investiční balíčky pro začínající herní studia, mohou také fungovat.

**Games.cz:** Přijde mi, že dává smysl ze strany státu podporovat projekty, které přispívají k uměleckému rozvoji společnosti. Dovedu si představit, že by pro investice do hry typu Attentat 1942 nebo Svoboda 1945 mohl existovat fond, který by do nich dával peníze napřímo. Další věcí je propagace v zahraničí. Ta by měla být podchycena lépe. Hra jako Kingdom Come pomáhá prezentovat naši republiku jako zemi, kde vznikají kvalitní herní tituly a pracují tu šikovní lidé. Například bývalý prezident USA Barack Obama dostal při státní návštěvě Polska kopii hry Zaklínač 3, těžko si představit situaci, jak by mohli lépe hru exponovat z pozice vlády než takto. Nebáli se toho, a ukázali že tato hra je součástí národní kreativní produkce.

**PB:** Šance pro česká herní studia je prakticky nulová. Program, ve které mohou české firmy participovat je Kreativní Evropa MEDIA v rámci EU. Do tohoto programu se dá dostat

pouze po předchozích úspěších. Studio musí splnit mnoho požadavků, musí mít za sebou minimálně jeden úspěšný titul, narativní charakter hry a podobně. Není to tedy pro začínající herní studia, ale pro někoho to možnost je. Na Slovensku existuje komise ministerstva kultury pro udělování grantů pro videohry. Je to tedy možná inspirace pro Česko, ale jedná se o částku, které nejsou nijak závratné a při samotném vývoji vlastně příliš nepomůže. Ale určitě si myslím, že by se podpora ze strany státu být měla.

**Warhorse:** Česká herní asociace se snaží, aby stát podporoval hry stejně jako film, a to v mnoha variantách. Jsou tu příspěvky na inovační vybavení, ale pouze pro firmy mimo Prahu. Možnosti tu jsou, ale pořád spojeny s šíleným množstvím byrokracie a papírování. CzechTrade a CzechInvest nám pomáhal s financováním stánku na velkých zahraničních veletrzích a propagaci například v Japonsku dělal CzechTourism. Něco je užitečnější něco méně. U filmu stát láká zvenčí sem a tady se to utratí za tuzemskou produkci. U herní produkce jde zase spíše ven, takže z příběhu nebo podoby hry byste nepoznal, že je z Česka nebo že s námi má cokoliv společného. Je otázka, jak by se dotování nastavilo a pro koho by bylo určené, aby to vůbec k něčemu bylo. U her tři až pět let dotujete ztrátu a pak doufáte v prodeje, takže nevím, jestli by se do toho státu vůbec chtělo. Fajn je propagace v zahraničí.

**BI:** Tak my určitou pomoc skrze dotace využíváme, není to sice velká částka, ve skutečnosti nepokryje z vývoje prakticky nic, ale stále je fajn, že tu ta možnost je. Pro menší herní studia by byla skvělá nějaká forma propagace v zahraničí zaštitěná českými státními organizacemi. Přece jen to může podpořit zájem veřejnosti a následně prodeje a vzhledem k tomu, že výdaje na marketing jsou pro malá studia utopií, může to být opravdu záslužná forma pomoci.

**CBE:** My na nějaké menší formy dotací dosáhneme. Konkrétně jsme žádali o dotaci na hru Someday You'll Return skrze program Kreativní Evropa MEDIA a po splnění určitých podmínek nám byla udělena. Za tuto formu možnosti zisku financí pro vývoj jsme velmi vděční, ale nejsou to částky, co by zaplatily vývoj. Pokud by stát pomáhal, jako je tomu třeba na Slovensku, byl by to určitě skvělý krok k podpoře herního průmyslu u nás.

**Shrnutí:** U této otázky se projevuje kladný názor na možnou větší iniciativu ze strany státu, avšak je nutné velmi podrobně a obezřetně nastavit pravidla pro možné čerpání státní pomoci. Jako nejreálnější přínos státu pro herní průmysl se pak zdá propagační role. Touto formou mohou státní organizace pomoci zvýšit pozornost a povědomí o českých herních

titulech nejen v ČR, ale i ve světě skrze mezinárodní veletrhy, návštěvy či obchodní jednání. Velmi zajímavou poznámkou je pak fakt, že hlavní stinnou stránkou dotací pro herní průmysl může být dotování projektu, který je dlouho ztrátový a až v době samotného prodeje se ukáže, zda dotace měla vůbec smysl. Tento široký časový rámec, kde hrozí i zánik projektu je stále velkou překážkou pro snadnější státní pomoc v tomto odvětví.

VI. *Jaký názor máte na rostoucí finanční náročnost vývoje videoherních titulů? Je časová a finanční náročnost udržitelná dlouhodobě?*

**Vortex:** Náznaky toho, že to pro někoho udržitelné není přicházejí už z toho, co se nyní děje. Přichází vlna zdražení a obecně si myslím, že monster projekty, které vznikají ve studiích jako Ubisoft nebo Rockstar jsou samozřejmě vyčerpávající, jak lidsky, tak finančně. A tak jak narůstá tlak veřejnosti, která sama poukazuje na často šílené podmínky při práci 16 hodin denně 7 dní v týdnu, tak vlastně sami hráči otevírají tuto možnost a myslím si, že by jim to vlastně ani tolik nevadilo. Možná k tomu ale začnou vývojáři přistupovat jinak a můžeme se třeba dočkat i vlny zmenšování obsahu, ne nutně drastického, ale může to být ukázka toho, že momentální stav je neudržitelný. Hry jsou koneckonců levné v porovnání s minulostí a nikde není psáno, že cenovka 60 dolarů tu musí být napořád. Pokud budou vývojáři a vydavatelé krok na změnu cenovky považovat za nutný, pak hráčům nezbude než to akceptovat nebo hledat jiné cesty, jak se ke hrám dostat. Což je zase velmi lákavá možnost marketingově nalákat hráče na různé předplatné, slevy či členství. Tady je složité vlastně hodnotit, jaký postup vývojářů je správný, protože my nikomu nevidíme do karet a nevíme, jak si ty firmy vlastně stojí. My vidíme velké peníze u těch nejúspěšnějších studií, ale ty středně úspěšná nebo menší herní studia na tom takto být vůbec nemusí a častokrát se ožívají hlasy, že často jen pokryjí vývoj. Suma sumárum nevíme mnoho faktorů v tomto ohledu a je to těžko čitelná situace, ale zvýšení cenovky o 10 dolarů, nějakých 220 korun, není zas tak drastické, aby to hráče naštvalo natolik, aby hry nekupovali.

