



Zadání bakalářské práce

Název:	Analýza proveditelnosti marketingového produktu
Student:	Martin Sedmera
Vedoucí:	Ing. David Buchtela, Ph.D.
Studijní program:	Informatika
Obor / specializace:	Manažerská informatika 2021
Katedra:	Katedra softwarového inženýrství
Platnost zadání:	do konce letního semestru 2024/2025

Pokyny pro vypracování

Cílem práce je vytvoření deskové hry jako marketingového produktu firmy a analýza proveditelnosti, zda je pro firmu výhodné takový produkt vyrábět, případně za jakých podmínek.

1. Proveďte analýzu stávající marketingové strategie a zaběhlých procesů firmy
Applifiting
2. Na základě analýzy navrhnete marketingový produkt (deskovou hru) s ohledem na analýzu cílového zákazníka
3. Vypracujte (zejména) finanční analýzu proveditelnosti výroby navrženého marketingového produktu a analýzu jeho případných přínosů pro firmu

Bakalářská práce

**ANALÝZA
PROVEDITELNOSTI
MARKETINGOVÉHO
PRODUKTU**

Martin Sedmera

Fakulta informačních technologií
Katedra softwarového inženýrství
Vedoucí: Ing. David Buchtela, Ph.D.
16. května 2024

České vysoké učení technické v Praze
Fakulta informačních technologií

© 2024 Martin Sedmera. Všechna práva vyhrazena.

Tato práce vznikla jako školní dílo na Českém vysokém učení technickém v Praze, Fakultě informačních technologií. Práce je chráněna právními předpisy a mezinárodními úmluvami o právu autorském a právech souvisejících s právem autorským. K jejímu užití, s výjimkou bezúplatných zákonných licencí a nad rámec oprávnění uvedených v Prohlášení, je nezbytný souhlas autora.

Odkaz na tuto práci: Sedmera Martin. *Analýza proveditelnosti marketingového produktu*. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Fakulta informačních technologií, 2024.

Obsah

Poděkování	vi
Prohlášení	vii
Abstrakt	viii
Seznam zkratek	ix
Úvod	1
I Úvod do deskových her	2
1 Kontext deskových her	3
1.1 Definice hry	3
1.2 Přínosy deskových her	3
1.3 Historie her	4
1.3.1 Od starověkých po moderní deskové hry	4
1.3.2 Moderní deskové hry a současnost	4
2 Návrh deskových her	6
2.1 Určení cílové skupiny	6
2.2 Mechaniky a téma	7
2.3 Principy moderního herního designu	7
2.3.1 Hráčská rozhodnutí	8
2.3.2 Interakce mezi hráči	8
2.4 Testování hry	8
2.5 Fyzická adaptace	9
3 Produkce deskových her	10
3.1 Vydavatelé deskových her	10
3.2 Samovydání	11
3.2.1 Crowdfunding	11
3.3 Fyzická produkce deskových her	11
3.3.1 Print and Play	12
II Analýza trhu deskových her	13
4 Analýza moderních her na trhu	14
4.1 Deskové hry s IT tematikou	14
4.1.1 Deploy or Die	14
4.1.2 IT Startup	15
4.1.3 Hry s tematickými mechanikami	15

4.1.4	Shrnutí	16
4.2	Deskové hry s mechanikami Roll/Flip and write	16
4.2.1	Kartografové	16
4.2.2	Další hry	17
5	Deskové hry jako součást marketingového mixu	19
5.1	Deskové hry využívající existující IP	19
5.1.1	Reskin her	20
5.2	Autorské hry	21
III	Analýza marketingové strategie firmy Applifting s. r. o.	22
6	Úvod do marketingu	23
6.1	Základní pojmy marketingu	23
6.1.1	Definice marketingu	23
6.1.2	Potřeby zákazníků	23
6.1.3	Trh	24
6.1.4	Marketingové nabídky	24
6.2	Marketingový proces	24
6.2.1	Marketingový mix	25
6.3	Digitální marketing	25
7	Marketingová strategie firmy Applifting s. r. o.	27
7.1	O firmě Applifting	27
7.2	Marketingová strategie firmy	27
IV	Návrh deskové hry	29
8	Specifikace návrhu	30
8.1	Cílové skupiny	30
8.2	Požadavky na finální návrh	31
9	Proces návrhu	32
9.1	Verze 0 – původní návrh	32
9.2	Verze 1 – plánovač schůzí	33
9.3	Verze 2 – plánovač podruhé	33
9.4	Verze 3 – karetní přestřelka	33
9.5	Verze 4 – vymluv se, nebo se zblázni	34
9.5.1	Nápady na vylepšení	34
9.6	Nevyužité nápady	35
10	Popis finálního návrhu	36
10.1	Herní mechaniky	36
10.2	Parametry hry	37
10.3	Grafické zpracování hry	37
10.3.1	Karty	37
10.3.2	Kalendář	37
10.4	Naplnění požadavků návrhem	38

V	Analýza proveditelnosti	40
11	Návrh realizace	41
11.1	Produkce	41
11.1.1	Print and play	41
11.2	Fyzická produkce hry	42
11.3	Další kroky	42
12	Přínosy pro firmu	43
12.1	Finanční přínosy	43
12.2	Další přínosy	44
	Závěr	45
A	Pravidla hry	46
B	Seznam názvů událostí	50
	Bibliografie	54
	Obsah příloh	60

Seznam obrázků

4.1	Karty pro hru Deploy or Die [54]	15
4.2	Průběh hry Kartografové [66]	17
6.1	Marketingový proces [93]	25
9.1	Ukázka karet první verze hry	32
10.1	Ukázka prototypu karet pro testování finální verze hry	38
10.2	Prototyp kalendáře	39
10.3	Ukázka vyplněného kalendáře na konci hry	39

Velký dík patří vedoucímu práce Ing. Davidovi Buchtelovi, Ph.D. za vedení práce, i přes její atypické téma. Chtěl bych poděkovat firmě Applifting s. r. o. za možnost vyvíjet pro ně deskovou hru a za příležitost být součástí tohoto projektu. Dále chci poděkovat všem, kteří se v průběhu celého procesu podíleli na testování hry a poskytli zpětnou vazbu.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracoval samostatně a že jsem uvedl veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem o dodržování etických principů při přípravě vysokoškolských závěrečných prací. Beru na vědomí, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorského zákona, ve znění pozdějších předpisů, zejména skutečnost, že České vysoké učení technické v Praze má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 citovaného zákona.

V Praze dne 16. května 2024

Abstrakt

Tato práce se zabývá návrhem deskové hry jako produktu, který podporuje marketingovou strategii softwarové firmy Applifting s. r. o. Prostředkem pro vytvoření vhodného návrhu je analýza současných deskových her na trhu. Analýza slouží k použití takových herních mechanik, aby vyhovovaly cílové skupině zákazníků. Návrh produktu navazuje na marketingovou strategii firmy, která je v této práci analyzována. Výstupem práce je kromě návrhu deskové hry i finanční analýza proveditelnosti a analýza dalších přínosů produktu pro firmu, například využití navržené deskové hry jako propagační předmět na kariérních veletrzích.

Klíčová slova desková hra, roll and write, návrh marketingového produktu, analýza marketingové strategie, Applifting, s. r. o.

Abstract

The focus of this thesis is designing a board game, which will be part of the marketing strategy of the software company Applifting s. r. o. The means to create a suitable design is the analysis of current board games available on the market. The analysis serves to apply such game mechanics that meet the needs of the target customer group. The company's marketing strategy is analyzed in this work in order for the board game to be a useful part of it. The practical outputs of this thesis is the design of the board game itself, as well as a financial feasibility analysis and analysis of other benefits of the product for the company, such as using the proposed board game as a promotional item at career fairs.

Keywords board game, roll and write, marketing product design, analysis of marketing strategy, Applifting, s. r. o.

Seznam zkratk

AR	Augmented reality (rozšířená realita)
B2B	Business to business
IP	Intellectual property (duševní vlastnictví)
IT	Informační technologie
PnP	Print and play (vytiskni a hraj)
RPG	Role playing game (hra s rolemi, hra na hrdiny)
TCG	Trading card game (sběratelská karetní hra)

Úvod

Trh s deskovými hrami zažil díky pandemii Covid-19 velký růst, a přestože toto období pominulo, trh stále meziročně roste a v roce 2023 dosáhly tržby 8 miliard amerických dolarů [1]. Navzdory těmto číslům se deskové hry ještě zcela nedostaly do mainstreamu trávení volného času – měsíčně hraje téměř třetina české populace. Ani u této skupiny však nepřevažují moderní deskové hry [2]. Je zde tedy prostor pro oslovení velké skupiny spotřebitelů.

Uvedení vlastní deskové hry na trh může být zajímavou možností i pro firmy, které se nevěnují přímo vydáváním deskových her. Deskové hry jsou zajímavé médium tím, že spolu snoubí prvky z marketingu, produktového návrhu, umění a samotného návrhu her. Tato práce zkoumá možnosti využití deskové hry jako prvku marketingové strategie IT firmy využitím unikátních vlastností média deskových her.

Cílem práce je vyvinout deskovou hru jako marketingový produkt pro IT firmu Applifing s. r. o. Postupovými cíli je analyzovat současnou marketingovou strategii firmy, výstupy této analýzy aplikovat při návrhu produktu a vypracovat analýzu cílového zákazníka. Závěrečným cílem je vypracovat finanční analýzu proveditelnosti výroby navrženého marketingového produktu a analýzu jeho dalších přínosů pro firmu.

První část práce představuje teoretický úvod do tématu deskových her. Cílem je uvést čtenáře do kontextu deskových her a představit zásady návrhu moderních deskových her, které jsou aplikovány i při vývoji deskové hry v rámci této práce.

První analytická část práce zkoumá existující příklady užití deskových her jako marketingového produktu. Dále rozebírá i deskové hry, které zpracovávají téma informačních technologií. Konkrétním příkladem je desková hra Deploy or Die [3] od českých autorů, ve které je cílem hráčů nasadit do provozu aplikaci.

Další analytická část práce se zabývá analýzou firmy, pro níž je hra vyvíjena. Cílem analýzy je identifikovat, na co se zaměřit při vývoji deskové hry, například jaké cílové skupiny má výsledná hra.

Praktická část práce popisuje postup návrhu deskové hry. Vychází ze závěrů analytické části. Druhým výstupem práce je analýza proveditelnosti a návrh realizace, dále pak analýza přínosů deskové hry pro firmu a její marketingovou strategii.

Část I

Úvod do deskových her

Kontext deskových her

1.1 Definice hry

Mark Rosewater, hlavní designer nejpopulárnější sběratelskou karetní hru Magic: the Gathering [4] definuje hru jako „*věc s cílem (či cíly), omezeními, smysluplnými rozhodnutími a nulovou relevantností*“¹ [5]. V knize Workshop herního autorka Tracy Fullertonová uvádí, že „*hra je uzavřený formální systém, který zapojuje hráče do strukturovaného konfliktu a dojde k rozřešení v podobě nerovného výsledku.*“ [6]

Z těchto definic je patrné, že definice hry obsahuje mnoho různých prostředků. Hry se dají členit podle média, prostřednictvím kterého jsou prožívány. Je zjevný rozdíl mezi videohrou, deskovou hrou, nebo hrou na schovávanou na dětském hřišti. Přesto i v těchto kategoriích dochází k průniku, například využitím mobilních aplikací v deskových hrách jako Smlouva s ďáblem [7], nebo existence AR her jako Pokémon GO [8].

Předmětem této práce jsou deskové hry. Miloš Zapletal, nejznámější český autor sbírek her, uvádí, že klíčové je, že prožitku ze hry hráči dosahují interakcí s fyzickými herními prvky, jako jsou hrací deska nebo žetony. Uvádí však, že obsáhnout smysl toho, co to vlastně je hra, nelze jednoduchou definicí. [9] Pro potřeby této práce považujeme za deskové hry takové hry, které stojí na fyzických komponentách. Důraz je kladen na soubor pravidel, cíle hry a na to, jaká smysluplná hráčská rozhodnutí hra hráčům nabízí. Tato témata jsou dále rozebrána v kapitole 2.

1.2 Přínosy deskových her

Jednou z motivací pro hraní deskových her je zábava a trávení volného času, deskové hry však mohou přinášet řadu dalších výhod, které jsou shrnuty v této části. Deskové hry přináší možnost odpočinku, která nepoužívá digitální technologie. Tato vlastnost je v dnešní době stále vzácnější. Hry tak přináší společenský zážitek, který hráči prožívají osobně [10]. Deskové hry mohou sloužit k vzdělávání se a rozvoji dovedností, jako je spolupráce (kooperativní hry jako Hrdinové bez záruky nebo Záchranáři), jazykové dovednosti a slovní zásobu (Scrabble, Krycí jména [11]), kreativitu a fantazii (Dixit), logické myšlení nebo schopnost plánovat.

¹A game is a thing with a goal (or goals), restrictions, agency, and a lack of real-world relevance.

1.3 Historie her

1.3.1 Od starověkých po moderní deskové hry

Je přirozené klást si otázku, co je nejstarší desková hra na světě. Na tuto otázku však lidstvo nemá odpověď, protože z archeologických poznatků vyplývá, že lidé hráli hry ještě před vynálezem písma v dobách, ze kterých se nedochovalo mnoho pramenů. Za nejstarší deskovou hru byl považován Senet ze starověkého Egypta. Nejstarší nález této hry je z doby kolem roku 2600 př. n. l. Senet plnil vzdělávací funkci – učil obyvatele starověkého Egypta o tom, jak postupovat v posmrtném životě [12]. Nálezy na území dnešního Turecka však dokazují existenci ještě starších her. V hrobech starých téměř 5000 let byly nalezeny malé hrací předměty, včetně kostek [13]. K hrám, které se s těmito předměty hrály, se však nedochovala pravidla.

Další starou hrou, která je zvláštní tím, že se podařilo zrekonstruovat pravidla, je Královská hra z města Ur². Jedná se o závodní hru pro dva hráče, která pochází z Mezopotámie a datuje se do doby kolem roku 2500 př. n. l. Zajímavé je, že se dochovala pravidla hry na hliněných deskách, a Irvinovi Finkelovi z Britského muzea se podařilo zrekonstruovat pravidla. Hru si lze zahrát i v dnešní době³, a je proto považována za nejstarší hru, která se hraje až do současnosti [14].

Na území Afriky se pak hrály hry mankalovitěho typu. Tyto hry měli společné to, že byly určeny pro dva hráče a hrály se pomocí umístování žetonů (kamínků, semen) do důlků vyhloubených v zemi nebo v hrací desce. Herních variant existuje stovky a hrají se dodnes po celém světě, zejména v Africe. Nejstarší datované nálezy patří do období 6. a 7. století našeho letopočtu, ale předpokládá se, že hra se hrála již v neolitu (kolem 6000 let př. n. l.) [12, 15]. Motivací vzniku těchto her bylo trávení volného času například při pasení dobytka.

Karty se do Evropy dostaly z Arabských zemí nebo Egypta v průběhu 14. a 15. století [16]. Posun nejen ve vývoji karet, ale deskových her obecně, způsobil vynález knihtisku.

Zástupce kostkových her je Backgammon, česky též Vrchcáby. Počátky má v Mezopotámii tisíce let př. n. l. V Evropě se rozšířil ve 14. a 15. století [12]. Karty i kostky byly zábavou všech společenských vrstev a nadále jsou jedny z základních komponent, které využívají i moderní deskové hry.

Jednou z nejdůležitějších her na světě jsou šachy. Šachy se vyvinuly na území dnešní Indie ze hry s názvem chaturanga. Tato válečná hra byla inspirována kastovním systémem a různými druhy jednotek, které působily v armádách. V sedmém století byla hra adaptována v Perské říši, kde vznikly termíny šach a šach mat. Hra se postupně rozšířila i do Evropy, kde se dále vyvíjela [14]. Není v možnostech této práce pojmut celou komplexní historii této hry, jejíž pravidla se v průběhu staletí několikrát ještě změnila.

V dnešní době se šachy znovu těší nevídané popularitě a jsou jednou z nejhranějších a nejprodávanějších deskových her. Renesanci šachů napomáhají různé faktory. Jedním z nich je rozmach digitálních adaptací, které dělají šachy extrémně přístupné. Dalším faktorem je popularita netflixové série *Dámský gambit*⁴, který pojednává právě o této hře.

1.3.2 Moderní deskové hry a současnost

V polovině 19. století nastává ve vývoji deskových her zlom. Faktory jsou industriální revoluce a objevení chromolitografie (barvotisku) a následně rozvoj průmyslového tisku. To umožnilo rychle a efektivně produkovat také plány společenských her v papírových krabicích, které tak vystřídaly nákladné dřevěné bedničky [17].

Miloš Zapletal to v knize *Velká kniha deskových her* popisuje takto: „Až do konce devatenáctého století se hrály převážně tradiční deskové hry, které putovaly po dlouhé věky ze země do země, patří k nim šachy, mlýn, go, dáma, vrhcáby a několik dalších. Ve dvacátém století

²anglicky the Royal game of Ur

³online například na <https://royalur.net/>

⁴anglicky The Queen's Gambit

se však náhle situace změnila. Vedle základního fondu klasických her se objevily desítky, ba dokonce stovky nových deskových her. Zásahu na tom má především průmysl, pro výrobce se staly nové hry výnosným obchodním artiklem. Vidáme je v hračkářských obchodech, zabalené do krabic s lákavým barevným obrázkem na víku.“ [18]

Posunem ke vzniku moderních deskových her, tak jak je známe dnes, byl vznik vydavatelství deskových her. V Americe to byla například Parker Brothers, kteří vydali v roce 1894 hru Mansion of Happiness (Domeček štěstí). V Evropě pak v roce 1883 vzniklo vydavatelství Ravensburger, které na trhu úspěšně působí dodnes. Ikonickou hrou z počátku moderních deskových her je hra Labyrinth, vydaný v roce 1986 [17].

Za první moderní deskovou hru je považována hra Monopoly [19]. Původní návrh hry je z roku 1903, nesl název „The Landlord’s Game“ a jeho autorkou byla Elizabeth Magie. Zajímavé je, že původně hra obsahovala dvě sady pravidel, jedna anti-monopolní a druhá monopolní, a byla komentářem na současnou ekonomickou a politickou situaci⁵ [20]. Masově produkovat se hra začala v roce 1935 poté, co ji vydalo zmíněné vydavatelství Parker Brothers. Nyní spadá hra Monopoly pod společnost Hasbro a je nejprodávanější hrou současnosti. Jako dalšího zástupce prvních amerických moderních deskových her uveďme také hru Scrabble z roku 1938.

Velký vliv na vývoj deskových her měl rozvoj žánru her na hrdiny. Nejznámější hrou tohoto žánru je hra Dungeons & Dragons⁶, která vyšla v roce 1974. V tomto žánru her hráči společně vytvářejí příběh svých postav ve smyšleném světě. Inspirováno DnD pak vznikla celá řada dalších her na hrdiny. Hry tohoto žánru postupně nabývaly na popularitě a přivedly ke hraní her velký počet fanoušků. Od roku 1997 vydává hru Dungeons & Dragons společnost Hasbro.

Milníkem v přechodu do éry moderních deskových her je vznik ceny s názvem Spiel des Jahres. Ocenění „hra roku“ bylo poprvé uděleno v roce 1979 a znamenalo začátek kritičtějšího pohledu na kvalitu her na trhu. Tato cena je udělována nezávislou porotou každý rok i dnes, a v hráčské komunitě se těší vážnosti [21].

Opravdovým začátkem éry moderních deskových her je vydání deskových her Catan [22] v roce 1995 a Carcassonne [23] v roce 2000. Obě tyto hry se dočkaly skvělého hráčského přijetí a popularitě a slouží jako vstupní hry i dnes. Obě tyto hry získaly ocenění Spiel des Jahres a jsou považovány za první světově známé hry evropského typu. Od počátku tisíciletí pak trh s deskovými hrami dále rostl a vyvíjel se i návrh deskových her. V roce 2004 vyšla hra Jízdenky, prosím! [24], která ještě více zpřístupnila hraní deskových her širší populaci. Tato trojice her byla díky svým jednoduchým pravidlům a v té době inovativním mechanikám vhodná i pro rodinné hraní.

