

**Akademie múzických umění v Praze
Filmová a televizní fakulta (FAMU)**

Produkce

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Role producenta v herním průmyslu v České republice, se
zaměřením na vývoj nezávislých počítačových her**

Hana Šormová

Vedoucí práce: Mgr. Jan Švelch, Ph.D.

Přidělovaný akademický titul: Bakalář

Praha, srpen 2023

**The Academy of Performing Arts in Prague
Film and TV School (FAMU)**

Producing

BACHELOR'S THESIS

**The role of a producer in game industry in the Czech Republic,
focusing on the development of independent video games**

Hana Šormová

Thesis supervisor: Mgr. Jan Švelch, Ph.D.

Academic title: Bachelor

Prague, August 2023

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci s názvem

Role producenta v herním průmyslu v České republice, se zaměřením na vývoj nezávislých počítačových her

vypracoval(a) samostatně pod odborným vedením vedoucího práce a s použitím pouze uvedené literatury a pramenů a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu. Souhlasím s tím, aby práce byla zveřejněna v souladu se zákonem a vnitřními předpisy AMU.

V Praze, dne 13.8.2023

.....

Hana Šormová, podpis

Poděkování

Mé poděkování patří vedoucímu práce Mgr. Janu Švelchovi, Ph.D., který mi pomohl jak cennými poznámkami k mému textu, tak vůbec se zorientováním v českém herním průmyslu a pomohl mi zprostředkovat také některé z rozhovorů. Poděkovat bych chtěla také všem respondentům, kteří si na rozhovor našli čas a sdíleli se mnou své pracovní know-how.

Abstrakt

Práce se zaměřuje na výzkum role producenta ve všech fázích vývoje, výroby a distribuce video her v české republice. V první části charakterizuje podobu herního průmyslu v České republice a běžnou workflow vývoje a výroby hry. V druhé části se text zaměřuje už přímo na roli producenta v jednotlivých fázích a skrze tuto optiku nahlíží na obecné fungování herního průmyslu včetně financování, marketingu, distribuce nebo industry akcí jako jsou festivaly a konference. Text v jistém smyslu navazuje na bakalářskou práci Možnosti financování v herním průmyslu v České republice studentky produkce Barbory Ulrychové z roku 2016, která se jako jeden z prvních odborných textů věnovala praktickým aspektům produkce her. Aktualizuji ji o nové možnosti financování z veřejných zdrojů, které za uplynulých 6 let vznikly a téma rozšiřuje o další aspekty produkční práce. Hlavními zdroji byl kvalitativní výzkum, založený na rozhovorech s českými herními producenty. Zajímalo mě jaké má producentská role kreativní možnosti, jestli je producent kodifikován jako člen týmu nebo se o producentskou práci stará víc zaměstnanců, kdo přichází s námětem, jak se řeší financování, jak probíhá spolupráce na marketingu a distribuci hry... Cílem práce by měla být jasná charakteristika role producenta v českém herním průmyslu. Výsledný text by tak měl být přínosem pro filmové producenty a studenty produkce, kteří uvažují nad uplatněním v herním průmyslu.

Abstract

The thesis focuses on the role of the producer in all phases of development, production and distribution of video games in the Czech Republic. It characterizes the shape of the game industry in the Czech Republic and the common workflow of game development and production in the first part. The text focuses directly on the role of the producer in each phase and through this lens looks at the general functioning of the games industry, including financing, marketing, distribution or the industry of events such as festivals and conferences in the second part. In a sense, the text is a continuation of the 2016 bachelor thesis "Financing options in the game industry in the Czech Republic" by production student Barbora Ulrychová, which was one of the first academic texts to focus on the practical aspects of game production. I update it with new public funding opportunities that have emerged over the past 6 years and expand the topic to include other aspects of production work. The main sources were qualitative research based on interviews with Czech game producers. I was interested in the creative possibilities of the producer's role, whether the producer is codified as a member of a team or whether more employees take care of the

producer's tasks, who comes up with the ideas, how funding is handled, how cooperation on marketing and distribution of the game takes place... The aim of the thesis should be a clear characterization of the producer's role in the Czech game industry. The resulting text should thus be of benefit to film producers and production students who are considering a career in the game industry.

Obsah

Úvod	1
1 Charakteristika českého herního průmyslu	2
1.1 Současná podoba.....	2
1.1.1 Profesní instituce a organizace	4
1.2 Nezávislé a indie hry.....	5
1.3 Financování	7
1.3.1 Veřejné zdroje	9
1.4 Struktura týmu	13
2 Metodologie	15
2.1 Desk research	15
2.2 Polostrukturovaný rozhovor pomocí návodu	16
3 Role producenta	18
3.1 Vývoj.....	18
3.1.1 Kreativní možnosti producenta	19
3.2 Výroba.....	20
3.2.1 Fáze výroby	21
3.3 Vydání hry	22
3.3.1 Distribuce	23
3.3.2 Marketing.....	24
Závěr	27
Seznam použitých zdrojů.....	29
Seznam příloh.....	33

Úvod

Motivací pro výběr tohoto tématu pro mě bylo otevření oboru Game Design na FAMU. Během organizace loňského ročníku FAMUFESTu jsme chtěli dát prostor studentům nově vzniklé katedry a jejich pracím. Řešili jsme, jaká je ideální forma prezentace her na filmovém festivalu, a zjistili jsme, že ačkoliv se jedná o perspektivní obor blízký filmu, nic o něm nevíme. To ve mně probudilo zvědavost a touhu po tom se v oboru herního průmyslu zorientovat a zjistit, jaké jsou pro mě, jako pro studentku produkce, možnosti případného uplatnění. Protože mě osobně víc než střílečky baví umělecky laděné hry s neotřelým herním designem a autorsky pojatou grafikou, rozhodla jsem se pro zaměření na indie a nezávislá studia. Nezávislých studií je navíc v českém prostředí většina. Téma herního producentství je navíc v české i globálním měřítku velmi málo zpracované a pokud nějaké texty existují, věnují se výhradně AAA studiím, struktuře velkých týmů, distribuci na globálním levelu (Whitson, a další, 2021). Motivaci ke zpracování tohoto tématu mi dodalo i to, že o tuto oblast projevoval zájem i několik mých spolužáků, a práce by jim tak mohla být nápomocná.

V první části textu se věnuji obecné charakteristice českého herního průmyslu, jak jeho postavení v rámci kulturních odvětví, tak jeho institucionálnímu zázemí. Součástí je i rozsáhlá kapitola věnovaná financování her v českém kontextu. Věnuji se i struktuře vývojového týmu a specifikům nezávislých studií. Tato kapitola slouží jako úvodní shrnutí potřebných informací o českém herním průmyslu pro možnost blíže nahlédnout na roli producenta. Při tvorbě těchto kapitol jsem vycházela z odborných zahraničních článků a knih, data o českém herním průmyslu jsem pak čerpala z údajů Asociace českých herních vývojářů¹ a publikací, které každý rok vydává. Druhá část práce představuje metodologii, kterou je kombinace desk research a polostrukturovaných rozhovorů pomocí návodů. V třetí části na základě rozhovorů vedených se vzorkem 9 českých herních producentů a producentek charakterizují roli producenta v jednotlivých fázích vývoje, výroby a distribuce hry. Přepisy všech rozhovorů jsou přiloženy jako příloha práce.

Cílem práce je komplexní popis role producenta. Výsledný text by tak měl především filmovým producentům a studentům produkce, kteří uvažují nad uplatněním v herním průmyslu, přinést základní orientaci v českém herním odvětví a charakterizovat specifika a odlišnosti herní produkce od té filmové. I v oblasti her ale existuje nespočet žánrů, typů a technik, které mají svá specifika. Těm se přizpůsobuje vývoj, výroba i distribuce daných her. Vše záleží i na velikosti hry a velikosti týmu, který ji vyvíjí nebo s ní pracuje. Zjištění, se kterými zde pracuji, vychází z osobních zkušeností mých respondentů a mohou se v některých případech lišit od obecně platných postupů, nebo si navzájem protiřečit.

¹ Dále pod zkratkou GDACZ.

1 Charakteristika českého herního průmyslu

Státní instituce se stále zabývají otázkou, zda by měl herní průmysl být součástí tzv. kreativních průmyslů. Kreativními průmysly jsou označovány všechny instituce zapojené do produkce, distribuce a cirkulace kulturních a kreativních produktů, které jsou nějakým způsobem komercializované. Jako kreativní průmysly² se dnes označují televize, rozhlas, literatura, noviny, časopisy, film, hudba, architektura, design, řemesla, muzea, ale také reklama, marketing a public relations (Kloudová, 2010). Herní vývojáře a vydavatele lze jednoduše označit za tvůrce kreativního obsahu, a tím pádem i za součást kreativních průmyslů. Struktura herního průmyslu navíc nese velmi podobné znaky jako jiné kulturní průmysly, konkrétně například film nebo hudba (Kerr, 2017 stránky 5-6). Podobnosti lze najít jak ve vysokých nákladech na výrobu produktů, vysokých obratech, struktuře týmu, přechodu na online distribuci, tak například i v terminologii označující jednotlivé profese nebo výrobní fáze. Vzhledem k rychlému růstu a vysokým obrátům herního průmyslu narůstá mezi ostatními kreativními odvětvími na důležitosti, přesto je v České republice stále ještě mírně upozadován (Barák, a další, 2020). Ačkoliv se hry staly kulturním fenoménem, dlouho byly podobně jako jiná nová média označovány za společenskou hrozbu (Bendová, 2019). I v tomto směru lze ale pozorovat určitý pokrok, a to dokonce ze strany státu. Tím nejvýraznějším je čerstvé potvrzení zahrnutí her do novely zákona o audiovizí, která je plánovaná v souvislosti s připravovanou transformací Státního fondu kinematografie (Fraňková, 2023).³

1.1 Současná podoba

Herní průmysl je ekonomicky i personálně silným odvětvím. Celé herní odvětví se z pohledu obratu i počtu lidí v něm pracujících za posledních pět let zdvojnásobilo (Kancelář Kreativní Evropa - MEDIA, 2022). Podle dat Asociace českých herních vývojářů (Asociace českých herních vývojářů, 2022) pracovalo v roce 2021 v herním průmyslu 2329 osob. Celkový obrat českého herního průmyslu byl v roce 2021 7,11 miliardy korun.⁴ Pro porovnání byl v roce 2021 celkový obrat filmové produkce v Česku 11,87 miliardy korun⁵ (Asociace producentů v audiovizí, 2022), což zahrnuje vedle českých filmů i zahraniční zakázky a reklamy. Ekonomicky je tak herní průmysl vedle toho filmového nejvýznamnější oblastí kulturních a kreativních průmyslů. Pokud bude i nadále růst takovým tempem jako dosud, je snadné

² Někdy označovány také jako kreativní odvětví.

³ Více v kapitole 1.3.1 Veřejné zdroje.

⁴ viz. Tabulka 1

⁵ viz. Tabulka 2

předpokládat, že v řádu let filmový průmysl předčí a stane se nejdělečnějším kulturně-kreativním odvětvím České republiky.

Data Kanceláře Kreativní Evropa MEDIA nadále říkají, že „více než 95 % příjmů (herního průmyslu, pozn. autorky práce) tvoří tržby ze zahraničí, což z her dělá nejvýznamnější kulturní exportní artikly naší země. Více než 90 % herních společností je stále v českém vlastnictví.“ (Kancelář Kreativní Evropa - MEDIA, 2022 str. 4) Zahraniční úspěch a uměleckou hodnotu českých her dokládá i řada prestižních ocenění, které české hry v minulých letech získaly.⁶ Staví na tradici české animace a výtvarného umění i na úspěšných herních titulech jako *Hidden & Dangerous* (1999, Illusion Softworks), *Mafia* (2002, Illusion Softworks), *Operace Flashpoint* (2001, Bohemia Interactive), *Vietcong* (2003, Pterodon), *Samorost* (2003, Amanita Design). Český titul *Beat Saber* (2018, Beat Games) se stal světově nejprodávanější hrou pro VR všech dob, dosáhl 2 milionů prodaných kopií a 10 milionů prodaných DLC.⁷

Oproti ostatním odvětvím kreativních průmyslů, která jsou plně nebo částečně závislá na fyzické účasti diváků, herní průmysl obstál během pandemie COVID-19 a dokonce dále rostl (Ministerstvo kultury České republiky, 2021 str. 24). Prokázal tak svou stabilitu, odolnost a schopnost rychle se adaptovat novým podmínkám. Výhodou mu byla samotná podstata nejčastější formy hraní her. Hráči obvykle hrají samostatně v prostředí domova. Dalším faktorem byla existence online komunit, které byly silné i před pandemií, ale během pandemie nahradily nedostatek fyzického sociálního kontaktu.

Přestože výše zmíněné argumenty naznačují, že herní průmysl je asi nejperspektivnější oblastí českého kulturního průmyslu, pro jeho další růst je dle GDACZ nutná systematictější podpora a užší spolupráce s veřejným sektorem a státem. Chybí podpora v oblasti vizových programů pro zjednodušení přijímání zahraničních kvalifikovaných pracovníků, podpora začínajících firem i specializovaného vzdělávání (Barák, a další, 2020 str. 8). Přesto došlo v minulých letech k důležitým změnám a státní instituce si začaly uvědomovat důležitost tohoto odvětví. Hlavní profese herních tvůrců byly zaneseny do Národní soustavy kvalifikací,

⁶ **The Steam Awards 2019:** *Beat Saber* (Beat Games) / VR hra roku (VR Game of the Year), *DayZ* (Bohemia Interactive) / Nejlepší s přáteli (Better with Friends)

Golden Joystick Awards 2019: *Beat Saber* (Beat Games) / Best VR/AR Game

CEEGA Awards 2020: *Creaks* (Amanita Design) / Visual art, *Pilgrims* (Amanita Design) / Best Mobile Game

CEEGA Awards 2021: *Factorio* (Wube Software) / Design

⁷ DLC nebo downloadable content označuje dodatečný obsah do hry. Rozšíření může obsahovat nové levely, postavy, zbraně atd.

a to včetně profese Producent/producentka videoher.⁸ Herní průmysl byl implementován do *Národního plánu obnovy*,⁹ který je strategickým dokumentem, jehož prostřednictvím Česká republika požádala o finanční příspěvek z EU ve výši 179,1 mld. Kč v grantech (NPO). Zohledněn byl ve vládním programu digitalizace *Digitální Česko*¹⁰ i ve *Státní kulturní politice 2021–2025+*, v souvislosti s plánovanou transformací Státního fondu kinematografie.¹¹ Z uvedených zdrojů ale zatím nevychází žádné konkrétní dotační výzvy.

1.1.1 Profesionální instituce a organizace

Společně s dynamickým růstem herního odvětví vzrostla i potřeba institucionálního zajištění sektoru, ať už jako odborové sdružení herních vývojářů, informování o herním průmyslu nebo archivaci her a historie herního průmyslu. V České republice v tuto chvíli neexistuje centrální organizace, která by něco takového nabízela. Tyto funkce jsou tak rozděleny mezi následující instituce. Dochází tak k určitým překryvům jejich aktivit a některé oblasti zůstávají nepokryté.

Asociace českých herních vývojářů

Sdružuje česká herní studia a působí jako profesní organizace, která je chrání a zastupuje jejich zájmy. Sbírá a zpracovává data o herním průmyslu. Působí v Hospodářské komoře ČR a jedná s orgány státní správy. Reprezentuje český herní průmysl na zahraničních veletrzích a konferencích. Poskytuje informační servis a svým členům vytváří prostor pro propagaci. Díky členství v Evropské federaci herních vývojářů (EGDF) se podílí na i na zastupování zájmů herního průmyslu v evropském měřítku.

Česká hra roku

Ocenění Česká hra roku jsou v několika kategoriích udělována od roku 2011. Od roku 2019 soutěž organizuje stejnojmenný spolek.

GameDev Area

Spojuje herní vývojáře v regionu jižní Moravy. Pod hlavičkou Game Access pořádá každoroční stejnojmennou konferenci a networkingovou akci Game Access Connect určenou zájemcům o kariéru v herním průmyslu.

⁸ Detailní popis profese a kvalifikační standard dostupný zde:

<https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-1954-Producentproducentka-videoher/kvalifikacni-standard>

⁹ Herní vývojářství je jednou z oblastí projektů, které budou podpořeny v rámci dotačního programu Internacionalizace I jehož cílem je podpora prezentace české kultury v zahraničí. (#zakreativnesko)

¹⁰ Zejména cíl „2.12 rozvoj výroby a služeb s přidanou hodnotou, zapojení moderního know-how, inovací, kulturních a kreativních průmyslů, budování domácích značek a podpora exportu“ (MPO, 2022).

¹¹ Více viz. kapitola 1.3 Financování

Gamer Pie

Neformální sdružení vývojářů, novinářů a hráčů. Zabývá se popularizací herního průmyslu a podporou české herní komunity. Organizují brněnský herní festival Gamer Pie, sérii autorských hraní Herní degustace, Herní kvízy a Game Jamy.¹²

Herní historie

Spolek, jehož cílem je rozšiřování obecného povědomí o herní historii. Vede projekt RetroHerna, který umožňuje hráčům zahrát si historické hry na autentických historických zařízeních. V rámci projektu Herní archiv archivuje hry a fyzické objekty spojené s herní historií jako datové nosiče nebo publikace a přispívá do mezinárodních herních databází. Podpora české herní scény, spolupráce s existujícími platformami pro komunikaci a jejich vytváření. Spolupráce se světovou herní komunitou, reprezentace Česka a Slovenska v mezinárodních projektech.

Herní klastr

Spojuje aktéry herního průmyslu působící v Brně a okolí. Zaměřují se na studia, jednotlivce, spolky, školy a univerzity zabývající se tvorbou, výukou, podporou a výzkumem her. Cílem je rozvoj průmyslu v regionu a vytvoření související infrastruktury, aby se z Brna stalo hlavní město herního vývoje v Evropě. Spolu realizuje Herní Inkubátor, podílí se na budování platformy pro studentské hry Lektvar a platformy orientující zájemce ve světě animace, VFX a vizuálních efektů.

Vision Game

Projekt mapuje českou a slovenskou herní historii i součást. Vede digitální archiv českých i slovenských her a herních studií, archivuje i fyzická vydání her včetně obalů a manuálů. Natáčí rozhovory s vývojáři, a zpětně tak vytváří materiály pokrývající historii českého herního průmyslu. Monitoruje možnosti herního vzdělávání a podporuje studenty herních oborů. K hrám přistupuje jako ke kulturnímu médiu, které je nutné archivovat a mapovat podobně jako film a výtvarné umění.

1.2 Nezávislé a indie hry

Českému trhu dominují malá studia, 76 % všech studií fungujících na českém trhu má méně než 10 zaměstnanců. Studia s více než 50 zaměstnanci, jejichž ekonomický význam je větší, tvoří jen 6 % celkového počtu (Asociace českých herních vývojářů, 2022). I v českém prostředí se tak potvrzuje platnost tvrzení, že počet malých studií a vývojářů se sice výrazně

¹² Ustálený formát soutěže, kde týmy amatérů i profesionálů během omezeného času (obvykle 48 hod.) vytváří hru na zadané téma.

rozšířil, ekonomicky mu ale dominuje malé množství velkých korporací a platform (Kerr, 2017 str. 55). Podobně to funguje i v distribuci, kde malé množství společností, které vyrábí hardware nebo provozují digitální distribuční platformy,¹³ kontroluje přístup jak k digitální, tak fyzické distribuci her, zatímco velké množství nezávislých vývojářů vytváří obsah (Kerr, 2017 str. 3).

Rozvoj indie a nezávislého vývojářství je výsledkem větší dostupnosti vývojových nástrojů a nových online distribučních modelů. To vede vývojáře pryč od tradičních produkčních modelů, ve kterých musí odvádět část zisku vydavateli a společnosti. Motivací je pro vývojáře také snížení závislosti na managementu a větší autonomie v kreativních i obchodních rozhodnutích. Rozvoj indie je idealizovaný jako návrat ke „garážové“ produkci, jejímž hlavním cílem je vytvoření uměleckého díla, nikoliv zisku. Samotní vývojáři jsou motivováni hlavně nadšením pro daný projekt (Lipkin, 2019). Pracovní tým disponuje kreativní autonomií bez hierarchizace.

V takovém indie světě má „producer“ negativní konotaci spojenou s klasickým modelem velkých, kreativitu omezujících studií (Whitson, a další, 2021). Stereotyp spojený s producenty je označuje za členy týmu bez reálných dovedností a jejich roli omezuje čistě na zajištění financování a projekt management. V indie světě tak pozice producenta mizí. Producentská agenda ale i u indie her zůstává, úkoly jsou rozděleny mezi členy týmu nad rámec jejich vlastní pracovní náplně nebo úplně odstraněny. Z toho vyplývají další problémy – přehlcení pracovníci, kteří producentskou práci nedělají dobře, nebo v náporu polevují ve své původní činnosti anebo hry bez marketingu a špatně promyšleným distribučním modelem. Tradiční úkoly producenta (HR, PR, marketing, business development) jsou nezbytné pro přijetí hry a fungování společnosti i v produkcích malého rozsahu (Whitson, a další, 2021). Studia se „nepříjemných“ úkolů producenta a napojení na komerční trh nezbaví tím, že odstraní jeho pozici. Naopak producentské úkoly a nároky na propagaci a marketing v silné konkurenci nezávislých her na online distribučních platformách sílí.

Tento diskurz je dle mnou vedených rozhovorů platný i v českém prostředí. Zástupci nezávislých studií,¹⁴ se kterými jsem mluvila na jednu stranu nepotvrdili, že by profese producenta měla vyloženě negativní konotaci. Zároveň však žádné z těchto nezávislých studií pozici producenta ve svém týmu nemá. Buď je pozice s obdobnou agendou nazvaná jinak (např. projektový manažer), nebo tuto agendu spolu s dalšími úkony obstarává někdo z vedení společnosti, který často začal na jiné technické nebo kreativní pozici a s vedením společnosti se musel přeorientovat na více producentskou práci. Výjimkou nejsou ani

¹³ např. Apple, Sony, Microsoft, Nintendo

¹⁴ Jde o studia Amanita design, Fuchs+Dachs, Charles Games, Nepos Games, Wube software.

případy, kde má producentskou agendu mezi sebe rozděleno více zaměstnanců na různých pozicích. Například Vladislav Polgár, COO Keen Software House, potvrdil tato tvrzení dle vlastní zkušenosti z indie i AAA sektoru: „*Producentství se obecně (i z historického hlediska) pojí k průmyslové/mainstreamové výrobě her, zatímco indie sektor tuto roli někdy úmyslně upozaduje. V Keen Software House je rola producenta normální pozicíou, ktorá spolupracuje priamo s CEO a koordinuje prácu na projekte.*“ (Polgár, 2023)

1.3 Financování

V současnosti jsou nejrozšířenějším způsobem financování vývoje, výroby i distribuce hry **vlastní zdroje** samotných studií. Zavedená studia, kterým se podařilo prorazit s již jedním nebo více tituly si mohou z výnosů z prodejů dovolit financovat vývoj dalších titulů. Tím se stávají naprosto nezávislými, a nepodléhají tak dohledu investorů nebo nutnosti splnit podmínky grantů. Takto financované je například studio Amanita Design, které je díky svému dlouhému fungování a globálnímu úspěchu hry *Machinarium* schopno fungovat zcela nezávisle (Kunce, 2023). Vývoj dalšího projektu kompletně z vlastních zdrojů financuje i Warhorse Studios díky úspěchu předešlého titulu *Kingdom Come: Deliverance* (Vrtílek, 2023).¹⁵ Začínající firmy musí hledat zdroje financí jinde. Často do vývoje vkládají vlastní kapitál a doufají v jeho návratnost, případně se věnují zakázkové tvorbě a výnosy z ní následně investují do vývoje vlastní autorské hry (Malečková, 2023).¹⁶ V zakázkové tvorbě nemusí jít pouze o čistě reklamní produkt. Například Charles Games spolupracuje s neziskovými organizacemi, jako je Člověk v tísni nebo Goethe institut, a vytváří pro ně hry se vzdělávací a osvětovou funkcí (Kolek, 2023). Možností je také zapojení externích investorů nebo softwarových a hardwarových výrobců. Vedle samotných prodejů pak firmám přináší finance i partnerství s takzvanými subscription platformami, jako je Apple Arcade nebo Game Pass.¹⁷ Dle dohody s platformou je pak za poskytnutí licence studiu ze strany platformy jednorázově zapláceno (Kunce, 2023).

Investoři fungují v herním průmyslu podobně jako u technologických start-upů. Neinvestují do vývoje konkrétní hry nebo projektu, ale do společnosti jako takové. K získání investorů je nutné prokázat kvalitu a možného úspěchu společnosti. Jde například o úspěšnou crowdfundingovou kampaň nebo získání vydavatele. Nejvýraznějšími investory v oblasti

¹⁵ Warhorse Studios není v pravém slova smyslu nezávislým studiem. Vývoj a výrobu další hry sice financuje z výtěžků *Kingdom Come: Deliverance*, společnost ale patří pod Plaion (dříve Koch Media), která sama hry vydává i distribuuje. Plaion je navíc součástí globální Embracer Group, sdružující okolo 130 vývojářských studií.

¹⁶ Např. Charles Games, Fairy Snail Games, Fuchs+Dachs

¹⁷ Platforma patří pod Xbox, která předplatitelům nabízí přístup ke kurátorovanému výběru her.

herního průmyslu jsou v České republice v současnosti společnosti Synot, Rockaway, KKCG nebo podnikatel Zdeněk Bakala (Barák, a další, 2020 str. 41).

Zhruba do roku 2005, kdy převládala fyzická distribuce her a prodej v kamenných obchodech, dominoval systém financování skrze **vydavatele, tzv. publisher**a. Studio nabídlo hru, respektive její prototyp vydavateli. Ten kompletně zafinancoval její vývoj a výrobu, zajistil i distribuci a vývojářskému studiu odvedl 5–10 % zisku. Popularita tohoto modelu s nástupem digitální distribuce začala oslabovat.¹⁸ Řada vývojářských studií si zajišťuje financování sama a vydavatel zajišťuje pouze výrobu nosičů, distribuci a s tím spojenou propagaci. Na některých trzích je ale získání vydavatele stále nutné. Jde například o trhy, které jsou z politických důvodů centralizované nebo cenzurované, a kde nelze bez oficiálního vydavatele získat státní licenci umožňující distribuci hry nebo aplikace, např. Čína (Kunce, 2023). Některá indie studia tento model využívají dále, např. Fuchs+Dachs. Úspěch v získání vydavatele nebo investora je silně vázaný na osobní kontakty, přechází zkušenosti a úspěch už vydaných titulů (Čežek, 2023). Začínající studia jsou tak v tomto modelu velmi znevýhodněna a musí se zpravidla spoléhat na financování z vlastních zdrojů (Hájíček, 2023).¹⁹

Podpora ze strany výrobců hardwarových i softwarových výrobků spočívá buď přímo ve finančním vkladu, nebo v poskytnutí konkrétních výrobků k testování (počítače, konzole, telefony) a v propagaci na distribučních platformách. Obvykle se ale pojí s příslibem exkluzivity dané společnosti (Kerr, 2017). Další formou podpory přímo od výrobců jsou různá ocenění, např. Apple Design Awards, které v různých kategoriích oceňují nejlepší aplikace a hry dostupné na App Store. (Kolek, 2023)

Nefinanční podporu zejména malým a začínajícím studiím přináší různé **inkubátory a akcelerátory**, které poskytují zázemí, technologie, lidské zdroje a mentoring. V mezinárodním prostředí patří mezi ty nejvýznamnější akcelerátory GameFounders a Stugan nebo SpielFabrique.²⁰

V České republice je pilotním projektem Herní Inkubátor (Herní Inkubátor, 2023), společnost Bohemia Interactive provozuje vlastní Bohemia Incubator (Bohemia Interactive) a podporu nabízí také CzechInvest v rámci hackatonů a programu pro start-upy (Čežek, 2023; CzechInvest).

¹⁸ Více v kapitole 3.3 Distribuce.

¹⁹ Více o způsobech oslovování investorů a vydavatelů v kapitole 3.1 Vývoj.

²⁰ Více o inkubátoru SpielFabrique uvádí v rozhovoru Kateřina Malečková, Příloha 11.

Vývojáři se s žádostí o podporu často obrací i na samotné hráče. Zdrojem části financí mohou být **crowdfundingové kampaně**. Obvykle v nich vývojáři získají pouze malé procento celkového rozpočtu potřebného pro vývoj hry. Z vybrané částky je navíc ještě nutné pokrýt daně a poplatky serveru, na kterém kampaň běžela (KickStarter, IndieGoGo,...), a marketing kampaně (Barák, a další, 2020 str. 12). Výraznou výhodou crowdfundingu je ale propagace hry a budování fanouškovské komunity už ve fází vývoje. Úspěch v kampani je pak důkazem zájmu o hru a může vývojářům pomoci v hledání dalších zdrojů financí. To byl případ hry Kingdom Come: Deliverance. Warhorse Studios díky obrovskému úspěchu v kampani, kde vybrali téměř dva miliony dolarů, získali podporu investora (Kopřiva, 2014).