**MK:** AAA projekty jsou tak nákladné, že postupně mažou tzv. střední třídu, hry, na kterých dělají menší desítky lidí. Čím dál více se sází buď na jednu velkou pecku, ale zároveň je zde velmi kreativní indie scéna, která i s omezenými a leckdy nulovými prostředky, dokáže úžasné věci.

**Games.cz:** Cena vývoje se zvyšuje dost rapidním způsobem, na druhou stranu se zvyšuje počet lidí, kteří si ty hry kupují, takže se to do určité míry může kompenzovat. Dál se to bude vyrovnávat tak, že se zvýší cena, je otázkou kdy se to stane ale stane se to. Druhá možnost, která může být rozšířenější, jelikož se dá nenápadněji včlenit do her jsou mikrotransakce. Nevím, jestli je fér mluvit o tom, že se odstříhne část obsahu a pak zbytek doprodávat skrze DLC. Ale může to být tak, že hra se bude vyvíjet kratší dobu a pak se bude nějakou dobu pracovat na tom, aby si lidé dokupovali dodatky ke hře nebo aby hra fungovala jako služba, což by znamenalo delší hrací čas a pravidelné zisky z mikrotransakcí.

**PB:** V dnešní době je vývoj her nesmírně nákladný a tento trend se stále navyšuje a nepředpokládám, že by to mělo něco změnit. Určitě se teď nabízí otázka zvyšování cen videoher, které jsou náročnější na vývoj, jaký to bude mít konečný dopad nedokážu odhadnout.

**Warhorse:** Mluví se o tom už dlouho. Je to otázka nastavení trhu a je to komplexní problém. Co se týká tzv. AAA her, tak u nich je cenový strop nastaven významnými hráči na trhu, což jsou Sony, Microsoft nebo Steam. Když se teď začíná mluvit o zvyšování cen, tak se může zdát, že vývojáři jsou lidově „nenažraní“ a chtějí z lidí tahat více peněz. Lidé, kteří se nepohybují v oblasti her si možná myslí, že pokud hra stojí 60 dolarů, tak vývojář dostane 60 dolarů, což je samozřejmě nesmysl. Kromě daní je tam provize Steamu ve výši 30 %, pro Microsoft je to ještě vyšší, odečty za krabicový prodej, takže z těch šedesáti se k vývojáři dostane tak 20. Takže zvýšení ceny hry o deset dolarů znamená pro vývojáře tak tři až čtyři dolary navíc. Takže na pořadu dne to určitě je, míč je teď na straně velkých společností a uvidíme, jestli nastolí novou cenovku.

**BI:** Určitě je na pořadu dne tuhle diskuzi otevřít, protože technologická náročnost roste a úměrně k tomu rostou náklady na vývoj. Technologická vyspělost je teď alfa omega her, pokud si dnes dovolíte vydat hru, která nevypadá po grafické stránce nijak vábně a má herní mechanismy nekorespondující s momentálními možnostmi, tak si podepisujete ortel. Určitě by bylo fajn cenovku posunout výše u her, kde je vývoj opravdu náročný a dlouhý. Konec konců hry dříve stály více a nikomu to nevadilo.

**CBE:** My bychom nechtěli, aby hráči platili nějaké závratné částky, ale na našem vlastním příkladu vidíme, že prostředky z prodeje her bychom potřebovali mnohem větší, ale jako



menší herní studio si nemůžeme dovolit se svým titulem, který není techniky na úrovni velkých titulů cokoliv provádět s cenou. Ta je dnes trhem prakticky daná a my musíme jít ještě pod ní, abychom hráče přilákali. A ani to častokrát nestačí. V poslední době se objevily jisté snahy o zvýšení cen AAA her, ale na to, jak to hráči přijmou si musíme ještě počkat.

**Shrnutí:** I v tomto případě se dá mluvit o většinové shodě, která nastává v otázce více než pravděpodobného navýšení cen videoher a narušení doposud zavedeného standardu ohledně výše cen na trhu. V rámci praktické části byl zmíněn inflační přepočtení ceny, resp. jeho vývoj v čase. Z něho lze vyčíst, že cena videoher je momentálně nižší než v minulosti, a právě tento fakt dává herním vydavatelům a vývojářům dobrou pozici pro obhájení zvýšení ceny. Dalším faktorem je pak vyšší technologická náročnost, jež je logicky větším nákladem, a tudíž by se tomu mohla či měla přizpůsobit ceny konečného produktu.

