Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta informatiky a statistiky

Využití metod Competitive Intelligence pro získání konkurenční výhody v herním průmyslu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

ve studijním programu Aplikovaná informatika

oboru Informační systémy a technologie

Autor: Bc. Michal Kolman

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Zdeněk Molnár, CSc.

Praha, duben 2018

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci s názvem „Využití metod Competitive Intelligence pro získání konkurenční výhody v herním průmyslu“ vypracoval samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury.

V Praze dne 25. dubna 2018 . . . . . .

Bc. Michal Kolman

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval prof. Ing. Zdeňku Molnárovi, CSc. za vedení této diplomové práce a s ní související konzultace, jeho rady a trpělivost. Také bych rád poděkoval své rodině za podporu během mého studia.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá návrhem systému Competitive Intelligence pro zvýšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti zabývající se vývojem videoher. Cílem této práce je navrhnout řešení pro aktivní monitorování konkurence prostřednictvím využívání optimálních informačních zdrojů a nástrojů. V práci je nejprve představena problematika Competitive Intelligence. V další části práce je charakterizováno podnikatelské prostředí a je představena vybraná společnost a její konkurenti, kteří v daném prostředí působí. Dále jsou pomocí myšlenkové mapy popsány Key Intelligence Topics a Key Information Questions. Nakonec je proveden návrh systému Competitive Intelligence, který se skládá z navržení informačních zdrojů a nástrojů, prostřednictvím kterých je možné monitorovat konkurenční prostředí firmy, dále pak z určení pracovníků, kteří zabezpečí provoz systému Competitive Intelligence, vymezení jejich kompetencí a navržení konkrétních využití informačních zdrojů, které zodpoví definované KIQ. V poslední části práce je provedeno ověření navrženého řešení. Předpokládaným přínosem práce pro firmy zabývající se vývojem videoher spočívá v možnosti sledovat, v jakém stavu se zrovna nachází konkurence a jak si společnost oproti ní stojí. Vedení firmy bude mít k dispozici veškeré informace o konkurenci a možnost včasně na ně zareagovat.

Klíčová slova

Competitive Intelligence, herní průmysl, hry, konkurence, videohry, vývojáři her.

Abstract

This Master's Thesis deals with the design of Competitive Intelligence system for increasing the competitiveness of the selected company involved in the development of video games. The aim of this thesis is to design solution for active monitoring of competition through the use of optimal information resources and tools. First, Competitive Intelligence is introduced in this thesis. The next part of this thesis describes the business environment and introduces the selected company and its competitors, who operate in the given environment. In addition, Key Intelligence Topics and Key Information Questions are described using the mind map. In the end, the Competitive Intelligence system is designed and consists of designing information sources and tools for monitoring the competitive environment of the company, and also it consists of identifying the staff which ensure the operation of the Competitive Intelligence system, and defining their competencies and designing the specific use of information resources, which responds to the defined KIQ. In the last part of the thesis the verification of the proposed solution is performed. The anticipated benefit of the thesis for video game developers lies in the ability to track the situation of competition and how the company stands against it. The company's management will have all the information about the competition and the opportunity to respond to them in time.

Keywords

Competitive Intelligence, game industry, games, competition, video games, game developers.

Obsah

Úvod 9
Zdůvodnění výběru tématu 9
Cíle práce 9
Přínos práce 10
Předpoklady a omezení práce 10
1 Komentovaná rešerše informačních zdrojů 11
2 Metody dosažení cíle 13
3 Competitive Intelligence 15
3.1 Dělení CI 16
3.1.1 Aktivní CI 16
3.1.2 Pasivní CI 16
3.1.3 Dělení podle oblastí 16
3.2 Zpravodajský cyklus 17
3.2.1 Plánování a řízení 17
3.2.2 Sběr informací 18
3.2.3 Analýza informací 19
3.2.4 Distribuce informací 19
3.3 Myšlenková mapa 20
4 Charakteristika podnikatelského prostředí v herním průmyslu 21
4.1 Bohemia Interactive 24
4.1.1 Údaje z obchodního rejstříku 25
4.1.2 Organizační struktura 27
4.2 Konkurence 31
4.2.1 Activision Blizzard 31
4.2.2 BioWare 31
4.2.3 Crystal Dynamics 31
4.2.4 Crytek 31
4.2.5 Electronic Arts 31
4.2.6 Microsoft Studios 32
4.2.7 Nintendo 32
4.2.8 SCS Software 32
4.2.9 SEGA 32
4.2.10 Sony Interactive Entertainment 32
4.2.11 Square Enix 33

4.2.12 Take-Two Interactive 33
4.2.13 Telltale Games 33
4.2.14 Valve Corporation 33
4.2.15 ZeniMax Media Inc. 34
4.2.16 Obsidian Entertainment 34
4.2.17 Quantic Dream 35
4.2.18 NCsoft 35
4.2.19 Epic Games 35
4.3 Podle podobnosti žánru 36
4.3.1 Frictional Games 36
4.3.2 Funcom 37
4.3.3 Gearbox Software 37
4.3.4 Konami 37
4.3.5 Capcom 37
4.3.6 CD Projekt 38
4.3.7 CCP Games 38
4.3.8 Avalanche Studios 38
4.3.9 Nexon 38
4.3.10 Bandain Namco Entertainment 39
4.3.11 Ubisoft 39
4.3.12 Codemasters 39
4.3.13 Digitalmindsoft 39
4.3.14 U.S. Army 39
4.4 Podle malých studií 40
4.4.1 Offword Industries 40
4.4.2 Best Way 40
4.4.3 Wolfire Games 40
4.4.4 Tripwire Interactive 40
4.4.5 New World Interactive 41
4.4.6 Warhorse Studios 41
4.5 Současný stav firmy mezi konkurenty 41

5 Formulace Key Intelligence Topics a Key Information Questions 43
5.1 Strategická rozhodnutí v odvětví 45
5.1.1 Technologie 45
5.1.2 Ekonomie 48
5.1.3 Společnost 51
5.2 Key Players KIT (Klíčoví hráči v odvětví) 52
5.2.1 Konkurence 52
5.2.2 Zákazníci 55
5.3 Early warning KIT (Včasná varování o změnách v odvětví) 58

5.3.1 Hrozby 58
5.3.2 Příležitosti 59

6 Návrh systému Competitive Intelligence ve společnosti Bohemia Interactive 64
6.1 Informační zdroje vhodné pro firmu Bohemia Interactive 64
6.1.1 Analýza trhu 64
6.1.2 Statistické údaje 65
6.1.3 České internetové magazíny 65
6.1.4 Zahraniční internetové magazíny 66
6.1.5 Sociální sítě 66
6.2 Nástroje CI vhodné pro firmu Bohemia Interative 67
6.2.1 Anopress IT 67
6.2.2 Albertina 68
6.2.3 RSS technologie 68
6.2.4 Google Alerts 68
6.2.5 SpyFu 69
6.2.6 Google Trends 70
6.2.7 Statistika dotazu 70
6.2.8 Social Mention 70
6.2.9 Visualping 71
6.2.10 OnWebChange 72
6.2.11 Google News 72
6.2.12 Vizuální obchodní rejstřík 72
6.3 Konkrétní zvolené řešení 73
6.3.1 Personální a organizační zabezpečení 73
6.3.2 Rozdělení kompetencí CI 74
6.3.3 Využití informačních zdrojů 74

7 Ověření navrženého řešení 86

Závěr 88

Terminologický slovník 89

Použitá literatura 90

Seznam obrázků a tabulek 96
Seznam obrázků 96
Seznam tabulek 96

Úvod

Informační technologie stále získávají na popularitě. Postupně vznikají nová odvětví tohoto poměrně mladého oboru, která úspěšně pronikají na celosvětový trh. Jedním z těchto odvětví je i herní průmysl. Jedná se o velmi dynamicky se rozvíjející průmysl, který již tvoří podstatnou část HDP mnoha států včetně České republiky.

Firmy, které v tomto odvětví podnikají, se nachází v situaci, kdy potřebují být ochráněny před konkurenty. Konkurenční boj neustále roste a na trhu je vidět zřetelná tendence ke konkurenčním bojům. Z tohoto důvodu se firmy snaží najít další možnosti, jak být úspěšnější než ostatní. Tato možnost byla objevena na poli informací a jejich zpracování a využití. Z tohoto důvodu firmy začaly rovněž vytvářet své Intelligence útvary a zabývat se daty a z nich postupy, jak pomocí těchto dat získat správné informace. Jednou z firem, která tento problém řeší, je česká firma Bohemia Interactive, která slouží pro účely zpracování této diplomové práce.

Zdůvodnění výběru tématu

Toto téma jsem si zvolil ze dvou důvodů. Především proto, že mám v oblasti herního průmyslu poměrně bohaté zkušenosti, pracoval jsem v organizaci vyvíjející videohry a rád bych využil své poznatky ve své práci. Druhý důvod je ten, že mě již během studia zaujala problematika konkurenčního zpravodajství a rád bych se jí věnoval i do budoucna. Třetím důvodem je vzrůstající nepřehlednost v odvětví, jelikož herní průmysl zaznamenal v poslední době velký růst a je poměrně obtížné se v něm zorientovat, proto by vytvoření uceleného systému pro Competitive Intelligence mohlo přinést v tomto oboru velký užitek.

Cíle práce

Hlavním cílem práce je navrhnout vhodné řešení systému Competitive Intelligene pro předem vybranou společnost Bohemia Interactive zabývající se vývojem videoher za účelem zvýšení její konkurenceschopnosti.

K naplnění hlavního cíle práce je potřeba splnit několik dílčích cílů. Prvním dílčím cílem práce je vysvětlit teoretické základy Competitive Intelligence a jeho zpravodajského cyklu. Druhým dílčím cílem je charakterizovat podnikatelské prostředí a představit společnost Bohemia Interactive a její konkurenty, kteří v daném prostředí působí. Třetím dílčím cílem je charakterizovat pomocí myšlenkové mapy Key Intelligence Topics a Key Information Questions, na základě kterých je potřeba hledat odpovědi. Čtvrtým dílčím cílem je navrhnout informační zdroje a nástroje, prostřednictvím kterých je možné monitorovat konkurenční prostředí firmy Bohemia Interactive. Pátým dílčím cílem je pak navrhnout zodpovědné osoby v organizaci, které zabezpečí provoz systému Competitive Intelligence, vymezit jejich kompetence a navrhnout konkrétní využití informačních zdrojů, které zodpoví definované KIQ. Šestým a posledním dílčím cílem je ověření navrženého řešení.

Přínos práce

Tato práce má přínos pro samotnou firmu tím, že svým návrhem systému Competitive Intelligence umožní podpořit procesy rozhodování a přispět ke zvýšení konkurenceschopnoti v již tak poměrně velmi silně konkurenčním prostředí videoher. Za optimálního využití správných informačních zdrojů bude firma schopna nejen se v daném segmentu udržet, ale i převýšit svou úspěšnost nad konkurenčními firmami. Práce ovšem představuje přínos nejen pro konkrétní firmu, ale i pro jiné podobné firmy, které ať už začínají se svým podnikáním v herním průmyslu nebo jsou již zavedenou společností, která by potřebovala zavést nové změny pro získání zákazníků.

Předpoklady a omezení práce

Bohemia Interactive je komerční studio vyvíjející primárně žánr vojenských simulací, proto je zaměření této práce věnováno převážně tomuto žánru. Studio vyvíjí produkty primárně na platformy PC a konzole, čemuž odpovídá i vymezení tématu této práce.

Dalším omezením této práce je, že z důvodů organizačních předpisů a nařízení nejsou v práci použity soukromé informace z vnitropodnikové sítě společnosti.

1 Komentovaná rešerše informačních zdrojů

V rámci rešerše a hledání zdrojů jsem nenarazil na žádnou práci, která by se zabývala vyloženě stejnou problematikou popisovanou stejnými metodami. Narazil jsem však na poměrně značné množství prací, které se zabývají samotným návrhem Competitive Intelligence. Z tohoto výčtu jsem vybral publikace, které jsem shledal nejpodobnější z hlediska metody návrhu a zaměření na danou problematiku.

Z hlediska podobnosti tématu jsem narazil na práci s názvem „Audit webových stránek internetových obchodů deskových her“ (Dvořák, 2011). Tato práce je velmi kvalitně zpracována a je v ní kladen důraz především na klíčové vyhledávací atributy, optimalizace použitenosti a viditelnost na webových vyhledávačích. Nicméně vzhledem k tomu, že počítačové a deskové hry, ačkoli mohou mít společné hratelnostní mechanismy, se v mnoha směrech liší, věnují se jim na internetu poněkud jiné specificky zaměřené webové stránky a klíčová slova budou také v určitém ohledu rozdílná. Autor ale poměrně dobře popsal cílové skupiny zákazníků, které jsou pravděpodobně z velké části cílovými skupinami i herních firem.

Výstupem práce nazvaná „Návrh systému CI pro stavební firmu“ (Fialková, 2015) je doporučení vhodných pracovníků Competitive Intelligence a informačních zdrojů včetně frekvence jejich monitorování. Mimo jiné autorka navrhuje organizační zajištění tak, jak jsou realizována v jednotlivých fázích zpravodajského cyklu, a způsob distribuce výstupů konkurenčního zpravodajství.

Diplomová práce s názvem „Analýza světového trhu elektronické zábavy“ od Lebdušky (2015) popisuje obchodní strategie a marketingový mix na videoherním trhu. Popisuje historii firem, jejich komunikační strategii a cenovou politiku.

Práce „Analýza business modelů v oblasti herního průmyslu“ od Hejcmana (2012) se zaměřuje především na analýzu obchodních modelů herního průmyslu a představení struktury trhu a prodejnosti na trhu videoher v závislosti na jednotlivých platformách či typech her. Diplomová práce je poměrně dobrým zdrojem především pro čtenáře, kteří jsou neznalí tématu videoher a rádi by se o něm dozvěděli více od úplných základů až po sofistikovanější témata herního průmyslu. Autor se snaží predikovat možné budoucí směřování v oblasti videoher. Práce je z roku 2012 a podle popisu zatím autorovy predikce z velké části vychází.

Velmi dobře zpracovaná je práce na téma „Využití metod Competitive Intelligence pro podniky chemického průmyslu“ (Lisová, 2016) . Práce pojednává o návrhu CI pro firmu podnikající v chemickém průmyslu. Kromě bohatě popsané teorie práce velmi podrobně popisuje nástroje a informační zdroje, které firma využívá a v přehledné formě sumarizuje výsledná zjištění.

Honza (2014) se ve své práci s názvem „Propojení a vzájemné působení filmu a videoher“ zabývá propojením médií filmu a videoher. V práci jsou podrobně popsány společné znaky, které filmy a videohry sdílí a jsou shrnuty funkce a využití základních stavebních složek filmu a videoher.

Z oblasti teoretických pojmů jsem vycházel především z publikací Competitive Intelligence: Základ pro strategické rozhodování podniku (Bartes, 2012) a Competitive Intelligence aneb jak získat konkurenční výhodu (Molnár, 2012). Tyto publikace dobře popisují nejen celou probematiku Competitive Intelligence, ale také dává poměrně ucelený návod, jak při návrhu CI postupovat.

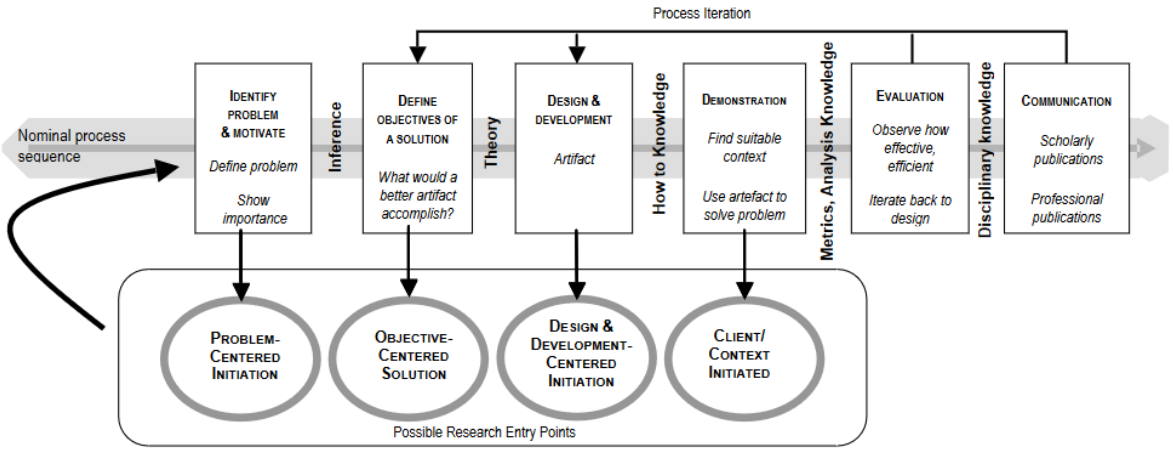
Výborným zdrojem dobře popisující současné dění na herním průmyslu je kniha Innovation and Marketing in the Video Game Industry: Avoiding the Performance Trap (Wesley a Barczak, 2010) Kniha pojednává o dopadu herního průmyslu na lidskou společnost a jak ovlivňuje kulturní trendy a žene vývoj mikroprocesorů kupředu či pomáhá například vojákům nebo pilotům. Autor vysvětluje, jak je potřeba porozumět videohrám, aby firmy dokázaly uspokojit potřeby potenciálních zákazníků.

2 Metody dosažení cíle

Pro úspěšné dosažení cíle je použita metodika Design Science Research (DSR), která je určena pro vytváření artefaktů v informačních systémech. Na obrázku 1 je znázorněno, jak proces této metodiky probíhá.

Metodika DSR má podle (Peffers, Tuunanen, Rothenberger, Chatterjee, 2008) definováno těchto šest kroků:

1. Identifikace problému a motivace (Identify Problem & Motivate)
2. Definice cílů řešení (Define Objectives of a Solution)
3. Návrh a vývoj (Design & Development)
4. Předvedení (Demonstration)
5. Vyhodnocení (Evaluation)
6. Komunikace (Communication)



Obrázek 1: Procesní model metodologie Design Science Research [Zdroj: (Peffers et al., 2008)]

Identifikace problému a motivace (Identify Problem & Motivate)

V současné době je na trhu mnoho společností, které se zabývají vývojem videoher a není snadné pro každou jednotlivou firmu, aby zůstala konkurenceschopná. Je zapotřebí si být tohoto problému vědom a včas podniknout kroky potřebné k tomu, aby firma nebyla pohlcena konkurencí.

Definice cílů řešení (Define Objectives of a Solution)

Cílem práce je analýza vybrané společnosti zabývající se vývojem videoher a návrh vhodného systému Competitive Intelligence pro získání konkurenční výhody.

Návrh a vývoj (Design & Development)
V práci jsou využity nejrůznější informační zdroje, například z webových stránek zdrojů poskytovaných Vysokou školou ekonomickou v Praze. Jedná se o zdroje jako je databáze Albertina či Annopress. Dále se jedná především o zdroje pro monitorování webových stránek jako jsou Google Alerts, Google Trends, SpyFu, Social Mention, Google News, sociální sítě jako Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+, Reddit, Steam a mnohé další nástroje. Tyto nástroje slouží pro zodpovězení KIQ definovaných pomocí myšlenkové mapy a sledování konkurenčního prostředí.

Předvedení (Demonstration)
Pro předvedení situace firmy v konkurenčním prostředí bude využit specializovaný nástroj Freeplane pro tvorbu myšlenkové mapy. Na zákadě myšlenkové mapy jsou definována klíčová témata (KIT) a otázky (KIQ), na něž jsou nalezeny odpovědi. Poté je navržen samotný systém Competitive Intelligence, který spočívá ve využití navržených informačních zdrojů prostřednictvím optimálních nástrojů CI. Ukázka konkrétního návrhu je popsána v podkapitole 6.3.

Vyhodnocení (Evaluation)
Pro vyhodnocení daného řešení je sestavena tabulka s hodnotícími kritérii, která je vyplněna pracovníky prodejního oddělení firmy Bohemia Interactive. Hodnocení je prováděno z hlediska obsažnosti, relevantnosti, přehlednosti, rozšiřitelnosti a použitelnosti.

V rámci diplomové práce je poslední krok metodiky DSR, tedy komunikace (comunnication), vynechán.

3 Competitive Intelligence

Existuje mnoho definic termínu Competitive Intelligence, pro co nejlepší pochopení tedy byla vybrána taková, která nejlépe vystihuje její podstatu. Competitive Intelligence, zkratkou CI, se často překládá do češtiny jako Konkurenční zpravodajství, avšak toto ozačení je v mnoha ohledech poněkud nepřesné, a proto je v této práci dána přednost původnímu, anglickému názvu. Slovo „konkurenční“ evokuje práci pouze s konkurencí, avšak v reálu je potřeba posilovat konkurenceschopnost firmy nejen sledováním konkurence, ale i dalších subjektů, jako jsou zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé a podobně.

Competitive Intelligence je systematická tvůrčí a etická aplikace zpravodajské metodologie a klíčových metodik, která s využitím týmové práce:

- zjišťuje, identifikuje symptomy či data a informační zdroje,
- analyzuje získané symptomy, data a informace a doplňuje je, hodnotí jejich význam a tvoří z nich důkazy jevů,
- tvoří z informací ucelené hypotézy (předpovědi budoucího stavu) pro změny a vyhodnocuje jejich přínos přes důkazy a náklady změnami vyvolané, jako efektivnost těchto změn,
- provádí vypracování zpravodajských zpráv pro rozhodování managementu firmy. (Bartes, 2012, s. 27)

Hlavní úkoly CI jsou především tyto:

- pomocí získávání a analyzování dostupných informací se snažit předvídat změny na trhu a možné kroky konkurence;
- vyhledávat nové zákazníky a trhy (nikoliv pouze v marketingovém slova smyslu, ale především ve smyslu nových strategických příležitostí;
- informovat o nových technologiích, standardech, normách, legislativních, sociálních a politických faktorech, které mohou mít vliv na fungování společnosti;
- snižovat rizikovost vlastních rozhodnutí;
- pomocí sledování konkurence a okolního prostředí poskytnout kritický pohled a zpětnou vazbu pro společnost a upozornit tak například na zastaralé myšlenkové pochody a způsob řízení firmy a tím i její slabé stránky;
- CI by také společnosti mělo umožnit identifikovat a porozumět chybám konkurence a umožnit tak se z nich poučit, aniž by bylo nutné jimi také projít. Na druhou stranu by CI

mělo pomoci firmě identifikovat úspěchy a výhody konkurence, které by bylo možné aplikovat ve vlastní společnosti. (Molnár 2012, s. 38-39)

3.1 Dělení CI

CI lze rozdělit na dvě hlavní kategorie – aktivní a pasivní. Pokud se hovoří o CI, tak se v naprosté většině případů jedná o aktivní CI. Existuje však také dělení z hlediska oblastí, to znamená podle toho, jakou konkrétní oblast účelového použití CI v podniku reprezentuje.

3.1.1 Aktivní CI

Aktivní CI zahrnuje rozvoj zpravodajství ve všech aspektech podnikání a konkurenčního prostředí. Procesy aktivního CI se zaměřují na sběr a analýzu dat za účelem zpravodajství. Aktivní CI je obyčejně prováděno útvary pro CI pro uživatele z různých interních útvarů podniku, ale i pro externí konzultanty nebo výzkumné pracovníky.

3.1.2 Pasivní CI

Pasivní CI můžeme popsat jako proces obrany proti CI konkurence. Pasivní CI je velmi závislé na technikách, které používá konkurence. Mělo by tak být postaveno na konkrétní správě a ochraně podnikových informací zajišťující jejich minimální dostupnost a mělo by být doplňováno neustálým vzděláváním zaměstnanců a poradenstvím. (Molnár, 2012, s. 41)

3.1.3 Dělení podle oblastí

Molnár (2012, s. 42-43) uvádí následujících osm oblastí účelového použití CI. Tyto oblasti se mohou vzájemně doplňovat.

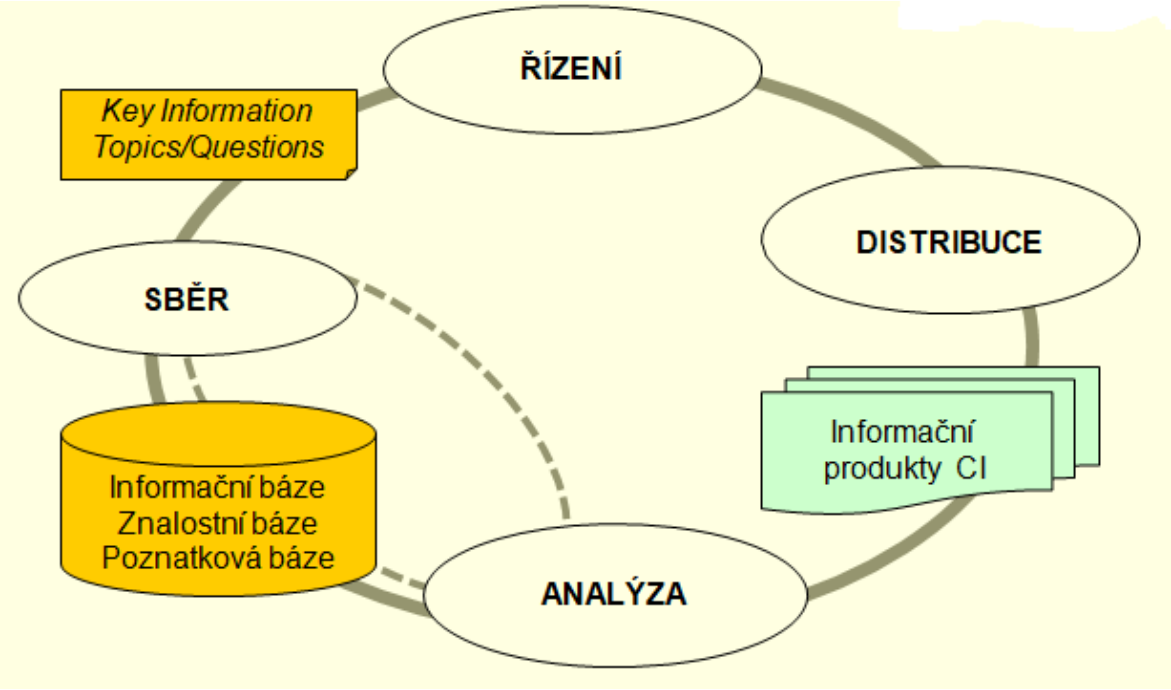
- Strategické CI, které se uplatňuje se především při strategickém plánování; plánování rizikového kapitálu; hodnocení rizik; fúzích a akvizicích; dlouhodobém výzkumu a vývoji a na diferenciaci produktů/služeb od konkurence.
- Taktické CI, které se zaměřuje na běžné podnikové procesy, zejména na procesy marketingu a prodeje (reklama, cena, prodejní kanály apod.)
- Competitor CI, které je zaměřeno na naše současné i potenciální konkurenty
- Customer CI, které se zaměřuje na zákazníky současné i budoucí,.
- Partner CI, které se zaměřuje na naše obchodní partnery
- Technické/Technologické CI , které se zaměřuje na výzkum a vývoj
- Market CI, které se zaměřuje na obchodní partnery a udržení si kladných vztahů s nimi i do budoucna.

- Finanční CI, které se zaměřuje na finanční sféru zahrnující analýzu dat a informací o finanční situaci zkoumaného subjektu (konkurenta).

3.2 Zpravodajský cyklus

Zpravodajský cyklus je základem CI. Naplnění zpravodajského cyklu představuje rozdíl mezi náhodným sběrem informací a skutečnou realizací procesů CI. Tento cyklus je zobrazen na obrázku 2.

- Plánování a směr
- Sběr informací
- Procesování
- Analýza a produkce
- Distribuce (Molnár 2012, s. 44)



Obrázek 2: Zpravodajský cyklus (Zdroj: Molnár)

3.2.1 Plánování a řízení

Plánování a řízení je proces systematického sběru dat o fungování zkoumaného systému ve vztahu ke stanoveným záměrům a cílům, proces zpracování těchto dat v rámci systémové zpětné vazby, jehož výsledkem je obvykle plán dalších akcí zaměřený na změnu vybraných systémových proměnných. Vlastní proces implementace plánovaných akcí vycházející ze společně

zformulovaných hypotéz a navazující proces evaluace výsledků realizovaných akcí je založený na sběru dalších dat. (Molnár 2012, s. 46)

V první fázi zpravodajského cyklu CI musí být definovány konkrétní oblasti zájmu a účel, pro jaký se zpravodajský cyklus bude provádět. Tyto oblasti zájmu (témata) se v odborné literatuře CI označují jako Key Intelligence Topics (KIT). Hlavními typy KIT jsou:

- rozhodovací témata, která se obyčejně váží k nějakému plánovanému rozhodnutí managementu a mají tudíž jasně definovaný obsah i termín.
- předmětná témata týkající se určitých subjektů (konkurenti, partneři, stát, banky apod.). Tato témata slouží k předvídání chování těchto subjektů a dopadu jejich chování na organizaci.
- varovná témata, která jsou součástí již výše zmíněného systému včasného varování. Pomocí těchto témat se obyčejně průběžně monitorují zadané indikátory, které by měly jednak umožnit rozpoznat budoucí hrozby a tak se vyhnout nepříjemným překvapením, jednak zachytit možné příležitosti.

Podnětem pro stanovení KIT může být např.:

- získání nových příležitostí pro růst podniku,
- rozšíření stávajícího portfolia produktů,
- možnosti vstupu na nový trh,
- odhalení zákazníků, které zatím firma nezná,
- změny v odvětví podnikání a jejich predikce,
- změny v chování zákazníků a jejich predikce,
- změny v technologiích a jejich predikce,
- politické změny ve společnosti,

a řada dalších témat vyplývajících z konkrétních problémů, se kterými se podnik musí vyrovnat.

Poté co je definována oblast zájmu (KIT), jsou na tomto základě formulovány konkrétní otázky, na které je třeba hledat odpovědi, tj. tzv. *Key Intelligence Questions (KIQ)*. Tyto otázky konkretizují informační potřeby a samozřejmě se mohou v procesu hledání odpovědí měnit. (Molnár, 2012, s. 46-48)

3.2.2 Sběr informací

V případě zajišťování sběru informací je nutné především identifikovat zdroje informací. Také je třeba rozhodnout, zda jít směrem sekundárního sběru dat či použít formu primárního sběru dat (interview, dotazníky, workshopy apod.). V každém případě je třeba umět správně položit dotaz

a dostat se k co největšímu množství správných dokumentů či lidí (vědět kde je hledat – znalostní báze).

Jako subjekty zdrojů dat mohou obecně sloužit především

- Vládní organizace;
- Specializované poradenské společnosti, spotřebitelské zájmové organizace, obchodní komory včetně akademického sektoru;
- Naši zaměstnanci (zejména zaměstnanci procesů prodeje, marketingového výzkumu, plánování, výzkumu a vývoje, technologie, nákupy apod.);
- Zaměstnanci našich konkurentů a obchodních partnerů (včetně bývalých zaměstnanců těchto organizací);
- Stávající i potenciální konkurenti (webové stránky, katalogy a ceníky, interní publikace, tiskové zprávy a konference, reklamní materiály a agentury, výrobky, výroční zprávy, dodavatelé, zákazníci, prodejci, distributoři a agenti);
- Média – obecné i specializované časopisy, technické žurnály, obchodní periodika apod. (Molnár, 2012, s. 50)

3.2.3 Analýza informací

Získané informace jsou zkoumány především z hlediska jejich přesnosti a spolehlivosti. Nikdy nelze předpokládat, že všechny informace jsou přesné a všechny jejich zdroje spolehlivé. Pokud to dotyčný udělá, pak se může stát, že „namíchá“ velmi dobré informace s informacemi nepřesnými či dokonce nesprávnými a z nich pak odvodí špatné závěry. (Molnár 2012, s. 56)

3.2.4 Distribuce informací

Tato závěrečná fáze zpravodajského cyklu CI představuje převedení výsledků analýzy do zpravodajské formy vhodné pro bezprostřední využití konkrétnímu uživateli (kompetentnímu rozhodovateli).

Zpravodajský produkt musí bez kompromisu splňovat následující parametry:

- mít využitelný obsah – informace zpracované v příslušném kontextu a s prakticky využitelnými doporučeními včetně potencionálních rizik příslušného rozhodnutí;
- mít srozumitelnou formu – umožňující rychlé a jednoznačné pochopení analyzované situace (nejlépe multimediální);
- být k dispozici včas – aby bylo možno přijmout příslušná opatření dříve, než dojde k nějaké krizové situaci.

Při distribuci informací je třeba překonávat zejména komunikační bariéry uvnitř organizace. Tady hodně záleží jak na firemní kultuře dané organizace (zda je byrokratická, autokratická, demokratická či liberální), tak i na osobnostních vlastnostech manažerů. Ideální v této souvislosti je otevřený dialog mezi analytikem CI a kompetentním manažerem.

V případě různých komunikačních kanálů je vždy třeba dbát o bezpečnost, aby se informace nedostala do neoprávněných rukou.

K tomu, aby celý zpravodajský cyklus CI splnil svůj úkol, je třeba nastavit správně procesy pro práci lidí se systémem, aby každý věděl, jaké má kompetence a povinnosti z hlediska záznamu a sdílení informací.

