

Změnový protokol Koncepce rozvoje audiovize

Číslo protokolu	3/2026
Číslo a název opatření	Opatření 7.1 Zpracování analytické textace koncepce podpory videoher
Řešený problém	implementace videoher do textu KRA
Cílové skupiny	videoherní sektor
Vstupy	Studie pro strategické zařazení videoherního průmyslu do veřejné podpory Státního fondu audiovize (Univerzita Karlova, 2026)
Aktivita	–
Výstupy	Kapitola 2.5 Videoherní průmysl (str. 69–76)
Výsledky	–
Dopady	–
Předpoklady	–
Vnější faktory a rizika	–
Vazby na jiná opatření	–
Možné nežádoucí důsledky	–
Indikátory	–
Zdroje dat	Studie pro strategické zařazení videoherního průmyslu do veřejné podpory SFA
Kdy je opatření reálně hodnotitelné	evaluace KRA ex post
Vlastník protokolu	Veronika Lengálová, vedoucí Oddělení koncepcí a analýz
Výsledná úprava KRA	

2.5 Videoherní průmysl

Jak upozorňuje úvod kapitoly 2.1, analytická část KRA se vzhledem k teprve nedávnému zapojení videoherního průmyslu do oblasti podpory Fondu a k dosud neschválenému režimu veřejné podpory ze strany Evropské komise doposud věnovala především vývoji, výrobě, distribuci a uvádění filmových a televizních děl. Tato podkapitola uvedený nedostatek částečně odstraňuje a shrnuje dostupné poznatky o struktuře, trendech a problémech českého videoherního průmyslu jako podklad pro formulaci cílů a opatření ve strategické části KRA (viz Specifický cíl 7, opatření 7.1).

2.5.1 Charakteristika a hodnotový řetězec videoherního průmyslu

Videohry představují ve vztahu k ostatním audiovizuálním médiím specifický případ: na rozdíl od filmu, jehož dosah bývá tradičně omezen teritoriálně, cílí videoherní produkce od počátku na globální trh prostřednictvím dominantních nadnárodních platform. Velikost domácího trhu proto nemusí korelovat s velikostí a výkonností lokální produkce – příkladem je Německo, jehož produkce je vzhledem k velikosti tamního trhu poměrně málo významná.

Ekonomická hodnota vznikající v herním průmyslu přitom zdaleka nezůstává jen u samotných tvůrců: podle odborných odhadů představoval jejich podíl již v roce 2006 méně než pětinu celkové hodnoty, o kterou se dělí s dalšími aktéry hodnotového řetězce – vydavateli, distribučními platformami a dalšími zprostředkovateli.

Hodnotový řetězec videoherního průmyslu tvoří obdobně jako u filmu systém propojených aktérů, mezi něž patří:

- tvůrci (vývojářská studia a jednotlivci) – jádro produkce, historicky diverzifikované podle segmentů (konzolové, počítačové, mobilní a online hry), s rostoucím významem vývoje a prodeje her jako služby a nezávislé (indie) produkce;
- vydavatelé, kteří tradičně zajišťují financování vývoje a marketing výměnou za podíl na výnosech; jejich pozici v posledních letech částečně oslabil rozvoj digitální distribuce a nezávislé produkce, zároveň ale vznikla nová generace specializovaných indie vydavatelů;
- distribuční platformy (např. Steam, konzolové a mobilní obchody), které si standardně nárokují okolo 30 % z prodejní ceny hry, byť se konkrétní sazby mezi platformami liší;
- poskytovatelé technologií a middlewaru, zejména herní enginy (komerční jako Unity či Unreal Engine, nebo proprietární řešení jednotlivých studií), kteří u větších projektů mohou rovněž participovat na výnosech;
- konsolidační aktéři – velké společnosti, které akvizicemi propojují více částí hodnotového řetězce najednou, aby se nemusely dělit o příjmy s dalšími aktéry (příkladem na globální úrovni akvizice Activision Blizzard společností Microsoft v roce 2023);
- poskytovatelé outsourcingu, kteří pro zahraniční zadavatele zajišťují dílčí produkční služby a v hodnotovém řetězci zauímají okrajovou, na poptávce center herního průmyslu závislou pozici;
- kulturní prostředníci – média, veletrhy, festivaly, streamovací platformy a další aktéři, kteří přímo negenerují ani neodčerpávají příjmy z prodeje her, ale podporují fungování celého ekosystému (a mohou jej zásadně ovlivňovat, jak ukazuje disruptivní role herního streamingu).