VII. *Jak vidíte potenciál českého herního průmyslu? Jaká je podle Vás predikce za dalších 5 let? Jsme schopni se stát uznávanými producenty videoher ve světovém měřítku či jimi už jsme? Případně co by bylo potřeba k dosažení takového stavu?*

**Vortex:** Podíl velkých her a objem peněz, který u nás je, je už nyní nadprůměrný, vzhledem k počtu obyvatel. Vnímání her třeba v Polsku může být lepší a můžou být hrdí na své herní produkty, ale i nás se nemusíme stydět. Rakousko třeba nemá ani zdaleka tolik studií natož úspěšné hry. Na to, jak jsme malá země, tak je naše světová stopa v herním světě znatelná, což už je samo o sobě skvělý počin. Máme ještě do rozvíjet a potenciálu máme na rozdávání, takže jestli ho využijeme je otázkou dalších dní a třeba i dalších titulů z dílny Warhorse, ale i jiných studií, které by nás mohly zase ukázat ve světě ve velmi kladném světle.

**MK:** Jsme a nejsme. Mámě samozřejmě mnoho elitních titulů, ale je pravda, že velké firmy jsou spíše prací první generace hráčů, uvidíme, jak se chytne mladá generace. Tady by asi pomohl nějaký státní Balíček Start, ale na druhou stranu herní programy jsou dnes tak dostupné, že pokud někdo chce zkusit udělat hru, má k tomu skvělé možnosti.

**Games.cz:** Na to, jak jsme malá země, tak už ta současná situace není vůbec špatná, máme tu nadprůměrné množství herních studií a vývojářů například oproti Rakousku. Takže si myslím, že o kariéru v herním průmyslu je zájem, ale určitě to není lehká práce. Spousta vývojářů nepracuje ve velkých herních společnostech, nemají velké benefity, pracují na vlastní pěst a dělají vlastní projekty, kde na sebe berou velké riziko. Ale ten entuziasmus tu

určitě je. Je otázkou, jestli si tu dokážeme vypěstovat vlastní CD Projekt Red, který by měl celosvětové renomé jako jedno z nejlepších celosvětových vývojářských studií. Třeba Warhorse Studios k tomu má dobře nakročeno, Kingdom Come byla úspěšná hra, ale chtělo by to navázat dalšími dvě, třemi úspěšnými projekty, aby se to posunulo tím správným směrem. Máme tu další významná herní studia jako Bohemia Interactive, ale kdybychom si dělali seznam největší vývojářů, tak tam tito firmy samozřejmě nefigurují. Máme tu třeba ještě studio Amanita Design, které konzistentně vyhrává celosvětové ceny za grafiku a umělecké ztvárnění, ale herní mega korporáty nám tu ještě nerostou.

**PB:** U nás se jedná o rostoucí sektor, ale země jako Nizozemsko, Švédsko, Dánsko, Finsko jsou o světelná léta dál než my. Potenciál našeho herního odvětví je stále velmi nevyužitý a je třeba se snažit o to, aby byl naplněn. V horizontu 5-10 let se můžeme bavit až o pětinasobku momentální stavu. Dle našich dat se za posledních dvou let obratově herní odvětví zdvojnásobilo, a takto rychle málokteré odvětví roste. Pro další růst je nutnost snazšího přístupu kapitálu a uvolnit podmínky pro zahraniční kapitál.

**Warhorse:** Jak se to vezme. I naše studio určitě zanechalo nějakou větší stopu v tom českém rybníčku, ale pořád se nemůžeme měřit třeba se Švédskem nebo Francií. U toho Polska je to taky ještě neporovnatelné, protože tu figuruje CD Projekt Red, což je momentálně obří studio s velkým mezinárodním přesahem. Určitě tu bují nadšení pro věc a je tu očekávání dalších potenciálně úspěšných titulů, ale abych se přiblížili na úroveň evropské špičky, tak by muselo být těch mezinárodně úspěšných titulů v řádech desítek. Což zatím není, ale jak říkám, je možné, a finanční výsledky to dost podporují, že v několika dalších letech budeme mít možnost se na lídry evropského trhu aspoň částečně dotáhnout a předvést s v dobrém světle i celosvětově.

**BI:** V tomto ohledu jsme na tom velmi dobře. Rosteme, každoročně se nabírají zaměstnanci, tak doufejme, že to nezakřikneme. Na Polsko asi ještě nemáme, tam je drží gigant CD Projekt Red, který teď navíc vydává další herní bombu Cyberpunk 2077, od níž jsou opět obrovská očekávání, po grafické stránce úžasná a pravděpodobně to bude další světový úspěch. Takové úspěchy bychom potřebovali i my, abychom se pomalu vyrovnávali aspoň té evropské špičce. Máme tu ale spoustu kreativních jedinců i týmů a věřím, že nás čekají světlé zítřky.

**CBE:** Určitě jsme do jisté míry světový, naši kreativci i programátoři jsou žádaní ve velkých zahraničních firmách, takže na tom něco bude. I my jsme se naší prvotinou, kterou jsme vydali vlastně tak nějak jako humorný pokus, dostali mimo jiné i do Ruska, kde hra dostala profesionální překlad a dabing. Kolegové z Beat Saber jsou velmi úspěšní v rámci VR, Amanita Design zase dělají krásné hry plné kreativity a nevšednosti a jsou za to mezinárodně oceněni. Určitě tu potenciál je, tak snad ho naplníme.

**Shrnutí:** Respondenti se shodnou na velmi příznivé pozici ČR, která vyniká o to více vzhledem k faktu, jak malou zemí ČR je oproti evropským či světovým lídrům herního průmyslu. Vidí také značný prostor ke zlepšení, který se v budoucích letech může projevit postupem v žebříčku evropských herních producentů. Dále také vyzdvihují menší české herní tituly, které i přes svůj malý rozpočet dokázali oslovit zahraniční publikum či odbornou veřejnost.