Formy distribuce informací mohou být různé, v závislosti na závažnnosti a důvěryhodnosti informace, od osobních rozhovorů či bríkinků kompetentních manažerů, přes automatickou distribuci upozornění na zjištěnou hrozbu či příležitost formou emailu či zobrazením na podnikovém intranetu, až po sdělení formou informačních bulletinů. (Molnár, 2012, s. 64-65)

3.3 Myšlenková mapa

Jedná se o metodu, která napomáhá k zaznamenání jednotlivých myšlenek člověka, které se objevují v jeho mysli při řešení nějakého problému. Ve své podstatě jde o písemný zápis ujasnění si myšlenek k odstranění nereálného (špatného), případně doplnění chybějícího. Mapu myšlení je možné kdykoliv znovu procházet, kontrolovat správnost předpokladů jedince i závěrů, doplňovat a rozvíjet o nové myšlenky.

Tento grafický záznam umožňuje vytvořit strukturu řešeného problému, vazby mezi jednotlivými prvky systému i časovou posloupnost řešení problému. V současné době je možno k tomuto účelu použít i některé softwarové nástroje jako je například Freeplane apod. (Bartes 2012, s. 143)

4 Charakteristika podnikatelského prostředí v herním průmyslu

Videoherní průmysl (častěji jednoduše herní průmysl) je odvětví průmyslu zabývající se tvorbou, vývojem a prodejem počítačových her, resp. videoher. Zahrnuje desítky specializovaných profesí (například herní návrhář, grafik, animátor, programátor, producent) a zaměstnává tisíce lidí po celém světě. (Zackariasson a Wilson 2014).

Ben Sawyer ze společnosti Digitalmill vypozoroval, že hodnotový řetězec herního průmyslu je tvořen šesti spojenými a specifickými vrstvami:

1. Kapitálová a vydavatelská vrstva: podílí se na zaplacení vývoje nových titulů a hledání výnosů prostřednictvím licencování titulů.

2. Produktová a talentová vrstva: zahrnuje vývojáře, designéry a umělce, kteří mohou pracovat na základě individuálních smluv nebo jako součást in-house vývojových týmů.

3. Produkční a nástrojová vrstva: vytváří nástroje pro tvorbu obsahu, middleware pro vývoj her, přizpůsobitelné herní enginy a různé produkční nástroje.

4. Distribuční vrstva nebo také "vydavatelský" průmysl, podílející se na vytváření katalogů her a jejich marketing pro maloobchodní a online distribuci.

5. Hardwarová platforma hardwaru nebo také poskytovatelé konzolových platforem či platforem přístupných prostřednictvím online médií či mobilních zařízení, jako jsou smartphony. Tato vrstva nyní zahrnuje síťovou infrastrukturu a nehardwarové platformy, jako jsou virtuální stroje (např. Java nebo Flash) nebo softwarové platformy, jako jsou prohlížeče nebo dokonce Facebook apod.

6. Vrstva koncových uživatelů neboli uživatelé / hráči her. (Flew 2005, s. 101-114)

Herní průmysl patří mezi nejrychleji rostoucí průmyslové sektory na světě. Herní průmysl vygeneroval za rok 2017 108,4 miliard dolarů. Největším sektorem zůstávají mobilní hry, ten generuje 59,2 miliard dolarů, následován PC generujícím 33 miliard dolarů a konzolemi s 8,3 miliardy dolary. Největší kategorie byla rozšířená realita, která spolu s VR a AR činí 4 miliardy dolarů. Herní videoobsah skončil těsně za ním s 3,2 miliardy dolarů, zatímco e-sporty vygenerovaly 756 milionů dolarů. Jak PC tak mobilní sektory byly překvapivě táhnuty free-to-play tituly. Dokonce bylo 82 miliard dolarů utraceno na tyto hry 2,5 miliardami hráči – to je zhruba každý třetí člověk v celosvětové populaci.

Celkový obnos utracený za mobilní tituly byl také 14 miliard dolarů vyšší než v roce 2016, Asie zůstává největším trhem pro mobily generující 36 miliard dolarů za rok 2017 – 10 miliard dolarů zvýšení oproti 2016 – a očekává se, že se vyšplhá až na 38,4 miliardy dolarů koncem tohoto roku.

Naproti tomu Severní Amerika a Evropa vygenerovaly 9,1 miliard dolarů a 5,9 miliard dolarů za rok 2017.

Nicméně západní trhy nadále zůstávají dominantní silou na trhu konzolí, kde Severní Amerika utratila 4,2 miliard dolarů na konzolové hry a Evropa 3,1 dolarů. Asie utratila pouhých 200 milionů dolarů a jeho růst není na příští rok očekáván, na rozdíl od západního trhu, který dle předpovědí by se měl zvýšit o 200 milionů dolarů.

SuperData předvídá, že sporty se v roce 2018 stanou miliardovým businessem, přičemž e-sporty mají v současnosti 258 milionů sledovatelů a výdělky za rok 2017 činí 756 milionů. 70 procent příjmů z minulého roku bylo tvořeno sponzorstvím a reklamami, zatímco tržby za zboží a lístky činily pouhých devět procent.

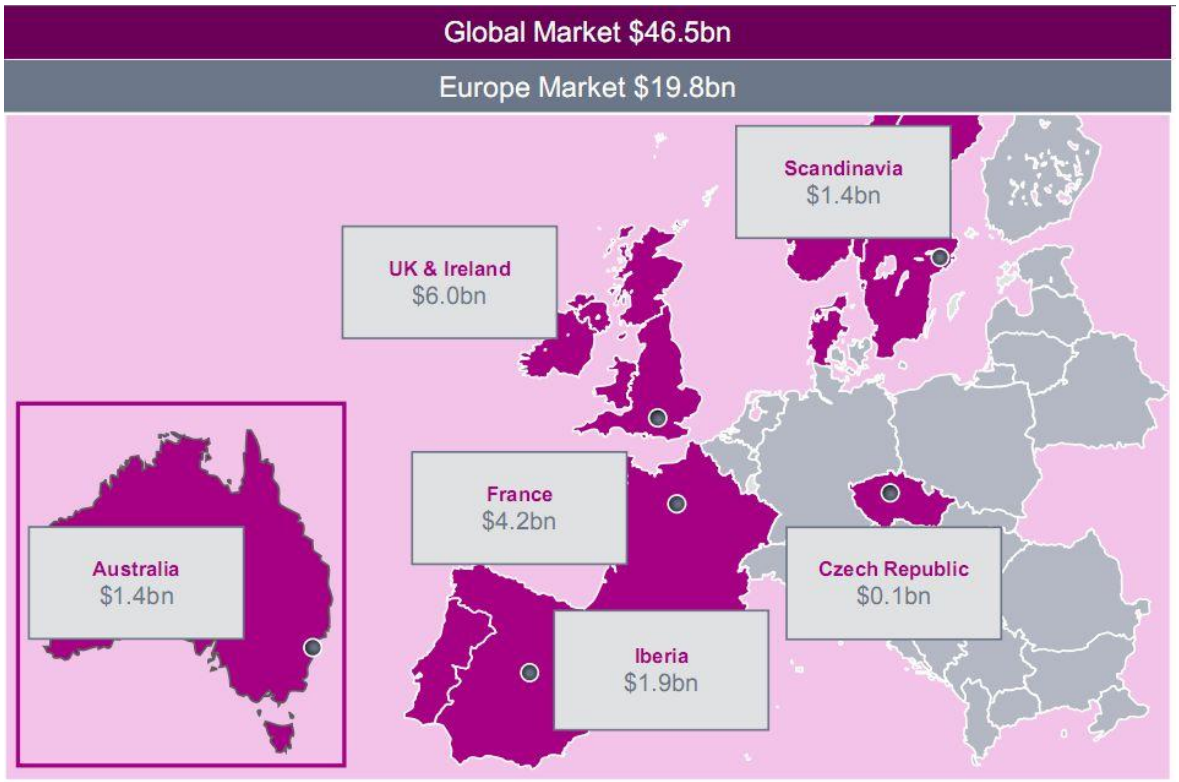
Pokud jde o videoherní obsah, Twitch oznámil příjmy ve výši více než poloviny (54 %) všech příjmů ve výši 1,7 miliard dolarů. YouTube se umístil jako druhý s 22 procenty a příjmy 690 milionů dolarů navzdory tomu, že měl dvakrát více publika než Twitch.

Příjmy v USA činily 36 miliard dolarů. Tabulka níže znázorňuje obnosy v kategoriích Hardware a Software za rok 2016 a 2017 a nárůstem v procentech. (ANON. nedatováno)

Tabulka 1: Příjmy amerického herního průmyslu (ANON. nedatováno)

US Video Game Industry Revenue	2017	2016	Growth Percentage
Hardware, including peripherals	$6.9 billion	$5.8 billion	+19%
Software, including in-game purchases and subscriptions	$29.1 billion	$24.6 billion	+18%
Total:	$36 billion	$30.4 billion	+18%

Pro filmu Bohemia Interactive je důležitá především konkurence v oblasti vývoje her, a jelikož firma cílí na světový trh, je brána v potaz nejen lokální, ale i celosvětová konkurence. Z obrázku níže je patrné, že Česká republika tvoří pouze zanedbatelné procento světového trhu. Číselné hodnoty na obrázku jsou vyjádřeny v miliardách dolarů.



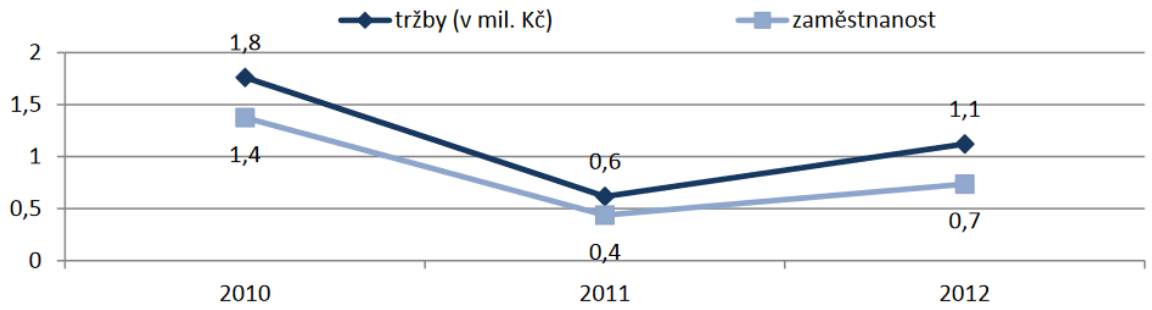
Obrázek 3: Srovnání trhu s Českou republikou [Zdroj: (FANDOM, 2018)]

Co se týká celosvětového geografického rozložení, převažuje zejména asijský trh, viz statistika největších herních trhů za rok 2017:

- Čína – 36,3 miliard dolarů
- Spojené státy Americké – 25.426 miliard dolarů
- Japonsko – 22 miliard dolarů
- Jižní Korea – 5 miliard dolarů
- Německo – 4.43 miliardy dolarů
- Velká Británie – $4.4 miliardy dolarů
- Francie – 2.977 miliard dolarů
- Kanada – 2 miliardy dolarů
- Španělsko – 2 miliardy dolarů
- Itálie – 2 miliardy dolarů (ANON. nedatováno)

Údaje o příjmech a zaměstnanosti v herním průmyslu pocházejí z dat, která shromažďoval Institut umění – Divadelní Institut a která jsou vzhledem k tomuto velmi úzce vymezenému subjektu vhod-

nější. Proto také končí časová řada v grafu rokem 2012 – v tomto roce byla k nalezení poslední dostupná data z tohoto zdroje. Konkrétní údaje jsou převzaté ze Satelitního účtu kultury pro referenční období 2010 – 2012. Celkové příjmy se mezi lety 2010 a 2012 podle dostupných údajů pohybovaly mezi 0,6 a 1,1 mld. Kč. Pro srovnání lze zmínit také poslední dostupná data Asociace herního průmyslu. Podle AHP dosahoval v roce 2013 obrat herního průmyslu v ČR a SR výše 2,6 mld. Kč včetně prodeje herních konzolí a jejich příslušenství, které by však dle vymezení NACE neměly spadat do zkoumané oblasti (AHP, 2014). Přepočtená výše zaměstnanosti na plné pracovní úvazky se pohybovala v letech 2010 a 2012 mezi 0,4 a 1,4 tisíci zaměstnanci na plný pracovní úvazek. (spot, 2014)



Obrázek 4: Příjmy a počet zaměstnanců v oblasti videoher [Zdroj: (spot 2014)]

4.1 Bohemia Interactive

Společnost se zabývá vývojem počítačových her, jejich vydáváním a prodejem. Ostatní ovládané společnosti v koncernu na těchto aktivitách spolupracují. Společnost Bohemia Interactive se zabývá vývojem špičkového zábavního a simulačního software, včetně vlastních technologií pro 3D grafiku, umělou inteligenci a simulaci fyziky pro real-time interaktivní prostředí. V současnosti je firma největším vývojovým studiem počítačových her v České republice se zaměřením na PC sektor. Momentálně se společnost zaměřuje i na vývoj počítačových her pro konzoli Xbox či Playstation.

Společnost je klíčovým hráčem na trhu počítačových her a v oblasti simulace reálných situací patří k absolutní světové špičce. Společnost opakovaně přinesla do oboru zcela nová technologická řešení.

Společnost se stále rozrůstá a nabírá nové zaměstnance, jejich průměrný počet narostl ze 101 na 211 v roce 2016. Firma se skládá celkově ze 7 poboček, z toho 4 jsou v České republice. K dceřiné společnosti na Slovensku přibyly v roce 2016 dceřiné společnosti v Nizozemí a v Thajsku. Všechny tyto dceřiné společnosti vyvíjejí dílčí části her pod vedením mateřské společnosti. Kromě zahraničních dceřiných společností je součástí koncernu dceřiná společnost Bohemia Interactive Studio s.r.o. založená původně 19. 5. 1999 se sídlem v České republice, která nyní pro mateřskou společnost provádí distribuci her prostřednictvím e-shopu a jiné servisní služby.

Otevřením svých her uživatelům jim společnost umožňuje zkoumat hry, tvořit vlastní doplňky a připojit se ke komunitě. Díky nadprůměrnému technologickému zázemí, předešlé zkušenosti zákazníků s produkty žadatele a nepřestávající tvorbě nových a technologicky vyspělých videoher

společnost téměř nevyužívá obvyklé marketingové nástroje k oslovování potenciálních zákazníků. Její produkty jsou z velké části určeny „věrné obci fanoušků“, která na nové produkty netrpělivě čeká. Hráči vytvářejí sociální skupiny sdílející svoje zájmy a využívající produkty společnosti ke společným virtuálním prožitkům. Společnost aktivně podporuje hráče k spoluvytváření obsahu her a ke komunikaci ohledně všech aspektů her. Dobrá spolupráce s komunitou koncových zákazníků je jednou z priorit společnosti.

Společnost se pravidelně účastní aktivit brněnské GameDev Area, kde měli zaměstnanci též řadu přednášek v rámci pravidelných měsíčních meetupů. Pracovníci společnosti dále přednášeli na konferencích GDC Europe, GDC San Francisco, Game Developers Session Praha, Game Access Brno, GIS, White Nights Praha.

Hlavním strategickým cílem společnosti Bohemia Interactive a.s. v následujícím období je další posilování konkurenceschopnosti a tržních podílů společnosti na trzích, kde jsou produkty společnosti nabízeny a také průnik na nové trhy. Společnost bude rozvíjet a podporovat své stávající nástroje a dále experimentovat s novými herními koncepty, platformami, s virtuální realitou a s různými obchodními modely.

Společnost Bohemia Interactive byla založena v roce 1999 jako společnost s ručením omezeným. Od roku 2005 se rozšířila o akciovou společnost, pod kterou náleží Bohemia Interactive s. r. o. a také Bohemia Interactive Simulations, která přibyla k součásti firmy od roku 2008 a poskytuje tréninkové simulátory pro obranné a civilní organizace. Od začátku svého působení již firma Bohemia Interactive vybudovala rozmanité portfolio produktů, které zahrnuje populární série jako Arma a Take On, DayZ a různé další produkty. Společnost Bohemia Interactive, která má více vývojových týmů na několika místech a vlastní nahrávací studio, se za 15 let stala klíčovým hráčem v oboru zábavních her pro PC.

Společnost vydala v roce 2001 svou první hlavní hru Arma: Cold War Assault (původně vydaná jako Operation Flashpoint: Cold War Crysis). Hra byla vyvinuta malým týmem lidí a vydaná společností Codemasters a měla obrovský úspěch. Prodalo se více než 1,2 milionu kopií, získala několik ocenění v oboru a byla oceňována jak kritiky, tak i hráči. Díky této vlně úspěchu Bohemia Interactive vytvořila populární rozšíření Arma: Resistance (původně vydaná jako Operation Flashpoint: Resistance), která vyšla v roce 2002.

V uplynulých letech se studio postavilo na Armě 3 s různým obsahem ke stažení, včetně rozšíření Arma 3 Apex v létě roku 2016. Vývoj projektu Take On Mars byl dokončen a vydán v „Early Accessu“ a byl oficiálně vydán v únoru 2017. Bohemia Interactive také rozšířila svou působnost na mobilních zařízeních s vydáním Arma Mobile Ops a Mini DAYZ pro iOS a Android. Ateliér společnosti navíc představil Bohemia Incubator, což je nová značka pro experimentální hry Bohemia Interactive, které jsou zpřístupněny veřejnosti ve velmi rané fázi vývoje.

Bohemia Interactive vyvinula dva proprietární herní enginy; Real Virtuality a Enforce. Studio také využívá licencovaný engine Unity pro menší multiplatformní projekty. (Bohemia Interactive, 2017)

4.1.1 Údaje z obchodního rejstříku

Obchodní firma: BOHEMIA INTERACTIVE a.s.

Sídlo: Stříbrná Lhota 747, 252 10 Mníšek pod Brdy

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Statutární orgán - představenstvo:

předseda představenstva: Marek Španěl

místopředseda představenstva: Ing. Slavomír Pavlíček

člen: Kateřina Skalická

Jediný akcionář: Bohemia Interactive S.`a.r.l., L-2310 Lucemburk, 16 avenue Pasteur, Lucemburské velkovévodství

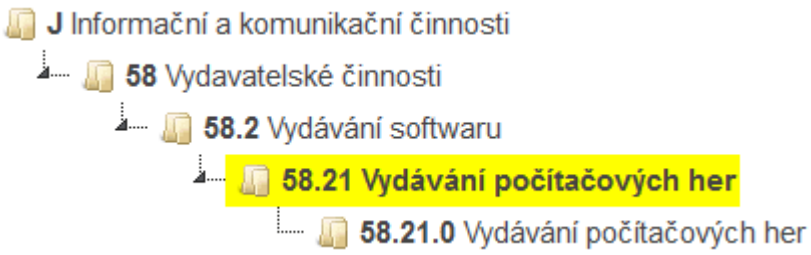
Akcie: 200 ks akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 10 000,- Kč

Základní kapitál: 2 000 000,- Kč (Ministerstvo spravedlnosti 2018)

Klasifikace ekonomických činností – CZ-NACE (Ministerstvo financí ČR 2018b)

- 58210: Vydávání počítačových her
- 46510: Velkoobchod s počítači, počítačovým periferním zařízením a softwarem
- 47: Maloobchod, kromě motorových vozidel
- 4778: Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách
- 620: Činnosti v oblasti informačních technologií

Podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE spadá firma Bohemia Interactive do oddílů uvedených v tabulce 2. Ukázka rozpadu jedné z relevantních činností firmy je vyobrazena na obrázku 2.

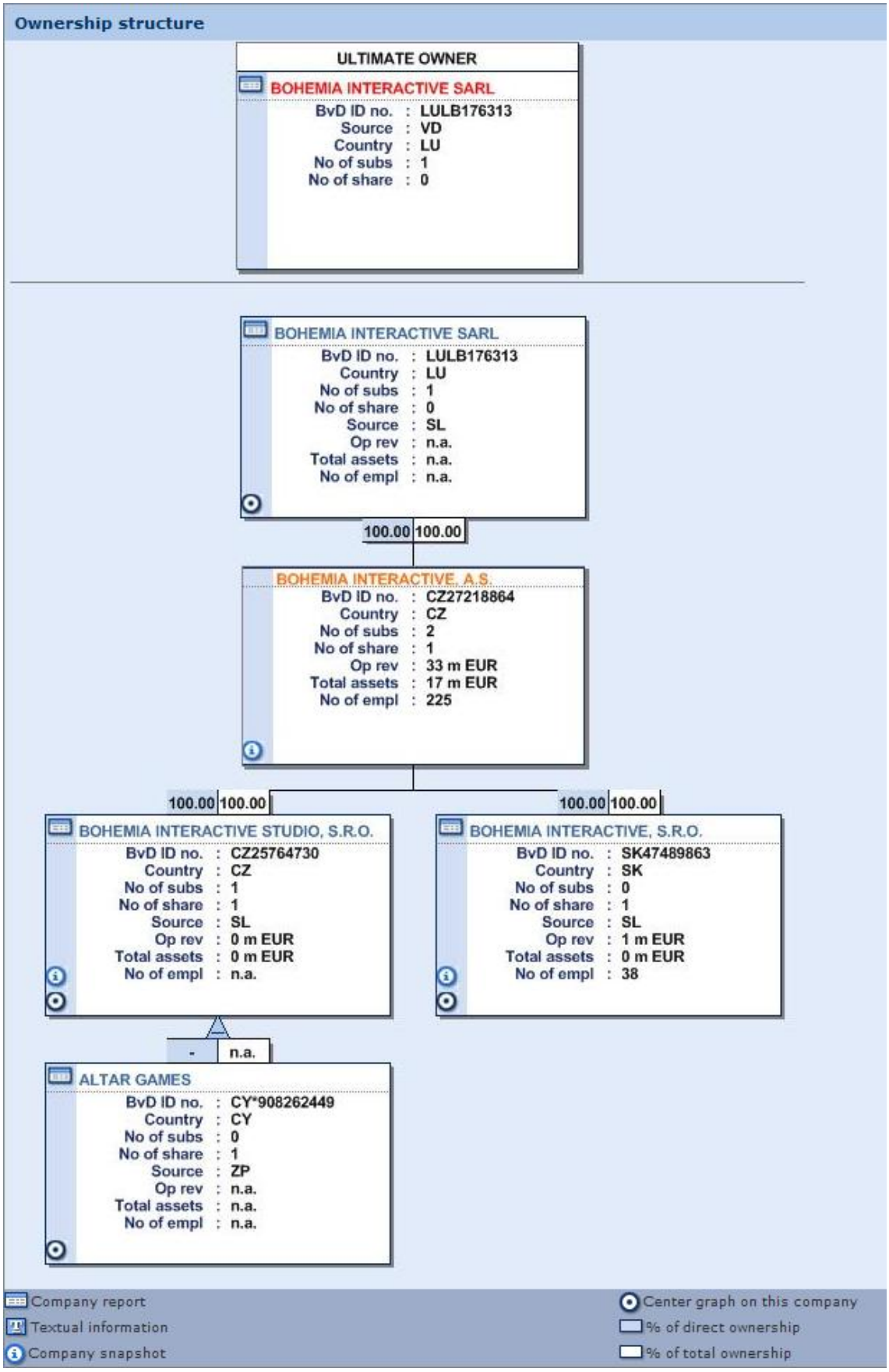


Obrázek 5: Vydávání počítačových her podle CZ-NACE [Zdroj: autor podle (NACE 2016)]

Podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE na serveru ARES (Administrativní registr ekonomických subjektů) se do kategorie „58210 Vydávání počítačových her“ řadí v současné době 18 společností, z toho jednou z nich je Bohemia Interactive. (Ministerstvo financí ČR 2018a)

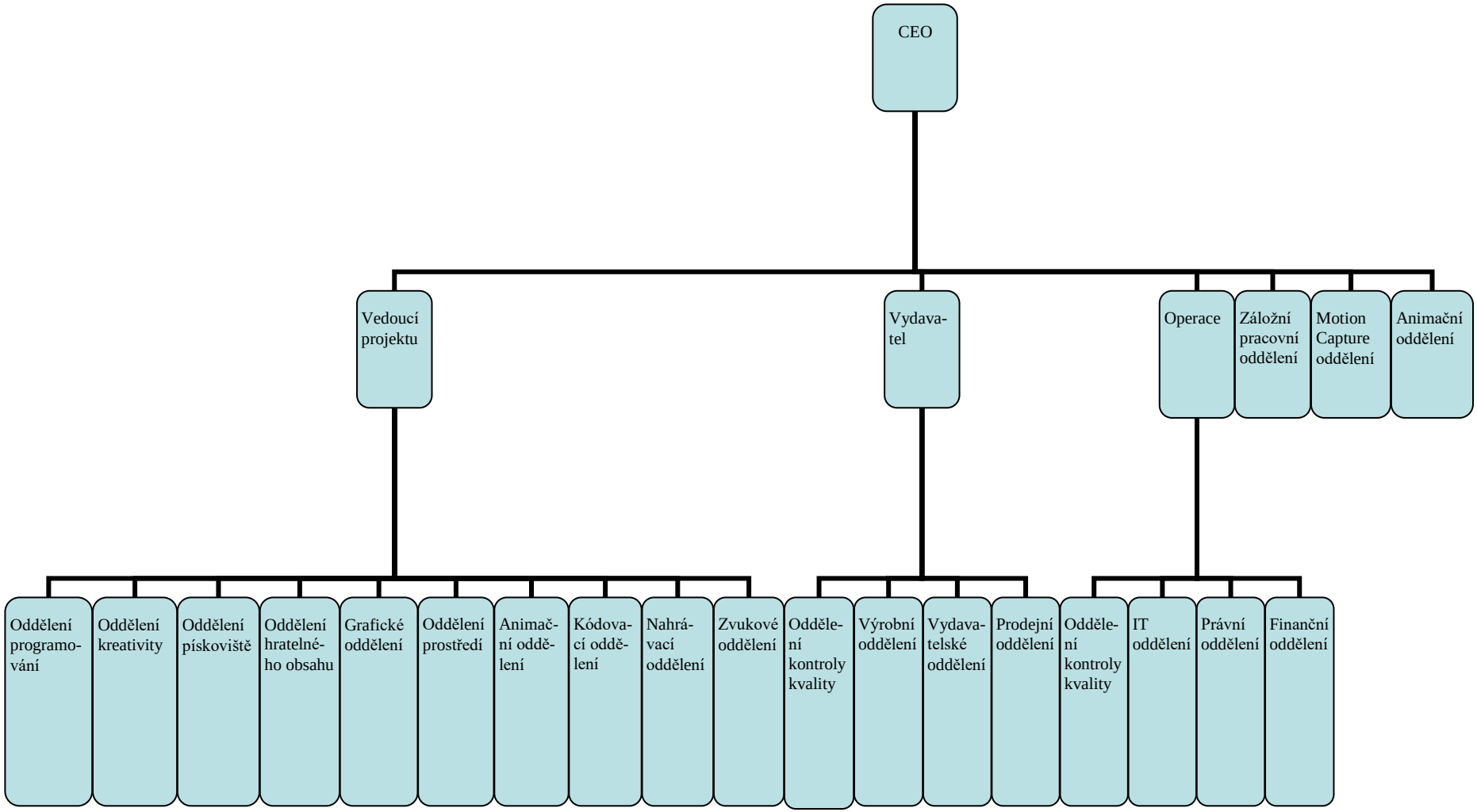
4.1.2 Organizační struktura

Na následujícím obrázku je popsána vlastnická struktura společnosti Bohemia Interactive, na které je znázorněno, že jediný stoprocentní vlastník společnosti Bohemia Interactive a. s. je Bohemia Interactive Sarl sídlící v Lucembursku. Akciová společnost je dále rozdělena na Bohemia Interactive Studio, s. r. o., pod kterou spadá české studio Altair Games, a Bohemia Interactive, s. r. o., jehož pobočka sídlí na Slovensku.



Obrázek 6: Vlastnická struktura společnosti Bohemia Interactive [Zdroj: (ANON. 2018)]

Na obrázku 7 je vidět samotná organizační struktura firmy Bohemia Interactive. Jedná se pouze o základní zjednodušené schéma organizační struktury, firma pochopitelně může pracovat na více projektech, je tedy zřetelná poměrně plochá struktura, kteerá může mít i více projektů.



Obrázek 7: Organizační struktura společnosti Bohemia Interactive [Zdroj: autor podle (Hladík et al. 2013)]

4.2 Konkurence

V této podkapitole je zachycena konkurence na trhu videoher. Pro lepší přehlednost jsou konkurenční společnosti popsány stručnou charakteristikou zachycující zejména jejich historii, zaměření a portfolio jejich produktů. Nejprve je charakterizována konkurence podle herního portfolia

Bylo vycházeno především z podmínek, aby každá firma měla ve svém portfoliu alespoň 3 tituly, byla stále aktivní a její prodeje převyšovaly statisíce kusů za titul.

4.2.1 Activision Blizzard

Když roku 2008 přišlo spojením firem Activision a Vivendi Games toto studio na svět, nikdo asi ještě netušil, kolik úspěšných sérií stvoří. At' už je řeč o Call of Duty, jedné z nejznámějších akčních her, nejúspěšnějším MMORPG všech dob, tedy World of Warcraftu, nebo otci žánru Diablovek, překvapivě Diablu – to vše má na svědomí právě Activision Blizzard. Celková hodnota tohoto studia je zhruba 110 bilionů korun.

4.2.2 BioWare

BioWare je vývojářská společnost stojící za jedněmi z nejúspěšnějších počítačových her v historii. Společnost byla založena třemi čerstvě promovanými doktory v roce 1995 – Rayme Muzyckou, Gregem Zeschuckem a Austinem Yipem.(Maria Online, 2018)

4.2.3 Crystal Dynamics

Crystal Dynamics je americké vývojářské studio zabývající se výrobou videoher se sídlem v San Francisco Bay Area. Založena byla v roce 1992 Judy Langem, Madaline Canepa a Davem Morrisem.

4.2.4 Crytek

Crytek je německé vývojářské studio zabývající se počítačovými hrami. Založili jej v roce 1999 tři bratři - Cevat, Avni a Faruk Yerli. Hlavní pobočka Cryteku sídlí v německém Frankfurtu a další se nachází v ukrajinském Kyjevě.

4.2.5 Electronic Arts

Electronic Arts je americká firma, která se zabývá vývojem, obchodem a distribucí videoher. Byla založena v roce 1982 Tripem Hawkinsem. Electronic Arts byla založena roku 1982 a jeho ústředí sídlí v Redwood City v Californii. Společnost Electronic Mezi nejznámější hry společnosti patří The Sims, Madden NFL, EA SPORTS FIFA, Battlefield, Dragon Age a Plants vs. Zombies.

4.2.6 Microsoft Studios

Spojení s nově vytvořeným Xboxem roku 2002 otevřelo technologickému gigantu další možnosti rozvoje. Produkty Microsoft Studios zaplavují trh, aniž by byly vázány na tradiční konzole. Xbox, PC ale i třeba Windows Phone, tam všude najdete hned několik děl z rukou týmu Miscrosoft Studios. Opravdový úspěch ale pro studio znamenala série Halo, sci-fi střílečka s Master Chiefem jakožto hlavní hvězdou se umístila na vrchním místě nejprodávanějších her na Xbox a pořád se drží na špičce. Přes šedesát milionů prodaných kopií získalo pro Microsoft Studios čtvrtinu celkové hodnoty, tedy zhruba 77 bilionů Kč.

4.2.7 Nintendo

Nintendo je jedna z největších firem, která kromě vývoje her vytváří také své vlastní herní platformy, jako například Nintendo Wii, Nintendo DS a další. Aktuálně se věnuje nejvíce vývoji platformy Switch. Mezi nejznámější hry společnosti Nintendo patří série Mario, Pokemon, nebo Zelda.

4.2.8 SCS Software

Firma SCS Software byla založena v polovině 90. let. Společnost vyvíjí herní série 18 Wheels of Steel, Hunting Unlimited a Euro Truck Simulator a také jednotlivé hry, např. Bus Driver, Trucks & Trailers a Scania Truck Driving Simulator. SCS Software vyvinul svůj vlastní herní engine Prism3D, který používá drtivá většina jeho her (https://cs.wikipedia.org/wiki/SCS_Software).

Ačkoliv firma SCS Software se původně zaměřovala také na vojenské simulátory jako například série Sniper, nyní se věnuje spíše simulátorům jízdy nákladních automobilů, které se staly velmi populárními. Navíc se také jedná o českou firmu, proto ji řadím do této kategorie.

4.2.9 SEGA

SEGA se většinou soustředila především na spolupráci s ostatními giganty v herním průmyslu. Poslední dobou si ale firma našla domov u svého původního protivníka Nintenda, se kterým SEGA vytvořila například crossovery jako Mario and Sonic at the Olympic Games. Sonic také oslavil úspešný comeback dvoudílnou hrou Sonic the Hedgehog 4. Díky tomu je cena SEGY "jen" o 5 bilionů dolarů větší než předchozí zmiňovaná firma.

4.2.10 Sony Interactive Entertainment

Společnost Sony Interactive Entertainment (SIE), která je světovým lídrem v oblasti interaktivní a digitální zábavy, je zodpovědná za značku a rodinu produktů značky PlayStation. Společnost PlayStation uvedla na trh inovativní produkty od zahájení první konzole PlayStation v Japonsku v roce 1994. Produkty a služby PlayStation zahrnují PlayStation 4, PlayStation VR, PlayStation Store, PlayStation Now a PlayStation Vue. SIE má také na starosti firmu Worldwide Studios, která je zodpovědná za vývoj exkluzivních her světové úrovně pro PlayStation. Společnost SIE sídlí

v San Mateu, Kalifornii, je 100% dceřinou společností společnosti Sony Corporation a sídlí v Londýně a Tokiu. (Sony Interactive Entertainment, 2018). Mezi nejúspěšnější a nejprodávanější hry SIE patří hry ze série God of War či Grand Tourismo.