Příkladem kombinace crowdfundingu a jiného druhu financování je také hra *Factorio*. Studio Wube Software na ni v kampani vybralo přes půl milionu korun, což samozřejmě nepokrylo náklady na její vývoj. Hra ale díky crowdfundingu získala publicitu a od roku 2016 se prodávala v **předběžném přístupu, tzv. early access**. Díky prodejm mohl dále pokračovat její vývoj, který vyvrcholil vydáním plné verze v roce 2020. Metoda early access spočívá ve zpřístupnění nehotové hry. Vývojáři tak mohou příjmy z hry využít pro její další vývoj. Early access navíc slouží i pro budování silné komunity a testování v reálném čase. Vývojáři od hráčů sbírají zpětnou vazbu a mohou ji přímo promítat do vývoje hry (Dobrovský, 2019). Na podobném principu funguje i tzv. **soft launch**, který označuje vydání hry pouze ve vybraném teritoriu, na konkrétní platformě nebo v určitém obchodě. Hlavním cílem je otestování hry před jejím globálním vydáním (Fullerton, 2019).

1.3.1 Veřejné zdroje

V České republice zatím oproti Polsku, Německu nebo Slovensku²¹ neexistuje systematická veřejná podpora. Některá studia například tento problém řeší tak, že do týmu přiberou kolegy z Německa nebo Polska, aby dosáhla na tamní podporu. Společnosti Fairy Snail Games toto řešení pro zjednodušení zajištění financování radili mentoři z programu SpielFabrique (Malečková, 2023).

Ačkoliv by podporu hernímu průmyslu měla přinést právě probíhající transformace Státního fondu kinematografie na Audiovizuální fond, zatím není jasné, v jaké míře a kdy se tak stane. Samotná transformace by měla proběhnout do začátku roku 2025, podmíněna je ale komplexní změnou legislativy a nelze s jistotou říct kdy a zda vůbec bude novela Zákona o audiovizi a novela Statutu fondu přijata Poslaneckou sněmovnou (Státní fond kinematografie,

²¹ Na Slovensku funguje od roku 2017 v rámci Fondu na podporu umění dotační program určený pro herní průmysl, který za úvodní dva roční cykly rozdělil 650 000 € mezi 50 projektů. Více informací zde: <https://www.fpu.sk/sk/podporovane-oblasti/digitalne-hry/>

2022). Podle Heleny Bezděk Fraňkové by měl nový fond fungovat ve čtyřech oblastech: big screen, small screen, filmová infrastruktura, animace a gaming (Fraňková, 2023). Podpora by měla směřovat k jednotlivcům a menším studiím a zaměřovat by se měla hlavně na hry se vzdělávacím a kulturním charakterem (Broniek, 2021).

Získání grantu nebo částečné financování vývoje her přesto není v Česku úplně nemožné. Systematickou podporu částečně nahrazují regionální fondy zaměřené na podporu technologických inovací, do jejichž výzev herní průmysl spadá, ale které jsou velmi limitované velikostí nebo konkrétní oblastí působnosti. Veřejnou podporu nabízí také programy Evropské Unie Kreativní Evropa a Horizont, které ale vyžadují splnění specifických podmínek,²² které jsou pro začínající nebo malá studia nesplnitelné (Barák, a další, 2020 str. 32). Získání evropské podpory je podmíněno dobře napsanou grantovou žádostí, což je obzvlášť pro studia, které nedisponují pozicí producenta nebo jiného v této oblasti zkušeného pracovníka, velmi těžké. Z rozhovorů s producenty tak vyplývá, že byť by obzvlášť menší studia o veřejnou podporu stála a dokázala by díky ní své projekty dokončovat rychleji a kvalitněji, v současné chvíli ji kvůli administrativní náročnosti a nevyhovujícím kritériím nevyužívají (Hájíček, 2023).

Kreativní vouchery

Jsou programem, jehož cílem je větší provázanost malých a středních podniků s kulturními a kreativními odvětvími. Podpora je založená na vystavení „vouchery“, který může malý nebo střední podnik využít pro objednání kreativce zavedeného v programu v tzv. galerii kreativců. Voucher pokrývá maximálně 85 % z celkové hodnoty zakázky, jeho minimální výše je 50 000 Kč a maximální 200 000 Kč (Ministerstvo kultury České republiky, 2023). Jde tak o nepřímou podporu kulturních a kreativních průmyslů, podporovány jsou totiž objednávky jejich služeb od malých a středních podniků. Podporován je takto nepřímou i herní průmysl, v tzv. galerii kreativců existuje i jako speciální kategorie. Tento popsany model funguje na celostátní úrovni v rámci projektu Kreativní Česko, který zaštiťuje Ministerstvo kultury, financován je z Národního plánu obnovy (Kreativní Česko, 2023). Stejný model s mírně odlišnými podmínkami funguje i na regionální úrovni například v Brně²³ nebo v Hradci Králové.²⁴

Kreativní Evropa MEDIA

Program na podporu evropské kinematografie a audiovizuálního průmyslu nabízí financování ve výzvě *Video games and immersive content development*, která byla vypsána již dvakrát

²³ Více na <https://www.kreativnivouchery.cz/>

²⁴ Více na <https://www.proinovace.cz/cs/vouchery/akceleracni-a-kreativni-vouchery/akceleracni-vouchery-pro-podnikatele>

v letech 2022 a 2023. Do výzvy se mohou hlásit herní studia, software studia nebo audiovizuální produkční společnosti. Hlavní podmínkou je, že musí jít o projekt narativní videohry nebo imerzivního obsahu, kde musí být příběh vyprávěn v průběhu celé hry. Není tak možné grant uplatnit pro projekty, kde je příběh vyprávěn například pouze v úvodu a závěru.²⁵ Hra musí být určena pro komerční distribuci a žadatel musí splňovat podmínku, že vyvinul již alespoň jednu hru, která byla v posledních třech letech komerčně distribuována. Žadatelé mohou žádat o podporu v maximální výši 150 000 EUR a částka nesmí přesahovat 50 % z celkového rozpočtu na výrobu hry. Žádosti jsou hodnoceny komplexně dle originality konceptu, využitých technik, inovativnosti, kvality vyprávění, vizuálního přístupu i kvality finanční a marketingové strategie. Zohledňován je také potenciál mezinárodní distribuce a zahrnutí témat jako je udržitelnost a inkluze (Kreativní Evropa, 2023).

Zatím jediným v této výzvě podpořeným projektem je hra *Imperiums New World* společnosti Kube Games. Jak tvrdí Pavel Barák, předseda České asociace herních vývojářů: „Čeští žadatelé stále narážejí na základní kritérium pro posuzování žádosti – realizace jedné komerčně šířené hry, které je při fragmentarizaci českého videoherního průmyslu často překážkou – řada společností po vyprodukování hry zanikne, jiné jsou absorbovány většími hráči na trhu. Dalším problémem je požadavek na narativitu hry, který představuje problém i pro společnosti v ostatních evropských zemích, nikoli pouze v ČR.“ (Barák, a další, 2020 str. 34)

Pro podporu aktivit herních studií lze využít i další výzvy programu Kreativní Evropa, které nejsou přímo určeny na podporu vývoje konkrétní hry. Výzva *Innovative Tools and Business Models* je určena na vývoj a šíření inovativních nástrojů, které přispívají ke zvýšení dostupnosti evropských děl a konkurenceschopnosti evropského audiovizuálního průmyslu. Žádat v ni tak mohou vedle vývojářských studií herní organizace, vydavatelé, pořadatelé festivalů a konferencí (Kreativní Evropa, 2023). Výzva *European Co-development* je zaměřena primárně na podporu producentské a scénářistické přípravy audiovizuálních děl koprodukovaných konsorciem minimálně dvou společnostmi ze dvou různých zemí. Určená tedy není přímo pro herní vývojáře, ale uplatnit ji lze pro vývoj narativních VR a animovaných projektů (Kreativní Evropa, 2023).

Program Kreativní Evropa MEDIA pomáhá herním vývojářům i mimo udělování grantů, snaží se podílet se na jejich propagaci, nabízet konzultace a pomoc s přípravou žádostí. Její zástupci se účastní konferencí jako Game Access nebo GDS. Letos poprvé kanceláře programu v jednotlivých zemích tzv. media stands nabízí evropským herním profesionálům společný stánek na veletrhu Gamescom 2023, který je největší světovou událostí v oblasti

²⁵ Úplně vyřazené jsou puzzle, kvízy, sportovní, závodní, slovní, číselné, taneční, party hry.

herního průmyslu a také jeho největší evropskou obchodní platformou. Ačkoliv program Kreativní Evropa v rámci výzev na mobilitu umělců a kulturních pracovníků podporuje i krátkodobé výjezdy včetně hrazení nákladů na návštěvu festivalů a konferencí, herní průmysl v těchto výzvách podporován není. Začínající studia jako Fairy Snail Games tak řeší, jak svou účast na festivalech financovat (Malečková, 2023).

Horizont Evropa

Program pro výzkum a inovace, jehož cílem je posílit vědeckou a technickou základnu Evropské unie. Jedná se o jeden z největších programů EU s rozpočtem 95,5 miliard euro. Rozdělen do několika pilířů a takzvaných klastrů. Každoročně vypisuje nespočet výzev, které jsou dle konkrétních témat i využívaných technologií aplikovatelné i pro společnosti a organizace působící v odvětví herního průmyslu.²⁶ Velká část z nich se týká podpory vývoje technologií různých forem rozšířené reality (tzv. XR) a projektů, které ji využívají. Několik výzev lze také využít na podporu infrastruktury herního průmyslu, výzkumných a vzdělávacích organizací a start-upů (Národní informační centrum pro evropský výzkum, 2023). Herní studia mohou využít také výzvy programu zaměřující se na digitalizaci a zpřístupnění kulturního dědictví a muzejních sbírek. Společnost Charles Games se například účastní projektu podpořeného v rámci klastru Research and development. Mezinárodní konsorcium v něm řeší, jakým způsobem zpracovat muzejní sbírky a zpřístupnit je většímu počtu lidí. Charles Games v něm zpracovávají expozici muzea o dětské zkušenosti za války v Sarajevu (Kolek, 2023).

Dle Pavla Baráka je v českém prostředí stále nejvíce rozšířené financování z vlastních zdrojů. *„Pro začínající firmy jsou klíčoví investoři a přístup ke kapitálu. Primárním zdrojem financování tvorby her jsou přitom vlastní prostředky – 48 % společností je 100% financováno z vlastních zdrojů, jen 19 % obdrželo investici a 14 % společností využilo nefinanční podporu (účast na veletrhu, inkubační program).“* (Barák, a další, 2020 str. 7) Podobné výsledky vychází i z rozhovorů, které jsem vedla. Většina studií, bez rozdílu, jestli jde o velká nebo indie studia, jsou financována z vlastních zdrojů. Někteří z nich obdrželi investici, například InGame studios (Cinko, 2023), a minimum využívá možnosti veřejné podpory.

²⁶ Přehled konkrétních výzev otevřených v roce 2023 v programu Horizont, které se týkají herního průmyslu je dostupný na webu European Games Developer Federation zde: <https://www.egdf.eu/summary-of-european-video-games-industry-eu-funding-calls-for-2023/>

1.4 Struktura týmu

Podobně jako filmy, jsou i hry kolektivním dílem. Kompletně autorské hry jsou ojedinělé, ale i ty obvykle nejsou tvořeny jednotlivci kompletně. Vzhledem k složitosti a komplexitě vývoje her některých fázích přebírají obsah od jiných tvůrců (např. outsourcing hudby). K vývoji a vytvoření hry je potřeba tolik rozličných dovedností, že to vyžaduje rozdělení práce mezi skupinu individuálních tvůrců. Velikost týmu je určena finančními i časovými možnostmi studia, ale i náročností daného projektu.

Tvůrce lze rozdělit do tří základních archetypálních rolí: programátor, designér, umělec (Tschang, 2005). Dle toho rozdělení se dále do jednotlivých „departmentů“²⁷ dělí i další profese jako systémoví inženýři, animátoři, level-designéři, scénáristé.

Programátoři vymýšlí kód, a umožňují tak realizaci hry. To v praxi znamená vytvoření softwarových prototypů a nástrojů, vytvoření nebo převzetí herního enginu, strukturování dat, archivaci kódu, opravu chyb a bugů. Jde o souhrnně označují všech, kteří zajišťují technické zpracování hry (Fullerton, 2019 str. 400). Do této kategorie bychom tak mohli řadit vedle programátorů i softwarové analytiku, vývojáře skriptů, technický designéry a QA testery, kteří systematickým testováním hry hledají chyby a reportují je dalším členům týmu (Barák, a další, 2020 str. 16).

Designéři, resp. herní designéři, jsou stěžejní a specifickou profesí herního průmyslu. Jsou zodpovědní za hráčský zážitek, tzv. gameplay.²⁸ Jejich úkolem je vytvoření herního mechanismu a zajištění fungování hry. To je samozřejmě úzce svázáno s tím, jak je hra naprogramovaná, jakou má grafiku, hudbu, atd. Je tak nutné, aby designér úzce spolupracoval se všemi složkami týmu. Herní designér přichází s konceptem hry, vytváří prototyp, testuje prototyp, komunikuje vizi celému týmu. Některé společnosti nepracují přímo s pozicí game designéra, ale jeho roli zastává producent, umělec nebo někdo z managementu firmy. To může vést ke konfliktu zájmu, nejdůležitější rolí game designéra je za všech okolností hájit zájem hráče. Tato oblast ve větších týmech obsahuje i specializované level designéry, kteří se specializují na vývoj konkrétních levelů, a game directors, jejichž úkolem je režie dramatického oblouku hry (Fullerton, 2019 stránky 394-5).

Termín **umělci** označuje všechny členy týmu, kteří navrhují vizuální podobu hry. To zahrnuje 2D i 3D grafiku, konceptáře, animátory, specialisty na prostředí, postavy, textury,... Ve větších společnostech i vedoucí pozice jednotlivých oddělení jako například lead animátory nebo art directory, jejichž odpovědností je zachování konzistentního vzhledu hry. Vedle

²⁷ Vypůjčeno z terminologie filmového průmyslu.

²⁸ Vlastnosti počítačové hry, jako je její příběh nebo způsob hraní, spíše než obrázky nebo zvuky, které hra používá.

vizuálních umělců, lze zařadit do této kategorie ty, kteří pracují na podobě hry v jiném médiu. Konkrétně jde například o zvukaře, hudební skladatele, scénáristy nebo režiséry. *„Další profese, které dnes můžeme nalézt v herním vývoji, jsou podobné jako u filmu. Jde například o scenáristy, režiséry, zvukaře a hudebníky. Vzhledem k tomu, že dnes jsou počítačové hry mnohdy na úrovni interaktivního filmu a obsahují plnohodnotný filmový zážitek, není uplatnění těchto profesí příliš překvapivé.“* (Barák, a další, 2020 str. 16) V herním průmyslu se uplatní i kameramani, kteří do hry přináší úhly snímání, velikost objektivu, světlo a další prostředky, které ovlivňují realističnost gameplaye.

Základní kategorie herních profesí a týmu, který tvoří, lze rozdělit více způsoby, například dle fáze zapojení na „vývojářské“ a „distribuční“ (Fullerton, 2019 str. 392), což je založeno na klasickém systému, který fungoval zejména v době fyzické distribuce her. Vedle vývojářského studia, které hru vyvíjelo, existoval vydavatel, který z části pokrýval její financování a zajišťoval její distribuci včetně výroby fyzických nosičů a dodání do kamenných obchodů. Profese lze členit i dle povahy práce na technické a umělecké (Barák, a další, 2020 str. 15). Samostatnou skupinu tvoří profese, které se na produkci hry podílí nepřímou a slouží spíše jako podpora společnosti (HR, účetní, obchodníci, zákaznická podpora).

Společným znakem dělení je zařazení producentů a jejich asistentů napříč kategoriemi, respektive úplně mimo kategorizaci. To ukazuje jejich důležitost ve všech částech herního vývoje i distribuce, povahu práce balancující na hranici role umělecké a technické, nejasnou pozici i nutnost zastat všechny chybějící role a celý projekt umělecky, technicky i organizačně zastřešit.

2 Metodologie

Pro dosažení cíle práce si kladu výzkumnou otázku „Jaká je role producenta v českém herním průmyslu a jak se liší od té ve filmovém průmyslu?“. Výzkumná otázka se zaměřuje na náplň producentské profese a její specifika v případě českého herního průmyslu. Výsledná práce by měla být určena jako základní orientační text pro zájemce o práci v herním průmyslu z řad filmových producentů, absolventů a studentů filmové produkce.

Dílčími otázkami výzkumu jsou například, jestli a jaké má producent kreativní možnosti, jestli je producent kodifikován jako člen týmu nebo se o producentskou práci stará více zaměstnanců, kdo přichází s námětem, kdo a jak řeší financování projektu, jak se producent podílí na marketingu a zda spolupracuje s PR agenturami. Cílem výzkumu je popsat roli herního producenta ve všech fázích vzniku a distribuce hry. Touto optikou nahlížím na fungování celého herního průmyslu a komplexně jej popisuji.

Z metodologického hlediska kombinuji v praktické části práce studium odborné literatury, desk research a kvalitativní výzkum formou polostrukturovaných rozhovorů pomocí návodu se samotnými herními producenty. Tuto část práce rozdělují na jednotlivé kapitoly dle fází vzniku hry na vývoj tzv. pre-production, výrobu tzv. production, vydání tzv. publishing a distribuci hry. Terminologii využitou pro pojmenování jednotlivých fází vzniku díla si vypůjčuji z filmového prostředí, v kontextu herního průmyslu ji ve svých textech obdobně využívá Aphra Kerr (Kerr, 2017 str. 15).

2.1 Desk research

Desk research, nebo-li sekundární výzkum nebo výzkum od stolu, označuje způsob výzkumu, který je proveden analýzou už existujících informací a zdrojů. Oproti běžné kompilativní metodě jsou brány v potaz vedle odborných publikací i webové stránky, statistiky, databáze, články v masmédiích, archivní spisy. To nabízí získání komplexního přehledu o problému z různých úhlů pohledu. Výchozími relevantními zdroji pro sekundární výzkum v této práci jsou zdroje tvořené samotnými herními producenty a vývojáři, profesními organizacemi, softwarovými a hardwarovými společnostmi, distribučními platformami a státními orgány. Přestože byly použity zejména zdroje pocházející z online prostředí, byl kladen důraz na to, aby šlo o oficiálně zveřejněná data a nedošlo k použití zavádějících nebo vyložené falešných údajů.

2.2 Polostrukturovaný rozhovor pomocí návodu

Data přímo od vybraných herních producentů a řídicích pracovníků herních studií jsem získala kvalitativním dotazováním. Vzhledem k tomu, že téma herního producentství v odborných textech v českém i globální měřítku není zatím dostatečně zmapováno, jde o vhodný přístup pro explorativní bádání doposud přehlížených oblastí kulturní produkce. Kvalitativní výzkum jsem zvolila také kvůli celkově malému počtu herních producentů v České republice, odlišné definici této pozice v jednotlivých společnostech i odlišnosti ve velikosti a fungování těchto společností. Kvůli zachování pružnosti reakce na tyto odlišnosti a zároveň možnosti jednotlivé rozhovory porovnat jsem zvolila metodu polostrukturovaných rozhovorů pomocí návodu. Jan Hendl tuto metodu popisuje takto: *„Současně umožňuje provést rozhovory s několika lidmi strukturovaně a ulehčuje jejich srovnání. Pomáhá udržet zaměření rozhovoru, ale dovoluje dotazovanému zároveň uplatnit vlastní perspektivy a zkušenosti.“* (Hendl, 2016 str. 178)

Stanovila jsem pět okruhů otázek, které se týkají zkušenosti respondentů s producentskou praxí a informací o společnosti, pracovní agendy ve vývoji, výrobě, distribuci hry a jejich názoru na propojení herního a filmového průmyslu. Okruhy byly vybrány tak, aby doplnily výsledky desk research a teoretickou část práce. Jednotlivé otázky pak byly voleny tak, aby reflektovaly specifika daného producenta. Vzhledem k odlišnostem mezi respondenty i ke zvolené metodě není důležité zodpovědět každou z nich. Stěžejní je získání celkového pohledu respondenta pro daný okruh.

Při výběru respondentů jsem postupovala tak, abych vytvořila pestrý vzorek. Práce je sice zaměřena na nezávislá a indie studia, mezi respondenty jsem pro možnost komparace oslovila i zástupce AAA studií. Obsáhla jsem tak producenty velkých českých AAA studií, zahraničních studií s českou pobočkou i zástupce nezávislých indie studií, kde často ani přímo neexistuje pozice producenta a jeho agenda je rozptýlena mezi jednotlivé členy týmu. Vedle velikosti a financování studií jsem se zaměřila i na demografii jednotlivých respondentů, šlo mi o to zahrnout muže i ženy pracující v různých částech republiky. Mezi respondenty jsem zařadila i ty, jejichž pozice ve společnosti není nazvaná doslovně jako producent, ale ve své pracovní agendě řeší obdobné věci. Jde o pozice jako chief executive officer (CEO), chief operations officer (COO) a jiné řídicí pracovníky.

Respondenti výzkumu		
jméno	pozice	společnost
Miloslav Cinko	lead producer	InGame Studios
Sanja Čížek	game director	Fuchs+Dachs
Josef Hájiček	spoluzakladatel	Nepos Games
Lucie Hornofová	producer	Keen Software House
Lukáš Kolek	CEO	Charles Games
Lukáš Kunc	PR & production	Amanita Design
Kateřina Malečková	produkční	Fairy Snail Games
Vladislav Polgar	COO	Keen Software House
Michal Vrtílek	producer	Warhorse Studios

Tab. 1 Seznam dotazovaných producentů

Vzhledem k tomu, že je herní průmysl známý pečlivým ochraňováním obchodních tajemství, vnitřních procesů a informací o projektech (O'Donnell, 2014), kladla jsem při vedení rozhovorů velký důraz na etiku výzkumu. Všem respondentům jsem hned v úvodu nabídla anonymizaci jejich výpovědí, stejně tak jako možnost cokoliv vyřčeného později stáhnout a v práci nepublikovat. Rozhovory byly prováděny kombinací osobních a online schůzek dle časových možností respondentů. Jejich transkripce jsou přiloženy jako příloha práce, stejně tak jako používaná struktura rozhovorů.

3 Role producenta

Stejně jako v jiných kulturních a kreativních odvětvích je role producenta spojená především se zajišťováním a přidělováním časových, personálních, materiálních a finančních kapacit. Úkolem producenta je zajistit, aby vývojový tým dokončil projekt včas a v rámci rozpočtu. Producent ve vývoji her sice zastává čtvrtou centrální roli, stojí ale mimo hlavní tvůrčí trojici programátora, herního designéra a umělce (Kerr, 2006). Producent je klíčovým prostředníkem mezi centrální trojicí zajišťující vývoj hry a dalšími součástmi výrobní infrastruktury. Ta zahrnuje vydavatelství, financování, regulaci obsahu, distribuci, marketing, zajištění kvality, fyzickou výrobu a podporu komunity (Whitson, a další, 2021).

Na otázky, co přesně producent na každodenní bázi dělá, jestli je jeho pracovní agenda stejná v různých studiích, jaké má kreativní možnosti, jsem se formou strukturovaného rozhovoru ptala vzorku devíti českých herních producentů a producentek. V následujících podkapitolách s pomocí jejich odpovědí mapuji roli producenta od vzniku námětu až po vydání a distribuci výsledné hry. Skrze tuto optiku text nahlédne na obecné fungování českého herního průmyslu včetně zajištění financování, marketingu, možností prezentace na herních festivalech a přehlídkách.

3.1 Vývoj

Fáze vývoje zahrnuje počáteční nápad a koncepci hry. Tým definuje základní herní mechaniku, herní prvky a příběh hry. Grafici přichází s prvními koncepty výtvarného stylu. Definuje se celková vize hry. Končí vytvořením prototypu, který je funkční, ale velmi omezenou verzí hry. Jeho vytvoření tak pomáhá týmu vyzkoušet funkčnost konceptu a odhalit případné problémy (Kerr, 2006). Slouží zároveň k oslovení vydavatelů a investorů.

Producent má v prvotní fázi vývoje na starosti vytvoření obecného časového plánu vývoje a výroby hry tzv. road map (Malečková, 2023) a definování jednotlivých milníků (milestonů). Ty lze charakterizovat jako deadlines pro zhotovení určitých částí hry. V indie studiích řeší producenti plánování kompletně sami (Čežek, 2023), některá indie studia si mohou dokonce díky své nezávislosti dovolit zpoždění a změny oproti původnímu plánu (Kunce, 2023). Naopak pokud studio spolupracuje s vydavatelem nebo investorem, je smluvně vázáno k plnění sjednaných milestonů ve sjednaném čase a zpoždění by znamenalo porušení kontraktu. Ve velkých AA a AAA studiích vytváří road map game director, team leadeři, executive producer nebo lead producer. V těchto studiích jsou producentské týmy širší. Například v InGame Studios v současnosti pracuje šest producentů, z nichž má každý na starosti jednu oblast: animace, vývoj charakterů, grafiku, programování, hratelný obsah a zvuky, audiovizuální doplňky, jako jsou krátké filmy. Tým producentů pak vede tzv. lead

producer. Řadoví producenti řídí a organizují časové rozložení v rámci své oblasti a lead producer koordinuje všechny složky dohromady (Cinko, 2023).

„...v době úplného začátku se věnuji rozpočtu a plánování milestonů. V praxi to znamená, že konzultuji s kolegy, co se děje, snažím se využít předchozích zkušeností a vytipovat, co by mohl být problém. Můj prvotní úkol v této primární fázi je domluvit se s týmem a začít odhadovat, kdy ten projekt bude hotov. Od toho se pak odvíjí i další technické věci. Víme, co na sebe jak navazuje, jak je která fáze časově náročná a dokdy musí být hotová, aby se mohlo pokračovat dál. Takže hned od začátku plánujeme časový horizont, kolik lidí bude potřeba, plánujeme zdroje, současně také je mou povinností upozornit třeba na případné „nesmysly“ kreativního ředitele apod. Naštěstí jako výkonný producent mám v tomto právo veta.“ uvádí lead producer InGame Studios Miloslav Cinko (Cinko, 2023).

Zásadním úkolem pro producenty ve fázi vývoje je zajištění financování, pokud studio nefunguje na bázi financování čistě z vlastních zdrojů.²⁹ S tzv. pitch deckem, který obsahuje fotky, videa a demo hry, obchází producent investory a vydavatele a snaží se je oslovit k vložení financí do hry. Většinou to funguje na přímém kontaktu se společnostmi, v Česku neexistují velké industry akce s pitchingy. Pouze některé inkubátory jako CzechInvest a Bohemia Incubator nabízí propojení s potenciálními investory a vydavateli (Čežek, 2023).

Výhodu mají samozřejmě studia, která už jsou na trhu zavedená a mají za sebou úspěšnou distribuci alespoň jedné hry, případně získali nějaké ocenění. Faktorem, který je pro posuzování her pro vydavatele důležitý je tzv. USP.³⁰ Vydavatelé obvykle studii nabízí kontrakty formou minimální garance, podobně jako filmoví distributoři. Na základě předložených materiálů odhadnou výše prodeje hry a studiu tuto částku poskytnou. Po vydání hry si pak vydavatel tuto částku z prodejů odvádí nejdříve sobě, po naplnění její výše, si zisky začne s vývojářským studiem dělit. Procentuální rozdělení a výše poplatku vydavateli se liší dle uzavřené smlouvy. Obecně platí, že začínající studia nemají tak silné postavení a s vydavateli uzavírají nevýhodné domluvy, naopak čím je studio etablovanější, tím se mu daří získávat výhodnější kontrakty. Na trhu existují i společnosti, které se zabývají pomocí a právními konzultacemi těchto kontraktů tak, aby jejich nastavení bylo pro vývojářská studia výhodnější, např. Cyber Sale Consulting (Čežek, 2023).

3.1.1 Kreativní možnosti producenta

Velkou otázkou pro mě byly už v počátku psaní této práce kreativní možnosti producenta v herním průmyslu. Zajímalo mě, jestli producent může přijít s námětem hry, do jaké míry je

²⁹ Např. Amanita Design, Nepos Games, Bohemia Interactive.

³⁰ User/unique selling point, to, co dělá hru originální a zajímavou pro hráče.

zapojen do prvních rozhovorů a brainstormingů o funkčnosti hry, jak se podílí na formování vizuálního stylu apod. Ptala jsem se na to i mých respondentů a výsledky jsou různé. Producenti z AAA studií se shodují, že prostředí jejich společnosti je přátelské a pokud by chtěli, mohli by se zapojit i do kreativních rozhodnutí, přijít s vlastním nápadem nebo rozvíjet nápady svých kolegů. Shodují se ale zároveň i na tom, že této možnosti nevyužívají, protože je pak jejich producentská práce ovlivněná a mají tendenci svou myšlenku nevědomky upřednostňovat.

„Mám možnost, ale nedělám to. Jakmile člověk něco vymyslí, dává tomu jinou váhu než nápadům druhých, a to si jako producent nemohu dovolit. Na současném projektu jsem to párkrát udělal, ale byly to malé věci, kdy nebyl čas, např. jsem vymyslel názvy zbraní nebo nějaké popisky, ale i tak chci, aby to po mně někdo zkontroloval.“ říká Miloslav Cinko, lead producer InGame Studios (Cinko, 2023).

