

Menadžment u industriji videoigara

Marković, Antonio

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:069000>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-20**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





Završni rad br. 425/PIM/2024

Menadžment u industriji videoigara

Student

Antonio Marković, 0016151187

Koprivnica, listopad 2024.



Odsjek za poslovanje i menadžment

Završni rad br. 425/PIM/2024

Menadžment u industriji videoigara

Student

Antonio Marković, 0016151187

Mentor

Doc. dr. sc. Joško Lozić

Koprivnica, listopad 2024.

Prijava završnog rada

Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment		
PRISTUPNIK	Antonio Marković	JMBAG	0016151187
DATUM	04.12.2024.	KOLEGIJ	Menadžment
NASLOV RADA	Menadžment u industriji videoigara		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Management in the video game industry		
MENTOR	Joško Lozić	ZVANJE	Docent
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc.dr.sc. Katerina Fotova Čiković, predsjed. 2. Dajana Maria Horvat, viša predavačica 3. doc.dr.sc. Joško Lozić, mentor 4. doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac, zamj. član 5.		

Zadatak završnog rada

BROJ	425/PIM/2024
OPIS	

Industrija videoigara danas je jedno od najzbudljivijih i najbrže rastućih područja globalne ekonomije. S rastućim brojem korisnika, napredovanjem tehnologije i stalnim inovacijama, videoigre su postale mnogo više od jednostavne zabave. One su kulturni fenomen koji povezuje različite generacije i društvene skupine, a tržište se širi na globalnoj razini. Unatoč tome, razvoj uspješnih videoigara nije jednostavan, jer uključuje složene procese, kreativne izazove i ogromne tehničke zahtjeve. Upravo u tome ključnu ulogu ima menadžment koji mora uspješno koordinirati sve aspekte od razvoja proizvoda do njegovog plasiranja na tržište. U industriji videoigara menadžeri se suočavaju s mnogim izazovima, kao što su brze promjene u tehnologiji, zahtjevi tržišta i prilagodba potrebama potrošača. Zadatak završnog rada je sljedeći:

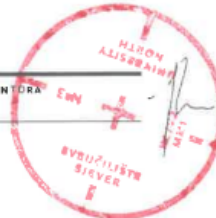
- definiranje temeljnih koncepata menadžmenta i njihove primjene u industriji videoigara
- objasniti ulogu menadžera u svakodnevnom upravljanju projektima razvoja videoigara
- objasniti moderne menadžerske pristupe poput agilnog menadžmenta i njihov doprinos
- analiza uspješnih primjera iz industrije videoigara
- donošenje zaključka

ZADATAK URUČEN

5.12.2024

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE
SIEVER



Sažetak

Rad prikazuje ključne aspekte menadžmenta u industriji videoigara, koja se ističe kao jedan od najdinamičnijih sektora globalne ekonomije. Kroz analizu specifičnih izazova i prilika, naglasak je stavljen na ulogu menadžera u koordinaciji kreativnih i tehničkih timova, razvoju inovativnih strategija te implementaciji agilnih metoda rada. Posebna pozornost posvećena je povezivanju teorijskih koncepata menadžmenta s praktičnim primjerima iz područja razvoja videoigara, s ciljem razumijevanja načina na koji menadžerske odluke oblikuju uspjeh ovog sektora.

Ključne riječi: menadžment, videoigre

Abstract

The paper highlights the key aspects of management in the video game industry, which stands out as one of the most dynamic sectors of the global economy. Through the analysis of specific challenges and opportunities, emphasis is placed on the role of managers in coordinating creative and technical teams, developing innovative strategies, and implementing agile working methods. Special attention is given to connecting theoretical management concepts with practical examples from the field of video game development, with the aim of understanding how managerial decisions shape the success of this sector.

Keywords: managment, videogames

Sadržaj

1. Uvod	6
2. Definiranje karakteristika menadžmenta	2
2.1. Hijerarhija menadžmenta	3
2.2. Okruženje menadžmenta	5
2.2.1. Vanjsko okruženje menadžmenta	5
2.2.2. Unutarnje okruženje menadžmenta	6
2.3. Funkcije menadžmenta	8
3. Industrija videoigara	10
3.1. Industrija videoigara danas	12
3.2.1. Tržišna struktura	13
3.3. Oglašavanje u industriji videoigara	14
3.3.1. Vrste oglašavanja	14
3.4. E-SPORTS	15
4. Menadžment u industriji videoigara	17
4.1. Vrste menadžera u industriji videoigara	18
4.1.1. Intervju s menadžerom zajednice	20
4.2. Strategije u industriji videoigara	20
4.3. Agilni menadžment	22
4.3.1. Agilne metode	23
4.3.1 Prednosti i nedostaci agilnih metoda	24
4.4. Uobičajene pogreške menadžmenta u industriji videoigara	25
4.5. Efektivni menadžment	26
4.5.1. Efektivni menadžment iz perspektive stvarnih menadžera u industriji videoigara	27
5. Zaključak	28
6. Literatura	31

1. Uvod

Industrija videoigara jedno je od najbrže rastućih područja moderne ekonomije, s procijenjenom vrijednošću od preko 187,7 milijardi dolara u 2024. godini, nadmašujući tradicionalne oblike zabave poput filmske i glazbene industrije. Videoigre su postale više od zabave – one su globalni fenomen koji uključuje razvoj složenih poslovnih modela, napredne tehnologije, i strategije koje transformiraju način na koji potrošači doživljavaju digitalni svijet. U ovom dinamičnom okruženju, menadžment ima ključnu ulogu, od upravljanja kreativnim procesima razvoja igara do optimizacije poslovnih operacija i stvaranja dugoročnih tržišnih strategija.

Razvoj industrije videoigara odražava se u sve većem broju poduzeća, raznolikosti platformi i intenzivnijem uključivanju globalne publike, što zahtijeva sofisticirane menadžerske pristupe. Današnji menadžeri u industriji suočavaju se s izazovima poput agilnog upravljanja razvojnim timovima, prilagodbe novim tehnologijama i upravljanja očekivanjima različitih dionika – od igrača i investitora do regulatornih tijela. Kroz pristupe poput agilnih metodologija, kao što su Scrum i Kanban, menadžeri osiguravaju da razvojni procesi ostanu fleksibilni, inovativni i prilagodljivi promjenama na tržištu. Menadžment u videoigrama obuhvaća specifične funkcije poput upravljanja zajednicom, gdje menadžeri komuniciraju s igračima putem digitalnih platformi, prikupljaju povratne informacije i stvaraju osjećaj povezanosti između brenda i publike. Kreativni menadžment usmjeren je na definiranje vizije igre i koordinaciju različitih aspekata dizajna, dok poslovni menadžeri oblikuju tržišne strategije, pregovaraju s dionicima i prate tržišne trendove.

Cilj ovog rada je istražiti ključne aspekte menadžmenta u industriji videoigara, analizirajući kako se teorijski koncepti primjenjuju u praksi te kako menadžeri koriste inovativne alate i metode za suočavanje s izazovima u ovom sektoru. Fokus je stavljen na povezivanje tradicionalnih menadžerskih funkcija s modernim trendovima poput e-sportova, digitalnog oglašavanja i sve veće važnosti korisničkog iskustva u kreiranju uspješnih poslovnih strategija. U konačnici, ovaj rad ilustrira kako se kreativnost i poslovna stručnost isprepliću u stvaranju inovacija koje oblikuju budućnost globalne zabavne industrije.

2. Definiranje karakteristika menadžmenta

Iako se čini da je menadžment moderno područje, njegovi počeci sežu u davna vremena. Gdje god je postojala trgovina, uvijek su postojali načini upravljanja i ljudi koji su razmišljali o tome kako procese izvršiti na što kvalitetniji odnosno bolji način. Na primjer Sedam Svjetskih čuda, poput Kolosa s Rodosa, Visećih vrtova Babilona i Velike piramide, mogla su biti izgrađena samo zahvaljujući radu velikog broja ljudi.

S obzirom na dugu povijest menadžmenta, logično je da i njegovo proučavanje ima duboke korijene. Mnoge menadžerske lekcije mogu se pronaći u političkoj, diplomatskoj i vojnoj povijesti, ali i u filozofiji, književnosti, ekonomiji i poeziji. Primjerice, Shakespearov *Kralj Lear* prikazuje problem nasljeđivanja, s kojim se susreću i današnji menadžeri. Na moderne menadžere utjecali su radovi kineskog stratega Sun Tzua, rimskog vojnog vođe Julija Cezara, pa čak i Džingis – kana, čiji je imperij bio najveći u povijesti. Mark Zuckerberg, svima poznati osnivač Facebooka i veliki obožavatelj Cezara, izjavio je da je dijelove svog stila upravljanja temelji na klasičnom obrazovanju (Hartmann, Cortes i dr., 2019).

Riječ "menadžment" dolazi od talijanske riječi "**manage**", što znači upravljati. U teorijskom smislu, menadžment se ne prevodi doslovno, već se povezuje s različitim konceptima i terminima. Prije svega društveni je koncept koji se fokusira na ljude. Njegova svrha je omogućiti ljudima da udruženim snagama obavljaju zadatke i postignu zajedničke ciljeve (Trstenjak, Kukovec, 2018).

U modernom dobu, pojam menadžmenta definiran je na mnogo načina, ovisno o kontekstu i specifičnim pristupima različitih teoretičara. Jedna od najpoznatijih definicija dolazi od Fredericka Winslowa Taylora, koji je menadžment opisao kao „*umjetnost znati što želite učiniti i zatim osigurati da to učinite na najbolji i najjeftiniji način.*”

U tom kontekstu, Peter Drucker, poznat kao „otac menadžmenta“, dodatno je obogatio razumijevanje menadžmenta kroz svoje definicije i teorije. Drucker je menadžment opisao kao „organizaciju ljudskih i materijalnih resursa kako bi se postigao zajednički cilj.“¹

Ova definicija nadopunjuje Taylorov fokus na učinkovitost, ali naglašuje ljudski faktor i organizacijsku kulturu.

2.1. Hijerarhija menadžmenta

Prije nego što se usmjerimo na različite modele menadžmenta, ključno je definirati ulogu i značaj samog menadžera. Australijski institut za menadžment vidi menadžera kao osobu koja „planira, vodi, organizira, delegira, kontrolira, procjenjuje i proračunava s ciljem postizanja određenog rezultata“. Dok „otac menadžmenta“ Peter drucker menadžera definira kao osobu koja nosi odgovornost za planiranje, izvršenje i praćenje aktivnosti (Templar, 2011).