4.2.11 Square Enix

Square Enix Holdings Holdings je holdingová společnost, která má ústředí v Tokyu v Japonsku, která provozuje Square Enix Group nabízející široký rozsah obsahu a služeb.

Square Enix Group publikuje, distribuuje a licencuje zábavný obsah po celém světě pod svými mezinárodně proslulými značkami jako jsou Square Enix a Taito.

Square Enix Group zahrnuje celosvětovou síť vývojářských studií nacházejících se v Severní Americe, Evropě a Japonsku. Square Enix Group se pyšní cenným portfoliem intelektuálního majetku zahrnující: Final Fantasy, Dragon Quest, Tomb Raider a legendární Space Invaders. (Square Enix Holdings, 2018)

4.2.12 Take-Two Interactive

Take-Two Interactive Software, Inc. sídlící v New York City, je vývojářská, vydavatelská a marketingová společnost zabývající se interaktivní zábavou pro spotřebitele po celém světě. Společnost vyvíjí a vydává produkty především prostřednictvím jejich plně vlastněných značek Rockstar Games a 2K, stejně jako nové značky Private Division a Social Point, jenž vyvíjí mobilní hry. Produkty Take-Two Interactive jsou vyvíjeny na konzole a osobní počítače včetně smartphonů a tabletů, a jsou dodávány prostřednictvím maloobchodů digitálním přenosem, online platforem a prostřednictvím cloudových streamovacích služeb. (Take-Two Interactive Software, 2018)

4.2.13 Telltale Games

Telltale je nezávislé vývojářské a vydavatelské studio produkující videohry. V roce 2014 bylo jmenováno nejinovativnější firmou ohodnocenou serverem Metacritic jako celkově nejlépe hodnocenou společností po stránce kvality obsahu. Hry společnosti Telltale jsou vydávány a vyvíjeny napříč více než 6 000 různých zařízení včetně osobních počítačů, platforem Xbox a Playstation a zařízeními využívající iOS a Android. Telltale je nezávislý vývojář a vydavatel, jehož investice pochází z firem Lionsgate Entertainment, IDG Ventures a Granite Ventures, LLC. (Telltale, 2018)

4.2.14 Valve Corporation

Valve Corporation ameri ká společnost zabývající se vývojem videoher a online distribucí her na platformě Steam. Společnost založili dva dlouhodobí zaměstnanci Microsoftu Gabe Newell a Mike Harrington v srpnu 1996 jako společnost s ručením omezeným se sídlem v Kirklandu v americkém státě Washington. Po inkorporaci v dubnu 2003 společnost přesunula své sídlo do nedalekého Bellevue, kde tehdy ještě sídlil její původní vydavatel, Sierra Entertainment.

Po úspěchu prvního výrobku Half-Life společnost začala pracovat na modech, spin-offech a pokračováních, mezi které patřila také hra Half-Life 2. Všechny nynější hry od společnosti jsou

postaveny na enginu Source. Společnost zatím začala šest sérií počítačových her: Half-Life, Team Fortress, Portal, Counter-Strike, Left 4 Dead a Day of Defeat. (Valve, 2018)

Od začátku se společnost rozšířila jak rozsahově, tak hodnotou. V lednu 2008 oznámila koupi společnosti Turtle Rock Studios. V dubnu 2010 vyhrála společnost soutěž o nejlepšího vývojáře her časopisu The Escapist, když porazila BioWare.

Společnost Valve prodává své hry nejen v krabicových verzích, ale současně dochází k jejich distribuci přes systém Steam. Steam byl spuštěn v roce 2003 a nyní je možné v tomto systému zakoupit i hry jiných výrobců než Valve. Steam dále umožňuje automatické stahování patchů (opravných balíčků) pro instalované hry.

4.2.15 ZeniMax Media Inc.

Zemiax Media je americké videooherní vydavatelství s pobočkami v Severní Americe, Evropě, Austrálii a Asii, skládající se ze zkušených výkonných manažerů, kteří sestavili silný kreativní tým světově uznávaných herních vývojářů, grafiků a designerů, zvukových inženýrů, producentů a programatorů, kteří vytváří a prodávají premiové videoherní tituly na rostoucím světovém trhu.

ZeniMax vytváří a vydává originální interaktivní zábaný obsah pro konzole, PC a handheldová/bezdrátová zařízení. Jeho divize Bethesda Softworks, založena v roce 1986 v raných dobách herního průmyslu, má dlouholetou úspěšnou historii jako vydavatel úspěšných videoher. ZeniMax zahrnuje jedny z nejvýznamnějších vývojářských studií na světě. Rostoucí portfolio společnosti zahrnuje výzamné tituly jako The Elder Scrolls, Fallout, Dishonored, Doom, Quake, Wolfenstein, Prey, The Evil Within a Rage.

ZeniMax a její studia mají také, co se týká jejich světově nejpopulárnějších her, dlouholetou historii představující inovace, které od základu změnily celý herní průmysl. Mezi další úspěchy patří také to, že Bethesda Game Studios byla první společností, která vytvořila sportovní hry založené na fyzickém pohybu, Gridiron, který je považován za standard dnešního žánru. Bethesda byla také průkopníkem open world role-playing her, a prvním studiem, které nabízelo stažitelný obsah pro hráče, který následoval po vydání hry – nyní hlavní zdroj příjmů pro vydavatele. V dallasském studiu idSoftware, které patří taktéž ZeniMaxu, byla vyvinuta nejpopulárnější first-person shooter videohra pod názvem Wolfenstein, idSoftware bylo také první studio, které nabídlo Deathmatch ve hře pro více hráčů. Dalším klíčovým milníkem byla role idSoftwaru v rozvoji globálního fenoménu e-Sports se hrou Quake, a organizovým hráčským turnajem na ročním shromáždění zvaném QuakeCon, který je již starý více než 20 let. (ZeniMax Media Inc, 2017)

4.2.16 Obsidian Entertainment

Obsidian Entertainment byl založen v roce 2003 and sídlí v Irvine, Californii. Obsidian Entertainment se specializuje na tvorbu světově nejohromujících interaktivních role-play her jako jsou Fallout: New Vegas, South Park: The Stick of Truth, Alpha Protocol, Star Wars: Knights of the Old Republic II: The Sith Lords a původní Pillars of Eternity. Obsidian pokračuje ve svém zá-

vazku dodávat jak svým fanouškům, tak i novým hráčům, nejpodmanivější RPG, jaké si lze představit. V současné době vývojáři firmy Obsidian usilovně pracují na nových průkopnických RPG jako jsou v nedávné době úspěšný crowdfundingový titul Pillars of Eternity II: Deadfire, a v blízké době oznámený projekt vydávaný společností Private Division patřící pod firmu Take-Two. (Private Division, 2018)

4.2.17 Quantic Dream

Společnost Quantic Dream byla založena v roce 1997, sídlí v Paříži a zaměřuje se převážně na vývoj her s použitím technologie Motion Capture a animačních sekvencí. Společnost je světově uznávána za svůj interaktivní systém vyprávění a emocí ve hrách. Je také považována za jedno z nejpřednějších motion capture studií, které obzvláště vytváří 3D virtuální herce v reálném čase, kteří působí velmi realisticky. Firma v minulosti spolupracovala s předními vydavateli jako Eidos, Vivendi Universal Games, Microsoft Games Studios, Atari a Sony Computer Entertainment. Studio vytvořilo hry Omikron: The Nomad Soul, pro kterou nahrál hudbu umělec David Bowie a Fahrenheit (v Severní Americe Indigo Prophecy). Heavy Rain, světově nejoceňovanější videohra za rok 2010, byla vyvinuta ve spolupráci se Sony Computer Entertainment WWS na Playstation 3. Heavy Rain byl tento rok devátý nejlépe prodávající se titul ve světě a prodalo se jí přes 3 miliony kusů. Quantic Dream nedávno vydal Beyond Two Souls, ve kterých účinkovali Ellen Page a Willem Dafoe. V současné době studio pracuje na neoznámeném, exkluzivním titulu pro PS4 se Sony Computer Entertainment WWS.(Quantic Dream, 2018)

4.2.18 NCsoft

Společnost NCsoft byla založena v roce 1997 a jeho ústředí se nachází v hlavním městě Jižní Korey, Soulu. NCsoft se rychle stala klíčovým lídrem v online hrách s úspěšným spuštěním své vlajkové lodi Lineage. V současnosti se firma rozrostla celosvětově do všech různých koutů světa jako je Korea, Taiwan, Čína, Japonsko, Velká Británie a Spojené Státy. Společnost je zodpovědná za většinu úspěšných a masově ovlivňujících multiplayerových online her na trhu, které hraje miliony hráčů po celém světě. Působením svého vlivu, talentu a infrastruktury se NCsoft stal jedním z nejpřednějších vydavatelů online her na světě.

Dceřinná společnost NCsoft West je zodpovědná za mnoho herních služeb napříč Amerikou, Evropou, Austrálií a Novým Zélandem. Jejich herní portfolio vzniká v Korey a zahrnuje významné tituly jako Aion, Blade & Soul a Lineage II. Společnost navíc stojí za celosvětovým vydáním hry WildStar vyvíjené americkou firmou Carbine Studios, a Guild Wars 2 vyvíjené firmou ArenaNet. NCsoft také expandovalo na vývoj mobilních her, které vznikají v novém studiu Iron Tiger nacházejícím se v San Mateu. Společnost tak horlivě pokračuje v růstu, investicích, určování směru a závazku přivádět na svět výjimečné hry. (NCSoft, 2018)

4.2.19 Epic Games

Epic Games je společnost založena v roce 1991 a stojí za hrami jako Unreal, Gears of War a sérii Infinity Blade. V současnosti Epic vyvíjí hry Paragon, Fortnite, SPYJiNX, BattleBreakers, RoboRecall a Unreal Tournament. Společnost je zodpovědná za technologii herního enginu Unreal

Engine, která se stala velmi populární a uživatelsky přívětivou, a je dostupná na platformy PC, konzole, mobilní zařízení, VR a Web. Jeho velkou výhodou navíc je, že je zcela zdarma. (Epic Games, 2018)

4.3 Podle podobnosti žánru

Významnou část konkurence mohou také tvořit firmy vyvíjející stejný žánr jako firma Bohemia Interactive. Jedná se například o firmy Ubisoft, Codemasters, Digitalmindsoft, US. Army, Offword Industries a Best Way, které vyvíjí převážně žánr akčních her. First-person shooter (zkráceně FPS) je podžánr akčních počítačových her charakteristický simulací vlastního pohledu herní postavy, neboli postavy za kterou hráč jedná v samotné hře. Zkratka znamená v češtině „střílečka z pohledu první osoby“. Tento pojem se používá i k odlišení od akčních her zobrazovaných z pohledu třetí osoby (tzv. third-person shooter (TPS) – střílečka z pohledu třetí osoby, který je však ve hrách od Bohemia Interactive také zabudován).

Obecně neexistuje žádný oficiálně definovaný seznam žánrů, ale spíše tak, jak obvykle podle hráčů se je lidé v průběhu vývoje naučili řadit. Navíc herní průmysl se neustále vyvíjí a čas od času vznikají žánry nové nebo žánry, které jsou kříženy s jinými žánry a kolikrát ani přesný žánr nelze specifikovat.

Nejedná se tedy o zcela jednoznačně definovaný žánr, konkrétní zaměření těchto titulů by bylo možné označit za neoficiální termín vojenské simulátory.

Vojenské simulátory

Vojenský simulátor je v herním průmyslu velmi ojedinělý žánr, v čemž má firma Bohemia Interactive nespornou výhodu, jelikož na trhu nepanuje v tomto odvětví příliš silná konkurence. Firma Bohemia Interactive se svými tituly proto dlouhou dobu drží na předních pozicích prodejnosti daných typů her, dokonce mají několik významných partnerů a jejich produkty nakupuje i například Britská či Americká armáda. Herní průmysl je ale v dnešní době velmi nasycený a tak se i přesto některé konkurenční firmy najdou. Níže uvádím seznam největších firem, jejichž portfolio her je zaměřeno převážně na vojenské simulace.

4.3.1 Frictional Games

Společnost Frictional Games byla založena v roce 2007 a jeho jádro týmu sídlí ve Švédsku. Jedná se ale o geocentricky orientovanou podnikovou kulturu, jelikož firma nemá žádné fyzické kanceláře - každý v týmu pracuje z domova. V současné době společnost Frictional zaměstnává 14 lidí; osm pracujících ve Švédsku, čtyři ve Velké Británii, jednoho v Německu a jednoho ve Španělsku. Vývojáři jsou 100% finančně nezávislí a financují svůj vývoj výhradně z prodejů. Díky tomu využívají spoustu kreativní svobody a snaží se to také využít ve svůj prospěch. Jejich cílem je vytvořit inovativní, úzce zaměřené herní tituly a prozkoumat, jak využít potenciál média videohry naplno. Penumbra byla jedinečná kombinace hrůzy, fyziky a dobrodružství. Frictional Games má za sebou úspěšné hry převážně hororového žánru jako Soma a série Amnesia a Penumbra.

Momentálně společnost pracuje na dvou projektech, k jejichž odhalení však zatím nedošlo. Hry od firmy Frictional Games vychází jak na PC, tak konzolích. (Frictional Games, 2017)

4.3.2 Funcom

Funcom je norské studio založeno v roce 1993. V současnosti v něm pracuje více než 120 lidí z více než 20 různých národností celkem ve dvou studiích a to v Oslu v Norsku a Durhamu v Severní Karolíně. (Funcom, 2018) Studio se orientuje převážně na MMORPG, mezi nejznámější hry společnosti Funcom patří The Secret World, The Park, Age of Conan: Hyborian Adventures, Conan Exiles, Dreamfall: The Longest Journey nebo jedno z prvních MMORPG Anarchy Online.

4.3.3 Gearbox Software

Gearbox Software je nezávislé vývojářské studio, které získalo mnohá ocenění za své herní tituly. Firma sídlí poblíž Dalasu v Texasu a byla založena v únoru 1999 veterárny herního průmyslu. Gearbox Software proslul jako jeden z nejrespektovanějších a nejznámnějších nezávislých videoherních tvůrců her na světě.(Gearbox Software, 2018) Má 350 zaměstnanců. Mezi nejslavnější hry Gearbox Software patří série Opposing Force, Blueshift a Counter-Strike ze série Half-Life, James Bond 007: Nightfire, Brothers in Arms a Borderlands, Duke Nukem: Forever a Aliens: Colonial Marines. Za rok 2016 studio vydalo hry Homeworld: Deserts of Kharak a Battleborn.

4.3.4 Konami

Konami je japonská společnost čítající přes 800 zaměstnanců. Je známá především svými arkádovými hrami a také tím, jaké ve světě nastavila trendy hudebních simulačních her, jako jsou série Beatmania a DanceDanceRevolution. Společnost je také průkopníkem ve spuštění služby „e-AMUSEMENT“, která spojuje zábavní zařízení v celé zemi prostřednictvím sítě. Společnost se také zaměřuje na provádění výzkumu a vývoj hracích automatů pro asijský trh. (Otika, 2018) Konami je v neposlední řadě známé i díky hrám z žánru RPG jako Suikoden, akčních adventur jako Castlevania a Metal Gear, sportovních her ze série Pro Evolution Soccer či akčních her typu Contra a série Silent Hill.

4.3.5 Capcom

Společnost Capcom vznikla v Japonsku v roce 1979 jako výrobce a distributor elektronických hracích automatů. V roce 1983 byla založena společnost Capcom Co., Ltd a brzy si vybudovala reputaci pro zavedení špičkových technologií a softwaru na trhu s videohrami. Nyní patří mezi lídry v oblasti videoherního průmyslu především co se týče arkádových her již přes 25 let. Nyní se Capcom podílí na všech oblastech herního odvětví a má kanceláře v Tokiu, Osace, Kalifornii, Anglii, Německu a Hongkongu. (Capcom, 2017) Společnost se proslavila hrami ze série Street Fighter a Resident Evil.

4.3.6 CD Projekt

Společnost CD Projekt byla založena v roce 2002 a sídlí ve Varšavě a v Krakově v Polsku. Zakladateli studia jsou Michał Kiciński a Marcin Iwiński. Tito dva průkopníci v distribuci videoher v Polsku v 90. letech se rozhodli využít své zkušenosti s herním průmyslem ve vývoji videoher a tak v roce 2007 vznikla Witcher (v češtině Zaklínač), nejslavnější hra společnosti CD Projekt. Po úspěchu první hry začala společnost pracovat na pokračování. Díky úspěchu na platformě PC v roce 2011 a později Xbox 360 v roce 2012 se The Witcher 2: Assassins of Kings stal jednou z nejvíce kriticky uznávaných RPG her v soudobých dějinách tohoto žánru. To, co kdysi vzniklo jako malé studio o pár lidech, je nyní předním vývojářským studiem zabývající se RPG, které zaměstnává více než 230 lidí z celého světa a nastavuje standard pro celé odvětví, pokud jde o kvalitu her a přístup k hráčům. (CD Projekt RED, 2018)

4.3.7 CCP Games

Společnost CCP byla založena v roce 1997 v islandském Reykjaviku. Díky spuštění hry EVE Online v květnu 2003 se CCP stala jednou z nejvíce inovativních společností v oblasti interaktivní zábavy, získala řadu ocenění a získala mnohá ocenění kritiků po celém světě. Od té doby se CCP věnuje vývoji špičkových herních titulů. CCP průkopnické způsoby práce především v oblasti virtuální reality, o níž je firma přesvěčena, že bude hrát stále důležitější roli v hraní her i v dalších letech.(CCP Games, 2018)

4.3.8 Avalanche Studios

Avalanche Studios je nezávislé vývojářské studio vyvíjející AAA tituly zaměřené na vytváření obrovských otevřených světů. Je známa svou sérií Just Cause či titulem Mad Max, který byl vydán v září 2015. Společnost také vytvořila kritikou dobře přijatou střílečku se dvěma hráči na obrazovce Renegade ops a stará se o více než 6 milionů hráčů v online hře theHunter. V současné době studio tvrdě pracuje na několika budoucích projektech. (Avalanche Studios, 2018)

4.3.9 Nexon

Nexon je společnost, která v roce 1995 představila světu vůbec první grafické MMORPG, The Kingdom of the Winds. Od té doby patří Nexon mezi lídry v oblasti masivních multiplayerových online her a stále se snaží přicházet s novými inovacemi ve svých herních titulech. Studio také vyvinulo první kvízovou hru na světě Qplay nebo například KartRider, nejhranější online hru v Jižní Korey, kterou hraje více jak 30 % populace a je považována za národní hru v Korey. Společnost se také stala průkopníkem v obchodním modelu prodeje itemů neboli mikrotransakce, čímž dává svým uživatelům přístup ke všem jejím hrám zdarma, pouze s možností rozšířit jejich herní zážitek zakoupením herních vylepšení (virtuálních itemů) jako úprava avatara a zvířata. To firma považuje za revoluci v online herním průmyslu, neboť tím v podstatě rozprášila obecné přesvědčení, že online hraje pouze okrajová skupina hardcore hráčů. Jedná se tak o nové zjištění, že online hry jsou progresivní, mainstreamovou formou zábavy, kterou si může dopřát každý napříč demografickým spektrem. (Nexon, 2018)

4.3.10 Bandain Namco Entertainment

Společnost s původním názvem Bandai Namco Games začala jaka čistě herní společnost, ale postupem času se rozrostla do podniku obchodujícím s dalšími formami zábavy a tak došlo v 2015 k přejmenování společnosti na Bandai Namco Entertainment. Společnost se neustále vyvíjí a drží krok s měnícím se světem. Nejnovější doménou společnosti je Real Life Entertainment, která se zabývá různými životními událostmi a zbožím, které reprezentuje jejich intelektuální vlastnictví. (Oshita, 2018) Baidai Namco Entertainment je vývojová a vydavatelská společnost působící v Japonsku, kde je herní průmysl velmi rozšířený. Společnost vydává videohry na všechny hlavní platformy všech možných žánrů od bojových her, přes RPG až po strategie. Mezi nejznámější hry tohoto studia patří Project Cars, Gen Even nebo série Dark Souls, Tekken, Dragon Ball a Naruto.

4.3.11 Ubisoft

Ubisoft Entertainment je francouzská společnost zabývající se vydáváním a vývojem videoher. Hlavní sídlo společnosti je v Montreul-sous-Bois ve Francii. Společnost má mnoho poboček ve více než dvaceti zemích.

4.3.12 Codemasters

Codemasters je britská společnost zabývající se vývojem her, založená v roce 1986. Zabývá se vývojem her převážně akčního žánru. Mezi jejich nejúspěšnější hry patří série Operation Flashpoint, což byla původně obchodní značka společnosti Bohemia Interactive, ale nakonec došlo k odkoupení této značky.

4.3.13 Digitalmindsoft

Digitalmindsoft je nezávislá soukromá společnost zabývající se digitálními médii, kterou založil Chris Kramer v červenci 2006 a sídlí v německém Ulmu. Jako rostoucí hráč v rámci odvětví videoher se v Digitalmindsoft společnost snaží poskytovat svým zákazníkům produkty nejvyšší kvality, které jsou kompatibilní s bezkonkurenční podporou po spuštění. Firma zastává názor, že vyvíjené hry přesahují klasický rámec tvorby softwaru, ale vytvářejí komunity, spolupracují s jejich zákazníky a nabízejí služby i dlouho po úvodním vydání. (http://www.digitalmindsoft.eu/about-us)

Tuto společnost by vývojáři měli brát obzvlášť na vědomí, jelikož se jejich nově chystaný titul Call to Arms žánrově velmi podobá titulům firmy Bohemia Interactive. Hra však původně měla vyjít v červenci 2015, je tedy možné, že určité očekávání z této hry za tu dobu opadlo.

4.3.14 U.S. Army

Jediný titul, který byl pro veřejnost vydán, je taktický multiplayerový first person shooter vlastněný Vládou Spojených států Amerických a vydaný v rámci Public Relations iniciující pomoc s náborem do U.S. Army. PC verze 1.0 s podtitulkem Recon byla vyvinuta a zveřejněna 4. června 2002. Jedná se o freewarovou, tedy bezplatnou hru.

4.4 Podle malých studií

Mezi malá studia patří studia, která obvykle disponují maximálně pár desítkama vývojářů a jejich úspěch z velké části závisí na prodejích konkrétního titulu.

4.4.1 Offword Industries

OWI je nezávislé studio založeno v roce 2014 více než 15 vývojáři, kteří společně pracovali na titulu Project Reality ve více než padesátičlenném týmu. Jedním z účelů zakládání firmy byl přivést na trh samostatného nástupce tohoto uznávaného modu. OWI sídlí ve Vancouveru v Britské Kolumbii. Samotný tým, který se skládá ze zaměstnanců pracujících na částečný i plný úvazek a freelancerů, se rozkládá po celém světě.

4.4.2 Best Way

Best Way was founded in 1991, in Ukraine. Initially the company specialized in computer hardware, application software and networks. In 1999, the company's game development subdivision was created. Soldiers: Heroes of World War II, published by 1C Company and Codemasters, has become Best Way's debut title. The highly anticipated title won many local and world-wide awards. In 2006 Best Way together with 1C and Ubisoft has released Faces of War - sequel to Soldiers: Heroes of World War II. The latest Best Way's title is Men of War, the third game in the Soldiers – Faces of War series. The company created its own unique game 3D-engine GEM, supporting the latest technologies and available for licensing by other developers. (Best Way, 2018)

4.4.3 Wolfire Games

Wolfire Games je americké studio založené v roce 2003 Davidem Rosenem. develops innovative, independent games for Mac OS, Windows, and Linux. It was started by David Rosen in 2003 to organize his open source video game contest entries. After graduating college in 2008, he was joined by his twin brother and three friends and Wolfire Games officially dove into the independent game industry! (Wolfire Games 2018)

Studio vydalo svoji první sharewarovou hru Lugaru. Další známou hrou studia je Receiver a v současné době studio pracuje na jeho pokračování s názvem Overgrowth.

4.4.4 Tripwire Interactive

Firma je zodpovědná za tituly jako Red Orchestra nebo Killing Floor, které mají průměrnou dobu hraní přes 40 hodin na jednoho hráče. Tripwire zvítězil v mnoha cenách ankety „Multiplayer and FPS Game of the Year“. Tripwire také vydalo 3rd party tituly jako The Ball, Zeno Clash, Dwarfs, nabízelo k nim zdarma stažitelný obsah navíc a rozšířilo tyto hry i na konzole, aby rozšířilo svou

hráčskou základnu. Jejich nejnovějšími herními počiny jsou Killing Floor 2 pro PC a PS4 , Rising Storm 2: Vietnam pro PC Killing Floor: Incursion pro Oculus Touch. (Tripwire Interactive 2018)

4.4.5 New World Interactive

Americká společnost New World Interactive byla založena roku 2010. New World Interactive is an independent developer and publisher with deeply grounded roots in game development. Many core team members started as hobbyists creating the games they wanted to play. This foundation shaped itself into a unique development process which has led to the creation of New World's debut title, *Insurgency*. In the wake of *Insurgency*'s success in reaching over 4 million players, New World's mission is to continue creating compelling, disruptive new experiences. (New World Interactive 2018)

Společnost Bohemia Interactive v současné době nepracuje na vydání žádného velkého titulu, soustředí se spíše na vylepšení svých stávajících značek a podporu hráčské komunity. Přesto by měla věnovat pozornost hrám, které se chystají vydavatelé vydat a mohly by ohrozit jejich prodejnost. Důležité je tak datum vydání, které se nebude krýt s jinými produkty, které mají vyjít od konkurence.

4.4.6 Warhorse Studios

Warhorse Studios je české vývojářské studio, které bylo založeno v roce 2011 několika vývojáři, kteří předtím působili ve vývojářských studiích jako 2K Czech, ALTAR Games, Bohemia Interactive Studio nebo Codemasters. Studio Warhorse v současné době vydává svůj první titul Kingdom Come: Deliverance.

Navzdory finanční krizi se tvůrci hry usilovně snažili sehnat vydavatele, který by hru zafinancoval. Pro vydavatele ale nebyl v té době projekt dost zajímavý, jelikož viděli budoucnost spíše v hraní her na mobilech, které nabízely ohromné zisky za minimální náklady.

Vávra však viděl mezeru na trhu v tomto tématu a nevzdával se a rozhodl se zkusit štěstí na platformě pro komunitní financování. Dne 22. ledna 2014 proto byla spuštěna kickstarterová kampaň, v níž autoři původně žádali o 300 000 liber (cca 8 a půl milionu korun). A ukázalo se, že poptávka po historických hrách by tu skutečně byla. A ne jen tak ledajaká. Za pouhých 36 hodin od zahájení bylo splněno, celkem se pak za 30 dnů podařilo vybrat čtyřnásobek původně požadované částky

4.5 Současný stav firmy mezi konkurenty

Na základě výše popsané charakteristiky konkurenčního prostředí byla vytvořena tabulka shrnující momentální stav firmy na trhu videoher. Závěr je takový, že na trhu existují kategorie firem podle velikosti a podle žánru. Na trhu existuje daleko větší množství firem, nicméně vycházíme z předpokladu, že firma považuje za konkurenci pouze firmy vyvíjející AAA tituly a generující zisk v určité výši. Existuje mnoho nezávislých firem, jejichž hry jsou zdarma, ty ale nebyly vzaty v úvahu. Roztřídění podle velikosti organizace jsem provedl na základě několika kritérií jako jsou

počet zaměstnanců, délka působení na trhu či počet úspěšně vydaných AAA titulů. Rozdělení podle žánru proběhlo podle toho, zda daná firma vyvíjí bojové simulace či jiný žánr.

Tabulka 2: Rozdělení konkurence podle 4 významných kritérií [Zdroj: autor]

Herní studia	Stejný žánr	Jiný žánr
Malé organizace	4 (10 %)	5 (13 %)
Velké organizace	2 (5 %)	28 (72 %)

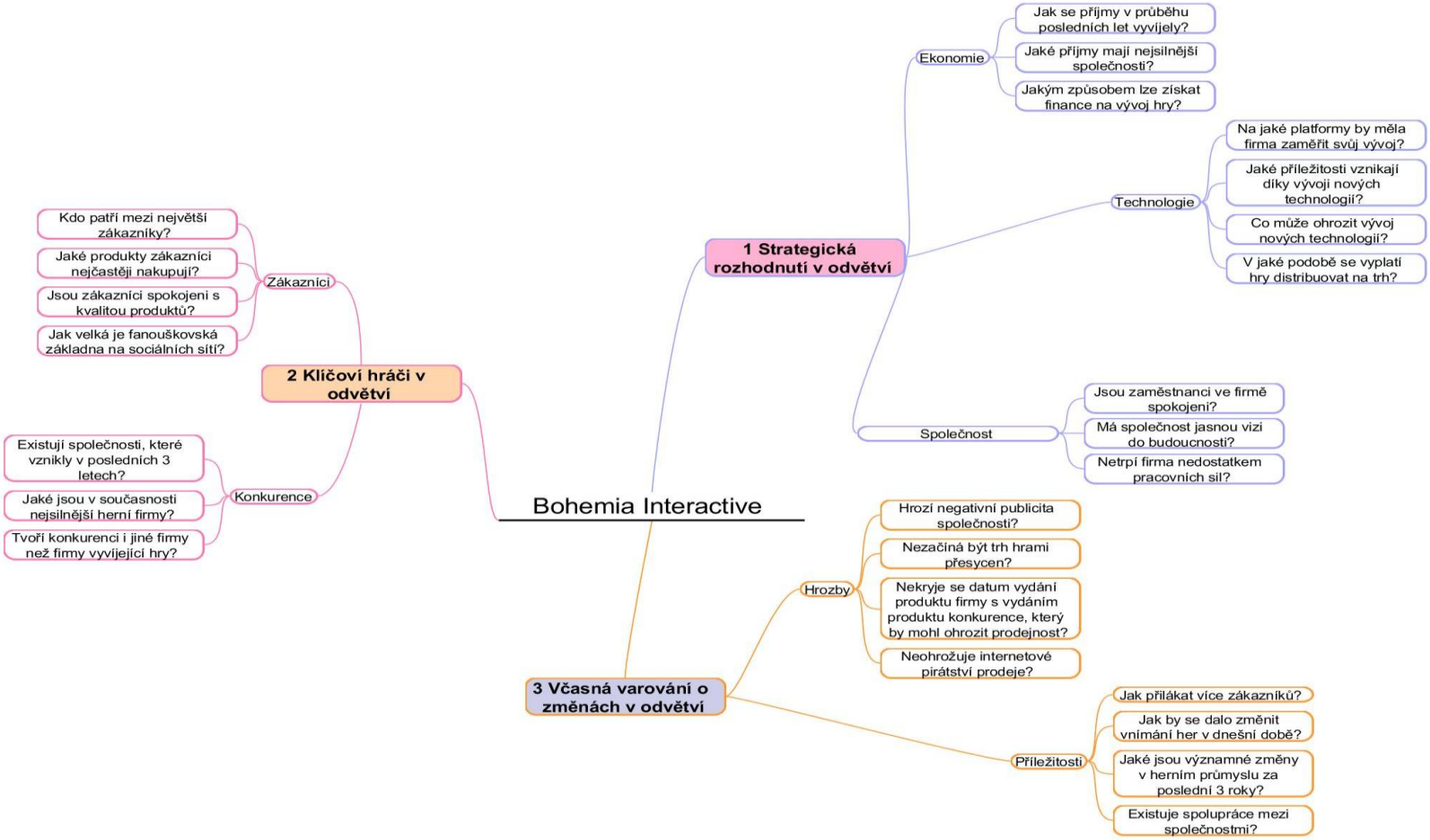
Z výše uvedené tabulky vyplývá, že největší zastoupení firem se nachází ve 4. kvadrantu, tedy nejvíce konkurentů na trhu jsou velké organizace, které se zaměřují na jiný žánr, než Bohemia Interactive. Na druhém místě se umístily malé organizace vyvíjející odlišný žánr, na třetím místě malé organizace věnující se stejnému žánru a na posledním místě velké organizace věnující se stejnému žánru, mezi které patří i Bohemia Interactive. Je tedy patrné, že firma patří do menšiny a nemá v daném kvadrantu příliš velkou konkurenci, což pro firmu může být výhoda, jelikož se zaměřuje na segment, ve kterém je velká mezera na trhu. Nicméně i tak by si firma měla být vědoma konkurence ve zbylých kvadrantech, protože v konečném důsledku rozhoduje o úspěchu firmy a síly její konkurenceschopnosti mnoho dalších aspektů jako prodejnost, zisky, pověst, popularita aj.

5 Formulace Key Intelligence Topics a Key Information Questions

Před provedením zpravodajské analýzy byla stanovena klíčová témata (Key Intelligence Topics) zkoumané oblasti podnikaní herní firmy a jejich nejvýznamnější obsahová témata, podle kterých následně proběhla tvorba speciálních vyhledávacích dotazů a výběr relevantních informačních zdrojů získaných z výsledků vyhledávaní. K nalezení odpovědí na Key Information Questions byly využito několik informačních zdrojů, například Google, Anopress. Většina dotazů v databázi Anopress byla zadávána pomocí klíčových slov „hry“ nebo „videohry“.