*VIII. Jaký je Váš názor na digitalizaci videoherních produktů v souvislosti s další generací konzolí, s nimiž přichází již čistě digitální varianty? Mají kamenné obchody zaměřené na prodej fyzických kopií her budoucnost či již nepatří do moderní doby?*

**Vortex:** Tady mluví jasně třeba dění v Americe, kdy největší kamenný obchod GameStop, zavírá pobočky, jde do ztráty a snaží se zaujmout hráče něčím jiným, než jen krabicovým prodejem her. U nás třeba obchod Xzone přechází na prodej herních předmětů, oblečení, doplňků apod. Snaží se taky působit na poli vydavatele s menšími českými projekty. Tohle naznačuje, že odklon od fyzických kopií k digitálním je logicky pro tyto obchody existenční problém a snaží se zuby nehty stále fungovat. Sony a Microsoft nechtějí, aby se prodávali hry přes bazary, protože z toho nic nemají, a proto budou tlačit na rozšíření digitální distribuce. Přejít k digitálu je zřejmý, Sony to jasně nastínilo tou svou digitální verzí konzole bez mechaniky. Je jasné, že tímto směrem to půjde a do 10 let už nemusíme mít fyzickou verzi vůbec, ale těžko predikovat.

**MK:** Patří, ale budou to trochu raritnější záležitosti. Osobně si dlouhá léta myslím, že většinu her si budete chtít koupit digitálně, ty největší srdcovky si pak pořídíte v nějaké „sběratelské edici“.

**Games.cz:** Způsob, jakým se fyzická distribuce může zachovat je ten, že lidé stále rádi vlastní sběratelské věci – sošky, předměty, manuály, mapy. Tohle bude fungovat dál, je to

hezký postranní byznys k prodeji samotných her. Ale už teď se stává to, že si koupíte nejdražší edici hry, ale není tam DVD, ale pouze kód na stažení hry. Umím si představit, že na dalších 10 let budou herní konzole úplně bez mechaniky. Dnes se už ani u počítačů nepočítá s mechanikami a pokud je připojení sto megabajtů za sekundu, tak to už prostě není potřeba.

**PB:** Digitální distribuce her na PC je naprosto dominantní a dnes už se ani nedělají klasická DVD či CD a místo nich dostanete jen přístupový kód na stažení. Pro PC je tedy fyzická distribuce prakticky mrtvá, ale u konzol je zde stále velké poptávka po fyzickém držení her a nemyslím si, že by to budoucí generace herních konzol změnily. Varianta PlayStationu s herní mechanikou tu je, takže hráčům preferující fyzickou verzi nic nebrání.

**Warhorse:** Z hlediska digitální distribuce si já jako spotřebitel fyzické kopie už nekupuji a preferuji právě tento model. Pro kamenné obchody má smysl promo a propagace výrobků případně dárkové předměty. Tyto obchody se musí přizpůsobit. My jsme třeba dělali velkou podpisovou akci v kamenných obchodech JRC a mělo to velký úspěch, takže ta jejich role bude spíše taková. Na Západě by mohli kamenné obchody plnit podobnou roli jako v Asii a být novým místem pro e-sport a fungovat jako herny. Digitální distribuce je prostě budoucností a bude prostupovat více odvětví, nejen to herní.

**BI:** Digitalizace je pravděpodobně nevyhnutelná, já osobně si stále rád koupím fyzickou kopii. Asi jsem příliš nostalgický, ale mám k tomu nějaký vztah. Jsem určitě příznivcem zachování fyzických kopií, ale digitální distribuce bude jednou dominantní i na konzolovém trhu, kde se fyzické kopii stále statečně drží.

**CBE:** Na klasických PC je fyzická kopii prakticky přežitkem, CD či DVD s hrami se dnes už neprodukují a k dispozici je pouze kód ke hře. Troufnu si tvrdit, že mladším generacím je to vskutku jedno, starší ročníky vyrůstající na cartridge hrách či disketách tu nemožnost zakoupit fyzickou kopii asi oplakají. Má to koneckonců své kouzlo a byla by škoda, aby z herního světa zmizelo úplně. Nicméně digitalizace je pokrok, jednodušší způsob distribuce a pohodlnější pro uživatele i pro vydavatele. Je jen otázkou času, jak dlouho bude trvat přechod konzolových her z majoritně fyzických na digitální kopie.

**Shrnutí:** Odpovědi respondentů potvrzují momentální trend rostoucího zájmu hráčů o digitální formu distribuce. Možnost udržení fyzické distribuce videoher a s nimi spojenými produkty vidí hlavně v nutné změně role kamenných obchodů či e-shopů. Digitalizace samozřejmě prostupuje mnoha odvětvími, a právě pro herní průmysl bude naprosto zásadní ve formování jeho budoucnosti. Zánik fyzických kopií s dalšími generacemi herních zařízení považují respondenti za značně pravděpodobný.

*IX. Jaký máte názor na cloud gaming? Má potenciál k většímu rozšíření? Je to podle Vás způsob hraní budoucnosti?*

**Vortex:** Těžko říct, jestli bude nějakým způsobem dominantní, ale pokud budou vyřešeny technické aspekty, tak to může mít u digitální formy hraní významný podíl. Dokážu si představit, že třeba za deset let bude velká část hráčů hrát na levnější zařízeních skrze cloud hry, které budou po technické stránce velmi vyspělé. Ale stále jsem k tomu skeptický, protože jako zákazník mám pocit, že mě to trochu omezuje nemám možnost hrát přesně to co chci a v jaké formě chci. Záleží tedy na provozovateli cloudové služby, protože na nich může být jen velmi omezená nabídka herních titulů, a nakonec to nepřitáhne takové množství hráčů, kolik by se čekalo. Jsou to zatím všechno jen spekulace a těžko predikovat něco tak nepředvídatelného a nevyzpytatelného jako je cloud gaming.

**MK:** Už se kolem toho tančí dost dlouho, nemám pocit, že by to měl být mainstream. Ale třeba se najde cesta, jak by s výkonem cloud mohl pomoci.