Trh s deskovými hrami zažil růst během pandemie Covid-19, protože zákazníci hledali způsob, jak se zabavit jinak, než digitálním způsobem. Toto období zaznamenalo nárůst nových hráčů. Deskové hry jsou populární i na našem území, polovina populace hraje deskové hry alespoň jednou do roka [2], přesto stále nejsou součástí mainstreamu. Hráči mají v dnešní době více možností, než kdy dříve, protože ročně vychází téměř 5000 nových her⁷.

⁵Příběh deskové hry Monopoly je komplexnější a zajímavý, ale není relevantní pro tuto práci. Dobrým zdrojem může být citovaný článek [20].

⁶česky Dračí doupe, což je ale zároveň název české verze této hry, která používá jiná pravidla

⁷V komunitě hráčů a designérů deskových her je to, zda nevychází nových her až příliš, kontroverzní téma.

Návrh deskových her

Tato kapitola rozebírá různé aspekty návrhu deskových her. Návrh deskových her není exaktní věda, je však několik klíčových konceptů, které se dají aplikovat při návrhu kterékoli deskové hry. Tato práce poskytuje alespoň přehled těchto konceptů.

2.1 Určení cílové skupiny

Jedním z prvních kroků procesu vývoje deskové hry je určení cílové skupiny hry. Jasně určená cílová skupina pomáhá při rozhodnutích v průběhu vývoje. Typicky se určuje cílová věková hranice nebo míra zkušeností s deskovými hrami. Dalším faktorem je počet hráčů. Různé věkové kategorie mají svá omezení, například hry určené pro děti, obzvláště ty předškolní, musí mít co nejméně textu a musí si dávat pozor na výkony, které děti ještě neovládají, například složitější násobení nebo vytváření strategií. Na druhou stranu mohou hry sloužit k rozvoji těchto dovedností.

To, že hra cílí na zkušené hráče, neznamená nutně, že musí být těžká (ve smyslu náročná na pochopení pravidel a délku hry) nebo komplexní. Existují dva archetypy hráčů, podle jejich preferovaného druhu her: eurohry a ameritrash¹. Eurohráči preferují vyvážené herní mechaniky a nekladou velký důraz na téma hry. U ameritrash her je klíčové téma, případně příběh hry a nezáleží tolik na použití vyvážených mechanik. Příkladem eurohry je Agricola [26], ve které hráči staví svou farmu. Příkladem tématické hry je Arkham Horror [27], vysoce tématická, kooperativní, příběhová hra s hororovými prvky.

Tyto archetypy, tak jako jakákoli jiná kategorizace, nereflktují dokonale realitu. Mohou však pomoci s pochopením, pro jaké obecnostvo je hra určena. Také pomůže designérům se vyvarovat rozhodnutím, která by pro hru nebyla dobrá, jako zařazení vysokého podílu náhody do jinak vysoce strategické hry (například určení počtu surovin, který hráči obdrží za akci, pomocí hodů kostkou s vysokým rozptylem hodnot).

Specifickou kategorií her jsou rodinné hry. Tímto termínem jsou označovány hry, které spolu může hrát celá rodina, i když nemají velké hráčské zkušenosti. Typickým znakem těchto her je herní doba zhruba do hodiny.

Co se týče počtu hráčů, na opačných koncích spektra leží sólo hry a party hry. Sólo hry jsou hry určené právě pro jednoho hráče. Přestože cílová skupina sólo hráčů není příliš velká, má tento žánr své fanoušky. Řada moderních deskových her proto nabízí v rámci své hry i pravidla pro jednoho hráče. Zástupcem hry určené pro právě jednoho hráče je logická hra Nebe v plamelech [28]. Naopak party hry jsou určeny pro velké skupiny. Vyznačují se tím, že jejich hlavním

¹V dnešní době začíná být tento termín považován za hanlivý a postupně ustupuje termínu „thematic games“ – tématické hry [25]

cílem je zábava, nikoli jasné určení vítěze. Dalším parametrem je obslužení většího počtu hráčů (například 8 nebo 10), často s nutností hrát nejméně ve čtyřech hráčích. Příkladem party hry je hra Top 10 [29], určená pro 4 až 9 hráčů.

2.2 Mechaniky a téma

Mechaniky a téma hry jsou to, co tvoří základ hry a to, co ji odlišuje od jiných her. Přestože se může zdát, že jsou tyto dva aspekty nezávislé, nejlepší deskové hry jsou zpravidla takové, které tyto oblasti propojují. Herními mechanikami se označuje soubor pravidel a to, pomocí čeho hráči se hrou interagují. Tématem hry se myslí příběh nebo svět, který je na hře vyjeven, to, co reprezentují herní komponenty.

Jako abstraktní se označují takové hry, které téma nemají, nebo je velmi slabé. Tyto hry mají často nulový podíl náhody a jsou vysoce taktické a strategické. Může jít o hry, které místo tématu používají pouze barevné tvary, nebo klasické abstraktní hry jako šachy, dáma nebo go.

Častá otázka v oblasti herního vývoje je, jestli se první vyvíjí téma, které se implementuje mechanikami, nebo se první vyvíjí mechaniky, pro které se poté hledá vhodné téma. Nejlepší hráčský zážitek poskytují takové hry, které mají téma a mechaniky v harmonii. Termín „ludo-narrative dissonance“ popisuje situaci, kde jsou herní mechaniky a téma v rozporu. Příkladem hry s tímto rozparem je hra Milostný dopis [30]. Tématem hry je doručení milostného dopisu princezně. Herní mechaniky jsou však plně blafování a dedukce, což téma nevystihuje [31]. Naopak vhodné propojení tématu s mechanikami nabízí hra Ztracený ostrov Arnak [32]. V této hře se hráči stávají dobrodruhy, kteří prozkoumávají ztracený ostrov. Odkrývají postupně lokality, na které mohou posílat své dobrodruhy. Každá hra bude obsahovat nějaké inherentně abstraktní mechaniky, jako házení kostek, dobírání karet nebo získávání vítězných bodů.

Aby bylo kýžené harmonie dosaženo, je ideální, aby se téma a mechaniky navzájem inspirovaly a vyvíjely se společně. Inspirace pro hru může přijít odkudkoli, ať už jsou to jiná média nebo každodenní život. U mechanik je běžné, že se inspiroují jinými hrami podobného žánru, ale kombinují či upravují je unikátním způsobem. Například výše zmíněná hra Smlouva s ďáblem [7] je hra o stavění budov ve městě za cenu surovin – téma viděno v nespočtu jiných her. Inovativní je přidání skrytých rolí smrtelníků, kultisty a ďábla, které do hry vnášejí asymetrii. Mechaniky deskových her, které jsou použity ve vícero hrách, jsou pojmenovány. Knihovna mechanik, ze kterých designéři deskových her mohou vybírat, je rozsáhlá, různých mechanik je téměř 200² a nové přibývají.

Termínem abstrakce (neplést s termínem abstraktní desková hra) se při návrhu deskových her myslí reprezentace skutečnosti pomocí tématu a herních mechanik. Desková hra, ve které hráči opravují auta, se nehraje s fyzickým motorem auta, ale s herními komponentami, které reprezentují auto. Ve zmíněné hře Ztracený ostrov Arnak mají hráči pocit, že jsou badatelé, protože na začátku hry mají objevenou jen malou část ostrova a malý počet akcí, které mohou použít. Při objevení nové lokality je otočena destička z balíčku. Do té doby, je obsah lokality pro hráče tajemstvím. Pocit strachu z neznámého podporují ochránci ostrova, které nově objevené destičky chrání. Pokud se hráči nepodaří ochránce porazit, dostávají kartu strachu, která může omezit jejich možnosti v dalších kolech. Přestože hráči nejsou skutečně dobrodruhy prozkoumávající ostrov, herní mechaniky tento pocit vytvářejí.

2.3 Principy moderního herního designu

Termínem moderní herní design se myslí takové návrhy her, které vychází z mnohaletého vývoje deskových her. Tyto návrhy kladou důraz na následující aspekty. Například hry jako Dostihy a sázky [33] nebo Člověče, nezlob se, mají příliš velký podíl náhody a jsou příliš zdlouhavé, aby mohly být označeny za moderní deskové hry.

²podle <https://boardgamegeek.com/browse/boardgamemechanic> ke dni 16. 5. 2024

2.3.1 Hráčská rozhodnutí

Jak bylo již uvedeno v kapitole 1, hráči musí mít nad hrou jistou míru kontroly a musí mít šanci ovlivnit výsledek hry. V případě, že by rozhodnutí hráčů neovlivňovala hru, přestali by mít možnost se hrou interagovat a stali by se pasivními účastníky, tak jak je tomu například při sledování filmu.

To, že ve hře jsou smysluplná hráčská rozhodnutí, lze podpořit herními mechanikami. Naopak nevhodné použití mechanik s vysokým prvkem náhody může schopnost hráčů ovlivnit hru omezit. Špatným příkladem užití je output randomness, neboli náhodný výstup, označující použití elementu náhody až poté, co bylo učiněno rozhodnutí (o úspěchu útoku rozhodne hod kostkou). Naopak input randomness znamená, že hráči se musí rozhodnout na základě možností, které mají (například, jaké karty si lízli v daném kole) [34]. Použití nějakého prvku náhody znamená, že hra bude pokaždé jiná a má pro hráče smysl ji hrát znova. Tato vlastnost her je označována jako znovuhratelnost a je u moderních deskových her žádoucí.

Dobrou praxí je to, aby se hráčská rozhodnutí (potažmo celá hra) v průběhu partie vyvíjela, a že rozhodnutí hráčů má vliv na jejich další rozhodnutí [35]. Pokud je hra vždy stejná a nemění se, hráče může snadno omrzet. Navíc by hra měla odměnit ty hráče, kteří dělají správná rozhodnutí.

2.3.2 Interakce mezi hráči

Jedna z věcí, která odlišuje deskové hry od her digitálních, je možnost osobní interakce s dalšími osobami [36]. Většina her by měla nabízet nějakou možnost, jak interagovat s ostatními hráči. Některé herní mechaniky nutí hráče k interakci více, než jiné. Konflikt mezi hráči jako ve válečných hrách, nebo draftovací mechaniky (postupné vybírání zdrojů ze společné zásoby) jsou příklady přímé interakce. Malá část hráčů preferuje, když je ve hře interakce co nejméně. Tato nízká míra interakce bývá častější u strategických euroher.

Interakce se dělí na pozitivní interakci a negativní interakci. Pokud akce jednoho hráče zvyšují počet možností ostatních hráčů, je to označováno za pozitivní interakci. Příkladem použití pozitivní interakce je hra Pivo a chléb [37]. V této hře pro dva hráče reprezentuje každý z hráčů vesnici vařící pivo a pečící chleba. Pokud některý z hráčů nemá místo ve skladu, aby tam umístil suroviny, musí přebytečné suroviny nabídnout protihráči. Naopak, když akce jednoho hráče zmenší počet možností jiného, je to označováno za negativní interakci. Hry, které stojí na principu negativní interakce, jsou označovány jako „take that“ hry („škodící“ hry). Příkladem takových her je hra Výbušná koťátka [38], kde je cílem hry vyřadit ostatní hráče. Riziko her s negativní přímou interakcí je, že hráči, který je opakovaně terčem útoků, mohou snadno zaostat za ostatními hráči, nebo být ze hry brzo vyřazení. U takovýchto her je dobré, co nejvíce snížit délku hry, aby měl hráč opět šanci v další partii.

2.4 Testování hry

Každá desková hra by měla být zábavná [36]. To, co je pro hráče zábavné, je však naprosto individuální. Jestli je hra zábavná, případně které její části jsou zábavné, lze zjistit pomocí testování hry. Dalšími cíli testování je odhalení chyb v návrhu hry, ať už je to vyváženost hry, funkčnost pravidel nebo přiměřená herní doba. Vlastní cíle bude mít i každá testovací partie, například zjistit, zda funguje konkrétní mechanika, nebo jestli nějaká strategie není příliš dominantní.

Hry se vyvíjí iterativním způsobem, kdy se hra stále upravuje na základě zpětné vazby. Cílem herního návrháře je vytvořit takový herní zážitek, který si hráči užijí. Hra by měla být navržena hlavně pro hráče, proto je nutné zjišťovat jejich názory [39].

Je několik strategií, jak přistoupit k testování. Každá z nich je vhodná pro jinou fázi vývoje. V počátcích vývoje je pro designéra důležité vidět, jak se hra hraje. Pravidla v této fázi ještě nejsou sepsaná ani ustálená a mohou se měnit i v průběhu testovací partie. Proto je přínosné,

když je autor hry testovací partii přítomen. Zpravidla je výhodou, aby se autor hry neúčastnil, má tak lepší nadhled. V pozdních fázích vývoje je pak vhodné zařadit testování naslepo, tedy bez přítomnosti designérů. Díky tomu se dá ověřit, jestli jsou pravidla sepsána srozumitelně.

K testování se používají prototypy. Prototypy mohou být tvořeny univerzálními žetony a kusy papíru. Chybou nezkušených designérů může být věnování přílišné pozornosti tvorbě fyzického prototypu (hledání vhodných obrázků, modelování vlastních figurek), v době kdy je návrh ve fázi, ve které se ještě může výrazně změnit. Testování se dá realizovat i digitálně pomocí herních simulátorů. To umožňuje hru rychleji distribuovat testerům a nevynakládat úsilí na tvorbu fyzického prototypu.

2.5 Fyzická adaptace

Specifikem média deskových her je nutnost navrhnout, jak bude hra reprezentována pomocí fyzických komponent. Většina her používá některé z běžných komponent, jako jsou kostky, karty, figurky nebo žetony (plastové nebo kartonové). Mohou si však vyvinout vlastní unikátní komponenty, jako je otáčivý kalendář ve hře Tzolk'in: Mayský kalendář [40]. Při návrhu herních mechanik je potřeba myslet na to, že musí být možné je realizovat pomocí fyzických komponent. Pokud je ve hře speciální akce, kterou může hráč použít jen jednou za hru, mohla by být reprezentována žetonkem, který se po použití odstraní ze hry. Pokud hráči sbírají suroviny, mohou být reprezentovány fyzickými komponentami, nebo počítány na počítadle. Některé aspekty návrhu hry se mohou implementovat špatně, například volba náhodné možnosti z proměnlivého počtu výsledků.

Při návrhu fyzických komponent je potřeba brát v potaz i cenu produkce s ohledem na velikost a náročnost hry. Čím více složitých herních komponent, tím roste cena produkce hry. Očekávání zákazníků jsou taková, že za menší a kratší hry zaplatí méně, než za větší a delší hry. Nepoměr mezi cenou produkce a velikostí hry může být překážkou pro vydání hry.

Produkce deskových her

Kapitola 11 se zabývá finanční analýzou různých možností, jak produkovat deskovou hru navrženou v této práci. V této kapitole jsou popsány nejčastější způsoby, kterými se desková hra dostává na trh.

3.1 Vydavatelé deskových her

Nejjednodušší cesta, jak může herní designér přivést svou hru na trh, je s pomocí herního vydavatele. Vydavatelství jsou společnosti, které zpravidla zařizují produkci a distribuci her. Dále mohou lokalizovat hry pro český trh nebo pracovat na vývoji vlastních titulů. Právě zajištění logistiky je jedna z největších výhod, proč by designér spolupracoval s vydavatelem. V kapitole 3.2 jsou detailněji popsána úskalí samovydavání her. Právě tyto komplikace řeší vydavatel her. Vydavatelství mají kontakty na továrny, kde mohou hry produkovat, mají své vlastní ilustrátory, či je umí zprostředkovat, a obecně mají s vydáváním her zkušenosti. Velkou výhodou je i mediální přítomnost, která zajistí větší povědomí o hře.

Spolupráce s vydavatelem přináší i několik nevýhod. První z nich je proces, kterým vydavatel vybírá, jestli hru bude vůbec vydávat. Vydavatelství mohou být zdrženlivá, pokud jde o vydávání autorských titulů, zvláště, pokud jde o nezkušené či neznámé autory. Některá vydavatelství se proto zaměřují více na lokalizaci zahraničních titulů. Většina pokusů o oslovení vydavatele končí neúspěchem, takže i samotný proces sehnání vydavatele, který hru vydá, může být zdlouhavý nebo nemožný.

Designéři u nás zpravidla oslovují vydavatelství přímo. Ve světě pak existují „speed pitch events“, kde vydavatelé vyslechnou prezentace více designérů. Pokud se vydavatel rozhodne spolupracovat s designérem, sepíší spolu smlouvu a další postup záleží na domluvě a obsahu smlouvy. To se může lišit od licencování návrhu po převzetí celého návrhu. Zpravidla má však designér méně volnosti a o dalším postupu v návrhu hry rozhoduje vydavatel.

Další možností je návrh her na zakázku od vydavatele, kdy vydavatel osloví přímo nějakého designéra, aby vyvinul hru podle zadání. Tato praktika je však méně častá. Práce přímo pro herního vydavatele s sebou nese především finanční jistotu a zmenšuje střety mezi představou návrháře a vydavatele. [41]

V Česku působí několik herních vydavatelů. Mezi významné patří Mindok, Albi, Tlama Games, Blackfire nebo Dino.

3.2 Samovydání

Motivace designérů, proč se vydat cestou samovydání, může být různá. Příčinou může být to, že se jim nepodařilo najít vydavatele, který by hru vydal (což je častěji signál, že hra má překážky, které jejímu vydání brání), touha ponechat si svobodu v návrhu, nebo vidina většího finančního přínosu. Na druhé straně jsou všechny činnosti, které souvisí s vydáním hry. Mezi ně patří:

- Zpracování grafiky pro hru
- Objednání produkce
- Distribuce vyrobené hry
- Marketing
- Účetnictví

Z vydavatele se prakticky stává firma v jedné osobě. Proces samovydání deskové hry je časově náročný, výhodou je, že hra vznikne. Jistý však není finanční úspěch hry. Je možné jednotlivé části procesu outsourcovat, což proces zjednoduší.

3.2.1 Crowdfunding

Crowdfunding je metoda financování projektu, kdy se na zaplacení potřebné finanční částky složí velké množství jednotlivců. Crowdfunding je často používanou metodou, pokud jde o samovydávání deskových her, protože zjistí skutečný zájem o hru a získá finanční prostředky. Crowdfunding využívají ale i vydavatelství, aby zjistili poptávku nebo spravovali objednávky [42].

Využití crowdfundingu jako zdroje pro tvorbu her je tak časté, že existují internetové platformy zaměřené přímo na vydávání deskových her. Příkladem je služba Gamefound [43]. Využití specializované platformy znamená, že platformu navštěvují hlavně cíloví zákazníci. Jiné crowdfundingové platformy, jako Kickstarter [44] mají kategorie vyhrazené pro deskové hry. Existují i české platformy, například Hithit [45] nebo Donio [46].

Specifikací crowdfundingových kampaní je zařazení takzvaných „stretch goals“, neboli postupových cílů, které odemykají nový obsah podle toho, kolik peněz se podaří vydělat. Změnit se musí i marketingová strategie, když jde o prodej ještě nevydané hry. Autoři musí přesvědčit zákazníky bez toho, aby měli šanci si hru sami vyzkoušet. Řešením může být oslovení recenzentů nebo nabídnutí pravidel, nebo demo partie, ke stažení. Zákazníci nakupující na těchto platformách mají jiné tendence, než průměrný spotřebitel. Budou to zákazníci, kteří jsou ochotni zaplatit více peněz. Stereotypem v deskoherní komunitě pak je, že na Kickstarteru jsou úspěšné především hry, které nabízejí velmi drahé hry se spoustou miniatur (modelovaných figurek) [47].

3.3 Fyzická produkce deskových her

Jak již bylo uvedeno v kapitole 2.5, fyzická reprezentace deskové hry je nezanedbatelnou částí návrhu. Designér může v procesu návrhu hry narazit na produkční omezení, je proto dobré myslet na produkci dříve, než po dokončení návrhu. Náročnost produkce může být rozhodující i pro vydavatele, při rozhodování, zda hru vydat.