Tradicionalna hijerarhija menadžmenta organizirana je u obliku piramide, pri čemu pristup ide odozgo prema dolje. Osobe koje se nalaze na vrhu imaju najveće odgovornosti i ovlasti, a konačna odluka leži na njima. Menadžeri na dnu hijerarhije odgovaraju svojim nadređenima. Oni slijede upute svojih neposrednih šefova, koji također odgovaraju višim razinama menadžmenta. U većini tvrtki s tradicionalnom hijerarhijom postoje tri razine menadžmenta: vrhovni menadžment, menadžment srednje razine i menadžment najniže razine.²

Vrhovni menadžment: Menadžment na vrhunskom nivou obično obavlja administrativne funkcije, a njihove odluke imaju utjecaj na cijelu organizaciju, iako često nisu uključeni u svakodnevno poslovanje.³

Neke od funkcija koje obavljaju vrhovni menadžeri uključuju: ⁴

- Postavljanje ciljeva organizacije
- Razvoj planova i politika

¹ Definicije menadžmenta <https://thembains.com/definitions-of-management/> (24.10.2024.)

² Hijerarhija menadžmenta <https://wellhub.com/en-us/blog/organizational-development/management-hierarchy/> (24.10.2024.)

³ Što je menadžment <https://www.coursera.org/articles/management> (24.10.2024.)

⁴ Nivoi menadžmenta <https://www.geeksforgeeks.org/levels-of-management/> (24.10.2024.)

- Koordinacija i kontrola aktivnosti
- Analiziranje poslovnog okruženja
- Postavljanje organizacijske strukture

Menadžment srednje razine: Treba posjedovati znanje o ljudima, što uključuje vođenje motiviranje kolega te poticanje timskog rada. Osobe na ovoj razini moraju imati razvijene interpersonalne vještine, koje se odnose na sposobnost angažiranja i motiviranja zaposlenika, dodjeljivanja zadataka te usmjeravanje tima ka postizanju postavljenih ciljeva (Trstenjak, Kukovec 2018).

Neke od funkcija koje obavljaju menadžeri srednje razine uključuju:

- Tumačenje politika donesenih od strane najvišeg menadžmenta
- Odabir prikladnog operativnog i nadzornog osoblja
- Dodjela zadataka i odgovornosti menadžmentu najniže razine
- Motiviranje zaposlenika
- Suradnja s cjelokupnom organizacijom

Menadžment najniže razine: ovi menadžeri odgovorni su za svakodnevno upravljanje radnicima na proizvodnoj liniji. Prisutni su u svim radnim jedinicima unutar organizacije. Iako obično ne postavljaju ciljeve unutar organizacije, njihov utjecaj u kompaniji je značajan. Oni su menadžeri s kojima većina zaposlenika redovito komunicira, a njihova učinkovitost može značajno utjecati na motivaciju i performanse zaposlenika (Simmering, 2014).

Neke od funkcija koje obavljaju menadžeri najniže razine uključuju:⁵

- Izdavanje naredbi i uputa
- Planiranje aktivnosti
- Dodjela zadataka i pružanje podrške zaposlenicima
- Zastupanje pritužbi zaposlenika
- Podrška menadžmentu srednje razine

⁵ Nivoi menadžmenta <https://www.geeksforgeeks.org/levels-of-management/> (24.10.2024.)

2.2. Okruženje menadžmenta

Organizacije, slično ljudima, oblikovane su svojim okruženjem. Sve organizacije, bilo da su poslovne ili ne, koriste resurse iz okruženja, pretvaraju ih u proizvode ili usluge, te ih vraćaju natrag u okoliš. Poslovne organizacije djeluju kao otvoreni sustavi – pod utjecajem su okruženja, a istovremeno i same utječu na njega. Ova dvosmjerna interakcija s okruženjem ključna je za njihovo funkcioniranje (Abrol, Sharma i dr., 2020).

Uspjeh menadžmenta uvelike ovisi o njegovoj sposobnosti prilagodbe novim situacijama, brznoj reakciji na promjene te temeljitom razumijevanju okruženja u kojem organizacija posluje. Iako različiti čimbenici okruženja utječu na menadžment, njihov intenzitet i značaj nisu uvijek jednaki te se razlikuju ovisno o specifičnoj organizaciji, njezinom okruženju i trenutačnoj situaciji. Bez obzira na to je li riječ o unutarnjoj ili vanjskoj okolini menadžmenta, ta okolina uvijek ostaje okolina menadžmenta. Na djelovanje menadžmenta utječu brojni čimbenici, čiji se utjecaj razlikuje u specifičnim situacijama; u jednoj situaciji neki čimbenici mogu imati veći značaj, dok su u drugoj situaciji presudni drugi čimbenici. Zadatak menadžmenta je identificirati te čimbenike i prilagoditi im se kako bi što uspješnije vodio organizaciju.

Ključna razlika između unutarnjeg i vanjskog okruženja menadžmenta leži u razini kontrole. Na vanjsko okruženje menadžment može utjecati samo djelomično ili vrlo teško, dok je unutarnje okruženje znatno podložnije njegovom utjecaju (Trstenjak, Kukovec, 2018).

2.2.1. Vanjsko okruženje menadžmenta

Vanjsko okruženje obuhvaća sve čimbenike izvan poduzeća koji mogu utjecati na njegovu sposobnost da postigne svoje ciljeve. Kada menadžeri proučavaju vanjsko okruženje, obično se usredotočuju na identifikaciju prilika i prijetnji. Prilike nastaju uslijed okolnosti ili promjena u vanjskom okruženju koje, ako se iskoriste putem strategija, omogućuju menadžerima da učinkovitije ostvaruju ciljeve svog poduzeća (Hill, McShane, 2008).

Alvar Elbing ističe kako „vanjsko okruženje organizacije postaje sve veći izazov za današnje menadžere.“ Bez obzira na veličinu promjena, menadžment mora uzimati u obzir vanjsko okruženje, jer organizacija, kao otvoreni sustav, ovisi o vanjskim izvorima opskrbe, energiji, radnoj snazi i kupcima. S obzirom na to da ti faktori izravno utječu na opstanak organizacije, menadžment mora biti sposoban ne samo prepoznati čimbenike okruženja nego i učinkovito reagirati na njih (Abrol, Sharma i dr., 2020).

Vanjsko okruženje koje utječe na organizaciju može se podijeliti u dvije glavne kategorije: **opće okruženje** ili **okruženje neizravne akcije** i **radno okruženje** ili **okruženje izravne akcije**. Radno okruženje ili okruženje izravne akcije obuhvaća čimbenike koji izravno utječu na poslovne operacije organizacije i obrnuto. Ovi čimbenici uključuju dobavljače, tržište rada, kupce i konkurente.

S druge strane, okruženje neizravne akcije ili opće okruženje sastoji se od čimbenika koji možda nemaju neposredan izravni utjecaj na poslovanje, ali i dalje oblikuju aktivnosti tvrtke. U ovu kategoriju spadaju faktori poput tehnologije, sociokulturnih i političkih uvjeta, te općih ekonomskih okolnosti (Abrol, Sharma i dr., 2020).

2.2.2. Unutarnje okruženje menadžmenta

Unutarnje okruženje obuhvaća sve aspekte unutar tvrtke koji mogu utjecati na sposobnost menadžera da provede određene akcije ili strategije. To okruženje uključuje **organizaciju tvrtke** (njezinu strukturu, kulturu, kontrole i poticaje), **zaposlenike** (ljudski kapital) i **resurse** (materijalnu i nematerijalnu imovinu). Svaki od ovih elemenata može predstavljati snagu ili slabost. Snaga je aktivnost u kojoj organizacija ostvaruje izvrsne rezultate i predstavlja potencijalni izvor konkurentske prednosti. S druge strane, slabost se odnosi na aktivnost u kojoj organizacija ne postiže visoke rezultate, što može dovesti do konkurentske nepovoljnosti.

Kada menadžeri analiziraju unutarnje okruženje svoje tvrtke, obično identificiraju njezine snage i slabosti. Ovaj unutarnji fokus pomaže u prepoznavanju prilika i prijetnji u vanjskom okruženju.

Kombinacija unutarnjih snaga i slabosti s vanjskim prilikama i prijetnjama može pomoći menadžerima u razvoju učinkovitih strategija (Hill, McShane, 2008).

Unutarnja organizacija tvrtke može stvoriti okruženje koje olakšava ili otežava rad. Moguće je da to bude prosvijećena meritokracija koja nudi mnoge prilike za napredovanje, nagrađuje vješte i kreativne menadžere te potiče visoku produktivnost. S druge strane, može biti i inertna birokracija koja kažnjava one koji traže promjene, nagrađuje samo one koji održavaju „status quo“ i ometa postizanje produktivnosti. Unutarnje okruženje može pružiti slobodu menadžeru da postigne svoj puni potencijal ili ga može gušiti. Može biti mjesto gdje je lako raditi dobre stvari ili gdje je teško učiniti išta. Menadžeri također imaju mogućnost mijenjati unutarnje okruženje. Mogu pretvoriti svoje tvrtke iz dosadnih birokracija u napredne meritokracije. Nažalost, događa se i suprotno: loši menadžeri mogu preuzeti uspješne organizacije i ostaviti ih u gorem stanju nego što su ih zatekli.

Zaposlenici poduzeća mogu predstavljati izvor trajne konkurentske prednosti ili pak slabost. Oni čine ono što ekonomisti nazivaju ljudskim kapitalom organizacije, što obuhvaća znanje, vještine i sposobnosti pojedinaca. Ljudski kapital ključan je za povećanje produktivnosti i ekonomski rast. Profesor Jeffrey Pfeffer sa Stanford Business School ističe da su ljudi najvažniji izvor održive konkurentske prednosti. Ako zapošljavate prave ljude, pružate im kvalitetnu obuku, stvarate unutarnju strukturu koja im omogućava da u potpunosti iskažu svoj potencijal te ih pravilno nagrađujete postavljanjem odgovarajućih poticaja, vaša će tvrtka ostvariti superiorne rezultate. S druge strane, ukoliko zaposlenici nemaju potrebne znanje, vještine, sposobnosti i motivaciju za produktivan rad i pronalaženje prilika za poboljšanje performansi, to može predstavljati izvor konkurentske nepovoljnosti.