**Games.cz:** Záleží na přístupu jednotlivých společností. Sony například cílí na vyloženě hardcore hráče, kteří už jsou stabilní klientelou kupující AAA tituly běžně. Ale pak jsou tu společnosti, které se snaží expandovat širěji. Cloud gaming je jedna z možností takového rozšíření a má potenciál pro otevření nových trhů. Například v Číně a v Indii, kde je problém s dostupností kvalitního hardwaru (cenovou i fyzickou), se hraje na mobilech, v internetových kavárnách a hernách. Ta díra na trhu tu v ohledu toho, aby lidé mohli hrát víc a líp tu je. Jen je potřeba zajistit infrastrukturu a pokrytí. Ta ale momentálně chybí, nejen tady v ČR ale i ve světě. A bude ještě dlouho trvat, než bude připravena, protože pokud to doposud nezvládl Googlu se svou Stadií, tak to už musí být opravdu problém.

**PB:** Uprímně toto téma aktuálně příliš nesleduji, ale myslím si, že to budoucnost má. Otázkou je, jak se poskytovatelé poperou s tak obrovským náporom dat a zda hry dokáží při rozšířenějším využití fungovat na sto procent nebo jestli se budou vyskytovat další technické problémy. Tady se nechám překvapit, ale nemyslím si, že by cloud gaming předčil ostatní platformy hraní.

**Warhorse:** Je to teď určitá novinka nebo trend, která na sebe váže pozornost lidí v herním průmyslu. Dokážu si představit, že budou hry, zařízení a lidé, kteří to budou využívat. Já bych byl ve skutečnosti rád, že bych mohl využít tyhle služby na hry, které nebudou zabírat plné úložiště, a přesto budou špičkové a můžu je hrát kdekoliv. Google Stadia to se svým vstupem na herní trh poměrně nevypočítala a Stadia se opravdu nepovedla. Vydavatelé se této formě ale brání, protože pokud mám hrát na PC, konzoli a hendheldu, tak bych si hru měl koupit třikrát. Takhle se to vlastně omezí na zaplacení členství a můžu hrát všude, takže to je pozitivum. Ale otázkou je, jak se to provede, technické aspekty ze strany Googlu byly vyřešeny dost špatně a jsem zvědavý, jestli se s tím někdo dokáže popasovat lépe. Ale nemyslím si, že by to mělo být významné natolik, aby to položilo stávající způsob hraní.

**BI:** Momentálně ještě dost nevychytaná záležitost. Určitě to má budoucnost, ale potřebné zázemí nebo infrastruktura tu ještě není, uvidíme časem. Nepovedlo se to NVidii ani Googlu, teď se ještě objevil počín Amazonu v rámci cloud gamingu s názvem Luna. Uvidíme, jak to půjde jim, já tomu zatím příliš nevěřím.

**CBE:** Bez pochyby je to obrovská možnost přivést hry k lidem, kteří k tomu předtím neměli možnost, ať už z finančního nebo jiného hlediska. Horší část přichází, když se podíváme na náročnost celého procesu a jak obrovské zázemí je potřeba ke kvalitnímu chodu. Pro hráče to bude jednou opravdu lákává možnost, ale nejprve se musí vyladit technická stránka věci, a to může ještě několik let trvat. Poté se dá bavit o dopadu cloud gamingu na trh, ale ten zatím zůstává malý.

**Shrnutí:** Cloud gaming respondenti momentálně nepovažují jako potenciální ohrožení stávajícího rozdělení trhu videoher. Avšak vidí v něm skvělou příležitost do budoucna v případě, že se zvládnou technické aspekty a bude dostupná potřebná infrastruktura. Pokud by se jejich názory aplikovali do grafu predikce vývoje cloud gamingu, jednalo by se o zástupce pesimistické varianty vývoje.

X. *Jak se díváte na mikrotransakce ve hrách? Považujete za správné jejich užívání k tzv. pay-to-win? Či je jejich užití správné jen pro drobné nákupy kosmetických vylepšení?*

**Vortex:** Těžko hodnotit, jde to případ od případu. Osobně mi přijde odpuzivý systém loot boxů, který dle mého zabíjí hratelnost. Na druhou stranu se to v mnoha případech ukazuje jako efektivní doplňkový a možná i fér způsob zpoplatnění obsahu. Pokud to nijak neovlivňuje plynulost hraní, tak jsem určitě pro, ale pokud by to znamenalo možnost koupě předmětů nebo vylepšení, které se jinak, než za reálnou měnu získat nedají, tak jsem proti. Nemluvím teď o kosmetických vylepšeních, to snad ani nikomu nemůže vadit, ale spíš o situacích, kdy je podstatná část hratelnosti nebo obsahu tvrdě zpoplatněna a není zde možnost si tuto část otevřít jinou cestou, sic pomalejší.

**MK:** Nemám nic proti free-to-play modelu, jen musí být dobře nastavený. Pokud po deseti minutách poznám, že ze mě jenom chtějí tahat peníze, spokojeně hru zahodím. Naopak někdy hledám způsob, jak vývojářům za hezky strávené chvíle nakonec zaplatit.