Pro minimalizování nadbytečných nákladů spojených s produkcí je dobré myslet na několik faktorů. Ideální je, když lze vyprodukovat celou hru v rámci jedné firmy/továrny, čehož lze dosáhnout použitím komponent, které firma nabízí. U karet si lze vybrat rozměr a materiál. Často bývá určen i počet karet balíčku, vycházející z velikosti archu, na který se balíček tiskne. Častou herní komponentou jsou různé kartonové destičky a žetony, jejichž rozměry budou dány tvarem lisů, které má firma k dispozici. Odchýlení od těchto rozměrů přináší další náklady.

Řada her používá dřevěné nebo plastové komponenty různých tvarů, od propracovaných miniatur postav, přes meeple¹, po kulaté žetony. Také zde platí, že využití již existujících komponent je levnější, než použití nového tvaru, protože se nemusí vyrábět nová forma. V oblasti produkce a tisku neustále dochází k vývoji, za zmínku stojí využití recyklovaného dřeva jako náhrady za plast [49]. Každá hra jistě bude mít krabičku nebo jiný obal a pravidla.

3.3.1 Print and Play

Print and Play (česky vytiskni a hraj) je typ her se specifickým způsobem distribuce. Místo prodávání fyzického produktu pořizují zákazníci elektronické soubory, které si pak vytisknou, a hru si tak sami vyrobí. Tato praktika přináší vydavatelům řadu výhod, hlavní z nich je, že nemusí řešit fyzickou distribuci her. Vyhnou se nákladům za dopravu, produkci v továrně, či úložný prostor. Další výhodou je, že prakticky mohou nabízet svoji hru globálně bez omezení. Výhodou je i snadný způsob opravy chyb ve hře, stačí zpřístupnit aktuální verzi souborů. Zákazníci mají tu výhodu, že PnP hry jsou zpravidla řádově levnější, než hry fyzické (nebo fyzické varianty PnP her) [50].

Slabá stránka PnP her je, že cílový trh není tak velký, jako trh s fyzickými hrami. Řada spotřebitelů upřednostňuje mít fyzickou hru k dispozici bez námahy a časové investice navíc. Formát PnP her má omezení, co se týče komponent. Běžně se uvažuje, že hráči doma mají psací potřeby, kostky, nanejvýš žetony v podobě různobarevných plastových kostek. Návrhy nemůžou použít složitější komponenty, které nelze snadno vytisknout na tiskárně. Se vzestupem 3D tisku se nabízejí možnosti složitějších komponent, ale pouze pro úzkou skupinu zákazníků, která má přístup k 3D tiskárně. Příkladem společnosti, která se zaměřuje pouze na karetní PnP hry je Button Shy², která nabízí PnP verze svých produktů po boku fyzických verzí.

Print and play je využíván při poskytování demo verzí her například v rámci crowdfundingové kampaně. Kromě PnP adaptací her určených primárně pro fyzickou produkci vznikají i hry přímo designované pro tento formát. Existují pak platformy, na nichž se tyto hry dají zakoupit, například PNP Arcade³. Na internetu je také k dostání řada PnP her zcela zdarma.

Pro formát PnP se hodí konkrétní herní mechaniky, které se vážou k herním komponentám. Kromě karetních her, her žánru flip and write a roll and write (více v kapitole 4.2), je formát vhodný pro hry na hrdiny (RPG). RPG používají zpravidla jen kostky, psací potřeby a sadu pravidel. Navíc jsou založeny na světech, které lze rozšiřovat o nové postavy a příběhy [51].

PnP umožňuje využít řadu technologických nástrojů. Příkladem mohou být QR kódy, které vedou na stránky, kde si hráči stáhnou další část mapy, nebo zvlášť předmět, který objevili. Možnost nabízí i vlastní úprava materiálů před tiskem, například vložení vlastních jmen postav, nebo obrázků. Tyto možnosti může ještě více rozšířit generativní umělá inteligence. V praxi jsou tyto možnosti ještě málo prozkoumané.

¹Meeple pochází ze spojení anglického „my“ a „people“ a původně označovalo pouze ikonické figurky ze hry Carcassonne. Postupně se tento výraz rozšířil a v komunitě hráčů deskových her se používá pro figurky v jakékoli hře. [48]

²<https://buttonshygames.com/>

³<https://www.pnparcade.com/>

Část II

Analýza trhu deskových her

Analýza moderních her na trhu

Tato analýza je podpůrnou součástí procesu návrhu deskové hry, která je výstupem praktické části této práce. Tato analýza se zaměřuje na hry s podobným tématem a hry využívající podobné herní mechaniky.

4.1 Deskové hry s IT tematikou

Praktická část této práce se zabývá vývojem deskové hry pro IT firmu. Cílem této analýzy je prozkoumat, jak s tématem technologií pracují jiné hry na trhu. Téma informačních technologií na trhu není hojně zastoupeno, přesto kromě hry Monopoly s tematikou nákupu webových domén najdeme na trhu i více hráčské hry.

4.1.1 Deploy or Die

Karetní hra Deploy or Die [3] má podobný kontext vzniku, jako hra vyvinutá v rámci této práce. Autorem hry je Jan Černý, profesně softwarový vývojář. Nápad vytvořit deskovou hru se zrodil při hraní karetní party hry Výbušná koťátka [38], na jejichž herních mechanismech stojí i hra Deploy or Die. Kolem nápadu se vytvořil tým, který si dal za cíl vytvořit deskovou hru pro další vývojáře. Hlavní cílovou skupinou tedy nejsou hráči deskových her, ale právě vývojáři. Určení cílové skupiny pak ovlivnilo další rozhodnutí ve vývoji. Hra byla testována především s dalšími vývojáři na konferencích či setkáních. V rámci objíždění akcí získával tým zároveň zájemce o hru, které později oslovoval pomocí newsletterů [52]. Po produkční stránce byla hra samovydána po úspěšné crowdfundingové kampani na platformě Hithit [53].

Ve hře Deploy or Die je cílem hráčů vyložit tři karty Deploy: databázi, backend a frontend. Přitom se musí bránit proti útokům ostatních hráčů a vyhnout se tažení karty Error 500, která může hráče vyřadit ze hry. Karty útoků jsou buggy nebo DDoS, kdežto bránit se hráči mohou kartami jako Works on my Machine¹ nebo Hotfix. Karty vylepšení taky nesou názvy termínů ze softwarového vývoje, jako Code Review nebo Cherry-pick. Právě toto tematické pojmenování karet má být atraktivní pro cílovou skupinu.

Další parametr, který je klíčový volit podle cílové skupiny, je herní doba. Herní doba hry Deploy or Die je podle autorů kolem 20 minut, čímž se řadí mezi kratší hry. Dá se předpokládat, že hráči, kteří nemají velké zkušenosti s hraním deskových her budou preferovat jednodušší pravidla, která jdou vysvětlit do pěti minut, a herní dobu do půl hodiny. Hra je určena pro dva až čtyři hráče, což není klíčový faktor, protože existuje řada krátkých i jednoduchých her pro větší počet hráčů. V tomto případě ale počet hráčů pomáhá snížit herní dobu.

¹česky „na mém zařízení to funguje“



■ **Obrázek 4.1** Karty pro hru Deploy or Die [54]

4.1.2 IT Startup

V karetní hře IT Startup [55] od polského autora Mateusze Kupilase se hráči stávají šéfy IT startupu s cílem jako první získat vítězný počet bodů. Hráči hrají karty HR zaměstnanců a softwarových inženýrů. Tyto karty vyjevují některé archetypy či stereotypy oboru, jako „Banda internistů“ nebo „Copy Paste developer“. Své softwarové inženýry lze (pomocí hraní karet) učit novým znalostem, jako správné návrhové vzory. Podle autora byla jedním z důvodů vytvořit tuto deskovou hru snaha motivovat ostatní chtít se naučit něco o světě vývoje softwaru. Když například uvidí na kartě zkratku SOLID², může to hráče ponouknout si o tématu zjistit více.

Kromě karet znalostí a zaměstnanců jsou ve hře akční karty, které symbolizují různé realie z prostředí softwarové firmy, od kávovaru po špatnou životosprávu. Také je potřeba managovat vyhoření zaměstnanců. Hra používá mechaniky přímé interakce mezi hráči, například použitím specifické karty HR zaměstnance může hráč najmout kartu soupeřů.

4.1.3 Hry s tématickými mechanikami

Kromě využití IT jako tématu hry existují i hry, které promítají IT do herních mechanik. Některé hry využívají mechaniku takzvaných programovaných akcí, kde hráči vyberou pohyb svých postav v předstihu, a ty se provedou později. Příkladem takových her jsou hry RoboRally [56] a Mechs vs. Minions [57], ve kterých hráči programují pohyb svého robota po herním plánu. V těchto hrách jsou mechaniky vhodně propojeny s tématem. Je zde použita abstrakce, protože programování robota pomocí karet se šípkami ve hře se podobá programování robota ve skutečnosti jen vzdáleně.

Velmi specifickou herní mechanikou je využití analogového počítače pro získávání informací. Zástupcem tohoto žánru je dedukční hra Turing Machine [58]. Hra byla herní komunitou dobře přijata a získala i řadu ocenění a nominací, a to zejména díky svému neotřelému hernímu designu. V této hře je cílem hráčů uhádnout třiciferný kód pomocí pokládání otázek analogovému počítači, který se skládá z tří desek, podobajících se dřevným štítkům. Hráči se v každém tahu rozhodnou, jaké číslo chtějí hádat a pomocí jaké z možných otázek se chtějí zeptat. Podle volby čísla si vezmou karty dřevných štítků a položí je na kartu otázky. Kombinace zakrytí dřev odhalí výsledek hádání (jestli číslice v hádaném čísle odpovídá podmínce nebo ne). Říkat tomuto systému „papírový počítač“ je nadnesené, ale za jistý druh předprogramovaného počítače se považovat dá.

Jak již bylo zmíněno, některé deskové hry využívají mobilní aplikace, a to z rozličných důvodů. Může sloužit jako vypravěč v příběhových hrách, nebo k řízení her se skrytými rolami (například

²princip správného objektivě orientovaného návrhu

ve hře Smlouva s ďáblem [7]). Častější je využití právě v dedukčních hrách, jako Alchymisté [59]. Žánr dedukčních her vyžaduje nějaký zdroj informací, který bude posouvat hráče blíže k cíli.

4.1.4 Shrnutí

Celkově her s IT tematikou není na trhu mnoho a ještě méně je těch, které by byly hráčsky úspěšné. Společným znakem her, které zpracovávají téma IT je, že (humorně) využívají realie z prostředí softwarového vývoje. Stejná strategie byla zvolena i pro hru navrženou v této práci.

Téma se dá promítnout i do herních mechanik, ať už využitím mechaniky programovaného pohybu, nebo mobilní aplikace. V žánru her využívající mobilní aplikaci je ještě mnoho prostoru pro inovace.

4.2 Deskové hry s mechanikami Roll/Flip and write

Desková hra vyvinutá v rámci praktické části této práce používá herní mechaniku flip and write. Tato kapitola slouží k představení hlavních zástupců deskových her na trhu, které využívají tuto herní mechaniku. Cílem je za prvé, aby hry byly dostatečně odlišné z hlediska herních mechanik a nešlo tak o plagiát, za druhé, inspirovat se, jak úspěšné hry na trhu pracují s touto herní mechanikou. Významní zástupci těchto žánrů jsou podrobněji popsáni dále v této kapitole.

Herní mechaniky roll and write a flip and write jsou principiálně podobné. Hráči mají tabulku nebo herní plán s políčky, do kterého zapisují či zakreslují výsledky náhodných jevů. Hry využívají jako prvek náhody kostky, jsou označovány jako roll and write, česky hod' a запиš. Kostky mohou být s čísly jako v deskové hře Qwixx [60], kde hráči kroužkují výsledky hodů barevných kostek na své tabulce s čísly, nebo se symboly, jako ve hře Railroad Ink [61], kde hráči zakreslují silnice a koleje s cílem propojit strany čtvercového pole. Silná stránka roll and write her je jejich malý rozměr a počet komponent, zpravidla pouze kostky, bloček s herním plánem a psací potřeby. Existují proto takzvané kostkové verze³ známých her, jako Osadníci z Catanu: Kostková hra [62] – adaptace hry Catan [22] nebo Twilight Inscription [63] – adaptace hry Twilight Imperium [64], která je známá tím, že má herní dobu hry 4 až 8 hodin (kdežto kostková verze má herní dobu do dvou hodin). Díky tomu jsou hry tohoto žánru vhodné na cesty.

Hry, kde hráči zapisují do svého herního plánu podle toho, co se otočí za kartu z balíčku, se označují jako flip and write (otoč a запиš). Oproti kostkám nabízí balíček větší počet různých výsledků, který je omezen počtem karet v balíčku, oproti počtu kostek a počtu jejich stěn. U karet se navíc dá garantovat, že výsledky se nebudou opakovat, protože jednou otočená karta nebude znovu použita. S touto mechanikou mohou tak designy her pracovat. Nevýhodou karet oproti kostkám je pak větší velikost hry a s tím související vyšší náklady na produkci.

4.2.1 Kartografové

Komunitou nejlépe hodnocenou⁴ hrou žánru flip and write je hra Kartografové [65]. V této hře hráči reprezentují kartografy, kteří zakreslují do mapy území fantasy říše. Cílem hry je získat nejvíce bodů, pomocí bodovacích podmínek, odhalených na začátku hry. Bodovací karty odměňují například sousedství konkrétních typů krajiny, mít zaplněný řádek nebo sloupec, nebo největší souvislou plochu jednoho typu krajiny. Zajímavou vlastností hry Kartografové je, že je hratelná v neomezeném množství hráčů. Je to jedno ze specifik žánru flip and write, dosažitelné díky tomu, že každý hráč má svoji vlastní herní plochu. V Kartografech má každý hráč čtvercovou síť o rozměrech 11 na 11 polí, do které v průběhu hry zakreslují oblasti různých typů krajiny a tvarů. V každém kole je odhalena karta, na které jsou dvě vlastnosti: typ krajiny a tvar. Jedna z vlastností je vždy určená, u druhé mají hráči na výběr ze dvou možností. Karta například může

³anglicky dice game

⁴Podle žebříčku <https://boardgamegeek.com/> ke dni 30. 4. 2024

určit, že hráči si musí zakreslit pole, ale mohou si vybrat ze čtverce nebo tvaru L, nebo mají určený tvar, a mohou si vybrat, zda ho zakreslí jako les nebo jako mokřad.



■ Obrázek 4.2 Průběh hry Kartografové [66]

Každý z hráčů se rozhodne, jakou z možností si vybere a hlavně, kam do svého plánu si ji zakreslí. Díky tomu může kartografy hrát neomezený počet hráčů, protože se všichni řídí stejnou kartou. Zajímavé je, jak se ve hře pracuje s hráčskou interakcí. Mohlo by se zdát, že ve hře s tak vysokým počtem hráčů by interakce mezi hráči trvala dlouho (společné rozhodování, výběr ze společné nabídky) nebo znevýhodňovala některé hráče (přímá interakce). Interakce v kartografech probíhá pomocí karet nepřátel. Ty se vyskytují v balíčku stejně, jako karty s územím a mají vlastní typ krajiny. Když jsou taženy, mají na sobě vždy určený tvar. Nepřátele si do svého herního plánu nezakreslují hráči sami, ale zakreslují je tam sousedící spoluhráči. Díky tomu je zajištěna hráčská interakce, jejíž délka není závislá na počtu hráčů. Možnost volby nabídnutá každou kartou, nesčetné možnosti zakreslení tvaru na herní plán a variabilní bodovací podmínky přidávají na znovuhratelnosti hry.

4.2.2 Další hry

V této části jsou popsány zajímavé herní mechanismy využívané dalšími hrami těchto žánrů. Zajímavé je především to, jak tyto hry pracují s interakcí mezi hráči, protože tento žánr může nabádat k tomu, že si každý hráč pouze kreslí na svém plánu a s ostatními hráči neinteraguje. Toto je označováno jako „multiplayer solitér“⁵. Sociální rozměr deskových her je jedna z klíčových součástí prožitku ze hry. Nezanedbatelná je však i komunita hráčů her pro jednoho hráče, nebo her s herním módem pro jednoho hráče, který například mají i Kartografové.

Jedním ze způsobů, jak vnést do flip and write hry interakci, je pomocí úkolů, které jsou lépe bodované pro hráče, kteří je splní dříve, než ostatní. Této mechaniky využívá jak hra Stezky tukanů [67], tak Vítejte ve svém vysněném domově [68]. Ve Stezkách tukanů získají bodovou odměnu pouze první hráč, nebo první dva hráči při hře v 5 a více hráčů. Úkol je splněn spojením dvou polí se stejným symbolem nebo názvem vesnice. Ve Vítejte pak první hráč, který má skupinu

⁵hraní hry pro jednoho hráče ve více hráčích

domků o určené velikosti, získá body navíc, všichni další hráči dostávají o trochu bodů méně. Podobná mechanika se nachází i ve hře Silver & Gold [69], kde hráči získají body navíc, pokud jako první dokončí sadu karet stejné barvy. Hra Silver & Gold se liší tím, že hráči nekreslí do papírového herního plánu, ale přímo na karty, které jsou stíratelné. Hra je kvůli tomu omezena pouze pro 2 až 4 hráče, kdežto Stezky tukanů jsou určeny pro až 8 hráčů. Počet hráčů Vítejte je pak neomezen, podobně jako v Kartografech.

Další mechanika, která přináší hráčskou interakci, je takzvaný draft, neboli postupný výběr z nabídky. Vítejte nabízí pokročilou variantu, kde hráči vybírají, kterou akci provedou, ze tří karet, které mají v ruce. Dvě karty využijí ve svém tahu a poslední kartu pošlou dalšímu hráči po pravici. Možnosti hráčů jsou tak přímo ovlivněny rozhodnutími ostatních hráčů. Častěji je mechanika zastoupena v žánru roll and write, kdy si hráči postupně vybírají a zapisují hozené kostky. Příkladem je hra Dice Stars [70], kde si hráč ve svém kole vybere, jestli si chce ze společné zásoby vzít a zapsat všechny kostky stejné barvy, nebo stejné hodnoty. Na mechanice draftu staví i desková hra Ostrov dinosaurů: Hod' a krot' [71]. Navíc v této hře pak umisťují vybrané kostky na akční pole, která tím zabírají a použití akce, která již v daném kole byla využita, je dražší.

Nicméně i hry bez interakce mohou být úspěšné. Bez interakce se obejdou například hry Railroad Ink [61], která je považována za klasiku žánru roll and write her, nebo hra Příští stanice: Londýn [72], která byla nominována na cenu Spiel des Jahres 2023.

Deskové hry jako součást marketingového mixu

Tato kapitola rozebírá příklady využití deskových her jako propagace produktu nebo firmy.

5.1 Deskové hry využívající existující IP

Nejčastějším příkladem použití deskové hry v rámci marketingového mixu je herní adaptace existujících IP (duševní vlastnictví). Adaptace pomocí jiného média jsou časté především díky filmovým adaptacím knižních předloh. Úspěšnými příklady jsou série Harry Potter nebo Pán prstenů. Popularita původního díla přivede fanoušky i k adaptacím. Může to fungovat i obráceně, kdy fanoušci deskových her objeví svět IP, která je spojena s deskovou hrou. Ve světě deskových her se setkáváme převážně s adaptacemi velkých příběhových IP, jako jsou superhrdinové Marvel, světy Harryho Pottera či Středozemě, nebo Zaklánače. Uspět však mohou i deskohernické adaptace jiných médií. Velmi úspěšná je desková hra Dorfromantik [73], která je adaptací stejnojmenné počítačové hry. Dorfromantik je vítězem ceny hra roku Spiel des Jahres ročníku 2023 [74], takže o potenciálu takovýchto adaptací není pochyb. Popularitě se těší i deskohernické adaptace rougelike počítačové hry Slay the Spire, Slay the Spire: The Board Game [75].