V současném herním průmyslu vedle velkých etablovaných vydavatelů typu 2K Games, Electronic Arts nebo Ubisoft, kteří se specializují na vysokorozpočtové tituly, působí i menší a specializovaní vydavatelé. Mnoho distribučních platform zároveň umožňuje i vlastní vydávání (self-publishing) her – blíže viz kap. 2.5.2.

Historické formy distribuce počítačových her, především prodej v kamenných obchodech, v současnosti zastínila digitální distribuce, která podle dat za rok 2024 představuje 95,4 %

celkových příjmů z prodeje her. Z pohledu hodnotového řetězce představují distributoři a prodejci další článek, se kterým se výrobci musí dělit o příjmy – jednotlivé platformy si přitom ukrajují relativně znatelnou část výnosů, avšak liší se úroveň služeb, které výrobcům na oplátku nabízejí. Koncept hodnotového řetězce zachycuje členitost herního průmyslu a ukazuje, že tvorba her je jen jednou z jeho součástí – o příjmy z prodeje, včetně mikrotransakcí, se dělí řada dalších aktérů. V odvětví přitom dochází ke konsolidaci, v jejímž důsledku velké společnosti jako Microsoft, Sony nebo Valve ovládají značnou část hodnotového řetězce a nemusí se tak dělit o příjmy z her, které samy vyrobí, vydají a distribuují. Konsolidace prohlubuje rozdíl mezi centrem a periferií herního průmyslu i tím, že distribuční platformy sídlící zpravidla právě v centru odčerpávají část příjmů z prodeje her – znevýhodněny jsou tak firmy z periferních oblastí, kam lze historicky počítat i Českou republiku. Na druhou stranu rozvoj digitální distribuce usnadňuje vývojářům z periferie přístup ke globálnímu trhu, který dříve zprostředkovávali především zahraniční vydavatelé. Postavení jednotlivých českých aktérů v tomto řetězci určuje, jaká část z výnosů z prodeje her zůstává v ČR, a je proto klíčové i pro nastavení případné veřejné podpory. Efektivní podpora herního průmyslu proto musí brát v úvahu, jak jednotliví aktéři (včetně těch, kteří přesahují zamýšlený rámec podpory) v hodnotovém řetězci generují příjmy.

2.5.2 Český videoherní průmysl

Český videoherní průmysl tvoří převážně velmi malé subjekty: podle dat Asociace českých herních vývojářů (GDACZ) za rok 2024 zaměstnávalo méně než deset osob přibližně 76 % českých herních studií. Vedle nich v ČR působí i větší společnosti, např. 2K Czech, Bohemia Interactive, SCS Software, Madfinger Games, Wargaming Prague nebo Warhorse Studios, z nichž řada má zahraničního vlastníka nebo vznikla jako pobočka nadnárodní společnosti (Wargaming Prague, Giants Software). Odvětví se koncentruje především do Prahy a Brna; přibližně pětina studií sídlí mimo tato dvě centra, s postupně se rozvíjející komunitou v Ostravě.

Tabulka 1: Český herní průmysl podle lokace studií na základě dat GDACZ. Poslední řádek vychází z triangulace dat vytvořené pro studii na základě dat z GDACZ (databáze subjektů na webu) a informací o sídle společností z databáze VisionGame a měl by reflektovat s

Zdroj: GDACZ/VisionGame

Z hlediska produkčního zaměření v ČR početně převažují sektory počítačových a mobilních her, tedy oblasti s relativně nižšími vstupními náklady. Sektory her jako služby (GaaS), konzolových her, VR a outsourcingu jsou zastoupeny méně firmami, avšak právě v nich působí největší tuzemské společnosti.

Tabulka 2: Klasifikace sektorů současného českého herního průmyslu podle dat GDACZ a VisionGame a vlastní analýzy; pořadí podle počtu firem, data za celou historii.