**Games.cz:** Otázkou je, jak je morální tam mikrotransakce mít, protože pokud hru hraje dítě a rodiče nemusí být schopní uhlídat platební detaily a aby si dítě nekupovali nějaké hlouposti. Mělo by to být nějakým způsobem regulováno, kontrolováno a mělo by být dostatek upozornění, že se ve hře vyskytují dodatečné poplatky. Myslím, že v tomhle budou nějaké směrnice dostatečně konkrétní, aby k takovým případům nedocházelo. Další otázkou je, zda mikrotransakce nekazí ten herní zážitek. Nedá se říct ano nebo ne. Je to spíš nějaká škála. Některá hra může vypadat jako pay-to-win, ale ve skutečnosti vám hra za ty peníze jen ušetří čas. Můžu ve hře strávit sto hodin a vydělat si na skvělý meč anebo tam můžu strávit deset hodin a meč si koupit za deset dolarů. Pokud je ta hra free-to-play, tak hráč, který předměty kupuje za reálné peníze v podstatě dotuje i mě a dává mi možnost hrát tu hru zdarma. Nejhorší, co se pak může stát, že se ve hře potkáme a on mě bude porážet, dokud se nedostanu na stejnou úroveň a budu mít meč také. To je akceptovatelné. Horší samozřejmě je, pokud jsou nějaké herní prvky či předměty zamčené za reálnou měnu a jinak je získat nejde, případně jen nějakým absurdním množstvím kontinuálního hraní. Lepší je proto nad tímto problémem nevynášet plošné soudy, ale brát to případ pro případu. Hra může díky mikrotransakcím fungovat dobře a stejně tak to může herní zážitek zruinovat.

**PB:** Mám zkušenost, kdy se na evropské úrovni otevřela otázka loot boxů, a dokonce tuto otázku nadnesl český zástupce. Diskuse se týkala kauz mikrotransakcí v Belgii a nebezpečnosti těchto transakcí a jejich podobnosti s gamblingem. Jeden ze závěrů byl že se to vlastně tolik neliší a politici rozhodli, že hry, které obsahují loot boxy se neliší od hazardních her a od vsázení a měli být regulovány na podobném principu. To by znamenalo obrovské daňové zatížení herních společností a zničilo ratingové hodnocení a všechny hry by musely být 18+. Znamenalo by to obrovské problémy, komplikace a právní tahanice. Pokud si herní společnosti zvolí tento typ monetizace, je to jejich věc, ale samozřejmě nejsem příznivcem nějakého dojení peněženek hráčů.

**Warhorse:** Upřímně raději využiji možnosti zaplatit za produkt předem, než aby to ze mě vývojáři tahali skrze transakce ve hře, DLC či jiné formy monetizace po vydání. Ale je třeba říct, že jejich postup chápu, ač nejsem jeho fanouškem. Některé hry jsou na tento obchodní model koncipovány a je konec konců jen na tom hráči nebo uživateli, jestli ty peníze je ochoten vývojářům dát nebo ne. Já osobně vím, že takovým hrám přednost nedávám, a proto ode mě z mikrotransakcí nezískají prakticky nic. Pokud se někomu ale nějaká free to play hra zamlouvá a je ochoten za to vývojářům platit skrze mikrotransakce, tak proč ne, je to na jeho uvážení. Abych to shrnul, je to legitimní obchodní model, nejsem jeho zastáncem, ale zároveň se nedá říct, že jsem snad jeho odpůrcem. Pokud pro tu danou hru dává smysl, tak proč ne.

**BI:** Je to jedna z efektivních forem monetizace, ačkoliv jsou některé způsoby hodně kontroverzní, tak v zásadě nic proti nemám. Je to o konkrétním nastavení a implementaci ve hře. Pokud se to využívá jako dojení peněz z dětských hráčů, je to problém a mělo by se zakročit.

**CBE:** Na mikrotransakce jako takové pohlížím poměrně skepticky, nicméně respektuji jejich využití ve hrách. Jsem sice příznivcem spíše konzervativnější modelu monetizace, ale chápu, že některé typy her jsou na této monetizaci závislé a stojí na tom celé myšlenka. Pokud jsou dobře vymyšlené a provedené, tak může být. Nejsem však příznivcem kupování si zajíce v pytli, myslím tedy loot boxy, to je dle mého poněkud shazuje vážnost celé hry a dělá z ní jakýsi vysavač peněženek.



**Shrnutí:** Respondenti zde popisují problematiku tzv. loot boxů<sup>4</sup>, jež jsou častým tématem i na evropské půdě a je to velmi kontroverzní část monetizačního způsobu mikrotransakcí. Nicméně se shodují, že pokud jsou mikrotransakce nastaveny správně a dávají smysl z hlediska funkcionality a narativu hry a jsou také více méně férové vůči hráčům, lze jejich využití jako způsob tržby hodnotit jako odpovídající a opodstatněné.

---

<sup>4</sup> Loot box je tzv. „virtuální bedna“, která za reálné peníze nabízí hráčům spotřební obsah do hry. Hodnota obsahu se však nemusí rovnat hodnotě reálně vložených peněz.

## **Závěr**

Tato diplomová práce se zabývá analýzou business modelů, jež jsou využívány v odvětví herního průmyslu. Pro velkou část společnosti může být toto téma neznámé, a proto tato práce přibližuje čtenáři aktuální stav odvětví, a to po stránce ekonomické, technologické a sociální. Teoretický rámec je koncipován tak, aby díky němu čtenář pochopil užívané pojmy a jejich užití v rámci jednotlivých kapitol. Obsahuje členění a popis způsobů distribuce, možností hraní, užívaných technologií, hardwaru a subjektů v herním průmyslu. Po teoretickém popisu pojmů a subjektů v herním průmyslu, přechází práce k analytické části, kterou otevírá analýza business modelů. Prvotně práce rozděluje trh do dvou segmentů, a těmi jsou hardcore a casual videohry. Oba segmenty se liší svou strukturou, cílovou skupinou, způsoby distribuce či monetizací. Dalším bodem analytické části je analýza modelů videoher jako zboží, resp. videoher jako služby. Tato část popisuje formy zpoplatnění obsahu, faktory nutné k úspěšné implementaci, shrnuje příznivou i stinnou stránku užití těchto modelů a udává příklady z praxe. Další kapitolu, kterou práce otevírá je současný stav a ekonomická situace videoherního průmyslu v tuzemsku. Zde jsou uvedeny faktory ovlivňující momentální stav a vývoj herního průmyslu v ČR, stejně tak i ekonomické shrnutí. V předposlední kapitole se práce zabývá predikcí budoucího vývoje a faktory pro rozvoj herního průmyslu. Tato kapitola navazuje na předchozí a vytyčuje body pro zlepšení, hodnotí jejich momentální stav a obsahuje návrhy řešení pro zlepšení současné situace. V závěrečné části jsou uvedeny rozhovory s videoherními vývojáři a novináři, jejichž názory byly velmi důležitým zdrojem pro tvorbu celé práce. Rozhovory byly provedeny autorem s použitím 10 otázek zvolených tak, aby mohly odrazit aktuální situaci, dění a problémy ve videoherním průmyslu. Důležitou částí rozhovorů bylo také zaměření na kontrast videoherního světa v minulosti a současnosti. Herní průmysl je však velmi dynamickou oblastí zábavního průmyslu, na což je třeba brát u uváděných odhadů (založených na faktech roku 2020) zřetel. Práce tak nabízí čtenáři ucelený obraz o současném stavu nejen z hlediska finančního, ale také z hlediska herního průmyslu jako celku.

