STRATEŠKI MANAGEMENT U INDUSTRIJI RAČUNALNIH IGARA NA PRIMJERU PODUZEĆA ACTIVISION BLIZZARD

Franić, Šime

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:086390

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

STRATEŠKI MANAGEMENT U INDUSTRIJI RAČUNALNIH IGARA NA PRIMJERU PODUZEĆA ACTIVISION BLIZZARD

Mentor:

dr. sc. Nikša Alfirević

Student:

Šime Franić

Split, kolovoz, 2016.

SADRŽAJ

1. UVOD 2
1.1. Protivstereotipaikontroverzi 4
1.2. Nekabrojkegovorezasebe 6
1.3. Activision Blizzard istrategija 7

2. OPĆE KARAKTERISTIKE STRATEŠKOG MANAGEMENTA 10
2.1. Strateški management kaodioplaniranja 10
2.2. Pojamstrateškogmanagementa 12
2.3. Processtrateškogmanagementa 13

3. PRIMJENA STRATEŠKOG MANAGEMENTA U INDUSTRIJI RAČUNALNIH IGARA 15
3.1. Analizaokoline u industrijiračunalnihigara 15
3.2. Postavljanjeorganizacijskihusmjerenja u industrijiračunalnihigara 18
3.3. Formiranjestrategije u industrijiračunalnihigara 19
3.4. Implementacija, kontrolaievaluacijastrategije u industrijiračunalnihigara 23

4. OPĆI PODACI O PODUZEĆU ACTIVISION BLIZZARD 26

5. ANALIZA STRATEGIJE, STRATEŠKE POZICIJE I POSLOVNIH PERFORMANSI PODUZEĆA ACTIVISION BLIZZARD 29
5.1. Financijskaslika, model poslovanjaiproizvodi Activision Blizzarda 29
5.2. SWOT analizaiorganizacijskousmjerenje Activision Blizzarda 31
5.3. Strategija Activision Blizzarda 36

6. ZAKLJUČAK 40
POPIS LITERATURE 42
SAŽETAK 45
SUMMARY 46

1. UVOD

Industrija računalnih igara neumoljivo raste. Od svih zabavnih medija koji su uvelike promijenili svijet i s kojima nas je upoznalo 20. stoljeće (kao što su film, TV, radio i snimljena glazba), nema onog koji je prešao turbulentiji put u svojoj evoluciji kakav je prešla računalna igra. Nezaustavljiv nalet novih tehnologija i inih kreacija vodi ka dramatičnim povećanjima moći procesora, kapaciteta memorije za pohranu sadržaja i mrežne povezanosti. Tako pretjerano dinamičan razvoj tjera proizvođače da prionu novim kreativnim rješenjima, dok pritom iskorijenjuju one sudionike u industriji koji se nisu uspjeli držati ukorak s ubrzanim tempom inovacija u ovoj zanimljivoj branši. Izazovu nimalo ne pomažu ni hiroviti potrošači koji sve lakše upadaju u osjećaj monotonije otkako su računalne igre postale *mainstream*, pa ih kontinuirano treba privlačiti novim dizajnerskim inovacijama i rješenjima od kojih će doživljavati svježe iskustvo. Unatoč izazovima, računalne igre nastavljaju graditi svoju bazu obožavatelja, i to nauštrb ostalih, tradicionalnih medija.

Mnogo je faktora uspješnosti koji su omogućili ovakav uspon industrije, no ovdje će se prvenstveno razmatrati strateški faktori, za koje je najodgovorniji strateški management. Da bi ih utvrdili, u nastavku uvoda potanko će se dočarati, te time i približiti svijet industrije računalnih igara. Zatim će se, korištenjem opće literature o strateškom managementu, upoznati s općom provedbom strateškog managementa u poslovanju, što će omogućiti njihovu formulaciju iz opće u primjenu isključivo unutar industrije računalnih igara. Nakon toga, prikladno će biti upoznati se s *Activision Blizzardom*, poduzećem koje će se pobliže razmatrati unutar zadanog problema istraživanja. Time će se u konačnici dobiti uvid u strateški management koji je dotično poduzeće provodilo i u kakvu poziciju ih je takva provedba stavila na tržištu. Sve ovo bit će dovoljno da se donese adekvatan zaključak o strateškim faktorima uspješnosti u industriji računalnih igara.

Potanko dočaravanje industrije započet će se definiranjem osnovnog proizvoda industrije – računalne igre.

Računalne igre, ili još popularnije poznate kao videoigre, su elektroničke igre koje zahtijevaju ljudsku interakciju s korisničkim sučeljem kako bi se dobila vizualna povratna veza,

proistekla iz video uređaja kao što su televizor, računalni monitor i sl.[1]Iako bi naziv mogao djelovati kao da naglasak stavlja na osobno računalo, danas postoji niz drugih elektroničkih sustava koji podržavaju računalne igre. Ti računalni sustavi nazivaju se platformama, a najpoznatije među njima su, već spomenuta, osobna računala, zatim igraće konzole (Play Station, Xbox, Wii…), dlanovne igraće konzole (GameBoy, PS Portable, Nintendo 3DS…), mobilni uređaji itd. Logički gledano, svaka od spomenutih platformi sastoji se od uređaja koji su, svaki na svoj način, određeni vid računala: drugačiji su, ali svaki od njih, ogoljen, čini složeni uređaj koji izvršava operacije izražene u numeričkom i logičkom obliku, sastoje se od hardvera, softvera, izlaznih i ulaznih komponenti i sl.

Može se zaključiti da su računalne igre i platforme komplementi. Posjedovati računalnu igru, a imati krivu platformu, ili ne imati platformu uopće, uskratit će korisnika za iskustvo. Isto tako, beskorisno je imati platformu ako se za nju nema pripadajuća igra koju bi platforma pokrenula. Stoga proistječe zaključak da kad se govori o industriji računalnih igara, ne govori se samo o proizvodnji, izdavanju, testiranju, prodaji, reklamiranju, profitiranju i gubljenju vezanima samo za računalne igre, već su u to uključena sva nabrojana previranja vezana i za platforme koje te igre pokreću, kao i razne druge aktivnosti s kojima poduzeće želi od pojedine svoje igre ili serijala učiniti *brand*, primjerice putem filmske adaptacije, publikacije (roman, strip), raznih tkz. mikrotransakcija i sl.

Ovdje će se najveći naglasak ipak staviti na računalne igre, potom na razne aktivnosti koje spadaju pod dodatne prilike i mogućnosti poduzeća da franšizu[2] održava svježom i prati trendove, a tek onda na platforme. Razlog ovakvom slaganju prioriteta jest taj što poduzeće koje će se analizirati – *Activision Blizzard* – ne posjeduje svoju vlastitu platformu, štoviše, proizvodnja i izdavanje igara ovisno im je o onima koji određenu platformu posjeduju. Među takve, primjerice, spadaju Sony (Play Station, PSP), Microsoft (Windows, Xbox) i Nintendo (Wii, 3DS). Ovakva ovisnost nalaže da se rasprava o platformama ne izbacuje, jer iako Activision Blizzard ne posjeduje platformu, njihova ovisnost o istoj važan je čimbenik njihova okruženja.

[1]Merriam-Webster, (2016), '*videogame*' [online], raspoloživo na: http://www.merriam-webster.com/dictionary/video%20game [22.08.2016.]

[2]Franšiza u industriji računalih igara predstavlja potencijal da računalna igra bude dio serijala pogodnog za tržište.

1.1. Protiv stereotipa i kontroverzi

"U industriji računalnih igara bio sam radio tek nekoliko mjeseci kad sam prvi put odlučio lagati o vrsti posla kojeg sam imao. Ovo nije bilo zato što sam se sramio onoga što sam radio, daleko od toga, to je bilo zbog reakcije; ljudima bi se oči raširile i procijedili bi fraze poput 'To mora da je najbolji posao na svijetu'. Suočavati se s nečim takvim na dnevnoj bazi postalo je frustrirajuće, pa je došlo do te točke da sam jednostavno rekao: koga briga, samo reci svima da si računovođa.

Raditi u industriji računalnih igara je fora stvar i može biti jako korisna, ali to nije lako zanimanje. Često uključuje težak posao i dugo radno vrijeme, i to ne samo igrajući igre po cijeli dan."[3], napisao je u svojim memoarima Francesco Fraulo, koji je od kraja devedesetih radio kao tester u britanskoj industriji računalnih igara, prokrčivši put kroz nekoliko zvučnih imena među tvorcima računalnih igara. Gotovo nijedno od tih poduzeća, značajnih u to doba, danas više ne postoji: propali su ili ih je pripojio veći i snalažljiviji konkurent. Testiranje je važan dio procesa proizvodnje igara, pa Fraulo ima dobar uvid u faktore koji su utjecali na propast nekad slavnih imena u industriji.

Njegova ispovijest o potrebi da laže o svom poslu dobar je pokazatelj o stereotipima koji zahvaćaju industriju, ali na sreću sve više jenjavaju pod pritiskom popularnosti igraćeg medija. Da se jednom riječju mora objasniti bit računalne igre kao medija kojeg potrošač kupi, pa ga zatim koristi, gotovo svakome bi prvo na pamet pala: zabava. Zabava je toliko duboko ukorijenjena u srž postojanja ovog medija da, nerijetko, računalna igra može ispaštati od brojnih mana u elementima kao što je kvaliteta grafike, glazbe, glume, priče, trajnosti, a ipak kao cjelina sačinjavati iskustvo visoke igrivosti (dakle, ujedno i zabave), te kod profesionalnih kritičara pokupiti povoljne ocjene. Za starije generacije računalne igre strano su područje i možda je prestrogo reći da se boje nepoznatoga, ali svakako ne gledaju blagonaklono na 'ono što krade sate i sate da bi se udovoljilo hedonističkim potrebama dokoličara'. Njima je takav hobi infantilan i nerazumljiv.

Promjeni njihovog nepovoljnog dojma nimalo ne pomažu ni pojedini tvorci igara koji pretjeruju u degutantnom prikazu krvi i nasilja, a kamoli oni koji dekadentno nastoje iskoristiti rast i razvoj pornografske industrije. Tako su neki od najpoznatijih slučaja loš publicitet igre *Carmageddon*, trkaćoj simulaciji u kojoj treba završiti utrku u određenom

[3]Fraulo, F. (2010.): *The Gaming Dream*, Yonkers: Out Of This Word Publishing, str. 12.

vremenu, pritom gazeći pješake kako bi se dobili vremenski poeni, te kontroverza oko jedne japanske igre u kojoj je cilj izvršiti silovanje u vlaku. Ovakvi i njima slični slučajevi s dobrim razlogom bude gađenje. Oko *Carmaggedona* se, primjerice, podigla tolika buka u javnosti da je igra bila u nekim zemljama zabranjena, a za neka druga tržišta je proizvođač bio prisiljen isprogramirati da pregaženi ljudi zapravo budu zombiji, da se tako glasaju i da im krv bude zelena.[4] Još svježiji slučaj je pokušaj bivšeg odvjetnika i aktivista Jacka Thompsona da ukine prodaju igara proizvođača *Rockstara* (GTA, Bully…), u čemu je išao toliko daleko da je njihove igre smatrao odgovornima za ubojstva koja su počinili mladi ljudi, a koji su njihove igre igrali.[5] Činjenica je da osim stereotipa, industriju računalnih igara okružuje i gomila kontroverzi.

S druge strane, poklonici računalnih igara brane svoje afinitete tvrdnjama da iste eksplicitne elemente može sadržavati i film, pa opet svi osuđuju loš ukus njegova tvorca, a ne sam film kao umjetnost. Za najveću vrlinu naspram ostalim medijima navode osnovnu, kritičnu prednost igara, a to je njihova interaktivnost. Interaktivnost igara oslobađa korisnika od pasivnog doživljaja i baca ga u svijet kojeg sam istražuje i kojem sam kroji sudbinu. I tu se ide daleko, pa su mnogi spremni tvrditi kako bi i igre trebale biti smatrane vidom umjetnosti. Ta tvrdnja ima svoje uporište, jer neke izuzetne igre svojom prezentacijom, kreativnim dizajnom i vrhunskom pričom zaista mogu pružiti opčinjavajuće iskustvo kakvo pruža film ili roman. Ipak, i dalje se radi o kontroverznoj tvrdnji, a njenu sumnjivost najbolje je opisao znameniti Roger Ebert, prvi filmski kritičar koji je osvojio Pulitzerovu nagradu i koji na svom blogu piše: „Umjetnost iziskuje da vas vodi do neizbježnog zaključka, a ne na švedski stol izbora… Umjetnost stvara umjetnik. Ako je vi promijenite, onda vi postajete umjetnik.“[6] Ovakve rasprave i biranje strana kao da računalne igre čine novim *rock 'n' rollom*, no za proizvođače je to još jedan od silnih čimbenika kojeg mora razmatrati pri tvorenju strategije.

Od svih tvrdnji o kompleksnosti, idiosinkrastičnosti, alkemiji i sličnih atributa kojima su autori Ruggill i McAllister (2011) nastojali izbjeći biranje strana između poklonika i kritičara

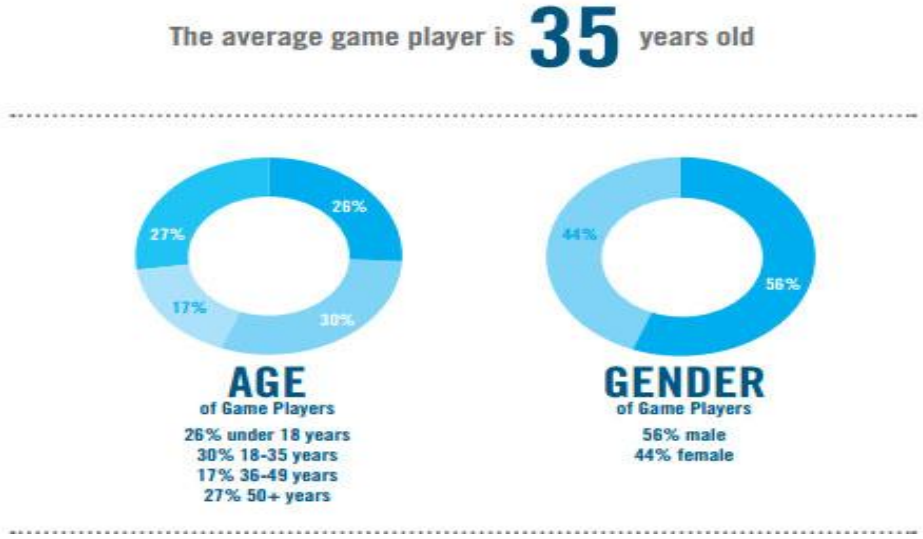
[4] Bošnjak, D. (2016) *Igre koje su toliko brutalne da su zabranjene*, IGN [online], raspoloživo na: http://adria.ign.com/specijal/4279/feature/igre-koje-su-toliko-brutalne-da-su-zabranjene [23.08.2016.]
[5]Benson, J. (2015) *The Rise and Fall of Video Gaming's Most Vocal Enemy*, Kotaku [online], raspoloživo na: http://www.kotaku.co.uk/2015/09/15/the-rise-and-fall-of-video-gamings-most-vocal-enemy [23.08.2016.]
[6]Ebert, Roger (2007) Games vs. Art, Ebert vs. Barker, *rogerebert.com* [online], raspoloživo na: http://www.rogerebert.com/rogers-journal/games-vs-art-ebert-vs-barker [23.08.2016.]

i time doprijeti do objektivnosti koju daje držanje balansa, jedna je neupitno i bespogovorno istinita: „Računalne igre danas su nedvojbeno veliko sijelo svjetske kulturne produkcije.“[7]

1.2. Neka brojke govore za sebe

Još jedan od važnih faktora koje poduzeće u industriji računalnih igara mora uzimati u obzir pri donošenju adekvatne odluke o strategiji koju će primjenjivati jest: tko danas igra računalne igre? Stereotipna vremena kad su se računalne igre asocirale sa štreberskim dječacima padaju u vodu kada se pogledaju brojke.