Zdroj: GDACZ/VisionGame

Podle databáze VisionGame (období 2021–2025, celkem 1 431 titulů) je po tradičních žánrových kategoriích druhou nejpočetnější skupinou označení „nezávislé/indie“, což odpovídá struktuře odvětví se silným zastoupením malých týmů bez napojení na vydavatele. Mezi opakovaně komerčně úspěšné žánry patří akční-filmové (*Mafia The Old Country*), simulátory (*Euro Truck Simulator 2*, *Space Engineers*), vojenská tematika (série *ArmA*), strategie (*Factorio*) a RPG (*Kingdom Come: Deliverance*, *Felvidek*).

Obrázek 1: Vydané české hry v letech 2021–2025 podle žánrových kategorií (podle dat z 25. června 2026)

Zdroj: VisionGame

Kvůli různorodosti herního průmyslu je obecně těžké jednoznačně posoudit komerční úspěšnost nebo neúspěšnost jednotlivých her, neboť měřítko úspěchu závisí na mnoha faktorech, jako je velikost rozpočtu nebo schopnost hry dlouhodobě generovat příjmy ve smyslu her jako služby (GaaS).

Mezi komerčně nejúspěšnější tituly patří *Kingdom Come: Deliverance*, *Beat Saber* nebo *Euro Truck Simulator 2* – v prvních dvou případech úspěch vyústil i v zahraniční akvizici vyrábějícího studia. Posouzení komerční neúspěšnosti jednotlivých projektů nicméně komplikuje absence veřejně dostupných dat, neboť společnosti tyto informace zpravidla nezveřejňují. S tím souvisí i

chybějící etablovaní domácí vydavatelé: podle dat GDACZ z roku 2020 volilo vlastní vydání (self-publishing) 87,5 % českých herních společností, číslo však zahrnuje jak etablované firmy s dostatečným kapitálem, tak menší týmy bez reálné alternativy. Ojedinele vystupují jako vydavatelé pro menší tuzemské projekty společnosti Bohemia Interactive nebo Perun Creative.

Podobně v ČR chybí domácí distribuční platformy. U počítačových her dominuje zahraniční platforma Steam, u amatérské a studentské tvorby hraje roli i platforma itch.io s nižšími vstupními bariérami. Podmínky dominantních platforem mohou znevýhodňovat produkty s nižšími očekávanými příjmy. Na technologické úrovni naopak v českém prostředí přetrvává tradice využívání vlastních (proprietárních) herních enginů (Bohemia Interactive, SCS Software, Keen Software House), souběžně jsou však rozšířené i komerční enginy Unity a Unreal Engine, zejména u studentské a gamejamové tvorby.

Obrázek 2: Tři nejvyužívanější enginy v herní produkci za období 2021–2025 (kategorie Unreal v sobě spojuje různé verze tohoto enginu)

Zdroj: databáze VisionGame

Český herní průmysl byl opakovaně cílem zahraničních akvizic (Illusion Softworks – Take-Two Interactive, 2008; Beat Games – Meta, 2019; podíl v Madfinger Games – ByteDance/Nuverse, 2021, později odkoupen zpět do českého vlastnictví). Mezi největšími tuzemskými zaměstnavateli je podíl zahraničního vlastnictví výrazný (2K Czech, Wargaming Prague, Warhorse Studios). Vedle nich v ČR působí řada poskytovatelů outsourcingu a souvisejících služeb pro zahraniční klienty (např. Grip Digital, Plan A Collective, Flying Rat Studio, Brocap Studio, Fineway Studios, česká pobočka Virtuos), nejčastěji v oblasti hudby a zvuku, lokalizace a vizuálních assetů. Tato pozice v hodnotovém řetězci je ovšem závislá na poptávce ze zahraničních center herního průmyslu, a je proto zranitelná vůči jejich útlumu.

Relativně rozvinutější je naopak podpůrná infrastruktura kulturních prostředníků: odvětví se opírá o konference a networkingové akce (Game Developers Session, Game Access), inkubátory a akcelerátory (Gamebase, Pražský herní akcelerátor, MSIC Game Accelerator), oborové organizace (GDACZ, Herní klastr, Game Devs Ostrava) a specializovaná média a archivační databáze (VisionGame).