Resursi tvrtke predstavljaju imovinu koju menadžeri koriste u svojim nastojanjima da poboljšaju performanse poduzeća. Materijalni resursi uključuju fizičke aspekte, kao što su zemljište, zgrade, oprema, zalihe i novčana sredstva. S druge strane, nematerijalni resursi su ne fizička imovina koja proizlazi iz rada menadžera i drugih zaposlenika. To uključuje brendove, goodwill, interne procese za obavljanje posla i donošenje odluka, kao i intelektualno vlasništvo,

koje može biti zaštićeno patentima, autorskim pravima i trgovačkim markama (Hill, McShane, 2008).

2.3. Funkcije menadžmenta

Menadžment stručnjaci često se razilaze u pogledu klasifikacije osnovnih funkcija menadžmenta. Newman i Summer navode četiri ključne funkcije: organiziranje, planiranje, vođenje i kontroling. Henri Fayol proširuje taj popis na pet funkcija: planiranje, organiziranje, zapovijedanje, koordiniranje i kontroling. Koontz i O'Donnell klasificiraju ove funkcije kao planiranje, organiziranje, kadrovanje, usmjeravanje i kontroling (Pal, 2020).

U ovom radu analizirati ćemo pet ključnih funkcija menadžmenta prema Koontzu i O'Donnellu.

- 1. Planiranje:** je temeljna funkcija menadžmenta koja uključuje oblikovanje budućih koraka i prethodno odlučivanje o najprikladnijim postupcima za postizanje zadanih ciljeva. To je proces rješavanja problema i donošenja odluka kojim se definiraju aktivnosti za ostvarenje željenih rezultata. Planiranje podrazumijeva sustavno promišljanje o načinima za postizanje ciljeva te osigurava optimalno korištenje ljudskih i materijalnih resursa. Sveprisutno je i zahtijeva intelektualnu angažiranost, pomažući pri izbjegavanju zabune i nesigurnosti (Konnully, 2014).

Planiranje u organizaciji ima nekoliko ključnih ciljeva. *Prvo*, smanjuje nesigurnost pretvaranjem neizvjesnosti u sigurnost. *Drugo*, potiče suradnju i koordinaciju među odjelima, čime se izbjegavaju sukobi i dupliciranje rada. *Treće*, odabire najbolje alternative, čime se osigurava učinkovita upotreba resursa. *Četvrto*, omogućava pripremu za nepredvidive situacije. *Peto*, usmjereno je na postizanje unaprijed postavljenih ciljeva, i *šesto*, može smanjiti konkurenciju. Sve to doprinosi boljim poslovnim rezultatima (Abrol, Sharma i dr., 2020).

Svaki menadžer sudjeluje u procesu planiranja, bilo kroz formalne ili neformalne procese, što planiranje predstavlja kao osnovnu funkciju menadžmenta na svim razinama organizacije (Pal, 2020).

2. **Organiziranje:** *Prema Henriju Fayolu*, „Organiziranje poslovanja podrazumijeva osiguravanje svih potrebnih resursa za njegovo učinkovito funkcioniranje, uključujući sirovine, alate, kapital i radnu snagu. To također obuhvaća definiranje i osiguravanje ljudskih i materijalnih resursa unutar organizacijske strukture kako bi se postigla optimalna učinkovitost i ostvarili poslovni ciljevi. (Konnully, 2014).

Svaki menadžer mora procijeniti koje aktivnosti treba provesti unutar svog odjela kako bi postigao ciljeve. Nakon što su aktivnosti identificirane, potrebno ih je grupirati kako bi se formirala samostalna radna mjesta. Sljedeći korak uključuje dodjeljivanje tih radnih mjesta zaposlenicima, delegiranje odgovornosti te uspostavljanje mreže koordinacijskih odnosa kako bi se osigurala učinkovita suradnja i usmjerenost prema zajedničkim ciljevima.

Proces organiziranja stvara strukturu organizacije koja obuhvaća organizacijske pozicije, odgovarajuće zadatke i odgovornosti, te mrežu uloga i odnosa između ovlasti i odgovornosti (Pal, 2020).

3. **Kadroviranje:** *Prema Koontzu i O'Donnellu*, „menadžerska funkcija kadroviranja uključuje oblikovanje organizacijske strukture kroz učinkovito odabiranje, procjenu i razvoj osoblja za specifične uloge“.

Kadroviranje se može definirati kao proces popunjavanja i održavanja pozicija unutar organizacije. To uključuje identifikaciju potreba za radnom snagom, procjenu dostupnih kandidata, zapošljavanje, odabir, raspoređivanje, promicanje, procjenu učinka, planiranje karijera te obuku i razvoj postojećih ili novih zaposlenika kako bi mogli uspješno obavljati svoje zadatke (Pal, 2020).

Neke od ključnih aktivnosti koje kadrovanje obuhvaća su: planiranje ljudskih resursa, zapošljavanje, odabir i raspoređivanje kandidata, obuka i razvoj zaposlenika, procjena učinka zaposlenika (Konnully, 2014)...

4. **Usmjeravanje:** je dio menadžerske funkcije koji potiče organizacijske metode na učinkovito ostvarenje ciljeva. Smatra se ključnom snagom poduzeća koja pokreće ljude, budući da su planiranje, organiziranje i zapošljavanje samo pripreme za rad. Usmjeravanje se fokusira na utjecanje, vođenje, nadzor i motivaciju zaposlenika kako bi se postigli organizacijski ciljevi (Konnully, 2014).
5. **Kontroling:** osigurava usklađenost rezultata rada divizija, odjela, sekcija i pojedinaca s unaprijed postavljenim ciljevima. Odstupanja od planova treba identificirati i istražiti te poduzeti potrebne korektivne mjere. Ta odstupanja pružaju važne povratne informacije menadžerima, a svi ostali upravljački procesi poput planiranja, organiziranja i koordinacije moraju se kontinuirano pregledavati i prilagođavati prema potrebi. Kontrola obuhvaća sljedeće procese: Mjerenje učinka u odnosu na unaprijed postavljene ciljeve. Prepoznavanje odstupanja od tih ciljeva. Poduzimanje korektivnih mjera za ispravak tih odstupanja (Pal, 2020).

3. Industrija videoigara

Iako su videoigre danas prisutne u domovima širom svijeta, njihovi su počeci zapravo smješteni u istraživačkim laboratorijima znanstvenika. Video igre su se razvile usporedo s razvojem informatičke tehnologije te razvoja i dostupnosti osobnih računala. Uz to, veliki napredak u području video igara ostvaren je razvojem igračih platformi Playstation i Xbox (Al-Batineh, Alawneh, 2021). Industrija video igara razvila se na temeljima arkadnih igara koje nastaju pojavom digitalizacije proizvodnih sustava (Lozić, 2023), a bile su jedan od začetnika korištenja streaming tehnologije u poslovnom procesu. Video igrice su prešle granice obične zabave u segmentu medijske industrije te su postale dio „kulturne baštine“, što često nailazi na različite kritike, pa čak i iz dijela znanstvene javnosti (Cassone, 2016).

Primjerice, 1952. godine britanski profesor A.S. Douglas razvio je igru OXO, poznatu i kao križić-kružić, u sklopu svoje doktorske disertacije na Sveučilištu Cambridge. Nekoliko godina kasnije, 1958., William Higinbotham osmislio je *Tennis for Two* koristeći veliko analogno računalo i osciloskopski ekran za godišnji dan otvorenih vrata u Brookhaven National Laboratoryju u Uptonu, New York. Godine 1962. Steve Russell s *Massachusetts Institute of Technology* stvorio je *Spacewar!*, računalnu igru svemirske borbe za PDP-1 (Programmed Data Processor-1), tada napredno računalo koje se koristilo uglavnom na sveučilištima. *Spacewar!* je bila prva videoigra koja se mogla igrati na više različitih računalnih sustava.⁶

Ako pratimo korijene „modernog gaminga“ vraćamo se u prostorije prepune arkadnim mašinama, gdje su se prvi put pojavila zajednička iskustva igranja. Krajem 1970-ih arkadne igre postale su komercijalno popularne zahvaljujući kulturnim naslovima poput *Ponga* i *Space Invaders*. Osamdesete su donijele napredniju grafiku s Nintendom, koji je lansirao legendarne video igre poput *Mario Bros* i *The Legend of Zelda*. Kasnije s dolaskom mikročipova 1990-ih i prelaskom s kazeta na CD-ove, omogućeno je detaljnije prikazivanje grafike. Videoigre koje su definirale 90-e sadrže naslove poput *Dooma*, *Resident Evila* i *Super Maria* koje su popularizirale konzole među potrošačima. 2000-e su potaknule rast mobilnog i online gaminga s hitovima poput *Counter-Strikea* i *Grand Theft Autoa*.⁷

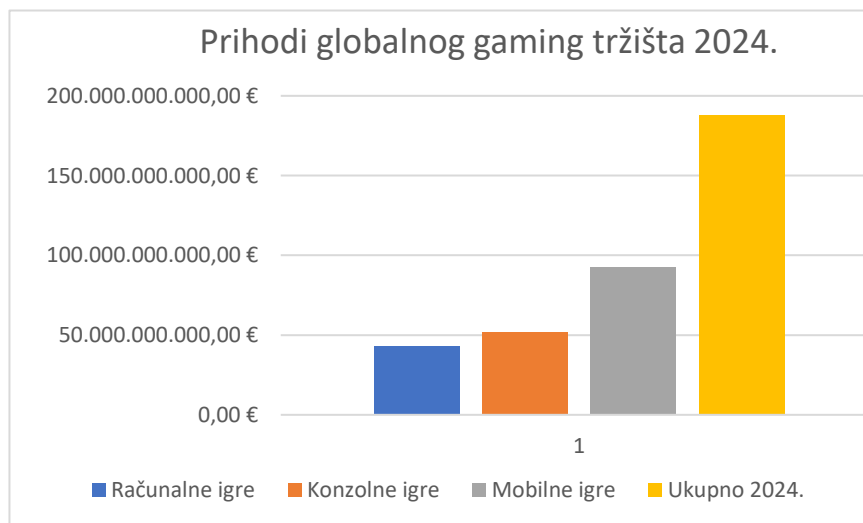
Video igre imaju i svoju drugu stranu te nisu uvijek povezane s romantičnim predlošcima, mada vrlo često ostavljaju dovoljno prostora za razvoj društvenih odnosa i povezivanje među igračima na vrlo različitim temeljima (Tomlinson, 2021). Video igrice često se povezuje s gratifikacijskim čimbenicima (Lozić., 2023), a taj sustav se dijeli na tri temeljne skupine čimbenika: proces, sadržaj i društveno zadovoljstvo (Wei, Lu, 2014). Istraživanja u tom segmentu industrije video igrica usmjerena su na definiranje i gradaciju razvoja hedonizma i utilitarizma, a posebno s promjenama ponašanja igrača povezano s razvojem industrije video igara (Huang i dr. 2017).