Key Intelligence Topics a Key Information Questions byly sestaveny pomocí myšlenková mapy, která je namodelována v programu Freeplane verze 1.6.14. Jedná se o bezplatnou, open-source softwarovou aplikaci, která podporuje myšlení, sdílení informací a úkoly, které je potřeba vykonat v práci, ve škole i doma. Software může být použit pro mapování myšlenek a analýzu informací obsažených v myšlenkových mapách. Freeplane běží na libovolném operačním systému, který má nainstalovanou aktuální verzi Java. Může být spuštěn lokálně nebo přenosně z vyměnitelného úložiště, jako je například USB disk.

V myšlenkové mapě se obvykle nachází centrální téma (kořenový uzel) mapy. Tento uzel je rozšířen o další větve s podtématy (uzly potomků). Tyto uzly mohou být volně polohovatelné, hierarchicky uspořádané, lze jim přiřadit různé atributy a typy stylů. Všechna témata mohou být formátována nebo stylizována a mohou obsahovat text, hypertextové odkazy, obrázky a další prvky. Mohou být dále spojeny označenými čarami nebo šipkami. Téma (uzel) může také představovat skryté informace, které se zobrazují, když je uživatel chce, nebo mohou být automaticky spuštěny pomocí vzorce. Obsah může být také chráněn heslem nebo může být vázán k určitému času nebo filtru. Freeplane se snaží o maximální snadnost a rychlost použití. Freeplane umožňuje uživateli přidávat obsah stejně rychle a přirozeně jako v běžném textovém editoru, přitom ale produje strukturovaný obsah, se kterým lze manipulovat stejně snadno jako s diagramem.(ANON. 2018d)



Obrázek 8: Myšlenková mapa Bohemia Interactive [Zdroj: autor]

5.1 Strategická rozhodnutí v odvětví

5.1.1 Technologie

Jaké příležitosti vznikají díky vývoji nových technologií?

Firma by měla sledovat vývoj nejnovějších technologií a využívat tyto technologie pro nové příležitosti. Zde se také nabízí otázky jako zda firma používá nejnovější technologie, ale také zda technologie příliš nebrání pohodlnému hraní her, například jestli produkty splňují dostatečnou technickou kvalitu, tedy zda hra neobsahuje příliš mnoho bugů neboli systémových chyb, které nastávají během hraní, zda hra běží na zařízení bez plynule, bez sekání, technických nedostatků a podobně.

Na každou hru, která se vyvíjí, je nutné vyvinout mnoho technologií.

o, jestli už teď cítíte ten úspěch tak velký, že v něčem podobném pokračovat a nebo naopak, teď si od něčeho, od tohoto odpočinout a jít hledat další díru na trhu třeba.

Tak když se, když se, jako když se na tu hru se musí vyvinout mraky prostě technologií, aby ta hra mohla vzniknout a ty technologie teda, jako by byl jako zločin zahodit a nedělat jako, nevyužít je na něco dalšího a začít jako od začátku na něčem úplně jiným. Takže jako prostě rozhodně budeme dělat něco dalšího a rozhodně to nebude asi úplně ne nepodobný tomu, co jsme už dělali. My můžeme změnit třeba prostředí, můžeme dělat jako klidně scifi, ale v zásadě ten, ty principy, jak se ta hra hraje a jaký tam budou mechanismy, tak to je vlastně na to, na to jsme teďka vlastně, máme obrovskou jako know-how, který můžeme strašně jako příjemně už teďka využít docela? (Vávra, 2018)

Aktuálně se Bohemia Interactive Studio soustředí na vývoj nového enginu Enfusion a průběžně také vylepšují technologie, které by pomohly dále vylepšit grafickou stránku her tak, aby co nejvíce odpovídaly realitě.

Dobrým příkladem toho je fotogrammetrie neboli skenování lidských tváří. V jedné ze zdejších kanceláří se skrývá soustava fotoaparátů, kterou si vývojáři sami zkonstruovali. Skládá se ze 40 zrcadlovek Canon 1300D s 50mm objektivy. Při tvorbě si také pomáhali 3D tiskárnou, na které si na míru vytiskli rozvodné krabičky a další doplňky.

Spouště fotoaparátů jsou synchronizovány i se zábleskovými světly a samotný sken tak proběhne ve zlomku sekundy. Může se vám zdát, že je 40 zrcadlovek a jednu tvář přehnaně moc, ale podle slov vývojářů je to tak akorát, aby se zachytila veškerá plasticita modelu a nejmenší detaily v každém zákoutí. Ideálně by bylo potřeba fotoaparátů ještě mnohem více a v celkovém sférickém pokrytí, aby mohli skenovat celé postavy ze všech stran.

Skenováním si dost ulehčí práci, stále z tohoto procesu ale nevznikne hotový model postavy. Naskenovanému obličeji se pak musí domodelovat hlava i z druhé strany a samozřejmě se nesmí zapomínat na vlasy. Při implementaci do hry je také nutné snížit kvalitu modelů, protože výsledné skeny obličeje jsou tvořeny 3D texturou bodů s rozlišením 268,5MPx. Při takovém množství detailů by byly hry na současných sestavách a konzolích nehratelné. S touto technologií mohou

zpracovat desítky až stovky výrazů, které jim pomohou emoce ve hře zprostředkovat. Snaží se dosáhnou na počet 60 emočních výrazů v obličeji.

Kromě občasných technologických zpestření, jako je vlastní vývoj fotogrammetrie, se jedná o klasický herní vývoj. Ale i ten může být hodně zajímavý - v Bohemia Interactive se po 20 letech zkušeností s různými herními enginy pustili do vlastního s názvem Enfusion. „Bude mít už mnohem modernější jádro, vhodné pro dnešní procesory a grafické karty, které umožňují paralelní zpracovaní v mnohem vetší míře než kdysi a zároveň si zachová silné stránky, známé např. z RV engine, na kterém stojí série Arma," řekl k novému enginu Petr Benýšek, šéf technologického vývoje Bohemia Interactive. (Polesný a Nahodil 2018)

Podle serveru Arstechnica Unibost začala implementovat vážnější nástroje a metodiky jak potlačit hate speech, trolly a vulgárity, budou vymýšlet algoritmy, které budou checkovat, jestli mluvíte nebo nemluvíte sprostě, ale i checkovat, jestli někoho nestřílíte do zad, abyste schválně zkazili herní prožitek. Je otázkou, zda takovéto systémy nezačnou implementovat i další studia v případě, že se technologie uchytí.

Co může ohrozit vývoj nových technologií?

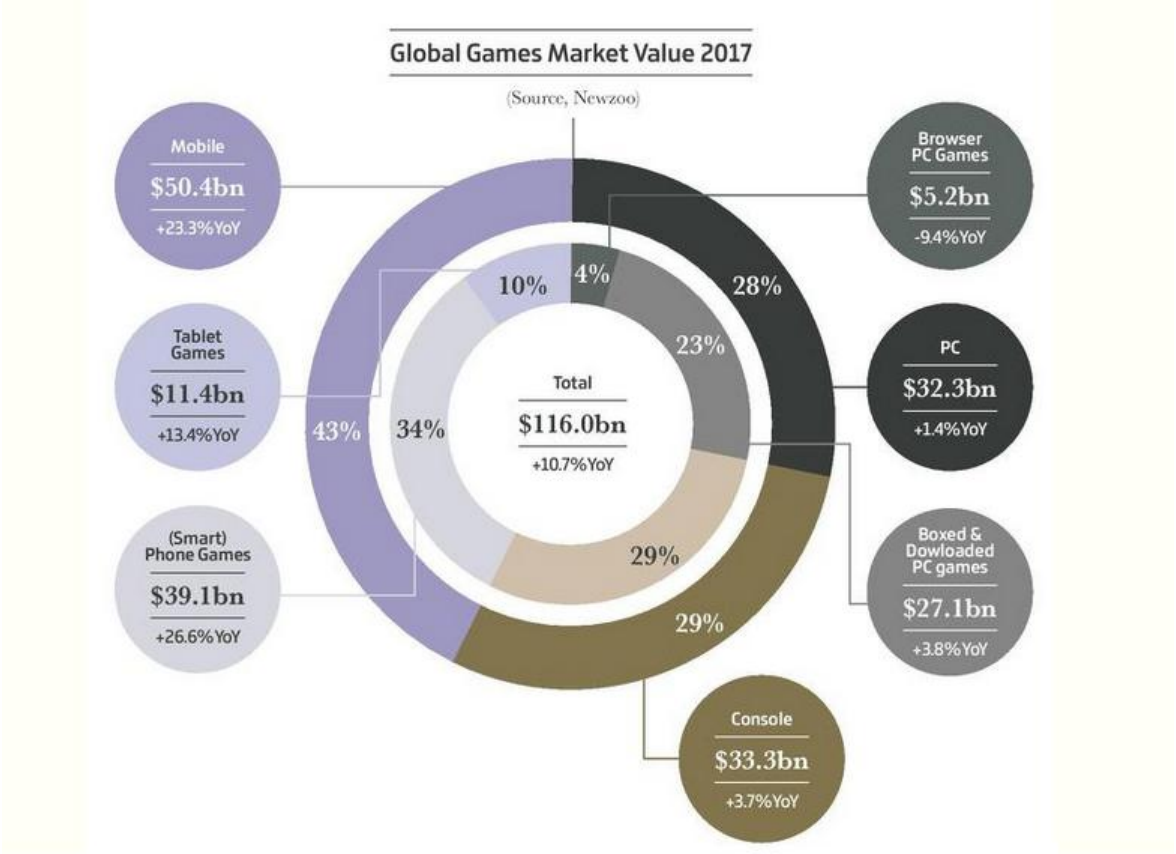
Hrozbou může být například nedostatek kvalifikovaných vývojářů, jelikož v odvětví softwarového inženýrství je třeba se neustále učit novým věcem. S tím souvisí velmi otázka spokojenosti zaměstnanců, neboť pokud je na trhu nedostatek kvalifikovaných vývojářů, firma potřebuje zabránit časté fluktuaci.

Vývoj hry může trvat tak dlouho, že mezitím technologie, na které byla vyvíjena, již v době vydání bude zastaralá, nebo napříkad vyjde nová generace konzolí a část zákazníků tak nebude mít o produkt zájem.

Na jaké platformy by měla společnost zaměřit svůj vývoj?

V tomto případě je potřeba si udělat analýzu toho, o jaká herní zařízení je v současnosti zájem. To je možné dvěma způsoby, buď ze statistiky počtu prodaných kusů videoher na jednotlivé platformy, nebo ze statistiky počtu prodaných samotných platforem, případně porovnat oba výsledky. Poněkud v rozporu je platforma PC, jelikož jeho pořízení nemusí znamenat pouze za účelem hraní her, ale uživatelé ho mohou používat i na mnoho jiných účelů. Možným způsobem je zjistit podíl užívání platforem pomocí dotazníku či ankety. Současným trendem pro většinu herních firem je vyvíjet hry primárně na všechny 3 hlavní platformy (v současnosti to je PC, Xbox a PlayStation), je ale potřeba také správně určit, kolik kusů dodat na trh. Samozřejmě na čím víc zařízení se rozhodne studio vyvíjet hry, tím více kusů se mohou prodat. Je však třeba počítat s tím, že s každou další platformou se zdvojnásobí náklady a režie na vývoj hry.

Primárně je vhodné se snažit vydat hru nejprve na konzole, konzolové hry jsou pro tvůrce výhodnější, neřeší vlastní servery, ale starost řeší výrobci konzolí, tedy Microsoft, Sony a Nintendo, hlavní triáda výrobců a tahouni trhu s herními konzolemi. Logicky z toho nejsou takové náklady. Výraznou překážkou jsou ale schvalovací procesy u těchto výrobců.



Obrázek 9: Celosvětová hodnota herního trhu 2017 [Zdroj: (Batchelor, 2018)]

V jaké podobě se vyplatí hry distribuovat na trh?

Pokud se jedná o nově vzniklou firmu s malým kapitálem, která chce zvolit pouze jednu možnost, digitální distribuce je nejjednodušší a nejlevnější způsob, jelikož odpadají starosti s fyzickou výrobou produktu a jejich následným dodáním na pulty obchodů. Nicméně i v dnešní době existuje velký podíl zákazníků, který dává přednost krabicovým vydáním a nakupují hry v kamenných obchodech. Na základě statistik je však třeba vykalkulovat, kolik kopií se vydavatelství rozhodne v krabicové verzi vyrobit. I pro velké firmy je ale volba digitální distribuce celkem zřejmá, především pro PC s nástupem digitálních distributorů typu Steamu a z důvodu internetového pirátství se výrazně zvýšil její podíl. Tabulka porovnává příjmy z prodejů konzolových a PC her za rok 2017 podle těchto dvou způsobů distribuce.

Tabulka 3 Srovnání příjmů krabicových a digitálních her [Zdroj: Gameindustry]

Celosvětové příjmy z konzolových her za rok 2017	Celosvětové příjmy z PC her za rok 2017
11,4 miliard dolarů (krabicové)	3,2 miliard dolarů (krabicové)
21,9 miliard dolarů (digitální)	29,1 miliard dolarů (digitální)

33,3 miliard dolarů (celkem)	32,3 miliard dolarů (celkem)

5.1.2 Ekonomie

Jak se příjmy v průběhu posledních let vyvíjely?

Prodej her ovládá digitalizace. Především prodeje počítačových her se přesouvají z kamenných obchodů na internet. Zatímco před devíti lety klasické prodejny jen v USA obsloužily čtyři pětiny trhu, v roce 2016 už to byla pouhá čtvrtina.

Nástupem digitální distribuce se snížily bariéry vstupu do odvětví. "I menší studia mohou hry prodávat jednoduše," říká předseda sdružení České hry Pavel Barák. Zatímco před několika lety byly hlavním polem pro vývojáře hry na mobilní telefony, dnes mohou stejně snadno vytvářet i hry pro počítače. Podobně vidí situaci také Pavel Šebor, ředitel českého výrobce her SCS Software. "Z digitálních platforem jde k vývojářům až 70 procent zisků, před několika lety byla přitom situace naprosto opačná. Většinu tvořily příjmy z fyzických nosičů," popisuje Šebor. Jeho studio v současnosti prodává na digitální bázi 90 procent kopií her pro PC. Ještě před pěti lety byl ale poměr prodejních platforem podle jeho slov vyrovnaný.(Bukovský a Tomeš, 2018)

Tabulka 4 Tabulka příjmů v amerických dolarech [Zdroj: (FANDOM 2018)]

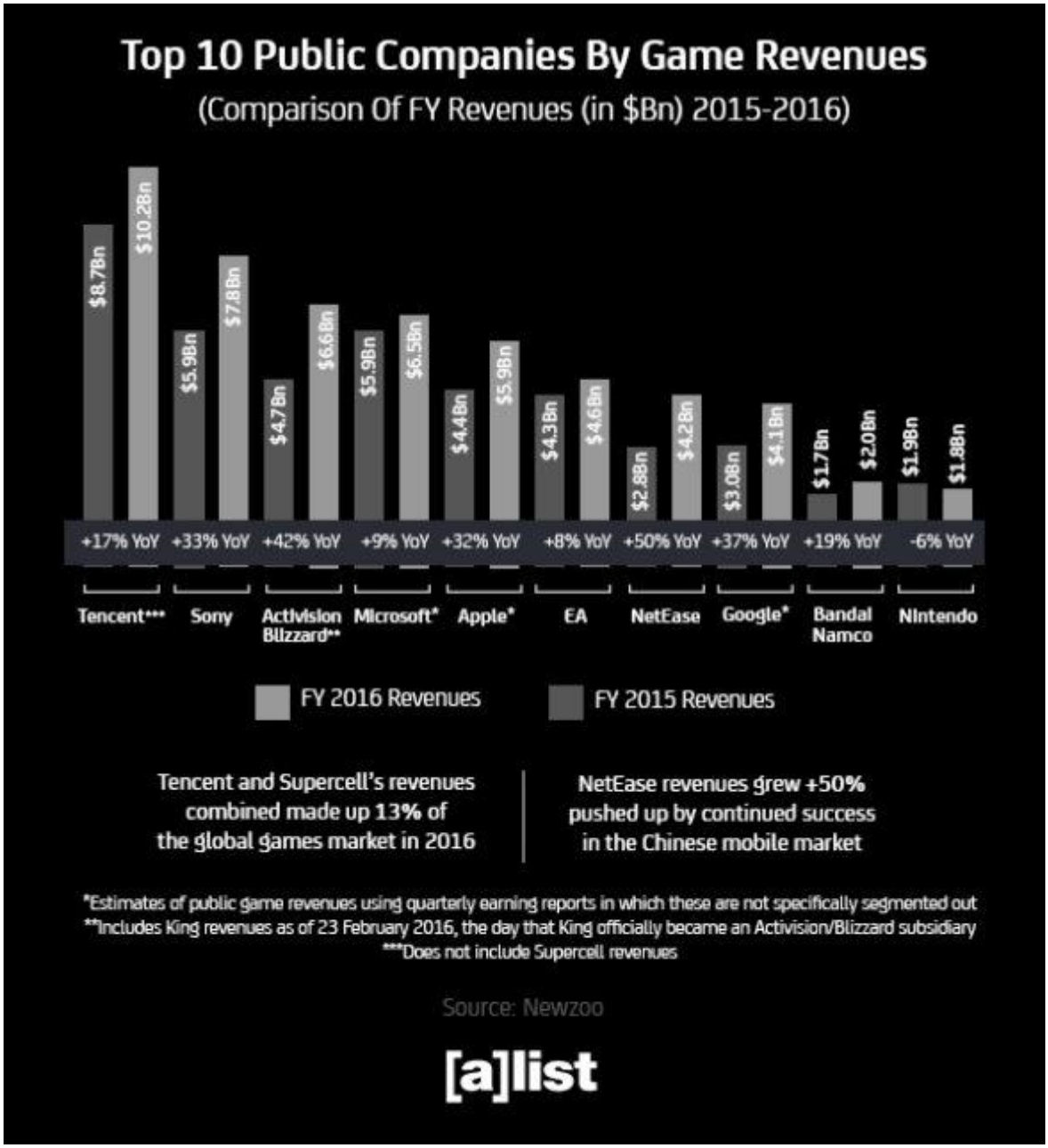
Rok	Příjmy z herního průmyslu bez inflace	Příjmy z herního průmyslu ovlivněné inflací
2017	116 miliard	116 miliard
2013	76 miliard	76 miliard
2012	63 miliard	63 miliard
2011	65 miliard	66,2 miliard
2010	62,7 miliard	65,9 miliard
2009	60,4 miliard	64,5 miliard
2008	67,48 miliard	72,22 miliard
2007	61,34 miliard	67,92 miliard

Jaké příjmy mají nejsilnější společnosti?

Podle serveru alistDaily, jenž poskytuje po vyhledání klíčových slov „The most successful game developers“ v Googlu stránku se statistikou deseti herních studií podle příjmů z roku 2016, jsou

nejsilnější společnosti jednoznačně Tentent, Sony, Activision Blizzard, Microsoft, Apple, EA, NetEase, Google, Bandal Namco a Nintendo.

Sony a Microsoft jsou ukázkové společnosti, které se rychle dokáží přizpůsobit trhu. Tyto dvě největší a nejúspěšnější firmy v historii dříve měly problém konkurovat Nintendu a jeho výkonostně slabší konzoli. Určité náznaky lze najít v historii, kdy byly technologicky nadřazenější společnosti poraženy technologicky slabšími produkty.Z historie tak vyplývá, že je někdy třeba udělat technologické kompromisy, které pomohou uspokojit zákazníkovy potřeby. Není nutně pravda, že zákazníci chtějí ty nejlepší produkty, které si mohou koupit. Klasickým příkladem jsou pásky Sony Betamax, které byly menší, ale poskytovaly lepší kvalitu než konkurenční VHS formát od firmy JVC. Zákazníci však upřednostňovali možnost nemuset se zabývat přebytečnými páskami na úrok vyšší kvality obrazu. (Wesley a Barczak 2010, s. 4-5)



Obrázek 10: Příjmy nejvlivnějších herních společností na světě (Duran, 2017)

Jakým způsobem lze získat finance na vývoj hry?

Možným způsobem je najítí soukromého investora, nebo když to lze, financovat hru z vlastních zdrojů získaných z minulých projektů. Aby se vyplatilo vyvíjet velkou hru, musí se prodej pohybovat zhruba od milionu kusů výš. Samozřejmě hry jsou různé a malá hra se dá vyrobit i téměř zadarmo, tam prodeje v řádu desítek tisíc kusů přináší zisk. (Novotný 2018) Základem je ale vždy investory, kteří projekt zafinancují, přesvědčit, že o produkt je zájem, že vývojáři jsou zkušení a mohou doložit dřívější herní portfolio her, které se úspěšně na trhu prodávaly. Zda je o produkt zájem může poznat na základě průzkumů trhu, sledování konkurence, dotazníků či naslouchání komunity.

Existuje několik business modelů podle toho, zda jsou videohry nabízeny jako zboží nebo jako služba. V případě tradičního modelu videoher jako zboží je možné využít formy nástrojů. Oblíbenou je například forma stahovatelného obsahu neboli Downloadable Content (DLC), při jejichž zakoupení si hráči základní hru rozšířit o další příběh, balíčky nových úrovní, zbraní, oblečení, postav a mnoho dalšího, obvykle však za menší poplatky, než je cena základní hry. Tento způsob obsahu ovšem může výrazně zvýšit prodeje jedné hry a dokonce prodloužit její prodejnost o podstatně delší dobu. V poslední době se stává hojně využívaný tzv. crowd funding, který spočívá ve vybírání určitého předem stanoveného objemu peněz potřebných na realizaci nějakého projektu přímo od lidí. Nejedná se ale o dárce, jelikož za svůj příspěvek dostanou protihodnotu. To ale už záleží na povaze projektu. (Hejcman, 2012, s. 71) Může se jednat například o early access neboli předběžný přístup k hraní hry ještě před vydáním, bonusové předměty v podobě mapy, trička, figurky, repliky zbraně a podobně. Takovéto předmětu koneckonců mohou prodávat v případě velého zájmu i zvlášť na svém e-shopu, což může mít také za následek zpopularizování dané hry či herní série.

Videohry mohou být nabízeny jako služba, a to ve například formě předplatného nebo využitím modelu free-to-play. Předplatné je založen na pravidelném vybírání poplatků od hráčů, například je hra prodávána jako zboží a zpoplatněno je hraní na oficiálních serverech vydavatele na bázi měsíčních poplatků. Free-to-play model nabízí několik modelů monetizace. Jedná se o mikrotransakce, freemium, reklama. Mikrotransakce znamená, že hráči mají přístupný celý herní obsah zdarma, avšak během hraní mohou nakupovat za částky v rámci jednotek USD virtuální předměty a bonusy, které jim obohacují jejich herní zážitek. Nejčastěji se jedná o herní měnu, nové jednotky, zbraně, shopnosti, vylepšení herní postavy a podobně. Freemium se na první pohled velmi podobá modelu free-to-play s mikrotransakcemi, avšak se značně agresivnějším nátlakem na hráče, aby za obsah platil. Hraní samotné hry je zdarma záměrně designováno, aby hráče stimulovalo k nákupu virtuálního zboží a rozšíření hry. Reklama je nejznámější obchodní model pro poskytování mediálního obsahu zdarma. Může být umístěna přímo ve hře (tzv. product placement), na stránce, kde se hraje, nebo je celá hra reklama. Model free-to-play je ideální využít u her, který nabízí hráčům obsah co nejdelší možnou dobu, ideálně donekonečna, ideálním případem jsou MMO nebo casual hry. (Hejcman, 2012, s. 73-76)

5.1.3 Společnost

Jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni?

Toto je velmi důležitá otázka, jejíž včasné řešení může zabránit přípnému odchodu zaměstnanců ke konkurenci. Nemusí se jednat o fluktuaci z finančních důvodů, ale i o podmínky a firemní kulturu, které ve firmě panují. Důležitá je také komunikace a vztahy na pracovišti jak mezi podřízenými, tak autoritami. Zvláště herní vývojáři jsou často před vydáním během vývoje pod velkým tlakem a je potřeba jim zajistit příjemné optimální pracovní podmínky.

Má společnost jasnou vizi do budoucnosti?

Bohemia Interactive je známá především díky svému důrazu na realističnost, ať už z pohledu grafiky nebo hratelnosti. Jejich momentálním cílem je do válečných her přenést emoce vojáků, čehož se snaží dosáhnout díky technologii fotogrammetrie, kterou aktuálně vyvíjí. (Polesný

a Nahodil 2018) Firma musí přizpůsobovat svou vizi aktuálním potřebám zákazníků na základě pravidelného sledování informačních zdrojů. Na tato zjištění by pak měla patřičně reagovat. Měla by například včas oznamovat nové projekty a dávat o sobě vědět světu tak, aby lidé opravdu měli pocit, že firma někam směřuje a plánuje něco do budoucna. Pokud dlouho firma neoznámí novou hru, může to mít také za následek úbytek zákazníků, klesající reputaci či dokonce finanční krach. Aktuálně se v Bohemia Interactive pracuje na nových herních technologiích, vylepšuje se grafika a připravují nové hry.

Netrpí firma nedostatkem pracovních sil?

Nedostatek pracovních sil je obzvláště v herním odvětví velmi častý problém, který je třeba řešit. Obecně je na trhu nedostatek programátorů a těch herních je ještě méně. Herní vývojář totiž musí být více než "jen programátor". Je potřeba nacházet různé kličky jak obcházet hardwarová omezení, aby hra byla optimalizovaná na všech platformách a fungovala co nejrealističtěji. Z těchto důvodů Bohemia Interactive přijme i za současného stavu na trhu práce jen přibližně jednoho uchazeče z deseti. Přitom stejně jako v jiných vývojářských firmách potřebuje nové lidi, aktuálně poptává cca 50 nových na různorodé pozice. Hodně proto vsází na spolupráci se studenty, a to nejen s těmi českými. (Polesný a Nahodil 2018)

5.2 Key Players KIT (Klíčoví hráči v odvětví)

5.2.1 Konkurence

Existují společnosti, které vznikly v posledních 3 letech?

Na základě analýzy konkurenčního prostředí v kapitole 2 nebyla nalezena žádná firma založená v posledních 3 letech, která by svou činností významně konkurovala firmě Bohemia Interactive. Co se však týká vzniku nových her v posledních 3 letech, česká společnost Warhorse Studios byla sice založena už v roce 2011, nicméně jejich první titul Kingdom Come: Deliverance, jehož kopií se dodnes celosvětově prodalo přes milion kusů, byl vydán v roce 2018. Taktéž americké studio Hangar 13 založené v roce 2014 patřící pod herní vydavatelství Take-Two Interactive vydalo v roce 2016 svoji první úspěšnou hru Mafia 3. Je potřeba sledovat, zda tyto nově vzniklé společnosti neohrožují zisky z podnikání a nesnaží se o dodání podobných produktů. Určitě je vhodné průběžně tyto firmy sledovat s ohledem na to, jaký mají úspěch, a pokud ano, co dělají pro to, aby přilákali zákazníky a zda se od nich lze něčemu přiučit a využít ve prospěch firmy.

Jaké jsou v současnosti nejsilnější herní firmy?

Je důležité mít přehled, kolik zhruba herních firem na trhu existuje, i když na tuto otázku není jednoduché jednoznačně odpovědět ani s pomocí informačních zdrojů. Nejsilnější firmy jsou popsány v kapitole 3. Když nepočítáme indie vývojáře a bereme v úvahu celosvětové měřítko, mobilní vývojáře a všechny herní platformy, jedná se o počet v řádu tisíců. Podle serveru gamedevmap.com, jenž poskytuje přehlednou mapu a katalog pravidelně aktualizovaných vývojářských společností, existuje v současnosti 2 543 vývojářských studií, z toho 209 firem fungují i jako vydavatelství. Společnosti lze kategorizovat nejen podle také například podle toho, zda vyvíjí mo-

bilní hry, online hry, vážné hry nebo hry pro virtuální realitu. Mimo jiné lze databázi filtrovat i podle země, například jen v České republice se vyskytuje 37 vývojářských studií.

209 developer and publisher result(s) worldwide (out of 4781 database entries) Clear all filters

Viewing result(s) 1-100 >>

Developer and Publisher | All countries

Company	Type	City	State / Province	Country
11bit studios	Developer and Publisher	Warsaw	Masovian	Poland
2K Games	Developer and Publisher	Novato	California	United States
2K Play	Developer and Publisher	Toronto	Ontario	Canada
Activision Blizzard	Developer and Publisher	Austin	Texas	United States

Obrázek 11 Mapa vývojářských studií ve světě

Následující obrázek představuje žebříček pěti nejvýdělečnějších společností a jejich podíl na celkových prodejích ve Velké Británii.

Obrázek 12 Žebříček nejvýnosnějších společností

Tvoří konkurenci i jiné firmy než firmy vyvíjející hry?

Velkou konkurencí je filmový a knižní průmysl. V dnešní době je zcela běžné, že na motivy her vznikají knižní a komiksová vydání nebo filmy či seriály. Dějou se i opačné případy, to znamená, že na základě filmů či knih vznikají hry. Je tedy otázka, zda se na této vlně takzvaně „svézt" a využít popularity značky, či zda vůbec vývoj také hry má šanci na úspěch.

Filmový a videoherní průmysl jsou si v mnoha ohledech podobné. Jejich úspěch a existence jsou v podstatě závislé na úspěchu jejich produktů, do kterých vkládají své investice. Toto propojení je způsobeno tím, že oba tyto průmysly používají mnoho podobných postupů vývoje a tak se často stává, že jedna mediální společnost vlastní divizi pro tvorbu filmu, ale také divizi pro tvorbu videoher, či hudby a všechny tyto části se mohou vzájemně propojovat a doplňovat při tvorbě určitých titulů. Mezi takové mediální společnosti patří například Sony Corporation, Universal Studios, Electronics Arts, Valve Corporation a mnoho dalších.(Hoza, 2014, 20-21)

Je zjevné, že herní průmysl má velmi blízko dalším předním formám elektronické zábavy. Pro představu v roce 2008 herní průmysl vynesl hrubým odhadem okolo 22 miliard dolarů v USA a mezi 30 až 40 miliardy dolary celosvětově. Níže je uvedeno srovnání s ostatními zábavními průmysly.

- Hudební průmysl – 10,4 miliard dolarů (USA 2008) a mezi 30 až 40 miliary dolary celosvětově
- Filmový průmysl – 9,5 miliard dolarů (USA) a 27 miliard dolarů celosvětově.
- Knižní průmysl – 35,69 miliard dolarů (USA 2007) a zhruba 63 miliard dolarů celosvětově (2002)
- DVD průmysl - 23 miliard dolarů (USA) (nákupy 16 miliard dolarů, půjčovny 7 miliard dolarů)

Herní průmysl tak překonal v letech 2005 a 2007 americký filmový a hudební průmysl.(ANON. nedatováno)

5.2.2 Zákazníci

Kdo patří mezi největší zákazníky?

Mezi zákazníci patří především lidé mající jako zálibu hraní her, neboli hráči. Velké procento tvoří především mladí lidé. Jedná se o často o segment využívající také herní platformy jako Steam nebo návštevníci herních portálů a herních eshopů.

Herní produkty se již dostaly do fáze, kdy se čím dál více považovují za kulturní mainstreamovou záležitost. Podle Dana Vávry se cílová skupina hráčů liší podle generace. Je zde určité procento starší generace, pro kterou již pravděpodobně hry nikdy nebudou představovat kulturní mainstream, neplatí již tedy, že hry jsou pouze zábavou dětí a dospívajících, i když samozřejmě ti tvoří nezanedbatelnou část hráčů. Průměrný hráčův věk se dnes pohybuje okolo 34 let, takže hry už skutečně zasahují širokou populaci ať už se jedná o muže nebo ženy, přičemž velký podíl na tom má také nástup mobilních her.