Producent Warhorse Studios Michal Vrtílek uvádí: *„I producent má tady možnost přijít s nějakou připomínkou, proč něco není dobrý nápad. Osobně se snažím spíš zajišťovat, aby nápady těch ostatních lidí byly dobré, než že bych nadhazoval svoje věci. Pokládám takové otázky jako: „Jsi si jistý, že to bude fungovat, když to takhle uděláš?“ Myslím si, že dělám na tolika věcech, že fakt musím často přepínat a nemyslím si, že by bylo dobré, aby nějaké nápady přicházely ode mě. Hlavně bych byl potom možná zaujatý.“* (Vrtílek, 2023)

Naopak v indie studiích se často v jedné osobě spojuje pozice producenta s řídicím pracovníkem³¹ nebo game directorem.³² V těchto pozicích jsou kreativní možnosti rozsáhlé. Ať už se jedná přímo o vytvoření námětu hry, game design nebo její umělecké vedení. Pro indie studia je díky variabilitě dovedností jejich pracovníků, větší otevřenosti a komunitních charakteru týmu typické zapojení všech členů při tvorbě námětu. Lukáš Kolek, CEO Charles Games zapojení týmu ve vývoji komentuje takto: *„Je to tak. Vybíráme si projekty, u kterých všichni jsme za jedno, že je chceme dělat. V tom funguje ta horizontalita. Neděláme věci, co nás nebaví. Za jedno musíme být i v tom design procesu, kde se navzájem přesvědčíme, co funguje. V tom iniciačním procesu jsou zainteresovaní všichni.“* (Kolek, 2023)

3.2 Výroba

Po zhotovení prototypů začíná samotná výroba hry, tzv. production. Obsahuje programování, zhotovování grafiky konkrétních postav i prostředí, design jednotlivých levelů i QA testování (Kerr, 2006). Vývoj a výroba finálního produktu trvá i několik let a souvisí s enormně rychlým technologickým vývojem, na který musí herní průmysl neustále reagovat.

³¹ V případě Charles Games, Nepos Games.

³² V případě Fuchs+Dachs.

„Specifikum herního průmyslu spočívá v dlouhé a nákladné fázi vývoje produktů (mobilní hry jeden až tři roky, PC a konzolové hry tři i více let.“ (Barák, a další, 2020 str. 43)

Úkolem producenta je v tomto období především kontrola a organizace zdrojů, a to především lidských, časových a finančních. Pracovní úkoly jsou založeny na časovém plánu, který byl vytvořen už ve vývoji. Ten se, ale v reakci na různé změny mění a úkolem producenta je reagovat na aktuální změny a přizpůsobovat ho tak, aby se zachovali jednotlivé milestones. S tím ohledem pak producent určuje i priority práce pro svůj tým, zajišťuje dokumentaci, kontroluje hotovou práci (Cinko, 2023). Specifikem herního průmyslu je, že veškerý obsah zpravidla vzniká pod rukama konkrétních pracovníků, kteří mají stanovenou svou hodinovou mzdu. Veškeré finanční zdroje tak lze jednoduše převést na čas. Pokud víme, jak dlouho bude výroba určitého komponentu trvat, víme, i kolik bude stát, a obráceně pokud máme určitý limitovaný budget na konkrétní komponent, víme, za jak dlouho se jeho výroba musí stihnout. Hlavní jednotkou, kterou herní producenti řeší, je čas (Vrtílek, 2023). Jde o časovou organizaci práce členů týmu a dohlížení na plnění nastavených deadlinů. Řada společností k tomu využívá různé softwary pro projektové řízení, jako je například program Jira.

Producenti nesou zodpovědnost i za rozpočty, které jsou ale přímo závislé na správném časovém plánování. *„Jsme zodpovědní vydavatelům za milestones. Nedostaneš peníze, než nedodáš to, co jsi slíbil. To se v indie studiu stát nemůže, v AA občas ano, tam jsou větší peníze. U nás se to stát nesmí. Jsem velmi přátelská, ale jsem na konci ta, která musí na výsledek tlačit.“ (Čežek, 2023)*

3.2.1 Fáze výroby

Před oficiálním zahájením výroby týmy často pracují na vytvoření tzv. **vertical slice**. Jde o propracovanou ukázkou hry nebo jednoho levelu, která v co nejlepší kvalitě ukazuje finální podobu a funkčnost celé hry. Vertical slice by měl ukazovat průřez celou finální hrou a obsahovat prostředí, herní mechaniky, hlavní hrdiny, základ příběhu. Jde o jakýsi teaser, jehož existence je nutná pro případně oslovení vydavatele (publisher) nebo investora k dofinancování kompletní výroby hry (Fullerton, 2019). Obvykle se nejedná se o veřejný materiál, ale v některých případech se studio může rozhodnout jej uveřejnit, např. jako součást crowdfundingové kampaně. Vertical slice nebo také slice demo lze přirovnat k pilotu nebo krátkému filmu. Na jeho výrobě pracuje celý tým, pouze se sníženým počtem pracovníků na každém pracovišti. Jeho výroba je tak nejen finančně, ale i časově nákladná (Ulrychová, 2016).

Dalším milníkem ve výrobě hry je tzv. **alfa/horizontal slice**. Jedná se o významnou fázi dokončení, ve které jsou už implementovány základní funkce hry do celého jejího rozsahu a hra je hratelná od začátku do konce. To znamená odklon od výroby a k rozsáhlému QA testování a opravám. Tzv. alfa verze může stále ještě obsahovat nedokončené funkce a zástupné prostředky, kterou nejsou finální (Fullerton, 2019).

Beta verze je už kompletní verzí hry. Obsahuje veškeré funkce i grafiku a z interního testování přechází do testování externího a je připravena pro širší publikum. Taková hra už může být vydána ve formě early access. Její testování zahrnuje zpětnou vazbu přímo od hráčů, testování výkonu na různých platformách a v různých verzích. Následně dochází ke konečným úpravám na základě hráčské zkušenosti (Fullerton, 2019).

Finální verze hry připravená k vydání se nazývá **Gold Master**. Hra je v této fázi považovaná za stabilní a nechybovou. Tato verze se využívá pro kopírování a uvedení na trh. Po uvedení hry na trh může pokračovat výroba aktualizací a doplňování obsahu na základě požadavků komunity hráčů. Jedná se o opravy chyb, rozšíření nebo stahovatelného obsahu (DLC) (Fullerton, 2019).

3.3 Vydání hry

Přístupy k zapojení producentů do aktivit souvisejících s vydáním hry se u různých studií liší dle velikosti studia a jeho zamření. Například CEO společnosti Charles Games Lukáš Kolek, který v rámci své agendy zastává i roli producenta, nechává marketing i distribuci čistě v rukou marketérů a do jednání vstupuje pouze ve chvíli, kdy se dějí nečekané věci a je nutné zasáhnout. Zastává tak spíše roli krizového manažera (Kolek, 2023). Obdobně producenti Warhorse Studios a InGame Studios do distribuce a marketingu her vůbec nezasazují, pouze zajišťují dodávání různých materiálů k tvorbě trailerů a propagačních materiálů svým kolegům z oddělení marketingu a případně jednají s partnery ohledně spolupráce ve vzájemné propagaci (Vrtílek, 2023; Cinko, 2023). Naopak v Amanita Design jsou role marketéra a producenta spojeny v jednu pozici, kterou zastává Lukáš Kunce. Jeho úkolem je vedle produkční organizace výrobních kapacit i komunikace s distribučními platformami, vyjednávání podmínek spolupráce i zajišťování a nahrávání konkrétních assetů, fotek, videí. Sám má na starosti také kompletní propagaci hry. Od komunikace s médii, po správu sociálních sítí studia i konkrétního projektu, včetně serveru na Discordu (Kunce, 2023).

3.3.1 Distribuce

Hry jsou specifické svým globálním distribučním potenciálem. Mají nízkou vazbu na jazyk, který není pro herní zážitek rozhodující, případně se ve většině případů jazykové mutace vyřeší jednoduchým textovým překladem menu nebo v případě her s průvodcem otitulkováním. Nejsou podmíněné kulturním kontextem země vzniku. Herní mechanismus funguje obdobně v různých kulturních prostředích a samotné vývojářské týmy jsou obvykle tvořeny pracovníky různých národností. Samotná distribuce her se s nástupem digitálních technologií a rozšířením internetového připojení přesunula do online světa. Díky digitální podobě produktů jsou tak hry ve stejný okamžik přístupné hráčům po celém světě. Platformy se pak dělí na ty, které dominují otevřeným systémům jako jsou osobní počítače, hráčům umožňují jednorázový nákup hry a které od vývojářů nevyžadují exkluzivitu.³³ U uzavřených systémů, jako jsou konzole nebo mobily, je obvykle platforma provozována přímo výrobcem systému. Jedná se tak o společnosti Sony,³⁴ Microsoft,³⁵ Nintendo³⁶ a firmy Apple³⁷ či Google³⁸ (Barák, a další, 2020 str. 13). K možnosti přímé koupě hry, přibyla v posledních letech i možnost nákupu předplatného určitých serverů, které po danou dobu nabízí hráči přístup ke kurátorovanému výběru her. Jde o služby jako PlayStation Plus, Game Pass, Apple Arcade, ale přístup k výběru exkluzivních mobilních her nabízí v rámci předplatného i Netflix (Netflix, 2023) (Kunec, 2023).

Prodej her skrze online platformy bez nutnosti vydání fyzického nosiče a nutnosti spolupráce s vydavatelem zdánlivě otevřel trh i malým společnostem, ale také výrazně zvýšil konkurenci. I když existují případy, kdy si malé indie hry někdo všiml a stal se z ní hit, pravidlem je spíš, že je nutné hru výrazně propagovat. Tím rostou nároky na personální i finanční zajištění marketingu, komunitní podpory, lokalizace,... které mají k dispozici zpravidla jen velká studia (Kerr, 2017 str. 3). Digitální distribuce her významně roste a již převyšuje distribuci klasickou (Barák, a další, 2020 str. 7). Téměř 90 % veškeré české herní produkce se distribuuje a propaguje prostřednictvím online služeb bez podpory vydavatelů a distributorů (Kancelář Kreativní Evropa - MEDIA, 2022 str. 3). To potvrzují i mnou oslovení producenti. Většina společností, i ty z řad menších studií, s jejichž zástupci jsem mluvila, si vydávání her řeší sama. Sami jednájí s platformami, sami připravují podkladové materiály a sami je na platformy nahrávají. Tato činnost pak obvykle spadá do agendy producentů. Na vydavatele se studia obrací v případě různých výjimek. Jde o vydání hry v určitých teritoriích, kde je trh nějak státně omezen nebo více regulován. Například v Číně mohou hry oficiálně vydávat

³³ Steam, Origin, GOG, Epic Games Store

³⁴ konzole PlayStation a platforma PlayStation Store

³⁵ konzole Xbox, platforma Microsoft Store

³⁶ konzole Switch, platforma My Nintendo Store

³⁷ zařízení s iOS a platforma App Store

³⁸ zařízení Android a platforma Google Play

pouze čínské entity, je tak nutné najít si čínského vydavatele. V Japonsku bylo ještě před pár lety nutné získat speciální rating, což bylo bez místního vydavatele velmi obtížné (Kunce, 2023). Dalším důvodem pro získání vydavatele je vydávání fyzické verze nebo uzpůsobení hry pro specifické technologie, se kterými studio nemá zkušenosti³⁹ (Kolek, 2023). Stále existují i studia, která s vydavatelem spolupracují globálně. Jde například o indie studio Fuchs+Dachs. Motivací je pro ně zejména zajištění financování projektu, které vydavatel dle smlouvy pokryje (Čežek, 2023).

Ačkoliv online distribuce na současném trhu dominuje, řada titulů je stále distribuována i fyzicky. To s sebou nese vyšší nároky na časovou přípravu vydání hry. Nevýhodou je, že veškerý obsah musí být připravený už zhruba tři měsíce před plánovaným datem vydání, aby se stihly vyrobit nosiče, kompletovat obaly a vše připravit pro prodej v kamenných obchodech (Cinko, 2023).

3.3.2 Marketing

Marketing a propagace her nabraly s rozšířením digitální distribuce na důležitosti. Studia zaměstnávají experty na marketing⁴⁰ a rozšiřují vlastní marketingový tým,⁴¹ najímají PR agentury,⁴² nebo pro propagaci a marketing využívají služby vydavatelů.⁴³

Tvorba komunity a interakcí mezi vývojáři a hráči je v herním průmyslu historicky důležitá. Online distribuční platformy tento prvek navíc ještě posílily. Důležité jsou vedle samotného produktu také návazné služby, které slouží k udržování pozornosti uživatelů: rozšiřování hry, přidávání nového obsahu, uživatelská podpora. Umožňuje to zapojení komunity do tvorby produktu. Hráči tak nejsou již jen konzumenty, ale zlepšují a rozšiřují hru (Barák, a další, 2020 str. 14). Zapojení fanoušků někdy přeroste až do té míry, že se začnou podílet na vývoji hry. Například úspěšná série *Arma* (Bohemia Interactive), hra *Space Engineers* (Keen Software House) nebo indie hra *Factorio* (Wube Software) tento přístup podporují. Vývojáři fanouškům poskytují volný přístup k nástrojům a aplikacím. Samotní hráči si tak hru přizpůsobují, mění a doplňují o nový obsah, čímž vytváří tzv. modifikace. Tito tvůrci sice pracují čistě z nadšení pro danou hru bez nároku na honorář, motivovat je ale může vidina zaměstnání v daném herním studiu. Vysoce kvalifikovaných pracovníků pro oblast herního vývojářství je v České republice dlouhodobě nedostatek. Není tak výjimkou, že vývojáři neaktivnější fanoušky a autory modifikací osloví s pracovní nabídkou. Obecně je zapojení

³⁹ např. konzole pro studio, které zatím vydávalo pouze PC hry

⁴⁰ Charles Games (Kolek, 2023)

⁴¹ Warhorse Studios (Vrtílek, 2023)

⁴² Amanita Design (Kunce, 2023)

⁴³ InDesign Studios (Cinko, 2023)

hráčů vývojářskou komunitou podporováno a některá studia, například Fairy Snail Games, už hry vyvíjí tak, aby je později hráči mohli modifikovat (Malečková, 2023).

V herním marketingu se využívají obdobné prostředky, jako u jiných produktů zábavního průmyslu. Využívá se propagace na sociálních sítích: Facebook, Instagram, Twitter, včetně placených reklamních kampaní a spolupráce s influencery. V herním světě je pak specifickou sítí komunikační platforma Discord. Pracuje se i s médii, a to jak globálně, tak regionálně. O určitá herní témata mají zájem i mainstreamové portály, specifický herní obsah pak přejímají média zaměřená na hry. Veškeré kroky v kampani se musí přizpůsobit povaze konkrétní hry. Zatímco u hry *Kingdome Come: Deliverance* zafungovala masivní podpora influencerů (Vrtílek, 2023), v případě her Amanita Design údajně spolupráce s influencery nemá na prodejní čísla žádný efekt. Jejich producent Lukáš Kuncce uvádí, že „*když vycházel Chuchel a i Happy Game předloni, aniž by jsme se o to sami nějak přičinili, tak se stalo, že to hráli největší YouTuberi jako Markiplier, Jacksepticeye a naskákaly tomu desítky milionů views. Na prodejích to neudělalo vůbec nic, ani maličký spike tam nebyl vidět. ...ta hra je vlastně takový trošku interaktivní animovaný film, kde není moc možností něco udělat jinak než ten člověk, který to hrál na videu. Motivace si hru koupit a projít si znovu úplně to samé je pak prakticky nulová.*“ (Kuncce, 2023)

Marketingovou roli dnes přebírají také tradiční vydavatelé, tvůrci her je využívají pro uvedení na některých trzích a u některých svých titulů.⁴⁴ Model, kdy vydavatel financuje kompletní vývoj počítačové hry, jako v případě Electronic Arts a švédského vývojářského studia DICE, je méně a méně častý (Barák, a další, 2020 str. 12). Výhodou vydavatelů je jejich silná pozice na trhu a dosah jejich kanálů, i tak jim ale někdy samotní vývojáři pomáhají. Sanja Čežek z indie studia Fuchs+Dachs uvádí příklad, kdy na základě jednoduchého nápadu posílili marketingovou strategii hry *Ministry of Broadcast* jejich vydavatele: „*Rozhodli jsme se s partnerem udělat Twitter účet pro ptáka, který ve hře stále kecal do playeru.*⁴⁵ *Na Twitteru stále říkal to, že je naše hra špatná a jiné jsou dobré. Sdíleli jsme ostatní indie hry a říkali jsme: koukejte, jak je ta hra dobrá, ne jako Ministry of Broadcast, ta je fakt strašná. A stalo se, že lidé si začali googlit jméno hry a zvýšilo se nám SEO. Pak jsme byli na Googlu první, to nám zvýšilo prodejnost. Lidé s ptákem rádi komunikovali, dostal padesát tisíc sledujících za měsíc.*“ (Čežek, 2023)

Prezentace hry na mezinárodních veletrzích a herních konferencích jsou také formou marketingu. Z těch nejvýznamnějších lze jmenovat GDC, Gamescom, E3, Tokyo Game Show. Podobně jako ve filmovém průmyslu jde o důležité akce z hlediska prezentace

⁴⁴ Viz. kapitola 3.3.1 Distribuce

⁴⁵ Postava ve hře neustále hráče rozptyluje poznámkami o jeho aktivitě nebo herním prostředí.

projektu a zorientování se v současné tvorbě. Asi nejdůležitější součástí jejich návštěvy je networking a získávání kontaktů, což je v prostředí nezávislých studií ještě o poznání důležitější. Specifickou roli pak na festivalech hrají herní ceny, které nemusí mít přímo vliv na prodeje hry, ale jsou známkou prestiže a studiu mohou pomoci při hledání investora, vydavatele nebo v oslovování distribučních platforem, a to jak s daným projektem, tak i v budoucnu (Kolek, 2023). Problematické jsou pro malá studia poměrně vysoké náklady pro pronájem vlastního stánku na takových akcích, byť existují možnosti, jak se tam dostat skrze inkubátory nebo programy veřejné podpory.⁴⁶ Na těch největších konferencích se tak obvykle vyskytují největší stánky AAA studií, které si mohou dovolit vysoké náklady pokrýt a svou účastí udržují povědomí o značce, např. Blizzard (Cinko, 2023).

⁴⁶ Viz. kapitola 1.3 Financování

Závěr

V první části práce shrnuji fungování českého herního průmyslu a to jak v ekonomické, tak v organizační rovině. Text se věnuje postavení herního průmyslu v kontextu dalších kulturních a kreativních odvětví, jeho institucionálnímu zajištění, možnostem financování, specifikám nezávislých a indie studií i běžné struktuře vývojového týmu.

Druhá část představuje zvolenou metodologii práce, kterou je kombinace desk research a polostrukturovaných rozhovorů pomocí návodu.

Třetí část se věnuje samotné charakteristice role producenta ve všech fázích vývoje, výroby i distribuce a marketingu hry. Vychází z rozhovorů vedených se vzorkem devíti českých producentů a producentek s různými zkušenostmi i zázemím. Díky jejich výpovědím práce nahlíží do fungování indie i AAA studií, a to jak těch zavedených s dlouhou tradicí, tak teprve začínajících. Svá zjištění jsem dala do kontextu odborných zdrojů zabývajících se producentstvím v herním průmyslu, především pak článku *The Missing Producer: Rethinking indie cultural production in terms of entrepreneurship, relational labour, and sustainability* (Whitson, a další, 2021). Potvrdila jsem definici producenta jako klíčového prostředníka mezi centrální trojicí zajišťující vývoj hry a dalšími součástmi výrobní infrastruktury. Tvrzení o vynechání pozice producenta ve světě indie a nezávislých studií s ohledem na negativní konotaci této profese, které je hlavní premisou článku, se ukázala platná i českém prostředí.

Ačkoliv cílem práce byla jasná charakteristika role producenta, bádáním jsem došla k závěru, že ji v herním průmyslu nelze charakterizovat tak jednoduše, jak jsem si z počátku myslela. I v tak malém nereprezentativním vzorku, se kterým jsem pracovala, se zkušenosti jednotlivých respondentů velmi liší. Rozdíl je už v samotném pojmenování této pozice – od výkonného producenta a producenta, přes produkčního, projektového manažera, až po řídicí pracovníky, ředitele, CEOs. Odlišný je ale také způsob a míra zapojení producentů v jednotlivých fázích výroby a rozsah jejich pracovní agendy. Do určité míry jsou tyto rozdíly vázané na velikost daných společností. Producent Warhorse Studios Michal Vrtílek má na starosti opravdu jen zprostředkování komunikace ve svém týmu, organizaci jeho času a financí v průběhu výroby hry. Spolu s ním na stejném projektu dělá dalších pět producentů. Naopak CEO Charles Games Lukáš Kolek jako producent řeší chod studia i organizaci jednotlivých projektů, kterých během roku dělá tři až pět. Zapojuje se i do kreativního procesu, vyjednávání s distribučními platformami a hry doprovází na industry akce. Producent, respektive spolumajitel, společnosti Nepos Games Josef Hájiček je členem pouze dvoučlenného týmu, a řeší tak úplně vše od chodu studia, námětu hry až po programování.

Znakem, který všechny sjednocuje a který by se dal označit za charakteristickou náplň producentské práce v herním průmyslu, je časové plánování a hlídání jeho dodržování. Producenti vytváří časový plán výroby hry, monitorují kapacity týmu a zodpovídají za plnění tzv. milestoneů. Ve chvíli, kdy nastane nějaký problém, je na producentovi, aby vymyslel, jak a kdo by ho mohl vyřešit. Z rozhovorů také vyplývá, že časové plánování je v herním průmyslu přímo převeditelné na financování a dodržování rozpočtu. Každá složka rozpočtu je vyčíslitelná v hodinové sazbě a v čase, který na jejím plnění někdo stráví. Producent funguje také jako jakýsi mediátor v komunikaci mezi jednotlivými složkami týmu, je-li to třeba.

Druhou část výzkumné otázky se týkala odlišností role producenta v herním a filmovém průmyslu. Z rozhovorů vyplývá, že nikdo z oslovených producentů nemá z filmového průmyslu zkušenosti. Na otázku týkající se rekrutace herních producentů z řad těch filmových odpovídali rozpačitě. Shodli se, že ačkoliv mají herní a filmový průmysl hodně společného, odlišností herního průmyslu, které vychází z technicky náročné a specifické výroby, je mnoho. Uvedli, že organizační schopnosti filmových producentů by byli určitě dobrým základem, bylo by ale nutné takové uchazeče vzdělat v technických aspektech a průběhu výroby her. Z mého pohledu je pozice herního producenta založená především na finanční a časové organizaci a přirovnala bych ji k práci výkonného producenta. Kreativní náplň producentské práce, kde producent vede celý projekt, přichází s námětem, podílí se na vývoji a vybírá si své spolupracovníky, patří v herním průmyslu spíše do agendy game directora.

Snažila jsem se v textu negeneralizovat, ale popsat odlišné přístupy různých producentů i studií. Jak, řekl jeden z mých respondentů Miloslav Cinko: „*Já jen znovu zopakuji, že každá firma to má jinak.*“ (Cinko, 2023) Výsledky práce tak nelze považovat za obecně platné, jde spíše o charakteristiku práce devíti českých producentů a producentek a o vzhled do fungování studií, ve kterých respondenti působí. Myslím si, že jako materiál popisující práci producenta v různých fázích i oblastech herní produkce sloužící pro potenciální zájemce o tento obor funguje. Navíc otvírá prostor pro další rozsáhlejší bádání.

Seznam použitých zdrojů

- **#zakreativnicesko.** Plán obnovy. *#zakreativnicesko*. [Online] [Citace: 20. 5 2023.] <https://www.zakreativnicesko.cz/pl%C3%A1n-obnovy>.
- **Asociace českých herních vývojářů - GDACZ. 2022.** Český herní průmysl 2021. *GDACZ*. [Online] 2022. [Citace: 16. 5 2023.] <https://gda.cz/cs/cesky-herni-prumysl-2021/>.
- **Asociace českých herních vývojářů, GDACZ. 2022.** Infografika 2022. *GDACZ*. [Online] 2022. [Citace: 16. 5 2023.] <https://gda.cz/wp-content/uploads/2022/10/Infografika2022.pdf>.
- **Asociace producentů v audiovizi. 2022.** TZ Český audiovizuální průmysl vyhlíží dramatický propad kvůli pozastaveným pobídkám, za rok 2021 hlásí rekordní obrat. *Asociace producentů v audiovizi*. [Online] 30. 6 2022. [Citace: 16. 5 2023.] <https://asociaceproducentu.cz/download/62bee8bae6adb949912360/TZ%20%C4%8Cesk%C3%BD%20audiovizu%C3%A1n%C3%AD%20pr%C5%AFmysl%20vyhl%C3%AD%20dramatick%C3%BD%20propad%20kv%C5%AFli%20pozastaven%C3%BDm%20pob%C3%ADk%C3%A1m,%20za%20rok%202021%20hl%C3%A1s%C3%AD%20rekordn%C3%AD%20obrat>.
- **Barák, Pavel, a další. 2020.** *České počítačové hry, Vývojáři počítačových, konzolových a mobilních her v České republice v roce 2020*. Praha : Asociace českých herních vývojářů - GDACZ, KROUPAHELÁN, 2020.
- **Bendová, Helena. 2019.** *Co je nového v počítačových hrách*. Praha : Nová beseda, 2019.
- **Bohemia Interactive.** Bohemia Incubator, Where good ideas become fantastic games. *Bohemia Interactive*. [Online] [Citace: 2023. 7 30.] <https://incubator.bohemia.net/>.
- **Broniek, Patrik. 2021.** ANALÝZA: Stát poprvé podpoří herní studia. Vznikne nový audiovizuální fond. *e15.cz*. [Online] 22. 7 2021. [Citace: 13. 7 2023.] <https://www.e15.cz/domaci/analyza-stat-poprve-podpori-herni-studia-vznikne-novy-audiovizualni-fond-1382277>.
- **Cinko, Miloslav. 2023.** *Rozhovor s Miloslavem Cinkem, InGame Studios*. 7. 6 2023.
- **Creatoola. 2023.** Herní producent. *Creatoola - platforma pro animaci, herní vývoj a VFX*. [Online] ASAF, 2023. [Citace: 10. 8 2023.] <https://creatoola.cz/herni-producent/>.
- **CzechInvest.** Začínali únikovkou, teď vzdělávají studenty. S novými projekty firmě Hunter Games pomohl hackathon Hack the Crisis. *CzechInvest*. [Online] [Citace: 30. 7 2023.] <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-startupy/Pripadove-studie-startupy/Hunter-Games?force>.

- **Čežek, Sanja. 2023.** *Rozhovor se Sanjou Čežek, Fuchs+Dachs.* 18. 7 2023.
- **Dobrovský, Pavel. 2019.** Crowdfunding, investoři, nebo granty? Kde vzít peníze na vývoj dalšího herního hitu. *Forbes.* [Online] 18. 3 2019. [Citace: 15. 7 2023.] <https://forbes.cz/crowdfunding-investori-nebo-granty-kde-vzit-penize-na-vyvoj-dalsiho-herniho-hitu/>.
- **Fraňková, Helena Bezděk. 2023.** Fond za časů transformace. *Industry talks.* 3. 7 2023.
- **Fullerton, Tracy. 2019.** *Game Design Workshop: A Playcentric Approach to Creating Innovative Games.* 4. vydání. Boca Raton : Taylor & Francis Ltd, 2019. 9781138098770.
- **Hájíček, Josef. 2023.** *Rozhovor s Josefem Hájíčkem, Nepos Games.* 7. 6 2023.
- **Hendl, Jan. 2016.** *Kvalitativní výzkum, Základní teorie, metody a aplikace.* Praha : Portál, 2016. 978-80-262-0982-9.
- **Herní Inkubátor. 2023.** Herní Inkubátor v Brně. [Online] 2023. <https://inkubator.gamedevarea.com/>.
- **Kancelář Kreativní Evropa - MEDIA. 2022.** Český herní průmysl Czech Game Industry 2022. *Kreativní Evropa.* [Online] 5 2022. [Citace: 16. 5 2023.] https://www.kreativnievropa.cz/co5fokmmap3aa309/uploads/2022/05/Herni-prumysl-2022_web_oprava-BI.pdf.
- **Kerr, Aphra. 2017.** *Global Games, Production, Circulation and Policy in the Networked Era.* místo neznámé : Routledge, 2017. 9780415858878.
- —. 2006. *The Business and Culture of Digital Games: Gamework and Gameplay.* London : SAGE Publications Ltd, 2006.
- **Kloudová, Jitka et al. 2010.** *Kreativní ekonomika: Trendy, výzvy, příležitosti.* Praha : Grada Publishing, 2010.
- **Kolek, Lukáš. 2023.** *Rozhovor s Lukášem Kolkem.* 14. 6 2023.
- **Kopřiva, Michal. 2014.** Fanoušci pomohli přesvědčit investora, že naše hra má smysl. *Hospodářské noviny.* [Online] 6. 3 2014. [Citace: 15. 7 2023.] <https://archiv.hn.cz/c1-61801720-fanousci-pomohli-presvedcit-investora-ze-nase-hra-ma-smysl>.
- **Kreativní Česko. 2023.** Celostátní galerie kreativců. *Kreativní Česko.* [Online] 2023. [Citace: 16. 7 2023.] <https://vouchery.kreativnicesko.cz/>.
- **Kreativní Evropa. 2023.** European co-development. *Kreativní Evropa.* [Online] 2023. [Citace: 15. 7 2023.] <https://www.kreativnievropa.cz/detail-vyzvy/european-co-development-2023>.
- —. 2023. Innovative tools and business models. *Kreativní Evropa.* [Online] 2023. [Citace: 15. 7 2023.] <https://www.kreativnievropa.cz/detail-vyzvy/innovative-tools-and-business-models-2023>.