⁶ Povijest video igara <https://www.history.com/topics/inventions/history-of-video-games> (29.10.2024.)

⁷ Gaming industrija u 2024. <https://www.ixiegaming.com/ebooks/the-gaming-industry-in-2024.pdf> (29.10.2024.)

3.1. Industrija videoigara danas

Industrija video igara se razvija usporedo s procesima digitalne transformacije medijske industrije. Svaka sljedeća faza transformacije, od arkadnih digitalnih igara do streaming tehnologije, proces je povezan s optimizacijom sustava prethodne tehnologije (Lozić, Fotova Čiković 2024). Globalna gaming industrija dosegla je impresivnu vrijednost od 187,7 milijardi dolara u 2024. godini. Za usporedbu, ukupno tržište za kino i kućnu/mobilnu zabavu, uključujući streaming, diskovne filmove i kino-blagajne, iznosilo je 99,7 milijardi dolara (prema podacima iz 2021.). Današnja gaming industrija izrazito je raznolika, s velikim razlikama u vrstama uređaja, regijama i demografskim skupinama. Na tržištu videoigara mobilne igre čine 49%, konzole 28% dok PC igre 23% što detaljnije prikazuje slika 3.1. Geografski, tržište je raspoređeno tako da Azijsko-pacifička regija zauzima 46%, Sjeverna Amerika 27%, Europa 18%, Latinska Amerika 5%, a Bliski Istok i Afrika 4%. Također, sve više žena diljem svijeta igra videoigre; primjerice, u SAD-u žene čine 48% igrača. Stoga je industrija danas relevantnija i prisutnija u svakodnevnom životu nego ikad (Özalp, 2024).



Tablica 1 Prihodi globalnog gaming tržišta 2024. Izvor: <https://newzoo.com/resources/blog/global-games-market-revenue-estimates-and-forecasts-in-2024>

Europski udio na gaming tržištu relativno je malen u usporedbi s vodećim regijama. Naime, Njemačka, Ujedinjeno Kraljevstvo i Francuska zajedno ostvaruju prihode od oko 11,5 milijardi USD, dok Japan sam donosi oko 12,6 milijardi USD u gaming prihodima. Ovaj podatak upućuje na velik, još uvijek neiskorišteni potencijal tržišta u Europi, s milijunima potencijalnih korisnika koji bi mogli ulagati u igre ili gaming opremu.

Određeni segmenti gaming industrije, poput eSportova, predviđaju značajan rast prihoda i vrijednosti zahvaljujući većoj medijskoj pokrivenosti i povećanju sponzorskih ulaganja. Osim toga, kompanije će sve manje zarađivati prodajom fizičkih kopija igara, a sve više putem kupovina unutar igara, odnosno kroz *Freemium* poslovni model. U bliskoj vezi s *Freemium* modelom je model *Free2Play*, iznimno popularan širom svijeta, posebno u Aziji. Na globalnoj razini, čak 85,5% prihoda iz modela Pay-to-Play i Free-to-Play dolazi iz spomenutog.⁸

3.2.1. Tržišna struktura

Gaming industrija tradicionalno je obuhvaćala tri ključna aktera: developere, izdavače i vlasnike platformi. Developeri i izdavači čine opskrbu igara. Developeri su tvrtke odgovorne za stvaranje, dizajn i proizvodnju video igara, dok su izdavači zaduženi za financiranje, marketing, proizvodnju, distribuciju i ponekad pružanje razvojnih tehnologija, osobito velike tvrtke koje imaju interne timove za razvoj igara.

Vlasnici platformi, poput *Nintendo* i *Sonya*, sklapaju ugovore o licenci koji omogućuju izdavačima i developerima objavljivanje igara na njihovim platformama. Oni također zarađuju provizije od prodaje igara koje se objavljuju za njihove platforme.

S druge strane, PC platforma, koju uglavnom predstavlja Windows, prvotno nije imala naknade za autorska prava koje bi developeri ili izdavači morali plaćati. Međutim, s pojavom digitalne distribucije putem Steama i kasnije drugih platformi poput *Origina* i *Epic Games Store*, koje su zamijenile fizičku infrastrukturu distributera i maloprodaje, ove digitalne platforme postale su svojevrsni vlasnici platformi na PC-u, zarađujući provizije od prodaje igara (Özalp, 2024).

⁸ Gaming industrija – činjenice, brojevi i trendovi <https://www.clairfield.com/wp-content/uploads/2017/02/Gaming-Industry-and-Market-Report-2018.01-2.pdf> (29.10.2024.)

3.3. Oglašavanje u industriji videoigara

S ulaskom u post-Covid razdoblje, život se gotovo normalizirao, ali uz značajno promijenjene makroekonomske uvjete. Dok su posljedice gospodarskog pada sve vidljivije, primjerice u smanjenju ukupnog broja instalacija aplikacija od strane potrošača, tržište gaming aplikacija i dalje pokazuje otpornost. Tijekom 2022. godine, gaming marketinški stručnjaci i developeri uložili su gotovo 27 milijardi dolara u oglašavanje kako bi pridobili nove korisnike širom svijeta.

Instalacije gaming aplikacija na Androidu ukupno su porasle za 8% u usporedbi s 2021. godinom, dok je broj instalacija na iOS-u zabilježio blagi pad od 5%. Prema ulaganjima u oglašavanje, Sjedinjene Američke Države i dalje su daleko najveće ciljno tržište za marketinške kampanje gaming aplikacija, a slijede ih tržišta u APAC regiji, poput Japana i Južne Koreje.⁹

3.3.1. Vrste oglašavanja

Oglašavanje unutar igara može se podijeliti u dvije glavne kategorije: statične reklame, koje izgledaju jednako svaki put kada se igra pokrene, i dinamične reklame, koje se mogu mijenjati putem internetske veze kako bi bile prilagođene pojedinom igraču.

Statične reklame su snažno kodirane i postavljene na određene površine poput panoa i banneru unutar izbornika igre i tijekom učitavanja. Igrači često mogu stupiti u interakciju s panoima, znakovima ili objektima unutar igre, kako bi dobili dodatne informacije vezane uz priču igre. Statično oglašavanje unutar igre ugrađuje se u računalnu ili video igru prije nego što se ona proda i kasnije promjene nisu moguće. Na primjer, u trkaćim igrama, kao što je *Need for Speed*, automobili su virtualne replike stvarnih modela automobila.

⁹ Oglašavanje gaming aplikacija <https://www.thedrum.com/industryinsights/2023/04/27/gaming-app-ad-spend-reaches-267bn-globally-according-appsflyer-report> (30.10.2024.)

Dinamične reklame mogu se ažurirati svaki put kada igrač pristupi igri s uređaja povezanog na internet. Za prilagodbu tih reklama koriste se podaci specijaliziranih lokalnih agencija, uključujući informacije o datumima, lokaciji korisnika, dobu dana, trajanju igre i drugim relevantnim podacima o igraču. Oglašivači mogu pratiti vrijeme izloženosti reklama, čime mogu dodatno optimizirati učinak svojih kampanja (Ghirvu, 2012).

Još neki od načina oglašavanja uključuju: ¹⁰

- **Oglašavanje s nagradama:** Vrsta oglasa koja potiče igrače na potpuno gledanje videa kako bi dobili nagradu
- **Medureklame:** prikazuju se preko cijelog ekrana, bilo tijekom prijelaza između razina ili neočekivano unutar igre.
- **Video oglasi:** kratki video isječci koji se pojavljuju tijekom pauze u igranju.

Marke polako, ali sigurno, prepoznaju potencijal igara. To im otvara mogućnost sponzoriranja ili partnerstva kako bi povećale svoju prisutnost na tržištu. Brendovi rade u bliskoj suradnji s timom za razvoj igara na stvaranju zajedničkog sadržaja, organiziranju događaja i slično. Ova partnerstva ne samo da pomažu u jačanju popularnosti brenda, već i otvaraju mogućnosti za monetizaciju. Primjeri uspješnih sponzorstava i partnerstava u igrama uključuju „Nike“ i „NBA 2K“ te „McLaren“ i „Real Racing 3“.¹¹

3.4. E-SPORTS

E-sports su natjecanja u kojima se pojedinci ili timovi natječu u igranju videoigara, bilo pred publikom uživo ili putem interneta, najčešće zbog zabave, nagrada ili zarade. Ova natjecanja mogu imati oblik liga, turnira ili drugih organiziranih natjecateljskih krugova. E-sportovi su sastavni dio industrije videoigara, a često ih nazivaju i „natjecateljsko igranje“, „organizirano igranje“, „e-igranje“ ili „profesionalno igranje“.¹²

¹⁰ Gaming industrija u 2024. <https://www.ixiegaming.com/ebooks/the-gaming-industry-in-2024.pdf> (30.10.2024.)

¹¹ Gaming industrija u 2024. <https://www.ixiegaming.com/ebooks/the-gaming-industry-in-2024.pdf> (30.10.2024.)

¹² Vodič do ESPORTSA <https://videogameseurope.eu/wp-content/uploads/2022/03/Guide-to-Esports-ISFE-ESA-ESA-C-IGEA.pdf> (4.11.2024.)

Više od 1,955 milijardi ljudi danas zna za e-sportove, što čini otprilike četvrtinu svjetske populacije. Ovdje se ubrajaju oni koji možda ne prate e-sportove niti u njima sudjeluju, ali su barem čuli za njih (Bousquet, Ertz, 2021).

S tržišnom vrijednošću većom od 2,39 milijardi dolara i publikom od 640 milijuna, e-sportovi su u punom procvatu 2024. godine. Sve više igrača videoigara odlučuje se za karijeru u gamingu, a velike organizacije aktivno ulažu u ovaj sektor, što znači da se očekuje daljnji rast u bliskoj budućnosti. Također, s globalnom publikom od preko 540 milijuna, tržište streaming usluga za e-sportove doživljava pravi *boom*, a mnogi igrači razmišljaju o tome da postanu profesionalni streameri na popularnim platformama poput Twitcha i YouTubea.¹³



Tablica 2 Predviđanja rasta Esports tržišta do 2032. godine Izvor: <https://www.demandsage.com/esports-statistics/>

Od 2021. godine uz Hrvatskoj se organizira „Student Esports Tournament“ od strane Good Game Global-a koji je zapravo natjecanje različitih fakulteta iz Hrvatske u popularnim Esports videoigarama kao što su „*Valorant*“, „*League of Legends*“, „*Counter Strike*“ i druge.