Dakle, godine igrača prvenstveno pripisivane tinejdžerskima veliki su *cliche*. U stvarnosti, prosječni igrač star je 35 godina. Ista stvar je i sa spolom tj. uvriježeno je smatrati kako muškarci prevladavaju u igranju računalnih igara, dok zapravo ta razlika nije toliko značajna – čak 44% od ukupne igraće populacije čine žene.

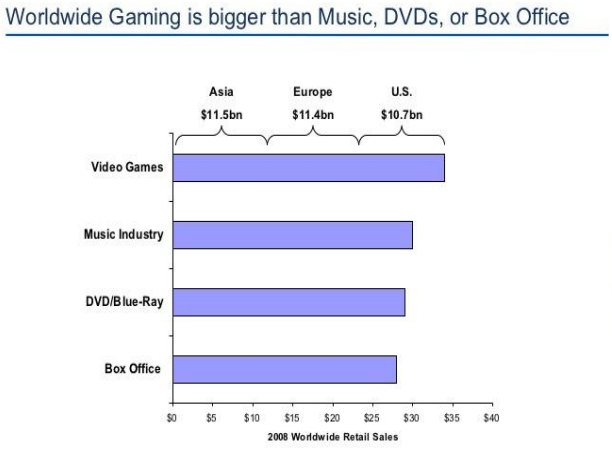


Slika 1: Strukture igrača videoigara po godinama i spolu
Izvor: ESA, https://blog.innogames.com/esas-2015-essential-facts-on-the-video-game-industry

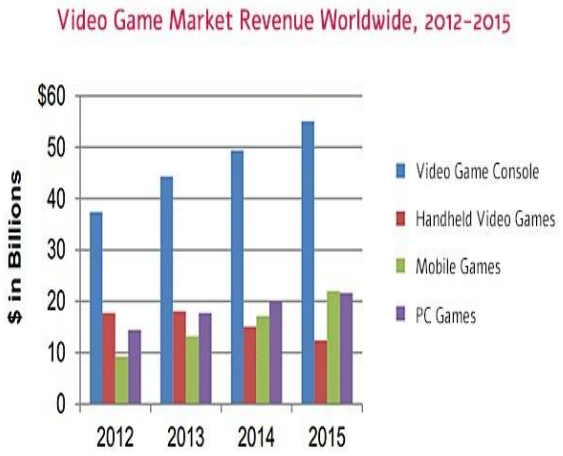
Zaključak je jasan: računalne igre igraju svi. Proizvođači i izdavači se u tom pogledu ne moraju previše brinuti, već bi se više trebali usredotočiti na praćenje trendova kako bi se u strategiji prednost dala igranijim žanrovima igara, baš kao i relevantnijim platformama. Tržište za njih ogromno je, isto kao i potencijal za inovacije. Štoviše, industrija iz godine u godinu toliko raste, da je profitom davno prestigla glazbenu industriju, te cjelokupnu zaradu

[7]Ruggill, E.J. i McAllister, S.K. (2011) *Gaming Matters: Art, Science, Magic, and the Computer Game Medium*, Tuscaloosa: University Alabama Press.

filmske industrije od prodaja kino ulaznica. Takva situacija čak je bila i krizne 2008. godine, kad se industrija računalnih igara sa svojom moći pokazala gotovo pa imunom na dotični turbulentni ciklus.



Slika 2: Prihodi videoigara u usporedbi s ostalim medijima u 2008. godini
Izvor: Slideshare, www.slideshare.net/Eth0s/video-game-industry-trends



Slika 3: Prihodi na svjetskom tržištu računalnih igara od 2012. do 2015.
Izvor: Viola-notes, http://www.viola-notes.com/israeli-gaming-startups-an-underestimated-opportunity-for-vcs/

Podaci od analitičarske kompanije Superdata pokazuju da je u prošloj, 2015. godini industrija računalnih igara samo od digitalne distribucije zaradila zapanjujućih 61 milijardi dolara. Sabere li se fizička prodaja, iznos se lako penje iznad stotinu milijardi dolara.[8]

Ovi vrtoglavi iznosi dokazuju da je industrija računalnih igara ne samo kulturni fenomen modernog doba, izazivačica stereotipa i kontroverzi, ozbiljna karijera, materijal za akademsko istraživanje, magnet za enormna ulaganja u kapital i istraživanje, nego i veliki igrač u značajnom utjecanju na globalnu ekonomiju.

1.3. Activision Blizzard i strategija

Kaže se da mantra industrije računalnih igara glasi 'evoluiraj ili umri', upravo zbog kombinacije strahovito ubrzanog tehnološkog razvoja i promućurnosti hirovitih potrošača, koji su među najvažnijim faktorima i koji industriju čine jako dinamičnom i visokorizičnom. Inovacije su nužnost. Treba se truditi stalno smišljati nove inovacije, jer se time shvaća da će

[8]Pejović, M. (2016) *Industrija video igara: zarade od kojih zastaje dah*, Al Jazeera [online], raspoloživo na: http://balkans.aljazeera.net/vijesti/industrija-videoigara-zarade-od-kojih-zastaje-dah [23.08.2016.]

budućnost uvijek biti neizvjesna ako intelektualno rukovodstvo ne preuzme vlast nad mrežom za stvaranje vrijednosti, u cilju stvaranja vrhunskih doživljaja za potrošače.[9] U industriji računalnih igara nagrada za dobar rad je bajoslovna tj. profit je golem, a kazna je drastična, odnosno propast. Biti sredina, mediokritet, samo znači biti na usputnoj stanici ka propasti i svatko će tako završiti zadrži li se predugo. Fraulo daje dobar uvid u strateške greške koje su tvrtke s legendarnim naslovima iza sebe odvele u propast ili u najboljem slučaju ih posjele na stanicu mediokriteta, pa ih potom odvele u neminovnu propast. Tako je, primjerice, *Bullfrog* dopustio da im glavni vizionar, odgovoran za kreaciju niza uspješnica koje su proslavile tvrtku, isklizne iz vlastitih redova. Naposljetku ga je kupio videoigraći gigant *Electronic Arts*, te ga je zbrisao s lica zemlje. U *Eidos*u su bili nepažljivi kad je trebalo uspješnom brandu održavati svježinu dodavanjem novih sadržaja, kreativnih rješenja, nastavaka ili jednostavno marketingom koji će igrače spriječiti da zaborave na njih. Kupio ih je veliki japanski proizvođač *Square Enix*. *Midway* se suočavao s nizom problema: loše provedeni marketing, pretjerani nesklad između projektnih odjela (proizvođača, izdavača, testera, prodavača), loša organizacija, loši naslovi izbačeni kako bi od stare slave pokupili što se još može, pa čak i nepotizam. Bankrotirao je, te ga je preuzeo *Warner Bros.*, zadržavši najbolje djeliće, a otarasivši se svega ostalog. Čak je i legendarni *Microsoft* imao svojih problema u području računalnih igara kad je nastupila era tkz. *patchiranja* iliti zakrpa. Njihovi programeri toliko su se ulijenili, pa su na pritisak managementa, kojemu je najviše u interesu da se naslov dovrši u zadanom vremenu prije nego se troškovi proizvodnje popnu do razine neisplativnosti, počeli izbacivati igre pune *bugova*[10], te ih u tom činu nisu mogli zaustaviti niti testeri svjesni svih tih silnih pogrešaka. Management je razumio prednosti zakrpa: igra se izbaci na tržište, igrači je kupe, igrajući pronađu*bugove*, prijave ih, pa programeri naknadno ispravljaju pogreške pomoću zakrpi dostupnih preko Interneta. Naravno, ovaj nekorektni pristup nije se svidio kupcima.

Activision Blizzard, poduzeće pomoću kojeg će se provesti analiza strateškog managementa u industriji računalnih igara, na samom je vrhu u ovoj industriji. Da bi ostvarili takvo postignuće, valjalo je uočavati i izbjegavati brojne greške na kojima su posrtali njihovi konkurenti, te biti sposoban prepoznati svaku priliku kojom će poduzeće uspjeti održavati ubrzani tempo. Za uspjeti u tome nije dovoljno imati talentirane ljude, vizionare, vrhunske

[9] Ridderstrale, J. i Nordstrom, K. (2003) *Karaoke kapitalizam: Menadžment za čovječanstvo*, Zagreb: Differo, 2004., str. 265.

[10] *bug* (engl. kukac) – greška u programu; prema događaju iz 1950-tih kada je u računalo UNIVAC ušao kukac i zaustavio njegov rad.

programere, pažljive testere, promučurne izdavače, vješti marketing, pažljivo održavani brand i lojalne kupce. Potrebno je 'ljepilo' koje će sve nabrojano držati na skladnom okupu, a to je management. A da bi management uspio u održavanju balansa među svim tim brojnim i kompleksnim proizvodnim entitetima, potrebna mu je dobra strategija.

Da bi se kvalitetno razumjelo kako se *Activision Blizzard* snašao u zahtjevnom okruženju kakvo je u industriji računalnih igara, potrebno je okvirno rauzmijeti glavne postavke, odnosno opće karakteristike strateškog managementa. Potom treba uspostaviti primjenu tih postavki isključivo na industriju računalnih igara. Nakon toga prikladno je da se pobliže upozna s poduzećem *Activision Blizzard*, da bi se potom moglo raspravljati o strateškom managementu koji mu je omogućio uspjeh. Sve navedeno slijedi u nastavku.

2. OPĆE KARAKTERISTIKE STRATEŠKOG MANAGEMENTA

2.1.Strateški management kao dio planiranja

Mnogo pokušaja je bilo da se što adekvatnije definira pojam managementa. Najznačajniji konsenzus koji su autori uspjeli postići jest odluka da se management tretira kao proces, pa se on kroz procesni aspekt i definira. „*Najveći je broj autora prihvatio procesni aspekt definiranja managementa s obzirom na to da je taj aspekt bazičan i najkompleksniji*."[11]I tu postoji džungla definicija, one starijeg doba više se ugledavane na vojne termine, jer teorija managementa mnogo je toga povukla iz vojske, pošto je i samo upravljanje vojskom vid managementa, dok se novije definicije radije drže podalje od autokratstva, te posežu za modernijim, demokratskijim odnosom prema svemu čime se upravlja. Ipak, za Kreitnerovu definiciju može se tvrditi da je najkvalitetnije prikupila sve značajno, te glasi: *management je proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa*.[12]

Ako se tvrdi da je management proces, onda je svaku od akcija provedenih u tom procesu prikladno nazvati njegovim funkcijama. I tu autori zapadaju u polemike, no većina se ipak odlučila na tvrdnju da postoji pet funkcija managementa. To su sljedeće: (1) planiranje, (2) organiziranje, (3) kadroviranje, (4) vođenje i (5) kontroliranje. Iako uspješni management ovisi o dobrom upravljanju sa svim nabrojanim funkcijama, za daljnju raspravu valja se ograničiti na jednu, i to samo na njen dio, jer sadrži sve potrebno za analizu koja će se provesti. Funkcija je planiranje, a strategija i strateški management su njen dio.Cole planiranje definira kao aktivnost koja uključuje odluke o ciljevima, sredstvima, ponašanju i rezultatima. Također smatra da je *planiranje kompleksan proces u kojem se naprije utvrđuje vizija poduzeća iz koje se deducira njegova misija, iz koje se potom izvode ciljevi, a kako bi se oni ostvarili nužna je adektvatna formulacija strategije pretočene u planove i budžete*.[13]Shvati li poduzeće gdje se trenutno nalazi, a gdje se želi naći u budućnosti, htjeti će također dokučiti i kako tamo stići. Za to je nužna dobra strategija. S pametnom strategijom, svakipotez je samopojačan; svaki potez stvara više mogućnosti koje su višestruko korisne, a svaka pobjeda nije samo za danas, već i za sutra.[14]

[11] Buble, M. (2006) *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija, str. 3.
[12]Buble, M. (2006) *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija, str. 3.
[13]Buble, M. (2006) *Osnove menadžmenta*, Zagreb, Sinergija, str. 85-86.
[14]McKeown, M. (2012) *The Strategy Book*, New York: Pearson Education Ltd., 2nd edition, 2016.

U hijerarhijskoj podijeli managementa na razine nižeg, srednjeg i vrhovnog, na svaku od njih potpada pripadajuća razina planiranja, a svaka mora funkcionirati u sprezi s ostalima želi li se polučiti uspjeh. No dok se najniži management bavi operativnim dijelom planiranja, a srednji taktičkim, strategija pripada vrhovnom managementu. To nosi odgovornost za efektivan i efikasan opstanak i razvoj poduzeća na dugi rok.

Strategija je vojni termin koji je ne toliko davno u ekonomskoj znanosti uzet kako bi se stvorio promišljeniji pristup poslovanju - koji će izbiti filozofiju poduzeća da poslovanje temelji isključivo na proizvodne mogućnosti, te mu usaditi potrebu da se osvrće za uvjetima koje mu stvara okolina. Strategija je prvi put korištena u Ateni (508.pr.K.) kako bi se opisalo umijeće vođenja između deset generala u ratnom vijeću. Neki su isticali kreativniju, ljudsku stranu, a drugi su se zalagali za analitički pristup strategiji.[15]Do danas se termin toliko razvio da je teško sve gledati tako crno-bijelo kako su to činili stari Grci. Stacey ide toliko daleko da tvrdi kako je strategija vrlo ozbiljna igra i da život sviju ovisi o načinu i rezultatu igranja te igre. Također tvrdi da je zabavno bizarna jer je teško ustanoviti što 'igrači' rade, a pitati ih se ne može jer uglavnom djeluju po automatizmu i zbog toga taj bizarni aspekt čini igru zanimljivom za raspravu, ali i teškom za oblikovanje zaključaka.[16] Ipak, u svrhu ovoga rada, najvažnije se usredotočiti na strategiju kao poslovnu činidbu. Buble navodi Alfreda D. Chandlera, Jr. kao prvog autora koji se 1963. godine u svom djelu *Strategy and Structure* bavio pitanjem strategiju u poduzetnišvu, pa je pošteno od njega kao pionira uzeti definiciju kojom je on objasnio strategiju u poslovanju. Ona glasi: *strategija je određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncpecija i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva*.[17] Današnji svijet neizbježno zahtjeva uključivanje ponešto razmišljanja unaprijed, kao i ponešto usputnog prilagođavanja.[18]

[15]McKeown, M. (2012) *The Strategy Book*, New York: Pearson Education Ltd., 2nd edition, 2016., str. xxi
[16]Stacey, R. (1993) *Strateški menedžment i organizacijska dinamika*, Zagreb, MATE, 1997., str. 9.
[17]Buble, M. (2006) *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija, str. 106.
[18] Mintzberg, H. et.al. (2005) *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, New York: Free Press, str. 11.