- —. **2023**. Video games and immersive content development. *Kreativní Evropa*. [Online] 2023. [Citace: 2023. 7 15.] Video games and immersive content development.
- **Kuhns, Todd. 2020**. How To Publish Your Game In China. *AppInChina*. [Online] 29. 7 2020. [Citace: 15. 7 2023.] <https://www.appinchina.co/blog/how-to-publish-your-game-in-china/>.
- **Kunce, Lukáš. 2023**. *Rozhovor s Lukášem Kunce, Amanita Design*. 8. 6 2023.
- **Lipkin, Nadav D. 2019**. The Indiepocalypse: The Political-Economy of Independent Game Development Labor in Contemporary Indie Markets. *Game Studies*. 2019, Sv. 19, 2.
- **Malečková, Kateřina. 2023**. *Rozhovor s Kateřinou Malečkovou, Fairy Snail Games*. 18. 7 2023.
- **Ministerstvo kultury České republiky. 2023**. Kreativní vouchery. *Ministerstvo kultury České republiky*. [Online] 2023. [Citace: 16. 7 2023.] <https://www.mkcr.cz/kreativni-vouchery-cs-2634>.
- —. **2021**. *Státní kulturní politika 2021-2025+*. Praha : Ministerstvo kultury České republiky, 2021. 978-80-87546-41-3.
- **MPO, Petr Očko a tým. 2022**. Digitální ekonomika a společnost. *Digitální Česko, Vládní program digitalizace České republiky 2018+*. [Online] 30. září 2022. [Citace: 20. květen 2023.] https://digitalnicesko.gov.cz/media/files/3._Digit%C3%A1ln%C3%AD_ekonomika_a_spole%C4%8Dnost_4Pz1aN9.pdf.
- **Národní informační centrum pro evropský výzkum. 2023**. Výzvy Horizont Evropa. *Portál Horizont Evropa*. [Online] 2023. [Citace: 15. 7 2023.] <https://www.horizontevropa.cz/cs/vyzvy?callsSort=0&callsCategory=0>.
- **Netflix. 2023**. Netflix Games. *Netflix*. [Online] 2023. [Citace: 17. 7 2023.] <https://help.netflix.com/en/node/121442>.
- **NPO**. Co je Národní plán obnovy (NPO)? FAQ, Národní plán obnovy. *Národní plán obnovy*. [Online] [Citace: 2023. 5 20.] <https://www.planobnovy.cz/faq>.
- **O'Donnell, Casey. 2014**. *Developer's Dilemma: The Secret World of Videogame Creators. Inside Technology*. Cambridge, MA : The MIT Press, 2014.
- **Polgár, Vladislav. 2023**. *Rozhovor s Vladislavem Polgárem, Keen Software House*. 9. 6 2023.
- **Státní fond kinematografie. 2022**. Dlouhodobá koncepce 2023-2028. [Online] 2022. [Citace: 23. 7 2023.] https://fondkinematografie.cz/assets/media/files/legislativa/Dlouhodob%C3%A1_koncepce_FI_NAL.pdf.

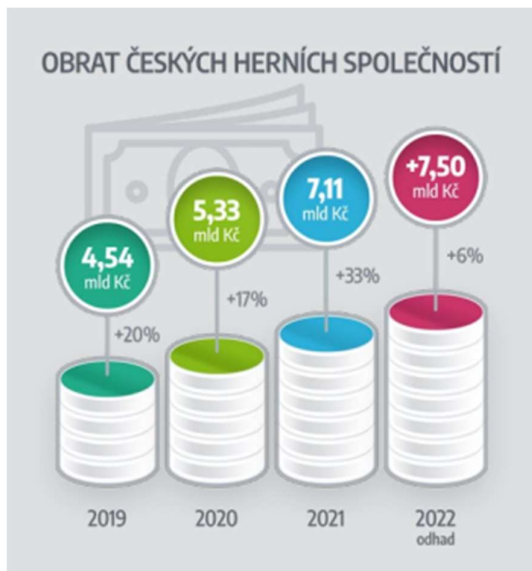
- **Tschang, Ted. 2005.** Videogames as interactive experiential products and their manner of development. *International Journal of Innovation Management*. 2005, Sv. 9, 01, stránky 103-131.
- **Ulrychová, Barbora. 2016.** *Možnosti financování v herním průmyslu v České republice*. Praha : Bakalářská práce, Filmová a televizní fakulta Akademie múzických umění v Praze, 2016.
- **Vrtílek, Martin. 2023.** *Rozhovor s Martinem Vrtílkem, Warhorse Studios*. 17. 7 2023.
- **Whitson, Jennifer R., Simon, Bart a Felan, Parker. 2021.** The Missing Producer: Rethinking indie cultural production in terms of entrepreneurship, relational labour, and sustainability. *European Journal of Cultural Studies*. 2021, Sv. 24, 2.

Seznam příloh

- Příloha 1 – Obrat českých herních společností v milionech Kč
- Příloha 2 – Objem filmové produkce v Česku v milionech Kč
- Příloha 3 – Velikost herních studií v ČR dle počtu zaměstnanců
- Příloha 4 – Struktura rozhovorů
- Příloha 5 – Přepis rozhovoru s Miloslavem Cinkem (Executive producer, InGame Studios) vedeného autorkou práce 7.6.2023
- Příloha 6 – Přepis rozhovoru se Sanjou Čížek (Game Director, Fuchs+Dachs) vedeného autorkou práce 18.7.2023
- Příloha 7 – Přepis rozhovoru s Josefem Hájíčkem (spoluzakladatel, Nepos Games) vedeného autorkou práce 7.6.2023
- Příloha 8 – Rozhovor s Lucií Hornofovou (producer, Keen Software House) vedený písemně autorkou práce 9.6.2023
- Příloha 9 – Přepis rozhovoru s Lukášem Kolkem (CEO, Charles Games) vedeného autorkou práce 14.6.2023
- Příloha 10 – Přepis rozhovoru s Lukášem Kuncem (Marketing, Amanita Design) vedeného autorkou práce 8.6.2023
- Příloha 11 – Přepis rozhovoru s Kateřinou Malečkovou (produkční, Fairy Snail Games) vedeného autorkou práce 18.7.2023
- Příloha 12 – Rozhovor s Vladislavem Polgarem (COO, Keen Software House) vedený písemně autorkou práce 9.6.2023
- Příloha 13 – Přepis rozhovoru s Michalem Vrtílkem (producer, Warhorse Studios) vedeného autorkou práce 17.7.2023

Příloha 1

Obrat českých herních společností v milionech Kč (Asociace českých herních vývojářů, 2022)



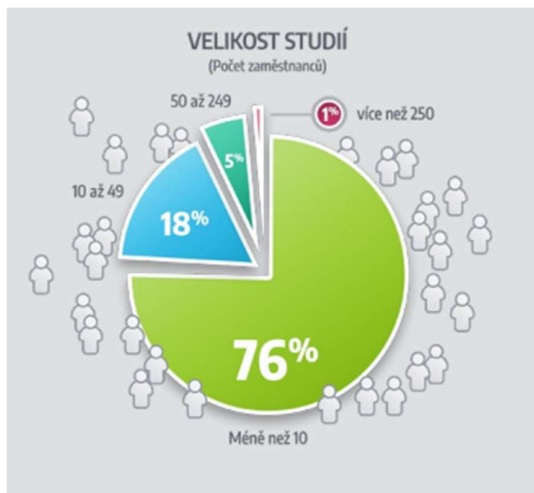
Příloha 2

Objem filmové produkce v Česku v milionech Kč (Asociace producentů v audiovizí, 2022)

mil. Kč	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Český film	577	621	739	795	646	852	921	1040	1522	1241	919	1268
Zahraníční	943	1 036	1 564	2 840	3 354	3 704	3 575	3158	4926	6337	5746	8737
Reklamy	2 060	2 162	1 772	1 392	1 960	2 203	2 027	2131	1753	1886	1055	1866
Celkem	3 580	3 819	4 075	5 027	5 960	6 759	6 523	6329	8201	9464	7720	11871

Příloha 3

Velikost herních studií v ČR dle počtu zaměstnanců (Asociace českých herních vývojářů, 2022)



Příloha 4

Struktura rozhovorů

1. Pozice & společnost
 - a. Jaká je vaše aktuální pozice a pro jakou společnost pracujete?
 - b. Jak dlouho to děláte?
 - c. Máte zkušenosti i z jiných společností nebo pozic?
 - d. Jak jste se do pozice producenta dostal/a?
 - e. Jak vypadá váš běžný pracovní den?
 - f. Je pozice producenta ve vaší společnosti přímo kodifikována, nebo se o producentskou agendu stará více zaměstnanců? Kolik producentů v BI máte?
 - g. Jak producentská role zapadá do identity vašeho studia? Producentství se obecně (i z historické hlediska) pojí k průmyslové/mainstreamové výrobě her, zatímco indie sektor tuto roli někdy úmyslně upozaduje.
2. Vývoj
 - a. Popište prosím vaši roli v prvotní fázi vývoje hry – myslím tím fázi vytváření námětu příběhu, prvních konceptů, návrhů designu, konceptuálních obrázků, skic a ranných prototypů.
 - b. Pracujete s tzv. design dokumentem?
 - c. Kdo přichází s námětem hry?
 - d. Jaké máte jako producent kreativní možnosti?
 - e. Podílníte se jako producent na vývoji více projektů najednou?
 - f. Jak sháníte financování?
 - g. Máte už v prvotní fázi hru dofinancovanou?
 - h. Stává se, že se od vývoje her ve fázi prototypu upustí?
3. Výroba
 - a. Popište prosím vaši roli ve výrobě hry – samotné programování, vytváření herního designu jednotlivých levelů i grafiky.
 - b. Řešíte organizaci a plánování výroby? Jak?
 - c. S jakými členy týmu spolupracujete nejbližší?
 - d. Jak pracujete s QA testováním? Vracíte se kromě technických chyb i k problémům spojeným s příběhem nebo level designem?
4. Vydání & Distribuce
 - a. Popište prosím vaši roli v průběhu vydání a distribuce hry.
 - b. Podílníte se na tvorbě marketingové strategie hry?
 - c. Pracujete s PR agenturami?
 - d. Jste vy, kdo vyjednává distribuci hry (fyzická x digitální)?
 - e. Jak probíhá jednání s digitálními platformami?
 - f. Spolupracujete s vydavateli?
 - g. Jak pracujete s komunitou?
 - h. Jezdíte hru prezentovat na herní festivaly, přehlídky? Na které?
 - i. Jsou jiné industry akce, které vy osobně navštívujete (konference, game jamy)?
 - j. Přihlašujete hru do soutěží?
5. Propojení filmového a herního průmyslu
 - a. Co si myslíte o propojení herního a filmového průmyslu?
 - b. Je podle vás filmový producent vhodným adeptem pro herního producenta?
 - c. Má podle vás pozice producenta v herním průmyslu negativní konotace?
 - d. Jste nějak aktivní v herní organizaci/instituci (např. GDACZ)?

Příloha 5

Přepis rozhovoru s Miloslavem Cinkem (Executive producer, InGame Studios) vedeného autorkou práce 7.6.2023

Vím, že máte zkušenosti i z jiných pozic a jiných společností, můžete prosím shrnout své dosavadní profesní zkušenosti?

Začínal jsem v malé společnosti Alter Games, kde jsem byl od roku 2006 do 2010. Pak jsem 10 let působil ve společnosti Bohemia Interactive, což je největší česká firma v této oblasti a zažil jsem zde její růst až na 450 zaměstnanců a od roku 2020 jsem zase v menší společnosti InGame Studios.

Začínal jsem v 19 letech jako brigádník na pozici QA a protože jsme si s týmem rozuměli, zůstal jsem a stal jsem se vedoucím QA, stal jsem se hlavním designerem, což je člověk, který rozhoduje o části navrhování hry. Potom jsem se stal Producentem a poté hlavním Producentem a nyní působím na pozici Výkonný producent, což už jsou jen malé rozdíly, kdy to má každá firma specifikováno trochu jinak.

Jak teď vypadá váš běžný pracovní den?

Moje pracovní dny se liší podle toho, v jaké fázi vývoje hry právě jsme. Vzhledem k tomu, že zrovna teď jsme po vydání produktu na hlavní platformu, tedy na počítače, a jsme v procesu vydávání na konzole, tak jsou moje pracovní dny trochu šílené a pokaždé jiné, ale když to shrnu: každé ráno zkontroluji, že proběhly všechny zautomatizované procesy, případně je opravím, rozplánuji práci pro mé nejbližší oddělení, což je v tomto okamžiku QA, protože vydáváme. Rozdělím práci pro programátory, kteří opravují, a pak jsou ostatní, to už je z hlediska dlouhodobějšího plánování. Potvrdíme si úkoly, proběhnou synchronizace a pak mám bohužel i nějaké administrativní úkoly, každodenní, kdy si volám s naším vydavatelem a pak už se věnuji nestandardní agendě, což je např. řešení nově vzniklých problémů a situací a pak už se věnuji týmu, což je podle mého velmi důležité. K večeru zase nastavíme automatizované procesy na druhý den, a tak se to opakuje.

V kontrastu s obdobím před vydáním, kdy jsem dohlížel na část plánu, který jsem měl na starosti, řešil jsem plnění plánu a komunikaci s ostatními složkami, které byly k tomu plánu potřeba.

Když bych to měl ilustrovat, tak např. potřebujeme nějaký hrad a nedaří se to, je mým úkolem zajistit udělat to jinak. Třeba to nedělat vůbec nebo nahradit třeba skupinou domečků nebo se domluvit s vydavatelem, který je v tomto okamžiku stakeholder, takže do toho dává peníze, jestli je v pořádku, že to bude trvat třeba o týden déle, prostě řešit problémy dřív než nastanou.

Rozumím. Vy teď máte v týmu více producentů, jak přesně je tým rozdělený a kolik členů týmu patří k jednomu producentovi?

U nás je teď pode mnou konkrétně šest producentů, z nichž každý má na starosti nějakou oblast. Mám producenta na animace, producenta na vývoj charakterů – což je modelování a příprava postav, producenta na grafiku, to je velice objemná věc, ale nejlépe se plánuje, já sám osobně se věnuji programátorům, pak máme producenta na hratelný obsah a zvuky a taky máme producenta na audiovizuální doplňky, jako jsou třeba krátké filmy.

Třeba producent grafiky má reálně na starosti asi čtyřicet lidí, což je skupina složená z grafiků jak in-house, tak outsource. Zde se nejlépe plánuje, protože je zde nejmíň neznámých. Víte, že máte postavit hrad, víte, jak zhruba vypadá, tak si připravíte 3D skicy, víte, že to bude trvat zhruba čtyřicet dní, rozdělíte jak na tom kdo bude pracovat a je to.

Programátorů je třeba čtrnáct, což už je na jednoho producenta celkem dost, protože to je práce, která se predikuje nejhůře. Je tam nejvíce neznámých, nejvíce věcí se může pokazit. Animátorů je asi pět, mají svého producenta, ale ten se přímo účastní práce, tím pádem jeho práce není jen čistě producerská, ale je i technického charakteru. Já mám rád, když producenti svému produktu rozumějí, protože pak dovedou mnohem lépe odhadnout rizika.

Můžete nyní popsat roli producenta nebo přímo vaši roli v prvotní fázi vývoje, to znamená vytváření námětů, příběhů, konceptů, návrhů designu, konceptuálních obrázků, skic?

Já jen znovu zopakuji, že každá firma to má jinak, ale v mém konkrétním případě, protože jsem velice akční člověk, tak v době úplného začátku se věnuji rozpočtu a plánování milestoneů. V praxi to znamená, že konzultuji s kolegy, co se děje, snažím se využít předchozích zkušeností a vytipovat co by mohl být problém. Můj prvotní úkol v této primární fázi je domluvit se s týmem a začít odhadovat, kdy ten projekt bude hotov. Od toho se pak odvíjí i další technické věci. Víme, co na sebe jak navazuje, jak je která fáze časově náročná a dokdy musí být hotová, aby se mohlo pokračovat dál. Takže hned od začátku plánujeme časový horizont, kolik lidí bude potřeba, plánujeme zdroje, současně také je mou povinností upozornit třeba na případné „nesmysly“ kreativního ředitele apod. Naštěstí, jako výkonný producent mám v tomto právo veta. Jsem vlastně ten nejnudnější člověk, který jen škrta kreativní nápady všech lidí okolo.

Máte ve své práci možnosti uplatnit i svého kreativního ducha? Nebo se zaměřujete pouze na organizační a finanční stránku?

Mám možnost, ale nedělám to. Jakmile člověk něco vymyslí, dává tomu jinou váhu než nápadům druhých, a to si jako producent nemohu dovolit. Na současném projektu jsem to párkrát udělal, ale byly to malé věci, kdy nebyl čas, např. jsem vymyslel názvy zbraní nebo nějaké popisky, ale i tak chci, aby to po mě někdo zkontroloval.

Kdo přichází s úplně prvním nápadem na novou hru, je to kreativní ředitel?

To se zase liší. Může to být kreativní ředitel, hlavní designer, vlastně s nějakým prvotním nápadem může přijít kdokoliv. V minulosti práci přišel s nápadem scripter a byl tak dobrý, že dostal budget a hru teď nedávno vydal.

Vy se podílíte vždy na jednom projektu nebo jich máte na starosti více?

V minulosti jsem měl i více projektů na starosti, ale jsem rád, že teď tomu tak není. Je to obrovské množství informací a souvislostí, které musíte držet v hlavě. Většinou pak jeden projekt trpí tím, že není tím hlavním. Takže je to možné, ale já si nemyslím, že je to dobré.

Jakým způsobem probíhá financování projektů? Používáte vlastní zdroje, firemní zdroje, jak oslovujete případné investory nebo vydavatele?

V Alter games to šlo úplně mimo mě. Bohemia má vlastní kapitál, takže pokud vedení firmy odsouhlasilo projekt, tak měl automaticky financování a tady máme vnějšího investora. Znáám dvě studia, která oslovila investory s nápadem a povedlo se jim to.

Jaká je vaše role v další fázi vývoje hry, tj. kdy už je na řadě programování a vytváří se herní design a grafika?

Já stále jedu podle předem daného časového plánu. On se stále mění, takže mým úkolem je reagovat na aktuální změny, např. nemoci apod. Určuji priority práce pro ostatní, zajišťuji dokumentaci, reviduji a kontroluji designy apod. Moje role je tady spíše kontrolní a dohlížečící.

Jak pracujete s testováním, vracíte se kromě technických chyb někdy i k samotnému příběhu hry nebo přehodnocujete level design?

Level design určitě, ale je třeba si uvědomit, že už je na vše málo času, takže ano, chyby v herním designu se snažíme opravit s větší prioritou než „díru“ v příběhu. Navíc toto je i mnohem dražší, musíte opravit dabing, herce, scény apod. a navíc si toho nevšimnete tolik jako když skončíte uprostřed mise jen proto, že vám tam chybí podlaha.

Můžete nyní shrnout svou roli těsně před vydáním hry a po vydání?

Na to máme externí službu, kterou zprostředkovává sám vydavatel. Já nebo členové týmu se jim snažíme pomoci se získáním materiálů, které potřebují nebo pomáháme s tvorbou krátkých filmů trailerů apod. Dále jsem součástí komunikace s dalšími partnery, Sony, Microsoft, Intel, kde domlouváme možnou spolupráci při vzájemné propagaci. Nicméně samotný marketing už dělá někdo jiný. Teď jsme měli např. spolupráci s Epicem, v Bohemii to býval dost často Steam.

Řešíte i fyzickou distribuci hry?

Ano, a to je velmi náročné. Nevýhoda fyzické distribuce je ta, že musíte mít všechno k dispozici dřív. V době, kdy byla fyzická distribuce primární, kolem roku 2010, to znamenalo, že musíte mít hru hotovou minimálně tři měsíce před vydáním. Teď máme vlastně o tuto dobu víc, když se objeví nějaký problém, hned se to může uploadovat a rychle opravit.

Jezdíte pravidelně i na nějaké industry akce, jako herní festivaly, přehlídky, konference?

Já jsem na takové akce jezdil pravidelně do doby před covidem, teď se raději věnuji práci, ale znám hodně lidí, kteří tam jezdí a jezdí tam rádi.

Myslíte si, že je to dobrý nástroj pro propagaci hry, která je třeba ještě před vydáním nebo pro získání nových investorů?

Pro malou společnost se to moc nevyplatí, jsou tam vysoké náklady. Velké společnosti, jako například Blizzard, tak ty mají na těchto akcích velké stánky, protože jim to pomáhá udržet znalost jména společnosti. Na druhou stranu, pokud chcete získat kontakty, tak je to určitě dobré, i když já už tam třeba na networking nechodím, své kontakty již mám.

Byla by pro vás zajímavá nějaká veřejná podpora financování, granty, kreativní Evropa?

Pro nás už ne, stejně jako pro velké společnosti. Navíc teď ani nevím o nějakém programu. Na Slovensku mají tuto otázku řešenu lépe, jednou jsem byl členem komise pro rozdělování grantů zaměřených právě na tvorbu malých a začínajících studií. Pro střední a velké společnosti by se muselo jednat o vyšší desítky až stovky miliónů, a to si nedovedu představit.

Považujete různé soutěže a ocenění za vhodný nástroj pro propagaci hry nebo studia a přihlašujete do nich své produkty?

Pokud vím, tak jsme nikdy ani v minulosti žádnou hru nikam nepřihlašovali. Soutěže považuji spíš za takový hezký bonus. Záleží také na značce, pokud nemáte zavedenou značku, může vám taková „hra roku“ určitě pomoci, ale nezáleží na tom tolik, jak by se mohlo zdát.

Co si myslíte o propojení filmového a herního průmyslu a měl jste někdy spolupracovníky, kteří dříve pracovali ve filmovém průmyslu?

Znám se s Markem Touškem, který organizuje Anifilm a je předsedou Asociace animovaného filmu a myslím si, že obzvlášť animovaný film má velký přesah do herního průmyslu, hlavně do procesu, jak teď vznikají hry. Především CGI scény, filmečky, jsou takřka to samé. Co se týká psaní scénáře nebo nějakých hereckých úkolů, tak zde také vidím velký přesah. Dříve jsme i skenovali celou hlavu herce, podle které se pak modelovala postava. Psaní scénáře, choreografie scény jsou téměř stejné. Musíme jen víc dbát na výkonnost, aby to zvládla hrací konzole nebo počítač z hlediska objemu dat. Rozdíl vidím

také v tom, že ve hře se nejedná jen o kulisy, ale musíte vše udělat kompletně, ze všech stran.

Myslíte si, že i filmový producent by byl vhodným adeptem pro pozici herního producenta?

To je těžké, já přesně nevím, co dělá filmový producent. Myslím, že v zásadě mají hodně společného a mohlo by to fungovat. Důležitá je pak osobní zkušenost s těmi rozdílnými, např. technickými řešeními.

Pozice producenta má někdy v herním průmyslu lehce negativní konotaci. Pocítil jste to někdy?

Nemám pocit, že bych byl někdy v nějakém týmu vnímán negativně. Možná je to mým přístupem, kdy se snažím zapojit a dělat věci s týmem, neukazuji jen, že je něco špatně nebo pozdě, ale snažím se na sebe vzít i nějakou odpovědnost. Vím, že v některých společnostech sedí producenti za tabulkami a jen poukazují na chyby, což já bych nikdy dělat nemohl. Tam bych pak chápal vznik nějaké negativní konotace. Myslím, že pokud máte nějakou vlastní odpovědnost a svobodu rozhodování, přestáváte být pasivním producentem a není pak důvod pro vznik negativní konotace.

Příloha 6

Přepis rozhovoru se Sanjou Čežek (game director, Fuchs+Dachs) vedeného autorkou práce 18.7.2023

Můžeš charakterizovat svou pozici a studio, pro které pracuješ?

Mám svoje studio, jmenuje se Fuchs+Dachs, jsme na českém trhu více než sedm let, já jsem měla předtím studio v Srbsku, ale kvůli tomu, že tady bydlíme jsem se bývalé studio rozhodla zavřít a otevřít si ho tady. Společně ho živím s manželem, který je taky game director a on už otevřel druhé studio, které se zabývá AAA tituly, my jsme zůstali v jiném oboru.

A co hlavně dělám je pozice mezi game designerem a game producentem. Také dělám konzultace pro větší studia, mám také velkou databázi publisherů, jsem hodně taková extrovertní, takže používám to, že propojuji studia a publishery, mám své portfolio vlastních her i pomáhám jiným studiím. Na druhou stranu to, z čeho nejvíce žijeme jsou hry pro brandy, dělali jsme například British Council hry, Unicredit bank, Komerční banku, FIFA, ale i Microsoft. Vyhráváme tam i ceny, což pro nás není úplně základ toho, proč jsme v gamingu, ale je to hezké, například s Microsoftem jsme vyhráli cenu pro jejich hru. Takže jsme rozkročení mezi tím, že vytváříme své indie hry, nejvíce hry pro brandy a taky děláme servis pro ostatní studia, pomáháme s naší zkušeností.

To znamená, že konzultace jsou částí financování vašeho studia?

Ano, ano. Myslím si obecně, že podobná studia by nemohla přežít, kdybychom žili jen ze svých indie her, protože nejvíce peněz máš během produkce, když už jsi dostal nějaké finance od vydavatelů. Ale to se obecně neděje často a hodně to souvisí se situací trhu.

Jak se to pořád mění a jsme menší studio, musíme stále vymýšlet něco nového. Manžel a já máme background v reklamě a marketingu, umíme proto dělat positioning pro hry, umíme je prodat. Stejně tak pomáháme jiným lidem.

Žádáte někdy o veřejnou podporu, například o granty?

Vůbec, nikdy. Už nejsem ani oprávněna o takové věci žádat. Mám již pět let staré studio, jsme plátcí DPH. Druhé studio, které jsme otevřeli, Place of departure, může využívat různé akcelerátory, my ale jdeme rovnou k vydavateli, snažíme se zadržet vše in house co nejdéle.

Pracovala jsi v minulosti i v jiném studiu?

Pracovala jsem pro reklamní agenturu Ogilvy v Bratislavě. Předtím jsem byla freelancer. Dělala jsem ilustrace, grafický design, to je můj background. Zabývala jsem se tím celý život od střední školy, ale nikdy jsem se necítila, že je to ono. Do gamingu jsem se dostala jako freelancer, dělala jsem art direction a creative direction pro mobile hry pro Silicon Valley a startupy, tam jsem se nejvíce naučila co nedělat, když s profesí začínáš. Pak jsem obecně

musela pracovat pro větší firmy, které mi mohly nabídnout vízum, předtím, než jsem získala trvalý pobyt. Pak jsem hned otevřela svoji firmu.

Co děláš v jednotlivých fázích vývoje hry? Pracujete vždy pouze na jednom projektu, nebo jich máte ve vývoji více?

Jsme oba dva takoví lidé, kteří zvládají více projektů naráz. Nejdříve navrhne koncept, který je naprosto bulletproof – narativ musí být čistý, vidíš tam co se bude dít během hry a jaký konec to může mít, jinak se neposouváme dál. Bez toho tam není nic, všechno se navazuje na koncept. Jakmile máme koncept, skočíme do game mechaniky, nebo to děláme najednou, hodně se to propojuje. Když to máme, skáče pak rovnou do dokumentu, do art direkce, obecně nemáme art boardy nebo art direkce, neukazujeme nic z Pinterestu nebo Midjourney, kreslíme vše z hlavy. Není to pro nás v rámci trhu jednoduché, protože studia nyní šetří čas a peníze, dá to jen do Midjourney atd., ale to pak obecně ztrácí hodnotu. Když vidím, že někdo svou hru dělá v Midjourney, tak to neberu jako concept art. V tom je plus, že do toho můžeš dát své dětství, to, co jsi ty opravdu. To do toho Midjourney nemůže dát. Hlavně když to dělá více lidí, tak je to ještě lepší. Dáme se tedy art direkce, když to už máme, uvidíme, zda máme in house peníze na demo. Demo ukazuje, jestli je to narrative driven, jestli to má začátek a nějaký děj. Jestli můžeme ukázat alespoň jednu game mechaniku. Pokud to nemáme, tak připravujeme velké množství materiálu, pokud jdeme k vydavateli s konceptem. Musím říct před vydavateli, jestli s nimi mohu nějaký kontakt předtím, nebo jsi nevydal hru, tak nejspíš na koncept peníze nedostaneš, je lepší mít prototyp. To s tím nesouvisí, ale než se dáme do prototypu, vždy už máme nějakou dokumentaci, první příklad, jak by to vypadalo, scénář... Hodně se rozšiřujeme a na konci samozřejmě děláme pro hru pitch deck, který musí mít všechno co vydavatel nebo investor potřebuje pro představu – nejenom koncept hry, ale i jak se to bude hrát, co jsou USPs (=user/unique selling point) té hry, to, co ji dělá originální. Hlavně aby svůj USP měl, to je to, co publisheři hledají, to znamená že víš, co děláš a umíš prodat tu hru. Druhá strašně důležitá věc je, že když chceš peníze, děláme rozpočty, co hledáme, kdy hledáme, kdo na tom bude pracovat a kolik hodin... Všechno, co někdo, kdo o tvé hře nic neví, potřebuje pro to, aby do toho dal peníze a aby se mu pak i peníze vrátily.

To znamená že vy chodíte přímo za konkrétními vydavateli, nebo jezdíte na industry akce, pitchujete?

Bohužel v Česku nejsou žádné takové velké akce kromě Czech Investu, který je opravdu dobrý. Také Bohemia Interactive má dobrý akcelerátor, který může pomáhat. My už chodíme přímo k vydavatelům. Pomáhám jako producent a poradce. Máme hodně kontaktů na vydavatele, takže chodíme přímo. Není to lehké, vydavatelé občas čekají na konference,

takže teď před GDS nic nepodepisují, než vidí veškeré hry. Musíš mít nějaký inside informace, my jsme už dlouho v indie hrách. Co nás trochu překvapilo bylo to, že když jsme se dostali do AA), samozřejmě to funguje úplně jinak, trvalo to, než jsme se nastavili. Tam jsou ty procesy jinak než u indie.