Zapojení existujících IP do her je zjevně úspěšná strategie, protože se do ní pouštějí největší hry na trhu. Nejrozšířenějším příkladem je počítačová hra Fortnite [76], která oslovuje stovky milionů hráčů [77]. Fortnite zapojuje existující IP pomocí skinů (kostýmů), kterými lze změnit vzhled postavy hráčů. Zapojovat jiné IP do svého herního systému začala i nejstarší sběratelská karetní hra Magic: the Gathering [4]. Mimo promo karty vyjevující postavy z IP také vlastněných Hasbrem: My Little Pony a Transformers, bylo prvním použitím cizí IP v rámci MtG vydání existujících karet s tematikou světa Godzilla v roce 2022. Později téhož roku vyšly karty s unikátními herními efekty ze světa Walking Dead [78]. Od roku 2022 vyšly karty vyjevující například světy Warhammer 40k, Doctor Who, Fallout nebo Pán Prstenů. Sada s kartami zobrazující postavy z Pána Prstenů je dokonce jedna z nejprodávanějších sad této hry [79], která poprvé vyšla před více než 30 lety.

Sběratelské karetní hry jsou z finančního hlediska dobrým místem pro uplatnění existujících IP, protože kromě hráčů může cílit produkt i na sběratele. Příkladem jsou nové sběratelské karetní hry Disney Lorcana (2023) [80] a Star Wars: Unlimited (2024) [81]. Kromě dobrého herního designu, který stojí na moderních herních principech a na zkušenostech získaných za 30 let existence žánru TCG, nabízí tyto hry i sběratelské kousky, které jsou zajímavé pro sběratele nebo fanoušky těchto IP. Konkrétním prostředkem je do malého procenta doplňkových balíčků, pomocí kterých se získávají karty, přidat vzácné varianty karet se speciálním zpracováním [82] [83]. Hráči,

kteří se zaměřují na hru samotnou, mají přístup k levnějším a standardním variantám a sběratelé mají příležitost vlastnit exkluzivní kousky.

Specifikace designu a vydávání deskových her s použitím cizí IP, je nutnost vydavatele licencovat použitou IP. Podmínky smlouvy mohou být různé a mohou omezovat, co může být ve hře vyjeveno nebo jak dlouho může být vydávána.

5.1.1 Reskin her

Reskinem se u deskových her myslí vydání hry se stejnými nebo velmi podobnými herními mechanikami, ale s jiným tématem. Pro vydavatele je to snadnější způsob, jak uvést produkt na trh, protože nemusí investovat prostředky do návrhu herního systému. Hráči ale často nemají motivaci si hru se stejnými mechanikami zakoupit, pokud je neosloví nové téma, nebo mechanická změna není podstatná.

Prvním příkladem hry, která úspěšně využívá reskiny, je hra Krycí jména¹ [11]. Krycí jména jsou nejznámější hrou od českého autora na světě. Autorem je Vladimír Chvátil, autor řady úspěšných herních titulů, ale jeho hra se slovy Krycí jména je známá po celém světě s více než 14 miliony prodanými výtisky [84] ve více než 30 světových jazycích. Úspěch této hry spočívá v jednoduchosti herních mechanik a zábavném společenském herním zážitku, který hra zprostředkovává. Hra se hraje ve dvou týmech s 25 kartami se slovy. Cílem hry je pomocí jednoslovných nápořád napovédět zbytku týmu, které ze slov na stole přísluší vašemu týmu. Hra vyšla v roce 2015 a úspěch slavila hned v roce 2016, kdy vyhrála cenu Spiel des Jahres [85]. Vyšlo několik licencovaných reskinů: Disney, Blizzard, Marvel, Harry Potter a Simpsonovi. V těchto reskinech se na kartách vyskytují místo obecných slov slova související se zdrojovým médiem, jako názvy postav, předmětů nebo míst. Některé varianty používají místo slov obrázky postav. Reskiny Krycích jmen fungují dobře, protože hráči, kteří vlastní základní verzi, budou chtít i tématickou variantu, pokud jsou fanoušci daného světa.

Dalším zástupcem známé hry s řadou reskinů je hra Dobble² [86]. V této postřehové hře se hraje s kulatými kartami, na kterých jsou různé obrázky. Cílem hráčů je co nejrychleji určit, který obrázek je společný na dvojici karet. Karty jsou nastavené tak, aby na každé dvojici karet byl právě jeden symbol společný. Dobble je úspěšný opět kvůli jednoduchým a přístupným pravidlům a inovativnímu hernímu mechanismu. Základní verze hry používá symboly jako strom, nebo značka zákazu vjezdu. Existuje řada reskinů, které neupravují herní mechaniky, ale mění symboly, které se vyskytují na kartách. Například v edici Harry Potter najdeme na kartách postavy nebo předměty jako zlatonku. Další reskiny jsou například Tlapková patrola, Disney, nebo Česká edice. Verze zaměřené na mladší hráče snižují obtížnost tím, že je na kartách menší počet symbolů, a je tedy snadnější najít shodu.

Nejznámější a nejrozšířenější hrou známou svými reskiny, je hra Monopoly [19], která má přes 500 herních variant. Existují vydání s tematikou Hry o Trůny, Super Mario Bros., Fortnite nebo Disney. Důkladněji o kontextu hry Monopoly pojednává kapitola 1.3.2. Důvodů, proč má hra Monopoly tolik různých verzí, je několik. Monopoly je hra poprvé vydána v roce 1935, za dobu své existence musí vydavatel nabízet novinky, aby udrželi zájem. Příčinnou je jistě i obchodní strategie společnosti, která těží ze spolupráce se známými značkami. Řada institucí volí vlastní verzi hry Monopoly jako svůj propagační materiál, právě díky její ikončnosti. Pro vytvoření vlastní verze je potřeba pouze nahradit názvy míst na herním plánu, případně texty na kartách šance a pokladny.

Společným znakem těchto her je, že pravidla ani herní komponenty nejsou příliš složité a téma není úzce provázáno s herními mechanikami. U příkladu Krycích jmen se jedná spíše o herní systém, který se pouze hraje s jinými komponentami. Místo slov ze světa Harryho Pottera se hra dá hrát stejně dobře s klasickými malbami, nebo jmény slavných sportovců. Dalším příkladem hry, která používá herní systém, který lze použít s různými tématy, je hra Similo [87]. V této

¹anglicky Codenames

²anglicky Spot it!

hře napovídá jeden hráč určitou postavu, pomocí jiných karet postav. Kromě základních vydání s pohádkovými postavami nebo zvířaty vyšly i verze Pán prstenů nebo Harry Potter.

Herní mechanismus hry Dobble byl také využit pro reskin a to společností KFC. Jako součást reklamní kampaně nabízeli k některým objednávkám hru Kentucky Duo [88], která se hraje totožně jako hra Dobble. Na kartách je méně symbolů, ale ty vyobrazují smažené kuřecí kousky nebo hranolky. Vlastní verzi známé karetní hry měla i značka sladkostí Jelly Belly. Nabízeli produkt, který kromě sladkostí obsahoval i vlastní verzi karetní hry Uno, která se hraje podobně jako příš. Karty byly ve tvaru ikonických gumových fazolek.

5.2 Autorské hry

Méně časté je, aby si instituce vyvinula vlastní deskovou hru za účelem propagace. Například Fakulta informačních technologií ČVUT má svou vlastní deskovou hru #TODO FIT [89], která byla vytvořena studenty fakulty. Příkladem dobré praxe u této hry je co největší vytěžení interního humoru a reálií ze života na fakultě do herních prvků, jako jsou popisky akčních karet. Použití této strategie zvyšuje šanci, že si cílová skupina, která je s těmito reáliemi obeznámena, hru pořídí. Pokud nejsou nářky alespoň do nějaké míry obecné (např. vtipy o programování, které pochopí všichni programátoři, nejen studenti a vyučující), mohou odradit jiné zákazníky.

Své produkty ve své propagační hře vyjevuje firma Husqvarna [90]. Ve stejnojmenné hře hráči sekají trávník za použití různých nástrojů značky Husqvarna. V karetní party hře Netflix: Trending Now [91] hráči vymýšlí nové kombinace seriálů nabízených na platformě.

Celkově, na trhu není mnoho her, které by byly přímo o některé existující firmě. Častěji jsou hry využívány jako propagační materiál, jako například Kentucky Duo. Vývoj a vydání vlastní deskové hry je dlouhý a nákladný proces. Navíc, pokud ve firmě nejsou lidé, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, je proces ještě více ztížen. Řešením by pak bylo najmout si herního designéra, podobně jako tomu je při práci s IP.

Část III

Analýza marketingové strategie firmy Applifting s. r. o.

Úvod do marketingu

Cílem této kapitoly je poskytnout teoretický úvod do marketingu, který poslouží jako kontext pro popis marketingové strategie firmy Applifting s. r. o. v kapitole 7.

6.1 Základní pojmy marketingu

6.1.1 Definice marketingu

Podle definice Americké asociace marketingu z roku 2017 je marketing „*aktivita, soubor institucí a procesů pro tvorbu, komunikaci, doručování a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, společníky a pro společnost jako celek.*“¹ [92]. Ve své knize Principles of Marketing definuje Philip Kotler marketing jako „*proces, kterým firmy interagují se zákazníky, budují silné vztahy se zákazníky a vytváří pro ně hodnotu, s cílem získat za to hodnotu nazpět.*“² [93].

Cílem marketingu je naplnění potřeb zákazníka. Není pouze o reklamě a prodeji, ale o nabízení hodnoty, něčeho, co zákazníci chtějí. Reklama a prodej je součástí marketingového mixu, což je sada nástrojů, který marketing může použít k naplnění potřeb zákazníků. Hodnotou jsou v těchto definicích myšleny nejen peníze, ale také naplnění potřeb [93].

6.1.2 Potřeby zákazníků

Základní potřebami jsou:

- fyzické – potřeba jíst, mít kde spát, teplé oblečení
- sociální – být součástí společenství, budovat vztahy
- individuální – potřeba seberealizace a rozvoje

Nad potřebami stojí požadavky, které jsou utvářeny společností. Zákazník potřebuje oblečení, ale požaduje oblečení kvalitní značky. Může potřebovat auto na to, aby se dopravili do práce, ale chce luxusní auto s moderními prvky. Pokud disponují zákazníci kupní silou, stává se z jejich potřeb a požadavků poptávka. [93].

Cílem společností je vyjít vstříc poptávce zákazníků a naplnit jejich potřeby. Zjišťování potřeb zákazníků je pro firmy důležité, proto mu věnují příslušný čas a finanční zdroje. Formou zjišťování poptávky mohou být průzkumy trhu nebo analýza dat o chování zákazníků.

¹ „Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.“

² „The process by which companies engage customers, build strong customer relationships, and create customer value in order to capture value from customers in return.“

6.1.3 Trh

Trh je definován jako soubor všech možných zákazníků, kteří si mohou pořídit daný produkt nebo službu. Definují se tři hlavní druhy trhů: business-to-consumer (B2C), business-to-business (B2B) a business-to-government (B2G). B2C označuje přímý marketing a prodej od společnosti ke spotřebiteli. B2B označuje všechny společnosti, které pořizují produkty nebo služby za účelem poskytnutí produktů nebo služeb, nikoli jako konzumenti [94]. B2G je pak vztah mezi soukromým a státním sektorem. Na tyto typy trhů lze aplikovat některé poznatky o marketingu stejným způsobem, mají však svá specifika. Pro potřebu této práce je nejdůležitější trh B2B, na kterém operuje i firma Applifting.

Trh B2B je z hlediska objemu toku peněz a provedených transakcí větší, než trh B2C, protože za každým produktem, který se dostane ke spotřebitelům, je celý dodavatelský řetězec, od produkce základních surovin, po dopravu. Dalším rozdílem vůči trhu B2C je, že na něm operuje méně klientů, kteří však uskutečňují větší obchody. Z toho vyplývá, že vztahy mezi kupujícím a prodávajícím budou bližší.

Dalším specifikem B2B trhu je, že kupujícími jsou častěji profesionálové, kteří jsou obeznámější s danou problematikou, než běžný konzument na B2C trhu. Zákazníci také nakupují od prodávajícího přímo, bez třetích stran [94].

6.1.4 Marketingové nabídky

Marketingovými nabídkami se myslí produkty a služby, které naplňují potřeby zákazníků. Nemusí se nutně marketovat pouze produkty a služby, ale například osoby (politická kampaň), firmy, instituce (zejména v neziskovém nebo vládním sektoru) nebo poselství (prevence řízení pod vlivem alkoholu). Služby vedou k naplnění potřeb zákazníků, ale nemají hmatatelnou podobu, tak jako produkty. Příkladem může být doprava nebo přístup k internetu [94].

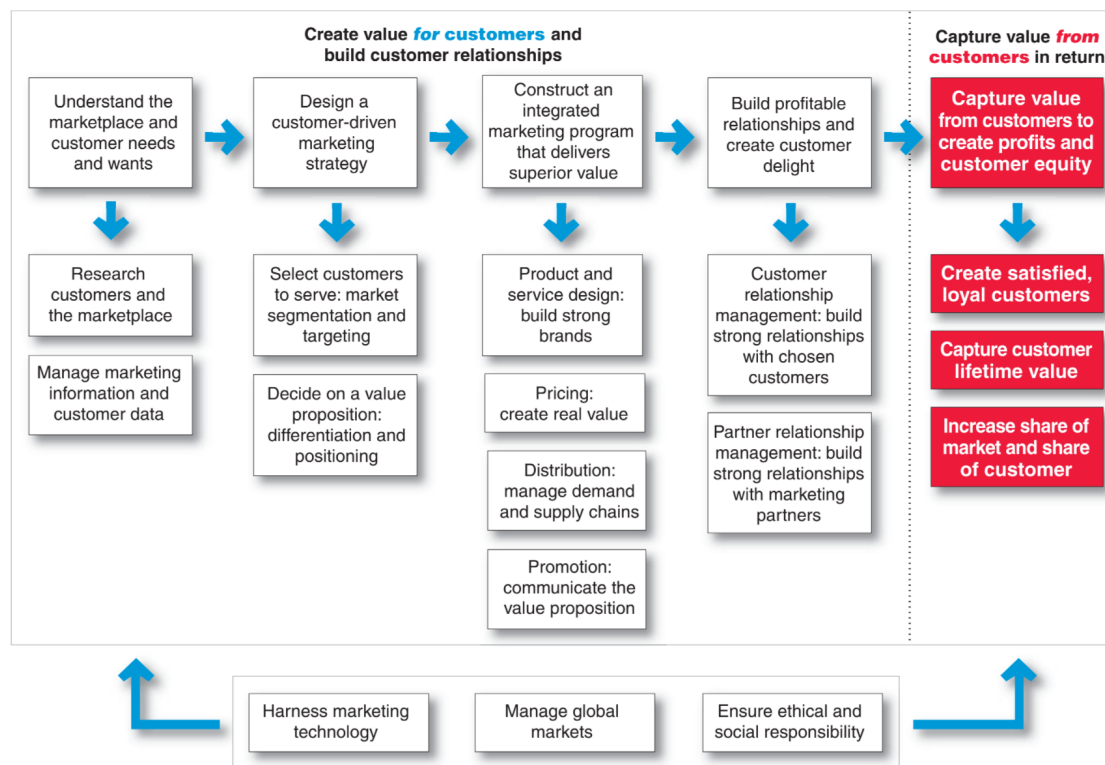
Zkušenější marketéři se nezaměřují pouze na marketing a prodej jednoho konkrétního produktu, ale na marketing zážitku. Firmy prodávající postele a matrace neprodávají jen postele a matrace, ale hlavně kvalitní spánek a odpočinek. Společnosti nabízející sportovní oblečení prodávají zdravý životní styl a vypracované tělo [93].

6.2 Marketingový proces

Philip Kotler popisuje v *Principles of Marketing* [93] marketingový proces složený z pěti kroků: zjištění potřeb zákazníků, navržení strategie zaměřené na naplnění těchto potřeb, vytvoření marketingového programu, který zprostředkuje hodnotu, budování vztahů se zákazníky a nakonec získávání hodnoty od zákazníků. Cílem marketingového procesu je uspokojit potřeby zákazníků tak, aby chtěli nakupovat opakovaně a doporučili společnost svým blízkým. Schéma procesu je znázorněno na obrázku 6.1.

Prvním krokem je určení trhu, na kterém bude společnost působit, a jak na něm vynikne. Termín „positioning“ označuje určení unikátní pozice na trhu a odlišení se od konkurence. Toho se dá dosáhnout například nižší cenou nebo nabídnutím přidané hodnoty [93]. Podnik si může také definovat takzvané marketingové osoby, což jsou smyšlené profily cílových zákazníků [95].

Cílem řízení vztahu se zákazníky je budování a udržování silných vztahů se zákazníky díky nabízení hodnoty a spokojenosti [93]. Spektrum vztahů, o které lze usilovat, je od základních vztahů na jednom konci spektra, po partnerství na druhém. Častým nástrojem řízení vztahu se zákazníky jsou věrnostní programy, které odměňují zákazníky za budování vztahu s firmou.



■ Obrázek 6.1 Marketingový proces [93]

6.2.1 Marketingový mix

Realizace marketingové strategie probíhá pomocí marketingového mixu společnosti. Tradičně se marketingový mix skládá ze čtyř nástrojů, označovaných jako 4P [96].

1. Produkt (Product): Produkt samotný a jeho vlastnosti, jako je kvalita, funkce které plní, ale i přidružené služby jako záruka nebo servis.
2. Cena (Price): Cena, kterou zákazníci za produkt platí a cenová politika produktu, například slevové akce.
3. Místo (Place): Jak je produkt distribuován a jak je pro zákazníka dostupný.
4. Propagace (Promotion): Způsob, jak je produkt komunikován zákazníkovi a jak je propagován.

6.3 Digitální marketing

V dnešní době je jedním z nejdůležitějších aspektů marketingu právě digitální marketing. Digitálním marketingem se myslí činnosti marketingu, které probíhají v digitálním nebo online prostředí. Téměř všichni využívají technologie a mají přístup k internetu, proto je dosah digitálního marketingu významný. V této části jsou uvedeny některé z nástrojů digitálního marketingu, které mohou být využity v rámci marketingové strategie.

Základním kamenem digitálního marketingu jsou webové stránky firmy, na které jsou umístěny informace relevantní pro zákazníka. Webová stránka komunikuje zákazníkům, jakou hodnotu

společnost nabízí. Na webovou stránku se pak odkazují všechny další nástroje digitálního marketingu. Návštěvnost webových stránek může zvýšit optimalizace výsledků vyhledávání, nebo placená inzerce ve vyhledávacích nástrojích. Stránky společnosti se pak budou zobrazovat výše na seznamu výsledků hledání než stránky konkurenčních firem.

S rostoucím použitím chytrých telefonů se vyvinul i marketing. Velká část společností nabízí vlastní aplikaci, která propojuje zákazníky s firmou. Mobilní aplikace slouží zejména jako nástroj věrnostních programů. Digitalizace věrnostních programů přináší firmám možnost vytvářet si profily uživatelů a lépe na ně cílit. Příkladem jsou vlastní slevové letáky nabízené obchodními řetězci prodávajícími potraviny.

Jednou z největších platform digitálního marketingu jsou sociální sítě. Sociální sítě lze využít k budování vztahů mezi společností a zákazníkem. Dalším faktorem je i marketing mezi zákazníky. Zákazníci si mezi sebou sdílí recenze na firmy, nebo jsou vystavováni produktům firem (například oblečení). Toto je označováno jako zákaznický tvořený marketing. Častou praktikou na sociálních sítích jsou různé soutěže postavené na sdílení společnosti do okruhu svých sledujících.

Pro efektivní marketing na sociálních sítích je potřeba neustále sledovat dění na síti a současně trendy a reagovat na události. Fenoménem sociálních sítí jsou „virály“ – materiály, které se masově šíří po internetu a dostanou se tak k velkému množství lidí. Virální marketing je jedním z nejúčinnějších nástrojů, je však do jisté míry závislý na náhodě.