2.2. Pojam strateškog managementa

Što je više do izražaja dolazilo kako se poduzeće više ne može oslanjati isključivo na svoje proizvodne mogućnosti, odnosno kad se ispostavila ogromna važnost utjecaja okoline na poslovanje, javila se potreba managementa da dio pažnje makne s djelovanja interne okoline i posveti se utjecaju eksterne. Sve razvijenije tržište značilo je i sve dinamičniju, neizvjesniju i kompleksniju eksternu okolinu koja iziskuje nužnost donošenja dugoročnih odluka. Polaziti od ovakve osnove znači postaviti vrhovnom managementu ultimatum koji zahtjeva anticipaciju, nadzor, ocjenjivanje i uključivanje okoline u proces strateškog odlučivanja. Tako je u 20. stoljeću razvijen strateški management.

Ni strateški management nije pošteđen brojnih nastojanja da ga se definira na način koji će najbolje dočaravati njegovu srž. Stacey (1993) smatra da je u poduzeću zadatak strateškog managementa stvoriti položaj i poziciju koji će u nekom udaljenom vremenskom trenutku donijeti prihvatljiv učinak, za što je nužno utvrditi obrasce akcija (strategiju) koji će voditi željenom položaju i poziciji. Za to je pak potrebno uspostaviti određene procese s povratnom vezom.[19] Odluka o izboru jedne od formalnih definicija je teška, no kako će se kasnije u poimanju procesa strateškog managementa koristiti podjela na etape koju su formulirali Certo i Peter, najlakše se odlučiti na definiciju koju su oni sami zadali. Definicija glasi: *strateški management je kontinuiran, iterativni proces usmjeren na održavanje organizacije kao cjeline primjereno oblikovane prema svojoj okolini*.[20] Pošto će poslije u radu analiza okoline biti provedena uz provedbu alata poput SWOT i PEST analize, poslužit će i definicija iz perspektive okoline: strateški management je managerska odgovornost za postizanje konkurencijske prednosti kroz optimiziranje internih sredstava, pritom opažajući eksterne prilike i izbjegavajući eksterne prijetnje.[21]

[19]Stacey, R. (1993) *Strateški menedžment i organizacijska dinamika*, Zagreb: MATE, 1997., str. 6-7.
[20]Buble, M. (2006) *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija, str. 110.
[21] Boundless (2013) *Management*, Boston: Boundless, eBook

2.3. Proces strateškog managementa

Proces strateškog managementa podijelit će se na pet etapa, koje su zadali Certo i Peter.[22] Te etape su:

(1.) analiza okoline
(2.) postavljanje usmjerenja okoline
(3.) formuliranje strategije
(4.) implementacija strategije
(5.) kontrola i evaluacija strategije

Valja naglasiti da je ova podijela edukativne naravi i u stvarnosti se etape ne moraju uvijek odvijati ovim redoslijedom, jer management u mnogo navrata može biti prisiljen odskakati od njega jer mu je tako situacija nametnula.



Slika 4: Etape u procesu strateškog managementa
Izvor: EFZG, http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/3%20%20Strate%C5%A1ki%20menad%C5%BEment%20kao%20proces.pdf

U nastavku će se ukratko opisati svaka od ovih etapa.

Analiza okoline ima za svrhu utvrditi ključne faktore utjecaja na sadašnji i budući razvoj poduzeća, a time i na izbor njegove strategije. Svodi se na tri grupe analiza i to: analiza opće (socijalne) okoline, analiza poslovne okoline i analiza interne okoline.Internih uvjeta ima mnogo i razlikuju se ovisno o organizaciji, kao što će i eksterni faktori u svakoj industriji biti. Međutim, management ima stratešku kontrolu nad interakcijom tih internih uvjeta. Te potencijalne atribute najlakše je uočavati kao generalizirane kategorije. Lanac vrijednosti najbolje je sredstvo za identifikaciju svakog od tih dijelova. To je korisna mentalna mapa za management.[23] Uspješna provedba ovih analiza pretpostavka su spoznaje položaja poduzeća u

[22]Buble, M. (2006) *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija, str. 110.
[23]Porter, M. (2010), prema: Kiechel, W. (2010) *The Lords Of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World*, Boston: Harvard Business School Publishing, eBook edition, 2010

danim uvjetima okoline, te omogućavaju adekvatan izbor strategije koja bi omogučila efikasno djelovanje u takvoj okolini.

Postavljanje organizacijskih usmjerenjapodrazumijeva određivanje vizije, misije i ciljeva poduzeća. Vizija u kontekstu managementa je poželjna, realna i vjerodostojna slika budućeg stanja poduzeća.[24] Misija opisuje vrijednosti, aspiracije i razloge postojanja poduzeća. Misija se razlikuje od vizije utoliko što se ona ne odnosi na budućnost, već na sadašnjost. Misija se bavi načinom na koji se organizacijom upravlja u sadašnjosti, bavi se svrhom ili razlogo postojanja organizacije.[25]Ciljeve možemo podijeliti na tri vrste: one koji izriču namjeru (npr. opstanak), koji izriču usmjerenje (npr. rast) i koji izriču rezultat (npr. rast od x% u idučoj godini). Određivanje ovih triju komponenti omogučava managementu potragu za načinima, metodama i resursima koja osigurama odabir najprikladnije strateške solucije.

Formuliranje strategije je proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti poduzeća. Uključuje razvoj adekvatnih strategija i postavljanje smjernica politika za ostvarenje izabrane strategije. U tu svrhu management ima na raspolaganju različite tipove strategija: korporacijskih (glavne strategije i modeli poslovnog portfelja), poslovnih (generičkih poslovnih strategija i strategija u životnom ciklusu proizvoda) i funkcijskih (istraživanje i razvoj, marketing, proizovdnja, ljudski resursi, financije).

Implementacija strategijeodvija se u tri koraka, i to: (1) analiza strateškog izbora, (2) izbor pristupa implementaciji i (3) neposredna impementacija. Analiza strateškog izbora treba utvrditi kolike promjene mora načiniti poduzeće da bi implementacija bila uspješna. Izbor pristupa implementaciji postavlja zahtjev izbora primjerenog pristupa implementaciji. Neposredna implementacija najzahtjevniji je i najosjetljviiji korak u implementaciji.[26]

Kontrola i evaluacija strategije svodi se na promatranje i evaluaciju procesa strateškog managementa u svrhu osiguranja njegove potpune funkcionalnosti i daljnjeg unapređenje. To se postiže nadgledanjem aktualnih performansi i njihovom komparacijom s utvrđenim standardima kako bi se mogla ustanoviti eventualna odstupanja i njihovi uzroci te poduzeti mjere za otklanjanje tih devijacija. Iako je ovo završna etapa, omogučava da utječe na uklanjanje slabosti kad nastupi novi ciklus strateškog managementa.

[24]Stacey, R. (1993) *Strateški menedžment i organizacijska dinamika*, Zagreb: MATE, 1997., str. 328.
[25]*Ibid.,* str. 329.
[26]Buble, M. (2006), *Osnove menadžmenta*, Zagreb, Sinergija, str. 136-137.

3. PRIMJENA STRATEŠKOG MANAGEMENTA U INDUSTRIJI RAČUNALNIH IGARA

Etape opisane u prethodnom poglavlju općeniti su i nelinearni koraci primjenjivi u strateškom managementu za svaku industriju. Ako su takvi, dakle, primjenjivi su i na industriju računalnih igara. U nastavku bi trebalo određenije navesti razne aktivnosti i opcije koje predstavljaju prolaženje managementa kroz nabrojane etape, pritom vodeći računa da se one uvelike tiču industrije računalnih igara. To će biti učinjeno praćenjem zadanih općih koraka i njihovim ogoljavanjem do razine kakva izaziva prikladno razumijevanje strateškog managementa u industriji računalnih igara.

3.1.Analiza okoline u industriji računalnih igara

Kao što je već rečeno, analiza okoline prolazi kroz prizmu opće (socijalne), poslovne i interne analize. Analiza opće (socijalne) okoline najbolje se provodi pomoću tkz. PEST analize. Akronim PEST stoji za: političko-pravnu (P), ekonomsku (E), socijalno-kulturnu (S) i tehnološku (T) okolinu. PEST analizom se kroz ta četiri aspekta pokušavaju utvrditi prilike i prijetnje za poduzeće. Ovako bi otprilike izgledala PEST tablica kad bi se analiza provodila za industriju računalnih igara:

Tablica 1: PEST analiza u industriji računalnih igara

POLITIČKO-PRAVNA OKOLINA	EKONOMSKA OKOLINA
- utjecaj Brexita - niska tolerancija nekih zemalja na igre s puno nasilja (Njemačka, Australija…) - lobi i pritisak od grupa koje igre smatraju štetnima - ograničenja koja se tiču copyrighta, brandiranja, patenata i licenciranja - strogi zakon za strana poduzeća (Kina)	- rast popularnosti određenih žanrova igara (prvenstveno MMORPG) - nemogućnost nadograđivanja konzola - veliki kapital potreban za ulazak u industriju - operacijski troškovi slanja fizičkih kopija - popularnost digitalnih kopija - tržište vođeno percepcijom o niskim cijenama - duga, troškovno zahtjevna proizvodnja igara - visoko profitabilna, ali i rizična industrija
SOCIJALNO-KULTURNA OKOLINA	**TEHNOLOŠKA OKOLINA**
- piratstvo - rast interesa među ne-igračima - porast udjela igračica - porast udjela raznih starosnih skupina - razvoj igrače kulture na globalnoj razini - globalnost rađa opasnost od povrede raznih kulturoloških konvencija neke zajednice - igre su veliki potrošač vremena zbog velike trajnosti prosječne igre	- velika moć računalnih komponenti, pa igre na svim platformama opčinjavaju izgledom - nezaustavljiv razvoj novih platformi (tableti, smartphoneovi…) - optička vlakna i rastuća brzina Interneta - ogromni memorijski kapaciteti računala za velike, složene i vizualno bogate igre - gotovi alati za lakšu izradu *indie* igara - digitalna prodaja (Steam i sl.) - podrživost platformi za dr. medije (npr. film)

Izvor: autor

Svaka od točaka u PEST tablici neće biti detaljno objašnjavana, već će se obrađivati one točke za koje će se ispostaviti da pobliže dočaravaju srž strateškog managementa u poduzeću *Activision Blizzard*,koje će kasnije biti analizirano u ovom radu.

Analiza poslovne okoline mora utvrditi sve zahtjeve koje poduzću postavlja specifični segment eksterne okoline, a kojima ono mora na adekvatan način udovoljiti. Neki od načina provedbe su npr. *stakeholder* analiza i analiza konkurentske okoline.[27] *Stakeholderi* (zainteresirane grupe) u industriji računalnih igara sačinjavaju širok spektar. Isprepletenost raznih grupa, bilo unutar ili van poduzeća, puno češće zapada u konfliktnost negoli u skladnost. Već unutar poduzeća uočljiv je vječni sukob između proizvođača i izdavača: proizvođač je u žurbi, ima rokove, želi ih ispoštovati pod svaku cijenu, dok je izdavač previše oprezan kad treba izdati igru koja zbog žurbe potencijalno sadrži mnogo grešaka. Programeri također žure, a testeri ih usporavaju svojim izvještajima o počinjenim pogreškama. Gledano izvana, poduzeće može htjeti svoj proslavljeni *brand* adaptirati u neki drugi medij, npr. film, dok će neki filmski studio biti skeptičan po tom pitanju, vodeći se nepisanim pravilom da su filmovi bazirani na računalnim igrama osuđeni na propast. Proizvođačima zbog nastalih komplikacija možda zatreba više vremena, a to je vrijeme koje ugrožava prodavače. A zatim je tu i nemilosrdna konkurencija zbog koje poduzeće mora voditi računa o strukturi industrije, kao i svojoj poziciji u industriji, pa te analize bi trebalo i izvršiti.

Analiza interne okoline mora dati odgovor na razna pitanja, kao što su:

- **Proizvodi li poduzeće pravi proizvod?**

  Računalne igre mogu se kategorizirati u mnoge žanrove, a poduzeće bi u izvjesnoj mjeri moralo voditi računa o trendovima zbog kojih su u određenom razdoblju neki žanrovi popularniji od drugih. Pritom je bitna fleksibilnost poduzeća tj. sposobnost da se lako i brzo prilagodi hirovitim promjenama afiniteta kod potrošača. Gigante među proizvođima obično krasi ta fleksibilnost, dok su mali, nezavisni (tkz. *indie*) proizvođači manje fleksibilni jer se najčešće radi o maloj skupini prijatelja/poznanika privrženima određenom žanru za koji onda svoje poduzeće i specijaliziraju. Ipak, troškovi proizvodnje kod njih su daleko manji, pa si oni te preferencije mogu priuštiti češće nego što to može veliko poduzeće. Trenutno najbolje prolaze akcijski, sportski i trkaći žanrovi, a veliki

[27]Buble, M. (2006) *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija, str. 113.

uspon doživljavaju MMORPG[28] (Massive Multiplayer Online Role Playing Games), zatim igre koje nude mogućnost kreiranja sadržaja od strane samog igrača, te logičke (*puzzle*) igre na prijenosnim platformama (pogotovo kod igračica).

- **Je li moguće da proizvodnja bude efektivna i efikasna?**

Pretpostavka da je neki žanr trenutno popularan, logično nameće poduzeću da mu je u interesu tim žanrom se i baviti. No, je li je to uvijek moguće i prihvatljivo? MMORPG toliko su napredovali i osvojili toliko igrača da je u njima ne samo bogatstvo, već i budućnost. Ali budžet potreban da bi se proizveo kvalitetna MMORPG igra može premašivati budžet i najvećih hoolywoodskih *blockbustera*, dakle, može se raditi i o naslovima čije stvaranje košta i preko 200 milijuna dolara. Da stvar bude još zahtjevnija, nitko još nije nadmašio legendarni *World Of Warcraft (WoW),* naslov koji je broj 1 u žanru otkad je izdan krajem 2004. do dana današnjeg kad još uvijek broji preko 10 milijuna preplatnika. Tko je igrao *WoW* može stvoriti makar blagu predodžbu o tome koliko trnovit put konkurent mora prijeći želi li barem donekle parirati i odnijeti dio kolača potreban da se opravdaju silni troškovi proizvodnje. Dakle, pratiti trend u proizvodnji ne znači ujedno biti efikasan i efektivan!

- **O kojim kritičnim faktorima ovisi uspješno ostvarenje ciljeva poduzeća te ima li poduzeće mogućnosti utjecaja na te faktore?**

Ako poduzeće shvati socijalno-kulturna i trendovska previranja koja su dovela do rasta popularnosti pojedinih žanrova, ono se svim silama može potruditi da najdublje uđe u novopečeni fenomen, zauzme svoju poziciju i velikim *brandom* načini žanrovski standard koji tako postaje kritični faktor konkurenciji. Ovdje je bitan dobar marketing koji će nametanjem *branda*potrošačima bitno utjecati na mnogo faktora koji dovode do novih trendova. Ako se igrač nakon 10 godina pomalo umorio od igranja*World Of Warcraft,* nova filmska adaptacija toliko je promovirana, a što je još bolje, pompa je prerasla u rezultat koji je bio iznadprosječan film koji je razbio dotadašnje predrasude. I kako da takav film u igraču ne probudi nostalgiju, koja će ga na još neko vrijeme prikovati za svijet u kojeg je uložio tolike godine?