Když se vám podaří získat vydavatele, máte finance, potom pro tebe začíná co?

Začíná pak fáze preprodukce, to je obecné, jestli je to indie hra, tak to trvá maximálně měsíc, měsíc a půl. Připravujeme obecně všechny dokumenty, game design, technical design, máme hodně schůzek, spolupracujeme s development studiem ze Srbska, řídí to náš kamarád a má obrovský tým. Dělají hry a mají podíl v každé naší hře, dostávají od nás více peněz než od někoho jiného, když už to máme podepsané. Hodně schůzek ohledně toho, jak to bude fungovat, co dál. Všechno musí být před fází produkce locknuté. Než začne fáze produkce, vydavatel se podívá na všechny dokumenty, dává otázky, které nám pomáhají a snaží se nám pomoci předvídat problémy, které mohou přijít... Produkce obecně začíná tím, že více lidí začne pracovat najednou, takže když máš narrative driven hru, tak ten scénář se musí hodně rychle vybudovat, art direkce už musí být dokončena a začíná 3D nebo 2D. Začínáme briefovat kreativce.

Kolik máte ve studiu lidí?

Máme úplně jiný model, než tady mají běžně studia. Nemáme nikoho ve studiu ve smyslu zaměstnané. Máme pouze smlouvy, když začnou pracovat na novém projektu. Fungujeme tak, že máme všechny lidi na seniorní pozici. Máme to, protože první tři, čtyři roky jsme hodně času ztráceli na onboarding, na tréninku lidí. Samozřejmě vítáme lidi z univerzity, na začátku je dáváme k seniorům, aby jim pomáhali a pak strašně rychle nabývají zkušenosti. Senioři jsou v gamingu i deset a více let. Až junior začne pracovat více, začneme ho platit víc a souvisí s tím co a jak jde, ale obecně priorita jsou senioři, protože jim můžeme nechat milestone úkol a oni to dokončí, jen nám dají vědět. Takto jsme se rozhodli mít rychlo-produkce a můžeme se na to spolehnout. Tým jsme vybudovali, nemáme jen lidi, kteří dělají vše. Máme osm 3D modelářů, každý má svůj styl – jestli je to nějaká hra, co nemá moc detailů, vezmeme pana X, pokud je to velmi náročná hra, hodně modelingu, riging, vezmeme pana Y. Je to proto aby lidi nebyli naštvaní, že dělají něco, co je nebaví, takže si to užíváme všichni. Líbí se mi, jak to děláme a už bych nemohla pracovat pro nikoho jiného, když bych musela. Děláme hodně srandu a seniory necháváme přidávat do konceptu něco svého, když má lepší nápad, který bychom mohli s vydavatelem projít a něco změnit, dáváme mu prostor. Nám se opravdu tisíckrát stalo, že na hry, na kterých makáme se super brandy, hodně lidí dává do toho něco svého a má to pak vyšší hodnotu.

Řešíš časovou synchronizaci? Používáte nějaké projektové platformy?

Používali jsme Jiru, když jsme měli velký AA projekt, my kreativci, my jsme se do toho zamotali... Nám to řídil partner, který dělal vývoj, aplikaci řídil, protože aplikace pro nás byla velký zmatek. Nyní se připravujeme na produkci velké hry, určitě nějakou aplikaci využijeme. Jinak pro malé indie hry funguje Slack nebo Discord, funguje nám to skvěle, není nás tam moc – maximálně 15 ve stejný čas. Momentálně pracuji na své hře, je v koncept fázi, žádáme o peníze pro demo verzi. To jsme dělali společně s kamarádkou ze Srbska, ona píše narativ. Oddělily jsme se tak, že ona řídí hudbu, SFX a narativ a já řídím kreativitu celé hry, art, vývoj – ona s tím nemá zkušenosti. Dáváme přednost lidem, kteří jsou schopni říct, že něco neumí a nedávají do toho své ego. To samozřejmě máme všichni, je to zdravé, ale musíš ho umět zapnout a vypnout.

Jaká je tvoje role ve chvíli kdy už se blíží vydání hry?

Je to těžká role. Jsme zodpovědní vydavatelům za milestones, nedostaneš peníze, než nedodáš to, co jsi slíbil. To se v indie studiu stát nemůže, v AA občas ano, tam jsou větší peníze. U nás se to stát nesmí. Jsem velmi přátelská, ale jsem na konci ta, která musí na výsledek tlačit. Dáváme našim kolegům datумы, které jsou patnáct dnů až měsíc před datumem, kdy má být vše hotovo. Je to interní info, protože když jim zadáš milestone info, kdy to musí vydavatel dostat, to nikdy nedopadne dobře. Děláme QA, testujeme, to dělám nejvíce, než to skončí. Testujeme prototyp, je to masakr, protože některé věci nemají konec, vždy to chceš udělat lépe a lépe. Je dobré vědět, kdy to už musí být hotové.

Podílníte se na marketingu ve chvíli, kdy je projekt hotový, nebo ho necháváte na vydavateli?

Vydavatelům pomáháme s marketingem, vydavatelé dělají marketing, jelikož mají kanály, skrz které ten marketing lépe jde. To je přesně ono, my víme ze zkušeností z práce v marketingu, a PR pro velké firmy jako je Coca-Cola nebo Heineken, že hry prodávat a komunikovat neumíme. Co umíme je opravdu vytvořit nápady, pomáhat vydavatelům, jak udělat free launch, jak udělat launch, jak přistoupí k post launch, máme šikovné nápady. Například pro Ministry of Broadcast, které jsme vydali v roce 2020, vydavatel z USA pro nás dělal nedělal úplně ideální marketing, ale zato vydavatel z Japonska, který se staral o asijský trh, dělal opravdu skvělý marketing. Rozhodli jsme se svým způsobem zvýšit prodejnost naší hry – rozhodli jsme se s partnerem udělat Twitter účet pro ptáka, který ve hře stále kecal do playeru. Na Twitteru bude stále říkat to, že je naše hra špatná a jiné jsou dobré. Sdíleli jsme ostatní indie hry a říkali jsme: koukejte, jak je ta hra dobrá, ne jako Ministry of Broadcast, ta je fakt strašná. A stalo se, že lidé si začali googlit jméno hry a zvýšilo se nám SEO. Pak jsme byli na Googlu první, to nám zvýšilo prodejnost. Lidé s ptákem rádi komunikovali, dostal padesát tisíc sledujících za měsíc. Nikdy jsme předtím nedělali Twitter, ani na vlastním účtu nemáme tolik fanoušku. Naší první hře jsme chtěli pomoci a báli jsme se, že se neprodá, že nevrátíme peníze, i když jsme měli agreement, kdy nemusíš vrátit peníze, ale chtěli jsme. To nám přineslo hodně štěstí a peněz, které jsme mohli vrátit vydavatelům.

Z rozhovorů, které jsem zatím vedla vyplývá, že jsi jediná, kdo stabilně pracuje s vydavateli. Mám pocit, že česká studia se snaží financovat své projekty samy a trochu na vydavatele rezignovala.

Já bych své peníze nikdy nedávala do hry, i když možná do AA, kdyby to byl velký projekt a už jsme do toho dali nějaké své peníze, do té druhé hry, jestli to podepíšeme tento rok, bude to velká věc pro český trh. Máme reakce z Microsoftu na tu hru, všichni říkají, že je to skvělý. Ta hra je šílená, má strašně unikátní kreativní direkci, na to dostáváme nejvíc, game mechaniky jsou také unikátní. Nejvíce problému jsme měli tu hru podepsat, vypadá jako indie, ale je to velká hra. Hledáme dva a půl milionu eur, do toho nemohu dát své peníze. Do prototypu jsme však své peníze dávali a byl tu muž, který konceptu věřil, tak se rozhodl dát peníze na nový projekt. Velmi nás popostrčil. Spousta našich kamarádů se také připojilo, protože chce na té hře pracovat v následujících dvou letech. Dostaneme peníze, musíme platit lidem zpátky. Pokud uděláš dobrý pitch deck, můžeš dostat peníze i na koncept, proto bych do toho své peníze nedávala. Jediné, proč je hodně indie studií nejen v Česku tak velké riziko je, že když dostanou peníze, hned si hledají kancelář, zaměstnávají lidi, soustředí se pouze na jeden projekt. Nejde jen o financování jediné hry. Pořád doporučuji, aby sis vzala o dvacet procent víc, abys udělala demo následující hry, abys ji lépe prodala. Je lepší self-financing, máš jistotu a klid. S vydavateli je to však taky možné, hlavně když hledáš například 250.000 eur, to není moc na malé hry. Do 500.000 eur je to úplně fajn. Pokud jdeš přes půl milionu euro, to už je jiná věc.

Když se vám povede oslovit vydavatele, jde do toho s vámi, proběhne výroba, ve chvíli, kdy se hra prodává, vám zpátky odvádí fee, nebo jdou peníze vám a on si vezme zpět svůj vklad?

Musím ti to říct takticky, obecně hledáme minimum guarantee contract. To znamená že vydavatel sám odhadne, kolik peněz může hra vydělat, tolik ti dá. Pokud tak nenastane, je to jeho chyba, jeho chybný odhad.

Když se tak stane?

Závisí na smlouvě. V Cyber Sale Consulting pomáhám jiným studiím dělat ty smlouvy lépe, společně s advokátem. Indie publisheři dnes hojně zneužívají situaci, že je hodně indie her, mohou si vybírat a někomu dávají peníze, pak si berou obrovská procenta na první rok, nemusí to tak být. Snažíme se říci vydavatelům, že pokud se vám líbí to, co tým dostal, navrhnul, proč by neměl, aby ten tým přežil a dostal další hry, obecně to je důvod, jak dostat lepší deal. Velký faktor je to, co máš za sebou. Pokud nemáš, musíš občas podepsat neideální deal. Před ukončením produkce první hry musíš jít na akcelerator atd. a přežít, udělat si bridge do jiné hry a jiného financování a říct svému týmu, že je tam šance, že

nebudou pracovat (nerozumím.) Je tam tisíc způsobů, jak to můžeš řešit, nejhorším způsobem je zavřít oči a doufat, že se to nějak zlepší, to ne, to se nestane. Hlavní je přemýšlet dopředu, ale nebýt úplně hlavou v oblacích. Herní studia můžou dostat velmi dobré informace od Game as., to nestojí ani tolik peněz na rok, asi 10.000 korun, aby ses tam přihlásila. Dostaneš pak informace na funding, posílají ti informace...ale ne tolik jako v Srbsku, tam je každý týden nějaká akce, ale zase nemají tolik linků, fondů, což je pro mě lepší než mít party. Nikdy bych nefinancovala svoji hru, pokud bych se do toho nechtěla dostat rychle, hned mít hotové demo atd.

Máš pocit, že má pozice producenta v herním průmyslu nějakou negativní konotaci?

Povím ti, co používám jako své životní motto. Je tam důležitý kontext, jak se tam producent dostal. Pokud je tam od začátku, rozjždíte to spolu. pak žádný nepřítel nejsi. Pokud tě tam někdo postaví, to je pak úplně jinak. Z druhé strany si myslím, že producent má svůj úkol. Mám ráda herní průmysl, hry hraju celý život. Táta koupil segu, hrála jsem tam odjakživa. Jestli to máš rád, nemůžeš se soustředit, zda jsi indie – být indie je mnohem těžší než být AA, AAA. Ti jsou mnohem více orientovaní na cíle, datumy, za to v indie málo lidí pracuje na mnoho věcí najednou. Nemůžeš být art director a nepochopit práci producenta. Producent to musí dotáhnout, aby to bylo hotové, aby dostal peníze. Když tam máš problém, je to problém s egem. Vy máte spolu projekt, máte spolu úkol a k cíli se musíte dostat spolu, není tam žádný jiný způsob. Ztrácet čas nesnášením producenta je pro mě ztrácením života a kreativity. Z druhé strany jsou tam různí producenti, kteří jen poslouchají vydavatele a mění status nebo cesty hry nějakým způsobem, ale myslím si, že v indie kruzích se to neděje, tam musí být dokumenty schválené před začátkem produkce, nemůže se tam moc věcí měnit. Když změníš art direkci, změní se celá hra. Každý musí pochopit úkol producenta, není to řešit své pocity, na konci dne je to úkol, který se musí brát seriózně. Ráda dělám hry, ale beru jejich výrobu seriózně. Když vydavatel dá datum, nebo my zadáme datum, to se musí respektovat. Do toho se musíš dostat. Když cítíme že někdo nechce něco dělat, protože s někým nechce pracovat, tak nemusí. Najdeme někoho jiného. Nikoho nechceme tahat do něčeho, kde nechce být. Pokud je to nepříjemné a nemůžeme se domluvit, lidé jsou o průběhu práce a o tom, co se může a nemůže měnit informováni. Pokud něco vyřešíme na cestě, tak jsou vítání sdílet myšlenky.

Příloha 7

Přepis rozhovoru s Josefem Hájíčkem (spoluzakladatel, Nepos Games) vedeného autorkou práce 7.6.2023

Můžete popsat svou pozici a studio, pro které pracujete?

My jsme hodně malá firma, jsme pouze dva, takže jsem jeden ze dvou spoluzakladatelů. Firmu jsme založili před lety s kamarádem. Moje pozice primárně vzato je programátor, ale víceméně kromě grafiky dělám všechno - game design, marketing, všechny administrativní věci. Kolega dělá hlavně grafiku a audio.

To znamená, že máte komplexní zkušenost z různých pozic. Pracoval jste předtím i v nějaké jiné společnosti?

Ano, po VŠ jsem nastoupil do společnosti SCS software, kde jsem byl čtyři roky na pozici programátora. Tam jsem se také seznámil s kolegou, se kterým jsme se poté osamostatnili a založili Nepos Games.

V té době to byla spíše menší rodinná firma, bez středního managementu, takže jsem se dostal i k základům game designu, samostatně jsem zastřešoval i dlcčko, od naprogramování, přes testování, částečně i grafiku.

Můj výzkum se zabývá hlavně pozicí Producenta, co to pro vás znamená? Je to jen nutnost nebo vás naopak baví zabývat se marketingem či jinými organizačními věcmi?

My nemáme roli producenta nijak specificky danou. Když je před vydáním, pracujeme hodně na marketingu, když řešíme nový update, snažíme se přijít na to, co by hra potřebovala, co se bude lidem líbit, u nás je ta produkce vlastně obsažená ve všech procesech, aniž by byla jednoznačně vyhraněná.

Označili byste se jako indie studio? Producentská role zapadá spíše do identity větších studií, indie sektor se tomu spíše vyhýbá, jak je to u vás?

Pro mě to žádnou špatnou konotaci nemá, spíš naopak. V předchozí firmě, kde se majitelé snažili zachovat rodinnou atmosféru, ale chyběl střední management, se pak spousta věcí dělala velmi neefektivně, mrhalo se časem i prostředky a cítil jsem, že tam právě pozice producenta chyběla.

Rozumím. Jak vypadá váš běžný pracovní den?

První zkouknou sociální sítě, hlavně fóra, jestli tam nejsou nějaké otázky, na které je potřeba odpovědět, takže vlastně takový Community management. Většinou se jedná o jednu, dvě otázky, na které je potřeba zareagovat, ale není zase tolik času. Pak většinu času programuji. Pokud se zrovna zabýváme něčím novým, tak dělám třeba game-design nebo

nějaké researche, třeba historii, protože naše poslední DLC bylo hodně historické, takže hodně se pak věnuji tvorbě.

Připravujete teď nějaký nový projekt nebo pracujete na rozšířeních Nebuchadnezara?

To je zatím neveřejné, ale nový projekt již připravujeme.

Když se teď zaměříme na první fázi vývoje nové hry, tj. náměty, první koncepty, návrhy designu, skicy, ranné prototypy – můžete více detailněji popsat vaší roli v této fázi?

Když se vrátím k Nebuchadnezarovi, na této hře jsem začal pracovat sám, ještě během studií na vysoké škole, abych si odpočinul od jiných věcí. Jako malý jsem měl rád hru Faraon a některé věci se mi tam nelíbily, myslel jsem, že by šly udělat líp, tak jsem si to začal dělat po svém. Nejdřív jsem vůbec neřešil, že by z toho mohlo být něco víc. Pak v pokročilejší fázi, kdy už to vypadalo, že z toho může být něco víc, jsem začal shánět grafika, což nejdřív moc nevycházelo, až jsem se seznámil s kolegou Ludškem Hrochem, který také chtěl tvořit něco vlastního a je grafik, takže jsme na tom začali pracovat spolu o večerech a o víkendech. On měl tvůrčí svobodu v grafice, já jsem se věnoval programování. Ze začátku to bylo hodně nekonceptní, chaotické a na té hře to je občas vidět, nicméně jsme se z toho snažili poučit a o našem novém projektu se bavíme již téměř rok a snažíme se být už více organizovanější.

Budete i nadále pracovat ve tvůrčí dvojici nebo se chcete nějak rozšířit?

Zatím zůstáváme dvojicí, ne že bychom se nechtěli rozšířit, ale finanční situace nám bohužel nedovoluje zaměstnat dalšího člena týmu.

Jak to bylo s vaším financováním, kdo vám pomohl v začátcích?

Nebudu říkat konkrétní částky, ale financovali jsme si vše sami z našich vlastních úspor. Já jsem přispěl větším dílem, proto teď mám také ve firmě větší podíl.

To znamená, že od začátku jste věděli kolik přesně peněz bude potřeba na celou výrobu?

Ano. My jsme to počítali tak, aby nám zbyly peníze, než to vydáme, což jsme hrubě neodhadli. Náš předpoklad byl, že hru vydáme do 10 měsíců po odchodu z SCS, nakonec jsme hru vydali asi o osm měsíců později. Bylo to těsné, ale ještě jsme to zvládli ufinancovat.

A vrátilo se vám vše zpátky?

Ano, návratnost tam byla. Ale trochu v takové střední výši. Nebyl to propadák, aby si člověk řekl, jdeme od toho, nebyly to miliony, aby se člověku změnil život. Vydělalo to, ale ne tolik, aby byl další nový produkt bez stresu a s velkými rezervami.

Oslovovali jste i nějaké vydavatele nebo někoho, kdo by vám s financováním pomohl?

V této oblasti jsem měl větší slovo já a byl jsem zásadně proti tomu. Po oznámení vydání hry nás vydavatelé začali kontaktovat sami, ale spíš ve smyslu, budeme vám dělat marketing za procenta z prodeje. Ale nechat za tři měsíce marketingu třeba třicet procent z produktu, na kterém jsem strávil šest let těžké práce je pro mě nepředstavitelné a považuji to za zlodějinu. Pak nás ale oslovila jedna americká společnost, mladá, malá, která nechtěla procenta, ale pracovala za fixní smlouvenou částku a s tou jsme začali spolupracovat v rámci celosvětového marketingu a community managementu. Po vydání hry jsme spolupráci ukončili a už jsme zase vše zvládali sami. Ještě jsme nakoupili licence k hudbě.

Váš hlavní distribuční kanál byl tedy Steam?

Ano, je to tak. Kromě Steamu jsme ještě na GOG, ale tam jsou oproti Steamu příjmy zlomkové. Po technické stránce je to také složitější a stojí mě to mnohem víc práce. Nechceme to zatím omezovat, ale do budoucna bych se zaměřil spíš jen na Steam.

Když se vrátíme k marketingu a k vašim získaným zkušenostem, s jakými nástroji teď nejvíc pracujete? Jsou to například sociální sítě?

Já jsem obecně nesociální člověk, takže třeba Facebook jde úplně mimo mě a považuji to za ztrátu času. Nicméně člověk se musí přizpůsobit, takže moje představy byly usměrněny a využíváme hodně Discord, kde může uživatel napsat hned co se mu líbí, nelíbí, a já můžu hned reagovat. Můžu vysvětlit, proč jsme se rozhodli pro nějaká řešení a na lidi velmi pozitivně působí, že s nimi komunikuje přímo vývojář.

Naučili jsme se také oslovovat třeba velká média, jak zaujmout, aby si náš email vůbec přečetli, protože tam je ten přetlak opravdu veliký. Musíte umět zaujmout na první dobrou.

Jezdíte také prezentovat hru a vaše studio na nějaké Industry akce jako třeba herní festivaly nebo přehlídky?

Ne. Tomu jsem nikdy nepřišel na chuť. Na to jak jsme malí, lze náš čas využít mnohem efektivněji. Nebudeme si nic nalhávat, český trh nás neuživí a mezinárodní akce jsou zase extrémně finančně náročné.

Získali jste ocenění v České hře roku, pomohlo vám to v něčem?

Bohužel se to krylo s nějakou slevovou akcí nebo updatem na Steamu, takže se to nedá vysledovat, ale můj osobní názor je ne, nepomohlo. Je to spíše motivační faktor.

Český státní fond kinematografie prochází nyní změnou statutu a měl by začít i s podporou herního průmyslu, využili byste to?

Vím o tom, ale neznám konkrétní podmínky, jak by byla celá podpora postavená. Jak je to nějakým vrácením zpět apod. Určitě kdybych měl pocit, že je to bezpečné a přidalo by nám to nějaký kapitál, tak bych se tomu nebránil.

Tyto podmínky zatím zveřejněny nebyly, ale jsou i jiné možnosti veřejného financování. Např. v rámci Kreativní Evropy Média? Jsou tam sice komplikovanější podmínky, ale chtěli byste to případně zkusit?

Určitě ano. Zatím jsme žádné aktivní kroky nepodnikli, ale kdyby to šlo, určitě bych to chtěl zkusit.

Propojení filmového a herního průmyslu. Co si o tom myslíte? Mohou být producenti z filmového průmyslu vhodnými adepty pro pozice v herním průmyslu?

Zkušenosti s tím prakticky nemám, jak vnímám roli produkčního, nebo jak já říkám spíš projektáka, nevím, do jaké míry jsou ty role stejné nebo se překrývají, ale já si u každého hledám spíš lidské hodnoty, a i z jiných firem vím, že lze najmout člověka i z jiného oboru, který bude zkušený, bude se umět přizpůsobit, přinese i nové nápady a může to fungovat velmi dobře. Specifik mezi filmovým a herním průmyslem je pořád dost, ale pokud má požadované organizační dovednosti a lidské hodnoty, určitě by to význam mělo.

Skvělé. Moc vám děkuji, je ještě něco, co byste k tomu rád dodal?

Asi ne. Spíš bych se chtěl zeptat, jak jste se k tomuto tématu dostala vy.

Já jsem v loňském roce dělala ředitelku FAMUFESTu, kde byla poprvé i kategorie herní design. Řešili jsme otázku, jak to celé pojmout, jak zařadit tuto kategorii do celého festivalu. Řešili jsme způsoby prezentace her a přišlo mně to jako zajímavé téma pro moji bakalářskou práci.

Příloha 8

Rozhovor s Lucií Hornofovou (producer, Keen Software House) vedený písemně autorkou práce 9.6.2023

Můžete charakterizovat svou pozici a studio, pro které pracujete?

Game Producer u Keen Software House.

Jak dlouho to děláte?

2 roky.

Máte zkušenosti i z jiných společností nebo pozic?

6 let u 2K Czech.

Jak jste se do pozice producenta dostal/a?

Dostala jsem od Keenu nabídku přímo na pozici producenta.

Jak vypadá váš běžný pracovní den?

Většinou začínám kontrolou stavu urgentních tasků, blockerů a nových nahlášených chyb. S leaderem každého týmu pravidelně procházím priority a workload.

Kromě plánování resíme často nečekané problémy, to znamená hodně meetingů, emailů, mediování, návrhy řešení, apod.

Je pozice producenta ve vaší společnosti přímo kodifikována, nebo se o producentskou agendu stará více zaměstnanců?

Některá témata můžeme delegovat na určité členy týmu, ale role producenta je jasné dána.

Jak producentská role zapadá do identity vašeho studia?

U menších studií s týmem o pěti lidech dává smysl ze se organizační role ujme programátor nebo designer, s velikostí týmu a projektu ale samozřejmě roste i produkční břemeno. Ve větších AAA studiích jsou běžné velké produkční týmy o dvaceti i více lidech.

V Keenu máme momentálně ideální setup jednoho producenta na projekt.

Popište prosím vaši roli v první fázi vývoje hry – myslím tím fázi vytváření námětu příběhu, prvních konceptů, návrhů designu, konceptuálních obrázků, skic a ranných prototypů.

Nebyla jsem osobně u Keenu v první fázi vývoje Space Engineers, ale obecně producent

ruci za propojeni všech otazek a blockeru s odpovednymi lidmi, a naplanovani práce tak aby se jednotlivé týmy navzajem neblokovaly.

Pracujete s tzv. design dokumentem?

Samozřejmě, podobně jako u předchozí otázky, dávám pozor aby byly všechny úkoly z design dokumentu správně naplanovány.

Jaké máte jako producent kreativní možnosti?

Troufnu si říct že role producenta jako problem solvera dokáže být svým způsobem velice kreativní, ale kreativní rozhodnutí která se týkají hry, spadají pod CEO.

Máte už v prvotní fázi hru dofinancovanou?

Tim ze Keen funguje nezávisle, financuje vývoj průběžně. Nemusíme šanet sponzora nebo vydavatele na zafinancování konkrétních stadií hry.

Stává se, že se od vývoje her ve fázi prototypu upustí?

Samozřejmě, stává se to běžněji než si většina hráčů uvědomuje. Nevím ale o tom že by k tomu došlo u Keenu.

Popište prosím vaši roli ve výrobě hry – samotné programování, vytváření herního designu jednotlivých levelů i grafiky.

Občas mohou spolupracovat s designery nebo grafiky, převážně ale jen dávám pozor na to aby měl každý člen týmu vše co potřebuje ke své práci.

Řešíte organizaci a plánování výroby? Jak?

Ano, to je primární náplň mé práce jako producenta, společně s leadery jednotlivých týmu dávám dohromady dlouhodobý i krátkodobý plán, roadmapy, seznamy priorit, nastavuji fix verze a přiřazuji úkoly v Jire.

S jakými členy týmu spolupracujete nejbližší?

Kromě Game directora/CEO jsou to všichni leadery jednotlivých týmu, PR manažer, Analytici a Community manažer.

Jak pracujete s QA testováním? Vracíte se kromě technických chyb i k problémům spojeným s příběhem nebo level designem?

„Level design“, v případě Space Engineers jsou to scénáře, u nás testujeme pravidelně s každým vycházejícím updatem, ujistujeme se že je nové featury nerozbily.

Popište prosím vaši roli v průběhu vydání a distribuce hry.

Producent, v některých firmách Release manager, vytváří balíčky k vydání na jednotlivých platformách, zajišťuje aktualizace store stránek, reklamních bannerů apod.

Podílíte se na tvorbě marketingové strategie hry?

Toto v Keenu spadá spíše pod COO, takže já osobně ne.

Pracujete s PR agenturami?

V současné době ne.

Jste vy, kdo vyjednává distribuci hry (fyzická x digitální)?

Já osobně ne, v době kdy jsem nastoupila byla distribuce hry rozhodnuta. Obecně ano, producent toto vyjednáva.

Jak probíhá jednání s digitálními platformami?

Stejná odpověď, osobně jsem toto neřešila. Obecně přes emaily, zoom meetingy a interní software tech určitých platform – např. Microsoft Partner Center pro Xbox.

Spolupracujete s vydavateli?

KSH funguje jako nezávislý vydavatel, takže v podstatě ano... Ne :)

Jak pracujete s komunitou?

Máme pro hráče oficiální Discord server a support stránky, kde mohou nahlásit chyby nebo navrhnout vylepšení.

Jezdíte hru prezentovat na herní festivaly, přehlídky? Na které?

Momentálně ne, doufám že v budoucnu znovu začneme.

Jsou jiné industry akce, které vy osobně navštěvujete (konference, game jamy)?

Jako producent nemám moc využití v game jamech, ale navštěvuji často konference, ať už online nebo osobně.

Přihlašujete hru do soutěží?

V minulosti ano, ale myslím že do většiny soutěží musí být hra nominována externě.

Příloha 9

**Přepis rozhovoru s Lukášem Kolkem (CEO, Charles Games) vedeného autorkou práce
14.6.2023**

Můžete charakterizovat svou pozici a studio, pro které pracujete?

Já jsem Lukáš Kolek, jsem tady za Charles Games které jsem spoluzakládal a vedu takže moje pozice je ideálně asi CEO lomeno ředitel. Co je asi možná dobré vědět je, že tohle ta firma má něco kolem 6-8 lidí. Záleží, co zrovna děláme za projekt a kdo s námi kolaboruje. Fungujeme nebo snažíme se fungovat hodně horizontálně. To znamená, že se snažíme hodně si do těch věcí povídat. Jasně, někdo jsme lepší v grafice, někdo v programování, ale se pracovat jako jako jeden tým. Rozdělíme si tasky podle toho co zrovna kdo dělá, ale vyloženě spíš víme, co je potřeba udělat. Řešíme termíny, víme, kdy máme nějaké sloty na ty věci a tak.

Máte vyloženě kodifikovanou producentskou roli?

Na projektové úrovni jednotlivých her to nutně tak není. Na úrovni studia, těch projektu se řeší ročně 3 až 5, to samozřejmě řešíme. Nevím, jestli se vám to nebudu trochu míchat, protože jsme v tom specifičtí. Jiná studia, kam půjdete tak dost často řeší jednu hru velmi dlouho a tam se ta dynamika mění.