Existuje celá řada sociálních sítí. Každá firma si musí zvolit, na kterých platformách bude aktivní. Každá platforma má jiné složení uživatelské základny a větší zastoupení různých generací. V dnešní době jsou nejmladší generace aktivní zejména na platformách TikTok a Instagram, kdežto starší generace používají zejména Facebook a X (dříve Twitter). Specifická je platforma LinkedIn, která je určena pro osoby hledající zaměstnání a pro firmy. Firmy se na ní mohou propojit jak s potenciálními zaměstnanci, tak s klienty a partnery. Platforma YouTube slouží k nahrávání videí a může být vhodná pro firmy, které chtějí produkovat obsah tohoto typu, například návody nebo recenze. Společnosti jsou zpravidla aktivní na více platformách.

Problematika marketingu pomocí sociálních sítí je tak rozsáhlá, že většina společností má určené zaměstnance, jejichž náplní práce je sociální sítě společnosti spravovat a tvořit pro ně obsah. Anglicky je tato pozice označována jako „social media manager“.

Přes rozvoj jiných platform, zejména sociálních sítí, je stále populární marketing pomocí e-mailu. V dnešní době nabývá hlavně podoby newsletterů, které obsahují novinky o dění ve firmě a jsou pravidelně zasílány odběratelům nebo zákazníkům. Newslettery nemají podobu jen prostého textu, ale obsahují obrázky nebo mohou být interaktivní. Běžnou praktikou je nabízet odměnu v podobě slevy za přihlášení se k odběru newsletteru.

Reklamy jsou silným nástrojem digitálního marketingu. Digitální prostředí navíc nabízí možnosti cílené reklamy, kdy se uživatelům zobrazují reklamy podle jejich chování na internetu. Firmy tak mají možnost cílit na uživatele s konkrétními zájmy a zvýšit tak efektivitu svého marketingu. Poskytovateli prostoru pro reklamy nejsou pouze sociální sítě, ale také jiné webové stránky.

Výhody digitálního marketingu jsou zejména flexibilita a možnost působit na zákazníky neustále a odkudkoli. Digitální nástroje umožňují možnost rychleji reagovat na nové trendy nebo aktualizovat informace, než například tištěný leták nebo nahraný reklamní spot. Digitální marketing nabízí další kanál, jehož prostřednictvím lze působit na zákazníky. Další výhodou, jenž přináší digitální prostředí, je možnost prodeje přímo zákazníkovi bez prostředníka. Online nákupy se stále těší popularitě, a to i po skončení pandemie onemocnění Covid-19 [93].

Marketingová strategie firmy Applifting s. r. o.

7.1 O firmě Applifting

Applifting s. r. o. je česká softwarová firma, která sídlí v Praze a Londýně. Nabízí vývoj webových a mobilních aplikací, s důrazem na sektory fintech (finanční technologie, například bankovníctví) a zdravotnictví. Firma čítá kolem 160 zaměstnanců napříč oběma pobočkami. Společnost byla založena v roce 2014 Vratislavem Kalendou a Filipem Kirschnerem.

Firma působí na B2B trhu. Jejím hlavním produktem je softwarové řešení pomocí webových a mobilních aplikací. Nabízí spolupráci v průběhu celého procesu, od validace nápadu po vývoj. Preferovanou formou spolupráce je partnerství, firma nabízí i službu hybridních týmů, kde spolupracují zaměstnanci firmy Applifting přímo se zaměstnanci klienta. Ve své činnosti aktivně využívá možností, které nabízí umělá inteligence.

Specifická je pracovní kultura společnosti. Označuje se za takzvaně tyrkysovou firmu, která klade větší důraz na autonomii zaměstnanců a na jejich spokojenost. Specifický je styl řízení ve firmě, protože nepoužívá klasický hierarchický systém s více úrovněmi managementu. Místo toho jsou rozhodovací procesy demokratické. Applifting prezentuje svou otevřenou a uvolněnou atmosféru.

7.2 Marketingová strategie firmy

Sloganem společnosti je „apps fueled by trust“, česky „aplikace poháněné důvěrou“. Odkazuje na základ podnikání – webové a mobilní aplikace a na hlavní hodnoty společnosti – důvěru a otevřenost. Tento slogan vystihuje podstatu společnosti Applifting.

Marketingová strategie společnosti Applifting má dvě hlavní cílové skupiny: stávající a potenciální klienti a potenciální zaměstnanci. Tyto skupiny byly zvoleny na základě cílů společnosti: generovat zisk realizací projektů pro klienty a mít dostatek kvalitních zaměstnanců, kteří budou tyto projekty realizovat. Na každou ze skupin cílí jiné nástroje marketingové strategie firmy, které jsou popsány dále.

Těžištěm digitálního marketingu společnosti je její webová stránka [97]. Na webu společnosti jsou všechny důležité informace jak pro klienty, tak pro potenciální zaměstnance. Pro klienty jsou určeny informace o nabízených službách a příklady minulých projektů. Důraz je kladen zejména na projekty pro velké společnosti, jako jsou Erste Group, Alpiq, BankID, Jablotron, Heureka nebo Škoda Auto. Na dalších stránkách webu jsou uvedeny informace o pracovní kultuře společnosti a důvody, proč pracovat pro tuto firmu. Jedna stránka je vyhrazena volným pracovním pozicím.

Tyto části webu jsou určeny potenciálním zaměstnancům. V dolní části každé stránky je kontaktní formulář, který nabádá návštěvníky k akci.

Společnost je aktivní na sociálních sítích LinkedIn, Instagram, X, Facebook, YouTube a Dribble. Největší počet sledujících má na platformě LinkedIn, kde dosahuje počtu 5 000 sledujících¹. LinkedIn je pro společnost nejdůležitější platformou, protože je využívána oběma cílovými skupinami – jak klienty hledajícími partnery, tak zájemci o zaměstnání. Na platformách Instagram a Facebook má společnost kolem 1 000 sledujících, na platformě X ještě méně (400). Hlavním cílem těchto platforem je udržování povědomí o společnosti (anglicky „brand awarness“) a prezentování aktuálního dění ve společnosti. Na všechny tyto platformy umísťuje společnost převážně stejný obsah. Na platformách Facebook a Instagram využívá možnosti přidávání příběhů pro neformálnější způsob komunikace. Kanál na YouTube používá firma k nahrávání záznamů z konferencí nebo svých podcastů. Dribble je platforma určená pro zájemce o grafický návrh a společnost na ni není příliš aktivní.

Dalšími nástroji digitálního marketingu, které společnost využívá, jsou články umístěné na webových stránkách. Články pokrývají na různorodá témata, ale zejména pojednávají o tématech s oboru. Jejich cílem je zaujmout zejména potenciální zaměstnance, dále slouží jako „proof of competence“ [98] – důkaz pro klienty, že společnost je v oboru IT dostatečně zkušená. Podobnou roli plní i podcasty na témata z oblasti vývoje softwaru, které jsou umístěny na webových stránkách. Kromě podcastů nabízí Applifting na svých stránkách i elektronické knihy. Aby zákazníci knihu obdrželi, musí vyplnit kontaktní informace, čímž společnost zvyšuje svůj dosah.

Společnost vydává vlastní newsletter, jímž pravidelně informuje odběratele o novinkách. Možnost přihlásit se k odběru newsletteru mají návštěvníci hned na titulní stránce webu. Navíc posílá společnost vánoční balíček svým partnerům a zákazníkům.

Mimo digitální marketing se společnost aktivně účastní akcí v oboru, kde vytváří kontakty s cílovými skupinami. Speciálním druhem akcí, kde společnost působí na potenciální zaměstnance, jsou kariérní veletrhy. Na těchto akcích se společnost propaguje pomocí reklamních předmětů s grafikou společnosti. Dalším nástrojem osobní propagace na akcích je navrhovaná desková hra.

Marketingové oddělení společnosti je tvořeno 6 zaměstnanci, z nichž 3 se soustředí na marketing pro firmy a 3 na marketing cílený na potenciální zaměstnance. V týmu jsou zastoupeny role grafika, ilustrátora, textaře (anglicky „copywriter“ – reklamní textař), marketingového стратега, manažera sociálních sítí a videografera [99].

¹k 16. 5. 2024

Část IV

Návrh deskové hry

Specifikace návrhu

Tato část práce pokrývá postup návrhu deskové hry, jenž je výstupem této práce. V této části práce se vychází z výsledků předchozích částí, jako řešerše podobných her na trhu.

Zadání od společnosti Applifting s. r. o. bylo obecné. Chtěli prozkoumat možnost nabízet deskovou hru. Limitující bylo pouze to, aby hra souvisela se společností. Prvním krokem návrhu deskové hry proto bylo zúžení a specifikování zadání. Důvodů pro specifikaci je několik. Za prvé, časový rámec této práce neumožňoval prozkoumat nesčetné možnosti herních žánrů a mechanik. Cílem tedy není vyvinout dokonalou hru, ale hru, která bude splňovat určenou specifikaci a zapadat do celkové strategie firmy. Druhým důvodem pro nastavení rámce návrhu je mít vodítko při rozhodování o herním návrhu (které mechaniky zachovat či upravit, jak dlouhá by hra měla být). Nakonec, omezení podporují kreativitu [100]. Proto se i při návrhu vycházelo z původní verze deskové hry, kterou vymyslela firma před zahájením práce.

8.1 Cílové skupiny

Určení cílové skupiny je zásadní nejen při vývoji deskové hry, ale obecně jakéhokoli produktu, nebo například marketingové kampaně. Rozhodnutí o vývoji hry by měla být dělána tak, aby nejvíce vyhovovala cílové skupině a zvýšila se tak šance, že si finální produkt pořídí. Příkladem takových rozhodnutí může být omezení textu ve hrách určených pro předškolní děti nebo eliminace náhody ve hrách cílících na takzvané eurohráče.

Pro deskovou hru společnosti Applifting byly určeny následující cílové skupiny:

- Zaměstnanci firmy
- Potenciální uchazeči o zaměstnání
- Minulí a současní klienti firmy
- Osoby znalé IT (pracují v sektoru IT, studenti)
- Hráči deskových her

Klíčové jsou především skupiny osob znalých IT, zaměstnanci a klienti. U těchto skupin se nedá očekávat hluboká znalost deskových her nebo rozsáhle zkušenosti s deskovými hrami. Návrh tedy musí být snadný na pochopení, s nízkým prahem pro zapojení se: tedy jednoduchá pravidla a krátká herní doba. Lákadlem pro osoby znalých IT by mohlo být atraktivní zpracování tématu, podobně jako tomu je u her Deploy or Die nebo IT Startup, popsanych v kapitole 4.1. Hráči deskových her budou klást důraz na to, aby hra byla hráčsky zajímavá, vyvážená a nabízela smysluplná rozhodnutí. Také to, že bude nějakým způsobem originální, tedy že se nebude jednat o čistý reskin jiné existující hry.

8.2 Požadavky na finální návrh

Níže jsou sepsané požadavky na finální hru:

- Herní doba do 30 minut
- Snadno pochopitelná pravidla (indikátory: doba vysvětlení do 5 minut, rozsah pravidel do 4 stran A4)
- Maximální počet hráčů vyšší než běžní 4, nejlépe až pro 10 hráčů
- Téma hry souvisí s prostředím softwarové firmy
- Náklady na produkci jsou menší než 350 Kč za kus
- Hlavním prožitkem ze hry jsou zábava a uvolnění se
- Návrh hry odpovídá hernímu designu moderních deskových her (hra nabízí smysluplná herní rozhodnutí, nepřevažují náhodné elementy, hra je vyvážená)

Požadavky na herní dobu a jednoduchost pravidel vycházejí z potřeb cílové skupiny, která má menší zkušenosti s deskovými hrami. Dá se očekávat, že nutnost učit se složitá herní pravidla by tuto skupinu odradila.

Pokud hra bude hratelná i v jiném počtu hráčů, než nejběžnějších 2 až 4, bude mít šanci zasáhnout větší část trhu. Cílem je umožnit hraní hry například v týmu v kanceláři, nebo na firemní akci. Požadavek na vysoký maximální počet hráčů není zásadní, přednost má dobrý herní design. Pokud se podaří vyvinout dobrou hru, která funguje pouze ve 2 až 4 hráčích, je to přednější, než méně kvalitní hra pro více hráčů.

Důležitou součástí herního návrhu musí být atraktivně zpracované téma. Jako inspirace může sloužit desková hra IT Startup [55], která odkazuje na klišé a stereotypy softwarového vývoje. Právě téma bude hlavním důvodem, proč si zákazníci z cílové skupiny hru pořídí.

Není cílem vytvořit komplexní hráčskou hru, u které budou hráči trápit své mozkové závity, ale spíše uvolněný zážitek, u kterého se hráči zasmějí a odpočinou si. Tento cíl může být dosažen například negativní interakcí mezi hráči¹, nebo zábavným zpracováním tématu (podobně jako ve výše zmíněné hře IT Startup). Přestože má být výsledná hra hlavně zábavná, nesmí to být na úkor dobrého herního designu, protože špatně navržená hra na dnešním trhu plném kvalitních her neobstojí.

¹takzvaně „škození si“

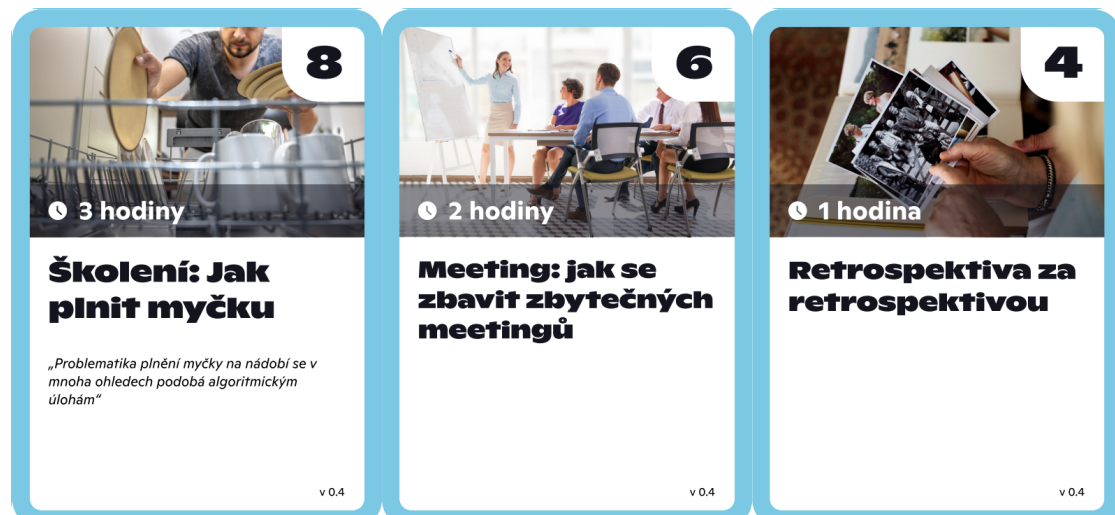
Kapitola 9

Proces návrhu

Tato kapitola popisuje, jak se vyvíjely jednotlivé verze hry, než se dospělo k finálnímu návrhu. Každý návrh byl testován a zpětná vazba z testování byla zpracována do další verze.

9.1 Verze 0 – původní návrh

Firma Applifting měla vlastní návrh deskové hry, který byl nabídnut jako počáteční bod vývoje. Šlo o karetní hru kombinující princip hry lodě a Bang! [101]. Každý hráč měl papír s kalendářem (pět dní po osmi hodinách), do kterého si každý zakreslil své události, o které nechce přijít. Hra probíhala tak, že hráč na tahu si z karet v ruce zvolil meeting a hráče, kterému ho naplňuje do kalendáře a na jaký čas ho naplňuje. Hráči se mohli bránit pomocí obranných karet (podobně jako ve hře Bang! se dá vyhnout střelám pomocí karty Vedle). Meetingy měly vtipné názvy, které vycházely z firemní kultury a prostředí IT. Cílem hry bylo na konci hry mít co nejvíce zbývajících osobních událostí.



■ **Obrázek 9.1** Ukázka karet první verze hry

Slabou stránkou tohoto návrhu byla nevyváženost hry a vysoký podíl náhody. Karty meetingů s delší dobou trvání byly objektivně lepší, než meetingy kratší. Dále nebylo ve hře vyřešeno to,

že hráči mohli cílit na jediného hráče. Navíc, to, jestli se hráči podaří trefit do termínu soupeřovi události, bylo čistě náhodné.

Nosné však bylo téma hry, které mělo potenciál pro další rozvoj. Téma korporací s nesmyslnými schůzkami má šanci oslovit i lidi, kteří nutně nerozumí IT. Navíc skýtalo prostor pro narážky a vtipy. Na trhu navíc žádná hra o plánování meetingů není. Pro omezení hry po tématické stránce bylo rozhodnuto, že další iterace hry budou vycházet z tohoto tématu.

9.2 Verze 1 – plánovač schůzí

Toto je první návrh vyvinutý v rámci této práce. Z brainstormingu věcí, které se dají tématicky dělat s meetingy, se jevila jako zajímavá možnost plánování meetingů. Co kdyby hra reprezentovala schůzku na začátku týdne, kde si tým plánuje agendu na další týden? Toto téma by mohlo rezonovat obecně s lidmi, kteří pracují v týmovém prostředí. Po mechanické stránce se v této verzi měla zmírnit náhodnost hry, a hráči měli mít hru více pod kontrolou.

Stále měl každý hráč kalendář, ve kterém měl ze začátku hry umístěné osobní události, které chtěl uchránit do konce hry. Hra probíhala tak, že v každém kole byl jeden z hráčů „vedoucí agendy“ a navrhnul čtyři termíny, ve kterých by schůzka mohla probíhat. Všichni hráči pak hlasovali, ve který termín schůzka proběhne. Karty z balíčku událostí stále nechávaly prostor pro vtipy a určovaly délku trvání meetingu.

Slabou stránkou tohoto návrhu bylo, že příprava návrhů trvala příliš dlouho a rozhodnutí o termínech neměla z pohledu aktivního hráče vliv. Mechanika by byla zajímavější, kdyby byla k dispozici historie hlasování, ze které by šlo dedukovat, kdy mají ostatní hráči čas a kdy mají události, které chtějí ochránit. To by ale hru dělalo více dedukční a analytickou, než zábavnou a uvolněnou. Celkově se v této verzi nedělo herně nic zajímavého, protože hráči byli vždy vydáni na milost hlasování ostatních. Problematická byla i zřetelná prezentace informací ve hře, například jaké jsou možnosti hlasování.

9.3 Verze 2 – plánovač podruhé

Následující verze hry měla za cíl vyřešit některé nedostatky předchozí verze hry. Hráč, který rozhodoval o termínech, měl nyní výběr omezen kartami termínu. To byly karty, které na sobě měly čas a den v týdnu. Hráč jich dostal 5 a pomocí dvou dvojic karet nabídl dva termíny, o kterých se hlasovalo. Toto řešení usnadnilo přehled o tom, které možnosti jsou na výběr, a zároveň dalo aktivnímu hráči podnět k přemýšlení. Snížení počtu možností na dvě zjednodušilo hru žádoucím způsobem.

Testování odhalilo nedostatky v herním návrhu. Co se týče herních rozhodnutí, je hra velmi plochá a podobá se spíše aktivitě, kterou člověk musí absolvovat, než zábavné hře. Testery hry bavilo to, vymýšlení, co se skrývá za jejich osobními událostmi a vzájemné přesvědčování se o tom, jakým způsobem hlasovat. Toto jsou však věci, které závisí na herní skupině, ne na kvalitě herního designu.

Pro další verzi bylo rozhodnuto, že se návrh vydá jiným směrem, aby se vyzkoušela větší šíře herních mechanik. Tato verze zůstala v záloze s tím, že je možné se k ní v budoucnu vrátit.