Český videoherní průmysl se tak z hlediska hodnotového řetězce nachází na periférii globální herní produkce. Přes komerčně úspěšné tituly jako *Kingdom Come: Deliverance II* (Warhorse Studios, 2025), *Beat Saber* (Beat Games, 2018) nebo *Euro Truck Simulator 2* (SCS Software, 2012) zde převažují menší studia závislá na zahraničních distribučních platformách, popř. vydavatelích – tyto dvě oblasti nejsou v českém herním průmyslu zastoupeny. Výraznou roli hraje zahraniční outsourcing a část etablovaných studií je v zahraničním vlastnictví. S ohledem na technologie český průmysl často využívá vlastní vývojářské nástroje, a to jak u velkých, tak menších projektů; své zastoupení zde mají i komerční enginy Unity a Unreal Engine, na nichž ale herní společnosti nejsou plně závislé. Naopak relativně rozvinutá je podpůrná infrastruktura kulturních prostředníků. Český herní průmysl je (stejně jako průmysl globální) velmi členitý z hlediska velikosti firem, obchodních modelů i obsahových charakteristik. Tato diverzita znemožňuje podpořit herní průmysl plošně jedním typem státní podpory.

2.5.3 Globální kontext a vývojové trendy

Strategický význam videoherního průmyslu na globální úrovni asi nejlépe podtrhují jeho finanční výsledky: podle analýzy poradenské společnosti PricewaterhouseCoopers (PwC) dosáhly jen za rok 2024 hodnoty 223,8 miliardy amerických dolarů (přibližně 4,7 bilionu Kč dle kurzu ke dni 9. 3. 2026), čímž dalece přesáhly kombinované tržby hudební i filmové produkce. Autoři podkladové studie zároveň upozorňují, že herní průmysl nepředstavuje pouhou kratochvíli, nýbrž přímo mění a posouvá stávající způsoby mezilidské komunikace a nabízí jejich nové interaktivní formy. Jakožto jednoznačně pro-exportní odvětví navíc díky ziskům generovaným v zahraničí představuje i významný zdroj zdanitelných příjmů do státního rozpočtu. Roste zároveň propojení herního a audiovizuálního průmyslu, a to jak na úrovni sdílených technologií (motion capture, virtuální produkce), tak lidského kapitálu, který mezi oběma odvětvími fluktuuje, i vzájemných adaptací obsahu (filmová díla podle her a naopak).

Po výrazném růstu v období pandemie covidu-19 se globální videoherní průmysl dostal do krize provázené rušením projektů, bankroty studií a rozsáhlým propouštěním, k čemuž přispěl i nižší zájem investorů (částečně ve prospěch jiných technologických odvětví, např. umělé inteligence), energetická krize a dopady války na Ukrajině. Česká herní studia byla touto krizí zasažena v menší

míře než řada zahraničních, nicméně čelí souvisejícím komplikacím – částečně právě kvůli orientaci části odvětví na zahraniční outsourcing, kde se útlum v centrech herního průmyslu projevuje i mimo ně.

2.5.4 Veřejná podpora videoher v zahraničí

Financování výroby videoher je v evropském kontextu vysoce rozrůzněné, s podporou poskytovanou na místní, regionální, národní i evropské úrovni. Většina zemí západní a střední Evropy herní průmysl v nějaké formě podporuje, včetně sousedních zemí ČR (Německo, Polsko). Podle přehledu Evropské federace herních vývojářů patřily k roku 2026 mezi jediné evropské země zcela bez veřejné podpory herní produkce Česká republika a Bulharsko.

Zahraníční systémy podpory se přitom liší i ve svých cílech a institucionálním zakotvení – v některých zemích je podpora herní tvorby součástí kulturní politiky, jinde průmyslové politiky, případně kombinací obojího. Proto je vhodné nevnímat podporu pouze jako financování jednotlivých izolovaných projektů, ale posuzovat také potenciální přínos podpořených projektů k rozvoji daného studia a širšího ekosystému české videoherní produkce.