## 5 Bibliografie

- Agarwal, P. (19. Listopad 2017). *Microtransactions in Video Games*. Načteno z Intelligent Economist: <https://www.intelligenteconomist.com/microtransactions/>
- Barák, P., Adamcová, J., Staszkiwicz, M., & Klesla, J. (2020). *České počítačové hry 2020*. Načteno z GDA.cz. Asociace českých herních vývojářů: [https://gda.cz/wp-content/uploads/2020/06/Studie\\_GDACZ\\_2020.pdf](https://gda.cz/wp-content/uploads/2020/06/Studie_GDACZ_2020.pdf)
- Bartovský, M. (23. Červen 2020). *České videohry si na sebe umí vydělat i bez dotací od státu. Letos se očekává obrat až 5 miliard korun*. Načteno z Reflex: <https://www.reflex.cz/clanek/zajimavosti/101740/ceske-videohry-si-na-sebe-umi-vydelat-i-bez-dotaci-od-statu-letos-se-ocekava-obrat-az-5-miliard-korun.html>
- Boyd S., G. (2018). *Video Game Law: Everything you need to know about Legal and Business Issues in the Game Industry* (1.. vyd.). Spojené království: Taylor & Francis Ltd.
- DID.ie. (2018). *An Exhaustive History of Eight Generations of Video Game Consoles: 1967 to 2018*. Načteno z DID.ie: <https://www.did.ie/content/blog/history-of-video-game-consoles>
- Dillon, R. (Leden 2013). *The Evolution of Business Models in the Video Game Industry*. Načteno z ResearchGate: [https://www.researchgate.net/publication/302114853\\_The\\_Evolution\\_of\\_Business\\_Models\\_in\\_the\\_Video\\_Game\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/302114853_The_Evolution_of_Business_Models_in_the_Video_Game_Industry)
- Electronic Arts Net Income 2006-2020 | EA*. (2020). Načteno z Macrotrends.net: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/EA/electronic-arts/net-income>
- Fernandes, G. (2. Duben 2020). *The Global Cloud Gaming Market Is on Track to Generate Revenues of \$3.2 Billion by 2023*. Načteno z Newzoo: <https://newzoo.com/insights/articles/cloud-gaming-business-market-revenues-and-ecosystem/>
- Flew, T., & Humphreys, S. (2005). *Games: Technology, Industry, Culture* (2.. vyd.). Melbourne: Oxford University Press.
- Hermon, A. (6. Únor 2020). *Epic Games Store, behind the numbers*. Načteno z Medium: <https://medium.com/@h.avihay/epic-games-store-behind-the-numbers-fe7d>

- ICO Partners. (2019). *KICKSTARTER AND GAMES IN 2019*. Načteno z ICO: <https://icopartners.com/2020/01/kickstarter-and-games-in-2019/>
- IDE, T. (2019). *Studie o českých počítačových hrách*. Načteno z Institut pro digitální ekonomiku: <http://www.digitalniekonomika.cz/blog/124>
- Institut pro digitální ekonomiku, o.p.s. (2016). *Institut pro digitální ekonomiku*. Načteno z Digitální ekonomika: <http://www.digitalniekonomika.cz/digital-economy>
- Jacík, A. (18. Březen 2020). *Specifikace PS5 vs Xbox Series X*. Načteno z Gamepress.cz: <https://gamepress.cz/specifikace-ps5-vs-xbox-series-x-ktera-konzole-je-vykonnejsi/>
- Jirkovský, J., & kolektiv. (2013). *Game Industry 3* (1.. vyd.). Praha: D.A.M.O.
- Johnston, M. (14. Červenec 2020). *Top Video Game Stocks for Q4 2020*. Načteno z Investopedia: <https://www.investopedia.com/news/top-video-game-stocks-2017/>
- Johny. (14. Květen 2020). *Jak si vedla konzole PlayStation 4 za fiskální rok 2019?* Načteno z Zing.cz: <https://www.zing.cz/novinky/96138252/sony-jiz-prodalo-pres-110-mil-konzole-ps4/>
- Kickstarter. (2020). *Stats*. Načteno z Kickstarter: <https://www.kickstarter.com/help/stats>
- Kohout, M. (2019). *Konkurence pro PlayStation 5 má jméno Xbox Scarlett*. Načteno z Freebit.cz: <https://freebit.cz/konkurence-pro-playstation-5-ma-jmeno-xbox-scarlett/>
- Kopecký, L. (2018). *Přehled o českém herním průmyslu*. Načteno z HerníPrůmysl.cz: <http://herniprumysl.cz/>
- Limelight Networks. (2020). *THE STATE OF ONLINE GAMING – 2020*. Načteno z Limelight: <https://www.limelight.com/resources/white-paper/state-of-online-gaming-2020/>
- Mega Duel. (2019). *Porovnání herních konzolí*. Načteno z MegaDuel.cz: <http://herni-konzole.megaduel.cz/>
- Microsoft. (2019). *Earnings Release FY19 Q3*. Načteno z Microsoft Investor Relations: <https://www.microsoft.com/en-us/Investor/earnings/FY-2019-Q3/segment-revenues>
- Newzoo. (2020). *Global Games Market Report*. Načteno z Newzoo: <https://newzoo.com/products/reports/global-games-market-report/>
- Nintendo Corp. (2020). *Financial Highlights*. Načteno z Nintendo: <https://www.nintendo.co.jp/ir/en/finance/highlight/index.html>