9.4 Verze 3 – karetní přestřelka

Verze 3 rozvíjela další aspekt verze 0, a to přímou hráčskou interakci. Přestože je řada hráčů moderních deskových her, kteří negativní přímou interakci mezi hráči odsuzují, o její popularitě v široké populaci není pochyb. Důkazem je nevídaná popularita karetních her Výbušná koťátka [38] a Labilní jednorožci [102]. Tyto karetní hry mají velký podíl náhody a přímé hráčské in-

terakce. Verze 3 se podobala herním návrhem zejména Labilním jednorozcům, nebo populární karetní hře Bang!

V této verzi měl opět každý hráč svůj kalendář a náhodně dostal přidělené karty s termíny událostí, které chce uchránit. Cílem hry bylo naplánovat meetingy do kalendáře ostatním hráčům a uchránit svoje meetingy. Hrál se s balíčkem karet, který se skládal z karet událostí (útočné karty), obranné karty („Nemám čas“, „Pošlu tam kolegu“ a „Tahle schůzka může být email“) a zvláštní karty s rozličnými efekty. Ve svém kole si hráči lízli kartu a zahráli kartu. Karty událostí cílily na jiného hráče. Pokud ten hráč nezahrál obrannou kartu, tak mohl hráč, který meeting zahrál, určit, v jakém termínu bude. Alespoň trochu hloubky do hry mělo přinášet to, že zahrání obranné karty „Nemám čas“ odhalilo nějakou informaci (čas nebo denní doba) o jedné z hráčových osobních událostí.

Tato verze měla stejné problémy, jako verze 0: Hra nebyla vyvážená (delší meetingy jsou objektivně lepší, karta „Nemám čas“ je z obranných karet nejslabší), náhoda hrála příliš velkou roli, a hra tak nebyla zábavná na hraní. Navíc, i kdyby hra fungovala dobře, tak je velmi podobná jiným známějším karetním hrám na trhu, jako Labilní jednorozci nebo Bang!

Ze zpětné vazby vzešel nápad, jak do hry přidat nějaké rozhodování: Umožnit hráčům, aby si sami zaplnili kalendář (tím, že pracují), výměnou za nějakou výhodu (například dobrání karet nebo silnější akce). Tento nápad se promítl do finální verze návrhu.

9.5 Verze 4 – vymluv se, nebo se zblázni

Další téma, které vzešlo z brainstormingu, bylo vymlouvání se ze zbytečných meetingů. Pocit, který hra měla evokovat, bylo „to je ale šílenost, tam nechci“. Herní mechanikou této verze byla skrytá dražba. Hrál se s balíčkem karet událostí, na kterých bylo napsáno, jak těžké je se z meetingu vymluvit a jak šílený meeting je. Cílem hry bylo skončit hru s co nejméně body šílenství.

Každý hráč začínal hru s žetony výmluv. V každém kole se odhalila karta události. Hráči měli šanci se z meetingu vymluvit, pomocí žetonů výmluv. Každý hráč tajně určil, kolik žetonů výmluv chce použít, tím, že si je vzal do hrsti. Hráči najednou odhalili své žetony výmluv. Vymluvil se počet hráčů, který odpovídal hodnotě na kartě. Ostatní hráči dostali body šílenosti, ale i žetony výmluv. Všichni hráči přišli o použité žetony výmluv, bez ohledu na to, jestli se vymluvili, nebo ne.

Tento návrh měl několik slabin. První byl příliš komplexní způsob toho, jak škálovat, kolik hráčů se vymluví z meetingu, v závislosti na počtu hráčů. Pokud má být hra hratelná v libovolném počtu hráčů (což by návrh jinak téměř umožňoval, při dostatečném počtu žetonů výmluv), tak na kartách nemohlo být přímo určeno číslo. Tato verze používala složitý způsob, kde se házelo kostkou tolikrát, kolik bylo ve hře hráčů a podle toho se odvíjel počet výmluv. Toto v praxi nefungovalo, protože to bylo zbytečně zdouhavé, a navíc nebralo ohled na to, kolik mají hráči u sebe žetonů výmluv. Další nevýhoda hry byla, že se hra nijak nevyvíjela a kola si byla navzájem velmi podobná. Ze zpětné vazby vyplynulo, že mechanika sama o sobě je funkční, ale není dostatečně zajímavá, aby na ní mohla stát celá hra.

9.5.1 Nápady na vylepšení

Nejvíce potřeboval opravit systém určování, jak náročné je se z meetingu vymluvit. Z kostek nebo losování žetonů se přešlo na procenta, kdy je na kartě uvedeno, kolik procent výmluv, se z meetingu vymluví. Tento systém byl stále poměrně složitý, ale alespoň funkční. Navíc, při realizaci by šel zjednodušit uvedením tabulek (které v prototypu nebyly) pro počty hráčů do 10 lidí.

Nápadem, jak řešit jednotvárnost hry, bylo přidání úkolů a otázek na karty událostí. Ti, kteří se z meetingu nevymluvili, by museli zodpovědět otázku, nebo splnit úkol, který byl na kartě.

Toto by posunulo hru více do žánru party her. Tento nápad se dále nerozvíjel, protože by takový typ hry téměř nevyhovoval cílové skupině.

9.6 Nevyužité nápady

V průběhu návrhu byla vymyšlena řada nápadů, které nebyly ani realizovány v podobě prototypu. Zde jsou uvedeny jako inspirace pro další tvorbu s podobným tématem:

- Hra se skrytými rolemi, kde jeden tým tvoří ďábelský šéf a jeho poskoci. Ostatní hráči jsou běžní zaměstnanci. Cílem šéfa je co nejvíce zmařit zaměstnancům život tím, že naplánuje schůzky v časy, kdy se jim to nehodí.
- Hra, ve které hráči spolupracují a snaží se naplánovat týden schůzek tak, aby na ně mohlo co nejvíce lidí.
- Logická hra, kde by cílem hráčů bylo poskládat události do rozvrhu tak, aby firma byla co nejefektivnější. Hráči by reprezentovali manažery firmy a plánovali by kalendáře svým zaměstnancům s různými profesemi. Karty událostí by určovali délku trvání v závislosti na tom, které profese zaměstnanců se jí zúčastní (například brigádníkovi samotnému zabere 6 hodin, seniornímu inženýrovi jen 2). Hra by mohla být pro více hráčů, každý hráč reprezentující jedno oddělení a hráči by museli plánovat i schůzky napříč odděleními.
- Hra, ve které je cílem naplánovat schůzky tak, aby na ně ostatní hráči nemohli, a hráč tak mohl být oblíbenější u nadřízených a měl větší šanci získat povýšení.
- Hra, kde je cílem hry být na co nejméně schůzkách, ale zároveň toho odpracovat nejvíce (v některých hrách se používá mechanika, kde vítězí hráč, s nejvíce body, ale hráč, který má nejméně jiné hodnoty, automaticky prohrává. Časté v žánru push your luck¹).

¹pokoušej své štěstí

10.2 Parametry hry

Pro shrnutí jsou níže uvedeny parametry deskové hry.

- Název hry: Meetuj
- Délka hry: 20 minut
- Počet hráčů: 4 a více
- Herní komponenty: 45 karet událostí (15 od každého druhu), bloček kalendářů (rozměr A5, oboustranně a barevně), psací potřeby
- Herní žánr: Zakreslovací hra
- Herní mechaniky: flip and write, skrytá dražba
- Téma: Zaměstnanci softwarové firmy si plní svůj kalendář prací a nesmyslnými meetingy. Snaží se zachovat si co nejvíce času na osobní život.

10.3 Grafické zpracování hry

Po grafické stránce jsou ve hře 4 aspekty na zpracování: líc karet, rub karet, list kalendáře a krabička hry. Grafický návrh a zpracování těchto komponent je mimo rozsah této práce, součástí návrhu je však návrh toho, jak by některé grafické elementy mohly vypadat.

10.3.1 Karty

Na přední straně karet musí být informace klíčové pro hru, v závislosti na typu události. Druhy událostí mají barevně rozlišený rámeček karty. Osobní události jsou zelené, pracovní oranžové a meetingy červeně. Každá karta má pak název. Názvy pracovních událostí jsou slovní hříčky na různé činnosti související s informatikou, jako „Přikládání na firewall“ nebo „Hledání ztracených packetů“. Názvy meetingů vychází z interního humoru firmy Applifting nebo parodují prostředí velkých korporací. Seznam návrhů názvu událostí je v příloze B. Na každé kartě je obrázek, ilustrující průběh události. Obrázky jsou fotky ve stylu „stock images“¹. Použití tohoto stylu je tématické pro firemní prostředí a navíc umožňuje zapojit zaměstnance firmy do tvorby hry tím, že budou na fotografiích.

Rubová strana karet událostí nabízí prostor pro zpracování loga firmy a použití firemních barev, žluté a černé.

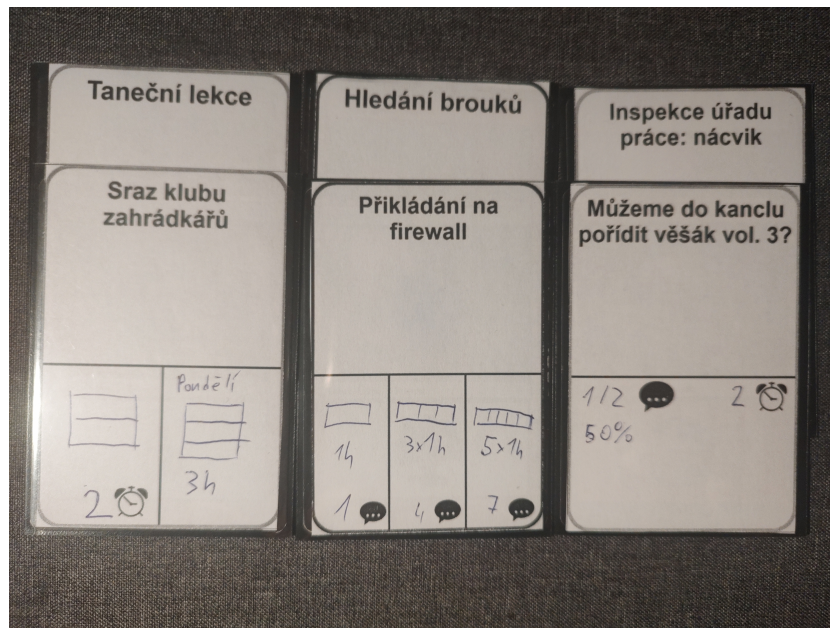
10.3.2 Kalendář

Kalendář musí obsahovat pole pro zapisování událostí, konkrétně 5 pracovních dní (pondělí až pátek) s pracovní dobou od 9 do 17. Časové bloky od 8 do 9 a od 17 do 18 slouží k zakreslování přesčasů, což jsou situace, kdy hráč nemůže zakreslit celou pracovní událost nebo meeting do kalendáře. Kromě polí pro události jsou na listu s kalendářem pole pro zapisování výmluv získaných v průběhu hry a pole pro zapisování toho, kolik výmluv chtějí hráči použít na vymluvení se z jednotlivých meetingů.

U her zakreslovacích her je zvykem mít na listu prostor pro tématické pojmenování. V kartografech je to jméno a titul, v Vítejte ve vašem vysněném domově pojmenováváte město. Na kalendáři by proto mohlo být místo pro jméno hráče a jejich smyšlenou pracovní pozici. Dále je na kalendáři prostor pro spočítání bodů na konci hry.

Na obrázku 10.2 je prototypová verze kalendáře, která sloužila pro testování.

¹obrázky z fotobanky



■ **Obrázek 10.1** Ukázka prototypu karet pro testování finální verze hry

10.4 Naplnění požadavků návrhem

Tato část zkoumá, jestli a jak naplnil návrh zadané požadavky.

Podářilo se vytvořit hru, která splňuje všechny určené požadavky. Krátká herní doba je zajištěna tím, že se každá hra hraje s určeným počtem karet událostí, jejichž vyhodnocení netrvá příliš dlouho a hlavně není závislé na počtu hráčů. Hráči vždy vyhodnocují události současně, což snižuje čekání. Nejdéle trvá vyhodnotit meetingy, které jsou také nejsložitější částí hry. Pokud bude vývoj hry pokračovat, je to právě tato mechanika, kde je nejvíce prostoru pro zlepšení. Díky tomu, že příprava hry je velmi krátká (pouze příprava balíčku událostí a rozdání listů s kalendáři), je celková herní doba pod stanovenou hranicí 30 minut.

Co se týče složitosti pravidel, díky nízkému počtu jednoduchých mechanik není hra složitá na vysvětlení. Jak bylo uvedeno výše, nejsložitější částí pravidel je vyloučení se z meetingů. Lepšímu pochopení mohou pomoci příklady v pravidlech a tabulky pro nejčastější počty hráčů, které mohou být i přímo na kartách. Pochopení pravidel pomáhá i to, že lze použít intuici toho, jak by si člověk plánoval události do kalendáře ve skutečnosti.

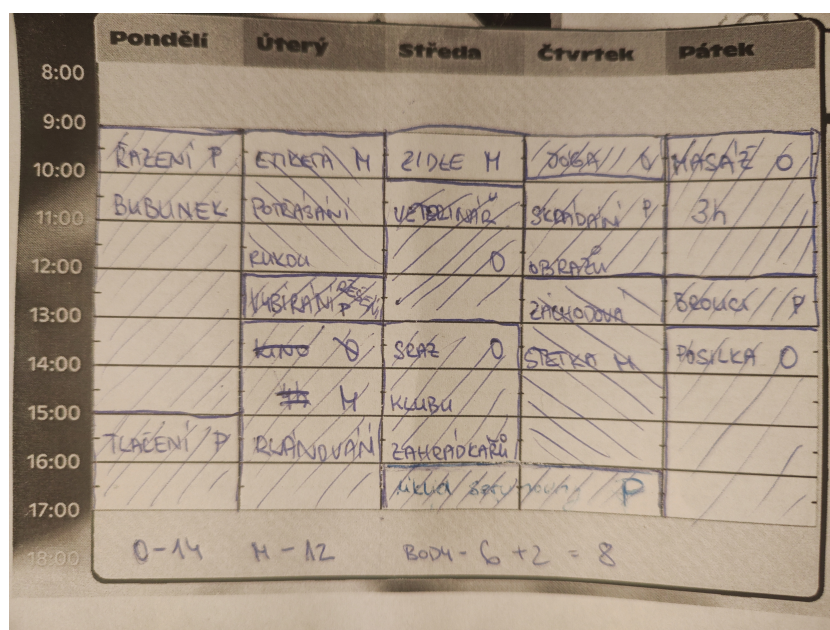
Hra úmyslně cílí na méně zkušené hráče. Fanouškům deskových her, kteří mají se hrami větší zkušenosti, může ve hře chybět hloubka. Díky mechanice skryté dražby by však měla být každá hra alespoň trochu jiná. Komplexitu hry by potenciálně mohla navýšit rozšíření hry.

Silnou stránkou návrhu je flexibilní počet hráčů, který je omezen pouze zezdola počtem 4. V nižším počtu hráčů špatně funguje mechanika skryté dražby. Hra je vhodná pro větší skupiny méně zkušených hráčů, například jako zpestření firemní akce.

Ve hře je prostor pro zábavné zpracování tématu. Konkrétními prostředky jsou hlavně názvy událostí a obrázky na kartách.



■ Obrázek 10.2 Prototyp kalendáře



■ Obrázek 10.3 Ukázka vyplněného kalendáře na konci hry

Část V

Analýza proveditelnosti

Návrh realizace

Tato kapitola popisuje doporučené kroky nutné pro uvedení hry na trh. Návrh pracuje s dvěma variantami realizace hry: levnější varianta za použití strategie print and play, která je popsána v kapitole 3.3.1 a varianta standardní produkce deskové hry.

11.1 Produkce

11.1.1 Print and play

Desková hra Meetuj je navržena tak, aby nebyla náročná na komponenty a cena produkce tak byla co nejnižší. Další výhodou použitých komponent je, že je možné hru nabízet i na webových stránkách firmy prostřednictvím print and play. Applifting již na svých stránkách má sekci s jejich elektronickými knihami, takže by přidání nové podobné stránky zapadalo do návrhu stránky. Použití PnP navíc umožňuje nabízet hru také v anglickém jazyce, po boku fyzické verze v češtině. Vydávání pomocí print and play má globální dosah. Firma Applifting má pobočku také v Anglii, zaměstnanci a osoby blízké této pobočce tak budou mít možnost mít jinou než českou verzi.

Použití print and play nabízí i možnosti rozšíření do budoucna, jako službu pro generování vlastních karet událostí s vlastními názvy a obrázky.

Některé hry na trhu nabízejí jako příslušenství vylepšení herních komponent. Jedná se o doplňkové produkty, které nejsou nutné pro hraní hry. Často se jedná o nahrazení kartonových žetonů reprezentující suroviny 3D modely, nebo kovovými mincemi. S rozmachem 3D tisku, obzvláště u cílové skupiny hry, se dá nabízet žetony prostřednictvím print and play. V případě hry Meetuj jde o žetony, symbolizující výmluvy. Žetony nejsou součástí základního návrhu, protože reprezentace výmluv pomocí fyzických žetonů namísto čísla na listu s kalendářem, by omezilo počet hráčů.

U zakreslovacích her je dobrým zvykem, že vydavatelé hry zpřístupní elektronickou verzi listů, do kterých se zakresluje, aby si je hráči mohli vytisknout poté, co jim dojdou listy, které jsou součástí hry. Vytvoření stránky pro PnP verzi hry je vhodným místem, kam soubor umístit a přivést na stránku další potenciální zákazníci.

Doporučená cena 2 € nebo 50 korun. Tato cena je výrazně nižší, než cena fyzické hry, ale míří na jinou cílovou skupinu. Většina cílové skupiny bude chtít mít fyzický produkt, který je spojený s firmou. Navrhuje se fyzická produkce pouze české verze hry, proto by print and play varianta byla hlavně pro ty, kteří chtějí anglickou verzi. Společnost nemá s print and play verzí žádné další náklady: dopravu, produkci, nebo úložný prostor. Náklady jsou pouze grafické zpracování nebo marketing, což jsou náklady, které by měla i fyzická produkce.

■ **Tabulka 11.1** Nacenění produkce hry

Počet kusů	Cena za kus v Kč
100	295,97
200	269,89
500	224,54

11.2 Fyzická produkce hry

Nejklíčovějším aspektem fyzické produkce hry je určení počtu výtisků, které se budou produkovat. Většina společností produkující hry mají minimální počet výtisků, nejnižší bývá 500 kusů¹. Existují firmy, které vyrobí libovolný počet kusů, čím více kusů se vyrobí, tím nižší je cena za kus. Vyšší počet výtisků také klade větší nároky na uskladnění.

Z těchto důvodů je dobré nejprve odhadnout poptávku v cílové skupině pomocí předobjednávek nebo alespoň vyjádření předběžného zájmu. Společnost má dostatečný dosah díky newsletterům a přítomnosti na sociálních sítích, které umožňují oslovit alespoň část cílové skupiny. Očekává se zájem, který by odpovídal produkci 500 až 1000 výtisků v první vlně. Po zjištění zájmu a počtu výtisků následuje realizace produkce v některé z firem produkující deskové hry.

Na tabulce 11.1 je nacenění od společnosti ABone Praha, s. r. o., která nabízí produkci libovolného počtu kusů. Ceny jsou bez DPH a bez dopravy. V případě nákladu většího než 500 kusů lze využít služby jiné firmy, které mají možnosti masovější produkce. V takovém případě se dá očekávat ještě nižší produkční cena.

Navrhovaná cena, za kterou by se hra prodávala, je 500 korun nebo 20 €. Tato cena je běžná u jiných podobně velkých her na trhu. Například hra Kartografové se prodává za zhruba 550 korun². Prodej by probíhal primárně přes webovou stránku firmy Applifting. Další možnost hry prodávat by byla na kariérních veletrzích a kariérních veletrzích. Distribuce hry přes specializované prodejny jde proti cíli přivést cílovou skupinu na stránky společnosti, proto by se tímto způsobem prodávali spíše jednotky kusů. Hry by byly uskladněny v pražské kanceláři společnosti, odkud by probíhala i distribuce.