- **Koja obilježja poduzeća podupiru, odnosno priječe da ono slijedi svoje ciljeve i svoju strategiju?**

Budžet je najosjetljiviji aspekt koji podupire ili priječi poduzeće u ostvarenju svojih ciljeva. Ako ne postoje dobri programeri, nema adekvatne tehnološke opremljenosti,

[28] MMORPG – žanr računalnih igara, kombinacija igre igranja uloga i masivne igre za više igrača, u njima veliki broj igrača vrši interakciju s drugima unutar virtualnog svijeta.

nikakve vizije i slično, onda zdrav razum poduzetnika sprječava da sanja o nerealnim, nedohvatljivim pothvatima. Ali ništa ne frustrira više nego kad netko sve to ima, ali nema novca da održava sinergiju svih tih kompetencija koje bi se mogle kvalitetno iskoristiti. Kompetencije su jedinstvene, a novac je uvijek 'tu negdje', ali ga se ima ili nema. Naravno, mnogo je slučajeva u kojima novac nije problem, već primjerice politička situacija. Npr. Kina u mnogim žanrovimatvori ponajveći udio igrača, pa je mnogim poduzećima velik problem novi kineski zakon koji stranim poduzećima dopušta djelovanje u Kini samo putem partnerstva s nekom domaćom tvrtkom.

- **Što poduzeće može poboljšati?**

Računalne igre, za razliku od npr. filma, mnogo su podložnije daljnjim poboljšanjima. Ako je film pušten u kina, eventualni previđeni gaf uglavnom nije moguće ispraviti (nepojmljivo je da se npr. glumačka postava opet sastavlja da bi se ponovno odglumila scena koja je sadržavala gaf), a kad je i moguće (specijalni efekti, zvuk…), veliki je, i uglavnom neisplativi, trošak. Kod računalnih igara je drugačije. Ako se radi on nekoj sitnoj tehničkoj pogrešci koja narušava igrače iskustvo, proizvođač izbaci *patch* iliti zakrpu, koju igrač lako i besplatno preuzme *online* i time ispravi previd. Ako se mane tiču nedovoljne količine sadržaja u inače zabavnoj i prihvaćenoj igri, poduzeće to lako iskoristi i izbaci nadogradnju iliti eskpanziju, koju prodaje po manjoj cijeni od originalne verzije, čime osigura zaradu, zadovoljstvo igrača, produljenje vijeka trajanja igre i *branda*, te niske troškove, jer je ekspanzija izgrađena na već razrađenoj bazi iz originala (isti *engine*, grafika, dizajn, koncept itd.). Ako je igra svojedobno vrhunska, bez većih zamjerki, gotovo savršena, ali brzi tehnološki napredak učini da je vrijeme u par godina pregazi, poduzeće se uvijek može angažiratiu izradi nastavka, što se uostalom uvelike prakticira i u filmskoj industriji.

3.2. Postavljanje organizacijskih usmjerenja u industriji računalnih igara

Poduzeće u ovoj etapi određuje svoju viziju, misiju i ciljeve. U industriji računalnih igara, kao vrlo dinamičnoj i rizičnoj industriji, treba 'ciljati visoko'. Ako poduzeće nije neki maleni, nezavisni entitet sastavljen od entuzijasta koji su se u proizvodnju računalnih igara bacili više zbog gajene ljubavi prema hobiju, nego zbog želje za 'letom među zvijezdama', onda će managerska vizija, kao predodžba buduće slike u kojoj se poduzeće želi naći, zvučati najskromnije rečeno – ambiciozno. Sljedeći primjeri to i dokazuju:

'Naša vizija je kontinuirano rasti i ostati globalni predvodnik u razvoju koncepata igara za više igrača, kao i postati globalni predvodnik u MMORPG žanru računalnih igara.'[29]
'Naša vizija je da budemo vodeće poduzeće u području interaktivne zabave na odabranim tržištima jer ćemo nuditi superiorne vrijednosti zabave i izuzetna iskustva.'[30]

Dobra misija vodi svaki aspekt poslovanja, opisujući ono što poduzeće treba ostvariti kako bi nastavilo postizati kvalitetan rezultat, rast i približavanje ostvarenju vizije. Primjeri:
'Naša misija je osigurati izvanredno iskustvo igračima, korisne prilike i mogućnosti za naš tim, kao i superiornu vrijednost za naše *shareholdere*.'[31]
'Naša misija je stvoriti inovativni, tehnološki napredni igraći koncept koji će na visoko kvalitetan način zabavljati naše igrače.'[32]

Ciljevi su specifičniji od misije, svode se na konačni rezultat planiranih aktivnosti i, iako su mogući ciljevi brojni, često je njihova narav slična za svako poduzeće u svakoj industriji. Radi se, primjerice, o cilju da se opstane, da se raste, pa se želi postići rast za određeni postotak, željeni povrat na investirano, cilj da se bude efikasan u proizvodnji itd.

3.3. Formiranje strategije u industriji računalnih igara

Poduzeća u industriji računalnih igara suočavaju se s mnogim teškim strateškim odlukama. Proizvodnja i izdavanje računalnih igara zahtjeva sposobnost dugoročnog promatranja pošto investicije u tako velike projekte moraju biti raspoređene godinama unaprijed. Poduzeće mora preduhitriti nove tehnologije, informirati se i 'staviti oklade' na njih, te biti dovoljno agilno da iskoristi prednosti nastale iz periodičnih poremećaja na tržištu uzrokovanih novim tehnologijama. Povijest izdavanja igara prepuna je 'leševa' izdavača koji su doživjeli neuspjeh pri glatkom prijelazu na nove tehnologije. Primjer je *Midway Games*, koji je bankrotirao usred poteškoća pri pokušaju implementacije onda nove Unreal Engine 3 tehnologije u svim

[29]Izvor: autor
[30] Positive gaming (2016): *Our mission and vision* [Internet], raspoloživo na:http://www.positivegaming.com/positivegaming/pg-corporate-information/our-mission-and-vision [24.08.2016.]
[31]Entertainment Gaming Asia Inc. (2016) *Vision, mission, values* [online], raspoloživo na: http://www.elixirgaming.com/Vision-Mission-Values.html [08.09.2016.]
[32]Positive gaming (2016): *Our mission and vision* [Internet], raspoloživo na:http://www.positivegaming.com/positivegaming/pg-corporate-information/our-mission-and-vision [24.08.2016.]

svojim igrama. Osim izbora kojoj se novoj tehnologiji prilagoditi, ima nekoliko drugih odluka kritičknih u oblikovanju uspješne strategije u industriji računalnih igara.[33]

Još jedna važna odluka koju poduzeće mora razmotriti je odabir između interne ili eksterne proizvodnje. Naime, vrlo često u industriji računalnih igara proizvođač i izdavač su dva različita poduzeća, te kad izdavač želi izdati igru, angažirat će poduzeće koje se bavi razvojem igara ili će unutar svog poduzeća osnovati novi tim koji će se time baviti, ako je u mogućnosti izvesti tako odvažan potez. Ovakve odluke najviše ovise o izdavaču, jer su proizvođači skloni marketinške i teškaške poslove prepuštati njima i radije se usredotočiti na sam proizvod. Problem je u tome što izdavači jako variraju u smislu usredotočenosti na određene platforme, razine financijskih sredstava dostupnih za financiranje igara, udjela na tržištu, zemljopisnog dohvata, broja zaposlenika, korporativne i kreativne kulture itd. Čak je i odgovor na pitanje o izboru eksternog ili internog proizvođača varirajuć, ali čini se kako trend više ide pod ruku s internom proizvodnjom. Tome u prilog idu dvije činjenice: jedna je da su mnogi izdavači koji su angažirali eksternog proizvođača s vremenom odlučili pripojiti ih ili od njih otkupiti franšizu i na daljnji razvoj je dati internom timu, a druga je da su skoro svi visokobudžetni naslovi s vrha ljestvica prodaje ujedno i proizvodi internih proizvođača.

Sljedeća ključna strateška odluka vezana je uz izbor originalnog ili licenciranog sadržaja u igrama. Originalni sadržaj je riskantan, jer malo novih originalnih sadržaja se probije do vrha top-ljestvica prodaje. Licencirani sadržaj ima već usađenu svjesnost igrača o *brandu*, pa ga je lakše progurati. Međutim, percepcija igrača o licenciranom sadržaju ima negativnije konotacije od originalnog, te zapravo, kultne, jako uspješne franšize igara temeljene su na originalnom sadržaju proizvedenom unutar same industrije, radije nego da su licencirane iz drugih medija. Drugim riječima, originalni sadržaj čvršće je vezan uz kvalitetu i uspjeh.Bolje je biti inovator, nego imitator.[34]Vlasništvo nad originalnim sadržajem ima i tu prednost što nudi kreativnu slobodu i neovisnost od volje drugih, jer s druge strane, licenca se može izgubiti ako konkurencija ponudi više ili istekne ugovor. Međutim, da bi poduzeće ovladalo

[33]Rabowsky, B. (2009) *Interactive Entertainment: A Videogame Industry Guide.* Oxnard, California: Radiosity Press, str. 126.
[34]Ridderstrale, J. i Nordstrom, K. (2003) *Karaoke kapitalizam: Menadžment za čovječanstvo*, Zagreb: Differo, 2004., str. 15.

originalnim sadržajem, dužna je utrošiti strahovit trud, oprez, pažnju i resurse da bi se u tome uspjelo.[35]

Izbor platforme koje će podržavati proizvedene igre također je ključna odluka. Neke platforme, kao što su mobilna i *online,* nude ogroman prostor za manevar i potencijalno niske troškove proizvodnje, ali pati od pretrpanosti naslova i konkurencije, pa je teško doprijeti do potencijalnih kupaca. Konzole i dlanovne platforme, s druge strane, su 'ograđeni vrt', te vlasnici platforme vrše selekciju igara i njihovih proizvođača po principu koji najviše odgovara njihovom interesu. Međutim, proizvodnja ovih igara je puno skuplja. Pri izboru platformi poduzeće treba voditi računa i o naknadi koju zahtjeva vlasnik određene platforme.

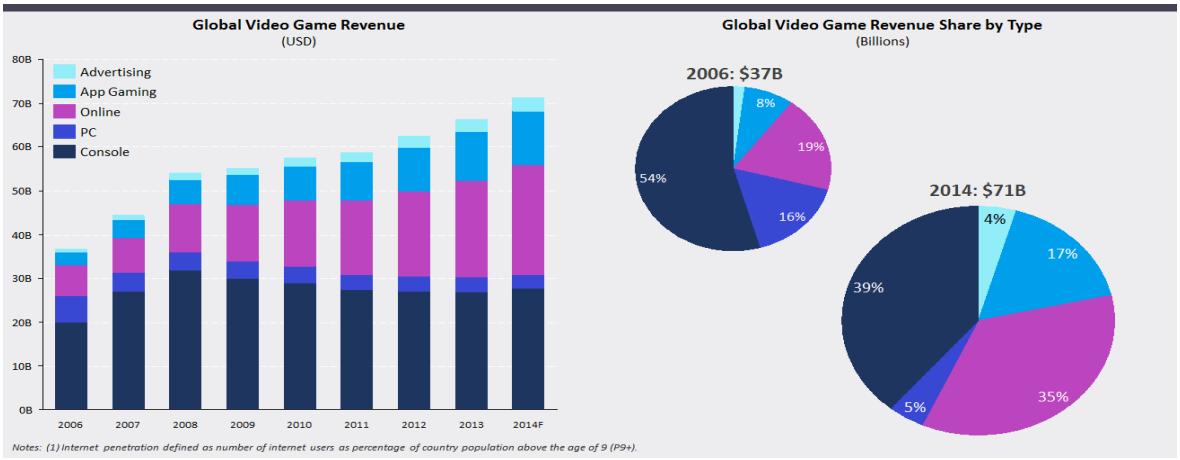
Izbor ciljanog područja kao i žanr igre još su dvije važne odluke koje mogu imati dramatičan utjecaj na šansu igre da doživi komercijalni uspjeh. Očito je da bi se maksimizirala prodaja, idealno bi bilo ciljati na što je više moguće područja, ali stvarnost nalaže da treba voditi računa o tome što su neke vrste sadržaja popularnije u nekim regijama, a u nekim drugima ne bi dobro prošli. O žanrovima je već bilo riječi, a kao strateška odluka su važan faktor jer određeni žanrovi bolje leže na određenim platformama (npr. strategije su bolje za PC zbog upotrebe miša; platformeri su bolji za konzole zbog praktičnosti *joysticka* i sl.).[36]

Naravno, da bi se formirala ikakva strategija, potrebno je da se poduzeće vodi spoznajama stečenima iz brojnih analiza provedenima u prethodnim koracima, kao i da se vode svojom vizijom i misijom. Sve gore navedene opcije usporedive su s općim tipovima strategija opisanih u teoriji strateškog managementa. Iz toga slijedi:

Što se korporacijskih strategija tiče, strategija kontinuiteta nije baš preporučljiva u industriji računalnih igara, jer ona zahtjeva uvjete stabilne okoline i poduzeće u ovakvoj industriji treba uistinu zauzeti iznimnu poziciju na tržištu da bi si moglo priuštiti razmatranje ove strategije. No realnije je tvrditi da u tako dinamičnoj industriji ovakva strategija nije poželjna. Zato je strategija rasta itekako preporučljiva. Tržište računalnih igara raste iz godine u godinu, nezaustavljivo je, te i dalje ima mnogo prostora za manevar jer se mijenja udio u popularnosti pojedinih platformi. O tome svjedoči potonja slika, te navedeno dokazuje privlačnost ove

[35]Rabowsky, B. (2009) *Interactive Entertainment: A Videogame Industry Guide.* Oxnard, California: Radiosity Press, str. 127-128.
[36]*ibid.*

strategije, bilo da se radi o strategiji internog rasta (tržišna/proizvodna ekspanzija, penetracija na nova tržišta) ili strategiji eksternog rasta.