¹³ ESPORTS statistika 2024 <https://www.demandsage.com/esports-statistics/> (4.11.2024.)

2024. godine Student Esports Tournament održao se od 16. do 18. veljače, a neki od fakulteta koji su se istaknuli i pobijedili i uz to osvojili lijepe nagrade uključuju Fakultet elektrotehnike i računarstva, Tehničko veleučilište u Zagrebu i Fakultet Organizacije i Informatike.¹⁴

Osim „Student Esports Tournament-a“ Esports se nalazi kao natjecateljski sport za odabir na Zagrebačkom sveučilišnom športskom savezu (UniSport ZG) kao i na Hrvatskom akademskom sportskom savezu (UniSport HR).

4. Menadžment u industriji videoigara

Ovo poglavlje započeti ćemo s intervjuom **Johana Oldbringa**, umjetničkog producenta koji je svoju karijeru započeo 2001. godine u Massive entertainmentu.

„Započeo sam svoju karijeru kao tester igara i postao voditelj tima. Nakon toga, prešao sam u upravljanje projektima i imao različite uloge unutar programiranja, korisničkog sučelja, backenda i usluga uživo. Posljednje tri godine bio sam zadužen za timove koji rade na produkciji umjetničkih resursa za Tom Clancy's The Division 2, koja je tijekom najintenzivnije produkcije imala stotine umjetnika u šest različitih zemalja.“

„Za početak, važno je razumjeti strukturu naših projekata. Imamo različite timove s developerima iste discipline, kojima upravlja voditelj koji je u većini slučajeva sam iskusni developer. Kada je Massive bila manja tvrtka, projekti su se sastojali od nekoliko timova s projektnim menadžerom koji je vodio razvoj, ali kako je složenost naših igara rasla, tako je rasla i količina specijaliziranih developera i timova.“

„Jedan od najvećih izazova kada je riječ o radu kao producent u industriji igara jest to što je srž našeg posla proizvod koji treba biti zabavan i angažirajući. U industriji gdje se tehnologija stalno

¹⁴ GameHub peta sezona SET-a <https://www.gamehub.hr/clanak/odigrana-je-zavrsnica-pete-sezone-student-esports-tournamenta/993> (4.11.2024.)

*razvija, kupci su vrlo zahtjevni, a tržište je iznimno konkurentno, može biti izazovno specificirati proizvode godinama unaprijed, što znači da moramo biti vrlo fleksibilni i agilni.*¹⁵

4.1. Vrste menadžera u industriji videoigara

Menadžer proizvoda: Slično kao producent igre, menadžer proizvoda surađuje s razvojnim timom i vodi ih prema dogovorenom rasporedu. Pomaže u određivanju prioriteta u razvoju, služi kao veza između studija i pravnog odjela izdavača, pregledava i odobrava ključne faze te obavlja isplate studiju. Također radi s ESRB-om kako bi osigurao ocjenu za igru. U nekim izdavačkim kućama menadžer proizvoda ima velik utjecaj na sadržaj igre, dok je u drugima njegova uloga samo osigurati da razvoj teče bez zastoja (Rogers, 2010).

Njihove zadaće uključuju:¹⁶

- Upravljanje modelima koji održavaju dugoročno angažiranje igrača.
- Fokusirati se na dizajn orijentiran na korisnika, koristeći povratne informacije igrača.
- Primjenjivati agilne metode za brži razvoj i prilagodbe.
- Korištenje analitike za poboljšanje igre i monetizaciju.
- Njegovanje odnosa s igračima kroz upravljanje zajednicom.

Kreativni menadžer: Kreativni menadžeri u gaming industriji obično dolaze iz područja dizajna igara ili pisanja i rade u izdavaštvu. Njihova uključenost u razvoj igre može se razlikovati ovisno o izdavaču, baš kao i kod menadžera proizvoda. Najveća prednost koju kreativni menadžer može pružiti je nepristran pogled na igru koji može pomoći u prepoznavanju slabosti u dizajnu i konstrukciji igre. (Rogers, 2010).

Kreativni menadžer oblikuje i definira cjelokupnu viziju igre, uključujući njezine teme, ton i dizajn. On vodi kreativni tim, osiguravajući da svi dijelovi igre rade zajedno prema zajedničkoj viziji. Suradnja s ostalim odjelima ključna je kako bi se postigla usklađenost između kreativnih,

¹⁵ Menadžment projekata u razvoju videoigara <https://www.massive.se/blog/games-technology/project-management-in-game-development/> (5.11.2024.)

¹⁶ Uspon suvremenog menadžmenta proizvoda u gaming industriji <https://www.industryconference.com/industries/gaming> (6.11.2024.)

tehničkih i poslovnih ciljeva. Također, rješava izazove i donosi ključne odluke koje oblikuju razvoj igre.¹⁷

Menadžer zajednice: menadžeri zajednice odgovorni su za upravljanje komunikacijom na platformama koje povezuju tvrtku s igračima, poput Discord zajednice. Njihov posao obuhvaća vođenje dijaloga unutar zajednice, marketinške aktivnosti i prenošenje informacija između igrača i developera ili esports timova. Također prikupljaju povratne informacije igrača, rješavaju njihove brige i nastoje održati zdravu i pozitivnu atmosferu unutar zajednice.

Menadžeri zajednice imaju širok spektar odgovornosti, uključujući moderiranje igrača i smanjenje toksične komunikacije, stvaranje sadržaja koji aktivira zajednicu, održavanje odnosa s influencerima i medijima te promociju novih značajki igre. Uz to, upravljaju platformama, pružaju podršku igračima, prate trendove i organiziraju događanja poput turnira i sajмова kako bi ostali povezani s fanovima.¹⁸

Umjetnički direktor: ima sličnu ulogu kao kreativni menadžer, ali fokusira se isključivo na umjetnički aspekt igre. Pomaže timu u stvaranju vizualnog stila, vodi igru u smjerove koje tim nije razmatrao i osigurava da vizualni jezik igre bude jasan igračima. Također surađuje s marketinškim timovima na izradi promotivnih materijala, poput omota igre, i prikuplja resurse potrebne za njezinu promociju.

Tehnički direktor: dolazi iz svijeta programiranja. Njegova uloga uključuje preporuku alata i softvera koji pomažu timu da bude učinkovitiji, kao i pružanje tehničke podrške kada nedostaje stručnosti u programerskom timu. Dodatno, procjenjuje sposobnosti novih timova kako bi osigurao da su u stanju razviti igru za koju su angažirani (Rogers, 2010).

Osoblje za poslovni razvoj gradi odnose s studijima, organizira sastanke za predstavljanje igara i pregledava demo verzije. Oni sklapaju ugovore s vanjskim studijima i pronalaze nove za

¹⁷ Što radi kreativni menadžer u industriji videoigara <https://www.careerexplorer.com/careers/video-game-creative-director/> (6.11.2024.)

¹⁸ Početci kao menadžer zajednice u gaming industriji <https://esportstower.com/news/getting-started-as-a-community-manager-in-the-gaming-industry/> (6.11.2024.)

akviziciju. **Brand menadžer** razvija marketinške strategije, dok **menadžer osiguranja kvalitete** vodi testni odjel i upravlja izvještajima o greškama (Rogers, 2010).

4.1.1. Intervju s menadžerom zajednice

Menadžer zajednice kompanije *Wargaming*, **Mateusz Winnik**, dao je intervju 2023. godine za *Wargaming Forge* u kojem ukratko objašnjava kako je to biti menadžer zajednice u jednoj gaming kompaniji.

Na pitanje što opredjeljuje menadžera zajednice u gaming industriji od ostalih industrija *Winnik* odgovara: „*Rekao bih da su gaming zajednice često puno strastvenije i vezanije uz igru ili proizvod. Postoji stalna komunikacija između zajednice i developera. Menadžeri gaming zajednice obično djeluju kao most između zajednice i developera. Menadžer gaming zajednice mora imati duboko razumijevanje gaming industrije općenito, biti u tijeku s aktualnim trendovima te biti sposoban upravljati velikom količinom povratnih informacija od igrača (koje ponekad mogu biti osobne ili čak toksične).*“

Koje vještine možete naučiti kao menadžer zajednice u gaming industriji? „*Kao menadžer gaming zajednice, naučit ćete niz vrijednih vještina. To uključuje učinkovitu komunikaciju, organizaciju događaja, napredno analitičko razmišljanje te stjecanje dubinskog znanja o gaming industriji i procesu razvoja videoigara.*“¹⁹

Ostatak intervjuja dostupan na: <https://wgforge.wargaming.com/news/community-management-in-gaming-industry/>

4.2. Strategije u industriji videoigara

Strategija **planiranja** fokusira se na financijske rezultate i aktivnosti koje generiraju rast. Tvrtke koje primjenjuju ovaj pristup grade svoju učinkovitost temeljeći se na ekonomiji razmjera i krivulji iskustva. Ono što ovu strategiju izdvaja od drugih je naglasak na dugoročnim troškovima proizvodnje i diversifikaciji proizvoda. Takve tvrtke uglavnom se usmjeravaju na dugoročne

¹⁹ Menadžment zajednice u industriji videoigara <https://wgforge.wargaming.com/news/community-management-in-gaming-industry/> (11.11.2024.)

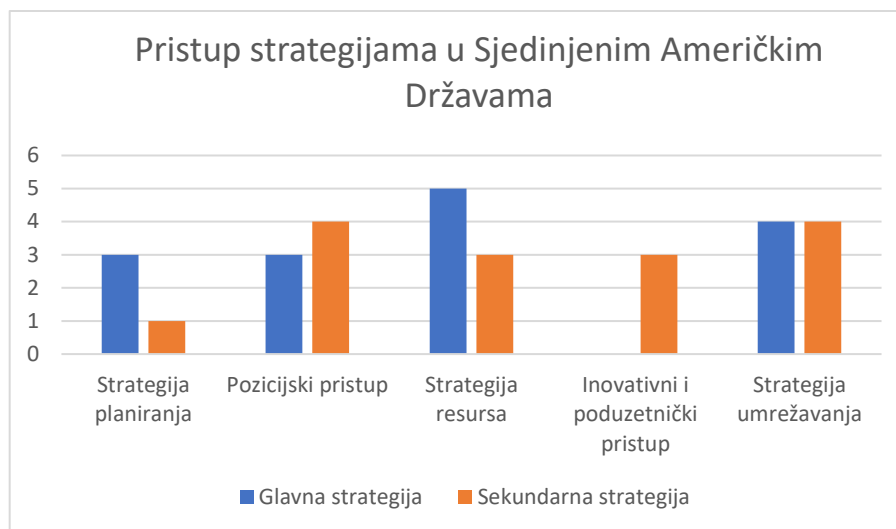
ciljeve i detaljno planiraju kako ih ostvariti. Također, među menadžerima u ovim tvrtkama često su prisutni inženjeri.