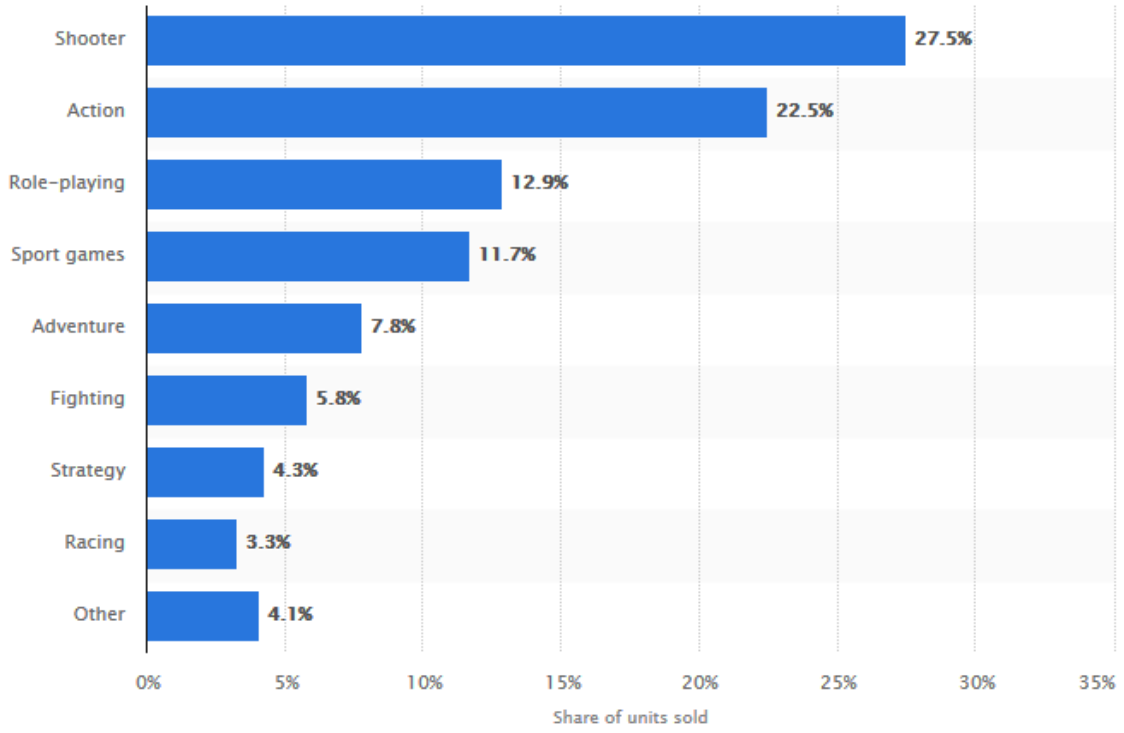
V případě globálního pohledu skutečně jsou to osmdesátá léta, kdy už hry, hry hodně byly populární a ta generace těch hráčů odrostla, ale zároveň nástup právě mobilních technologií a tabletů a telefonů rozšířil hry i do sektoru, kde před tím vůbec nebo do prostě populace, kde před tím vůbec hry nebyly a lidé začali hrát i, který vůbec se za ty standardní hráče dřív nepovažovali. (Barák, 2018) Preference hráčů se velmi liší podle regionu a kultury, která v něm panuje. Z hlediska členění zákazníků podle geografického rozložení se více věnuje kapitola 2.

Jaké produkty zákazníci nejčastěji nakupují?

Co se týče žánru, nehranějším jsou hry akční hry a shootery neboli lidově řečeno „střílečky“, mezi které lze rozhodně hry od firmy Bohemia Interactive zařadit.

Co se týče konkrétních titulů, žebříček nejhranějších a nejnakupovanějších her lze nalézt na portálech Steam a dalších videoherních portálů. Firma by také měla sledovat trendy jako zda se nezvyšuje zájem o určitý žánr her, případně zda by se firma neměla přeorientovat na vývoj tohoto žánru v případě, že o stávající typy her, které firma vyvíjí, už není takový zájem.

Obrázek níže ukazuje prodeje videoher v USA podle žánru. V roce 2016 bylo 11,7 procent všech prodaných videoher v USA byly sportovní hry, což nasvědčuje rostoucímu trendu e-sportu. Nejprodávanějším žánrem však byl shooter games s 27,5 procenty , těsně následovaný akčními hrami. Třetí místo zaujaly role-playing hry s 12,9 procenty.



Obrázek 13 Statistika nejhranějších herních žánrů

https://www.statista.com/statistics/189592/breakdown-of-us-video-game-sales-2009-by-genre/

Jsou zákazníci spokojeni s kvalitou produktů?

Tato otázka velmi souvisí s oddílem informačních zdrojů a s otázkou ohledně fanouškovské základny na sociálních sítí. Firma by měla pravidelně sledovat server Metacritic.com, ze kterého jí neunikne v podstatě žádné hodnocení od významných zpravodajských médií či uživatelů. Firma by také měla shromažďovat informace s fóra, sociálních sítí a help desku, na základě kterých je pak možné reportovat záznamy o kladech a záporech každého produktu či návrhy na zlepšení. Významným zdrojem informací jsou také zpětné vazby od testerů z oddělení Kontroly kvality, kteří denně zasílají skrz speciální komunikační software úkoly vývojářům týkající se zvýšení kvality daných produktů.

Jak velká je fanouškovská základna na sociálníh sítích?

Následující údaje o počtu fanoušků na jednotlivých stránkách vztahujících se k firmě Bohemia Interactive byly pořízeny ze sociálních sítí Facebook, Twitter, Linekin, Google+, Reddit a Steam.

https://www.facebook.com/BohemiaInteractive/

- Bohemia Interactive: 35 067 lidem se stránka líbí, 34 893 stránku sleduje
- Arma 3: 156 678 lidem se stránka líbí, 153 814 lidí stránku sleduje
- Arma 2: 41 384 lidem se stránka líbí, 40 115 lidí stránku sleduje

- Arma Tactics: 2 527 lidem se stránka líbí, 2 518 lidí stránku sleduje
- Mini DayZ: 13 985 lidem se stránka líbí, 15 206 lidí stránku sleduje
- DayZ: 143 762 lidem se stránka líbí, 140 474 lidí stránku sleduje
- Take On: 3 918 lidem se stránka líbí, 3 838 lidí stránku sleduje
- Carrier Command: 2 233 lidem se stránka líbí, 2 171 lidí stránku sleduje

https://twitter.com/bohemiainteract

- Bohemia Interactive: 3 898 tweetů, 57 700 sledujících
- Ylands: 1 469 tweetů, 3 899 sledujících
- Arma 3: 10 100 tweetů, 80 400 sledujících
- DayZ Development: 10 300 tweetů, 217 000 sledujících

https://www.linkedin.com/company/bohemia-interactive-simulations

- Bohemia Interactive: 4 647 sledujících
- Bohemia Interactive Simulations: 2 947 sledujících

https://plus.google.com/+bohemiainteractive

- Bohemia Interactive: 1 271 sledujících
- Arma 3: 3 819 sledujících
- DayZ: 1 343 sledujících

https://www.reddit.com/search?q=Bohemia%20Interactive

- Arma: 52 488 odběratelů
- Arma 3: 7 490 odběratelů
- Arma Development: 2 936 odběratelů
- DayZ 108 168 odběratelů
- Ylands: 1 553 odběratelů

http://store.steampowered.com/search/?publisher=Bohemia%20Interactive

- Arma 3: 70 097 recenzí, z toho 89 % kladných

- DayZ: 1 910 recenzí, z toho 73 % kladných
- Ylands: 156 179 recenzí, z toho 62 % kladných

Lze si povšimnout, že mnohem více fanoušků mají jednotlivé produkty firmy než firma samotná. Za varovný indikátor lze považovat procento kladných recenzí k celkovému počtu recenzí hry Ylands, které jsou velmi smíšené a jelikož je hra stále ve vývoji, je potřeba ji stále zlepšovat na základě hodnocení, které zvláště v poslední době z důvodu prodloužení vývoje byly spíše negativní.

5.3 Early warning KIT (Včasná varování o změnách v odvětví)

5.3.1 Hrozby

Nezačíná být trh hrami přesycen?

Je jasné, že počet herních titulů rok od roku roste a běžný hráč, který si chce občas nějakou hru koupit a nehraje hry na denní bázi, může mít problém se v záplavě her zorientovat a vybrat tu správnou. Je potřeba, aby herní vydavatelé něčím své hry odlišovaly tak, aby vyčnívali nad ostatními, a nabízeli lidem hodnotu, kterou jinde třeba nenajdou. Nicméně co se týká statistik prodejnosti, fakta nasvědčují tomu, že herní průmysl v budoucnu bude nadále růst.

Hrozí negativní publicita společnosti?

Zcela určitě může reputaci zkazit recenze herních magazínů nebo dokonce sami hráči a fanoušci her, kteří své názory a zkušenosti mohou svévolně psát na internetové portály, do diskuzí či na sociální sítě, kde se tyto informace dokáže velmi rychle rozšířit i navzdory například tomu, že nemusí být pravdivé. Je potřeba sledovat portály, kde hráči uvádí své názory. Například může hrozit negativní publicita od hráčů, kteří si stěžují na nekvalitně udělané práci na vývoji produktu a podobně.

Nekryje se doba vydání produktu firmy s dobou vydání produktu konkurence, která by mohla ohrozit prodejnost?

Tato otázka se nemusí vztahovat na konkrétní den, kdy samozřejmě rozdíl bude nejmarkantnější, ale i na delší období, například celý měsíc, u větších titulů i celá čtvrtletí, kdy prodeje určitého titulu se mohou držet na špici i po takto dlouhou dobu. V tomto ohledu je doporučeno pravidelně sledovat webové stránky, na kterých jsou ohlašovány data vydání her.

Hlavní sezóna pro vydávání největších AAA her nastává v období mezi zářím a listopadem či únorem až květnem, jelikož herní konzumenti (na severní polokouli) tráví více času doma kvůli počasí. Naproti tomu v letních měsících vychází velký titul zřídkakdy. (Hejcman, 2012, s. 52)

Neohrožuje internetové pirátství prodeje?

S příchodem vysokorychlostního připojení se stalo nelegální kopírování obsahu (takzvané internetové pirátství) velkým problémem všech firem zabývajících se vývojem software (to znamená

i vývojářských studií, respektive hlavně jich). Mít možnost si zdarma zahrát hru, která stojí více jak 1000 Kč, je velkým lákadlem nemalého okruhu hráčů, kteří nemají příliš velké finanční prostředky na nákup her. Byl to také jeden z impulsů, proč v poslední době začaly vznikat nové obchodní modely jako například zboží jako služba, mikrotransakce a podobně, které na tento problém nabízí řešení. Přesto je internetové pirátství velkým problémem u softwaru distribuovaného jako zboží, nikoliv jako služba. Týká se to pochopitelně zejména her na PC, často také ale i na mobilních zařízeních s operačním systémem Android, tedy relativně (hardwarově i softwarově) otevřených platformách. Internetové pirátství způsobují herním vydavatelům značné ztráty projedů, využívají tak celé řady DRM nástrojů, aby takovýmto únikům zamezili. Používají se hlavně lehčí nástroje, jako např. registrace zakoupené kopie u vydavatele pomocí licenčního klíče nebo propojení licence s účtem hráče na některé z platforem digitální distribuce, jako je například Steam. V některých případech jsou však využity i silnější formy DRM, jako je nutnost připojení na server vydavatele během hraní, a to i u singleplayerové části hry. Bohužel drtivá většina těchto DRM opatření je v řádu dnů až týdnů po uvedení hry prolomena a výsledkem je pouze paradoxně snížený komfort pro hráče s legální kopií. Vydavatelé a tvůrci her tak často tyto platformy opustí a dají přednost vývoji her pouze či přednostně na herní konzole, kde je vzhledem k uzavřenosti systému míra nelegálních kopií výrazně nižší. (Hejcman 2012, s. 63)

Firma by se měla snažit zabránit internetovému pirátství. Za určitou formu obranu lze považovat sledování internetových datových úložišť, kterých existuje na internetu nepřeberné množství, a kontrolovat, zda se na nich nenachází protiprávní obsah. V případě výskytu protiprávního obsahu má firma právo obsah nahlásit a nechat jej serverem smazat.

5.3.2 Příležitosti

Jak přilákat více zákazníků?

Důvodem, proč hraní her lidi tolik láká, je, že oproti jiným formám zábavy jsou hry interaktivní, takže při hraní lidé přímo ovlivňují, co se ve hře děje. Tím je zážitek intenzivnější než třeba při sledování filmu.(Novotný 2018)

Toho je možné využít například na herních veletrzích, které jsou ve světě již poměrně běžné, ale u nás se pořádají zatím spíše zřídka. Mezi nejznámější herní veletrhy patří Electronic Entertainment Expo konající se každoročně v Los Angeles nebo GamesCon konající se v německém Kolíně nad Rýnem. Z českých veletrhů lze zmínit For Games a Game On, kde má firma možnost bezplatně prezentovat hotové, vyvíjené i plánové herní projekty. Z vlastních zkušeností ale mohu říct, že takovéto veletrhy bývají pro návštěvníky velmi vyčerpávající a plné vjemů, které snadno rozptylují hráčovu pozornost. Návštěvnost bývá vysoká, ale často se tvoří fronty u her, které si lidé chtějí zahrát a zážitek to může velmi kazit či až znechutjt. Řešením je napříkad zavedení streamovaného vysílání. Divák se tak může na nejpodstatnější novinky a představení nových her dívat z pohodlí domova, je však omezen tím, že si hry nemá možnost sám vyzkoušet.

I na tento problém již ale začínají vznikat různá řešení v podobě například tzv. letsplayových videí. Pojem letsplay video byl zaveden teprve nedávno a jedná se zjednodušeně řečeno o videa, na kterých je zaznamenáno, jak někdo hraje danou hru a případně jí v průběhu toho nějak komentuje. Lidé si tak mohou video pustit a pasivně hru sledovat, přičemž nejen přímo vidí a slyší záběry ze

hry, ale také se nemusí nijak aktivně zapojovat a sleduje to pasivně. Další výhodou může být také to, že v případě doprovodného komentáře aktéra, který hru natáčí, může vznikat pro diváka přidaná hodnota, kdy se dozví i nějaké informace navíc a kdy mohou i zvýšit jeho zájem o koupi hry.

Bohemia Interactive také spravuje speciální web pro hlášení zpětných vazeb, kde vývojáři komunikují přímo s komunitou a reagují na jejich zpětné vazby. Služba se jmenuje Phabricator a je dostupná na adrese https://feedback.bistudio.com. Je to jeden z vhodných způsobů, jak podporovat svou hráčskou základnu. I když hráči mohou nacházit mnoho chyb ve hrách, nemusí je to odradit, pokud vidí, že se o ně vývojáři zajímají a snaží se je řešit.

Engine, na kterém vyvíjí firma Bohemia Interactive své hry, je k dispozici i pro veřejnost, což skýtá mnohé příležitosti pro zákazníky a potažmo i pro danou firmu. Lidé, které hra zaujme a a budou žádat více obsahu, si mohou v enginu vytvořit vlastní hratelné modifikace a vydat ji pro ostatní hráče. Jak již bylo řečeno, komunita lidí okolo Army je poměrně velká, tím pádem je poměrně velká šance, že si mnoho lidí modifikaci zahraje a dá na ni zpětnou vazbu, na základě které zjistí, jestli herní principy, které jsou ve hře implementovány, jsou dobré nebo ne. Tímto způsobem může firma snadno rozvíjet jak svou hráčskou, tak i vývojářskou základu, tím pádem i herní nabídku, aniž by ji to stálo zbytečné náklady navíc. Nabízí se také příležitost, kterou ostatně Bohemia Interactive v minulosti již využila v případě DayZ, že pokud titul bude dobrý a získá na oblibě, firma v něm může spatřit potenciál, odkoupit ho pod svá křídla a vyvinout z něho nový, plnohodnotný produkt.

Jak by se dalo změnit vnímání her v dnešní době?

Někteří lidé si myslí, že počítačové hry snižují intelekt, snižují vzdělanost nebo dokonce že mohou za rostoucí násilí ve společnosti. To samé by se dalo říci o filmech či knihách. Přesto existují hry, které rozvíjí schopnosti, možnosti, vzdělává, pomáhají relaxovat, kloubí několik prvků jako básnická poezie, logické myšlení, akce, fantazie, vynalézavostí. Tento problém je způsobem převážně staršími generacemi a zprávami médií. Díky fenoménu YouTube, který už téměř vytlačil televizi a například i čtení knih, je možné upoutat pozornost široké veřejnosti. Je dobré přistupovat k mladému publiku stylem, že hry mohou kromě zábavy přinášet i další přidanou hodnotu. Spousta her může být pro děti obohacující, ale spousta her je pro děti vyloženě nevhodná. Rodiče by se měli zajímat, co děti hrají, a třeba si zahrát s nimi nebo si s nimi o hrách povídat. Ale s knihami či filmy je to stejné. Je určitě lepší věnovat čas kvalitní hře než špatné knize či hloupému filmu.(Novotný 2018)

Bohemia Interactive se snaží spolupracovat se středními a vysokými školami, nabízet jim různé kurzy a možnosti vzdělávání v oblasti herního vývoje, ale naráží na problém, že spousta těch škol, aby mohla zařadit takovouto problematiku do svého programu, potřebuje rok-2 schvalování těch výukových programů a vzhledem k tomu, že vývoj se hodně mění, technologie jde dopředu, takže za dva roky bysme potřebovali učit něco úplně jiného, takže je to problematické. Proces akreditace však bývá v těchto případech dost zdlouhavý.

Možnost využít počítačové hry ke vzdělání se ale nabízí i z jiného pohledu. Hry mohou posloužit i jako výukový materiál na školách pro předměty, které nemusí souviset s herním vývojem. Příkladem je Masarykova Univerzita v Brně, která hodlá využít hru Kingdom Come k výuce předmětu

o středověkké historii. Od podzimního semestru letošního roku (2018) se na škole objeví nový studijní předmět, který se bude hře rozsáhle věnovat nejen po stránce historie, ale také z pohledu srovnání historického popisu historikem a tím, jak dějiny představuje popkultura. (Srp 2018)

Podobnou myšlenku určitě stojí za to zavést od studia Bohemia Interactive například pro vojenské akademie jako učební nástroj pro různé simulace, jako jsou řízení vojenských vozidel, pilotování helikoptéry a podobně.

Aktuálně je ale pro Bohemia Interactive stále prioritou Arma 3. Hra je průběžně aktualizována a vznikne ještě několik dalších rozšíření. Na těch je zajímavé, že vzejdou od nejbližší komunity hráčů, kteří už nyní vytváří do hry neoficiální modifikace. Bohemia Interactive pro takové skupiny vytvořila komunitní program, do kterého se mohou zapojit, a poté se otevírá možnost oficiální spolupráce. A právě z té vzniknou nová oficiální DLC. Sami tvůrci vidí ještě v ArmA 3 obrovský potenciál k dalšímu rozvoji. (Nahodil 2018)

Za zlepšení stojí také vnímání videoher státem, který není aktuálně hernímu odvětví příliš nakloněn. Oproti tomu situace v jiných státech Evropy je poněkud jiná, herní studia jsou podporovány státem ve formě dotací podobně, jako je to běžné u filmů. Určité snahy o změnu v českých podmínkách zde byly od doby, kdy byla v České republice založena Asociace pro herní průmysl (AHP), ta však z důvodu pasivity nakonec zanikla. V současnosti se ale o podobný projekt nově pokouší občanské sdružení České hry, které se pomalu transformuje do herní asociace a má za cíl sestavit lobistické uskupení firem z herní branže, které budou prosazovat jejich zájmy například při jednání s vládou. Toto uskupení budou tvořit nejen vývojářská studia a herní vydavatelé, ale i herní novináři a redaktoři herních časopisů. Samotná Bohemia Interactive spolu s dalšími českými herními studii se již do tohoto projektu zapojila. Toto uskupení bude financováno pomocí členských poplatků od herních firem, což vzhledem k možnému výslednému efektu, tedy finanční podpory státu, se nezdá být pro firmy příliš nákladné. Prvním krokem asociace je vypracování studie, která hloubkově zmapuje domácí vývojáře. Poté má asociace v plánu již tento rok propagovat své zájmy na herní výstavě Gamescom, která se koná každoročně v srpnu. Mimo jiné by se měla asociace orientovat i na vzdělávání na školách či pořádání workshopů coby jakéhosi inkubátoru pro nábor vývojářů, kterých se českým studiím moc nedostává a brzdí to jejich rozvoj. (Doskočil 2017) Celkově mají tyto aktivity jak pro firmu Bohemia Interactive, ale i pro celý český herní trh, velký potenciál ve zlepšení situace v herním průmyslu a firmám to může pomoci po finanční stránce, v posílení jejich vlivu na trhu, ve zkvalitnění herního vývoje a ve zvyšování dovedností pracovníků v herním průmyslu.

Snaha zviditelnit se nabízí i nejrůznější akce pořádané herními vývojáři jako například GDS nebo v České republice Česká hra roku. Anketa Česká hra roku je pořádána již osmým rokem a pravidelně jsou na této akci udíleny ocenění českým hrám, přičemž o nominovaných a vítězích rozhoduje odborná porota z řad českých herních novinářů a vývojářů.

Jaké jsou významné změny v herním průmyslu za poslední 3 roky?

Následující přehled představuje nejvýraznější změny podle serveru Bonusweb (odkaz k nalezení pomocí klíčových slov „videohry <AND> trendy“):

- Zkracuje se doba mezi odhalením titulu a jeho vydáním.

- Dochází na bleskový rozvoj profesionálního hraní
- Virtuální realita se po fiasku v 90. letech vrací
- Z hráčů se stávají tvůrci obsahu
- Pokračující popularita boje o přežití
- Tituly v předběžném přístupu a zapojení komunity
- Agresivní modely předobjednávek

Dříve bylo velmi běžné ohlašovat hry dva až tři roky před jejím vydáním. V poslední době se však tato doba výrazně zkracuje, například společnost Bethesda oznámila hru Fallout 4 jen čtyři měsíce před vydáním.

V poslední době také značně proniká fenomén profesionálního hraní do sféry masové zábavy. Vzniká nový druh sportovního odvětví, takzvané e-sporty. Situaci nahrává i popularita serveru Twitch, kde lidé vysílají přenosy z hraní her.

Novou vlnu zájmu o přilby pro virtuální realitu zaznamenalo zařízení Oculus Rift, jehož vývoj byl zafinancován pomocí crowd fundingu. Podobné produkty začaly také vyvíjet firmy jako Sony nebo HTC.

Vývoj her začíná být posilován komunitou hráčů. Některá vývojářská studia experimentují s otevřeným vývojem, ke kterému může přispívat komunita, ať už se jedná o tvorbu map, 3D modelů nebo hudebního doprovodu.

Díky hře DayZ se mimo jiné rozmohla popularita survival hororů. Mnoho autorů začalo vytvářet podobné hry, kde hlavní náplní jsou sbírání vybavení a surovin nutných pro přežití v nehostinném světě.

Vývojáři také čím dál častěji využívají služby early access, ve které lze se slevou zakoupit nehotový titul. Výhody to zpravidla přináší tvůrcům i hráčům. Autoři průběžně získávají finanční prostředky a titul mohou přizpůsobovat žádostem komunity, která zároveň hru testuje a pomáhá hledat chyby.

Vydavatelé se také snaží zabezpečit před bídnými prodeji v případě negativních recenzí či zásadních technických chyb díky nabízení předobjednávek, k jejichž výhodám obvykle patří levnější pořizovací cena něco exkluzivní obsah. Na popularitě získávají také takzvané sběratelské edice, která je sice mnohem dražší než standartní edice, ale její lákavost spočívá v omezeném počtu prodávaných kusů, přídavném obsahu a bonusových předmětů v krabicové verzi hry. (Brabec 2015)

Existuje spolupráce mezi společnostmi?

Na základě vyhledávání dat v Anopress pomocí hesel „videohry <AND> spolupráce“ byl nalezen článek pojednávající o pojmu influencer, který se v poslední době velmi rozšířil. Jedná se o velmi účinný způsob propagace, kdy jsou firmy ochotny platit za tento způsob a výdělky mnohonásobně

mohou převyšovat výdaje. Influenceři dokážou prostřednictvím sociálních sítí oslovit stovky tisíc zejména mladých lidí. Aktuálně jsou v ČR nejvíce využívané platformy pro influenery Instagram, YouTube, Facebook, Twitter, Twitch. V poslední době se hry stávají populárnějí obsahovou kategorií na serveru YouTube než například sport či film. Ideální případ, jak vybrat správného influencera, je, že značka má pro influencera nějakou nabídku, která nejde odmítnout. Nemyšleno ve smyslu třeba finančním, ale že mu například pomůže s nějakým projektem, který bude jeho, kde se značka odprezentuje. On by projekt stejně realizovat chtěl a ona to tak udělá pro něj. Další ideální forma spolupráce je, že influencer již značku, nebo produkt delší dobu používá a ta si k němu pak najde cestu a zkouší vymýšlet nějaké projekty společně.(Spěšný, 2018)

„Ovlivňovat videohry mohou také média filmu. I s filmovými studii se dnes spolupracuje na efektech a animacích, které se ve hrách využívají. Na zahraničních školách lze v dnešní době často narazit na obory zaměřující se na vývoj her. Tento trend začíná konečně postupovat i do České republiky. Bohemia Interactive momentálně spolupracuje s Masarykovou Univerzitou a VUT v Brně, kde se do budoucna plánují ohledně herního vývoje velké věci. Studentům pak pomáhají například s diplomovými pracemi. Odtud je pak už blízko k naverbování nového zaměstnance, který už přitom může být i trochu nasměrován k potřebám firmy. Nezůstávají jen v České republice. 20 % zaměstnanců tvoří lidé ze zahraničí a dost často se sem dostanou na popud studentské stáže. Příkladem hodnotné spolupráce je také poslední rozšíření hry Arma 3, Laws of War. Přidá do ni fiktivní nevládní humanitární organizaci IDAP a přiblíží následky válečných konfliktů. Tvůrci při vývoji spolupracovali s Mezinárodním Červeným křížem a této organizaci věnovali polovinu výdělků z prodeje tohoto DLC za rok 2017. Tento výdělek činil okolo 3,6 milionu korun.“ (Polesný a Nahodil, 2018)

6 Návrh systému Competitive Intelligence ve společnosti Bohemia Interactive

V této kapitole je popsán návrh systému CI, který slouží pro firmy zabývajících se vývojem videoher. Budou navrženy informační zdroje a nástroje, které budou vybraní zaměstnanci firmy systematicky využívat na základě definovaných KIQ.

6.1 Informační zdroje vhodné pro firmu Bohemia Interactive

V této podkapitole jsou představeny nejvýznamnější zdroje, které společnost potřebuje využívat pro monitorování prostředí herního průmyslu a zvýšení konkurenceschopnosti. Herní firmy mají oproti jiným firmám tu výhodu, že se herním trhem zabývá mnoho médií a novinářů specializovaných na videohry. Díky tomu je v této oblasti z čeho vybírat.

6.1.1 Analýza trhu

Gameindustry.biz

Jedná se o přední webový portál a komunitu poskytující novinky a informace ohledně celosvětového průmyslu videoher. Web má návštěvníky po celém světě s více než 130 000 registrovanými uživateli, kteří pokrývají každou část průmyslu, od designu, vývoje, publikování, marketingu, distribuce až po maloobchod až po média, freelancery a studenty. Portál obsahuje novinky, analýzy, rozhovory, které jsou denně přidávány a může se pochlubit jednou z největších databází pokrývající události herního průmyslu. Kromě toho web dodává každodenní newslettery masivnímu a rostoucímu publiku a pravidelně uvádí klíčové osobnosti, které nabízejí své názory na aktuální témata, která hýbou herním průmyslem.(ANON. 2018c)

Theesa.com

The Entertainment Software Association (ESA) je americká asociace věnovaná výhradně obchodním a služebním záležitostem podniků, které vydávají videohry pro videoherní konzole, handheldová zařízení, osobní počítače a Internet.

Combatsim.com

COMBATSIM.COM je webový portál, který poskytuje denní novinky, články a zdroje od komunity pro specifický žánr počítačových her zvaný vojenské, bojové simulace. Stránka byla poprvé spuštěna v lednu 1997. Obsah stránek je tvořen rozhovory, herními preview, herními a knižními recenzemi, strategiemi a návody, články z odvětví a komentáře, vojenské a historickými články a mnoho dalšího. (ANON. 2018) Portál nenabízí žádné odkazy na sociální sítě, které by ho propagovaly, nicméně obsahuje poměrně hojně využívané fórum na mnoho různých témat. Stránky již

obsahují v nabídce 241 her daného žánru. Nechybí mezi nimi pochopitelně ani hry od studia Bohemia Interactive.

6.1.2 Statistické údaje

Statista (www.statista.com)

Statista.com je webový portál zabývající se statistikami, průzkumy trhu a business intelligence.

Poskytuje přístup k údajům z trhů a výzkumných institucí či obchodních organizací a vládních institucí. Jako jedna z nejúspěšnějších statistických databází na světě platforma obsahuje více než 1 500 000 statistik o více než 80 000 tématech z více než 18 000 zdrojů. (Müller, 2015) Kromě statistik poskytuje portál Statista rovněž údaje o tržních prognózách, zpráv z odvětví, výhledech digitálního trhu, výhledech spotřebitelských trhů a podobně.

Githyp (www.githyp.com)

GitHyp je internetový portál, který byl vytvořen za účelem shromažďování dat a jejich zpracování, což umožňuje hráčům, aby si uvědomili správnou volbu, než investují svůj čas a peníze do her. GitHyp každou hodinu shromažďuje data hráčů z digitální platformy Steam a data sledujících uživatelů z portálu Twitch. Tyto data poté Githyp zpřístupňuje v přehledných grafech, díky čemuž mohou uživatelé sledovat výkonnost hry v průběhu času. S těmito informacemi je hráč schopen s jistotou vědět o velikosti hráčské a divácké základy konkrétní hry ještě před začleněním se do dané komunity. Data jsou v současné době omezena pouze na hry ve službě Steam, ale jelikož další herní platformy již také zpřístupňují svá data, plánuje je Githyp taktéž začlenit do svých stránek. (GitHyp 2018a)

6.1.3 České internetové magazíny

Mezi hlavní české herní portály, které bude firma Bohemia Interactive sledovat, byly vybrány Bonusweb (www.bonusweb.idnes.cz), Doupě (www.doupe.cz), Eurogamer (www.eurogamer.cz), Games (www.games.cz) a Hrej (www.hrej.cz). Těchto pět portálů patří na českém internetu mezi nejčtenější webové servery zabývající se novinkami a články ze světa videoher. Všechny portály mají přehlednou nabídku rubrik, mezi kterými lze najít recenze,trailary, diskuzní fóra, videa a novinky ze světa her, a to vše napříč všemi možnými platformami. Na všech těchto portálech je možné články odebírat pomocí technologie RSS. Odebírat je možné veškerý obsah, nebo pouze vybrané rubriky, jako například jen novinky, recenze nebo preview. Na serveru Games.cz je možné odebírat buď plnohodnotné články nebo takzvané Bleskovky, tedy souhrn toho nejpodstatnějšího, co se na herním trhu událo. Každý portál nabízí sledování i pomocí sociálních sítí, na kterých je lze sledovat, aby bylo možné co nejlépe zaručit, že odběrateli neujdou žádné podstatné informace.

6.1.4 Zahraniční internetové magazíny

Zahraničních internetových magazínů existuje nepřeberné množství, proto byl výběr omezen na tři portály, které na jsou na základě čtenosti, věrohodnosti informací a věhlasu považovány za nejvýznamnější. Dalším důvodem zúženého výběru je volba serveru Metacritic, který funguje jako agregátor všech těchto magazínů dohromady, což pracovníkovi CI velmi usnadní práci.

Metacritic (www.metacritic.com)

Metacritic je portál, který sdružuje všechny možné objekty, od filmů, her, firem až po herce. Z velké části je zastoupen právě hrami a herními firmami, které jsou zde přehledně hodnoceny od uživatelů i odborných kritiků a je možno se doklikat k jednotlivým recenzím u každého hodnocení. Jedná se o jakýsi agregátor všech recenzí nejen od uživatelů Metacritic, ale hlavně z webových portálů zabývající se videohrami a na základě číselného hodnocení hry u každé recenze je vypočítán aritmetický průměr a výsledná hodnota je udávána na serveru Metacritics. Kromě toho zobrazuje Metacritic u každého objektu grafický a číselný údaj o počtu recenzí, které jsou pozitivní, smíšení a negativní.

Arstechnica (www.arstechnica.com/gaming)

Ars Technica je web pro zpravodajství a názory v oblasti technologií, vědy, politiky a společnosti vytvořené Ken Fisherem a Jon Stokesem v roce 1998. Publikuje zprávy, recenze a příručky týkající se počítačového hardwaru a softwaru, vědy, technologických zásad a videoher. Mnoho spisovatelů stránek je postgraduální a některé práce pro výzkumné instituce. Články na webových stránkách jsou napsány v méně formálním tónu než v tradičních časopisech.

The Guardian (www.theguardian.com/games)

The Guardian je britský deník, který má dlouholetou historii, byl založen již v roce 1821. Kromě videoher se zabývá i mnoha dalšími tématy jako například sport, lifestyle, kultura a mnoho dalšího. Přesto patří mezi nejčtenější magazíny o videohrách na světě. Magazín The Guardian vychází ve čtyřech edicích – v mezinárodní edici, UK edici, US edici a Australské edici.

6.1.5 Sociální sítě

Vzhledem k tomu, že sociální sítě získávají stále na popularitě, masová většina lidí je využívá jako prostředek pro komunikaci s přáteli či pro sledování novinek a událostí ve světě, není divu, že mnohé firmy na tyto sociální sítě cílí ve snaze zviditelnit svoje podnikání, dostat se do povědomí lidí, získat nové fanoušky, propagovat svoje produkty a hlavně levně a efektivně svoji firmu propagovat. V dnešní době existuje mnoho sociálních sítí podle různých zaměření a není snadné a nejspíše ani žádoucí se ve všech orientovat, nicméně se stává běžnou praxí, že jsou firmy k nalezení alespoň na těch největších sociálních sítí a odkaz na ně je obvykle k dispozici na webových stránkách firmy. Mezi tři nejznámější sociální sítě, které jsou často propojeny s webovými stránkami firem, patří Facebook, Twitter a Linkedin. V dnešní době nebýt umístěn na těchto sociálních sítí prakticky znamená dávat lidem najevo, že jejich firma vůbec nestojí za pozornost. V neposlední řadě také existují sociální sítě zameřené na hráče videoher a jejich zákazníky, které

jsou pro herní studia možná ještě důležitější než výše zmiňované sociální sítě, a které bývají pro dané firmy cenným zdrojem informací. Příkladem je například Steam.