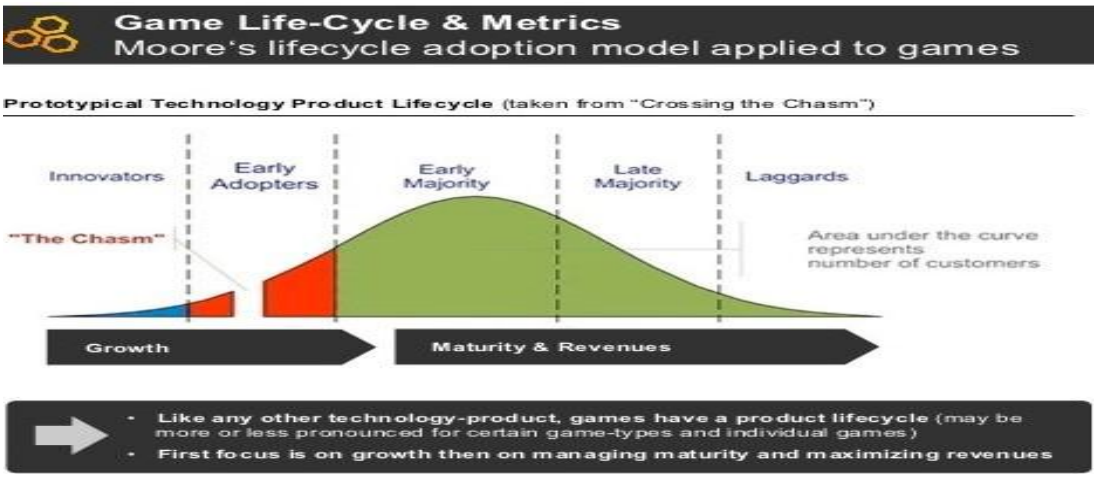


Slika 5: Globalni rast prihoda u industriji računalnih igara i udio platformi u dobiti
Izvor: Viola-notes,http://www.viola-notes.com/israeli-gaming-startups-an-underestimated-opportunity-for-vcs/

Nađe li se poduzeće u problemima, posegnut će za strategijama prikladnim za krizne uvjete. Ovisno o tome koliko duboko je zaglibilo, poduzeće može nastojati konsolidirati i obnoviti poslovanje u nastojanju da preživi ili je situacija toliko loša da bi trebalo napustiti djelatnost, a tada se koriste strategije ubiranja plodova, prodaja ili gašenje. Što se konsolidiranja i obnove tiče, u industriji računalnih igara je iskustvo pokazalo da su strateški zaokret i kontrakcija najprikladnije strategije: zaokret zato što je tržište računalnih igara veliko i raznoliko, pa ima puno prostora za poduzeće da izvrši radikalne promjene koje će ga odvesti na neku posve drugu stratešku poziciju u industriji; a kontrakcija jer u ovoj industriji uobičajeno je da velika tvrtka pripoji slabog konkurenta kako bi ga se riješila, da bi se onda ispostavilo da im je višak, pa se tog tereta rješavaju ovom strategijom. Za ogromna poduzeća koja proizvode i izdaju računalne igre brojnih žanrova i za brojne platforme, dakle imaju mnogo različitih i indirektno povezanih poslova, praktično je da se služe modelom poslovnog portfelja. Time se poslovanje rastavlja na segmente od kojih svaki nadalje može imati svoju poslovnu strategiju.

Što se poslovnih strategija tiče, poduzeće može koristiti neke od Porterovih generičkih poslovnih strategija kao što su strategija diferencijacije, strategija vođenja u troškovnoj učinkovitosti i strategija koncentracije na tržišne niše. Diferencijacija omogućuje poduzeću da zauzme cijeli spektar raznih tržišta računalnih igara, ovlada li ono inovacijama i kvalitetom u nekoliko žanrova. Međutim, kako su izdavaču potrebni nekoliko razvojnih studija da proizvede toliko igara, može mu se dogoditi da se u toj silnoj hrpi izgubi njihovo ime. Tko

igra računalne igre, sigurno je zaigrao barem jednu igru iz radinosti *Electronic Artsa*, ali vjerojatno ni u jednom trenutku nije išao za time tko stoji iza tog naslova. S druge strane, malo kome se dogodilo da je zaigrao igru, a da nije znao da ona pripada *Blizzard Entertainment*-u. To se postiže koncentracijom na tržišne niše: poduzeće se usredotoči na franšizu koja ga je proslavila i kojoj će nadalje održavati reputaciju i na njoj zarađivati. Ovdje je problem obrnut, jer vladati jednim segmentom znači mnogo 'kolača' prepustiti drugim poduzećima. Osim Porterovih generičkih poslovnih strategija, tu su i strategije životnoga ciklusa proizvoda. Radi se o poslovnim strategijama koje zahtijevaju određene različite funkcijske strategije koje podupiru ostvarenje poslovnih. U te strategije spadaju: strategija inoviranja, strategija infiltracije, strategija napredovanja, obrambena strategija i strategija povlačenja.[37] Na donjoj slici prikazan je životni vijek jedne igre, s pet faza unutar koji se mogu donositi različite funkcijske strategije. Glavna funkcijska područja po kojima se mogu formirati strategije su: istraživanje i razvoj, marketing, proizvodnja, ljudski resursi i financije.



Slika 6: Životni ciklus računalne igre
Izvor: Slideshare,http://www.slideshare.net/TomSente/casualconnect2012-honeytracks-game-lifecycle-kpis

3.4.Implementacija, kontrola i evaluacija strategije u industriji računalnih igara

Nema značajnije razlike između provođenja implementacije, kontrole i evaluacije u poduzeću koje djeluje u industriji računalnih igara i provođenja istih na poduzeću iz drugačije branše. Stoga je opća teorija o ovim postupcima prikladna da objasni ovaj dio, a podrobnije aktivnosti bit će kasnije opisane kad se utvrde analizom razmatranog poduzeća Activision Blizzard.

[37]Buble, M. (2006) *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija, str. 134.

Certo i Peter (1993) dali su najbolji pristup implementaciji strategije, rastavivši je na tri etape, i to: (1) analiza strateškog izbora, (2) izbor pristupa implementaciji i (3) neposredna implementacija.

Analiza strateškog izbora, kao prvi korak, zahtjeva da se ispita kolike promjene u poduzeća treba izvršiti da bi se uspješno implementirala odabrana strategija. Imamo pet razina strateških promjena, ovisno o dalekosežnosti i drastičnosti promjene koju treba učiniti. To su:

- strategija kontinuiteta (već odabrana strategija, obavlja se samo nadzor kako bi sve bilo pod kontrolom)
- rutinska promjena strategije (pridobivanje kupaca, marketinški miks, pozicioniranje proizvoda u svijesti kupaca)
- ograničena promjena strategije (novi proizvodi na novim tržištima)
- radikalna promjena strategije (reorganizacija poduzeća, spajanje ili preuzimanje)
- organizacijsko preusmjerenje (promjena u viziji i misiji poduzeća)

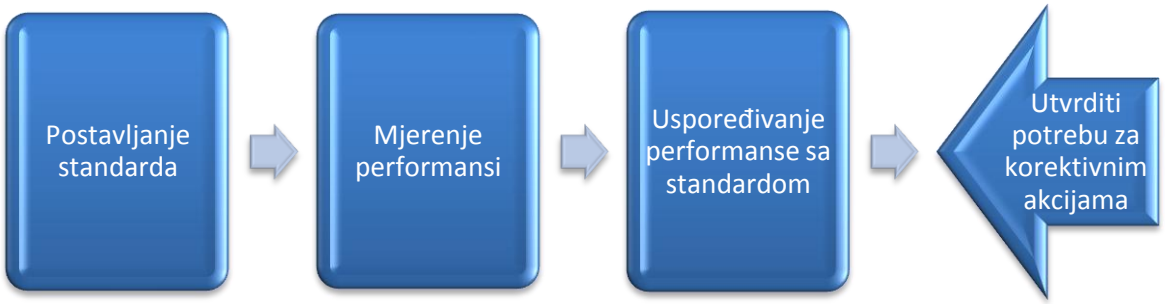
Poduzeće ima na raspolaganju nekoliko pristupa koje može izabrati pri implementaciji strategije, a u svakom od njih management ima različitu ulogu, pa se stoga služe i različitim metodama strateškog managementa. U komandnom pristupu menadžeri vode glavnu riječ, kolaborativni pristup je timski nastrojen i uzima se najbolje iz svakog prijedloga, te se slaže optimalna strategija itd.

Neposredna implementacija strategije čini najkompleksniju, najvažniju, najtežu i najosjetljiviju etapu strateškog managementa. U toj se etapi u ovisnosti o razini strateških promjena mogu poduzimati aktivnosti koje se odnose na tri osnovna segmenta interne okoline, a to su promjene u organizacijskoj strukturi, organizacijskoj kulturi i organizacijskim resursima. Sve su te promjene vrlo kompleksne ne samo po sadržaju koji se s vremenom mijenja, već i po načinu kako ih treba izvesti.[38]

O kontroli i evaluaciji će se manje govoriti jer njima pripada cijela jedna funkcija managementa i preduboko ulaženje u njih odvratit će pažnju sa strateškog managementa koji spada u funkciju planiranja. Međutim, spomenuti ih treba jer strateška kontrola i evaluacija pomažu da se osigura potpuna funkcionalnost i daljnje unaprjeđenje odabrane strategije. Ako se pokaže da ima značajnog odstupanja od planiranog, poduzimaju se korektivne akcije koje

[38] *Ibid.*, str. 137.

stvaraju novu radnu situaciju, u kojoj treba postaviti nove standarde, a oni bi morali ukloniti ta odstupanja, što će se pokazati mjerenjem performansi i usporedbom standarda.



Slika 7: Etape u procesu kontroliranja
Izvor: Slideshare, http://www.slideshare.net/mannyardales/managerial-control-1917296

4. OPĆI PODACI O PODUZEĆU ACTIVISION BLIZZARD

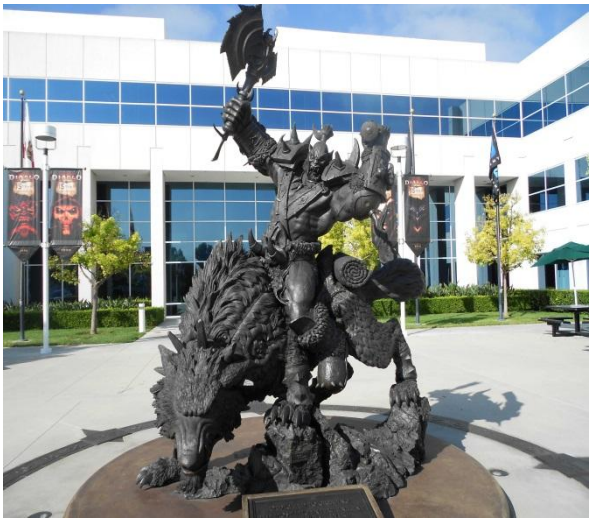
Activision Blizzard je jedno od najvećih poduzeća u industriji računalnih igara i jedno od najvećih u zabavnoj industriji uopće. Sjedište im je u Santa Monici (California, SAD), a nastali su 2008. godine spajanjem poduzeća *Activision* i *Vivendi Games*. Trenutno se sastoji od pet entiteta i to: *Activision* (izdavač), *Blizzard Entertainment* (proizvođač), *Major League Gaming* (profesionalni eSportovi), *Activision Blizzard Studios* (razne funkcije) i *King Digital Entertainment* (društvene, web, mobilne i facebook igre). Posjeduju i druga studija s kojima upravljaju modelom neovisnosti, kao npr. *Treyarch*, *Infinity Ward* i *Sledgehammer*.

Slika 8: Logo tvrtke Activision Blizzard
Izvor: The Wrap,http://www.thewrap.com/activision-blizzard-launches-film-tv-unit/

Prije spajanja Vivendi Games je bio najpoznatiji kao izdavač koji je pod svojim skrbništvom držao legendarne razvojne timove iz poduzeća kao što su *Blizzard Entertainment* i *Sierra Entertainment*, koji su izradili kultne serijale kao što su Blizzardovi *Warcraft*, *Starcraft* i *Diablo*, te Sierrini *Empire Earth*, *Tribes*, *Crash Bandicoot* i *Spyro*. Nakon spajanja *Vivendi Games* je postao većinski dioničar (52% udjela), dok se ostatak dionica našao na NASDAQ-ovoj burzi. Međutim, do 2013. godine *Activision Blizzard* je otkupio većinu dionica od *Vivendi Gamesa*, te je postao nezavisna tvrtka. Većina pogona i odjela koji su pripadali *Vivendi Gamesu* nije udovoljavalo zahtjevima *Activision Blizzarda*, te su ugašeni, uključujući i *Sierra Entertainment*, iako je nekoliko njihovih naslova sačuvano i danas se izdaju pod

Activisionom. Jedan od odjela uspio je sačuvati autonomiju i korporativno vodstvo, postavši možda i najznačajnije ime pod krovom *Activision Blizzarda*, a to je *Blizzard Entertainment*.

Blizzard Entertainment prvenstveno je proizvođač programa za zabavu, ali i izdavač svojih vlastitih proizvoda tj. računalnih igara. Osnovan je 1991. godine pod imenom *Silicon & Synapse*. Nakon što su 1994. godine prestali biti 'treći kotač' u razvoju računalnih igara za stare platforme, promijenili su ime u *Blizzard Entertainment* i vrlo uskoro postali jedni od najpopularnijih i najpoštovanijih tvoraca računalnih igara. Usredotočeni na dobro dizajnirana, uvelike zabavna igrača iskustva, *Blizzard Entertainment* je održavao neprevaziđenu reputaciju zbog kvalitete, još od svog postanka. Sjedište im je u Irvineu (California, SAD) i svaki član njihove postave zagriženi je ljubitelj računalnih igara, zbog čega imaju vrijedan uvid u njihovo stvaranje. Zapošljava preko 4500 radnika.[39] Svoju slavu izgradili su na epskim naslovima od kojih su svi prerasli u obožavane serijale, a to su *Warcraft*, *Starcraft* i *Diablo* serijali.