Tvrtke koje primjenjuju **pozicijski** pristup usmjerene su na povećanje tržišnog udjela i postizanje dugoročne konkurentske prednosti. Njihova strategija rasta fokusira se na različite načine stjecanja konkurentske prednosti i poboljšanje učinkovitosti kroz rast tržišnog udjela. Često se u strategiji koriste pojmovi poput sektora, segmenta, prednosti, prepreka ulasku i rizika. Menadžeri u ovim tvrtkama obično imaju financijsku pozadinu.

Treća strategija temelji se na **resursima** i fokusira se na stvaranje vrijednosti za organizaciju. U ovoj strategiji posebna pažnja posvećuje se ključnim kompetencijama i vrijednostima koje su stalno istaknute. Kategorije kao što su resursi, ključne kompetencije, stvaranje vrijednosti, KPI-evi i dionici dominiraju ovom pristupu. Učinkovitost se postiže korištenjem financijskih metoda za stvaranje vrijednosti, dok je izgradnja dobrih i snažnih odnosa s dionicima također ključna. Kao i kod pozicijskog pristupa, menadžeri koji primjenjuju ovu strategiju obično imaju financijsku pozadinu.

Inovativni i poduzetnički pristup fokusira se na koncept „plavog oceana“, inovacije i tehnološki napredak. Ova strategija naglašava inovacije, poslovne procese, intelektualnu vrijednost i vlasništvo. Tvrtke koje primjenjuju ovu strategiju često prakticiraju kooperativnu konkurenciju. Njihova učinkovitost proizlazi iz stalnog stvaranja novih proizvoda, poslovnih modela, financijskih rješenja i drugih vrsta inovacija.

Strategija **umrežavanja** usmjerena je na izgradnju ekosustava, odnosno mreže međusobno povezanih organizacija koje dijele resurse i vrijednosti. Ovaj pristup naglašava važnost odnosa, mreža i dionika. Učinkovitost se postiže stvaranjem mreže vrijednosti, a mrežni učinak postaje ključni cilj (Niemczyk, Borowski, Nobel, 2022).



Tablica 3 Pristup strategijama u industriji videoigara u Sjedinjenim Američkim Državama
 Izvor: Niemczyk, K. Borowski, M. Nobel: *Strategy Approaches in The Video Game Industry: The Case Study of South Korea, The Usa and Poland*, Wroclaw univeristy of Economics and Business, 2022.

4.3. Agilni menadžment

U razvoju videoigara danas se često koristi agilni menadžment, koji je postao jedan od najpopularnijih praksi. Riječ je o pristupu poznatom i kao agilni razvoj softvera, koji obuhvaća širok skup metoda i praksi (Westerdahl, 2019).

Agilna metodologija može se usporediti sa znanstvenim eksperimentiranjem, jer prihvaća jedinstvenost svake videoigre. Usmjeren je na stalno poboljšavanje kroz povratne informacije igrača, čime potiče prilagodljivost i inovacije. Fokus je na iterativnom razvoju, gdje se manje, upotrebljive cjeline redovito isporučuju i evaluiraju. Ovakav pristup omogućuje razvojnim timovima da eksperimentiraju, unapređuju i stvaraju vrhunska iskustva igranja. U dinamičnom okruženju testiraju se ideje, dok povratne informacije igrača oblikuju konačni proizvod.²⁰

Agilni menadžment karakteriziraju suradnja, jednostavnost, prilagodljivost i postupni razvoj. Osim toga, naglasak je na održavanju održivog radnog tempa, smanjenju nepotrebne dokumentacije te povećanju sposobnosti projektnih organizacija da se prilagode promjenama.

²⁰ Balansiranje vremena i resursa u stvaranju videoigara <https://www.bravezebra.com/blog/agile-excellence-balancing-time-resources-game-development/> (19.11.2024.)

Menadžerski stil u agilnom pristupu temelji se na povjerenju, predanosti, timskom radu, jednakosti i pravednom tretmanu (Westerdahl, 2019.)

4.3.1. Agilne metode

Jedna od najpoznatijih agilnih metoda razvoja softvera je **eXtreme Programming (XP)**. Temeljna načela *XP-a* zasnivaju se na pet ključnih vrijednosti: komunikaciji, hrabrosti, povratnim informacijama, poštovanju i jednostavnosti. Prakse *XP-a* osmišljene su kako bi podržale ove vrijednosti, a tim ima potpunu slobodu odlučiti hoće li ih primijeniti i u kojem obliku.

Osoba koja određuje koje će se prakse koristiti i kako će se provoditi u projektu je trener (coach), koji ujedno obnaša ulogu voditelja projekta. On je odgovoran za održavanje dinamike tima, olakšavanje procesa, pružanje potrebnih resursa i koordinaciju aktivnosti, osiguravajući da tim pravilno primjenjuje definirane prakse (Godoy, Barbosa, 2010).

eXtremeGameDevelopment (XGD) predstavlja prilagodbu *XP* metode za razvoj igara. Glavna svrha *XGD-a* je prilagoditi *XP* za dizajn igara i razvoj multimedijskog sadržaja, kao i za automatsko testiranje specifičnih elemenata igre, poput "faktora zabave". Neke od prilagodbi *XP-a* u *XGD-u* uključuju dodavanje multimedijskog sadržaja u kontinuiranu integraciju, testiranje tog sadržaja, te razmatranje tima kao cjeline. Također, koristi se UML (Unified Modeling Language) za opisivanje elemenata dizajna igre i za poboljšanje interakcije i komunikacije između dizajnera igara, programera i umjetnika (Godoy, Barbosa, 2010).

Scrum je još jedna agilna metoda. Kada se koristi Scrum, organizacija projekta podijeljena je na nekoliko manjih, samoorganizirajućih timova. Ti timovi zajedno odlučuju o *backlogu*, što je popis svih zadataka koji trebaju biti prioritetizirani i dovršeni unutar određenog roka. Zadaci se zatim razlažu i raspoređuju u kratke iterativne cikluse, poznate kao „sprintovi“.

Na kraju svakog sprints, korisniku se isporučuje verzija proizvoda, a napredak se pregledava. Tim također održava kratke, svakodnevne „stand-up“ sastanke na kojima svi dijele napredak na zadacima i razgovaraju o problemima na koje su naišli (Westerdahl, 2019).

Kanban je agilna metoda razvoja koja koristi kartice i ploče za vizualizaciju proizvodnje kao niza zadataka te postavlja pravila o tome kako te kartice mogu biti premještane ili označene kao

dovršene.²¹ Kanban je industriji videoigara donio predvidljivost, transparentnost i optimizaciju, što je olakšalo upravljanje složenom proizvodnjom igara, smanjujući stres i sprječavajući prekoračenje budžeta. Kanban je u industriju uveden prije više od deset godina, a gaming industrija je brzo shvatila da, iako je Scrum ključan u fazi predprodukcije, njegova primjena u fazi produkcije može biti pogrešna. Umjesto toga, Kanban se pokazao kao savršeno rješenje za ovu fazu razvoja igara.²²

4.3.1 Prednosti i nedostaci agilnih metoda

Mnoge organizacije u razvoju videoigara odlučuju se za agilne metode zbog problema s beskorisnom dokumentacijom, nezadovoljstvom korisnika i kašnjenjem u izdavanju proizvoda. Agilne metode često se ističu upravo zbog svojih prednosti u ovom području: smanjuju nepotrebnu dokumentaciju, pojednostavljuju procese i omogućuju češće isporuke. Česte isporuke mogu donijeti i dodatne koristi, poput boljeg upravljanja rizicima i jamčenja kvalitete.

Agilne metode imaju nekoliko aspekata koji se smatraju posebno korisnima za dinamiku projektnog tima poput zajedničkog donošenja odluka, što znači da svaka osoba u timu ima priliku utjecati na odluke koje se donose, čime se odgovornost ne prebacuje samo na menadžment, već i na same programere. Agilne metode pomažu u motiviranju zaposlenika. Dodatna prednost agilnih metoda je u tome što smanjuje ovisnost o određenim programerima, čime se eliminiraju potencijalne prepreke koje bi mogle nastati ako član tima nije mogao sudjelovati u određenom zadatku.

Agilne metode poput Scruma dijele velike timove na manje skupine u kojima programeri iz različitih disciplina, kao što su programeri i umjetnici, usko surađuju na svakodnevnim zadacima. Ovaj pristup pomaže u jačanju i poboljšanju komunikacije među disciplinama. Također, postoje softverski alati razvijeni posebno za timove koji rade na agilnim projektima, koji omogućuju programerima da prate koji zadaci su u tijeku i na čemu trenutno rade njihovi timski kolege (Westerdahl, 2019).

²¹ Kanban <https://www.whatgamesare.com/kanban.html> (19.11.2024.)

²² Zašto je Kanban pobijedio Scrum u industriji videoigara <https://news.ibqmi.org/why-kanban-has-beaten-scrum-in-the-video-games-industry> (19.11.2024.)

Neke od prednosti agilnih metoda mogu se pretvoriti u slabosti. Na primjer nedostatak dokumentacije, jer onemogućava timu da uči iz prošlih pogrešaka i da preispituje odbačene ideje. Također, često se javlja problem točnog procjenjivanja koliko vremena ili resursa treba uložiti u projekt ili određene zadatke, zbog stalnih promjena.

Što se tiče procesa donošenja odluka, mišljenja menadžera često utječu na ostatak tima. Iako je jedan od glavnih principa agilnih metoda jednakost, hijerarhijske strukture organizacije nisu lako uklonjene, a zahtjevi s viših razina ponekad mogu ograničiti autonomiju timova. Takvi zahtjevi mogu se odnositi, na primjer, na odluku o tome je li neka funkcionalnost završena ili nije, ili na promijenjene prioritete koji utječu na planirane sprintove tima. Takve situacije, mogu se reći da idu protiv ideje o samostalno organiziranim timovima prilikom rada sa Scrum metodom (Westerdahl, 2019).