- Orland, K. (9. Červenec 2020). *The return of the \$70 video game has been a long time coming*. Načteno z Ars Technica: <https://arstechnica.com/gaming/2020/07/the-return-of-the-70-video-game-has-been-a-long-time-coming/>
- Ruggill, J., & McAllister, K. (2016). *Inside the Video Game Industry: Game Developers Talk About the Business of Play*. Velká Británie: Taylor & Francis Ltd.
- Sony Entertainment Network. (2020). *Financial Statements and Consolidated Financial Results*. Načteno z Sony: [https://www.sony.net/SonyInfo/IR/library/presen/er/pdf/19q4\\_sony.pdf](https://www.sony.net/SonyInfo/IR/library/presen/er/pdf/19q4_sony.pdf)
- Srivastava, S. (31. Prosinec 2019). *CURRENT STATE OF CLOUD GAMING INDUSTRY IN 2019*. Načteno z Analytics Insight: <https://www.analyticsinsight.net/current-state-cloud-gaming-industry-2019/>
- Statista. (Leden 2020). *Worldwide gross app revenue of the Apple App Store from 2017 to 2019*. Načteno z Statista: <https://www.statista.com/statistics/296226/annual-apple-app-store-revenue/>
- VGSales. (2017). *Software tie ratio*. Načteno z Video Game Sales Wiki: [https://vg-sales.fandom.com/wiki/Software\\_tie\\_ratio](https://vg-sales.fandom.com/wiki/Software_tie_ratio)
- VGSales. (2017). *Video game industry*. Načteno z VGSales Fandom: [https://vg-sales.fandom.com/wiki/Video\\_game\\_industry](https://vg-sales.fandom.com/wiki/Video_game_industry)
- WePC. (Listopad 2019). *2019 Video Game Industry Statistics, Trends & Data*. Načteno z WePC.com: <https://www.wepc.com/news/video-game-statistics/>
- WePC. (2020). *Video Game Industry Statistics In 2020*. Načteno z Video Game Statistics: <https://www.wepc.com/news/video-game-statistics/#video-game-monetization>
- Wijman, T. (12. Prosinec 2019). *Newzoo*. Načteno z Newzoo's Games Trends to Watch in 2020: <https://newzoo.com/insights/articles/newzoos-games-trends-to-watch-in-2020/>
- Wijman, T. (8. Květen 2020). *Newzoo Insights*. Načteno z The World's 2.7 Billion Gamers Will Spend \$159.3 Billion on Games in 2020; The Market Will Surpass \$200 Billion by 2023: <https://newzoo.com/insights/articles/newzoo-games-market-numbers-revenues-and-audience-2020-2023/>

- Yan, M., & Gilbert, B. (29. Říjen 2018). *Here's the reason most new console video games cost \$60*. Načteno z Business Insider: <https://www.businessinsider.com/why-video-games-always-cost-60-dollars-2018-10>
- Zackariasson, P. (2014). *Video Game Industry: Formation, Present State, and Future* (1.. vyd.). Spojené království: Taylor & Francis Ltd.

## 6 Přílohy

1. Jaký názor máte na vnímání videoher v české společnosti? Je podle Vás popularita her napříč generacemi rostoucí?
2. Jaký je Váš názor na připravenost tuzemského vzdělávacího systému na poptávku po odbornících v IT či konkrétně ve videoherním odvětví? Případně jaké jsou dle Vás možnosti zlepšení situace?
3. Jaký názor máte na důležitost role herního průmyslu v zábavním průmyslu? A vidíte hry jako stěžejní formu zábavy budoucnosti?
4. Jaký je Váš názor na investiční příležitosti v tomto odvětví? Ačkoliv jsou studia zaštitěná úspěchy předešlých titulů či vývojářů, mívají problém s financováním svých projektů, neexistuje podle Vás určitá skepse vůči videohrám v očích investorů?
5. Jaký máte názor na možnost státní pomoci či podpory při financování videoherních projektů či herního průmyslu jako takového?
6. Jaký názor máte na rostoucí finanční náročnost vývoje videoherních titulů? Je časová a finanční náročnost udržitelná dlouhodobě?
7. Jak vidíte potenciál českého herního průmyslu? Jaká je podle Vás predikce za dalších 5 let? Jsme schopni se stát uznávanými producenty videoher ve světovém měřítku či jimi už jsme? Případně co by bylo potřeba k dosažení takového stavu?
8. Jaký je Váš názor na digitalizaci videoherních produktů v souvislosti s další generací konzol, s nimiž přichází již čistě digitální varianty? Mají kamenné obchody zaměřené na prodej fyzických kopií her budoucnost či již nepatří do moderní doby?
9. Jaký máte názor na cloud gaming? Má potenciál k většímu rozšíření? Je to podle Vás způsob hraní budoucnosti?
10. Jak se díváte na mikrotransakce ve hrách? Považujete za správné jejich užívání k tzv. pay-to-win? Či je jejich užití správné jen pro drobné nákupy kosmetických vylepšení?