Slika 9: Sjedište Blizzard Entertainmenta
Izvor: http://www.computerhistory.org/atchm/my-gamer-soul-wept-with-epic-joy/



Slika 10: Kolekcija Blizzardovih proizvoda
Izvor: http://sebastianmihai.com/main.php?t=129&n=My-video-game-collection-2015

Activision je odjel podjednako važan za reputaciju i uspjeh kojeg danas uživa *Activision Blizzard*. Osnovan je davne 1979. godine kako bi se suprotstavio ondašnjem običaju po kojem je vrijedilo da samo nositelji konzolaških platformi (*Sony, Microsoft, Nintendo*…) mogu biti izdavači igara za njihove konzole (Play Station, Xbox, Wii…), što je ugrožavalo proizvođače,

[39] blizzard.com (2016). *Profil tvrtke* [online], raspoloživo na: http://eu.blizzard.com/en-gb/company/about/profile.html [31.08.2016.]

jer u gotovom proizvodu nisu dobivali zasluge, niti su mogli uživati u bonusima, beneficijama i sličnim pogodnostima proizišlima iz vrlo uspješnih prodaja igara. Osnivatelji *Activisiona* smatrali su da izdavaštvo računalnih igara za konzole mora biti nalik izdavaštvu u glazbenoj industriji. Tako su postali pioniri neovisnog izdavaštva računalnih igara za igraće konzole.
Vodeći su svjetski izdavač računalnih igara za razne konzole, dlanovne platforme i osobno računalo. Njihov izdavački asortiman u gotovo 40 godina postojanja je zavidno ogroman, a posebno valja spomenuti velike *blockbuster* franšize poput *Call Of Duty*, *Skylanders* i *Destiny*. Za sebe tvrde da prepoznaju da je njihov uspjeh izgrađen na kolektivnoj posvećenosti talentiranih ljudi čije zajedničko poštivanje i timski rad prevladavaju, te su odraz njihovih performansi.[40]

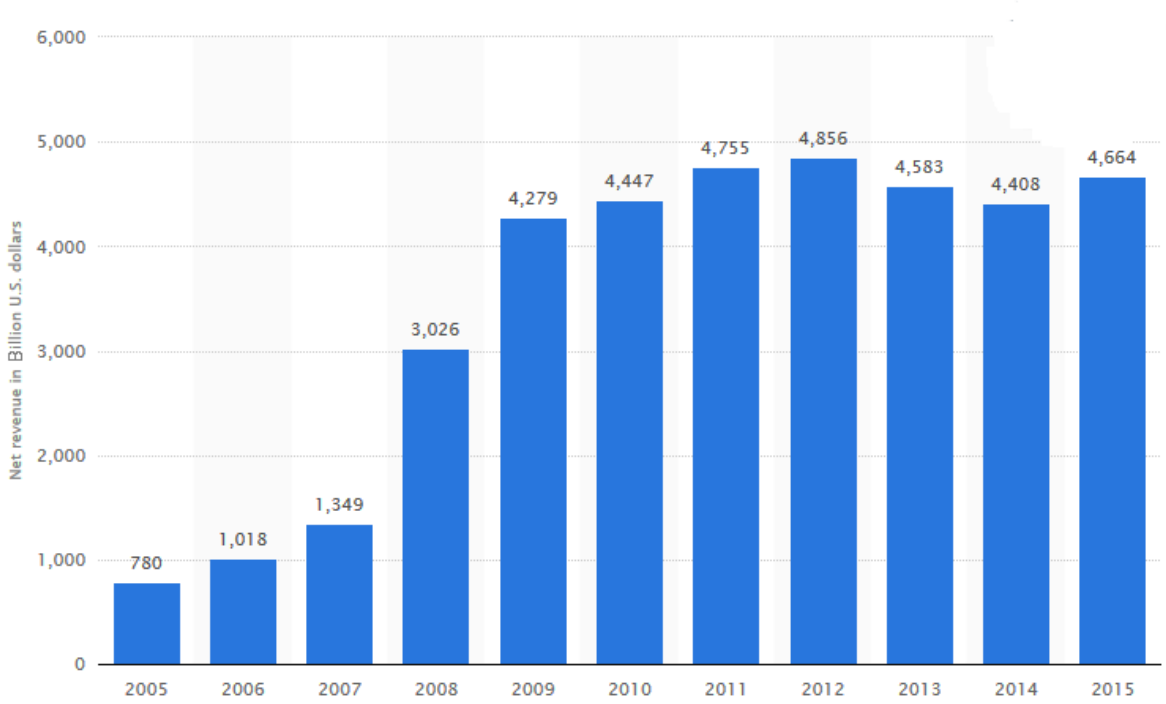


Slika 11: Sjedište Activisiona, ujedno i Activision Blizzarda u Santa Monici
Izvor: Activision,https://www.activision.com/company/locations/santa-monica

Iz opisanog je vidljivo da spajanje ovih dvaju velikana nije potaknuto voljom da se uništi jedan od njih koji je u određenom razdoblju uhvaćen sa slabim performansama, pa ga se kupnjom želi istisnuti. Nema ni incidenata zbog kojih bi se aktivirali antitrustovski zakoni. Ovo su dva vrlo uspješna predstavnika ugledne industrije od kojih jedan vlada jednim segmentom kojim drugi ne vlada, a kod drugog je obrnuto, pa ujedinjenje snaga predstavlja obostranu dobrobit. Stoga ni ne čudi što je *Activision Blizzard* svjetski najprofitabilnija i vodećepoduzeće u industriji računalnih igara. Po prihodima, ali i po mnogim drugim pokazateljima, daleko su nadmašili svog najvećeg konkuretna *Electronic Arts*. Dobit im je iz godine u godinu sve veća, a jedini razlog zašto prihodi osciliraju (što se vidi na grafu ispod)

[40]activision.com (2016). *About Activision Publishing* [online], raspoloživo na: https://www.activision.com/company/aboutus [31.08.2016]

jest velika, milijarde dolara vrijedna kupnja nekog novog poduzeća, a što se ipak dosada uvijek na koncu pokazalo kao profitabilna i uspješna kupovina.



Slika 12: Prihodi Activision Blizzarda od 2005. do 2015. godine u milijardama $
Izvor: Statista,http://www.statista.com/statistics/269660/activision-blizzards-net-annual-revenue/

Vrlo je interesantno još jednom napomenuti kako *Activision* i *Blizzard Entertainment* rade kao odvojeni entiteti unutar poduzeća, te od trenutka spajanja (2008.) do danas (2016.), dakle u razmaku od 8 godina, nije bilo nikakvog nagovještaja da se takva praksa namjerava ukinuti u dogledno vrijeme. Isto tako, valja zaključiti kako se ovaj gigant bavi i izdavanjem i razvojem/proizvodnjom računalnih igara, ili preciznije rečeno, poduzeće je izdavač računalnih igara koji prakticira interni razvoj svojih igara. Također, da se radi o ogromnom poduzeću dokazuje podatak sa službene stranice u kojem se navodi kako *Activision Blizzard* broji preko 9000 zaposlenika u svim svojim odjelima.

5. ANALIZA STRATEGIJE, STRATEŠKE POZICIJE I POSLOVNIH PERFORMANSI PODUZEĆA ACTIVISION BLIZZARD

5.1. Financijska slika, model poslovanja i proizvodi Activision Blizzarda

Poduzeće *Activision Blizzard*već godinama stoji dobro u financijskim izvještajima. Poslovni model temeljen mu je na kombinaciji prodaje softvera računalnih igara i online igara na pretplatu, kao i drugih raznih proizvoda temeljenih na velikom *brandu* iz njihovih kultnih serijala računalnih igara. Oko 80% njihovih prihoda dolazi od direktne prodaje njihovih proizvoda, a u kanale preko kojih se prodaja događa ubrajaju se diskonti, trgovine elektronske opreme, veliki trgovački lanci, te prodavaonice specijalizirane za računalne igre. Ostalih 20tak% otpada na segment distribucije, u kojem poduzeće pruža razne logističke i prodajne usluge kako bi se povezalo s drugim izdavačima.

Većina prihoda *Activision Blizzarda* ostvareno je na području Sjeverne Amerike (oko 60%), potom u Europi (oko 36%), te u Aziji (oko 4%). U 2015. poduzeće je uprihodilo 4,6 milijardi dolara, od čega je 32% operativnog dohotka tj. povrata na prodaju (ROS), a raspolažu i s 1,2 milijardi dolara novčanog toka iz operativnih aktivnosti tj. iznosa iz prihoda umanjenog za troškove potrebne za dugoročne investicije, kapital, poreze i slično, što zbrojeno s iznosima od 5 godina unazad daje iznos od 6 milijardi dolara. Mnogi naslovi iz njihova asortimana osigurali su ovako zavidnu financijsku sliku poduzeća. *Call Of Duty* je najprodavanija igra za konzole u 2015. godini, te broj jedan franšiza već 7 godina zaredom, koja je poskidala mnoge rekorde prodaje, čak i kombinirano s filmskom i glazbenom industrijom. *Destiny*sa svojom ekspanzijom je skinuo rekord digitalne prodaje, te igra ima preko 25 milijuna registriranih korisnika koji su proveli preko 3 milijarde sati igrajući. *Skylanders* je najveća konzolaška igra za djecu, te se po njoj snima istoimeni crtani serijal. *World Of Warcraft* je na tronu po broju pretplatnika što se MMORPGa tiče, od svog postanka do danas, što je preko 10 godina, te 6. ekspanzija izlazi krajem ljeta 2016. godine. *Heartstone* ima više od 40 milijuna registriranih igrača. *Diablo* je poskidao rekorde prodaje u Kini. *Starcraft* je pionir profesionalnog igranja igara znanog kao eSportovi, a posebice je popularan u Južnoj Koreji gdje na turnirima, koji se održavaju na stadionima, bude više publike negoli na prosječnoj europskoj nogometnoj utakmici. Moraju se spomenuti i *Kingove* igre za mobilne uređaje, od kojih 3 ulaze na top ljestvice 15 najprodavanijih igara za mobilne uređaje, a među njima je najpoznatija *Candy*

Crush Saga.[41] Dakle, sa snažnim financijskim položajem i stabilnim priljevom novca s međunarodnih tržišta, *Activision Blizzard* barata zavidnim iznosima koji mu omogućuju da u potpunosti sam investira u razvoj vlastitih igara. To je značajna napomena, jer se istom ne može pohvaliti njihov najveći konkurent *Electronic Arts*, koji je zapao u određene probleme koji ga tjeraju da za svoje najveće projekte poseže za posuđenim novcem.

S druge strane, *Activision Blizzard* uvelike svom položaju može zahvaliti ogromnoj slavi tek nekoliko svojih franšiza, posebice *Call Of Duty* i *World Of Warcraft*, pa iako uspješna povijest franšiza nadaleko razvikava ime njenog tvorca, velika ovisnost o par serijala može ograničiti rast poduzeća u budućnosti. Većina igrača *Activision Blizzardovih* igara su tvrdokorni, zagriženi, tkz. '*hardcore* gejmeri', a rast populacije takvih igrača čvrsto stagnira. Još jedan veliki problem koji kvari idiličnu sliku poduzeća je njihova pretjerana ovisnost o proizvođačima konzola. Po tom pitanju, poduzeće je posegnulo za nekoliko strategija, čak se razmatra uspostavljanje vlastite platforme, ali se uspješnost rezultata tih pothvata tek treba vidjeti u budućnosti. U svakom slučaju, od budućih poteza poduzeća očekuje se da izvrše ogroman utjecaj u industriji računalnih igara.[42]

5.2. SWOT analiza i organizacijsko usmjerenje Activision Blizzarda

Vjerojatno najbolji način da se iskoristi PEST analiza provedena na industriji računalnih igara, da se pobliže dočara pozicija *Activision Blizzarda* s koje moraju provoditi strateški management, te da se najučinkovitije provede analiza okoline poduzeća jest pomoću SWOT analize. Ukratko, SWOT analiza je strategijski instrument pomoću kojeg se dinamički sučeljavaju snage/slabosti poduzeća s prilikama/prijetnjama okruženja radi identificiranja šansi/rizika za opstojnost poduzeća. Sam akronim stoji za (S)trenghts – snage, (W)eaknesses – slabosti, (O)pportunities – prilike i (T)hreats – prijetnje.[43]

Ovako bi izgledala SWOT tablica poduzeća Activision Blizzard:

[41]Activision Blizzard (2016), *2015 Annual Report* [online], raspoloživo na: http://investor.activision.com/annual-reports.cfm [31.08.2016.]
[42]Lee, R. (2013) *Business Models and Strategies in the Video Game industry: an analysis of Activision-Blizzard and Electronic Arts*. Diplomski rad. Boston: MIT
[43]limun.hr (2015), *SWOT analiza* [online, preuzeto iz *Leksikona menadžmenta u izdanju Masmedia*], raspoloživo na: http://limun.hr/main.aspx?id=13851

Tablica 2: SWOT analiza Activision Blizzarda	
SNAGE	SLABOSTI
- posjedovanje prava na originalne i kultne serijale računalnih igara - dobro financijsko stanje - mnogo talenata u razvojnim timovima - globalno dobra marketinška pozicija - diversifikacija inovativnih računalnih igara - visoka tehnička opremljenost - neuništivi vladar važnog MMORPG žanra	- izostanak kompetitivnih snaga u nekim žanrovima, stoga i marketinškim segmentima - prevelika oslonjenost na kultne franšize - lošija financijska slika Activisiona, nakon spajanja, zahtjevni Blizzard - igre primamljivije zapadnim kulturama - ovisnost o nositelja konzolaških platformi - ogromni troškovi za nastavke kultnih igara
PRILIKE	PRIJETNJE
- promijenjene navike i preferencije igrača zbog dostupnosti sadržaja za preuzimanje tkz. *downloadable* sadržaj - prostor za konsolidaciju kroz strateška pripajanja manjih proizvođača igara - preuzimanje novih pretplatnika za online igre - veliki rast tkz. *casual* igrača koji preferiraju kraća, neobvezna igrača iskustva	- piratsvo - nuspojave financijske krize - sveopća riskantnost tržišta za ovu industriju - Brexit - novi, postroženi kineski zakon - razni lobiji protiv računalnih igara - kapacitet konzola trenutne generacije

Izvor: autor

Za provedbu prikazane SWOT analize nužno je autorovo poznavanje procesa strateškog managementa (posebice vezanog za analizu okoline), koju je stekao proučavanjem literature o strateškom managementu [44], potom o managementu općenito [45], ali i proučavanjem studentskog rada sa Sveučilišta u Splitu [46]. Poznavanje specifičnih točaka svakog od segmenata SWOT analize vezane za poduzeće *Activision Blizzard*, ali i za industriju računalnih igara uopće, autor može zahvaliti dugogodišnjem praćenju ciklusa, trendova, prevrata i zbivanja u industriji računalnih igara i poduzeću *Activision Blizzard*. To je omogućeno proučavanjem nekoliko mjesečnih časopisa (*Gameplay*, *PcPlay*, *Reboot*, *Play Station magazin*), internetskih portala (*Gamespot*, IGN, *Gamereport*), te višegodišnjim strastvenim igranjem računalnih igara, posebice onih koje izdaje *Activision Blizzard*. Ipak, spomenuti časopisi i portali nisu direktni izvor podataka iskorištenih u provedbi SWOT analize, već je njihovo proučavanje autoru dalo dobar uvid u industriju računalnih igara, koji je u kombinaciji s općim spoznajama o ekonomskim, političkim, socijalnim i tehnološkim stanjem današnjice, te znanjem stečenim iz proučavanja strateškog managementa, omogućio provedbu SWOT analize *Activision Blizzarda*.

[44] Stacey, R. (1993) *Strateški menedžment i organizacijska dinamika*, Zagreb: MATE, 1997., str. 52.
[45] Buble, M. (2006) *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija, str. 111-121.
[46] Perić, T. i Radić, J. (2007) *Jadransko osiguranje d.d.* Pristupni rad za kolegij strateška analiza. Split: Sveučilište u Splitu, str. 35.

Snage*Activision Blizzarda* su brojne. Prethodno je već utvrđen dobar financijski položaj. Poduzeće već godinama posluje dobro. Posjeduju nekoliko serijala vrhunskih računalnih igara koje su prerasle u kult, a zreli su proizvodi i drže poduzeće na visokom konkurentskom položaju, pa su stoga oni za njih prave krave muzare[47]. Da bi razvoj takvih igara bio moguć, potrebni su pravi ljudi, a srećom po *Activision Blizzard,* njihovi razvojni timovi prepuni su vizionara, inovatora, računalnih stručnjaka i mnogih drugih talentiranih ljudi. S obzirom da su osigurali svoj položaj na sva tri ključna tržišta (Sj. Amerika, Europa, Azija), znači da imaju dobru marketinšku poziciju. Isto tako, za razvoj igara kakve su njihove, potrebna je visoka tehnička opremljenost (*mainframe* računala, studiji, skupi *gadgeti* itd.). Suvišno je navoditi da *Activision Blizzardu* toga ne nedostaje. Naravno, mora se spomenuti *World Of Warcraft,* nenadmašivi naslov među MMORPG igrama, kojemu se nijedan drugi naslov u žanru nije uspio približiti otkad postoji, pa je tako konkurentima postalo najmudrije ne pokušavati parirati *WoW*-u, već posegnuti za drugačijim sadržajem i inovativnim konceptom koji bi njihov MMORPG udaljio od neminovne usporedbe s kraljem žanra.