Je to pro mě zajímaví právě vidět různé přístupy, takže to je úplně v pohodě a i proto, že jste trochu neobvyklí, jsem si vás vybrala. Máte zkušenosti i z jiných herních společnostech?

Já dělám hry asi 10. rok, ale s větší společností než je tahle přímou zkušenost, že bych tam byl zaměstnaný, nemám. Dělali jsme různé hry sami, deskovky, nějaké věci na zakázku v různých kolektivech a tak. Pro větší firmu jako takovou jsme nedělali. Moji kolegové ano, ale já nemám nutně dlouhodobou zkušenost.

Z jaké pozice jste do Charles Games přišel?

Výzkumník. Charles Games dělá hry s přesahem. Je vždycky důležité, že hru, co děláme, opíráme o nějaké poznání nebo o něco, co chceme zpopularizovat. Případně o nějakou otázku, o které chceme mluvit. Může to být cokoliv: historické trauma, významná historická událost, environmentální krize nebo třeba během covid jsme ve hře řešili kyberšikanu. Máme jako poměrně široké zázemí v tom, že umíme zpracovat tyhle znalosti. Kdybych měl říct, v jakých skillsetech jsme nejsilnější, tak to bude herní design, produkce a možná nějaké psaní pro hry. To je ten balík věcí, co dělám primárně.

Jak vypadá váš běžný pracovní den?

Většinou ve vlaku si pořeším nějaké maily, ať mám trochu jako čistý stůl, když dorazím tady za kolegy. Většinou už v tom týdnu v jednotlivých dnech víme, jaký projekt budeme dělat. Spíš si to asi na začátku dne trochu shrneme, co ten den musím dodělat, aby to dávalo smysl. Není nás tu tolik. Většinou tu fyzicky sedí pět až šest lidí. Management v kanceláři je tak snadnější, než kdyby nás tu bylo 20. Většina kolegů má už taky nějakou větší zkušenost s děláním her. Takže jako není třeba nějaký vyloženě mikromanagement, byť to asi není efektivní nikdy.

Ráno si rozvrhneme, co je potřeba udělat a pak se to v tom běhu dne zhruba dělá. Plus když vidíme že něco trvá trochu déle nebo míň, tak ten plán agilně trochu měníme nebo posouváme. Vzhledem k tomu, že toho děláme vlastně docela hodně, tak těch neznámých, které se můžou objevit v průběhu tohoto týdne je docela dost. Ať už to jsou nějaké věci, co musíme vyřešit samy, nebo s partnery nebo se něco nepodaří v tom vývoji. Ty plány jsou trochu soft, víme co musíme v uvozovkách dokázat do konce toho týdne, ale jak si to rozvrhneme dost závisí na těch okolnostech a na tom jak se nám to daří.

Říkal jste, že roli producenta ve společnosti nemáte. Dělí se ta producentská role mezi vás i další kolegy?

Rozdělím to zase na ty dvě roviny. Co se týče toho studia, tak tam to stojí asi nejvíc na mě, částečně ještě na kolegovi. Hlavně na tom, co umíme říct, že to studio zvládne v nějakém daném čase s těmi lidmi co máme a případně jestli musíme někde posílit kapacity nebo ne. Tam to hodně záleží na té hlavní úrovni, vytíženosti lidí, což je asi hlavní zodpovědnost. Naš tvorba se dělí mezi to, co děláme my sami, naše vlastní hry a mezi to, co dělám v kolaboraci s partnery jako zakázky. Je pro nás důležité tyhle ty věci vyvážit, aby studio mohlo finančně fungovat a bylo stabilní. V tom je důležité si říct, co bychom zvládli a vykrýt ty věci včas v nějaké rozumné kvalitě. Je pro nás klíčové, abychom nikdy neudělali hru, se kterou nejsme vnitřně spokojení. Místo toho bychom s ní radši strávili víc času a udělali ji dobře. To je to, co se produkčně u nás řeší nejvíc. Čas, lidi a jejich kapacity, co umíme a neumíme zařídit a co je vlastně potřeba v tom studiu. To jsou takové ty bazální věci: máme všechen hardware, kdo kdy kam pojedou. Jak jsme malý, tak na mě padá také řešení plateb studia, smluv, dostatečný příval zakázek, lidí, co s námi pracují.

Teď je polovina roku 2023 a už teďka vlastně zhruba víme, co budeme dělat v roce 2024 v zakázkách, byť to jsou menší projekty a už jako i tušíme, co budeme dělat v roce 2025 a je nutné si hlídat, co zvládneme a nezvládneme. Když překročím do úrovně těch konkrétních projektů, tak teď tam máme většinou tým, který je složený z lidí co to jsou poměrně stabilně. Máme tu i pár lidí, kteří to jsou třeba dva - tři dny v týdnu. Často to jsou lidé, kteří nám třeba pomáhají s marketingem nebo herním psáním. Zatím to děláme tak, ať jsem vždycky v každém tom týmu buď já nebo můj kolega, protože máme nejvíc přehled o tom, jak funguje

ta „meta“ rovina studia. Víme, kdy musíme co dodělat a kde si můžeme dovolit strávit víc času. Nemáme nějakou pevnou strukturu producenta, ale vždycky je v týmech někdo, kdo má jasnou představu toho, co si můžeme dovolit co se týče financí, času, našich kapacit.

Jaká je vaše role ve vývoji hry? Myslím tím fázi vytváření námětu, prvních konceptů, návrhů designu.

Dost se to liší podle potřeby projektu, který děláme. Něco potřebuje trochu víc výzkumu z naší strany, ve smyslu že musíme zjistit background věci. Pracovat trochu víc na tom, ať pochopíme ten problém nebo co máme udělat. Někdy máme v hlavně trošku konkrétnější zadání nebo přijde s někým, kdo by s námi chtěl dělat tu hru. Kdybych jako hodně generalizoval, tak vždycky je tam nějaká iniciační fáze. Řešíme ten projekt jako takový, ať jsme schopni ho udělat. Ať to zapadne do těch koleček studia, ať to funguje dobře. Ve chvíli, kdy tohle to si sedne, vyřeší se právní věci, přichází ta konceptuální fáze. V ten moment to má takové dvě zajímavé větve. Hru vždy děláme na nějaké téma s přesahem zakomponováváme ty experty, nebo lidi, co se v tom tématu jako vyloženě vyznají. Snažíme se z nich dostat všechny informace, ať co nejvíc navnímáme, o čem to téma je. To je jedna fáze té iniciace a druhá je, že máme pak své interní workshopy. Nejsou to úplně gamejamy, spíš workshopy, kde se vždy hodinu a půl bavíme o té věci a řešíme, jak by se to dalo uchopit. Zkoušíme si třeba něco s kartičkami na stole. Neděláme v ten moment nic digitálně. Vlastně střídáme tenhle ten kruh dokud nemáme v hlavě nějaký jako trochu konkrétnější nápad. To závisí na velikosti toho projektu. Když ho máme tak začneme co nejrychleji prototypovat. Ve chvíli, kdy prototypujeme, snažíme se udělat úplně tu nejbazálnější verzi. Ať si jenom řekneme jestli říká, to co chceme a jestli funguje. Těch parametrů je spousta, podle kterých určujeme jestli ten prototyp funguje nebo ne. Když to funguje, tak opět zakomponujeme naše experty. To je taková další kontrola, že tam neříkáme něco špatně nebo že něco neopomíjíme. Následně jdeme do produkce a zkusíme tu věc dělat větší a větší a tyhle ty kroky jak se vlastně tento typ zlepšuje zlepšuje tak od nějaké fáze zase podle velikosti projektu začneme zakomponovávat feedback z venku. Už to neděláme jenom interně v týmu, ale pomáhají nám známí nebo testeři a získáváme feedback. Celou dobu je v tom zainteresován ten expert nebo expertka. Ta iterativní fáze je hrozně dlouhá, pro nás je klíčové, co nejrychleji vytvořit nějaký prototyp, na kterém si řeknu, co funguje. Pokud nefunguje, zahodím ho a co nejrychleji vytvořím další.

S tím námětem přichází celý tým?

Je to tak. Vybíráme si projekty, u kterých všichni jsme za jedno, že je chceme dělat. V tom funguje ta horizontalita. Neděláme věci, co nás nebaví. Za jedno musíme být i v tom design procesu, kde se navzájem přesvědčíme co funguje. V tom iniciačním procesu jsou zainteresovaní všichni.

Jak je to s financováním? Pokrývá vám zakázková tvorba volnou tvorbu? Čerpáte veřejnou podporu?

Ono je to u Charles Games možná trochu nepřehledné. UK v roce 2020 založila vlastní firmu s.r.o., kterou jsme s ní spoluzakládali. Za ten podíl co ve firmě má, do ni vložila nějaký základní kapitál, který nebyl z pohledu herního studia moc vysoký. My od té doby musíme být ziskový a ta firma nečerpá z univerzity další příspěvky. Spíše se čeká, že univerzita bude dávno jakoby a příspěvky o tobě píše se čeká, že univerzita si svou investici bude chtít vzít zpět. Firma funguje jako standartní studio, musí si na sebe vydělat a ekonomicky to musí dávat smysl. Simbióza funguje dobře s univerzitou tak, že naši kolegové na univerzitě učí. Zároveň pomáháme hodně v takzvané třetí roli univerzity, to znamená, že skrz hry umíme popularizovat výzkum. Zakázky, které děláme s partnery, což u nás nejsou úplně zakázky ve smyslu že si u nás někdo něco objedná alá potřebuji udělat web. Spíš nás osloví s projektem, který potřebují dostat mezi lidi a nechají na nás, jestli nás napadne, jak to zpracovat do formy hry. Partner pak nějak řeší, jak by se to dalo zafinancovat. a to většinou řeší. Zakázková tvorba je nám schopná pokrýt velkou část nákladů na fungování studia. Zároveň máme vlastní hry, které se prodávají a zároveň máme spoustu projektů, které nejdou přímo vidět. Celý tenhle ten balík tvoří finance, díky kterým firma může fungovat a je stabilní.

Využíváte veřejnou podporu?

Nemáme z Českého státu žádnou podporu. Jsem si skoro jistý že partneři, kteří s námi něco dělají, na řadu svých projektu mají podporu. Teď jsme dělali hru Playing Kafka a ta je podpořena Ministerstvem kultury. Tu podporu vlastně dostal jakoby Goethe Institut, který se s s námi jako takový rozhodl hru udělat. My jako takový nejsme příjemce žádné veřejné podpory.

Jsme zakomponováni v jednom evropském projektu, který se jmenuje Horizon Europe a je to výzkumný lomeno vývojářský projekt (research and development). Jsme tam jako partner, který má vytvořit hru na témata, která se zobrazují v jednom konkrétním muzeu v Sarajevu. Je to založeno na tom, že vezmeme jejich expozici, která je o dětské zkušenosti za války a zpracujeme ji do podoby hry. Výsledný projekt tak nebude omezen pouze pro fyzické návštěvníky muzea, ale bude přístupný všem. Jde o mezinárodní projekt, konsorcium vývojářů z Rakouska, Řecka, Belgie, kteří řeší, jakým způsobem pracovat s muzejními sbírkami a jak je dostat ven. Není to podpora na něco, co si můžeme dělat sami, je to podpora, která přijde a mi za to musíme udělat nějaký výsledek.

Co řešíte během samotné výroby hry, kdy už probíhá kódování, vytváří se grafika?

Co je super a co si tady docela cením, je že díky plánování dopředu, víme jaké jsou časové možnosti a členové týmu si je sami hlídají. Pracujeme s milestony, víme, že tehdy a tehdy chceme nějaký prototyp. Necrunchujeme (přesčasy pozn. tazatelky), máme to v i našem code of conduct. Přesčasy nejsou něco, co dobré dlouhodobě dělat, pokud má být studio udržitelné. Plánujeme tak, ať tyhle ty věci nemusíme dělat.

Popsal byste vaši roli ve fázi distribuce?

To je hrozně těžké, protože hrozně se liší distribuce našich her, s ohledem na to co je to za charakter hry. Jestli je něco jako Beecarbonize, co je pro veřejnost a klasicky se jedná s App Store nebo Google Play. Máme tu část lidí, kteří se zabývají jako hodně právě marketingem, socials a komunikací. Dost velká část práce je na nich a dost dobře si umí organizovat tu práci tak ať se to stane. Ve chvíli, kdy se blíží vydání, tak pomáháme s marketingem, assety, natočením videí. Píšeme různé články, řešíme si to navzájem, a i v téhle fázi jsme do nějaké míry zakomponování všichni. Úplně ten konkrétní způsob, jakým se hry vydá, s kým se bude jednat vychází buď z naší zkušenosti z minulých vydání z minulých vytáhni anebo si to marketéři vyřeší samostatně. Kdybych měl popsat svou roli, tak je to spíš asi nějaký krizový management nebo něco takového. Když něco vystupuje z těch patternů, které máme a stane se něco nečekaného, tak pak jsem zapojen mnohem víc.

Spolupracujete s nějakými vydavateli?

My jsme self-publisher. Po těch letech co to děláme a i díky oceněním, které jsme posbírali, máme řadu kontaktů. Nominace Apple Design Awards a ceny nám hrozně pomáhají v kontaktech s platformami. Umím si představit, že ve chvíli, kdy bychom chtěli trochu více proniknout na konzolový trh zítra, tak by jednání s vydavateli začlo být relevantní, protože tam nemáme zkušenosti a kontakty. To je ta chvíle kdy by nás to zajímalo, to bude až náš další projekt. Pro ty projekty co dělám teď to vlastně zatím nedává smysl a ty kontakty a ta značka co máme zatím dává větší smysl budovat od nás.

To znamená že vám ty ocenění vlastně dost pomáhají. Hlásíte tam tu hru sami nebo oni vás oslovují sami?

To je vždy cena od ceny. Na něco se musíme hlásit sami. Jsou různé festivaly, kde člověk řeší, jestli ho tma vyberou nebo ne, je tam porota. Třeba Apple Design Awards si vybírá Apple sám podle recenzí, počtu stažení, toho jak lidi s tím interagují, jak jsou s tím spokojení a jak se jim samotná líbí ta appka, jestli funguje dobře a že je to něco chtějí podporovat. Do České hry roku se taky člověk nehlásí.

Jezdíte i na nějaké networkingové akce nebo konference?

Jezdíme, po Covidu to mělo trošku útlum. Teď si myslím, že jezdíme trochu víc. Třeba teď před 14 dny jsem byl v San Franciscu na WWDC, kam nás pozval právě Apple skrz tu nominaci. Tak to je zrovna taková prima věc, kde si člověk udělá zajímavé kontakty a potká se s řadou vývojářů. Snažíme se objevovat i na různých akcích v Praze. Snažíme se kombinovat mezinárodní akce s těma lokálníma.

Pracujete při tvorbě marketingové strategie s nějakou agenturou nebo si úplně všechno děláte sami?

Děláme si to in-house. My jako firma nikoho nenajímáme, někteří naši partneři ano. Myslím si, že třeba Goethe institut na Playing Kafku někoho našel. To co děláme my a to co je vidět za nás si děláme všechno sami.

S platformami vyjednáváte také vy?

Řešíme to já a kolega, máme už nějaký channel skrz, který komunikujeme. Máme už nastavené ty způsoby komunikace které mají fungovat ve chvíli kdy vydáváme hru, víme co máme dělat. Po nějakých letech už je to docela automatizované.

Je z vašeho pohledu potenciál v propojení filmového a herního průmyslu?

Tahle ta otázka z nějakého důvodu padá často a já nikdy nevím úplně přesně, co na ní mám odpovědět. Nejbliž co tu máme někoho ve studiu k filmu je kolegyně co studovala teorii filmové vědy. Využíváme její filmové citění v tvorbě trailerů a obsahu na sociální sítě, je to určitě přidaná hodnota speciálně pro indie studio. Čím víc si toho zvládneme udělat in-house, tím líp pro nás. Zároveň si myslím že tam je nějaký potenciál v psaní pro hry. V produkci jako takové si to netroufám posoudit.

Máte pocit, že v indie světě a mezi nezávislými studii má pojmenování pozice producent negativní konotace?

My se dostáváme do velikosti, kde kdybych mohl distribuovat produkční mezi kolegy tak by mi to asi začalo dávat smysl. Je to jako asi otázka, co všechno spadá pod pozice toho producenta právě v malém studiu. Je to člověk, co organizuje tasky těm lidem, co organizuje projekty tomu studiu, je to executive producer nebo to je člověk co dělá tak trochu jako office management, kde je spousta věcí se musí zařídit? V naší velikosti je to všechno tak trochu shluknuto do jednoho a snažíme se to minimalizovat, ať jsme co nejefektivnější. Umím si představit, že pokud vyrostem ještě o kousek, tak někoho, kdo se bude zabývat vyloženě tímhle tím budeme hledat. Každý, kdo tu něco dělá, má těch funkcí trochu víc. Nezaměstnáváme jenom čistě člověka, co programuje, ale má i přesah do vývoje, nebo umí něco málo s grafikou. Myslím si, že kdybychom hledali producenta, tak je to taky někdo kdo

bude mít trochu širší skillset a je to právě o tom, ať vždycky má ten člověk, co dělat a nebo ať je na co alokovat.

Příloha 10

Přepis rozhovoru s Lukášem Kuncem (marketing, Amanita Design) vedeného autorkou práce 8.6.2023

Můžeš charakterizovat svou pozici a studio, pro které pracuješ?

Pracuji pro Amanita design, dnes už pražský studio, původně brněnský. Spousta lidí nás pořád označuje jako brněnské studio, takže takový zvyk, kterého se nemůžeme zbavit. Pracuji. Původně jsem nastoupil vlastně jako na marketing a PR. To byla moje pozice na nějaký dva roky od roku 2017. Tak nějak jsem postupem času asi získal nějakou důvěru svých nadřízených. Postupem času to přerostlo v takovou produkční operativní činnost. K tomu se asi ještě dostaneme detailněji. Takže v současnosti ta pracovní pozice je takový produkční/marketáček.

Máte ve studiu nějak kodifikovanou přímo pozici producenta?

Úplně ne, nikdy tam nikdo takový nebyl. Já bych neřekl, že tam vyloženě takovou pozici zastávám, taky se k tomu dostaneme, co jako všechno vlastně znamená, že jsem částečně produkční. Ne, nemáme ji úplně kodifikovanou a v zásadě bych řekl, že tu funkci produkčního většinou zastává ten člověk, který je zároveň lídrem toho konkrétního projektu. Takže když vezmu třeba projekt jako byly Creaks. Tak tam byl vedoucím projektu Radim Jurda, který přišel s tím námětem a zároveň byl takový vedoucí projektu i méně produkčním. S tím, že já do toho obvykle vstupuji až v nějaké pozdější fázi a mám na starosti takový ty věci mimo ten samotný vývoj hry. Takže bych řekl, že jsem třeba release manager nebo product manager.

A jak vypadá tvůj běžný pracovní den?

Obvykle se vzbudím a když chci začít den hezky, tak se nepodívám na telefon. Když na to zapomenu, tak se na telefon podívám. A už tam vidím několik emailů, co je potřeba řešit. Tím, že vlastně těch rolí mám trochu víc. Ještě dřív jsem vlastně řešil zákaznickou podporu, ale to už jsem se naštěstí zvládl delegovat na kolegyni. Tak se mě vlastně dotýká spousta věcí, ať už těch marketingových, nebo těch produkčních. Tedy třeba, kdybych měl mluvit konkrétně, chystáme vydání dvou našich her fyzicky na Nintendo switch ve spolupráci s jednou britskou firmou, která se specializuje na vydávání takhle limitovaných edicí v nějakém omezeném počtu. Takže to je třeba věc, kterou na naší straně řeším od začátku do konce. Musím od výtvarníků získat assety, ze kterých se potom vyrábí obaly a potom různé další bonusové předměty. Musím udržovat přehled o tom, co je potřeba, kdy je to potřeba. Takže to je vlastně ta činnost, která by se dala označit jako ta produkční. Ve chvíli kdy třeba odbavím nějaký věci, který takhle považuji za hořící po ránu, tak přichází na řadu jakákoliv další věc, co zrovna třeba dělat. To může být třeba nějaký testování, to je vlastně taky věc,

kteřá není úplně v mém popisu práce, ale tak nějak vlastně všichni v Amanitě jsme tak trošku testeři. Nemáme úplně samostatné QA oddělení. Také jsem člověka, na kterého nevyhnutelně dopadá spousta různých problémů a věcí, které se někde nepokazí a je prostě potřeba je nějakým způsobem řešit. Další věc, kterou teď řešíme je Epic Games Store. Před pár týdny otevřeli ten obchod. A už tam všichni vývojáři za nějaký poplatek můžou zkrátka jít vydat svojí hru. Zase je na mě vlastně zajistit, co je vůbec potřeba vykomunikovat s našima programátorama, kteří musí připravit ty buildy. Co vlastně mají přesně připravit a proč, nakonfigurovat věci jako jsou achievements a vůbec celý nastavení metadat a produktové nastavení. To jsou věci, který jsem dřív, když jsme nastoupil vůbec nedělal a řešil je můj kolega Tomáš. Ten nás funguje jako takový finanční ředitel, což je třeba role, která u něj teď tak nějak převládá a na mě spadla už většina těchhle produkčních věcí.

Zabýváš se i časovým plánováním celého vývoje, nebo nastupuješ do projektů opravdu spíše v těch pozdějších fázích?

Určitě v těch pozdějších fázích. Zase uvedu nějaký příklad, třeba jsme řešili vydání Creaks na Apple Arcade. Tak to byla třeba pro nás zkušenost, protože my jsme prostě indie studio. Jedeme si takový svůj trošku punkový styl, moc nejedeme na nějaký přísný deadliney a skoro vůbec nejedeme na deadliney, když budu upřímný. Ve chvíli, kdy pracuješ s někým, jako je Apple, tak ti prostě dají deadliney. Teď to musí být hotový a moc se s tebou jo tom nikdo nebaví. Tak tam jsme si to nastavit museli a tam už to bylo vlastně zase na mě ve spolupráci třeba s tím Radimem Jurdou. Vytvořili jsme takový tandem, kdy jsme prostě prudili nestále zbytek týmu s tím, že to prostě fakt musí být v nějakém termínu hotový. Třeba nejedeme takový ten způsob project management s využitím softwaru jako Jira, na co je asi většina producentů a produkčních hlavně teda ve větších firmách zvyklá. Časový plánování až v těch pozdější fázích, když se už opravdu řeší nějaké vydání nebo nějaký externí deadliney.

Popsal bys svou roli ve vývoji hry? Tím označuji prvotní fázi, kdy se přichází s nějakým námětem, první koncepty, prototypy...

Ještě nedávno bych řekl, že skoro nijaká. Doteď jsem vlastně nebyl u vzniku žádný hry. Vždycky to byly projekty, které už byly nějakou dobu rozjetý. Já jsem se k tomu tak nějak plynule připojil, když bylo potřeba. Teď začínáme s Jaromírem Plachým, který dělal Botaniculu, Chuchel a Happy Game posledně, vymýšlet novou hru a řekl bych, že se to tady snažíme pojmout trošku profesionálněji. Snažíme se vyhnout pokud možno co největšímu počtu problému, který jsme viděli, že u Chuchla a nebo Happy Game v průběhu let punkového vývoje vznikaly. Ať designových nebo technických, který je potom velký problém řešit, když už chceš hru vydávat. To je prostě špatný, takže tomu se snažíme v tuhle chvíli předejít a opravdu jedeme designové schůzky a docela intenzivně se to asi budeme snažit řešit. Prostě už i v těchhle designových fázích a už toho začínám být součástí i já. Možná

nebo z velké části asi kvůli tomu, že v Amanitě asi nejvíc hraju hry. Aby tam byl vhléd člověka, který fakt jako ještě pořád paří a jako furt se v těch hrát rochní, ať je prostě hraje, nebo si o nich něco čte, poslouchá, nebo zkrátka sleduje, co se v těch hrách děje, jak vypadají, jak se hrajou s co vlastně lidi chtějí. Dneska už je docela uznávaný ten postoj a názor, že marketingový lidi by měly být prostě už u zrodu toho projektu, protože ti mají mít ten možná nejlepší přehled o tom trhu a měli by mít nějakou představu o tom, co prostě ty lidi chtějí a co by se mohlo teoreticky prodávat. Tak jsem rád, že u toho tak trošku můžu být. Samozřejmě nejsem vyloženě designer nebo extenzivně kreativní člověk, na to máme lidi jako je Jarda Plachý, takže já tam asi mám takovou funkci usměřovače. Konkrétně třeba Jarda Plachý je úplně neuvěřitelný chrlič nápadů, ale někdy mu chybí nějaký to usměrnění, uklidnění. On třeba není velký hráče, takže asi dobrý, že ať už Kuba Dvorský, který taky hraje hry, takže tam prostě má lidi s kterými konzultovat ačkoliv sám není velkým hráčem.

Takže nějaké kreativní možnosti máš?

Tročku už jo.

Kdo přichází s tím námětem?

Jak jsem třeba mluvil o tom, že vždycky ten vedoucí toho týmu plní roli toho produkčního v rámci toho projektu, tak zároveň je to ve všech případech autor toho námětu, myšlenky a říkáme zkrátka autor té hry. Jakub Dvorský jako jeden z našich klíčových autorů a zároveň náš šéf samozřejmě přišel vlastně s celou tu Samostí sérii, potom Machinarium a taky Pilgrims jeho nejnovější věc. Dalším autorem Jára Plachý, který má teda Botaniculu, Chuchla, Happy Game a teď tu novou věc. Pak jsou tam Creaks, který měl zase Radim Jurda. Jediná taková v uvozovkách výjimka, kde těch autorů klíčových je víc, je teď chystaná Phonopolis, která vznikla jako dítko takové autorské trojice ze Zlína, který se znají už od střední školy spoustu let. A tam jsou teda vlastně tři takoví autoři a vždycky ti autoři jsou tak trošku zodpovědný za to, že si kolem sebe postaví ten tým, se kterým to budou dělat. S tím, že Amanita s tím samozřejmě pomáhá ať už s tím sehnáním lidí, tak potom to samozřejmě financuje. Každopádně otcem myšlenky je vždycky nějaký autor a ten autor kolem sebe potom staví tým, který mu pomůže tu myšlenku samotnou dovést k nějaký finální a potom zkrátka tu hru vyrobit.

Ty se teda v jednu chvíli podílíš na více projektech?

Je to tak. Přemýšlím, těžko se to říká, kolik jich je, protože teď bych mohl říct třeba 9 projektů, protože řešíme třeba ten Epic Game Store, kde současně tak nějak řešíme všechno. Posíláme jednu věc na to jich review a to se ti vrátí. V mezičase řešíš jako tři další hry, nějaký set-up. Takže teď je toho dost. A tak nějak aktivně se řeší hlavně Phonopolis, která sice do vydání má ještě docela daleko, ale už začínáme řešit marketing, něco občas

postujeme v takové menší intenzitě, protože to vypadá, že nás ještě nějaký dva roky vývoje čekají. S nějakou menší intenzitou se teda řeší i ty další projekty podle toho, co je zrovna potřeba, jestli se zrovna řeší vydání na nějaký nový platformě v rámci Happy Game třeba ten Nintendo switch. Pilgrims to samé. Každopádně těch věcí je vždycky víc najednou. Moc se mi teď už nestává, že bych pracoval na jedné věci. To bylo ze začátku, když jsem přicházel, tak jsem měl na starosti jenom marketing Chuchla a nic jiného. Postupem času se to tak nějak promíchalo.

Řešíš nějakým způsobem i financování?

Vůbec, to je vlastně věc, která úplně zůstala tomu kolegovi Tomášovi a jsem za to rád. Já se do financí motat popravdě nechci. On k tomu má podstatně blíž, má takový ten chladný přístup. A navíc na to školu, takže jsem rád, že si to všechno nechal on. Nás financování našťěstí nijak netrápí, protože jsme měli štěstí na to, že konkrétně Machinarium byl prostě obrovský globální úspěch. Asi i kdybychom od té doby nic nevydali, tak by nás to možná pořád dokázalo živit samo o sobě. Nechci úplně kecat, ale ty čísla jsou tam fakt dobrý a skoro nic jako z naší produkce se tomu nedokázal ani moc přiblížit. Jsme totálně sebe financovaný a vůbec jako nějaký třeba granty nebo zkrátka nějaký partnerství, investory neřešíme. Jediné finance, které nám plynou z jiných zdrojů a nejsou to prodeje, tak jsou partnerství s platformami. Třeba to s Apple Arcade. V rámci dohody dostaneš nějaké fee. Víc moc říct bohužel nemůžu, kvůli NDA. Takhle prostě fungují všechny ty subscription, ať už je to Game Pass (Xbox pozn. tazatelky) a podobně.

Spolupracujete i s jinými vydavateli, nebo tohle to je jediný? Nemáte nikoho, kdo by vydání řešil za vás?

Všechno si vydáváme sami až na pár výjimek. Třeba v Číně nemůžeš nic vydávat oficiálně, aniž bys byla čínská firma. Tam teda potřebuješ mít nějakého partnera. Potom ještě v Japonsku máme jednoho publishera, ty se jmenují Playism. Tam ještě před několika lety nebylo možné vydávat hry bez japonského věkového ratingu. Ten se tuším špatně získával a s tím nám právě ten publisher pomáhal. To už ale není myslím aktuálně, takže nové hry už s nimi dělat nemusíme. Nejsem si jistý, jak PlayStation, ale minimálně na Nintendo switch už můžeš normálně hru vydat i v Japonsku. Stačí ti pro to genericky rating, co ti vygeneruje IARC. To je komise, která spolupracuje už úplně se všema platformama. Ty si třeba na Google Play vyplníš dotazník, dostaneš IARC certifikát, což je jenom takový kód, který potom můžeš zadávat i na těch ostatních platformách. Je to takový self servis, což pomáhá. Člověk na tom ušetří dost času a peněz, protože ty ratingy bývaly docela drahý. A pak ještě asi jeden poslední případ je, když něco vydáváme fyzicky. Teď třeba spolupracujeme s těmi Super Rare Games, kteří se specializují výhradně jenom na vydávání fyzických verzí na Nintendo Switch. Pak jsme ještě spolupracovali s českými Xzone. Ty dělají občas takový ty

Xzone edice, malý artbook, Creaks a Happy Game jsme s nima dělali. Tam se asi nedá úplně mluvit o tom, že by tam figurovali jako vydavatel. Nemají úplně takovou tu klasickou roli publishera.