4.4. Uobičajene pogreške menadžmenta u industriji videoigara

1. **Herojstvo:** Neki softverski developeri često ističu "herojstvo" kao ključan element u projektima, vjerujući da određeni oblici heroizma mogu donijeti korist. No, takav pristup obično vodi do pretjeranog preuzimanja rizika, a pritom narušava suradnju među svim sudionicima uključenim u proces razvoja softvera. Slično tome, neki menadžeri dodatno potiču herojsko ponašanje kada previše naglašavaju stav "možemo sve". Umjesto da se fokusiraju na točne i iskrene izvještaje o napretku, čak i kada su pesimistični, ti menadžeri daju prednost optimističnim stavovima, što često narušava njihovu sposobnost da reagiraju na vrijeme i poduzmu potrebne korektivne mjere. Problem je što često nisu ni svjesni da je situacija izmakla kontroli sve dok šteta nije već napravljena. Ovaj pristup može rezultirati eskalacijom manjih problema u ozbiljne katastrofe, jer ignoriranje stvarnih poteškoća vodi prema neizbježnim kašnjenjima i neuspjesima, umjesto prema rješenjima.
2. **Dodavanje ljudi na zakašnjeli projekt:** Jedna je od najčešćih i najskupljih pogrešaka. Kada projekt zapne i kasni, prirodni instinkt je povećati broj ljudi u timu kako bi se nadoknadilo izgubljeno vrijeme. No, umjesto da ubrza proces, to obično smanjuje produktivnost tima jer postojeći članovi moraju trošiti vrijeme na uvođenje novih kolega u projekt. Ova situacija se može slikovito opisati kao "dolijevanje benzina na vatru" – umjesto rješenja, problem samo postaje veći.

3. **Nerealna očekivanja:** Menadžeri ili developeri sami si stvaraju probleme osiguravanjem financiranja na temelju pretjerano optimističnih procjena rokova ili obećavajući preambiciozan skup značajki. Iako nerealna očekivanja sama po sebi ne produljuju rasporede razvoja, doprinose percepciji da su ti rasporedi predugi, što može biti gotovo jednako loše.
4. **„Gurni me, povuci me“:** Jedna bizarna pregovaračka taktika događa se kada menadžer odobri pomicanje rasporeda na projektu koji napreduje sporije nego što se očekivalo, a zatim, nakon što se raspored promijeni, doda potpuno nove zadatke. Teško je razumjeti zašto to rade, jer menadžer koji odobrava pomicanje rasporeda zapravo priznaje da raspored nije bio ispravan. Međutim, čim se raspored ispravi, ta ista osoba poduzima korake koji ga ponovo čine pogrešnim. To jednostavno ne može donijeti ništa dobro.
5. **Neadekvatno upravljanje rizicima:** Neke pogreške nisu dovoljno česte da bi se smatrale klasičnim, ali one su ipak rizici. Kao i kod klasičnih pogrešaka, ako ne upravljate rizicima na pravi način, dovoljna je samo jedna stvar koja krene krivo da vaš projekt pređe iz faze brzog razvoja u sporiji razvoj. Ponekad poslovne okolnosti zahtijevaju da preuzmete obvezu ambicioznog rasporeda razvoja, čak i kad projekt uključuje mnoge rizike – poput nejasnih zahtjeva, nestručnog osoblja, nepoznatih područja proizvoda, velikih istraživačkih elemenata, ili čak sve navedeno (McConnell, 1996)

4.5. Efektivni menadžment

„Vođa je najbolji kada ljudi jedva znaju da on postoji, kada je njegov posao dovršen, a njegov cilj ispunjen, reći će: mi smo to učinili sami.“ – Lao Tzu

Kao menadžer, važno je znati da upravljanje timom ne znači samo izdavanje naredbi i očekivanje rezultata. Prava vrijednost leži u uključivanju tima u proces odlučivanja. Umjesto da naređujete, bolje je zatražiti mišljenje svojih zaposlenika – tako ne samo da pokazujete poštovanje, već i potičete osjećaj zajedništva i odgovornosti. Kada planirate projekte, ključno je uključiti tim od samog početka i biti fleksibilan s rokovima kada okolnosti to zahtijevaju. Problemi su neizbježni, ali panika nikada nije rješenje. Umjesto toga, važno je ostati smiren, ne personalizirati probleme i potruditi se shvatiti sve činjenice prije donošenja odluke. Ponekad je najbolje rješenje pronaći zajednički jezik i postići konsenzus unutar tima. Još jedna ključna stvar je omogućiti

zaposlenicima da rade u okruženju gdje imaju dovoljno neprekinutih sati za fokusirani rad. Ljudi su produktivniji kada imaju prostora za obavljanje svojih zadataka, bez stalnih prekida. Transparentnost također igra veliku ulogu – uvijek treba biti iskren prema timu i dijeliti važne informacije, čak i kada se čine teškima. Osim toga, menadžer treba svojim primjerom pokazati predanost. Ako očekujete od svog tima da radi prekovremeno, nemojte biti osoba koja radi samo regularne sate. Važno je pokazati da ste dio tima i da ste spremni dijeliti njihov teret. No, treba biti oprezan s obećanjima. Nemojte obećavati nagrade ili osobne ustupke samo da biste motivirali ljude. Umjesto toga, neka nagrade budu stvarne i značajne, ali tek nakon što je projekt uspješno završen. Ljudi cijene kada vide da je njihov trud prepoznat i nagrađen na pravi način (Novak, 2012).

4.5.1. Efektivni menadžment iz perspektive stvarnih menadžera u industriji videoigara

Direktorica dizajnerskog studija kompanije *Schell Games*, Sheri Graner Ray, koja je bila dio poznatih gaming kompanija poput *Electronic Arts*, *Sony Online Entertainment*, *Origin Systems* i drugih, govori kako „vjeruje da je ključ dobrog vođe izgradnja povjerenja u svom timu. *Vaš tim treba vjerovati da ćete stati uz njih, a vi trebate vjerovati da će oni dati sve od sebe u svom radu. Ako to učinite i zaposlite najbolje ljude koje možete, nećete biti razočarani.*“

Billy Joe Cain, direktor kreativnog odjela *Sneaky Gamesa* podijelio je efektivni menadžment u nekoliko malih pravila. *1. Bez iznenađenja. 2. Osiguraj svom timu ovlasti da uspiju s odgovornostima koje si im povjerio. 3. Ti si trener – ne „šef“! 4. Članovi tima su rock zvijezde, a ti si menadžer na turneji. Tvoj posao je osigurati da tim uvijek ima iskustvo „nastupa na pozornici“ – stoga se pobrini da imaju dovoljno žica za gitare, trzalice i nastupa!*

Starr Long u biznisu je videoigara skoro 20 godina. Bio je glavni direktor projekta za jedan od najuspješnijih MMO-a (Massively Multiplayer Online Games) u povijesti, *Ultima Online*. Za knjigu „*Game Development Essentials*“ autorice Jeannie Novak izdvojio je nekoliko „mantri“ koje se odnose na menadžment u industriji video igara. „*Mantra 1: Nijedna količina ega nije vrijedna bilo koje količine talenta: Previše ega unutar tima može blokirati vrijedne povratne informacije i*

otežati fleksibilnost potrebnu za rješavanje problema i napredak. Stoga je iznimno važno osigurati da timovi ostanu fokusirani na zajednički cilj, bez nepotrebnih sukoba osobnosti. Mantra 2: ako se ne zabavljate dok radite igru, ni igrači se neće zabavljati dok je igraju: Osigurajte opuštenu, profesionalnu atmosferu za svoj tim. Uključite se u aktivnosti za izgradnju tima i jačanje odnosa. Uvijek održavajte tim na razumnoj veličini; više od 25 članova u timu vrlo je riskantno. S većim timovima menadžeri često previše vremena troše na upravljanje ljudima, umjesto na upravljanje projektom. Mantra 3: Budi vođa, a ne samo menadžer: Priznaj i uči iz svojih pogrešaka. Pozitivno poticanje je puno snažnije i motivirajuće od negativnog. Osiguraj da je cijeli tim uvijek svjestan trenutnog statusa projekta održavanjem dosljednje razine komunikacije (Novak, 2012).

5. Zaključak

Iako se čini da je menadžment moderno područje, njegovi počeci sežu u davna vremena. Gdje god je postojala trgovina, uvijek su postojali načini upravljanja i ljudi koji su razmišljali o tome kako procese izvršiti na što kvalitetniji odnosno bolji način. Tradicionalna hijerarhija menadžmenta organizirana je u obliku piramide, pri čemu pristup ide odozgo prema dolje. Osobe koje se nalaze na vrhu imaju najveće odgovornosti i ovlasti, a konačna odluka leži na njima. Menadžeri na dnu hijerarhije odgovaraju svojim nadređenima. Oni slijede upute svojih neposrednih šefova, koji također odgovaraju višim razinama menadžmenta. U većini tvrtki s tradicionalnom hijerarhijom postoje tri razine menadžmenta: vrhovni menadžment, menadžment srednje razine i menadžment najniže razine. Uspjeh menadžmenta uvelike ovisi o njegovoj sposobnosti prilagodbe novim situacijama, brznoj reakciji na promjene te temeljitom razumijevanju okruženja u kojem organizacija posluje. Vanjsko okruženje obuhvaća sve čimbenike izvan poduzeća koji mogu utjecati na njegovu sposobnost da postigne svoje ciljeve. Kada menadžeri proučavaju vanjsko okruženje, obično se usredotočuju na identifikaciju prilika i prijetnji. Unutarnje okruženje obuhvaća sve aspekte unutar tvrtke koji mogu utjecati na sposobnost menadžera da provede određene akcije ili strategije. To okruženje uključuje organizaciju tvrtke (njezinu strukturu, kulturu, kontrole i poticaje), zaposlenike (ljudski kapital) i resurse (materijalnu i nematerijalnu imovinu). Menadžment stručnjaci često se razilaze u pogledu klasifikacije osnovnih funkcija menadžmenta. Koontz i O'Donnell klasificiraju ove funkcije kao planiranje, organiziranje, kadrovanje, usmjeravanje i kontroling. Globalna gaming industrija dosegla je impresivnu