11.3 Další kroky

Na straně vývoje hry je doporučeno další testování hry, zejména mezi cílovou skupinou hráčů znalých IT. Hra byla v průběhu vývoje testována hlavně mezi hráči se zkušenostmi s deskovými hrami. Vhodnou skupinou pro testování hry jsou zaměstnanci firmy, protože pokrývají spektrum zkušeností s deskovými hrami a všichni mají alespoň mírné znalosti o IT. Testování hry umožní odstranění případných nedostatků hry.

Dále bude potřeba realizovat grafický návrh hry a upravení souborů do formátu pro tisk. Grafické úpravy realizují zaměstnanci společnosti, nebude využita externí firma. Kromě návrhu karet, kalendáře a krabice hry bude potřeba nafotit obrázky pro všechny karty událostí. Focení obrázku bude realizováno v kanceláři společnosti Applifting za pomoci zaměstnanců.

Nakonec bude potřeba připravit webovou stránku pro realizaci prodeje deskové hry. Stránka bude také obsahovat informace o hře. Webová stránka bude součástí hlavní webové stránky firmy, podobně jako stránka nabízející e-knihy. Kromě webové stránky je potřeba připravit materiály, pomocí kterých bude hra propagována na sociálních sítích. Propagační materiály zpracuje marketingové oddělení společnosti.

¹zdroj: zjišťování nabídek od společností

²cena k 1. 5. 2024

Přínosy pro firmu

Poslední částí analýzy proveditelnosti je shrnutí potenciálních přínosů vytvoření vlastní deskové hry pro firmu Applifting.

12.1 Finanční přínosy

Prvním aspektem jsou finanční přínosy. Primárním cílem vydáním deskové hry Meetuj není velký finanční přínos, ale spíše dílčí benefity popsány dále. Přesto je Applifting podnik, jehož cílem je generovat zisk, proto výdělek z prodaných her nezanedbáme.

Fixními náklady obou variant hry je grafické zpracování hry, tvorba webové stránky a propagace. Všechny tyto úkony by byly uskutečněny v rámci firmy Applifting, což náklady na tyto položky minimalizuje.

Print and play varianta nemá kromě těchto fixních nákladů žádné další. Scénář realizovat pouze print and play verzi hry s sebou nese nižší riziko než produkce fyzického produktu, protože není potřeba investovat kapitál do produkce. Potenciální zisky jsou však nižší, a to kvůli ceně hry. Pokud by byla snaha zvýšit cenu hry z navrhovaných 50,- (2 €), realisticky nemůže být vyšší než 100,- (4 €). Při ještě vyšší ceně existuje na trhu příliš mnoho kvalitnějších substitutů za stejnou nebo nižší cenu. Je možnost hru nabízet zcela zdarma, nebo za dobrovolný příspěvek, a stejně získat všechny další benefity, které hra přináší.

Pokud by se realizovala fyzická verze hry, bylo by potřeba uvolnit kapitál na zaplacení produkce hry a dopravu fyzických her do kanceláře. Výše rozpočtu závisí na výsledku zjišťování předběžného zájmu o hru (ať už předprodejem nebo nezávazným dotazníkem). Předprodej by generoval peníze, které by se mohly použít na uhrazení těchto nákladů. Tento postup není nutný, protože společnost má zdroje pro produkci hry k dispozici. Pro produkci 500 kusů by rozpočet činil zhruba 150 000, při 1000 kusech pak zhruba 250 000. Přesné částky závisí na nacenění od producentů hry. Platí, že čím více kusů by se produkovalo, tím levnější produkce je, a tím pádem je i vyšší zisk. Při prodeji všech vyprodukovaných kusů při ceně 500,-/kus by zisk byl 100, respektive 250 tisíc korun. S produkcí fyzické verze se pojí risk toho, že se nepodaří prodat všechny výtisky.

Distribuce fyzické verze hry s sebou přináší nároky na místo, kde budou hry uskladněny, než budou prodány, a na zaměstnance, kteří budou zakoupené hry odesílat zákazníkům. S těmito nároky je potřeba počítat při rozhodnutí o produkci fyzické verze hry. Přidanou hodnotu může mít nabízet osobní vyzvednutí hry v kanceláři společnosti. Applifting má šanci zaujmout potenciálně zájemce o zaměstnání svým pracovním prostředím.

12.2 Další přínosy

Kromě finančních přínosů jsou hlavními přínosů vydání vlastní deskové hry ty v oblasti marketingu a budování značky. Nabízením nového druhu produktu má firma šanci oslovit nové klienty. Produkt má šanci oslovit zejména fanoušky deskových her, kterých v dnešní době přibývá.

Přínosy má desková hra hlavně při cílení na skupinu potenciálních nových zaměstnanců. Protože je téma hry spojeno s IT, budou ho hrát primárně osoby s tímto zaměřením, které si tím zvyšují povědomí o společnosti Applifting, a je tak větší šance, že na ně budou mít vliv budoucí marketingové kampaně.

Desková hra přidá další kanál marketingové strategie, pomocí kterého lze oslovit zákazníka. Hra bude prostřednictvím QR kódů odkazovat na webové stránky společnosti.

Praktické využití hry je v rámci propagace společnosti na akcích, kterých se účastní, ať už jsou to kariérní veletrhy, nebo konference o tématech v oboru. Těchto akcí se účastní zejména osoby z cílové skupiny. Applifting může na akci vyniknout díky unikátnímu produktu, který většina jiných firem nenabízí. Je možné na těchto akcích rozdávat print and play verze hry, neboť jsou levné na produkci, a tím zvýšit dosah hry. Produkované verze hry by pak mohly být součástí řady marketingových předmětů, které se na akci dají koupit, nebo vyhrát v soutěži.

V neposlední řadě může hra zvýšit spokojenost stávajících zaměstnanců firmy, kterým bude nabídnut netradiční a unikátní merch, který pro ně navíc bude osobní díky použití fotek zaměstnanců na kartách. Karty událostí se navíc odkazují na firemní kulturu a interní vtipy, čímž se zvyšuje atraktivita pro tuto cílovou skupinu.

Závěr

Hlavním cílem této práce bylo vyvinout deskovou hru, která bude vycházet z analýzy marketingové strategie společnosti Applifting s. r. o. Na základě analýzy cílové skupiny byly definovány požadavky na finální deskovou hru. Návrh deskové hry se vyvíjel v několika verzích, které byly testovány a zpětná vazba z těchto testů byla využita k dalšímu směřování hry. Proces návrhu hry byl podpořen analýzou současných deskových her na trhu. Výstupem této práce je návrh deskové hry, který naplňuje požadavky stanovené na začátku procesu a který navazuje na marketingovou strategii společnosti. Navržená desková hra Meetuj používá mechaniku flip and write a skryté dražby. Kombinace těchto mechanik nabízí hráčská rozhodnutí a interakci mezi hráči. Hráči se stávají zaměstnanci firmy vyvíjející software, kteří si plánují nadcházející týden ve svém kalendáři. Cílem hry je zachovat si co nejvíce času na osobní život a zároveň se vyhýbat nesmyslným schůzkám.

Dalším výstupem práce je analýza proveditelnosti produkce hry, jejíž závěrem je, že produkce je proveditelná. Součástí této analýzy je i návrh na další postup, zejména doporučení vydat hru také formou print and play (vytiskni a hraj), která uleví vydavateli s logistickými záležitostmi, jako doprava a uskladnění produktů. Z vypracované analýzy přínosů pro firmu stojí za zmínku především odlišení se od ostatních firem na trhu a působení na dalším trhu. Přínosem je i originální marketingový produkt, který lze použít například na konferencích, nebo kariérních veletrzích při oslovování potenciálních klientů či zaměstnanců. Levnější varianta print and play verze hry je vhodná i k rozdáváním na těchto akcích.

V oblastech, kterých se dotýkala tato práce, je mnoho prostoru pro další činnost. Na straně vývoje hry samotné se nabízí návrh rozšíření, která by prohlubovala komplexitu hry nebo rozšiřovala její znovuhratelnost. Zásadní je i další testování hry, zejména v cílové skupině (jak bylo doporučeno v analýze proveditelnosti). Součinnost společnosti Appliftign bude potřeba i s dokončováním grafické stránky hry a její propagací.

Na trhu s deskovými hrami je prostor pro další hry. Jak ukázala analýza trhu, her s tematikou IT není mnoho, v mainstreamu nejsou téměř žádné. Velký prostor pro zlepšení se nachází i v oblasti her jako marketingových produktů, který je omezen téměř výhradně na reskiny existujících her, jako Monopoly. Na vzestupu je využití existujících IP a jejich adaptace v podobě deskové hry nebo začlenění do vlastního herního systému. Pro firmy, které mají zaměstnance s širokým spektrem dovedností a dostatečný kapitál, je vydat hru jednodušší, než pro samovydávajícího herního designéra.

Zajímavé možnosti nabízí i strategie print and play. Díky digitálnímu zpracování všech materiálů pro hru je možné například zadání vlastních názvů postav, obrázků na karty a další. Potenciál má propojení právě s trhem her sloužících jako marketingový produkt, kdy si firma může sama tematicky upravit existující hru téměř ihned.

..... Příloha A

Pravidla hry

Meetuj

Desková hra o plánování meetingů

Počet hráčů: 4+

Délka hry: 20 minut

Cíl hry:

Cílem hry je zachovat si co nejlepší work - life balance a mít co nejvíce bodů na konci hry.

Příprava hry:

Každý hráč obdrží jeden prázdný list s kalendářem a psací potřebu.

Příprava balíčku událostí: Zvlášť zamíchejte osobní události, práci a meetingy. Náhodně vyberte 4 karty od každého druhu, ty zamíchejte. Navrch balíčku umístěte jednu náhodně vybranou osobní událost a jednu náhodně vybranou pracovní událost. S takto připraveným balíčkem můžete začít hrát.

Poznámka: Toto je doporučené složení balíčku, složení balíčku, počty karet jednotlivých druhů můžete měnit.

Průběh hry

Hra se skládá z kol. V každém kole je odhalena vrchní karta balíčku událostí, kterou si všichni hráči vyhodnotí. Hra končí, jakmile se vyhodnotí poslední karta v balíčku.

Karty událostí

Ve hře jsou 3 druhy karet událostí, každý se vyhodnocuje a boduje jiným způsobem.

Osobní události

Osobní události reprezentují čas na sebe a ty věci, na které se zpravidla po práci těšíte. Na kartách osobních událostí jsou vždy 2 možnosti, které si lze zakreslit. Hráči si jednu z nich vyberou a zakreslí do svého kalendáře podle pravidel pro zakreslování. Za každou hodinu osobní události je 1 bod.

Pracovní události

Pracovní události představují běžnou pracovní činnost, která vás v práci může potkat. Pracovní události mají vždy 3 možnosti délky trvání, kterým odpovídá různý počet výmluv, které hráči obdrží za odvedenou práci. Hráč si zvolí jednu z možností a zakreslí si ji do svého kalendáře podle pravidel pro zapisování. Podle délky práce si zapíší i příslušný počet výmluv do tabulky na svém listu s kalendářem. Čím delší je práce, tím více výmluv

hráč získá. Výmluvy slouží k vykroucení se z meetingů. Počet výmluv každého hráče není veřejná informace.

Za pracovní události nejsou na konci hry žádné body (ani záporné), body jsou pouze za nevyužití výmluvy a to 1 bod za každé 3 výmluvy, který hráči zbyly.

Meetingy

“Nikdo nechce zkejsnout na otravném meetingu, máme přece lepší věci na práci!”

Karty meetingů na sobě mají napsanou délku trvání události a jak těžké je se z meetingu vymluvit. Pokud je odhalená karta meetingu, mají hráči šanci se z meetingu vymluvit pomocí výmluv, které získali za práci (viz Vymlouvání se z meetingů). Hráči, kteří se z meetingu nevymluví, si ho zakreslí do svého kalendáře.

Za každou hodinu meetingu se odečítá 1 bod.

Vymlouvání se z meetingů

Na kartě meetingu je napsáno, jak těžké je se vymluvit z meetingu. Vymluví se však pouze ti hráči, kteří použijí dostatečný počet výmluv. Každý hráč tajně napíše do určeného pole na svém listu, kolik výmluv chce použít na vymluvení se z tohoto meetingu. Hráči mohou použít jen tolik výmluv, kolik mají, nemůžou jít do mínusu. O použité výmluvy hráči přijdou bez ohledu na to, jestli se jim podaří se z meetingu vymluvit, nebo ne.

Jakmile každý hráč zapsal, kolik výmluv chce použít, všichni najednou odhalí své počty.

Sečtete celkový počet výmluv použitých pro tuto událost. Hráče seřadte od nejvyššího počtu použitých výmluv po nejnižší. Vymluví se prvních X procent výmluv, kde X je určeno na kartě události. Zaokrouhuje se nahoru. Při shodném počtu použitých výmluv se vymluví všichni se stejným počtem, pokud se má vymluvit alespoň jeden z nich.

Příklady:

Hráč A	Hráč B	Hráč C	Hráč D	Kolik % se vymluví	Kdo se vymluví
8	7	5	5	33%	A, B
4	4	3	2	25%	A, B
8	4	3	2	50%	A, B
8	4	4	3	50%	A, B, C
10	4	3	2	50%	A

Hráči, kteří se z meetingu nevymluví, si ho musí zakreslit do svého kalendáře.

Pravidla zakreslování událostí

- Události se zakreslují v takové délce, jak je určeno na kartě události. Události tvořeny po sobě jdoucími bloky nemohou být rozděleny (čtyřhodinová událost nemůže být předělena jinou událostí na dva dvouhodinové bloky)
- Pracovní události a meetingy vždy musí být zakresleny!
 - Pokud hráč nemůže zakreslit celou pracovní událost nebo meeting (kvůli tomu, že nemá dostatečně velký volný blok v kalendáři), zakreslí maximum, které může a **zbylé přebytečné hodiny si zapíše do políček přesčasů**. Za každou hodinu přesčas ztrácí hráč na konci hry 1 bod.
- Osobní událost nemusí být zakreslena, pokud není kam ji do kalendáře umístit.
- Hráči mohou zrušit **celou** svou dříve naplánovanou osobní událost, aby vytvořili místo pro jinou událost.

Konec hry a bodování

Hra končí po vyhodnocení poslední karty události z balíčku. Hráči sečtou své body následujícím způsobem. Při rovnosti bodů vítězí hráč, který měl méně záporných bodů.

Pokud rovnost přetrvává, hráči vítězství sdílejí.

+1 bod za každou hodinu osobních událostí

+1 bod za každé 3 zbylé výmluvy

-1 bod za každou hodinu meetingů

-1 bod za každou hodinu přesčas

..... Příloha B

Seznam názvů událostí

Meetingy
Offboarding?
Navýšení budgetu
Předání legacy projektu po zesnulém kolegovi
Brainstorming: Tah na branku a jak dosáhnout synergie
Ochutnávka piva pro firemní pípu
Pondělní meeting
Nasazení na produkci
Školení: Jak plnit myčku
Standup
Jak přidat do e-mailu skrytou kopii
Brainstorming výmluv pro klienta
"Rozhovor" na konci zkušebky
Workshop: Sdělování špatných zpráv
Rychlý sync
Čištění dog friendly koberců
Meeting na Zoomu: Jak zprovoznit Zoom
Meeting: jak se zbavit zbytečných meetingů
Co ještě můžeme udělat pro 110% výkon
Plánování plánování (sprintu)
Degustace rumů
Můžeme do kanclu pořídit věšák vol. 3?
Jak (a proč) dodržovat osobní hygienu
Retrospektiva za retrospektivou
Zkouška požárního poplachu
Volba ombudsmana pro problematiku inkluze, genderu a rasy
Co vyhodit ze scope?
Sync: Čekáme s implementací na design?
Schůzka před schůzkou
Zasedací pořádek na hotdesku
Inspekce úřadu práce: nácvik
Tahle schůzka by mohla být e-mail
Kreativní vykazování práce
Testování aneb nedůvěra v práci vývojářů
Diskuse o (správném) oblékání v kanceláři
Závod na kancelářských židlích
Etiketa potřásání rukou
Školení v používání záchodové štětky
Pátrání po volné zasedačce

Práce
Úklid po firemní párty
Testování firemního WAPu na Nokii 3330
Testování po releasu
Laminování dokumentů ke skartaci
Skartování citlivých dokumentů
Mazání produkční databáze
Přikládání na firewall
Chytání brouků
Sbírání třešní
Tlačení (commitů)
Sázení binárních stromků
Řazení bublinek
Optimalizování optimalizace
Skládání obrazů
Úklid servrovy
Hon na trolly
Průzkum trojských koní
Léčení virů
Hledání ztracených packetů
Solení hashí
Hledání stolu pod vrstvami nádobí, papírů a odpadu

Osobní

Jóga

Pohřeb pratety

Rande

Posilka

Kino

Workshop vaření

Dovolená na Kanárech

Hraní deskových her

Gaming session

Masáž

Kadeřník

Rozcvička

Taneční lekce

Veterinář

Sraz klubu zahrádkářů

Běh

Laser game

Bibliografie

1. LINDNER, Jannik. Board Game Popularity Statistics [Fresh Research]. *Gitnux* [online]. 2023 [cit. 2024-04-15]. Dostupné z: <https://gitnux.org/board-game-popularity-statistics/>. Poslední aktualizace 2023-12-16.
2. *Deskovky nebo karty hraje skoro třetina lidí pravidelně. Nejoblíbenější jsou klasické karetní hry* [online]. 2022. [cit. 2024-04-15]. Dostupné z: <https://www.nielsen-admosphere.cz/news/deskovky-nebo-karty-hraje-skoro-tretina-lidi-pravidelne-nejoblubenejsi-jsou-klasicke-karetni-hry>. Vydáno 2022-12-12.
3. ČERNÝ, Jan. *Deploy or Die* [desková hra]. 2019. Dostupné také z: <https://www.deployordie.cz/>.
4. GARFIELD, Richard. *Magic: the Gathering* [desková hra]. Wizards of the Coast, 1993. Dostupné také z: <https://magic.wizards.com/en>.
5. ROSEWATER, Mark. What is a Game. *Magic: the Gathering* [online]. 2018 [cit. 2024-04-15]. Dostupné z: <https://magic.wizards.com/en/news/making-magic/what-game-2018-06-04>. Vydáno 2018-06-04.
6. Definice her. In: *Workshop herního designu: Průvode tvorbou inovativních her*. Praha: AMU, 2021, s. 48. ISBN 978-80-7331-568-9.
7. KOTRY, Matúš. *Deal with the Devil* [desková hra]. Czech Games Edition, 2022. Dostupné také z: <https://boardgamegeek.com/boardgame/367379/deal-with-the-devil>.
8. *Pokémon GO* [soft.]. Niantic, 2019 [cit. 2024-04-18]. Dostupné z: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.nianticlabs.pokemongo%5C&hl=en%5C&gl=US>.
9. ZAPLETAL, Miloš; ZAPLETALOVÁ, Alena. *Velká kniha deskových her*. První. Praha: Mladá fronta, 1991. ISBN 80-204-0188-1. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:cf026b90-27d0-11e3-b62e-005056825209>.
10. TALBOT, Dean. *Benefits Of Board Games* [online]. 2024. [cit. 2024-05-14]. Dostupné z: <https://wordsrated.com/benefits-of-board-games/>. Vydáno 2024-01-30.
11. CHVÁTIL, Vladimír. *Codenames* [desková hra]. Czech Games Edition, 2015. Dostupné také z: <https://boardgamegeek.com/boardgame/178900/codenames>.
12. VANÍČEK, Lukáš. *Historie deskových her pro spisovatele* [přednáška]. 2023. Dostupné také z: <https://youtu.be/Vv1vSYs9cag?si=I1E-qXY1bqBtp4Jv>. přednáška v Městské knihovně v Praze dne 2023-10-18.
13. LORENZI, Rossella. *Oldest known gaming tokens dug up in Bronze Age Turkish graves* [online]. NBC News, 2013 [cit. 2024-05-13]. Dostupné z: <https://www.nbcnews.com/sciencemain/oldest-known-gaming-tokens-dug-bronze-age-turkish-graves-6C10920354>. vydáno 2013-08-14.