Ještě bych se vrátila k té samotné výrobě, jaká je tvoje role, když už se už vyloženě programuje a dělá se grafika?

Popravdě ve fázi opravdu té výroby moc nezasahuji. To je to je prakticky výhradně na tom producentovi/autorovi/vedoucímu projektu, který prostě musí mít tu nejlepší představu o tom, co je potřeba a denně je v kontaktu s těma lidma. Denně na tom s nima pracuje. Takže tohle je na něm, aby tyhle věci hlídal. Já nastupuji až později, kdy se řeší ty platformní věci.

Kdo je tam potom tvým nejbližším spolupracovníkem?

Jsou to tady ty projektoví manažeři s tím, že samozřejmě někdy potřebuji pro marketing něco získat i od jiných kolegů. Třeba nějaký obrázek od konkrétního výtvarníka, nebo něco vyrobit, připravit od hudebníka taky. Asi nejčastěji jsem teda potom v kontaktu s programátorem a s tím producentem/vedoucím projektu. S programátorem potřebuji řešit, co tam nahraje za build. Ten řeší vlastně to, co se tam ve výsledku nahraje. S ním se řeší takový ty technické. S producentem/vedoucím projektu se řeší, tak nějak prostě všechno. Celá ta prezentace hry, protože on je ten autor s nějakou vizi. Tak se mezi sebou snažíme dojít k nějakému kompromisu, kdy já jsem zase ten jakoby marketeák/produkční, kdo se v tom má tak nějak jako orientovat v tomhle světě, on je ten člověk, co tu hru zná úplně dokonale. Tak debatujeme a snažíme se k něčemu dobrat.

Spolupracujete s nějakou marketingovou agenturou?

Už si to děláme sami, jednou jsme PR agenturu měli, ale bohužel ti o tom víc neřeknu, protože jsem tu ještě nebyl. Bylo to myslím nějak asi rok předtím, než jsem přišel. Když se vydával Samorost 3, tak se najímala nějaká tuším americká agentura. Víím, že Jakub Dvorský mi říkal, že se to nějak extra neosvědčilo a od té doby už jsme nic takového neřešili a řešíme si to po vlastní ose i včetně kontaktu s médii. Influencery tolik nevyužíváme, protože třeba pro ten náš typ her nejsou moc přínosný. Máme to i jako statisticky docela ověřený. Třeba když vycházel Chuchel a i Happy Game předloni, aniž by jsme se o to sami nějak přičinili, tak se stalo, že to hráli největší YouTubeři jako Markiplier, Jacksepticeye a naskákaly tomu desítky milionů views. Na těch prodejkách to neudělalo vůbec nic, ani maličký spike tam nebyl vidět. Ačkoliv to během pár dnů opravdu viděly desítky milionů očí, tak pro nás to přínos nemělo prakticky žádný efekt. Ty lidi tam jdou zatím influencerem a ne tak úplně za tou hrou. Jdou tam strávit nějaký čas s ním a když ta hra je navíc vlastně takový

trošku interaktivní animovaný film, kde není moc možností tam něco udělat jinak než ten člověk, který to hrál na videu, tak je potom ta motivace si to jako koupit a projít si znova úplně to samý prakticky nulová. Takže spíš než influencersy jedeme takový to klasický média, sociální sítě Facebook, Twitter, Instagram, do Tik Toku jsme se nepustili.

Jste nějak víc aktivní na Discordu?

Máme taky Discord server, je relativně aktivní. Je tam několik set lidí denně, moc jsem to asi jako neudržel ten příval lidí tam a tak nějak se mi stalo, že je tam spousta dětí. Minimálně pro mě je docela jako těžký někdy kočírovat, ale myslím si, že se to zároveň postupem času tak nějak vytříbilo. Mám tam dva lidi jako z komunity, který jsou ochotní mi s tím pomáhat s nějakou moderací, ale je to takový prostě velmi low key server. Není to žádná žádný super super aktivní server.

Pracuješ s tím PR nějak globálně? Je pro mě hrozně těžký si představit, že musíš obsáhnout prsty nejen český trh, ale globální.

Třeba cílené kampaně my vůbec neděláme. Zkoušeli jsme to jednou pro fyzický produkt. Když jsme vydávali Creaks před třemi lety, tak jsme měli takovou velkou sběratelskou edici docela drahou asi za 90eur a vůbec se nám to neprodávalo. Kolega mi dohodil kontakt na jednu slečnu, která byla expertka na tyhle kampaně na Facebooku. Myslím si, že to nastavila dobře. Všechno mě docela dobré materiály, ale taky ty konverzace nám vůbec nevyšly. Tak jsme se rozhodli, že pokud vyloženě nějak nepotřebujeme prodeje za každou cenu boostovat a pokud prodáváme nějaký objem, který nám vydělává, tak do těch reklam investovat nebudeme. Jedeme takovou jednu linku komunikace prostě globální s tím, že občas dáme nějaký lokalizovaný post na Facebooku, když se to hodí třeba, když je nějaká lokální výstava nebo nějaká událost. Já jsem měl třeba štěstí na to, že když jsem přišel, tak jsem už tak nějak jako zdědil nějakou komunitu, čísla, profil. Takže jsem nemusel začínat úplně od píky. Už to bylo tak nějak nastavený. Co jsem teda zavedl, byl Instagram, který jsme tehdy ještě neměli a to se docela daří. Konverze na Instagramu ve smyslu, jako že by se ty hry díky tomu skvěle prodávali, není. Ale takový ten engagement s komunitou a s lidma, který zajímají tyhle hezké výtvarné věci, tak ten je tam jako super oproti třeba Twitteru, který je víc takový techničtější, jsou tam víc hardcore gameři.

Jezdíte i na nějaký industry akce – konference, festivaly?

Jo to samozřejmě. Přes ten Covid se to dost zpomalilo, zmenšila se frekvence, ve které jsme nějaký takovýchle akce navštěvovali, ale předtím jsme jezdili docela dost. Já jsem třeba byl na GDC dvakrát nebo třikrát. Poprvé jsem tam byl s Chuchlem, protože jsme byli nominováni na cenu IGF (Independent Games Festival), kterou jsme pak vlastně vyhráli úplnou haluzí. Já

jsem tomu nevěřil, protože jsme byli nominovaní ve stejné kategorii jako Cuphead. Tak jsem nečekal, že by nám mohla přistát cena za Visual art.

To znamená, že jste se museli přihlásit, nebo oni vás sami našli a nominovali?

Museli jsme ji tam přihlásit, ten systém funguje vlastně pořád stejně. Někdy na podzim otevírají přihlášky. Myslím, že je to pořád stejná cena 50 dolarů s tím, že tam vyplníš prostě nějaký klasický metadata popisky. Assety jako trailery, screenshoty a samozřejmě demo, to je klíčový. Demo tam musí být. A potom přichází nějaká fáze porotcování s tím, že do nějakých 3 měsíců po přihlášení by ti měli dát vědět, jestli se hra dostala do nominací nebo ne. Když se do nominací dostane, tak se od tebe očekává, že pojeděš na GDC, kde IGF má svoje velký stanoviště, kde každá ta hra má svoji obrazovku s nějakým ovládacím zařízením. Tam jsme to dva dny takhle předváděli návštěvníkům a na konci proběhl vyhlašovací ceremonie.

Myslíš, že vám to ocenění nějak pomohlo i co se týče prodejů?

Jako prodejů těžko říct. Moc nevěřím tomu, že ocenění mají nějaký velký vliv na zvýšení prodejů čehokoliv. Možná že dřív jo, možná že před pěti rokama to mělo podstatně větší zvuk, než dneska. Asi ti to i mohlo pomoci jako trošku čnít z toho davu. Dneska už takový pocit tolik nemám. Trošku bych, když to jako přeženu, tak mi přijde, že ceny už tolik lidí nezajímají nebo že na to moc nedávají a že prostě jako nejlíp rozhoduje to, jestli je ta hra fakt dobrá.

GDC je jedna z těch nejdůležitějších akcí, ať už je člověk nominovaný na IGF nebo ne. Tak je to prostě místo, kde se dá potkat velká spousta důležitých lidí a nebo zajímavých lidí. Důležitých lidí v tom smyslu, že tam jsou prostě hlavouni z Applu, Netflixu, Xboxu, PlayStationu, ... Všech těchhle firem, kterým se chceš prostě dostat do přízně. Pokud chceš, aby se ta hra dostala na nějaký důležitý prodejní kanály a dostala pokud možno i nějakou podporu. Pak jsme byli vlastně taky v San Franciscu párkrát na menší akci, ale asi možná byla moje nejoblíbenější. Ta se jmenuje Day of the deaths, pořádají ji Double fine, který dneska patří Microsoftu. Takže je to zároveň zaštitěný Microsoftem. A to je jednodenní v takový hale, kde se rozprostřelo klidně třeba 50 stanovišť s hrami a je to je to vlastně docela poctivý výběr. To je takový přístup, který mi je jako sympatičtější, že ta skupina, co to pořádá, tak má zároveň sílu být ten kurátor, co prostě ty věci vybere a dát si s tím tu práci. Není to o tom, že ty sama tam něco přihlašuješ, ale oni sami tě jako osloví. To si myslím, že je takový jako organičtější a ve výsledku tomu dodává jakousi trošku větší prestiž než když člověk něco někam přihlašuje a sám si za to platí. Člověk tam velmi dobře vlastně oplatětuje nějaké věci, vystřídá se tam fakt docela hodně hráčů různých druhů, taky dost médií. Díky tomu jsme měli docela solidní mediální pokrytí s Chuchlem a když už o tom

nenapíšou hned, tak pak získáš nějaký vizitky a kontakty do budoucna, který se docela hodí a který se jinak získávají docela blbě.

Účastníme se i těch lokálních akcí tady tady v Česku, třeba Game Developers Session. Na Game Accessu jsem teda ještě nebyl musím přiznat, ani na Gamer Pie.

Ještě bych chtěl někdy vyrazit na německý A MAZE, tam už si ale jedou opravdu zvláštní věci, hardcore indie. My už jsme na to málo alternativní, takový indie mainstream trošku.

Tu hru tam pouze prezentujete, nebo se účastníte i nějakých pitchingů, nebo meetingů?

Ty osobní schůzky mají velký smysl, protože člověk má vyhrazený čas s člověkem, který opravdu dělá nějaká rozhodnutí, který rozhoduje o tom, jestli ta tvoje hra se někam dostane nebo ne. Máš mnohem víc možností, jak ho nějakým způsobem zaujmout, ať už třeba osobně nebo si sednete konverzačně a to najednou dělá strašně moc oproti nějakému suchému e-mailu. Když se ti to povede, tak máš pak dveře otevřené i dalšími projekty. To se nám třeba povedlo dlouhodobě u Applu a asi i díky tomu došlo ke spolupracem jako jsou Samorost 3, Creaks a Pilgrims na Apple Arcade.

Ještě bych se vrátila k tomu vydání, můžeš říct, co přesně vedle marketingu děláš?

Je to hodně klikání v těch jednotlivých frontend rozhraních. Každý je trochu jiný samozřejmě, takže když něco pár týdnů řešíš v App Store connectu a pak najednou skočíš do Steamu, tak je to náročný se v tom vůbec orientovat a vědět co potřebuješ na které platformě řešit. Zároveň na každý platformě potřebuješ jiný formáty těch grafických assetů a trailerů. Na to jsme zase narazil teď u toho Epic Games Store. Člověk by už tak nějak čekal, že ty nové obchody tomu půjdou naproti a se snažit využít ty assety, které už existují. Oni si ale vymyslí vlastní poměry stran, aby to člověk musel přeskládat. Tak s tím se člověk pořád nějak pere. Lokalizace jsou taky velká zábava. Člověk pořád řeší nějaký lokalizační tabulky, zároveň jsme třeba v kontaktu s lokalizační agenturou, která nám pomáhá tyhle věci řešit. Nebo mě třeba zarazilo, že omezují rozlišení screenshotů na full HD a větší nejde. Takže ty 4K screenshoty, co máš nachystaný na Steam, musíš downscalovat.

Jsou ještě nějaké věci, které outsourcujete? Kromě lokalizací a vydavatelů ve specifických oblastech a pro fyzické vydání?

Všechno, co se dá si děláme in house. Když jsme dělali Creaks, tak jsme je vydávali na všechny platformy současně. Zpětně vůbec nechápu, proč jsme tohle udělali, asi jsme chtěli udělat fakt velký zásah najednou a dodat tomu prestiž, že je to na všech platformách. To nebyla šance zvládnout in-house všechno vybuildit a otestovat. V tomhle nám pomáhali Grip Digital, který se soustředí hlavně na portování her na konzolový platformy. My jsme měli

připravenou PC verzi a třeba rok před vydáním do toho vstoupili oni a pomáhali nám s těma iOS verzemi pro Apple Arcade a s konzolemi.

Taky si necháváme vyrobiť soundtracky na vinylech nebo merch. To je taky taková docela zajímavá kapitola v našem fungování, protože si ho děláme taky celý sami. Spravujeme si vlastní eshop, takže neprodáváme nikde externě, že bychom někomu něco sublicensovali. Necháváme si přímo od českého hračkářství vyrábět plyšáky skřítky, chuchla a robotů. Nemáme na tom žádnou extra marži, ale docela se to prodává.

Příloha 11

Přepis rozhovoru s Kateřinou Malečkovou (produkční, Fairy Snail Games) vedeného autorkou práce 18.7.2023

Můžeš charakterizovat svou pozici a studio, pro které pracuješ?

Má pozice je zvláštní a dost proměnlivá, pomáhám ve Fairy Snailu, což je malý nezávislý poloherní studio, ve kterém nejvíc zastávám něco mezi produkční, producentem, projektákem, v závislosti na tom co je zrovna potřeba a co se řeší. Neřeším tolik marketingové věci, třeba titulek neřeším, řeším spíš hodně roadmapu, aby se hra stihla vydat, jak členové projektově postupují a zároveň nějakým způsobem řeším prodej hry nebo vlastní vydávání. Tím si pořád nejsme jistí úplně, takže to je taková pozice, která se dost mění podle potřeby. Ze začátku jsem spíš dělala ty marketingové vědci, ale potom jsem se spíš přesunula hodně do projektové nebo do projektácké pozice, protože se přestávalo logicky stíhat a už dlouho posouváme datum vydání. Tak to bylo víc potřeba.

A kolik vás tam je produkční firmu producentů nebo prostě lidí, který pracuje na obdobný pozici?

Tak nejvíc já a potom ještě level designer, který je autorem myšlenky hry jako takový. Ten se taky dá říct, tím že přišel s námětem, s nápadem na tu hru, ten je také v producentův pozici. Co se týče hodně toho produktu, ne tolik v overall vize toho studie jako takového. Tam se to jako těžko dokáže představit, přesně spíš jako level designer. Uvědomuje si, jak ta hra má vypadat, kam se má posouvat a jaký z toho má mít člověk pocity. Dělá například uživatelský testování té hry a podobně, ale neuvědomuje si moc, že to studio by mělo přemýšlet v číslech, v nějakých výhledech, nebo že jak dlouho to trvá vůbec jako tu hru vyvinou a takové věci. Takže bych řekla, jsme tam nejvíce my dva.

Máš zkušenosti i z nějakých jiných společností? Jsi studentka Filmové produkce?

Ano, jsem na magistru. Ano, hlavně z těch filmových společností, nebo z aplikací, například z Calmia, to je česká meditační aplikace. S herním studiem jako takovým je to moje první zkušenost, proto beru zkušenosti spíše z IT, z aplikací. A pak z filmových společností tu kreativitu.

Jak vypadá tvůj pracovní den, když pracuješ u Fairly Snails?

Máme Asanu, takže se podívám do aplikace a zkontroluju deadliníky. Tím, že je to dobrovolnický projekt, lidi nejsou placení, tak je občas hodně náročné pracovat s motivací některých členů. Hodně energie pálím na tom, že zjišťuju vlastně, co se stalo a co se nestalo. Abych přesně naplňovala nějakým způsobem road mapu. Poté mám meeting s level designérem, což je autor myšlenky, kde řeším celkově posun, protože on zajišťuje kontrolu

produktu jako takovýho tím, že má tu myšlenku. Poté je tam hledání distributora, řešení pitche. Řešení financování a výhledu, protože ideál je, aby to studio pokračovalo, Byli bychom rádi, kdybychom vydáním té hry byli schopní herní studio na další dva, tři roky zafinancovat. Tím pádem by ti lidé měli nějakou vnější motivaci na tom pracovat a nemuseli by řešit životní problém toho, že musí platit nájem, protože by to studio prostě mohlo nahradit nějaký z jejich úvazků.

Nyní pracujete na jednom projektu, nebo jich máte více?

Hlavním projektem Fairy Snailu je nyní ta hra Chicken Empire plus jsou nějaký zakázkový vývoje. A občas se dělá na starších projektech, který potřebují oprášit kvůli nějaký festival presents, protože některý typy her jsou prostě lepší na festivaly než jiný, takže máme jako hry, který potřebujeme každý půl rok oprášit, aby správně fungoval build, abychom mohli na festivalu něco ukázat. Chicken Empire je spíš taková cozy hra, kterou si zahraješ doma se šál. hrnkem čaje, není to úplně akční hra, kterou hraješ s kamarády na festivalu. Takže nejvíce nyní řeším tu hlavní hru, protože ty ostatní věci jsou spíše v udržovače. Případně když je nějaká zakázka, teď jsme například měli nabídku na zakázku, dostali jsme pobídku, tak jsme na ní přesně připravovali rozpočet a prezentaci, aby to dobře vypadalo. Aktuálně žádnou zakázku nemáme. Občas máme zakázku, tak pak si dělá i na jiných věcech, ale není to ideální, nejideálnější by bylo dlouhodobě na té hře.

Znamená to, že zakázkovou tvorbu děláte kvůli tomu, abyste byli schopni zafinancovat tu hlavní hru?

Přesně tak. Zakázková tvorba, ve filmu bych to přirovnala k tomu, že dělám reklamu, abych mohla zafinancovat svůj celovečeraček.

Využíváte nějakou veřejnou podporu?

Ne. Herní průmysl na této úrovni není v Česku úplně podporován, nebo alespoň to, co víme my, taky se můžeme mýlit. Zkoušíme Kreativní Evropu využívat, mají nový grant pro herní studia. Mohli bychom se podívat do Kolína nad Rýnem a tam prezentovat tu hru, ale třeba neposkytují mobilitu. To jsme právě chtěli zkusit, že bychom jim dali, že když už to nabízeli, jako že bychom tam mohli u nich mít stánek v českém koutečku, že by nám mohli dát i tu mobilitu, kterou dávají jiným umělcům. Herním studiím ji nedávají.

Mobilitu ve smyslu, že by vám zaplatili výdaji na cestu na veletrh?

Jasně, že by nám zaplatili cestu.

To znamená, že oni vám sice poskytnou zdarma prostor na prezentaci, ale zbytek si musíte zaplatit sami?

Jo, ale vlastně ten prostor na tu prezentaci není ta problematická část toho, protože tam jsi schopný se narvat do více skupinek. Výdaje na cestu máš vždycky, ačkoli bychom jeli přes nějakou univerzitu, nebo bychom jeli přes Kreativní Evropu, nebo my jsme součástí akcelérátoru Spiel Fabrique, tak bychom jeli přes ně. I když pojedeme přes někoho, vždycky ty výdaje na cestu potřebujeme platit. Počítáme kolik nás tam může jet, kolik financí má studio? Ta hra je hrozně hezká, takže by tam měl být ilustrátor, ale vlastně i animátor a bylo by super, kdyby tam byl programátor, abychom mohli na místě řešit problémy. A taky by bylo super, kdyby tam byli všichni, ale ty finance na to nejsou. A ta mobilita na to není. Takže se pak začne řešit na co jsou ty finance na co nejsou. Naše hra není úplně geolokačně zasazená do Česka, nebyla vyvinuta za účelem nějakého speciálního grantu. Není to prostě napasovaný na grant, to znamená, že my se hru buď snažíme napasovat na nějaký grant, což většinou nevyjde, protože je to opravdu dosti jiný. A nebo se jí snažíme hradit ze zakázkových činností.

O Spiel Fabrique jsem něco četla, ale vlastně o tom moc nevím. To znamená, že vydávají nějakou výzvu, do který se může někdo přihlásit a oni pak vyberou, koho tam zařadí?

Je to německá iniciativa z několika zemí a my jsme tam za Česko ještě s dalšíma herníma studiama. Je ti přiřazen mentor, se kterým hodně komunikuješ. Výsledkem je seznam distributorů, pitch deck, nakontaktování lidí. Externě s tebou hodně řeší formu financování. Řešili jsme s nimi českou formu financování a oni říkali, jestli třeba nechceme mít v týmu někoho z Německa nebo z Polska, že bychom to měli mnohem jednodušší.

Ale bohužel v Česku to není úplně tak nekontaktování začínají a teoreticky při další hře se budeme snažit to geolokačně zasadit do nějakého třeba českého města nebo něčeho, abychom požádali o město, o kraj, případně o Ministerstvo kultury. Řešíme, že by hra mohla mít výstavu potom co se vydá, abychom k tomu měli propagační materiály. Stále ale je to na českém poličku a není to úplně stále mezinárodní. Aby to dávalo smysl, potřebuješ prodat strašně moc kopií hry. Takže to u nás úplně nedává smysl a stále tady v tom dost bilancujeme. Proto když se to podaří, tak hru vydáváme přes distributora. Kdybychom to vydávali přes nějakého distributora, který by zaplatil za ty práva na hru, což by znamenalo, že bychom nemohli dělat žádný další kola hry, žádná DLC, vzdali bychom se těch práv.

Tak bychom měli financování třeba na dalších 5 let. Člověk si musí zvolit to menší zlo. No uvidíme, jestli vůbec bude z čeho volit.

Když byste šli cestou distributora, dělá se to na pitching fórech, nebo musíte konkrétně jít za daným distributorem a oslovit ho?

Tak a tak, plus oni za námi chodí. Zrovna jsme to řešili dva týdny zpátky. Já jsem byla na dovolené, takže to řešil Martin. Oslovil nás distributor a, udělali jsme mu pitch. Protože těm čísům nerozumí, tak tu částku, kterou potřebujeme, asi pětkrát přešvihl, ale ten distributor se

na tom prý zatvářil v pohodě, tak uvidíme. Nebylo to úplně ideální, jako nějak to dopadlo, tak uvidíme. Ten distributor nás přímo oslovil právě přes Spiel Fabrique. Incentiva je ta, že projdeš distributory, který existují a připravíš pro ně personalizovaný seznam věcí, co jim mohu nabídnout na základě jejich portfolia.

A to jsou indie distributoři nebo i velcí distributoři?

Obojí. Oni moc neřeší, co to jako je, oni se spíše snaží, aby ses někam dostala, protože pro ně je to také dobré, když klienti, prostě ty lidi, co to projdou, můžou říct: My jsme to díky nim jako dokázali. Hodně se snaží a hodně tlačí na to, že i oni jsou často distributoři. Například ten, co máme my přiřazeného tak je i distributor i tvůrce her a tím pádem zná pohled obou stran a snaží se nám ukázat, jak to vlastně vypadá i na druhé straně.

Dokázala bys popsat tvoji roli v první fázi výroby hry?

Chicken Empire už se vyvíjí 4 roky, 5 let, ve studiu od začátku hry nejsem. Představa je taková, že my máme každý nějaký vlastní, ne každý, ale většina z nás má nějakou vlastní věc, co bychom chtěli tvořit a máme nějakou společnou představu.

Společná představa se liší od naší individuální, každý hrajeme rádi jiné typy her, ale to neznamena, že dané hry vyvíjíme v rámci toho studia, či třeba náš programátor má rád melancholické, depresivní hry. Já mám ráda strategie. Ilustrátorka má ráda věci, který vypadají hezky. Animátorka zase věci, které se hodně hýbou. Každý máme to, co baví nás a dohromady tvoříme nějakou společnou vizi toho, že to není hloupá hra, že je to jako logická hra, takže máme nějaký mantinely, ve kterých se pohybujeme. Aby to celé bylo hezký, aby to bylo milý, aby měl člověk pocit, že si ke hře může vzít teplou károuvanou deku, zabalit se do ní a vzít si kakajíčko. S takovou myšlenkou hru tvoříme. Chceme, aby byla nenásilná, aby byla trochu logická, aby se dala sdílet s přáteli, aby si člověk mohl vytvářet třeba vlastní level ideálně. A kolem toho to tvoříme a hodně se opíráme o mýtický postavy, o legendy, fairies – víly, aby to bylo trochu pohádkový. To je pár mantinelů, ve kterých se pohybujeme. Mám nějaký příběh, který bych byla ráda, kdyby se sdílel. Přesně vím, že takové projekty by potom byly lépe grantově uznané v rámci českého dědictví. To je to, co bych tam dala a co bych tam zastávala jako svoji roli. V říjnu si sedneme na týden, někam se zavřeme, to je plán a uděláme si sprint. Od pondělí do pátku budeme dělat na konceptu nové hry. Každý přijde s vlastním nápadem, ty zpracujeme do velmi papírového, velmi hrubého prototypu.

A ten si mezi sebou otestujeme, zahrajeme a vyzkoušíme si co z toho by nás bavilo a čemu budeme věnovat další čas. Vzhledem k tomu, že je to neziskový a aktuálně dobrovolnický projekt, tak je potřeba, aby to ty lidi bavilo. Takže to úplně není tak producentský, že bych mohla přijít a říct, tady to budeme dělat, protože vím, že tady to dává finančně smysl, ale musím tam i hodně myslet na to, aby ten tým na tom další dva roky byl schopný a ochotný pracovat.

Máte jako plán toho, že se třeba během dalších 2 let stanete normálně komerčním studiem a bude to vlastně vaše práce?

Jo, ideální představa je každý na trochu jiný typ úvazku, protože není tam úplně potřeba mít producenta na plný úvazek. Není, tak potřeba. I ve filmu často co děláš na více projektech zároveň. Naopak mít toho programátora, ilustrátora, člověka na level design, core lidi na plný úvazek, aby na tom mohli tvořit věci, co je jako baví a naplňují a aby vypadali cool a splnili si svoje sny. Taky aby tu byl dlouhodobý cíl, který se snažíme vyřešit prodejem hry. Takže to je určitě nějaký cíl. S tím, že ale asi se nesleví z toho požadavku, který jsem tady představila, to znamená nějaká logická, nenásilná, milá, hezká hra. Jsou věci, se kterými to studio rozhodně chce jít. A nějakým způsobem chce tvořit ten komfort, už tam je docela jasně definovaný portfolio těch her, který se tam můžou tvořit, že to úplně nebude Counter strike, nebo něco takového. Studio neaspiruje na nějaký triple A tituly. Nikdy to nebude masovka to, se nedá v tom žánru udělat.

Pojďme se ještě jenom věnovat těm jednotlivým fázím. Co se týče samotný výroby, tak ty jsi říkala, že používáte Asanu? Jsou ještě nějaký věci, který řešíš ve chvíli, kdy se už programuje výroba je v plným proudu?

Hodně řeším počet levelů a podobné věci.... počet postav, počet interakcí, s jakýma věcmi může člověk interagovat, jestli to dává celistvý smysl a jestli to zbytečně nenavýšuje výrobní čas. To, že tam bude nějaká nová abilita je krásný, ale teď k nové abilitě musí přijít třeba deset levelů a těch deset levelů se bude tvořit třeba dva měsíce. Dává to smysl? Nedává. Pak o tom s lidmi diskutuješ a debatuješ a nějakým způsobem se snažíš korigovat tu výrobu tak, aby když si web designer vymyslí takové věci, tak abychom se neseknuli. Je to sice krásný, ale posune nám to vydání hry o půl roku, což není úplně ideální. Takže ano, nějakým způsobem se to koriguje a programuje, hlavně při výrobě nové hry a potom při distribuci, tak i ty hry, co už máme nějakým způsobem hotové a objíždíme festivaly, tak přesně se řeší, jestli tady ten festival dává smysl k daný hře nebo spíše k nějaký jiný. Jestli dává smysl se ho účastnit, jestli třeba chyby, které víme, že tam jsou, jestli je tam chceme nechávat, protože narozdíl od filmu, tak tady to je pořád takový živý produkt, který se mění a pozměňuje, nebo jestli to nedává smysl, protože ta hra prostě finančně nikdy nebude potenciál to znamená, že to nedává smysl. Tyhle věci řeším v každý fázi výroby, řeším, jestli to dává smysl a neřeším tolik třeba world building.

Zmiňovala jsi, že je tam nějaký jako časový plán, který už máte daný...

Máme roadmapu víceméně v Excelu, máme přesně ty levely a další aktivity, který potřebujeme vyřešit. To není jenom o tý jedný hře. To je o minulých hrách, o tom celém studiu, věci máme rozdělený a kdy se musí plus mínus stát.

Takže třeba já vím, že mi třeba chybí animace poslední dva měsíce.