vrijednost od 187,7 milijardi dolara u 2024. godini. Za usporedbu, ukupno tržište za kino i kućnu/mobilnu zabavu, uključujući streaming, diskovne filmove i kino-blagajne, iznosilo je 99,7 milijardi dolara (prema podacima iz 2021.). Današnja gaming industrija izrazito je raznolika, s velikim razlikama u vrstama uređaja, regijama i demografskim skupinama. S ulaskom u post-Covid razdoblje, život se gotovo normalizirao, ali uz značajno promijenjene makroekonomske uvjete. Dok su posljedice gospodarskog pada sve vidljivije, primjerice u smanjenju ukupnog broja instalacija aplikacija od strane potrošača, tržište gaming aplikacija i dalje pokazuje otpornost. Tijekom 2022. godine, gaming marketinški stručnjaci i developeri uložili su gotovo 27 milijardi dolara u oglašavanje kako bi pridobili nove korisnike širom svijeta. Vrste menadžera koje pronalazimo u industriji videoigara uključuju menadžera proizvoda, kreativnog menadžera, menadžera zajednice, umjetničkog direktora i druge. Strategije u industriji videoigara dijele se na strategiju planiranja, pozicijski pristup, strategije resursa, inovativni i poduzetnički pristup i strategiju umrežavanja. U razvoju videoigara danas se često koristi agilni menadžment, koji je postao jedan od najpopularnijih praksi. Riječ je o pristupu poznatom i kao agilni razvoj softvera, koji obuhvaća širok skup metoda i praksi. Agilna metodologija može se usporediti sa znanstvenim eksperimentiranjem, jer prihvaća jedinstvenost svake videoigre. Usmjerena je na stalno poboljšavanje kroz povratne informacije igrača, čime potiče prilagodljivost i inovacije. Agilne metode dijele se na eXtreme Programming (XP), eXtremeGameDevelopment (XGD), Scrum i Kanban. Kao menadžer, važno je znati da upravljanje timom ne znači samo izdavanje naredbi i očekivanje rezultata. Prava vrijednost leži u uključivanju tima u proces odlučivanja. Umjesto da naređujete, bolje je zatražiti mišljenje svojih zaposlenika – tako ne samo da pokazujete poštovanje, već i potičete osjećaj zajedništva i odgovornosti.



IZJAVA O AUTORSTVU

Završni/diplomski/specijalistički rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, ANTONIO MARKOVIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog/specijalističkog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom MEĐAŽENJE U INDUSTRIJI VIDEOIGARA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica: ANTONIO MARKOVIĆ
(upisati ime i prezime)

Marković
(vlastoručni potpis)

Sukladno članku 58., 59. i 61. Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti završne/diplomske/specijalističke radove sveučilišta su dužna objaviti u roku od 30 dana od dana obrane na nacionalnom repozitoriju odnosno repozitoriju visokog učilišta.

Sukladno članku 111. Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima student se ne može protiviti da se njegov završni rad stvoren na bilo kojem studiju na visokom učilištu učini dostupnim javnosti na odgovarajućoj javnoj mrežnoj bazi sveučilišne knjižnice, knjižnice sastavnice sveučilišta, knjižnice veleučilišta ili visoke škole i/ili na javnoj mrežnoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice, sukladno zakonu kojim se uređuje umjetnička djelatnost i visoko obrazovanje.

6. Literatura

Knjige:

1. E. Hartmann, D.S. Bright, A.H.Cortes: Principles of Managment, University of Minnesota, 2019.
2. R. Templar: The rules of managment, Pearson Education New Jersey, 2011.
3. C.W.L.Hill, S.L.McShane: Principles of managment, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2008.
4. S. Rogers: Level UP! The Guide to Great Video Game Design, John Wiley & Sons, Ltd., 2010.
5. J. Lozić: Menadžment društvenih mreža. Sveučilište Sjever. 2023.
6. S. McConnell: Rapid development, Microsoft Press, Redmond Washington, 98052-6399, 1996.
7. J. Novak: Game Development Essentials: An introduction, Third edition, Delmar, Cengage Learning, 2012.

Znanstveni i stručni članci:

1. K. Pal: Managment Concepts and Organizational Behaviour, 2020.
2. M. Al-Batineh; R; Alawneh. Current trends in localizing Video games into Arabic: localization levels and gamers' preferences.“, Perspectives, Studies in Translation Theory and Practice. (2021). DOI: 10.1080/0907676X.2021.1926520.
3. J. Lozić. Digitalna transformacija organizacije: putovanje od digitizacije do digitalne transformacije. Zbornik Sveučilišta Libertas, 8(9), str. 211.-223. (2023). ISSN 2584-5055.
4. V. I. Cassone. The HGR Framework: A Semiotic Approach to the Representation of History in Digital Games. Gamevironments 5: 156–204. Research Gate. (2016).
5. C. Tomlinson. Priority pixels: the social and cultural implications of romance in video games. Information, Communication & Society, 24:5, 717-732, (2021). DOI: 10.1080/1369118X.2021.1874478.

6. P.S., Wei,; H.P. Lu. Why do people play mobile social games? An examination of network externalities and of uses and gratifications. *Internet Research*, Vol. 24 No. 3, pp. 313-331. (2014).
7. T. Huang.; Z. Bao.; Y. Li. Why do players purchase in mobile social network games? An examination of customer engagement and of uses and gratifications theory. *Program*, Vol. 51 No. 3, pp. 259-277. (2017).
8. J. Lozić., K., Fotova Čiković.. Digital transformation: The fundamental concept of transformation of business activities. 107th International Scientific Conference on Economic and Social Development – Economic and Social Survival in Global Changes, Zagreb, pp. 326-337. (2024). ISSN 1849-7535.
9. M. Trstenjak, D. Kukovec: *Osnove menadžmenta e-book*, Međimursko veleučilište u Čakovcu, 2018.
10. M.J. Simmering: *Managment levels*, 2014.
11. D. Abrol, J. Sharma, K. Dutta, R. Sambyal, *Self learning material, Business Managment*, University of Jammu, 2020.
12. J.G. Konully: *Functions of managment*, Muffakham Jah College of Engineering and Techonology, 2014.
13. H. Özalp: *Heterogeneous Development Paths to Growth and Innovation, The Evolution of the Video Game Industry across Four Hubs*, University of Amsterdam, Amsterdam Business School, 2024.
14. A. Ghirvu: *In-Game Advertising: Advantages And Limitations For Advertisers*, Faculty of Economical Sciences and Business Administration, Babeş-Bolyai University, Cluj – Napoca, Romania, 2012.
15. J. Bousquet, M. Ertz: *eSports: Historical Review, Current State, and Future Challenges*, Univeristy of Quebec at Chicoutimi, Canada, 2021.
16. J. Niemczyk, K. Borowski, M. Nobel: *Strategy Approaches in The Video Game industry. The Case Study of South Korea, The Usa and Poland*, Wroclaw University of Economics and Business, 2022.
17. M. Westerthal: *Challenges in video game development*, Malmö Universitet, 2019.
18. A. Godoy, E.F. Barbosa: *Game-Scrum: An Approach to Agile Game Development*, Instituto de Ciências Matemáticas e de Computacao (ICMC-USP), 2010.

WEB izvori

1. Definicije menadžmenta <https://thembains.com/definitions-of-management/> (24.10.2024.)
2. Hijerarhija menadžmenta <https://wellhub.com/en-us/blog/organizational-development/management-hierarchy/> (24.10.2024.)
3. Što je menadžment <https://www.coursera.org/articles/management> (24.10.2024.)
4. Nivoi menadžmenta <https://www.geeksforgeeks.org/levels-of-management/> (24.10.2024.)
5. Povijest video igara <https://www.history.com/topics/inventions/history-of-video-games> (29.10.2024.)
6. Gaming industrija u 2024. <https://www.ixiegaming.com/ebooks/the-gaming-industry-in-2024.pdf> (29.10.2024.)
7. Gaming industrija – činjenice, brojevi i trendovi <https://www.clairfield.com/wp-content/uploads/2017/02/Gaming-Industry-and-Market-Report-2018.01-2.pdf> (29.10.2024.)
8. Oglašavanje gaming aplikacija <https://www.thedrum.com/industryinsights/2023/04/27/gaming-app-ad-spend-reaches-267bn-globally-according-appsflyer-report> (30.10.2024.)
9. Vodič do ESPORTSA <https://videogameseurope.eu/wp-content/uploads/2022/03/Guide-to-Esports-ISFE-ESA-ESA-C-IGEA.pdf> (4.11.2024.)
10. ESPORTS statistika 2024 <https://www.demandsage.com/esports-statistics/> (4.11.2024.)
11. GameHub peta sezona SET-a <https://www.gamehub.hr/clanak/odigrana-je-završnica-pete-sezone-student-esports-tournament/993> (4.11.2024.)
12. Menadžment projekata u razvoju videoigara <https://www.massive.se/blog/games-technology/project-management-in-game-development/> (5.11.2024.)
13. Uspon suvremenog menadžmenta proizvoda u gaming industriji <https://www.industryconference.com/industries/gaming> (6.11.2024.)
14. Što radi kreativni menadžer u industriji videoigara <https://www.careerexplorer.com/careers/video-game-creative-director/> (6.11.2024.)

15. Početci kao menadžer zajednice u gaming industriji
<https://esportstower.com/news/getting-started-as-a-community-manager-in-the-gaming-industry/> (6.11.2024.)
16. Menadžment zajednice u industriji videoigara
<https://wgforge.wargaming.com/news/community-management-in-gaming-industry/>
 (11.11.2024.)
17. Balansiranje vremena i resursa u stvaranju videoigara
<https://www.bravezebra.com/blog/agile-excellence-balancing-time-resources-game-development/> (19.11.2024.)
18. Kanban <https://www.whatgamesare.com/kanban.html> (19.11.2024.)
19. Zašto je Kanban pobijedio Scrum u industriji videoigara <https://news.ibqmi.org/why-kanban-has-beaten-scrum-in-the-video-games-industry> (19.11.2024.)

Popis tabela

Tablica 1 Prihodi globalnog gaming tržišta 2024. Izvor: https://newzoo.com/resources/blog/global-games-market-revenue-estimates-and-forecasts-in-2024	12
Tablica 2 Predviđanja rasta Esports tržišta do 2032. godine Izvor: https://www.demandsage.com/esports-statistics/	16
Tablica 3 Pristup strategijama u industriji videoigara u Sjedinjenim Američkim Državama Izvor: Niemczyk, K. Borowski, M. Nobel: Strategy Approaches in The Video Game Industry:The Case Study of South Korea, The Usa and Poland, Wroclaw univeristy of Economics and Business, 2022.....	22