S druge strane, *Activision Blizzard* mora se nositi i s nekim svojim **slabostima**. Postoje važni tržišni segmenti, u vidu žanrova računalnih igara, u kojima *Activision Blizzard* ne samo da ne prednjači, već gotovo da i ne postoji u njima. Najznačajniji među njima je žanr sportskih igara u kojima njihov najveći konkurent *Electronic Arts* vlada sa svojim odjelom *EA Sports,* koji posjeduje sve najveće licence za najpopularnije svjetske sportove. Imao je *Activision Blizzard* i poteškoća s licenciranjem za upad u druge grane zabavne industrije, ali neki od njih su riješeni, te je u svibnju 2016. u kina puštena visokobudžetna, na koncu i uspješna, filmska adaptacija iz serijala *Warcraft*. Prevelika vezanost za nekoliko najbitnijih franšiza još je jedna slabost *Activision Blizzarda*. Već sada u igraćem svijetu nastaju grupe igrača, gotovo supkulturne naravi, koje preziru reciklirane sadržaje u novim nastavcima popularnih serijala. Oni neće igrati tko-više-zna-koji nastavak *Call Of Dutya*, niti će blagonaklono gledati na razdvajanje *Starcraft*-ovog nastavka na tri dijela. Još jedan mogući problem jest navodna tvrdnja iz redova *Activisiona* da se njihova financijska slika pogoršala otkad su proveli spajanje s *Vivendi Games*. Kratkoročno to nije veliki problem jer je opća trenutna financijska situacija vrlo povoljna, ali nastavi li se takav trend niz godina, dugoročno bi moglo doći do značajnih poteškoća. Većina igara koje je izdao*Activision Blizzard* uvelike sačinjavaju sadržaji koji su najviše primamljivi zapadnom svijetu, uključujući i *World Of Warcraft*, zbog

[47] Stacey, R. (1993) *BCG matrica proizvodnog portfolija*. U: Stacey, R. (1993) *Strateški menedžment i organizacijska dinamika*, Zagreb: MATE, 1997.,str. 48-51.

čega poduzeće najmanji postotak udjela u dobiti potječe iz Azije. Problem s ovisnošću o nositeljima konzolaških platformi već je spomenut, a tu su i ogromni troškovi za razvoj nastavka kultnih serijala na koje se poduzeće pretjerano oslanja, pa tako za razvoj novog nastavka *Call Of Dutya*, potreban je budžet koji premašuje čak i većinu filmskih *blockbuster* naslova.

Što se **prilika** tiče, popularnost *downloadable* sadržaja, tkz. DLC (dodatni sadržaj stvoren za već izdanu računalnu igru, koji je dostupan preko Interneta, te ga je izdao službeni izdavač igre[48]) promijenio je navike igrača, jer sada lakše, brže, jeftinije i kod kuće mogu jednostavno doći do dodatnog sadržaja, što poduzećima daje priliku da promijene pristup kod razvoja tj. ubrzaju ga tako što će uskratiti igrača za određeni sadržaj, kojeg će mu besplatno ili za sitan iznos pružiti baš kad se umori od uranjelog izdanja igre. Ovo je posebice značajno za manje platforme kao što su mobiteli, dlanovne konzole i online igre. Postoje brojni mali proizvođači igara koji se zbog pretjerane dinamičnosti industrije, ali i nemilosrdne konkurencije nalaze u financijskim poteškočama, što poduzeću kao što je *Activision Blizzard* daje prostora da analizira ta poduzeća, nađe ono koje može 'zakrpati' neke od njihovih trenutnih slabosti, te ga zatim pripojiti. Rast kulture elektroničkih igara, udjela igračica i udjela raznih starosnih skupina, te općenito rast broja igrača stvara nove skupine potencijalnih kupaca za čiju bi se naklonost *Activision Blizzard* trebao potruditi. Velik porast *casual* igrača (onih koji igraju, ali nemaju dugoročnu predanost prema računalnim igrama, već ih igraju na neučestaloj i spontanoj bazi[49]) novi je trend u industriji računalnih igara kojim još nitko nije snažno zavladao, što otvara jedan novi, moderni tržišni segment koji bi mogao obilježiti budućnost industrije, pa bi se *Activision Blizzard* trebao pobrinuti da osigura što bolji položaj u tom segmentu.

Piratsvo (neovlaštena digitalna distribucija), kao **prijetnja** za proizvođače, toliko je rasprostranjena boljka da na nju nije imuna nijedna druga grana industrije zabave. Razne zaštite, u kojima su se okušali neki izdavači poput *Ubisofta*, ne samo da nisu spriječile pirate da je provale, već su iziritirale mnoge igrače zbog frustrirajućih dodatnih instalacija potrebnih da se igra konačno pokrene. Ovaj problem najozbiljniji je na platformi osobnog računala.Gotovo svaka igra *Blizzard Entertainmenta* ujedno je i PC ekskluziva, odnosno

[48] TechTerms (2016), 'DLC' [online], raspoloživo na: http://techterms.com/definition/dlc [09.09.2016.]
[49]Computer Hope (2016) *Casual Gaming* [online], raspoloživo na: http://www.computerhope.com/jargon/c/casual-gaming.htm [09.09.2016.]

Blizzard Entertainment svoje proizvode uglavnom distribuira isključivo na platformu osobnog računala. Nedavna financijska kriza smanjila je količinu dohotka koju bi pojedinac bio spreman utrošiti na kupnju skupih računalnih igara i platformi, pa je potrebno poduzimati razne mjere za smanjenje troškova razvoja igre kako bi se na kraju igra mogla ponuditi po prihvatljivijoj cijeni. Brexit će snažno utjecati na sva poduzeća i podružnice vezane za industriju računalnih igara, jer novonastala situacija dovodi do ograničenog pristupa tržištu i talentiranoj radnoj snazi, te ukidanja brojnih financijskih instrumenata koji su britanskim proizvođačima nudili velike pogodnosti i beneficije za izvoz, time čineći povoljno financijsko okruženje.[50] Velik broj pretplatnika za *World Of Warcraft* potječe iz Kine, pa je stoga velik problem za *Activision Blizzard* novi kineski zakon koji prisutnost stranih tvrtki u Kini dozvoljava isključivo putem partnerstva s nekom domaćom tvrtkom. Naravno da partnerstvo znači i udio manje u dobiti za *Activision Blizzard*. Tu su i razni lobiji, a najznamenitiji su oni koji napadaju pretjeranu količinu nasilja u igrama, te okrivljuje industriju računalnih igara za pojedine slučajeve ubojstava i pokolja, posebice ona učenika u školama. I dok najdeblji kraj u industriji vuče *Rockstar Games* zbog svog vrhunskog, ali prenasilnog remek-djela *Grand Theft Auto (GTA), Activision Blizzard* nije na tolikom udaru, ali prijetnja svejedno postoji. Igre *Blizzard Entertainmenta* nemaju ovaj problem, sve one oduvijek su nastojale ciljati na što širu publiku, pa su lišene ekscesivnog nasilja; zapravo su uglavnom šarolike, poput crtanog filma. S *Activisionove* strane je drugačije, primjerice, *Call Of Duty* serijal katkad zna biti izuzetno nasilan, ali mu se nasilje dosad često znalo uspješno opravdati tematikom koja je ratna, te sama po sebi zahtjeva nasilje u svrhu uvjerljivog dočaravanja.

Na službenoj stranici poduzeća navodi se 8 temeljnih vrijednosti iz kojih je vidljiva njihova organizacijska usmjerenost, a ovako ukratko glasi izjava:
„Posvećeno stvaranju najepskijih igraćih iskustava… ikad.
Osam temeljnih vrijednosti predstavljaju principe i uvjerenja koja su vodila našu tvrtku kroz godine. Ove vrijednosti svakog dana se reflektiraju kroz odluke i akcije zaposlenika. Te vrijednosti su:

- **igrivost na prvom mjestu** –učiniti naše igre što zabavnije što većem broju ljudi.

[50] Nola, L. (2016). *Što Brexit znači za britansku industriju video igara (i koje su lekcije za Hrvatsku)*, Netokracija [online], raspoloživo na: http://www.netokracija.com/brexit-video-igre-hrvatska-121096 [31.08.2016.]

- **posvećenost kvaliteti** – svakom zadatku prilazimo oprezno i ozbiljno. Iziskujemo iskrenu povratnu vezu i koristimo je za unaprjeđenje kvalitete našeg rada. Igrači neće pamtiti da je igra kasnila – smo da li je bila dobra.
- **fair play** – prvotni dojmovi su važni – trajni dojmovi su sve. Održavamo visoke razine poštovanja i integriteta u svim interakcijama s našim igračima, kolegama i poslovnim partnerima jer se ti potezi reflektiraju na cijelo poduzeće.
- **obgrliti svog unutarnjeg štrebera** – svi ovdje su štreberi u srcu. Najnovija tehnologija, stripovi, znanstvena fantastika, najnovije grafičke kartice, igračke… Čemu god da su privrženi, pomaže oblikovati zabavnu, kreativnu kulturu.
- **svaki glas vrijedi** – odlične ideje dolaze odasvud. Danas smo to što jesmo zbog glasova naših igrača i svakog člana našeg poduzeća. Svaki zaposlenik ohrabren je da govori, sluša, poštuje tuđa mišljenja i prihvati kritiku.
- **razmišljati globalno** – poštujući kulturnu raznolikost koja čini ljude jedinstvenima, razvijamo i podržavamo našu globalnu igraču zajednicu. Također tražimo najstrastvenije, talentirane ljude u svijetu.
- **odgovorno voditi** – naši proizvodi i prakse mogu utjecati na naše zaposlenike i igrače i na industriju općenito. Posvećeni smo donošenju etičkih odluka, uvijek imajući naše igrače na umu, postavljamo čvrsti primjer profesionalizma i izvrsnosti.
- **učiti i rasti** – od osnutka radimo na tome da se poboljšavamo kroz iskustvo, učeći jedni druge i kultivirajući želju da budemo najbolji u tome što radimo.“[51]

5.3.Strategija Activision Blizzarda

Svako veliko poduzeće u industriji računalnih igara nesumnjivo je u velikoj potjeri za globalnim tržištem. Mogu imati različite financijske performanse, ali opet će im pojedini smjerovi i trendovi na tržištu biti jedan nalik na drugi. *Activision Blizzard* nije izuzetak, pa ni njegov najveći konkurent *Electronic Arts*, iako ima posve drugačiju, lošiju financijsku sliku.[52] Za *Activision Blizzard* potjera za globalnim tržištem nije ništa novo. Čineći to, poduzeće je prihvatilo strategiju rasta[53]. Još prije spajanja, poduzeća koja su danas entiteti *Activision*

[51]Blizzard Entertainment (2016) *Mission Statement* [online], raspoloživo na: http://us.blizzard.com/en-us/company/about/mission.html [09.09.2016.]
[52]Lee, R. (2013) Business Models and Strategies in the Video Game industry: an analysis of Activision-Blizzard and Electronic Arts. Diplomski rad. Boston: MIT
[53]Suttle, R. (2016) *Growth Strategies In Business*, Small Business [online], raspoloživo na: http://smallbusiness.chron.com/growth-strategies-business-4510.html [09.09.2016.]

Blizzarda krajem 90-tih proširile su svoja poslovanja na globalno tržište, a sada, kada su pod istim krovom, naglasak stavljaju na daljnji razvoj već postavljenih tržišta u Europi i Aziji. Dakle, prešlo se sa strategije internog na strategiju eksternog rasta. Poduzeće posluje u SADu, Kanadi, Ujedinjenom Kraljevstvu, Francuskoj, Njemačkoj, Italiji, Španjolskoj, Švedskoj, Irskoj, Australiji, Nizozemskoj, Južnoj Koreji i Kini. Većina prihoda stekne se na tržištima Sjeverne Amerike, a najmanje u Aziji. To bi se moglo promijeniti jer sve više raste udio dobiti stečene u Aziji, pošto je poduzeće započelo s agresivnim tržišnim širenjem na kinesko tržište. Da bi izvelo tu ekspanziju, zbog strogog kineskog zakona, ušlo je u partnerski odnos s kineskim divom u industriji, Tencentom.

Već mnogo puta spomenuta dinamičnost, te velika rizičnost, kao i prostranost industrije računalnih igara za inovacije i nova tržišta daje naslutiti da što se korporacijskih strategija tiče, strategija kontinuiteta gotovo pa da ne dolazi u obzir. Nema *statusa quo* u tako turbulentnom svijetu. Ako se poduzeće nađe u velikim poteškočama, svakako da će ono posegnuti za nekim od strategija koje se biraju u kriznim uvjetima, ali *Activision Blizzard* nije jedno od takvih poduzeća, pa je logično da će ono u zadanim uvjetima svim silama provoditi strategiju rasta. Oni to i čine, a rezultati su vidljivi.

Što se poslovnih strategija tiče, za *Activision Blizzard* instantno u oči upada strategija diferencijacije[54], i to diferencijacije u više smisla, odnosno u smislu novih, inovativnih igara, te u smislu širokog spektra platformi koje će sve te igre pokretati. Najistaknutiji strateški napori ogromnih poduzeća u industriji računalnih igara spadaju na diversifikaciju platformi ponad konzolaških igara. Ovakva poduzeća, uključujući *Activision Blizzard,* uvijek su se snažno oslanjala na proizvođače konzola i još uvijek imaju jake odnose s njima. Međutim, sve manje se upuštaju u ugovaranje ekskluzivnosti za jednu platformu, već žele da se njihove igre pojavljuju na svim značajnim platformama (PC, PlayStation 4, Xbox One, Nintendo Wii). Neki su čak proširili svoje usluge na vlastite distribucijske kanale, pa tako i *Electronic Arts* sa svojim *Origin.com*. *Activision Blizzard* razmatra takvu opciju i zaista bi trebali poraditi na tome. Ipak, *Activision Blizzard* uspješno se proširio na neke nove platforme, društvene mreže i mobilne aplikacije i skloni su izgradnji strateških odnosa s manjim studijima, što je ujedno i dobar korak da se stvori potpuni online zabavni medij, što drugim riječima ujedno znači imati

[54]Stacey, R. (1993), *Fokusirana diferencijacija u Hondi*. U: Stacey, R. (1993) *Strateški menedžment i organizacijska dinamika*, Zagreb: MATE, 1997., str. 2

vlastitu platformu.[55] Pouka iz manjkavosti bivanja ekskluzivnim na nekoj platformi sigurno ima mnogo, ali među svježijima je slučaj poduzeća Zynga, koje je doživjelo neuspjeh zbog svoje pretjerano uske povezanosti s Facebook platformom, a svoju grešku shvatili su dovoljno kasno da im vlastita platforma koju trenutno posjeduju još uvijek nije donijela željenu korist. Taj slučaj, koji je moderan i u skladu s tržišnim trendovima u industriji, dobar su pokazatelj prihvatljivosti da s *Activsion Blizzard*angažira i u toj strategiji.