Pro účely sběru informací jsou využity sociální sítě Facebook (www.facebook.com), Twitter (www.twitter.com), LinkedIn (www.linkedin.com), Google+ (www.plus.google.com), Reddit (www.reddit.com) a Steam (store.steampowered.com), přičemž Steam nabízí také klientskou aplikaci podporující operační systémy Windows, Mac a Linux a pomocí které je také možné nakupovat a hrát hry. Bohužel na trhu neexistují žádné agregátory, které by tyto sociální sítě byly schopné sdružovat a spravovat na jednom místě. Takovéto produkty buď přestaly existovat, nebo jsou přístupné pouze v placené verzi. Pracovník CI tak bude muset monitorovat každou sociální síť zvlášť prostřednictvím návštěvy jejich webových stránek.

6.2 Nástroje CI vhodné pro firmu Bohemia Interative

Na internetu existuje nepřeberné množství vyhledavačů. Samozřejmě by bylo časově náročné procházet každou stránku zvlášť. Proto by si pracovník CI měl pomoci specializovanými nástroji, které jsou pro takové úkoly určeny. Kromě toho existují mnoho specializovaných nástrojů pro monitoring webových stránek. Monitoringem webových stránek firma sleduje buď změny na zvolených webových stránkch obchodních partnerů či konkurence, nebo sleduje výskyt určitého nastaveného výrazu. Monitorování změn webových stránek je užitečné hlavně v případě velkého počtu konkurentů či obchodních partnerů, což v případě firmy Bohemia Interactive rozhodně platí. Existují nástroje, které monitorují změny a následně na ně uživatele upozorní.

6.2.1 Anopress IT

Společnost Anopress IT, a. s. působí v ČR od roku 1997 jako dodavatel profesionálního monitoringu médií a mediálních analýz. Archiv elektronické databáze společnosti dosahuje k roku 1996. Mezi oblasti zdrojů, které Anopress IT monitoruje, patří celostátní deníky, regionální časopisy a regionální deníky, časopisy, celostátní rozhlas, regionální rozhlas, televize, agenturní zpravodajství, internetové servery.

Anopress IT ve svých řešeních vychází z myšlenky zpracovávat monitoring médií co nejvíce automaticky, přitom však co největší možnou měrou dostát požadavkům svých klientů. Disponuje databází plných textů novinových a časopisových článků, zpráv internetových serverů a doslovných přepisů televizních a rozhlasových pořadů. Obsah mediální databáze je několikrát denně aktualizován. Při práci s textovými soubory používá Anopress IT fulltextovou vyhledávací technologii, která automaticky vyhodnocuje relevanci dokumentů a umožňuje řazení zpráv podle jejich důležitosti. Dotazy uživatel zadává do vyhledavače pomocí klíčových slov, která dokáže systém automaticky skloňovat, není tedy zapotřebí je do dotazovacího pole vkládat v různých pádech. Pro složitější hledání lze klíčová slova spojovat pomocí operátorů, modifikátorů či kvantifikátorů (AND, OR, NOT, ACCRUE atd.). (Molnár 129-130)

6.2.2 Albertina

Průběžně aktualizovaná databáze Albertina mapuje všechny podnikatelské subjekty i nevýdělečné organizace v České republice, kterým bylo přiděleno identifikační číslo organizace (IČO). Všechny subjekty jsou v databázi charakterizovány svým jménem, adresou, předmětem podnikání (oborem činnosti) a řadou dalších údajů, vybrané subjekty pak mají k dispozici navíc i účetní dokumenty, kontaktní osoby, informace o dlužnících a další unikátní údaje.(VŠE, 2016)

6.2.3 RSS technologie

K dnes již běžným nástrojům pro tyto účely monitoringu webových stránek slouží aplikace nebo RSS čtečky jako například Google Reader, FeedReader nebo FeedDemon. RSS je technologie založená na XML, která slouží k propojování webového obsahu. Web, který chce dovolit jiným webům publikovat část zveřejněných informací, vytvoří RSS dokument a registruje jej prostřednictvím RSS publisheru. RSS dokument je pak k dispozici dalším webům i koncovým uživatelům. (Molnár 70)

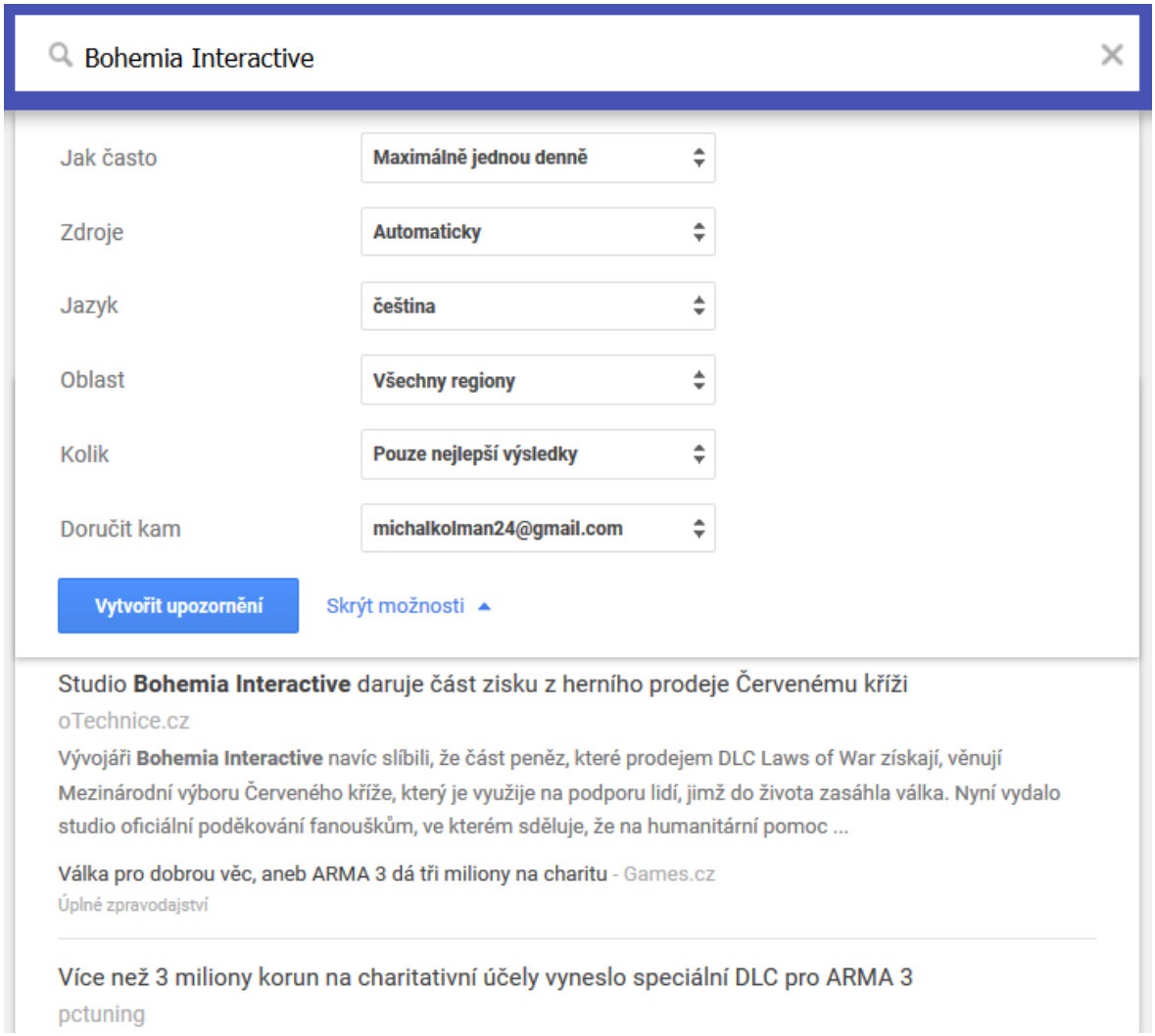
Společnost může tuto techniku využívat k tomu, aby sledovala řazení výsledků ve vyhledavačích, kde mají i své zastoupení Může tak sledovat nejen hodnocení dané společnosti, ale i hodnocení jejich produktů a vůbec jak se tento stav průběhu času mění.

Prakticky není nutné v případě, že nějaký webový portál nabízí RSS odběr, přistupovat ke stránkám jakýmkoliv jiným způsobem, ať již klasickou návštěvou stránek, sledováním příspěvků na sociálních sítí či odebíráním newsletterů na email, ačkoliv mnoho firem nabízí všechny tyto možnosti najednou. Jedná se v drtivé většině případů o stejný obsah, pouze přístup k němu je odlišný.

6.2.4 Google Alerts

Google Alerts je nástroj, který slouží pro pravidelné monitorování výskytu zadaných témat. Dokáže sledovat prakticky jakýkoliv veřejn zdroj na internetu a poslat varování na email nebo RSS. Jednoduchým zaáním názvu společnosti, jmen vedení a zaměstnanců, názvů produktů, míst a podobně, je možné získat aktuální změny na jejich webových stránkch, blozích, Facebooku, Twitteru a podobně. Google Alerts je vhodné propojit s Google News a zbytečně nezahlcovat e-mailovou schránku přicházejícími zprávami. S pomocí Google News lze celkem rychle kontrolovat všechny nové zprávy z vybraných oblastí.

Je mozné vytvořit i složitější dotazy a výsledky posílat právě na email, může tak sloužit jako jednoduchý systém včasného varování. V přípaě dlouhodobého sledování některých informačních zdrojů je vhodné nastavit frekvenci jejich kontroly. Kontrolovat všechny zdroje každý den není často nutné a prioritu by firma měla určovat dle relevance, důležitosti a důvěryhodnosti zdroje. (doplnit Bartes s. 90)



Obrázek 14: Výsledky podle nastavených kritérií v Google Alerts [Zdroj: (Google Alerts 2018)]

6.2.5 SpyFu

Spyfu je speciální online nástroj, který dokáže odhalit převedším internetovou marketingovou strategii konkurenční společnosti. SpyFu umožňuje uživateli zjistit, na jaká klíčová slova se konkurenti zaměřují ve vyhledávačích. Použití nástroje je jednoduché, stačí zadat jméno domény konkurenta nebo webové stránky konkrétního výrobku a lze se dozvědět rozmezí konkurentova denního rozpočtu, průměrné ceny za prokliknutí a podobně.

Nejdůležitějším výstupem analýzy jsou klíčová slova, za která konkurent platí při prokliknutí (typicky služba AdWors) a tedy jsou součástí jeho internetové marketingové strategie. Nástroj také odhadne cenu za jeden proklik a celkový rozpočet online marketingu. Na základě těchto údajů může společnosti odhadnout marketingovou sílu konkurence, odhalit možný nástup nových produktů a v neposlední řadě zaměřit svoji online marketingovou strategii na klíčová slova, která konkurent opomíjí nebo naopak jsou pro něho důležité z pohledu návštěvnosti jeho webu. (doplnit Bartes 91)

6.2.6 Google Trends

Google Trends, dříve Google Insights for Search, je nástroj sloužící pro zobrazení četnosti vyhledávání určitého klíčového slova, např. určitého tématu nebo produktu. Nástroj ukáže trend ve vyhledávaných klíčových slovech, dokáže je geograficky nebo časově rozlišit. Pro každé téma odhalí i další příbuzné „horké“ téma, v podstatě se jedná o jednodušší obsahovou a kontextovou analýzu. Kvalita výsledku je silně závislá na počtu vyhledávání daného tématu a není příliš vhodná pro získávání znalostí o menších firmách resp. minoritních tématech. Podívejte se, který výraz dosáhl v jednotlivých oblastech v určeném časovém období nejvyššího hodnocení. Hodnoty se pohybují na stupnici od 0 do 100, které značí míru popularity. Výrazy je možné vyhledávat celosvětově nebo podle konkrétní země či podle období (v posledních hodinách, dnech, letech), které sahá až do roku 2004 a je možné si nastavit vlastní rozmezí. Dále je možné nastavit, v jaké kategorii výrazy hledat (v případě herní firmy je v nabídce kategorie hry a její podkategorie počítačové hry a videohry). A jako poslední kritérium je možné nastavit jednu z oblastí vyhledávání, které Google nabízí (web, obrázky, zprávy, nákupy, YouTube). Výsledky je možné sdílet přes nejrůznější sociální sítě nebo v případě potřeby exportovat ve formátu CSV. Zájem je možné porovnat i v geografickém rozložení, a to buď v kombinaci se všemi vyhledávanými výrazy najednou nebo pro každý vyhledávaný výraz zvlášť. Zájem je vyznačen na mapě světa podle barvy přidělené vyhledávanému výrazu, přičemž barva odpovídá výrazu, který má v dané zemi nejvyšší popularitu. Při najetí kurzorem myši na danou oblast je možné zjistit konkrétní hodnoty ve sledované zemi.

(Bartes 90-91) U výrazných změn zájmu o určitý produkt pak nabízí Google Trends i informaci, co tento nárůst způsobilo. (Molnár 68)

6.2.7 Statistika dotazu

Statistika dotazu je nástroj od Seznamu, který umožňuje zobrazit jakýkoliv produkt, který lidé vyhledávají, a zobrazit jejich četnost vyhledávání pomocí grafické křivky. Je tak možné porovnat navzájem svoje produkty nebo jeden svůj produkt a jeden produkt od konkurence a zjistit tak, který je mezi uživateli vyhledávanější. Pro vyhledávání je také možné nastavit, zda chce uživatel zobrazit denní, týdenní nebo měsíční vývoj hledanosti. Denní hodnoty jsou vhodné na porovnání hledanosti s konkrétními událostmi, které se staly staly v konkrétní den, zatímco týdenní a měsíční zobrazení je vhodné pro sledování, zda má křivka hledanosti výrazu klesající nebo rostoucí tendenci. Hledané výrazy lze zobrazit také podle toho, z jakého zařízení byly výrazy zadávány – zda z PC, tabletu, mobilního telefonu nebo multimediálního zařízení. Graf je možné zobrazit také sna základě toho, zda byl výraz vyhledáván na serveru Zbozi.cz nebo Seznam.cz, pod který server patří.

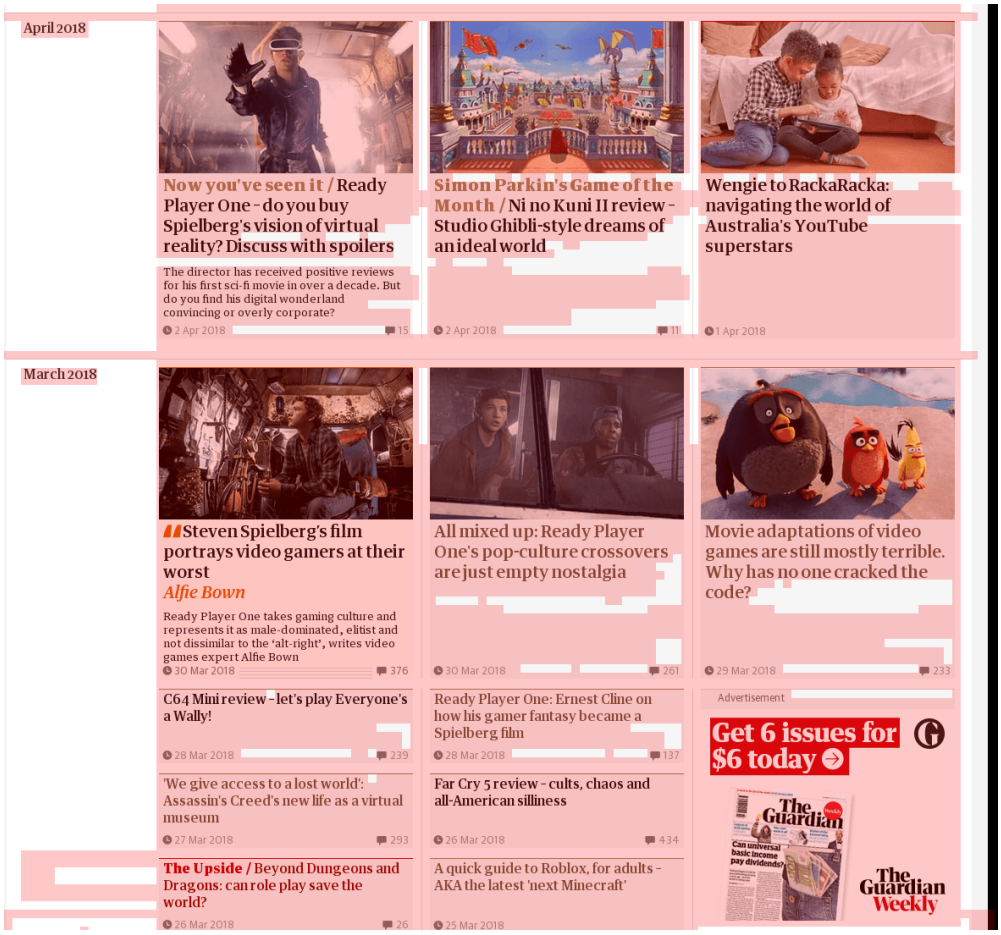
6.2.8 Social Mention

Nástroj, který po zadání klíčových slov (názvu společnosti, jména výrobku apod.) vyhledá blogy, diskuze a články, ve kterých se o nich píše. Zajímavým doplňkem je analýza „sentimentu“ příspěvků, rozhodne o pozitivním, negativním nebo neutrálním přístupu autora k tématu. Podle sentimentu je možné například odhadnout, v jaké fázi životního cyklu se konkrétní výrobek nachází a připravit si vlastní alternativu ještě dřív, než začnou konkurentovi výrazně klesat prodeje. Odhad sentimentu může tedy být velmi užitečný nástroj v analýze konkurentova portfolia služeb nebo výrobků.

Tato služba má bohužel limitováno využití v neganglicky mluvícím prostředí. Má podobnou funkci jako Google Alert – Social mention Alert, který stejně poslouží jako část systému včasného varování, upozornění může být zasláno e-mailem. Zajímavá je také možnost přihlásit se k odběru RSS kanálu nebo exportovat získané informace jako CSV a použít je jako vstup do dalšího analytického nástroje. (Bartes s. 91)

6.2.9 Visualping

Služba VisualPing monitoruje pixelový rozdíl na sledovaných webových stránkách. Po zadání adresy se vytvoří snímek stránky, na kterém lze obdélníkem označit libovolnou část. VisualPing poté bude v časovém intervalu neustále snímat stránku a porovnávat, jestli se uživatelem definovaný obdélník skutečně změnil. Tímto způsobem lze tedy monitorovat jakoukoliv grafiku: grafy, radarové snímky s oblačností, ale také weby, kde nestačí sledovat jen proměnu textu, ale celou strukturu. Jelikož aplikace měří grafický rozdíl, lze nastavit i jeho míru. Když se promění jen pár pixelů, VisualPing je může ignorovat a zareaguje notifikací na e-mail pouze při výraznějším rozdílu.(Čížek, 2015)



Obrázek 15: Vizualizace změn na webu The Guardian (Zdroj: Autor)

6.2.10 OnWebChange

Podobně jako VisualPing funguje také služba OnWebChange. Nabízí přehledné rozhraní a navíc poskytuje mnoho pokročilých funkcí navíc. Programátoři ocení, že jako notifikace může fungovat i HTTP volání. OnWebChange tedy může zavolat nějaký soukromý skript, který informaci dále zpracuje. (Čížek, 2015)

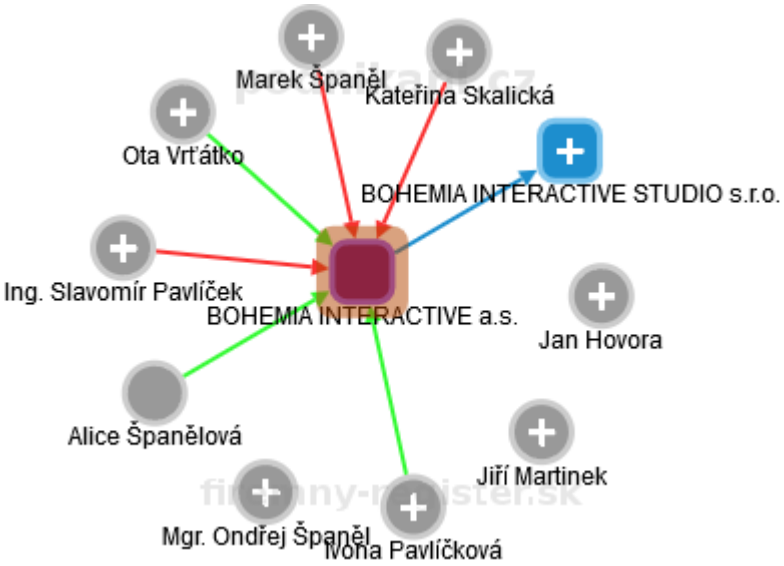
Nástroj může například sledovat proměnu číselné hodnoty na stránce. Pokud hodnota překoná číselnou hranici stanovenou uživatelem, ať už směrem nahoru či dolů, OnWebChange mu pošle e-mailové upozornění.

6.2.11 Google News

Google News (česky Google Zprávy) funguje jako agregátor novinek ze zpravodajských serverů. Hlavní sílou Google News je možnost spravovat vlastní sekce. Nejužitečnější je pravděpodobně sekce titulků. Výhodou je, že nabízí sekce jak v češtině, tak ze zahraničí, přičemž zahraniční zastoupení je zde mnohem větší. Chce-li uživatel vytvořit novou sekci zpráv, zadá téma nebo vyhledávací dotaz. Výchozí sekce, které uživatele nezajímají, může skrýt.

6.2.12 Vizuální obchodní rejstřík

Vizualizace slouží pro přehledné znázornění zaměstnanecké struktury ve společnosti. Z vizualizace lze přehledně vybírat zaměstnance, který by byl vhodný pro sledování competivive Intelligence. Firma udržuje IT oddělení, vhodnou pozicí by byl jeden z IT specialistů dohlížející na provoz a údržbu IT/ICT ve firmě.



Obrázek 16: Vazby společnosti Bohemia Interactive a.s. (Kurzy.cz, 2018)

6.3 Konkrétní zvolené řešení

V této podkapitole je na základě provedeného návrhu informačních zdrojů a nástrojů CI navrženo konkrétní řešení pro firmu Bohemia Interactive. Nejprve je proveden návrh personálního a organizačního zabezpečení, vymezení kompetencí CI, následně využití informačních zdrojů a v závěru je vytvořena tabulka popisující informační zdroje s využitím četnosti jejich sledování a nástroje CI, pomocí kterých je využívat a jakou zodpovědnou osobou.

6.3.1 Personální a organizační zabezpečení

Firma Bohemia Interactive disponuje okolo 250 zaměstnanci, čímž se řadí do kategorie středně velkých firem. V současné době ve společnosti neexistuje nikdo, kdo by se vyloženě zabýval problematikou Competitive Intelligence a pravidelně sledoval nejrůznější informační zdroje. Existuje několik možností, jak řešit činnosti spojené s využíváním Competitive Intelligence. Jednou z možností je například najmout si specializovanou outsourcingovou agenturu. Mezi výhody totoho řešení patří zajištění expertů v dané oblasti a není nutné se starat o technické záležitosti. Nevýhodou však je riziko ztráty či zneužití důvěrných informací a poměrně vysoké finanční náklady, což firma pravděpodobně nebude chtít podstoupit. Další možností je přijmout do firmy nového pracovníka, který má v problematice Competitive Intelligence zkušenosti. Nevýhodou je ale nutnost adaptace a poměrně dlouhá doba nutná na zaučení ve všech nezbytných procesech probíhajících ve firmě. Poslední řešení spočívající v převzetí zodpovědnosti za systém Competitive Intelligence stávajícími pracovníky firmy se jeví jako ideální. Jediné nezbytné kroky pro takové řešení by spočívaly v přidání pravidelného sledování informačních zdrojů pomocí zvolených nástrojů.

Pro úspěšné zavedení systému CI je třeba svěřit odpovědnost za konkurenceschopnost podniku odpovídajícímu a kompetentnímu pracovníkovi, který bude se systémem pracovat. Věběr vhodného pracovníka CI nechá vedení na manažerovi konkrétního útvaru. Vzhledem k tomu, že CI je multidisciplinární a prolíná se v něm informatika s psychologií a managementem, pak z toho vyplývá, že při jeho implementaci budou kladeny obzvláště vysoké nároky na odborné znalosti, které zahrnují zejména daný obor podnikání, firemní a projektový management, informační zdroje a technologie pro jejich efektivní využívání, různé metody a nástroje analýzy informací, psychologii komunikace a získávání informací a právo a etiku v souvislosti s citlivostí práce s informacemi v konkurenčním boji. (200)

Dále je potřeba určit, kam pracoviště CI v organizační struktuře podniku umístit. Obecně platí, že čím vyšší manažerská pozice v hierarchii podniku, tím vyšší odpovědnost za úspěšnost podniku a tím tedy vyšší odpovědnost za konkurenceschopnost. Proto rovněž platí, že by mělo být pracoviště programově se zabývající CI v organizační struktuře co nejvýše. Na vyspělých trzích u velkých firem reportuje manažer odpovědný za CI přímo CEO, eventuálně reportuje marketingovému nebo obchodnímu řediteli, který pak reportuje CEO.

Velikost organizační jednotky CI přímo souvisí s náročností a rozsáhlostí portfolia produktů a trhů, na kterých firma operuje. Ve největších firmách se CI zabývá několik desítek specialistů, ve velkých firmách jsou obvykle dva a ve střední firmě stačí 1 pracovník, který je za CI zodpovědný.

Pracoviště CI nevznikne jako samostatný útvar, ale se obvykle „vydělí“ z útvarů marketingu, plánování nebo informatiky.

Ze všeho nejdřív by CI pracovník měl zažádat o finance na zřízení pracoviště a pořízení potřebného softwarového a hardwarového vybavení. Poté, až by management uvolnil zdroje na tento projekt, zřídilo by se pracoviště a potřebná infrastruktura. Určily by se pracovníci, kteří by se systémem pracovali a byla jim přiděleny odpovědnosti a pravomoci. CI útvar by se zakomponoval do všech potřebných organizačních jednotek a následně by byla zaktualizována organizační struktura podniku. Na pracoviště by byly zřízeny pracovní stanice, na které by byl nainstalován potřebný software, především nástroje CI pro vyhledávání a monitoring, a k nim byl zřízen přístup pro kompetentní pracovníky. Důležité je, aby pracovníci měli přístup i k informačním zdrojům podniku na intranetové síti.

Vedoucí CI každého útvaru budou pravidelně komunikovat s pracovníky o problémech, které se ve firmě vyskytují, případně tyto informace zjišťovat například formou různých dotazníků, anket či osobních rozhovorů.

Jakmile bude stanovena a schválena myšlenková mapa, pracovníci CI systému budou monitorovat odpovědi na KIT, vždy se však budou věnovat jednomu, maximálně dvěma problémům naráz. K řešení budou využívat stanovené informační zdroje a vnitropodniková data.

Vedoucí úseku CI by se měl účastnit všech důležitých schůzí, které budou ve firmě probíhat, aby měli přehled o všech procesech probíhajících ve firmě a na základě toho mohli spolupracovat se všemi útvary.

6.3.2 Rozdělení kompetencí CI

Malé a střední podniky nemají dedikované oddělení CI, tedy sběr, analýza a distribuce informací není v hlavní kompetenci pracovníků, jedná se o jejich doplňující aktivitu.

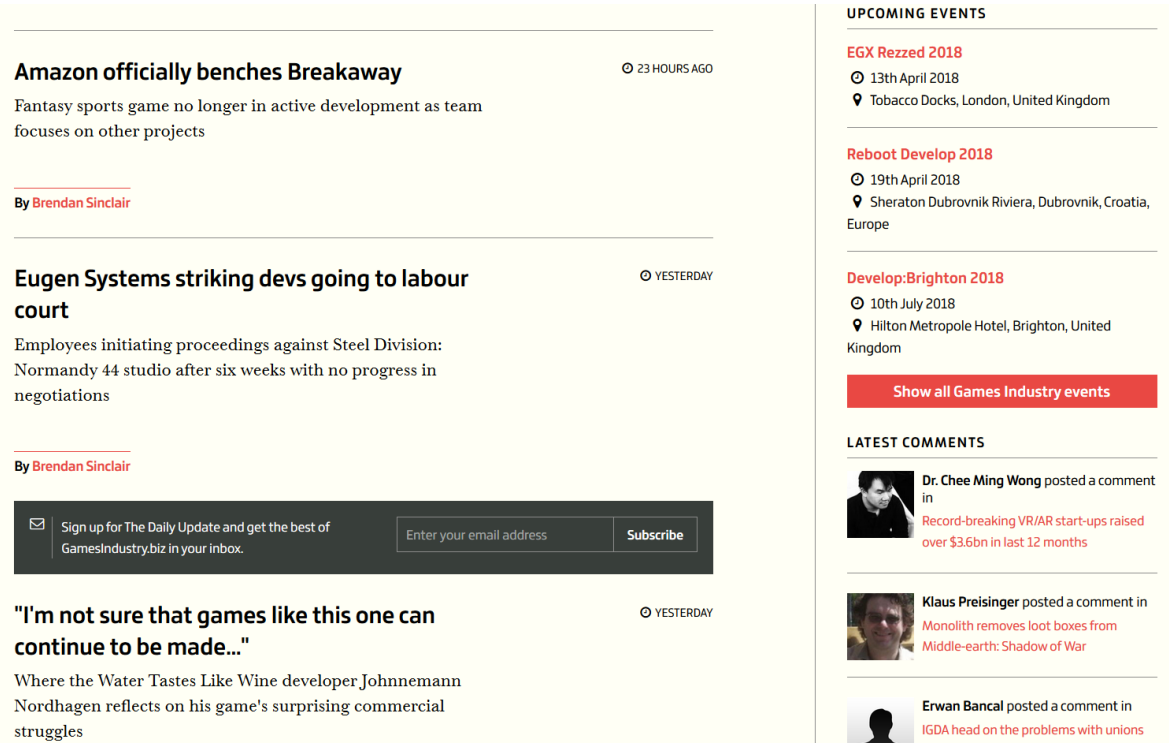
Externí prostředí, ze kterého je třeba informace získávat, je poměrně široké a není v silách jednotlivce, aby z něj informace vytěžoval v celé jeho šíři.

Za výše uvedených předpokladů je nejvhodnější cestou rozdělit CI do jednotlivých oblastí činnosti podniku a stanovit oddělení, které bude odpovědno za správu systému CI vždy pro danou oblast. V rámci tohoto oddělení je pak nutné stanovit jednu osobu, která bude mít na starosti koordinaci informačních aktivit a dohled nad využíváním CI v dané oblasti. O jakou osobu by se mělo jednat, musí být vždy stanoveno na základě individuálních schopností pracovníků v daném oddělení. Jaká oddělení jsou vhodná pro jednotlivé oblasti, ukazuje tabulka v kapitole 5.

6.3.3 Využití informačních zdrojů

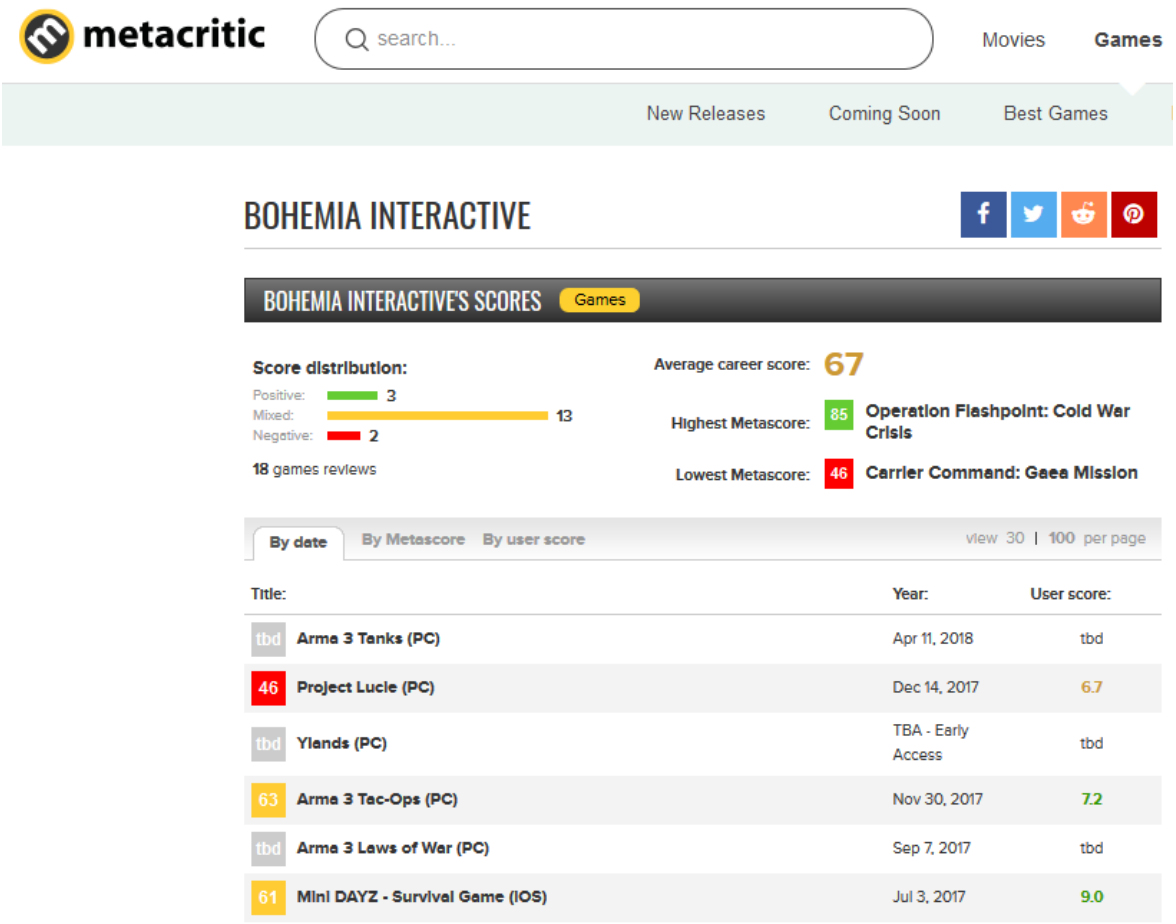
Hlavním informačním zdrojem, který byl vybrán jako důležitý, je gameindustry.biz. Rychlá a bezplatná registrace umožní společnosti dostávat na e-mail denní newslettery (viz obr. 7 šedý rámeček) ohledně toho, co se děje v herním průmyslu. Newslettery jsou čtyř druhů, které server poskytuje. Každé nabízí jiné téma, ať už o nejpopulárnějších článcích, novinky ze světa

vydavatelství a obchodu, články o virtuální a augmentované realitě nebo články ze světa mobilních telefonů. Není potřeba denně navštěvovat desítky internetových stránek a ještě si pamatovat, jaké informace vyhledávat. Vše bude kompetentnímu pracovníkovi chodit pravidelně na e-mail. Portál také nabízí přehled nejbližších akcí (viz obr. 7 vpravo nahoře), které se ve světě v rámci odvětví konají, firma tak může využít příležitost, která se jim může naskytnout v případě propagace svých produktů. Stránku je možné také sledovat na Facebooku či Twitteru a využívat tak další benefity jako reakce a komentáře uživatelů a sledování, co se jim líbí a co ne.