Zajímalo by mě, protože jsem se i v jiných rozhovorech setkala s tím, že role producenta má v herním průmyslu občas negativní konotaci, tak mě zajímá, jestli ses s tím sama setkala, nebo jestli to tak cítíš?

Jo, rozhodně jsem ten člověk, který říká, že přesně tady to nebude, protože na to není čas, protože na to nejsou peníze, ale zároveň tím, že pracuji s neziskovým projektem, lidi jsou dobrovolníci, tak se musím fakt hodně snažit, aby ty lidi z toho neměli ten pocit, protože potom vystupuju z nějaký pozice authority.

Příloha 12

Rozhovor s Vladislavem Polgarem (COO, Keen Software House) vedený písemně autorkou práce 9.6.2023

Můžete charakterizovat svou pozici a studio, pro které pracujete?

COO – Chief Operations Officer / Game Producer v společnosti Keen Software House s.r.o.

Jak dlouho to děláte?

6 roků

Máte zkušenosti i z jiných společností nebo pozic?

Ano.

Jak jste se do pozice producenta dostal/a?

V teamu sme potrebovali niekoho, kto bude koordinovať prácu teamov, zabezpečovať plynulý chod projektu a pomáhať členom teamu.

Jak vypadá váš běžný pracovní den?

Pracovní deň začína kontrolou rozpracovaných aktivít, plánovaním činností, no najmä komunikáciou s členmi teamu o aktivitách súvisiacich s pridelenými projektami. V závislosti od toho, v akej fáze sa projekt nachádza sa vykonávajú rôzne činnosti súvisiace s komunikáciou s našimi partnermi, prípravou podkladov, alebo výstupov práce, účasťou na poradách apod.

Je pozice producenta ve vaší společnosti přímo kodifikována, nebo se o producentskou agendu stará více zaměstnanců?

Pozíciu producenta vykonáva pre každý projekt jeden človek.

Jak producentská role zapadá do identity vašeho studia?

Producentství se obecně (i z historické hlediska) pojí k průmyslové/mainstreamové výrobě her, zatímco indie sektor tuto roli někdy úmyslně upozaduje. V Keen Software House je role producenta normální pozicíou, ktorá spolupracuje priamo s CEO a koordinuje prácu na projekte.

Popište prosím vaši roli v prvotní fázi vývoje hry – myslím tím fázi vytváření námětu příběhu, prvních konceptů, návrhů designu, konceptuálních obrázků, skic a ranných prototypů.

Hry Keen SWH vychádzajú z dlhodobého procesu a sú žánrovo takmer totožné. Námet na hry prichádza od CEO, ktorý plní aj rolu creative director. Nasledujúce kroky sú v oblasti

technológií, ktoré chceme použiť (game engine, repositories apod.), nasleduje príprava prvých konceptov a designov spoločne s plánovaním prvotného časového a finančného plánu projektu.

Pracujete s tzv. design dokumentem?

Ano

Kdo prichádza s námetom hry?

CEO

Jaké máte jako producent kreatívne možnosti?

V Keen SWH má CEO aj rolu creative director, takže z pohľadu producenta nie je práca na kreatívnej časti hry potrebná.

Podíliť sa jako producent na vývoji viacerých projektov naraz?

Nie

Jak sháňate financovanie?

Projekty Keen SWH sa financujú zo zdrojov firmy.

Máte už v prvotnej fáze hry dofinancovanou?

Financovanie prebieha priebežne.

Stáva sa, že sa od vývoje her ve fáze prototypu upustí?

Snažíme sa tomu predchádzať.

Popíšte prosím vaše role vo výrobe hry – samotné programovanie, vytváranie herného dizajnu jednotlivých levelů i grafiky.

Producent sa podieľa na diskusiách a formovaní jednotlivých častí hry, no finálne rozhodnutie je vždy na CEO.

Řešíte organizaci a plánování výroby? Jak?

Ano, pre project management používame Jira, komunikáciu máme zabezpečenú štandardnými emailami, ale aj cez Discord, dokumentácia prebieha v GSuite. Samotné plánovanie práce je robené v spolupráci s leadrami jednotlivých tímov, od developerov, art team, design team, QA team atd. Pravidelne máme spoločné video-rozhovory kde diskutujeme o aktuálnych aktivitách, ako aj o minulých a budúcich úlohách.

S jakými členy týmu spolupracujete nejbližší?

S leadrami jednotlivých teamů a CEO.

Jak pracujete s QA testováním? Vracíte se kromě technických chyb i k problémům spojeným s příběhem nebo level designem?

QA sa v prípade lvl design opiera primárne o samotné design dokumenty, ktoré boli ešte pred implementáciou schválené.

Popište prosím vaši roli v průběhu vydání a distribuce hry.

Producer zabezpečuje samotné vydanie hry z pohľadu umiestnenia hry na danú platformu (napr. Steam, Xbox, PlayStation), nastavenia store stránok, cien, promo materiálov, kampaní, certifikácie atd.

Podílíte se na tvorbě marketingové strategie hry?

Ano

Pracujete s PR agenturami?

V minulosti sme spolupracovali, no v súčasnosti nespolupracujeme.

Jste vy, kdo vyjednává distribuci hry (fyzická x digitální)?

Ano

Jak probíhá jednání s digitálními platformami?

Nie som si istý, čo presne Vás zaujíma. Zvyčajne je to séria rozhovorov počas ktorej si špecifikujeme a dohadujeme vzájomné podmienky spolupráce.

Spolupracujete s vydavateli?

Nie

Jak pracujete s komunitou?

V Keen SWH máme zamestnaného community managera, ktorý pracuje s komunitou každodenne, rieši ich dotazy, poskytuje im informácie a odpovedá na ich otázky.

Jezdíte hru prezentovat na herní festivaly, přehlídky? Na které?

V súčasnosti nie, naša najúspešnejšia hra Space Engineers má tento rok 10 výročie od vydania v Early Access na Steame, takže naše zameranie je viac na budúce projekty.

Jsou jiné industry akce, které vy osobně navštěvujete (konference, game jamy)?

Áno, konferencie, meetups, workshopy.

Prihlasujete hru do soutezí?

V tejto fáze lifecycle hry už nie.

Co si myslíte o propojení herního a filmového průmyslu?

Je to zaujímavý priestor pre väčšiu propagáciu hier. Rovnako tak je to zaujímavý spôsob využitia hier samotných.

Příloha 13

Přepis rozhovoru s Michalem Vrtílkem (producer, Warhorse Studios) vedeného autorkou práce 17.7.2023

Můžete charakterizovat svou pozici a studio, pro které pracujete?

Jasně, tak já pracuju jako producent pro firmu Warhorse, chcete vědět co tak běžně dělám, nebo k tomu se dostaneme?

K tomu se asi dostaneme, spíš by mě ještě tak na začátku zajímalo jestli máte zkušenosti v nějaké jiné společnosti ve stejné pozici?

Jasně, já jsem ze stejné pozice úplně ne. Já jsem jako producent začal až tady ve Warhorse. A už je to víc než tři roky, skoro tři a půl roku to bude. V bussinesu jsem předtím dělal asi 6 let na jiných pozicích.

Na jakých pozicích?

Začínal jsem vlastně tady ve Warhorse těsně předtím než se dělal kickstarter na naší první hru, tak jsem tady začínal jako skriptér, to jsme dělal nějak přes 3 roky, pak jsem dělal v Bohemia Interactive technical designera asi rok a půl, pak jsem zkoušel takovej startup project u někoho v garáži v podstatě. Tam jsem dělal co bylo potřeba, tam jako těžko se dá říct, že bych měl nějakou roli, tam nás bylo prostě pět, takže každej dělal co mohl. No a potom byla příležitost přihlásit se na toho producenta tady a to je něco co já jsem kdysi studoval ale tehdy mi přišlo po ukončení školy, že bych mohl ještě nabrat nějaký zkušenosti z jinejch pozic, abych tomu víc rozuměl no a vyšlo to tady potom a od té doby dělám tady producenta.

To jste studoval vyloženě produkci?

Organizaci I.T. práce vyloženě, jmenovalo se to System, engineering, management, něco takového, já už si to moc nepamatuju, už je to docela dlouho.

Jasně, rozumím. No tak jo, tak se podme klidně presunout k tomu, co vlastně přesně děláte, jak třeba vypadá váš klasický den v práci.

ITo je právě na té práci zajímavého, že já úplně klasický den jakoby nemám, jo každej den je dost jinej. Velká část té mé práce tady je řešení nějakých problémů nebo pomáhání někomu s řešením jeho nebo jejích problémů a to je prostě každej den jiný, stát se může cokoliv. Někdy dojdou do práce a mám nějaký plán, co chci dělat ale něco se pokazí, takže je potřeba všeho nechat a začít to řešit, protože to blokuje nějaký jiný lidi v práci. Vlastně ta moje práce, z velké části, do toho výslednýho produktu, což je teda nějaká hra, vůbec nezasahuje. Já pomáhám s tím aby ta práce těch ostatních lidí se tam dostala. Většinou od jiných co se dá

spolehnout je, že když ráno dojdeme do práce, dělá tady vlastně na té producentské pozici 6 lidí, tak máme ráno standup, kde se tak navzájem informujeme o tom, co se stalo předchozí den a co tak zhruba plánujeme dělat tenhle den, abychom měli prostě nějaký povědomí o tom, co se ve firmě děje. Jo, protože u velké části věcí, co tady děláme, je nějaký producent, který to zastřešuje organizačně a je dobrý vědět, když je nějaký problém nebo se něco děje zajímavého a může vás to ovlivnit. Aha, ty ses tady zasekl a já jsem ráno slyšel, že nějaký jiný oddělení má tenhle problém a něco se rozbilo a pak můžu kontaktovat nějakého kolegu/kolegyni a nějak to řešit.

Běžný pracovní den, máme spoustu nějakých meetingů, jedeme nějaký standupy, když máme nějaký trvalej tým, který dělá na jedné věci. Tými jsou o velikosti třeba 3 lidí až po 20, řekněme.

Tak máme občas standupy, takže meetingy, kde si říkáme to stejný co s těma producentama. Pomáháme tam organizovat práci, když někdo dodělal svojí část, tak pomáháme plánovat co dělat dál, řešíme problémy a navzájem se informujeme jak to komu jde. Protože na těch jednotlivých featurách dělají dost rozdílný lidi. Jsou tam nějakí artističtí lidi, ty dělají prostě animace, vizuál, modely; zároveň musí spolupracovat s nějakýma programátorama. Jako nechci nějak s těch lidí dělat legraci, ale dost často ty artističtí lidi jsou takový jakoby, artističtí. A ty techničtí lidi jsou naopak prostě takový asociálové a největší problém, který tady nejčastěji řešíme, je chyba v komunikaci mezi tady těma rozdílnýma lidma. Ta hra je výsledek spolupráce několika různých odvětví a ty různý odvětví, jako říkám nechci si z toho dělat legraci, ale opravdu to dost táhne určitěj typ lidí a ta komunikace mezi tady těma rozdílnýma světama je náročná. Třeba u těch programátorů, tak všichni si představují, že dělají nějaký ťuky ťuk a něco se sype a ty artisti, že si tam vlastně hrajou a něco si tam kreslí a navzájem tyhle miskoncepce vedou k tomu, že "já jsem si myslel, že tam něco uděláš a ...".

Jo takže většinu fakt času trávíme organizací, ale jakýkoliv plán se vždycky se ten plán alespoň z nějaké části pokazí. Kdyby se nekazil, tak mi tady nemáme, z velké části, co dělat. My to naplňujeme, naplňujeme milestony, což jsou 3-měsíční bloky, kdy si řekneme, co je třeba udělat a prvních pár týdnů věnujeme tomu, že plánujeme jak přesně nějaký tady ty věci uděláme. A pak jenom do dohlížíme na to, že to teda probíhá, že to postupuje tak, jak jsme zhruba očekávali. Pokud to nepostupuje tak, jak jsme očekávali, tak je potřeba s tím něco dělat, jo zjistit, kde je problém a co by se s tím dalo udělat. A 50% času fakt řešíme nějaký problémy, který vystanou, a to může být opravdu cokoliv. To se těžko dá říct kromě toho, že je to dost často chyba v komunikaci.

Jasně rozumím a vy teď máte teda mezi těma ostatníma producentem a ještě rozdělený tak, že každý máte na starosti konkrétní tým, který se je třeba věnuje jako specifickému projektu, nebo je vás i víc producentů?

Ne, dost často tu máme opravdu rozděleno, jo že za nějakou část je odpovědný jeden producent. Jo zkusili jsme i to, že by to, že by to dělali jakoby ve dvou, ale to se nám většinou nějak extra nevyplatilo. Jo je lepší, když to kormidlo tak nějak jako usměrňuje 1 člověk, takže ano, za každou věc je vždycky zodpovědný 1 producent, občas to z nějakých třeba kapacitních důvodů, občas jakoby vyměňujeme. Jo, že někdo potřebuje dostat něco velkého a potřebujeme uvolnit tak nějaký menší věci sebereme a přidáme to někomu jinému, takže snažíme se, aby to bylo možné. Aby v tom prostě ty lidi neměli úplně bordel, i to se někdy stane, ale vždycky jsme si s tím nějak poradili, nicméně ano, vždycky 1 producent pouze zodpovědný za 1 věc.

A to znamená za 1 věc jako 1 hru a nebo 1 věc jako 1 část hry?

Jednu část hry. Tedy momentálně děláme na 1 projektu pouze, ale skládá se to z mnoha malých částí.

Jasně rozumím. Jo a dokážete přiblížit, co třeba zrovna vy řešíte, nebo je to už něco, co je tajný?

No konkrétně vám to asi jakoby říct nemůžu. V té hře máme nějaký questy, to je nějaká náplň té hry, kde ten hráč prostě plní nějaké předem předpřipravený scénář, a to jak k tomu přistupuje, mu umožňují různé mechaniky té hry. Jo je tam nějaký souboj, jsou tam nějaké minihry a takové věci, takže je spousta malých kousků a ten 1 producent je většinou jakoby zodpovědný za velké množství tady těch malých částí. Nicméně většinou se pracuje, aktivně se vyvíjí třeba, no to hodně záleží jak je to velký a jak to zrovna jde. Jo, ale řekněme prostě v 1 týdnu já možná fakt jakoby skáču, tak mezi třeba pěti různěma téma částma, takže chce to dost přepínat ten kontext, no. Ale přesně konkrétní věci vám říct nemůžu.

Pojďme se klidně posunout už vyloženě k těm jednotlivým fázím výroby a vývoje. A tak když bychom se věnovali úplně prvotní fázi, kdy se přichází s námětem, s prvníma konceptama, návrhama designu a prototypu, tak dokázal byste nějak charakterizovat to, co děláte vy?

Tady je zase dost organizační složka důležitá pro nás producenty. Potřebujeme aby se ty lidi na něčem domluvili a potřebujeme tak nějak usměrnit ty jejich očekávání a potřebujeme zajistit, že víme, že třeba, co potřebujeme, když se tady jakoby dělá nějaká preprodukce něčeho tak zaprvé, potřebujeme abychom měli jasno v tom, co se dělá. Moje role je jakoby nějakého mediátora, protože já nerozhoduji o tom, co se bude dělat, ani to nevymýšlím. Na to tady máme designéry. Máme nějaký direktory, který dohlíží na nějaký směr, ať už prostě jsou to nějaký artistický směry, nebo prostě ty designový a takže vlastně organizujeme lidem meetingy i ten samotný meeting, aby se tam nezasekli někde. Potřebuju, aby se ty lidi domluvili, co opravdu chtějí dělat a pak potřebujeme zajistit, že víme, kolik nás to bude stát úsilí. To je hodně důležitý pro ty lidi, co to vymýšlí moc ne, ale my jako musíme potom

zajistit, že jsme schopni to nějak jako udělat. Sice je hezký, že oni vymyslí něco skvělého, ale když zjistíme, že je to velice drahé, tak potom občas musíme říct, že to zjednodušíte výrazně a nebo to vůbec neděláme, protože to nemůžeme v celém tom rozsahu udělat.

To znamená že vy řešíte své interní budgety a financování?

Ano, hlavně ty budgety, protože my jsme velká firma, máme celkovéj budget na ten celej projekt, a to se vlastně podle počtu lidí a různých softwaru, hardwaru a tak přenáší hlavně na čas, takže my třeba víme, že máme prostě financování a bude nám to trvat plácnu jo 2 roky, tak musíme v dubnu vědět, že jsme schopni za ty 2 roky to udělat. Když se to plánuje, tak když si toho naplánujeme moc a za 2 roky zjistíme, že jsme v půlce, tak není možný to nějak vydat jo to, jak kdybyste natočili půlku filmu, tak možná u filmu zaprvé se to taky netočí chronologicky, to stejný ta hra taky se nedělá chronologicky, když uděláme půlku projektu, tak nemůžeme vzít tu půlku a říct: Tak vydáme tohle a pak třeba vydáme tu druhou půlku. Dělá se to po kouskách a my máme třeba 2 kousky na začátku, 2 uprostřed a 3 na konci, to dohromady jako nedáte, takže je potřeba na začátku fakt nejdůležitější, že to přepočítáváme všechno na čas. Peníze, to už je potom, ne takhle nechci říkat, že to je vedlejší, ale ty lidi tím netrápíme, tady máte, prostě udělejte featuru, máte na něj půl milionu. Je to spíš prostě udělejte featuru a dáme vám na to maximálně měsíc 1 programátora jo a do toho se musíme vlézt a musíme to seřezat. Já jako producent dohlížím na to, že se lidé dohodnou, že všichni ty lidi, co to budou dělat, jsou tak na stejné lodi, že od toho mají stejný očekávání, že ví, kolik to bude stát a jsou s tím všichni spokojení a že ty důvody, proč se to třeba seřezalo, jsou opravdu objektivní. A to je vlastně ta preprodukce, co my tady většinou děláme. Na začátku projektu nejvíc, ale občas se i v půlce ukáže, že potřebujeme něco přidat.

Plán výroby, jakoby konečný fáze tý hry, tak to taky řešíte vy. Nebo je tam ještě někdo nad váma, kdo dělá? Co je to plánování?

Řešíme to my ve spolupráci s leadama jednotlivých oddělení. Ideální by bylo, kdybychom na začátku toho vývoje celého projektu měli už všechno naplánovaný. Nepovede se to, nebo vlastně nepovede se to nikdy, vždycky něco přehlédneme a tak, ale uděláme si nějaký hrubý plán, zase je to obrovské meeting o komunikaci mezi těma leadama. A protože ideálně se chceme dohodnout tak, aby to neblokovalo nějaký lidi, když třeba chceme dělat nějaký quest, což je nějaký ten obsah, který je třeba nějakým jedním místě, tak než můžeme začít, tak potřebujeme, aby to bylo kde dělat. To znamená, aby ta část té hry už třeba byla aspoň nějak základně vymodelovaná od grafiků. Pokud je to quest třeba a teďka řeknu úplně něco nereálnýho, jo, kdybysme dělali, nevím hvězdný války a chtěli bysme tam nějaký epickej duel se světelnýma mečema, tak by bylo asi dobrý, aby už byla hotová ta technologie boje s těma světelnýma mečema, než začnem dělat ten epickej duel. Musíme brát na mysl tyhle závislosti, nepovede se to vždy, občas potom v těch milestonech zase komunikujeme s těma

lidma. Vždycky si na ty 3 měsíce dáme nějaký plán, zkoriguje to, aby to sedělo. Nejdřív udělejte tohle, protože támhle ti potřebují udělat támhleto, je to o komunikaci a o sestavení, toho plánu a potom samozřejmě je potřeba ho občas změnit. Někdy se ukáže, že vlastně potřebujeme nejdřív tohle, můžete to prosím prioritizovat. Lidi jsou na to zvyklí a vychází většinou vstříc. Jo říkám, ten projekt, na kterém pracujeme, je fakt velkej a těch malejch částí je relativně hodně, takže se s tím dá šoupat docela snadno.

A potom ve fázi samotný výroby, kdy už máte hotový nějaký prototyp, tak tam pořád pokračuje ta vaše práce co se týče časovýho organizování, nebo vám něco nového přibývá?

Ani ne. Je potřeba dodržovat to, že ten proces probíhá a vychytávat jakýkoliv problémy. Občas děláme i nějakou takhle, například jestli znáte náš první projekt Kingdom Come: Deliverance, tak například ta hra měla plnej dabing. Vlastně všechny postavy tam dabovali, velká část organizace je řešení tohohle, což kromě toho, že zase potřeboval prostě zajistit, že to jako se stane, tak velká část toho je třeba komunikace s těma hercema, domlouvání, kdy přijedou, organizace nějakýho nahrávacího studia, a to nedělám já, konkrétně to dělá moje kolegyně a to jí zabere strašně moc času. Je to taky hodně náročný a v podstatě je to něco jiného než organizace interních lidí. Je to dost o komunikaci i s externistaama, řešení třeba nějakých smluv. A to teda nejenom u toho dabingu, ale občas taky využíváme nějaký externí spolupráce a tam je taky potřeba řešit ty peníze, smlouvy, nějaký kontroly... Jo, protože když vám udělá někdo něco přes outsource, tak potřebujete to vždycky pak hlavně zkontrolovat, že to je v pořádku, kdyžtak to reklamovat. Kromě teda toho dabingu, což je jakoby opravdu velká část práce jednoho producenta, tak občas nějaký drobnosti.

A potom v té fázi, kdy už se blíží vydání a pak samotná distribuce hry, tak tam fungujete jakým způsobem? Zapojujete se do toho nějak?

Co se distribuce týče, prodali jsme to studio přímo firmě, která si zařizuje i vlastní distribuci. Pak to řešíme hodně s nimi, ale na to máme marketingové oddělení. Jako producenti pomáháme, když je potřeba třeba udělat nějaký trailer, nebo něco, tak tam pomáháme s organizací, ale o tom, jak se hra dostane na DVD a někam do obchodu, tak s tím už potom neděláme vůbec nic. Jo, tady od nás je možná nějaký impuls do nějaké marketingové strategie, ale zase úplně minimální, spíš právě někdo něco potřebuje, nějakou práci, tak my jsme schopni to do toho plánu nějak zařadit a přiřadit na to lidi, který to udělají, ale do toho vlastně vůbec nekecáme. Tam dostaneme nějaký zadání a snažíme se to splnit. Každopádně ke konci projektu naše největší úloha je neustále těm lidem připomínat, že už opravdu jako končíme a že fakt musíme finišovat, už nemůžeme prostě přidávat nové věci a už nemůžeme nic měnit. Už ten čas uběhl. A potřebujeme to dotáhnout do konce, to je obrovský problém většiny. Nevím, jak je to u filmů, ale u většiny softwarových produktů a u her obzvlášť je tendence to furt vylepšovat a dělat to lepší a lepší donekonečna je velká,

očekávání je potřeba dost seřezávat a nutit ty lidi. Hele, já vím, že to ještě není úplně dokonalý, ale prostě už nemáme čas... To je naše velká úloha při dokončování projektu.

Jo to si myslím, že v postprodukci filmu je dost podobný. Jezdíte třeba na nějaký industry akce nebo festivaly, konference?

Myslíte jako producenti? Máme tu možnost tady, pokud bysme chtěli kdekoliv tady po Čechách, tady v Praze je nějaký, v Brně je Game Access, tam ty možnosti určitě jsou. A do zahraničí by to asi teoreticky taky šlo, ale samozřejmě stojí to nějaké peníze a je otázka, kolik nám to přinese? My se tam moc nemáme nějak extra co dozvědět o té produkci toho samotného projektu. Na takových akcích už se produkují projekty v nějaký fázi, takže z osobního důvodu se tam můžete podívat. Jsou tam zajímavý přednášky od lidí, co už úspěšný projekty dodělali, tam je dobrý se poučit. Ty možnosti jsou, pokud někam chceme, tak si to můžeme dohodnout. Máme nějaký budget, ale nevychází na to abychom mohli jezdit na každou blbost, kterou někdo někde zorganizuje. Občas nějaký naši lidi přednáší, i producenti můžou přednášet o tom, jak se produkuje. Náš největší problém v tuto chvíli je, že ten projekt, na kterém pracujeme, ještě není oznámen, takže o něm nemůžeme mluvit. Až ho oznámíme, tak určitě bude mnohem větší prostor na to jezdit, nejenom očumovat na ty akce, ale opravdu se tam zapojovat do toho, už o tom budeme moct mluvit, můžeme to prezentovat. Takže ty možnosti určitě jsou a spousta lidí toho využívá. Není to ale nijak vynucovaný. Kdo chce, může, většinou mu ta firma proplatí minimálně aspoň tu vstupenku.

Mám ještě závěrečnou část, která se týká propojení filmového a herního průmyslu. Na základě článků jsem se dozvěděla, že pozice producenta má v herním průmyslu, obzvlášť třeba u nějakých jako nezávislých studií, negativní konotaci. Jak to vnímáte?

Jasně, jasně, přesně vím, o čem mluvíte. Jak jsem řekl na začátku, můj přínos do obsahu té hry je vlastně nulovej. Já do té hry nic nedostanu, takže se spousta lidí může zdát, že takového producenta vůbec nepotřebujete. A možná ze zkušeností z menších projektů, možná nějakých domácích a tak, vlastně proč tam mít člověka, kterej tam jenom něco organizuje? Vždyť se přece domluvíme. U těch menších projektů, možná. Jsou nějaký malý studia, kde to určitě funguje bez producentů. Tady ve Warhorse, když jsme dělali Kingdom Come: Deliverance, tak tady byl producent jeden, náš hlavní producent Martin Klíma. I on uznal, že to na něj bylo moc a že se to fakt nedá ukočírovat. A tak se pro další projekt. a už vlastně když se dělaly DLC ke Kingdom, se začali nabírat producenti, aby pomáhali s organizací. I tady u nás ve firmě spousta lidí má negativní pohled na producenta, protože ty hry se bez toho producenta dají dělat na nějaký menší škále, ale nás je tady momentálně dvě a fakt nemůžou komunikovat všichni se všema, tak proto jsou tady z velké části producenti, aby dělali propojovací můstek mezi lidma. Přijde nám, že lidé jsou mnohem spokojenější, když dostanou přesnej plán. Řeknou: Hele Franto, potřebujeme abys tady tyto

tři měsíce dělal tyto tři věci, ideálně tuhle první a tyhle dvě potom jak na to přijde. A on už si potom dělá svou osobní malou organizaci, ale tohleto neřeší. Myslím, že určitě ty lidi, co dělají hodně malejch částí, jsou rádi za to, že to dělá někdo za ně. Děláme dost často věci, který se nikomu nechtějí dělat, třeba organizujeme schůzky, meetingy, když někdo potřebuje, děláme zápisy, vytváříme z toho nějaký trackování. Používáme eutrac. Možná někteří používají jiru a podobně, jsou to ticketovací systémy. Když je nějaký meeting, tak práce toho producenta je ten meeting zorganizovat, zajistit, že tam budou všichni lidi, který na to potřebujeme, dohlédnout na to, že na tom samotným meetingu se ty lidi nepozabíjí a dohodnou se na tom co potřebujeme. Když z toho vznikne nějaká práce, tak to potřebujeme nacenit. Odsouhlasit, že to můžeme udělat. Potřebujeme to zanést jako úkol do toho sledovacího systému a potom dohlížet na to, že se to splní. A pokud se to někde zasekne, tak vyřešit ten problém, zjistit proč se to zaseklo a dohlédnout na to, že doběhne až do konce a úkol bude hotový.

Mám poslední dotaz ohledně financování. Vy jste jako studio financování z vlastních zdrojů?

Ano, momentálně jsme financování především z výdělků z toho Kingdom Come: Deliverance.

Máte ještě něco, co byste chtěl dodat?

Zaujala mě otázka: Jaké máte kreativní možnosti? Já jsem chtěl říct, že to hodně záleží firma od firmy. V naší firmě máme lidi na pozici různých designérů, kteří byli najati proto, aby designovali nějaké věci, ať už se to týká těch questů, tak těch těch různých funkcí v té hře, ale všichni jsou relativně otevřený spolupráci. Hodně tlačíme na to, aby to tady bylo všechno o dohodě, aby prostě lidi, co na tom všichni budou dělat, byli na stejné lodi, aby to nefungovalo tak, že někdo dojde a řekne: Hele, já jsem včera ve sprše vymyslel, že to bude takhle. Tak to tak prostě uděláme, hotovo, dělejte. Většinou je to fakt prostě o dohodě. I ten producent má tady možnost přijít s nějakým nápadem, nebo naopak s nějakou připomínkou proč to není dobrý nápad. Osobně se snažím spíš zajišťovat, aby ty nápady těch ostatních lidí byly dobrý, takže ne, že bych jakoby nadhazoval svoje věci, ale spíš se rýpu do těch jejich nápadů. Pokládám takové otázky jako: Seš si jistej, že to bude fungovat, když to takhle uděláš? Já si myslím, že dělám na tolika věcech, že fakt musím často přepínat a nemyslím si, že by bylo dobrý, aby nějaký nápady přicházely ode mě a hlavně bych potom možná byl zaujatej, kdybych pracoval v jednom týdnu třeba pěti věcech současně a jedna věc byla, u které jsem si myslel, že jsem tam přece vymyslel to, jak to má fungovat, tak bych to možná protěžoval na úkor těm ostatním čtyřem a to by mi nepřišlo dobrý. Myslím si, že ty možnosti tady jsou, určitě nápady, nějaký feedbackování. Je možnost, osobně se od toho držím dál, že jsem producent mi z toho, jak to tady funguje, určitě nebrání zapojit se víc aktivně do těch meetingů. Takže možnost určitě je, aspoň teda u nás ve firmě.