U smislu diferencijacije novih igara, *Activision Blizzard* trebao bi se angažirati u proširenju svojih usluga za *casual* igrače. Dosad su najpoznatiji po tvrdokornim serijalima koji su uspješnim nastavcima zadržavali i širili bazu obožavatelja. Većina njih dizajnirana je da se dopadne ukusima tkz. *hardcore* igračima konzola. Čak i najvažniji izvor prihoda, MMORPG *World Of Warcraft* najomiljeniji je i igran najviše od strane tvrdokornih igrača spremnih da plaćaju mjesečnu pretplatu i provedi mnogobrojne sate igrajući. No s obzirom na trenutna kretanja na tržištu, treba razmišljati i o onima koji bi htjeli igrati, ali tek kao usputna, neobvezna, brza i kratkotrajna zanimacija između drugih dnevnih aktivnosti. *Activision Blizzard* bi trebao i na tome poraditi jer u tom segmentu su poprilično novopečeni, ali shvatili su to na vrijeme, pa su značajni koraci već učinjeni. Prvi među njima je izdavanje *Skylandersa*, igre koja spada pod *casual*, a doživjela je takav uspjeh da prema njoj sada postoji i crtana serija. Ipak, najznačajniji korak u ovom smjeru učinjen je akvizicijom *King Digital Entertainmenta* u veljači 2016. godine. To poduzeće specijaliziralo se za razvoj igara za manje platforme kao što su mobiteli, online igre i igre na društvenim mrežama, i u svom poslu su bili dobri (najpoznatija igra im je *Candy Crash Saga*). Baš ono što je za tu branšu neiskusnom *Activision Blizzardu* trebalo da popuni mjesto u tom tržišnom segmentu.

Među funkcijskim strategijama, što se *Activision Blizzarda* tiče, prva na pamet pada istraživačko-razvojna strategija.[56] Pogotovo se to odnosi na razvoj intelektualnog vlasništva, ponajviše kako bi se učinkovitije zaštitilo od piratstva, ali i kako bi se dovelo u bolji položaj pri pregovaranju za razne licence. Vidi se da je *Activision Blizzard* i tu poduzeo određene korake, što se kao konačni rezultat ogleda u uspješnoj filmskoj adaptaciji *Warcrafta* u svibnju 2016. godine, te raznih publikacija, posebice stripova, iz *Starcraft*, *Warcraft* i *Diablo* univerzuma. Trenutno se vode pregovori sa filmskim studijima radi adaptacije *Call Of Dutya.*

[55] Lee, R. (2013) Business Models and Strategies in the Video Game industry: an analysis of Activision-Blizzard and Electronic Arts. Diplomski rad. Boston: MIT
[56] Buble, M. (2006) *Funkcijske strategije*. U: *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija, str. 135.

Dakle, pozicija zauzeta na tržištu računalnih igara daje *Activision Blizzardu* na razmatranje nekoliko pravaca prema kojima može usmjeriti svoju buduću strategiju. Svaku od njih poduzeće bi trebalo dobro analizirati i svaku od njih uzeti u obzir, prije nego neke od njih implementiraju. Ne smiju se tvrdoglavo držati samo jednog segmenta. Najveći promašaji u strateškom managementu događali su se kada su manageri shvaćali isključivo jednu perspektivu previše ozbiljno.[57]

[57]Mintzberg, H. et.al. (2005) *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, New York: Free Press

6. ZAKLJUČAK

Industrija računalnih igara neumoljiva je onoliko koliko neumoljivo i raste. Ona nije za svakoga i svatko u njoj ne može opstati. U doba kada su osnovani poslovni entiteti koji će kasnijim spajanjem postati *Activision Blizzard*, industrija računalnih igara odavala je sjajan potencijal, no ipak je još uvijek bila u povojima. *Activision Blizzard* nastao je 2008. godine, u vrijeme najturbulentnijeg stanja za financijsko okruženje. Snagu koje je poduzeće tada pokazalo svjedoči o industriji koja gotovo da je bila nedodirnuta gospodarskom krizom.

Ipak, poduzeće djeluje u izuzetno dinamičnoj okolini, bilo da se radi o političkim previranjima (Brexit i kineski zakon o partnerstvu), socio-kulturnim eskapadama (zbog stereotipa i kontroverzi vezanima za medij računalnih igara) ili o konstantnom tehnološkom napretku. Po visokoj, liderskoj poziciji koju trenutno na tržištu drži *Activision Blizzard* dade se zaključiti da su razborito baratali svojim snagama, ali i prepoznavali svoje slabosti, te su sukladno tome pametno manevrirali da sa svojim mogućnostima što je više moguće iskoriste novonastale prilike proizišle iz suvremenih kretanja, moda i trendova na tržištu računalnih igara. Pritom su se lukavo nosili s prijetnjama koje su im ista ta kretanja i trendovi polagali na put. Netko tko je tako dobro analizirao svoju okolinu teško da će pogriješiti u odabiru adekvatnih strategija za provođenje svojih misija i ciljeva, te približavanju svojoj viziji. *Activision Blizzard* nije pogriješio. Po svemu sudeći, unatoč postojećim slabostima i značajnim prijetnjama iz okoline, *Activision Blizzard* još uvijek uspijeva dobro držati konce u svojim rukama, a nema puno onih koji se u ovoj okrutnoj industriji mogu time pohvaliti toliki niz godina.

Žele li da tako i ostane, preporučuje se da se pozabave s nekoliko bitnih problema. Probijanje na tržište segmente u kojima poduzeće dosada nije nudilo svoje proizvode veoma je važno, a to se najbezbolnije može postići koncentriranošću na pripajanje manjih igraćih studija specijaliziranih za pojedine od žanrova igara u kojima je *Activision Blizzard* slab (npr. sport). Tih manjih studija sve je više. Razvoj *casual* igara dao im je maha, jer troškovi su puno manji za proizvodnju takvih igara, pa talent i inovativnost dolaze više do izražaja od financijske moći. U tom segmentu svoje mjesto uspješno je našlo i nekolicina hrvatskih proizvođača od kojih je najznamenitiji *Croteam* sa svojim *Serious Sam* serijalom. Nadalje, *Activision*

*Blizzard*trebao bi povećati količinu svog *downloadable* sadržaja (zakrpe, *updateovi*[58] itd.). To će produžiti trajnost njihovih već izdanih igara, a ubuduće će im skratiti vrijeme trajanja razvoja igre, jer će određene stvari moći dodavati i/ili popravljati u hodu. Također, trebali bi proširiti svoju bazu pretplatnika u Aziji, jer su statistike pokazale da su masivne internetske igre za više igrača(MMORPG) u novije doba najpopularniji žanr igara u tom dijelu svijeta, a *Activision Blizzard* je trenutno nepokorivi lider u tom žanru. Isto tako, valjalo bi dodatno poraditi na intelektualnom vlasništvu kako bi se kvalitetnije sačuvalo od piratstva, ali i kako bi se dodatno stekla pregovaračka moć oko raznih licenciranja.

Kad se sve navedeno poistovjeti s općim postavkama strateškog managementa, može se zaključiti da postoje tri vrste strategija koje bi *Activision Blizzard* trebao razmatrati i u dosljedno vrijeme implementirati, a to su: strategija rasta, strategija diferencijacije i istraživačko-razvojna strategija. Pod svaku cijenu treba izbjegavati strategiju kontinuiteta, jer *status quo* u industriji računalnih igara gotovo da ne postoji.

Uspješna implementacija adekvatne strategije za *Activision Blizzard* značit će kvalitetno iskorištavanje prilika na tržištu. To će imati veliki utjecaj na poboljšanje sveukupnog udjela na tržištu *Activision Blizzarda*, kao i na financijsku stabilnost u budućnosti. Također, budući da je *Activision Blizzard* trenutni lider u industriji, svaki značajni potez u planiranju i strategiji ujedno će imati i velike implikacije na cjelokupnu industriju računalnih igara.

[58]update – nadopuna, ispravak, novo izdanje već postojećeg programa koji sadrži manje korekcije i nadopune

POPIS LITERATURE:

1. Activision (2016): *2015 Annual Report* [Internet], raspoloživo na: http://investor.activision.com/annual-reports.cfm [28.08.2016.]
2. Activision (2016): *Company: About Us* [Internet], raspoloživo na: https://www.activision.com/company/aboutus [26.08.2016.]
3. Activision Blizzard (2016): *Homepage* [Internet], raspoloživo na: http://www.activisionblizzard.com/ [26.08.2016.]
4. Al Jazeera (2016): *Industrija video igara – zarade od kojih zastaje dah* [Internet], raspoloživo na: http://balkans.aljazeera.net/vijesti/industrija-videoigara-zarade-od-kojih-zastaje-dah [22.08.2016.]
5. Best essay services (2015): *PESTEL analysis of Netflix* [Internet], raspoloživo na:http://www.bestessayservices.com/blog/pestel-analysis-of-netflix/
6. Blizzard (2016): *Company profile* [Internet], raspoloživo na: http://eu.blizzard.com/en-gb/company/about/profile.html [26.08.2016.]
7. Blizzard (2016): *Mission statement* [Internet], raspoloživo na: http://us.blizzard.com/en-us/company/about/mission.html [24.08.2016.]
8. Buble, M. (2006): *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija.
9. Computer Hope (2016) *Casual Gaming* [Internet], raspoloživo na: http://www.computerhope.com/jargon/c/casual-gaming.htm [09.09.2016.]
10. Engadget (2009): *Activision Blizzard is not Blizzard* [Internet], raspoloživo na: https://www.engadget.com/2009/04/12/activision-blizzard-is-not-blizzard/ [25.08.2016.]
11. Entertainment Gaming Asia Inc. (2016):*Vision, mission, values* [Internet], raspoloživo na: http://www.elixirgaming.com/Vision-Mission-Values.html [08.09.2016.]
12. Fraulo, F. (2010): *The Gaming Dream*, Yonkers: Out Of This Word Publishing
13. Great Canadian Gaming (2016): *Vision and mission* [Internet], raspoloživo na: http://gcgaming.com/vision-and-mission/ [24.08.2016.]
14. IGN (2016): *Igre koje su toliko brutalne da su zabranjene* [Internet], raspoloživo na: http://adria.ign.com/specijal/4279/feature/igre-koje-su-toliko-brutalne-da-su-zabranjene?p=2 [21.08.2016.]
15. Ivey Business Review (2014): *No more 1ups: Why video game studios keep dying* [Internet], raspoloživo na:

http://iveybusinessreview.ca/blogs/lbolukhba2010/2014/07/15/1ups-video-game-studios-keep-dying/ [22.08.2016.]

16. Kiechel, W. (2010) *The Lords Of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World*, Boston: Harvard Business School Publishing, eBook edition, 2010.
17. Kotaku (2015): *The rise and fall of video gamings most vocal enemy* [Internet], raspoloživo na: http://www.kotaku.co.uk/2015/09/15/the-rise-and-fall-of-video-gamings-most-vocal-enemy [21.08.2016.]
18. McKeown, M. (2012) *The Strategy Book*, New York: Pearson Education Ltd., 2nd edition, 2016.
19. Mintzberg, H. et.al. (2005) *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, New York: Free Press.
20. Netokracija (2016): *Što Brexit znači britansku industriju video igara?* [Internet], raspoloživo na: http://www.netokracija.com/brexit-video-igre-hrvatska-121096 [21.08.2016.]
21. Perić, T. i Radić, J. (2007) *Jadransko osiguranje d.d.* Pristupni rad za kolegij strateška analiza. Split: Sveučilište u Splitu.
22. Positive gaming (2016): *Our mission and vision* [Internet], raspoloživo na:http://www.positivegaming.com/positivegaming/pg-corporate-information/our-mission-and-vision [24.08.2016.]
23. Rabowsky, B. (2009): *Interactive Entertainment: A Videogame Industry Guide*, Oxnard, California: Radiosity Press.
24. Ridderstrale, J. i Nordstrom, K. (2003) *Karaoke kapitalizam: Menadžment za čovječanstvo*, Zagreb: Differo.
25. Ruggill, E.J. i McAllister, S.K. (2011):*Gaming Matters: Art, Science, Magic, and the Computer Game Medium*, Tuscaloosa: University Alabama Press.
26. Scribd (2016): *Blizzard Entertainment Analysis* [Internet], raspoloživo na: *https*://www.scribd.com/doc/97367102/Blizzard-Entertainment-SWOT-PEST-Analysis [23.08.2016.]
27. Slideshare (2012): *Nintendo Ltd. – Strategic management of change 2012* [Internet], raspoloživo na: http://www.slideshare.net/rlhayashi/nintendo-ltd-strategic-management-of-change-2012 [22.08.2016.]
28. Stacey, R. (1993) *Strateški menedžment i organizacijska dinamika*, Zagreb: MATE

29. Statista (2016): *Activision Blizzards net annual revenue* [Internet], raspoloživo na: http://www.statista.com/statistics/269660/activision-blizzards-net-annual-revenue/ [27.08.2016.]
30. Suttle, R. (2016) *Growth Strategies In Business*, Small Business [online], raspoloživo na: http://smallbusiness.chron.com/growth-strategies-business-4510.html[09.09.2016.]
31. TechTerms (2016), *DLC* [Internet], raspoloživo na: http://techterms.com/definition/dlc[09.09.2016.]
32. The Motley Fool (2016): *Will 2016 be Activision Blizzard Inc.'s best year yet* [Internet], raspoloživo na: http://www.fool.com/investing/general/2016/01/21/will-2016-be-activision-blizzard-incs-best-year-ye.aspx [27.08.2016.]

SAŽETAK

U današnjem poslovnom svijetu, koji je iznimno dinamičan, nijedno poduzeće ne može uspjeti bez provođenja adekvatne strategije. Za to je odgovoran strateški management. Industrija računalnih igara je posebice osjetljiva na dinamičnost poslovne okoline, pa u njoj strateški management mora biti jako oprezan pri odabiranju dobre strategije.

U ovom istraživanju utvrđuju se strateški faktori uspješnosti u industriji računalnih igara. Ciljevi su analiziranje strateške okoline, utvrđivanje optimalne strategije poduzeća i kritičnih čimbenika uspješnosti u industriji računalnih igara.

Sve to bit će učinjeno kroz perspektivu vodećeg poduzeća u industriji – *Activision Blizzard*. To će konačno dovesti do rezultata, a to je spoznaja o uspješnoj strategiji koju bi trebala provoditi poduzeća u ekstremno rizičnoj industriji računalnih igara.

Ključne riječi: strateški management, industrija računalnih igara, *Activision Blizzard*.

SUMMARY

In today's business world, which is exceptionally dynamic, not a single company can be successful without implementing an adequate strategy. Strategic management is responsible for that. Gaming industry is especially sensitive to dynamism of the business environment, so their strategic management must be very careful at choosing a good strategy.

In this research, strategic elements of success in gaming industry will be determined. Goals are to analyse strategic environment, determine companies' optimal strategy and critical factors of success in gaming industry.

All that will be done through the perspective of a leading company in the industry – *Activision Blizzard*. By doing so, it will finally lead to results, and that is an understanding of successful strategy which companies should use in extremely risky gaming industry.

Key words: strategic management, gaming industry, *Activision Blizzard*.