14. DONOVAN, Tristan. *It's All a Game: The History of Board Games from Monopoly to Settlers of Catan*. St. Martin's Publishing Group, 2017. ISBN 9781250082732. Dostupné také z: <https://books.google.cz/books?id=3shyDQAAQBAJ>.
15. ATTIA, Peter. *The Full History of Board Games* [online]. Dicey Goblin, 2016 [cit. 2024-05-13]. Dostupné z: <https://diceygoblin.com/the-full-history-of-board-games/>. vydáno 2016-01-05.
16. BLOOM, Gina. Gaming History. In: *Gaming the Stage: Playable Media and the Rise of English Commercial Theater* [online]. University of Michigan Press, 2018, s. 23–62 [cit. 2024-05-14]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/j.ctv3mt93h.6>.
17. VANÍČEK, Lukáš. *Století deskových her na českém území* [online]. 2022. [cit. 2024-05-13]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/4n7xv6/%22>. Diplomová práce. Univerzita Hradec Králové, Filozofická fakulta Hradec Králové". SUPERVISOR: doc. Mgr. Petr Grulich, Ph.D."
18. ZAPLETAL, Miloš; ZAPLETALOVÁ, Alena. *Velká kniha deskových her*. První. Praha: Mladá fronta, 1991. ISBN 80-204-0188-1. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:cf026b90-27d0-11e3-b62e-005056825209>.
19. *Monopoly* [desková hra]. Hasbro, 1935. Dostupné také z: <https://boardgamegeek.com/boardgame/1406/monopoly>.
20. PILON, Mary. *The secret history of Monopoly: the capitalist board game's leftwing origins* [online]. The Guardian, 2015 [cit. 2024-05-13]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2015/apr/11/secret-history-monopoly-capitalist-game-leftwing-origins>. vydáno 2015-04-11.
21. *Spiel des Jahres FAQ* [online]. 2024. [cit. 2024-05-13]. Dostupné z: <https://www.spiel-des-jahres.de/en/faq/>. © 2024.
22. TEUBER, Klaus. *Catan* [desková hra]. Kosmos, 1995. Dostupné také z: <https://boardgamegeek.com/boardgame/13/catan>.
23. WREDE, Klaus-Jürgen. *Carcassonne* [desková hra]. Hans im Glück, 2000. Dostupné také z: <https://boardgamegeek.com/boardgame/822/carcassonne>.
24. MOON, Alan. *Ticket to Ride* [desková hra]. Days of Wonder, 2004. Dostupné také z: <https://boardgamegeek.com/boardgame/9209/ticket-to-ride>.
25. GEEK, Board Game. *Ameritrash* [online]. 2024. [cit. 2024-04-20]. Dostupné z: <https://boardgamegeek.com/wiki/page/Ameritrash>. © 2024.
26. ROSENBERG, Uwe. *Agricola* [desková hra]. Lookout Games, 2007. Dostupné také z: <https://boardgamegeek.com/boardgame/31260/agricola>.
27. LAUNIUS, Richard; WILSON, Kevin. *Arkham Horror* [desková hra]. Fantasy Flight Games, 2005. Dostupné také z: <https://boardgamegeek.com/boardgame/15987/arkham-horror>.
28. UHLÍŘ, Tomáš. *Under Falling Skies* [desková hra]. Czech Games Edition, 2020. Dostupné také z: <https://boardgamegeek.com/boardgame/306735/under-falling-skies/>.
29. PICOLET, Aurélien. *Top Ten* [desková hra]. Cocktail Games, 2020. Dostupné také z: <https://boardgamegeek.com/boardgame/300905/top-ten>.
30. KANAI, Seiji. *Love Letter* [desková hra]. Alderac Entertainment Group, 2012. Dostupné také z: <https://boardgamegeek.com/boardgame/129622/love-letter>.
31. SHIPP, Sarah. *Thinking Beyond Mechanisms Episode 1* [podcast]. 2023. [cit. 2024-05-12]. Dostupné z: <https://ludology.libsyn.com/thinking-beyond-mechanisms-episode-1>. Vydáno 2023-06-18.

32. ŠTACH, Michal; ŠTACHOVÁ, Michaela. *Lost Ruins of Arnak* [desková hra]. Czech Games Edition, 2020. Dostupné také z: <https://boardgamegeek.com/boardgame/312484/lost-ruins-of-arnak>.
33. MAREŠ, Ladislav. *Dostihy a sázky* [desková hra]. Dino, 1993. Dostupné také z: <https://www.mojedino.cz/dostihy-a-sazky.html>.
34. BURGUN, Keith. Randomness and Game Design. *Game Developer* [online]. 2014 [cit. 2024-12-05]. Dostupné z: <https://www.gamedeveloper.com/design/randomness-and-game-design>. Poslední aktualizace 2014-10-15.
35. ČERNODRINSKÁ, Viola. Ve vývoji deskovek nemůžete ustrnout, ujel by vám vlak. *Albi* [online]. 2024 [cit. 2024-05-12]. Dostupné z: <https://eshop.albi.cz/cteni-pro-radost/ve-vyvoji-deskovek-nemuzete-ustrnout-ujel-by-vam-vlak/>. © 2024.
36. ROSEWATER, Mark. Ten Things Every Game Needs, Part 1 & Part 2. *Magic: the Gathering* [online]. 2011 [cit. 2024-04-15]. Dostupné z: <https://magic.wizards.com/en/news/making-magic/ten-things-every-game-needs-part-1-part-2-2011-12-19>. Vydáno 2011-12-19.
37. ALMES, Scott. *Beer & Bread* [desková hra]. Deep Print Games, 2022. Dostupné také z: <https://boardgamegeek.com/boardgame/369880/beer-and-bread>.
38. INMAN, Matthew; LEE, Elan; SMALL, Shane. *Exploding Kittens* [desková hra]. Exploding Kittens Inc., 2015. Dostupné také z: <https://www.explodingkittens.com/products/exploding-kittens-original-edition>.
39. *Workshop herního designu: Průvode tvorbou inovativních her*. Definice her. Praha: AMU, 2021. ISBN 978-80-7331-568-9.
40. LUCIANI, Simone; TASCINI, Daniele. *Tzolk'in: The Mayan Calendar* [desková hra]. Czech Games Edition, 2012. Dostupné také z: <https://czechgames.com/en/tzolkin-the-mayan-calendar/>.
41. REJL, Oldřich. Designérský deník – Mlsné medvědí příběhy. *Albi* [online]. 2024 [cit. 2024-04-18]. Dostupné z: <https://eshop.albi.cz/cteni-pro-radost/designersky-denik-mlsne-medvedi-pribehy/>. © 2024.
42. TAGMIRE, Jason. *Jason Tagmire* [online]. 2024. [cit. 2024-04-19]. Dostupné z: <https://www.kickstarter.com/profile/239309591/created>.
43. *Gamefound* [online]. 2024. [cit. 2024-04-19]. Dostupné z: <https://gamefound.com/en>.
44. *Kickstarter* [online]. 2024. [cit. 2024-04-19]. Dostupné z: <https://www.kickstarter.com/>.
45. *Hithit* [online]. 2024. [cit. 2024-04-19]. Dostupné z: <https://www.hithit.com/cs/home>.
46. *Donio* [online]. 2024. [cit. 2024-04-19]. Dostupné z: <https://www.donio.cz/>.
47. *Why do minis games do so well on Kickstarter?* [Online]. 2018. [cit. 2024-04-20]. Dostupné z: https://www.reddit.com/r/boardgames/comments/881bdy/why_do_minis_games_do_so_well_on_kickstarter/. Přidáno 2018-3-29.
48. *Why are they called "Meebles"?* [Online]. 2006. [cit. 2024-04-20]. Dostupné z: <https://boardgamegeek.com/thread/119726/why-are-they-called-meebles>. Přidáno 2006-06-30.
49. Introducing RE-Wood: The Eco-Friendly Innovation in Board Game Components. *Czech Games Edition* [online]. 2023 [cit. 2024-04-20]. Dostupné z: <https://czechgames.com/en/home/news-23-07-27-introducing-re-wood/>. Vydáno 2023-07-27.
50. BARRETT, Gabe. *Why you should create print-n-play games — Jason Greeno* [video]. 2023. [cit. 2024-04-20]. Dostupné z: https://youtu.be/mggZFKuFh6k?si=09i88Mx_hx2Qxn50. Vydáno 2023-10-3.
51. GREENO, Jason; TAGMIRE, Jason. *Dungeon Pages* [desková hra]. PNP Arcade, 2023. Dostupné také z: <https://www.pnparcade.com/products/dungeon-pages-core-set>.

52. SEDMERA, Martin; ČERNÝ, Jan. *Rozhovor o deskové hře Deploy or Die* [rozhovor po telefonu]. 2024. Uskutečněno 2024-04-08.
53. LABORATOŘ, Kreativní. *Karetní hra Deploy or Die* [online]. 2018. [cit. 2024-04-30]. Dostupné z: <https://www.hithit.com/cs/project/5523/karetni-hra-deploy-or-die>. Přidáno 2018-11-02.
54. ČERNÝ, Jan. *Deploy or Die*. 2024. Dostupné také z: <https://www.hras.cz/karetni-hry/deploy-or-die/>.
55. KUPILAS, Mateusz. *IT Startup* [desková hra]. 2018. Dostupné také z: <https://shop.playitstartup.com/>.
56. GARFIELD, Richard. *RoboRally* [desková hra]. Wizards of the Coast, 1994. Dostupné také z: <https://boardgamegeek.com/boardgame/18/roborally>.
57. CANTRELL, Chris; ERNST, Rick; LIBRANDE, Stone; SARASWAT, Prashant; TIRAS, Nathan. *Mechs vs. Minions* [desková hra]. Riot Games, 2016. Dostupné také z: <https://na.leagueoflegends.com/en/featured/mechs-vs-minions>.
58. FABIEN GRIDEL, Yoann Levet. *Turing Machine* [desková hra]. Scorpion Masqué, 2022. Dostupné také z: <https://www.scorpionmasque.com/en/turingmachine>.
59. KOTRY, Matuš. *Alchemists* [desková hra]. Czech Games Edition, 2014. Dostupné také z: <https://boardgamegeek.com/boardgame/161970/alchemists>.
60. BENNDORF, Steffen. *Qwixx* [desková hra]. Nürnberger-Spielkarten-Verlag, 2016. Dostupné také z: <https://boardgamegeek.com/boardgame/131260/qwixx>.
61. HACH, Hjalmar; SILVA, Lorenzo. *Railroad Ink: Deep Blue Edition* [desková hra]. Horrible Guild, 2018. Dostupné také z: <https://horribleguild.com/product-tag/railroad-ink/>.
62. TEUBER, Klaus. *Catan: Dice Game* [desková hra]. Kosmos, 2007. Dostupné také z: <https://boardgamegeek.com/boardgame/27710/catan-dice-game>.
63. KNIFFEN, James. *Twilight Inscription* [desková hra]. Fantasy Flight Games, 2022. Dostupné také z: <https://boardgamegeek.com/boardgame/361545/twilight-inscription>.
64. BELTRAMI, Dane; KONIECZKA, Corey; PETERSEN, Christian. *Twilight Imperium: Fourth Edition* [desková hra]. Fantasy Flight Games, 2017. Dostupné také z: <https://boardgamegeek.com/boardgame/27710/catan-dice-game>.
65. ADAN, Jordy. *Cartographers* [desková hra]. Thunderworks Games, 2019. Dostupné také z: <https://boardgamegeek.com/boardgame/263918/cartographers>.
66. YURKO, Eric. *Cartographers*. 2024. Dostupné také z: <https://boardgamegeek.com/image/4690453/cartographers>. nahráno 2019-04-15.
67. ØSTBY, Kristian Amundsen; SVENSSON, Eilif. *Trails of Tucana* [desková hra]. Aporta Games, 2019. Dostupné také z: <https://boardgamegeek.com/boardgame/283864/trails-of-tucana>.
68. TURPIN, Benoit. *Welcome to ...* [desková hra]. Blue Cocker Games, 2018. Dostupné také z: <https://boardgamegeek.com/boardgame/233867/welcome-to>.
69. FREUDENREICH, Oliver. *Silver & Gold* [desková hra]. Nürnberger-Spielkarten-Verlag, 2019. Dostupné také z: <https://boardgamegeek.com/boardgame/270673/silver-and-gold>.
70. CATHALA, Bruno; MAUBLANC, Ludovic. *Dice Stars* [desková hra]. Matagot, 2016. Dostupné také z: <https://boardgamegeek.com/boardgame/193210/dice-stars>.

71. LEWIS, Brian; MCGREGOR, David; MISURA, Marissa. *Dinosaur Island: Rawr 'n Write* [desková hra]. Pandasaurus Games, 2021. Dostupné také z: <https://boardgamegeek.com/boardgame/318009/dinosaur-island-rawr-n-write>.
72. DUNSTAN, Matthew. *Next Station: London* [desková hra]. Blue Orange Games, 2022. Dostupné také z: <https://boardgamegeek.com/boardgame/353545/next-station-london>.
73. PALM, Michael; ZACH, Lukas. *Dorfromantik* [desková hra]. Pegasus Spiel, 2022. Dostupné také z: <https://boardgamegeek.com/boardgame/370591/dorfromantik-the-board-game>.
74. *Spiel des Jahres 2023* [online]. 2024. [cit. 2024-04-22]. Dostupné z: <https://www.spiel-des-jahres.de/en/award-winners-2023/>. © 2024.
75. DWORETSKY, Gary; GIOVANNETTI, Anthony; YANO, Casey. *Slay the Spire: The Board Game* [desková hra]. Contention Games, 2024. Dostupné také z: <https://boardgamegeek.com/boardgame/338960/slay-the-spire-the-board-game>.
76. *Fortnite* [soft.]. Epic Games, 2017 [cit. 2024-04-18]. Dostupné z: <https://www.fortnite.com/>.
77. SHEWALE, Rohit. Fortnite Statistics 2024 (Active Players, Revenue). *Demandsage* [online]. 2024 [cit. 2024-04-22]. Dostupné z: <https://www.demandsage.com/fortnite-statistics/>. Vydáno 2024-03-21.
78. *Secret Lair x The Walking Dead* [online]. 2024. [cit. 2024-04-22]. Dostupné z: <https://secretlair.wizards.com/us/en/product/612738/secret-lair-x-the-walking-dead>. © 2024.
79. MILLER, Nick. The Lord Of The Rings: Tales Of Middle-earth Already Second-Best Selling MTG Set. *Star City Games* [online]. 2023 [cit. 2024-04-22]. Dostupné z: <https://articles.starcitygames.com/magic-the-gathering/the-lord-of-the-rings-tales-of-middle-earth-already-second-best-selling-mtg-set/>. Vydáno 2023-08-03.
80. MILLER, Ryan; WARNER, Steve. *Disney Lorcana* [desková hra]. Ravensburger, 2023. Dostupné také z: <https://www.disneylorcana.com/en-US>.
81. CARTWRIGHT, Jim; PARROTT, Tyler; SCHAEFER, Daniel; ZWIRN, Jeremy. *Star Wars: Unlimited* [desková hra]. Fantasy Flight Publishing, 2024. Dostupné také z: <https://starwarsunlimited.com/>.
82. FISHER, Jessica. Enchanted Cards Revealed. *Disney Lorcana* [online]. 2023 [cit. 2024-04-25]. Dostupné z: https://www.disneylorcana.com/en-US/news_/enchanted-reveal. Vydáno 2023-08-28.
83. Boosting Ahead of Release. *Star Wars: Unlimited* [online]. 2024 [cit. 2024-04-25]. Dostupné z: <https://starwarsunlimited.com/articles/boosting-ahead-of-release>. © 2024.
84. *CGE Czech Games Edition Codenames Boardgame* [online]. 2024. [cit. 2024-04-26]. Dostupné z: <https://www.amazon.com/Czech-Games-00031CGE-Codenames/dp/B014Q1XX9S>. © 2024.
85. *Codenames* [online]. 2024. [cit. 2024-04-26]. Dostupné z: <https://www.spiel-des-jahres.de/en/games/codenames/>. © 2024.
86. BLANCHOT, Denis; COTTEREAU, Jacques; GILLE-NAVES, Guillaume; POLOUCHINE, Igor. *Dobble* [desková hra]. Blue Orange Games, 2009. Dostupné také z: <https://boardgamegeek.com/boardgame/63268/spot-it>.
87. CHIACCHIERA, Martino; HACH, Hjalmar; ZIZZI, Pierluca. *Similo* [desková hra]. Horrible Guild, 2019. Dostupné také z: <https://boardgamegeek.com/boardgame/268620/similo>.

88. KFC. *Kentucky Duo* [online]. 2023. [cit. 2024-04-29]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=729172209247341%5C&id=100064637056045%5C&set=a.706260411538521>. Přidáno 2023-11-14.
89. NOVÁČEK, Tomáš; HANUŠ, Jiří; ANH, Tran Viet. *#TODO FIT* [desková hra]. 2021. Dostupné také z: <https://deskovka.fit.cvut.cz/>.
90. *Husqvarna* [desková hra]. Husqvarna Poland, 2013. Dostupné také z: <https://boardgamegeek.com/boardgame/153087/husqvarna>.
91. FARBER, Sara; WILSON, Bryan. *Netflix: Trending Now* [desková hra]. Spin Master Ltd., 2021. Dostupné také z: <https://www.spinmaster.com/en-US/brands/spin-master-party-games/netflix-trending-now-card-game/>.
92. *Definitions of Marketing* [online]. American Marketing Association, 2017 [cit. 2024-05-16]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Schválená v roce 2017.
93. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Principles of Marketing, EBook, Global Edition: Principles of Marketing*. 17. vyd. Pearson Education, Limited, 2017. ISBN 9781292220239. Dostupné také z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cvut/detail.action?docID=5186081>.
94. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing Management, Global Edition*. 15. vyd. Pearson Education, Limited, 2015. ISBN 9781292092621. Dostupné také z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cvut/detail.action?docID=5185776>.
95. *What Is a Marketing Persona* [online]. Wrike, Inc., 2024 [cit. 2024-05-16]. Dostupné z: <https://www.wrike.com/marketing-guide/faq/what-is-marketing-persona/>. © 2006-2024.
96. *Marketingový mix 4P a 7P* [online]. Marketing PPC, 2024 [cit. 2024-05-16]. Dostupné z: <https://www.marketingppc.cz/ppc/marketingovy-mix/>. © 2024.
97. *Applifting* [online]. Applifting s. r. o., 2024 [cit. 2024-05-16]. Dostupné z: <https://applifting.io/>. © 2022.
98. ROOYEN, Michael van. *Proof of... Concept, Capability or Competence?* [Online]. 2019. [cit. 2024-05-16]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/proof-concept-capability-competence-michael-van-rooyen/>. Vydáno 2019-02-14.
99. SEDMERA, Martin; KIRSCHNER, Filip. *Rozhovor o marketingové strategii společnosti Applifting s. r. o.* [rozhovor po telefonu]. 2024. Uskutečněno 2024-05-15.
100. MAY, Kate Torgovnick. Can limitations make you more creative? A Q&A with artist Phil Hansen. *TED Blog* [online]. 2013 [cit. 2024-05-07]. Dostupné z: <https://blog.ted.com/can-limitations-make-you-more-creative-a-qa-with-artist-phil-hansen/>. Vydáno 2013-03-05.
101. SCIARRA, Emiliano. *Bang!* [desková hra]. DV Games, 2002. Dostupné také z: <https://boardgamegeek.com/boardgame/3955/bang>.
102. BADIE, Ramy. *Unstable Unicorns* [desková hra]. Unstable Games, 2017. Dostupné také z: <https://www.unstablegames.com/collections/unstable-unicorns>.

Obsah příloh

	readme.txt	stručný popis obsahu média
	src	
	thesis.....	zdrojová forma práce ve formátu L ^A T _E X
	text.....	text práce
	thesis.pdf.....	text práce ve formátu PDF
	prilohy.....	přílohy práce
	pravidla.pdf	pravidla deskové hry Meetuj
	nazvy.pdf	seznam návrhů názvů událostí