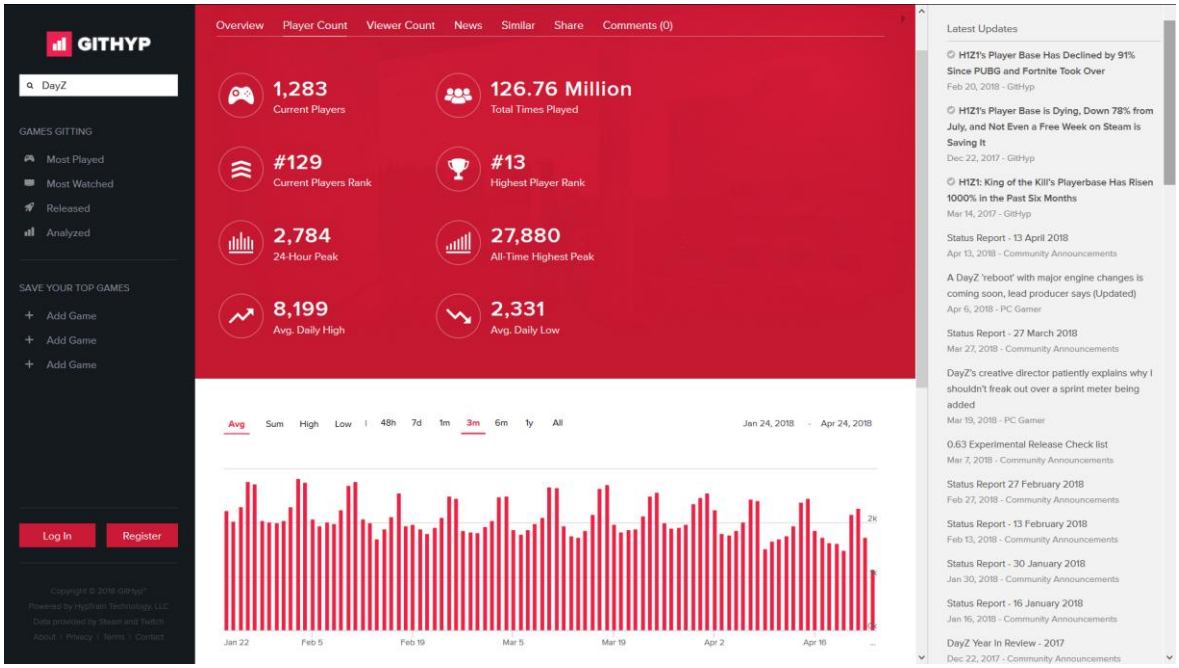
Obrázek 17: Obsah webového portálu gameindustry.biz (Zdroj: autor)

Metacritic je skutečně rozsáhlá databáze všeho a nabízí spoustu užitečných informací jak od médií, tak od uživatelů. Získané informace mohou mít přínos v podobě prezentace koordinátora CI managementu v přehledném grafickém srovnání indikující změny v počtu recenzí, hodnotách hodnocení za daný čas, což může být užitečné obzvlášť v době po vydání určité hry.



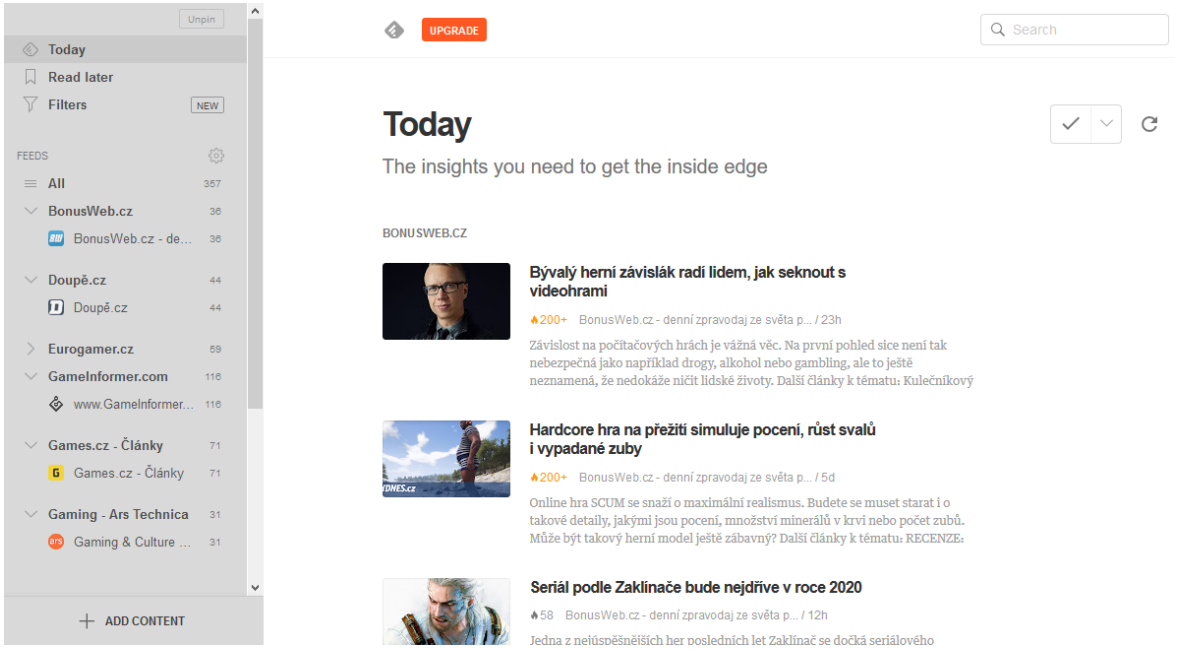
Obrázek 18: Metacritic (Zdroj: Autor)

Na stránkách serveru Githyp je možné sledovat statistiky o hraní jednotlivých her. Údaje poskytují užitečné informace o aktuálním počtu lidí hrajících konkrétní titul, který je rovněž graficky znázorněn v čase. Z obrázku 20, který zobrazuje údaje ze hraní hry DayZ od společnosti Bohemia Interactive ze dne 24. 4. 2018, lze vyčíst mnoho cenných informací, například že tuto hru v současné době hraje 1 283 hráčů, přičemž za posledních 24 hodin byl nejvyšší počet 2 784 hráčů, kteří tuto hru hráli ve stejnou chvíli. Hru již celkem hráči hráli téměř 127 milionkrát. Kromě jiného je také možné zjistit, kolik celkem lidí za den hru hrálo a jaký byl z celého dne jejich nejvyšší či nejnižší počet. Stejné údaje je také možno zjistit o počtu uživatelů, kteří danou hru jen sledují. Z grafického ukazatele průměrné denní hratelnosti je také zjevné, že nejvíce lidí tuto hru hraje v pátky a víkendy, kdy mají pravděpodobně na hraní více času než o běžné pracovní dny.



Obrázek 19: Údaje ze serveru GitHyp o počtu lidí hrajících hru DayZ [Zdroj: (GitHyp 2018b)]

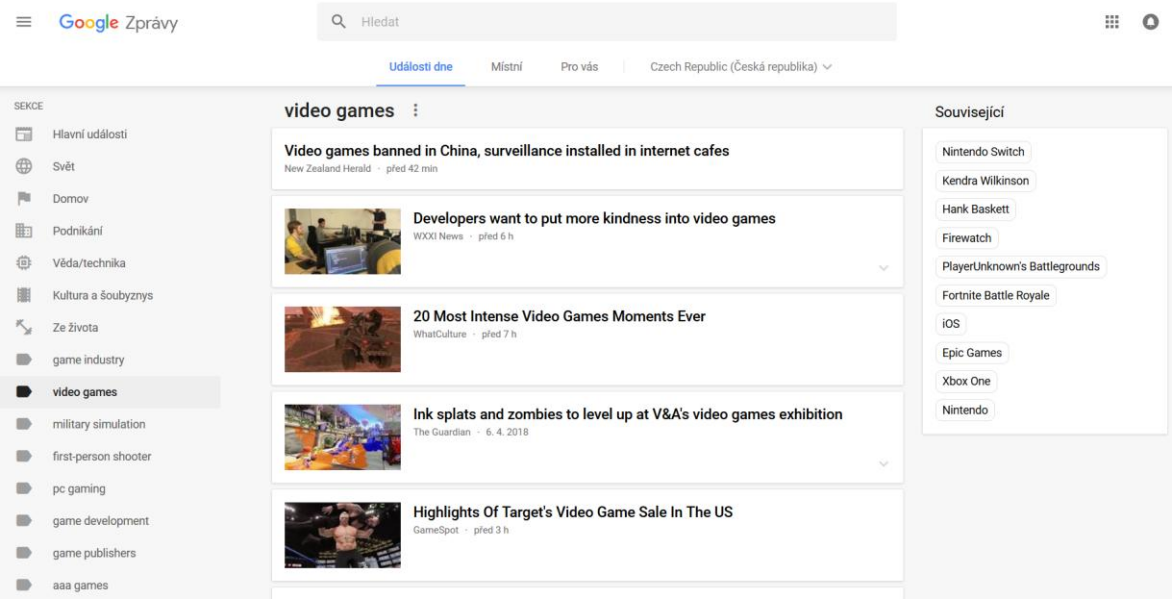
Sledování internetových magazínů bude probíhat převážně pomocí čtečky RSS. Na obrázku je zobrazeno rozhraní webové RSS čtečky Feedly, která poskytuje pravidelný přísun článků z vycházejících na jednotlivých webových portálech. Zvýšenou pozornost by firma měla věnovat článkům onačeným ikonou ohně, která indikuje větší zájem o článek, než je obvyklé.



Obrázek 20: Webové rozhraní RSS čtečky Feedly [Zdroj: (Feedly, 2018)]

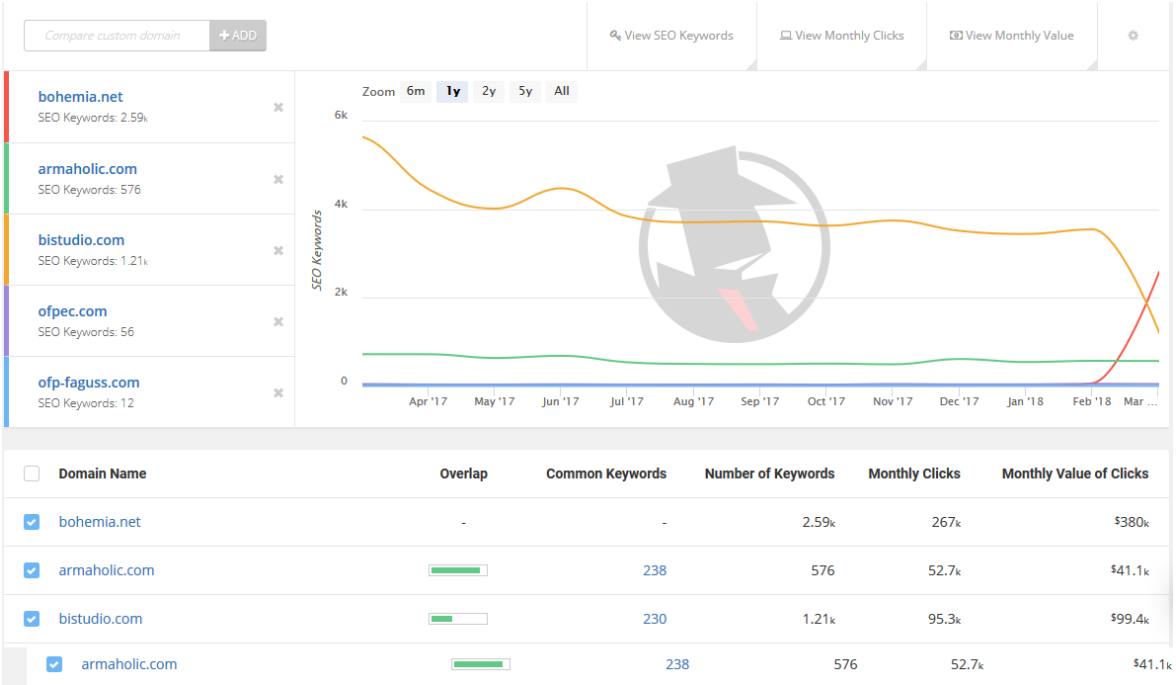
Další úžitečný zdroj je Google News, kde je možnost zadat si vlastní témata, chterá chceme sledovat. Pro potřeby firmy byla zvolena jako relevantní témata „game industry“, „video games“, „mili-

tary simulation“, „first-person shooter“, „pc gaming“, „game development“, „game publishers“ a „aaa games“, uvedená v levé části na obrázku níže. Společnost může přidávat další témata podle vlastní potřeby, počet témat není omezen. V prostřední části se nachází články, které za poslední dobu za dané téma vyšly a v okénku vpravo se nachází další související témata.



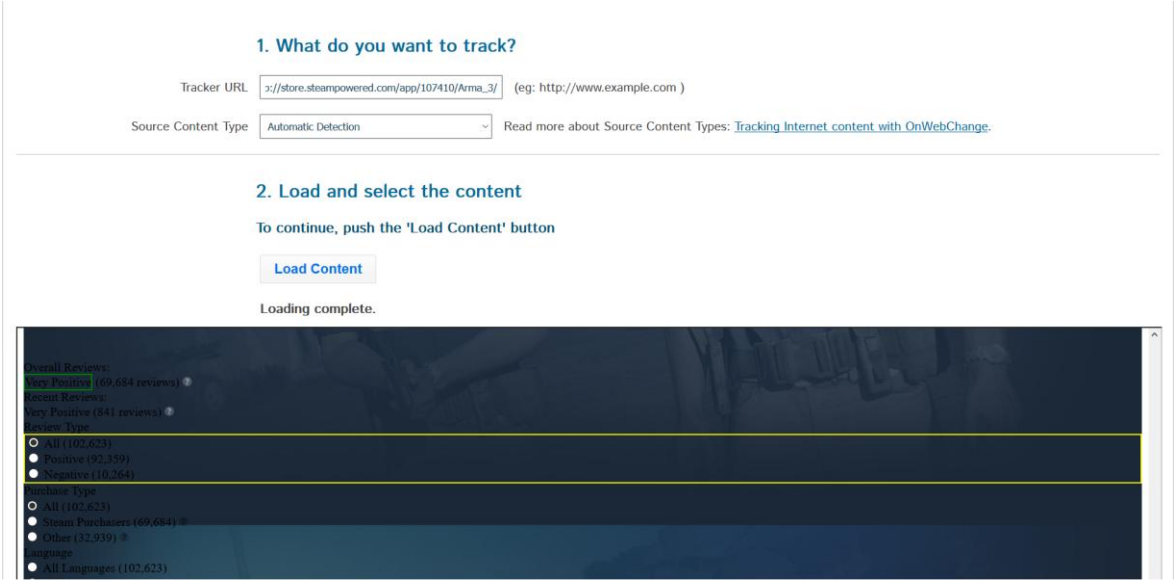
Obrázek 21: Témata v Google News [Zdroj: (Google Zprávy, 2018)]

Z obrázku monitorovacího nástroje SpyFu je patrná víceméně stávající křivka domény bistudio.com, nicméně v únoru 2018 začala prudce klesat. Tato skutečnost je však zapříčiněna tím, že firma změnila název svých domovských stránek z bistudio.com na bohemia.net. Proto doména bohemia.net zaznamenala prudký nárůst. Ostatní domény není nutné považovat za konkurenční, jelikož doména arma3.com spadá pod firmu Bohemia Interactive a servery ofpec.com a armaholic.com jsou v podstatě jen fanouškovské stránky série Arma, které se firmu spíše snaží podporovat svou tvorbou, články, novinkami a podobně. Sloupec Number of Keywords ukazuje celkový počet slov, kterými je možné pomocí vyhledávače Google daný server nalézt. Hodnota 2.87M označuje Monthly Clicks, což je odhadovaný počet kliknutí skrz všechna klíčová slova, pomocí nichž se uživatel dostane na danou doménu. Monthly Value of Clicks představuje celkovou měsíční hodnotu za souhrn všech klíčových výrazů, kterou přináší za jejich kliknutí.(SpyFu, 2018)



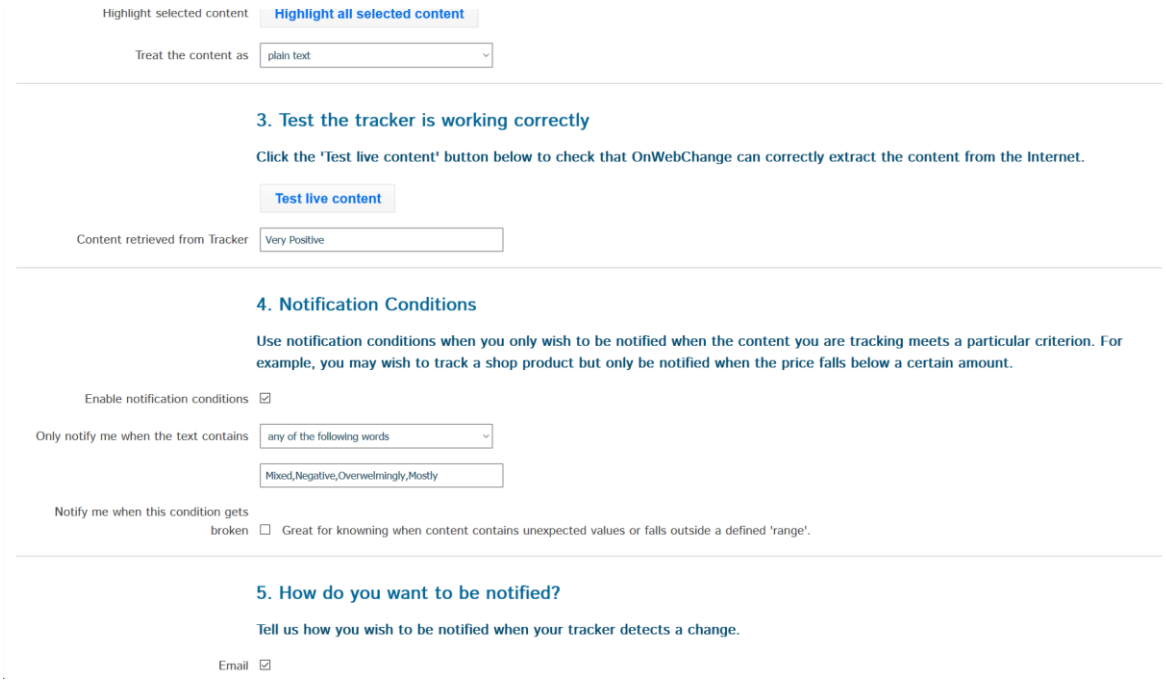
Obrázek 22: Rozhraní serveru SpyFu [Zdroj: (SpyFu, 2018)]

Nástroj OnWebChange funguje na podobném principu jako VisualPing, ale nabízí jiné možnosti sledování kritérií jako například změny hodnot na stránce. Při zadávání stránky je potřeba u čtvrtého bodu zatrhnout volbu „Enable notification conditions“ a do prázdného řádku napsat slovo nebo seznam slov, které chceme.



Obrázek 23: Nástroj OnWeb Change – nastavení dat [Zdroj: (OnWebChange, 2018)]

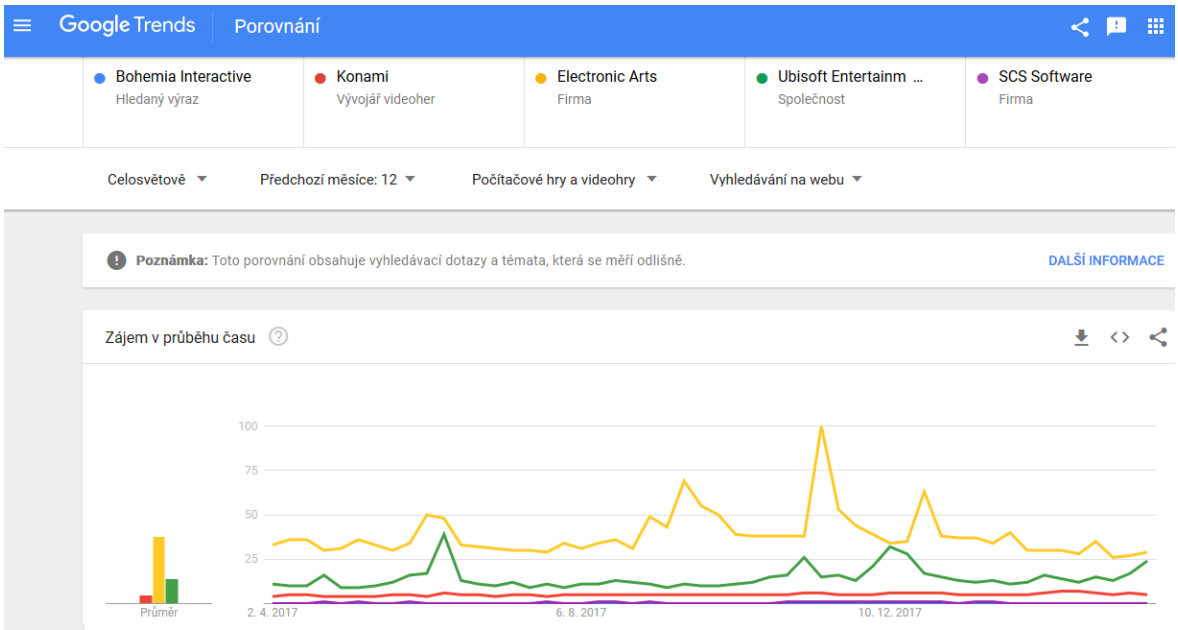
V případě našeho webu sledujete čistý text, jelikož jde o slovní vyjádření nejčastější četnosti hodnocení produktu. V případě, že se změní slovo, v tomto případě z Very Positive, na kterékoli jiné, například Negative, budeme o tom informováni.



Obrázek 24: Nástroj OnWebChange – nastavení podmínek [Zdroj: (OnWebChange, 2018)]

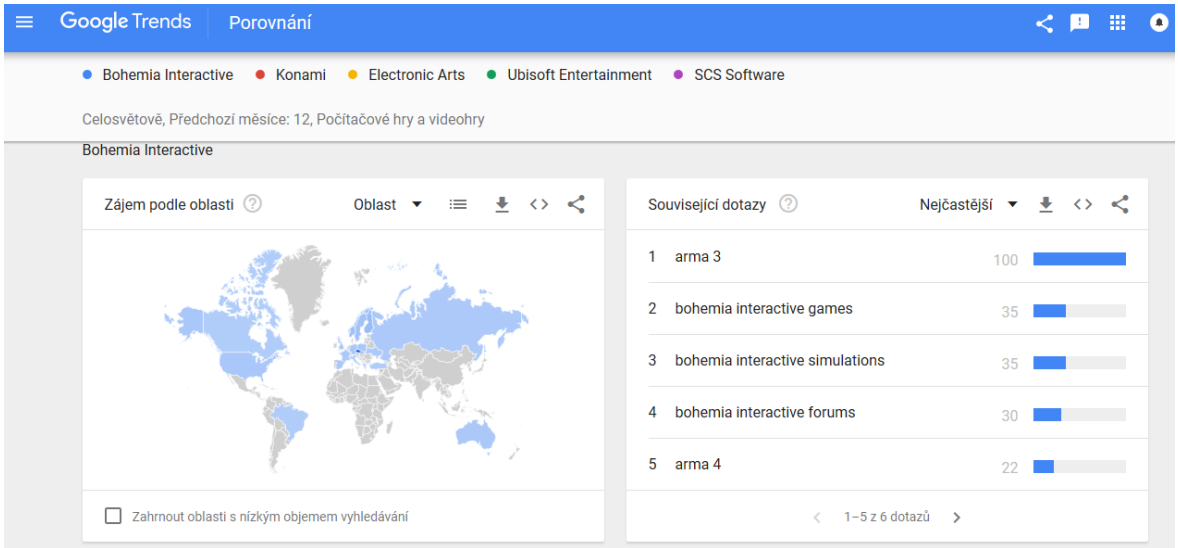
Obrázek 11 představuje porovnání konkurenčních firem s firmou Bohemia Interactive, která je vyznačena modře. Graf ukazuje období za rok 2017. Modře je vyznačena česká firma SCS Software, jež je pravděpodobně největší českou konkurencí firmy Bohemia Interactive a byla zde přidána pro účely demonstrace jejich viditelnosti. Červeně je vyznačena společnost Konami, která mírně převyšuje obě české firmy. Zeleně je vyznačena společnost Ubisoft a jednoznačně nejvyšší postavení zaujímá firma Electronic Arts označená žlutě, která je známa jako největší herní firma na světě. To, že je Bohemia Interactive na nejspodnější příčce ovšem nemusí znamenat, že si vede špatně. Smyslem tohoto grafu je spíše sledovat jednotlivé výkyvy, které mohou značit určitý milník pro firmu a také je důležité pozorovat, zda křivka dlouhodobě neklesá a v daném případě na danou skutečnost může firma zareagovat. Prudké výkyvy u konkurence mohou značit například vydání velmi očekávané hry a na základě sledování těchto znaků za určité období může společnost odvodit, kdy se naskytne vhodná příležitost pro firmu Bohemia Interactive nebo kdy naopak je moudré nevydávat nic ve stejnou dobu z důvodu zastínění úspěchem jiné firmy. Na druhou stranu spousta světoznámých firem jako Bioware, Crystal Dynamics, Obsidian Entertainment, Zenimax, Square Enix, Microsoft Studios a Activision Blizzard mají rank okolo 1 a vedou si na trhu skvěle. Na trhu je tolik konkurence, o čemž i svědčí velký zájem konzumentů, že ani nepříliš výrazný rank nemusí svědčit o špatném stavu firmy. Obzvlášť v herním průmyslu platí, že úspěch nemusí být dán jednotlivými firmami, ale spíše samotnými produkty. Když je nějaká hra úspěšná a populární, hráčům příliš nezáleží na tom, od jaké společnosti pochází. Co se ale naopak osvědčilo jako úspěšný marketingový tah, je vydávání těchto úspěšných her jako herní sérii, lidově řečeno takzvané "ždímání značky". Tento trend bývá velmi frekventovaný nejen v herním, ale i například ve filmovém nebo knižním průmyslu. Autoři si dobře uvědomují, že navzdory velké popularitě je velká škoda zahodit dobře zavedený fenomén, na který bylo vynaloženo mnoho peněz, práce a prostředků, a nepokračovat v jeho úspěchu. I kdyby ale výsledné produkty nebyly příliš úspěné, ale byli například dobře hodnoceny kritiky, bude mít společnost výhodu, že si tyto produkty bude moci umístit

navždy do svého portfolia a na základě hotových výsledků si zvýší svoje šance na trhu tím, že například nemálo firem se nebude zdráhat investovat do jejích dalších, budoucích projektů a vybudovat tak další možnou, potencionálně úspěšnou značku. Může to být výhodou i nevýhodou konkrétní herní společnosti, ale Google Trends jsou jasným důkazem, že ani finanční úspěchy nejprosperujících firem nemusí nutně znamenat, že byla uspokojena poptávka na trhu. Mezi vyhledávanými firmami je i firma SCS Software, kterou lze považovat vedle Bohemie Interactive za druhou největší herní firmu v České Republice. Ani tato firma ale nemá příliš vysoký rating, je tedy vysoce pravděpodobné, že nemá příliš velký význam soustředit se jen na lokální trh, ale je potřeba cílit na trh celosvětový, neboť český trh v oblasti videoher je příliš malý na to, aby se finančně vyplatilo vydávat hry pouze na něm.



Obrázek 25: Porovnání herních firem v Google Trends [Zdroj: Autor podle (Google Trends, 2018)]

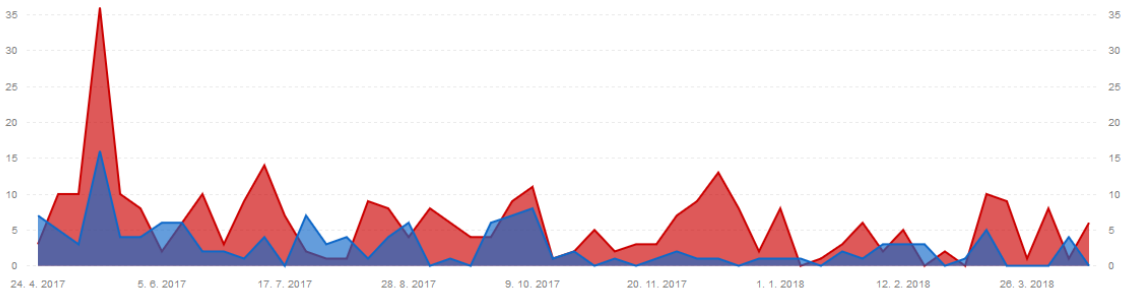
Na obrázku 7 je dále vidět, že největší zájem je v České republice. Nicméně podrobnosti lze rozkliknout podle zemí. Určitý zájem je vyobrazen v oblastech jako Rusko, téměř celá Evropa, Severní Amerika, Brazílie, Austrálie. Šedá oblast představuje místo, kde pro výraz nebyl shromážděn dostatek dat. Zájem je možné sledovat v průběhu času, ale také podle oblasti. Ve spojení s oblastí lze vidět nejčastější dotazy. Lze je vyfiltrovat i podle toho, které jsou na vzestupu. Lze se tak například dopídit, co konkrétně nejvíce návštěvníky webu zajímá. Z obrázku je patrné například to, že lidé se velmi zajímají o čtvrté pokračování série Arma, což může být jeden z podnětů, zda na něm začít pracovat. Také je patrné, že pro spoustu lidí je důležité forum, na kterém se sdružuje mnoho fanoušků hry a diskutuje o hře, tím pádem je vhodné nezanedbat správu tohoto fóra a pečlivě monitorovat, co zde hráči probírají. Nejvyhledávanějším dotazem je Arma 3, je tedy zjevné, že i několik let po vydání je o tuto hru zájem a proto je potřeba tento titul nadále podporovat a vylepšovat. V hledaných výrazech se ovšem často objevuje i Arma 4, je tedy zjevné, že mnoho lidí volá po pokračování.



Obrázek 26: Google Trends – zájem podle oblasti [Zdroj: Autor podle (Google Trends, 2018)]

Pomocí nástroje Statistika dotazu od Seznamu jsou na obrázku graficky porovnány dva produkty od firmy Bohemia Interactive ve vývoji hledanosti za posledních 12 měsíců. Arma 3 znázorněná modrou křivkou a DayZ znázorněná červenou křivkou. Na grafu je z většiny vidět převýšení poptávky po Armě 3. Vzhledem k tomu, že Arma 3 je již několik let vlajkovou lodí firmy, stále je o ní větší zájem než o DayZ i přesto, že Arma 3 je již několik let vydaná a vydání DayZ se teprve blíží. Za předpokladu, že firma skutečně poctivě monitoruje informační zdroje a vede si záznamy do databáze, je možné zpětně vysledovat podle data, zda a co měla nějaká událost vliv na zvýšení zájmu o produkt, například že byl oznámen nějaký nový přídavek, vyšlo nové video, tisková zpráva, rozhovor, článek, sezónní výkyvy, slevové akce a podobně. Poměrně vysokou hledanost měl výraz Arma 3 od poloviny do konce května 2017, kdy vyšlo k Armě 3 nové DLC Jets. Tradičně vysoké bylo i v prosinci, tedy v období před Vánocemi. Nárůst v březnu, kdy se konala konference GDC, na níž mělo Bohemia své přednáška, a vycházelo nové DLC Tanks. V období října 2017 vycházela hra na mobily MiniDayZ. Více informací o hledaných výrazech mohou prozradit související hledaná slova, která byla nalezena v podobné shodě a která jsou vyobrazena taktéž na obrázku pod grafem, v levém sloupci jsou vidět výrazy související s výrazem Arma 3 a v pravém sloupci výrazy související s výrazem DayZ. Na kterýkoliv výraz je možné kliknout a okamžitě ho nahradit

současným výrazem.