Nástroje veřejné podpory lze rozdělit do čtyř typů: dotace (nejčastěji do 200 tis. EUR, resp. do limitu de minimis 300 tis. EUR na podnik za tříleté období; výjimkou je např. podpora v Německu do 2 mil. EUR), půjčky, daňové pobídky (daňová zvýhodnění a slevy/odpočty na dani) a kapitálové financování (např. prostřednictvím agentury Business Finland ve Finsku).

Parafiskální poplatky, jaké Fond využívá u ostatních oblastí audiovizí (vstupenky do kin, převzaté vysílání, reklama, streamovací platformy), nebyly k datu zpracování podkladové studie zavedeny v oblasti videoher v žádné evropské zemi. Zavedení je v plánu v Chorvatsku (prostřednictvím Chorvatského audiovizuálního centra), zatím však naráží na odpor provozovatelů globálních distribučních platform.

Tabulka 3: Podpora herního průmyslu ve vybraných evropských zemích ¹

Konkrétní systémy podpory se dále liší v tom, zda a jak rozlišují fáze vývoje (pre-produkce, produkce, případně postprodukce), zda cílí zvláště na menší nezávislé projekty a v maximální výši i podílu podpory na užitelných nákladech – ty se pohybují od jednotek tisíc CHF (Švýcarsko) po miliony EUR (Německo) a od 25 % užitelných nákladů (menší firmy v Německu) po 100 % (Francie, program na podporu konceptu hry). Model dotace s podílem na zisku (resp. na příjmu) se mezi zkoumanými zeměmi vyskytuje pouze v Kanadě (Canada Media Fund), kde si poskytovatel nárokuje 15% podíl na hrubém příjmu po dobu sedmi let.

Podrobný rozbor jednotlivých zahraničních systémů (Francie, Kanada, Německo, Slovensko, Švýcarsko, Velká Británie), včetně konkrétních podmínek jednotlivých výzev, hodnotících kritérií a administrativních postupů, je k dispozici v podkladové studii a bude sloužit jako srovnávací materiál při přípravě konkrétního systému podpory Fondu v rámci strategické části KRA (Specifický cíl 7, opatření 7.1).

2.5.5 Problematické oblasti českého videoherního prostředí

Na základě výzkumu potřeb českých herních vývojářů a vývojářek provedeného pro účely podkladové studie lze – obdobně jako u problematických oblastí evropské filmové politiky v kap. 2.4 – identifikovat následující klíčové problémy českého videoherního prostředí:

- Nedostatek financování jak pro samotný vývoj, tak pro navazující činnosti (marketing, právní a lokalizační služby, testování), který nutí menší studia a jednotlivce kombinovat vývoj vlastních projektů se zakázkovou činností nebo souběžným zaměstnáním.
- Nedostatek kvalifikované pracovní síly, zejména na seniorních pozicích, spojený s omezenými možnostmi zaměstnávání zahraničních pracovníků kvůli administrativní zátěži.
- Koncentrace herního průmyslu do Prahy a Brna a stagnace v jinak perspektivních regionálních centrech (např. Ostrava, Zlín) v důsledku chybějící kritické masy lokální komunity.

- Nerovnoměrné rozložení firem podle velikosti – malý počet firem se transformuje z mikropodniků do středních podniků, což oslabuje odolnost odvětví vůči výpadku jednotlivých hráčů.
- Omezené uznání videoher jako kulturního a průmyslového odvětví ze strany politické reprezentace a části investorů, kteří odvětví často vnímají primárně jako zdroj kvalifikované, ale levné pracovní síly pro zahraniční zakázky, nikoli jako nositele vlastního kreativního potenciálu.
- Závislost menších studií na nestabilních a málo transparentních podmínkách soukromého financování (vydavatelé, investoři, herní inkubátory).
- Bariéry v přístupu k mezinárodním trhům a vydavatelům, zejména pro začínající a menší studia, spojené s omezenou dostupností marketingové expertízy.

Uvedená zjištění budou dále rozpracována ve strategické části KRA v návaznosti na Specifický cíl 7 a opatření 7.1, včetně návrhu konkrétních parametrů podpory.