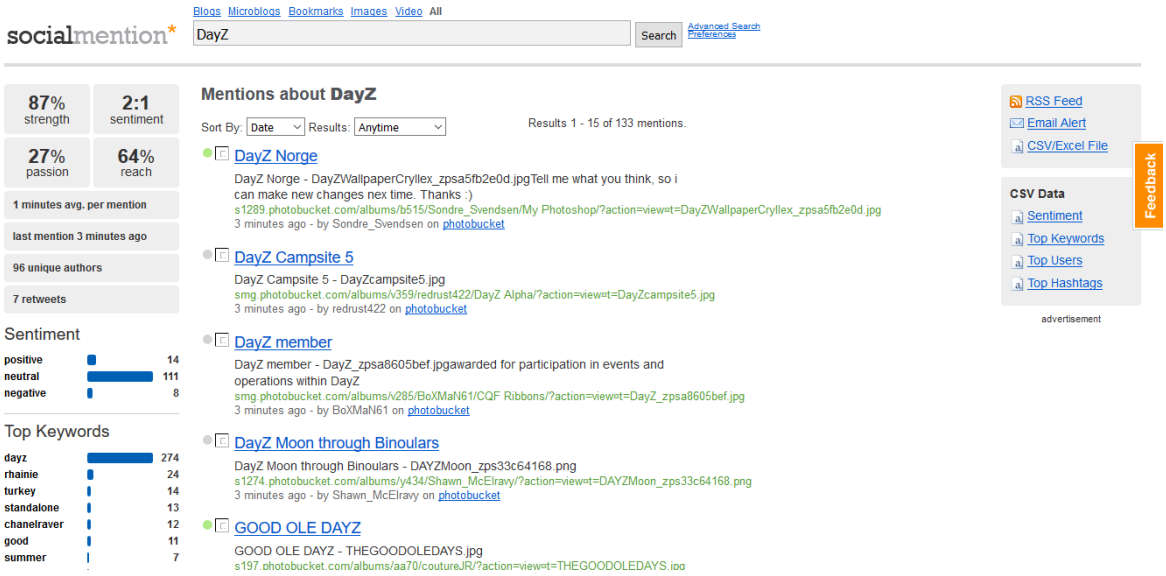
Denní průměry za poslední dva měsíce

	Hledaný výraz	Roční trend	Přesná shoda
	arma 3		5
1	arma 3 mody		1
2	army shop praga v 3 s		1
3	arma 3 ke stažení zdarma		1
4	army shop praga v 3 s valnik		1
5	arma 3 tanks		1
6	arma 3 klany		1

	Hledaný výraz	Roční trend	Přesná shoda
	dayz		3
1	dayz standalone		1
2	dayz map		1
3	dayz wiki		1
4	mini dayz		1
5	dayz free download		1
6	dayz servery		1

Obrázek 27: Statistika dotazu od Seznamu [Zdroj: autor podle (Seznam, 2018)]

Služba Social Mention poskytuje informace o produktu DayZ, jehož vydání proběhne již tento rok a bude mít velká očekávání. 87 % strengh vyjadřuje poměrně vysokou pravděpodobnost, že o této značce je na sociálních sítí diskutováno. Poměr 2:1 značí pozitivní zmínky k negativním. Míra pravděpodobnosti, že jednotlivec bude opakovaně mluvit o daném produktu, je pouhých 27 %. O mnoho lépe si vede ukazatel Reach. 64 % vyjadřuje procentní množství unikátních autorů odkazujících na danou značku v poměru k celkovým množstvím zmínek. Zmínky o hře se objevují poměrně často (v řádu minut), celkově ale převažuje neutrální sentiment.



Obrázek 28: Rozhraní služby Social Mention [Zdroj: autor podle (SocialMention, 2018)]

Na následující stránce je uvedena tabulka, která zobrazuje souhrnný přehled vybraných výše zmiňovaných informačních zdrojů s určením četnosti jejich sledování a s vybraným nástrojem CI.

Tabulka 5: Informační zdroje s určením četnosti sledování a nástroje CI [Zdroj: autor]

Téma	Název informačního zdroje	Četnost sledování	Nástroj CI	Odpovědná osoba
Analýza trhu	Gameindustry.biz	Denně	Pomocí newsletterů	Pracovník prodejního oddělení
	Theesa.com	Denně	Pomocí newsletterů	Pracovník prodejního oddělení
	Combatsim.com	Denně	VisualPings	Pracovník prodejního oddělení
	Webové stránky konkurence	Denně	Google Alerts, Trends	Pracovník prodejního oddělení
Statistické údaje	Statista.com	Měsíčně	Návštěva webových stránek	Pracovník finančního oddělení
	Gythyp.com	Denně	Návštěva webových stránek	Pracovník oddělení programování
České internetové magazíny	Bonusweb.cz	Denně	RSS odběr	Pracovník oddělení hratelného obsahu

	Doupě.cz	Denně	RSS odběr	Pracovník oddělení hratelného obsahu
	Eurogamer.cz	Týdně	RSS odběr	Pracovník oddělení hratelného obsahu
	Games.cz	Týdně	RSS odběr	Pracovník oddělení hratelného obsahu
	Hrej.cz	Denně	RSS odběr	Pracovník oddělení hratelného obsahu
	Metacritic.com	Týdně	Návštěva webových stránek	Pracovník vydavatelského oddělení
Zahraniční internetové magazíny	Arstechnica.com/gaming/	Denně	RSS odběr	Pracovník vydavatelského oddělení
	The Guardian	Denně	VisualPing	Pracovník vydavatelského oddělení
	Facebook	Denně	Návštěva webových stránek	Pracovník vydavatelského oddělení
	Twitter	Denně	Návštěva webových stránek	Pracovník oddělení kontroly kvality
	LinkedIn	Denně	Návštěva webových stránek	Pracovník oddělení kontroly kvality
Sociální sítě	Google+	Denně	Návštěva webových stránek	Pracovník oddělení kontroly kvality
	Reddit	Denně	Návštěva webových stránek	Pracovník oddělení kontroly kvality
	Steam	Denně	Návštěva webových stránek	Pracovník oddělení kontroly kvality

7 Ověření navrženého řešení

Pro ověření navrženého řešení je proveden rozhovor se dvěma pracovníky prodejního oddělení, na jejichž přání byla zachována anonymita. Jsou tedy označeni jako respondent A a respondent B. Oba dotazovaní měli za úkol ohodnotit vytvořený návrh systému Competitive Intelligence v jednotlivých oblastech z hlediska těchto kritérií: obsažnost, relevantnost, přehlednost, rozšiřitelnost a použitelnost. Ohodnocení probíhalo číselně na škále od 1 do 10, přičemž 1 znamená nejnižší ohodnocení a 10 znamená nejvyšší ohodnocení. Oba respondenti také měli možnost kteroukoliv hodnotící položku okomentovat. Výsledek hodnocení respondenta A je zobrazen v tabulce X a výsledek respondenta B v tabulce Y.

Tabulka 6 Výsledek hodnocení respondenta A [Zdroj: anon.]

Oblast CI	Obsažnost	Relevantnost	Přehlednost	Rozšiřitelnost	Použitelnost
KITs	9	9	8	8	9
KIQs	10	10	9	9	9
Informační zdroje	9	8	9	10	10
Informační nástroje (vyhledavače)	10	9	8	10	10
Informační nástroje (monitoring)	9	9	10	9	8
Organizačně personální zabezpečení	9	9	9	9	9

Výsledek hodnocení respondenta B dopadl velmi dobře, pouze navržené Key Intelligence Topics nejsou dle jeho názoru pokryty stoprocentně a nabízí ještě různé možnosti rozšíření. Dodal, že by zvážil zavedení témat legislativy či vlády, keré v poslední době velmi nabývají na aktuálnosti. Další připomínkou respondenta bylo, že některé informační nástroje pro monitoring webových stránek nenabízí zcela plnohodnotné využití a zvážil by doporučit managementu investici do některého komerčního nástroje, který by mohl nabízet lepší použitelnost, jelikož je názoru, že možná návratnost by převýšila počáteční investice.

Tabulka 7 Výsledek hodnocení respondenta B [Zdroj: anon.]

Oblast CI	Obsažnost	Relevant-nost	Přehled-nost	Rozšiřitel-nost	Použitel-nost
KITs	9	10	9	9	9
KIQs	10	9	10	9	10
Informační zdroje	10	9	9	9	9
Informační nástroje (vyhledavače)	9	9	9	10	10
Informační nástroje (monitoring)	9	9	10	10	10
Organizačně perso-nální zabezpečení	10	10	9	9	8

Hodnocení respondenta B dopadlo nad očekávání ještě lípe než hodnocení respondenta A. Respondent neměl téměř žádné výhrady k návrhu, obává se však možných problémů, které by vznikly při nasazení Competitive Intelligence z hlediska organizačně personálního zabezpečení a možných komplikací při přidělování nových kompetencí zodpovědným pracovníkům.

Ve výsledku oba respondenti navržený systém Competitive Intelligence přijali kladně a doporučili, aby jeho zavedení bylo navrženo vedení společnosti, pro kterou by systém mohl znamenat konkurenční výhodu na trhu herního průmyslu.

Závěr

Hlavním cílem této práce bylo vytvořit konkrétní návrh systému Competitive Intelligence, který bude sloužit firmě Bohemia Interactive pro zvýšení její konkurenceschopnosti. Nejprve je v první kapitole provedena komentovaná rešerše informačních zdrojů, která slouží jako podklad pro teoretickou část práce a tvoří východiska práce pro danou problematiku. Ve druhé kapitole je stručně popsána metodika DSR, která byla pro vypraování této práce využita. Třetí kapitola se věnuje představení prostředí herního průmyslu, firmy Bohemia Interactive, pro kterou je práce vypracována, a především jednotlivých konkurentů na trhu, u kterých je následně provedena jejich kategorizace. Čtvrtá kapitola se zabývá představením důležitých pojmů souvisejících s Competitive Intelligence, které je potřeba při jeho návrhu znát, zejména pak proces zpravodajského cyklu. Cíl provést analýzu daného odvětví je splněn v kapitole čtvrté, která podrobně zkoumá jak danou firmu, tak její konkurenty. Součástí této kapitoly je i shrnutí situace na trhu herního průmyslu.

Provedená analýza poskytla dostatek informací pro vytvoření myšlenkové mapy v kapitole 5, ve které byly stanoveny klíčová informační témata a klíčové informační otázky. Na všechny otázky byly nalezeny odpovědi pomocí informačních zdrojů, které byly vymezeny v kapitole 6 popisující samotný návrh systému CI. Kapitola mimo jiné obsahuje také vytyčení zodpovědných pracovníků za práci se systémem, jejich kompetence a podrobný popis nástrojů, které byly pro návrh CI použity a prostřednictvím kterých jsou zodpovězeny všechny vytyčené KIQ. Mimo jiné obsahuje kapitola také doporučení pro vybrané pracovníky, kteří bubou mít správu CI na starosti, a shrnutí daných činností, které musí daný pracovník pravidelně provádět. Poslední kapitola obsahuje ověření daného návrhu pomocí hodnotící tabulky dvěma vybranými pracovníky firmy Bohemia Interactive. Tím je návrh připraven k realizaci a hlavní cíl práce se tak podařilo úspěšně naplnit.

Přínos této práce spočívá v přispění ke zvýšení konkurenceschopnoti ve společnosti zabývající se vývojem videoher. CI firmě usnadní identifikaci příležitostí a hrozeb, efektivně dosahovat svých strategických cílů a podporovat rozhodování vrcholového vedení. Management firmy si bude vědom veškerých podstatných aspektů jak uvnitř firmy, tak okolo ní. Bude schopna monitorovat prostředí na trhu a včasně reagovat na změny v odvětví a reagovat na nepříznivé jevy v čím dál rostoucím, o to však nebezpečnějším odvětvím, na které je potřeba být vždy připraven. Výsledky této diplomové práce tvoří komplexní návod pro zavedení Competitive Intelligence v jakémkoli podniku zabývajícím se vývojem a vydáváním počítačových her.

Terminologický slovník

Termín	Zkratka	Význam (zdroj)
Indie hra		Označení pro nezávislou videohru, která není podpořena finančně. (Zdroj: autor)
Mainstream		Nápady, postoje nebo činnosti, které sdílí většina lidí a jsou považovány za normální nebo konvenční. (Oxford University Press, 2018)
Letsplay		Let's play je videozáznam průběhu hraní videohry umístěný na internetu. (Zdroj: autor)
Middleware		Middleware je v informatice specializovaný software, který poskytuje aplikacím služby nad rámec služeb poskytovaných operačním systémem. (Zdroj: autor)
Engine		Engine je počítačový termín, který znamená jádro počítačové hry, databázového stroje nebo programu. (Zdroj: autor)
Platforma		Počítačová platforma je v informatice pracovní prostředí, jak po stránce hardware, tak i software. (Zdroj: autor)
Handheld		Mobilní zařízení nebo přenosné zařízení je malý přenosný elektronický bezdrátový přístroj s vlastním napájením s různými aplikacemi. (Zdroj: autor)
Newsletter		Anglický termín označující elektronický zpravodaj. (Zdroj: autor)
Rich Site Summary	RSS	RSS technologie slouží k prezentaci a propojování obsahu webových stránek. (Zdroj: autor)
Free-to-play	F2P	Free to play, zkráceně F2P, je anglické označení pro hry, za jejichž hraní se nic neplatí. (Zdroj: autor)
Pískoviště		Pískoviště (anglicky sandbox) je označení pro otevřený prostor ve hře s možností hráče dělat v něm svobodná rozhodnutí. (Zdroj: autor)
Twitch		Služba pro streamování videí z převážně z oblasti videoher. (Zdroj: autor)
First-person shooter	FPS	Střílečka z pohledu první osoby. (Zdroj: autor)
Third-person shooter	TPS	Střílečka z pohledu třetí osoby. (Zdroj: autor)

Použitá literatura

ANON., 2018. *Albertina*.

AVALANCHE STUDIOS, 2018. *Avalanche Studios - Studio* [online] [vid. 2018-03-17]. Dostupné z: http://avalanchestudios.com/studio/

BARÁK, Pavel, 2018. Anopress IT, a.s. - dodavatel profesionálního monitoringu médií. *Kdo hraje PC hry?* [online] [vid. 2018-04-23]. Dostupné z: https://muj.anopress.cz/Search/Gate/artc.aspx?idfk=TVT820180214060004&hash=nv4cu2f2yu&lang=cz

BARTES, František, 2012. *Competitive Intelligene: Základ pro strategické rozhodování podniku*. Monografie. Ostrava: Key Publishing. Vyd. 1. ISBN 978-80-7418-113-9.

BATCHELOR, James, 2018. Games industry generated $108.4bn in revenues in 2017. *GamesIndustry.biz* [online] [vid. 2018-04-11]. Dostupné z: https://www.gamesindustry.biz/articles/2018-01-31-games-industry-generated-usd108-4bn-in-revenues-in-2017

BEST WAY, 2018. Best Way company. *Mod DB* [online] [vid. 2018-03-17]. Dostupné z: http://www.moddb.com/company/best-way

BOHEMIA INTERACTIVE, 2017. Company Brochure. *Bohemia Interactive* [online] [vid. 2018-04-25]. Dostupné z: https://www.bohemia.net/company/brochure

BRABEC, Andrej, 2015. Období překotných změn. 7 hlavních herních trendů v roce 2015. *iDNES.cz* [online] [vid. 2018-04-22]. Dostupné z: https://bonusweb.idnes.cz/videoherni-prumysl-trendy-2015-dj7-/Magazin.aspx?c=A150923_194616_bw-magazin_anb

BUKOVSKÝ, Jaroslav a Michal TOMEŠ, 2018. Anopress IT, a.s. - dodavatel profesionálního monitoringu médií. *Prodej her ovládá digitalizace* [online] [vid. 2018-04-23]. Dostupné z: https://muj.anopress.cz/Search/Gate/artc.aspx?idfk=VPE520180226010023&hash=djchh2lix0&lang=cz

CAPCOM, 2017. *Capcom* [online] [vid. 2018-03-17]. Dostupné z: http://www.capcom.com/

CCP GAMES, 2018. *About us - CCP Games* [online] [vid. 2018-03-17]. Dostupné z: https://www.ccpgames.com/company/about

CD PROJEKT RED, 2018. Our History. *CD PROJEKT RED* [online] [vid. 2018-03-17]. Dostupné z: http://en.cdprojektred.com/our-history/

COMBATSIM, 2018. *About | COMBATSIM.COM* [online] [vid. 2018-04-05]. Dostupné

z: http://www.combatsim.com/about/

ČÍŽEK, Jakub, 2015. Hlídací psi internetu: Wachete, VisualPing a další. *Živě.cz* [online] [vid. 2018-04-24]. Dostupné z: https://www.zive.cz/clanky/hlidaci-psi-internetu-wachete-visualping-a-dalsi/sc-3-a-176879/default.aspx

DOSKOČIL, Jan, 2017. Založena asociace na podporu českých vývojářů her. *Eurogamer.cz* [online] [vid. 2018-04-21]. Dostupné z: https://www.eurogamer.cz/articles/2017-03-15-zaloena-asociace-na-podporu-eskych-her

DURAN, H. B., 2017. The Top 25 Game Companies Of 2016 By Revenue. *AListDaily* [online] [vid. 2018-04-23]. Dostupné z: http://www.alistdaily.com/digital/top-25-companies-of-2016-by-game-revenue/

DVOŘÁK, Jaroslav, 2011. *Audit webových stránek internetových obchodů deskových her*. B.m. b.n.

EPIC GAMES, 2018. Epic Games | About. *Epic Games* [online] [vid. 2018-03-17]. Dostupné z: http://www.epicgames.com

FANDOM, 2018. *Video game industry | Video Game Sales Wiki | FANDOM powered by Wikia* [online] [vid. 2018-04-11]. Dostupné z: http://vgsales.wikia.com/wiki/Video_game_industry#cite_note-SuperData-30

FEEDLY, 2018. Feedly: organize, read and share what matters to you. *feedly* [online] [vid. 2018-04-24]. Dostupné z: https://feedly.com

FIALKOVÁ, Veronika, 2015. *Návrh systému CI pro stavební firmu*. B.m. b.n.

FLEW, Terry, 2005. *„Games: Technology, Industry, Culture". New Media: an Introduction (Second Edition).* B.m.: Oxford University Press. ISBN 0-19-555149-4.

FRICTIONAL GAMES, 2017. *Frictional Games | LinkedIn* [online] [vid. 2018-03-17]. Dostupné z: https://cz.linkedin.com/company/frictional-games

FUNCOM, 2018. About Us. *Funcom* [online]. [vid. 2018-03-17]. Dostupné z: https://www.funcom.com/about-us/

GAMESINDUSTRY.BIZ, 2018. About Us. *About Us | GamesIndustry.biz* [online] [vid. 2018-04-12]. Dostupné z: https://www.gamesindustry.biz/about

GEARBOX SOFTWARE, 2018. *About – Gearbox Software* [online] [vid. 2018-03-17]. Dostupné z: http://www.gearboxsoftware.com/about/

GIBSON, Robert, 2018. *Home - Freeplane - free mind mapping and knowledge management software* [online] [vid. 2018-04-01]. Dostupné z: https://www.freeplane.org/wiki/index.php/Home

GITHYP, 2018a. *About – GitHyp* [online]. [vid. 2018-04-24]. Dostupné

z: http://www.githyp.com/about/

GITHYP, 2018b. *DayZ Player Count - GitHyp* [online]. [vid. 2018-04-24]. Dostupné z: http://www.githyp.com/dayz-100882/?tab=player-count

GOOGLE ALERTS, 2018. *Služba Upozornění Google umožňuje na webu sledovat zajímavý nový obsah* [online] [vid. 2018-03-31]. Dostupné z: https://www.google.cz/alerts#1:11

GOOGLE TRENDS, 2018. Google Trends. *Google Trends* [online] [vid. 2018-04-01]. Dostupné z: https://trends.google.com/trends/explore?cat=41&q=Bohemia%20Interactive,%2Fm%2F046qpy,%2Fm%2F01n073,%2Fm%2F02qdyj,%2Fm%2F02rpfqm

GOOGLE ZPRÁVY, 2018. *Zprávy Google* [online] [vid. 2018-04-24]. Dostupné z: https://news.google.com/news/headlines/section/q/game%20industry/game%20industry?ned=cs_cz&hl=cs&gl=CZ

HEJCMAN, Marek, 2012. *Analýza business modelů v oblasti herního průmyslu* [online]. B.m. b.n. Dostupné z: https://library.vse.cz/F/D3P27UN4JD9UCFUDTI7GA7XLSLM8RJ5PET5BKEYGBMYJY9537R-19219?func=service&doc_library=UEP01&doc_number=000229895&line_number=0002&func_code=WEB-FULL&service_type=MEDIA

HOZA, Jiří, 2014. *Propojení a vzájemné působení filmu a videoher* [online]. B.m. [vid. 2018-04-23]. Master's thesis. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/341670/ff_m/

KURZY.CZ, 2018. *BOHEMIA INTERACTIVE a.s. - obchodní rejstřík, úplný výpis* [online] [vid. 2018-03-31]. Dostupné z: /27218864/bohemia-interactive-as/

LEBDUŠKA, Martin, 2015. *Analýza světového trhu elektronické zábavy*. B.m. b.n.

LISOVÁ, Martina, 2016. *Využití metod Competitive Intelligence pro podniky chemického průmyslu*. B.m. b.n.

MARIA ONLINE, 2018. *BioWare - The complete information and online sale with free shipping. Order and buy now for the lowest price in the best online store! Discounts & Coupons.* [online] [vid. 2018-04-25]. Dostupné z: http://www.maria-online.com/information/article.php?lg=cs&q=BioWare

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, 2018a. *ARES - přehled vybraných ekonomických subjektů* [online]. Dostupné z: http://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, 2018b. *RES-BOHEMIA INTERACTIVE a.s.* [online] [vid. 2018-04-11]. Dostupné z: http://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=27218864&jazyk=cz&xml=1

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI, 2018. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Minister-*

stvo spravedlnosti České republiky [online] [vid. 2018-03-12]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=298178&typ=UPLNY

MOLNÁR, Zdeněk, 2012. *Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1908-1.

MÜLLER, Martin U., 2015. Hamburger Start-up Statista: Balken, die die Welt beschreiben. *Spiegel Online* [online]. [vid. 2018-04-12]. Dostupné z: http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/statista-balken-die-die-welt-beschreiben-a-1055683.html

NACE, 2016. Informační a komunikační činnosti. *CZ NACE* [online]. [vid. 2018-03-12]. Dostupné z: http://www.nace.cz/nace/j-informacni-a-komunikacni-cinnosti/

NCSOFT, 2018. *About Us* [online] [vid. 2018-03-17]. Dostupné z: http://us.ncsoft.com/en/about-us/

NEW WORLD INTERACTIVE, 2018. *New World Interactive* [online]. [vid. 2018-03-17]. Dostupné z: https://newworldinteractive.com/

NOVOTNÝ, Ondřej, 2018. Anopress IT, a.s. - dodavatel profesionálního monitoringu médií. *Už nejsme zábava podivínů* [online] [vid. 2018-04-22]. Dostupné z: https://muj.anopress.cz/Search/Gate/artc.aspx?idfk=CYVI20180303010005&hash=zu2amcuof4&lang=cz

ONWEBCHANGE, 2018. *OnWebChange - Track and monitor web page changes and receive notifications* [online] [vid. 2018-04-24]. Dostupné z: https://onwebchange.com/secured/load-tracker-editor2

OSHITA, Satoshi, 2018. *About Us | BANDAI NAMCO Entertainment* [online] [vid. 2018-04-09]. Dostupné z: https://en.bandainamcoent.eu/about-us

OTIKA, Katsunori, 2018. *Corporate information | Konami Amusement Co., Ltd.* [online] [vid. 2018-03-17]. Dostupné z: https://www.konami.com/amusement/corporate/en/

OXFORD UNIVERSITY PRESS, 2018. mainstream | Definition of mainstream in English by Oxford Dictionaries. *Oxford Dictionaries | English* [online] [vid. 2018-04-25]. Dostupné z: https://en.oxforddictionaries.com/definition/mainstream

PEFFERS, Ken, Tuure TUUNANEN, Marcus A. ROTHENBERGER a Samir CHATTERJEE, 2008. A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. *Journal of Management Information Systems*. 45–77.

POLESNÝ, David a Martin NAHODIL, 2018. Kde se vyvíjí ArmA: Podívejte se, jak to vypadá v Bohemia Interactive. *Doupe.cz* [online] [vid. 2018-04-21]. Dostupné z: https://doupe.zive.cz/clanek/kde-se-vyviji-arma-podivejte-se-jak-to-vypada-v-bohemia-interactive

PRIVATE DIVISION, 2018. *OBSIDIAN ENTERTAINMENT – Private Division* [online].

[vid. 2018-03-17]. Dostupné z: https://www.privatedivision.com/portfolio/obsidian/

QUANTIC DREAM, 2018. *QUANTIC DREAM | LinkedIn* [online] [vid. 2018-03-17]. Dostupné z: https://www.linkedin.com/company/quantic-dream

SEZNAM, 2018. *Statistiky hledanosti dotazů* [online] [vid. 2018-04-24]. Dostupné z: https://www.zbozi.cz/stats/?term=arma+3&term=dayz&granularity=weekly&search-service=7

SOCIALMENTION, 2018. *DayZ - Page 1 - Social Mention search* [online] [vid. 2018-04-23]. Dostupné z: http://www.socialmention.com/search?t=all&q=DayZ&btnG=Search

SONY INTERACTIVE ENTERTAINMENT, 2018. About Us. *Playstation* [online] [vid. 2018-03-17]. Dostupné z: https://www.playstation.com/en-us/corporate/about/

SPĚŠNÝ, Jan, 2018. Anopress IT, a.s. - dodavatel profesionálního monitoringu médií. *Povolání: Influencer* [online] [vid. 2018-04-22]. Dostupné z: https://muj.anopress.cz/Search/Gate/artc.aspx?idfk=CTC420180222020035&hash=ci37ev2hhc&lang=cz

SPOT, O, 2014. 5.2. POHLED SPOTŘEBITELE. 3.

SPYFU, 2018. *SpyFu SEO Competitor Analysis - Spy on Your SEO Competition: bohemia.net* [online] [vid. 2018-04-21]. Dostupné z: https://www.spyfu.com/seo/competitors/domain?query=bohemia.net

SQUARE ENIX HOLDINGS, 2018. *Corporate Profile | Corporate Information | SQUARE ENIX HOLDINGS CO., LTD.* [online] [vid. 2018-03-13]. Dostupné z: http://www.hd.square-enix.com/eng/company/outline.html

SRP, Jan, 2018. *Ze hry Kingdom Come bude výukový materiál na školách - iDNES.cz* [online] [vid. 2018-04-21]. Dostupné z: https://bonusweb.idnes.cz/kingdom-come-vyuka-skoly-0xq-/Novinky.aspx?c=A180404_074605_bw-novinky_srp

TAKE-TWO INTERACTIVE SOFTWARE, 2018. *Investor Relations - Investor Relations* [online] [vid. 2018-03-17]. Dostupné z: http://ir.take2games.com/phoenix.zhtml?c=86428&p=irol-irhome

TELLTALE, 2018. About Telltale Games. *telltale.com* [online] [vid. 2018-03-17]. Dostupné z: https://telltale.com/company/about

THEESA, 2018. *US Video Game Industry Revenue Reaches $36 Billion in 2017 - The Entertainment Software Association* [online] [vid. 2018-04-11]. Dostupné z: http://www.theesa.com/article/us-video-game-industry-revenue-reaches-36-billion-2017/

TRIPWIRE INTERACTIVE, 2018. *About Us* [online] [vid. 2018-03-17]. Dostupné z: http://www.tripwireinteractive.com/about-us.aspx

VALVE, 2018. Valve. *Welcome to Valve* [online] [vid. 2018-03-17]. Dostupné

z: http://www.valvesoftware.com/company/

VÁVRA, Daniel, 2018. Anopress IT, a.s. - dodavatel profesionálního monitoringu médií. *Počítačové hry jako výnosný byznys* [online] [vid. 2018-04-23]. Dostupné z: https://muj.anopress.cz/Search/Gate/artc.aspx?idfk=TVT820180214060002&hash=f82587z623&lang=cz

VŠE, 2016. *Elektronické informační zdroje dostupné na VŠE | VŠE* [online] [vid. 2018-04-12]. Dostupné z: https://www.vse.cz/zdroje/vypis.php?ID_zdroje=22

WESLEY, David a Gloria BARCZAK, 2010. *Innovation and Marketing in the Video Game Industry: Avoiding the Performance Trap* [online]. Farnham, UNITED KINGDOM: Taylor & Francis Group [vid. 2018-03-27]. ISBN 978-0-566-09168-1. Dostupné z: http://ebookcentral.proquest.com/lib/vsep/detail.action?docID=529663

WOLFIRE GAMES, 2018. *Independent Video Games - Wolfire Games* [online] [vid. 2018-03-17]. Dostupné z: http://www.wolfire.com/

ZACKARIASSON, Peter a Timothy WILSON, ed., 2014. *The Video Game Industry: Formation, Present State, and Future*. 1 edition. New York, NY; London: Routledge. ISBN 978-1-138-80383-1.

ZENIMAX MEDIA INC, 2017. ZeniMax Media Inc. *ZeniMax Media Inc* [online] [vid. 2018-03-17]. Dostupné z: https://www.zenimax.com/about

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Procesní model metodologie Design Science Research [Zdroj: (Peffers et al., 2008)] ... 13
Obrázek 2: Zpravodajský cyklus (Zdroj: Molnár) ... 17
Obrázek 3: Srovnání trhu s Českou republikou Zdroj: (FANDOM, 2018) ... 23
Obrázek 4: Příjmy a počet zaměstnanců v oblasti videoher [Zdroj: (spot 2014)] ... 24
Obrázek 5: Vydávání počítačových her podle CZ-NACE [Zdroj: autor podle (NACE 2016)] 26
Obrázek 6: Vlastnická struktura společnosti Bohemia Interactive [Zdroj: (ANON. 2018)] .. 28
Obrázek 7: Organizační struktura společnosti Bohemia Interactive [Zdroj: autor podle (Hladík et al. 2013)] ... 30
Obrázek 8: Myšlenková mapa Bohemia Interactive [Zdroj: autor] ... 44
Obrázek 9: Celosvětová hodnota herního trhu 2017 [Zdroj: (Batchelor, 2018)] ... 47
Obrázek 10: Příjmy nejvlivnějších herních společností na světě (Duran, 2017) ... 50
Obrázek 11 Mapa vývojářských studií ve světě ... 53
Obrázek 12 Žebříček nejvýnosnějších společností ... 54
Obrázek 13 Statistika nejhranějších herních žánrů ... 56
Obrázek 14: Výsledky podle nastavených kritérií v Google Alerts [Zdroj: (Google Alerts 2018)] ... 69
Obrázek 15: Vizualizace změn na webu The Guardian (Zdroj: Autor) ... 71
Obrázek 16: Vazby společnosti Bohemia Interactive a.s. (Kurzy.cz, 2018) ... 72
Obrázek 17: Obsah webového portálu gameindustry.biz (Zdroj: autor) ... 75
Obrázek 18: Metacritic (Zdroj: Autor) ... 76
Obrázek 19: Údaje ze serveru GitHyp o počtu lidí hrajících hru DayZ [Zdroj: (GitHyp 2018b)] ... 77
Obrázek 20: Webové rozhraní RSS čtečky Feedly [Zdroj: (Feedly, 2018)] ... 77
Obrázek 21: Témata v Google News [Zdroj: (Google Zprávy, 2018)] ... 78
Obrázek 22: Rozhraní serveru SpyFu [Zdroj: (SpyFu, 2018)] ... 79
Obrázek 23: Nástroj OnWeb Change – nastavení dat [Zdroj: (OnWebChange, 2018)] ... 79
Obrázek 24: Nástroj OnWebChange – nastavení podmínek [Zdroj: (OnWebChange, 2018)] 80
Obrázek 25: Porovnání herních firem v Google Trends [Zdroj: Autor podle (Google Trends, 2018)] ... 81
Obrázek 26: Google Trends – zájem podle oblasti [Zdroj: Autor podle (Google Trends, 2018)] ... 82
Obrázek 27: Statistika dotazu od Seznamu [Zdroj: autor podle (Seznam, 2018)] ... 83
Obrázek 28: Rozhraní služby Social Mention [Zdroj: autor podle (SocialMention, 2018)] .. 84

Seznam tabulek

Tabulka 1: Příjmy amerického herního průmyslu (ANON. nedatováno) ... 22
Tabulka 2: Rozdělení konkurence podle 4 významných kritérií [Zdroj: autor] ... 42
Tabulka 3 Srovnání příjmů krabicových a digitálních her [Zdroj: Gameindustry] ... 47
Tabulka 4 Tabulka příjmů v amerických dolarech [Zdroj: (FANDOM 2018)] ... 48
Tabulka 5: Informační zdroje s určením četnosti sledování a nástroje CI (Zdroj: autor) ... 84
Tabulka 6 Výsledek hodnocení respondenta A [Zdroj: anon.] ... 86

Tabulka 7 Výsledek hodnocení respondenta B [Zdroj: anon.] 87